Södertörns Högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats
Handledare: Jan Öhrming
Höstterminen 2007

Målstyrningens roll för en inköpsfunktion

2008-01-15

Ola Blomgren
Fredrik Kenmo

Sammanfattning

Temat för uppsatsen är styrprinciper. Det finns ett övergripande behov hos organisationer av en strukturerad styrning. Avsikten med all styrning är att implementera ett företags strategi. Uppsatsen fokuserar på tillämpningen av målstyrning. Syftet med uppsatsen är att beskriva hur målstyrningen tillämpas inom en inköpsfunktion i ett tillverkningsföretag, där vi intresserar oss för hur övergripande mål och strategi bryts ner och relaterar till inköpsavdelningens mål. De teorier vi har använt oss av i analysen är Ansoffs marknadsmatris i syfte att påvisa diskrepansen i respondernas svar kring den övergripande strategin. Anthony och Govindarjans modell för strategiimplementation används för att belysa den känsla för helheten som krävs för en effektiv styrning. Därefter har modellen S.M.A.R.T tjänat som verktyg när vi studerat hur målen för inköpsavdelningen definieras och formuleras. Uppsatsen baseras på en fallstudie av ett medelstort företag i tillverkningsindustrin. Insamling av primärdata har skett genom personliga intervjuer med öppna frågor. Vi har utifrån våra intervjuer konstaterat att övergripande mål och strategier inte är tydligt kommunicerade. Trots detta kunde vi inte se några tendenser till att det lett till negativa konsekvenser på inköpsavdelningen vi studerat. Tvärtom var det intressant att konstatera hur företaget nått en samsyn kring övergripande mål och strategi. Inköpsavdelningens mål kunde i stor utsträckning kopplas tillbaka till övergripande mål. I likhet med kommunikationen är inte heller målstyrningen inom företaget formaliserad. En generell slutsats vi dragit är att företaget troligtvis skulle tjäna på att tydliggöra och formalisera delar av sin styrning för att hantera den starka tillväxt de nu står inför.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING 1

1.1 STYRPRINCIPER 1

1.1.1 Målstyrning 2

1.1.2 Styrmodeller 6

1.1.3 Nyckeltal 7

1.1.4 Kort om inköpsfunktionen i företag 9

1.2 PROBLEMFORMULERING 10

1.3 SYFTE 10

1.4 AVGRÄNSNINGAR 10

2. TEORETISK REFERENSRAM 11

2.1 MÅLDEFINITION – S.M.A.R.T 11

2.2 PRODUKT OCH MARKNADSMATRIS 12

3. METOD 13

3.1 FALLSTUDIE 13

3.2 DATAINSAMLING 13

3.2.1 Sekundärdata 13

3.2.2 Primärdata 13

3.2.3 Val av respondenter 14

3.3 SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUER 15

3.4 VALIDITET 15

4. EMPIRI 16

4.1 FÖRETAGSPRESENTATION CONTOSO AB 16

4.2 INTERVJUER 17

4.2.1 Verkställande direktör koncernen 17

4.2.2 Verkställande direktör produktionsbolaget 18

4.2.3 Ekonomichef 19

4.2.4 Inköpschef 20

4.2.5 Inköpare 22

5. ANALYS 24

5.1 ÖVERGRIPANDE MÅL 24

5.2 INKÖPSAVDELNINGENS MÅL 25

6. SLUTSATS 28

7. REFERENSLISTA 30

8. BILAGA A – NYCKELTALSDEFINITIONER 33

9. BILAGA B – INFORMATIONSINHÄMTNING 36

10. BILAGA C – FRÅGOR 38

11. BILAGA D – RESPONDENTER 39

1. Inledning

Det centrala för all styrning är att implementera ett företags strategi. Vi har intresserat oss för användning av nyckeltal och målstyrning i organisationer som en del i ett företags strategi-implementation. Vi är intresserade av vilka nyckeltal företag väljer att använda för sin verksamhetsstyrning, hur de harmoniserar med övergripande mål och om de lyckas frikoppla ledningen från detaljstyrning av underliggande organisatoriska enheter som på så sätt möjligen kan tillskrivas en större frihet. Med frihet avses här en individs möjlighet att själv styra över sitt handlande (Tannenbaum, 1962, s.239). Känslan av frihet, förutsatt att den finns, kan tjäna till att öka motivationen hos den enskilda anställde samtidigt som denne får snabb återkoppling på nivån av sin arbetsinsats.

Det förekommer många definitioner av styrning, men begreppets ursprungliga användning i organisationer härrör från den franska betydelsen - att kontrollera. Nu används begreppet i ett bredare sammanhang och vi kommer i denna uppsats använda Tannenbaums definition där styrning sägs vara en process med vilken en individ eller grupp av individer bestämmer, eller medvetet påverkar, vad en annan individ, grupp eller organisation gör (Tannenbaum, 1962, s.239).

1.1 Styrprinciper

Det finns ett övergripande behov av strukturerad styrning av organisationer. Detta behov har konkretiserats genom utformning av olika typer av styrprinciper. Generellt kan sägas att vi rört oss från en traditionell direkt styrning där det primära syftet var kontroll av individen, dennes arbetsmönster och uppvisade beteende. Ett vanligt förekommande exempel på denna typ av styrning är de principer som Taylor lade fram inom ramen för scientific management (Taylor F.W, 1911). Ouchi presenterar en idé som bygger på att styrning kan uppnås genom tre olika mekanismer – marknad, byråkrati och klan (Ouchi W.G, 1979). Styrning med marknadsmekanismer bygger på att priser utgör beslutsunderlag, medarbetare bedöms efter kostnadsminimering och avsteg resulterar i minskad belöning. Byråkrati karaktäriseras av att informationen som krävs för att utföra en uppgift återspeglas i regler. Ouchi gör en viktig distinktion mellan regler och priser i det att regler inte återger komplett information. Ett pris indikerar att en jämförelse redan är gjord. Regler i sin tur är snarare en form av godtycklig standard (t.ex. budget eller kostnad) som sedan måste jämföras mot ett faktiskt inhämtat resultat. Det innebär att en resurskrävande analys kvarstår innan utfallet kan bedömas. Är

målet dessutom av kvalitativ snarare än kvantitativ natur är uppföljningen sannolikt än mer krävande. Klanstyrning, slutligen, bygger på att alla inblandade parter delar en gemensam värdegrund och ställer krav på att varje individ rättar sig efter de normer och värderingar som tagit sin form i gruppen. Enligt Ouchis modell ställer marknadsmodellen minst krav på det sociala sammanhang i vilket den brukas, medan klanstyrningen utmärker sig åt andra hållet och är direkt beroende av denna faktor. Det omvända gäller i fråga om information. Fungerande marknadsmekanismer kräver t.ex. utformning av internprisättning mellan enheter vilket är en informationstung process med många variabler. I en klan är däremot information inbäddad i ritualer, historier och cermonier som förmedlar organisationens värderingar och agerar som ett rättssnöre för alla involverade.

Lindvall beskriver hur styrningen utvecklats till att bli mer balanserad och flexibel (Lindvall, 2001). Den tilltagande teknikutvecklingen och komplexiteten hos produkter och tjänster är några av de faktorer som fått organisationer att ta till sig andra styrprinciper. Företag strävar efter en styrning som ger dem möjlighet att reagera snabbare på variationer i sin leverans och förändringar i sin omvärld. Syftet är inte längre att endast mäta resultatet utan att även förstå hur det uppnåtts.

Om vi tillåts spekulera kan en annan tidig drivkraft i skiftet till en mer indirekt styrning förklaras av Maslows behovshierarki (Maslow, 1998, s. xxi). Arbetare som tidigare accepterat industrialismens strikt transaktionsbundna belöningssystem – utför en specialiserad uppgift i utbyte mot en förutbestämd betalning - inledde sin strävan mot självförverkligande och krav på möjligheter till egna initiativ gjorde sig hörda. Tanken om självförverkligande förklaras kanske bäst med ett av Maslows mer kända citat ”En musiker måste skapa musik, en konstnär måste måla och en poet måste skriva för att uppnå en inre frid. Vad en människa kan vara, måste hon bli. Denna drivkraft kan benämnas självförverkligande” (Maslow, 1943, s.380).

1.1.1 Målstyrning

Peter F. Drucker ses av många som målstyrningens fader. Han lanserade sina idéer i boken "The practise of management" vilken publicerades 1954. I den engelskspråkiga litteraturen går konceptet under benämningen *management by objectives (MBO).* Med målstyrning hade Drucker för avsikt att adressera två företeelser som, enligt honom, i allt större utsträckning resulterat i suboptimering av moderna organisationer – specialisering utan hänsyn till

övergripande mål och för stor fokusering på att detaljstyra och kontrollera. Drucker menar att chefer uppvisade tendenser att avskärma sig från organisationens övergripande mål och helt eller delvis driva sin egen agenda. Målstyrning skulle då bidra till att integrera och harmonisera mål. Drucker menar vidare att man bör röra sig bort från detaljstyrningen och kontrollen för att frigöra tid och resurser till ledningen att vidareutveckla organisationen och dess strategiska tänkande. Mintzberg skiljer mellan strategisk planering och strategiskt tänkande vilket avses här. Strategiskt tänkande, beskrivs som en *syntes* som inbegriper intuition och kreativitet (Mintzberg, 1994, s.108). Utfallet från detta arbete är enligt Mintzberg något vi valt att kalla ”kompassriktning” d.v.s. en inte allt för detaljerad vision. Strategiformulering måste, enligt Mintzberg, ske utanför nuvarande referensramar för att uppmuntra det lärande som skapar nya perspektiv och kombinationer. Han avslutar sitt resonemang med konklusionen *life is larger than our categories.*

Målstyrning är ett exempel på vad Rövik kallar ett ”halvfabrikat” eller ett ”rymligt recept” (Rövik, 2000). Det är något som de flesta författare som studerat målstyrning återkommer till. Vissa går så långt som att säga att målstyrning är precis vad man vill att det ska vara (Rombach 1991, s.31). Samtidigt tycks författarna vara ense om att vissa karaktärsdrag kan skönjas. Dessa kretsar då av naturliga skäl kring målformuleringsprocessen. Huvudprincipen bakom målstyrningen är att verksamheten bryts ner i kvantifierbara mål (indikatorer) som är väsentliga för ett företags framgång. Dessa används sedan för styrning och uppföljning av företagets verksamhet. Greenwood återger Odiornes generiska definition av målstyrning som en process där en överordnad i samråd med sin underordnade fastställer sina gemensamma mål och varje individs huvudsakliga ansvar avseende förväntat arbetsresultat. Dessa åtgärder får sedan utgöra riktlinjer vid styrningen av enheten och bedömningen av respektive medlems bidrag (Greenwood, 1981, s.225). Rövik beskriver processen i mer detalj genom att återge den i fem steg i en målstyrningsprocess – inledningsvis indentiferas överordnade mål av ledningen, de överordnade målen bryts ner och en målhierarki etableras, resursutnyttjandet bestäms och en plan fastställs för hur målen ska uppnås, resultaten mäts och slutligen utvärderas resultaten, kunskap genereras och korrigeringar utförs efter behov (Rövik, 2000, s.53). Uppföljning är något som Drucker själv poängterar då han säger att målstyrning inte är fullt infört förrän uppföljningen formaliserats som en del av administrationen (Drucker, 1976, s.17). För att ytterligare tydliggöra målstyrningens karaktärsdrag kan ett motsatsförhållande mellan målstyrning och detaljstyrning målas upp. Detaljstyrning sker genom en centraliserad närgången kontroll och uppföljning. Vägen är så att säga redan utstakad och medarbetaren

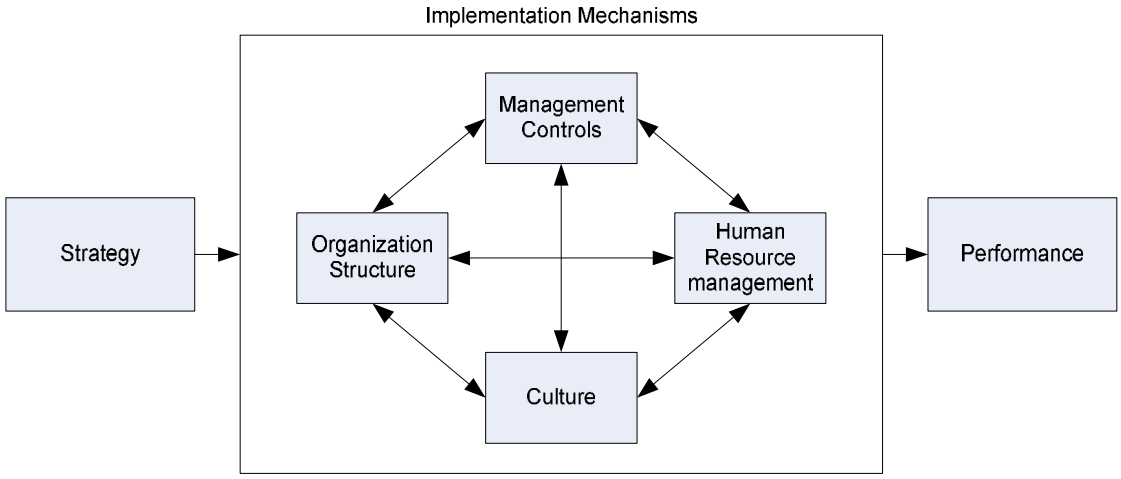
förväntas följa den utan möjlighet till egna initiativ. Målstyrning i sin tur syftar till att öka medarbetarnas engagemang genom att ge dem större möjlighet att styra över sin egen situation – så länge målet uppnås. Det ska i sin tur ge ledningen förutsättningar för att fokusera på övergripande strategi och möjliggöra för beslut att fattas av dem som har kunskap och påverkas av beslutet.

Målformulering

Formuleringen av konkreta och mätbara mål anses av många som den största utmaningen med styrprincipen. Att omsätta ett företags strategi i mätbara mål är en svår process där det finns många fallgropar - mål kan t.ex. vara motsägelsefulla, onyanserade, för omfattande eller överlappa varandra. Tanken med att definiera överordnade mål som sedan personal på olika hierarkiska nivåer ska kunna bryta ner och konkretisera ställer höga krav på ledningens målformuleringskapacitet – målen måste vara konkreta men inte för exakta. Precis som Rombach skriver kan diffusa mål aldrig bli klarare av att brytas ner (Rombach, 2000, s.30). Drucker poängterar vikten av att ledningen förstår svårigheten, komplexiteten och risken som är associerad med målformuleringen. Som exempel på en försvårande omständighet nämns att alla inblandande parter, trots att de utför samma uppgift, riskerar att uppfatta och tolka målen olika (Drucker, 1976). En annan aspekt som diskuteras är målstyrningens etik (Pringle & Longenecker, 1982, s.308). De åskådligör detta med exempel på målstyrning där man inte skytt några medel för att uppnå mål och poängterar vikten av att inte bara följa upp *om* utan även *hur* mål uppnåtts. En allt för omfattande och pretentiös målstyrning riskerar att få motsatt effekt på medarbetaren som kan känna sig vilsen och förlora fokus på individuella mål och i värsta fall ignorera dem helt. Pfeffer & Sutton redovisar G.A. Millers forskning (G.A. Miller, 1956) som funnit att människor endast kan hålla runt sju saker i huvudet vid varje enskilt tillfälle (Pfeffer & Sutton, 2000, s.151) . Drucker knyter an till detta och säger att ingen institution är kapabel att göra många saker, än mindre göra många saker bra (Drucker, 1976, s.14). Den kanske största svårigheten med målformuleringen är att få mätvärdena att återge en tillräckligt nyanserad bild av den komplexa helhet som organisationen utgör. Företag tenderar att prioritera ekonomiska mål som ofta är enkla att identifiera. Med endast ekonomiska mål skapas i regel en förenklad bild som saknar de viktiga nyanser som krävs för effektiv styrning av organisationen. Pfeffer & Sutton menar vidare att valet av mätvärden har institutionaliserats och tas för givet av organisationer som tecken på god styrning (Pfeffer & Sutton, 2000, s.157) trots att samma mätvärden omöjligt kan stöda implementationen av vitt skilda strategier.

Strategiimplementation

Vikten av att fånga ett bredare perspektiv med de mål som definieras poängteras ofta i litteraturen. Ett sätt att illustrera detta är den modell som Anthony & Govindarajan framarbetat (Anthony & Govindarajan, 2006, s.8) som vi valt att återge för att skapa ett sammanhang och förståelse för de mekanismer som samverkar i att implementera ett företags strategi. Enligt modellen påverkar de fyra implementationsmekanismerna ett företags verksamhet och är därför alla av vikt för att optimera företagets resultat.



Figur 1 - Framework for Strategy Implementation
(Anthony & Govindarajan, 2006, s.8)

Drucker menar att en primär kunskap som utvunnits ur årtionden av organisationsstudier är den som säger att organisationsstrukturen följer eller styrs av strategin (Drucker, 1976, s.19). Organisationsstrukturen är det sätt på vilket företaget är organiserat och innefattar bl.a. eventuell uppdelning i affärsenheter, divisioner och avdelningar. Denna uppbyggnad kan komma att påverka företagets beslutsförmåga och möjlighet att komma till beslut. En vanlig uppfattning är att framgångsrika företag är effektiva i att hantera affärsmiljöns fluktuationer där en påverkande faktor kan vara företagets struktur. Anthony & Govindarajan beskriver kultur som den generella tron, de gemensamma värderingar och normer som är outtalat accepterade eller uttalat manifesterade inom organisationen (Anthony & Govindarajan, 2006, s. 100). Man kan vidare säga att organisationskulturen är aspekter på det beteende och sätt att tänka som binder samman individerna i en organisation (Ellis & Dick, 2003, s.175). Med tiden blir värderingar och tankesätt så självklara för medarbetare att de enklast, i vissa fall endast, uppfattas av utomstående. Nästa mekanism i modellen är Human Resource Management. Ett väl fungerande styrsystem är utformat på ett sätt som likt en magnet drar

medarbetarna (attraherar) mot organisationen övergripande mål. Man brukar tala om målsamverkan d.v.s. att systemet ska försäkra att medarbetarnas handlande, för att nå personliga mål, samtidigt hjälper organisationen att nå sina mål (Anthony & Govindarajan, 2006, s.98). Det ligger i sakens natur att det är i princip omöjligt att uppnå perfekt harmoni mellan individers och organisationers mål. Däremot gäller det att definiera mål som åtminstone inte uppmuntrar individer att agera mot organisationens bästa intresse. I liknelsen med magneten ovan ska styrsystemet syfte vara att få individerna att stöta bort (repellera) beteenden som är skadliga eller kontraproduktiva. Strategier skiljer sig mellan organisationer och kontrollen (management control) skall vara skräddarsydd efter behoven för just den specifika strategin (Anthony & Govindarajan, 2006, s.53). Upprättandet av en effektiv kontroll syftar till att säkra verkställandet av ett företags strategi. Generellt samverkar de fyra mekanismerna i att leda organisationen mot sina strategiska mål medan kontrollen specifikt följer och analyserar händelseförloppet för att säkerställa att företaget är på rätt väg.

1.1.2 Styrmodeller

Balanserat Styrkort

Ett system för att mäta företagets presentationer är det s.k. balanserade styrkortet. Metoden presenterades av Kaplan och Norton (Kaplan & Norton, 1992). Avsikten med systemet är att man ska skapa en balans mellan olika strategiska mått för att nå harmoniserande mål. Rent finansiella mått mäter vad som hände igår och säger ingenting om hur värdet i organisationen genereras. Balanserade styrkort är ett exempel på ett mätsystem för prestationer och inte enbart finansiella mått. De icke-finansiella faktorerna ger indikationer av större värde för att bestämma eller analysera företagets utsikter till framgång på längre sikt. Förädlingsvärdet skapas i kundrelationer, i de interna processerna och med olika typer av utveckling (Alnestig & Segerstedt 2005, sid 244). Enheter tillskrivs mål som sedan mäts enligt följande fyra perspektiv:

- Finansiella (ex: vinstmarginal, kassaflöde)
- Kunder (ex: marknadsandel, kundtillfredställelse)
- Interna processer (ex: personalomsättning, reduktion av cykeltid)
- Innovation och inlärning. (ex: procentuell försäljning av nya produkter)

Inom vart och ett av dessa perspektiv bör företaget med hänsyn till sina strategiska mål bestämma ett antal kritiska framgångsfaktorer, för att sedan utifrån framgångsfaktorerna utveckla relevanta nyckeltal och mål för de olika delarna av verksamheten. Innovation och inlärningsmål skall skapas så att de höjer de anställdas konkurrenskraft och strategiska förståelse så att de interna processerna är förenliga med önskade mål. Bättre effektivitet i de interna processerna leder till större kunduppskattning, vilket leder till ökad finansiell prestation som gör det möjligt att nå organisationens finansiella mål (Mark Beasley m.fl. 2006, s.50). På det här sättet knyter man samman alla de mål en organisation har och skapar därmed en balanserad bild av det finansiella och intellektuella kapitalet.

1.1.3 Nyckeltal

Det går inte att styra en organisation mot något så godtyckligt som ”framgång” – vad är framgång? Vi kan däremot söka efter faktorer vi antar leder till framgång, d.v.s. det vi ska styra mot. Styrning handlar om ett medvetet sätt att ta sig till ett utstakat mål. Inte bara förlita sig på slumpen. (Catasús & Gröjer, 2002, s.1). Att mäta om man har nått sina mål är ofta inte något problem, att förstå hur man har nått till sina mål är dock inte lika lätt. Vilka faktorer är det som påverkar att man når sina mål? Ett sätt kan vara att skapa ett antal nyckeltal som förklarar orsak – verkan i ett företag. Nyckeltal är ett index över några förhållanden, verkliga eller overkliga, sanna eller osanna. Catasús och Gröjer definierar nyckeltal som tal vi intresserar oss för (Catasús & Gröjer, 2002, s.2). För att få perspektiv på det vi intresserar oss för är ofta nyckeltal angivna som en kvot d.v.s. vi gör en jämförelse med något. Valet av den s.k. jämförelsebasen är viktigt då den bör spegla något förhållande i företagets strategi.

Det finns flera anledningar till varför företag väljer att använda sig av nyckeltal. Olika intressenter har även större intresse av olika typer av nyckeltal. De kan vara till externa informationsbehov eller till företagsledningens behov för styrning. Ägare har ofta större intresse i de finansiella nyckeltal som förklarar hur företaget presterar i stort. En inköpschef är mer intresserad av de nyckeltal som påverkar kostnader och processer kring inköpsavdelningen. Catasús och Gröjer nämner fyra syften eller användningsområden för nyckeltal (Catasús & Gröjer, 2002, s.2):

- Kontroll, där nyckeltalen har den egenskapen att de skall varna eller alarmera om att ett fenomen understiger eller överstiger en viss gräns - tröskelvärde. Dessa nyckeltal är bara intressanta om de avviker.

- Lärande, genom att relatera ett antal kontrollnyckeltal till varandra kan vi ställa en diagnos på ett organisatoriskt fenomen. Detta ger oss möjlighet att lära oss om företaget. Företagen börjar leta orsak-verkan samband och åtgärder.
- Mobilisering, nyckeltalen talar till personalens känslor för att öka intresse och engagemang kring något som man tror driver framgång.
- Belöning, innebär att belöning är knuten till vissa nyckeltal t.ex. genom bonus. För dessa nyckeltal finns krav på verifierbarhet av mätvärden vilket leder till att tänkbara nyckeltal minskar. En risk är då att man använder sig av mindre relevanta nyckeltal. Man bör även beakta risken för manipulation av nyckeltalen och eventuella biverkningar av det val man gör.

Vilka nyckeltal ska företag använda sig av? Eftersom det inte finns några generella framgångsfaktorer utan dessa är unika för varje företag finns det inte heller något klart recept för vilka nyckeltal som bör användas, utan dessa anpassas efter företagets framgångsfaktorer och mål. Alla nyckeltal bör dock vara lättförståliga för att de ska kunna kommuniceras effektivt inom företaget. Nyckeltal är ett bra hjälpmedel för företagets styrning och implementering av sin strategi, men som sagt det är ett hjälpmedel. Att tro att nyckeltalen speglar sanningen i sin helhet är fel, det handlar om en förenkling av verkligheten. Det är därför nödvändigt att arbeta med flera nyckeltal för att fånga ett större sammanhang. Det ökade antalet nyckeltal kan dock slå över och mottagaren kan då få för mycket information vilket kan leda till en försämring i beslutsfattandet. Catasús och Gröjer menar att man bör gå igenom ett antal steg vid nyckeltalskonstruktionen. Företaget bör först komma fram till vad det är man vill beskriva, därefter kontrollerar man om det går att mäta, om det inte går att mäta försöker man hitta tänkbara surrogat mått. Ett surrogat mått är ett indirekt mått som återspeglar en del av det vi söker eller på något sätt samvarierar med det vi intresserat oss för att mäta. Slutligen måste man fundera över hur underliggande data ska inhämtas.

Det finns en mängd olika typer av nyckeltal. Vissa av dessa är mer frekvent använda och olika branscher tenderar att fokusera på olika nyckeltal. I de flesta fall läggs tyngdpunkten på finansiella nyckeltal, kanske för att de är relativt sett enkla att formulera och är allmänt vedertagna. Inom tillverkningsindustrin generellt ser man att fokus ligger på finansiella nyckeltal och i viss utsträckning verksamhetsnyckeltal för vissa processer. Catasús och Gröjer (Catasús & Gröjer 2002) föreslår en indelning av nyckeltal i fyra olika grupper. De

talar om *Finansiella nyckeltal* med två huvudområden, dels är de till för att fylla externa informationsbehov och dels företagsledningens behov för styrning t.ex. p/e tal och soliditet. *Verksamhetsnycketal* är nyckeltal som försöker återspegla den inre och yttre effektiviteten för att påvisa om organisationen gör rätt saker (yttre effektivitet) och om de gör saker på rätt sätt (inre effektivitet). Två exempel på verksamhetsnyckeltal är innovationsgrad (inre) och produktivitet d.v.s. antal prestationer per tidsenhet (yttre). *Personalnyckeltalen* återger personalrelaterad information som t.ex. kostnad per personalomsättning och könsfördelning. Slutligen *Marknadsnyckeltal* berör externa intressenter som kunder, konkurrenter och leverantörer. Vi har valt att samla ett urval av nyckeltal i appendix A som är intressanta för vårt undersökningsområde.

1.1.4 Kort om inköpsfunktionen i företag

Burt (Burt mfl, 2003, s.23) gör klart att inköp är ett eget yrkesområde och menar att inköpsavdelningarna bidrar till företagets framgång i lika stor utsträckning som t.ex. marknads- och finansavdelningarna. Något som författarna menar karaktäriserar en framgångsrik inköpare är förmågan att kombinera vetenskapliga metoder med konsten att utveckla och underhålla relationer. Kärnan i inköpsfunktionen ligger i att bestämma organisationens behov, identifiera bästa leverantör, förhandla ett rimligt pris och vidmakthålla ett ömsesidigt fördelaktigt samarbete med den mest åtråvärda leverantören.

I slutet av 1980 talet utgjorde materialkostnaden uppskattningsvis 60% av varukostnaden i USA (Burt mfl, 2003, s.26). Det tydliggjorde vikten av en väl fungerande inköpsfunktion och blev startskottet till det som kom att kallas supply management. Burt delar upp inköpsaktiviteten i fyra distinkta faser. Man tar först fram en kravspecifikation i vilken ändamålsenligt material och tjänster preciseras. Därefter identifieras den leverantör som bäst lever upp till företagets krav på kostnader, kvalitet, teknik, leveranssäkerhet och tjänstenivå. Man går därefter in i en kostnadsdiskussion där man strävar efter att uppnå lägsta möjliga totala ägandekostnad (TCO) - det är viktigt att skilja mellan inköpspris och TCO. Om man fäster för stor vikt enbart vid inköpspriset riskerar man att missa andra väsentliga faktorer som bidrar till att företaget drar på sig kostnader som exempelvis garanti-, reparations- och miljökostnader. Den sista fasen består av olika aktiviteter för att förvalta och utveckla relationen till leverantören med målet att göra den än mer gynnsam.

Burt definierar fem värdeskapande aktiviter som han anser karaktäriserar och förväntas av en inköpsfunktion för att den ska tillskrivas epitetet *world class* (Burt mfl, 2003, s.28). Till dessa aktiviteter räknas kvalitetsledarskap, kostnadsledarskap, tidsoptimering, teknik-ledarskap och materialförsörjning.

1.2 Problemformulering

Vi är intresserade av hur målstyrningens principer kan skapa förutsättningar för en effektiv styrning. Är de möjligt att definiera relevanta mål och ger målen som används en rättvisande bild av en avdelnings prestationer? Kan man identifiera harmoniserande mål och etablera en målhierarki där målen t.ex. inte överlappar varandra eller är motstridiga? I vilken utsträckning kan måltyrning tjäna till att frikoppla ledningen från detaljstyrning? Våra frågor leder oss till problemformuleringen, hur omsätter ett företag sin strategi i övergripande mål och hur relaterar de till specifika mål för en avdelning inom organisationen.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva hur målstyrning tillämpas inom en inköpsfunktion i ett tillverkningsföretag. Vi vill se hur företagets övergripande mål och strategi relaterar till inköpsavdelningens mål. Mer specifikt hur övergripande mål bryts ner, hur de formuleras och i vilken utsträckning de återspeglar implementeringsmekanismerna för strategin.

1.4 Avgränsningar

Avgränsningen av uppsatsens problemområde är i huvudsak styrt av fallstudiens godkända omfattning. Målstyrningens nära koppling till företagets strategi och framgång har resulterat i att vi endast har ledningens godkännande för en studie av inköpsfunktionen. Det är också anledningen till att vi valt att utelämna företagsnamnet i uppsatstexten.

Studiens område är medelstora företag med 50-199 anställda inom tillverkningsindustrin. Inköpsfunktionen som beskrivs består av 6 personer med viss geografisk spridning.

2. Teoretisk referensram

2.1 Måldefinition – S.M.A.R.T

Den klassiska akronymen SMART är ett populärt verktyg för måldefinition. Modellen sägs ha sitt ursprung i Dorans artikel från 1981 (Doran, 1981, s.36). Doran ger kriterierna innebörden Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related och förklarar dem enligt nedan:

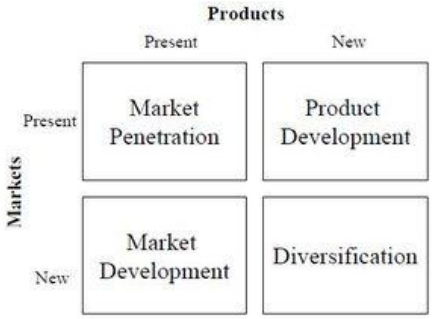
S	Identifiera ett specifikt område med förbättringspotential
M	Kvantifiera eller bestäm åtminstone ett tecken på framsteg
A	Vem ska utföra
R	Definiera vad som är realistiskt att förvänta givet tillgängliga resurser
T	Bestäm när resultatet kan förväntas vara uppnått

Figur 2 – SMART kriterier enligt Doran
(Doran, 1981, s.36)

Kriterierna har omformulerats på senare år och förekommer bl.a. i en svensk översättning som Specifikt, Mätbart, Accepterat, Realistiskt, Tidssatt. Brittiska NHS (National Health Service) har formulerat en *instruktion* i tio steg för hur mål enligt SMART ska definieras (Bell, 2004, s.1). I den poängteras bl.a. att tågordningen för formuleringen av mål enligt SMART snarare bör vara M-A/R-S-T och de fäster därmed stor vikt vid målets mätbarhet. Både personen som ska utföra och den som ansvarar för uppföljningen är behjälpta av om målet är mätbart. Därefter övergår man enligt NHS modell till att bedöma om målet går att uppnå (*achievable*) och om det är realistiskt. Huvudanledningen till att ett mål går att uppnå, men inte är realistiskt är att det inte är högprioriterat. Det krävs då ofta att något annat görs först, man kan t.ex. vara tvungen att först låsa upp en dörr för att därefter kunna öppna den. I dessa lägen är det att föredra att man definierar två eller fler mål i prioriteringsordning. Slutligen ger NHS exempel på kriterier för specifika mål – alla involverade vet att de innefattas specifikt, alla förstår målet som är fritt från jargong och komplicerad terminologi.

2.2 Produkt och marknadsmatris

Ansoff presenterade redan 1957 sin produkt och marknadsmatris (Ansoff, 1957) som beskriver möjliga strategier för att utveckla en verksamhet.



Figur 4 – Ansoffs produkt och marknadsmatris
(Ansoff, 1957)

Ansoff understryker att diversifieringsstrategin skiljer sig från de andra tre främst avseende risk. Risken ökar när en strategi tar ett företag bort från kända domäner vilket t.ex. kan ske genom riskfyllda förvärv och förlust av trovärdighet. Övriga tre strategier söker tillväxt genom att på olika sätt utveckla befintlig verksamhet genom att ta marknadsandelar (penetrering), erbjuda nya produkter till befintliga kunder (produktutveckling) och omvandling av befintliga produkter i syfte att nå nya marknader (marknadsutveckling).

3. Metod

3.1 Fallstudie

I uppsatsen intresserar vi oss för målstyrning som företeelse. Vårt angreppsätt är att söka beskriva hur ett företag tillämpar målstyrning. Med detta som utgångspunkt har vi valt en ansats som baseras på en fallstudie. Backman anger fallstudiemodellen som särskilt lämplig då man söker beskriva stora företeelser, organisationer eller system (Backman, 1998, s.49). Vi har valt att uföra en fallstudie, där teorier är utgångspunkten för empiriska observationer som vetenskapsteoretisk grund. Vi har både studerat litteratur och praktisk tillämpning av målstyrning. Vi kommer att använda teorin som referensram i vår beskrivning av målstyrningens tillämpning inom analysobjektet. Genom att dra paralleller till accepterade teorier hoppas vi finna stöd för att identifiera intressanta aspekter hos målstyrningen.

3.2 Datainsamling

Med anledningen av att studien endast baseras på undersökning av ett företag kan vi inte söka samband och dra slutsatser från jämförbara funktioner inom andra företag. Studiens generaliserande kraft är därför begränsad i det avseendet.

3.2.1 Sekundärdata

Vi inledde vårt arbete med att skapa oss en bild av redan utförd forskning inom området målstyrning. Det gjordes främst genom sökningar i databasen över uppsatser publicerade på svenska högskolor och universitet (www.uppsatser.se). Relevant litteratur och artiklar söktes inledningsvis i databaser som t.ex. JSTOR och Googles akademiska sökmotor (Scholar). De sökord som används initialt var: *Drucker, målstyrning, management by objectives, MBO* och *balanced scorecard*. Därefter har vi följt referenser och ideer om fördjupning som lagts fram i seminariesammanhang.

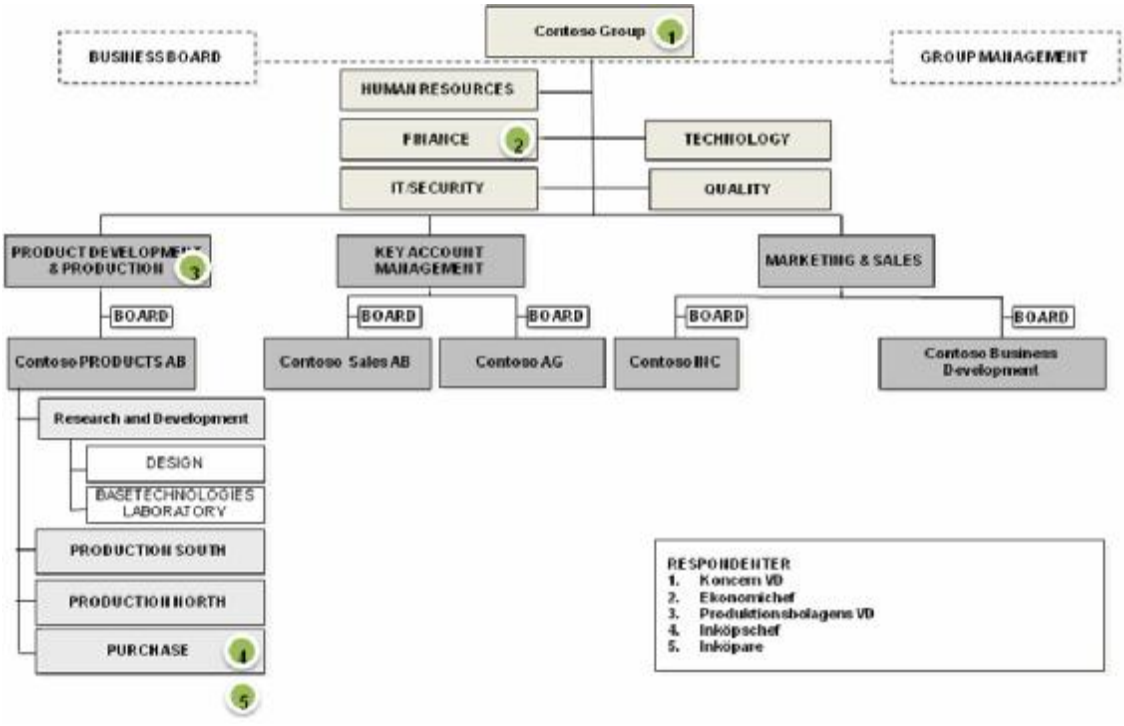
3.2.2 Primärdata

Insamling av primärdata har skett genom personliga intervjuer med personal på olika befattningar i organisationen. Intervjuerna som genomfördes var s.k. samtalsintervjuer d.v.s. intervjuaren styr samtalet så lite som möjligt (Halvorsen, 1992, s.85). Anledningen till vald intervjuform var att inte tvinga in respondenten i ett bestämt tankesätt. Detta försvårar naturligtvis klassifikationen (Halvorsen, 1992, s.104) av den insamlade informationen, men vi bedömde att möjligheten för intervjupersonen att uttrycka sig fritt och fördjupa sina

resonemang övervägde denna nackdel. Intervjuerna baserades på öppna frågor med avsikt att täcka ett antal temaområden (se bilaga c).

3.2.3 Val av respondenter

Uppsatsens problemområde fokuserar på inköpsfunktionen. Vi har även intresserat oss för hur väl företagets övergripande mål harmoniserar med de specifika mål som utformats för inköpsfunktionen. Detta återspeglas i vårt val av respondenter som alla är knutna till inköpsfunktionen, men befinner sig på olika hierarkiska nivåer. Vi vill studera hur målen bryts ner och relaterar till övergripande strategi. Vi tog därför vår utgångspunkt i koncernchefens vision. Ekonomichefen ingick också i respondentgruppen i syfte att fånga de rent finansiella aspekterna i målformuleringen. Därefter har först en representant från företagets ledning (vd Produktionsbolagen), tillika chef över inköpschefen, intervjuats i syfte att bättre förstå det specifika koncernbolagets (Produktionsbolaget) övergripande strategi och mål. Vi har därefter vänt oss till inköpschefen för att bilda oss en uppfattning av hur de övergripande målen bryts ner och konkretiseras. Slutligen har personal direkt underställd inköpschefen intervjuats med avsikt att undersöka i vilken utsträckning de involveras i och kan relatera till uppsatta mål. Vald personal på inköpsavdelning tilldelades oss av inköpschef. Respondenternas placering i organisationsstrukturen återges i figur 2. Alla namn har utelämnats av integritetsskäl.



Figur 3 – Contoso koncernstruktur

3.3 Sammanställning av intervjuer

Intervjuerna genomfördes på företagets huvudkontor och varade mellan 60 och 90 minuter. För att inte viktig information skulle försvinna eller missuppfattas förde vi båda anteckningar som sammanställdes direkt efter avslutad intervju. Vid eventuella oklarheter kontaktades respondenten som fick chans att förklara och förtydliga sitt svar. Anledningen till att vi valde att anteckna på plats framför bandspelare var att vi inte hade tillgång till fungerande ljudupptagningsutrustning. En respondent kunde endast nås över telefon vilket ytterligare försvårade bandupptagning. För att öka tillförlitligheten i uppfattade svar har spontana följdfrågor ställts och därefter har varje svar summerats för respondent och denne har då haft möjlighet att förtydliga feltolkningar. Intervjumaterialet transkriberades och det mest centrala resonemangen finns sammanfattade i avsnittet intervjuer.

3.4 Validitet

Som ett led i giltighetsprövningen har studien prövats fyra gånger i seminariesammanhang vilket föranlett rättningar och förtydliganden. Vi anser vidare att vårt val av respondenter avseende antal och nivå fångar ett tillräckligt sammanhang för att ge studien trovärdighet. I ett fall blev vi hänvisade till en specifik respondent (inköparen) av dennes chef (inköpschefen). Det kan möjligen ses som en brist i urvalet eftersom chefen kan ha valt en bundsförvant. Vald inköpare har dock längst erfarenhet och uppfattades av oss som objektiv. Vid samtalsintervjuerna har samma intervjumall använts. Vi hade inte möjlighet att använda bandspelare. Risken med detta är givetvis att minnet sviker och viktiga resonemang går förlorade. I vissa fall upplevs bandupptagning dock som störande av respondenter, vilket möjligen skulle kunna påverka resultatet om samtalen spelades in (Repstad, 1992, s.71). Resultatet av arbetet är tillämpligt på inköpsfunktioner inom tillverkningsindustrin för medelstora företag i Sverige. Man måste dock beakta att alla företag har specifika förutsättningar som måste vägas in och styr möjligheten att tillämpa resultatet av studien.

4. Empiri

4.1 Företagspresentation Contoso AB

Contoso AB är ett privatägt familjeföretag verksamt inom tillverkningsindustrin. Koncernen har antagit en matrisorganisation uppdelat i affärsenheter med huvudkontor i Sverige. Contoso AB är uppdelat i ett produktionsbolag, ett säljbolag och två geografiska enheter (Tyskland och USA). Företagets marknadsandel uppgår till ca 5% av världsmarknaden. Det finns ett antal konkurrenter på marknaden, men tre aktörer står själva för ca 70% av världsmarknaden. Contoso AB har valt att nischa sig genom att till stor del erbjuda anpassade lösningar till sina kunder inom fyra affärsområden riktade mot läkemedels-, livsmedels-, gas och olje- och processindustrin. Företaget har valt att koncentrera sin försäljning till OEM-kunder (Original Equipment Manufactures) med större köpvolym och ett mer troget köpbeteende. Med OEM-kunder avses kunder som använder Contosos produkter som komponenter i sin egen tillverkning. Dessa kunder har dock ofta högre krav på leveransprecision, kvalitet och kostnadsbesparingar. Contoso AB finns representerade i olika former i över 50 länder. Utveckling och design av produkter sker i Sverige där företaget även har tillgång till att testa nya produkter. Tillverkning sker till stor del i Sverige i två olika fabriker, dock finns mindre produktionsenheter i Tyskland och USA. Tillverkningen sker i CNC-styrda (Computer Numerical Control) verkstadsmaskiner. Maskinerna programmeras med instruktioner, s.k. G-code, som styr bearbetningen av arbetsstycket. Maskinerna arbetar i regel med koordinataxlar i tre dimensioner (x, y, z), men det förekommer maskiner som opererar i upp till sju dimensioner för att hantera tillverkning av allt mer komplexa detaljer. All modern tillverkning är högt automatiserad och CNC maskinerna styrs direkt från instruktioner som genereras av CAM-mjukvara (Computer-Aided Manufacturing). Det möjliggör att man går direkt från design till produktion. Contoso AB har uppvisat en god försäljningstillväxt på mellan 15% till 20% de senaste åren.

Inköpsavdelningen

Inköpsavdelningens huvuduppgift är att förse verksamheten inom Contoso AB med produkter och tjänster till lägsta totalkostnad och rätt kvalitet. Det ska ske med minimal kapitalbindning, utan produktionsstörningar och med sådan flexibilitet och kvalitet att marknadsföring och försäljning understöds. Av företagets alla kostnader utgör inköp ca 60%. Inköp fyller således en viktig funktion för att företaget ska kunna nå sina ekonomiska mål och sägs även vara en del av kärnverksamheten. Inköpschef ingår i produktionsbolagets

ledningsgrupp. De produkter som köps in är bl.a. rostfritt stål, kol-, hårdmetall-, gummi- och kiselkomponenter, fästelement, stålfjädrar och elmotorer. Utöver direkt material ansvarar även inköp för att upprätta och förhandla avtal för legotjänster och investeringar av maskiner och annan särskild utrustning till produktionen. Idag arbetar 6 personer med inköp inklusive inköpschef. Produkterna är indelade i produktgrupper där inköpare tilldelas ansvar över ett antal produktgrupper. För de större produktgrupperna har Contoso AB ramavtal för hela koncernen som de olika affärsenheterna beställer efter. För mindre produktgrupper med lågt värde använder de olika affärsenheterna lokala leverantörer.

Contoso AB har valt att dela in sina leverantörer i olika anskaffningsgrupper enligt Kraljics matris, där artiklarna klassas efter inköpspris och leverantörsmarknadens komplexitet vilket bildar fyra kvadranter. Utifrån denna lista så hanteras olika produktgrupper på olika sätt.

När ny leverantör övervägs ska inköpsavdelningen utföra en så kallad leveratörsbedömning. Syfte och mål med denna bedömning är att undersöka leverantörers förmåga att möta Contoso AB's krav på kvalitet, teknik och service. Alla leverantörer som uppfyller kriterierna registreras på en lista och utvärderingen sparas hos inköpsavdelningen.

Yrkeserfarenheten varierar hos inköparna. I snitt har medarbetarna drygt fem års erfarenhet inom yrkesområdet. Hälften av dem har högskoleutbildning och de flesta har företagsanpassad utbildning inom inköp. Alla inköpare har genomgått företagets introduktionsprogram vid rekrytering.

4.2 Intervjuer

4.2.1 Verkställande direktör koncernen

Följande information erhölls under en kort presentation av bolaget. Koncern VD är grundare av bolaget och är fortfarande ensam ägare och styrelseordförande. Han har en vision att bolaget skall ha god tillväxt och omsätta 1 miljard SEK inom överskådlig framtid. Det som driver honom är just tillväxt och avkastning. Koncern VD påpekar vikten av att ha nöjda kunder och menar att det är en anledning till företagets framgång. Vidare menar han att de nischer man prioriterat varit gynnsamma för utvecklingen av bolaget.

4.2.2 Verkställande direktör produktionsbolaget

Sammanhang

Produktionsbolagets VD (Prod-VD) ansvarar för all produktion inom koncernen och rapporterar direkt till koncern VD. Rapporteringen innefattar produktionsbolagens resultaträkning och balansräkning som sammanställs av ekonomiavdelningen. Prod-VD sitter med i de olika styrelserna för produktionsbolagen och ska säkerställa att Contosos produktionsbolag levererar i enlighet med ägarens intresse. Prod-VD uppger att den övergripande strategin för bolaget är att de skall ha god tillväxt och att man skall söka nya attraktiva nischer. Dessa nischer behöver inte nödvändigtvis finnas inom den bransch där man är aktiv idag utan skall passa produktionen och vara ekonomiskt attraktiv. Prod-VD fortsätter sin beskrivning och nämner särskilt den övergripande kundfokuseringen vilken han anser präglar alla verksamheter inom Contoso. Dock hävdar han att det framförallt i slutändan handlar om att företaget skall göra en bra vinst. Företagets framgång tillskriver han till stor del grundarens affärsmannaskap, kundfokuseringen och att företaget har hittat rätt nischer som har generat en god avkastning. Prod-VD menar att det finns stor frihet att ta egna initiativ inom koncernen och att han har möjlighet att påverka och driva produktionsbolagen i den riktning som han vill. Han påpekar dock att denna frihet inte alltid är av godo och hävdar att det ibland finns utrymme för mer styrning från koncernstyrelsen.

Övergripande mål

De övergripande målen gäller enligt Prod-VD hela koncernen och följs upp av styrelsen varannan månad vid styrelsemöten. De övergripande målen har enligt Prod-VD definierats som en tillväxttakt på 15% per år med bibehållen vinstmarginal. Utöver dessa övergripande mål så rapporteras leveransprecision för både kunder och leverantörer, den ska ligga på 98% i leveranssäkerhet. Med det menar man att av 100 leveranser måste minst 98 av dem levereras på utsatt tid. Reklamationer för både kunder och leverantörer rapporteras även under styrelsemöten. Reklamationskostnaden får inte överstiga 0,1% av omsättningen. För att bibehållen vinst skall kunna hållas har Produktionsbolagen ett mål på årliga kostnadsbesparingar på 5%. Eventuella åtgärder och revidering sker vid styrelsemöten. Prod-VD menar dock att målen framförallt har en kontrollerande funktion då inga åtgärder eller revideringar sker så länge målen uppfylls. Han menar vidare att det viktigaste måttet är vinstmarginal vilket är överordnat de andra måtten och att tillväxttakt är som god nummer två. Utan mål med ökad tillväxt och utveckling menar han att man går mot en säker konkurs.

Inköpsavdelningens mål

Prod-VD hävdar att han har god insikt i inköpsavdelningens mål. Han får målen presenterade vid ledningsgruppsmöten varannan månad. Måluppföljningen presenteras då av inköpschefen. De mål som presenteras för honom är leveransprecision, reklamationer, prisindex, rätt kvantitet, lageromsättningshastighet och servicenivå. Prod-VD förklarar att anledningen till att Contoso valt dessa mål för inköpsavdelningen är för att kunna leverera resultat i linje med de övergripande målen. Vid eventuella avvikelser får inköpschef presentera vilka åtgärder som vidtagits för att korrigera dessa avvikelser. Uppföljning av korrigering sker vid ledningsgruppsmöten. De mål som finns för inköpsavdelningen är i stort den enda styrning som finns för inköpsavdelningen och att han inte detaljstyr något för inköpsavdelningen. Målen sätts av inköpschef och dessa förankras sedan i ledningsgruppen för produktionsbolagen. Revidering av inköpsavdelningens mål sker vid behov som t.ex. då övergripande mål revideras eller på begäran av inköpschef. Han uttrycker vidare en önskan om att det vore intressant om man kunde få in några intressanta mål eller nyckeltal kring ”lean production” som är ett projekt som bolaget skall starta under år 2008. Med det menar han att han skulle vilja ha mål kring arbetet med att eliminera icke värdeskapande processer inom företaget d.v.s. minimera slöseri av resurser.

4.2.3 Ekonomichef

Sammanhang

Ekonomichefen ansvarar för all ekonomi inom hela koncernen och rapporterar direkt till koncern VD. I hans arbete ingår ansvar för budgetering inom alla bolag inom koncernen. Till koncern VD lämnar han likviditetsrapporter veckovis, resultaträkning/balansräkning per bolag månadsvis samt sammanställning av resultaträkning för hela koncernen månadsvis. Det är idag totalt 8 st som arbetar med ekonomi inom hela koncernen. Enligt ekonomichefen är den övergripande strategin för bolagets tillväxt och att sprida ekonomiska risker. Han anser vidare att den värdegrund som finns är framförallt att generera vinst och till viss del den kundfokusering som genomsyrar hela koncernen. Vidare menar han att grundarens entreprenörskap och affärssinne har stor del i bolagets framgång. Han nämner även korta beslutsvägar, tillgång till senaste tekniska hjälpmedel och lyckade rekryteringar som framgångsfaktorer. Ekonomichefen anser sig ha stora möjligheter till egna initiativ, men hävdar samtidigt att styrningen uppifrån kunde bli tydligare. Han menar vidare att man bör kommunicera ut övergripande strategier på ett tydligare sätt.

Övergripande mål

Enligt ekonomichefen finns två koncernövergripande mål och de är tillväxt och bibehållen vinstmarginal. Han menar också att leveransprecision och reklamationer är övergripande mål för alla produktionsbolag. Tillsammans med koncern VD har ekonomichef budgetavstämning månadsvis där man till viss del kontrollerar avvikelser men officiellt stäms målen av vid styrelsemöten varannan månad. Dessa mål har valts baserat på huvudsyftet att göra vinst och utvecklas. Det finns även en existentiell anledning till dessa mål, utan vinst och tillväxt kommer företaget till slut att upphöra att existera menar han. De övergripande målen sätts av koncernstyrelsen och målen för de olika avdelningarna sätter avdelningscheferna själva. Han anser att han har möjlighet att påverka de övergripande målen men påpekar att det i slutändan är koncern VD och ägare som fattar beslut. Ekonomichefen menar att det finns en stor frihet i bolaget. Till viss del menar han att ökad styrning uppifrån med bättre uttalade övergripande mål skulle kunna medföra en positiv effekt på Contoso.

Inköpsavdelningens mål

De inköpsrelaterade mål som ekonomichefen känner till är leveransprecision och reklamationer eftersom dessa presenteras på styrelsemöten för både kunder och leverantörer. Han känner även till att inköpsavdelningen mäter inköpspriser genom ett s.k. inköpsprisindex. Inköpschefen har vid något tillfälle presenterat alla sina mål och mätetal, men kan inte återge fler än dessa. Dessa mål ska understödja de övergripande målen för Contoso och han tycker att de som han känner till gör det. Han saknar inte direkt några mål och mått för inköpsavdelningen. Han nämner däremot att det kanske vore bra om man följer upp de kredittider leverantörer lämnar och sträver efter att de ligger i paritet med de kredittider Contoso lämnar till kunder. Hur inköpsavdelningen mäter sina mål vet han inte men han förutsätter att dessa åtminstone följs upp i ledningsgruppen för produktionsbolagen. Målen som finns för inköp har han inte påverkat alls och anser det inte vara nödvändigt. Han menar att inköpschef tillsammans med ledningsgrupp för produktionsbolagen har bättre förutsättningar att definiera väsentliga mål.

4.2.4 Inköpschef

Sammanhang

Inköpschefen ansvarar för allt inköp inom alla produktionsbolag. Totalt arbetar 6 personer med inköp inom Contoso. Inköpschef rapporterar inköpsavdelningens resultat till produktionsbolagens VD varannan månad vid ledningsgruppsmöten. Avdelningens

prestationer mäts utifrån uppställda mål. Enligt inköpschefen är koncernens övergripande strategi tillväxt, bibehållen vinst och nöjda kunder. Han anser att värdegrunden som finns inom bolaget är vinst och kundfokusering och menar att det präglar hela bolaget. Till viss del menar han att företaget kan bli lite kortsiktigt fokuserat då man hela tiden jagar vinst i nuet. Att företaget har haft en bra utveckling anser han beror på att man funnit nischer för sina kundanpassade lösningar där man kan generera större värde till sina kunder och därav ta bättre betalt. Inköpschefen anger grundarens affärssinne som förklaring till att man lyckats bygga upp barriärer mot potentiella inbrytare och på så sätt skyddat sin avkastning. Han hävdar vidare att bolagets tekniska kunnande har varit en konkurrensfördel. Inköpschefen anser att han har stora möjligheter till egna initiativ men anser att den övergripande strategin bör bli tydligare och att den bör kommuniceras bättre.

Övergripande mål

De övergripande målen som finns enligt inköpschef är tillväxt, vinstmarginal, leveransprecision och reklamationer. Uppföljning av dessa mål sker varannan månad på styrelsemöten. Dessa mål sätts av styrelsen. Information om styrelsebeslut och resultat av målen kommuniceras till honom via produktionsbolagens VD på ledningsgruppsmöten varannan månad. Han anser sig inte vara med och direkt påverka de övergripande målen. Friheten är stor inom bolaget och till viss del tycker han att den övergripande styrningen kunde bli tydligare. Ett antal tydliga övergripande mål kanske formulerat som nyckeltal som kommuniceras ut månadsvis till alla anställda anser han vara önskvärt.

Inköpsavdelningens mål

Inköpschefen säger att de idag har sex mål som de följer kontinuerligt, dessa är prisindex, leveransprecision, rätt leveranskvantitet, reklamationer, servicenivå och lageromsättnings-hastighet (se bilaga A). Anledning till att man just valt dessa mål och mått är först och främst för att avdelningen ska kunna möta de övergripande målen. Utöver det vill man kunna mäta hur bra man uppfyller sina huvuduppgifter där faktorer som lägsta totala kostnad, rätt kvalitet och minimal kapitalbindning utan produktionsstörningar är viktigt. I övrigt menar han att det hjälper avdelningen att utvecklas och förbättras. Han anser att målen hjälpt honom bort från detaljstyrning, men menar samtidigt att det finns utrymme att ytterligare minska den detaljstyrning som trots allt finns kvar. Inköpschefen påpekar vikten av att målen är realistiska, relevanta, objektivt mätbara och förankrade hos ledning och personal på inköpsavdelning. Målformuleringsprocessen driver han i samråd med resterande personal på

inköpsavdelningen och förankrar sedan målen med ledningsgruppen. Vidare menar han att uppföljning av mål med eventuella justeringar och åtgärdsplaner för eventuella avvikelser är nödvändigt för att målen skall fylla någon som helst funktion. Uppföljning av mål sker månadsvis på inköpsavdelningen och han presenterar dem även varannan månad för ledningsgruppen där inköpschefen själv ingår. Vid eventuell negativ avvikelse ska åtgärdsplan presenteras för ledningsgruppen. Han anser också att målen skall vara lättillgängliga för alla som har nytta av dem. Alla anställda på inköpsavdelningen kan själva nå och följa målen i realtid genom ett installerat systemstöd i form av ett affärssystem (se bilaga b). Alla mått kan även presenteras per inköpare, produktgrupp och leverantör vilket gör det möjligt för inköpschefen att sätta personliga mål som bl.a. ligger till grund för personlig feedback vid utvecklingssamtal och eventuell belöning. På följdfråga om kompetensuppföljning svarade inköpschefen att en utvecklingsplan upprättas och revideras årligen för samtliga anställda. Upprättandet av utvecklingsplanen följs upp av personalavdelningen. Inköpschefen förklarar att man även kan gå ner på produktnivå för alla mål och mått vilket gör det möjligt att hitta och förstå avvikelser. Det skapar också förutsättningar att kunna justera för dessa avvikelser. Enligt inköpschef justerades målen senast för drygt 1 år sedan. Sedan dess har Contoso AB bytt affärssystem vilket enligt inköpschefen har möjliggjort att man lättare kan ta ut uppgifter ur systemet. Utifrån dessa nya förutsättningar menar han att man lättare ska kunna sätta nya mål som man tidigare önskat men inte har kunnat mäta och följa upp. Inköpschef har idéer kring önskvärda mått som t.ex. precision i leveranser mot önskat datum, antal order, antal inleveranser, antal fakturor och genomsnittlig kredittid (se bilaga A).

4.2.5 Inköpare

Sammanhang

Inköparen ansvar för inköp av ett antal olika produktgrupper för alla produktionsbolag och rapporterar till inköpschef. Prestationer presenteras enligt honom månadsvis vid inköpsmöten. Den övergripande strategin för företaget är enligt inköparen lönsamhet och tillväxt. Han menar att företagets värdegrund är engagemang, flexibilitet och tekniskt kunnande. Företagets framgång tror han kan tillskrivas ägarens starka drivkraft och förmåga att ta beslut. Andra framgångsfaktorer som han nämner är korta beslutsvägar, kompetent personal, ”teamkänslan” inom bolaget och kundfokusering. Han påpekar att man har stora möjligheter till egna initiativ inom bolaget. Målfokusering och styrning kring målen tycker

han är väldigt stark på inköpsavdelningen och menar att denna tydliga styrning inte finns på andra avdelningar.

Övergripande mål

Inköparen tycker att de övergripande målen är lite otydliga. De han tror sig känna till är tillväxt, bibehållna marginaler och att ta marknadsandelar. Att det är just dessa mål hävdar han bero på att man vill utvecklas, växa och göra vinst. Hur dessa mål följs upp vet han inte men information om hur Contoso presterar får han från inköpschef vid inköpsmöten. Det kommer även företagsinformation från ett nyhetsbrev som kommer per e-post en gång i veckan där bl.a. tillväxtmåttet presenteras. Han anser inte att han är med och påverkar den övergripande målformuleringen.

Inköpsavd**elningens mål**

Inköparen tycker att det finns tydligt uttalade mål för inköpsavdelningen. De mål som han nämner är prisindex, leveransprecision, rätt kvantitet, reklamationer, servicenivå och lageromsättningshastighet. Dessa mål kan följas i realtid i affärssystemet och är något som inköparen menar att alla på inköpsavdelningen jobbar efter kontinuerligt. Målen följs upp månadsvis och kvartalsvis. Vid eventuella avvikelser planeras åtgärder för hur avdelningen skall arbeta med t.ex. de leverantörer som visar mindre bra prestation. Anledning till att man har valt dessa mål är för att Contoso ska klara av att leverera sina övergripande mål. Målen har formulerats gemensamt på inköpsavdelningen på initiativ av inköpschef. Inköparen anser vidare att han inte saknar några mål för inköpsavdelningen. Han har varit med om att målen har reviderats en gång under sin tid på avdelningen och hävdar att målen revideras vid behov.

5. Analys

5.1 Övergripande mål

Respondenterna är överens om att tillväxt är ett prioriterat övergripande mål för koncernen. Samtidigt förekommer en viss variation i deras sätt att besvara frågan. Anmärkningsvärt är att Prod-VD framhäver diversifiering och anser att man ska söka nya attraktiva nischer som inte nödvändigtvis ligger inom nuvarande verksamhetsområde. Övriga respondenter redogjorde för ansatser som i huvudsak gick ut på tillväxt inom befintliga marknadssegment. Ekonomi- och inköpschef nämnde riskspridning och kundnöjdhet utöver tillväxt. Ansoff (Ansoff, 1957) återger fyra huvudsakliga strategier i sin produkt och marknadsmatris – *penetration, produktutveckling, marknadsutveckling och diversifiering*. Vi är medvetna om att olika strategier kan utnyttjas för Contosos olika marknadssegment, men tycker Ansoffs modell tydliggör att viljeinriktningarna inte helt harmoniserar. Ansoff säger även att diversifiering är den mest riskfyllda strategin vilket innebär en tydlig kontrast mellan ekonomichefen och Prod-VDs redogörelser. Vi tolkar spridningen av respondenternas svar som ett tecken på att de mest övergripande elementen hos strategin inte är helt kommunicerade. De har iallafall uppfattats på olika sätt. Denna slutsats får mer tyngd om vi beaktar att Prod-VD, ekonomi- och inköpschef alla önskade en tydligare styrning uppifrån. Om vi bortser från önskemål om tydligare styrning och istället ställer det som framkom vid intervjuer mot koncern VDs övergripande vision, 1 miljard i omsättning, kan en tänkbar tolkning vara att det faktiskt rör sig om underordnade mål. Vi kontrollerade därför med respondenterna som vidhöll att det som de återgett var företagets övergripande strategi inte strategier formulerade för sina respektive avdelningar.

Vårt nästa steg i analysen blir att se hur strategin implementeras i organisationen. Vi lade märke till att respondenterna uppfattade de övergripande målen, som ska stödja strategin, på ett liknande sätt. De övergripande målen som vi identifierade vid intervjuerna är tillväxt, vinst, leveransprecision och reklamationer. I enlighet med SMART målformulering kan konstateras att de övergripande mål som Contoso använder är specifika och mätbara. SMART säger vidare att mål ska kopplas till ansvar. Vi ställer oss frågande till vem som verkligen ansvarar för måtten tillväxt och vinstmarginal. Respondenterna anger att Contosos tillväxtmål är 15% per år. Vi har svårt att avgöra om tillväxtmålet är realistiskt, men det har uppfyllts de senaste två åren. Det ska dock jämföras med statistik som ger oss en genomsnittlig tillväxttakt på 2.1% för tredje kvartalet 2007 för svensk tillverkningsindustri.

De övriga målen anser vi stämma väl överens med branschen i stort och får därmed anses realistiska.

Respondenterna redogör slutligen för viktiga framgångsfaktorer för Contoso. Här nämns bl.a. tillgång till tekniskt kunnande, kompetensförsörjning, korta beslutsvägar och bevarandet av en stark teamkänsla. Framgångsfaktorerna återspeglar den utmaning som vi sökt åskådliggöra med Anthony och Govindarjans *framework for strategy implementation* (Anthony & Govindarjan, 2006, s.8). Modellen pekar på att flera faktorer samverkar i att implementera företagets strategi och det föll sig så att respondenterna nämnde framgångsfaktorer från de tre faktorer som kompletterar styrningen – personal, organisationsstruktur och kultur. Mål på dessa områden är svåra att precisera och har inte kunnat påvisas i fallet Contoso annat än i form av indirekta mått. Ett exempel på detta är inköpschefen som uppger att en utvecklingsplan måste upprättas för varje medarbetare, vilket uppfattas av oss mer som en viljeinriktning och ett sätt att understryka att kompetensutveckling är viktigt. Att en utvecklingsplan upprättats följs upp av personalfunktionen.

5.2 Inköpsavdelningens mål

Under intervjuerna har vi identifierat ett antal uttalade mål som gäller för inköpsavdelningen. Av de mål vi identifierade för inköp finns idag endast mål i form av finansiella- och verksamhetsnyckeltal. En anledning till det kan vara att det inte finns övergripande mål inom områdena personal och marknad. Då de övergripande målen inte verkar tydligt kommunicerade inom koncernen kan man fråga sig hur väl målen för underliggande avdelningar harmoniserar med övergripande mål. Precis som Rombach skriver kan diffusa mål aldrig bli klarare av att brytas ner (Rombach, 2000, s.30). En förklaring till brist på en formellt kommunicerad strategi kan vara att organisationen ännu inte ställt om och anpassat kommunikationen efter sin nya storlek. Istället förlitar man sig på de tidigare informella kanalerna som är vanliga inom mindre organisationer. Att inköpsavdelningens mål trots detta ligger i linje med den uppfattade strategin är troligen ett tecken på att de informella kommunikationsvägarna fortfarande är tillräckligt effektiva.

Ett av de övergripande målen som vi tydligt kunde skönja under intervjuerna är tillväxt. De finns en mängd parametrar som påverkar tillväxten inom företag. Alla mål som finns på inköpsavdelningen påverkar tillväxten i någon utsträckning. I och med att strategin inte är

helt tydlig utan bär inslag av både diversifiering, produkt- och marknadsutveckling. Det medför att det finns risk för att olika företag och avdelningar inom koncernen försöker nå tillväxtmålet genom olika strategier i enlighet med Ansoffs produkt och marknadsmatris. Det skulle sannolikt innebära att Contoso får svårare att uppnå sina tillväxtmål. Dock har vi inte funnit tecken på att inköpsavdelningens mål skiljer sig från den uppfattade strategin utan den understödjs bl.a. på följande sätt. Ett exempel är det övergripande vinstmålet. Det försöker inköpsavdelningen understödja främst genom sitt nyckeltal prisindex och lageromsättningshastighet. Med prisindex försöker företaget kontrollera kostnaden för insattsmaterial för att vinsten inte skall påverkas i negativ riktning. Lageromsättningshastigheten talar om för Contoso hur ofta lagret omsätts d.v.s. att pengarna arbetar och inte ligger låsta i lager. De övergripande målen för leveransprecision och reklamationer finns direkt överförda till inköpsavdelning som mäter dessa mot leverantörer. Om en leverantör visar på dålig leveransprecision och bär ansvaret för många reklamationer finns risk att det återspeglas i Contosos leveransprecision mot sina kunder. Inköpsavdelningen har också lagt till ännu ett mått vilket de kallar rätt leveranskvantitet som understödjer leveransprecisionen och lageromsättningshastigheten (se bilaga c). Vid överleverans sjunker lageromsättningshastigheten då produkter ligger längre på lager. Om leverantören skickar ett mindre antal än beställt finns det risk att Contoso inte kan genomföra en full leverans till sina kunder. Utöver dessa mått använder inköpsavdelningen ett mått de kallar servicenivå vilket mäter tid mellan order och ordererkännande. Man kan tänka sig att de genom detta mått vill mobilisera anställda kring den övergripande strategin kundnöjdhet. Om Contoso inte får rätt service från sina leverantörer kan de inte heller trygga servicen till sina kunder.

Uppföljning av målen för inköpsavdelningen sker genom att de mäts i realtid via implementerat systemstöd (se bilaga b). Resultat studeras och eventuella åtgärder vidtas månadsvis vid inköpsmöten. Uppföljning är något som Drucker själv poängterar då han säger att målstyrning inte är fullt infört förrän uppföljningen formaliserats som del av administrationen (Drucker, 1976, s.17). I fallet Contoso anser vi att erforderlig uppföljning sker för att understödja de övergripande målen.

Utifrån de intervjuer vi har haft så verkar det finnas två syften med målen inom koncernen enligt Catasús och Gröjers indelning. Dels är måtten till för kontroll av fenomen inom koncernen och dels till för att mobilisera kraft kring något inom koncernen som driver till framgång (Catasús & Gröjer 2002).

Vid intervjuer så framkommer det att inköpsavdelningen arbetar med sin målformulering på ett sätt som liknar M-A/R-S-T (Bell, 2004, s.1). Inköpschefen säkerställer först att mål är mätbara vilket vi anser uppfylls av alla mål som inköpsavdelningen formulerat. Tillsammans med avdelningen bestäms sedan vilken inköpare som ansvarar för olika leverantörsgrupper, denne blir därmed tilldelad ansvar för att målen uppfylls för sina respektive grupper. De övergripande målen sätter ramen för vilken nivå som krävs på inköpsavdelningen och utifrån dem sätts mål som de tror att de kan nå. De mål som inköpsavdelningen använder uppfattar vi som realistiska, men vi kan inte avgöra om nödvändiga resurser finns tilldelade avdelningen. Utifrån våra intervjuer verkar alla förstå målen och vi anser att de är tydliga och specifika. Vad det gäller tidsaspekten så är dessa mått återkommande och gäller tills mål revideras.

6. Slutsats

I vår studie har vi utgått från koncernövergripande mål och rört oss mot mål specifika för inköpsavdelningen. Det övergripande mål som var mest framträdande under våra intervjuer var tillväxtsmålet. Vi kunde även konstatera att övergripande mål och strategi inte var tydligt kommunicerade och kunde inte återges helt samstämmigt av respondenterna. Det försökte vi tydliggöra genom att påvisa både diversifierings-, marknads- och produktutvecklings-strategier på olika nivåer i koncernstrukturen. Vi kunde däremot inte uppfatta några tendenser av att det resulterat i negativa konsekvenser på vårt analysobjekt - inköpsavdelningen. Tvärtom tycker vi det är intressant att konstatera hur företaget nått en samsyn kring övergripande strategi trots att den inte är tydligt formulerad och kommunicerad. Det är något som vi tillskriver informella kommunikationsvägar - korridorsnack och diskussioner i fikarum. En av tankarna bakom målstyrning säger Drucker vara att stävja tendenser som får delar av en organsation att avskärma sig från övergripande mål och driva sin egen agenda. Nu har det ännu inte skett, men vi frågar oss om Contoso inte måste finna ett mer enhetligt sätt att kommunicera sin strategi och övergripande mål, i synnerhet som företaget växer i rask takt. Inköpsavdelningens mål kunde i stor utsträckning kopplas tillbaka till övergripande mål. Det kändes genomtänkt och resonemang och förklaringar var enkla att följa. I likhet med kommunikationen är inte heller målstyrningen formaliserad, något som skulle kunna åstadkommas genom att etablera någon form av målhierarki där ledning, enhetschefer och anställda kan se hur mål på olika nivåer samverkar. Vi såg även hur personal med olika ansvarsområden efterfrågade olika kompletterande mått t.ex. ekonomichefens önskan om uppföljning av kredittider hos leverantörer. En målhieraki kan möjligen assistera i detta genom att skapa ett större sammanhang och identifiera beroenden. Allt detta leder till ökad administration vilket är en kostnad som måste kunna motiveras t.ex. genom effektivitetsvinster för att bli aktuell. Vi måste komma ihåg att Contoso redan i dagsläget är framgångsrikt och har uppvisat en stark tillväxt.

Vi intresserade oss även för hur mål formuleras. Inköpsavdelningen fäster stor vikt vid målets mätbarhet och vi kan konstatera att målformuleringsprincipen påminner om det vi beskrev som M-A/R-S-T. Vi ser också hur det nyligen införda affärssystemet används för att utvinna information ur all data som samlas in i organisationen. Det gör att mått enklare kan tas fram och kopplas till skeenden i verksamheten. Baksidan tror vi kan vara att man väljer att följa upp för många mått, vilken är en av de farhågor vi redovisat i uppsatsen. Möjligen kan risken

vara större då det övergripande målet är diffust - vilken måttstock ska man då använda? En aspekt vi berört i uppsatsen är måluppföljning. Där tycker vi oss kunna svara för att uppföljning är en väletablerad företeelse hos Contoso. Uppträder en avvikelse förväntas, i det här fallet, inköpsavdelningen redovisa hur de ska arbeta för att korrigera den negativa variationen i utfallet. Däremot är det något mer oklart i vilken utsträckning företaget intresserar sig för ***hur*** ett mål uppnåtts. Det är en frågeställning som oftast behandlas i kontexten av de finansskandaler som skakat världen på senare år. Då med avseende på hur information manipulerats för att t.ex. påverka bonusutfall. Det är svårt att överföra den frågeställningen på inköpsavdelningen, men den är fortfarande intressant. Vår alternativa ansats för att undersöka detta var att fråga efter vilka framgångsfaktorer respondenterna identifierade och hur de återspeglades i upprättade mål. Vi försökte även bilda oss en uppfattning av huruvida information om ***hur*** mål uppnåtts söktes som ett led i uppföljningen. Vi fann inga tecken på att man fokuserade på hur mål uppnåddes, däremot ger redovisningen av framgångsfaktorerna en bild av svårigheten att fånga helheten med målstyrningen. Här redogör respondenterna för saker som tekniskt kunnande, tillgång till tekniska hjälpmedel, korta beslutsvägar och lyckade rekryteringar.

Framgångsfaktorerna återspeglar den utmaning vi sökt åskadliggöra med Anthony och Govindarjans modell för strategiimplementation. Vilka krafter samverkar i att implementera företagets strategi och finns mål som mäter ett större sammanhang – hur strategin och målen uppfylls. Detta är mått som normalt är svåra att formulera och följa upp. Inte nog med att de är svårformulerade de kan även bära med sig kostsam administration. Vi anser att inköpsavdelningen specifikt och Contoso generellt tillämpar alternativa mått mycket sparsamt. Vi fann ett exempel på ett indirekt mått i form av att personalavdelningen följer upp och säkertställer att en utvecklingsplan upprättats för varje anställd. Det kan möjligen påverka kompetensutvecklingen positivt och motverka en onödigt stor personalomsättning. Här finns ett möjligt område för Contoso att utforska vidare, för att utröna om fördelar kan uppnås av en styrning i flera dimensioner.

7. Referenslista

Alnestig, P & Segerstedt, A (2005) *Produktkalkyler*, Sveriges Verkstadsindustrier

Ansoff, I. (1957) *Strategies for diversification*, Harvard Business Review, Vol. 35, Issue 5, Sep-Oct, s.113-124

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006) *Management Control Systems*, Twelfth Edition, McGraw Hill, Singapore

Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Beasley M., Chen A., Nunez K., Wright L. (2006), Working hand in hand: Balanced Scorecards and Enterprise Risk Management, Strategic Finance, March, s.49-55

Bell, A. (2003), *Ten steps to SMART objectives*, National Primary and Care Trust Development Program, s.1

Burt D., Dobbler D., Starling S. (2003) *World Class Supply Management*, Sjunde upplagan, McGraw-Hill Irwin, New York

Catasús, B. & Gröjer, J-E (2002) *Boken om nyckeltal*, Liber, Stockholm

Doran, G., *There's a S. M. A. R. T. Way to Write Management Goals and Objectives*, Management Review (1981), November, s.35-36

Drucker, P.F. (1976), *What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO*, Vol. 36 No.1, Public Administration Review, s.12-19

Ellis, S. & Dick P. (2003) *Introduction to Organizational Behavior*, Second Edition, McGraw-Hill Education, London

Greenwood, R. G. (1981), *MBO as developed by Drucker*, Academy of Management Review, Vol. 6, No. 2, s.225-230

Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig Metod*, Studentlitteratur, Lund

Kaplan R. S. & Norton D. P. (1992) *The balanced scorecard: measures that drive performance*, Harvard Business Review Jan – Feb, s.71-80.

Kraljic, P. (1983), *Purchasing must become supply management*, Harvard Business Review, Vol. 61 Issue 5, s.109-117

Lindvall, J. (2001) *Verksamhetsstyrning,* Studentlitteratur, Lund

Maslow, A. H. (1998) *Maslow on Management*, John Wiley & Sons Inc., New York

Maslow, A. H. (1943), *A theory of human motivation*, Psychological Review, 50, 370-396

Mintzberg, H. (1994), *The fall and rise of strategic planning*, Harvard Business Review, Jan-Feb, s.107-114

G.A. Miller (1956), *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some limits on Our Capacity for Processing Information*, Physchological Review 63: s.81-97

Ouchi, W. G. (1979) *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, Management Science (September): s.833-848.

Pfeffer, J. & Sutton, R. (2000) *The Knowing Doing Gap,* HBS Press, Boston

Pringle, C.D. & Longenecker J. G. (1982) *The Ethics of MBO,* The Academy of Management review, Vol. 7, No.2

Repstad, P. (1999) *Närhet och distans*, Tredje Upplagan, Studentlitteratur, Lund

Rombach, B. (2001) *Det går inte att styra med mål!* , Studentlitteratur, Lund

Rövik, K.A. (2000) *Moderna Organisationer*, Upplaga 1:2, Liber, Malmö

Simons, R. (1995) *Control in an Age of Empowerment*, Harvard Business Review, Vol. 73, Issue 2, s.80-89

Tannenbaum, A. S. (1962) *Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance*, Administrative Science Quarterly, Vol. 7, s.236-257

Taylor, F.W (1911) *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper

8. Bilaga A – Nyckeltalsdefinitioner

Finansiellanyckeltal

- Prisindex, ett mått för hur inköpspriser förändras under vald period. Första inleverans i system blir bas för index.
- Lageromsättningshastighet, nyckeltalet anger hur många ggr per år som man omsätter varulagret. Beräknas kostnad sålda varor / genomsnittligt lager. Låg omsättningshastighet kan orsaka likviditetsproblem och inkurans av varulager. Pengar måste även arbeta för att kunna generera mer pengar vilket de inte gör om de ligger på lager.
- Genomsnittlig kredittid. Gratis lån och man vill därför ha denna tid så lång som möjligt.
- Economic Value Added (EVA), är en finansiell styrningsmetod som beräknar det verkliga ekonomiska resultatet hos ett företag. EVA kan räknas som resultat efter skatt - alternativkostnaden eller ägarnas avkastningskrav i kronor på sitt investerade kapital. Måttet är i kronor och visar på långsiktig konkurrensförmåga och ska vara större en noll.
- Räntabilitet på sysselsatt kapital (Rsyss), måtta i procent visar hur företaget går oavsett av hur det är finansierad. Detta procenttal skall vara större än genomsnittliga kapitalkostnaden. Beräknas (Rörelseresultat efter avskrivningar + finansiella intäkter) / (Tillgångar – räntefria skulder). Det hävdas ibland att detta är ett av de viktigaste nyckeltalen. För att förbättra detta nyckeltal så kan man försöka förbättra rörelseresultatet antingen genom att höja försäljningspriset eller genom att sänka inköpspriser.
- Vinstmarginal (VM), visar hur mycket företaget tjänar på varje försäljningskrona i procent. Beräknas (Rörelseresultat efter avskrivningar + finansiella intäkter) / Rörelseintäkter.
- Kapitalomsättningshastighet (KOH), visar hur många gånger det sysselsatta kapitalet omsätts under en period i procent. Beräknas Rörelseintäkter / Sysselsatt kapital.
- Kassaflöde (CF), visar in- och utbetalningar i kronor som skett under en period. Beräknas pengar in – pengar ut.
- Soliditet (Sol.), ett tal i procent som visar ägarnas kapitalinsats av den totala. Beräknas eget kapital / totalt kapital. Är ett av de vanligaste nyckeltalen för företag.
- Kassa likviditet, detta nyckeltal anger företagets betalningsförmåga på kort sikt. Beräknas omsättningstillgångar exklusive lager och pågående arbeten i procent av kortfristiga skulder.

- Förändring omsättning, när man talar om tillväxt så talar man ofta om hur mycket företagets omsättning har ökat. Beräknas (årets omsättning – föregående årets omsättning) / föregående årets omsättning.
- Omsättning per anställd, visar hur mycket företaget omsätter per anställd. Beräknas rörelseintäkter / medelantalet anställda. Är ett relativt vanligt nyckeltal.

Verksamhetsnyckeltal

- Leveransprecision (DOT), är ett mått på hur ofta man håller den leveransdag som man bekräftat. Beräknas, verkligt antal levererade orderrader / bekräftat antal orderrader.
- Kvantitet, ett mått för hur ofta leverantörer dellevererar orderrader. Vid delleverans så är det inte säkert att företaget kan fullgöra sina åtaganden mot sina kunder dvs att man måste delleverera till sina kunder. Antalet fullt levererade orderrader mot antalet levererade orderrader.
- Reklamationer (kvalitetsmått), är ett mått som beskriver en leverantörers förmåga att leverera produkter efter företagets krav och specifikationer. Ett vanligt misstag som görs är att man tror att man talar om hur bra kvalitet produkten har. Det är inte fallet utan man kontrollerar att levererad produkt stämmer överens mot specificerad beställd produkt. Beräknas antalet enheter som inte uppfyller specifikation / totalt antal inköpta eller tillverkade enheter.
- Servicenivå (Ledtid på svarstid), för att kunna hålla god service till kunder så vill man kunna bekräfta en kund inom x dagar. Det krävs då att leverantörer klarar att ge ordererkännanden inom x dagar. Måttet som återges är antalet dagar mellan order och ordererkännande.
- Precision i leveranser mot önskat leveransdatum. Antal leveranser som kommer på önskat leveransdatum jämfört med totalt antal mottagna leveranser. Ett procent mått som visar på hur god servicenivå en leverantör har.
- Antal orders per år, månad, vecka och dag. Att dela upp dessa per inköpare vore bra för att kunna bedöma utnyttjandet av personalen. För att kunna se beläggning av personal som hanterar denna typ av uppgifter.
- Antal inleveranser. För att kunna se beläggning av personal som hanterar denna typ av uppgifter.
- Antal fakturor, totalt och per leverantör. Varje faktura tar tid att hantera och man vill därför minska antalet fakturor.

- Produktivitet, mäter hastigheten i resursomvandlingen. Produktiviteten höjs om antalet prestationer ökar per tidsenhet eller om tidsåtgången per enhet sjunker. Beräknas antalet prestationer per tidsenhet eller produktionstid per prestation.
- Ledtid, är den tid det tar från det att en prestation påbörjas tills att den avslutas.

Personalnyckeltal

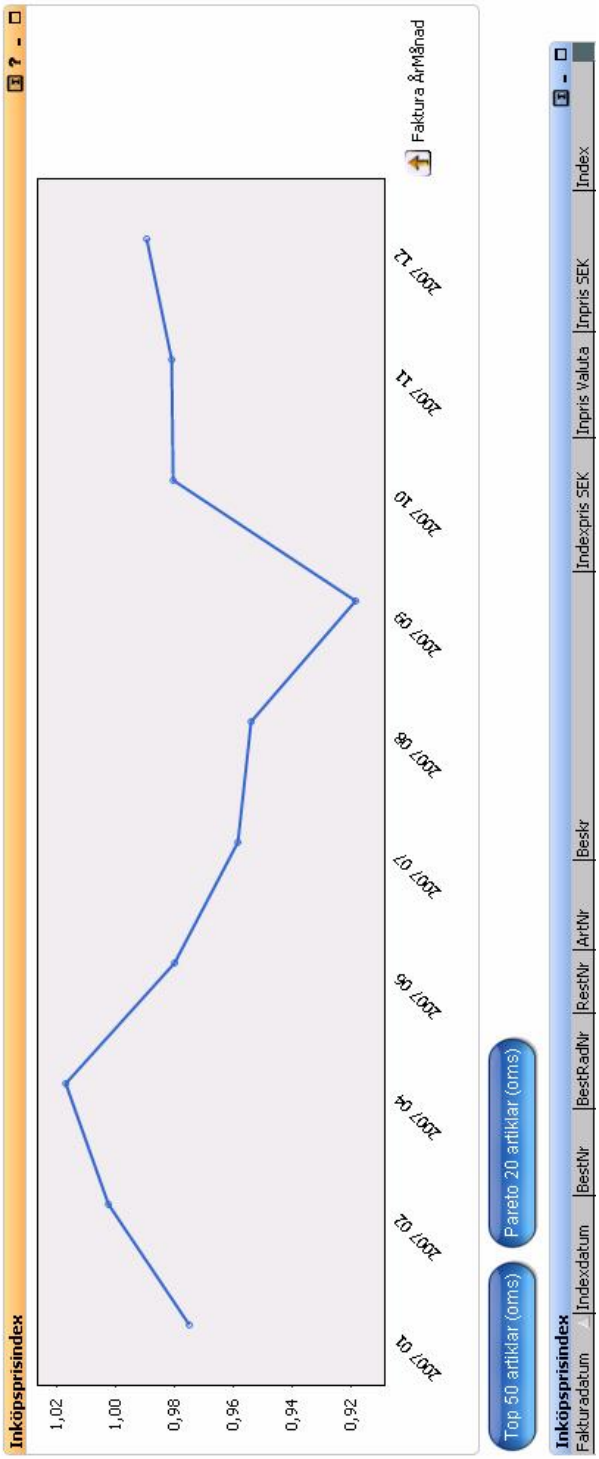
- Personalomsättning, är ett nyckeltal som visar på hur mycket samlad kompetens som byts ut varje år. Hög personalomsättning är av olika vikt för olika befattningar. De avdelningar där det går fort att rekrytera och lära upp är inte lika känslig för hör personalomsättning. Beräknas, antalet som har slutat / genomsnittligt antal anställda under perioden.
- Frånvarotid, visar på hur många procent av tillgänglig tid som försvinner i frånvarotimmar. Beräknas, antal frånvarotimmar / totalt antal tillgängliga timmar.
- Förändring av antalet anställda, visar på förändring i procent i antalet anställda. Nyckeltalet bör vara mindre än förändring i omsättning. Beräknas, förändring av antalet anställda / antalet anställda vid periodens början.
- Andel kvinnliga anställda, ett sätt att se könsfördelning på företaget. Beräknas, antal kvinnliga anställda / antalet anställda.

Marknadsnyckeltal

- Marknadsandel, tillskrivs av vissa en viktig roll för att kunna vara prisledare. Förklara hur stor del av marknaden det specifika företaget har. Beräknas, företagets omsättning / på hela marknadsstorleken i omsättning.
- Omsättning per kund eller leverantör, rangordnar kunder och ger möjlighet för att kunna undersöka tillväxt per kund.
- Kundlönsamhet, med detta tal vill man visa på hur stort resultat företaget får vid en eventuell försäljningsökning. Beräknas, kundresultat / omsättning per kund.
- Resultat per kund, visar på hur affären med vår kund går, tjänar eller förlorar vi pengar på kunden. Beräknas, omsättning per kund – kostnader per kund.

9. Bilaga B – Informationsinhämtning

Prisindex - prisutveckling



Leverantörsutvärdering

10. Bilaga C – Frågor

1. Vilken roll har du på företaget?
2. Hur ser ditt ansvar ut? (Personalansvar?)
3. Vad har företaget för värdegrund?
4. Beskriv framgångsfaktorerna för företaget?
5. Hur ser den övergripande strategin ut?
6. Hur uppfattar du de övergripande målen? (Vilka är det, uppföljning & revidering, frekvens)
7. Vilka mål finns för inköpsavdelning? (Uppföljning & revidering, frekvens)
8. Varför dessa mål? (Har målen lett till mindre detaljstyrning)
9. Hur mäter ni era mål? (Budgetuppföljning, system/rapporter)
10. Vilka mål saknar du för inköpsavdelningen?
11. Hur är du med och påverkar målformuleringsprocessen? (Övergripande och för din avdelning?)
12. Hur uppfattar du dina möjligheter till att kunna ta egna initiativ? (för mycket eller för lite styrning?)
13. Hur introduceras nyanställda i organisationen? (och specifikt på inköpsavdelningen.)

11. Bilaga D – Respondenter

Koncernchef

Koncernchefen (1) är 60 år och grundare samt ägare av koncernen. Under sin tidigare karriär har koncernchefen haft olika befattningar inom försäljning i tillverkande företag.

Ekonomichef

Ekonomichefen (2) är 51 år gammal och har arbetat på företaget i 7 år. Han har en bakgrund som revisor och en ekonomiutbildning på högskolan.

VD – Produktionsbolagen

Verkställande direktör (3) är 42 år och har arbetat i företaget i 5 år. Han har tidigare arbetat som projektchef inom läkemedelsindustrin och produktionschef inom stålindustrin. Har teknisk högskoleutbildning.

Inköpschef

Inköpschefen (4) är 32 år och har arbetat på företaget i 10 år. Han blev befodrad till inköpschef från sin tidigare roll som inköpare för tre år sedan. Inköpschefen har ekonomisk högskoleutbildning och företagsanpassade utbildningar inom ledarskap och inköp.

Inköpare

Inköparen (5) rapporterar till inköpschefen och är 34 år. Han har arbetat på företaget i 3 år och generellt med inköp i 7 år. Tidigare arbetslivserfarenhet inkluderar inköpsroller inom läkemedelsindustrin. Har teknisk högskoleutbildning.