



**LUNDS UNIVERSITET**

Lunds Tekniska Högskola

# Inköpsmätning av indirekt material och tjänster

---

*En flerfallsstudie*

Författare: **Kristoffer Arvidsson**  
**Pierre Axelsson**

Handledare: **Henrik Edvall**  
Senior Manager, Procure It Right AB

**Andreas Norrman**  
Institutionen för Teknisk ekonomi och logistik,  
Lunds Tekniska Högskola



## Förord

Detta examensarbete har skrivits under hösten 2014. Denna studie har skrivits som avslutande del i vår civilingenjörsutbildning i Industriell ekonomi vid Lunds Tekniska Högskola. Studien har genomförts med hjälp av institutionen för Teknisk ekonomi och logistik samt konsultbolaget Procure It Right AB (PIR).

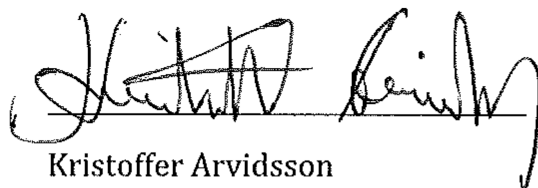
Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare i näringslivet från PIR, Henrik Edvall. Vi vill även tacka hans kollegor Per Svanberg och Johan Kyllerman. Tack vare dessa personer har detta examensarbete blivit möjligt. Vi vill också rikta ett stort tack till samtliga personer som deltagit i fallstudien från företagen AVEBE Stadex, Boliden, Duni, IKEA, Lantmännen, NCC, Säkerhetsföretaget och Trelleborg.

Vi vill dessutom tacka vår akademiska handledare Andreas Norrman, som är professor vid institutionen för Teknisk ekonomi och logistik vid Lunds Tekniska Högskola. Utan hans brinnande engagemang, kunskap och stöd hade detta examensarbete aldrig varit möjligt.

Lund den 21 januari 2015



Pierre Axelsson



Kristoffer Arvidsson

## **SAMMANFATTNING**

### **Titel**

Inköpsmätning för indirekt material och tjänster – En flerfallsstudie

### **Författare**

Kristoffer Arvidsson  
Pierre Axelsson

### **Handledare**

Andreas Norrman, Institutionen för Teknisk ekonomi och logistik, Lunds Tekniska Högskola och Henrik Edvall, Senior Manager, Procure It Right AB

### **Syfte**

Syftet med detta examensarbete är att undersöka hur mogna företagens inköpsavdelningar är och om mognadsgrad har något samband mellan hur de arbetar och mäter sin inköpsfunktion, samt att undersöka hur stora företag jobbar med indirekt inköp idag.

### **Problembeskrivning**

De olika frågorna som studien önskar att besvara kan sammanfattas enligt följande:

- Var befinner sig företagens mognadsgrad enligt van Weeles utvecklingsmodell?
- Hur arbetar företagen med indirekt inköp?
- Hur jobbar företag med mätning av indirekt inköp?
- Finns det något samband mellan mognadsgrad och användandet av nyckeltal för indirekt inköp?
- Andra erfarenheter för indirekt inköp?

### **Metod**

För att kunna ge svar på forskningsfrågorna har metoden *flerfallsstudie* använts. Studier har gjorts på sju företag; Boliden, Duni, IKEA, Lantmännen, NCC, Säkerhetsföretaget och Trelleborg. Datainsamlingen har varit kvalitativ genom intervjuer. Dessa intervjuer gjorde grunden för de empiriska beskrivningarna i studien. Varje fall analyserades först utefter den teoretiska referensramen och sedan gjordes en korsanalys för att jämföra likheter och skillnader mellan fallen.

### **Teoretisk referensram**

Den teoretiska referensramen är uppdelad i tre olika delar, där den första bygger på van Weeles utvecklingsmodell (2010, s. 68-69). Denna anger förhållandet mellan hur stora besparingar som företagen kan göra beroende på hur mogna deras inköpsavdelning är och innehåller sex olika mognadsnivåer. Den andra delen är uppbyggd kring studien om olika externa strategier vid indirekt inköp av Cox et al. (2005, s. 43). Denna behandlar allt från att inte ha någon strategi alls till att gå samman med andra företag och bilda inköpskonsortium eller outsourca delar av verksamheten.

Den tredje delen bygger på van Weeles fyra olika områden av inköpsmätning (2010, s. 307). Den första handlar om pris- och kostnads-mätning, vilka underområden är kostnadsreduktion och kostnadsundvikande. Det andra området är produkt- och kvalitetsmätning, vilka underområdena är just produkt och kvalitet. Det tredje området är logistikrelaterade mätningar och är indelad i intern och extern. Det sista området är organisatoriska och är indelade i intern efterlevnad och inköpsavdelningens kvalitet.

### **Slutsats**

Alla fallen hamnar på nivå tre eller högre enligt utvecklingsmodellen sex steg. Detta innebär att deras inköpsavdelningar helt eller delvis är integrerade inom företaget. Det innebär också att inköpsfunktionen har fokus från högsta ledningsnivå i företaget. Inköpsfunktionens struktur är ofta en hybrid som är centralt styrd.

För fallet som finns på det femte och näst högsta steget, finns även extern integration där synergieffekter nås tillsammans med leverantörerna.

Författarna tror att våra urvalskriterier är en stor anledning till detta resultat, då valda fall är stora och har väl etablerade inköpsavdelningar.

Kort- och långsiktiga leverantörsrelationer är de dominerande strategierna bland fallen i vår studie. Vilken som används för de olika leverantörerna beror på vilken produkt det är.

Det är stor skillnad bland fallen gällande vilken prioritet indirekt inköp får och vilken andel av den totala spenden som det står för. Andelen är i denna studie mellan fem och fyrtio procent. Flera av fallen använder sig av interna och externa inköpskonsortium, men inget fall hade outsourcat någon indirekt inköpsverksamhet till ett tredjepartsföretag.

Fallens vanligaste mätetal för indirekt material och tjänster är *besparingar*, framförallt genom att jämföra dagens priser mot de historiska. Flera av fallen mäter dessutom besparingar mot marknadspriserna. Inom besparingar finns det ett tydligt samband mellan mognadsgrad och hur fallen mäter, där de mogna mäter priser mot de historiska och marknadspriserna.

Eftersom många av företagen har problem med *contract compliance*, är detta ett viktigt mätetal för flertalet av fallen. Samtliga företagen i studien mäter sina leverantörer på olika typer av hållbarhet, arbetsmiljö och socialt ansvar. Två av de sju fallen mäter bara totalt inköp och har inga explicita mätetal för indirekta tjänster och material.

Tiden fallen har mätt varierar från ett par till tio år, men inget samband mellan detta och deras mognadsgrad kunde identifieras i denna studie.

Svårigheter med mätning för indirekt inköp är att ta fram mätetal som ger ett bidrag till verksamheten och som reflekterar det man vill mäta på ett bra och korrekt sätt. Många utav fallen önskar att mäta TCO, men de menar att det är ett teoretiskt begrepp som är mycket svårt realisera i praktiken.

### **Nyckelord**

Indirekt inköp, inköpsmätning, inköpsstrategi, KPI, mognad, mognadsgrad, mätning, nyckeltal, strategi,

## **ABSTRACT**

### **Title**

Performance measurements in procurement of indirect materials and services –  
A multiple case study

### **Authors**

Kristoffer Arvidsson  
Pierre Axelsson

### **Supervisors**

Andreas Norrman, Department of Industrial Management and Logistics, Lund  
University: Faculty of Engineering  
Henrik Edvall, Senior Manager, Procure It Right AB

### **Purpose**

The purpose of this master's thesis is to examine how companies work with performance measurements for purchasing of indirect materials and services and its relation to purchasing maturity.

### **Problem formulation**

These are the five research questions for this study:

- How developed are the companies purchasing departments?
- How are the companies working with indirect purchasing?
- What performance measurements are the companies using for indirect purchasing?
- Is there any links between the maturity of the purchasing department and how the companies work with performance measurements?
- Are there other important experiences in indirect purchasing?

### **Methodology**

A multiple case study has been used to address the research questions. Seven case studies have been conducted (Säkerhetsföretaget, Boliden, Duni, IKEA, Lantmännen, NCC and Trelleborg) where data has been collected through qualitative interviews. Each case study was first analyzed individually along the theoretical framework, bore a cross-analysis was performed to compare similarities and differences between the cases.

### **Frame of reference**

The frame of reference consists of three different parts. Van Weele's six-step development model (2010, s. 68-69) is the platform to discuss level of maturity of the purchasing department.

The second part is based on Cox et al. (2005, s. 43) who present strategies for purchasing indirect material and services. These strategies go from having no

strategy at all, to having a purchasing consortium or outsourcing parts of the purchasing department.

The third part explains four different areas within purchasing measurement by van Weele (2010, s. 307). The first area concerns price and costs, with subareas as cost reduction and cost avoidance. The second area concerns product and quality measurement while the third area relates to logistics. The last area concerns organizational issues with subareas of internal compliance and quality of the purchasing department.

All cases were positioned within level two or higher, according to the six-step development model. This means that the cases purchasing departments are at least partly integrated with the other businesses. Further the purchasing department has attention even from the top management. The organizational structure of the purchasing department is often centre-led. One of the cases is positioned on the fifth level, implying external integration where synergies are reached together with the suppliers. This result might be dependent on our case selection criteria focusing on big companies with well established purchasing departments.

### **Conclusions**

The most common strategies in our case study is a mix of short and long contracts. Which of these strategies that is used, depends on the product. When it comes to how prioritized the purchase of indirect material and services are, the differences between the cases regarding their ratio of indirect spend and total spend (between five to forty percent).

Many of the cases use purchasing consortium, both internally and externally, but none of them had outsourced any part of their business.

The most commonly used part is savings, especially the metric where the current prices are compared to the historical prices. Many of the cases also measure savings compared to market prices. The study observes a relationship between the maturity of the cases and what purchasing performance measurement they are using.

Many of the cases have problems with *contract compliance*, and hence this has become an important metric for them. All cases are measuring their suppliers on different types of sustainability, work environment and social responsibility. However, two of the seven cases do only measure the total level of purchasing, and do not have any specific metrics for their indirect material and services. The cases have been measuring purchasing between two to ten years, but we did not find any relation between the time that they have measured and their maturity level.

The biggest difficulty with measuring observed, was to come up with metrics that gives good input to, and reflects the issues, in a good way. Many of the cases wanted to measure TCO, but they had problems to concretize this theoretical metric.

### **Keywords**

Indirect procurement, performance measurements, purchasing metrics, KPI, key performance measurements, strategy, procurement strategy





## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>Tabellförteckning</b> .....	<b>XIII</b>
<b>2</b>	<b>Figurförteckning</b> .....	<b>XV</b>
<b>3</b>	<b>Diagramförteckning</b> .....	<b>XVI</b>
<b>1</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Syfte .....	3
1.3	Problemformulering.....	3
1.3.1	Forskningsfrågor .....	3
1.4	Målgrupp.....	3
1.5	Avgränsningar .....	3
1.6	Rapportens upplägg.....	4
1.7	Viktiga begrepp .....	5
<b>2</b>	<b>Metod</b> .....	<b>6</b>
2.1	Vetenskapligt forskningssynsätt .....	6
2.1.1	Analytiskt synsätt .....	6
2.1.2	Systemsynsätt .....	6
2.1.3	Aktörssynsättet .....	7
2.1.4	Synsätt för examensarbetet .....	7
2.2	Kvalitativa och kvantitativa studier i examensarbetet .....	8
2.3	Forskningsmetoder.....	8
2.4	Examensarbetets forskningsmetod.....	9
2.5	Fallstudiens design .....	10
2.5.1	Enfallsstudie.....	10
2.5.2	Flerfallsstudie.....	10
2.5.3	Fallstudiens design i examensarbetet .....	10
2.6	Datansamling.....	11
2.6.1	Primär och sekundär information.....	11
2.6.2	Datansamling i examensarbetet .....	11
2.7	Analysenhet för examensarbetet .....	13
2.8	Att välja fall .....	13
2.9	Utvalda fall i examensarbetet.....	14
2.10	Analys.....	14
2.10.1	Strategier för fallstudieanalys .....	14
2.10.2	Strategi för examensarbetets fallstudieanalys.....	15
2.10.3	Tekniker för fallstudieanalys .....	15
2.10.4	Teknik för examensarbetets fallstudieanalys.....	15
2.11	Fallstudiens kvalitetskriterier .....	16
2.11.1	Begreppsvaliditet.....	16
2.11.2	Intern validitet .....	16
2.11.3	Extern validitet.....	16
2.11.4	Reliabilitet.....	16
2.11.5	Kvalitetssäkring i examensarbetet.....	17
2.12	Projektplan.....	18
<b>3</b>	<b>Teoretisk referensram</b> .....	<b>20</b>
3.1	Introduktion till inköp.....	20
3.2	Inköpsfunktionens roll .....	20
3.3	Ledningens syn på inköpsfunktionen.....	21

3.3.1	Operativ och administrativ.....	21
3.3.2	Kommersiell.....	21
3.3.3	En integrerad del av logistiken .....	22
3.3.4	Strategisk.....	22
<b>3.4</b>	<b>Utvecklingsmodell för inköp.....</b>	<b>22</b>
3.4.1	Steg 1 - Transaktionsorientering: tjäna fabriken.....	22
3.4.2	Steg 2 - Kommersiell orientering: lägsta enhetspris .....	23
3.4.3	Steg 3 - Koordinerat inköp.....	23
3.4.4	Steg 4 - Intern integrering: tvär-funktionellt inköp.....	23
3.4.5	Steg 5 - Extern integrering: management av värdekedjan .....	24
3.4.6	Steg 6 - Värdekedje-orientering .....	24
<b>3.5</b>	<b>Indirekt Inköp.....</b>	<b>24</b>
3.5.1	Strategier för Indirekt inköp.....	25
3.5.2	Kraljic's matris för indelning av produkter .....	26
<b>3.6</b>	<b>Mätetal.....</b>	<b>28</b>
3.6.1	Olika områden inom inköpsmätning.....	28
3.6.2	10/80/10-regeln.....	32
3.6.3	Olika typer av mätetal.....	33
3.6.4	Mätetal på olika nivåer .....	34
<b>3.7</b>	<b>Undersökningsmodell.....</b>	<b>35</b>
3.7.1	Mognadsgrad .....	35
3.7.2	Indirekt inköp.....	36
3.7.3	Mätning .....	37
<b>4</b>	<b>Enfallsanalyser .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1</b>	<b>Boliden .....</b>	<b>39</b>
4.1.1	Mognadsgrad .....	39
4.1.2	Indirekt inköp.....	40
4.1.3	Mätetal.....	40
<b>4.2</b>	<b>Duni .....</b>	<b>43</b>
4.2.1	Mognadsgrad .....	43
4.2.2	Indirekt inköp.....	43
4.2.3	Mätetal.....	44
<b>4.3</b>	<b>IKEA.....</b>	<b>47</b>
4.3.1	Mognadsgrad .....	47
4.3.2	Indirekt inköp.....	47
4.3.3	Mätning .....	48
<b>4.4</b>	<b>Lantmännen.....</b>	<b>52</b>
4.4.1	Mognadsgrad .....	52
4.4.2	Indirekt inköp.....	52
4.4.3	Mätetal.....	53
<b>4.5</b>	<b>NCC.....</b>	<b>56</b>
4.5.1	Mognadsgrad .....	56
4.5.2	Indirekt inköp.....	56
4.5.3	Mätetal.....	57
<b>4.6</b>	<b>Säkerhetsföretaget.....</b>	<b>60</b>
4.6.1	Mognadsgrad .....	60
4.6.2	Indirekt inköp.....	60
4.6.3	Mätetal.....	61
<b>4.7</b>	<b>Trelleborg.....</b>	<b>64</b>
4.7.1	Mognadsgrad .....	64
4.7.2	Indirekt inköp.....	64
4.7.3	Mätetal.....	65

<b>5</b>	<b>Korsanalys.....</b>	<b>68</b>
5.1	Mognadsgrad.....	68
5.2	Indirekt inköp.....	69
5.2.1	Strategier för indirekt inköp.....	69
5.2.2	Indirekt spend.....	70
5.3	Mätning.....	72
5.3.1	Pris/kostnad.....	72
5.3.2	Produkt/kvalité.....	74
5.3.3	Logistik.....	75
5.3.4	Organisatoriska.....	75
5.3.5	Övriga mätetal.....	77
5.3.6	Sammanställning av mätningssområden.....	78
5.3.7	Mätningshistorik.....	78
5.3.8	10/80/10-regeln.....	79
<b>6</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>80</b>
6.1	Mognadsgrad.....	80
6.2	Indirekt inköp.....	80
6.2.1	Strategier för indirekt inköp.....	80
6.2.2	Indirekt spend.....	81
6.2.3	Övrigt inom indirekt inköp.....	81
6.3	Mätetal.....	82
6.3.1	Pris/kostnad.....	82
6.3.2	Produkt/kvalitet.....	82
6.3.3	Logistik.....	82
6.3.4	Organisatoriska.....	83
6.3.5	Övriga mätetal.....	83
6.3.6	Mätningshistorik.....	83
6.3.7	10/80/10-regeln.....	84
<b>7</b>	<b>Slutsatser och bidrag.....</b>	<b>85</b>
7.1	Svar på forskningsfrågorna.....	85
7.1.1	Mognadsgrader för företagen.....	85
7.1.2	Hur företagen arbetar med indirekt inköp.....	85
7.1.3	Företagens arbete med mätning av indirekt inköp.....	85
7.1.4	Samband mellan mognadsgrad och inköpsmätning för indirekt material och tjänster.....	86
7.1.5	Erfarenheter från mätning av indirekt inköp.....	86
7.2	Praktiskt bidrag.....	86
7.3	Akademiskt bidrag.....	87
7.4	Framtida forskning.....	87
	<b>Referenser.....</b>	<b>89</b>
	Tryckta.....	89
	Otryckta.....	90
	<b>Bilagor.....</b>	<b>92</b>
	<b>Bilaga 1: Empiriska beskrivningar av fallen.....</b>	<b>92</b>
	AVEBE Stadex.....	92
	Boliden.....	95
	Duni.....	100
	IKEA.....	104
	Lantmännen.....	108
	NCC.....	111
	Säkerhetsföretaget.....	116

Trelleborg.....	120
<b>Bilaga 2: Intervjuprotokoll.....</b>	<b>124</b>
Intervjuguide.....	124
Indirekt inköp.....	124
Mätning.....	126
Instruktioner till intervjuguide.....	127
<b>Bilaga 3: Indelning av mätetal.....</b>	<b>129</b>
Performance indicators (mätetal) .....	129
Key performance indicators (nyckeltal) .....	129
Result indicators (mätetal) .....	129
Key result indicators (nyckeltal).....	129
<b>Bilaga 4: Skillnader mellan de olika mätetalen.....</b>	<b>130</b>
<b>Bilaga 5: Metod för sortering av empirisk information .....</b>	<b>132</b>
<b>Bilaga 6: PIRs utbud av tjänster.....</b>	<b>133</b>
Strategiska tjänster .....	133
Taktiska tjänster.....	134
Managementtjänster.....	135
Sustainable procurement .....	135
<b>Bilaga 7: Lathund för Van Weeles mätningsområden.....</b>	<b>136</b>
<b>Bilaga 8: Intervjusammanställning .....</b>	<b>136</b>

## 1 Tabellförteckning

Tabell 1. Förklaring till de begrepp som nämns i rapporten.....	5
Tabell 2. Olika forskningssynsätt. (Gammelgaard 2004, s. 482). .....	7
Tabell 3. Olika forskningsstrategier (Yin 2007, s. 22). .....	9
Tabell 4. Översikt inklusive resultat av artikelsökning för journalen "Journal of Purchasing & Supply Management". .....	12
Tabell 5. Specifikation av fallkriterier. ....	14
Tabell 6. Uppfyllda kriterier för de utvalda fallen i examensarbetet.....	14
Tabell 7. Kvalitetskriterier. (Yin 2007, s. 54). .....	17
Tabell 8. Säkerställande av kvalitetskriterier i examensarbetet. ....	18
Tabell 9. Mätetal som används vid olika nivåer och synsätt (Hämtad från van Weele, 2010, s. 303). .....	21
Tabell 10. Falllets användning av de olika strategierna för indirekt inköp. ....	40
Tabell 11. Mätetal som används för indirekt inköp av Boliden fördelat efter de olika områdena.....	40
Tabell 12. Falllets användning av de olika strategierna för indirekt inköp. ....	44
Tabell 13. Mätetal som används för indirekt inköp av Duni uppdelat efter de olika områdena. ....	44
Tabell 14. Falllets användning av de olika strategierna för indirekt inköp. ....	48
Tabell 15. Mätetal som används för indirekt inköp av IKEA IMS fördelat på de olika områdena.....	48
Tabell 16. Falllets användning av de olika strategierna för indirekt inköp. ....	53
Tabell 17. Mätetal som används för indirekt inköp av Lantmännen uppdelat efter de olika områdena.....	53
Tabell 18. Falllets användning av de olika strategierna för indirekt inköp. ....	57
Tabell 19. Mätetal som används för indirekt inköp av NCC uppdelat efter de olika områdena. ....	57
Tabell 20. Falllets användning av de olika strategierna för indirekt inköp. ....	61
Tabell 21. Mätetal som används för indirekt inköp av Säkerhetsföretaget uppdelade enligt de olika områdena.....	61
Tabell 22. Falllets användning av de olika strategierna för indirekt inköp. ....	65
Tabell 23. Mätetal som används för indirekt inköp av Trelleborg uppdelat efter de olika områdena.....	65
Tabell 24. Olika strategier för indirekt inköp enligt Cox et al. (2005, s. 43).....	69
Tabell 25. Fallens användning av de olika strategierna för indirekt inköp. ....	70
Tabell 26. Sammanställning av vilka mätetal som fallen använder. ....	72
Tabell 27. Fallens mätning på området pris/kostnad. ....	73
Tabell 28. Fallens mätning på området produkt/kvalité. ....	74
Tabell 29. Fallens mätning på området logistik. ....	75
Tabell 30. Fallens mätning på området organisation. ....	75
Tabell 31. Fallens definitioner av contract compliance.....	76
Tabell 32. Fallens definitioner för maverick buying. ....	77
Tabell 33. Fallens mätetal i kategorin övriga mätetal. ....	77
Tabell 34. Fallens mätning inom de olika områdena och dess underområden....	78
Tabell 35. Skillnad mellan KRI:er och KPI:er. (Hämtad från Parmenter, 2010, s. 9).....	130
Tabell 36. Visar skillnaderna mellan RI:er och PI:er (Hämtad från Parmenter, 2010, s. 10). .....	131

Tabell 37. Lathund för de olika områdena för inköpsmätning enligt van Weele. .....	136
Tabell 38. Intervjuer som är utförda med fallföretagen.....	136

## 2 Figurförteckning

Figur 1. Van Weeles utvecklingskurva (hämtad från Effso, 2013 <sup>1</sup> ).....	2
Figur 2. Illustrerar syftet för examensarbetet. ....	3
Figur 3. Forskningssynsätt i detta examensarbete.....	8
Figur 4. Fallstudieprocessen. Hämtad från Yin (2007, s. 72). ....	10
Figur 5. Examensarbetets projektplan.....	19
Figur 6. Inköpsprocessens 6 steg. (Van Weele 2010, s. 9).....	20
Figur 7. Van Weeles utvecklingskurva (hämtad från Effso, 2013 <sup>1</sup> ).....	22
Figur 8. Kraljics matris med de olika produktgrupperna. ....	27
Figur 9. Områden inom inköpsmätning enligt van Weele (2010, s. 304). ....	29
Figur 10. Olika nivåer i ett företag och dess olika inköpsprocesser (hämtad från Effso, 2013 <sup>2</sup> ).....	35
Figur 11. Van Weeles utvecklingskurva (hämtad från Effso, 2013 <sup>1</sup> ).....	36
Figur 12. Undersökningsmodell för examensarbetet.....	37
Figur 13. Bolidens placering på van Weeles utvecklingskurva.....	39
Figur 14. Antal år som Boliden har mätt. ....	41
Figur 15. Dunis placering på van Weeles utvecklingskurva.....	43
Figur 16. Antal år som Duni har mätt. ....	45
Figur 17. IKEAs placering på van Weeles utvecklingskurva.....	47
Figur 18. Antal år som IKEA har mätt.....	49
Figur 19. Lantmännens placering på van Weeles utvecklingskurva.....	52
Figur 20. Antal år som Lantmännen har mätt.....	54
Figur 21. NCCs placering på van Weeles utvecklingskurva.....	56
Figur 22. Antal år som NCC har mätt. ....	57
Figur 23. Säkerhetsföretagets placering på van Weeles utvecklingskurva.....	60
Figur 24. Antal år som Säkerhetsföretaget har mätt.....	62
Figur 25. Trelleborgs placering på van Weeles utvecklingskurva.....	64
Figur 26. Antal år som Trelleborg har mätt. ....	66
Figur 27. Mognadsgrader för fallen enligt van Weeles utvecklingskurva.....	68
Figur 28. Bolidens inköpsorganisation.....	95
Figur 29. Dunis organisation på koncernnivå.....	100
Figur 30. Olika typer av mätetal. (Hämtad från Parmenter, 2010, s. 2) .....	130

### **3 Diagramförteckning**

Diagram 1. Andel indirekt inköp av den totala spenden för fallen. ....	71
Diagram 2. Fallens nivå av mätning och deras mognadsgrad.....	74
Diagram 3. Fallens nivåer av contract compliance. ....	76
Diagram 4. Antal år fallen har mätt och fallens mognadsgrad.....	79



# 1 Inledning

*I detta kapitel behandlas först bakgrunden till examensarbetet och dess problemformulering. Därefter beskrivs arbetets syfte, avgränsningar, målgrupp och struktur. Kapitlet avslutas med en beskrivning av viktiga begrepp.*

## 1.1 Bakgrund

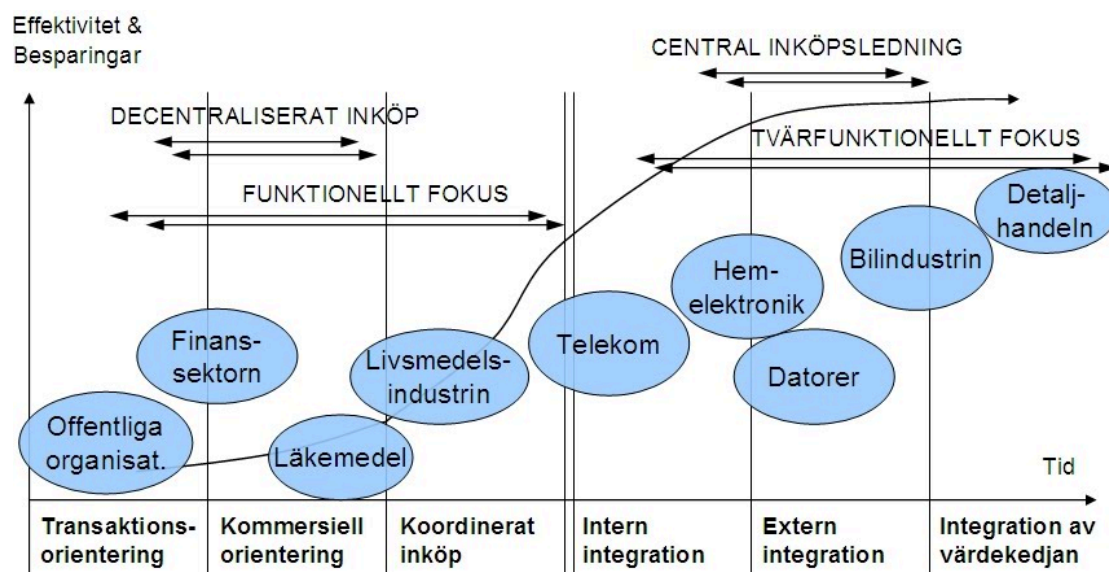
Inköpsfunktionen har gått från att vara något nödvändigt administrativt arbete till att få en strategisk nyckelroll, som kan hjälpa företag att nå konkurrensfördelar. Funktionen har idag en viktig roll för företag när det gäller att minimera kostnader, då inköp ofta svarar för en stor del av företagets totala kostnader (Van Weele, 2010, s. 3). Men inköp hjälper även till att hantera risk och bidra till värde och innovation.

För att verkligen veta att man ständigt utvecklas, är det viktigt att företag mäter sina verksamheter och de områdena som man vill förbättra. Detta för att kunna följa upp hur verksamheten utvecklas och motivera sin personal.

Företag har olika syn på sin inköpsavdelning (Van Weele 2010, s. 302) och olika typer av mätetal anses därför mer eller mindre relevanta. Medan vissa företag anser att det viktigaste är att sänka kostnader, menar andra att det är viktigare med hög kvalitet och precision. Van Weele (2010, s. 8) menar också att stora besparingar finns att göra för företagen via användandet av mätetal, särskilt vid inköp som berör indirekt material och tjänster.

Trots alla tekniska hjälpmedel som finns idag så kvarstår många större problem inom inköpsmätning, där dåliga och bristfälliga definitioner är en av dem. Hos vissa företag går det även så långt att olika begrepp används på ett felaktigt sätt. Ett annat problem är att företagets mål och strategier inte är tydligt definierade, vilket gör det väldigt svårt att kunna utvärdera om man är på väg mot dessa mål och strategier (van Weele, 2010, s. 304-305).

Van Weele har utvecklat en modell som beskriver hur välutvecklad inköpsfunktionen är, och avdelningens roll i företaget (van Weele 2010, s. 68-69). Modellen består av sex faser som indikerar hur inköp kan utvecklas över tiden och vilken effektivitetsökning som nås inom dessa.



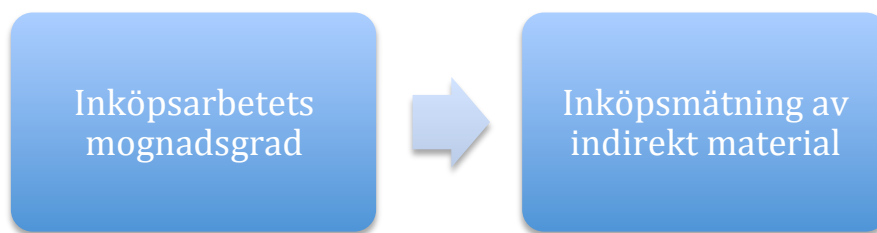
Figur 1. Van Weeles utvecklingskurva (hämtad från Effso, 2013<sup>1</sup>).

Vid samtal med PIR<sup>1</sup>, som skedde efter vårt beslut att studera inköpsmätning, framkom deras intresse av att studera huruvida användandet av dessa mätetal skiljer sig åt mellan företag med olika mognadsgrad. Detta är något som de har funderat över och gärna skulle vilja ha svar på. Då PIR har indirekta inköp som ett specialområde, och för att homogenisera gruppen av företag som ingår i studien, valde vi att i samråd med PIR att avgränsa studien till indirekta inköp. Det finns studier (Cox et al., 2005, s 50-51) som visar att den vanligaste inköpsstrategin för indirekt material var långsiktigt samarbete med utvalda leverantörer. Samma studier visar också att majoriteten av företagen inte har någon utvecklad strategi alls för indirekt inköp och att det råder brist på kontinuerligt utvecklingsarbete för inköpsavdelningen på indirekt inköp. Van Weele (2010, s. 85) menar att den indirekta spenden är ungefär lika stor som den direkta, medan andra undersökningar menar att förhållandet mellan dessa varierar kraftigt (Cox et al., 2005, s. 44). Cox et al (2005, s. 44) menar vidare att för företag med en omsättning på över 18 miljarder dollar, var den indirekta spenden mellan 30-60 %.

Studien fokuserar därför på mätning av indirekt inköp och hur dessa aktiviteter skiljer sig åt beroende på hur mogna företagens inköpsavdelningar är. För att få input från rätt personer på intressanta företag, så kommer denna studie att använda sig av PIR<sup>2</sup> och dess nätverk för datainsamling.

<sup>1</sup> Procure It Right (PIR) grundades år 2000 genom en idé av Jan Stenbeck och är fortfarande en del av Kinnevikkoncernen (PIR, 2013<sup>1</sup>). Bolaget är idag en av Nordens ledande leverantörer av konsulttjänster inom inköp och omsatte 2013 drygt 38 miljoner (allabolag, 2014). PIR består av cirka 40 konsulter som är stationerade på två kontor, Stockholm och Malmö.

<sup>2</sup> PIR har, sedan starten 2000, skaffat sig ett stort kontaktnät i näringslivet. Genom detta nätverk och genom PIRs tidigare kontakter är förhoppningen att gruppen ska nå ut till rätt personer på rätt företag och på rätt nivå.



Figur 2. Illustrerar syftet för examensarbetet.

## 1.2 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att undersöka hur mogna företagens inköpsavdelningar är och om mognadsgrad har något samband mellan hur de arbetar och mäter sin inköpsfunktion, samt att undersöka hur stora företag jobbar med indirekt inköp idag.

## 1.3 Problemformulering

De olika frågorna som studien önskar att besvara kan sammanfattas enligt följande:

### 1.3.1 Forskningsfrågor

- Var befinner sig företagens mognadsgrad enligt van Weeles utvecklingsmodell?
- Hur arbetar företagen med indirekt inköp?
- Hur jobbar företag med mätning av indirekt inköp?
- Finns det något samband mellan inköpsarbetets mognadsgrad och användandet av nyckeltal för indirekt inköp?
- Andra erfarenheter för indirekt inköp?

## 1.4 Målgrupp

Den primära målgruppen för detta arbete är vår uppdragsgivare PIR och dess anställda. Tanken är att utreda och belysa sambanden inom detta område så att PIR kan utnyttja detta i sitt arbete.

Sekundära målgrupper är akademiker (såsom forskare, studenter m.fl.), näringslivsanställda på olika nivåer samt övriga som har intresse inom inköp och Supply Chain Management (SCM).

Målgrupperna för detta examensarbete antas ha grundläggande kunskaper inom inköp och SCM. Fundamentala begrepp och modeller inom SCM kommer inte att förtydligas i detta arbete, utan läsaren förutsätts känna till dessa.

## 1.5 Avgränsningar

Arbetet kommer fokusera på *indirekt inköp* inom inköpsfunktionen. Detta gör att mönster och trender blir lättare att generalisera även om företag i olika branscher undersöks. Detta arbete koncentrerar sig på mätning och hur detta används i kommersiella företag idag som har sin affärsverksamhet helt eller delvis i Sverige. Datainsamlingen sker hos företagen i PIRs kundnätverk. På

grund av arbetets omfattning och tidsbegränsning avgränsas arbetet till de sju företagen som ingår i flerfallsstudien. Hur vi har valt ut lämpliga fall finns beskrivet i avsnittet "Att välja fall" i kapitel två.

### **1.6 Rapportens upplägg**

I rapportens andra kapitel presenteras studiens metod och tillvägagångssätt. Kapitlet kommer att beskriva olika typer av studier, information och forskningsdesigner m.m.

Därefter följer en litteraturstudie med teori som är relevant för ämnet. Först kommer en introduktion till inköp och sedan fokuserar kapitlet på huvudområdena nyckeltal och van Weeles utvecklingskurva.

Kapitel fyra innehåller enfallsanalyserna av fallen. Dessa analyser är baserade på de empiriska beskrivningarna som finns som bilaga 1 till rapporten.

I korsanalysen sammanställs enfallsanalyserna och jämför fallen mot varandra. Huvudsyftet är att hitta mönster, trender och skillnader mellan fallen.

I den efterföljande diskussionen kommer dessa mönster, skillnader och trender att diskuteras.

Slutligen kommer slutsatserna, där vi besvarar forskningsfrågorna. Även akademiskt bidrag och förslag till framtida forskning kommer att presenteras.

## 1.7 Viktiga begrepp

Nedan klargörs viktiga begrepp som är av essentiell vikt för att förstå arbetets innehåll. En del begrepp är allmänt vedertagna, medan andra endast förekommer inom examensarbetets område, vi går därför genom dessa i tabell 1 nedan.

Tabell 1. Förklaring till de begrepp som nämns i rapporten.

Begrepp	Förklaring
Balance scorecard	En metod eller ett mätsystem om hur man ska styra ett företag, innehåller olika perspektiv som behövs begrundas vid detta åtagande.
Benchmarking	Prestandamätning, dvs. man jämför sig kvantitativt med dem som man anser är bäst inom området eller branschen
CFO: Chief Financial Officer	Finansdirektör
Contract compliance	Intern avtalstrohet, dvs. hur väl de anställda följer gällande avtal
CPO: Chief Purchasing Officer	Inköpsdirektör
Direktavkastning	Utdelning per aktie dividerat med aktiekursen
EDI: Electronic Data Interchange	Elektronisk överföring av strukturerad information enligt ett överenskommet format
E-procurement	IT-lösningar som hjälper till i inköpsprocesserna
Glidande medelvärde	Medelvärdet över en vald tidsperiod som illustrerar trenden vid en vald tidpunkt
Indirekt inköp	Inköp av något som inte vidareförelämnas och är en del av kärnverksamheten men som behövs ändå, exempelvis el, kontorsutrustning, städning m.m.
Joint venture	Samarbete mellan företag där ett nytt gemensamt företag skapas för att driva olika projekt
Kostnadsundvikande	Tillfällig kostnadsminskning
Kostnadsreduktion	Varaktigt kostnadsminskning
KPI: Key Performance Indicator	Nyckeltal
Maverick buying	Inköp som sker utanför existerande avtal
PIR: Procure It Right	Inköpskonsulter som författarna samarbetar med i studien
PM: Performance Measurement	Mätetal
PMS: Procurement Management System	Ledningssystem för inköp
PPV: Purchasing Price Variance	Inköpsprisvarians, dvs. skillnaden mellan vad man betalar och vad man borde betala
Qlickview	Kommersiellt dataprogram som samlar data från flera källor till deras applikation
Räntabilitet	Företagets vinst i förhållande till satsat kapital
SCM: Supply Chain Management	Styrning av helhetsflödet för ett företag. Brukar delas in i det materiella, finansiella och informationsflödet.
Supplier compliance	Extern avtalstrohet, dvs. hur väl leverantörerna följer sina förpliktelser i avtalen
TCO: Total cost of ownership	Summan av alla kostnader under hela produktens livscykel som ett inköp medför
Unit of measure	Mätenhet, exempelvis kronor per kilo råmaterial

## 2 Metod

*Detta kapitel skall beskriva och diskutera de metoder som använts för att genomföra studien. Att beskriva tillvägagångssättet är viktigt framförallt av två anledningar. För det första är det ett sätt för undersökarna att strukturera sig och erinra sig om vad som behöver göras och hur arbetet skall läggas upp. Detta är viktigt för att åstadkomma ett arbete av så hög kvalitet som möjligt. Den andra anledningen är för att kunna försäkra läsaren om att arbetet är gjort enligt vetenskapligt beprövade metoder. Detta är viktigt för att de slutsatser och rekommendationer som vi slutligen kommer fram till skall vara trovärdiga för samtliga inblandade parter.*

### 2.1 Vetenskapligt forskningssynsätt

Arbner och Bjerke (1997, s. 65) beskriver olika synsätt för vetenskapligt arbete inom management. Synsätten baseras på olika paradigmer och delas in i de tre huvudkategorier som beskrivs nedan.

#### 2.1.1 Analytiskt synsätt

Med det analytiska synsättet söker man kausalsamband, det vill säga nödvändiga samband för att beskriva orsak och verkan. En analytisk person baserar sina slutsatser på data och faktiska siffror efter att han brutit ned problemet i mer behändiga del-problem. Verkligheten beskrivs som objektiv och som en summa av de ingående delarna. Dessa komponenter är absoluta och allmängiltiga och först när dessa delar är kända kan helheten beskrivas. Vid det analytiska synsättet används ofta hypoteser för att testa om någonting stämmer. Om det visar sig att en hypotes är sann, är det oftast passande att fortsätta forskningen genom att bygga på nya hypoteser för att leda arbetet vidare. På detta sätt blir teorin om verkligheten bättre ju fler hypoteser som kan bekräftas. Kvalitativa metoder förekommer, men oftast används kvantitativ dataanalys och statistiska procedurer vid detta synsätt (Arbner & Bjerke 1997, s. 72).

#### 2.1.2 Systemsynsätt

I detta synsätt beskrivs inte helheten utav summan av de ingående delarna, utan hur flera olika helheter relaterar till varandra. Man förutsätter här att verkligheten består av dessa helheter som tillsammans skapar synergi. För att beskriva verkligheten används systembilder och istället för kausalsamband används s.k. finalitetssamband. Detta är enkelt förklarar sambandet mellan ett fenomenets drivkraft och dess effekt på systemet.

Istället för hypoteser används referenser i form av ramverk för att beskriva dessa systembilder. Desto mer man förstår hur dessa system beter sig antas förståelsen för teorin om verkligheten öka. Tidigare genomförda studier kan oftast användas för att lättare förstå och svara på nya problemställningar. Dessa studier måste dock vara relevanta för att appliceras på ett nytt problem och behöver anpassas till varje enskilt fall. Detta är ett mer holistiskt synsätt, där man ser systemen som helhet till skillnad från det analytiska där man bryter ner det i komponenter. Istället för att ta fram den absoluta sanningen, syftar synsättet till att hitta en lösning som fungerar i praktiken. Simuleringar och fallstudier där både teorin och praktiken undersöks är därför ideala metoder för systemsynsättet (Gammelgaard 2004, s. 481).

### 2.1.3 Aktörssynsättet

En helt annan uppfattning om verkligheten är aktörssynsättet. Från detta perspektiv är inte verkligheten objektiv. Den är istället resultatet av olika sociala konstruktioner. Kunskapen skapas beroende på forskarens egen tolkning av verkligheten. Synsättet argumenterar för att det är omöjligt att skapa förutsägelser om verkligheten utifrån externa kausalsamband på grund av människors individualiteter. Detta innebär att kvalitativa metoder där intentioner undersöks är nödvändiga för att förstå verkligheten. (Gammelgaard 2004, s. 481-482).

Tabellen nedan skall underlätta för läsaren att förstå dessa begrepp på ett mer överskådligt sätt. En trend om man går från vänster till höger i tabellen noteras där arbetet går från kvantitativt till att vara mer abstrakt.

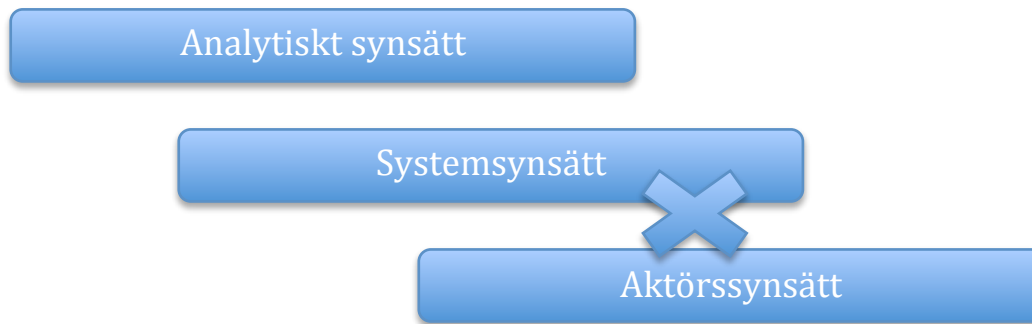
Tabell 2. Olika forskningssynsätt. (Gammelgaard 2004, s. 482).

	Analytiskt synsätt	Systemsynsätt	Aktörssynsätt
<b>Teorityp</b>	Bestämma orsak-verkan relationer. Förklaringar, förutsägelser.	Modeller. Rekommendationer, normativa aspekter. Kunskap för konkreta system.	Tolkningar, förståelse. Kontextuell kunskap.
<b>Föredragen metod</b>	Kvantitativ (kvalitativ forskning endast för validering)	Fallstudier (kvalitativa och kvantitativa)	Kvalitativ
<b>Typ av analysenhet</b>	Koncept och deras relationer	System: länkar, återkopplingsmekanismer och avgränsningar	Människor - och deras interaktioner
<b>Dataanalys</b>	Beskrivning, hypotestestning	Mappning, modellering	Tolkning
<b>Forskarens position</b>	Utanför	Företrädesvis utanför	Inuti - som en del av processen

### 2.1.4 Synsätt för examensarbetet

Detta examensarbete fokuserar på inköpsfunktionen. Denna funktion har betraktats som isolerad ifrån övriga aktiviteter inom de undersökta företagen. Systemsynsättet som applicerats gör att den flerfallstudie som genomförts, där mestadels kvalitativ information har insamlats och analyserats, har sett varje företags inköpsavdelning som ett system. Både dokumenterad teori som finns inom ämnet, och information om hur det går till i praktiken har analyserats. En stor del av informationen från näringslivet kommer från intervjuer. De intervjuade personerna har beskrivit med egen erfarenhet och uppfattning hur arbetet går till. Detta innebär att verkligheten de beskrivit till viss del har baserats på egna tolkningar som därför speglar aktörssynsättet. Frågorna hållits så objektiva som möjligt, men det är oundvikligt att svaren inte har påverkats av individens uppfattning. Dessutom har författarnas tolkning av informationen också påverkat analysen.

Slutsatsen av detta innebär att undersökningens verklighetsuppfattning hamnar mellan systemsynsättet och aktörssynsättet.



Figur 3. Forskningssynsätt i detta examensarbete.

## 2.2 Kvalitativa och kvantitativa studier i examensarbetet

Data och information kan vara i kvalitativ eller kvantitativ form. Kvantitativ data är numerisk data som kan beräknas genom statistiska och matematiska metoder (Höst, Regnell & Runeson 2006, s. 30). Kvantitativ data är därför ofta förekommande i exempelvis surveyundersökningar eller tidsserieanalyser. Om statistiska metoder på kvantitativ data utförs korrekt kan resultatet från ett bestämt urval beskriva större populationer. Kvalitativ data går inte att beräkna med hjälp av formler eller statistiska metoder utan utgörs mer av beskrivningar i talad eller skriven text, illustrationer m.m. (Lekvall, Wahlbin & Frankelius 2001, s. 214). Forskaren försöker få en djupare förståelse om ämnet genom att bearbeta textat material, utföra intervjuer eller göra fallstudier. Kvalitativa studier är oftast mer explorativa än kvantitativa och anses ofta mindre strukturerade (Svenning 2003, s. 159-160).

Under denna studie har vi mestadels arbetat med kvalitativ undersökning i form av intervjuer och läst in oss på publicerad teori om ämnet. Forskningsfrågorna var utformade så att en kvalitativ undersökning passade bäst. Det är inte några statistiska samband som har utvärderats utan vi har istället försökt förklara hur någonting fungerar, och varför. En fallstudie där ett fåtal fall undersöks innebär oftast kvalitativa forskningsmetoder. En kvantitativ studie kunde innebära att vi istället valt att göra en surveyundersökning på ett stort antal företag.

## 2.3 Forskningsmetoder

Olika forskningsmetoder passar olika typer av forskningsfrågor. Det som skiljer olika forskningsmetoder åt är hur man samlar in och analyserar sin information och data. Det finns för och nackdelar med olika typer av metoder och det är viktigt att man förstår skillnaderna mellan dessa för att välja sin ideala metod (Yin 2007, s. 19). Det är framförallt tre saker man bör fråga sig innan man väljer sin forskningsmetod:

1. Vad är det för typ av forskningsfråga?
2. Vilken grad av kontroll har vi över det konkreta skeendet?
3. Ligger fokus på aktuella eller historiska händelser?

Yin (2007, s. 22) ger en översikt över olika forskningsmetoder och vid vilka situationer de passar.



Tabell 3. Olika forskningsstrategier (Yin 2007, s. 22).

Strategi	Typ av forskningsfråga	Krävs det en kontroll av beteendet?	Fokus på aktuella händelser?
Experiment	Hur, varför?	Ja	Ja
Survey	Vilka, vad, var, hur många, hur mycket?	Nej	Ja
Analys av källor	Vilka, vad, var, hur många, hur mycket?	Nej	Ja/nej
Historisk studie	Hur, varför?	Nej	Nej
Fallstudie	Hur, varför?	Nej	Ja

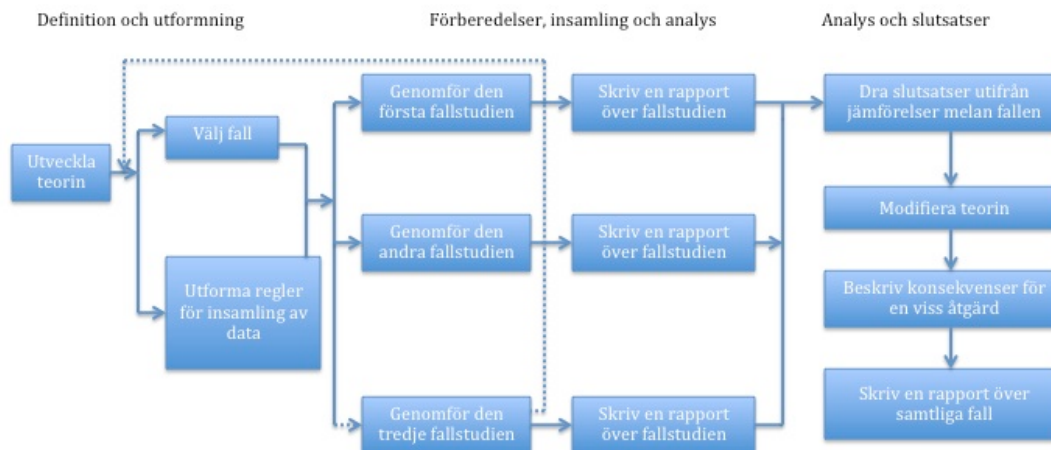
## 2.4 Examensarbetets forskningsmetod

Vi kommer nu att beskriva fallstudiemetoden, när det är passande att använda sig av den samt vad man bör tänka på, både innan och under utförandet.

Enligt Yin (2007, s. 22) är fallstudier en passande metod när man vill undersöka frågor som *hur* någonting fungerar eller *varför* något fungerar på ett visst sätt. Han skriver också att undersökaren har liten eller ingen kontroll över att påverka det hen studerar, utan agerar som en observatör. Detta kan jämföras med till exempel ett experiment där forskaren kan manipulera processen för att få olika resultat. Hans tekniska definition om vad en fallstudie omfattar är:

1. "En fallstudie utgör en empirisk undersökning som
  - (a) studerar en aktuell företeelse i dess verkliga kontext,
  - (b) framför allt då gränserna mellan företeelsen och kontexten är oklara"
2. "Fallstudien gäller den tekniskt sett specifika situation där det finns många fler intressanta variabler än datapunkter, vilket ger som följd:
  - (a) att fallstudien bygger på flera källor till empiriska belägg och att data behöver löpa samman på ett triangulerande sätt
  - (b) att fallstudien drar nytta av den föregående utvecklingen av teoretiska hypoteser vid insamling och analys av data"

Eftersom detta examensarbete har avsett att undersöka *hur* företag arbetar med nyckeltal och om det finns skillnader gällande hur företag arbetar (beroende på deras mognadsfas), ansågs en fallstudie vara en passande metod. Forskningsfrågans kriterium för att passa i en fallstudie är alltså uppfyllt. Vidare har författarna syftat till att studera en företeelse i dess verkliga kontext genom intervjuer ute på de företag som har analyseras. Detta innebär att punkt 1 är uppfyllt. Vi har dessutom byggt vår analys på flera empiriska källor samtidigt som vi jämfört denna praktiska information med vad som står skrivet i teorin. Vi har följt den processkarta som Yin föreslår (Yin 2007, s. 72).



Figur 4. Fallstudieprocessen. Hämtad från Yin (2007, s. 72).

## 2.5 Fallstudiens design

Fallstudier kan delas in i två olika typer: enfallsdesign och flerfallsdesign. Man beslutar alltid innan man börjar sin datainsamling vilken designtyp studien skall ha för att kunna få ett så bra svar som möjligt på sin forskningsfråga (Yin 2007, s. 61). Det finns ett antal argument för när respektive design passar olika situationer.

### 2.5.1 Enfallsstudie

En enfallsstudie kan ofta likställas med ett enstaka experiment. Detta kan till exempel vara om man vill testa ett antal hypoteser från teorin i ett enda experiment som då representerar ett kritiskt fall. Detta kan då hjälpa undersökaren att bekräfta, ifrågasätta eller utveckla teorin genom en enda prövning. Andra situationer där enfallsstudier är lämpliga är när man vill undersöka ett unikt, extremt eller typiskt fall. Om undersökaren vill avslöja eller uppdaga något fenomen som tidigare varit oåtkomligt för vetenskaplig forskning är en enfallstudie också en passande design (Yin 2007, s. 61-62).

### 2.5.2 Flerfallsstudie

Fallstudier har blivit vanligare på senare tid. Detta är en passande metod när man vill undersöka ett visst fenomen i olika kontexter. Det finns både för och nackdelar med flerfallsstudier jämfört med att använda enfallsdesign. Det anses ofta vara mer trovärdigt att dra slutsatser från flera fall jämfört med det enskilda fallet. Flerfallsdesignen kan därför tolkas som mer en robust metod. Nackdelarna med flerfallsstudier är att det kräver mer tid, och resurser från forskaren. Det sistnämnda gör att det är viktigt att ha tydliga motiv till varför man väljer en flerfallsstudie framför en enfallsdesign (Yin 2007, s. 68).

### 2.5.3 Fallstudiens design i examensarbetet

Det känns självklart för oss att en enfallsdesign inte hade räckt för att svara på frågan hur olika företag arbetar med nyckeltal. Detta gör således att en enfallsdesign inte var ett alternativ för detta projekt. En flerfallsdesign var däremot passande där fallen representeras av de företag som har undersökts i examensarbetet.

## 2.6 Datainsamling

### 2.6.1 Primär och sekundär information

När man genomför en undersökning bör man fundera på hur man skall samla in sin data. Datainsamlingen kan bestå av primär och sekundär information. Vad det är för typ av data beror på vilken informationskällan är. Den stora skillnaden mellan primär och sekundärdata är att sekundär information ofta samlas in i ett tidigt stadie innan själva undersökningen har börjat, genom exempelvis en litteraturstudie. Detta kan också innebära att man vid en fallstudie studerar tidigare liknande undersökningar som gjorts. Sekundär data är generellt sett lättare att samla in och kräver i regel mindre tid och resurser. Forskaren behöver kontinuerligt tänka på att den sekundära informationen håller en hög reliabilitet (Svenning 2003, s. 159-160).

Primärdata är information som samlas in direkt av forskaren. Yin (2007, s. 112) menar att primärdata kan delas in i de fyra kategorierna direkt observation, deltagande observation, intervjuer och fysiska artefakter. Han menar att just intervjuer är den viktigaste av dessa fyra vid en fallstudie (Yin 2007, s. 116). Förutom personliga intervjuer kan de även utföras via telefon eller internet.

Tre saker som Yin (2007, s. 109) menar är viktigt att tänka på vid datainsamling är:

1. Att forskaren använder sig av multipla källor för att styrka trovärdigheten i fakta.
2. Att man skapar en databas för fallstudien där en formell sammanställning av data och belägg för undersökningen.
3. Att det finns en beläggs- eller beviskedja som sammankopplar de frågor som formulerats.

Om man tillämpar dessa tre principer menar han att kvaliteten för arbetet stärks avsevärt.

### 2.6.2 Datainsamling i examensarbetet

Författarna har samlat in både primär och sekundär information. Till litteraturstudien har noga utvalda journaler på internet använts, detta för att hitta relevanta vetenskapliga artiklar. Följande sökmotorer och vetenskapliga journaler har huvudsakligen använts:

- Google Scholar
- Journal of Purchasing & Supply Management
- Journal of Supply Chain Management

Nyckelord som har använts vid artikelsökningen är huvudsakligen: *Metrics, key performance indicators, performance indicators, KPI, Performance measurements, measurements, purchasing, sourcing, procurement.*

Då datainsamlingen från vetenskapliga artiklar inte har bidragit med någon större mängd av den totala litteraturen som har använts, redovisas därför nedan vårt resultat för journalen "Journal of Purchasing & Supply Management". Resultatet består av vilka sökord som har används, antal artiklar som är genomlästa snabbt och antal träffar på sökordet. Då artiklar kan ha flera olika

sökord, förekommer därför vissa artiklar på flera sökord. I de fall som detta har skett, har vi valt att endast markera artikeln en gång. Vi har fått liknande resultat av den andra journalen. Eftersom det var svårt att hitta relevanta artiklar har vi i första hand använt böcker till den teoretiska referensramen. Genom att se på rubriker och abstract kunde många artiklar sorteras bort direkt, och därför har vi bara läst ett fåtal utav det urval som sökningarna resulterade i.

**Tabell 4. Översikt inklusive resultat av artikelsökning för journalen "Journal of Purchasing & Supply Management".**

Sökterm(antal träffar)	Antal artiklar	Antal snabbt genomlästa	Antal använda
<b>Metrics</b>	113	7	0
<b>Key Performance Indicators</b>	143	4	0
<b>Performance Indicators</b>	159	5	0
<b>KPI</b>	1	0	0
<b>Performance Measurements</b>	258	8	1
<b>Measurements</b>	268	9	0
<b>Purchasing</b>	491	7	0
<b>Sourcing</b>	470	8	0
<b>Procurement</b>	274	2	0
<b>Indirect spend</b>	55	4	0
<b>Indirect purchase</b>	115	5	0

Litteratur som finns inom ämnet har också konsulteras. Som tidigare nämnts ligger Van Weele (2010) till grund för arbetet. Dels för att den beskriver hur mätetal används i olika företag, men också för att Van Weele beskriver mognadsstegen i sin utvecklingsmodell.

Vidare beskriver boken *"Rethinking Performance Measurement"* av Meyer(2002) hur mätetalen kan delas in i olika kategorier genom olika karaktärer, både på vad de mäter men också via hur viktiga de är för företagen. Meyer beskriver också hur fördelningen bör se ut inom företaget.

Parmenter (2010) ger, via sin bok *"Key Performance Indicators"* ytterligare en syn på hur man kan dela in mätetalen via vissa egenskaper. Tangen(2004) redogör, via sin bok *"Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems"*, för vilka mätetal som typiskt förekommer inom de olika nivåerna inom företaget.

Ofta har en källa lett oss till en annan via den ursprungliga källans referenser. På detta sätt har vi arbetat iterativt och letat vidare mellan olika artiklar, böcker m.m. Vi har försökt att snabbt kunna dra en slutsats om informationskällan vi studerat är relevant för arbetet eller ej. Vi har också försökt hitta mer publicerat material från samma författare när vi hittat något intressant.

Primärinformationen består av data som samlats in under de personliga intervjuerna med företagen. Senast fem arbetsdagar före varje intervjutillfälle

har intervjuguiden (bilaga 2) skickats via epost till den person som representerar företaget. Detta för att respondenten skall få tid till att tänka genom frågorna och eventuellt diskutera med kollegor på det som hen är osäkra på. På så sätt ökas sannolikheten att studien får svar av hög kvalitet på så många frågor som möjligt. Intervjuerna har varit personliga eftersom vi anser att det är det bästa sättet att skapa en interaktiv diskussion där det är lättare för oss att få en insikt i hur företagen arbetar. Telefonintervjuer har utförts som andrahandslösning av praktiska skäl. Vid eventuella frågetecken under analysen har uppföljningsfrågor diskuterats med företagen via epost eller telefon. Hela den empiriska beskrivningen har sedan skickats för kontroll till företagen när den var färdigskriven i rapporten. Intervjuprotokoll inklusive intervjuguide finns som bilaga 2 till rapporten.

Vi utförde dessutom två test-intervjuer med anställda på PIR innan vi började med den empiriska datainsamlingen. Detta för att få feedback på vår intervjuguide och hur vi kunde göra den bättre. Intervjuguiden skickades dessutom till vår akademiska handledare och fick ytterligare förslag på förbättringar av frågorna.

## **2.7 Analysenhet för examensarbetet**

Att definiera analysenheten för studien är ett viktigt steg enligt Yin (2007, s. 64). En studie kan ha en eller flera analysenheter beroende på om den underliggande teorin är enhetlig eller holistisk samt om det finns några logiska subenheter till studien (Yin 2007, s. 66).

I examensarbetet har analysenheterna ”mätetal och aktiviteter för inköp av indirekt material och tjänster” valts ut. Detta för att intresset för mätetal är stort både från gruppen och från det handledande företaget. Dessutom ökar djupet i projektet genom att vi endast fokuserar på två enheter. Vi har dessutom inte kunnat identifiera några subenheter som kan bidra till att vara på forskningsfrågan.

## **2.8 Att välja fall**

Vid en flerfallsdesign behöver man besluta hur många fall man skall studera samt kriterier för vilka fall som anses relevanta för studien. Vid flerfallsdesign vill man ha tillräckligt med fall för att kunna visa samband där fallen beter sig lika, alternativt kontraster mellan fallen men då av förutsägbara och förklarade orsaker (Yin 2007, s. 68). Yin nämner två typer av replikationer för att definiera detta:

- a) Direkt eller bokstavlig replikation: fallen förutsäger liknande resultat.
- b) Teoretisk replikation: fallen förutsäger olikartade resultat men av förutsägbara anledningar.

Vad som är viktigt enligt Yin, är att man tydligt väljer sina fall innan man börjar datainsamlingen. Om man skulle gjort dessa steg i motsatt ordning riskerar man att man väljer fall som inte är lämpliga. Därmed finns risken att man i slutändan står med för lite eller fel data för att kunna svara på forskningsfrågan och datainsamlingen är förgäves (Yin 2007, s. 104).

Som introduktionskapitlet i denna rapport beskriver, har vi med hjälp av konsultfirman Procure It Right kommit i kontakt med önskade fallstudieföretag. För att kunna analysera hur företag med inköpsavdelningar i olika mognadsnivåer använder sig av nyckeltal behövs alltså fall av olika karaktär. Vi har använt oss av olika kriterier för att säkerställa att företaget är tillräckligt stort för att kunna ge ett bidrag till analysen. Viktigt att poängtera är att bara för att företaget är ett välkänt internationellt företag behöver inte inköpsavdelningen vara mogen.

Tabell 5. Specifikation av fallkriterier.

Kriterie	Beskrivning
K-1	Företaget är ett internationellt företag
K-2	Företaget har minst 1000 anställda
K-3	Företaget har en indirekt spend > 100 Miljoner SEK
K-4	Företaget har en separat avdelning för inköp

För att försäkra oss om att vi får med oss företag i mogen fas skall alltså minst sex företag uppfylla majoriteten (helst samtliga) av kriterierna ovan. Vi har valt att analysera maximalt åtta företag på grund av att tid och resurser är begränsade för arbetet.

## 2.9 Utvalda fall i examensarbetet

Nedan visas en tabell där utvalda företag har identifierats som blivit bedömda enligt kriterierna i föregående stycke.

Tabell 6. Uppfyllda kriterier för de utvalda fallen i examensarbetet.

Kriterie	Trelleborg	Duni	Säkerhetsföretaget	NCC	Boliden	Lantmännen	IKEA	AVEBE Stadex
K-1	x	x	x	x	x	x	x	-
K-2	x	x	x	x	x	x	x	-
K-3	x	x	x	x	x	x	x	-
K-4	x	x	x	x	x	x	x	x

Värt att notera är att AVEBE Stadex inte uppfyllde kriterierna (kapitel 2.8). Författarna beslutade därför, i samråd med PIR, att inte inkludera företaget i studien. Detta medför att ingen djupare analys görs av AVEBE Stadex.

## 2.10 Analys

### 2.10.1 Strategier för fallstudieanalys

För fallstudier är det ofta svårt att analysera data eftersom tekniker och strategier för denna typ av studier inte är väldefinierade (Yin 2007, s. 109). Det är viktigt att i förväg definiera vad som skall analyseras och hur analysen skall gå till. Yin (2007, s. 109) beskriver tre olika strategier att tillämpa vid en fallstudie:

*Att förlita sig på teoretiska hypoteser:* Genom att använda sig av teoretiska hypoteser kan forskaren vägledas fram genom studien. Han får då ett verktyg för

att prioritera vilken data som är relevant och under projektets gång kan nya hypoteser utformas som leder honom vidare (Yin 2007, s. 141).

*Att ha idéer om rivaliserade förklaringar:* Det är här en bra strategi när forskaren vill göra en utvärdering i form av en fallstudie. Strategin att förlita sig på teoretiska hypoteser påminner om denna då de teoretiska hypoteserna i första metoden även är rivaliserade.

*Att utforma mer generella fallbeskrivningar:* Detta är en metod som passar då man vill göra en utforskande eller beskrivande fallstudie. Strategin går ut på att forskaren utvecklar en beskrivande ram för studiens genomförande och utformning. Strategin är ibland mindre givande och därför rekommenderas i första hand att forskaren om möjligt använder sig av de första två (Yin 2007, s. 143).

### 2.10.2 Strategi för examensarbetets fallstudieanalys

Vi anser att strategi nummer tre, att utforma en mer generell fallbeskrivning, är mest passande för detta examensarbete. Detta eftersom examensarbetet är en utforskande flerfallsstudie som syftar till att beskriva hur olika företag arbetar. Den första strategin används också delvis. Detta i den mening att mycket av teorin är utformad så att vad de olika företagen mäter är beroende av hur pass utvecklad inköpsavdelningen är. Detta i sig kan ses som en hypotes som under intervjuerna skall testas i praktiken.

### 2.10.3 Tekniker för fallstudieanalys

Yin listar fem olika tekniker som kan användas vid en fallstudieanalys. Dessa är oberoende av vilken strategi som är vald för analysen. De första fyra kan passa både enfalls- och flerfallsstudier medan den sista framförallt passar flerfallsstudier.

1. *Mönsterjämförelse:* Den mest önskvärda tekniken som går ut på att de faktiska resultaten från den empiriska studien jämförs med de mönster som förväntades före datainsamlingen (Yin 2007, s. 150).
2. *Utformning av förklaringar:* En typ av mönsterjämförelse som passar för fallstudier av förklarande karaktär. Informationen analyseras genom att fallet förklaras (Yin 2007, s. 150).
3. *Tidsserieanalys:* Teknik som används vid tidsmässiga analyser och experiment. Bygger på hypoteser där experimentet undersöker en viss tidssekvens där förutbestämda villkor skall uppfyllas (Yin 2007, s. 154).
4. *Programlogisk modell:* Vid denna tekniken jämförs de empiriska resultaten med de förväntade resultaten från exempelvis litteraturstudien. Den påminner om en mönsterjämförelse men det är också en logisk modell som beskriver en komplicerad kedja av orsak-effekt samband (Yin 2007, s. 159).
5. *Synteser mellan fall:* Analysen är utformad så att den behandlar flera fall oberoende av varandra men genom att ställa liknande frågor under intervjuerna kan resultaten jämföras.

### 2.10.4 Teknik för examensarbetets fallstudieanalys

Då detta är en flerfallsstudie anses sista tekniken som en den mest passande metoden. Flerfallsstudier kan också som tidigare nämnt tillämpa de övriga teknikerna, men de andra var för sig räcker inte till för detta examensarbete. Vi

kommer ställa liknande frågor till de olika företagen i flerfallsstudien, men behandla deras svar oberoende av varandra. I viss utsträckning kommer även tekniken om mönsterjämförelse användas då författarna efter litteraturstudien förväntar sig att vissa mönster avspeglas i de empiriska resultaten.

## 2.11 Fallstudiens kvalitetskriterier

För att bedöma en flerfallsstudies kvalitet och pålitlighet ser man ofta på arbetet ur fyra aspekter (Yin 2007, s. 54). Dessa aspekter är begreppsvaliditet, intern validitet, extern validitet och reliabilitet.

### 2.11.1 Begreppsvaliditet

Personer som är kritiska till fallstudiemetoder menar att forskaren som utför studien ofta underlåter att formulera mått som är tillräcklig operationella. De menar också att datainsamlingen påverkas av subjektiva bedömningar. För att öka begreppsvaliditeten i ett projekt är ett alternativ att ha flera källor när det gäller data och belägg. Dessutom är det bra att låta personer som varit informationskällor få läsa empiriska beskrivningen innan rapporten slutförs.

### 2.11.2 Intern validitet

Denna typ av validitet är endast relevant att ta hänsyn till vid en viss typ av forskning. Intern validitet bör kontrolleras vid kausala eller förklarande studier, där man vill visa att en viss händelse leder till en annan. Ett fall där den interna validiteten bör kontrolleras är till exempel om en undersökning felaktigt drar slutsatsen att det finns en kausal relation mellan en händelse x och händelse y, när det egentligen var en tredje händelse z som orsakade y. Således är det inte intressant att undersöka intern validitet vid beskrivande eller utforskande studier. För att undersöka intern validitet finns det metoder som exempelvis mönsterjämförelser s.k. "pattern matching" eller att bygga logiska modeller (Yin 2007, s. 57).

### 2.11.3 Extern validitet

Den tredje typen av validitet handlar om generalisering. Mer ingående så testar man resultaten från studien och om det går applicera på liknande fallstudier. Kritiska personer menar att enfallsdesigner, till skillnad från till exempel surveyundersökningar, är otillräckliga för att visa generella samband. Vid surveyundersökningar använder man ofta ett urval för att med hjälp av statistiska metoder applicera resultatet på större populationer. Jämförelsen av denna typ mellan surveymetoder och fallstudier håller dock inte enligt Yin. Detta eftersom surveyundersökningar använder syftar till att hitta *statistiska* generaliseringar medan fallstudietekniken önskar finna *analytiska* generaliseringar, vilket innebär att det är möjligt att generalisera resultaten till en bredare teori (Yin 2007, s. 58).

### 2.11.4 Reliabilitet

Denna typ av kvalitetsbegrepp kan enklast förklaras genom följande: Om ett genomfört experiment upprepas av en annan forskare, med samma tillvägagångssätt bör han få samma resultat som den första fick. Syftet med reliabilitet är att man vill minimera antalet fel eller skevheter under studien. Förr dokumenterade fallstudieforskarna inte tillräckligt väl tillvägagångssättet vid deras undersökningar. Detta gjorde att externa forskare tyckte felaktigt att



reliabiliteten var låg när problemet egentligen var att upprepa studien med samma tillvägagångssätt. För att försäkra sig om att reliabilitet upprätthålls bör man försöka dokumentera sitt tillvägagångssätt så noggrant som möjligt, som om det vore någon som kontrollerade vad forskaren gör under hela processen. En studie med hög reliabilitet innebär alltså att en granskare i efterhand skall kunna upprepa hela processen och åstadkomma samma resultat.

Vi har i detta stycke beskrivit fyra kriterier som säkerställer en undersöknings kvalitet och pålitlighet. Nedan visas en sammanfattande tabell över dessa fyra kriterier, hur de kan testas och under vilken fas i undersökningen som testerna är aktuella.

**Tabell 7. Kvalitetskriterier. (Yin 2007, s. 54).**

Kriterier	Fallstudietillämpning	Den undersökningsfas då tillämpningen blir aktuell
Begreppsvaliditet	Använda flera källor när det gäller data och belegg. Formulera en beviskedja. Låta nyckelinformanter läsa igenom utkast till forskningsrapporten.	Datainsamlingen och sammanställningen av rapporten.
Intern validitet	Jämföra olika mönster med varandra ("pattern matching"). Bygga upp förklaringen. Ta upp rivaliserande förklaringar. Använda logiska modeller.	Analysen av data.
Extern validitet	Använda teori vid enfallsstudier. Använda replikationslogik vid flerfallstudier.	Forskningsdesign.
Reliabilitet	Använda regelverket för fallstudier. Utveckla en databas för fallstudien.	Datainsamlingen.

### 2.11.5 Kvalitetssäkring i examensarbetet

Vi har säkerställt validiteten i detta arbete genom att låta företagsrepresentanterna få läsa genom de empiriska resultaten från rapporten innan den presenterades och skickades till tryckning. Vi har också fått ta del av rapporter, scorecards m.m. som styrker informationen från intervjuerna.

I studien beskrivs också tydligt hur vi har gått tillväga vid utförandet av informationsinsamlingen i form av intervjuprotokoll (bilaga 2) inklusive intervjuguide. Dessutom finns det beskrivet hur informationen är analyserad. All empirisk information finns bifogad i slutet rapporten (bilaga 1).

Forskningsmetodik och den teoretiska referensramen är beskriven i respektive kapitel. Med hjälp av beskrivningen av tillvägagångssättet och den inkluderade informationen skall undersökningen kunna genomföras på nytt av en annan forskare som då skall ge samma eller liknande resultat. Tabellen nedan visar hur vi har försäkrat sig om att de olika kvalitetskriterierna blir uppfyllda för detta examensarbete.

Tabell 8. Säkerställande av kvalitetskriterier i examensarbetet.

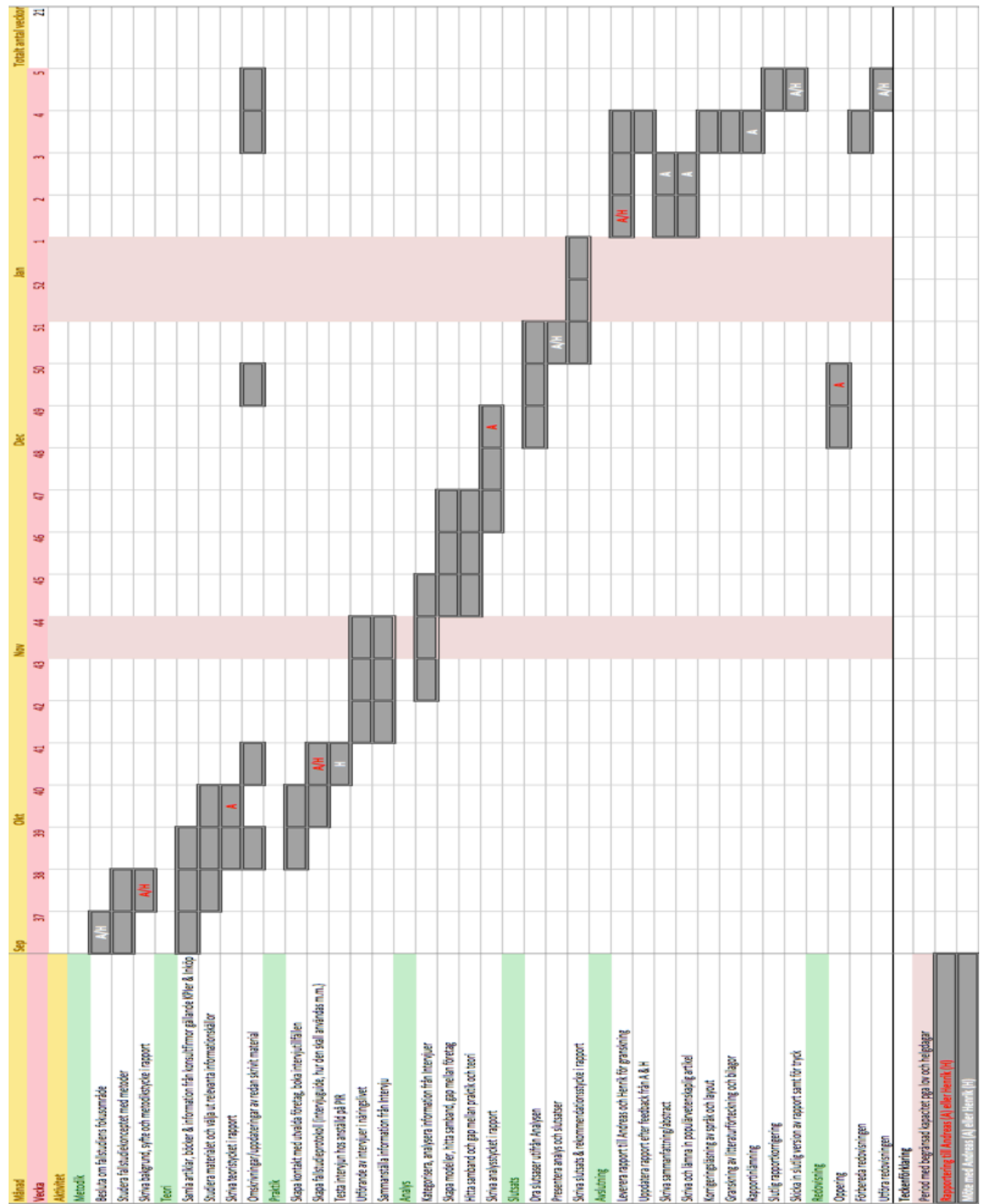
Kvalitetskriterie	Säkerställande i detta examensarbete
Begreppsvaliditet	Triangulering har använts vid datainsamling. Primärdata i form av intervjuer. Sekundärdata i form av litteraturstudie, presentationsmaterial, scorecards. De involverade företagen har i efterhand fått granska empirin innan rapporten blev slutförd.
Extern validitet <sup>3</sup>	Undersökningen strävar efter att kunna dra generella slutsatser utifrån hur företag arbetar beroende på mognadsgrad. Litteraturstudie utförd innan fallen valts ut för att säkerställa att fallstudien skall kunna svara på forskningsfrågan. Litteraturstudien har även skapat en kunskapsgrund till intervjuguide och fallbeskrivningar.
Reliabilitet	Databas inkluderad i rapport innehållande samtlig empirisk information om fallföretagen.

## 2.12 Projektplan

Författarna har utformat en projektplan i form av ett Gantt-schema för att få en tydlig och lättöverskådlig tidfördelning på arbetet. Tydliga deadlines är satta redan från början för att försäkra sig om att examensarbetet är klart i tid, dvs. inom de 20 veckor som kursen sträcker sig över. Dessa deadlines gör även att processen delas in i delmoment, vilket inneburit att det varit lättare för oss att erinra sig om var man befinner sig i processen. Periodvisa ad-hoc kontakter med handledarna har skett utöver de planerade mötena som ses i planen nedan.

---

<sup>3</sup> Se kapitel 2.1.1.2 för förklaring varför intern validitet inte är ett av kvalitetskriterierna i detta examensarbete.



Figur 5. Examensarbetets projektplan.

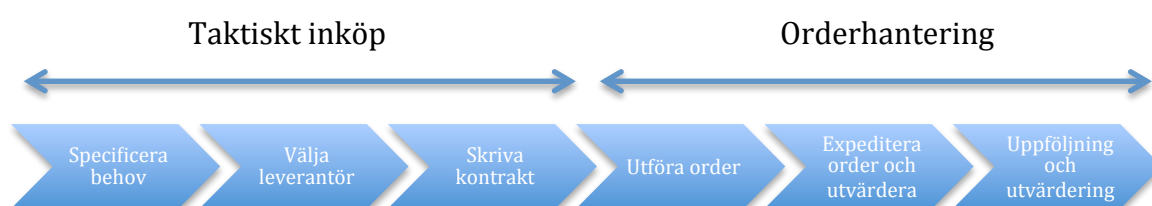
### 3 Teoretisk referensram

Detta kapitel är arbetets teoretiska referensram. Kapitlet har framförlt två syften. Det första innebär att ge en teoretisk bakgrund för att kunna utföra en trovärdig studie av hög kvalitet. Dessutom agerar den som referensram för analysdelen i rapporten. Först introduceras läsaren till inköp, hur dess roll har förändrats och blivit allt viktigare för företags konkurrenskraft de senaste åren. Sedan sammanfattas ett urval av det som finns skrivet om de två huvudämnena som arbetet handlar om; inköpsfunktionens position på van Weeles utvecklingskurva och nyckeltal. Kapitlet avslutas med en sammanfattad undersökningsmodell.

#### 3.1 Introduktion till inköp

Traditionellt sett är inköpsavdelningens primära uppgift att förse företaget med alla material och tjänster som verksamheten behöver (van Weele, 2010, s. 8). Detta innebär att inköparen behöver fastställa inköpsbehoven, välja den bästa leverantören som kan sälja till ett rimligt pris, förhandla och skriva kontrakt. Dessutom innebär det arbete med att följa upp så att avtal gällande leverans och betalning stämmer överens med det som är förhandlat i kontraktet.

Följande bild illustrerar inköpsprocessen på ett överskådligt sätt.



Figur 6. Inköpsprocessens 6 steg. (Van Weele 2010, s. 9).

#### 3.2 Inköpsfunktionens roll

Många företag upplever att det blivit svårare att hitta möjligheter för tillväxt i takt med att konkurrensen ständigt ökar i många branscher (van Weele 2010, s. 16). Konkurrensen gör att försäljningspriser pressas och därmed också vinstmarginalerna. Detta gör att företagen hela tiden behöver hitta nya sätt att reducera sina kostnader, vilket har påverkat inköpsfunktionens roll med framförallt två aspekter. Ett maktskifte har skett mellan köpare och säljare på många marknader. På senare år har köparen fått mer makt genom att med olika verktyg kunna hantera och analysera offerter från potentiella leverantörer. Eftersom kostnaden för material står för en stor del av totala kostnaderna i många företag, och kostnaderna avspeglar sig i priset, är oftast ett så lågt materialpris (med säkerställd kvalitet) som möjligt att föredra. Dessa två utvecklingar gör att inköpsfunktionen har påverkats på olika sätt de senaste åren. Nedan listas några exempel på dessa förändringar (van Weele 2010, s. 17).

- *Inköpsstrategier:* I företag med flera fabriker, kan viktiga inköpsfördelar realiseras genom att kombinera vanliga inköpskrav d.v.s. en trend mot en

samordnad inköpsstrategi har blivit allt vanligare hos bland annat stora europeiska företag. Detta beskrivs mer ingående i kapitel 3.5.1 nedan.

- *Global Sourcing*: Företag använder sig idag av leverantörer från hela världen och många av leverantörerna är lokaliserade i lågkostnadsländer för att hålla nere inköpspriserna.
- *Leverantörsintegration*: Modern teknologi hjälper företag idag med att skapa en bättre materialplanering och mer precist materielbehov. Genom IT-lösningar kan leverantörer integreras i företagets produktionsplanering, lagerstyrning och inköpssystem.
- *Early supplier involvement*: Genom att involvera leverantörer vid ett tidigt skede kan synergieffekter skapas i form av innovationer och utveckling av befintliga produkter.

### 3.3 Ledningens syn på inköpsfunktionen

Enligt van Weele är ledningens syn på inköpsfunktionen en av de faktorerna som spelar störst roll för hur inköpsens resultat mäts (van Weele, 2010, s. 302).

Nedan visas en sammanställning över vilka måttetal som används vid de olika synsätten. Den har vissa likheter med "Utvecklingsmodellen för inköp" i kapitel 3.4, men ger en tydligare och enklare bild över vilka måttetal som används vid de olika nivåerna.

Tabell 9. Måttetal som används vid olika nivåer och synsätt (Hämtad från van Weele, 2010, s. 303).

Synsätt	Hierarkisk nivå	Måttetal som används
Operativt/administrativt	Låg	Antal order, antal obehandlade order, ledtid för inköpsarbetet etc.
Kommersiellt	Mellan	Prisminskningar, ROI, prisändringar, avvikelser etc.
Integrerad	Mellan - integrerad med andra funktioner	Kostnadsminskningar, leveranssäkerhet, antal ej godkända leveranser, minskning av den totala ledtiden etc.
Strategisk	Högsta	Analys för vad saker "ska" kosta, involvering av leverantörer i verksamheten, outsourcing eller göra själva etc.

#### 3.3.1 Operativ och administrativ

I detta fall bedömer ledningen inköpsavdelningen efter parametrar så som antal klagomål, antal obehandlade order, antal påbörjade order etc.

#### 3.3.2 Kommersiell

Här är ledningen medveten om vilken potential det finns för att reducera kostnaderna. Det sätts årliga mål för hur mycket inköpsavdelningen ska minska sina kostnader med. Detta medför att inköparna, mer än tidigare, jämför och ställer sina leverantörer mot varandra. Måttetal som typiskt används här är total kostnadsminskning per inköpsgrupp (eller kategori), antal gjorda förfrågningar, rapporter gällande prisförändringar etc.

### 3.3.3 En integrerad del av logistiken

Ledningen är medveten om att för mycket kostnadsfokus kan leda till sub-optimering. Detta sker genom att inköparna köper på kortsiktigt sätt som förbättrar mätetalen för stunden men inte är bra för företaget på längre sikt. Ett exempel på detta är när man köper ett storpack för att få ett lägre styckepris, samtidigt som man vet att företaget aldrig kommer att använda alla enheterna. Det kan också vara så att det tar så lång tid innan alla enheterna används så att kapitalförbindningen blir så stor att det totalt sett är oekonomiskt. Nu använder man även mätetal som, förutom kostnadsreducerande, bedömer kvalitén, reducering av lagernivåerna och ledtiden, betalningsvillkor, leveranssäkerhet etc.

### 3.3.4 Strategisk

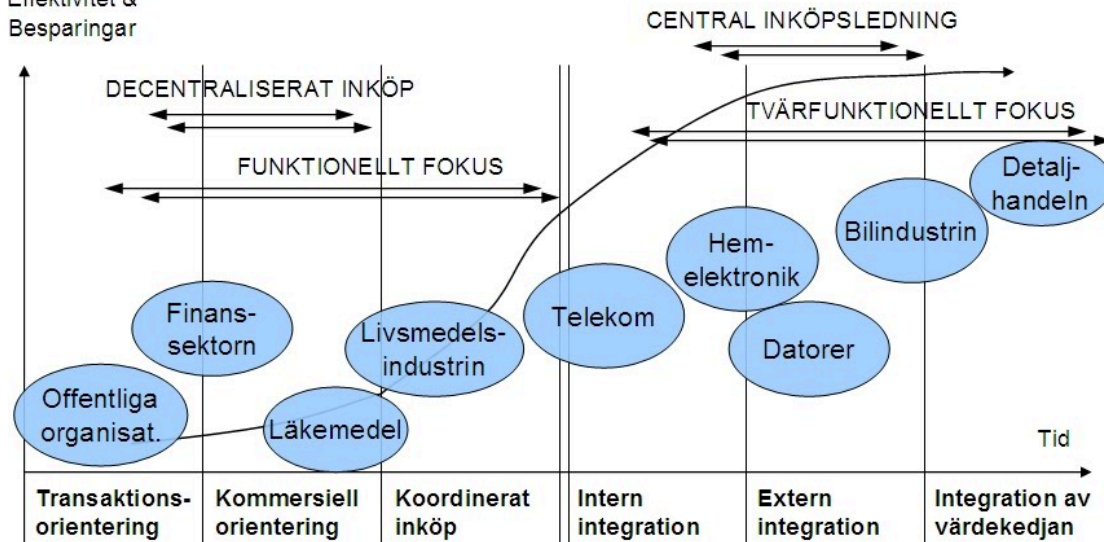
Här involveras inköpsfunktionen i företagets långsiktiga beslut och hur man kan skapa konkurrensfördelar. Man jämför lokala leverantörer mot globala. Även större beslut, som om man ska tillverka själva eller köpa in aktiviteterna utifrån, involverar inköpsavdelningen.

Inköpsfunktionen bedöms här efter mätetal som sträcker sig över flera olika områden, exempelvis inköpsfunktionens bidrag till andelen besparingar, andelen av de ökade intäkterna från nya affärer som är genererade av leverantörerna.

## 3.4 Utvecklingsmodell för inköp

Van Weele har utvecklat en modell som beskriver hur välutvecklad inköpsfunktionen är, och avdelningens roll i företaget (van Weele 2010, s. 68-69). Modellen består av sex faser, som indikerar hur inköp kan utvecklas över tiden, vilka vi går genom i detta kapitel. Läsaren påminns om att det är *inköpsavdelningens* mognadsgrad som definieras vilken kan skilja sig mot företagets övergripande mognadsgrad.

Effektivitet &  
Besparingar



Figur 7. Van Weeles utvecklingskurva (hämtad från Effso, 2013<sup>1</sup>)

### 3.4.1 Steg 1 - Transaktionsorientering: tjäna fabriken

I det första steget i modellen är huvudsyftet att se till att det finns tillräckligt med material för att hålla igång företagets processer (van Weele 2010, s. 68). I detta steg finns det ingen explicit inköpsstrategi implementerad. Organisationens struktur är ofta decentraliserad och inköpsfunktionen fokuserar på operationella

och administrativa aktiviteter. Indirekt inköp som inte direkt förser produktionen med material hanteras ofta av användaren själv och har låg prioritet hos inköpsavdelningen. Företaget har liten transparens över sin spend och har därmed svårt att kontrollera den. Kulturen är reaktiv där inköpsavdelningen antas göra ett bra jobb så länge inga klagomål inkommer. Eventuella IT-system är utvecklade av inköpsavdelningen och är administrativt orienterade.

#### **3.4.2 Steg 2 - Kommersiell orientering: lägsta enhetspris**

Vid detta steg ligger stort fokus på att hitta låga priser (van Weele 2010, s. 69). Detta innebär att företaget måste jobba proaktivt med att jämföra olika leverantörers offerter. För att kunna göra detta måste inköpschefen också kommunicera bättre med avdelningarna för produktutveckling och tillverkning. Företaget har en separat avdelning för inköp som nu mer börjar likna en specialistfunktion jämfört med första steget. Inom funktionen är inköpspersonalen indelade så att olika personer hanterar olika produktkategorier. Inom varje produktgrupp arbetar man med att i varje avtal förhandla sig fram till en "bra deal". Inköpsavdelningen mäter framförallt pris och kostnadsbesparingar mot leverantörer men även deras leveransprestationer. Nyckeltal används och är framförallt i form av kostnadsbesparingar (van Weele 2010, s. 70).

#### **3.4.3 Steg 3 - Koordinerat inköp**

Vid tredje nivån börjar inköpsavdelningen få uppmärksamhet från företagsledningen (van Weele 2010, s. 70). Företaget har utvecklat en stark och central inköpsfunktion. En väl utformad inköspolicy används och IT-system är implementerade. Fokus ligger på att genom kommunikation försöka hitta synergier mellan centrala inköpsavdelningen och decentraliserade affärsenheter. Än så länge har dock inte övriga funktioner inom företaget förståelse för inköpsfunktionens bidrag till värdeskapande. Inköpsavdelningens och andra avdelningars IT-system och databaser är heller inte helt integrerade med varandra. I tillägg till pris och kostnadsbesparingar börjar nu mätning på produktkvalitet spela en allt större roll.

#### **3.4.4 Steg 4 - Intern integrering: tvär-funktionellt inköp**

Vid detta steg ligger fokus på kors-funktionell problemlösning där ofta de viktigaste leverantörerna är involverade (van Weele 2010, s. 70-71). Tidigare har inköpsavdelningen setts som en egen funktionell enhet, men blir i detta steg integrerad med hela företaget genom att ledningen fokuserar på processer istället för funktioner. Vid detta steg får även indirekt inköp mer uppmärksamhet. Inköpsavdelningen ses som en strategisk funktion och blir involverad i strategiska beslut så som vad som skall tillverkas och vad som skall outsourcas m.m. Strukturen är centraliserad där inköpsteam arbetar tvär-funktionellt inom organisationen. Företaget arbetar med att harmonisera och förenkla inköpsprocessen över olika affärsenheter. IT-systemen är i detta steg integrerade inom företaget, men fortfarande inte externt med nyckelleverantörer. Mätning görs nu i form av intern kundnöjdhet med hjälp av survey och benchmarking. Nyckeltal i form pris och kostnadsbesparingar anses dock fortfarande viktiga.

### 3.4.5 Steg 5 - Extern integrering: management av värdekedjan

Vid denna fas finns en explicit utformad outsourcingstrategi (van Weele 2010, s. 71). Här fokuserar företaget på att samarbeta med partners inom hela värdekedjan för att utveckla områdena för produktutveckling och materialplanering. Värdeskapande sker genom att på bästa sätt använda företagets externa resurser. Inköpsavdelningen är alltså nu både integrerad med andra affärsenheter internt, men även externt med företagets partners. Leverantörer är därför ofta involverade i företagets projekt för R&D. Indirekt inköp sköts antingen helt, eller supporteras, av inköpsavdelningen. IT-lösningar för framförallt indirekt inköp gör att användaren själv kan beställa via internetbaserade kataloger som är länkade till nyckelleverantörer. Inköpsavdelningen jobbar för att göra inköpsprocessen mer användarvänlig genom färdiga kontraktsmallar, inköpskort elektroniska kataloger och EDI. Mätning som görs på denna nivå är detaljerade kostnadsmodeller där företaget tar hänsyn till TCO.

### 3.4.6 Steg 6 - Värdekedje-orientering

I det sista steget ligger fokus på att skapa maximalt värde för slutkunden då företaget anser att det är det viktigaste för framgång. Leverantörer är ständigt utmanade att jobba för att stödja företagets produkt- och marknadsstrategier och att aktivt delta i arbetet med produktutveckling. Målet är att skapa den mest effektiva försörjningskedjan som möjligt för att tjäna slutkunden. På denna nivå är inköpsstrategin helt i linje med företagsstrategin. Leverantörer är nu involverade på en mer strategisk nivå och förväntas samarbeta med ledningsgruppen för att tillsammans skapa ökade intäkter genom affärsutveckling.

## 3.5 Indirekt Inköp

Med indirekt inköp menas de produkter och tjänster som inte direkt är nödvändiga till företagets primära processer. Indirekt inköp är alltså inköp av supporterande material och tjänster. Företag kategoriserar deras inköp för att se hur deras totala spend fördelar sig. Van Weele delar in indirekt inköp i sju karaktärskategorier:

1. IT
2. Marknadsföring & Kommunikation
3. Professionella tjänster
4. Human resource management
5. Fastighetsunderhåll
6. Transport och logistik
7. Tekniskt underhåll

Ett annat sätt är att dela in det indirekt inköpet beroende på var materialet och tjänsterna används i företaget. Dessa tre kategorier blir då (1) allmänt material och tjänster, (2) investeringsmaterial och (3) handelsvaror.

För många företag är den indirekta spenden större än den direkta. I genomsnitt är de enligt van Weele ungefär lika stora (van Weele 2010, s. 85). I en undersökning som Cox et al. (2005, s. 44) genomförde varierade den indirekta spenden kraftigt. För stora företag med en omsättning på över 18 miljarder



dollar var den indirekta spenden mellan 30-60 % (Cox et al. 2005, s. 44). Orsakerna till att den indirekt spenden är så hög är att företag ofta väljer att outsourca dessa typer av inköpskategorier. Till exempel så outsourcar många företag IT-tjänster (ofta till Indien), Human Resources (HR) och catering till företag som erbjuder cateringtjänster.

Budgetering av indirekt material är oftast utförd per avdelning och per produktkategori (van Weele 2010, s. 311). Budgeten är oftast baserad på historiskt användande och konsumtion där man tar hänsyn till förra årets siffror och kalkylerar den nya årsbudgeten med hjälp av en viss index (exempelvis konsumentprisindex).

Indirekt inköp innebär ofta att logistiken blir komplex, i jämförelse med direkt inköp, på grund av att det är så pass många olika produkttyper som skall hanteras (van Weele 2010, s. 86). Genom att göra den indirekta inköpspenden så transparent som möjligt kan spenden lättare kontrolleras och kostnadsbesparingar göras. Att få transparens och kontrollera denna kan dock vara väldigt komplext i praktiken.

För att få kontroll över sin spend rekommenderar van Weele att man analyserar företagets konsumtionsmönster av dessa produkter och tjänster (van Weele 2010, s. 86). Oftast är det ett mönster att konsumtionen ökar mot slutet på året. Detta kan förklaras genom att avdelningschefer ofta vill spendera hela budgeten för året för att minska risken att deras budget skall minska året efter. Kontorsmateriel, datorer, möbler till företaget och tjänsteresor är utgifter som ökar utan att det egentligen finns ett ökat behov. Leverantörerna kan tack vare dessa trender tjäna upp till 60 % av deras totala intäkter bara på det sista kvartalet varje år. Lösningen på denna typ av "årsslutsfeber" skulle vara att helt enkelt inte köpa denna typ av produkter och tjänster mer än vad som behövs, och därmed göra besparingar. Andra sätt att minska sin indirekta spend är genom produktstandardisering, reducera transaktionskostnader eller se över de befintliga kontrakt man har mot sina leverantörer. I vissa fall, till exempel för underhållsmaterial, kan med hjälp av planering få bättre kontroll över sin konsumtion och därmed bättre kontroll över sin indirekta spend (van Weele 2010, s. 311). Genom att systematiskt planera materialåtgång kan inköpsavdelningen informera leverantörer i tid, vilket gör orderhantering och leverans effektivare. Genom att outsourca inköp av små produkter kan ofta signifikanta kostnadsbesparingar göras för företaget. För att minska transaktionskostnaderna för indirekt inköp använder företag idag olika elektroniska inköpssystem. Dessa IT-lösningar gör det enklare och snabbare att hantera inköpsprocessen för varor och tjänster. Nästa steg i att utveckla sin indirekta inköpsprocess är att outsourca hela denna avdelning. Detta steg innebär att man låter ett annat företag, ofta i lågkostnadsländer, sköta försörjningen av supporterande material och tjänster (van Weele 2010, s. 87).

### **3.5.1 Strategier för Indirekt inköp**

En studie som gjordes på 124 organisationer (Cox et al., 2005, s 50-51) visade att den vanligaste inköpsstrategin för indirekt material var långsiktigt samarbete med utvalda leverantörer. Dock hade majoriteten av deltagarna inte någon utvecklad strategi för indirekt inköp alls. Det visade sig också att de vanligaste

problemen inom indirekt inköp är *maverick buying*<sup>4</sup> och brist på kontinuerligt utvecklingsarbete för inköpsavdelningen.

Cox et al. (2005, s. 43) listar fyra stycken olika externa strategier att tillämpa vid indirekt inköp. Vilka strategier företagen använder sig av beror till stor del vad det är för typ av produkt eller tjänst som inköpet avser. Ett företag behöver nödvändigtvis inte använda sig av endast en av dessa strategier. De fyra strategierna är definierade nedan:

*Strategi 1:* Att utveckla *kortsiktiga* relationer med leverantörer. Fokus ligger på att uppdatera kontraktet ofta och låta leverantörerna konkurrera med varandra genom budgivningsprocesser.

*Strategi 2:* Att utveckla *långsiktiga* relationer med sina leverantörer. På detta vis kan företaget skapa starkare band med sina leverantörer och förhandla sig till bättre priser.

*Strategi 3:* Att tillsammans med andra företag använda sig av inköpskonsortium<sup>5</sup> för att skaffa sig ett volymövertag.

*Strategi 4:* Att helt och hållet outsourca inköpsaktiviteterna till ett tredjeparts tjänsteföretag.

*Annan:* En annan strategi än de fyra ovan.

*Ingen Strategi:* Ingen explicit inköpsstrategi finns för indirekt inköp.

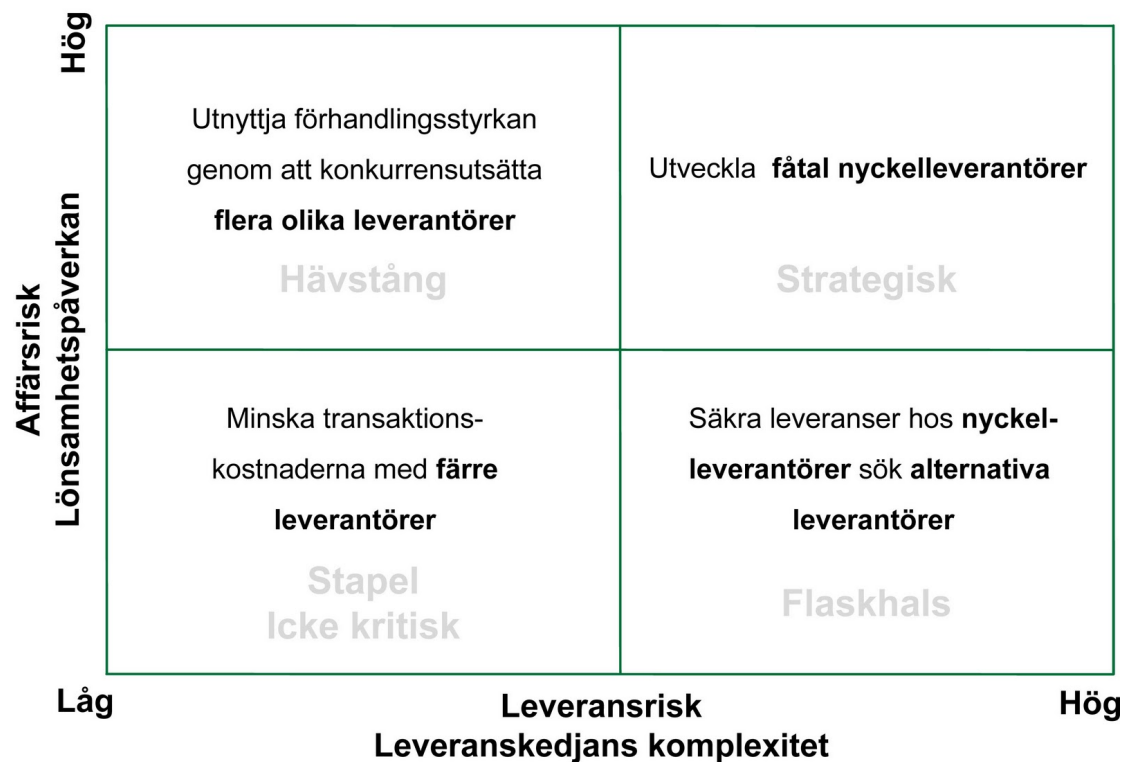
### 3.5.2 Kraljic's matris för indelning av produkter

Kraljic har utformat en matris där han i fyra kategorier delar in ett företags produkter (van Weele 2010, s. 195). Vilken kategori en produkt hamnar i kan bero på olika saker. För det första spelar det roll vilket inflytande produkten har på företagets resultat (exempelvis produktens påverkan på marginal, priselasticitet eller produktens inköpsvolym i förhållande till total inköpsvolym) och för det andra produktens leveransrisk (exempelvis om det finns många leverantörer, kostnad för att byta leverantör eller tillgång till substitut).

---

<sup>4</sup> Maverick buying är när en avdelning eller inköpare köper material eller tjänster utan att gå via inköpsavdelningen. Detta kan medföra problem i form av missade rabatter mot leverantörer eller ökade kostnader till följd av att en standardiserad inköpsprocess inte används.

<sup>5</sup> Ett inköpskonsortium kan definieras som två eller flera oberoende organisationer som går samman, antingen formellt eller informellt, eller genom en oberoende tredje part, i syfte att kombinera sina individuella behov för inköp av material, tjänster och kapitalvaror. Detta för att genom ökad volym få mer makt mot sina externa leverantörer än vad som hade erhållits om varje företag köpte varorna och tjänsterna enskilt.



Figur 8. Kraljics matris med de olika produktgrupperna.

*Strategiska produkter:* Detta är högteknologiska produkter i hög volym som endast ett fåtal leverantörer kan erbjuda (van Weele 2010, s. 197). När man väl har valt en leverantör är det svårt och kostsamt att byta. Produkten representerar en stor del av totala kostnaden för slutprodukten. Exempel på strategiska produkter är motorer eller växellådor för fordonstillverkare eller komplexa system som exempelvis affärssystem.

*Hävstångsprodukter:* Generellt sett kan dessa produkter levereras av flera leverantörer till standardiserade kvalitetsklasser (van Weele 2010, s. 198). Även dessa produkter är inköpta i höga volymer och svarar för en relativt stor del av slutproduktens totala kostnad. Små skillnader i inköpspris för hävstångsprodukter kan ge stora skillnader företagets totala produktkostnader. Exempel på hävstångsprodukter är råmaterial och råvaror.

*Flaskhalsprodukter:* Dessa produkter erbjuds av väldigt få leverantörer (van Weele 2010, s. 198). Även om de oftast inte svarar för stor del av företagets totala spend innebär de därför ändå en hög leveransrisk. Produkter i denna kategori ingår exempelvis naturliga armer eller vitaminer för matindustrin, katalytiska kemiska produkter eller pigment till färgindustrin.

*Icke kritiska rutinprodukter:* Dessa produkter ställer sällan till det för inköpsavdelningen och brukar ha ett litet värde per produkt (van Weele 2010, s. 198). Det brukar finnas gott om leverantörer för dessa produkter. De allra flesta produkterna i ett företag finns i denna kategori och framförallt det indirekta inköpet hamnar i denna kategori. Det stora problemet för rutinprodukter är att kostnaden för att hantera dem ofta är större än produkternas värde. I många fall står de för 80 % av all tid hos en inköpsavdelning och det är mycket tack vare detta som många ser inköpsarbetet som ett administrativt jobb.

### 3.5.2.1 Aktiviteter för rutinprodukter

För att minska tiden företagen lägger på denna kategori behövs effektivitet och förenkling gällande anskaffningen av dessa produkter (van Weele 2010, s. 199). Detta nås bland annat genom att man använder internetbaserade inköpssystem som är sammanlänkade med leverantörernas system, så kallat e-procurement. Det kan också nås genom att man standardiserar produkterna och reducerar antalet leverantörer. Andra relevanta aktiviteter som underlättar är att designa effektiva system som hanterar order och fakturering så att processer automatiseras och att försöka standardisera produkterna. Man kan även göra kontrakt per produktgrupp för att reducera antalet avtal. Slutligen kan man också outsourca denna uppgift till en extern part som är specialiserad på detta område.

## 3.6 Mätetal

I detta avsnitt ska vi försöka redogöra för olika typer av mätetal som finns, dess syfte och vad som skiljer dem åt. Vi ska också studera hur man kan dela upp mätetalen i olika kategorier som skiljer sig beroende på vilken nivå i företaget som de är verksamma inom.

### 3.6.1 Olika områden inom inköpsmätning

Inköpsmätningens primära funktion är att stödja den eller de som ansvarar för området som mätetalet mäter (van Weele, 2010, s. 304).

Att mäta inköpsfunktionen leder till en bättre beslutsprocess eftersom den identifierar variationer från de förväntade utfallen. Dessa variationer kan analyseras så att orsakerna till dem hittas, vilket gör att företagen kan förhindra eller minska sannolikheten att de händer igen.

Det leder också till bättre kommunikation mellan de olika avdelningarna. Vid till exempel hanteringen av fakturor som inte automatiskt matchas, leder detta till en förbättrad kommunikation mellan inköps- och ekonomiavdelningen via diskussioner om hur detta kan förhindras framöver.

Mätning tar också upp saker till ytan och sätter fokus på dem. Via uppföljning av mätetalens utveckling och dess mål, får inköparen direkt reda på om de önskade resultaten är uppfyllda. Detta ger inte bara konstruktiv feedback direkt till den specifika inköparen, utan det ger också värdefull input till ledningen med hur verksamheten går. Denna input gäller både på individnivå men också på en aggregerad nivå så som per produkt- eller kategorigrupp.

Om man lyckas designa mätetalen rätt, kan dessa också bidra till en ökad motivation bland de anställda.

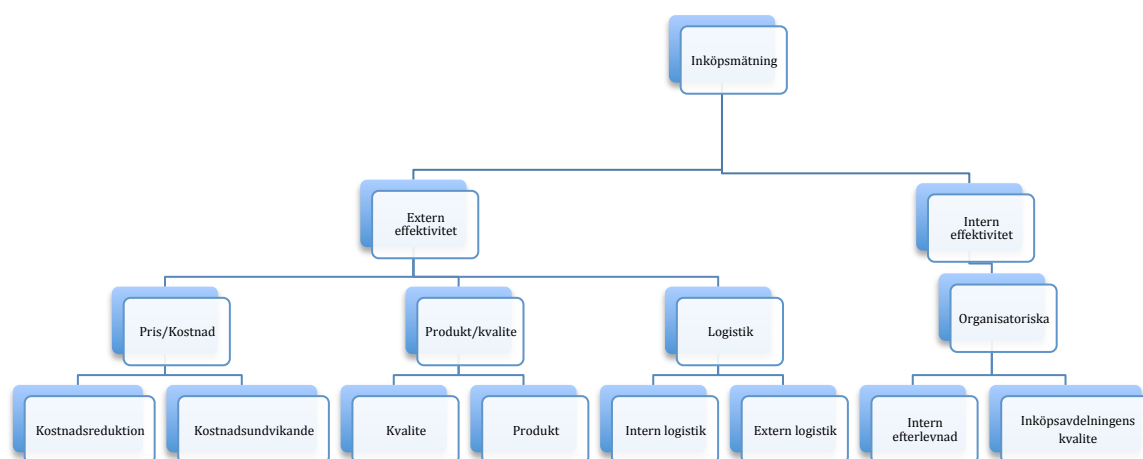
Sammantaget kan man säga att inköpsmätning resulterar i att inköpsavdelningens verksamhet adderar mer värde till företaget. Detta kan ske genom olika sätt och vara allt ifrån kostnadsreduceringar till bättre underlag för ledningen.

Inköpsmätningen bör följas upp regelbundet av främst två anledningar. Den första är för att ge återkommande feedback till den inköpare eller funktion som mätetalet mäter, så att de vet hur väl deras arbete går och hur väl i linje med de långsiktiga målen de är. Genom att också låta den som kan påverka mätetalens utveckling också utvärdera det, ges snabbare och effektivare resultat än om det hade varit två olika personer.

Inköpsverksamhet är relativt svårt att mäta (van Weele, 2010, s. 304), men dagens avancerade ERP-system gör det enklare att spåra och mäta olika inköpsaktiviteter. Ett ytterligare problem är svårigheten att mäta inköpsfunktionens prestationer då detta inte är en isolerad avdelning från de övriga inom företaget. Det som gör det ännu svårare är svårigheten att hitta direkta samband av in- och utflöden.

Eftersom varje företags inköpsverksamhet, även inom samma bransch, är unik så kan man inte heller finna en generell mall för inköpsmätning.

Inköpsmätning kan enligt van Weele delas in i fyra olika dimensioner med respektive underområde. Dessa underområden har kategoriserats samman och namngetts av författarna till två olika för att göra den kommande analysen tydligare.



Figur 9. Områden inom inköpsmätning enligt van Weele (2010, s. 304).

### 3.6.1.1 Pris/kostnad

Denna relaterar till skillnaderna mellan standardpriserna och de priser som företagen faktiskt betalar. Inom denna dimension spelar olika typer av budgetar en stor roll och man skiljer på reducera och på att kontrollera priset/kostnaden. Med kontroll menas att man kontinuerligt uppdaterar sig på priserna genom olika prisrapporter. Detta görs för att man inte ska betala för mycket, samtidigt som man inte vill riskera att inte få någonting alls. Detta kan också ses som kostnadsundvikande, då van Weele (2010, s. 403) definierar detta som tillfälliga kostnadsminskningar.

För att reducera priset jobbar man kontinuerligt med att förenkla och sammanväva inköpsprocesser mellan olika avdelningar. Man jobbar också långsiktigt mot att hitta nya leverantörer för att ha fler som pressar priserna mot varandra. Denna del kan också vara att ta bort onödigt höga specifikationer (så som till exempel kvalité) eller andra varaktiga kostnadsförändringar vilket van Weele också definierar som kostnadsreduktion.

Författarna såg att alla fallen mätte inom detta område men att de mätte på olika sätt. Därför valde gruppen att, i samråd med PIR, fördjupa sin analys inom detta område genom att konstruera en sex-steps trappa. Detta är gjort för att dela upp pris/kostnad i ytterligare nivåer, vilka säger något mera om hur olika mogna företagen är.

Vi har utgått från litteraturen för att ranka sex steg inom kostnadsmätning:

1. *Ingening*: ingen mätning av kostnad eller pridfaktorer görs
2. *Total spend*: Mätning görs i form av spendanalys, total spend, spend per produktkategori, land eller liknande
3. *Prisstatistik historiskt*: mätning genom att priser jämförs med historiska kontrakt
4. *Prisstatistik marknad*: mätning genom att priser jämförs med marknadspriser
5. *Långsiktig kostnadsmätning*: mätning görs där man tar hänsyn till långsiktig påverkan av ett beslut, exempelvis avkastning på investering.
6. *TCO*: besparingar mäts genom att ta hänsyn till både anskaffningskostnader och driftskostnader under produktens/tjänstens livslängd.

Dessa nivåer ligger till grund för rankingen av fallen för pris/kostnads-avsnittet i korsanalysen.

### **3.6.1.2 Produkt/kvalité**

Här skiljer man mellan hur involverade inköpsfunktionen är vid utvecklandet av nya produkter, och dess bidrag till den totala kvalitén på produkterna (van Weele, 2010, s. 307-308).

Inköpsfunktionen är en viktig del när man utvecklar nya produkter. Slutpris till kund och leveranser av material till produkten är bara två viktiga aspekter som måste besvaras i samråd med inköpsavdelningen. Mätetal som används här mäter inköpsavdelningens engagemang i produktutvecklingen, som till exempel antalet timmar lagda eller antalet ändringar i de tekniska specifikationerna. Mätningar av dessa aktiviteter ger indikationer på om produktutvecklingen går enligt plan eller kostnaderna och tidplanen inte hålls.

Inköpsfunktionens bidrag till den totala kvalitén handlar om att säkerställa att den specificerade kvalitén som behövs för produkten följs, både vid köp och att materialet levereras med rätt egenskaper. Här mäts typiskt antalet leveransstopp pga. bristande kvalitét, antal certifierade leverantörer etc. Dessa mått ska indikera hur väl inköpen och dess leveranser fungerar.

### **3.6.1.3 Logistik**

Denna del delas in dels hur väl och hur mycket tid man lägger på själva orderhanteringen av inköpen (van Weele, 2010, s. 308). Här används mätetal som genomsnittlig tid per order, antal order påbörjade etc.

Effektivitetsutvecklingen inom denna aktivitet sker främst genom att standardisera inköpen genom e-handel eller andra IT-tjänster.

Den delas också in i aktiviteter behandlar leveranssäkerheten och mäter vanligen parametrar som levereras i tid, rätt antal etc. Dessa indikerar hur väl det inkommande flödet är.

Ofta använder företagen olika utvärderingssystem för sina leverantörer som ofta är kopplade till de olika mätetalens utvecklingar.

#### 3.6.1.4 Organisatoriska

Denna dimension behandlar de huvudresurser som företagen använder för att nå sina mål (van Weele, 2010, s. 308). Här innefattas inköpspersonalen och dess utbildningsnivå men också hur mycket de kostar företaget. Inköpsledningen ingår också, där fokus ligger på hur väl de bidrar till och uppfyller företagets strategier. Processerna och riktlinjerna som finns kopplat till inköp finns även med här. Dessa ska vara tydliga så att inköpsarbetet kan göras på ett så effektivt sätt som möjligt. Det sista som ingår i denna dimension är hur väl utvecklade IT-systemen är och hur väl de stödjer och hjälper inköpsfunktionens uppgifter.

##### 3.6.1.4.1 Compliance

Många företag, både offentliga och privata, har idag skapat ramavtal för en stor del av sin totala spend (Karjalainen & Raaij 2011, s. 185). Organisationerna förväntar sig genom dessa standardiserade avtal att få högre transparens på sin spend samt genom konsolidering kunna reducera både kostnader och risk. "Contract compliance" innebär att inköparen handlar enligt dessa standardiserade ramavtal som hjälper den anställda med rätt pris, specifikation och leverantör. Det finns dock oftast en del material och tjänster, som köps mer sällan eller i mindre skala, och som inte är lönsamma att skapa ramavtal för. För de varor och tjänster där ramavtal finns är det såklart önskvärt att de används av inköparen så att ovan nämnda fördelar utnyttjas. För att kunna öka *compliance* inom företaget behöver företag utbilda personalen så att de förstår varför det är viktigt att följa standardkontrakt, och framförallt vad konsekvenserna blir om kontrakten inte används (Karjalainen & Raaij 2011, s. 186).

För att kunna kontrollera och förbättra sin *compliance* behöver företaget olika verktyg, idag oftast i form av IT-system (Reunis et al. 2006, s. 322). Dessa system kan vara exempelvis webbportaler med produktkataloger för de olika leverantörerna eller databaser med historiska kontrakt där personalen snabbt har tillgång till historiska priser och leverantörsutvärderingar. Med hjälp av standardiserade kontrakt kan tiden för inköpsprocessen reduceras och därmed kostnader minimeras samtidigt som det blir lättare för personalen att följa företagets utformade inköbspolicy. Systemen är integrerade tvär-funktionellt i organisationen vilket innebär att en person som arbetar på en avdelning utanför inköpsfunktionen lättare kan avropa inköp (Reunis et al. 2006, s. 325). Inköpsorganisationen kan med hjälp av dessa verktyg koordineras på en högre nivå, och därmed centraliseras vilket ger möjlighet för företaget att få upp inköpsvolymen och dra nytta av skalfördelar. Ariba Technologies och Commerce one är två mjukvaruföretag som utvecklar skräddarsydda inköpssystem. Dessa stödjer multipla leverantörskataloger och kan därmed integrera företaget externt (Gebauer & Segev 2000, s. 111). Genom extern integrering med partners och leverantörer kan inköpsprocessen effektiviseras ytterligare genom exempelvis att ha automatisk order- och fakturamatchning. I en studie av Karjalainen et al. (2008, s. 247) var en nivå av *contract compliance* 65 % i genomsnitt. En annan definition, som ofta misstas för *contract compliance*, är *contract coverage* vilket är andel av total spend som är kontrakterad.

#### 3.6.1.4.2 Maverick buying

Det finns lite olika definitioner av vad *Maverick buying* innebär. Van Weele (2010, s. 46) definierar begreppet som "andel av inköp som är utförda utanför existerande inköpsavtal". Karjalainen & Raaij (2011, s. 185) definierar det som "att handla varor och tjänster utanför kontrakt för vilka en etablerad inköpsprocess finns som är baserad på i förväg förhandlade kontrakt med utvalda leverantörer". Ett exempel på *Maverick buying* är om en medarbetare i receptionen går som privatperson och köper kontorsmateriel till avdelningen på den lokala affären runt hörnet, istället för att göra det enligt ett standardiserat avtal mot företagets utvalda leverantör av dessa varor. Ett annat exempel är om en anställd sitter och letar på internetbutiker efter en arbetstelefon flera timmar för att hitta rätt produkt till ett bra pris, och tror att besparingen på tio procent gör att han totalt sett har sparat företaget pengar, när den egentligen kunde handlats med ett standardavtal i inköpsystemet till en bråkdel av tiden och kostnaden.

*Maverick buying* är speciellt associerat med inköp av indirekta material och tjänster, framförallt de som är relaterade till MRO<sup>6</sup> (Karjalainen & Raaij 2011, s. 185). Detta eftersom denna typ av inköp oftast innebär höga frekvenser men relativt låga volymer per transaktion. Ytterligare en anledning till varför det ofta associeras med just indirekt inköp är att dessa inköpare i regel har lägre utbildning och specialistkompetens inom inköp jämfört med de som sitter på den direkta sidan (Karjalainen & Raaij 2011, s. 188). Enligt en sammanställning av studier som Karjalainen et al. (2008, s. 247) kan *maverick buying* vara så högt som 50 %, vilket gör det ett signifikant problem för många organisationer.

#### 3.6.2 10/80/10-regeln

Enligt Parmenter (2010, s. 12) finns det idag olika uppfattningar om hur många mätetal som är optimalt. Den så kallade 10/80/10-regeln anser han är ett bra riktmärke, vilken står för 10 KPI:er, 80 RI:er och 10 KRI:er.

KPI står för Key Performance Indicators och fokuserar på att mäta de mest kritiska områdena för företaget, ofta genom en kombination av aktiviteter.

PI står för performance indicators och liknar KPI:erna men fungerar mer som stöd till dem och mäter inte företagets viktigaste områden.

RI står för Result Indicators och är mätetal som reflekterar vad du har gjort, alla finansiella mätetal ingår i RI. Dessa mätetal är ofta hjälpsamma att använda i den dagliga driften.

KRI står för Key Result Indicators och beror ofta på många olika områden som är viktiga för företagets verksamhet, vilka lämpar sig som beslutsunderlag för ledning eller annan högre nivå inom företaget. Fördjupad läsning om dessa fyra olika typer av mätetal finns för den intresserade läsaren i bilaga 3 och 4.

Denna fördelning är naturligtvis bara riktlinjer och ofta behövs inte så många mätetal medan det ibland, även om det är ovanligt, behövs ännu flera (Parmenter, 2010, s. 12).

Vid en första anblick så kan 80 RI:er och PI:er verka väldigt mycket. Men om företagen funderar på och analyserar deras alla olika områden så finner man

---

<sup>6</sup> MRO står för Maintenance, Repair och Operating materials (van Weele, 2010, s. 16).



ganska snart att det inte räcker med ett tiotal mätetal för att få ordentlig koll på hela sin verksamhet.

Företagen bör dock se upp med att olika avdelningar använder variationer av samma mätetal. Det är då ofta bra, om det är möjligt, att standardisera mätetalet så att detta kan jämföras.

Parmenter (2010, s. 13) menar vidare att många tycker initialt att 10 KPI:er är alldeles för få. Men om de verkligen analyserar och noggrant väljer sina KPI:er så är tio stycken nyckeltal fullt tillräckligt, förutsatt att företaget inte består av flera olika verksamheter som är helt olika varandra. Om så skulle vara fallet kan regeln istället tillämpas på varje enskild verksamhet.

### **3.6.3 Olika typer av mätetal**

Enligt Meyer (2002, s. 31-34) kan man dela in mätetalen i fyra olika kategorier:

#### **3.6.3.1 Marknadsvärderande mätetal**

Den första kategorin är mätetal som relaterar till företagets marknadsvärde (Meyer, 2002, s. 31-32). Dessa mätetal mäter hela företagets prestation på en aggregerad nivå. Detta innebär att mätetalen inte mäter mera specifikt, så som olika affärsområden eller specifika grupper. När en värdering görs tas framtida värden med men bara till den utsträckning som det är lämpligt, vilket det inte finns någon tydlig gräns för. Då dessa framtida värderingar ingår i mätetalet och bedöms på en aggregerad nivå, används dessa ofta till att motivera och kompensera de högst ansvariga.

På grund av att dessa mätetal verkar på en helhetsbild av ett företag, går det bra att göra externa jämförelser med andra företag. Dessa är dock alldeles för övergripande för att kunna jämföra olika interna enheter mot varandra.

#### **3.6.3.2 Finansiella mätetal**

De finansiella mätetalen är mera djupgående än de marknadsvärderande (Meyer, 2002, s. 32). De mäter företagets övergripande prestation men också de olika affärsområdenas, detta eftersom det är relativt enkelt att mäta områdesvis.

Finansiella mätetal är av naturen mera tillbakåtblickande och mäter resultatet av gjorda aktiviteter. Men Meyer menar också att de finansiella mätetalen blickar framåt. Ett exempel på detta är när företaget är vinstdrivande så förbättras deras rykte och då kommer fler att vilja investera, vilket leder till minskade upplåningskostnader som i sin tur förbättrar resultatet.

Dessa mätetal är också väl använda för att motivera de anställda genom bonusar och andra prestationsersättningar.

Via dessa mätetal är det möjligt att jämföra olika affärsområden mot varandra och det är därför enkelt för ledningen att utvärdera vilka som går bra och inte.

#### **3.6.3.3 Icke-finansiella mätetal**

Icke-finansiella mätetal är mer komplicerade då dessa inte mäts lika direkt och enkelt som de finansiella (Meyer, 2002, s. 32-33). I dessa mätetal skiljer man bort de finansiella aspekterna och mäter den funktionella prestationen.

Nackdelen med att dessa mäter funktionerna i ett företag är att många funktioner är speciella, vilket innebär att mätetalen inte går att applicera på andra funktioner. Detta medför att man ofta inte kan jämföra dessa olika funktioner på ett enkelt och rättvist sätt.

Konsekvenserna bli därför att de icke-finansiella mätetalen kommer att mäta och utveckla de olika funktionella avdelningarna men de kommer inte ge svar på hur företaget utvecklas på ett övergripande plan.

En del icke-finansiella mätetal kommer också att inkludera framtida framgångar och inkomster. Det finns idag inget enkelt sätt att skilja de mätetalen som inkluderar detta mot dem som inte gör det.

Vidare finns svårigheter att överföra dessa mätetal inom de olika nivåerna, mycket på grund av att de är så specifika för den speciella funktionen. Desto mer specifikt mätetalet är, desto svårare är det att överföra mellan de olika nivåerna.

#### **3.6.3.4 Kostnadsrelaterade mätetal**

Kostnadsrelaterade mätetal är relativt specifika mätetal till sin natur. De är bakåtblickande genom att studera företagets utgifter, men också framåtblickande genom att de försöker bedöma framtida kostnader. Att inte ha koll på kommande utgifter kommer att innebära stora konsekvenser för företagen. Att bara minska på sina kostnader är heller inte särskilt smart utan att man har analyserat konsekvenserna av detta.

Att motivera och kompensera människor genom kostnadsbesparingar är inte vanligt, men kan förekomma när detta är av väldigt stor vikt.

Kostnadsrelaterade mätetal har några speciellt intressanta egenskaper. Det första är att kostnader penetrerar ett företags verksamhet mycket djupare än de andra mätetalen. Det andra är att de kan relativt enkelt jämföras mellan olika nivåer inom ett företag, både vågrätt men framförallt också horisontellt.

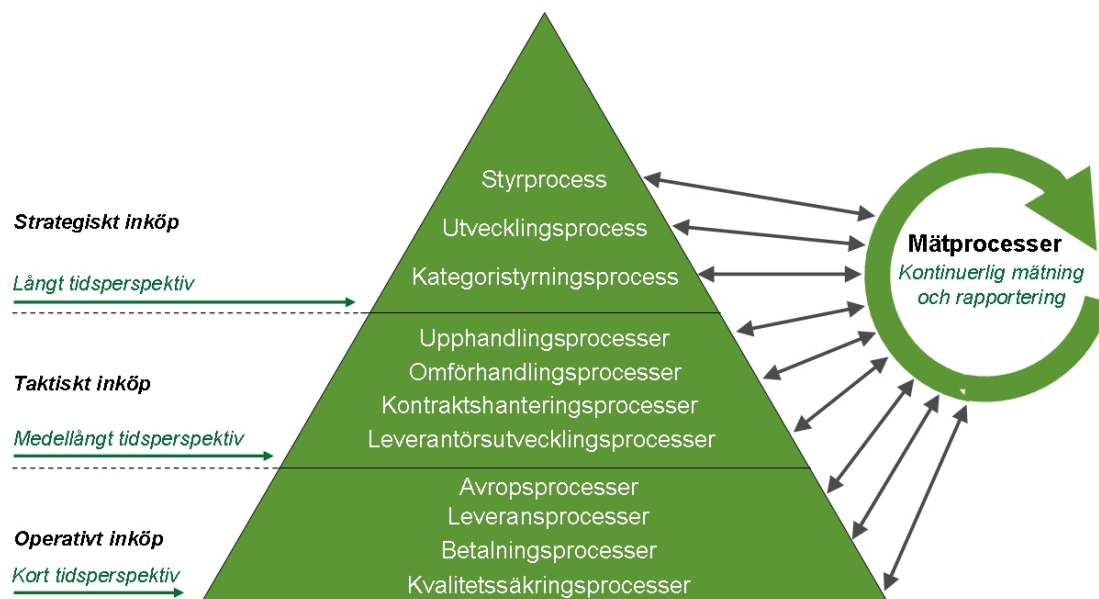
#### **3.6.4 Mätetal på olika nivåer**

Det är viktigt att olika nivåer inom ett företag har mätetal som reflekterar just den gällande nivån (Tangen, 2004, s. 56). Samtidigt är det viktigt att mätetalen i de olika nivåerna korrelerar med varandra och den långsiktiga strategin. Det finns tre olika nivåer i ett företag; strategiska, taktiska och den operativa.

På den strategiska nivån relaterar mätetalen till beslut som berör och har effekt på företaget under lång tid, vanligtvis ett eller flera år. Dessa mätetal ska berätta hur väl strategin fungerar och hur verksamheten utvecklas.

På den taktiska nivån behandlar mätetalen tidsaspekter som vanligen rör sig om månader till år. Dessa mätetal omfattar därför beslut som är av betydelse för företaget när det gäller att avgränsa dess verksamhet. Det kan vara mätetal som omfattar viktigare leverantörer, både specifika upphandlingar men också hur denna utvecklar sig.

På den operativa nivån berör mätetalen de dagliga, veckovisa eller månadsvisa aktiviteterna. Dessa behandlar typiskt enstaka leveranser och avrop.



Figur 10. Olika nivåer i ett företag och dess olika inköpsprocesser (hämtad från Effso, 2013<sup>2</sup>).

### 3.6.4.1 Synsätt för mätetal

När de olika mätetalen konstrueras är det viktigt att tänka på att vissa mätetal verkar över mer än en dimension (van Weele, 2010, s. 309). Om inköpsfunktionen fokuserar på att pressa priserna för mycket, kan detta till slut påverka kvalitén negativt. Omvänt kan en strävan mot felfria produkter, vars kvalitet kanske är för bra, resultera i högre priser.

Varje dimension kan mätas för olika nivåerna inom företaget, dvs. både på enskild inköp- eller leverantörsnivå, avdelningsnivå och ledningsnivå.

## 3.7 Undersökningsmodell

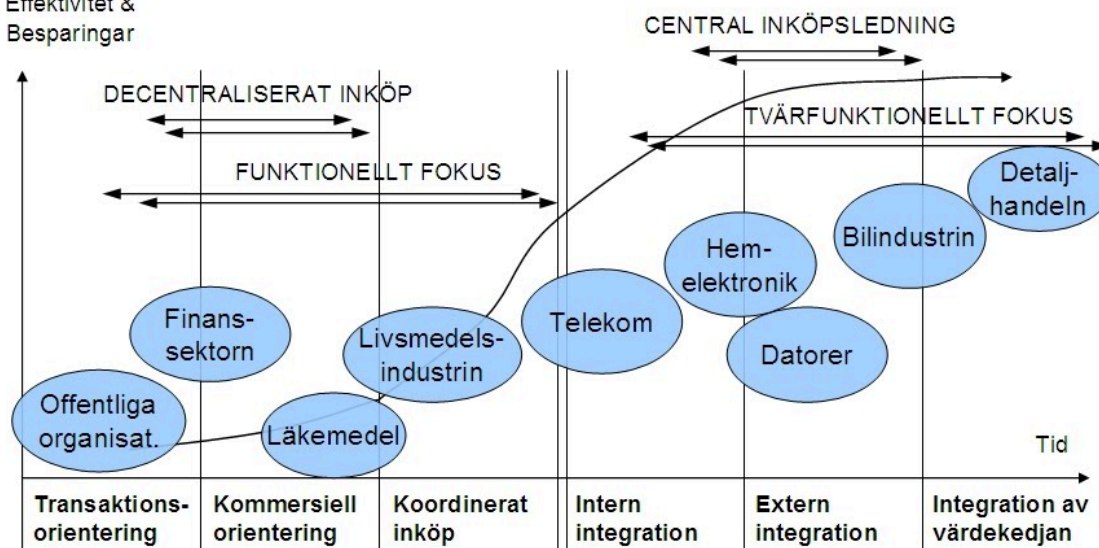
Med utgångspunkt från forskningsfrågorna har en undersökningsmodell tagits fram. Denna modell omfattar de områden som anses vara mest relevanta att studera utifrån teorin. Undersökningsmodellen är indelad i tre delar som redovisas nedan. Denna modell och dess delar mynnar ut i intervjuguiden (se bilaga 2).

### 3.7.1 Mognadsgrad

Van Weele har utvecklat en modell som beskriver hur välutvecklad inköpsfunktionen är, och avdelningens roll i företaget (van Weele 2010, s. 68-69). Denna modell ligger till grund för vår mognadsanalys och består av sex faser, vilka indikerar hur inköp kan utvecklas över tiden. Läsaren påminns om att det är *inköpsavdelningens* mognadsgrad som definieras, vilken kan skilja sig

mot företagets övergripande mognadsgrad.

Effektivitet &  
Besparingar



Figur 11. Van Weeles utvecklingskurva (hämtad från Effso, 2013<sup>1</sup>).

Inom varje steg redogörs det för inköpsfunktionens huvudsyfte och vilken strategi denna har. Även hur väl integrerad inköpsavdelningen är på toppnivån inom företaget tas med. Om inköpsfunktionen är de- eller centraliserad och om den har tvär- eller funktionellt fokus klargörs även. Hur mycket som användarna själva beställer och hur standardiserad inköpsprocessen är finns också inom varje steg. En annan viktig del är hur proaktivt företaget jobbar med sina inköp. Hur väl integrerade leverantörerna är i företagets verksamhet ingår dessutom som en parameter inom dessa stegen.

Vilka nyckeltal som används kartläggs också, liksom vilka system och hjälpmedel som finns för inköpsavdelningen.

### 3.7.2 Indirekt inköp

Cox et al. (2005, s. 43) listar fyra stycken olika externa strategier att tillämpa vid indirekt inköp, vilka ligger till grund för vår undersökningsmodell gällande indirekt inköp. Vilka strategier företagen använder sig av beror till stor del vad det är för typ av produkt eller tjänst som inköpet avser. Ett företag behöver nödvändigtvis inte använda sig av endast en av dessa strategier. De olika strategierna är antingen kort- eller långsiktiga mot leverantören. Företagen kan också gå samman i olika inköpskonsortium för att öka volymen eller minska sina arbetsinsatser. Företagen kan också välja att outsourca inköpen till ett tredjepartsföretag. Utöver dessa fyra strategierna kan företagen också ha en helt annan strategi eller ingen alls. Studien visade bland annat att 88 % av företagen använde sig av strategi 2 (långsiktiga kontrakt) för IT. Den visar också att 40 % hade outsourcat sina inköpsfunktioner för kategorin tjänsteresor (Cox et al. 2005, s. 43).

Kraljic beskriver inte konkret om företag skall använda sig av lång- eller kortsiktiga strategier för rutinprodukter, vilket är kategorin som indirekt material och tjänster oftast hamnar i. Han menar istället att man bör standardisera processer och verktyg för att effektivisera det administrativa arbetet så mycket som möjligt (van Weele 2010, s. 199).

### 3.7.3 Mätning

Att inköpsmätning kan delas i fyra olika dimensioner enligt van Weele (2010, s. 307), har använts som grund i studiens undersökningsmodell inom området mätning. Nedan fås en överblick i denna indelning:

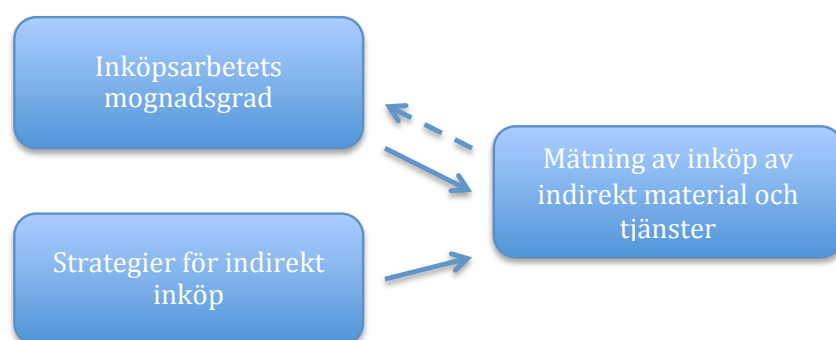
Inom pris-/kostnadsdimensionen delar man in denna i kostnadsreduktion (varaktiga minskningar) och kostnadsundvikande (tillfälliga minskningar). Då denna dimension anses vara av extra vikt har författarna, i samråd med sin handledare PIR, konstruerat en sexstegs-modell vid kostnads-mätning. Stegen är i stigande ordning *ingen mätning, total spend, prisstatistik historiskt, prisstatistik marknad, kostnadsreduktion, TCO*.

Inom produkt-/kvalitédimensionen delas denna upp inom produkt (utveckling och bidrag kring detta) och kvalité (om rätt kvalité köps in och levereras).

Logistikdimensionen delas in i inter och extern logistik, där den interna hanterar hur mycket resurser som används internt för inköpen och den externa behandlar hur väl leverantörerna uppfyller sina löften.

Den organisatoriska dimensionen delas upp i intern efterlevnad, som beskriver hur väl inköpsfunktionen följer processer och verktyg som finns. Denna dimension innehåller också inköpsavdelningens kvalité, som behandlar dess kunskapsnivå och kvalité.

Undersökningsmodellen illustreras slutligen i figur 12 nedan. Inköpsarbetets mognadsgrad och företagets strategier för indirekt inköp skall undersökas och hur dessa är kopplade till mätningens arbetet för indirekt material och tjänster. Figuren illustrerar även med hjälp av den streckade pilen det faktum att vad företagen mäter påverkar mognadsgraden.



Figur 12. Undersökningsmodell för examensarbetet.

## 4 Enfallsanalyser

Informationen från empirin är sammanfattad och analyserad i detta kapitel ur rapportens huvudperspektiv. Först för att placera in fallen på van Weeles utvecklingskurva, och sedan för att undersöka hur företaget arbetar med indirekt inköp. Sist analyserar vi hur långt företaget har kommit med mätning vilket innefattar vad det mäter, hur länge de har mätt, varför de mäter etc.

Enfallsanalysens syfte är att analysera vad fallen faktiskt gör, och vad de önskar göra. Dessutom dras paralleller mot teorikapitlet i rapporten. Alla empiriska beskrivningar av företagen är direkt baserade på informationen från de utförda intervjuerna. Gruppen har strukturerat upp all denna information enligt metoden som är beskriven i bilaga 4. Detta är gjort för att säkerställa att informationen mellan fallen är konsekvent och därmed jämförbar för den senare korsanalysen, vilken finns i kapitel fem. För den intresserade läsaren finns samtliga empiriska beskrivningar att läsa i 1.

För bedömning av mognadsgrad på fallets inköpsorganisation har van Weeles utvecklingsmodell använts. För mer information om denna hänvisas läsaren till kapitel 3.4 i denna rapport. För att läsa mer om olika inköpsstrategier inom indirekt inköp hänvisas läsaren istället till kapitel 3.5.1.

Denna rapport är strukturerad så att de empiriska beskrivningarna av fallen är placerade som bilaga 1. Därför ges i detta kapitel en kort företagsbeskrivning före varje enfallsanalys. Samtlig information i företagsbeskrivningarna är hämtade från respektive företags hemsida. Därefter följer de tre huvudområdena (mognadsgrad, indirekt inköp och mätetal), helt enligt undersökningsmodellens struktur.

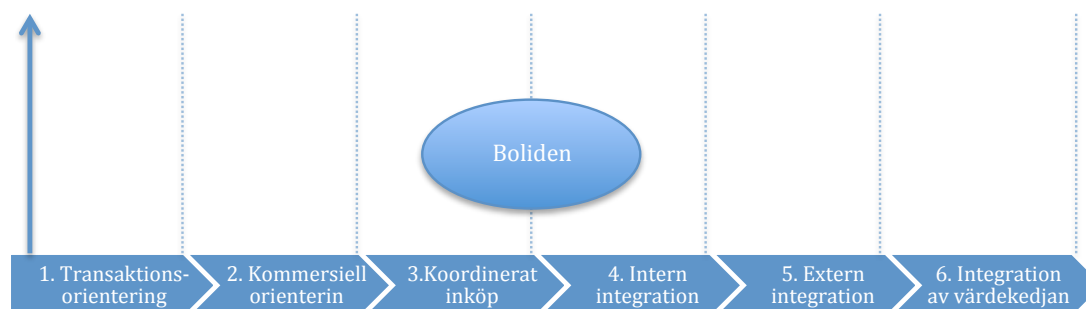
## 4.1 Boliden

Boliden mission är att producera metaller som får det moderna samhället att fungera och ta hänsyn till människa, miljö och samhälle. Boliden strävar efter en ledande position bland medelstora basmetallföretag, genom att skapa konkurrenskraftiga gruvor och smältverk samt vara ett förstahandsval för kunder och affärspartner. Boliden driver gruvor och smältverk i Sverige, Finland, Norge och Irland. Koncernen har cirka 4 800 medarbetare och en omsättning på runt 34 miljarder kronor.

### 4.1.1 Mognadsgrad

Boliden har dels har en strategisk enhet som koordinerar inköp centralt, dels decentraliserade inköpsfunktioner ute på deras olika sites. Detta gör att vår analys till viss del håller med om företagets syn på inköpsorganisationen som en hybridversion. Företaget bryter sitt material från gruvor och köper därför inte in något direktmaterial på samma sätt som andra tillverkande företag. Detta gör att deras spend (som motsvarar 23 % av företagets totala omsättning) inte direkt kan jämföras med de andra fallen i denna studie.

Eftersom rapporteringen går från kategorichef direkt vidare till CPO och sedan VD, anser vi att inköpsfunktionen ändå har en strategisk roll hos Boliden. Detta eftersom de tydligt har personer som arbetar med att effektivisera och förbättra inköpsprocesser och verktyg. Ännu ett argument för detta är att Boliden inte kan påverka slutpriset på marknaden och därför i hög grad måste prioritera kostnadsminimeringar för att vara konkurrenskraftiga. Detta gör att inköpsorganisationen fokuserar på att reducera kostnader. Företaget har en väl utvecklad inköpsorganisation som är indelad i både direkt och indirekt inköp, de har också anställda som endast arbetar med indirekt inköp. IT-system som används för inköpsprocesser är tvär-funktionellt integrerat hos företaget men inte externt med några leverantörer. Företagets största leverantörer är involverade i produktutveckling via bland annat joint venture. Boliden uppfyller majoriteten av kriterierna för steg nummer fyra i utvecklingsmodellen. Den organisatoriska aspekten är inte helt uppfylld enligt vår analys. De behöver en starkare koordinering mellan den centrala enheten och deras sites för att skapa fullständiga synergier och därmed bli en ren hybridorganisation. För att ta sig vidare till nästa steg skulle de dessutom behöva bli mer integrerade med sina leverantörer och öka transparensen för sina kostnader och ta hänsyn till TCO. Gruppen placerar därför Boliden mellan steg tre och fyra i van Weeles utvecklingsmodell.



Figur 13. Bolidens placering på van Weeles utvecklingskurva.

#### 4.1.2 Indirekt inköp

Gällande Cox et al. (2005, s. 43) fyra strategier för indirekt inköp använder sig Boliden av strategi 1, 2 och 3 beroende på vilken typ av produkt det är. De har idag inte outsourcat någon typ av inköpsverksamhet till en tredjepart men detta kan bli aktuellt inom en snar framtid. Enligt Bolidens egen definition har de inte något inköp av direkt material, vilket gör att indirekt inköp står för hela delen av företagets totala spend och alla inköpare på företaget arbetar med indirekt material och tjänster.

Tabell 10. Fallets användning av de olika strategierna för indirekt inköp.

Strategi	1. Kortsiktigt	2. Långsiktigt	3. Inköpskonsortium	4. Outsourcing
Boliden	x	x	x	

#### 4.1.3 Mätetal

Vi inleder detta kapitel med en sammanställning av vad fallet mäter i form av tabellen. Detta så att läsaren får en konkret översikt över mätetalen som används hos fallet idag. Sedan beskriver vi mer under detalj definitioner och hur mätningen går till under resten av kapitlet. Värt att notera är att Boliden inte mäter någon form av Produkt/kvalitet-kategorin, något som diskuteras vidare i kapitel 6.

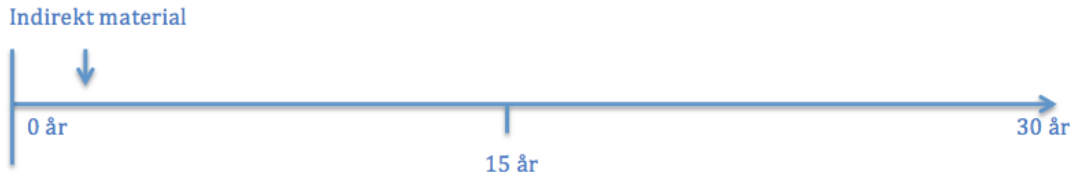
Tabell 11. Mätetal som används för indirekt inköp av Boliden fördelat efter de olika områdena.

Område enligt van Weele och fallets benämning	Fallets definition	Mäter dem det?	Nivå/ Ranking	Gruppens definition till korsanalys enligt van Weeles olika områden	Gruppens definition till korsanalys enligt fördjupad sex-steps modell
<b>Pris/kostnad</b>					
PPV	Pris jämfört med historiskt kontrakt	Ja	3	Kostnadsundvikande	Prisstatistik historiskt
<b>Produkt/kvalité</b>					
-	-	-	-	-	
<b>Logistik</b>					
Betalningsvillkor	Betalningsvillkor	Ja	-	Extern logistik	
Leveransprecision	Leveransprecision	Ja	-	Extern logistik	
Antal leverantörer	Minskning av leverantörsbas	Ja	-	Intern logistik	
<b>Organisatoriska</b>					
Contract compliance	Efterlevnad av ramavtal och även där ramavtal saknas	Ja	<50 %	Intern efterlevnad	
Purchase order compliance	Andel fakturor som är kopplade till en inköpsorder	Ja	-	Intern efterlevnad	
Adressed spend	Andel total spend som är kontrakterad	Ja	Ca 40 %	Intern efterlevnad	
Spendanalys	Andel spend i lågkostnadsländer	Ja	-	Intern efterlevnad	
Maverick Buying	Köp som sker utanför ramavtal och endast där ramavtal finns.	Nej	Max 1 %	Intern efterlevnad	
<b>Övrigt</b>					
Supplier compliance	Hälsa, miljö och säkerhet	Ja	-	CSR	



#### 4.1.3.1 Historisk utveckling och metod för att ta fram mätetalen

Fram till 2012 mätte företaget endast *PPV*, men idag använder man sig av 15 olika mätetal. På ett strukturerat sätt har de använt sig av mätetal sedan början av 2013. Företagets strategi utgjorde grunden för hur man skulle utforma mätetalen och stor vikt lades också på att man ville ha mätetal som både gav historiska och indikativa trender. Mätetalen skiljer sig på de olika nivåerna inom företaget men de använder sig av samma mätetal i de nio olika kategorierna.



Figur 14. Antal år som Boliden har mätt.

#### 4.1.3.2 Fallets huvudsyfte med att mäta inköpsfunktionen

Företaget sammanställer månadsrapporter för vissa mätetal med högt fokus, vilka alla rankas inbördes lika viktiga. För den strategiska nivån är det till exempel mätetal så som *sparande* och *addressed spend*. På den operativa nivån är det till exempel mätetal så som *PPV* och *leveransprecision*. På årsbasis sammanställs även mätområden så som till exempel utvecklingen av *leverantörers betalningsvillkor* och *spend i lågkostnadsländer*.

#### 4.1.3.3 Svårigheter med mätning och vilka verktyg som fallet använder för mätning

Boliden anser att det svåraste med mätetal är att själva *definitionen och konstruktionen måste reflektera verksamheten och vad man vill förbättra*. Mätetalen tar också mycket tid och resurser, framförallt initialt. Företaget redovisar mätetalen genom en variant av balance scorecard. För att ta fram de olika mätetalen använder sig Boliden av olika IT-system, främst Ariba, Maximo och Excel.

#### 4.1.3.4 Olika typer av mätetal som fallet använder

Boliden menar själva att de inte mäter *maverick buying*, men uppskattar att de står för mindre än en procent av de totala inköpen. Företaget räknar inte in inköp som uppkommer utanför ett ramavtal till *maverick buying* om ramavtal för produkten saknas. Något som däremot uppkommer hos Boliden är så kallade "vilda fakturor", vilket de beskriver som fakturor som inte kan matchas till någon inköpsorder. Boliden mäter därför *Purchase order compliance* vilket innebär "andel fakturor som är kopplade till en inköpsorder".

Boliden mäter också *contract compliance* och de anser att det är ett av de få mätetalen som genomsyrar alla anställda och företagets prestation. De definierar detta som "efterlevnad av ramavtal och även där ramavtal saknas". Boliden uppskattar att de ligger en bra bit under 50 % (70 % om inköp utan ramavtal exkluderas). Företaget mäter också *supplier compliance* där leverantörerna mäts inom *hälsa, miljö och säkerhet*. Boliden kontrakterar cirka 40 procent av deras årliga spend.

Boliden byter varje år ut runt hälften av sina mätetal, förutom några kärnmått som aldrig byts ut, för att få nya mätetal som fokuserar på områden som de behöver förbättra. Boliden anser att det är väldigt viktigt att man mäter just det som man är dålig på för att det är då som stora förbättringar sker. Boliden tvingar inte sina inköpare att rotera område med varandra efter en viss tid för att utveckla dem och deras relationer till leverantörerna, utan anser att kontroll tillsammans med nyanställda är tillräckligt.

Boliden har upprättat en aktivitetsplan som ger cheferna en helhetsbild över hur många uppgifter som är gjorda, vilka prioriteras efter hur kostnadsreducerande de är i förhållande till tiden som behövs för att få de gjorda. Det ger också en bra sammanställning över aktiviteter som är gjorda.

Boliden skickar varje kvartal ut en rankinglista över de sämsta leverantörerna inom säkerhet till de berörda, vilket har en stor effekt på dem. En leverantörsranking görs även efter avslutande av stora investeringsprojekt. Företaget använder också vendor rating vid stora projekt, vilket då vanligtvis innehåller tio olika bedömningskriterier med en skala 1-5.

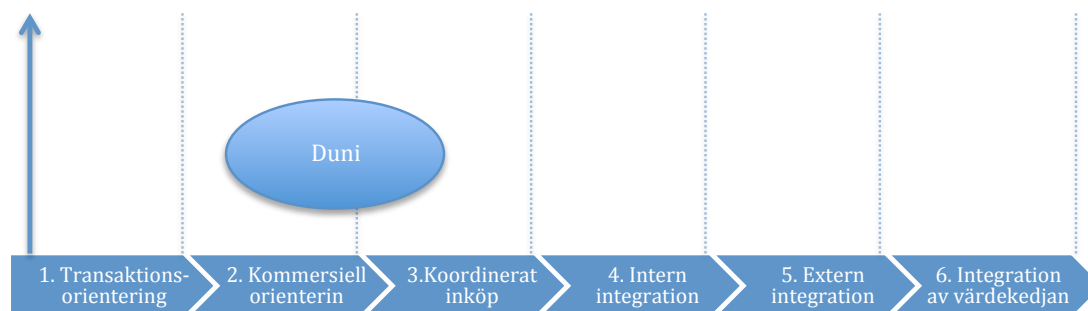
Företaget jobbar mycket med att minska antalet leverantörer, vilket mäts per månad specifikt för varje site. Klassificeringarna KPI/(PI&RI)/KRI förekommer inte hos företaget, därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

## 4.2 Duni

Duni är en ledande leverantör av innovativa dukningskoncept och förpackningslösningar. Deras affärsidé är att bidra till ökad stämning och göra livet enklare vid varje måltidstillfälle genom att erbjuda inspirerande och innovativa produkter och koncept. De har runt 2 100 anställda i 18 länder.

### 4.2.1 Mognadsgrad

Eftersom det både sitter strategiska inköpare centralt på huvudkontoret i Sverige men även lokala inköpare på fabrikerna internationellt, delar vår analys till viss del Dunis syn på sin inköpsorganisation som en hybrid. Vi menar att de idag inte har tillräckligt koordinering för att vara en stark hybrid, utan är i ett en process där organisationen går från att vara decentraliserad till centraliserad. Generellt sätt är också gruppen överens med Duni om att inköp har en strategisk roll då de har anställda som jobbar med strategier för att effektivisera processer och verktyg relaterade till inköp. Företagets totala spend uppgår till 55 % av totala omsättningen vilket gör att inköpskostnader påverkar resultatet i stor utsträckning. Duni har inga anställda som enbart arbetar med indirekt inköp och det är endast inköpsavdelningen som kan göra inköp. De har alltså inte någon IT-lösning som är tvär-funktionellt implementerad inom organisationen eller externt med leverantörer. Leverantörerna är dock involverade i företagets produktutveckling och Duni arbetar för att kunna köpa in fler tjänster av befintliga leverantörer. Fokus för inköpsavdelningen ligger enligt gruppen på att minimera kostnader framförallt genom att reducera antalet leverantörer. Duni har idag inte outsourcat några inköpsaktiviteter. Duni uppfyller nästan alla krav för steg tre i utvecklingsmodellen. För att ta sig hela vägen upp till detta steg skulle de behöva skapa mer synergier mellan det operativa och strategiska nivån för att bli en fullständig hybridorganisation. De behöver också bli mer tvär-funktionellt orienterade, där avdelningar enklare kan kommunicera med varandra. På så sätt skulle inköpsprocessen kunna harmoniseras och genom ti exempel IT-system skulle standardiserade avtal kunna användas av andra i organisationen. *Gruppen placerar därför Duni mellan steg två och tre i van Weeles utvecklingsmodell.*



Figur 15. Dunis placering på van Weeles utvecklingskurva.

### 4.2.2 Indirekt inköp

Gällande Cox et al. (2005, s. 43) fyra strategier för indirekt inköp är det framförallt den första strategin företaget använder. De har ett kortsiktigt perspektiv, men har också fokus på strategier av indirekt inköp och ser ingen anledning till att byta leverantör så länge det inte uppstår några problem. Duni

känner att de lägger proportionerligt med tid på sina leverantörer jämfört med hur stor spend som de lägger på dem.

Inköp av indirekt material och tjänster står för fem procent av Dunis totala spend, vilket motsvarar ungefär 80 miljoner euro. På Duni arbetar cirka 30 personer med inköp och åtta av dessa med indirekt material och tjänster.

**Tabell 12. Fallets användning av de olika strategierna för indirekt inköp.**

Strategi	1. Kortsiktigt	2. Långsiktigt	3. Inköpskonsortium	4. Outsourcing
Duni	x			

### 4.2.3 Mätetal

Vi inleder detta kapitel med en sammanställning av vad fallet mäter i form av tabellen. Detta så att läsaren får en konkret översikt över mätetalen som används för indirekt inköp hos fallet idag. Sedan beskriver vi mer under detalj definitioner och hur mätningen går till under resten av kapitlet. Värt att notera är att Duni inte mäter någon form av Produkt/kvalitet-kategorin, något som diskuteras vidare i kapitel 6. De har heller inga mätetal i kategorin för organisation. Duni är med sina tre mätetal det fall som har minst antal mätetal i denna studie.

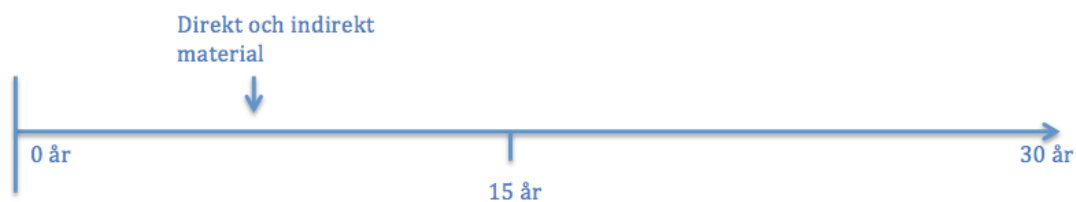
**Tabell 13. Mätetal som används för indirekt inköp av Duni uppdelat efter de olika områdena.**

Område enligt van Weele och fallets benämning	Fallets definition	Mäter dem det?	Nivå/ Ranking	Gruppens definition till korsanalys enligt van Weeles olika områden	Gruppens definition till korsanalys enligt fördjupad sex-steps modell
<b>Pris/kostnad</b>					
PPV	Pris jämfört med historiskt kontrakt	Ja	3	Kostnadsundvikande	Prisstatistik historiskt
<b>Produkt/kvalité</b>					
-	-	-	-	-	
<b>Logistik</b>					
Leveranssäkerhet	Levererat i tid inom ett intervall	Ja	-	Extern logistik	
Leverantörer	Totalt antal leverantörer	Ja	-	Intern logistik	
<b>Organisatoriska</b>					
-	-	-	-	-	

#### 4.2.3.1 Historisk utveckling och metod för att ta fram mätetalen

På den direkta sidan har Duni mätt under många år men mätningen tog fart ordentligt 2007 då företaget börsintroducerades. De mäter endast totalt inköp, och mäter inte explicit inköp av indirekt material. Nyckeltalen som Duni använder sig av kommer från ledningsgruppen men de anser själva inte att de har tagit fram nyckeltalen utifrån företagets övergripande strategier och långsiktiga mål.

På Duni kopplas bonusar till respektive persons ansvarsområde, vilket gäller från de strategiska inköparna och uppåt i hierarkin.



Figur 16. Antal år som Duni har mätt.

#### 4.2.3.2 Fallets huvudsyfte med att mäta inköpsfunktionen

Att sänka kostnaderna är företagets främsta anledningar till varför man införde mätningarna.

#### 4.2.3.3 Kategorisering av fallets mätetal och dess viktigaste mätetal

Duni klassificerar sina mätetal i olika kategorier beroende på hur viktiga de är, där översta kategorin innehåller finansiella mätetal eftersom de är ett aktiebolag. Därefter kommer mätetal som täcker flera områden och sedan följer kategorier som bryter ner verksamheten alltmer.

De viktigaste mätetalen för Duni är *kostnaderna och kvalitén*, då de profilerar sig som ett high-end märke. Duni justerar kvalitén inom vissa intervaller för kunderna för att bibehålla vinstmarginalen.

#### 4.2.3.4 Svårigheter med mätning och vilka verktyg som fallet använder för mätning

Duni tycker att det svåraste med att konstruerar mätetal är att få dem att uppfylla kraven för akronymen "SMART", vilket står för specific, measurable, accepted, realistic och time-based. Duni upplever det också svårt ibland att konstruera bonusar som inte verkar mot varandra, vilket sker naturligt inom ett företag när de kopplas utifrån personers olika ansvarsområden. Företaget använder främst sitt affärssystem för att hämta data till sin mätning och Excel för att analysera den vidare.

#### 4.2.3.5 Olika typer av mätetal som fallet använder

Företaget har ingen intern definition av *Maverick buying* men ser det som köp som inte går via inköpsavdelningen. Duni mäter inte det idag, utan anger att man sköter detta direkt där det uppstår. Duni uppfattar inte att *maverick buying* står för mer än en procent av den totala inköpskostnaden. Duni anger att de använder sig av både *intern och extern compliance* men att *ingen av dessa mäts*. Bland annat så mäts *PPV* på regelbunden basis, vilket också inkluderar indirekt material. De kan dock inte specifikt se vad som är indirekt eller direkt, vilket gör att de bara kan se generella trender av prisvariationerna.

Duni mäter också *antalet leverantörer* och hur många de reducerar på årsbasis men de har inget mätetal som reflekterar över utvecklingen av detta på kortare sikt. Från Dunis fabriker skickas regelbundet resultaten från mätetal som visar på utvecklingen av leveranssäkerhet, lagernivåer, led-tid m.m. Duni har idag inga mätetal som reflekterar över de organisatoriska kostnaderna så som löner, bonusar m.m.

#### 4.2.3.6 Fallets planer framöver och övriga saker inom mätning

Framöver önskar Duni få bättre transparens på sina kostnader och hitta ett bättre sätt att kunna mäta TCO och har därför startat ett projekt som ska kolla på

detta. TCO är svårt att mäta i praktiken men de jobbar hårt med att i framtiden kunna mäta TCO. De ska också studera vilka områden som mäts av vilka avdelningar, hur dessa hänger ihop och hur man kan få alla bonusarna att jobba åt samma håll. Duni har påbörjat utvärdering av sina leverantörer, vilket sker genom periodvisa granskningar av viktiga områden. Detta är fortfarande i uppstartsfasen och är därför inte formellt definierat internt.

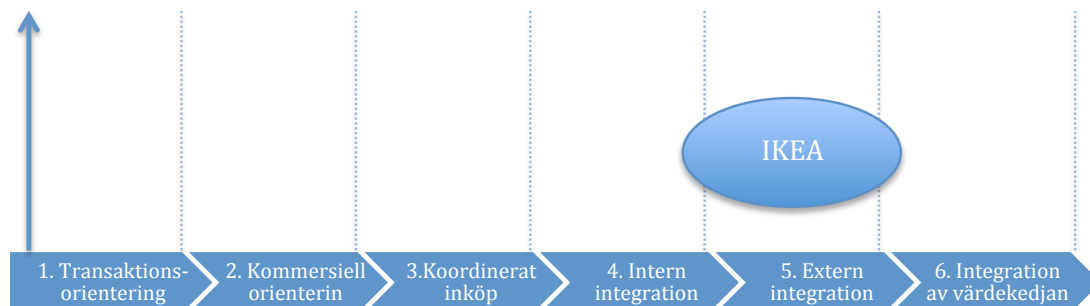
Klassificeringarna KPI/(PI&RI)/KRI förekommer inte hos företaget, därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

### 4.3 IKEA

IKEAs affärsidé är att erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt kan köpa dem. De erbjuder cirka 9500 produkter på deras 315 varuhus i 27 olika länder över hela världen. 2013 omsatte IKEA knappt 29 miljarder euro och hade runt 135 000 anställda.

#### 4.3.1 Mognadsgrad

IKEA har både en centraliserad inköpsfunktion som tar fram strategier och verktyg och lokala inköpskontor internationellt. Detta gör att vår syn överensstämmer med IKEAs på att deras inköpsorganisation är en hybridversion. Då IKEA har ett eget bolag för endast indirekt inköp har de enligt gruppen i viss mening outsourcat hela inköpsfunktionen till dotterbolagen IKEA IMS och IKEA Trading. Det finns alltså en tydlig uppdelning av inköpspersonalen och de är således specialister på sina områden. Att de har enskilda bolag för inköpsverksamheten och att dessa rapporterar direkt till koncernledningen för IKEA, styrker IKEA IMS påstående om att inköp har en strategisk roll i organisationen. IT-systemen som IKEA IMS använder sig av är utvecklade specifikt för deras verksamhet. De är integrerade tvär-funktionellt inom organisationen och även med nyckelleverantörer, både för att automatisera inköpsprocessen men även för att låta leverantörerna tävla mot varandra i omvända auktioner. IKEA IMS uppfyller alla kriterierna för stegen upp till och med fem i van Weeles utvecklingsmodell och gruppen placerar därför företaget på denna mognadsgrad.



Figur 17. IKEAs placering på van Weeles utvecklingskurva.

#### 4.3.2 Indirekt inköp

IKEA IMS använder sig framförallt av *strategi 2*, vilket innebär långa samarbeten med sina leverantörer enligt Cox et al. (2005, s. 43) fyra strategier för indirekt inköp. De har också i liten utsträckning använt sig av inköpskonsortium tillsammans med IKEA Trading. IKEA IMS lägger oproportionellt med tid på de mindre inköpen hos nya leverantörer, mycket tack vare att dessa måste registreras i deras system och därmed tillkommer mycket administrativt arbete. Detta är något de jobbar hårt med att minska, främst genom att konsolidera små inköp och på så sätt undvika att ta in nya leverantörer. Indirekt inköp står idag för cirka 30 % av IKEAs totala spend.

Tabell 14. Fallets användning av de olika strategierna för indirekt inköp.

Strategi	1. Kortsiktigt	2. Långsiktigt	3. Inköpskonsortium	4. Outsourcing
IKEA		x		

### 4.3.3 Mätning

Vi inleder detta kapitel med en sammanställning av vad fallet mäter i form av tabellen. Detta så att läsaren får en konkret översikt över mätetalen som används för indirekt inköp hos fallet idag. Sedan beskriver vi mer under detalj definitioner och hur mätningen går till under resten av kapitlet. IKEA har mätetal inom samtliga kategorier och är det fall som har flest antal mätetal av fallen i detta examensarbete.

Tabell 15. Mätetal som används för indirekt inköp av IKEA IMS fördelat på de olika områdena.

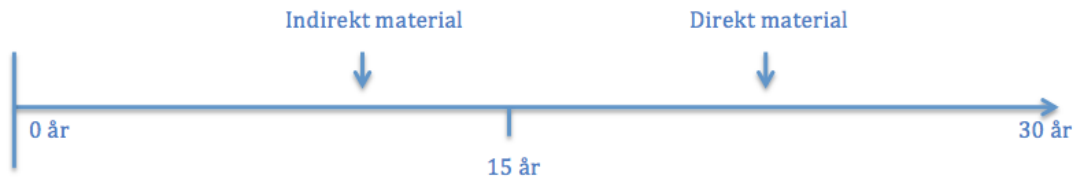
Område enligt van Weele och fallets benämning	Fallets definition	Mäter dem det?	Nivå/ Ranking	Gruppens definition till korsanalys enligt van Weeles olika områden	Gruppens definition till korsanalys enligt fördjupad sex-steps modell
<b>Pris/kostnad</b>					
Besparingar	Pris jämfört med historiska priser	Ja	3	Kostnadsundvikande	Prisstatistik historiskt
Besparingar	Pris jämfört med marknadspriser	Ja	4	Kostnadsundvikande	Prisstatistik marknad
Value contribution	Allt som IKEA IMS bidrar med i form av värde och fördelar för IKEA. Både monetärt och övrigt.	Ja	5	Kostnadsreduktion	Långsiktig kostnadsmätning
<b>Produkt/kvalité</b>					
Preferred partner	Total kvalite, innefattar bl.a. precived availability och precived quality	Ja	-	Kvalité	
Precived quality	Upplevd kvalite hos samarbetsföretagen	Ja	-	Kvalité	
<b>Logistik</b>					
Leverantörsrisker	Antalet godkända leverantörer inom varje nivå av riskbedömningsmallen	Ja	-	Extern logistik	
Leverantörsreduktion	Totalt antal leverantörer, årlig uppföljning	Ja	-	Intern logistik	
<b>Organisatoriska</b>					
Contract compliance	Efterlevnad av ramavtal, verktyg och inköpspolicy	Ja (Men bristfällig info)	-	Intern efterlevnad	
Maverick Buying	Andelen inköp som är gjorda utanför befintliga avtal eller utan de system och metoder som tillhör företagets inköpspolicy	Nej	-	Intern efterlevnad	
Precived availability	Andel varor som är beställningsbara i deras interna iShop	Ja	-	Inköpsavdelningens kvalité	
People	Upplevd arbetskvalite av de anställda	Ja	-	Inköpsavdelningens kvalité	
<b>Övrigt</b>					
Sustainability	Hur väl leverantörernas verksamhet överrensstämmer med uppförandekodex	Ja	-	CSR	



#### 4.3.3.1 Historisk utveckling och metod för att ta fram mätetalen

IKEA har på den indirekta sidan arbetat med mätning sedan IKEA IMS skapades 2004. På den direkta sidan har IKEA haft mätetal sedan början på 90-talet. Fokus har under de senaste åren gått från *priser* och *kostnader* till andra värden såsom *kvalité*, *leverans* och *hållbarhet*.

När IKEA IMS tog fram sina mätetal använde de sig först av en bottom-up approach inom organisationen. Detta fungerade dock mindre bra och de övergick relativt omgående till en top-down approach istället. Genom denna metod kunde IKEA IMS även rikta sina mätetal mot inköpsfunktionen med företagets övergripande strategier och långsiktiga mål i åtanke.



Figur 18. Antal år som IKEA har mätt.

#### 4.3.3.2 Fallets huvudsyfte med att mäta inköpsfunktionen

De använder sig av mätetal främst för att styra verksamheten åt rätt håll (mot de långsiktiga målen) och för att motivera personalen och visa de förbättringarna som görs.

#### 4.3.3.3 Kategorisering av fallets mätetal och dess viktigaste mätetal

IKEA IMS har kategoriserat sina mätetal utifrån något de kallar för "IKEA supply strategy" vilka är *total cost*, *availability*, *quality*, *sustainability*, *preferred partner* och *people*.

#### 4.3.3.4 Svårigheter med mätning och vilka verktyg som fallet använder för mätning

Företaget anser att det svåraste med mätning är att konstruera nyckeltal och att kvantifiera mjuka områden så att de ger tydlig information om hur verksamheten presterar. Detta har de delvis löst genom att utveckla olika bedömningsmallar. Inom mätning använder sig IKEA IMS framförallt av Excel där data manuellt hämtats ur olika IT-system, men automatiserade program finns också implementerade.

IKEA IMS använder idag olika program för att få fram olika mätetal, där vissa är sammanlänkande inom koncernen. De jobbar idag med att standardisera mätningmetoder och verktyg för hela koncernen.

#### 4.3.3.5 Olika typer av mätetal som fallet använder

IKEA IMS försöker idag mäta olika typer av avtalstrohet. *Maverick buying* är enligt företaget motsatsen av *contract compliance*, det vill säga "andelen inköp som är gjorda utanför befintliga avtal eller utan de system och metoder som tillhör företagets inköspolicy". *Maverick buying* mäts inte idag på IKEA IMS men företaget uppskattar att det utgör en stor del av totala antalet inköp idag, och ökar ju mindre köpet är. Olika projekt har tillsatts för att öka medvetenheten om *maverick buying* och säkerhetsställa att inköpen gör på rätt sätt och av rätt personer. Företaget fokuserar främst på *intern compliance* vilket de definierar som "hur väl policy, verktyg och ramavtal följs". Eftersom de endast har ramavtal

med 61 leverantörer, vilka står för 27 procent<sup>7</sup> av totala spenden, blir det svårt att sätta en konkret nivå på deras nivå av *maverick buying* eller *contract compliance*.

IKEA IMS jobbar mycket med att reducera sina cirka 66 000 stycken leverantörer vilket görs genom att mäta hur många leverantörer som finns med innan och efter ett anbud. Det görs också genom att IKEA IMS mäter hur många leverantörer som totalt finns med i deras system och hur många som rensas bort. De har också uppsatta mål för hur mycket de önskar reducera sin leverantörsbas. IKEA IMS tycker att mätningområdet *quality* är svårt att mäta. Idag mäter de *quality* både genom att mäta produktkvalité och dessutom hur kvalitén upplevs internt av olika intressenter.

Leverantörerna mäts på bland annat *leveranssäkerhet* och att de levererar tidsmässigt i enlighet med avtalen. *Kostnadsbesparingar* mäter IKEA IMS dels genom *prisförändringar mot historiska kontrakt* men också genom *kostnadsundvikande mot marknadspriser* där de inte har något tidigare kontrakt. I tillägg till detta mäter de något de kallar för "*Value contribution*", vilket definieras som "Allt som IKEA IMS bidrar med i form av värde och fördelar för IKEA. Både monetärt och övrigt".

För att hantera leverantörsriskerna har företaget tagit fram en riskhanteringslista som består av olika steg, där varje steg innehåller kriterier att bedöma leverantörerna efter och olika rekommendationer. Det kan exempelvis vara hur stor spend som är lämplig att lägga på en viss nivå. För leverantörer som är nära kunderna, exempelvis städ- och säkerhetsbolag, bedöms risken extra noggrant. IKEA IMS mäter idag inte sina leverantörer på *leveransprecision*.

Idag mäter företaget *availability* genom att se hur mycket av deras sortiment som är beställningsbart i deras e-procurement-system iShop.

IKEA IMS använder sig också av något som de kallar *preferred partner*, vars syfte är att involvera deras leverantörer och genom att rekommendera dessa för varandra. Detta görs för att skapa värde och synergieffekter i hela IKEA IMS värdekedja, vilket följs upp och mäts genom hur nöjda dessa rekommenderade företagen är.

Sedan en längre tid så mäter de också *sustainability* genom att studera hur väl leverantörerna överensstämmer med IKEA IMS uppförandekodex. IKEA IMS mäter också kategorin *people* genom att se hur deras egna anställda upplever deras arbeten genom olika typer av medarbetarundersökningar. IKEA IMS mäter också hur stor andel av, och hur ofta, tjänstemännen är ute och jobbar i varuhusen under så kallade frontveckor. Dessa frontveckor genomförs främst för att IKEA IMS vill behålla närheten till kunderna men även för att andra erfarenheter och insikter fås under dessa veckor.

#### **4.3.3.6 Fallets planer framöver och övriga saker inom mätning**

Företagets planer för framtiden är att försöka efterlikna mätningen av den direkta sidan i större utsträckning. Dessutom önskar de att bli bättre på att mäta

---

<sup>7</sup> Enligt en studie som gjordes för IKEA i Storbritannien för räkenskapsår 2011.

olika typer av *compliance* och på att konkretisera sina mätningar kring den interna kvalitén.

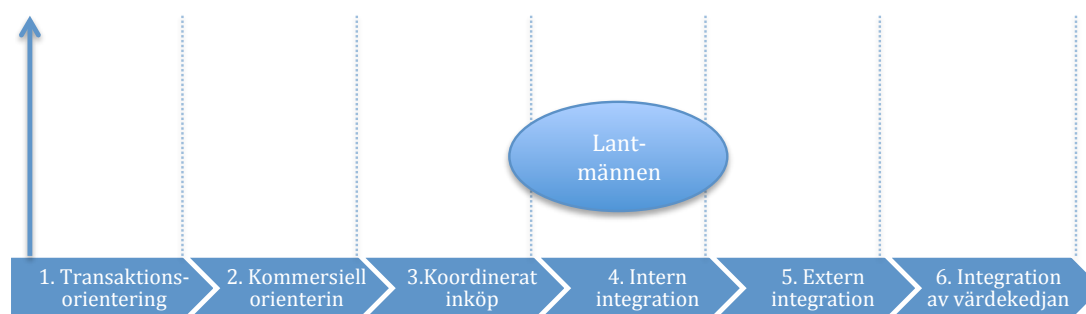
Klassificeringarna KPI/(PI&RI)/KRI förekommer inte hos företaget, och därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

## 4.4 Lantmännen

Lantmännen är en av Nordens största koncerner inom lantbruk, maskin, energi och livsmedel. Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och maximera avkastningen på deras kapital i föreningen. De ägs av drygt 33 500 svenska lantbrukare, har cirka 8 600 anställda och närvaro i 22 länder.

### 4.4.1 Mognadsgrad

Eftersom det finns 15 personer som arbetar med strategiskt inköp på en centraliserad enhet men också taktiska och operativa inköpare på lokala kontor runt om i världen, delar vi Lantmännens syn på att inköpsorganisationen är en hybrid. Det faktum att företaget har personal som jobbar med att effektivisera inköpsprocesser och verktyg samt att rapportering från CPO görs direkt till vice VD, gör att inköpsfunktionen har en strategisk roll på Lantmännen. Något som styrker detta är att företagets totala spend står för nästan 80 % av företagets omsättning och därmed får en stor påverkan på verksamhetens resultat. Företaget försöker se till TCO men vår tolkning är att företagets verklighet är så komplex att Lantmännen oftast ser till besparingar och kostnader. Företaget har en väl utvecklad inköpsorganisation med personal som endast arbetar med indirekt inköp. Företaget har ett inköpssystem som är länkat tvär-funktionellt inom organisationen men som idag inte är länkat med företagets leverantörer. Företagets leverantörer är dock involverade i företagets produktutveckling. Lantmännen har också projekt för att helt och hållet outsourca aktiviteter för indirekt inköp. Således uppfyller Lantmännen alla kriterierna för steg fyra i utvecklingsmodellen. För att hamna nästa steg på kurvan bör företaget öka transparensen av sina kostnader och därmed kunna ta hänsyn till TCO. I tillägg krävs det att inköpsverktyget Ariba länkas mot nyckelleverantörer för att effektivisera inköpsprocessen ytterligare. *Gruppen placerar därför Lantmännen på steg fyra i utvecklingsmodellen.*



Figur 19. Lantmännens placering på van Weeles utvecklingskurva.

### 4.4.2 Indirekt inköp

Gällande de fyra inköpsstrategierna för indirekt inköp av Cox et al. (2005, s. 43) använder sig Lantmännen framförallt av den första och den andra strategin, dvs. både lång och kortsiktiga samarbeten med sina leverantörer. De har också använt sig av inköpskonsortium med externa företag och således även tillämpat den tredje strategin.

Den tid som lantmännen lägger på varje leverantör är inte proportionerlig mot hur stor andel spend som leverantören svarar för. De tror framförallt att de

leverantörer som står för en medelstor spend tar mer tid än vad som är proportionerligt. De anser själva att tio procent av leverantörerna står för 90 procent av den totala spenden. Indirekt inköp står för cirka 13 % av Lantmännens totala spend.

**Tabell 16. Fallets användning av de olika strategierna för indirekt inköp.**

Strategi	1. Kortsiktigt	2. Långsiktigt	3. Inköpskonsortium	4. Outsourcing
Lantmännen	x	x	x	

#### 4.4.3 Mätetal

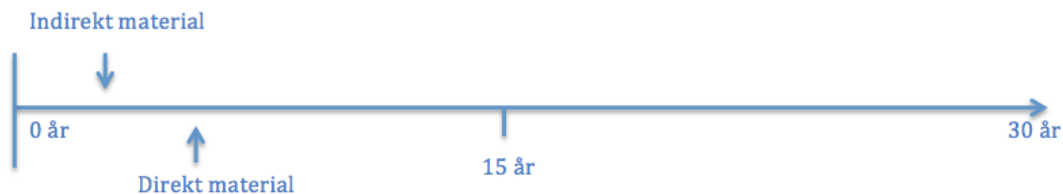
Vi inleder detta kapitel med en sammanställning av vad fallet mäter i form av tabellen. Detta så att läsaren får en konkret översikt över mätetalen som används för indirekt inköp hos fallet idag. Sedan beskriver vi mer under detalj definitioner och hur mätningen går till under resten av kapitlet. Lantmännen har mätetal inom samtliga kategorier för van Weeles indelning.

**Tabell 17. Mätetal som används för indirekt inköp av Lantmännen uppdelat efter de olika områdena.**

Område enligt van Weele och fallets benämning	Fallets definition	Mäter dem det?	Nivå/ Ranking	Gruppens definition till korsanalys enligt van Weeles olika områden	Gruppens definition till korsanalys enligt fördjupad sex-steps modell
<b>Pris/kostnad</b>					
Kostnadsbesparingar	Pris jämfört med historiskt kontrakt	Ja	3	Kostnadsundvikande	Prisstatistik historiskt
Kostnadsundvikande	Pris jämfört med marknadspris	Ja	4	Kostnadsundvikande	Prisstatistik marknad
<b>Produkt/kvalité</b>					
-	-	-	-	-	-
<b>Logistik</b>					
Supplier Payment Time	Betalningstid mot leverantör	Ja	-	Extern logistik	
Extern compliance	Levererade varor jämfört med beställda varor.	Ja	-	Extern logistik	
Leveransprecision	Antal leveranser i tid	Ja	-	Extern logistik	
<b>Organisatoriska</b>					
Contract compliance	Efterlevnad av ramavtal och inköpsverktyg.	Ja	-	Intern efterlevnad	
Maverick buying	Definition saknas	Ja	65%	Intern efterlevnad	
<b>Övrigt</b>					
Risk	Hållbarhetsaspekter	Ja	-	CSR	

##### 4.4.3.1 Historisk utveckling och metod för att ta fram mätetalen

Företaget har jobbat med mätetal i fem år på den direkta sidan och i cirka tre år för inköp av indirekt material och tjänster. Lantmännen gick uppifrån-och-ner när de konstruerade sina mätetal. Företaget utgick ifrån de övergripande koncernstrategierna som sedan har konkretiserats och förmedlats ut i respektive dotterbolag. Lantmännen har under de senaste fem åren ändrat fokus från att mäta *betalningsvillkor* och *besparingar* till andra områden så som *risk* och *avtalsstrohet*.



Figur 20. Antal år som Lantmännen har mätt.

#### 4.4.3.2 Fallets huvudsyfte med att mäta inköpsfunktionen

Företagets huvudsyfte med mätningen är att effektivisera sina processer och se till att inköpsfunktionens strategier följer strategierna på koncernnivå.

#### 4.4.3.3 Kategorisering av fallets mätetal och dess viktigaste mätetal

Lantmännen har delat in sina nyckeltal i tre huvudkategorier: *Finansiella tal*, *riskbaserade tal* och *processbaserade tal*. För de finansiella mätetalen är det framförallt *kostnadsbesparingar* som mäts i form av priser jämfört med historiska kontrakt men även *kostnadsbesparingar* mot marknadsförändringar. I riskkategorin ingår mätetal relaterat till deras leverantörer i form av *hållbarhetsfrågor* och *leveransprecision*. De mäter dessutom *betalningsvillkor* mot sina leverantörer som de kallar "Supplier payment time".

På processnivå ingår *compliance* som företaget har delat in i tre olika mätetal: "om rätt verktyg används för inköpsorder", om "korrekt ramavtal används" och om "leverantören levererade det som beställdes". Företaget har idag problem med användningen av de inköpsverktyg och processer som finns implementerade. De uppskattar att endast 30-40 procent av alla inköp är gjorda med rätt processer och inköpsverktyg.

#### 4.4.3.4 Svårigheter med mätning och vilka verktyg som fallet använder för mätning

Lantmännen tycker att det svåraste med att konstruera mätetalen är att hitta vilka tal som på ett korrekt sätt mäter det som man vill mäta och går i enlighet med de övergripande strategierna. De tycker också att det är svårt att göra dessa områden mätbara och menar att man måste mäta rätt områden för att det ska bidra med något. Mätetalen ses över årligen och vidareutvecklas.

Företaget använder sig av företagets affärssystem för att ta fram datan till sina mätetal, därefter Excel för att sortera upp den och visa den på ett överskådligt sätt. Företaget har central och öppen databas där de lagrar de olika leverantörsutvärderingarna.

#### 4.4.3.5 Olika typer av mätetal som fallet använder

*Maverick buying* mäts på Lantmännen och förekommer uppskattningsvis i 60-70 procent av köpen inom indirekta material och tjänster. De arbetar för att reducera detta genom att utbilda personalen och skapa standardiserade rutiner för inköpsprocessen. Tidigare mätte Lantmännen kompetensnivån inom inköpsavdelningen genom att kartlägga varje anställds kompetens på återkommande basis. De upplevde att det var relativt enkelt att definiera vilken nivå man ville ha, men väldigt svårt att mäta det på ett bra sätt. På en aggregerad nivå tyckte de att det blev ännu svårare att kunna tolka resultatet och dra några slutsatser.

Lantmännen mäter också *prisförändringsstatistik* inom viktigare områden, så som plast till förpackningarna. Lantmännen arbetar kontinuerligt för att reducera antalet leverantörer.

#### **4.4.3.6 Fallets planer framöver och övriga saker inom mätning**

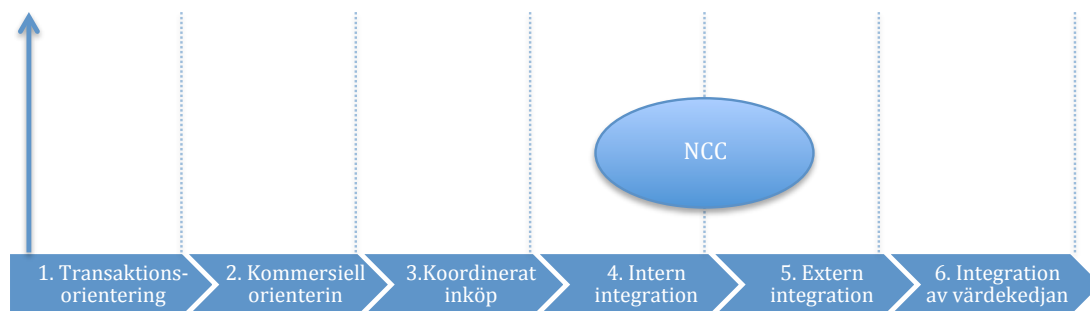
Framtidsplanerna för företaget inom mätning är att bli bättre på att mäta TCO. De försöker även flytta fokus från kostnadssidan till att titta på risk och process för indirekt inköp. Klassificeringarna KPI/(PI&RI)/KRI förekommer inte hos företaget, därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

## 4.5 NCC

NCC är ett av de ledande bygg- och fastighetsutvecklingsföretagen i norra Europa med en omsättning på 58 miljarder SEK och har 18 500 anställda. Med Norden som hemmamarknad är NCC verksamt inom hela värdekedjan, dvs. utvecklar och bygger bostäder, kommersiella fastigheter, industrilokaler och offentliga byggnader, vägar och anläggningar samt övrig infrastruktur.

### 4.5.1 Mognadsgrad

Eftersom NCC har både centraliserade och decentraliserade inköpsfunktioner, är vår analys överens med företagets uppfattning att NCCs inköpsorganisation har en hybridstruktur. Det faktum att företagets spend är nästan 65 % av företagets totala omsättning, styrker informationen om att inköp ses som en strategisk funktion hos NCC. Utvecklade IT-system gör att andra avdelningar än inköpsavdelningen kan avropa inköp och lägga beställningar. Leverantörerna är involverade i produktutveckling och företagets IT-lösningar är tvär-funktionellt integrerade i organisationen och även externt med nyckelleverantörer. Detta innebär att NCC uppfyller kraven för alla steg upp till och med 4 för van Weeles utvecklingsmodell. NCC uppfyller även en del av kriterierna för steg 5 men har enligt gruppen inte någon explicit utformad inköpsstrategi, något som är kritiskt för detta steg. För att uppfylla kraven i steg 5 skall även NCC öka sin kostnadstransparens och ta hänsyn till TCO, något som NCC har önskemål om att göra, men som de idag gör på projektnivå men generellt sett anser är svårt i praktiken. De tar idag hänsyn till långsiktig påverkan av beslut i form av kostnadsberäkningar för varje inköpare och studerar vilka kostnadsreduceringar varje person eller enhet kan göra. *Gruppen placerar därför NCC emellan steg fyra och fem i utvecklingsmodellen.*



Figur 21. NCCs placering på van Weeles utvecklingskurva.

### 4.5.2 Indirekt inköp

Företaget använder både den första och den andra inköpsstrategin för indirekt inköp enligt Cox et al. (2005, s. 43) fyra strategier för indirekt inköp, där strategi nummer två används för mer komplexa produkter då det krävs att vara nära leverantören. Företaget har än idag inte outsourcat någon inköpsfunktion eller använt sig av inköpskonsortium. NCC anser att de prioriterar deras största leverantörer, men tiden de lägger på de olika är inte alltid proportionerlig mot storleken av dem. Indirekt inköp står idag för cirka 15 % av företagets totala spend.



Tabell 18. Fallets användning av de olika strategierna för indirekt inköp.

Strategi	1. Kortsiktigt	2. Långsiktigt	3. Inköpskonsortium	4. Outsourcing
NCC	x	x		

### 4.5.3 Mätetal

Vi inleder detta kapitel med en sammanställning av vad fallet mäter i form av tabellen. Detta så att läsaren får en konkret översikt över mätetalen som används för indirekt inköp hos fallet idag. Sedan beskriver vi mer i detalj definitioner och hur mätningen går till under resten av kapitlet. Värt att notera är att NCC inte har några mätetal alls inom logistik-kategorin.

Tabell 19. Mätetal som används för indirekt inköp av NCC uppdelat efter de olika områdena.

Område enligt van Weele och fallets benämning	Fallets definition	Mäter dem det?	Nivå/ Ranking	Gruppens definition till korsanalys enligt van Weeles olika områden	Gruppens definition till korsanalys enligt fördjupad sex-steps modell
<b>Pris/kostnad</b>					
Prisstatistik historiskt	Pris jämfört med historiskt kontrakt	Ja	3	Kostnadsundvikande	Prisstatistik historiskt
Prisstatistik marknad	Pris jämfört med marknadspris i form av en standardiserad varukorg	Ja	4	Kostnadsundvikande	Prisstatistik marknad
Återbetalningstider för investeringar	Besparingar per spenderad krona	Ja	5	Kostnadsreduktion	Långsiktig kostnadsmätning
<b>Produkt/kvalité</b>					
Kvalitetskontroll	Andel godkända leveranser	Ja	-	Kvalité	
<b>Logistik</b>					
-	-	-	-	-	-
<b>Organisatoriska</b>					
Avtalstrohet	Efterlevnad av kontrakt, system, beslut och strategier	Ja	85%	Intern efterlevnad	
Inköpsvolym	Total inköpsvolym	Ja	-	Intern efterlevnad	
Internationella inköp	Andel internationellt av totalt inköp	Ja	-	Intern efterlevnad	
<b>Övrigt</b>					
CSR	Miljö och CSR	Ja	-	CSR	

#### 4.5.3.1 Historisk utveckling och metod för att ta fram mätetalen

Mätningar har gjorts på lokal nivå under många år men på koncernnivå började företaget mäta, både på indirekt och direkt material, för cirka 10 år sedan. De senaste åren har de också blivit bättre på att agera på mätetalens utvecklingar. Mätetalen är framtagna utifrån de övergripande strategierna som finns inom koncernen och är kopplade till de områdena som företaget behöver förbättra sig på.



Figur 22. Antal år som NCC har mätt.

#### 4.5.3.2 Fallets huvudsyfte med att mäta inköpsfunktionen

Företaget mäter sin inköpsavdelning primärt för att ge rätt underlag till koncernledningen och sekundärt för att ge indikationer på hur det går för

inköpsavdelningen till övriga delar inom företaget. Mätningen fungerar även som en intern benchmarking inom företaget. Att kommunicera och ge input tillbaka till inköpsavdelningen från ledningen spelar också en viktig roll.

#### **4.5.3.3 Kategorisering av falllets mätetal och dess viktigaste mätetal**

Företaget har en god och tydlig uppdelning av sina mätetal, de kan även härleda dessa ända ner till varje enskild inköpare.

Fem stora nyckeltal följs extra noggrant: *Volym* som mäts i absoluta tal, *andel koordinering* som mäts i relativa tal, *avtalstrohet*, *besparingar* och *andel internationella inköp*. Dessa nyckeltal är inte specifika för den indirekta sidan utan mäts gemensamt för alla typer av inköp.

#### **4.5.3.4 Svårigheter med mätning och vilka verktyg som fallet använder för mätning**

NCC anser att det är svårare att relatera till relativa mått än till absoluta tal. De anser att besparingar på en internationell nivå är relativt enkelt att mäta, till exempel genom att jämföra offerter från Sverige och Litauen. De anser att enkelheten hos ett mätetal är oerhört viktigt för att undvika misstolkningar. NCC använder sig av både glidande medelvärde och aktuella siffror. Vid användande av aktuella siffror anser NCC att det är viktigt att sätta dessa i ett historiskt perspektiv, så att man enkelt kan avgöra om dessa är bra värden eller inte. För att kunna mäta över de olika områdena och ta fram mätetal för dessa, håller NCC på att implementera ett gemensamt mätverktyg som kallas "Spend tool". De olika områdena har tidigare haft olika system för att ta fram mätetalen.

#### **4.5.3.5 Olika typer av mätetal som fallet använder**

Avtalstrohet definierar de som "efterlevnad av avtal, system, strategier och beslut". Företaget har en nivå av avtalstrohet på ungefär 85 %. *Maverick buying* finns inte definierat hos NCC. NCC jobbar med att minska antalet leverantörer men det är inget de mäter idag. NCC mäter *prisförändringar* i branschen via en representativ produktkorg. Nackdelen med denna korg är att den måste vara relativt standardiserad eftersom man måste kunna mäta samma varor och tjänster hos olika leverantörer. Företaget följer också upp sina leverantörer på *pris, kvalitet, miljö* och *CSR*. NCC har precis börjat mäta hur mycket tid och kostnader som är förknippade med logistiken kring deras interna verksamhet i Sverige. Även den organisatoriska delen av inköpsfunktionen mäts, bland annat genom att NCC gör mätningar som reflekterar *inköpsfunktionens kostnader* och *återbetalningstider* för olika satsningar internt, vilket används av ledningen för att jämföra olika avdelningar och avgöra var den bästa investeringen finns. De kollar även hur mycket *besparingar* man kan göra på respektive nivå inom företaget. Beräkningar av återbetalningstider för projekt och att mäta inköpsfunktionens kostnader är enligt vår analys metoder för att göra långsiktiga kostnadsbesparingar. Mätresultaten som fokuserar på *andel koordinering* och *andel internationella inköp* har varit relativt konstanta sedan dessa började mätas. NCC kopplar volymerna för det direkta materialet till det indirekta genom att använda sig av multiplar som kopplar dessa två flöden samman.

#### ***4.5.3.6 Fallets planer framöver och övriga saker inom mätning***

Framöver kommer NCC att fokusera på att utveckla mätetal som ger indikationer om framtida trender. Hur dessa ska konstrueras är inte bestämt men kan vara att försöka hitta trenderna inom ett område som ligger före ett annat.

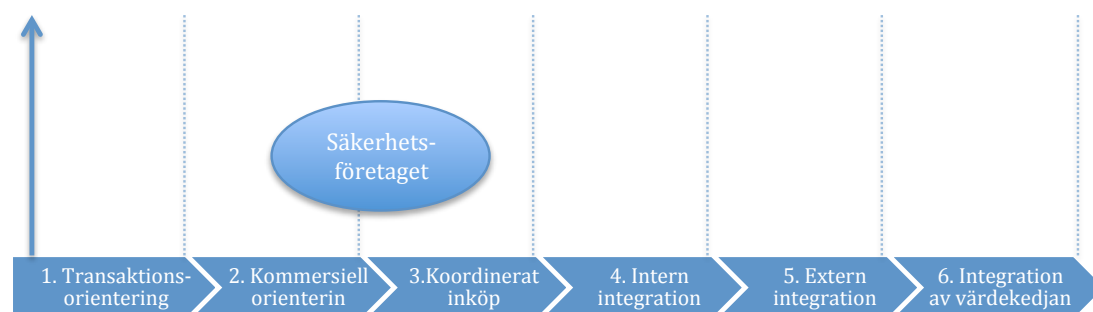
Företaget har som strategi att testa sina nya mätningar i liten skala, för att identifiera problem och öka kvalitén på mätningarna, för att sedan lansera talet i hela eller delar av koncernen. Klassificeringarna KPI/(PI&RI)/KRI förekommer inte hos företaget, därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

## 4.6 Säkerhetsföretaget

Av sekretesskäl är detta fall inte benämnt med sitt verkliga företagsnamn. Säkerhetsföretaget är en internationell organisation som arbetar med olika typer av säkerhetslösningar.

### 4.6.1 Mognadsgrad

Säkerhetsföretaget har förändrats mycket de senaste åren och har en önskan om att vara en hybridorganisation som styrs centralt. Vi anser dock att det finns mycket kvar att jobba med innan verksamheten kan koordineras på ett bra sätt. Rapportering från den centrala inköpsenheten sker direkt till ledningsgruppen, men vi uppfattar att det är svårt för de som sitter centralt att ha kontroll över allt som görs ute på de olika bolagen. Vår analys är därför att företaget är en decentraliserad inköpsorganisation där de olika dotterbolagen har sina inköpsprocesser, rutiner och kulturer. Gruppen uppfattar att det i de flesta dotterbolagen inte finns någon tydlig inköpsfunktion som har kontroll över alla inköp. Inköp görs istället ofta av andra avdelningar för att supportera sina processer med varor och tjänster. Det finns få IT-system implementerade och dessa är sällan tvär-funktionella och inte integrerade externt med leverantörer. Leverantörer är dock ofta involverade i företagets produktutveckling. Undantaget är systemet Scanmarket som hjälper företaget att hålla omvända e-auktioner och därmed skapa en fördel mot sina leverantörer. Organisationen försöker se till TCO men det är svårt för företaget att göra detta i praktiken. Företagets spend utgör cirka 40 % av den totala omsättningen, vilket innebär en signifikant betydelse för verksamhetens resultat. Från den centrala enheten försöker företaget skapa skalfördelar genom att koordinera inköp mellan de interna bolagen. Gruppen anser att företaget uppfyller de flesta kriterierna för steg 3 i utvecklingsmodellen, men att den organisatoriska aspekten inte är fullständig för denna nivå. De behöver på ett bättre sätt skapa en centralledd organisation där de kan dra nytta av synergier från bolagen inom organisationen. För att hamna i nästa nivå bör dessutom en tydligare inköpsorganisation med tvär-funktionella system inom bolagen implementeras, vilket vi uppfattar att företaget har planer på i framtiden. Företaget placeras därför *mitt emellan steg två och tre* i van Weeles utvecklingsmodell.



Figur 23. Säkerhetsföretagets placering på van Weeles utvecklingskurva.

### 4.6.2 Indirekt inköp

Gällande de fyra inköpsstrategierna för indirekt inköp enligt Cox et al. (2005, s. 43) använder sig företaget i huvudsak av den första strategin. För mer komplexa produkter tillämpar företaget även den andra strategin, dvs. mera långsiktiga

relationer. Inköpskonsortium har använts inom bolaget men inte med några externa företag. Detta är koordinering istället för konsortium enligt vår analys. På en högre nivå anser företaget att de prioriterar sina leverantörer efter hur stor del av spenden som de står för men de inte har någon uppföljning på detta. Indirekt material och tjänster står för cirka 40 % av fallets totala årliga spend.

**Tabell 20. Fallets användning av de olika strategierna för indirekt inköp.**

Strategi	1. Kortsiktigt	2. Långsiktigt	3. Inköpskonsortium	4. Outsourcing
Säkerhetsföretaget	x	x		

### 4.6.3 Mätetal

Vi inleder detta kapitel med en sammanställning av vad fallet mäter i form av tabellen. Detta så att läsaren får en konkret översikt över mätetalen som används för indirekt inköp hos fallet idag. Sedan beskriver vi mer under detalj definitioner och hur mätningen går till under resten av kapitlet. Vi noterar att även detta fall saknar mätetal inom kategorin produkt/kvalitet.

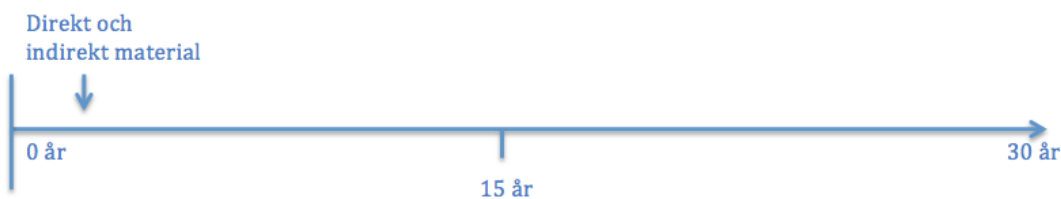
**Tabell 21. Mätetal som används för indirekt inköp av Säkerhetsföretaget uppdelade enligt de olika områdena.**

Område enligt van Weele och fallets benämning	Fallets definition	Mäter dem det?	Nivå/ Ranking	Gruppens definition till korsanalys enligt van Weeles olika områden	Gruppens definition till korsanalys enligt fördjupad sex-steps modell
<b>Pris/kostnad</b>					
Besparingar historiskt	Pris jämfört med historiskt kontrakt	Ja	3	Kostnadsundvikande	Prisstatistik historiskt
Besparingar marknad	Pris jämfört med marknadspris	Ja	4	Kostnadsundvikande	Prisstatistik marknad
<b>Produkt/kvalité</b>					
-	-	-	-	-	
<b>Logistik</b>					
SLA	Service level agreement	Ja	-	Extern logistik	
Betalningsvillkor	Betalningsvillkor mot leverantör	Ja	-	Extern logistik	
Antal leverantörer	Totalt antal leverantörer	Ja	-	Intern logistik	
<b>Organisatoriska</b>					
Contract compliance	Rätt verktyg, kanal och godkänd leverantör används	-	ca 75 %	Intern efterlevnad	

#### 4.6.3.1 Historisk utveckling och metod för att ta fram mätetalen

Företaget har mätt på den direkta och indirekta sidan under de senaste två åren. Innan dess har det funnits försöka att mäta på den direkta sidan.

Mätetalen har inte tagits fram genom någon särskild urvalsprocess utan genom olika parterns önskemål och logiska behov. Vissa mätetalen kommer från ledningen eller från enskilda chefer, medan andra ses som logiska och självklara att mäta för företaget.



Figur 24. Antal år som Säkerhetsföretaget har mätt.

#### 4.6.3.2 Fallets huvudsyfte med att mäta inköpsfunktionen

Företaget mäter idag sin inköpsfunktion främst för att sänka *kostnaderna*, vilket nås genom att stor vikt läggs vid att förenkla och standardisera processerna kring inköp.

#### 4.6.3.3 Kategorisering av fallets mätetal och dess viktigaste mätetal

Företaget har av naturliga skäl kommit längre på den direkta sidan än på den indirekta, och man har idag ingen kategorisering av sina mätetal för indirekta material och tjänster. Det viktigaste mätetalet är enligt företaget *besparingar* och dessutom *besparingar i förhållande till intäkterna*.

#### 4.6.3.4 Svårigheter med mätning och vilka verktyg som fallet använder för mätning

Företaget upplever att alla inom organisationen förstår varför man ska mäta saker men tycker att det svårt att utforma mätningarna så att det tydligt går att härleda varför mätetalen ändras. Företaget upplever också att vissa aktiviteter är väldigt svårt att kvantifiera, vilket gör att utfallet blir svårt att beräkna. Att datainsamlingssystemet bara hämtar in cirka två tredjedelar av all data från företagets alla olika system, gör att kvalitén på de fortsatta analyserna blir därefter. Företaget upplever också att deras inköpare är dåliga på att dokumentera sina aktiviteter, något som gör det svårt att följa upp dess utfall.

#### 4.6.3.5 Olika typer av mätetal som fallet använder

Företaget anser att *maverick buying* förekommer frekvent inom företaget då det ofta inte finns ramavtal framtagna, vilket ofta beror på deras koncernstruktur. Företaget ser *compliance* mer som ett redskap och menar att lokala inköpare får använda "fel" leverantör om de gör det på rätt sätt, men att detta är en svår trade-off. De mäter *contract compliance* men endast inom vissa produktkategorier, vilket gör att det därför är svårt att uppskatta en nivå av detta.

Företaget jobbar mycket med att försöka reducera antalet leverantörer då de uppskattar att runt 50 % eller 7500 stycken av leverantörerna står för cirka två procent av spenden. Detta följs upp genom mätningar av antalet leverantörer per land och sker varje kvartal. Företaget har heller inga mätetal som reflekterar över personalkostnader eller andra organisatoriska kostnader.

Företaget följer idag upp utfallen av projekten kontra prognosen på en aggregerad nivå, men de har inga mätetal som visar hur priserna ändrar sig på marknaden eller hur slutpriserna skiljer sig från listpriserna. De har heller inga mätetal som redogör för hur mycket inköpsfunktionen bidrar till produktutvecklingen eller kvalitén.

Företaget har ingen uttalad mall om hur, eller efter vilka kriterier som leverantörerna ska bedömas och detta avgörs idag till stor del av sunt förnuft. Företaget mäter idag på olika nivåer inom koncernen. Då företagets struktur är komplex, kollar de istället på trender av de faktiska talen i redovisningen för att se åt vilket håll ett område utvecklar sig åt. För indirekt inköp kan man sammanfatta mätetalen som *spend, spend jämfört med intäkter, besparingar, betalningsvillkor, contract compliance, antal leverantörer och betalningsvillkor och SLA mot leverantörer*. Gällande *besparingar* så mäter de det både jämfört med *historiska priser och mot marknadspriser*.

#### **4.6.3.6 Fallets planer framöver och övriga saker inom mätning**

Framöver hoppas företaget kunna ta fram sina mätetal genom att gå nerifrån- och-upp inom koncernen. De önskar också kunna öka kostnadstransparensen för att få en mer detaljerad rapportering, helst ner per kategori och leverantör.

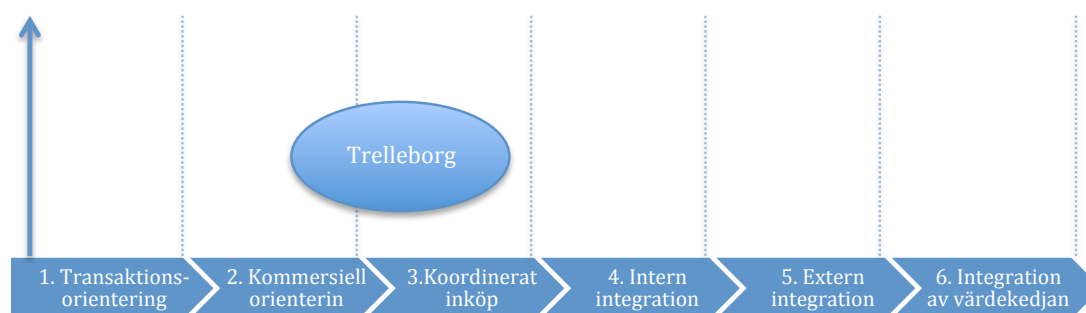
Klassificeringarna KPI/(PI&RI)/KRI förekommer inte hos företaget, därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

## 4.7 Trelleborg

Trelleborg är världsledare inom specialutvecklade polymerlösningar. Trelleborgskoncernen erbjuder teknologiska lösningar som möter tre primära kundbehov; att täta, dämpa och skydda för att säkra investeringar, processer och människor i krävande industriella miljöer. Koncernen omsätter drygt 21 miljarder svenska kronor och har cirka 15 500 anställda i över 40 länder.

### 4.7.1 Mognadsgrad

Eftersom organisationens olika affärsområden är tydligt uppdelade i flera nivåer ända ner till fabriksnivå, och eftersom besluten tas på fabriksnivå, håller vi med om Trelleborgs egen uppfattning om att företaget har en decentraliserad inköpsorganisation. Den centrala enheten jobbar endast med att koordinera inköpsverksamheten. Företaget har utvecklat en inköbspolicy inom koncernen, även om den kan skilja något mellan de olika affärsområdena. Synen på inköpsavdelningen har på senare år gått från att vara en administrativ funktion till mer strategisk, men den är ännu inte fullt medverkande i beslut på ledningsnivå. De IT-system som används inom koncernen är framförallt olika typer av välkända affärssystem. För just inköpsprocessen har företaget även databaser där inköpare kan hitta historiska kontrakt och leverantörsregister. Även om databasen är tvär-funktionellt integrerad har Trelleborg inte någon inköpsportal där personal på andra avdelningar kan göra avrop genom. De har heller inget system länkat mot sina leverantörer för att hämta information om produktkataloger eller hantera omvända e-auktioner. Leverantörerna är däremot involverade i företagets produktutveckling, då framförallt på den direkta sidan. Trelleborg uppfyller till stor del kraven för steg 3 i van Weeles utvecklingsmodell. De bör arbeta vidare med sin process att skapa en centralstyrd organisation för att kunna skapa synergieffekter mellan de olika affärsområdena inom företaget. De uppfyller även vissa kriterier i fjärde steget men är idag ännu inte tillräckligt tvär-funktionellt integrerade för att placeras på denna nivå. *Gruppen placerar därför Trelleborg en nivå som är något lägre än steg 3 i utvecklingsmodellen.*



Figur 25. Trelleborgs placering på van Weeles utvecklingskurva.

### 4.7.2 Indirekt inköp

Gällande de fyra inköpsstrategierna för indirekt inköp av Cox et al. (2005, s. 43) använder sig Trelleborg av den första, andra och tredje strategin. De använder Kraljic-matrisen för att avgöra vilken strategi som är lämpligast för varje vara och har även använt sig av inköpskonsortium under en lång tid med externa



företag. Trelleborg har idag ännu inte outsourcat någon del av sin inköpsverksamhet.

Trelleborg anser att de lägger proportionerligt med tid på sina leverantörer baserat på hur stor spend de står för. De lägger nästan all tid på de leverantörerna som står för 80 % av företagets totala spend. Indirekt inköp står för cirka 30 % av företagets totala spend. Företaget har idag över 10 000 leverantörer för indirekt inköp.

**Tabell 22. Fallets användning av de olika strategierna för indirekt inköp.**

Strategi	1. Kortsiktigt	2. Långsiktigt	3. Inköpskonsortium	4. Outsourcing
Trelleborg	x	x	x	

### 4.7.3 Mätetal

Vi inleder detta kapitel med en sammanställning av vad fallet mäter i form av tabellen. Detta så att läsaren får en konkret översikt över mätetalen som används för indirekt inköp hos fallet idag. Sedan beskriver vi mer under detalj definitioner och hur mätningen går till under resten av kapitlet.

**Tabell 23. Mätetal som används för indirekt inköp av Trelleborg uppdelat efter de olika områdena.**

Område enligt van Weele och fallets benämning	Fallets definition	Mäter dem det?	Nivå/ Ranking	Gruppens definition till korsanalys enligt van Weeles olika områden	Gruppens definition till korsanalys enligt fördjupad sex-steps modell
<b>Pris/kostnad</b>					
Besparingar	Pris jämfört med historiskt kontrakt	Ja	3	Kostnadsundvikande	Prisstatistik historiskt
Marknadpriser	Pris jämfört med marknad	Ja	4	Kostnadsundvikande	Prisstatistik marknad
<b>Produkt/kvalité</b>					
Kvalitetskontroll	Andel godkända leveranser	Ja	-	Kvalité	
<b>Logistik</b>					
Leveranssäkerhet	Antal leveranser i tid	Ja	-	Extern logistik	
DPA	Days Paid Agreement (Betalningsvillkor)	Ja	-	Extern logistik	
<b>Organisatoriska</b>					
Utbildningsnivå internt	Andel utbildade och på vilket steg	Ja	-	Inköpsavdelningens kvalité	
<b>Övrigt</b>					
CR	Corporate Responsibility	Ja	-	CSR	

#### 4.7.3.1 Historisk utveckling och metod för att ta fram mätetalen

Företaget har på olika sätt mätt sin verksamhet ända sedan starten. Vi får känslan av att Trelleborg har använt sig av mätetal för inköp på ett strukturerat sätt i cirka sex år. De började mäta på direkt inköp för att sedan gå över på indirekt inköp, där företaget började mäta för två till tre år sedan.

Trelleborg har generellt sett utgått från sina övergripande strategier på koncernnivå när de har tagit fram sina KPIer. Detta gör att de, på ett bra sätt, har kopplat sina mätetal till sina företagsstrategier.



Figur 26. Antal år som Trelleborg har mätt.

#### 4.7.3.2 Fallets huvudsyfte med att mäta inköpsfunktionen

Tanken från början med att mäta sin verksamhet var för företaget att sänka sina kostnader, men har på senare år även inneburit att de vill motivera sin personal och sina leverantörer till att ständigt förbättra sig.

#### 4.7.3.3 Kategorisering av fallets mätetal och dess viktigaste mätetal

Trelleborg har fyra kategorier för sina nyckeltal: *Kvalitet*, *Leverans*, *Kostnader* och *CSR* (Corporate Social Responsibility). *Kvaliteten* skall uppfylla det som finns på specifikationen, men företaget anser att det inte finns någon anledning att ha en bättre kvalitet än nödvändigt. *Leveransen* mäter de i form av hur stor andel av order som är levererade i tid, med ett mål på över 95 %. Den kanske viktigaste kategorin av det som Trelleborg mäter är *kostnader*. De mäter här framförallt *besparingar* mot *historiska* kontrakt. De har hopp om att även mäta *kostnadsundvikande* mot *marknadpriser* i framtiden. För indirekt material är det *pris* jämfört med *historiska* kontrakt, *DPA* (betalningsvillkor) och *CR* (Corporate Responsibility) som företaget mäter idag.

#### 4.7.3.4 Svårigheter med mätning och vilka verktyg som fallet använder för mätning

Det svåraste med mätning enligt Trelleborg är att mäta totala *besparingar* för indirekt inköp. För direkt inköp är det lättare då det är enkelt att ta tidigare pris minus nytt pris och multiplicera detta med volym, men för indirekta tjänster som till exempel telekom är detta svårare.

För att få en översikt över sina mätetal använder sig Trelleborg av Qlikview och Excel. Det skiljer sig mellan de olika affärsområdena hur de använder sig av dessa program, men i framtiden önskar de att det skall finnas standardrutiner som hela koncernen använder sig av.

#### 4.7.3.5 Olika typer av mätetal som fallet använder

*Maverick buying* finns inte definierat på Trelleborg och det är heller inget de mäter eller följer upp. De följer sporadiskt upp *contract compliance* men det är inget de har mätetal för. Vad de däremot gör är att använda sig av self-bidding, vilket innebär att de fakturerar sig själva när de lägger en order mot vissa nyckelleverantörer. De är då säkra på att de endast betalar för det som är specificerat på inköpsordern.

Det är svårt att sätta en exakt siffra på antalet leverantörer som Trelleborg har på koncernnivå, då de har egna leverantörer för varje fabrik. Uppskattningsvis har de över 10 000 för indirekt material och tjänster. De arbetar dock för att reducera antalet leverantörer genom att endast använda en leverantör per produktkategori. De undviker till exempel att ha flera olika leverantörer av

pärmar och papper, utan istället låta en leverantör ha hand om allt kontorsmateriel.

Trelleborg mäter inom samtliga av de fyra mätningsområdena enligt van Weele. Priset ingår som ett av de tre viktigaste mätetalen och företaget mäter både marknadspriserna på deras insatsvaror och reduktionen av priset jämfört med föregående år. Kvalitetsområdet är också ett av de tre viktiga mätetalen där produkten måste vara av tillräckligt bra kvalitet för att godtas. De tredje och sista viktiga mätetalet rör leveranssäkerheten och mäts noggrant. Man mäter också på det organisatoriska området i form av hur många som har tagit de interna utbildningarna och vilka steg. Någon kvot med besparing per spenderad krona görs inte idag för att företaget tycker att det är missvisande då dessa aktiviteter bara står för 10-20 % av en inköparens arbetsdag.

#### ***4.7.3.6 Fallets planer framöver och övriga saker inom mätning***

Företaget önskar att bli bättre på kostnadstransparens och att mäta TCO istället för att bara titta på inköspriser.

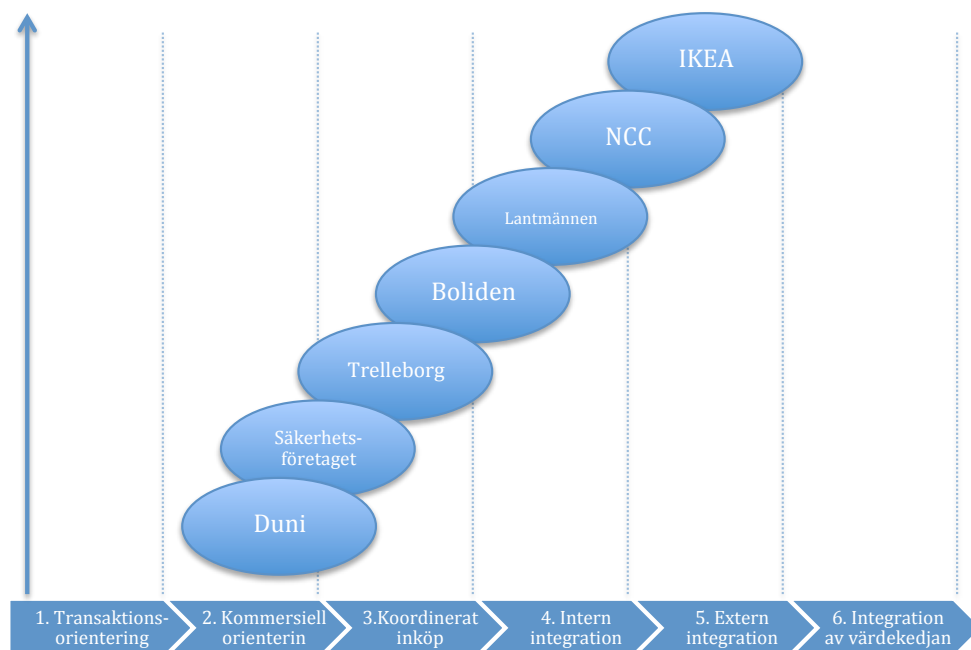
Klassificeringarna KPI/(PI&RI)/KRI förekommer inte hos företaget, därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

## 5 Korsanalys

I korsanalysen sammanställs information från alla enfallsanalyser så att fallen kan jämföras. Detta görs för att upptäcka eventuella likheter och skillnader gällande mognadsgrad, strategier och aktiviteter för indirekt inköp samt mätning. I enfallsanalyserna har informationen kategoriserats av författarna för att göra mätetalen jämförbara, exempelvis när fallen har olika interna termer för ett mätetal. Gruppens egna tankar och reflektioner återfinns under kapitel sex.

### 5.1 Mognadsgrad

Figuren nedan visar en sammanställning av fallens placering på van Weeles utvecklingskurva. Mognadsgraderna används sedan vidare i korsanalysen för att se om det finns samband mellan företagens mognadsgrad och olika mätningsaspekter. Spridningen är jämt fördelad från andra och tredje steget upp till det femte för företagen i detta examensarbete. Endast ett fall har nått upp till näst högsta nivån. Att samtliga företag högre än andra steget kan ha samband med kriterierna som är uppställda (kapitel 2.8), som redogör att det endast är väletablerade stora företag som är med i studien.



Figur 27. Mognadsgrader för fallen enligt van Weeles utvecklingskurva.

## 5.2 Indirekt inköp

### 5.2.1 Strategier för indirekt inköp

Vi erinrar läsaren om de fyra strategierna för indirekt inköp från teorin i kapitel 3.5.1 i denna rapport av Cox et al. (2005, s. 43) i tabellen nedan.

Tabell 24. Olika strategier för indirekt inköp enligt Cox et al. (2005, s. 43).

Strategi	Beskrivning
1	Att utveckla <i>kortsiktiga</i> relationer med leverantörer. Fokus ligger på att uppdatera kontraktet ofta och låta leverantörerna konkurrera med varandra genom budgivningsprocesser.
2	Att utveckla <i>långsiktiga</i> relationer med sina leverantörer. På detta vis kan företaget skapa starkare band med sina leverantörer och förhandla sig till bättre priser.
3	Att tillsammans med andra företag använda sig av inköpskonsortium för att skaffa sig ett volymövertag.
4	Att helt och hållet outsourca inköpsaktiviteterna till ett tredjeparts tjänsteföretag.

Tabellen nedan visar en sammanställning över vilka strategier som de olika fallen använder sig av för inköp av indirekt material och tjänster<sup>8</sup>. Sex av sju fall använder sig av den *första strategin*. Samma antal använder sig också av den *andra strategin*, beroende på vilken typ av produkt eller tjänst som inköpet avser. Flera av företagen använder sig dessutom av *inköpskonsortium* för att skapa skalfördelar. Det finns förekomst av interna *inköpskonsortier* innanför bolagens gränser men i denna studie har endast samarbeten med externa företag kategoriserats in på *strategi tre*. Inga utav fallen använder sig av *strategi fyra*, som går ut på att *outsourca* sin inköpsverksamhet. I de två nedersta raderna i tabellen görs en jämförelse av resultatet i detta examensarbete med resultatet i Cox et al. (2005, s. 46) studie som gjordes genom en survey på ett större antal företag. Vi ser tydliga skillnader på framförallt strategi ett och tre. Kortsiktiga avtal var betydligt mer frekvent i vår studie jämfört med Cox et al. (2005, s. 46). Inköpskonsortium var betydligt mer frekvent i vår studie. Det var även mindre skillnader för strategierna gällande strategi två med långsiktiga avtal och den fjärde strategin gällande outsourcing av inköpsavdelningens verksamhet.

---

<sup>8</sup> Läsaren hänvisas tillbaka till teorin och kapitel 3.5.1 gällande de olika inköpsstrategierna för indirekt inköp som refererar till artikeln av Cox et al. (2005, s. 43).

Tabell 25. Fallens användning av de olika strategierna för indirekt inköp.

Strategi	1. Kortsiktigt	2. Långsiktigt	3. Inköpskonsortium	4. Outsourcing
Boliden	x	x	x	
Duni	x			
IKEA		x		
Lantmännen	x	x	x	
NCC	x	x		
Säkerhetsföretaget	x	x		
Trelleborg	x	x	x	
<b>Totalt:</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>Andel i examensarbete</b>	<b>86 %</b>	<b>86 %</b>	<b>43 %</b>	<b>0 %</b>
<b>Andel i Cox et al. (2005, s. 46)</b>	<b>29 %</b>	<b>66 %</b>	<b>5 %</b>	<b>21 %</b>

Generellt sett är det huvudsakligen *kortsiktiga* avtal som gäller för inköp av indirekt material och tjänster i detta examensarbete. Vid inköp av direkt material dominerar istället *långsiktiga* relationer i detta examensarbete. Många av fallen i vår studie menar att de jobbar för att efterlikna den direkta sidan och har därför som ambition att också ha *långsiktiga* relationer med sina leverantörer även för indirekt inköp.

### 5.2.2 Indirekt spend

Diagrammet nedan visar en sammanställning av hur stor del av fallens totala spend som indirekt material och tjänster utgör. Enligt Cox et al. (2005, s. 44) var denna andel 30-60 % i genomsnitt för studiens fall som hade en omsättning på över 18 miljarder dollar. I diagrammet nedan kan man se att genomsnittet ligger på drygt 20 % och att den indirekta spenden varierar mellan fem procent och upp till 40 %<sup>9</sup>. Indirekt material och tjänster svarar således för en stor del av totalt inköp hos flera av fallen, medan kategorin har mindre inflytande på totala inköpskostnader hos andra.

<sup>9</sup> Notera att Boliden inte är med i sammanställningen av indirekt spend då de har en annan definition av vad som är direkta och indirekta inköp, vilken inte är jämförbar med de andra fallen. Se bilaga 1 för en mer utförlig förklaring.

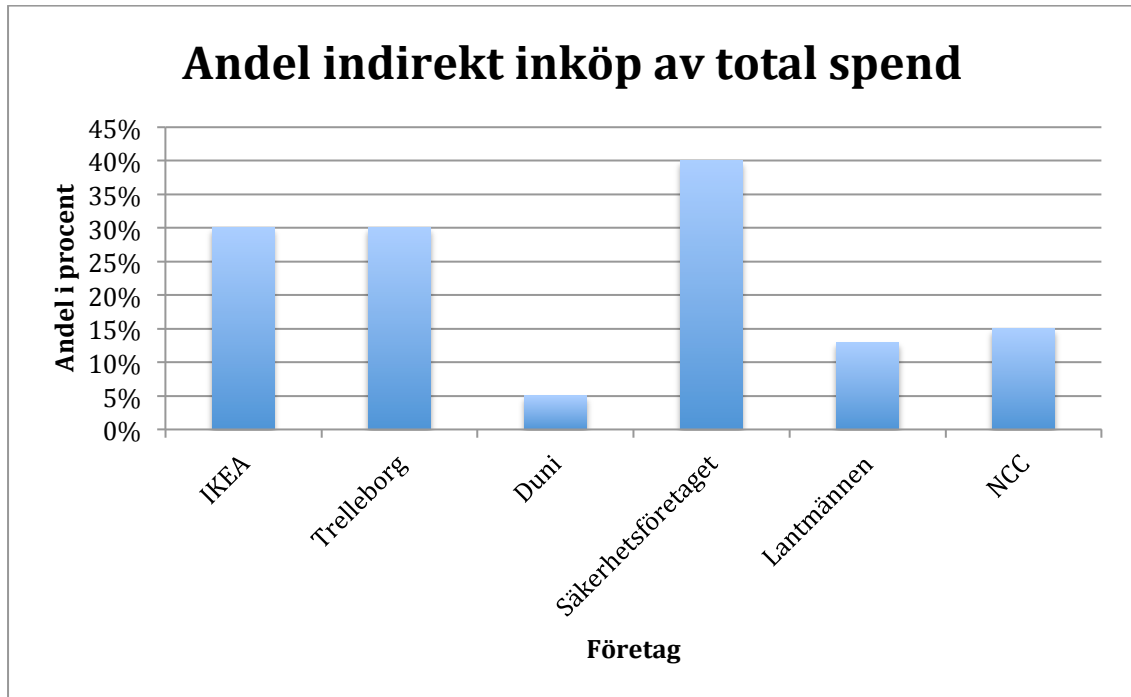


Diagram 1. Andel indirekt inköp av den totala spenden för fallen.

## 5.3 Mätning

Analysen gällande vad det är som fallen mäter, är indelat i områdena *pris/kostnad*, *produkt/kvalité*, *logistik* och *organisatoriska* (från teorikapitel 3.8) och är sammanställt i tabell nedan.

Tabell 26. Sammanställning av vilka mätetal som fallen använder.

Område enligt van Weele	Boliden	Duni	IKEA	Lantmännen	NCC	Säkerhetsföretaget	Trelleborg	Summa:
<b>Pris/kostnad</b>								
Kostnadsundvikande	PPV	PPV	Pris jämfört med historiska priser	Pris jämfört med historiskt kontrakt	Prisstatistik historiskt	Pris jämfört med historiskt kontrakt	Pris jämfört med historiskt kontrakt	12
	-	-	Pris jämfört med marknadspriser	Pris jämfört med marknadspris	Prisstatistik marknad	Pris jämfört med marknadspris	Pris jämfört med marknad	
Kostnadsreduktion	-	-	Value contribution	-	Återbetalningstider för investeringar	-	-	2
<b>Produkt/kvalité</b>								
Produkt	-	-	-	-	-	-	-	0
Kvalité	-	-	Preferred partner	-	Andel godkända leveranser	-	Andel godkända leveranser	4
	-	-	Precived quality	-	-	-	-	
<b>Logistik</b>								
Intern logistik	Antal leverantörer	Antal leverantörer	Leverantörsreduktion	-	-	Antal leverantörer	-	4
Extern logistik	Betalningsvillkor	Leveranssäkerhet	Leverantörsrisker	Supplier Payment Time	-	Service level agreement	Antal leveranser i tid	11
	Leveransprecision	-	-	Extern compliance	-	Betalningsvillkor mot leverantör	Days Paid Agreement (Betalningsvillkor)	
	-	-	-	Leveransprecision	-	-	-	
<b>Organisatoriska</b>								
Intern efterlevnad	Contract compliance	-	Contract compliance	Contract compliance	Avtalstrohet	Contract compliance	-	13
	Purchase order compliance	-	Maverick Buying	Maverick buying	Inköpsvolym	-	-	
	Adresserad spend	-	-	-	Internationella inköp	-	-	
	Spendanalys	-	-	-	-	-	-	
	Maverick buying	-	-	-	-	-	-	
Inköpsavdelningens kvalité	-	-	Precived availability	-	-	-	Utbildningsnivå internt	3
	-	-	People	-	-	-	-	
<b>Övrigt</b>								
	Supplier compliance	-	Sustainability	Hållbarhetsaspekter	CSR	-	Corporate Responsibility	5
<b>Summa:</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	

Sammanfattningsvis är det stor variation på vad företagen mäter men det finns vissa likheter. Samtliga företag mäter någon form av prisstatistik jämfört med historiska kontrakt eller marknadspriser. Alla företagen utom ett mäter dessutom extern logistik, vilket innefattar leverantörernas prestationer, risker och villkor. Värt att notera är att totala antalet mätetal för indirekt inköp hos de olika fallen skiljer sig från ett fåtal till tolv stycken. Inget av fallen mätte inom underområdet produkt.

Man kan också se att alla huvudområdena utom produkt/kvalité hade ungefär lika många mätetal.

### 5.3.1 Pris/kostnad

I enfallsanalysen har fallen olika definitioner av hur de mäter pris- och kostnadsaspekter. Fallen har också olika termer för kostnadsreduktion och



kostnadsundvikande, vilket inte alltid stämmer med van Weele (se vidare under kapitel 6.3.1). Detta mätningområde har fått extra prioritet i studien eftersom samtliga fallen mäter på något sätt. Därför har vi, utöver modellen från teorin om kostnadsundvikande och kostnadsreduktion, även använt oss av den egenutvecklade stegen<sup>10</sup> för detta område.

För pris- och kostnadsområdet är mätetalen kategoriserade enligt:

*Kostnadsreduktion:* Permanenta kostnadsminskningar, exempelvis ändra specifikationerna så som sänkt kvalitet.

*Kostnadsundvikande:* Tillfälliga kostnadsminskningar, exempelvis besparingar mot listpriser, historiska priser eller marknadspriser.

Tabell 27. Fallens mätning på området pris/kostnad.

Pris/Kostnad	Kostnadsreduktion (van Weele)	Kostnadsundvikande (van Weele)
Boliden		X
Duni		X
IKEA	X	X
Lantmännen		X
NCC	X	X
Säkerhetsföretaget		X
Trelleborg		X

I tabellen ser vi att samtliga fall gör någon form av prisjämförelse för tillfälliga besparingar för indirekta inköp. Endast två av fallen har dessutom mätetal som visar kostnadsutvecklingen i ett långsiktigt perspektiv.

I nästa korsanalys tar vi hänsyn till företagens mognadsgrad. Diagrammet nedan visar fallens placering på utvecklingskurvan samt deras nivå av kostnadsmätning<sup>11</sup>. Nivåerna av mätning från kapitel 3.6.1.1 återges för att lättare avläsa diagrammet.

1. *Ingenting:* ingen mätning av kostnad eller pridfaktorer görs
2. *Total spend:* Mätning görs i form av spendanalys, total spend, spend per produktkategori, land eller liknande
3. *Prisstatistik historiskt:* mätning genom att priser jämförs med historiska kontrakt
4. *Prisstatistik marknad:* mätning genom att priser jämförs med marknadspriser
5. *Långsiktig kostnads-mätning:* mätning görs där man tar hänsyn till långsiktiga påverkan av ett beslut.
6. *TCO:* besparingar mäts genom att ta hänsyn till TCO.

<sup>10</sup> Se kapitel 3.6.1.1 för mer information kring de olika nivåerna av mätetal för pris/kostnad som författarna har tagit fram med hjälp av litteraturen och genom diskussion med PIR.

<sup>11</sup> Författarna har här standardiserat fallens egna termer och definitioner i sammanställningstabellerna i slutet på varje enfallsanalys. Sedan har gruppen översatt dem till de sex nivåer som finns listade i teorin för att kunna göra en djupare korsanalys på hur företagen mäter detta område.

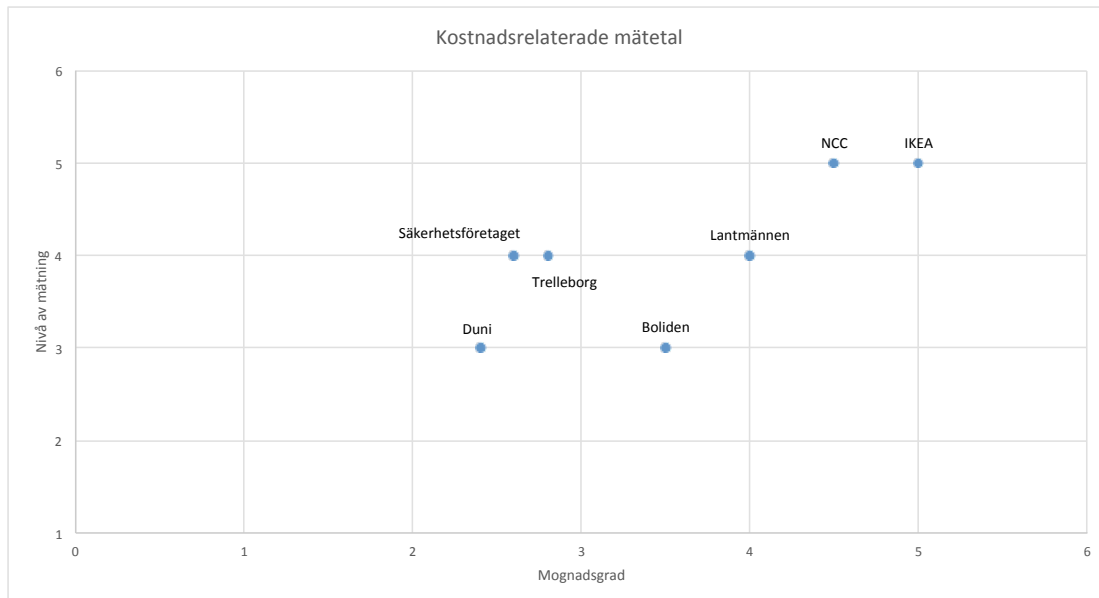


Diagram 2. Fallens nivå av mätning och deras mognadsgrad.

I diagrammet kan man se att de fall med högre mognadsgrad av inköpsfunktionen också mäter en högre nivå av kostnadsrelaterade mätetal. Samtliga fallen mäter *besparingar i form av priskontroll jämfört med historiska kontrakt*. Fem av de sju fallen mäter också *priser jämfört med marknadstrender*. Två av fallen har dessutom metoder för *långsiktig kostnadsmätning*.

### 5.3.2 Produkt/kvalité

För produkt- och kvalitetsområdet är mätetalen kategoriserade enligt:

*Produkt*: Del i utvecklingen av nya produkter, exempelvis andel tid spenderad i produktutvecklingsprojekt.

*Kvalité*: Kvalitetsnivåer för produkter och leveranser, exempelvis andel godkända leveranser.

Tabell 28. Fallens mätning på området produkt/kvalité.

Produkt/Kvalité	Produkt	Kvalité
Boliden		
Duni		
IKEA		X
Lantmännen		
NCC		X
Säkerhetsföretaget		
Trelleborg		X

*Produkt* och *kvalité* är ett område som få av fallen mäter idag. För produktområdet är det inget av fallen som mäter någon form av produktutveckling för indirekt material och tjänster. De tre fallen som mäter *kvalité* gör det antingen i form av *andel godkända leveranser* eller som *upplevd kvalité hos samarbetsföretag*.

### 5.3.3 Logistik

För logistikområdet är mätetalen kategoriserade enligt:

*Intern logistik:* Andel tid spenderad på inköpen, exempelvis andel order som läggs manuellt, reducering av antal leverantörer och antal produkter/komponenter.

*Extern logistik:* Hur väl leverantörerna uppfyller sina löften, exempelvis andel order levererade i tid och *supplier compliance*.

Tabell 29. Fallens mätning på området logistik.

Logistik	Intern logistik	Extern logistik
Boliden	X	X
Duni	X	X
IKEA	X	X
Lantmännen		X
NCC		
Säkerhetsföretaget	X	X
Trelleborg		X

Samtliga företag utom ett mäter inom området för *extern logistik*. Det är framförallt *betalningsvillkor* och *leveransprecision* som dominerar denna kategori. För *intern logistik* är det interna processer som skall ge kortare ledtider för inköpen och minska komplexiteten som fallen fokuserar på. Det vanligaste mätetalet i denna kategori är *reduktion av leverantörsbas*.

### 5.3.4 Organisatoriska

För organisationsområdet är mätetalen kategoriserade enligt:

*Intern efterlevnad:* Hur väl verktyg och processer som finns efterföljs internt, exempelvis *contract compliance*.

*Inköpsavdelningens kvalitet:* Inköpsavdelningens nivå och kvalité, exempelvis kunskapsnivå och kostnader för inköpspersonalen.

Tabell 30. Fallens mätning på området organisation

Organisatoriska	Intern efterlevnad	Inköpsavdelningens kvalite
Boliden	X	
Duni		
IKEA	X	X
Lantmännen	X	
NCC	X	
Säkerhetsföretaget	X	
Trelleborg		X

Fem av fallen använder någon form av mätning för *intern efterlevnad*. Det mätetal som dominerar denna kategori är *contract compliance*. Andra relaterade mätetal till *compliance* som företagen mäter är främst *maverick buying* men

också *contract coverage* förekommer. Flera av fallen har problem att mäta *contract compliance* av olika anledningar. Fallen har också olika definitioner av begreppet, vilket diskuteras mer i nästa kapitel. För fallet som även mäter *inköpsavdelningens kvalitet* är det *upplevd arbetskvalitet* för de anställda samt *hur stor del av totala produktutbudet som finns tillgängligt i företagets IT-system*. För fallet som bara mäter *inköpsavdelningens kvalitet* inom detta område mäts detta genom utbildningsnivån internt, både till vilken grad och andel an de anställda som är på de olika utbildningsstegen.

### 5.3.4.1 Contract compliance

I tabellen nedan ser vi en sammanställning av samtliga definitioner för *contract compliance* som används av de olika fallen. Det är inte identiska definitioner för något av fallen, och de olika företagen har sina egna krav på vad som ingår i *compliance*. Termen *contract compliance* kan översättas till svenskans *intern kontraktsefterlevnad*, men det är flera av fallen som utökar begreppet till att även involvera efterlevnad av policy, verktyg och strategi. Notera att det är de två fall med lägst mognadsgrad som saknar definition av *contract compliance*.

Tabell 31. Fallens definitioner av *contract compliance*.

Definition	Fall
Efterlevnad av ramavtal och även där ramavtal saknas	Boliden
Efterlevnad av ramavtal och inköpsverktyg	Lantmännen
Efterlevnad av kontrakt, system, beslut och strategier	NCC
Efterlevnad av ramavtal, verktyg och inköspolicy	IKEA
Rätt verktyg, kanal och godkänd leverantör används	Säkerhetsföretaget

Data gällande de olika fallens nivåer för *contract compliance*, som tabellen nedan visar, har hämtats in under intervjuerna. Eftersom definitionerna inte är identiska för de olika fallen blir det svårt att göra någon exakt jämförelse av denna information, men författarna kan se att det är kraftiga variationer för *contract compliance* i de olika företagen. Då flera av företagen inte hade information om (eller att denna var konfidentiell) gällande nivån av *contract compliance*, finns endast information från fyra av fallen med i diagrammet.

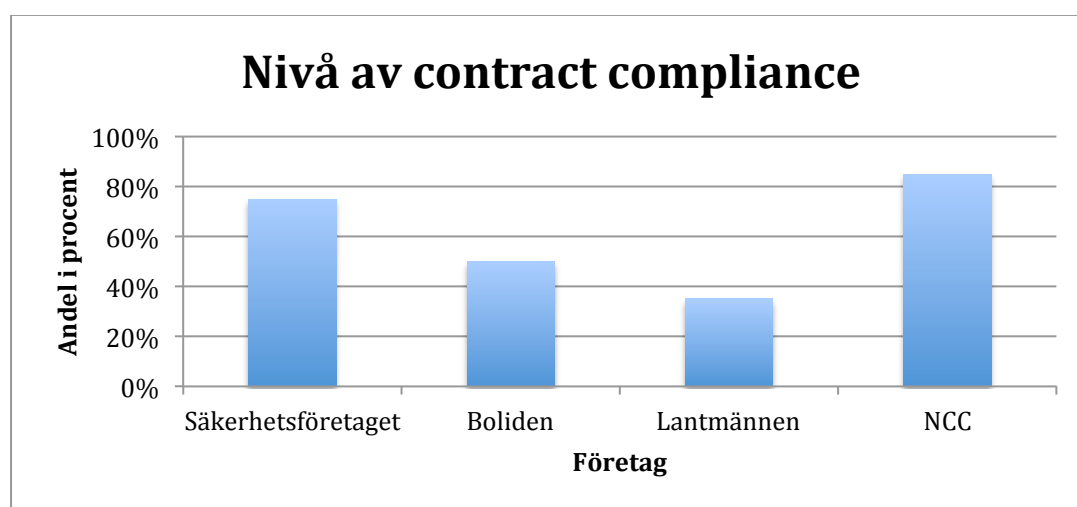


Diagram 3. Fallens nivåer av *contract compliance*.

### 5.3.4.2 Maverick buying

*Maverick buying* finns inte i lika hög grad definierat hos de olika fallen i studien. För de fall där en definition finns, är denna oftast unik jämfört med andra företag. Då det var få av fallen som varken mätte *maverick buying* eller kunde uppskatta någon trovärdig nivå av denna, görs det ingen korsanalys för nivåer av *maverick buying* i denna studie.

Tabell 32. Fallens definitioner för maverick buying.

Definition	Fall
Köp som sker utanför ramavtal och endast där ramavtal finns.	Boliden
Andelen inköp som är gjorda utanför befintliga avtal eller utan de system och metoder som tillhör företagets inköspolicy.	IKEA

### 5.3.5 Övriga mätetal

Här nedan redovisas de mätetal som inte passade i någon av van Weeles fyra kategorier för mätetal. För dessa övriga mätetal är det i denna studie uteslutande mätetal som rör hållbarhet och socialt ansvar. Gruppen har därför valt att kategorisera alla dessa mätetal som CSR (Corporate Social Responsibility).

Tabell 33. Fallens mätetal i kategorin övriga mätetal.

Övriga Mätetal	CSR
Boliden	X
Duni	
IKEA	X
Lantmännen	X
NCC	X
Säkerhetsföretaget	
Trelleborg	X

Samtliga fall utom två mäter sina leverantörer i form av CSR. Alla företag har olika termer för hållbarhetsaspekter men det är framförallt sina leverantörers prestationer inom *arbetsmiljö* och *CSR* som fallen följer upp. Anmärkningsvärt då van Weele inte behandlar denna typ av mätetal alls i sin indelning.

### 5.3.6 Sammanställning av mätningsområden

Nedan redovisas mätningarna hos fallen enligt de olika mätområdena enligt van Weele.

Tabell 34. Fallens mätning inom de olika områdena och dess underområden.

Huvudområde	Pris/kostnad		Produkt/kvalité		Logistik		Organisatoriska			
Underområde	Kostnadsreduktion	Kostnadsundvikande	Produkt	Kvalité	Intern logistik	Extern logistik	Inköpsavdelningen	Intern efterlevnad	Summa:	Andel:
Boliden	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	4	50%
Duni	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej	3	38%
IKEA	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	7	86%
Lantmännen	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja	3	38%
NCC	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja	4	50%
Säkerhetsföretaget	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	4	50%
Trelleborg	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	4	50%
<b>Summa:</b>	2	7	0	3	4	6	1	5		
<b>Andel:</b>	29%	100%	0%	43%	57%	86%	14%	71%		

Samtliga av fallen mätte inom området för kostnadsundvikande. Majoriteten mätte också inom intern efterlevnad och intern samt extern logistik. Anmärkningsvärt var att endast två av fallen mätte området inköpsavdelningen på något sätt. Kostnadsreduktion mättes bara av två fall. Värt att notera var också att ingen mätte produktområdet på något sätt och att tre av de sju fallen mätte inom kvalitetsområdet. De flesta fallen mätte inom hälften av alla underområdena. Fallet som mätte inom flest underområden, mätte inom sex av de åtta olika.

### 5.3.7 Mätningshistorik

Information gällande hur länge företagen har mätt inom indirekt material och tjänster har också samlats in och sammanställts. Diagrammet nedan visar antal år som företaget har mätt på indirekt inköp och företagets placering på utvecklingskurvan. Trender kan ses där fallet som placerat sig högt på utvecklingskurvan också har använt sig av mätetal för indirekt inköp under en längre tid. Det är dock inte något linjärt samband mellan dessa två dimensioner. Värt att nämna är att Duni har mätt runt tre gånger så länge som de andra fallen på samma mognadsgrad. Duni mätte dock endast tre saker, vilket är väsentligt färre än de övriga fallen. Värt att notera är att Duni endast mäter totalt inköp och inte indirekt inköp explicit. Intressant är också att flera av företagen började mäta sin inköpsfunktion för indirekt material och tjänster för bara några år sedan.

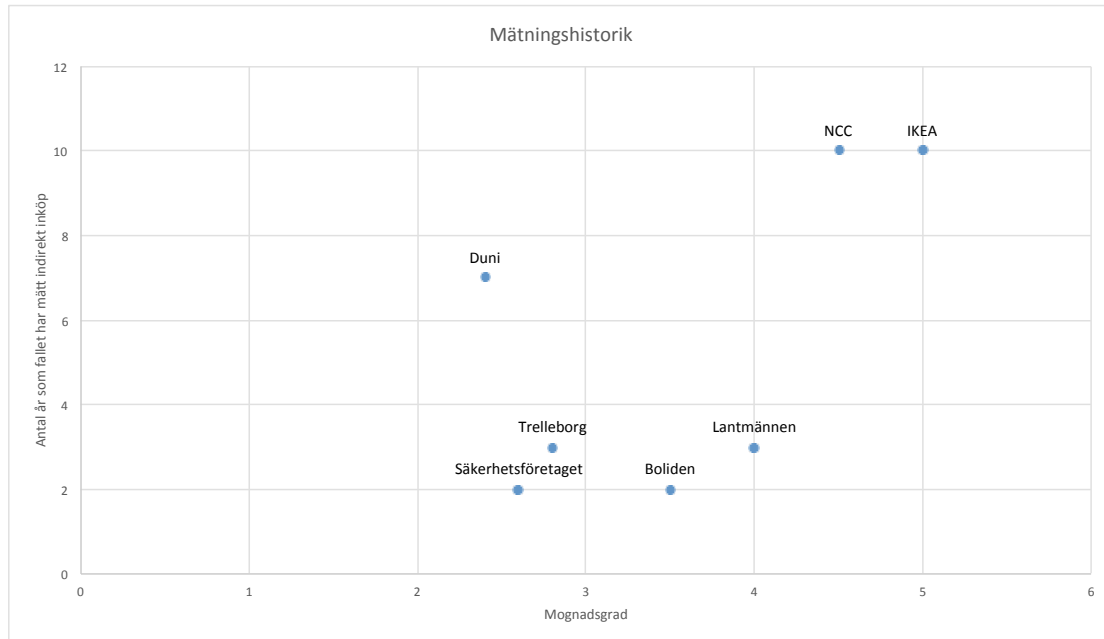


Diagram 4. Antal år fallen har mätt och fallens mognadsgrad.

### 5.3.8 10/80/10-regeln

Inget av fallen i studien hade någon fördelning enligt denna modell. De heller ingen annan uttalad tydlig uppdelning mellan sina mätetal. Värt att nämna är att ett fall hade grupperat vissa mätetal under ett heltäckande område, men att detta mer var en aggregering av vissa mätetal snarare än en tydlig gruppering.

## 6 Diskussion

### 6.1 Mognadsgrad

Det känns naturligt för oss att samtliga fall hamnade på de mellersta nivåerna i van Weeles utvecklingskurva. Samtliga fall hamnade högre än andra steget, vilket vi tror kan ha med kriterierna för studien att göra. Dessa var bland annat för storlek på företaget, storlek på spend och att de hade en separat avdelning som hanterade inköp. Vi poängterar tidigt i rapporten att det inte är självklart att inköpsfunktionen är mogen bara för att företaget är det. Det känns ändå naturligt att de interna funktionerna utvecklas i takt med att företaget växer. Inget av företagen hamnade på högsta nivån, och vi i gruppen tycker att det inte är helt konkret vad som skiljer nivå fem och sex ifrån varandra. På det sista steget är kriterierna att strategier på olika nivåer skall följa varandra och att man skall ta hänsyn till upplevd värde för kunden. Dessa kriterier är enligt författarna inte konkreta och svåra att veta om ett företag gör i praktiken. För de andra stegen är det betydligt fler konkreta kriterier och vi anser därför att vi har haft tillräckligt med information för att placera ut företagen på utvecklingskurvan.

Fallen Trelleborg och Säkerhetsföretaget har vuxit mycket genom förvärv de senaste åren. Detta gör att de idag har svårt att skapa en centralstyrd inköpsorganisation. Då organisationsaspekten påverkar placeringen på utvecklingskurvan i hög grad har de i denna studie fått en relativt låg placering på van Weeles utvecklingsmodell. Gällande de andra aspekterna som intern och extern integrering uppfyller de många av dessa kriterier som gäller för högre nivåer. Detta innebär att om dessa fall i framtiden kan centralisera sig, och skapa synergier mellan de nyligen uppköpta bolagen, har de hög potential att skapa en välutvecklad inköpsorganisation.

### 6.2 Indirekt inköp

#### 6.2.1 Strategier för indirekt inköp

För de olika strategierna av Cox et al. (2005, s. 43) var det lika vanligt med den första strategin som den andra. Vinsterna med att ha långsiktiga relationer och är att detta minskar tiden inköpsavdelningen behöver lägga på dessa inköp. Vi förväntade oss därför att färre av dessa stora företag skulle använda sig av korta kontrakt eftersom det uppstår merkostnader vid byte av leverantör. Men författarna ser också att det finns incitament till att ha kortsiktiga relationer, speciellt ju mer standardiserad produkten är. Vad som är värt att notera är att det är upp till varje individ att avgöra vad som är kort och långsiktigt, då det inte finns några tydliga tidsgränser listade i artikeln. Detta gäller även i denna studie och innebär att kontaktpersonerna på de olika företagen kan ha haft olika uppfattning om vad vi menade med dessa olika strategier.

Gällande inköpskonsortium var det fler än förväntat som använde sig av detta, även om vi endast räknade med externa samarbeten<sup>12</sup>. Van weele (2010, s. 199) omnämner outsourcing som en möjlighet för rutinprodukter, men inget av fallen har idag outsourcat sin inköpsverksamhet till en extern part. Ett företag har dock

---

<sup>12</sup> I tillägg till de som visas i korsanalysen, var det flera av fallen som använde sig av interna inköpskonsortier inom organisationerna.



som mål att göra det under nästa år. Vi tror att detta är något som fler företag kan komma att göra i framtiden, speciellt på de mest standardiserade produkterna. Ett av fallen har istället för att outsourca inköpsverksamheten skapat ett eget inköpsbolag för indirekt material och tjänster, vilket också är ett bra sätt att effektivare hantera inköp av indirekt material och tjänster. Författarna tror dock att det krävs en viss storlek på företagets verksamhet för att detta ska vara lönt. Vi anser också att det till en viss del är en fråga om kontroll och om hur komplex ens produktportfölj är. Detta eftersom man som företag då behöver ha sitt inköp in-house för att det då finns högre krav på att material och tjänster finns i lager för att hålla verksamheten igång.

### 6.2.2 Indirekt spend

Det var stor variation på hur stor del av fallens totala spend som utgjordes av indirekt material och tjänster. Fallet med lägst nivå hade några få procent, medan den högsta siffran hos fallen var 40 %. Båda dessa fall var tillverkande företag och inga andra direkta skillnader hittades, vilket gör att vi inte kan förklara dessa skillnader.

Det varierade även stort för företagen som var med i studien av Cox et al (2005, s. 44). I denna studie var dock genomsnittsnivån i princip dubbelt så hög jämfört med fallen i vårt examensarbete. Det är betydligt fler företag som deltar i studien från Cox et al (2005, s. 44), och vi anser att vårt urval av fallföretag är för litet för att vi skall kunna dra några egentliga slutsatser om medelnivåer. Det skulle vara mycket intressant att göra en studie på ett utökat antal företag för att se om detta resultat hade gått i linje med vårt utfall i denna studie. Ökat fokus på indirekt inköp kommer förmodligen att ske framöver, detta för att indirekt material står för en relativt stor del av företagets totala spend. Teorin (se kapitel 3.5.2) menar dessutom att en stor del, upp till 80 %, av inköpsavdelningens tid går till inköp av indirekt material och tjänster. Detta är också en drivkraft till att fokus på de indirekta inköpen kommer att öka framöver. Ökat fokus kommer också att ske för att den indirekta sidan har haft lägre prioritet än den direkta, vilket förefaller naturligt då den direkta sidan är mer kopplad till företagets kärnverksamhet.

### 6.2.3 Övrigt inom indirekt inköp

Det var stor variation över hur många mätetal som fallen använde sig av (se kapitel 5.3). IKEA använde sig av fyra gånger så många mätetal som Duni. Att alla fallen utom ett mätte leverantörernas prestationer på något sätt för indirekt inköp är intressant. Vårt att poängtera var också resultatet att alla områdena utom produkt/kvalité hade ungefär lika många mätetal totalt sett.

Att antalet mätetal varierade hos fallen var väntat. Man kan också se att de företag som placerades som mer mogna i utvecklingsmodellen (se kapitel 5.1) använde sig också av fler mätetal.

Vi kunde inte hitta något tydligt samband med att de fall som hamnade högt i utvecklingskurvan också jobbade med fler av de aktiviteter som beskrivs i teorin (se kapitel 3.5.2.1) för kategorin rutinprodukter.

En tydlig och utvecklad lösning med e-procurement där fallets anställda avropar mot de olika leverantörernas ramavtal finns idag endast hos IKEA, som också är studiens mest mogna fall.

Vi noterade också att det material (van Weele, 2010) som vi gått genom i litteraturstudien för detta examensarbete *inte* separerade mätetal för indirekt respektive direkt material. Detta gör exempelvis att kategorin produkt/kvalitet, som är mer relevant för direkt material, fick få utfall i vår studie.

## 6.3 Mätetal

### 6.3.1 Pris/kostnad

Vi tyckte det var mycket intressant att ett samband kunde ses mellan företagens mognadsgrad och nivå av kostnadsmätning. I van Weeles beskrivning av utvecklingsmodellen (kapitel 3.4) skriver han kort om vad företag oftast mäter på olika nivåer. Van Weele (2009, s. 69) menar att företag på lägre nivåer 1-3 endast ser till inköpspriser och att transparensen ökar där företag ser till TCO på de högsta nivåerna. Detta stämde mycket bra överens med våra resultat i diagram 3 (kapitel 5.3.1) "Kostnadsrelaterade mätetal". Detta diagram är ett bra verktyg för fallen att använda som benchmarking mot varandra för att utveckla sin mätning och bli bättre på att göra besparingar. Intressant var också att flera av fallen önskade öka sin kostnadsrelaterade transparens och bli bättre på att mäta just besparingar. Framförallt talade många om önskemål att mäta TCO men menade samtidigt att detta var mycket svårt i praktiken, något som författarna håller med om.

Kostnadsundvikande och kostnadsreduceringar är två begrepp som varit problematiska under studien. Teorin (Van Weele, 2010, s. 312) menar att skillnaden är att *kostnadsundvikande* endast tar hänsyn till ett kortsiktigt perspektiv medan *kostnadsreduceringar* är mer långsiktiga i sin natur. Dessa båda begrepp uppkom under intervjuerna och fallen själva hade omvända benämningar. Både fallen i studien och vår handledare PIR menar att definitionerna för dessa begrepp jämfört med van Weeles beskrivningar skall vara tvärt om, dvs. att *kostnadsreduceringar* har ett kortsiktigt perspektiv medan *kostnadsundvikande* är av mer långsiktig karaktär.

### 6.3.2 Produkt/kvalitet

Att få mäta produkt eller kvalitet för indirekt material var väntat av oss då författarna förknippar detta främst med direkt material. Om det är så att kvalitén för indirekt material är viktig, är det enligt oss på gränslandet till att produkten faktiskt borde klassificeras som direkt material. Exempelvis om förpackningen till en slutprodukt anses vara indirekt material av ett företag, men att kunden förutsätter en väl utvecklad design och har höga krav på kvalitéer så är kategorin förpackningsmaterial istället direkt material enligt oss.

### 6.3.3 Logistik

Att detta område skulle vara så viktigt för indirekta inköp och att så många företag skulle arbeta aktivt inom detta överraskade oss lite, även om vi hade läst om rutinprodukter i teorin (se kapitel 3.5.2). Att fallen mäter reduktionen av sin leverantörsbas känns väldigt relevant då många av fallen har väldigt många leverantörer, vilket är ett kännetecken för rutinprodukter och indirekt material (van Weele, 2010, s.198). Under studiens gång blev vi varse över hur pass många leverantörer som flera av fallen har för indirekt material och tjänster. Att företagen hade fler leverantörer på den indirekta sidan än på den direkta var väntat men att skillnaden var så stor är överraskande. Vi trodde att intern

logistik skulle få högre prioritet efter att vi gjort litteraturstudien, då indirekt inköp i teorin handlar mycket om standardisering och reducering av interna ledtider för inköpsprocesser. Att inga av fallen mätte antal order eller sitt sortiment överraskade oss då detta nämns i teorin (se kapitel 3.5.2). Mätning av ledtider för inköpsprocesserna är det bara ett fåtal som mäter. Anledningar till detta tror vi är att det är mer komplext att mäta ledtider för inköpsprocessen jämfört med hur många leverantörer som uppfyller tydliga hållbarhetskrav.

#### 6.3.4 Organisatoriska

Vi hade vi förväntat oss att majoriteten skulle mäta *contract compliance* och efter litteraturstudien hade vi uppfattningen om att *maverick buying* i princip var komplementet till *contract compliance*. Vi förstod tidigt att fallen hade olika definitioner för dessa begrepp och insåg att jämförelser av olika nivåer för *contract compliance* och *maverick buying* inte skulle bli gångbart för studien. Författarna tycker ändå att det är intressant att det förekommer så olika definitioner. Att definitionerna var så olika gällande *contract compliance* mellan fallen var också förvånande. Man kan se *compliance* och *maverick buying* som två sidor av ett mynt, där nivån hos det ena talet är komplementet till den andra. Det vill säga, om *maverick buying* ökar så minskar *compliance* och omvänt. Detta beror naturligtvis lite på hur man definierar dessa mätetal. Denna insikt kan vara en förklaring till varför vissa fall bara använder sig av ett av måtten. Det var också förvånande att två fall (Boliden och Duni) uppskattade deras nivå av *maverick buying* till under en procent av alla inköp. Vi anser att detta inte är rimligt och om de skulle börja mäta, så skulle det förmodligen visa sig att siffran är mycket högre. Det finns med dagens teknologi (exempelvis e-procurement) stora möjligheter att höja dessa nivåer. Att området "inköpsavdelningens kvalitet" endast fick ett utfall har förmodligen med att göra att definitionen av mätområdet inte är särskilt konkret.

#### 6.3.5 Övriga mätetal

Att CSR var det vanligaste mätetalet efter besparingar var oväntat. Samtliga fall utom två mäter någon form av hållbarhet för sina leverantörer. Detta är förvånande eftersom van Weele inte behandlar denna typ av mätetal alls i sin kategorisering. Inte heller de andra böckerna och artiklarna som ingick i vår litteraturstudie behandlade detta mätetal, vilket innebar att vi inte var teoretiskt förberedda på detta mätetal när vi började göra våra intervjuer.

#### 6.3.6 Mätningshistorik

I korsanalysen kan man se att fallen har använt sig av inköpsmätning för indirekt material i två till tio år. Vi blev lite förvånade över hur pass nyligen flera av fallen i studien börjat använda sig av mätetal för sina inköpsfunktioner men visste samtidigt att van Weele (2010) inte specifikt nämner indirekt material. Vi tycker det är mycket intressant att inköpsmätning idag är ett område som det finns relativt lite forskning om. Detta blev vi redan införstådda med när vi gjorde artikelsökningen inför teorikapitlet. De största journalerna för Supply Chain Management och inköp genomsöktes med få eller inga resultat av relevanta artiklar för ämnet (kapitel 2.6.2). Istället fick vi söka efter tryckt litteratur om inköp där det förekom en del material om just inköpsmätning. Att inköpsmätning är ett relativt utforskat område gör att vi anser att det finns

stora potentialer till förbättringar med ökad lönsamhet som följd. Samtliga företag vill bli bättre på mätning, men är samtidigt osäkra på hur de skall gå till väga. Detta känns naturligt efter studien, enligt vad vi har förstått, då det inte finns några generella metoder för hur och vad man bör mäta. Det var stora variationer mellan hur länge företagen hade mätt. Det sågs inga tydliga trender mellan mognadsgrad och hur många år fallen hade använt sig av inköpsmätning mer än att det minst utvecklade fallet har få mätetal och inget specifikt för de indirekta inköpen. Vi är kritiska till vad det är som ett par av fallen egentligen har mätt då de har få mätetal men påstår att de mätt under många år. Duni mäter endast totalt inköp och inte indirekt material explicit. Detta kan tolkas som att de inte har börjat mäta indirekt inköp alls ännu, och då hade tydligare trender mellan mätningshistorik och mognadsgrad kunnat visas på detta diagram.

### 6.3.7 10/80/10-regeln

Inget av fallen hade denna fördelning<sup>13</sup> mellan sina mätetal och de hade heller inte några tydliga grupperingar. Detta tror vi beror på att fallen hade relativt få mätetal för den indirekta sidan, vilket medför att det inte behövs någon tydlig uppdelning. Ett av fallen hade en viss sammanslagning av mätetal, men inte någon tydlig uppdelning mellan dem i övrigt.

Då denna uppdelning var ny för författarnas båda handledare, var det inte förvånande att den också skulle vara okänd bland fallföretagen. Under studiens gång har vi märkt att alla mätetal benämns som KPI:er eller nyckeltal, speciellt i det vardagliga talet hos fallen.

Vi kan slutligen konstatera att denna teori inte tillämpas bland våra fallföretag. Då denna teori är från Parmenter, som är verksam i Nya Zeeland (Parmenter, 2010, s. xii) kanske denna är vanligare där än i Sverige.

---

<sup>13</sup> Enligt Parmenter (2010, s. 12) finns det idag olika uppfattningar om hur många mätetal som är optimalt. Den så kallade 10/80/10-regeln anser han är ett bra riktmärke, vilken står för 10 KPI:er, 80 RI:er och PI:er och 10 KRI:er. Se mer under kapitel 3.6.2.

## 7 Slutsatser och bidrag

Huvudsyftet med detta kapitel är att, med hjälp av den samlade enfalls- och korsanalysen, besvara forskningsfrågorna för examensarbetet. Dessutom beskrivs studiens akademiska bidrag och ges rekommendationer till framtida forskning, både för PIR men även till andra akademiska intresserade inom området.

### 7.1 Svar på forskningsfrågorna

I detta examensarbete har vi genom en flerfallsstudie undersökt hur några stora företag arbetar med mätning av indirekt inköp. Här nedan besvarar vi de fem forskningsfrågor som togs fram i början av studien.

#### 7.1.1 Mognadsgrader för företagen

Samtliga företag i studien befinner sig i det andra steget "Kommersiell orientering" eller högre enligt van Weeles utvecklingsmodell. Sammanfattningsvis kan man säga att de företag som ligger runt den tredje nivån "Koordinerat inköp" är relativt decentraliserade och behöver arbeta med att bli mer tvär-funktionellt integrerade inom organisationen. Tre utav de sju fallen ligger runt nästa steg, "Intern integrering: tvär-funktionellt inköp". Dessa företag har en bra intern integrering där information på ett bra sätt flödar mellan deras olika funktioner och avdelningar. Företagen på detta steg rekommenderas att arbeta med att automatisera sina processer mot leverantörerna för att bli externt integrerade. Mer konkret innebär detta att sammanlänka IT-system med nyckelleverantörer som ger synergieffekter, minskar ledtider och ökar nivåerna av bland annat *contract compliance*<sup>14</sup>. Ett fall hamnade på femte nivån "extern integrering: management av värdekedjan". För detta fall har inköp en hög prioritet där det sker ett effektivt informationsutbyte både internt inom organisationen och externt med leverantörer och samarbetspartners.

#### 7.1.2 Hur företagen arbetar med indirekt inköp

Fallen i studien använder sig av så väl kortsiktiga kontrakt som långsiktiga relationer med leverantörer för indirekt material och tjänster. Fallen kategoriserar sin indirekta inköpsportfölj i liknande produktkategorier och utformar strategierna efter vilken produkt eller tjänst som inköpet avser, med hjälp av olika modeller som exempelvis Kraljic's matris. Indirekt inköp får olika prioritet hos de olika fallen i studien. Det är också stor variation på hur stor del av spenden som indirekt material och tjänster svarar för, där lägsta och högsta andel är fem respektive 40 %. Flera av företagen använder sig dessutom av inköpskonsortium, både med andra bolag inom sin egen koncern men även med andra organisationer. Inget av fallen i studien har idag outsourcat sin inköpsverksamhet till ett tredjepartsföretag.

#### 7.1.3 Företagens arbete med mätning av indirekt inköp

Det vanligaste mätetalet för indirekt material och tjänster är *besparingar*. Framförallt jämför fallen pris jämfört med historiska priser och då ofta kontrakt för liknande produkter eller tjänster för samma period från året före. Flera av fallen har dessutom olika metoder för att jämföra priser mot marknadsgenomsnittliga priser och försöker på olika sätt göra besparingar mot dessa.

---

<sup>14</sup> Intern avtalstrohet, dvs. hur väl de anställda följer gällande avtal.

Andra vanliga mätetal för indirekt inköp är *contract compliance*. Det är ett viktigt mätetal för flera av fallen, då de anser att deras nivåer av *contract compliance* är för låga idag.

Två av de sju fallen mäter enbart totalt inköp, och har inte några explicita mätetal för endast indirekt inköp. Fyra utav fallen mäter dessutom *leverantörsreduktion*, då de anser att de har alldeles för många leverantörer för indirekt material och tjänster. Alla företagen mäter sina leverantörer på olika typer av hållbarhet, arbetsmiljö och socialt ansvar. Utöver dessa finns de övriga mätetalen inom detta område listade i respektive företags enfallsanalys (kapitel 4).

#### 7.1.4 Samband mellan mognadsgrad och inköpsmätning för indirekt material och tjänster

För besparingar finns det ett tydligt samband mellan mognadsgrad och hur fallen mäter. Fallen på lägre steg i utvecklingsmodellen mäter endast pris mot historiska kontrakt. På nästa nivå mäts pris jämfört med marknad och fallen med mest utvecklade inköpsfunktioner har projekt för långsiktiga besparingar.

Gällande hur länge fallen har mätt syns inget tydligt samband mellan detta och deras mognadsgrad. Tiden varierar från ett par år till 10 år för mätning av indirekt material och tjänster. Det fallet som är på högsta nivån har också mätt under längst tid, men det är också fall på lägre nivåer som mätt lika länge. Framst är det Duni som avviker och förstör detta mönster. Man kan också fundera över om de kan kanske skulle varit undantagna från denna analysdel då de inte har några specifika mätetal för indirekt material och tjänster. Man bör vara kritisk till detta resultat och undersöka närmre vad egentligen det är företagen har mätt. Framförallt de fall som påstår att de mätt under många år men idag endast har ett fåtal mätetal. Förutom fallet Duni, kan man se ett samband där de fall som har mätt längst också hamnar överst utvecklingsmodellen.

#### 7.1.5 Erfarenheter från mätning av indirekt inköp

Svårigheter som fallen har med indirekt inköp är att ta fram mätetal som ger ett bidrag till verksamheten, som bland annat fungerar som stöd inför beslutsfattande. Många utav fallen har önskningsar om att mäta TCO, men de menar att det är ett teoretiskt begrepp som är mycket svårt realisera i praktiken. Andra mätetal som dominerar i studien är *contract compliance*, ett mätetal som fallen har olika definitioner av. Intressant att notera är att *contract compliance* inte finns med explicit i van Weeles förslag över mätetal för indirekt material och tjänster.

Det vanligaste fallet efter besparingar var mätetal rörande hållbarhet och socialt ansvar. Detta var något som förvånade gruppen då teorin (i vår litteraturstudie) inte behandlar denna typ av mätning alls. Fallen i studien har högt fokus på direkt material, och de önskar att ge indirekt inköp högre prioritet i framtiden. Flera av fallen arbetar med att efterlikna aktiviteter och mätningarbete av direkt material.

## 7.2 Praktiskt bidrag

Vi har tagit reda på hur inköpsmätning går till i näringslivet och hur detta har ett samband mellan hur mogna företagens inköpsfunktioner är. Vi har dessutom beskrivit andra aktiviteter inom indirekt inköp så som strategier och metoder. I

tillägg till detta har vi undersökt svårigheter med mätning och tagit reda på framtidsplaner hos stora internationella företag för detta område. Detta är något som PIR kan använda i sin konsultverksamhet mot sina kunder. Vi hoppas också att detta är något som PIR kan arbeta vidare med för att utveckla sina konsulttjänster. Detta för att hjälpa företag att effektivisera sin verksamhet och därmed få ökad kontroll genom inköpsmätning.

### 7.3 Akademiskt bidrag

Inköpsmätning för indirekt material och tjänster är idag ett relativt outforskat område enligt våra erfarenheter. Genom att vi i detta examensarbete först gått genom relevant litteratur om aktiviteter och mätning kring indirekt inköp och sedan analyserat hur det praktiskt går till i stora företag idag, har vi skapat ny teori i form av ett antal hypoteser att bygga vidare forskning på. Teorin från litteraturstudien i detta examensarbete berörde inte i någon omfattning mätning av hållbarhet eller socialt ansvar. Majoriteten av fallen i denna studie använde denna typ av mätetal och det var det näst vanligaste mätetalet i examensarbetet. Detta är ett exempel på en skillnad mellan hur mätning görs i praktiken jämfört med vad som finns beskrivet i teorin. Vi har också upptäckt att compliance är ett mer använt mätetal bland företagen än vad som omnämns i teorin.

### 7.4 Framtida forskning

Först och främst skulle det vara mycket intressant att göra om denna studie med samma metod om fem till sju år på samma fallföretag för att undersöka hur de har utvecklat sitt arbete med inköpsmätning. Det skulle dessutom vara intressant att göra en ny analys på var de befinner sig i utvecklingsmodellen och om de har realiserat sina önskade förändringar som de nämner i sina framtidsplaner.

I denna studie har det ingått sju stycken fallföretag och det är därför inga statistiska samband som kan redovisas. För att beskriva och undersöka statistiska samband på hur företag arbetar mer generellt, behöver man göra studier på ett större urval. I tillägg till denna undersökning skulle det därför vara intressant att göra en survey på ett stort antal företag på bland annat gällande strategier för indirekt inköp likt den som gjordes enligt Cox et al. (2005, s. 54). Det hade även varit intressant för att se historisk användning av mätetal och kunna lista de vanligaste mätetalen och verktygen för indirekt inköp.

Denna studie har utmynnat i ett antal hypoteser, vilka vi tycker skulle vara väldigt intressanta att testa via en enkätundersökning. Detta för att se om dessa hypoteser håller för ett stort antal företag. Vi gör läsaren uppmärksam på att hypoteserna gäller för indirekt material och tjänster.

- En mer utvecklad inköpsfunktion innebär ett mer utvecklat arbete med inköpsmätning.
- Om en viss storlek finns hos ett företag, då befinner sig deras inköpsavdelning på mognadsstegen två eller högre i van Weeles utvecklingsmodell.

- För inköp av indirekt material och tjänster använder majoriteten av väletablerade företag antingen sig av kort- eller långsiktiga leverantörsstrategier.
- Det finns generellt inga samband mellan hur länge ett företag har mätt och dess position på van Weeles utvecklingsmodell.
- Mätetal som rör hållbarhet och socialt ansvar har ökat i betydelse de senaste åren.
- Compliance är ett av de mest använda mätetalen bland företagen idag.
- En mer mogen inköpsavdelning befinner sig på en högre nivå av kostnadsmätning.



## Referenser

### Tryckta

Arbnor, Ingeman; Bjerke, Björn. 1997. *Methodology for Creating Business Knowledge*, 2nd edition, SAGE Publications, Thousands Oaks, California.

Cox, Andrew; Chicksand, Daniel; Ireland, Paul & Davies, Tony. 2005. Sourcing Indirect Spend: A Survey of Current Internal and External Strategies for Non-Revenue-Generating Goods and Services. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 41, No. 2, s. 39-51.

Gammelgaard, B. 2004. Shools in logistics research? A methodological framework for analysis of the discipline. *International Journal of Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, No. 6, s. 479-491.

Gebauer, Judith; Segev, Arie. 2000. Emerging technologies to support indirect procurement: two case studies from the petroleum industry. *Information Technology and Management*, Vol. 1, No. 1-2, s. 107-128.

Höst, Martin; Regnell, Björn; Runeson, Per. 2006. *Att genomföra examensarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Karjalainen, Katri; van Raaij, Erik M. 2011. An empirical test of contributing factors to different forms of maverick buying. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 17, No. 3, s. 185-197.

Karjalainen, Katri; Kemppainen Katariina; van Raaij, Erik M. 2008. Non-Compliant Work Behavior in Purchasing: An Exploration of Reasons Behind Maverick Buying. *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, No. 2, s. 245-261.

Meyer, Marshall W. 2002. *Rethinking Performance Measurement*. Cambridge: University Press.

Parmenter, David. 2010. *Key Performance Indicators. 2:a uppl.* New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Reunis, Marc; Santema, Sicco; Harink, Jeroen. 2006. Increasing e-ordering adoption: A case study. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 12, No 6, s. 322-331.

Svenning, Conny. 2003. *Metodboken*. 5th edition. Eslöv: Lorentz.

Tangen, Stefan. 2004. *Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems*. Stockholm: WoxénCentrum.

Van Weele, Arjan J. 2010. *Purchasing and Supply Chain Management*. 5. uppl. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Yin, Robert K. 2007. *Fallstudier: design och genomförande*. 1:2. uppl. Malmö: Liber AB.

### Otryckta

Allabolag. 2014. Procure It Right AB.

[http://www.allabolag.se/5566009436/Procure\\_It\\_Right\\_AB](http://www.allabolag.se/5566009436/Procure_It_Right_AB) (Hämtad 2014-09-17)

Effso. 2013<sup>1</sup>. Utveckling av inköpsorganisationen.

<http://tools.effso.se/2010/01/utveckling-av-inkopsorganisationen/> (Hämtad 2014-01-11)

Effso. 2013<sup>2</sup>. Inköpsprocesser – kartläggning & utveckling.

<http://tools.effso.se/wp-content/uploads//2011/10/ledningsnivauer.jpg> (Hämtad 2014-09-30)

PIR. 2013<sup>1</sup>. Procure It Right (PIR). <http://www.procureitright.com/sv/om-oss/> (Hämtad 2014-09-17)

PIR. 2013<sup>2</sup>. Vad gör PIR unikt? <http://www.procureitright.com/sv/om-oss/vad-gor-pir-unikt/> (Hämtad 2014-09-17)

PIR. 2013<sup>3</sup>. Verksamhetsutveckling inköp.

<http://www.procureitright.com/sv/inkopstjanster/strategiska-tjanster/verksamhetsutveckling-inkop/> (Hämtad 2014-09-18)

PIR. 2013<sup>4</sup>. Verksamhetsanalys inköp.

<http://www.procureitright.com/sv/inkopstjanster/strategiska-tjanster/verksamhetsanalys-inkop/> (Hämtad 2014-09-18)

PIR. 2013<sup>4</sup>. Kategoribaserat inköp.

<http://www.procureitright.com/sv/inkopstjanster/strategiska-tjanster/kategoristrategi/> (Hämtad 2014-09-18)

PIR. 2013<sup>5</sup>. Kostnads- och besparingsanalys.

<http://www.procureitright.com/sv/inkopstjanster/strategiska-tjanster/kostnads-och-besparingsanalys/> (Hämtad 2014-09-18)

PIR. 2013<sup>6</sup>. Upphandlingar.

<http://www.procureitright.com/sv/inkopstjanster/taktiska-tjanster/upphandlingar/> (Hämtad 2014-09-18)

PIR. 2013<sup>7</sup>. Affärsjuridiska tjänster.

<http://www.procureitright.com/sv/inkopstjanster/taktiska-tjanster/affarsjuridiska-tjanster/> (Hämtad 2014-09-19)

PIR. 2013<sup>8</sup>. Leverantörsutveckling.

<http://www.procureitright.com/sv/inkopstjanster/taktiska-tjanster/leverantorsutveckling/> (Hämtad 2014-09-19)

PIR. 2013<sup>9</sup>. Avtals- och leveranshantering.  
<http://www.procureitright.com/sv/inkopstjanster/taktiska-tjanster/avtals-och-leveranshantering/> (Hämtad 2014-09-19)

PIR. 2013<sup>10</sup>. Utbildning.  
<http://www.procureitright.com/sv/inkopstjanster/taktiska-tjanster/utbildning/> (Hämtad 2014-09-19)

PIR. 2013<sup>11</sup>. Managementtjänster.  
<http://www.procureitright.com/sv/inkopstjanster/managementtjanster/>  
(Hämtad 2014-09-19)

PIR. 2013<sup>12</sup>. Sustainable procurement.  
<http://www.procureitright.com/sv/inkopstjanster/4628-2/> (Hämtad 2014-09-19)

Trelleborg AB. 2014. *Ekonomiska nyckeltal*.  
<http://www.trelleborg.com/sv/Investerare/Ekonomiska-definitioner/> (Hämtad 2014-09-25).

## Bilagor

### Bilaga 1: Empiriska beskrivningar av fallen

#### **AVEBE Stadex**

AVEBE Stadex uppfyllde inte kriterierna (kapitel 2.8) för att få vara med i denna studie. Författarna beslutade därför, i samråd med PIR, att inte inkludera företaget i studien. Detta medför att ingen djupare analys görs av den empiriska informationen som följer nedan. Vi tackar ändå Camilla Thall och företaget för att de ställde och deltog i studien.

#### **Kontaktperson**

Intervjun är utförd med Camilla Thall som idag jobbar som PLP (Purchasing, Planning, Logistics Manager vilket motsvarar Supply Chain Manager) på AVEBE Stadex. Hon har arbetat på företaget sedan februari 2013. I hennes arbetsuppgifter ingår det att sköta relation med moderbolaget AVEBE i Holland, styra inköpsstrategier och inköpsprocesser. Hon sitter dessutom med i AVEBE Stadex ledningsgrupp, vilket hon tycker medför ökat intresse i ledningen gällande inköpsfrågor. Hon har arbetat med logistik och inköp hela sin karriär och har tidigare bland annat varit koordinator för utlandslanseringar på företaget McNeal.

#### **Kartläggning av inköpsorganisationen**

AVEBE Stadex är en relativt liten organisation med 85 anställda som ingår i det holländska potatiskooperativet AVEBE, världens största stärkelseproducent. De har en fabrik med tillhörande kontor i Sverige som ligger i Malmö. Inköpsfunktionen är därför en centraliserad enhet. På kontoret jobbar en person utöver Camilla med inköp. Denna person arbetar både med det operativa inköpet men även med mer taktiska frågor som exempelvis leverantörsuppföljning och utvärdering. Eftersom det bara finns en operativ inköpare är inte inköpspersonalen indelad i kategorier och det finns heller inga anställda som enbart arbetar med indirekt inköp.

Synen på inköpsfunktionen inom AVEBE Stadex är varierad beroende på vem man frågar. De flesta på Stadex skulle se funktionen som något administrativt nödvändigt. PLP är däremot med i ledningsgruppen och blir därmed involverad i företagets strategiska beslut. Gällande vad inköpsfunktionen fokuserar på är det enligt AVEBE Stadex önskemål för inköpsfunktionen att se på TCO men det är ofta mycket svårt i praktiken.

#### **Inköpsprocess och verktyg**

Företaget använder affärssystemet SAP för hela inköpsprocessen med tillhörande aktiviteter. Med hjälp av detta system kan beställningar göras från andra avdelningar men det är endast inköpspersonal som kan avropa eller skriva kontrakt. Detta affärssystem är länkat mot huvudkontoret i Holland, men ännu inte integrerat med företagets leverantörer. Nästan alla inköp i Stadex går via inköpsavdelningen och de har inbyggda behörigheter i deras inköpsystem för att säkerställa detta.

Ungefär 4.5 % av företagets totala spend idag är indirekt material och tjänster. Den största delen inom indirekt inköp hos AVEBE Stadex är underhållsmaterial till stärkelseproduktionen och säkerhetsartiklar så som arbetskläder m.m. Företaget köper dessutom in analystjänster av internationella laboratorier och dessa står också för en stor del av företagets totala indirekta spend.

### **Strategi**

På frågan om vilken indirekt inköpsstrategi som speglar AVEBE Stadex verksamhet bäst svarar de nummer två: att utveckla långsiktiga relationer med sina leverantörer. Detta eftersom de inte byter leverantör ofta, men ändå följer upp leverantörernas prestation genom att hålla en kontinuerlig diskussion. De använder sig även av det tredje alternativet i en mindre utsträckning där företaget Visma är en partner som ordnar med inköpskonsortium. AVEBE Stadex har inte outsourcat något som är relaterat till de indirekta inköpen.

### **Mätetal**

Mätningen av inköpsfunktionen har utvecklats väldigt mycket sedan Camilla började på AVEBE Stadex 2013. De har historiskt mätt den totala spenden, men i övrigt körde man mer på känslan och sunt förnuft. Vissa försök fanns till att upprätta andra mätningar men inga mätetal blev varaktiga. Anledningarna till detta var främst att man inte var så duktiga på IT-system men också att gammal vana, dvs. att man körde på som man alltid har gjort. Företaget har mätt sedan juli 2013 både på den direkta sidan och den indirekta.

2013 upprättades olika typer av mätetal för att förbättra och strukturera upp inköpsavdelningen. Dessa sattes upp på ett dashboard vid ledningsmötena och responsen var positiv. Intresset för mätetal tog fart och ännu flera mätetal togs in. Detta gjordes utifrån de övergripande strategierna och målen. De bröts ner och konkretiserades till de olika nivåerna inom företaget, ända ner till den operativa inköparen. AVEBE Stadex märkte att resultaten på områdena kom så fort man började mäta dem. En hel del mätetal kom också direkt från ägarna i Holland och ett exempel på detta är vendor complaints som är reklamationer mot leverantörer, exempelvis om en order inte kommit fram i tid eller om leveransen eller fakturan inte stämmer överens med beställningen. Vissa mätetal uppkom också utifrån. Ett exempel är att reklamationer från kunderna, speciellt från viktiga kunder i Japan som upplevde stora problem med kvalitén på säckarna som stärkelsen levererades i.

Via SAP tas idag de data som ligger till grund för mätetalen som används på AVEBE Stadex. Här kan inköpen sorteras efter en rad olika egenskaper eller områden. De olika mätetalen är inte kategoriserade idag, utan AVEBE Stadex har några viktiga mätetal så som kostnader och antal klagomål som alltid följs upp. Utöver dessa tillkommer mätetal som fokuserar på områden som de vill bli bättre på. Just nu fokuseras det på områdena kring säkerheten och de anställdas hälsa.

AVEBE Stadex följer upp sina mätetal i ledningsgruppen genom att ha dessa på en dashboard. Dessa diskuteras vid ledningsmöten. De olika mätetalen följs upp antingen på månads-, kvartals- eller årsbasis beroende på hur viktiga områdena

är. På denna dashboard finns ingen historik och alla i ledningen förutsätts känna till de historiska intervallerna på varje mätetal.

AVEBE Stadex skickar även ut information internt om hur vissa utvalda mätetal utvecklas. Det är tal som är av intresse för företagets anställda, så som sjukfrånvaro, arbetsskador m.fl.

Utmaningarna med att upprätta mätetal är många för AVEBE Stadex. Utöver att man ska konstruera dessa så att de mäter det man vill förbättra och gör det på ett bra sätt, finns det en del andra utmaningar. Påtryckningar från ägarna att Stadex ska mäta samma saker som de gör i Holland är en av dessa. Detta medför vissa komplikationer då företagen är väldigt olika i strukturen. Vid hög belastning av förbättringsåtgärder från ägarna prioriteras de efter vilka som ger bäst effekt per satsad tid.

En annan del är att de övriga anställda, främst i produktionen och på lagret, inte förstår varför de ska göra dessa olika mätningar. Här har Camilla en viktig roll att förklara och motivera för varför detta behövs ur ett helhetsperspektiv.

Att hitta mätetal på områden som behövs förbättras tillsammans med att de anställda också blir motiverade av detta är också en utmaning.

Det är också en utmaning för AVEBE Stadex att konstruera och välja mätetalen så att dessa inte mäter samma saker, vilket ibland sker.

AVEBE Stadex har idag inga mätningar gällande prisförändringar, varken marknadsvariationer eller skillnaden mellan listpriser och faktiskt betalda priser. Detta finns för direkt material och är något som Avebe Stadex kommer att jobba med på den indirekta sidan framöver. De mäter heller inte leveranssäkerhet men anger att detta är nästa område att mäta. De mäter kostnaden för inköpsavdelningen på en aggregerad nivå, men mera specifik mätning så som tid per order eller liknande förekommer inte.

*Maverick buying* mäts inte idag inom AVEBE Stadex men uppskattas bara stå för en väldigt liten del av den totala spenden. Dessa uppkommer främst då akuta inköp måste göras, vilket gör att man inte kan använda sig av gällande avtal eller gå via en inköpare. Det finns idag ingen formell definition av *Maverick buying*, varken hos Stadex eller inom koncernen. För att minska detta håller Stadex hårt på att inköpen ska skötas av rätt personer med hjälp av behörigheter i systemen. Stadex definierar *compliance* i tre delar: Corporate Governance Code, Code of Conduct och Compliance Manual for Competition Matters. De har även ett dokument som alla som jobbar med *compliance* i någon mån måste skriva under. Företaget håller på att titta på sina rutiner kring leverantörsutvärderingar. En central process på AVEBE håller på att implementeras, något som Stadex kollar på och försöker anpassa till deras verksamhet.

Framöver kommer Stadex försöka koordinera sina mätetal med AVEBE så att de mäter samma saker och på rätt sätt. Stadex önskar framöver också att definiera kriterierna för när och hur en leverantör tas bort, något som också behöver synkroniseras med AVEBE.

Klassificeringarna RI/RI/KRI förekommer inte hos AVEBE Stadex, därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

## Boliden

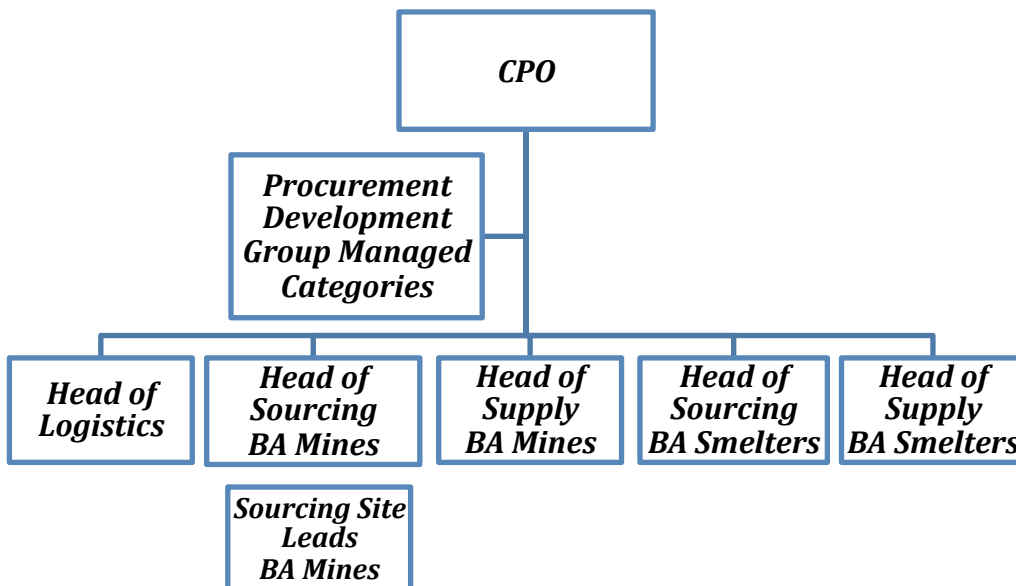
### Kontaktperson

Intervjun är utförd med Björn Stenecker som idag jobbar som CPO på Boliden. Han har varit på företaget sedan 2012. Han har arbetat med inköp under hela sin 20-åriga karriär och har tidigare jobbat på Försvarsmakten, Ericsson och Emerson. Han har dessutom arbetat som inköpskonsult och varit med och utvecklat företaget IBX verksamhet.

### Inköpsorganisation

Boliden uppfattar att de har gått från att alla jobbar på det taktiska planet till att dela upp så att vissa jobbar med det strategiska och andra med det operativa.

I Boliden har man tidigare haft en inköpsansvarig för varje land men efter en stor omorganisering har man nu istället delat in organisationen efter de två affärsområdena gruvor och smältverk. Dessa affärsområden har två inköpsansvariga som rapporterar till CPO, som i sin tur rapporterar till företagets VD. Inköp på affärsområdena består av de två inköpsdelarna Sourcing och Supply. Sourcing motsvarar det strategiska inköpet som arbetar med spendanalys, leverantörsutveckling och att utforma ramavtal. Supply är den operativa funktionen som arbetar med avrop, förråd och fakturahantering. Bilden nedan beskriver Bolidens nuvarande inköpsorganisation.



Figur 28. Bolidens inköpsorganisation.

Det arbetar totalt cirka 110 inköpare på Boliden där ungefär 70 arbetar med Supply och 40 med Sourcing. Sourcing sitter centralt på huvudkontoret. De som arbetar med Supply sitter decentraliserat lokaliserade på de tio olika sites som koordineras centralt från huvudkontoret i Stockholm. Inköpsorganisationen är därför enligt Boliden själva ett exempel på en hybridorganisation.

### **Inköpsprocess och verktyg**

Boliden anser att en inköpare av direkt material bör hantera en spend på mellan 200-500 miljoner. Ju mer komplexa inköpen är och/eller ju fler leverantörer, desto mindre spend. Arbetet blir snabbt sämre om någon hanterar mer än 500 miljoner.

Deras inköpare är indelade i nio stycken huvudkategorier och de har personal som endast jobbar med indirekt inköp. De har en strategisk inköpare för IMS (Indirect Material and Services) på huvudkontoret och även en person på varje site som arbetar i genomsnitt halvtid med indirekt inköp.

Eftersom Bolidens råmaterial kommer ifrån processer där de bryter metall från gruvor har de egentligen inget direkt inköp som andra tillverkande företag. De har därför klassificerat underhållsmaterial till processerna som direkt material. Detta innebär att det endast är kontorsmaterial och möbler, tjänsteresor och annat administrativt material som Boliden klassificerar som IMS.

Boliden kan inte påverka metallpriset på marknaden eftersom råmaterialet de producerar säljs via börsen i London. Boliden är därför väldigt beroende av att kunna minimera sina kostnader för att hålla sig lönsamma och konkurrenskraftiga. Detta leder till att inköpsavdelningen ses som en strategisk spelare från ledningen där avdelningen har en stor inverkan på företagets resultat.

IT-system som Boliden använder är framförallt affärssystemet Maximo. Detta system används för inköpsprocesser och med hjälp av att detta är integrerat i hela organisationen, kan andra avdelningar skicka sina beställningar via inköpsfunktionen. När beställningen är gjord skickas den till inköpsavdelningen där en operativ inköpare avropar ordern. Det är alltså endast inköpspersonal som kan kontraktera och avropa inköp hos Boliden. Detta affärssystem är idag inte integrerat med leverantörer, men planer finns att det skall utvecklas för nyckelleverantörer under 2015. Idag så scannas alla pappersfakturer in i affärssystemet men i framtiden hoppas Boliden att man ska kunna använda sig av e-fakturer och andra effektivare digitala lösningar. Utöver Maximo så använder dessutom Boliden inköpsystemet Ariba till att göra spendanalyser, eSourcing, kontraktshantering och till leverantörsutvärdering.

### **Strategi**

Gällande de fyra strategierna för indirekt inköp använder sig Boliden av de tre första. De använder sig av kortsiktiga avtal för bland annat kemikalier. Mer långsiktiga kontrakt används för produkter som exempelvis borrar, maskiner och däck. De har även använt sig av inköpskonsortium för hotelltjänster och smörjoljor.

Boliden har bland annat outsourcat sitt underhåll i gruvorna, vilket inkluderar en del inköpstjänster av underhållsmaterial. Företaget har dock inte outsourcat hela sitt indirekta inköp till ett tredjepartsföretag.

Boliden använder sig av joint ventures med nyckelleverantörer som Atlas Copco, ABB och Sandvik. De är involverade i Bolidens produktutveckling där de



tillsammans utvecklar lösningar för att göra processer effektivare som exempelvis automatiska gruvbrytningar m.m.

Företaget har en total årlig spend på drygt 12 Miljarder, varav 4 MSEK CAPEX och 8 MSEK OPEX. Cirka 340 miljoner av dessa är IMS, vilket ger en indirekt spend på cirka 3 % av totalen. Observera att denna siffra inte är jämförbar med de övriga företagen i studien då Boliden inte klassificerar indirekt inköp som andra företag.

### **Mätetal**

Innan 2012 mätte Boliden endast PPV, men mycket har hänt på dessa tre år och idag så använder de sig av runt 15 olika mätetal. Mer strukturerat har de använt mätetal sedan början av 2013. Mätetalen skiljer sig för Sourcing och Supply. De använder sig däremot av samma mätetal inom de nio olika produktkategorierna. Mätetalen redovisas idag på något som liknar sättet kring hur man använder balance scorecard. Efter 2012 sattes dessa 15 mätetalen i bruk och det tog nästan ett år innan de fungerade bra. När dessa mätetal skulle tas fram involverades alla olika affärsområden för att skapa en dialog där viktiga aspekter kom fram. Företagets strategi utgjorde grunden för hur man skulle utforma mätetalen, vilket resulterade i att de bröt ner denna för de olika områdena. Stor vikt lades också på man ville ha mätetal som både gav historiska och indikativa trender.

Boliden mäter *inte* köp som uppkommer utanför befintliga kontrakt, s. k. *Maverick buying*, men uppskattar att de står för mindre än en procent av de totala inköpen. Boliden räknar inte in inköp som uppkommer utan ett ramavtal till *Maverick buying* om ramavtal för produkten/tjänsten saknas. Detta då de anser att man inte kan köpa utanför ett ramavtal om det inte finns något. Något som däremot uppkommer hos Boliden är s. k. "vilda fakturor", dvs. fakturor som inte kan matchas mot någon inköpsorder. Detta beror på att inköpet inte har gått enligt standardprocess och någon annan än en inköpare har gjort det, vilket innebär att det inte finns någon inköpsorder att matcha fakturan mot.

Boliden sammanställer månadsrapporter för vissa mätetal med högt fokus, vilka rankas lika viktiga. För den strategiska nivån är det mätetal så som besparingar, *addressed spend*<sup>15</sup>, reducering av antalet leverantörer, EVP (hälsa miljö säkerhet), *contract compliance* m.fl. På den operativa nivån är det mätetal så som PPV, leveransprecision, ledtid för en inköpsorder och liknande. På årsbasis sammanställs även utvecklingen av leverantörers betalningsvillkor, hur många kategori-projekt som har startats, spend i lågkostnadsländer m.fl.

Samtidigt som Boliden påstår att alla de strategiska mätetalen är lika viktiga så betonas *contract compliance*. Detta beror på att det är ett av de få mätetal som genomsyrar alla anställda och mäter prestationen hos dem. Boliden uppskattar att de ligger under 50 % på *contract compliance* vilket de definierar som "efterlevnad av ramavtal". De påpekar att inköp som inte är kopplade till ett avtal

---

<sup>15</sup> Addressed spend är hur står andel av total årlig spend som är kontrakterad. En annan term för detta är *contract coverage*.

påverkar företaget negativt. De uppskattar också att detta står för en stor del och att man hade legat på runt 70 % om alla inköp hade haft tydliga ramavtal. Företaget mäter också *purchase order compliance*, vilket innebär andel fakturor som är kopplade till en inköpsorder.

De mäter också den externa avtalstroheten genom att mäta EHS (Environment, Health & Security) *compliance*, vilket är leverantörernas förmåga att leva upp till Bolidens krav inom hälsa, miljö och säkerhet. För att mäta *compliance* använder sig Boliden av sitt affärssystem. Den adresserade spenden är idag cirka 40 %.

För att förtydliga definierar Boliden *maverick buying* som "köp utanför ramavtal och endast om ramavtal finns" men mäter det ej idag. *Contract compliance* mäts idag och definieras som "efterlevnad av ramavtal". Således finns det en gråzon för alla inköp som sker för inköp där ramavtal saknas, då dessa varken hamnar under *maverick buying* eller *contract compliance*.

Boliden byter varje år ut runt hälften av sina mätetal och tar fram nya mätetal som fokuserar på områden som de behöver förbättra. De har dock prioriterade mått som de aldrig byter ut och där de kontinuerligt jobbar med att förbättra sina nivåer. De anser att det är väldigt viktigt att man mäter just det som man är dålig på, för att det är när man mäter det som stora förbättringar sker. De tror att många andra företag mäter det som de redan är duktiga på och att man ofta framhäver dessa områden.

Boliden tvingar inte sina inköpare att rotera område med varandra efter en viss tid för att utveckla dem och deras relationer till leverantörerna. De anser att det är tillräckligt med kontroll tillsammans och med den rotation och nytänkande som fås när nyanställda kommer in i inköpsfunktionen.

Boliden anser att det finns många svårigheter med att definiera vad man ska mäta och hur man ska göra det. Själva definitionen och konstruktionen av mätetalen måste reflektera verksamheten och vad man vill förbättra. De måste också vara trovärdiga för att få full genomslagskraft i verksamheten. Mätetalen tar också mycket tid och resurser, framförallt initialt.

Boliden har upprättat en sourcingplan där alla inom sourcing bidrar med planering av dessa aktiviteter. Det ger cheferna en helhetsbild över hur många uppgifter som är ogjorda. Aktiviteterna på listan väljs ut efter hur kostnadsreducerande de är i förhållande till tiden som krävs.

Boliden skickar varje kvartal ut en rankinglista över de sämsta leverantörerna inom säkerhet till dessa, vilket har en stor effekt på dem. En leverantörsranking görs även efter avslutande av stora investeringsprojekt.

Företaget jobbar mycket med att minska antalet leverantörer, vilket mäts per månad för varje site specifikt.

Företaget använder vendor rating vid stora projekt, vilket då vanligtvis innehåller 10 olika bedömningskriterier med en skala 1-5.

För att ta fram de olika mätetalen använder sig Boliden av olika IT-system. För de operativa mätetalen används Maximo och på den strategiska nivån används framförallt Excel i kombination med Ariba. Ariba används till bland annat

spendanalys, eSourcing, contract management och supplier performance management.

Klassificeringarna KPI/(PI&RI)/KRI förekommer inte hos företaget, därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

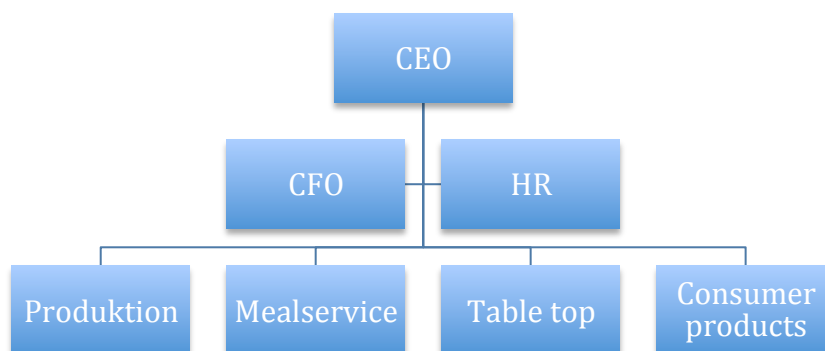
## Duni

### Kontaktperson

Intervjun är utförd med Wilbert Baerwaldt som tidigare arbetat som strategisk inköpare för Dunis fabriker. Idag jobbar han som Director Value Chain, en tjänst som har skapats för att utveckla värdekedjan. I hans arbetsuppgifter ingår bland annat att se till att koordinera aktiviteter och produktion som exempelvis att produktionsaktiviteter sker med rätt volym, i rätt hastighet och vid rätt tillfälle.

### Inköpsorganisation

Dunis organisation kan delas upp i en produktionsorganisation och tre affärsområden; Mealservice, Table top och Consumer Products. För var och en av dessa tre affärsområden sitter det personal som sysslar med inköp, försäljning och marknadsföring av de produkter som ingår i respektive område. Se följande illustration för strukturen hos Duni.



Figur 29. Dunis organisation på koncernnivå

Hos Duni finns både strategiska och operativa inköpare indelade efter produktkategori och även personal som endast arbetar med indirekt inköp. I inköpsorganisationen jobbar 27 personer, varav cirka 7-8 stycken av dessa arbetar med indirekt inköp. Indirekt inköp är sedan indelat i underhållsmaterial till produktion och kategorier för övrigt indirekt material som exempelvis kontorsmaterial och IT. Inköparna sitter både centralt på huvudkontoret i Malmö men också på fabrikerna som är lokaliserade både i Sverige och Europa. Duni är därför ett exempel på en hybridorganisation där fabriksinköparna ansvarar för att rätt material finns tillgängligt för respektive fabriks produktion. Duni anser att inköpsarbetet på fabrikerna har kommit långt, medan inköpen på en aggregerad nivå är lite efter.

Rapportering hos Duni går till så att inköpschefen för respektive affärsområde eller fabrik rapporterar till avdelningen för strategiskt inköp och direktörer för Human Resource på huvudkontoret. Synen för indirekt inköp hos Duni är att det är en administrativ aktivitet där underhållsmaterial till produktion är direkt proportionerligt till direkt material utan direkt påverkan på företagets strategi. För inköp av direkt material är synen att det är en mer strategisk funktion.

### Inköpsprocess och verktyg

För direkt material är Dunis leverantörer ibland involverade i företagets produktutveckling, framförallt när det kommer till produkter som Duni inte

tillverkar i egna fabriker (s. k. trading goods). Hos dessa ligger all produktutveckling hos leverantörerna. För egenproducerade produkter utvecklar Duni design och material själva. Det är endast inköpspersonal som kan köpa in material och tjänster hos Duni. En person som jobbar på en annan avdelning kan därför inte avropa färdiga kontrakt via något IT-system. Duni hade innan över 400 olika system, men idag använder sig företaget av i huvudsak affärssystemet SAP. De har idag inte några system som är integrerade med leverantörer, mycket på grund av att alla har olika system och dessa är svårt göra kompatibla med varandra.

### **Strategier**

Företaget har på senare år jobbat med flera projekt gällande inköpsfunktionen och handlar framförallt om att konsolidera och reducera antalet leverantörer men också att hitta rätt leverantörer. Företaget har än så länge inte outsourcat någon form av inköpsaktivitet. Duni ser en spännande utveckling av att allt fler företag idag erbjuder alla tjänster inom ett område, till exempel så kan ett företag som innan bara erbjöd städning idag erbjuda skötsel av fikamaskiner, fruktleveranser, kontorsmaterial m.m. Gällande de olika inköpsstrategierna är det framförallt den första strategin företaget använder. De ser till ett kortsiktigt perspektiv, men har också fokus på strategier av indirekt inköp och ser ingen anledning till att byta leverantör så länge det inte uppstår några problem. Totala inköpskostnader idag står för cirka 55 % av företagets omsättning där cirka 5 procent av företagets totala spend är indirekt inköp, vilket motsvarar ungefär 80 miljoner euro.

### **Mätetal**

Duni har sedan starten 1949 följt upp verksamheten men aldrig haft specifika mätetal för sin inköpsfunktion. Mätningen tog fart på riktigt i anslutning till börsnoteringen 2007, då kraven på öppenhet och ökad redovisning ledde till arbetet med detta.

Mätetalen är idag ganska många men inget av dem fokuserar på de indirekta inköpen. För denna typ av inköp kollar de endast på kostnaderna. Bland annat så mäts *PPV* (Product Price Variance) på regelbunden basis, vilket också inkluderar indirekt material. De kan dock inte specifikt se vad som är indirekt eller direkt, vilket leder till att de bara kan analysera generella trender av prisvariationer.

Gällande hur mätetalen tas fram så utgår dessa från budgetarna som de strategiska inköparna tar fram. Dessa budgetar härstammar från högre chefers mål med verksamheten. Duni anser dock inte att mätetalen härleds från företagets strategier och långsiktiga mål.

På Duni försöker man motivera de som är högre upp i hierarkin genom olika bonusar. Bland annat så har de strategiska inköparna bonusar som är kopplade till sina ansvarsområdens olika "units of measure" och hur dessa förändrar sig. Måtten är av marknadskaraktär, som till exempel kronor per kilo råmaterial. Det finns dessutom bonusar som är mer eller mindre motsägelsefulla inom verksamheten. En persons bonus kan vara kopplad till andel spill av den totala produktionsmängden inom en fabrik, vilket kan reduceras genom att köra produktionen långsammare. Samtidigt kan fabrikschefen ha sin bonus kopplad

till hur mycket han lyckas producera per tidsenhet och motiveras därför att jobba för högre produktionsstakt med ökat spill som följd. Större förändringar som sker snabbt får uppmärksamhet på hög nivå inom Duni. Ett exempel är om en leverantör inte kan leverera efterfrågad mängd material, då startas det ett projekt av Duni som undersöker vad som det beror på och hur detta ska hanteras.

På Duni påbörjas ett nytt projekt i januari där de skall undersöka det nuvarande systemet av mätetal. Företaget kommer gå genom vilka mätetal som används inom koncernen, vad de mäter, hur de hänger ihop och vilka områden som inte mäts eller mäts av olika avdelningar. De kommer sedan att revidera detta system och balansera det samt arbeta med att effektivisera det. Projektgruppen kommer också se över bonusarna och revidera dem så att olika bonusar inte jobbar mot varandra, så som beskrevs ovan.

Duni tycker att det svåraste med att konstruerar mätetal är att få dem att uppfylla kraven för akronymen "SMART", vilket står för specifik, mätbar, accepterad, realistisk och tidsbaserad.

Duni klassificerar sina mätetal i olika kategorier beroende på hur viktiga de är. Översta kategorin innehåller bland annat mätetal som räntabilitet och direktavkastning. Dessa är prioriterade främst för att Duni är ett aktiebolag. I kategorin under kommer mätetal så som *TCO*, som täcker flera delar av kedjan och det är här inköpsfunktionen kommer in. *TCO* är något som är svårt att mäta i praktiken och därför något de jobbar med att bli bättre på det i framtiden. Sedan följer kategorier som allt mer bryter ner verksamheten och mäter mer specifika områden, så som till exempel priser för en viss råvara. Då Duni positionerar sig som ett high-end företag inom sin marknad, spelar kvalitén på deras produkter en viktig roll. Företaget ser dock ingen anledning till att använda högre kvalitét än kunden efterfrågar. Kvalitén har företaget som högsta prioritering och priset samt kostnaderna som nummer två.

Från Dunis fabriker skickas regelbundet resultaten från mätetalen som visar på utvecklingen av *leveranssäkerhet*, *lagernivåer*, *led-tid* m.m. Det är framförallt Excel som Duni använder för att ta fram sina mätetal.

Duni har påbörjat utvärdering av sina leverantörer, vilket sker genom periodvisa granskningar av viktiga områden. Det är fortfarande i uppstartsfasen och det är därför inte formellt definierat internt. Duni mäter också *antalet leverantörer* och hur många de reducerar på årsbasis.

Företaget har ingen intern definition av *Maverick buying* men ser det som köp som inte går via inköpsavdelningen. Duni mäter inte det idag, utan anger att man sköter detta där det uppstår direkt. Företaget uppskattar att *Maverick buying* idag är lägre än en procent. Duni anger att de använder sig av både *intern och extern compliance* och definierar det som "efterlevnad av regler och inköbspolicy", men att ingen av dessa mäts. Duni har idag inga mätetal som reflekterar över de organisatoriska kostnaderna så som löner eller bonusar.

Klassificeringarna *KPI/(PI&RI)/KRI* förekommer inte hos företaget, därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

## IKEA

### **Kontaktperson**

Intervjun är utförd med Gisela Exler som är anställd inom IKEAs organisation för indirekt inköp, IKEA IMS (Indirect Material and Services). Gisela har en bred roll som Navigator och är bland annat ansvarig för kartläggningen av IKEAs globala spend och subject matter expert i globala projekt. Hon kontrollerar dessutom om de har bra kontrakt, gör förutspådda besparingar och har en bra kvalitet. Gisela har arbetat på IKEA IMS i sex år och har tidigare bland annat arbetat på ett stort revisionsföretag.

### **Inköpsorganisation**

IKEA har en hybridorganisation där de har globala inköp som sköts via huvudkontoren i Älmhult och Helsingborg. Eftersom organisationen är stor har de även inköpsfunktioner på nationella nivåer runt om i världen. De försöker koordinera så mycket som möjligt från huvudkontoren. IKEA är en mycket komplex organisation som består av cirka 400 bolag. IKEA IMS är organisationen för indirekt inköp inom IKEA som sitter på kontoret i Helsingborg. IKEA IMS har även siter i Tyskland, Kina och USA. IKEA har även ett bolag som sköter inköp av direkt material som heter IKEA Trading.

På IKEA IMS jobbar cirka 350 personer och det hanteras en årlig spend på över 2 miljarder EURO. På IKEA IMS finns kategorierna Marketing, IT, facility management (fastighetsskötsel), professional services, equipment, material handling & storage. Även supportfunktioner så som sustainability och finans finns. Dessa kategorier jobbar i sin tur enligt följande processflöde:

Range och Commercial: arbetar med företagets range, d.v.s. alla olika artiklar som IKEA köper in.

Supply: fokuserar på leverantörsbasen och att utveckla leverantörstrategier.

Operate: avrop av inköpsorder och säkerställa att inköpen fungerar i praktiken.

### **Inköpsprocess och verktyg**

Leverantörerna är inte bara involverade i det direkta inköpet hos IKEA utan även i det indirekta. Detta sker exempelvis genom att en leverantör av truckar skraddarsyr produkter, tillsammans med IKEA IMS, för att passa bättre på IKEAs lager. På detta sätt jobbar IKEA med sina leverantörer för att skapa så effektiva lösningar som möjligt.

IKEA IMS använder sig av procurement-systemet iShop som är en form av en inköpsportal. Med denna inköpsportal kan inköpare göra beställningar och få förslag på leverantörer. Systemet kan liknas vid en e-handelslösning som är integrerad med andra avdelningar, vilket innebär att det inte bara är inköpare som kan avropa köp. En person som jobbar i receptionen kan exempelvis beställa nytt kontorsmaterial eller möbler med hjälp iShop. Detta system är också delvis integrerat med nyckelleverantörer för att effektivisera och automatisera processen med att matcha och godkänna fakturor mot order. Genom denna integrering finns även vissa leverantörers produktkataloger inlagda så att en användare av iShop direkt ser produktutbudet. IKEA IMS



använder dessutom IT-systemet "e-sourcing" för att hantera e-auktioner där leverantörerna får lägga fram sina offerter genom så kallad competitive bidding.

### **Strategi**

Gällande de olika inköpsstrategierna för indirekt inköp arbetar IKEA IMS idag framförallt med långsiktiga relationer till sina leverantörer. De jobbar hårt med att reducera IKEAs leverantörsbas för de leverantörer som står för en liten spend eller engångstransaktioner. Inköpskonsortium används till viss del inom koncernen då de försöker skapa volym genom att koordinera inköp från IKEA IMS och IKEA Trading. IKEA IMS har inte outsourcat någon aktivitet som är kopplad till indirekt inköp. Tidigare har huvudfokus för den indirekta inköpsavdelningen varit besparingar där man tittat på pris jämfört med marknad och historiska inköp. Man vill nu gå mer mot ett value chain-perspektiv där man ser till hela värdekedjan. Man vill också konsolidera inköpen mellan de olika bolagen och försöka hitta synergieffekter. Indirekt inköp står för cirka 30 % av företagets totala spend.

### **Mätning**

IKEA IMS har sedan starten 2004 arbetat med KPIer, vilka har haft kostnads- och prisfokus. För cirka tre år sedan började man fokusera på mera mjuka värden så som hållbarhet, transparens, kvalitet och spårbarhet. I våras påbörjades ett KPI-projekt som snart väntas vara klart och många nya mätetal kommer att lanseras inom kort.

IKEAs indirekta del har inte kommit lika långt som den direkta (där man har mätt sedan 90-talet) och de jobbar för att efterlikna hanteringsarna och uppföljningsmetoderna som används för direkt inköp.

När IKEA IMS tog fram sina mätetal använde de sig av en blandning av bottom-up och top-down inom organisationen. Efter diskussioner med personer inom olika avdelningar föll det sig naturligt att gå uppifrån-och-ner. Det innebar att de utgick ifrån strategierna och de långsiktiga målen, för att sedan ta fram mätetal som mätte områdena som behövde förbättras.

IKEA IMS upplever att det är väldigt svårt att konstruera mätetal inom vissa områden som mäter det som de vill och på ett bra sätt. Detta har de delvis löst genom att utveckla olika bedömningsmallar. Vid exempelvis leverantörsriskerna har de tagit fram en riskhanteringslista, där varje steg innehåller kriterier att bedöma leverantörerna efter. Första steget handlar om att upprätta ett kontrakt, andra steget om det har gjorts någon typ av bedömning och det sista steget om att någon revision är gjord mot IKEAs uppförandekodex (som även kallas IWAY), som bland annat behandlar sustainability.

Inom varje steg finns också siffror som anger hur stor del av spenden som är värd att lägga vid uppfyllandet av de olika kriterierna. För leverantörer som är nära kunderna, exempelvis städ- och säkerhetsbolag, bedöms risken extra noggrant.

På andra svårsmätta områden börjar de mäta på något sätt för att iallafall börja någonstans och sedan kunna utveckla detta. Ett exempel på detta är att de mäter availability genom att kolla hur många av varorna som finns i deras iShop.

IKEA IMS har i dagsläget kategoriserat sina mätetal efter IKEAs supply strategy som har sex övergripande mål, vilka är total cost, availability, quality, sustainability, preferred partner och people.

De använder sig av mätetal för att dels styra verksamheten åt rätt håll (mot de långsiktiga målen) och dels för att motivera personalen och visa förbättringarna som görs. Kostnadsmässigt mäter IKEA IMS sin inköpsfunktion på två olika sätt. Dels så mäts kostnadsbesparingar som genereras av pressade priser, konsolideringar m.m. Priset på en produkt eller tjänst jämförs då med ett historiskt kontrakt, ofta utfört året innan. Sen mäts också kostnadsundvikande (enligt deras definition), där de mäter hur utfallen blir inom områden där de inte har gjort kontrakt innan, gentemot det genomsnittliga marknadspriset. I tillägg till detta mäter de något de kallar för "Value contribution", vilket definieras som "Allt som IKEA IMS bidrar med i form av värde och fördelar för IKEA. Både monetärt och övrigt". IKEA IMS har dessutom börjat undersöka hur kvalitét bör och ska mätas. Dock är detta under utveckling eftersom IKEA IMS precis nyligen definierat vad begreppet kvalitét innebär. Tex. så står kvalitét för mer än enbart ren produktkvalitét.

IKEA IMS mäter idag inte leveranssäkerhet och eller att leverantörerna levererar tidsmässigt i enlighet med avtalen. Ambitionen att börja mäta detta, som de kallar actual availability, men innan detta är möjligt att mäta på samtliga kategorier så behöver begreppet availability definieras på ett bra sätt.

*Maverick buying* definieras hos IKEA IMS som att frånga någon del av processen, dvs. allt ifrån att strunta i ramavtal till att inte använda olika verktyg som tillhandahålls av dem. *Maverick buying* utgör en stor andel av alla transaktioner på IKEA IMS och ju mindre köpet är desto vanligare är det. Problemet förekommer framförallt på lokal nivå. Företaget jobbar med att minska denna genom olika projekt, exempelvis via ett pågående plug-in projekt. Detta behandlar att rätt aktiviteter görs och av rätt personer, säkerhetsställer en korrekt orderläggning m.m.

IKEA IMS jobbar mycket med att reducera antalet leverantörer eftersom de idag har 1200-1300 leverantörer på den direkta sidan och 66 000 stycken på den indirekta. Detta görs på två sätt, dels genom att mäta hur många leverantörer som finns med innan och efter ett anbud. Sedan mäter IKEA IMS också hur många leverantörer kontinuerligt som totalt finns med i deras system. De har uppsatta mål för hur mycket de önskar reducera sin leverantörsbas.

IKEA IMS använder sig av något som de kallar preferred partner, vars syfte är att involvera deras leverantörer genom att rekommendera dem för varandra. Det kan till exempel vara att de rekommenderar ett städföretag för en annan leverantör som driver en fabrik och säljer till IKEA. Detta görs för att skapa värde och synergieffekter i hela deras värdekedja. IKEA IMS mäter kvalitét genom nöjdhetsundersökningar för dessa preferred partners. Mätning av personalkostnader är inte något som IKEA IMS gör idag.

IKEA IMS har mätt hållbarhet under en lång tid genom att kolla hur väl leverantörerna överensstämmer med IKEAs uppförandekodex, som bland annat kollar på de anställdas arbetsmiljö. Man har också mätt risk-leverantörer som är

i kontakt med IKEAs kunder extra noga, vilka är bland annat städbolag, säkerhetsbolag m.fl.

IKEA IMS mäter inom people, där de kollar hur deras egna anställda upplever deras arbeten genom olika typer av medarbetarundersökningar. Dessutom mäter de hur stor andel av och hur ofta tjänstemännen genomför så kallade frontveckor, veckor där kontorspersonalen är ute och jobbar i varuhuset. Detta görs för att de vill behålla närheten till kunderna och öka erfarenheten hos personalen.

IKEA IMS lägger mycket tid på de mindre inköpen hos nya leverantörer, mycket tack vare att dessa måste registreras i deras system och att det därför tillkommer mycket administrativt arbete. IKEA IMS känner därför inte att de lägger proportionellt mycket tid på de leverantörerna jämfört med hur mycket av spend som de står för. Detta är något som de försöker att eliminera nu genom att konsolidera små inköp och därmed undvika engångsleverantörer. Företaget använder sig inte av några metoder för att bedöma leverantörerna förutom när det gäller riskbedömningen.

Eftersom IKEA består av 400 interna bolag finns det väldigt många olika program inom koncernen. Det mest förekommande är Excel, men andra automatiserade program finns också. IKEA IMS använder idag olika program för att få fram olika mätetal, där vissa är sammanlänkade inom koncernen. De jobbar med att standardisera mätningsmetoder och verktyg med övriga delar av IKEA.

Klassificeringarna KPI/(PI&RI)/KRI förekommer inte hos företaget, därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

## Lantmännen

### *Kontaktperson*

Intervjun är utförd med Per Hill som arbetar som CPO på Lantmännen. I hans roll har han totalansvar för effektiviteten av hela organisationens inköpsfunktion och arbetar strategiskt med att förbättra och effektivisera inköpsprocesser. Per Hill har arbetat på lantmännen i drygt fem år och har tidigare i sin karriär arbetat på bland annat Skanska, ABB och Astra Zeneca.

### *Inköpsorganisation*

Inköpsfunktionen på Lantmännen är en hybridversion som huvudsakligen är decentraliserad. På huvudkontoret i Stockholm sitter det en stab med 15 anställda som arbetar med strategiska inköp. Lantmännen har strategiska inköpare också i Malmö och Jylland men de allra flesta sitter i Stockholm. Deras uppgifter är framförallt att effektivisera inköpsprocessen för hela företaget genom exempelvis kompetensutveckling och att utveckla de verktyg som används för att skapa avtal, avropa och följa upp inköp. På huvudkontoret finns det även personal som endast arbetar med indirekt inköp. Indirekt inköp är sedan indelat i kategorier: exempelvis MRO (underhåll, reparation och drift), facility management (fastighetsskötsel), IT, affärsresor, marknadsföring och tjänstefordon. Förutom de som jobbar på huvudkontoret sitter det även ungefär 80 personer på lokala kontor i företagets olika dotterbolag runt om i världen som arbetar mer taktiskt och operativt med inköp där bland annat avropen görs. Här finns det personal som arbetar med både indirekt och direkt inköp, men ett fåtal som endast arbetar med inköp av indirekt material och tjänster. Lantmännens främsta mål är att effektivare använda koncernens pengar vilket medför att TCO är företagets huvudfokus.

Personalen på huvudkontoret som arbetar med strategiskt inköp har en kategorichef som rapporterar till CPO. CPO sitter inte med i koncernledningen men rapporterar till ledningen via företagets vice VD.

En del som jobbar med taktiska beslut rapporterar till CPO medan övriga rapporterar till inköpscheferna på respektive dotterbolag.

### *Inköpsprocess och verktyg*

På Lantmännen kan andra än inköpspersonal sköta avropen. En person på marknadsavdelningen kan exempelvis avropa marknadsföringstjänster om det krävs för en marknadsföringskampanj. Företaget använder en mängd olika affärssystem som verktyg för inköpsprocessen och för just indirekt inköp används systemet Ariba. Med hjälp av Ariba kan alltså även andra avdelningar beställa de varor och tjänster de behöver för sina processer. Varken Ariba eller de andra affärssystemen är idag länkade mot leverantörernas system, men leverantörerna är ändå involverade i företagets produktutveckling. Ett exempel gällande indirekt inköp för detta är att Lantmännen samarbetar med sina leverantörer för att utveckla bättre förpackningslösningar till sina produkter.

### *Strategi*

Av de fyra strategierna för indirekt inköp sysslar Lantmännen främst med nummer två: att utveckla långsiktiga relationer med sina leverantörer. Strategierna varierar dock beroende på vad det är för kategori det handlar om

och företaget använder sig ibland även av den första strategin (kortsiktiga samarbeten). Företaget har också använt sig av inköpskonsortium där Lantbrukarnas Riksförbund tagit fram kontrakt som använts tillsammans med företag som till exempel Arla och Södra.

Lantmännen har idag inte *outsourcat* några tjänster för indirekt inköp men de har ett projekt som pågår där de i framtiden skall låta ett företag i Tjeckien sköta avropen av indirekt material och tjänster.

Företagets omsättning var 33,8 miljarder SEK för 2013. Lantmännens totala spend uppgår till 27 Miljarder och av dessa svarar cirka 3,5 miljarder för indirekt inköp. Den indirekt spenden är alltså knappt 13 procent av företagets totala spend, där de största utgifterna är förpackningar, transporter, energi och IT.

### **Mätning**

Lantmännen tillämpar ett synsätt som går uppifrån-och-ner när de konstruerar sina mätetal, där man utgår ifrån de övergripande koncernstrategierna och dess långsiktiga mål. Dessa bryts sedan ner till bolags-/affärsområdesnivå. Mätetalen ses över årligen och vidareutvecklas.

Lantmännen tycker, trots sin top-down strategi, att det svåraste med att konstruera mätetalen är att hitta vilka tal som på ett korrekt sätt mäter det som man vill och vad som går i enlighet med de övergripande strategierna. De menar också att man måste mäta rätt områden för att mätningen ska vara effektiv.

Lantmännen kategoriserar sina mätetal i de tre huvudgrupperna; finansiella, risk och process. De har mätt olika områden under en längre tid men under de senaste fem åren har fokuset ändrats från att mäta *betalningsvillkor* och *besparingar* till andra områden så som *risk* och *avtalstrohet*. På Lantmännen mäter man inköpsfunktionen för att säkerställa att företagen utvecklas enligt de övergripande strategierna och för att öka sin effektivitet så att man fortsätter att vara konkurrenskraftiga.

För kategorin finansiella mätetal försöker Lantmännen mäta *TCO* men anser att man pga. komplexiteten med *TCO* oftast istället mäter *besparingar* och *kostnadsundvikande*. Lantmännen mäter också *prisförändringsstatistik* inom viktigare områden så som exempelvis för plast till förpackningarna.

I riskkategorin mäts parametrar av leverantörernas prestation i form av *code of conduct* som innefattar miljö, arbetsförhållande och hållbarhetsdimensioner inklusive personalfrågor. För riskkategorin mäts även logistik och kvalitet i begränsad omfattning, där *leveranssäkerheten* mäts exempelvis hos leverantörerna av förpackningar.

Processer mäts genom att kontrollera hur många av de kategorier som företaget har, som använder sig av relevanta kategoristategier. I denna kategori mäts även *compliance* på tre sätt. Först om rätt verktyg användes för köpet och om inköpsprocessen gick enligt rutin. Sedan internt om *ramavtal* följs och till sist *externt* om leverantören levererat det som beställdes. Lantmännen har inte nått den önskade nivån i *avtalstroheten* och uppskattar att endast 30-40 % av alla inköp görs på rätt sätt. De har idag system som fungerar bra men dessa används

inte tillräckligt för ge effekterna man vill ha. De mäter dessutom sina *betalningsvillkor* mot leverantörer som de kallar "Supplier payment time".

*Maverick buying* förekommer till en hög grad inom Lantmännen och de uppskattar att nivån är på 60-70 %. Historiskt har den varit ännu högre än idag och de jobbar hårt med att reducera den.

Tidigare mätte Lantmännen *kompetensnivån* inom inköpsavdelningen genom att kartlägga varje anställds kompetens på återkommande basis. De upplevde att det var relativt enkelt att definiera vilken nivå man ville ha men väldigt svårt att mäta det på ett bra sätt. På en aggregerad nivå tyckte de att det blev ännu svårare att kunna tolka resultatet och dra några slutsatser.

Vid nyanställning och expansion av inköpsavdelningen görs olika bedömningar utifrån andra liknande fall.

Lantmännen använder flera olika system men framförallt Excel och Sharepoint för att utföra och följa upp sina mätningar. Informationen till mätningen hämtas idag från företagets affärssystem.

Klassificeringarna *KPI/(PI&RI)/KRI* förekommer inte hos företaget, därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

Lantmännen uppskattar att ungefär 10 procent av leverantörer som står för cirka 90 procent av den *totala spenden*. De upplever att de inte lägger proportionerligt med tid på en leverantör motsvarande hur mycket av spenden de står för. De tror framförallt att de leverantörer som står för en medelstor spend tar mer tid än vad som är proportionerligt.

## NCC

### Kontaktperson

Intervjun är utförd med Peter Gjörup som har arbetat inom NCC koncernen i över 30 år. Han har tack vare sina många år inom företaget skapat sig en detaljerad bild av hur de olika avdelningarna arbetar. Han arbetar idag på koncernnivå direkt mot ledningsgruppen för NCC i sin roll som CPO.

### Inköpsorganisation

Enligt NCC själva är de ett utmärkt exempel på en hybridorganisation där företaget dels använder sig av en centraliserad inköpsavdelning, som de kallar för "Group purchasing", men även har nationella inköpskontor i varje land. De försöker köpa in så mycket som möjligt via den centraliserade enheten för att få upp volym och dra nytta av skalfördelar. Via en ökad volym får de bättre avtal och kan bland annat pressa inköpspriserna. Det är svårt i praktiken att hålla organisationen helt central och framförallt att centralisera företagets resurser. Det viktigaste för NCC är därför inte att centralisera allt inköpsarbete, men att istället försöka styra resurserna och istället *koordinera* arbetet. De har därför även lokala inköpsavdelningar på deras kontor runt om i landet som framförallt arbetar på projektnivå. Tidigare kunde nästan vilken anställd som helst göra avtal men idag så är det endast heltidsanställda inköpare som sköter inköpsaktiviteter. NCC anser sig vara väldigt duktiga när det gäller inköp på projektnivå, mycket tack vare deras långa erfarenhet som sträcker sig över ett århundrade.

Respektive lands inköpschef rapporterar administrativt direkt, eller indirekt, till affärsområdeschefen för landet som dessutom sitter i koncernledningen. All funktionell rapportering och diskussion av inköpsfrågor och inköpspolicy går även via CPO.

I NCC arbetar cirka 300 personer med inköp varav hälften av dem arbetar i Sverige. Inköparna är indelade i följande kategorier:

*Projektinköpare:* ansvarar för projektunika inköp samt allmänt inköpsstöd till projekten.

*Sortimentinköpare:* är indelade i kategorierna indirekt och direkt inköp. Dessa huvudkategorier är sedan vidare indelade i produktkategorier för respektive område. Exempelvis en som jobbar med indirekt inköp kan vara ansvarig för inköp av hyrmaskiner till byggen. Sortimentinköpare använder sig av ramavtal.

*Lead buyers:* dessa inköpare är mer specialiserade och går in på detaljerna i det ramavtal som sortimentsinköparen har tagit fram. T.ex. om en sortimentinköpare använder sig av ett standardiserat ramavtal för hissar så går en lead buyer in och bestämmer mer i detalj om hissens specifikationer.

*Internationella inköpare:* personer som på koncernnivå arbetar mot internationella leverantörer. NCCs ambitioner är att öka sin internationella inköpsandel.

Indirekt inköp är en underkategori till sortimentinköparna. NCC har således anställda som enbart arbetar med indirekt inköp. Indirekt inköp står för cirka 10-15 % av företagets totala spend som idag ligger på ungefär 40 miljarder SEK.

Den största indirekta inköpskostnaden är hyrmaskiner till byggen. Sedan är det framförallt arbetskläder, hjälmar och byggnadsställningar men även resor, telecom och IT. När det gäller indirekt inköp varierar det mycket vilken ansträngning som läggs på själva specifikationen. Det är stor skillnad i omfattning på avtalen för olika indirekta inköp. Exempelvis så kräver hyresmaskiner många specifikationer medan kravlistan för kontorsmateriel är kortare. NCC anser själva att de har lyckats standardisera inköpsprocessen av indirekt material och därmed kunnat reducera dessa kostnader.

### **Inköpsprocess och verktyg**

NCC använder sig av "Inköpsportalen" som är ett IT-system för att standardisera, förenkla och effektivisera inköpsprocessen. Med hjälp av denna inköpsportal kan personal som inte direkt arbetar med inköp också göra beställningar. Detta innebär till exempel att en person som jobbar på finansavdelningen kan sköta avropsprocessen av kontorsmaterial eller möbler mot sin avdelning, men att denna person inte kan utforma själva inköpsavtalet. Företaget arbetar mot att alla inköp skall gå via inköpsavdelningen och denna inköpsportal. Detta IT-system är länkat mot ett flertal nyckelleverantörer, men att ha IT-system länkade till leverantörer innebär dock ofta dyra investeringar för leverantörer vilket gör att det bara är integrerat externt till en begränsad grad. NCC arbetar för att länka IT-systemet med fler leverantörer i framtiden. I inköpsportalen finns bland annat en avtalsbank, verktyg för offerthantering och utskick, funktioner för projektinköp, en databas med historiska inköp, och bedömningar av leverantörer. Detta system gör också att företaget kan konsolidera sina inköp och därmed få skalfördelar. NCC har vissa kontrollfunktioner inbyggt i sina system, exempelvis att överordnad chef ska attestera vissa inköp. Detta sker framförallt för att kostnader ska bokföras på rätt ställe, men också för att företagets resurser inte ska utnyttjas på ett felaktigt sätt.

Med hjälp av internationella leverantörer ökar potentialen att få in bättre resurser och kompetenser samt ökad kapacitet. Internationella leverantörer kan ibland leverera lösningar som inte finns att tillgå inom Norden. NCC anser att de är duktiga på internationellt inköp idag, men har ett mål att dubblera deras internationella inköpsandel. Den ligger idag på cirka fem procent av företagets totala spend.

NCC har hela skalan av leverantörssamverkan, både för indirekt och direkt inköp. Det är olika från leverantör till leverantör och även mellan deras produkter. För vissa indirekta inköp, till exempel flygresor, finns det ganska lite samarbete mellan parterna. I andra ändan av skalan finns till exempel arbetskläder, där ett nära samarbete och utvecklingsarbete sker med leverantören. Detta för att produktens innehåll, och reglerna kring denna, ändras kontinuerligt men också för att säkerheten har högsta prioritet på NCC. Här har NCC kommit en bra bit på vägen, de har till exempel bra ursprungskoll på materialen. Mycket arbete läggs på spårbarhet och att kunna kontrollera ursprung. NCC grundinställning gällande samarbete med leverantörer är att båda parter ska tjäna på samarbetet.



## Strategi

För de olika strategierna att tillämpa vid indirekt inköp använder sig NCC av både den första och den andra beroende på hur komplex produkten eller tjänsten är. För exempelvis arbetskläder jobbar de långsiktigt för att komma nära leverantören och tillsammans hitta nya säkrare kläder med mindre skadliga ämnen. För exempelvis arbetsresor är det däremot korta kontrakt och lättare att byta leverantör.

På koncernnivå svarar inköp för över 65 % av NCCs totala omsättning. Detta gör att inköp är en strategisk avdelning med stort inflytande på företagets resultat. Inköpsavdelningen försöker arbeta långsiktigt med sina leverantörer för att skapa synergieffekter. Genom att kunna sänka leverantörernas kostnader kan de bli erbjudna bättre inköpspriser och därmed sänka sina egna kostnader. Leverantörerna är ofta med i projekten och blir därför en del av produktionen hos NCC. De jobbar också med att kontinuerligt analysera marknaderna i olika länder för att kunna styra inköpen dit det är mest fördelaktigt för tillfället.

## Mätetal

NCC har under lång tid använt sig av mätetal, dock i varierande omfattning och framförallt på lokal nivå. De har mätt ungefär lika länge på indirekt och direkt material och har sedan tio år tillbaka mätt hela vägen upp på koncernnivå. De har dock förändrat sig mer under det sista året då de har jobbat mer med att agera mot mätetalens utfall. NCC menar själva att de har en god och tydlig uppdelning där man kan härleda och se mätetalens resultat ända ner på nivå hos den enskilda inköparen. Mätetalen är kopplade utifrån strategierna som finns. De är framtagna utifrån att kunna ge svar på de områdena där det behövs indikatorer för att kunna fatta rätt beslut.

NCCs mål med att mäta inköpsfunktionen är att ge rätt underlag till koncernledningen. Det är också för att ge en känsla av hur det går för inköpsavdelningen till övriga delar inom företaget. Mätning skall också kommunicera och ge input till inköpsavdelningen. Det fungerar också som en intern benchmarking inom företaget.

De anser att de prioriterar deras största leverantörer, men den tid de lägger på de olika leverantörerna är inte alltid proportionerlig mot deras storlek.

NCC jobbar mycket med mätetal som reflekterar över hur verksamheten, eller marknaden, har utvecklats. NCC anser att detta måste ske utan prestige mellan de olika avdelningarna, för att kunna ges bra input och klargöra trenderna för beslutsfattare när olika beslut ska tas. Framöver kommer NCC att satsa på att utveckla mätetal som ger indikationer och säger något om de framtida trenderna. Ett exempel på detta är att mätetal som redogör hur många förfrågningar NCC får och vilka trender som finns.

De försöker också använda sig av interna indikationer för att kunna spå vart marknaden är på väg. Ett exempel på interna indikationer är området "Roads", där man exempelvis vet att om försäljningen av grus ökar så kan detta vara en tidig indikation på att efterfrågan för hus snart också kommer att öka.

De anser att enkelheten hos ett mätetal är oerhört viktigt för att undvika misstolkningar. NCC använder sig av glidande medelvärde för till exempel

kontrollera genomsnittspriser på arbetsresor men också faktiska belopp för ett visst avtal. Vid användande av faktiska belopp anser NCC att det är viktigt att sätta dessa i ett historiskt perspektiv, så att man enkelt kan avgöra om dessa är bra värden.

NCC försöker att koppla volymerna för det direkta materialet till det indirekta när de skapar prognoser. De vet om att dessa två produkttyper inte har ett linjärt samband men menar att man ändå kan se vissa indikationer om framtiden.

För att kunna mäta inom koncernens olika affärsområden håller NCC på att införa ett gemensamt mätverktyg som kallas "Spend tool". De olika affärsområdena har tidigare haft olika egna system för att ta fram mätetalen men NCC jobbar nu för att hela organisationen skall använda samma system och verktyg. Spend tool används för att samla in och analysera data som exempelvis beskriver hur stor deras spend är per kategori.

NCC tycker att besparingar är det svåraste att mäta, och då främst på direkt material. De anser också att det är svårare att relatera till relativa mått, så som antal procent, än till absoluta som antal kronor. De anser dock att mätning av besparingar på en internationell nivå är relativt enkelt, till exempel när man jämför offerter mellan Sverige och Litauen. För indirekt material är det ofta lättare att mäta pris, men det kan bli problem då de arbetar mycket i projekt, och eftersom inget projekt är det andra likt kan det vara svårt att mäta just besparingar.

NCC gör också mätningar som reflekterar inköpsfunktionens kostnader. Mätetal som förekommer här redovisar återbetalningstider per inköpare, inköpskostnadernas andel av de totala. De studerar även hur mycket besparingar man kan göra på respektive nivå inom företaget (projekt-, sortiment-, internationella inköpare och lead buyers).

Det finns inget bra svar på hur många nyckeltal som NCC använder men som CPO följer Görup fem nyckeltal noggrant: *Volym* (absoluta mått), *andel koordinering* (relativt), *avtalsstrohet*, *besparingar* och *andel internationellt inköp*. Dessa nyckeltal finns inte bara för indirekt inköp, då de menar att de mäter totalt inköp och att indirekt blir inkluderat genom att mäta detta.

Andra områden som NCC mäter är hur priserna förändras i branschen. Detta sker genom att de mäter en korg vars innehåll avspeglar den allmänna prisbilden på marknaden. Nackdelen med detta är att dessa varor måste vara relativt standardiserade då man mäter hos många olika typer av leverantörer. NCC har precis börjat mäta hur mycket tid och kostnader som är förknippade med logistiken kring deras interna verksamhet i Sverige.

De mäter sedan länge *compliance*, vilket ingår i de fem mätetalen som följs noggrant av CPO. *Compliance* definierar NCC som "efterlevnad av kontrakt, system, beslut och strategier". De gör även stickprovskontroller på *extern compliance* men det är inget de mäter. *Contract compliance* uppskattas till cirka 80-85 % i genomsnitt för hela NCC. *Maverick buying* finns inte definierat på NCC. NCC vill ha ett TCO-perspektiv men anser att det är väldigt svårt att mäta detta.

Totalt har NCC cirka 20 000 unika leverantörer. NCC anser att de idag har alldeles för många leverantörer, vilket de försöker ändra på. De mäter inte själva reduktionen men arbetar för att reducera totala antalet. De följer upp sina nyckelleverantörer och bedömer dem efter pris, kvalitet, miljö och CSR.

Klassificeringarna KPI/(PI&RI)/KRI förekommer inte hos företaget, därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

## Säkerhetsföretaget

Av sekretesskäl är detta fall inte benämnt med företagsnamn. Detta företag är en internationell organisation som arbetar med olika typer av säkerhetslösningar. Intervjupersonen på Säkerhetsföretaget arbetar som Manager Indirekt Spend på fallets huvudkontor. I kontaktpersonens arbetsuppgifter ingår hantering av globala ramavtal, utveckla verksamheten och inköpsstrategier för indirekt material och tjänster.

### *Inköpsorganisation*

Säkerhetsföretaget är en organisation som har vuxit väldigt mycket de senaste åren, både organiskt och genom förvärv. Vissa av uppköpen har varit så stora att organisationen har dubblat sig och på de senaste tre till fyra åren har företaget vuxit fem till sex gånger. Organisationen består idag av ungefär 120 olika bolag vilket gör det väldigt svårt att på ett enkelt sätt kartlägga inköpsorganisationen och hur rapporteringen går till inom företaget. Det sitter två stycken inköpare på huvudkontoret, en Sourcing Director och en Manager Indirect Spend. Dessa inköpare utformar strategier och riktlinjer för hur inköp skall hanteras inom hela organisationen. Det är dock ofta svårt att koordinera rutiner så att alla bolagen i organisationen sköter saker på samma sätt, framförallt eftersom organisationen ständigt förändras på grund av nya förvärv. Förutom de som sitter centralt med globala inköp, sitter det inköpare på lokala kontor runt om i världen. På respektive dotterbolag sköts taktiska och operativa aktiviteter som exempelvis att utföra ramavtal, sköta inköpsprocesser och att avropa inköp. I varje land sitter det dessutom en koordinator som är ansvarig för att hitta de bästa lösningarna och som ser till att alla globala avtal följs. Företaget är därför en decentraliserad organisation där de mesta aktiviteterna pågår ute i respektive dotterbolag.

### *Inköpsprocess och verktyg*

Det är idag stor skillnad på hur inköpsprocessen ser ut i de olika bolagen, framförallt för att organisationen har förändrats mycket på kort tid. I vissa bolag finns det tydliga riktlinjer för vem som får göra lokala inköp och hur det skall gå till, samtidigt som det på andra ställen inte är lika strukturerat. Det är därför svårt att göra någon allmän beskrivning av hela organisationen men generellt sett finns det ingen personal som endast arbetar med indirekt inköp. På varje dotterbolag sitter det en till två personer som direkt arbetar med inköp vilket innebär runt 150 inköpare totalt i hela organisationen. Ofta sköts inköpen direkt av andra avdelningar än just inköpsavdelningen vilket gör det svårt att definiera vilka som är inköpare i företaget. I många dotterbolag finns det till exempel inte någon direkt inköpsavdelning utan inköp i samband med marknadsfrågor sköts av marknadsavdelningen, rekrytering köps in av HR etc. En del inköpschefer inom bolaget jobbar dessutom inte enbart med inköpsrelaterade uppgifter så som deras titlar indikerar. Kulturen bland dotterbolagen är fortfarande mer av en småaffärskänsla då dessa ofta är små och nyligen har blivit uppköpta.

Eftersom organisationen har en så komplex struktur är det också väldigt svårt att ha standardiserade metoder som gäller för att hantera indirekt inköp. Det är väldigt få IT-lösningar som explicit används för inköpsprocessen och dessa är inte länkade mellan dotterbolagen eller med deras leverantörer. Leverantörerna är däremot på den direkta sidan väl involverade i företagets produktutveckling.

Även om det inte finns några väl implementerade IT-system för hantering av hela inköpsprocessen använder sig företaget av ett system för e-auktioner mot sina leverantörer. Systemet som heter Scanmarket och ger inköparen ett övertag då leverantörerna får tävla i systemet om vem som vinner avtalet genom en så kallad omvänd auktion. På grund av företagets uppköp de senaste åren, har de också väldigt många olika affärssystem i organisationen. Detta är något de håller på att standardisera genom att implementera affärssystemet Microsoft Dynamics AX inom hela koncernen.

### Strategier

Företaget använder sig oftast av den *första strategin* av de fyra strategierna för indirekt inköp. För vissa nyckelleverantörer använder de sig också av *strategi två, längre relationer* och *strategi*, där de syftar till att hitta synergieffekter. Det krävs att varan eller tjänsten är standardiserad till en viss del för att detta ska fungera. Företaget har idag inte *outsourcat* några tjänster för indirekt inköp och *inköpskonsortium* sker endast mellan organisationens egna bolag. Synsättet inom företaget är att man hellre *outsourcar* någonting och får en del av vinsten, än att inte göra det och gå miste om allt.

Den totala indirekta spenden är 2 miljarder och denna utgör en tredjedel av den totala spenden på 6 miljarder. Med en omsättning för 2013 på 15 miljarder utgör inköp därför cirka 40 % av denna.

### Mätning

Företaget har under en lång tid använt sig av olika mätetal för inköp av direkt material. På den indirekta sidan har mätning bara pågått under de senaste två åren. Visioner om att mäta på ett bra sätt har länge funnits inom företaget men det har tidigare inte gjorts på ett konstruktivt sätt.

De flesta inom organisationen förstår varför man ska mäta olika funktioner men företaget tycker att det svårt med man ska utforma mätningarna så att de tydligt hur saker kan förbättras och vad som bör prioriteras. Vissa saker är också väldigt svåra att kvantifiera som exempelvis olika processkostnader eller effektivitetskostnader.

Företaget upplever också att det är svårt att hämta data från koncernens alla olika affärssystem. Konsolidering av information till mätningen från dotterbolagen görs via ett koncernövergripande Qlikview-baserat system. Eftersom detta endast hämtar in cirka två tredjedelar av alla data på den indirekta sidan, blir kvalitén på de analyser som görs av informationen inte optimal. De upplever också att inköparna i bolaget är dåliga på att dokumentera vilka framsteg de har gjort.

Företaget mäter idag sin inköpsfunktion främst för att sänka *kostnader* genom att lägga stor vikt vid att förenkla och standardisera processer kring inköp. På den direkta sidan har företaget kommit längre på detta än på den indirekta.

Då företagets struktur är komplex, kollar de istället på trender av de faktiska talen i redovisningen för att se åt vilket håll ett område utvecklar sig. Om en negativ trend upptäcks inom ett område analyseras det snabbt för att hitta anledningen och åtgärda problemet.

*Besparingar* har alltid varit centralt inom företaget och är fortfarande ett av de viktigaste nyckeltalen. *Betalningsvillkoren* har tagits fram centralt och är väldigt

viktigt för hela koncernen. Logiken i att ha *färre leverantörer* och därmed uppnå synergieffekter är anledningen till att de mäter hur *antalet leverantörer* minskas. Den indirekta *spenden* i förhållande till dess intäkter är något som de mäter för att de ville ha ett tal som mätte aktiviteterna på alla bolagen inom koncernen på ett bra sätt. Detta måtetal indikerar om det var en bra satsning. Olika versioner av detta mäts idag på olika nivåer inom koncernen, bland annat på topp-, lands- och affärsområdesnivå. För indirekt inköp kan man sammanfatta måtetalen som *spend, spend jämfört med intäkter, besparingar, betalningsvillkor, antal leverantörer och betalningsvillkor och SLA mot leverantörer*. Inom besparingar mäts både pris jämfört med historiska priser och mot marknadspriser. Det viktigaste måtetallet är enligt företaget att följa indirekt spend i förhållande till intäkter.

Företaget har idag ingen konkret uppdelning av sina måtetal. De har heller inga måtetal som reflekterar över personalkostnader och andra organisatoriska kostnader.

Företaget följer idag upp utfall jämfört med prognoser av projekt på en aggregerad nivå men de har inga måtetal som visar för hur *priserna ändrar sig på marknaden* eller hur *slutpriser i avtal skiljer sig från listpriser*. De har inga måtetal som redogör för hur mycket *inköpsfunktionen bidrar till produktutvecklingen* eller *kvalitén* på slutprodukterna.

Företaget har idag cirka 15 000 leverantörer för indirekt material och tjänster. De jobbar mycket med att försöka reducera detta antal, delvis därför att de uppskattar att runt 50 % av leverantörerna står för cirka två procent av företagets totala spend. Detta följs upp via det koncernövergripande Qlickview-baserade systemet som hämtar information från koncernens alla olika affärssystem. Utvecklingen av antalet leverantörer följs upp per land och sker kvartalsvis. En ensidig sammanställning, likt en dashboard, gör de för varje enskilt bolag. Här ingår de viktigaste måtetalen och lämnas till ledningen för att dessa snabbt ska få en uppdatering om utvecklingen

Företaget ser *compliance* som ett redskap och menar att det inte får bli ett självändamål i sig själv. De menar att lokala inköpare får använda fel leverantör om de gör det av rätt anledning. Ett exempel på detta är de kan använda en lokal leverantör om de får lika bra eller bättre villkor, förutsatt att koncernen inte behöver den aktuella volymen för sina *ramavtal*. Företaget tycker att detta är en svår trade-off eftersom deras struktur gör att inflytandet från koncernnivån ut till dotterbolagen är begränsad. De mäter *contract compliance* inom vissa områden och definierar det som att "rätt inköpsmetod, verktyg och att en godkänd leverantör används". De uppskattar nivån av contract compliance till cirka 70-80 %. *Maverick buying* mäts inte inom företaget men förekommer frekvent och beror på att det ofta inte finns *ramavtal*, vilket i sin tur beror på deras struktur inom koncernen som nämnts ovan.

På en högre nivå anser företaget att de prioriterar sina leverantörer efter hur stor del av spenden som de står för.

Företaget har idag ingen uttalad mall om hur och vilka kriterier som leverantörerna ska bedömas efter. Det avgörs till stor del av sunt förnuft där man kollar på hur viktiga de är för företaget och vilket rykte de har.

I framtiden hoppas företaget kunna ta fram sina måtetal genom att gå nerifrån-och-upp inom koncernen. De önskar också kunna öka kostnadstransparensen för att få en mer detaljerad rapportering, ner på kategori och leverantör.

Klassificeringarna *KPI/(PI&RI)/KRI* förekommer inte hos företaget, därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

## Trelleborg

### **Kontaktperson**

Intervjun är utförd med Peter Böhm som har arbetat på Trelleborg sedan 2009. Han började då på affärsområdet Automotive som Commodity Manager och var ansvarig för inköp av metaller. Sedan 2012 är han inköpsdirektör för både indirekt och direkt material på Industrial solutions, som är ett av fem affärsområden i Trelleborgkoncernen.

### **Inköpsorganisation**

Organisationen är på koncernnivå indelad de fem olika affärsområdena Wheels, Sealing solutions, Coating solutions, Off-shore and Construction och Industrial solutions. Dessa affärsområden är sedan i sin tur indelade i ytterligare områden i flera steg ner till fabriksnivå. Trelleborg har ungefär 100 stycken fabriker lokaliserade i hela världen. På koncernnivå har de olika affärsområdena huvudkontor i Sverige, Tyskland och Italien. Inköpsorganisationen är enligt Trelleborg själva en mycket decentraliserad organisation. Besluten tas på så låg nivå som möjligt och fabriker har i princip totalansvar för sin egen produktion.

På gruppnivå finns endast ett fåtal inköpare som är baserade på huvudkontoret. Deras uppgift är att utveckla verktyg och standardisera inköpsprocesser från en topp-nivå. De är även en extra resurs för att stödja och driva indirekta inköpsprojekt som korsar olika affärsområden. På varje affärsområde styrs det mesta av inköpet vad gäller mål och prioriteringar för respektive område. De har dock personal som kontrollerar hur inköpsprocessen går till på de olika anläggningarna och även utbildar den lokala personalen.

Det är ungefär 120 personer som arbetar med inköp och på de flesta fabriker sitter det en inköpare. Denna inköpare har då ansvar för både direkt och indirekt inköp, och på Trelleborg finns endast ett fåtal anställd som endast arbetar med indirekt inköp. I snitt lägger inköpare på Trelleborg cirka 10-15 % av sin tid på inköp av indirekt material och tjänster.

Den viktigaste prioriteringen för inköpsfunktionen på Trelleborg är att driva kostnadsreducerande projekt för att säkerställa Trelleborgs kostnadseffektivitet över tid. Det är viktigt att kvaliteten motsvarar det som står på specifikationen, men då det inte krävs någon extra kvalitet är det priset som avgör i slutändan. Synen på inköpsfunktionen har tidigare varit att det är en administrativ uppgift. Detta har dock förändrats de senaste tre åren då Trelleborg har fokuserat på ett "excellence program" inom inköp för att lyfta organisationen och resultatet. Detta har varit mycket framgångsrikt och har inkluderat chefer på mellan och hög nivå för att öka medvetenheten för inköpsfunktionens värde inom företaget.

### **Inköpsprocess och verktyg**

Trelleborg har idag ett stort antal olika affärssystem, där SAP, M3 och Microsoft Dynamics är de vanligaste. Eftersom de har fabriker av olika storlek passar inte alla system lika bra på alla anläggningar. Dessa system används inte explicit för inköpsprocessen, och företaget har heller inte någon direkt inköpsportal för att standardisera och förenkla denna process. De använder sig dock av en databas där de har samlat sina kontrakt och ramavtal för de olika leverantörerna.



Leverantörsregistret finns sedan i företagets affärssystem. Trelleborg har inte heller något system för att hantera omvända e-auktioner mot sina leverantörer. Företaget har däremot en del kataloger som hjälper olika avdelningar att handla till rätt avtal via denna databas. Det är således inte endast inköpsavdelningen som kan avropa utan exempelvis en som arbetar med HR kan skicka en inköpsorder via inköpsavdelningen om de behöver nya kontorsmöbler. För kontorsmaterial har leverantörerna ansvar för hela skåp fysiskt på Trelleborgs kontor, där leverantörerna själva gör rutinkontroller för att se om företaget exempelvis behöver fler pennor. Detta innebär att leverantörerna själva har ansvar för att kontrollera Trelleborgs behov av dessa inköp. Förutom denna typ av involvering är leverantörerna starkt integrerade i Trelleborgs produktutveckling, men detta är i princip bara på den direkta sidan. Eftersom alla fabriker har sina egna leverantörer är det svårt att uppskatta ett totalt antal leverantörer på koncernnivå. Uppskattningsvis är det över 10 000 stycken för indirekt material och tjänster.

### **Strategi**

På frågan om vilken inköpsstrategi för indirekt material och tjänster menar Trelleborg att de använder sig av de tre första strategierna. De har kategoriserat in sitt inköp enligt Kraljic-matrisen och beroende på leverantörsrisken så hanterar de indirekt inköp både långsiktigt och med korta avtal. De har använt sig av inköpskonsortium där de bland annat genom samarbete med Boliden, LKAB, Getinge, Northland Mining gemensamt har upphandlat logistiktjänster. Detta konsortium kommer dock att upphöra 2015.

Trelleborgs totala spend utgör drygt 50 % av företagets totala omsättning. Av företagets totala inköpspend så svarar indirekt inköp för cirka 30 %. Trelleborg försöker ta hänsyn till TCO men menar att det är svårt i praktiken. Däremot menar företaget att det är relativt enkelt att titta på landed cost (pris inklusive logistikkostnader) och gör ofta scenarionanalyser exempelvis på vad för effekter det skulle ha för produktionen att byta leverantör. Trelleborg tittar alltså inte endast på priset.

### **Mätetal**

Trelleborg har alltid mätt inom sina fabriker men började på allvar mäta organisationen 2008. Man började då med den direkta sidan och mätningarna på den indirekta sidan påbörjades 2011-2012. Utvecklingen av mätetalen har gått från att nästan enbart kolla på priset till att lägga stor vikt vid andra saker, främst *kvalitén* och *leveransprecisionen*.

Trelleborg har tre stycken huvudnyckeltal; *kvalité*, *leveransprecision* och *kostnader*. För *kvalitén* är målet 98-99 % och för *leveransprecisionen* är målet över 95 %. Båda har låga toleranser och Trelleborg följer dessa extra noggrant. Stor vikt läggs också vid besparingar och dessa är olika för olika funktioner. Dessa nyckeltal justeras efter eventuella externa faktorer som Trelleborg inte kan påverka, exempelvis exkluderas råvaruprisförändringarna.

Förutom dessa tre viktiga mätetalen jobbar Trelleborg mycket med corporate responsibility via sin företagskodex. Denna innehåller 6-7 punkter där till exempel förekomst av barnarbete är en av dem. De har idag ett mål på att 90 %

av samtliga leverantörer skall uppfylla hela denna kodex. De menar att det är just de sista procenten som är svåra att få med eftersom många företag av byråkratiska skäl inte kan skriva på denna typ av avtal där Tullverket och försäkringsbolag är två exempel.

På den direkta sidan kategoriserar Trelleborg sina mätetal men på den indirekta sidan förekommer ingen kategorisering.

Trelleborg mäter idag sin inköpsfunktion främst för att minska kostnaderna men även för att motivera inköpspersonalen både på den direkta och indirekta sidan. Varje inköpare har en årlig initiativplan med aktiviteter som ska göras under året. Det kan till exempel vara att de ska göra två större RFQer till deras leverantörer. Resultatet är av mindre betydelse utan Trelleborg vill få in en process där leverantörerna känner av att de är under uppsikt och utsatta för konkurrens. Många av dessa aktiviteter kan kopplas till de övergripande strategierna som varje ansvarig har för sin enhet.

Mätetalen är framtagna olika för de olika talen. Att de tre huvudtalen är med ses som logiskt och självklart. Dessa har Trelleborg har mätt under en lång tid. För mätetalen kring corporate responsibility har dessa tagits fram utifrån de övergripande strategierna. Andra mätetal som reflekterar över mera mjuka värden, så som till exempel tal för antal produktstrategier som finns, kommer också från de övergripande strategierna även om dessa har införts via företagets interna utbildningar.

Priset ingår som ett av de tre viktigaste mätetalen och företaget mäter både marknadspriserna på deras insatsvaror och reduktionen av priset jämfört med föregående år. Kvalitetsområdet är också ett av de tre viktiga mätetalen där produkten måste vara av tillräckligt bra kvalitet för att godtas. Ett annat viktigt mätetal rör leveranssäkerheten och mäts noggrant. Man mäter också hur många som har tagit de interna utbildningarna och vilka steg. Någon kvot med besparing per spenderad krona görs inte idag för att företaget tycker att det är missvisande då dessa aktiviteter bara står för 10-20 % av en inköparens arbetsdag.

På koncernnivå används främst Qlickview och Excel för att hämta och analysera mätetalen. Excel används överlag inom hela koncernen men i olika omfattningar och genom olika metoder. Företaget jobbar mycket med att standardisera processer för datainsamling och analys.

Trelleborg jobbar också för att utveckla en automatiserad process där priserna hämtas varje månad och lagras i en speciell databas så att de enkelt kan gå in och kolla på den historiska utvecklingen.

Trelleborg använder sig av både *intern* och *extern avtalstrohet*. Den *externa avtalstroheten* fungerar väldigt bra och det är mycket tack vare att de fakturerar sig själva och betalar ut det pris som inköparna har lagt in i systemet, så kallad self-billing. Den *interna avtalstroheten* följs upp relativt dåligt, där det fungerar bäst på landsnivå med exempel som telefon och transporter. De har istället fokuserat på att minska antalet kontrakt. Sammanfattningsvis kan man

säga att de använder sig av metoder för att följa upp *contract compliance*, men det är inget de kontinuerligt mäter idag.

*Maverick buying* finns inte definierat hos Trelleborg. De försöker att bara ha en leverantör som sköter en hel del eller funktion, så som exemplet med kontorsmaterial. På så sätt får de en enklare och mer exakt härledning av kostnaderna. De försöker också jobba med att minska användningen av indirekt material, där en personlig registrering vid uthämtandet av arbetskläder ett bra exempel. Det finns inga restriktioner på detta inom Trelleborg men de tror att bara genom att registrera detta så ökar medvetenheten och förbrukningen minskar.

Trelleborg mäter inte kostnadsundvikande idag, men håller just nu på att definiera vad det är och planerar att påbörja mätningar av detta snart. Svårigheterna med detta är att det måste vara tydligt skilt från besparingar, något som inte alltid är så enkelt i verkligheten. Besparingar av direkt material menar Trelleborg är relativt lätt att räkna ut genom (Historiskt pris – Aktuellt pris) multiplicerat med volym. Det svåraste med mätning av indirekt material och tjänster är att det är svårt att räkna ut besparingar för vissa indirekta produkttyper, exempelvis kategorin telefoni.

Trelleborg menar att de lägger all sin effektiva tid på 80 procent av spenden vilket endast är 20 procent av leverantörerna. Tyvärr uppstår det då och då problem som gör att de lägger mer tid på mindre leverantörer. Företaget försöker minska på antalet leverantörer och har ett generellt mål om 20 procent färre. De driver olika projekt för att uppnå detta och de kommer byta affärssystem inom kort, vilket kommer innebära en stor utrensning av inaktiva leverantörer. De har idag inget mätetal som följer upp utvecklingen av detta. Trelleborg har också positionerat sina leverantörer i Kraljic-matrisen och utarbetat strategier för hur de vill hantera dem beroende på var i matrisen de finns. Detta är också gjort för att man har rätt fördelning mellan de olika kvadranterna i matrisen.

Klassificeringarna KPI/(PI&RI)/KRI förekommer inte hos företaget, därmed vet de inte heller om någon 10/80/10-fördelning finns.

## Bilaga 2: Intervjuprotokoll

Detta stycke innehåller den slutliga intervjuguiden och regler för hur denna skall användas för att få så hög kvalitet på intervjuerna som möjligt.

### Intervjuguide

*Vi börjar intervjun med att berätta om oss själva och exjobbet, syfte och målet med arbetet och vårt samarbete med PIR. Vill ni börja med att presentera ert företag går det utmärkt, men försök då gärna hålla det kort då vår tid är begränsad.*

*För att kunna kartlägga inköpsavdelningen i företaget börjar vi med att fråga hur företaget arbetar med inköp, organisatorisk struktur och inköpsfunktionens roll. Sedan går vi vidare mer specifikt på hur företaget arbetar med indirekt inköp och sist hur företaget arbetar med mätning.*

### Introduktion

Berätta kort om din position och roll inom företaget.

### Mognadsgrad och kartläggning av inköpsorganisation

Kan du beskriva hur er inköpsorganisation ser ut?

Centraliserad eller decentraliserad? Hybrid?

Berätta varför du ser er inköpsfunktion som centraliserad eller Decentraliserad?

Geografiskt spridd?

Vilka rapporterar inköpsavdelningen till? (Ledningen, finanschef, fabrikschef, utvecklingschef etc.)

Hur många anställda har ni inom inköpsfunktionen?

Hur är inköpsfunktionen indelad mellan personalen? (Kategorier?)

Vad är er inköpsavdelnings främsta mål? (Prioriteringar?)

Hur ser ni på er inköpsavdelning? (Operationell, kommersiell, integrerad, strategisk).

Vad är det viktigaste målet för er inköpsavdelning? (kostnadsbesparingar, TCO, kvalitet, kundvärde etc.)

Är inköpsavdelningen involverade när företagets strategiska beslut fattas?

### Leverantörers inflytande och medverkan

Är era leverantörer involverade i er inköpsverksamhet?

Berätta hur?

Är de involverade i produktutveckling?

Berätta hur?

### Indirekt inköp

Hur hanteras indirekt inköp i er organisation?

Har ni anställda som endast arbetar med indirekt inköp?

Till vem/vilka rapporterar indirekt inköp till?

Har ni en specifik avdelning som sköter indirekt inköp?

Berätta hur strukturen ser ut?

Kan personal köpa in indirekt material som inte jobbar på inköpsavdelningen? (dvs. måste alla inköp gå via er inköpsavdelning?)

Hur går den processen till?

Hur stor är er totala indirekta spend?

Hur stor del av eran totala spend svarar indirekt inköp för?

Hur är den fördelad?

Vad är er största indirekta utgift?

Har ni de senaste åren haft någon form av förändringsprojekt gällande indirekt inköp?

Berätta om detta?

Har ni outsourcat några funktioner inom inköpsavdelningen för indirekt inköp?

Var finns dessa företag som supporterar er med dessa aktiviteter?

Hur fungerar det?

#### Aktiviteter för indirekt inköp

Har ni någon form av E-system för att hantera indirekt inköp?

Hur fungerar detta?

Är dessa IT-system länkade inom företaget med andra avdelningar?

Beskriv hur?

Hur använder ni det inom företaget?

Är dessa IT-system länkade externt med era leverantörer?

Vilken typ av leverantörer?

Hur länge har ni använt er av detta?

Berätta hur det fungerar?

#### Fyra Strategier för indirekt inköp

Vilken av fyra strategier passar bäst in på Er hantering av indirekt inköp?

(Flera strategier kan väljas för olika produktgrupper)

Varför denna? Berätta?

*Strategi 1:* Att utveckla *kortsiktiga* relationer med leverantörer. Fokus ligger på att uppdatera kontraktet ofta och låta leverantörerna konkurrera med varandra genom budgivningsprocesser.

*Strategi 2:* Att utveckla *långsiktiga* relationer med sina leverantörer. På detta vis kan företaget skapa starkare band med sina leverantörer och förhandla sig till bättre priser samt försöka skapa fördelar med hjälp av synergi.

*Strategi 3:* Att tillsammans med andra företag använda sig av inköpskonsortium<sup>16</sup> för att skaffa sig ett volymövertag.

*Strategi 4:* Att helt och hållet outsourca inköpsaktiviteterna till ett tredjeparts tjänsteföretag.

*Annan:* En annan strategi än de fyra ovan.

*Ingen Strategi:* Ingen explicit inköpsstrategi finns för indirekt inköp.

---

<sup>16</sup> En inköpskonsortium kan definieras som två eller flera oberoende organisationer som går samman, antingen formellt eller informellt, eller genom en oberoende tredje part, i syfte att kombinera sina individuella behov för inköp av material, tjänster och kapitalvaror. Detta för att genom ökad volym få mer makt mot sina externa leverantörer än vad som hade erhållits om varje företag köpte varorna och tjänsterna enskilt.

## Mätning

Hur kategoriserar ni in era KPIer?

Efter vilka faktorer/egenskaper/områden?

Hur länge har ni använt er av KPIer?

I vilken omfattning?

Har era KPIer förändrats de senaste åren?

Berätta hur?

Vilka svårigheter har ni med att definiera vad ni ska mäta och hur ni ska göra det?

Beskriv varför? Hur?

Varför mäter ni inköpsfunktionen? (motivera personal, förbättra sig, minska på kostnader/pris etc.)

Vilka hjälpmedel (affärssystem, excel, dashboards som exempelvis Qlik m.m.) använder ni inom mätningen (vid spårning, uppdelning, kategorisering)

Beskriv vilka?

Beskriv hur?

Mäter ni inom områdena:

pris/kostnad; ex: skillnader i inköpskostnad/listpriser, reduktion av priset, prisändringsstatistik

produkt/kvalité; ex: produktutveckling, hur mycket som inköp bidrar till den totala kvalitén.

logistik; ex: orderhantering (tid, kostnader) och leveranssäkerhet

organisatoriska; ex: utbildningsnivå, personalkostnader

Vilken nivå i respektive? (inköpare, avdelningar, strategiska, ledningen).

Hur är förekomsten av Maverick buying hos er?

Idag?

Historiskt?

Mäter ni Compliance i ert företag?

Vad ligger nivån på?

Vad gör ni för att förbättra den?

## Övriga mätetal

Hur många PI (performance indicators) använder ni?

- Icke finansiella som inte reflekterar nyckelområden, ex: procentuell förändring av de tio viktigaste kundernas försäljning, antal klagomål från kunder

Hur många RI (result indicators) använder ni?

- Finansiella, summeras ofta på dag- eller veckobasis, ofta historiska resultatkurvor, ex: nettoförtjänsten på de viktigaste produktionslinjerna, föregående dags försäljning)

Hur många KRI (key result indicators) använder ni?

- Som RI fast på nyckelområden och på längre sikt, dvs. månad- eller kvartalsvis, ex: kundnöjdhet, resultat före skatt, avkastning på sysselsatt kapital

## Mätetal och strategi

Vilka CSF (critical success factors) har ni i ert företag?

Beskriv varför?

Har ni medvetet kopplat KPI:erna till CSF? Och sedan vidare till era mål och strategier?

Om ja, hur gick denna process till?

## Övrigt

### Material

Har ni några dokument eller annat material som relaterar till KPIer, som vi skulle kunna ha nytta av och som vi kan få ta del av?

Har ni någon form av KPI-rapport vi kan få ta del av?

### Sekretess

Godkänner ni att vi publicerar information från denna intervju med ert företagsnamn?

Vill ni att vi skriver på ett NDA/sekretessavtal för att kunna få svar på frågorna?

Självklart kommer ni få läsa hela den empiriska beskrivningen och validera den innan rapporten färdigställs.

## Instruktioner till intervjuguide

### Före intervjun

För att få mest ut av intervjuerna kommer intervjuguiden mailas i förväg till kontaktpersonerna på varje företag. På så vis kan de läsa genom frågorna, fundera på hur det fungerar och eventuellt ta reda på information som de eventuellt saknar inför mötet. Genom denna metod hoppas författarna höja kvalitén på intervjuerna och minimera risken att en del frågor förblir obesvarade efter mötet. Författarna har bestämt sig för att maila ut intervjuguiden senast en vecka innan avtalat möte. I mailet kommer också sista frågan uppmärksammas där vi ber om eventuellt material i form av dokument innehållande nyckeltal eller liknande.

### Under intervjun

Vi skall försöka hålla så stor del av intervjuerna som möjligt personliga. Om det är svårt för företaget att få till en personlig intervju alternativt om det är svårt för oss att ta sig till företagets kontor kommer samtalet istället skötas över telefon. Processen kommer gå till så att en av de två gruppmedlemmarna ställer frågor samtidigt som båda studenterna antecknar. Om det dyker upp eventuella följdfrågor eller tankar uppmuntras båda studenterna att ta upp detta under processens gång. Eftersom båda antecknar under tidens gång och mötet diskuteras omedelbart efteråt anser inte vi att intervjuerna behöver bandas.

### Efter intervjun

När intervjun är avslutad kommer vi diskutera samtliga frågor som är ställda och ta sig genom allt som finns antecknat för att addera eventuell information som saknas. Om det uppstår frågor eller oklarheter under analysen av intervjun kommer dessa tas via mail med kontaktpersonen. Tanken är att reda ut samtliga oklarheter så snabbt som möjligt efter intervjun för att samla upp frågor och undvika att behöva skicka flera uppföljningsmail till företaget. När empiriska beskrivningen är nedskriven samma dag som intervjun utfördes går båda genom

den för att se om det finns oklarheter som behöver följas upp mot företaget. När beskrivningen är klar skickas den för genomläsning till kontaktpersonen på företaget för granskning.



### Bilaga 3: Indelning av mätetal

Enligt Tangen (2004, s. 52-53) kan mätetal och dess system definieras som följer:

Resultatmätning definieras som processen att kvantifiera effektiviteten av en aktivitet

Ett mätetal definieras som ett tal vilken avser att kvantifiera effektiviteten av en aktivitet

Performance Measurement System (PMS) definieras som kombinationen av olika mätetal vars syfte är att kvantifiera effektiviteten av en aktivitet.

Enligt Parmenter (2010, s. 1) så finns det fyra olika typer av mätetal:

#### Performance indicators (mätetal)

Performance indicators är ett prestationsmått som skall förbättra verksamheten och få dem att nå sina uppsatta mål. De är inte nyckeltal, men utgör ändå en solid grund för företag i strävan mot att uppnå sina övergripande strategier. PI:er innehåller inga finansiella mätetal och fungerar som stöd till de icke-finansiella nyckeltalen (KPI:erna). Några exempel på PI:er är:

Procentuell förändring av de tio viktigaste kundernas försäljning

Antal klagomål från viktiga kunder

Antal försenade leveranser till viktiga kunder

#### Key performance indicators (nyckeltal)

Key performance indicators fokuserar på att mäta kombinationer av aktiviteter som dramatiskt förbättrar din verksamhet och dina uppsatta mål (Parmenter, 2010, s. 1). Enligt Parmenter (2010, s. 4), så representerar dessa olika aktiviteter mätområden som är de mest kritiska att lyckas med för företagets nutida och framtida utveckling.

KPI:er finns idag i nästan alla företag, antingen genom att man aktivt använder dem eller så har man gjort det tidigare.

#### Result indicators (mätetal)

Result indicators är mätetal som berättar vad du har gjort, finansiella mätetal är RI:er. RI:er summeras ofta på en dag- eller veckobasis. De är därför ofta hjälpsamma indikatorer på hur den dagliga verksamheten går. Men för att verkligen kunna förstå vad som ska ökas eller minskas för att nå det önskade resultatet, behöver man kolla på vilka aktiviteter som orsakar förändringarna. Några exempel på RI:er är:

Nettoförtjänsten på de viktigaste produktionslinjerna

Föregående dags försäljning

#### Key result indicators (nyckeltal)

Key result indicators är nyckeltal som berättar vad du har gjort ur ett perspektiv eller på en kritisk punkt (Parmenter, 2010, s. 2).

Några exempel är:

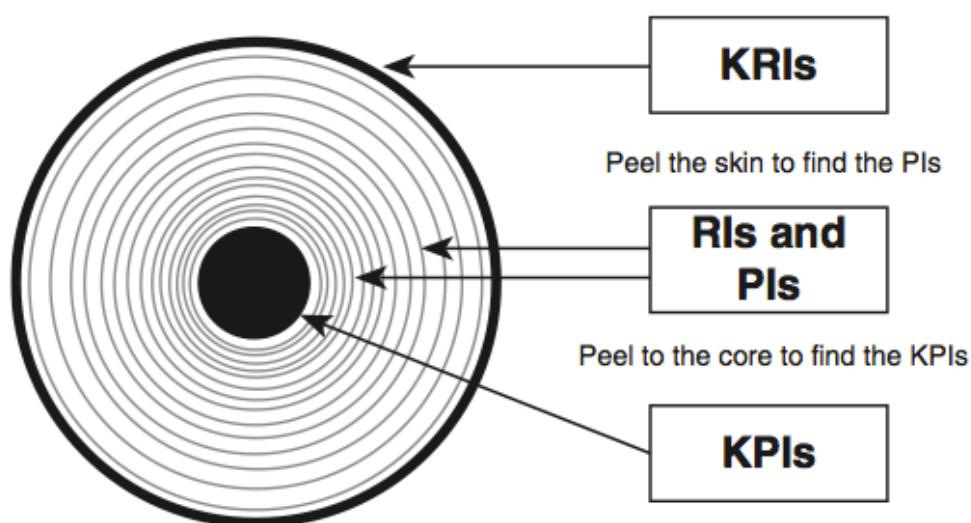
Kundnöjdhet

Resultat före skatt

Avkastning på sysselsatt kapital (Trelleborg, 2014)

Dessa nyckeltal är av karaktären att de ger dig svar på hur området som mäts utvecklar sig och de beror ofta på många olika aktiviteter. De ger dock inte direkt

svar på vad du behöver göra för att förbättra mätetalet. Därför lämpar det sig att använda KRI:er på en högre nivå inom företaget, så som på ledningsnivå. Dessa mätetal sträcker sig ofta över längre tidperioder jämfört med KPI:er och perioderna är typiskt en månad eller ett kvartal. Parmenter (2010, s. 3) menar också att det är viktigt att separera KRI:erna från de andra mätetalen. Det ökar kvalitén på rapporterna genom att särskilja vilka mätetal som hör till vilken nivå i företaget. Han menar också att det är väldigt bra om företagen har dessa olika mätetal på en whiteboard, där de tio viktigaste KRI:erna finns tillsammans med en mix av 20 stycken av de övriga mätetalen(KPI:er, RI:er och PI:er).



Figur 30. Olika typer av mätetal. (Hämtad från Parmenter, 2010, s. 2)

#### Bilaga 4: Skillnader mellan de olika mätetalen

Enligt Parmenter (2010, s. 9) så är några av skillnaderna mellan KRI:er och KPI:er:

Tabell 35. Skillnad mellan KRI:er och KPI:er. (Hämtad från Parmenter, 2010, s. 9).

KRI:er	KPI:er
Kan vara både icke finansiella och finansiella	Endast icke-finansiella
Mätperioderna sträcker sig ofta på längre sikt, typiskt på månads- eller kvartalsbasis	Mätperioderna sträcker sig ofta på kortare sikt, typiskt på tim-, dags- eller veckobasis
Eftersom de är en summering av företagets kritiska faktorer, är de idealt för styrelsen	Behandlas ofta av högre befattningar, såsom vd:n och andra högsta ansvariga.
Indikerar varken till chefer eller till personal vad som behöver göras för att förbättra nyckeltalet	All personal förstår nyckeltalet och vilka handlingar som påverkar detta
Är uppbyggda för att mäta utvecklingen av en kritisk faktor	Mäter ofta stora ändringar som beror på flera kritiska faktorer
Redovisas oftast genom någon trendkurva, typiskt över de föregående 12-15 månaderna	Redovisas vanligen genom en tavla eller på intranätet i företaget, där det framkommer vem som är ansvarig, vilket håll trenden pekar åt och visar hur det har sett ut historiskt.

Några av skillnaderna mellan RI:er och PI:er är:

Tabell 36. Visar skillnaderna mellan RI:er och PI:er (Hämtad från Parmenter, 2010, s. 10).

RI:er	PI:er
Kan vara både finansiella och icke-finansiella	Endast icke-finansiella
Kan inte bindas till en enskild aktivitet	Bindes till en enskild aktivitet och därmed till en grupp
Berättar inte vad som behöver ändras för att förbättra mätetalet	All personal förstår mätetalet och vilka handlingar som påverkar detta
Summerar några kritiska aktiviteter	Visar en specifik kritisk aktivitet
Resultatet av mer än en aktivitet	Resultatet av en specifik aktivitet

En annan aspekt som skiljer dessa olika mätetal åt är tidsaspekten (Parmenter, 2010, s. 13-14). Eftersom KPI:er rapporteras till ledningen och dessa fattar beslut utifrån vad denna data indikerar, är det viktigt att denna är uppdaterad. Om gammal data används så kan inte några beslut fattas. Eller ännu värre, fel beslut tas vilket kan leda till ödesdigra konsekvenser.

Hur stor denna tids-betydelsen är beror naturligtvis på vilket nyckeltal man pratar om och hur lång tid som nyckeltalet mäter.

Då KRI:er mer tillhandahåller historiska resultat så kan dessa istället sammanställas till mötena där dessa ska behandlas.

Även gällande PI:er och RI:er, så skiljer sig dessa också mycket åt och beror på vad mätetalet mäter.

## Bilaga 5: Metod för sortering av empirisk information

Eftersom mestadels öppna frågor har använts under intervjuerna med fallen består de empiriska beskrivningarna av samlad information. Följande upplägg har använts för att strukturera och sortera upp all denna information från intervjuerna på ett konsekvent sätt. Detta är också ett nödvändigt steg inför korsanalysen.

- Tid fallet har mätt och dess metod för att ta fram mätetalen.
  - Tid fallet har mätt både på indirekt och direkt inköp.
  - Fallets metod för att ta fram mätetalen.
- Fallets huvudsyfte med att mäta inköpsfunktionen.
- Kategorisering av fallets mätetal och dess viktigaste mätetal.
  - Kategorisering och uppdelning av fallets mätetal.
  - Fallets viktigaste mätetal för indirekt inköp.
- Svårigheter med mätning och vilka verktyg som fallet använder för mätning.
  - Svårigheter med mätning.
  - Verktyg och system som fallet använder för mätning.
- Olika typer av mätetal som fallet använder:
  - Maverick buying, fallets definition och genomsnittlig förekommande nivå i procent.
  - Compliance, fallets definition och genomsnittlig förekommande nivå i procent.
  - Fallets arbete kring minskningen av antalet leverantörer.
  - De fyra olika dimensionerna av mätning enligt van Weele och hur många av dessa som fallet mäter inom
  - Övriga mätetal
- Strategier för indirekt inköp och fallets proportionalitet mellan tid lagd och spend i kronor per leverantör.
  - Strategier för indirekt inköp.
  - Proportionalitet mellan tid lagd och spend i kronor per leverantörer.
- Fallets planer framöver och övriga saker inom mätning
  - Fallets planer framöver inom mätning.
  - Övriga saker
    - 10/80/10 – ”optimal” fördelning enligt teorin.
    - Kvot mellan indirekt spend och total spend.

## Bilaga 6: PIRs utbud av tjänster

Nedan finns de olika inköpstjänster som PIR tillhandahåller kort beskrivna.

### Strategiska tjänster

#### **Verksamhetsutveckling Inköp**

Ett väl fungerande och effektivt inköp är basen till att skapa konkurrensfördelar (PIR, 2013<sup>3</sup>). Företagen med ett effektivt inköp har oftast besparingar på fyra till fem procent per år jämfört med andra. Enligt PIR hittas besparingar på typiskt 20-40 % hos företag som genomför en verksamhetsanalys genom PIR.

Detta innebär ett förändringsprojekt som startar genom att man via en granskning av företaget fastställer omfattningen, och sedan identifierar områdena med störst förbättringspotential. Därefter skapas en grund för nya sätt att arbeta på, vilket sker genom bland annat coaching och utbildning.

#### **Verksamhetsanalys Inköp**

Det är kritiskt att företagen känner till hur deras inköpsfunktion fungerar idag för att kunna utveckla denna. Det är också essentiellt för att kunna nå de framtida målen man har med sin verksamhet. Det är just detta som verksamhetsanalys från PIR hjälper företagen med (PIR, 2013<sup>4</sup>).

Analysen koncentrerar sig på hur företagets övergripande strategi kan nå genom dess inköpsfunktion. Detta sker främst genom att fokusera på tre delar:

##### Kostnadsanalys och besparingspotential

Inköpsrelaterade kostnader delas in i olika kategorier baserat på deras besparingspotential, dvs. hur mycket som kan sparas och hur enkelt dessa går att genomföra. Dessa kategorier utgör sedan basen i det fortsatta arbetet.

##### Avtalsgenomgång

Jurister hos PIR går igenom företagets avtal för att identifiera risker, förbättrings- och besparingspotentialer.

##### Operativ analys

PIR analyserar och jämför organisationen, processer, mallar m.m. för att hitta förbättringsområden.

Ett antal workshops hålls under denna verksamhetsanalys för att säkerställa intressen från olika intressenter och förankra resultaten. Resultatet, tillsammans med egna observationer och analyser, resulterar i en handlingsorienterad plan som prioriterar vad som ska göras för att uppnå de kort- och långsiktiga målen.

#### **Kategoristrategi**

Tillsammans med väl beprövade metoder och med PIR:s omfattande inköpserfarenhet, erbjuds företagen ett ramverk för kategoribaserat inköp (PIR, 2013<sup>4</sup>).

För att nyttja leverantörerna maximalt, använder sig världens ledande organisationer av kategoribaserat inköp.

En del av fördelarna med kategorifördela inköpen är bland annat ökade besparingar, konsolidering av spend, bättre riskhantering, effektivare processer.

### **Kostnads- och besparingsanalys**

Genom att genomföra en kostnads- och besparingsanalys kan företaget visualisera, identifiera och prioritera olika kostnader och besparingar (PIR, 2013<sup>5</sup>). Dessa används senare som input i det strategiska arbetet och är en viktig del av tjänsterna "Kategoristyrning" och "Verksamhetsanalys Inköp".

En kostnadsanalys skall ge svar på dessa frågor:

- Hur mycket köper vi för?
- Vad köper vi?
- Från vem köper vi?
- Hur köper vi det?

Med hjälp av dessa analyser kan inköpsavdelningen fokusera på rätt saker, där två exempel är konsolidering och reducering av antalet leverantörer, vilket kommer att minska kostnaderna och öka effektiviteten.

### **Taktiska tjänster**

#### **Upphandlingar**

PIR har, genom olika projekt i över 45 länder, en väl beprövad upphandlingsprocess (PIR, 2013<sup>6</sup>). Huvudstegen i denna process är projektplanering, framtagning av förfrågningsunderlag, utvärdering och rekommendation av leverantörer, förhandling och rekommendation av leverantör, kontraktupprättande.

Enligt PIR själva, reducerar företagen sina totala utgifter i snitt 20-25 gånger av kostnaden som PIR tar genom sina olika tjänster.

#### **Affärsjuridiska tjänster**

Genom PIR's mångåriga erfarenhet av juridiska projekt, erbjuds affärsjuridiska tjänster som säkerhetsställer hållbara kontrakt (PIR, 2013<sup>7</sup>). Dessa inkluderar bland annat avtalsskrivning, avtalsöversyn/riskanalys, mallar för avtal, förhandlingsstöd, juridisk utbildning och vägledning.

#### **Leverantörsutveckling**

Genom att följa upp och utveckla leverantörerna kan bättre effektivitet och sänkta kostnader nås (PIR, 2013<sup>8</sup>). För att uppnå detta hos uppdragsgivarna, fokuserar PIR bland annat på analys av kostnadsdrivare, benchmarking av leverantörer, supplier performance management.

#### **Avtals- och leverantörshantering**

Genom att aktivt hantera och optimera företagens avtal finns möjligheter till reducerade kostnader och betydlig riskreduktion (PIR, 2013<sup>9</sup>). PIR's tjänster inom detta område omfattar bland annat uppföljning för tillfredställande avtalsefterlevnad, claim management och support vid ny- och omförhandlingar.

#### **Utbildning**

PIR erbjuder både kundpassade och standardiserade utbildningsprogram. Dessa program behandlar många olika områden men har alla sin grund i att slutligen nå en ökad lönsamhet hos företagen.

Genom en kombination av gruppdiskussioner, workshops och olika sammankomster nås en "learning-by-doing"-modell.

### **Managementtjänster**

Genom PIR's managementtjänster får företagen tillgång till all kunskap hos PIR (PIR, 2013<sup>7</sup>). Dessa tjänster är en kombination av de taktiska och strategiska tjänsterna som nämnts ovan och skräddarsydd efter det aktuella företaget.

### **Sustainable procurement**

PIR erbjuder även tjänster inom CSR-området och kan behandla allt ifrån korruption ibland företagets underleverantörer till deras sociala ansvar i samhället. För att hjälpa företagets inköpsavdelningar har PIR utvecklat ett "sustainable index" som mäter de viktigaste delarna av CSR-områdena där bland annat barnarbete, anti-korruption, hälsa hos de anställda, säkerheten på arbetsplatserna och de anställdas rättigheter ingår.

## Bilaga 7: Lathund för Van Weeles mätningsområden

För att förtydliga de olika områdena och dess underområden har denna tabell tagits fram. Den är också tänkt att, via förtydligande exempel, ge en djupare förståelse för de olika områdena.

Tabell 37. Lathund för de olika områdena för inköpsmätning enligt van Weele.

Område	Definition enligt teorin
<b>Pris/kostnad</b>	
Kostnadsreduktion	Permanent kostnadsminskningar, exempelvis ändra specifikationerna så som sänkt kvalitet
Kostnadsundvikande	Tillfälliga kostnadsminskningar, exempelvis besparingar mot listpriser, historiska priser eller marknadspriser
<b>Produkt/kvalité</b>	
Produkt	Del i utvecklingen av nya produkter, exempelvis andel tid spenderad i produktutvecklingsprojekt
Kvalité	Kvalitetsnivåer, exempelvis andel godkända leveranser
<b>Logistik</b>	
Intern logistik	Andel tid spenderad på inköpen, exempelvis andel order som läggs manuellt
Extern logistik	Hur väl leverantörerna uppfyller sina löften, exempelvis andel order levererade i tid, supplier compliance
<b>Organisatoriska</b>	
Intern efterlevnad	Hur väl verktyg och processer finns och efterföljs internt, exempelvis contract compliance
Inköpsavdelningens kvalitet	Inköpsavdelningens nivå och kvalitet, exempelvis personalkostnader, kunskapsnivå etc.

## Bilaga 8: Intervjusammanställning

Sammanställning visar var, hur och med vem som intervjuerna har skett och är tänkt att ge en snabb och tydlig bild över denna information.

Tabell 38. Intervjuer som är utförda med fallföretagen

Företag	Namn på kontaktperson	Position inom företaget	Tid för intervjun	Hur skedde intervjun
Avebe	Camilla Thall	PLP	10.00-11.30, 22/10-2014	Hos företaget i Malmö
Boliden	Björn Stenecker	CPO	14.00-15.30, 21/10-2014	Via telefon
Duni	Wilbert Baerwaldt	Director Value Chain	11.00-12.30, 20/10-2014	Hos företaget i Malmö
IKEA	Gisela Exler	Navigator	10.00-11.30, 27/10-2014	Hos företaget i Helsingborg
Lantmännen	Per Hill	CPO	10.00-11.30, 30/10-2014	Via telefon
NCC	Peter Gjörup	CPO	10.00-12.00, 15/10-2014	Hos företaget i Malmö
Säkerhetsföretaget	Konfidentiellt	Manager Indirekt Spend	08.30-10.00, 5/11-2014	Hos företaget
Trelleborg	Peter Böhm	Inköpsdirektör	10.00-11.30, 11/11-2014	Hos företaget i Trelleborg