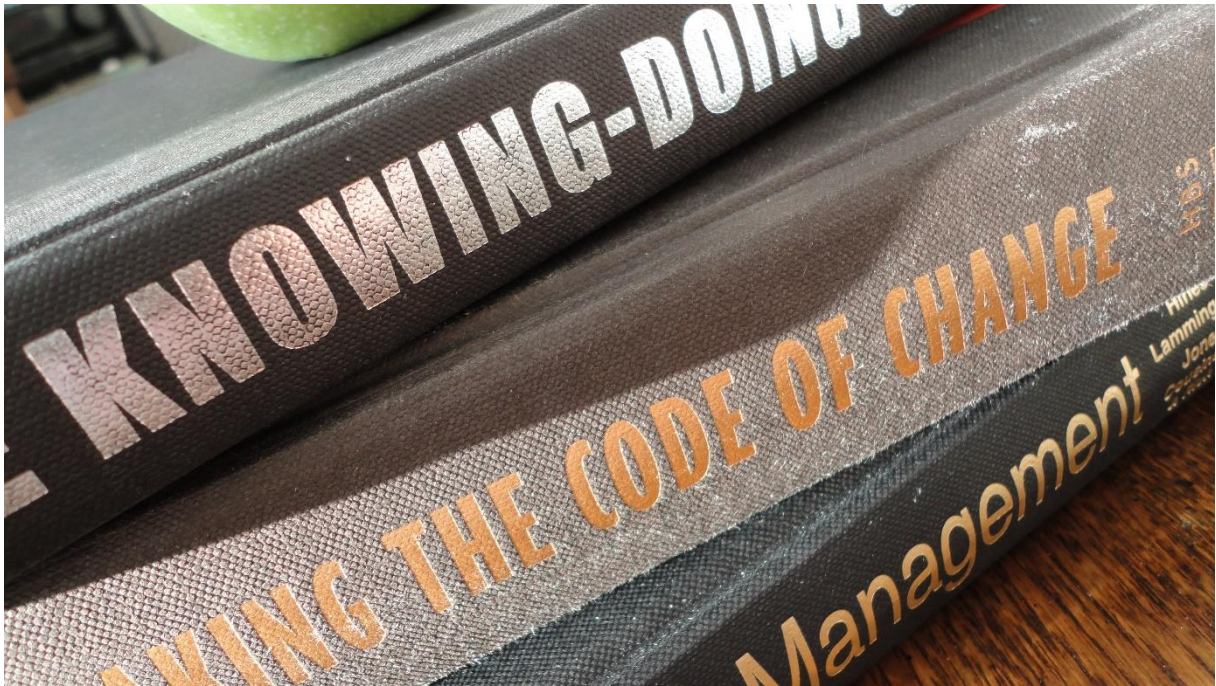




Nyckeltal måste knytas till mål

Istället för att göra det lätt för sig och fokusera på kvalitativa nyckeltal än kvantitativa måste inköpsavdelningarna fokusera mer på att uppnå målen.

Det klassiska uttalandet "What gets measured gets done" (Jack Welch, VD General Electric) har länge använts för att motivera att mätning och uppföljning krävs för att få saker och ting gjorda. Jag instämmer med Jack Welch, så länge mätetalen knyter an till övergripande mål, så att mätningen driver/styr korrekta beteenden. På grund av denna, i mitt tycke, brist i Jacks ordspråk så gillar jag "utan spaning – ingen aning" bättre (kommentar av en inköpschef i Inköpsbarometern, 2012). Detta uttalande signalerar i mitt huvud att en vidare koll på läget behövs för att kunna driva en inköpsverksamhet proaktivt. Det räcker inte med att mätetalen ska matchas till mål och följas upp, ett vidare kontinuerligt span i makromiljön behövs (tänk SWOT). Rätt saker ska göras på rätt sätt av både den egna inköpsfunktionen och de externa leverantörerna (tänk på van Weeles, "purchasing effectiveness" plus "purchasing efficiency" ger "purchasing performance"). För att göra detta på ett bra sätt krävs en hel del avvägningar. Låt oss titta närmare på dem.

KPI:er, nyckeltal eller mätetal (kärt barn har många namn) måste utvecklas specifikt för den inköpsfunktion de ska stödja och ska därmed inte kopieras från ett företag till ett annat. Varför inte? Ditt företag har en unik strategi, er inköpsstrategi stödjer den i sin helhet och era mätetal ska hjälpa er så att målen nås. Då kan ni rimligen inte kopiera ett annat företags KPI:er som är satta för att uppnå helt andra mål och en helt annan strategi. Tilläggas ska även att andra inköpsavdelningars KPI:er kan dessutom vara helt irrelevanta för er bransch eller industri.

Det finns olika typer av mätetal att beakta. Bland annat kvantitativa och kvalitativa, lagging och leading indicators samt balanserade mätetal. Kvantitativa mätetal karaktäriseras av att vara mer objektiva och hårda "fakta", medan kvalitativa är subjektiva och karaktäriseras av att vara mer uppfattningar/åsikter.

Lagging indicators, det vill säga "eftersläpande mätetal" är reaktiva mätetal som visar operationellt resultat och säger inget om framtiden. Exempel på dessa kan vara leveransprecision och defekter. Leading indicators däremot, "framkants/ledande mätetal", är proaktiva, förebyggande eller förutspående mätetal som ska driva/leda till resultat på sista raden. Ett exempel är personalomsättning hos leverantören (Sherry R Gordon, 2008).

Balanserade mätetal handlar om att mäta flera dimensioner än bara det finansiella. Det mest vedertagna exemplet här är BSC, Balanced Scorecard (balanserat styrkort), med mätetal utifrån följande perspektiv: finansiellt, kund, medarbetare, lärande och utveckling samt interna processer (Robert S Kaplan och David P Norton, 1992).

Min erfarenhet är att inköpsavdelningar mäter mer kvalitativa och lagging indicators än kvantitativa och leading indicators och att de inte är speciellt balanserade. Jag tror det beror på att de förstnämnda är enklare att definiera, fånga upp och mäta än de sistnämnda som kräver mer arbete för att utveckla och följa upp. Mitt råd till dig som ska utveckla eller se över KPI:er för din inköpsavdelning är att först och främst tillse att de leder till beteenden som gör att din inköpsavdelningens mål uppnås. Försök få dem balanserade och utveckla någon leading indicator, även om det är svårt. För använder ni enbart lagging indicators är det som att ni styr hela inköpsverksamheten genom att titta i backspegeln.

