

Mätning av inköpsmognadsgrad

- en första ansats

This paper explores a model for self-assessment of purchasing maturity in large companies. The author adapts contemporary purchasing theory and further enhances existing tools and procedures to create a survey based instrument for maturity measurement.

The paper also explores potential methodological challenges associated with conducting a more extensive study of purchasing maturity via the proposed model. A preliminary study is made and the learnings discussed.

The preliminary findings of the survey indicate that the purchasing maturity varies with industry. The purchasing function average score was found to be 3,4 out of 6 with samples spread across the whole spectra – agreeing with previous theories stating that the purchasing maturity is highly varied between different industries.

Författare: Björn Laxvik

Handläggare: Björn Axelsson

Examinator: Henrik Agndal

Opponent: Carolina Kloow

Sökord: Purchasing maturity, purchasing development, procurement

Table of Contents

1	Introduktion	1
2	Syfte och bidrag	4
2.1	Syfte	4
2.2	Bidrag	4
2.3	Definition av inköpsmognad	4
2.4	Källor	5
2.5	Arbetsgång	5
3	Sammanfattning för den otålige	6
3.1	Svarsfrekvens och implikationer	6
3.2	Resultat	6
3.3	Modellutveckling	6
3.4	Inköpsmognadsgrad	7
4.	Teori	8
4.0.1	Definitioner	8
4.0.2	Vad är inköp?	8
4.0.3	Vad gör inköpsfunktionen?	9
4.0.4	Finns det en inköpsfunktionsutveckling?	10
4.1	Finns det utvecklingsmodeller med avseende på inköpsfunktionen?	11
4.1.1	Purchasing development model	11
4.1.2	Procurement development model	16
4.1.3	Verktyg för praktiker	19
4.1.4	Tankar kring teoriavsnittet	21
5	Metod – övergripande modell samt datainsamling	22
5.1	Arbetsgång	22
5.2	Bakgrund	23
5.2.1	Vad är målet med uppsatsen?	23
5.2.2	Vilka begränsningar finns det?	23
5.2.3	Vad leder detta till?	23
5.3	Modellutveckling	24
5.3.1	Grund	24
5.3.2	Undersökande variabler & egenskaper	25
5.3.3	Slutförande uppsättning av regelverk	26
5.4	Fördelningsmetod	26
5.5	Feedback	26
5.5.1	Teoretiker	27
5.5.2	Praktiker	27
5.5.3	Anpassning	27
5.5.4	Förstudie	27
5.5.5	Anpassning	29
5.5.6	Utformning av enkät och undersökningsmetod	30
5.5.7	Urval	30
6	Resultat och analys	31
6.0.1	Kort sammanfattning av teori och modellavsnitt	31
6.0.2	Vilka svarade?	31
6.0.3	Hur svarades det?	32
6.1	Case ett – Mini	33
6.2	Delområden	37
6.4	Case två – Maxi	47
7.	Sammantaget resultat	50

7.0.1 Hur ser det ut idag?	50
7.0.2 Korrelering överlag	50
7.0.3 Relativ mognadsgrad	51
7.0.4 Förväntad utveckling	51
7.0.5 Löneläge	53
7.1 Inköparna har ordet... ..	54
8 Diskussion och fortsättning	55
8.1 Modellen.....	55
8.2 Reliabilitet och validitet	55
8.3 Metoden.....	56
8.4 Mätningen.....	57
8.4.1 Hur ser det ut?	57
8.4.2 Vad har hänt?	57
8.4.3 Vad kommer att hända?.....	58
8.4.4 Vad var väntat?.....	58
9 Rekommendationer för nästkommande studie	59
9.0.1 Skillnader i de olika delarna av inköpsmognadsgrad eller hur utvecklas allt <i>egentligen</i> ?	59
9.0.2 Allt är relativt eller hur många gånger behöver man mäta <i>egentligen</i> ?	60
9.0.3 Var får man tag på respondenter och hur gör man för att få svar på sina frågor?... ..	60
9.0.4 Vad var det för konstigheter som resultatet av enkäten påvisade?.....	62
9.1 Avslutande ord	65
10 Källförteckning.....	66
11 Appendix 1.1 Undersökningen.....	68
12 Appendix 2.1 Kvantitativa resultat.....	77

1 Introduktion

En introduktion till en masteruppsats ska uppmuntra till vidare läsning speciellt för de läsare som kan tänkas förstrött bläddra igenom försättsbladen. Därför är en bra implicit regel att undvika att omgående förmedla en allt för stel bild av det ämnesområde som uppsatsen behandlar, men däremot belysa de, förhoppningsvis, intressanta implikationer som ämnesvalet medför.

Vad betyder det när man nu, som jag, skriver om inköpsutveckling? När hela världen är full av intressanta saker som mörk materia, litteratur- och konstvetenskap, design och rymdfärder – varför väljer man att skriva just om inköp och inköpsfunktionens utveckling, och hur kan man framställa det som intressant? Ett ämne som i sin helhet enbart kan tyckas direkt beröra en försvinnande liten del av oss alla, och i form av utveckling av funktionen intresserar än mindre skaror. Ett ämne som det knappast kommer att delas ut något Nobelpris till inom den närmaste framtiden, och som de flesta egentligen inte ens vet vad det är.

Är du i en liknande situation behöver du inte vara orolig för att vara ensam. Du följer en lång tradition av att se på inköp inom företag som en administrativ stödfunktion, passiv och ointressant till sitt agerande och långt ifrån de funktioner som antas bidra till företagets framgångar på marknaden (Ellram & Carr, 1994). Skulle du ha uttryckt dina förmodade ståndpunkter under de senaste 150 åren, det vill säga fram till det tidiga 1980-talet, hade det knappast varit risk för att någon skulle bestrida din åsikt (Monczka, Trent & Handfield, 2005). Men – just i början av 80-talet händer det något. Oljekrisen ett decennium tidigare gav en vink om att inköp skulle komma att spela en större roll i framtiden när råmaterialtillgången minskade, och när Porter i mitten av 70-talet menar att inköp (eller ”purchasing power”, köpkraft) är en av de fem faktorerna som direkt påverkar företaget (Porter, 1975) kan det ses som en profetia om bättre tider för inköparna.

Under 80- och 90-talet tar forskningen inom området fart, och till skillnad från den styvmoderliga behandlingen under de föregående åren fokuserar man nu på hur man kan förmedla de fördelar en välutvecklad inköpsfunktion kan bidra med.

I dagsläget är synen på inköp minst sagt annorlunda, och forskningen kring ämnet fortgår med god fart. Vi vet att företag generellt sett använder mer än hälften av intäkterna från sin försäljning till inköp av material och tjänster, vilket visar att inköp innehar en nyckelposition både när det gäller kortsiktigt finansiellt tänkande och som ett verktyg för företagets långsiktiga konkurrenskraft (van Weele, 2005).

Den snabba utvecklingen har resulterat i ett flertal olika verktyg, modeller och teorier om hur inköp bör bedrivas – se bara på exempel som *joint venture*, *value engineering*, eller de avancerade modeller över integrerade informationssystem som presenteras (Trent & Monczka, 1998). Även andra exempel som *just-in-time* eller *cross functional sourcing teams* har sällat sig till en växande mängd av bidrag som resulterat i att bilden av inköp har reviderats (van Weele, 2005).

Som synes verkar det alltså som att inköp från ett teoretiskt perspektiv i dagsläget åtnjuter relativt stor uppmärksamhet. När då det teoretiska planet är så utvecklat av många och stora digniteter inom området kan man undra vad en kortfattad uppsats inom ämnet kan tänkas bidra med. Ett försök att utveckla någon av de många modeller inom ämnet kräver större arbetsinsats och framförallt mer tid än de begränsningar som en uppsats tillåter – istället har jag, efter att inspirerats av andra duktiga studenter, valt att inrikta uppsatsen mot att undersöka den praktiska delen av ämnesområdet.

Under den relativt snabba utvecklingen har det förekommit en mängd försök till att mäta utvecklingen inom inköpsorganisationer på ett teoretiskt plan. Genom att definiera olika stadier av utveckling kan man mäta *mognadsgraden* för en inköpsorganisation i ett företag. Detta har skett till största del akademiskt – teorier har lagts fram och utvecklats, och i med detta även praktiskt testats i enstaka fall. Detta har lett till en ”förståelse” för hur inköp ter sig ute i arbetslivet – där fordonsbranschen generellt ses som långt framskriden, medan läkemedelsbranschen istället betraktas som relativt outvecklad.

Mätmetoderna är dock relativt omständiga, och bygger ofta på kvalitativa djupintervjuer – där man med ansvariga inköpare gemensamt försöker teckna en bild av inköpsmognadsgrad. Detta har resulterat i att mycket av det vi tar för givet egentligen inte har testats ordentligt. Frågor som hur *yrkesverksamma* inköpare ser på utvecklingen, hur de upplever att de teoretiska framstegen påverkat den dagliga rutinen och hur de ser på framtiden är sällan

ställda och svaren inte heller riktigt lika väl belagda som de teoretiska verktygen – och hur det generellt ser ut i Sverige specifikt har knappast alls behandlats.

Det finns alltså ett akademiskt tomrum att utforska! Genom att utveckla en mätmetod anpassad till praktiker och säkerställa att denna kan användas på bred, kvantitativ, front skulle man kunna undersöka hur det ser ut idag, och belägga vad som stämmer med de akademiska förväntningarna på området.

Denna uppsats försöker alltså just utveckla en sådan mätmetod baserat på rådande teorier om inköpsutveckling, samt säkerställa att den fungerar att använda praktiskt.

I arbetet med denna uppsats har ett flertal personer ställt upp med hjälp, och jag skulle vilja passa på att redan nu tacka er alla för den tid och kraft som jag tagit i anspråk – utan detta skulle uppsatsen definitivt inte ha blivit färdig. Jag vill särskilt tacka Björn Axelsson för att ha ställt upp som handledare och hjälpt mig mycket under resans gång. Jag vill även tacka Svante Axelsson, Ingmar Bäckström, Sofie Sagfossen, SILF (Sveriges inköps- och logistikförbund), personer i min närhet som ställt upp med korrekturläsning och synpunkter, samt de inköpare som ställt upp på efterintervjuer för deras medverkan. Slutligen ett stort tack till alla tillfrågade respondenter som svarade!

2 Syfte och bidrag

2.1 Syfte

Huvudsyftet med uppsatsen är att 1) utveckla en modell för att mäta mognadsgraden inom inköpsfunktioner (purchasing maturity) i företag samt att 2) testa denna modell.

Utöver detta har jag även som mål att sammanbinda den teoretiska utvecklingen med den praktiska (och praktiker med akademiker!), samt att ytterligare aktualisera området.

2.2 Bidrag

Uppsatsen skall bidra med en praktiskt användbar mätmetod för inköpsutveckling.

Förhoppningsvis kommer detta att kunna ligga till grund för framtida studier i större skala.

2.3 Definition av inköpsmognad

För en traditionell definition av *mognad* kan man vända sig till närmsta uppslagsverk; letar man i Svenska Akademiens ordbok kan man läsa att en definition av mogen är:

”fullt l. väl utvecklad l. utbildad, som närmast sig l. nått sin fullbordan l. fulländning l. fulla (naturliga) utveckling, som är färdig”

Andemeningen att en mogen person, ett ting eller företeelse har utvecklats och nått sin fullbordan eller fulländning.

Definitionsmissigt är det således en förutsättning att det finns en *inköpsutveckling* för att det skall finnas en *inköpsmognadsgrad*. Med inköpsutveckling menas här ett förfinat sätt att hantera inköpsrelaterade områden inom ett företag, samt ett större utbud av verktyg och processer för att göra detta. Se till exempel Rozemeijer (2000, p 200) som säger att

”Our research suggest that when the purchasing function is highly mature, companies should use a larger number and more advanced measures to create corporate advantage in purchasing than with low purchasing maturity”

Rozemeijers definition (2000) kommer ligga som grund för definitionen av inköpsmognadsgrad som översatt till svenska blir:

Tillgång och utvecklingsgrad för metoder och tekniker inom inköpsfunktionen som ämnar skapa konkurrensfördelar för ett företag.

Det kan även vara värt att redan här nämna att genomgående i uppsatsen används ”inköp” som kortbegrepp för inköpsfunktionen/inköpsavdelningen i ett företag.

2.4 Källor

Källor till uppsatsen är dels tidigare akademiska arbeten och ett urval av relaterade teorier, dels praktiska verktyg (”konsultmodeller”) samt min egen datainsamling från respondenter.

2.5 Arbetsgång och disposition

Upplägget i uppsatsen är att jag först redovisar de primära teorier och modeller som behandlar ett välutarbetat arbetssätt inom inköpsfunktionen. Därefter försöker jag ge en sammanfattande bild av vad god inköpsrutin betyder för företagen. Detta skall, inte minst med sikte på de läsare som är obekanta med ämnesområdet, motivera relevansen av inköpsstrukturer och inköpsutveckling. I påföljande metodavsnitt presenterar jag den modell som ligger till grund för undersökningen och beskriver hur den baseras på teorier och praktiska verktyg.

Slutligen redovisas undersökningen, resultaten analyseras och implikationer och problem diskuteras.

3 Sammanfattning för den otålige

3.1 Svarsfrekvens och implikationer för generalisering

För att använda resultat av en kvantitativ undersökning ställs det vissa krav på svarsfrekvensen så att de matematiska och statistiska analyserna blir meningsfulla. Tyvärr har denna undersökning inte nått det minimiantal av respondenter som krävs för att kunna dra statistiskt säkerställda slutsatser om populationen. Underhandskontakter har påtalat några omständigheter som bidragit till försämrade svarsfrekvens, till exempel val av språk för enkäten (engelska), det relativt stora antalet av frågor samt valet att skicka ut förfrågan elektroniskt utan att först kontakta respondenterna direkt. Detta har sannolikt spelat en roll för svarsfrekvensen, även om det är oklart exakt hur stor denna har varit.

För att få en högre svarsfrekvens i fortsatta undersökningar rekommenderas att hitta ett bättre sätt att välja ut populationen för att öka svarsfrekvensen. Av de ca 700 respondenter som kontaktades föll över 400 bort på grund av att kontaktuppgifterna var inkorrekta eller för gamla för att vara användbara. Av 300 kvarstående svarade ca 50. Detta antal gav ändå en så pass bra spridning av respondenter att resultatet ändå har blivit intressanta i sig och gett upphov till viktiga frågor. Även fast jag kan inte göra en statistisk generalisering men med syftet att använda studien som metodstudie för hur man kan undersöka inköpsmognadsgrad bör de erfarenheter som vunnits vara intressanta.

3.2 Resultat

Resultatet av undersökningen har varit tvådelat. Först har modellutveckling och angreppssätt för mätning av inköpsmognadsgrad analyserats och testats. Sedan har inköpsmognadsgraden samt förväntningar kring denna uppmätts för 48 stycken företag som har representanter i Sveriges inköp och logistikförbund (www.silf.se).

3.3 Modellutveckling

För modellutvecklingen har en vidareutveckling av etablerade praktiska modeller resulterat i ett försök att via elektroniska enkäter mäta inköpsmognadsgrad hos respondenterna. Modellen har testats och justerats i en initial förstudie, för att sedan appliceras på en population. Testet visar att respondenterna (inköbspersonal verksamma i svenska företag) generellt sett har goda förutsättningar för att svara på de frågor som användes, samt att den underliggande modellen

gott motsvarar de teorier som ligger som bakgrund för den. I vissa fall har språkval och en viss inflation i de olika begreppen inom inköp gjort att respondenterna har haft svårighet att svara. Frågor rörande löneutveckling har jag tvingats att omarbete för att göra det möjligt för respondenterna att fylla i enkäten.

Valet av media och metod för att genomföra undersökning har visat på större brister i angreppssättet. Det har visat sig svårt att hitta kontaktuppgifter samt att försäkra sig om en tillräckligt stor svarsfrekvens för att kunna dra vidare slutsatser.

3.4 Inköpsmognadsgrad

Inköpsmognadsgraden uppmättes till 3,4 av maximalt 6 för ett fiktivt medelföretag på den skala som framarbetades för ändamålet. Resultatet visade även på en viss spridning mellan dimensioner av inköpsmognadsgrad, där system och IT är det minst utvecklade och inköpsstrategi den del som utvecklats mest.

4. Teori

4.0.1 Definitioner

I texten förekommer engelska uttryck och termer. Jag kommer att löpande redovisa vad som avses. Dock är det på sin plats att redan här redogöra för vissa övergripande teorier och definitioner till hjälp för de läsare som är obekanta med ämnesområdet.

4.0.2 Vad är inköp?

Rent definitionsmässigt finns det säkert svårare begrepp än just inköp att sammanfatta på ett par meningar. Ändå kan man hitta variationer om vad som inkluderas eller exkluderas i olika texter behandlandes just inköp. Arjan van Weele menar i Purchasing & Supply chain Management (2005, p 12) att en definition av inköp skulle kunna vara:

”The management of the company’s external resources in such a way that the supply of all goods, services, capabilities and knowledge which are necessary for running, maintaining and managing the company’s primary and support activities is secured at the most favorable conditions”

Begrepp	Förklaring
Joint venture	Ekonomiskt samarbete mellan två eller fler parter
Value engineering	Värdeoptimeringsmetod där man utgår från att tolka värde som en funktion av funktionalitet och kostnad. Värdet av produkten eller tjänsten kan således öka genom en ökning av funktionaliteten eller en minskning av kostnaden
Just-in-time	Processmetod som kortfattat innebär att allt material nödvändigt för produktion görs tillgängligt i samband med att det skall användas.
Cross functional teams	Arbetsgrupp som inkluderar personer från olika funktioner inom ett företag
Benchmarking	Metod för att jämföra priser, kostnader eller liknande parametrar mellan företag
Direkt material/tjänst	Material som ingår direkt i produktionen. Exempelvis spik när man bygger ett hus
Indirekt material/tjänst	Material som ej ingår direkt i produktionen. Exempelvis hammare när man bygger ett hus
EDI – electronic data interchange	Överförande av data på elektronisk väg mellan olika instanser i ett företag
Purchasing cards	Motsvarande kontokort för företag – används för att minska administrativa inköpskostnader
ERP – enterprise resource planning	IT-system för att dela information inom ett företag
(Total) Cost of ownership	Beräkningsmetod för kostnad där man inkluderar samtliga kostnader över en produkts hela livslängd
Värdekedja	Den kedja av aktiviteter som frambringar en produkt eller tjänst
As-is-analys	Nulägesanalys
Inköpsplan	Den plan som styr inköpsarbetet inom ett företag
Internkund	Den interna kunden inom företaget, dvs den som man köper in material eller tjänst för.
Kategori	Uppdelningssätt mellan de olika typer av material och tjänster man köper
Leverantörsbas	De leverantörer man använder
E-system	Elektroniska system för att underlätta inköpsarbetet
KAM, key account manager	Key account manager, säljansvarig för ett specifikt kontrakt eller kund
Compliance	Compliance är en engelsk term för avtalstrohet – dvs hur stor del av en inköpsbudget som köps via etablerade ram-/avtal.

Översatt till enkel svenska innefattar begreppet inköp de funktioner och aktiviteter som hanterar företagets externa resurser på ett, förhoppningsvis, så effektivt sätt som möjligt.

Jag tycker att denna definition är bra och har inga planer på att vare sig utvidga eller begränsa den för denna uppsats. Dock bör man vara uppmärksam på att definitioner är en relativ färskvara – som tidigare diskuterats skulle en definition från något årtionde tidigare ha sett annorlunda ut – och jag tvivlar inte på att ett framtida försök att definiera inköp kommer att omfatta ytterligare aspekter inom ämnet.

4.0.3 Vad gör inköpsfunktionen?

Rent konkret kan man urskilja olika delmål för vad inköp förväntas göra. Axelsson, Rozemeijer och Wynstra (2005, p 16) menar att det finns tre huvuduppgifter för inköpsfunktionen, nämligen *cost optimization*, *asset utilization* och *value creation* enligt nedan.

Cost optimization är den klassiska delen av inköpsarbetet där man försöker att pressa priser samt minska transaktions- och overheadkostnader. Genom att bland annat hitta skalfördelar, strategiska nyckelpartners eller förhandling söker man de fördelar som resulterar i lägre kostnader.

Med *asset utilization* försöker man använda de tillgångar man förfogar över på ett så optimalt sätt som möjligt, ofta genom att till exempel utsourca vissa aktiviteter. Med lite mod kan man även inkludera arbetet med att utveckla och underhålla leverantörsfloran man arbetar med.

Value creation innefattar de processer som syftar till att förbättra produkter genom att hitta leverantörer eller produkter av bättre kvalitet eller mer lämpliga komponenter, men även samarbete med leverantörer för att skynda på vidareutvecklingen.

Från att ha traditionellt fokuserat starkt på kostnadsaspekter börjar man idag tala om att inköp också har betydelse för det slutgiltiga värdet. I och med detta menar man att inköp snarast bör ses som ”värdeoptimering”, där man genom att förse produktionen med rätt förutsättningar bidrar till att öka värdet på slutprodukten.

Axelsson et al (2005, pp 16-20) fortsätter med att förklara att inköpsfunktionen i huvudsak uppfyller tre olika roller i det att man har en *rationaliserande roll* när man minskar direkta, indirekta och interna produktionskostnader, en *utvecklande roll* där man arbetar med extern och intern inköpsutveckling av processer samt en *strukturerande roll* där man i huvudsak är sysselsatt med att hantera leverantörsstrukturer.

Detta överlappar den föregående indelningen, som dock är mer inriktad på de olika konkreta resultaten som inköp bidrar med – medan den senare fokuserar på de olika rollerna som inköp spelar inom företaget.

Ett tredje sätt att beskriva vad inköp är kan hämtas från Van Weele (2005, p 35) som menar att man kan identifiera fyra dimensioner inom inköpsarbetet. Den *tekniska dimensionen* som omfattar den analyserande delen av inköpsarbetet, där man till exempel hittar specifikationer på de produkter eller tjänster man köper samt utvärderar parametrar som till exempel produktkvalitet. Vad van Weele kallar ”*commercial dimension*” omfattar marknadsundersökningar och förhandling med leverantörer. Den *logistiska dimensionen* innehåller arbetsuppgifter såsom att optimera leveranser eller kontrollera inkommande sådana. Slutligen finns det även en *administrativ dimension* där orderhantering och betalning ingår.

Oavsett vilken eller vilka modeller man väljer att utgå ifrån har inköp en betydelsefull uppgift i att inte bara sköta resursinsköffningen på ett företag, utan även i att optimera alla de olika aktiviteter som ingår där.

4.0.4 Finns det en inköpsfunktionsutveckling?

De flesta teoretiker menar att inköp som en företagsfunktion har utvecklats kraftigt tiden efter sent 80-tal. Under 90-talet kan man urskilja en mängd stora förändringar som förbättrat inköpsprocessen, bland annat har företeelser som *benchmarking*, *value engineering* eller avancerade informationssystem i samarbete med leverantörer börjat tillämpas (Trent & Monczka, 1998, pp 10-11). Ytterligare har man därmed sett nya instrument som vidareutvecklat inköpsfunktionen därhän den numera erkänns som en bidragande faktor till

framgång och fortlevnad för företag. Man lade även tidigt märke till att denna utveckling inte var branschgenerell – jämför att Keough redan 1993 säger:

”Even as recently as a couple of years ago, purchasing tended to be regarded as a managerial backwater. In some quarters, it still is: purchasing managers are paid less and are rarely promoted into general management..”

Genomgående för detta har det således fastställts att inköpsfunktionen *både utvecklas i sig själv – men även utvecklas individuellt inom olika företag*. Dessutom att inköpsfunktionsutvecklingen har gått från en historiskt sett relativt låg nivå.

4.1 Finns det utvecklingsmodeller med avseende på inköpsfunktionen?

4.1.1 Purchasing development model

Försöken att studera utvecklingen inom inköp har resulterat i en mängd modeller över hur inköpsfunktionen förändras och vad som ses som mer eller mindre moget. Fyra studier tycks särskilt framträdande: Reck och Long (1988), van Weele (1992), Keough (1993) och Monczka (1994). Gemensamt för alla dessa är att de kartlägger hur inköpsprocessen utvecklas och ger en bild av hur denna utveckling kan tänkas ske framöver.

Försök att integrera dessa modeller till en enda har gjorts, bland andra av van Weele et al (2000). Genom att undersöka den tidigare litteraturen konsoliderar man modellerna för att kunna presentera ett potentiellt integrerat ramverk över inköpsutvecklingen.

Slående är att alla de modeller som ligger till grund för det ramverk van Weele et al (2000) föreslår antar att inköp utvecklas stegvis inom företag. Dessutom menar författarna att följande parametrar sammanbinder de flesta av de tidigare alstren:

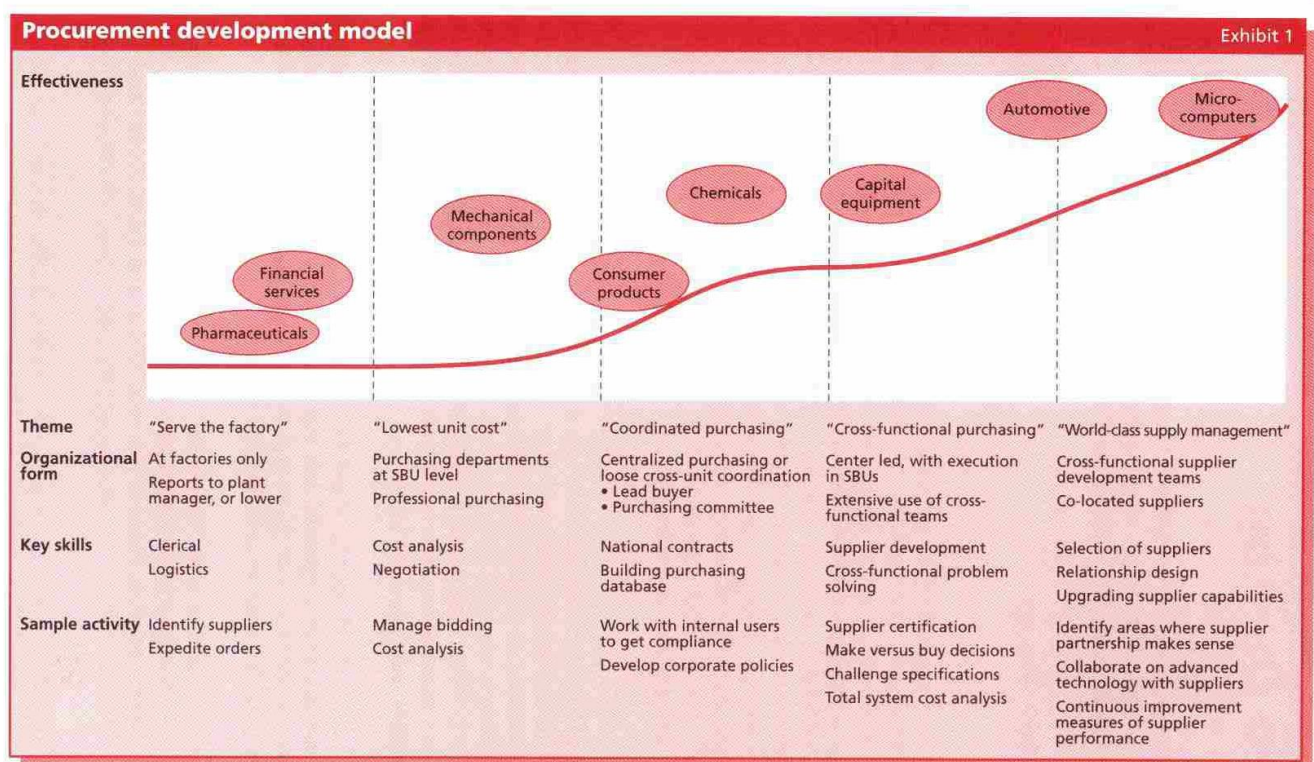
En slutgiltig integrerad fas av inköpsmognad	En antagen slutfas där inköpsfunktionen är integrerad i företaget. Vid detta steg förutsätts inköpsprocessen vara organiserad kring multifunktionella team
En ökande ”organisatorisk” status för inköp(are)	De flesta modellerna antar att statusen på inköp till en början är låg, men ökar när inköpsfunktionen centraliseras
Hantering av leverantörer	Leverantörshanteringen är till en början reaktiv (problemlösande) vid lägre mognadsnivå, men övergår till att vara proaktiv och slutligen fokuserad på att hantera leverantörsrelationer
Utveckling av leverantörsrelationer	Med en ökning av inköpsmognad kommer relationerna till leverantörer att förändras från <i>arms lenght</i> till nära strategiska relationer med (ett fåtal) nyckelaktörer

Författarna identifierar även en rad gemensamma parametrar som ska ligga till grund för ovanstående:

Top management commitment	Den grad av aktivt deltagande och intresse för inköp som företagsledningen uppvisar
Functional leadership	Ledningsstil och metoder samt hur man hanterar förändringar inom företaget
Purchasing strategy	Grad av formalisering av inköpsplanering och planer, vad dessa innehåller samt hur integrerat inköp är i företaget som helhet
Purchasing activities	Vilken omfattning inköp är involverat i aktiviteter som produktutveckling, leverantörsval och kontrakthantering m.m
Supply management	Relaterar till hur leverantörsrelationer är hanterade inom företaget
Organisational issues	Informationssystem och hantering,

	inköpsfunktionens position inom företaget samt rapportering
People issues	Utbildningsnivå på inköpare i företaget, uppföljning och karriärmöjligheter
Performance measures	Vilka mått som används för att mäta inköp och inköpsrelaterade tjänster

Tematiskt har van Weele et al (2000) inspirerats kanske främst av Keough (1993), som lanserade en modell som både använder fem distinkta nivåer av inköpsmognad, men även antar ett direkt samband mellan bransch och inköpsutveckling. Keough (1993) menar att inköpsfunktionen rör sig från att vara en stödfunktion till att vara ”world class supply management”.



Keough (1993) "Buying your way to the top"

Van Weele utvecklar Keoughs (1993) modell till att omfatta sex olika faser för inköpsutveckling enligt nedan:

Transaction Orientation; serve the factory

Den enklaste formen av inköp. Funktionens främsta uppgift är att se till att fabriken har tillgång till material och andra nödvändigheter i tid. I detta stadium finns det ej någon uttalad inköpsstrategi. Man har tydligt operationellt fokus och jobbar decentraliserat. Fokus ligger på direkt material och övriga resurser köps ofta direkt av användarna. Företagskulturen betecknas som reaktiv, och man har inte något egentligt stöd från högre instanser. På denna nivå är inköparna oftast administrerande, och utan någon egentlig utbildning inom området. Man har ingen eller väldigt lite direkt information om hur mycket man totalt spenderar eller hur detta är fördelat mellan produktkategorierna.

Commercial orientation; lowest unit price

Nästa steg i inköpsutvecklingen kategoriseras av ett pro-aktivt tillvägagångssätt där fokus främst riktas mot att förhandla fram så låga priser som möjligt. En begynnande särskiljning mellan inköp och andra funktioner i företaget påbörjas för att möjliggöra detta. Inköpare på denna nivå karaktäriseras av operationella färdigheter samt förhandlingsvana. Man spelar ofta ut ett stort antal leverantörer ”mot varandra” för att minska slutpriset och mäter främst variabler som prisvarians eller leveransrelaterade faktorer. Rapportering sker i främsta hand till lokala inköpsansvariga.

Co-ordinated Purchasing (purchasing coordination)

På denna nivå är inköpsfunktionen centraliserad och fokus ligger på att implementera uniforma riktlinjer och system för inköp. För att lyckas med detta är *cross unit co-ordination* ett av delmålen tillsammans med *compliance*. Vid denna nivå utvecklar man även för första gången strategiska mål för inköp, samt inser att funktionen spelar en viktig roll för kvaliteten på slutprodukten. Man börjar även betrakta indirekta material som en viktig del av inköp. Rapportering sker allt högre upp i företaget. System som EDI börjar användas i begränsad

omfattning, men saknar fortfarande väsentliga delar. Personalen är nu specialistutbildad inom inköp, och man fokuserar på analytiska och kommunikativa färdigheter. För första gången börjar nu även *supplier management* bli en viktig komponent i inköpsarbetet.

Internal integration: cross functional purchasing (process orientation)

Inköpsarbetet övergår till att fokusera på att reducera den totala kostnaden för produktionen istället för att minska den direkta inköpskostnaden för material. Utvecklingen fortsätter mot samarbete med andra funktioner i företaget, och med strategiskt viktiga leverantörer. Man ser på vissa leverantörer som strategiskt viktiga nyckelpartners, och inte som ”motståndare” i en kamp att få ner priser så mycket som möjligt. Inköpsfunktionen involveras nu även i strategiskt viktiga beslut som *outsourcing* och *core/noncore*, och stödet från högsta ledningen ökar. Informationssystem finns mellan olika delar av företaget, och utbildningsnivån hos personal är hög. Nu börjar man även att försöka integrera inköpsprocessen i andra delar av företaget, och man jobbar gärna med *cross functional teams* i processen.

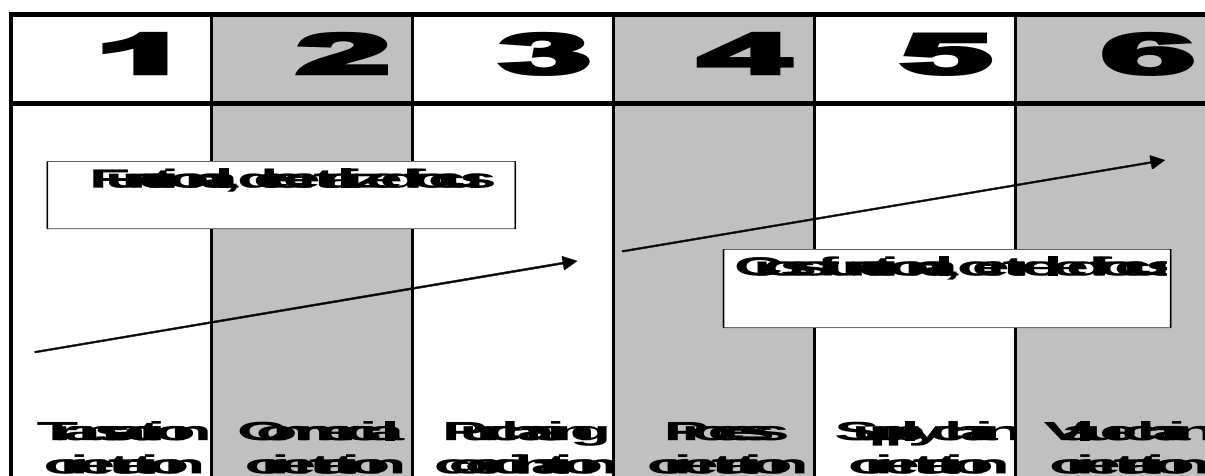
External integration, supply chain orientation

Vid denna nivå används *outsourcing* fullt ut som ett uttalat mål och man involverar leverantörer tidigt i produktutveckling. Supply chain medför att inköp arbetar med den totala effekten på företagets resurser. System för att förenkla den interna inköpsprocessen etableras i större skala, som EDI, purchasing-cards och system contracting, och användarna ropar själva av de produkter de vill köpa på etablerade avtal. Nu försöker man även involvera leverantörer i de olika processerna istället för att bara köpa så effektivt som möjligt. En inköpare i detta stadium är resultatinriktad, och viktiga färdigheter inkluderar *cost-of-ownership* och *supply chain management*. Inköpskulturen är konsensusinspirerad jämt mot andra delar av företaget.

Value chain orientation

Inköp i detta stadium är sedd som en essentiell del i företaget för att leverera maximalt kundvärde. Leverantörer deltar aktivt i produktutveckling, men även i att förbättra tillverkningsprocesser. Målet är att utforma bästa möjliga värdekedja för slutkunden, och man samarbetar med de leverantörer man tror bäst på att tillföra värde och de som man ser gemensamma utvecklingsmöjligheter med.

Inköpsstrategin tas upp i den generella företagsstrategin, och affärsskapande är ett viktigt mål (van Weele, 2000).



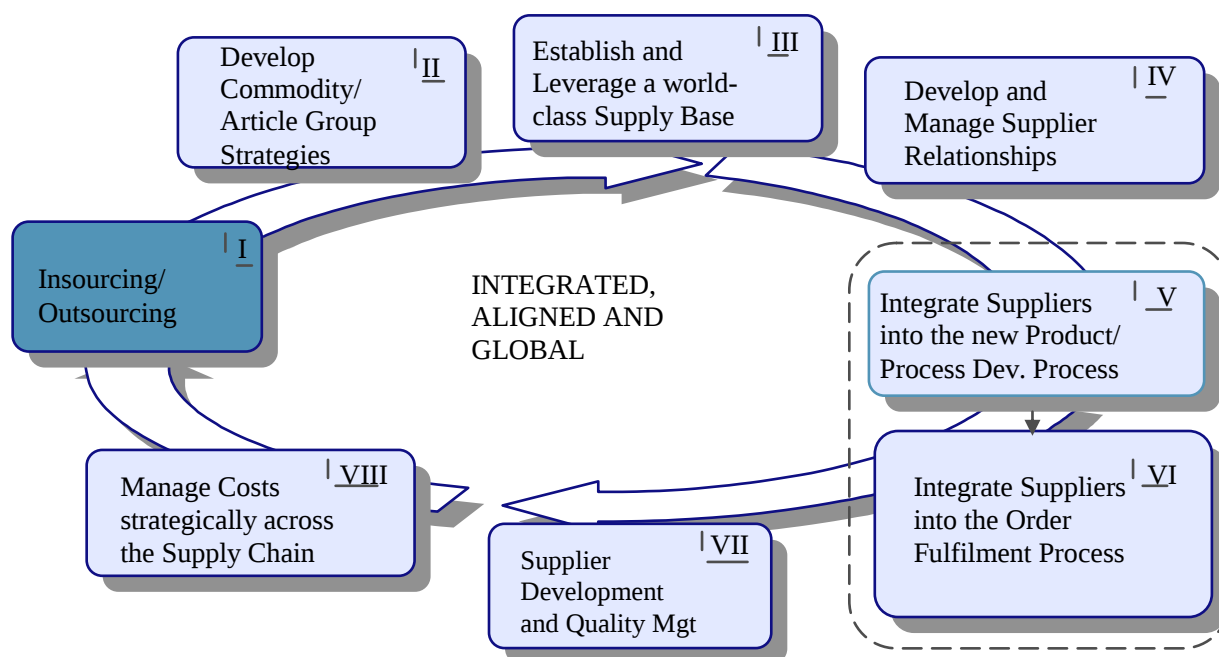
Van Weele (2005) "Purchasing and supply chain management", anpassad

Van Weeles modell är idag väletablerad teoretiskt, och speglas i ett flertal textböcker (se till exempel Axelsson et al 2005 pp 21-23 eller van Weele 2000).

4.1.2 MSU Procurement development model

Det finns även andra exempel på system för att försöka kartlägga och sammanställa hur inköpsfunktionen utvecklas, ett exempel är MSU *procurement development model*, sammanställd av Robert Monczka vid Michigan State University (Axelsson et al, 2005, pp 5-6). Modellen är ett resultat av "Global Procurement and Supply chain Benchmarking (GEBN) initiative", där en stor mängd internationella företag jämförde kvalitativa processkunskaper inom inköp. En forskarstab från MSU analyserade sedan de mest lyckade resultaten och tog fram modell över hur företag når "purchasing excellence". MSU identifierade åtta nyckelprocesser för att nå detta mål, samt sex stycken krav på inköpsorganisationen och företaget för att lyckas med detta.

Strategic Processes



Purchasing and supply chain world class excellence – strategic processes.

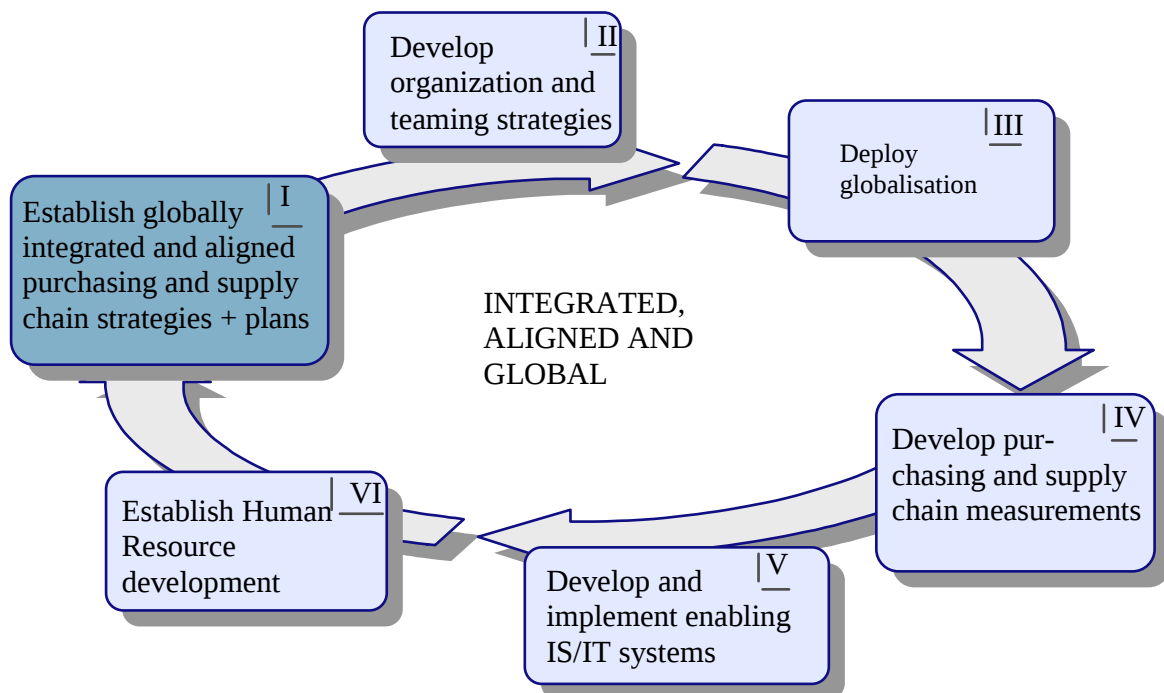
Source: Axelsson et al (2005) “Developing Sourcing Capabilites” p 5

Det processer som illustreras i bilden ovan sammanfattas något förenklat i nedanstående tabell:

Insourcing/Outsourcing	MSU identifierade insourcing/outsourcing som en av de viktigaste delmomenten för att nå ” <i>purchasing excellence</i> ”. Företag bör ha outsourcing som ett alternativ för de aktiviteter som inte bidrar till att ge “ <i>competitive advantage</i> ”
Develop commodity/article group strategies	Planering av strategi på lång och kort sikt för produktkategorier och sammanställning av detta i en konkret handlingsplan. Här ingår olika aktiviteter som processstrukturering,

	<i>supply base management</i> eller <i>sourcing</i>
Establish and leverage a world class supply base	Strukturering av leverantörsbasen för att hitta det optimala antalet av de rätta leverantörerna
Develop and manage supplier relations	Kategorisera leverantörer efter typ och vikt, samt fokusera vid de viktigaste och utveckla dessa relationer
Integrate suppliers into the new product/process development processes	Involvera leverantörer direkt i utvecklingen av nya processer eller produkter
Integrate suppliers into the Order realization process	Standardisering och synkronisering av de operationella processerna inom inköp för att förenkla dessa
Supplier development and quality management	Strategier med målet att förbättra produkt- och leverantörskvalitet
Manage cost strategically across the Supply chain	Försök att identifiera alla kostnadsdrivare inom hela värdekedjan, samt arbeta för att reducera eller helt eliminera dessa

Enablers



Purchasing and supply chain world class excellence – enablers.

Axelsson et al (2005, p 6)

De förutsättningar som illustreras ovan sammanfattas något förenklat nedan:

Establish globally integrated and aligned purchasing and supply chain strategies and plans	Integrera inköpsplanering och strategier i de övergripande strategierna för företaget
Develop organization and teaming strategies	Strategier för att utvinna komparativa fördelar genom att samarbeta tvärs över funktioner eller enheter inom företaget
Deploy globalization	Att genom att se på inköp som en global aktivitet leverera de mest effektiva lösningarna
Develop purchasing and supply chain measurements	Utveckla och använda rätt mätmetoder för inköpsprocesser
Develop and implement enabling IS/IT systems	Att ta fram de verktyg som krävs för att få tillgång till data och kunna kommunicera denna effektivt
Human resource management	Omfattar vilken typ av inköspersonal man rekryterar, hur man vidareutvecklar dessa, vilka metoder man använder för att mäta prestation samt andra faktorer inom personal och utbildning.

Båda modellerna är relativt homogena i de parametrar de identifierar även då struktureringen av dessa till viss grad skiljer sig.

4.1.3 Verktyg för praktiker

De teoretiska modellerna ovan har nyttjats som grund för praktiska verktyg med målet att utvärdera inköpsfunktioner i företag. Dessa praktiska verktyg har i sin tur vidareutvecklat metoderna för att konkret analysera inköpsfunktionen i företag.

Bland dessa inkluderas ”The Procurement Maturity Matrix”, ett verktyg utvecklat baserat bland annat på de teorier van Weele et al (2000) lanserade. Verktöget bygger vidare på den sexgradiga utvecklingsskalan för inköpsfunktioner. Genom att ta ställning till olika påståenden kan man undersöka vilken nivå man arbetar på i dagsläget och hitta de aspekter som behöver förändras för att förbättra resultatet. Modellen upplevs av praktiker ha många fördelar vid en bedömning av inköpsfunktioner då den både är enkel att använda samt relativt generell. I dagsläget har ett flertal större företag implementerat förändringar i sin organisation baserat på resultat efter att ha använt modellen (Rozemeijer & Finnhammar, genom Javaheri et al 2004).

Även MSU har resulterat i ett liknande verktyg för att kunna analysera inköpsfunktioner. Genom att svara på frågor kring strategiska processer och andra förutsättningar graderas inköpsfunktionen i 14 olika inköpsprocesskategorier enligt de parametrar som MSU-modellen satt upp (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement, 2005).

Båda verktygen resulterar i en nulägesanalys för att belysa vilka områden som det undersökta företaget bör koncentrera sig på för att förbättra sin inköpsorganisation.

4.1.4 Tankar kring teoriavsnittet

Valet av de bakomliggande teorierna som skall ligga som grund för mätmodellen kanske kan framstå som svårt. Mål och mening med undersökningen påverkar vilka av tidigare alster som passar bättre eller sämre för syftet. Liknande ansatser inom andra områden skulle förmodligen mötas av en veritabel djungel av olika aspekter som skulle påverka slutresultatet.

Letar man i facklitteratur, skolböcker eller pratar med insatta inom detta område finner man dock att van Weeles (2000) modell numera närmast är praxis. Van Weele (2000) tog ett tidigare relativt splittrat ämne och lyckades aggregera de olika modellerna till en. Jämför figuren nedan som illustrerar vilka ingående delar som integrerades i modellen.

Figure 2 Contributions from literature on purchasing development

Author	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
Reck and Long (1988)	Passive	Independent	Supportive	Integrative	--
Syson (1989)	Clerical (transactional)	Commercial	Strategic (proactive focus)	--	--
Bhote (1989)	Confrontation	Arms length	Goal congruence	Full Partnership	--
Cavinato (1990)	Buying (at low prices)	Purchasing	Procurement	Supply acquisition	Facilitate networks
Cammish and Keough (1991)	Serve the factory	Lowest unit cost	Co-ordinated purchasing	Strategic procurement	--
van Weele (1992)	Operational / administrative orientation	Commercial orientation	Logistic orientation	Strategic orientation	--
Burt (1993)	Reactive	Mechanical	Pro-active	Strategic supply management	--
Keough (1993)	Serve the factory	Lowest unit cost	Co-ordinated purchasing	Cross functional purchasing	World class supply management
AT Kearney (1994)	Transaction	Control	Functional excellence	Integration	--
Monczka (1994)	Manufacturing support	Price buying	Consolidation	Integrated strategic sourcing and supply chain management	--
Chadwick (1995)	Clerical	Commercial	Supportive	Strategic	--
Barry and Cavinato (1996)	Basic MRO purchasing processes	Enhanced MRO procurement practices	World-class MRO procurement practices	--	--

Från van Weele et al (2000) "Professionalising purchasing in organisations: towards a purchasing development model", p 10

Av övriga är det främst utveckling av Monczkas modell som man fortfarande kan hitta i textböcker. De båda teorierna som är dock relativt homogena och presenterar en

förhållandevis samlad bild. Både modeller ligger till grund för mer praktiskt inriktade konsultmodeller samt relativt välkända även utanför den akademiska sfären.

Detta leder till att de passar utmärkt för att användas som fundament för en mätmodell av inköpsmognadsgrad.

Man måste dock vara medveten om att de förmedlar en teoretisk bild av ett praktiskt fenomen – och således är en förenkling i någon form av verkligheten, och det kan finnas områden som inte täcks av teorierna. Man bör även betänka att teorierna inte *alltid* är kända bland praktiker (förmodligen mer kända bland de inköpare som jobbar i en utvecklad organisation?) och att det kommer ställas krav på respondenterna när de fyller i enkäten, vilket måste ta hänsyn till genom att erbjuda färdiga svarsalternativ exempelvis.

Sammantaget borde modellerna ge en bra bild av vad ett utvecklat inköp är – och genom att använda båda när jag tar fram mätmodellen minskar risken att metoden missar väsentliga delar i inköpsmognadsprocessen.

5 Metod – övergripande modell samt datainsamling

I detta metodavsnitt kommer jag att förklara vilka kriterier jag har baserat mina val av modeller, hur jag tagit fram enkäten samt hur denna har testats. Jag vill även diskutera urvalet av respondenter, hur undersökningen genomfördes rent praktiskt samt andra detaljer rörande detta område.

5.1 Arbetsgång

Följande arbetsgång användes vid uppsatsskrivandet:

- 1) Genomgång av teoretiskt ramverk
- 2) Genomgång av existerande mätmetoder
- 3) Sammanslagning, författande av frågor och framtagande modell
- 4) Kalibrering med hjälp av djupintervjuer
- 5) Förstudie
- 6) Kalibrering efter förstudie
- 7) Undersökning

- 8) *Analys av resultat*
- 9) *Djupintervju för att återkoppla resultat*
- 10) *Rapportering och uppsatsskrivande*

5.2 Bakgrund

5.2.1 Vad är målet med uppsatsen?

Målet med uppsatsen är i tidigare stycken beskrivet som att utarbeta en mätmetod för att praktiskt mäta hur inköbspersonal upplever att inköpsfunktionen i svenska företag ser ut, har förändrats och kommer utvecklas. Modellen testades (med den redan framförda reservationen att antalet respondenter inte är tillräckligt för att få en statistisk säkerställd studie).

Utöver detta adderas andra, mer informella, mål – som att skriva en lättläst och informativ uppsats och göra den tillgänglig för läsare oavsett om de arbetar aktivt med inköp eller bara bläddrar genom uppsatsen av andra anledningar.

5.2.2 Vilka begränsningar finns det?

Ofta är tidsbegränsningar en viktig faktor när man vill genomföra en undersökning av detta slag. Därför är det inte alltid möjligt att genomföra djupintervjuer med ett så pass stort antal respondenter. Självklart finns det ett kvalitativt perspektiv som faller med detta – djupintervjuer är mer rättvisande samt mer adaptiva till respondenter än många andra metoder som inte medger direktkontakt och feedback.

För att möjliggöra ett så stort antal respondenter som möjligt valdes istället ett elektroniskt genomförande via enkäter med förhoppningen att detta skulle förenkla utskickning och insamling av data. Detta skulle även möjliggöra att använda modeller i större skala för senare studier.

5.2.3 Vad leder detta till?

På modellen ställdes kraven att det skulle finnas möjlighet att utforma frågor lämpade för en enkätundersökning. Modellen skulle även vara lämpad att ge indikationer på var företag

befinner sig på en stigande, fast skala. På grund av min egen tidsbegränsning skulle den även vara baserad på rådande teorier, samt om möjligt redan vara praktiskt testad för att öka reliabilitet och validitet (i sin helhet eller delar). Modellen skulle även vara generellt applicerbar på olika typer av företag och branscher.

Då målet var att skicka ut enkäten med endast ett instruerande försättsblad var det krav på att göra den så lättillgänglig och lättförståelig att personal och ansvariga inom en inköpsfunktion skulle kunna svara utan att behöva extra hjälp. Det fanns ej heller möjlighet att enskilt anpassa frågor efter vilket företag eller vilken respondent som besvarade enkäten. Detta medförde att frågorna behövde vara så generella att de ej skulle ta hänsyn till respondenternas position, ansvarsområde, produktområde (indirekt- eller direktmaterial) eller företag.

5.3 Modellutveckling

Magnus Söderlund menar i sin bok ”Mätningar och Mått – i marknadsundersökarens värld” (2005) att definitionen av *mätning* lyder ”fördelningen av värden till egenskaper hos ett objekt enligt vissa regler”. För att mäta inköpsmognadsgrad krävs således någon form av regelverk för hur man skall se på inköpsutveckling – samt ett sätt att dela in detta i olika stadier av relativ utvecklingsgrad. Det föregående avsnittet belyste *egenskaperna* för företeelsen inköpsmognadsgrad på ett teoretiskt plan. Uppgiften för modellen blir då att agera *regelverk* för *fördelningen* av värden till egenskaperna; att värdera de indikativ av företeelsen för att möjliggöra den operativa mätningen av mognadsgrad.

5.3.1 Grund

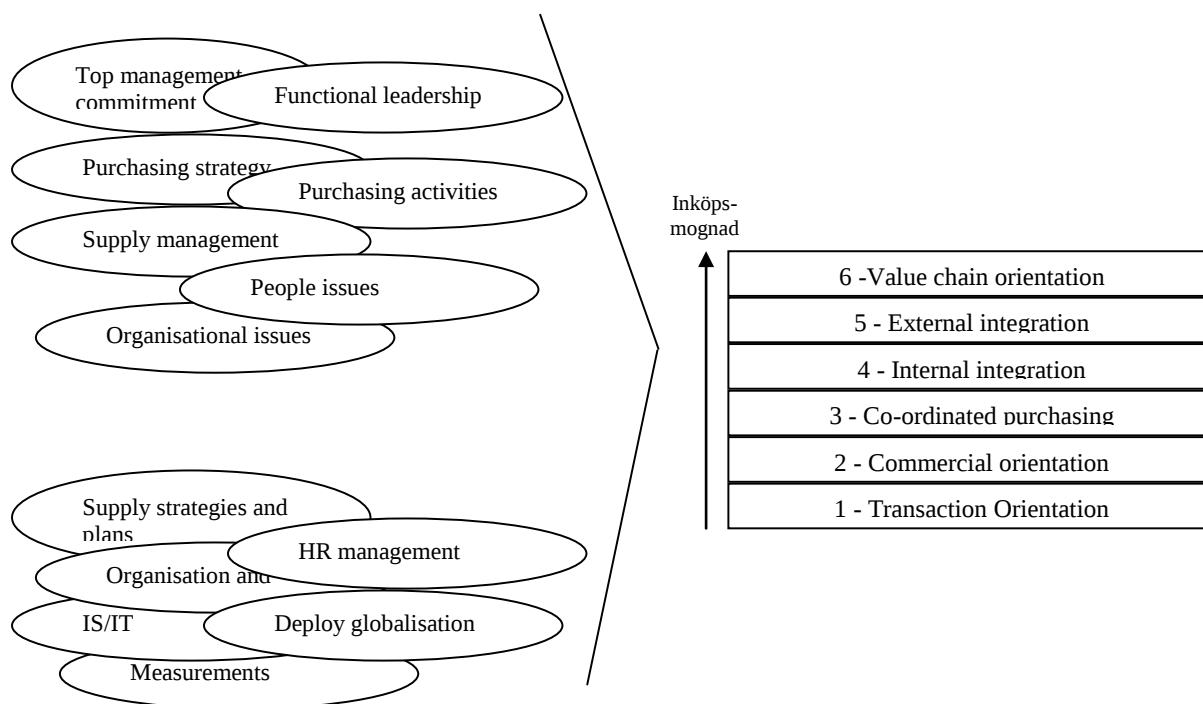
Som grund för modellen valdes van Weeles et al (2000) modell med en sexgradig skala över inköpsutveckling. Modellen är väletablerad teoretiskt och relativt välkänd bland praktiker. Den sexgradiga skalan är baserad på tidigare forskning, och så pass

Inköps-
mognad

6 -Value chain orientation
5 - External integration
4 - Internal integration
3 - Co-ordinated purchasing
2 - Commercial orientation
1 - Transaction Orientation

omfattande att den klargör de flesta aspekter inom purchasing. Förutom detta finns det fördelar i form av att modellen inte behöver ytterligare anpassning för att kunna användas som underlag, samt låter sig relativt lätt omformas i enkätutförande.

5.3.2 Undersökande variabler & egenskaper



För att hitta de variabler som kartlägger inköpsutvecklingen enligt den sexgradiga skalan användes de av van Weele et al (2000) föreslagna. Detta kompletterades sedan med de sex *enablers* som Moczka antog i sin MSU-modell för att kontrollera att så många aspekter som möjligt inkluderades.

För att ytterligare säkerställa att modellen skulle ge användbara resultat konsulterades därefter två praktiska verktyg för inköpsutvecklingsundersökning, MSU self-assessment tool samt The Procurment Maturity Matrix. Baserat på dessa kategoriserades variablerna enligt följande aspekter på inköpsutveckling, med inspiration från de praktiska verktygen:

Strategiska aspekter	Inköpsplan eller planering. Hur denna utvecklas, vem som har tillgång till, hur den kommuniceras samt används
Organisationstekniska aspekter	Organisering, rapportering, uppföljning internt, internkund, top management commitment
Sourcingtekniska aspekter	Urvalskriterier för val av leverantörer, geografisk area för leverantörer, förhandlingsmål, kategorispecifika strategier, in/outsourcing

Leverantörstekniska aspekter	Leverantörsbas, leverantörsutveckling, leverantörsrelationer, leverantörsstrukturer, leverantörssamarbeten, leverantörmätning
Systemtekniska aspekter	Mätsystem, e-system, kontraktshantering
Personal- och färdighetsrelaterade aspekter	Utbildningsnivå, jobbtitlar, uppföljning och vidareutbildning

5.3.3 Slutförande uppsättning av regelverk

Som följd av detta författades fem till nio frågor rörande varje variabel. Även här användes de praktiska modellerna som underlag, och därför antas de flesta frågorna vara beprövade för ändamålet. Utöver detta konstruerades även ett tiotal frågor rörande parametrar utanför inköp (bransch, konkurrenssituation, storlek, privat/offentligt, ansvarsområde, löneläge samt upplevd utveckling av inköpsparametrar) samt en fråga med fritext avsedd att undersöka vad respondenterna upplevde som inköpsfunktionens främsta uppgift i dagsläget. Genom att kontrollera dessa allmänna bakomliggande faktorer fanns det en möjlighet att hitta indikationer på eventuella skillnader mellan företag med välutvecklade inköpsfunktioner och företag utan sådana. Slutligen adderades frågor angående uppfattad utveckling samt förväntad sådan under de senaste respektive kommande fem åren. Slutsatsen blir att de praktiska diagnosmodeller jag utgick från kom allt i allt att väsentligt styra det som blev min modell. Vissa frågor modifierades och andra tillkom, men cirka 80% har bakgrund från dessa konsultmodeller.

5.4 Fördelningsmetod

Frågorna konstruerades med sex färdiga påståenden som motsvarade olika steg av inköpsmognad. Detta gjordes för att möjliggöra en *självständig* fördelning av värden enligt de regler för inköpsmognadsgrad som satts upp tidigare. Respondenterna fick välja det alternativ som passade deras inköpsorganisation bäst.

5.5 Feedback

För att få feedback på och testa modellen kontaktades personer som arbetar både teoretiskt och praktiskt med inköpsområdet.

5.5.1 Teoretiker

En öppen diskussion med professor Björn Axelsson vid Handelshögskolan resulterade i att frågorna i huvudsak ansågs som ändamålsriktiga. Dock efterlystes frågor undersökande en eventuell medveten strategisk aspekt i användandet av inköpsmodeller och liknande. Axelsson resonerade som så att vissa kategorier inom inköp var så små eller strategiskt oviktiga att en ”för mycket” utvecklad inköpsprocess inte var berättigad i förhållande till detta, och att detta medvetna beslut från en inköpsavdelning kunde ”gömma” en välutvecklad inköpsfunktion i den frågestruktur som användes.

5.5.2 Praktiker

En (lika) öppen diskussion med Svante Axelsson, fd. vd för SILF, med målet att kontrollera att enkäten uppfattades rätt av praktiker genomfördes för att säkerställa reliabiliteten i materialet. Frågorna upplevdes som relevanta och språkbruket som förståeligt. Axelsson påpekade dock att enkäten borde skrivas på engelska då många av fackuttrycken inom branschen är svåröversättliga.

5.5.3 Anpassning

Den kritik som intervjuerna resulterade i togs till på vara på så sätt att enkäten översattes från svenska till engelska, samt att en fråga rörande aktiva val av inköpsprocessanvändande lades till. Både Björn Axelsson och Svante Axelsson kände väl till de teorier som låg till bakgrund för enkäten och modellen, och inga övriga synpunkter på utformning eller bedömning framfördes.

5.5.4 Förstudie

För att testa modellen och enkäten praktiskt genomfördes en studie vid ett större företag verksamt internationellt. Två inköpare verksamma inom indirekt material fick ta del av enkäten, och en kortare diskussion genomfördes med var och en individuellt. Enkäten var uppdelad i sju bakgrundsfrågor kring företaget (företagsnamn, storlek, primär verksamhet, konkurrenssituation och dess utveckling, grad av internationellt fokus och dess utveckling) samt ett frågebatteri. Detta bestod av 38 frågor om 5-9 vardera kring områdena strategi, organisation, sourcing, supply base management, personal samt system. Svarsalternativen

rangordnades från 1 till 6, och respondenterna instruerades att välja det alternativ som uppfattades som närmast lik deras egen situation. Vid den händelse att ett flertal alternativ passade in instruerades respondenterna att välja det alternativ som rangordnades högst (6 före 5, 5 före 4). För att kontrastera och verifiera resultatet fick respondenterna även chans att fritt förklara hur de uppfattade inköpsorganisationen inom företaget och dess utveckling.

Initialt var förhoppningen att genom två intervjuer med personal inom samma organisation skulle jag kunna *undersöka hur modellen påverkades av individuella felkällor*. Detta visade sig dock vara svårt, då respondenterna arbetade inom olika delar av inköpsorganisationen och således inte hade närmare kontakt med varandras arbetsuppgifter. Resultatet indikerade dock att modellen visade god följsamhet utan att ta allt för stor hänsyn till individen då endast 8 frågor av 38 skiljde sig, och då endast ett fall där skillnaden översteg 1 (fråga 44 – uppföljning och utbildning av personal). Vid närmare granskning visade sig skillnaden i första hand uppstå i frågor som rörde den närmaste omgivningen (närmaste chef, vilka typer av system man använder i det dagliga arbetet). Detta skulle kunna indikera att det finns faktiska skillnader mellan de olika befattningarna inom organisationen, och inte att den individuella faktorn påverkade resultatet. Den enskilt största skillnaden gällde personal – och när jag under intervjuerna frågade närmare visade det sig det snarare var svarsalternativen som var oklara för respondenterna än att förfarandet kring utbildning skiljde sig, då båda under den friare intervjun angav samma typ av system (ett så kallat ”spindelsystem”) som det primära verktyget för att utvärdera personal med ungefär samma motivering.

Generellt upplevde båda respondenterna att den enskilt största faktorn som inte modellen tog hänsyn till var skillnaden mellan inköp för direkt och indirekt material. Men även distinktionen mellan en tjänst och en fysisk produkt ställde till en del problem. Modellen upplevdes som riktad mot direkta fysiska produkter speciellt frågorna rörande företagsstrategi. Respondenterna hade även synpunkter på om ett större företag har en tillräckligt enhetlig inköpsorganisation för enskilda inköpare att överblicka. Man menade att den kunskap som krävdes för att svara på vissa frågor var förbihållen andra sektioner (HR) eller högre positioner (inköpschefer), speciellt angående lönesituation och utveckling. Respondenterna frågade även efter större följsamhet när det gäller *vikten av* att alltid använda det mest avancerade metoderna inom hela inköpsorganisationen. De menade att vissa kategorier av inköp inte berättigade till de kostnader som en utvecklad inköpsprocess medför. Intressant är

att här sammanföll respondenternas åsikter med de av Björn Axelsson redan framförda, vilket styrker beslutet att lägga till en fråga för att täcka in denna aspekt.

Utanför detta var det dock så att de enskilda frågorna och svarsalternativen upplevdes genomgående som relativt enkla att förstå och besvara. De delar respondenterna hade synpunkter på var till största del de ovan nämnda, där de önskade att delen behandlande strategi skulle anpassas till att omfatta även indirekta materialinköp för tjänster, något som upplevdes möjligt med endast smärre förändringar begränsade i första hand till ordaval och liknande. Frågorna rörande löneaspekter var komplicerade, och respondenterna var tveksamma ifall de över huvud taget skulle kunna svara även med förändringar av frågan eller alternativen. Man efterfrågade skalor i de frågor som besvarades med fri text då man tyckte det var svårt att kategorisera till exempel konkurrenssituationen helt fritt. Vissa smärre förklaringar och förenklingar i texten gavs som förslag för att underlätta förståelse för andra. Respondenterna menade även att en kortare ordlista för vissa av de mer komplicerade uttrycken och begreppen skulle möjliggöra en snabbare ifyllning av enkäten.

Ifyllningstiden av enkäten uppskattades till ca 40 minuter, och respondenterna betonade att man var tvungen att lägga ner mycket kraft och tid för att kunna svara ordentligt.

5.5.5 Anpassning

Efter förstudien anpassades enkäten enligt den kritik som framkommit. Vissa smärre ordval förändrades för att minska den upplevda skillnaden mellan indirekt- och direktmaterial. Där respondenterna upplevde det svårt att svara på fri hand (konkurrenssituation och internationellt fokus) lades svarsalternativ till. Frågor angående löneläge togs helt bort, och ersattes med en mer generell fråga angående om upplevd löneutveckling korrelerade med den upplevda inköpsutvecklingen. Svarsalternativen rörande personalutvecklingen skrevs även om i ett förenklat utförande. Utöver detta anpassades enkäten så att förändringar och förbättringar beträffande ordval generellt togs med, samt att viss förklarande text inkluderades för de begrepp som upplevdes som svåra. I det stora hela annars gick det bra att skapa en meningsfull bild av helheten på företaget av de svar som kom in.

5.5.6 Utformning av enkät och undersökningsmetod

Som tidigare nämnts valdes ett elektroniskt förfarande för att förenkla datainsamling och möjliggöra att så många respondenter som möjligt kunde nås. Ett undersökningsverktyg sattes upp, med vilket respondenterna kunde svara direkt via sin egen dator. Ett introduktionsbrev med instruktioner skickades ut tillsammans med en direktlänk till undersökningsverktyget. Brevet innehöll bakgrunden till undersökningen, kontaktuppgifter och ett slutdatum för svar. Efter ca två veckor skickades ytterligare ett e-mail ut som påminnelse till samtliga respondenter.

5.5.7 Urval

Urvalet av respondenter har baserats på SILFS medlemsmatrikel. Urvalet kan således sägas vara bekvämlighetsbaserat, då ingen hänsyn togs till huruvida respondenterna är representativa för inköpssverige i allmänhet.

Undersökningen skickades ut till cirka 700 respondenter som hade listat både företag och e-mail i sina kontaktuppgifter. Enkäten skickades ut till en person per företag där flera fanns listade, och generellt till den person som bedömdes arbeta med strategiskt inköp baserat på arbetstitel.

Av dessa kom ca 400 brev inte fram (främst på grund av att respondenterna bytt jobb och inte uppdaterat sina kontaktuppgifter). Av kvarvarande 300 svarade 48 stycken företag/inköpare på enkäten. Resterande valde att avböja av okänd anledning, eller med hänvisning till att de inte hade tid, att de var på semester eller inte hade jobbat tillräckligt länge på positionen. En relativt stor del menade att de inte ville delta i en undersökning författad på engelska.

Jag antar att 300 respondenter faktiskt fick förfrågan. Svarsfrekvensen blir således 16 %.

6 Resultat och analys

6.0.1 Kort sammanfattning av teori och modellavsnitt

Innan jag redovisar resultaten följer en kortare sammanfattning av modellen.

Modellen som enkäten är baserad på använder en sexgradig skala, där 6 ("Value chain integration") representerar den mest utvecklade inköpsorganisationen, och 1 ("Transaction orientation") motsvarar den minst utvecklade. Genom att svara på 50 frågor uppdelade på olika dimensioner av inköpsarbetet kan modellen hitta indikationer på var respondentens inköpsorganisation bör hamna mognadsmässigt. En organisation som får betyget 4 är alltså enligt modellen mer utvecklad än den som får 2. Varje enskild dimension betygssätts, och resultatet slås sedan samman till ett slutomdöme.

6.0.2 Vilka svarade?

Av de cirka 300 enkäter som skickades ut till respondentgruppen svarade 48 fullgott. I enkäten hade ett frågebatteri av mer allmän karaktär inkluderats för att kunna ge en övergripande kartläggning om vad för typ av företag som deltog i studien. Vill man titta närmare på samtliga parametrar hänvisar jag till appendix.

Respondenterna arbetade övervägande inom tillverkande företag, men även bank och finans, fordon och farkost, IT, kultur och resor, offentliga företag, serviceföretag samt byggbranschen fanns representerade. Storleksmässigt ingick allt från små företag med under 30 anställda, till multinationella jättar med över 30 000 anställda.

Majoriteten av respondenterna arbetade med direktmaterial, med vilket menas det material som direkt används i produktionen. Enligt van Weele et al (2000) halkar ibland det indirekta materialområdet efter utvecklingsmässigt då företag ofta prioriterar direktmaterial i de tidigare stadierna av inköpsutvecklingen. Detta verkade dock inte vara fallet i denna studie, då den genomsnittliga inköpsmognadsgraden inte skiljde nämnvärt mellan indirekt- eller direktmaterial.

En övervägande majoritet arbetade inom den privata sektorn. Här skiljde den genomsnittliga inköpsmognadsgraden mellan kategorierna. Den privata sektorn låg i genomsnitt lite mer än 0,6 poäng före den offentliga i mognadsnivå enligt enkätsvaren och modellen. Den enskilt minst utvecklade inköpsorganisationen med 1,8 totalpoäng var verksam inom den offentliga sektorn. Se diskussionsavsnittet för vidare diskussion angående anledningar till detta.

En majoritet av respondenterna upplevde att konkurrenssituationen var betydande eller väldigt betydande. Endast en respondent menade att de inte upplevde konkurrens i någon större skala. Alla respondenter utom en instämde i påståendet att konkurrenssituationen skulle fortsätta vara betydande eller till och med öka. När det gäller upplevd grad av internationalisering inom respektive respondents bransch menade de flesta att den var hög eller mycket hög. Två respondenter hävdade att den var låg eller väldigt låg. Endast en respondent trodde att detta skulle komma att minska under de närmaste fem åren.

Samtliga respondenter kontaktades via SILF, och gruppen kan sägas vara representativ för SILFs medlemmar. Om respondentgruppen även kan sägas vara representativ för företag i Sverige i allmänhet kan diskuteras. Kanske kan det vara så att respondenter som aktivt har valt att vara medlemmar i en inköpsorganisation är mer utvecklade överlag inköpsmässigt än genomsnittet i Sverige?

6.0.3 Hur svarades det?

Nedan presenteras resultatet av enkäten uppdelat på de dimensioner av inköpsmognadsgrad som undersöktes. Det hela presenteras tillsammans med analysen av resultatet. Inledande till varje stycke visas fördelningen av respondenterna enligt undersökningen. För hela resultatet av studien hänvisas till appendix 2.1. Analysen av resultatet är gjord med hjälp av statistikprogrammet SPSS. I huvudsak har korrelation beräknats, och jag vill redan här påpeka att korrelering endast indikerar att variabler samvarierar. Det är alltså inte matematiskt belagt hur parametrarna rör sig tillsammans. Huvudsyftet med att analysera variablerna matematiskt har varit att belägga att de olika parametrarna mäter samma sak (för att kontrollera mätmetoden), att belägga reliabiliteten samt att identifiera de som avviker.

Enkätundersökningen innehöll 51 frågor som i huvudsak berörde sex huvudområden: strategi, system, organisation, sourcing, supply base samt personal.

Analysen presenteras uppdelad per område med en initial bild där antalet företag per mognadsgradområde framgår. Två fallstudier presenteras även över min- samt maxrespondenten för att levandegöra materialet.

6.1 Fallstudie ett – Mini

Den respondent vars inköpsorganisation uppmättes till att vara minst utvecklad var verksam inom den offentliga sektorn. Det totala resultatet uppmättes till 1.8, vilket skulle innebära att organisationen befann sig i det andra steget (commercial focus) på skalan över utvecklingen av inköpsorganisationen. Respondenten satt som inköpsansvarig på en avdelning bestående av 120 personer, och hanterade i huvudsak indirekt material. Respondenten anser att det viktigaste uttalade målet för inköpsorganisationen är att se till att göra klart projekten i tid, samt att se till att man inte blir indragen i civilrättsliga mål som bestrider de val av leverantörer man har gjort.

Detta är kännetecknande för inköp i offentlig verksamhet – där lagen om offentlig upphandling, LOU detaljstyr hur upphandlingsprocessen skall fungera. Kortfattat baseras LOU på fyra principer som reglerar upphandlingen (icke-diskriminering, likabehandling, transparens och proportionalitet). Dessa tillsammans med en fastställd upphandlingsprocess fungerar som ramverk för offentliganställda inköpare (Konkurrensverket, 2008). LOU ger alla leverantörer som känner sig förfördelade vid ett beslut möjlighet till en så kallad överprövning för att utreda om processen har brustit i någon av de fyra principerna. Har så skett, eller ifall det finns grund för att tro att det kan ha skett måste inköpsproceduren börja om på nytt, alternativt uppehållas tills dess att man har kommit på det klara vad som hänt. På grund av detta är det vanligt att man jobbar aktivt med att minimera risken för överprövning när man arbetar inom den offentliga sektorn.

Respondenten menar att konkurrenssituationen för det område man är verksam inom endast är medelmåttig, och att det är troligt att den kommer att fortsätta vara det under de närmaste åren. Dock är fokus när det gäller internationella inköp starkt, men respondenten hävdar att det förmodligen kommer att minska något över tre år. Att konkurrenssituationen upplevs som medelmåttig eller lägre är det endast drygt en femtedel av de övriga respondenterna som anger, och att graden av upplevd internationalisering kommer att minska gäller endast i detta enskilda fall.

Respondenten uppger att man inte använder sig av inköpsplanering över huvud taget. Man arbetar ad-hoc och det huvudsakliga målet med inköpsfunktionen är att upprätthålla den dagliga driften. Detta står i kontrast till att organisationen är centraliserad med kategorispecifika inköpsgrupper för prioriterade områden, lokala inköpskontor som hanterar den dagliga driften, och att man har en CPO direkt i ledningsteamet som är ansvarig för inköpsfrågorna. Respondenten upplever dock resten av ledningen som direkt ointresserad av inköp. När det gäller den operativa delen är man relativt autonom inom inköpsavdelningarna, vilket även medför att man inte har något direkt högre direktiv att rätta sig efter eller några tvärfunktionella intressen som gör sig gällande.

Man har börjat reducera antalet leverantörer – men använder fortfarande ett relativt stort antal. Man försöker använda portföljmodeller eller andra alternativ för att hitta de områden man skall fokusera inköpssatsningen på, men i dagsläget har man ungefär lika många leverantörer för alla områden. Urvalet görs i första hand med hjälp av LOU, och det främsta urvalskriteriet är priset på lång sikt. Trots att man är uppdelad i kategoriteam strukturmässigt upplever respondenten inte att man har gjort ett aktivt val eller arbetar på olika sätt beroende på vilken typ av kategori man för tillfället arbetar med.

Huvudparten av leverantörsbasen hittas på en nationell skala, och man har inga formella processer för att hantera florán av leverantörer. Man jobbar inte aktivt för att utveckla de relationer man har för tillfället, utan fokuserar på nutid med ett konfrontationistiskt synsätt på de operationella delarna av arbetet. Leverantörerna är inte delaktiga i produktutvecklingen tillsammans med respondenten, och inte heller har man möjlighet att genomföra processutvecklingar tillsammans för att minska kostnader eller nå andra fördelar.

På systemsida har man inga mätsystem på plats för att mäta inköpsorganisationen resultat internt. Likaså använder man inte elektroniska system för själva upphandlingsprocessen, utan det mesta sköts med telefon och excelark. Man ropar av även indirekta varor utan att ha tillgång till något katalogverktyg, och inga e-system existerar för kunskapsöverföring. Spend-analyser finns endast lokalt i form av Exceldatabaser.

Personalmässigt uppger respondenten att man inte har någon direkt uppföljning av de krav som ställs kompetensmässigt på en inköpare. Man har inte heller specificerat de grundkrav på kompetens som krävs för att uppfylla rollen. Man titulerar sig *inköpsspecialist* och det största

krav man ställer gäller förhandlingsvana. Inköpsrollen är något man växer in i snarare än något man utbildar sig för eftersom man inte har några formella krav på utbildningsnivå.

Svaren från respondenten tecknar en bild som motsäger sig själv. Man har en inköpschef som del av ledningsteamet – men menar att trots detta att ledningen inte visar något vidare intresse för inköpsområdet. Man är uppdelad enligt en kategoristruktur, och använder portföljmodeller för att differentiera leverantörer – men på det strategiska planet har man inte tagit nästa steg, utan man agerar fortfarande likadant oavsett vilken kategori man arbetar med. Kanske kan detta vittnesmål tolkas som ett uttryck för att det inom inköpsorganisationen finns stora avstånd mellan ledningsnivå jämfört med den operativa nivån av inköpet. Till en viss del finns förklaringen i LOU. På grund av risken för en överprövning kan man inte behandla leverantörer olika i ett upphandlingsskede – något som begränsar de ”mjuka” svårspecificerade värdena som viljan att samarbeta eller att utvecklas tillsammans. LOU styr även mycket av själva inköpsprocessen, något som kan bidra till att systemsidan är underutvecklad. Intressant är även att trots det uttalade målet med LOU att göra det enklare för leverantörer från andra medlemsländer inom EU så uppger respondenten att man i huvudsak använder nationella leverantörer.

Att endast organisationsdelen är utvecklad inom organisationen kan man ändå inte enbart skylla LOU. Det verkar snarare som att man har gjort ett försök att upprätta en inköpsorganisation men koncentrerat sig på de parametrar som är lätta att se för att ge sken av att bedriva inköp på en hög nivå. Att ha en organisation med inköpsgrupper och en CPO är inte illa – men har inte inköparna tillgång till de verktyg och processer som krävs för att bedriva ett effektivt inköp, och är inte ledningen intresserad av detta kommer man ändå inte att kunna realisera de konkurrensfördelar som en utvecklad inköpsorganisation kan ge.

Respondenten menar ändå att det som utvecklats mest under de senaste åren är just strategierna för hur man skall bedriva ett effektivt inköp. Tätt efter kommer organisationen själv. Det som utvecklats minst är personaldelarna med uppföljning, krav på kompetensprofiler och löneutveckling. Detta mönster kommer att gälla under de närmaste fem åren enligt respondenten.

Om detta hade varit ett privat företag skulle rekommendationen för att öka mognadsgraden varit enkel. En bättre förankrad inköpssatsning tillsammans med nya processer och verktyg

för att realisera inköpsstrategin i det praktiska arbetet hade ökat mognadsgraden ett eller två steg, för att i ett senare skede ge förutsättning för att arbeta aktivt med strategiska leverantörer och möjligheter att utvecklas tillsammans över värdekedjan.

Det kan dock vara svårt att använda de nödvändiga processerna när LOU begränsar hur inköpsprocesserna får gå till. En lejonpart av de verktyg som föreskrives i litteraturen idag medför ett långsiktigt synsätt där man skall närma sig leverantörerna i syfte att bygga upp den bästa värdekedjan på lång sikt. Detta går stick i stäv med LOU som föreskriver att samtliga leverantörer som kan tänkas lämna offert i en upphandling skall kunna göra detta på lika villkor. Att då ha närmat sig en enstaka leverantör kan ge konkurrenshämmande effekter (till exempel om man har anpassat funktioner i en produktion för att passa speciellt bra med verktyg från en viss underleverantör).

Kanske kan man idag inte förena ett modernt inköpsarbete med rådande lagar inom den offentliga sfären. I så fall måste antingen de offentliga inköparna hitta alternativa vägar för att öka mognadsgraden eller så måste man förändra LOU och tänka igenom de processer som föreskrivs för att öka konkurrens och likabehandling är värd den effektivitetsminskning som de medför. Båda dessa ämnen är dock så pass omfattande att de bör ligga till grund för en särskild uppsats både på grund av omfattning men även med hänsyn till att validiteten på modellen inte skulle gå att säkerställa.

6.2 Delområden

- S T R A T E G Y -					
2	9	14	11	10	2
Transaction	Commercial	Co-ordinated	Internal Integration	External Integration	Value Chain
MIN		MEDEL		MAX	
1		3,9		6	

Strategiområdet innehöll 5 frågor rörande hur inköpsplaneringen gick till, vilka mål planeringen kommunicerade samt frågor rörande andra aspekter av detta. Ingen av frågorna som användes av modellen stack ut eller fick svar som var oväntade.

Resultatet visar att tre fjärdedelar av respondenterna fick högre medelresultat inom strategiområdet jämfört med det totala resultatet för inköpsmognad. De respondenter som nådde högst resultat svarade alla konsekvent högt på samtliga delfrågor – förutom en respondent som menade att medan man jobbade väldigt aktivt med inköpsplanering så var denna fortfarande relativt operationell och fokuserade främst på det dagliga arbetet. Enkätstudien visade alltså att de undersökta variablerna inom strategiområdet samvarierade. Cronbachs Alfa för samtliga frågor uppmättes till 0,861.

Att strategiområdet generellt fick högre medelpoäng än testet i sin helhet kan förklaras med att man ofta försöker implementera en strategi som tar företaget vidare i sin utveckling, och således ligger ett par steg före de implementerade processerna och verktygen.

Enligt undersökningen skulle en fiktiv medelrespondent inom strategidimensionen hamna på 3,9 i modellen, på väg från *Co-ordinated purchasing* mot *Internal integration*. Rent praktiskt innebär detta att man börjar involvera andra interna enheter strategiskt i inköpsarbetet. Inköpsplaneringen börjar även integreras med strategier för övriga funktioner, och man går från ett taktiskt synsätt till ett begynnande strategiskt.

Det högsta uppmätta resultatet var 6 och hörde till en respondent verksam inom tillverkningsbranschen. Omvänt var det lägst uppmätta resultatet 1, tillhörande en respondent inom den offentliga sektorn. Generellt sett fick företag verksamma inom den offentliga sektorn lägre medeltotalpoäng (3,0) än övriga. Enkäten visade inte på någon signifikant skillnad mellan respondenter primärt sysselsatta med indirekt material och de som hanterade direkt material. Detta kan förklaras med att strategidelarna av inköpsprocessen är frikopplade från materialet, och istället hanteras de övergripande målen för inköp på en högre nivå.

Undersökningen indikerade även att strategiområdet korrelerade med graden av upplevd konkurrens för företag. Ett strategi-index (sammanslagning av all delfrågor inom området) skapades i SPSS och jämfördes med konkurrenssituationen och befanns korrelera signifikant. Detta indikerar att det finns ett samband mellan att företag upplever att konkurrensen ökar och behovet av utveckling inom inköp som en strategisk del av företaget.

Detta kan även indikera att företag kommer fortsätta ställa allt högre krav på det strategiska arbetet inom inköp då merparten av respondenterna antog att konkurrensklimatet kommer att öka inom de närmaste fem åren.

Även företagsstorlek och mått på internationalisering jämfördes med index, dock utan att någon korrelation kunde styrkas. Tänkbara förklaringar kan vara att storlek egentligen inte säger mycket utan att kontrasteras med branschtillhörighet, då riktvärden för vad som är ett ”stort” företag varierar, samt att grad av inköpsutveckling inte är en förutsättning för internationellt fokus inom en bransch.

Cirka 24 % av respondenterna upplevde att strategiområdet hade utvecklats mest eller näst mest inom inköp under de senaste fem åren. Motsvarande siffra för den förväntade utvecklingen gör gällande att 23 % tror att den även kommer att fortsätta utvecklas mest eller näst mest de följande fem.

Strategiområdet är alltså ett område där det har hänt mycket under den senaste tiden. Fördelningen av respondenterna indikerar även att många i dagsläget har utrymme att utvecklas ytterligare, något som stöds av användarna själva när de svarar på vilka områden som kommer att utvecklas mest.

- O R G A N I S A T I O N -					
1	9	17	14	7	0
Transaction	Commercial	Co-ordinated	Internal Integration	External Integration	Value Chain
MIN		MEDEL		MAX	
1,8		3,8		5,6	

Organisationsdelen av undersökningen omfattade fem frågor rörande inköpsorganisering, rapportering, inköpsledning samt koordinering.

Enkätstudien hittade inga belägg för att de organisatoriska aspekterna av inköpsfunktionsutvecklingen samvarierade. Undersökningen indikerar alltså att det är möjligt att utveckla enskilda delar av inköpsorganisationen separat från varandra. Undersökningen fann dock att vissa av frågorna korrelerade med varandra. Organiseringen av inköpsenheterna korrelerade med koordineringen. Studien indikerade alltså att det finns ett samband mellan organiseringen inom ett företag och koordineringen inköpsmässigt. Vi ser ett liknande resonemang när en respondent säger att:

” ... det finns en allmän förståelse [i företaget] för att inköp inte kan uppnå något i sig själv. För att få ett bra resultat måste man genomföra [metoderna] tvärfunktionellt.”

Den fråga som avvek mest rörde hur inköpsorganisationen rapporterade. Respondenterna fick generellt ett högre betyg här än för resterande frågor inom organisationsavsnittet. Det kan finnas flera tänkbara förklaringar till detta fenomen. Företag som vill utveckla sin inköpsorganisation får större kontroll genom att se till att rapporteringen sköts direkt till ledningsgruppen eller liknande. Det finns även ett stort kommunikativt värde i att kunna säga att inköp direktrapporterar om man vill framstå som mer utvecklad eller mer avancerad än vad man egentligen är. Man kan även tänka sig att många mindre företag inte har andra ställen att rapportera till än högsta ledningen trots att de inte har ett utvecklat synsätt på inköp annars.

Medelrespondenten fick 3,8 enligt modellen. Detta skulle motsvara en organisation som organiseras i viss mån centralt med lokala enheter, rapporterar till en CPO utanför en ledning som visar aktivt intresse av inköpsfunktionen. Det högsta uppmätta resultatet var 5,6 tillhörandes ett tillverkande företag. Det lägsta hamnade på 1,8 – även det från ett tillverkande företag. Organisationstekniskt var det liten skillnad mellan offentliga företag och privata, vilket även visade sig gälla för direktmaterial/indirektmaterial.

Bland de undersökta parametrarna påträffades korrelation mellan upplevd konkurrenssituation och graden av uppmärksamhet från företagsledningen. Undersökningen indikerar alltså att företagsledningen är mer benägen att se på inköp som en viktig del av företaget ifall konkurrenssituation är stor inom branschen. Detta bekräftar den kanske tråkiga bilden av inköp som en funktion som inte hamnar i rampljuset förrän företag är tvungna att vara konkurrenskraftiga på samtliga plan för att överleva. Uppföljning från företagsledningen visade sig även korrelera med koordinering av inköpsfunktionen vilket kanske kan förklaras med att när uppmärksamheten från ledningen ökar så ställs det även högre krav på hur rapportering och styrning av inköp hanteras. Genomgående indikerar studien att en engagerad ledning påverkar inköpsmognadsgraden positivt.

Graden av internationalisering korrelerade även den med koordineringen av inköp. Kanske kan en ökad internationalisering ställa större krav på koordinering då kontor och enheter befinner sig längre och längre bort från huvudsätet av företag.

18 % av respondenterna upplevde att organisationsdelen av inköp hade utvecklats mest eller näst mest under de sista fem åren. När det gäller framtiden menade 14 % att området kommer att fortsätta utvecklas mest/näst mest jämfört med resterande områden. Undersökningen indikerar således att den upplevda utvecklingen inom området minskar något.

- S O U R C I N G -					
0	10	24	10	5	0
Transaction	Commercial	Co-ordinated	Internal Integration	External Integration	Value Chain
MIN		MEDEL		MAX	
2,2		3,6		5,5	

Sourcingavsnittet omfattade sex frågor rörande val av leverantörer, förhandling, samt in- och outsourcing.

Efter analys av svaren på enkätstudien framkom att alla frågor utom nummer 21 samvarierade med ett Cronbachs Alfa på 0,755. Resultatet indikerar att mognadsutvecklingen inom sourcing ökar enhetligt mellan de olika variablerna. Det är dock intressant att se fråga 21 avvika från detta mönster. Frågan behandlar antalet leverantörer använda per produktkategori, ett mått som är starkt förknippat med inköpsutveckling i många av de teorier som ligger till bakgrund för studien . En majoritet av respondenterna (54 %) menar att de använder ett begränsat antal leverantörer för strategiskt viktiga komponenter, och något fler för de områden som inte bedöms som viktiga. Resultatet indikerar även att så kallade strategiska samarbeten mellan företag inte är lika vanligt som man kan förvänta sig baserat på tidigare forskning. Således kan detta steg vara en flaskhals för inköpsutveckling. Tänkbara anledningar här kan vara att det är svårt att integrera med leverantörer, eller att leverantörssidan inte är tillräckligt utvecklad. En respondent säger

”...att reducera ner leverantörerna och flytta inköp från ”svansen” är ett svårt jobb trots att vi både har detta som ett viktigt uppsatt mål och lägger ner mycket tid på att mäta hur bra vi lyckas”.

Även frågan om hur outsourcing/insourcing används visade vissa tecken på att företag som för övrigt fick höga resultat inte lade samma kraft på dessa processer. Tänkbar förklaring till detta kan vara att branschen har externa faktorer som påverkar just detta (till exempel patent som omöjliggör insourcing för nyckelområden eller liknande).

Medelrespondenten landade på 3,6 enligt enkäten. Detta skulle innebära att man har börjat reducera antalet leverantörer baserat på metoder för att urskilja nyckelområden och nyckelleverantörer. Man har ett internationellt synsätt på sourcing, och har som mål att hitta det bästa priset på lång sikt. Högst uppmätta resultat var 5,5 från ett tillverkande företag, och det lägsta var 2,2 även det från ett annat företag verksamt inom tillverkningsindustrin.

Ingen korrelation mellan konkurrenssituation och sourcingvariabler påträffades. Dock korrelerade internationellt fokus på 5 % med två av frågorna, och på 10 % med ytterliggare en (leverantörsväl, kategoristrategier samt geografiskt fokus). Studien indikerar således att det finns ett samband mellan den upplevda graden av internationellt fokus och sourcingaspekter.

Respondenterna för ett liknande resonemang när de säger att:

”..[vi] försöker hitta alternativ i [andra länder], men det är inte alltid att det finns lämpliga strategiska partners i alla områden.”

I förlängningen kan man alltså argumentera att ett ökat internationellt fokus möjliggör att hitta mer utvecklade alternativ som inte finns tillgängligt på hemmamarknaden.

Enligt enkäten upplevde 9 % av respondenterna att sourcingdelen av inköpsområdet hade utvecklats mest eller näst mest under de senast fem åren. Att området skulle fortsätta utvecklas mest eller näst mest menade dock hela 18 %. Studien indikerar alltså att praktiker tror att det kommer fokuseras mera på sourcingområdet i framtiden.

- SUPPLY BASE -					
2	16	22	7	1	0
Transaction	Commercial	Co-ordinated	Internal Integration	External Integration	Value Chain
MIN		MEDEL		MAX	
1		3,2		5,1	

Supply base innehöll frågor rörande utveckling, uppföljning, kartläggning och involverande av leverantörer i produktutveckling och –framtagning.

Genom faktoranalys (KMO 0,845) konstaterades att frågorna rörande supply base följdes åt.

Medelsvaret inom supply base uppmättes till 3,2, ett resultat något lägre än för de föregående dimensionerna. En genomsnittlig inköpsorganisation enligt studien arbetar idag med att utveckla sina leverantörer baserat på mätmetoder så som portföljmodeller eller liknande. Man experimenterar med att involvera sina leverantörer i produktutveckling, och gör även begynnande försök till att tillsammans minska kostnader genomgående i värdekedjan. Det högsta uppmätta resultatet för supply base låg på 5,1, uppnått av ett serviceföretag som jobbade aktivt med att både anpassa och utveckla sin leverantörsflora. Motsvarande resultat för det lägst presterande företaget låg på 1,0 – detta företag var verksamt inom den offentliga sektorn, där LOU starkt begränsar möjligheterna.

Konkurrenssituation och strukturering av leverantörsgrunden korrelerade, vilket kan indikera att vid högre konkurrens är det viktigare att lägga vikt vid att använda rätt leverantörer i en god struktur. Internationell fokus visade sig även korrelera med ett flertal parametrar: strukturering, leverantörsrelationer, men framför allt involvering av leverantörer i produktutveckling. En tänkbar förklaring till detta kan vara att med ett ökat internationellt fokus breddas även utbudet av utvecklade leverantörer. Man kan även tänka sig att med samma ökande utbud ställs det även krav på att kategorisera bland leverantörsfloran.

Sju procent av respondenterna angav supply base som det området inom inköp som utvecklats mest eller näst mest de senaste fem åren. Motsvarande siffra för vad som kommer att utvecklas nästa fem år var 10 %.

- S Y S T E M S -					
14	19	13	2	0	0
Transaction	Commercial	Co-ordinated	Internal Integration	External Integration	Value Chain
MIN		MEDEL		MAX	
1,3		2,5		4,1	

Systemområdet omfattade nio olika frågor rörande mätsystem, elektroniska system samt informationssystem.

Systemfrågorna omfattade ett stort område, och genom faktoranalys (KMO: 0,688) identifierades olika faktorer som mäter inköpssystemutveckling. Fråga 34, 35 samt 36 rör mätsystem och slogs ihop till en faktor då de fanns samvariera. Fråga 37, 39, 41 och 42 rör E-system, och studien indikerade att även de samvarierade. Fråga 38 och 40 rörde e-system i samarbete med leverantörer (lager och kontrakt), och slogs ihop till en faktor. Av dessa indikerade studien att mätsystemet var i genomsnitt mest utvecklade med ett medeltal på 3,4. När det gällde E-systemen indikerade studien att utvecklingen inom detta område var svagare än för mätsystem – ett medel på båda E-systemfaktorerna uppmättes till cirka 2,4.

Medelrespondenten för studien fick 2,4 enligt modellen. Detta skulle innebära att man använder mätsystem i huvudsak kopplade till budgetmål. Elektroniska verktyg för onlinetendering (jämför IBX och liknande verktyg) har precis börjat användas, men endast i begränsad omfattning. Elektroniska informationssystem (ERP) används, men dessa är inte sammankopplade med nyckelleverantörer. Spendinformationen finns tillgänglig, men då endast för inköpsenheten.

Lägsta resultatet uppmättes till 1,3 inom två företag, ett inom den offentliga sektorn samt den andra inom tillverkningsindustrin. Den respondent med den mest utvecklade inköpsorganisationen inom systemområdet fick 4,1 och var verksam inom bilbranschen.

Respondenternas svar angående mätmetoder för hur leverantörer presterar korrelerade med konkurrenssituationen. Mätmetoderna utvecklas alltså i relation till resterande företag i en bransch – man kanske kan föreställa sig ett kallt krig där nya system matchas mellan konkurrenterna för att vinna fördelar. En respondent instämmer och säger:

” [utvecklingen av system] är branschspecifikt. Standarden för IT-stödsystem sattes i början av 2000-talet. ”

Likaså korrelerade grad av internationellt fokus med mätmetoder för det interna inköpet. Sammantaget indikerar undersökningen att företag som upplever en hög konkurrenssituation tillsammans med stort globalt fokus använder sig av mer avancerade mätmetoder.

Endast 8 % av respondenterna upplevde att systemdelarna av inköpsområdet var de delar som utvecklats mest eller näst mest under de senaste fem åren. För förväntningarna på de nästkommande fem åren trodde 14 % att systemområdet skulle utvecklas mest eller näst mest. Studien indikerar alltså att praktiker tror att utvecklingen inom systemområdet kommer att öka relativt de senaste fem åren.

- STAFFING AND SKILLS -					
4	10	25	7	2	0
Transaction	Commercial	Co-ordinated	Internal Integration	External Integration	Value Chain
MIN		MEDEL		MAX	
1,5		3,3		5,5	

Personal och utbildningssdelen omfattade frågor rörande utbildningsnivå, uppföljning och vidareutbildning samt jobbtitlar.

Efter analys visade sig samtliga frågor utom nummer 47 samvariera. Som tidigare indikerar studien att utvecklingen sker ”över bred front”, och inte företrädesvis inom enskilda delar. Fråga 47 behandlade hur företag mäter sin personal (prestation och kunskapsmässigt). Undersökningen indikerade alltså att just denna del inte samvarierade med de övriga. Tänkbara förklaringar kan vara att just denna parameter ofta i större företag hanteras av en HR-funktion, och alltså är frikopplad inköpsavdelningen. Jag vill även påminna om att fråga 48 (utbildningsnivå på personal) var formulerad på ett annorlunda sätt jämfört med resterande frågor (endast fyra svarsalternativ jämfört med sex för de andra frågorna). Detta kan ha påverkat svaren på studien med hänsyn till mätbarhet. På grund av studiens omfång har jag valt att bortse från denna felkälla. Samtliga respondenter som indikerade att alternativ fyra bäst motsvarade deras situation har fått sex poäng. Det kan således vara så att denna kategori är en smula övervärderad jämfört med de andra.

Medelresultatet för denna kategori var 3,3. Medelrespondenten anställer inköpare med gymnasiekompetens, ser analytiska färdigheter som de viktigaste för personalen och arbetar aktivt med att vidareutbilda sin personal. Det högsta resultatet var 5,5 uppmätt hos ett företag verksamt inom försäkringsbranschen. Motsvarande lägsta resultat var 1,5 inom den tillverkande industrin.

Studien visade att upplevt internationellt fokus korrelerade med vad man såg som huvuduppgifter för inköpspersonalen. En tolkning av detta kan vara att undersökningen indikerar att en ökande globalisering av den marknaden bidrar till att transformera inköp från en administrativ stödfunktion till att vara mer fokuserat på samverkan, proaktivitet och entreprenuriellt arbete.

15 % av respondenterna uppgav att personal och utbildningsområdet var det som utvecklats mest eller näst mest under de senaste fem åren. Motsvarande siffra för de nästkommande fem var endast 4 %. Fler respondenter tror alltså att utvecklingen har varit störst under de föregående åren jämfört med de kommande.

6.4 Case två – Maxi

Det högsta uppmätta resultatet i denna undersökning var 4,8 poäng, ett resultat som tre olika respondenter hade äran att dela. Ingen av dessa var verksam inom den offentliga sektorn. Två av respondenterna hanterade indirekt material, den sista var ansvarig för direkta insatsprodukter. Respondenterna var verksamma inom tillverkningsindustri samt finanssektorn. Storleksmässigt handlar det om ett litet företag med ca 40 anställda, ett medelstort företag samt ett stort internationellt sådant.

Resultatet motsvarar en placering mellan intern- och extern integration i inköpsarbetet. Samtliga tre angav att de upplevde sin konkurrenssituation som hög, och att den troligen skulle komma att öka under de närmaste åren. Likaså menade två av dem att graden av internationalisering var väldigt hög, medan den tredje nöjde sig med omdömet hög. Samtliga var rörande överens om att internationaliseringen skulle öka i framtiden.

Som huvuduppdrag för respektive inköpsorganisation angavs uppgiften att skapa långsiktiga relationer med leverantörer för att tillgodose kundernas efterfrågan till det lägsta totala kostnaden och det högsta värdet.

Respondenterna anger att de arbetar aktivt med inköpsstrategi och att denna utarbetas tillsammans med både interna parter inom företaget samt externa intressenter som leverantörer eller kunder. Strategierna och planerna läggs ut i samordning med övriga delar av organisationen och ingår som en del i den totala strategiska planeringen för företaget. I korthet är målet med planeringen att skapa konkurrensfördelar med hjälp av en värdekedja i världsklass.

En av respondenterna säger att de använder sig av ett nätverk av organiserade inköpsgrupper för att ta till vara specialistkompetens. Dessa grupper binds sedan samman av den övergripande strategin och är relativt autonoma. De två andra respondenterna använder sig av en centraliserad inköpsledning samt rörliga mindre kategorigrupper för de områden som prioriteras. Kategoriteamen är tvärfunktionella och arbetar således tillsammans med både övriga funktioner inom företaget samt med KAM/kamgrupper från sina leverantörer. Samtliga respondenter har en inköpschef och i två av fallen är denne medlem av ledningsgruppen. I samtliga fall är ledningen intresserad av inköp och medvetna om hur inköp kan bidra till konkurrensfördelar för företaget.

Respondenterna anger att de arbetar aktivt med leverantörsfloran. De har börjat reducera antalet leverantörer, och har identifierat några nyckelområden där de har lyckats med detta. Dock upplever samtliga att det är svårt att reducera den så kallade ”svansen” av leverantörer som används småskaligt ad hoc. Man differentierar nyckelområden (och leverantörer) baserat på långsiktiga mål och för att bygga den bästa värdekedjan, och använder sig av leverantörer från hela världen. Leverantörerna utvärderas enligt formella modeller och feedback presenteras för att de skall kunna utvecklas. Samtliga respondenter svarar att både kunder och leverantörer medverkar i utvecklingen av nya produkter, samt arbetar aktivt för att hitta konkurrensfördelar och effektivisera produktion.

Systemmässigt skiljer det sig mellan de olika respondenterna. Den inköpare som är verksam inom finanssektorn använder avancerade katalogverktyg för att ropa av indirekt material, och har e-system för att hantera lagret av dessa. Dock har man inte koncentrerat sig på att ta fram lika avancerade system för själva inköpsprocessen som de två andra har gjort. Kanske ser man här olika behov av verktyg beroende på vilken verklighet som möter respondenterna. Har man etablerat relationer med nyckelleverantörer så satsar man på e-system som förenklar och fördjupar samarbetet medan om man fortfarande aktivt letar efter leverantörer så försöker man hitta de processer som gagnar detta bäst. Systemdelarna är de minst utvecklade delarna för samtliga respondenter i undersökningen, och detta gäller även för de med högt värde i testet, även fast de ligger längre fram relativt övriga respondenter.

Samtliga uppger att kompetensprofilen för en inköpare inom respektive organisation beskriver en proaktiv, entreprenoriell och strategisk anställd. Alla respondenter anställer högskoleutbildad personal och har en relativt omfattande internutbildning för att bättra på de anställdas kompetens. Man har avancerade verktyg för att följa utvecklingen hos sina anställda och rätta till problem i de fall man upptäcker kompetensluckor. Den enskilt största skillnaden mellan just dessa tre respondenter hittar vi bland de yrkestitlar som används – här kallar man sig allt från strategisk inköpare till sourcing manager och inköpspecialist.

När det gäller utvecklingen inom inköp menar alla tre respondenter att det är verktygen och organisationen som utvecklats mest. I framtiden tror de att leverantörshantering och IT-system kommer vara de områden där den största förändringen kommer att vara synlig. Detta

stämmer bra överrens med hur de har svarat på enkäten, där både system och sourcingdelarna ligger en smula efter övriga dimensioner.

Det som sammanbinder dessa respondenter mest är att man ser både en ökad globalisering och en konkurrenssituation som bara blir hårdare och hårdare. Detta har tvingat fram ett ökat tryck på att hitta alternativa konkurrensfördelar för att överleva på den nya spelplanen, och inköpsområdet har identifierats och accepterats av ledningen som ett område som kan bidra med detta. Man arbetar aktivt med att förankra inköpsstrategierna tillsammans med den totala företagsstrategin och även fast det skiljer lite i utförandet så har man identifierat de viktigaste områden där man kan realisera strategin och få störst utväxling.

Nästa steg för dessa respondenter kommer förmodligen vara att inkorporera IT ännu mer i det dagliga inköpsarbetet samt att försöka komma ännu närmare sina nyckelleverantörer för att på det sättet försöka minska svansen av leverantörer som man nu tvingas att använda sig av i specialfall.

7. Sammantaget resultat

7.0.1 Hur ser det ut idag?

- T O T A L T -					
1	16	19	12	0	0
Transaction	Commercial	Co-ordinated	Internal Integration	External Integration	Value Chain
MIN		MEDEL		MAX	
1,8		3,4		4,8	

Resultatet av studien ger en ögonblicksbild av inköpssverige som ett splittrat område. Vi hittar respondenter från 1,8 ända upp till 4,8 enligt modellen – vilket skulle motsvara att vissa knappt börjat utveckla sin inköpsorganisation medan andra är långt framskridna. Resultatet verkar onekligen falla i linje med föregående forskning som beskriver en varierande inköpsmognad mellan olika branscher och företag. Liksom tidigare modeller ser vi att offentliga företag och läkemedelsbranschen verkar vara relativt outvecklade, medan bil-, fordon och andra tillverkande industriföretag ligger i framkant. Börjar vi jämföra lite mer noggrant ser vi att resultatet av undersökningen placerar offentliga företag en liten bit högre idag än 1998, vilket inte gäller i lika stor grad för de branscher som redan då var relativt utvecklade. På grund av antalet respondenter inom de enskilda branscherna är det dock svårt att säga något definitivt angående hur en eventuell förändring över tid sker inom inköpsorganisationen.

7.0.2 Korrelering överlag

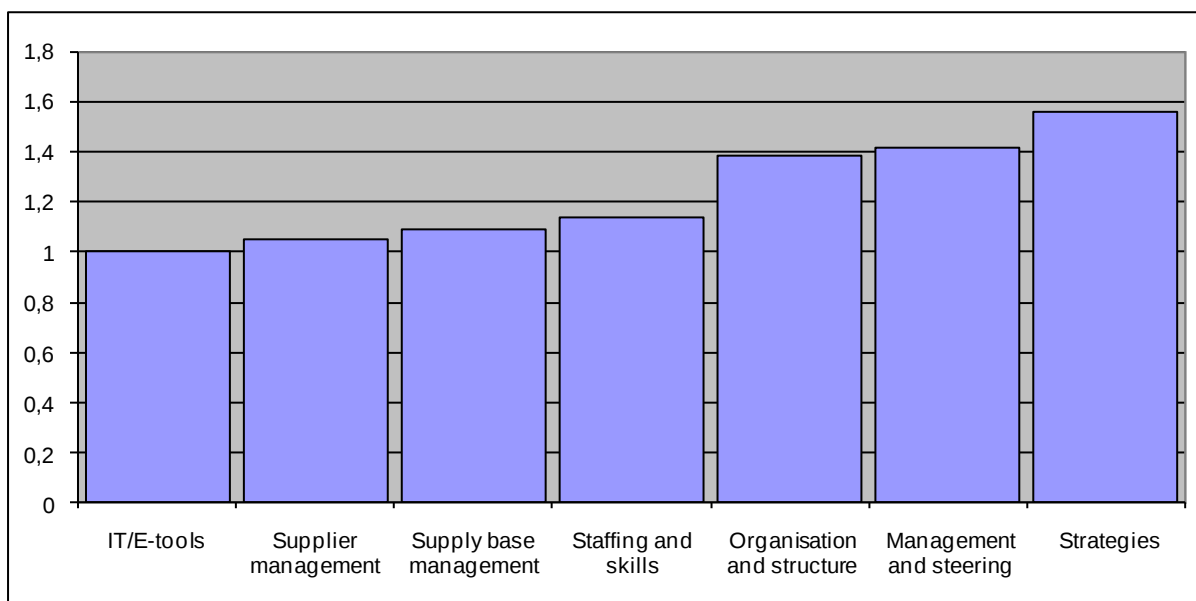
Undersökningen indikerar att både grad av internationalisering samt konkurrenssituation korrelerar med utvecklingen av inköpsfunktionen. Respondenter som upplever en hög grad av konkurrens och/eller internationellt fokus tenderar till att ha en mer utvecklad inköpsorganisation. Resultaten pekar på att det finns en något större korrelation mellan grad av internationalisering och inköpsutveckling jämfört med upplevd konkurrenssituation.

7.0.3 Relativ mognadsgrad

Bland de olika delmomenten som modellen uppmätte var strategiaspekterna de mest utvecklade, följt av organisation, sourcing, personal och utbildning, supply base samt sist systemaspekter. Studien indikerande en relativt liten spridning mellan de fem första, men påvisade att systemdelarna i dagsläget inte har utvecklats lika mycket som de övriga.

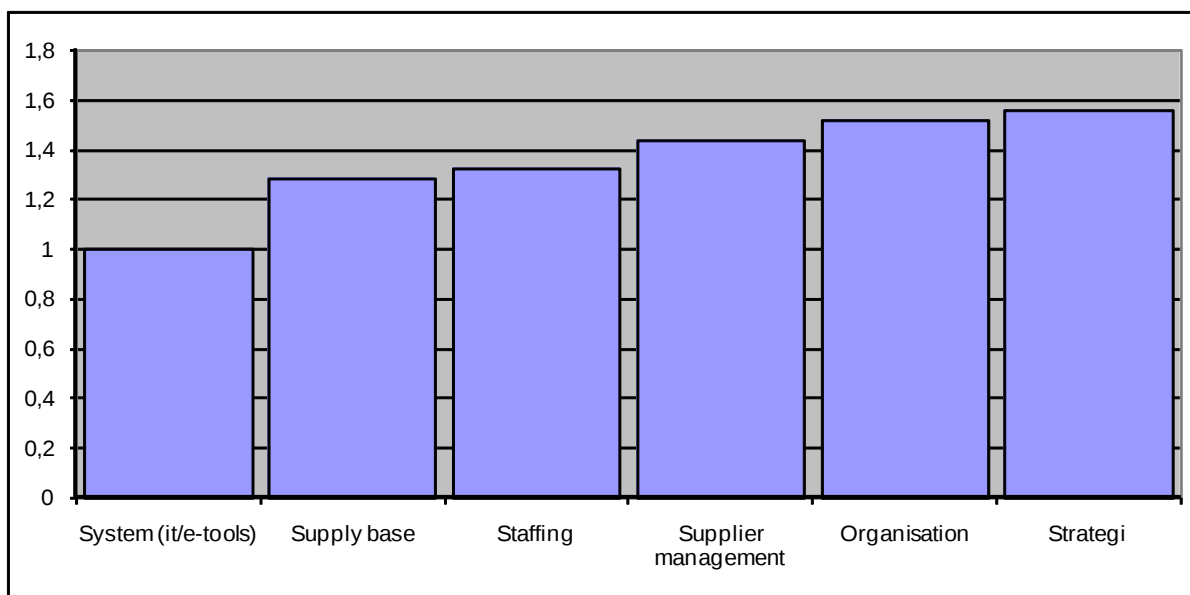
7.0.4 Förväntad utveckling

Respondenterna fick genom enkäten även möjlighet att rangordna de olika inköpsfunktionsdelarna efter upplevd relativ historisk- samt förväntad utveckling. Genom att väga samman svaren får vi en indikation på hur den genomsnittliga förändringen inom inköp har tett sig för inköbspersonal.

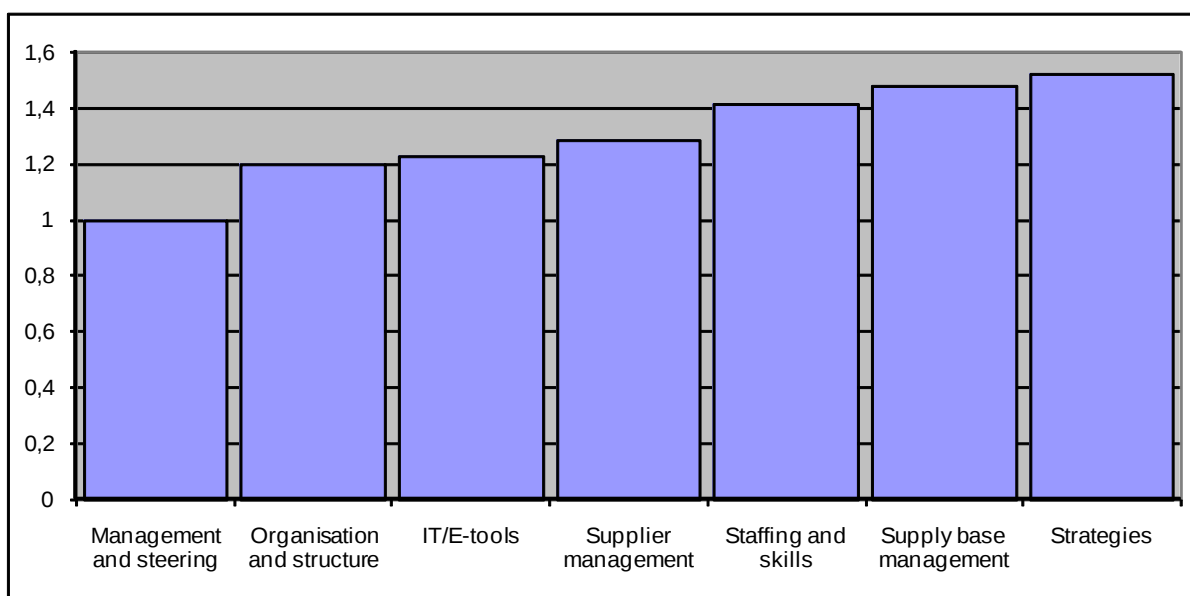


”Upplevd relativ utveckling under de senaste fem åren.”

Undersökningen indikerar att den upplevda utvecklingen inom inköpsfunktionen är snarlik det uppmätta resultatet för densamma i dagsläget. Studien visar att systemdelen, med E-redskap och relaterade mätmetoder anses vara den delmängd som utvecklats minst under föregående fem år, följt av supplier management och supply base management. Organisationsdelen (med ledning och styrning utbruten) uppfattas som näst snabbast utvecklad, med strategidelen som en klar vinnare.



”Nuvarande relativ fördelning enligt undersökningen. Observera att management and steering inkluderas i organisationdelen av enkäten.”



”Upplevd förväntad relativ utveckling för de kommande fem åren. ”

När det gäller den förväntade utvecklingen halkar organisationsdelarna med ledning och styrning efter. Vi ser även att system och verktyg avancerar två steg fram tillsammans med supplier management. Staffing and skills är relativ oförändrad, medan supply base management kniper andra platsen. Kanske mest intressant är att strategidelarna spås att fortsätta utvecklas mest. Detta trots att just denna del är den i dagsläget mest utvecklade delmängden. Detta går igen när respondenterna säger att:

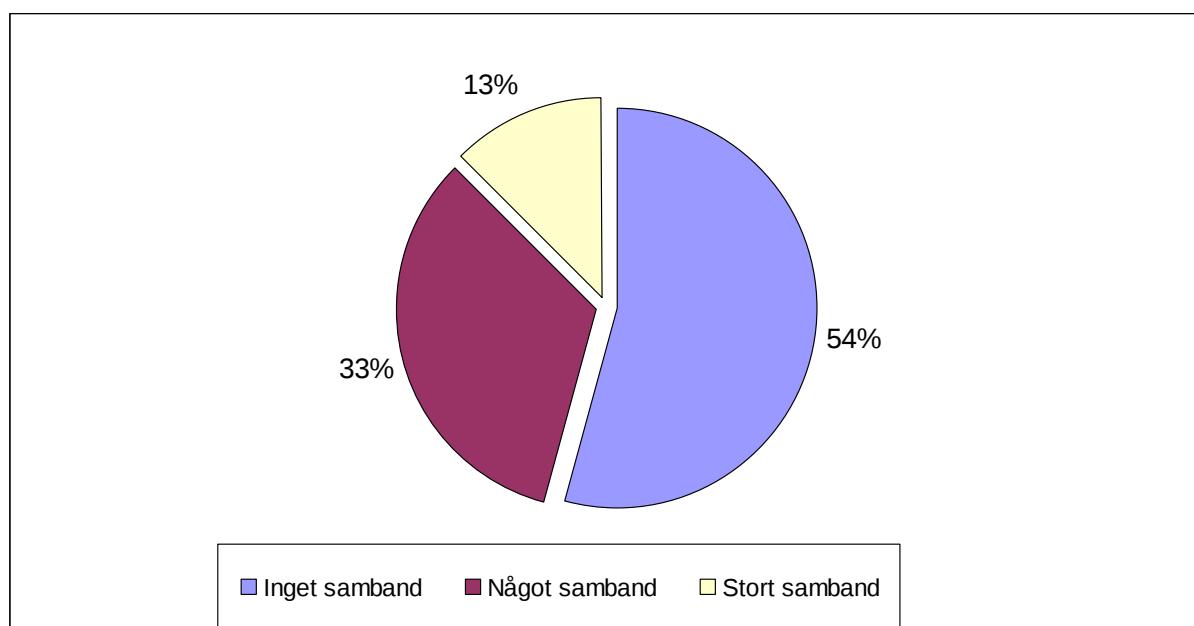
”...[vår bransch] är pressad. Alla är tvingade att utveckla strategierna inom inköp. Vi genomför regelbundna utvärderingar och diskuterar strategiaspekterna.”

Strategidelen kopplas alltså nära samman med totalresultatet av en inköpssatsning inom ett företag. Detta stöds även att resultatet från undersökningen, där strategiindex (en sammanvägd variabel baserad på strategifrågorna) korrelerar högt med totalresultatet.

Att det är just supply base management, supplier management och IT/E-verktyg som spås utvecklas mest kanske inte är mer än ett uttryck för att dessa områden är de minst utvecklade i dagsläget och har mycket att ta igen – men är nog glada nyheter för alla inköpskonsulter inom detta område.

7.0.5 Löneläge

Ursprungligen inkluderades ett flertal frågor rörande löneläge jämfört med andra enheter i enkäten. Efter en av förstudierna framkom kritik då respondenterna inte ansåg att man som enskild hade tillgång till information om löneläget inom andra enheter (eller för andra inköpare!). Frågorna ströks då, och ersattes med en mer generell fråga angående huruvida man upplevde att löneutvecklingen gick hand i hand med utvecklingen av inköp. Frågan var tänkt som en kontrollfråga för att se ifall *statusen* inom inköp ökade med komplexiteten.



“Upplevt samband mellan löneutveckling och inköpsutveckling”

Lite fler än hälften av samtliga tillfrågade upplevde att det inte fanns ett samband mellan inköpsutvecklingen och utvecklingen av löneläget. Det ska dock nämnas att medelvärdet på inköpsmognad för de grupperna var högst där man fann ett stort samband, något lägre hos de som svarade att det fanns något samband och lägst hos de som menade att det inte fanns något samband mellan lön och inköpsutveckling.

Det är svårt att säga något definitivt om statusutvecklingen inom inköp – men antar man att pengar är ett lämpligt mått för denna svarar ändå lite färre än hälften av alla tillfrågade att lönen till viss mån har ökat när inköpsmognadsgraden gjort detsamma.

7.1 Inköparna har ordet...

Som slutkläm på enkäten inkluderades en fritextsfråga, där respondenterna ombads skriva vad de ansåg som inköpsenhetens främsta bidrag till framgång för respektive företag. För att modellen skall stämma förväntar vi oss en skillnad på inköpsfunktionerna i olika ändar av spektrat.

Svaren för respondenter som arbetar vid en organisation som uppmäts till under tre enligt modellen handlar mycket riktigt påfallande ofta om *”to secure the supply of materials”*, *”Cost reducing”* eller *”cost reduction”* samt *”raw material in the right time with the right quality to the right price”*.

Tittar man på svaren mellan tre och fyra enligt modellen handlar de oftast om: *”cost efficiency”*, *”lower total manufacturing cost”*, *”Process efficiency in purchasing”* eller liknande.

De mest utvecklade framhåller *”long term relationships coupled with superior market knowledge”*, *”Finding, evaluating, starting production, at supplier world wide based on the request and demand of our customers, this taking into consideration the TCO”* eller *”most efficient processes both internally and externally”* som huvudanledningar att inköpsfunktionen bidrar till respektive företags framgång.

8 Diskussion och fortsättning

Jag kommer här att diskutera både det faktiska resultatet av undersökningen, men även genomförandet och tankar kring detta samt vad som kan vara värt att ta med sig till nästa gång.

Överlag är jag nöjd med det resultat som arbetet har frambringat. Modellen har visat sig lättarbetad, och resultatet av undersökningen har varit intressant och satt mig i kontakt med många intressanta personer verksamma inom inköpsområdet.

8.1 Modellen

I arbetet med att ta fram modellen som ligger till grund för enkäten framkom det att utformningen av denna är väl anpassad för att praktiker inom inköpsområdet skall kunna besvara frågorna för att på så sätt mäta inköpsmognadsgrad. Mätningen påverkas inte av vilken typ av befattning eller tjänst som respondenten innehar, eller andra externa faktorer. Modellen är även lätt att omsätta i elektronisk form, och i och med detta är den enda begränsningen på hur stor studie man kan genomföra tillgången på kontaktuppgifter till respondenter.

8.2 Reliabilitet och validitet

För att bedöma vilken påverkan slumpmässiga alternativt systematiska mätfel har på modellen används begreppen reliabilitet och validitet enligt Söderlund (2005). Söderlund menar att genom att använda samma mått ett flertal gånger kan man skatta reliabiliteten genom att kontrollera att man får samma resultat flera gånger i följd. En del av frågorna som används i modellen har används tidigare i liknande omständigheter – men på grund av sekretess och anonymitetsskäl så är det svårt att komma tillbaka och mäta flera gånger i följd. Istället användes ett såkallat member checks – där respondenterna fick möjlighet att kvalitativt i fritext svara på vad de anser är inköpsorganisationens främsta uppgift är. Svaren på detta jämfördes senare med enkätens totalresultat. I samtliga fall bedömdes fritextsvaren stämma väl överens med det skattade totalresultatet vilket skulle indikera en ökad reliabilitet. Korrelationen mellan frågor inom samma område mättes även för att kunna skatta reliabiliteten. Denna befanns i samtliga fall utom organisationsavsnittet vara god – vilket enligt Söderlund skulle indikera att slumpmässiga mätfel förekommer endast i mindre

omfattning. Tänkbara anledningar till varför organisationsavsnittet avvek korrelationsmässigt diskuteras i det avslutande kapitlet.

Validitet i sin tur är ett mått på systematiska felkällor som kan påverka resultatet av en mätning. Validiteten på modellen säkerställdes genom att frågorna granskades och jämfördes av två olika personer (Björn Axelsson och Svante Axelsson) med de teoretiska variabler som de anses motsvara. Efter ett fåtal förändringar bedömdes frågorna göra detta, och innehållsvaliditeten bedömdes således vara hög. Svarsalternativen gicks även igenom på motsvarande sätt, och fanns efter viss modifikation täcka innehållet i de teoretiska bakomliggande variablerna till stor del (Söderlund, 2005, p 151).

En svaghet i denna studie är att det är svårt att kvantifiera reliabiliteten och validiteten. Under framtagningen av modellen har ett av målen varit att längs med processen använda ett arbetssätt som främjar en hög reliabilitet och validitet genom att inkludera beprövade frågeställningar samt att involvera experter i framtagningen av dessa för att ”dubbelkolla”. En ytterligare större studie skulle förutom de resultat som framkommer däri även bidra med att ge underlag för bättre analys av validitet och reliabilitet.

8.3 Metoden

Valet av enkätstudie i elektronisk form möjliggjorde att undersökningen kunde distribueras effektivt och få stor spridning. Dock framkom det ett flertal synpunkter som begränsade antalet respondenter i testet.

Den enskilt största faktorn som begränsade antalet respondenter var tillgången till uppdaterade adressregister över inköpare. Begränsningarna på uppsatsen möjliggjorde inte mer omfattande tester av register eller att leta manuellt efter adresser.

Språkvalet visade sig även ha en begränsade effekt på viljan att delta i studien. Dock framkom det synpunkter på det kommunikativa värdet att använda engelska. Ett flertal intressenter menade att engelska är en förutsättning för att ta del av de senaste inom inköpsområdet och att språkkunskaper rimligtvis således kan ses som ett krav, framför allt om man tar hänsyn till den ökande globaliseringen.

Ett alternativt angreppssätt hade varit att genomföra djupintervjuer med respondenterna för att säkerställa att enkäten mottages på rätt sätt samt att fånga upp en mer rättvisande bild av inköpsorganisationerna. Dock begränsar förutsättningarna för uppsatsen möjligheterna att ta sig den tid som detta skulle kräva. I de fall där man inte har samma begränsningar kan man tänka sig att använda djupintervjuer som komplement till enkätundersökningar. Man kan då tänka sig att man fångar upp de respondenter som väljer att inte svara på grund av att man har en upplevd lägre mognadsgrad och inte vill kommunicera detta. Likaså kan man tänka sig att öka populationsurvalet för att på detta sätt få fler respondenter som svarar fullgott. Detta hade dock krävt tillgång till ett register över kontaktuppgifter för dessa respondenter – något som inte fanns att tillgå när undersökningen genomfördes.

8.4 Mätningen

8.4.1 Hur ser det ut?

Den utlovade as-is analysen av inköpsområdet i Sverige ger onekligen en ljus bild av dagsläget. Undersökningen indikerar att medelföretaget har kommit en bra bit på vägen mot en välutvecklad inköpsorganisation – även fast det fortfarande finns gott om utrymme för att utvecklas, främst kanske inom systemområdet. Det är även glädjande att den bild som målades upp i början av denna uppsats med inköp som en stödfunktion, utan status och knappast betrodd till att hjälpa företaget framåt i dagsläget är förlegad och felaktig. Istället anser de flesta ledningsgrupperna runt om i Sverige att inköpsfunktionen är en nödvändig del av vilket företag som helst – och inget som man kan strunta i.

8.4.2 Vad har hänt?

Undersökningen indikerar att det är huvudsakligen inom de interna delarna av inköp som den största utvecklingen har skett under den senaste tiden. Ledning, strategier och organisation nämns som områden där det har hänt som mest. IT- och stödsystem har inte följt samma positiva generella trend – utvecklingen här har snarare varit branschspecifik och relativt få förunnad. I viss mån gäller detsamma utvecklingen av leverantörer och leverantörsbas, även fast skillnaden mellan välutvecklade och mindre utvecklade segment på marknaden inte är lika iögonfallande.

8.4.3 Vad kommer att hända?

Det är svårt att mäta en förändring när man bara har en mätpunkt. Min förhoppning är att vi i framtiden kommer se liknande studier för att skapa oss en bild över tid hur inköpsorganisationer förändras.

Tittar vi på den ögonblicksbild studien förmedlar ser vi att inköpsutvecklingen till en stor del fortfarande är branschspecifik. Det borde finnas utrymme att över branschgränserna leta information och inspiration att utvecklas inköpsmognadsmässigt. Studien indikerar att marknaden själv tror på ett fortsatt fokus på kompetensutveckling för inköpspersonal – men även att leverantörsbas och leverantörsutveckling kommer att stå i centrum de närmaste åren. Det ser även ut som att systemsidan av inköpsutvecklingen har stort utrymme för utveckling.

8.4.4 Vad var väntat?

I mångt och mycket stämmer resultatet av studien in på de förväntningar tidigare arbeten som till exempel van Weele (2000) etablerat. Vi ser att inköpsmognadsgraden skiljer sig mycket mellan olika typer av företag. Branschtillhörighet påverkar, men även konkurrenssituation och internationellt fokus. Likaså bekräftas förväntningarna på att det offentliga inköpet hamnar efter det privata. Lagen om offentligt inköp verkar försvåra en utveckling inom området – även fast vi ser att offentliga företag faktiskt har utvecklats en smula jämfört med tidigare indikationer.

De klassiska tecknen på ett utvecklat inköpsområde infrias även de enligt förväntningarna: en engagerad ledning, en minskning av antalet leverantörer och fokus på närmare samarbete mellan leverantör och kund är alla parametrar som förenar utvecklade inköpsorganisationer.

9 Rekommendationer för nästkommande studie

9.0.1 Skillnader i de olika delarna av inköpsmognadsgrad eller hur utvecklas allt *egentligen*?

Enkätundersökningen har gett vid hand att det finns skillnader mellan de olika aspekterna av inköpsmognad. Resultatet indikerar att strategidelarna är mer utvecklade än till exempel IT/E-system. Vid en normalfördelning kanske man närmast hade väntat sig att undersökningen hade visat indikationer på att vissa inköpsorganisationer är bra på olika delar av processerna, eller har utvecklat olika delar av de verktyg som karaktäriserar en utvecklad inköpsorganisation. Istället ser vi att det finns stora likheter mellan de företag som fått snarlika betyg. Det verkar snarast som att utvecklingen av inköpsmognadsgrad sker ungefär på samma sätt i de olika företagen och branscherna.

Undersökningen indikerar att de lägst presterande företagen alla har en relativt väl utvecklad organisationsdel jämfört med de övriga aspekterna. Detta verkar vara den första del av inköpsorganisationen som man börjar utveckla. Tittar man vidare på de respondenter som ligger i mitten av undersökningen så har de flesta företagen höga resultat för person och styrning. Går man vidare ett steg till och undersöker de absolut mest utvecklade respondenterna ser man att det är i detta steg som IT-verktyg/system samt leverantörsutveckling står i centrum.

Det vore intressant att göra en studie och se ifall detta mönster (organisation → personal → leverantörsutveckling och e-system) verkligen är generellt för hur inköpsutvecklingen går till. Detta skulle även vara intressant från ett organisationsförändringsperspektiv. Många av de försök till att implementera inköpsorganisationer som genomförs idag överlever inte särskilt länge. Man kan ha olika hypoteser kring vad de förutsättningarna är för att lyckas förankra en sådan satsning så att den lyckas – och kanske kan man ha nytta av att veta vilken ordning som de flesta lyckade satsningarna byggdes upp.

En tankevärd parallell som kan tjäna som exempel är hur en inköpare på en mäsas berättade om hur han hade varit med om att utveckla en inköpsorganisation inom ett stort svenskt

företag. Taktiken för det hela hade gått under namnet ”big bang” på grund av att man försökte trycka in så många olika verktyg och processer som möjligt tills allt exploderade och satsningen fick läggas ner. Kanske hade det fungerat bättre för denne inköpare ifall han istället hade koncentrerat sig på att lägga en riktigt organisatorisk grund och försökt anställa rätt typ av personal innan man gav sig på de avancerade verktygen.

9.0.2 Allt är relativt eller hur många gånger behöver man mäta egentligen?

En mätning som denna är egentligen bara intressant för de företag som deltar och som vill använda resultaten för att utveckla sin egen inköpsorganisation. För att kunna dra nytta av undersökningen på ett större plan behövs det flera omgångar för att få resultat att kontrastera de enskilda mätpunkterna med.

Denna undersökningen skulle mycket gärna kunna göras om om ett år eller två, men man måste betänka att som mycket annat inom den akademiska världen är många av de parametrar som har används relativa färskvaror. Strategier, verktyg och processer har utvecklats mycket under de senaste 20 åren, och kommer även att fortsätta utvecklas under de kommande 20.

För framtida studier kommer det inte räcka att endast använda en version av ett mätinstrument som detta. Istället måste man aktivt arbeta med att ta del av de senaste förändringarna både inom den teoretiska inköpsvärlden samt den praktiska.

I dagsläget finns det ett index som mäter inköpschefernas förväntningar på framtiden (det så kallade ”PMI” som drivs av Swedbank och SILF) . Den första veckan i varje månad frågar man deltagarna och jämför sedan med föregående period. Detta kan vara ett tänkbart format för att genomföra kontinuerliga undersökningar av inköpsmognadsgrad.

9.0.3 Var får man tag på respondenter och hur gör man för att få svar på sina frågor?

En svårighet som även framtida studier kommer att stå inför är hur man skall få tillgång till såpass många respondenter så att undersökningen blir meningsfull även från ett statistiskt säkerställt perspektiv. De fördelar med att nå en stor mängd olika respondenter man når med

att använda e-mail som utskicksmetod medför även att man får svårt att kontrollera att de man skickar ut enkäten till verkligen svarar. Man måste även tänka på att det innebär en uppoffring för respondenterna att ta den tid det krävs för att fylla i en enkät som detta.

Alternativen för att försäkra sig om en större antal svar är att öka det antal enkäter som skickas ut, ändra metod för insamling eller förändra strukturen i mätningen för att på så sätt förenkla för fler att svara.

Genom att skicka ut fler enkäter är ekvationen ganska enkel. Samma svarsfrekvens applicerat på ett större utskick ger flera svar. Alternativt kan man öka svarfrekvensen – kanske genom att ge tillgång till resultaten online för de som deltar, eller genom att marknadsföra studien bättre. Att dra nytta av andra undersökningar som tidigare nämnda PMI är även det ett alternativ för att hitta fler respondenter.

Att förändra metoden för insamling har konsekvenser både för hur många utskick man kan göra, samt för arbetsinsatsen. Ett mer traditionellt brev är svårare att glömma bort och kan resultera i bättre svarsfrekvens – men kräver mer tid och personal, och kan därför inte användas i samma utsträckning som e-mail utan att begränsa antalet utskick.

Att förändra strukturen på undersökningen kan tänkas vara ett alternativ för att förenkla för respondenter att fylla i och returnera enkäten. Feedback från denna uppsats visar att många tillfrågade inte ville delta på grund av att undersökningen genomfördes på engelska och inte svenska.

Respondenterna var annars nöjda med hur enkäten var strukturerad. Genom att använda internet som ett medium för undersökningen var det lätt att läsa frågorna och fylla i svaren. Man visste ungefär hur många frågor som var kvar och hur lång tid detta skulle ta. Jag tror inte att en pappersenkät skulle förbättrat svarsfrekvensen.

Alternativet som kvarstår är att förkorta omfånget så att enkäten inte skulle ta lika stort anspråk tidsmässigt. Att på detta sett förenkla för respondenterna har dock konsekvenser på mätkvaliteten. Man måste ta ställning till ifall det är värt att göra avkall på denna för att öka antalet svar.

Slutligen kan man även laborera med incitament till exempel belöna de som tar sig tid att svara med biobiljetter eller något liknande.

9.0.4 Vad var det för konstigheter som resultatet av enkäten påvisade?

Uppsatsen indikerade att det finns utrymme för vidare studier bland de resultat som framkom.

Organisationsavsnittet

Det gick inte att belägga statistiskt att delparametrarna för organisationsavsnittet korrelerade. Cronbachs alpha understeg sju, och var därför inte godtagbar. Detta innebär att den underliggande parametern som man vill mäta ("organisationsmognad inom inköpsområdet") inte sammanfattas av de övergripande frågor som ingår i organisationsavsnittet.

Tänkbara förklaringar till detta kan vara att enkäten är felstrukturerad, eller att respondenterna inte har förstått frågorna. Detta är dock inte troligt då frågorna är testade via både förstudie och djupintervju efter vad det gäller förståelse. Att frågorna inte mäter inköpsmognadsgrad är inte heller speciellt troligt, då tidigare studier och akademiska arbeten använder liknande frågeställningar. Jämför van Weele (2000 p 3) där han skriver att tidigare modeller ofta innehöll organisatoriska parametrar som rapportvägar, strukturering, informationsvägar, roller och positioner inom företaget.

En förklaring kan ligga i att man inte upprättar en specifik organisation för inköpsområdet inom ett företag. Istället använder man etablerade strukturer för hur man organiserar sig för övriga funktioner inom företaget. Stämmer detta följer inte organisationsdelen de övriga delmomenten i det att de utvecklas i enhet med varandra. Detta innebär att vissa organisationer som är vana att jobba tvärfunktionellt kommer att fortsätta göra detta tillsammans med sin inköpsorganisation, medan andra som inte jobba på detta sätt kommer inte börja med det bara för att man implementerar eller försöker satsa på inköp.

Hur mycket förklaringsvärdet påverkas av detta är svårt att säga. Troligtvis kommer underutvecklade organisationer inom företag begränsa hur mycket man utveckla mognadsgraden inom inköp även fast inköpsorganisationen inte själva kan påverka det.

För framtida studier vore det även intressant att undersöka hur redan etablerade organisatoriska mönster och mallar påverkar nya inköpsinsatser och inköpsutveckling inom

företag, men även att undersöka huruvida man kan förbättra frågorna inom denna avdelning för att fånga upp mognadsaspekter.

Kommunicera mera!

Enkätsvaren indikerar att frågor med ett högt kommunikativt värde får ett lite högre resultat än övriga frågor (jämför till exempel frågan om på vilken nivå inköp rapporterar). Som sagt i inledningen är inköp och ett välutvecklat inköpsarbete i dagsläget i högsta grad en nödvändighet för ett flertal företag. Kanske kan man tänka sig att genom att skapa en inköpsorganisation som får rapportera direkt till högsta ledningen eller motsvarande nivå så kommunicerar man att man satsar aktivt på detta och att det är en prioriterad del av företagsstrategin. På motsvarande vis kan man fundera ifall det finns företag som inte riktigt orkar implementera en helt ny inköpsorganisation enligt konstens alla regler, och istället väljer att bara genomföra de parametrar som syns utåt – till exempel utnämna en CPO. I etablerad litteratur framhåll ofta detta tillsammans med andra ”lättimplementerade” lösningar som ett tecken på en ökad mognadsgrad – vilket kan bidra till fenomenet.

För fortsatta studier inom ämnet rekommenderas att fortsätta undersöka dessa parametrar för att rensa för de externa faktorer som förorenar enkätresultatet.

Nyckeln till dina leverantörers hjärta?

Att en reduktion av antalet leverantörer indikerar en mer mogen inköpsorganisation bekräftas av studien. Studien indikerar dock att en motsvarande förändring mot närmare samarbete mellan leverantör och köpare inte sker i samma utsträckning. Tänkbara förklaringar till detta kan vara att det är svårt att hitta lämpliga leverantörer som är på en motsvarande nivå och därmed attraktiva motparter.

Ett begränsat utbud av lämpliga leverantörer borde rimligtvis innebära att de attraktiva leverantörerna möter ett stort utbud av köpare som vill fördjupa relationen – något som kanske inte alltid är möjligt eller ens önskvärt för den enskilde leverantören.

Det vore intressant att genomföra en studie från leverantörens synvinkel om hur närmare relationer påverkar köpar/säljar-rollen. Stämmer de indikationer som vi sett i denna uppsats kan det hända att i framtiden får företag inte bara kämpa om de mest lönsamma kunderna, utan även slåss med sina konkurrenter för att få samarbeta med de bästa leverantörerna. Man

kan även tänka sig att genomföra en sådan studie parallellt med en liknande denna för att ta in kompletterande information från leverantörer till inköpsavdelningar.

Personal och uppföljning

När det gäller personal, färdigheter och uppföljning av detta samvarierade samtliga frågor utom en rörande just uppföljningen. Liksom för organisationsdelen tidigare kan man anta att detta är ett område som styrs från högre nivå än enskilda delar inom ett företag. För framtida studier bör frågan omarbetas för att bättre fånga in de aspekter som påverkas inköpsmognadsgraden alternativt tas bort helt.

Aspekter på systemdelar!

För systemdelen av inköpsmognadsgraden kunde statistisk analys belägga tre olika delar som samvarierade. Dessa delar var elektroniska mätsystem, elektroniska verktyg för att underlätta inköpsarbetet samt e-system som integrerades tillsammans med leverantörerna (lagersaldo etc).

Dessa tre olika delar av systemaspekterna kan egentligen brytas ut från varandra och behandlas som olika delområden utan att påverka resultatet i sin helhet. Detta skulle innebära att man får ett något skarpare resultat för E-delarna för att bättre identifiera vad som är duktig/mindre duktig på.

Framtida undersökare får själva ta ställning till ifall detta är ett mål och agera därefter.

Kategoriberoende frågeställningar?

Något som framkom vid det första testet av modellen var att respondenterna upplevde den som riktad mot direkta insatsmaterial – vilket resulterade i att vissa frågor omformulerades för att kunna omfatta hela spännvidden av inköpskategorierna. Detta valdes på grund av begränsningarna på uppsatsen.

Man kan dock tänka sig ett annat handlingsätt. Istället för att försöka hitta ett helikopterperspektiv för inköpsstrategier hade det varit intressant att skriva frågor som går närmare in på strategiarbetet och försöker identifiera egenheter på kategorinivå.

Detta kräver att man måste ha större klarhet i vilka typer av organisationer och befattningar som enkäten skickas ut till – men kan vara en intressant väg att utforska för framtida undersökare.

9.1 Avslutande ord

Under ett så pass omfattande arbete är det ofrånkomligt att över tid många av de förutsättningarna som påverkade arbetet förändras. Idéer om utformning eller förhoppningar på resultat skiftar i takt med hur arbetet framskrider. Denna uppsats är inte undantagen detta – ansatsen har utvecklats allt efter som jag själv har närmat mig ämnet och uppmärksammat både svårigheter att övervinna och nya möjligheter att ta till vara.

För mig har den största förändringen varit att jag från att enbart ha haft ett par akademiska glasögon fått ett par praktiska sådana - främst genom att direkt arbeta med kvalificerat strategiskt inköpsarbete ute i arbetslivet. Jag är glad över att mycket i uppsatsen som fortfarande känns aktuellt och hyggligt genomfört efter med denna erfarenhet – något som borgar för att det vi faktiskt lär oss i skolan och av våra handledare är gångbart ”där ute i verkligheten”.

Jag är också nöjd med resultatet av modellen. Den har visat sig vara lämpad för ändamålet, lättförstådd av praktiker och den är enkel att modifiera allt efter att nya forskningsrön publiceras. Jag hoppas att både den och resultatet blir till nytta för framtida studier inom området och tycker att det är roligt att motsvarande studier är på gång på andra ställen – närmast på internationell nivå där högskolan i Gävle får representera Sverige.

Jag vill återigen tacka alla som ställt upp, hjälpt till och hejat på!

10 Källförteckning

Intervjuer

Björn Axelsson, Maj 2008

Svante Axelsson, Juni 2008

Inköpare ett, Aug 2008

Inköpare två, Aug 2008

Inköpare tre, Dec 2008

Inköpskonsult, Jan 2009

Controller, Jan 2009

Litteratur

Axelsson, Rozemeijer, Wynstra (2005) "Developing Sourcing Capabilities", John Wiley & Sons Ltd

Ellram & Carr (1994) "Strategic Purchasing: A history and Review of the Literature", International Journal of Purchasing and Materials Management, 22-MAR-94

F Rozemeijer, (2000) "Creating Corporate Advantage in Purchasing", Universiteits Drukkerij: Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven

Javaheri et al (2004) "The procurement Maturity Matrix" Opublicerad

Keough (1993) "Buying your way to the top", The McKinsey Quarterly, No. 3, 1993

Magnus Söderlund (2005) "Mätningar och mått – I marknadsundersökarens värld", Malmö Liber ekonomi

Monczka, Trent & Handfield (2005) "Purchasing and Supply Chain Management"

Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (2005) "Purchasing Excellence – MSU self-assessment tool, Opublicerad

Porter (1975) "Note on the Structural Analysis of industries", Harvard business School Note 376-054

Trent & Monczka 1998, "Purchasing and Supply Management: Trends and Changes Throughout the 1990s", International Journal of Purchasing and Materials Management, 22-SEP-98

Van Weele et al (2000) "Professionalising purchasing in organizations: towards a purchasing development model", IPSERA Conference Proceedings 1998

Van Weele (2005) "Purchasing & Supply chain Management", Thomson Learning, London,

Internet

SILF - <http://www.silf.se/sv/Professionals> 2008-05-12

Michigan State University - www.msu.edu 2008-07-12

LOU [http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Trycksaker/Infomaterial/Upphandlingsreglerna.pdf](http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Trycksaker/Infomaterial/Upphandlingsregler.pdf) 2008-12-26

PMI - <http://www.silf.se/sv/Professionals/PMI--Purchasing-Managers-Index> 2009-01-11

11 Appendix 1.1 Undersökningen

1. What is the name of your organisation? (Please leave blank if you wish to remain anonymous)

Please notice that if you want to access your own results you need to fill in something specific for identification purposes (ie a combination of letters and numbers unique to yourself)

2. [*] What is your primary area of business?

3. [*] What is the size of your company?

4. [*] How would you judge the intensity of competition in your field of business?

Very high

High

Moderate

Very Low

Low

5. [*] How would you judge that the intensity of competition will change in the next five years?

Decrease

Remain at the same level

Increase

6. [*] How would you judge the amount of international focus in your field of business?

Very high

High

Moderate

Very Low

Low

7. [*] How you you judge that the international focus will change in the next five years?

Decrease

Remain at the same level

Increase

8. [*] Do your responsibility within your purchasing department primarily concern direct materials?

No

Yes

9. [*] To what extent do you use purchase plans/purchase planning?

Not at all

Emerging (But only as actions to be implemented in the future)

Yes (Through portfolio models or similar methods, actual plan only communicated within purchasing department)

Yes (Plan is internally known and integrated with nearby business functions)

Yes (Plan is integrated with all internal business functions, discussed with suppliers)

Yes (Plan is integrated with both internal and external factors)

10. [*] How does your purchase plan/planning develop?

No active purchase plan/planning

Within the purchasing department based on earlier experience

Within the purchasing department, based on portfolio models or similar

Together with nearby affected departments

Together with management and key suppliers

All internal and external players help develop the purchase plan/planning

11. [*] To what degree is the purchase plan/planning known and communicated?

No active purchase plan/planning

Within the purchasing department

Nearby affected departments

Internally communicated

Communicated to key suppliers

Known both internally and externally

12. [*] How would you characterize your purchase plans/planning?

1 No active purchase plan/planning

2 Operational (Goals depicts cost savings, daily routines)

3 Tactical (Uses TCO and similar models)

4 Emerging strategically (Depicts goals set to increase the cross functional gains)

5 Strategic (Depicts goals set for the whole value/supply chain)

6 Strategic (Purchasing plan is a part of the business plan)

13. [*] According to the purchasing plan/planning, the primary focus of purchasing is...

Operational (Keep up production, handle orders and similar tasks)

To decrease prices and follow up to increase purchasing competence

To decrease costs and work to improve cross functional gains

To work together with other functions with advanced models such as TCO, cycle times etc

To realize competitive advantages through methods that take the complete value chain into consideration

14. [*] In what way would you say your purchasing department is organized?

Decentralized (Individual departments in areas of interests)

Decentralized throughout the company

Matrix (Decentralized departments with central coordination)

Centralized (Central big head office and many local departments)

Centralized (Central small head office and few local departments, local ambulant teams)

Network (Smaller teams, shared philosophy of purchasing)

15. [*] What is the top Position/reporting line of your purchasing department?

Reporting to nearest local manager, not specific purchasing management

Reporting to nearest local purchasing manager

Reporting to central purchasing manager

Reporting to CPO not part of top management

Reporting to CPO as part of top management

Reporting to Supply chain/value chain top management or similar

16. [*] How would you judge the attention and follow-up in purchasing from top management?

Top management not involved in purchasing concerns
Partial attention from top management, primary regarding results
Attention from top management, primary regarding results and goals
Active engagement from top management
Active engagement from top management in form of assigned CPO
Active and enthusiastic engagement from top management, purchasing viewed as essential to company performance

17. [*] Who is primarily (internally) affecting purchasing decision making?

Internal customer
Local purchasing department
Lead buyers or similar
Cross functional teams
Category management teams
Cross value teams or similar

18. [*] How are the purchasing departments coordinated within the company?

1 Local (No coordination between different purchasing departments)

3 Some coordination (Emerging formal central coordination)
4 Coordinated centrally (Local operational teams, central strategic cross functional teams)
5 Central steering group or similar coordinates local and central cross functional teams

19. [*] Specify the development and general trend of salary levels of purchasers compared to the development of purchasing within your company (Ie whether there is a connection between development of purchasing and development of salary levels)

1 No apparent connection between salary development and purchasing development
2 Some covariance between purchasing and purchaser salary
3 Salary and internal purchasing development increases at same pace

20. [*] What is the dominant feature of the supplier base used?

Very large number of suppliers for all areas
Large number of suppliers for all areas
Moderate number of suppliers for all areas,
Limited number of suppliers for key areas, moderate amount for other
Few (strategic) key suppliers, limited number of non key areas
Very few (strategic) key suppliers, very limited number of other suppliers

21. [*] Please provide the supplier selection criteria most commonly used by your company

Undifferentiated case-by-case criteria (availability and acquaintance)
Based on market research and lowest price, emerging differentiation between key and non key suppliers
Differentiated selection based on portfolio models or similar
Differentiated selection based on TCO or similar models, full differentiation between key and non key suppliers
Differentiated selection based on TCO or similar models, full differentiation between key and non key suppliers

22. [*] What is the geographic outlook of the primary feature for supplier selection (ie. where do you find your suppliers)?

Local
National
International
Global

Global supply chain (network or similar with key suppliers)

23. [*] What is your key contractual negotiation focus?

Based on lowest price possible at the moment

Based on lowest price possible short term

Based on lowest price possible long term

Based on supplier performance

24. [*] Please indicate the most accurate description of your category specific supplier strategies

No specific supplier category management

Emerging differentiation between categories of suppliers

Differentiation as a base of emerging strategic supplier management

Clearcut strategic supplier management based on differentiation between key/nonkey supplier areas.

Differentiation and category specific supplier management together with an emergent reduction of suppliers in key areas.

Differentiation/category specific supplier management, a portfolio of partner suppliers covering the majority of categories is in place. Never more than 6 suppliers in any area.

25. [*] Please select the most accurate description of your decision processes regarding In-/outsourcing

No formal decision process regarding in- or outsourcing

Formal reactive decision process, some follow up, purchasing involved in implementation

Purchasing department involved in whole process, reactive follow up

Formal decision process based on current needs, emerging differentiation between core and non core

Substantial research predates decision making with regards to supplier performance and strategic goals, structural and formal follow up and implementation processes,

Total supply chain focus (Supplier involved in all decisions regarding in or outsourcing)

26. [*] Please select the most accurate description of your supplier/supply structure management

No formal supply structure management

Emerging key/non key differentiation, some tries to reduce number of suppliers

Basic supplier performance rating systems or similar

Formal supplier performance rating systems, complemented with portfolio analysis or similar

Advanced supplier performance communicated to the whole company and discussed with supplier

27. [*] Please select the most accurate description of your individual supplier development plans/planning.

No policies and procedures in place development of suppliers
Focused on improving price and delivery time, no formal improvement efforts
Ranked on a basic supplier performance rating system, no formal improvement efforts
Focus on improving quality and logistical matters
Focus on strategic cost improvement between both parts
Focus on strategic cost improvement across the whole value chain

28. [*] What would you say is the characteristic of a typical supplier relation for your company?

Confrontational and operational, focus on the present for all relations
Arms length, short term for all relations
Differentiated based on portfolio methods or similar
Formal processes to encourage closer relations with key suppliers
Key suppliers are integrated (joint planning/objectives and similar)
Key suppliers are strategically integrated (join venture, join business development and similar)

29. [*] How does your company handle supply structure development?

No formal supply structure development
Sporadic tries to improve structure, no follow up
Reactive responses to major problems, emerging follow up
Basic development (problem based, some follow up)
Proactive formal supply structure development
Join venture training, common improvement programs and similar to improve supply structure

30. [*] In what ways does your company map supplier characteristic?

No specific supplier mappings
Preferred supplier lists or similar
Portfolio analysis, ABC, supplier awards or similar
Partner programs or similar
Supply chain improvement systems, benchmarking or similar
Value chain mapping or similar

31. [*] Do your suppliers partake in your product development?

No, never
No, but some indirect request on products
Emerging experiments with joint product development
Basic introduction of suppliers in development processes, single examples of joint efforts
Formal processes to include suppliers in product development (brainstorms and similar)
Joint technology development with key suppliers, technology partners and similar

32. [*] Do you utilize joint cost improvement programs or similar together with suppliers?

No
Yes (Basic formal efforts to decrease price)
Yes (Basic formal efforts to decrease TCO or similar)
Cross functional efforts to decrease cost together with suppliers
Structural value engineering (or similar)
Supply chain cost improvements over the whole value chain or similar

33. [*] How do you measure supplier performance?

- 1 No specific methods
- 2 Basic measurements (price based)
- 3 Measurements against set goals (Quality, support)
- 4 Reoccurring measurements combined with feedback (Satisfaction measurements)
- 5 Reoccurring measurements accessible internally online and on-demand(TCO and similar methods)
- 6 Reoccurring measurements accessible internally and externally on-demand (Balanced scorecard)

34. [*] What kind of specific purchasing measurements do you employ?

- No specific measurement
- Cost/spend, cost savings or similar
- Total spend, purchasing maturity assessment or similar
- Savings, quality, service or similar
- Kanban, life cycle or similar
- Maximum value ratio or similar

35. [*] What general indicators are used to measure purchasing performance?

- None
- Internal customer satisfaction
- Factors related to budget
- Critical performance factors (non price related), results are used to control purchasing
- Critical performance factors (non price related), results are used to improve purchasing

36. [*] Please indicate if and how online tendering or similar methods are used in purchasing processes?

- Not at all
- Yes (in low risk areas)
- Yes (in some areas)

Yes (all areas and as part of standard purchasing process)

Yes (all areas and integrated with other areas)

37. [*] Please select the most accurate description of your contract management procedures

- No specific methods
- Local databases (excel based) and similar systems
- ERP systems, centrally available
- Contract management systems or similar
- Integrated in e-sourcing solutions
- Integrated, and automatically followed up, in e-sourcing solutions

38. [*] Do you utilize catalogue buying for indirect goods?

- 1 No
- 2 Yes (physical documents)
- 3 Yes (Suppliers own system)
- 4 Yes (Internal catalogue, purchasing through e-mail)
- 5 Yes (internal e-catalogue together with e-ordering and e-invoicing)
- 6 Yes (integrated in e-supplier relationship systems or similar together with other relevant systems)

39. [*] Do you utilize e-inventory systems?

Individual local systems

Basic central system for levels and current orders

Integrated in ERP

Integrated in ERP and supplier systems

VMI and similar advanced systems

40. [*] Do you utilize E-support systems for knowledge sharing and projects?

No, at all

No, but emerging

Yes (manuals available over the intranet)

Yes (event project systems, e-project rooms and similar)

Yes (integrated with other internal functions)

Yes, integrated with suppliers

41. [*] Please select the most accurate description regarding your E-spend information processes

No

Locally tracked (excel or similar)

Handled via ERP, available to purchasing teams

Formally handled via ERP, available to everyone

Yes (Integrated both internally and externally as foundation for purchasing strategy)

Yes (Integrated both internally and externally as foundation for company strategy)

42. [*] What types of job profiles and skill assessment are in use?

None

Basic (function and description), no skill assessment

Basic (competence), no skill assessment

Emerging skill assessment, job profile adapted to be included in cross functional teams

43. [*] Which used job titles do you commonly use?

Purchaser, purchasing assistant

Purchasing specialist

Lead buyer, purchasing coordinator

CPO, sourcing manager

Supply chain director, manager for supplier development

Value chain director, sourcing manager

44. [*] What is the main characteristic of the purchasing procedures?

Administrative

Negotiating, independent

Analytical and communicative

Team building, cooperation

Entrepreneurial, proactive

Strategic, business management

45. [*] Please select the most accurate description of the training and development of your purchasing personnel used

None
None, but emerging (planned to be implemented)
Basic training programs
Personal development objectives linked to individual skills
Formal personal development programs together with some suppliers
Formal advanced development programs (EXEMPEL!)

46. [*] Do you have any formal assessment of personnel?

None
None, but emerging (planned to be implemented)
Emerging assessments of personnel
Assessment of set and attained goals
Cross functional assessment of set and attained goals

47. [*] What is the educational levels of your personnel?

None specifiedv
MBO/Under gymnasiekompetens
MBO/HBO/Gymnasiekompetens

48. [*] A Please rank the order of magnitude in which you judge the greatest development of purchasing areas has happened (I.e. where you have progressed the most)

A- Purchasing organisation and structure
B- IT tools and structure
C- Purchasing management, steering and supervision
D- Supply base management and sourcing
E- Supplier management
F- Staffing and skills
G- Purchasing strategy

(Please use a comma between each letter - Sample answer: C,F,G,E,D,A,B)

49. [*] B Please rank the order of magnitude for future development of areas of purchasing (I.e. where you will progress the most)

A- Purchasing organisation and structure
B- IT tools and structure
C- Purchasing management, steering and supervision
D- Supply base management and sourcing
E- Supplier management
F- Staffing and skills
G- Purchasing strategy

(Please use a comma between each letter - Sample answer: C,D,B,A,F,G,E)

50. [*] C What would you say is your purchasing departments primary contribution to the success of your company?

12 Appendix 2.1 Kvantitativa resultat

FRÅGA /RESULTAT	1	2	3	4	5	6
9	3	4	10	10	9	12
10	2	8	6	18	10	4
11	2	5	11	12	12	6
12	2	17	1	9	6	13
13	3	3	20	8	4	10
14	2	7	13	7	12	7
15	7	2	4	3	20	12
16	2	13	13	7	2	11
17	5	11	11	12	6	3
18	1	2	13	26	0	6
20	0	5	8	26	6	3
21	4	16	7	10	7	4
22	1	8	15	16	2	6
23	0	2	16	19	7	4
24	5	5	15	2	19	2
25	10	8	10	11	7	2
26	3	8	24	8	4	1
27	2	13	11	12	8	2
28	1	5	10	23	8	1
29	5	5	7	22	9	0
30	6	20	16	2	4	0
31	2	8	8	16	10	4
32	10	15	8	13	1	1
33	3	6	22	13	1	3
34	6	8	6	27	0	1
35	6	2	14	6	17	3
36	35	1	8	2	2	0
37	3	22	15	7	1	0
38	16	7	12	6	6	1
39	19	7	17	2	3	0
40	16	13	11	4	3	1
41	10	12	19	4	3	0
42	5	9	12	13	7	2
43	10	5	15	14	3	1
44	6	16	5	5	5	11
45	1	7	11	29	0	0
46	15	9	6	14	2	2
47	4	1	25	0	0	18