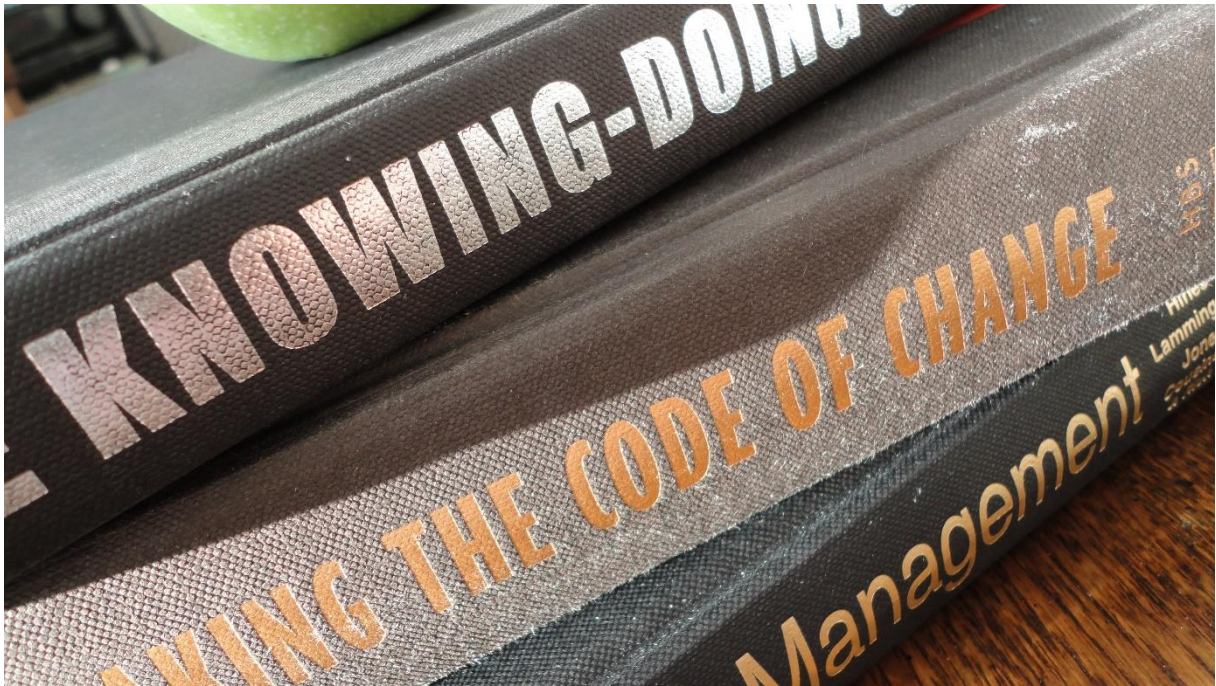




Rätt struktur på inköpsavdelningen

Centralisera eller decentralisera? Det och många andra frågor inom struktur och logisk placering ger Helena Brynolfsson svar på i sin krönika.

Rätt struktur på en inköpsfunktion handlar om logisk placering i företaget, att roller och ansvar är klart definierade och att inköp är rätt dimensionerat (varken under- eller överbemannad).

Avseende logisk placering så känns inköp som Svarte Petter. Du vet det där kortet ingen vill bli sittande med utan försöker skyffla över på någon annan. Inköp kan därmed organisatoriskt återfinnas under ett varierande antal funktioner. Det kan vara under ekonomi, personal, produktion, varuflöde eller shared services. Lite här och där med andra ord. Ibland funkar det bra, ibland inte. Hur väl det fungerar beror väldigt mycket på den chef inköp rapporterar till och hans/hennes kunskap om inköpsområdet. Jag föredrar själv att sitta inom funktioner med likartade arbetsuppgifter som till exempel varuflöde, istället för exempelvis ekonomi.

En annan fråga som kommer upp vid diskussion om logisk placering är centralisering, decentralisering eller hybrid? Vad är bäst? Det beror på. Flera parametrar bör få påverka lämplig organisationsmodell, men först och främst bör företaget ha gjort sin hemläxa (innan man börjar rita alla rutor). Det vill säga företaget ska vara organiserat enligt någon form av grundprincip – efter kund, produkt eller geografi. Ytterligare parametrar att beakta är:

- Var befinner sig företaget utvecklingsmässigt (tänk på The Industry Life Cycle)?

- Var befinner sig inköpsavdelningen utvecklingsmässigt (tänk på van Weeles utvecklingsmodell för en inköpsavdelning)?
- Vilka inköpskategorier är det som ska hanteras?
- Vilken företagskultur råder?
- Hur pass bråttom det är (existerar en brinnande plattform)?
- Hur nyttjas lokala och koncerngemensamma möjligheter bäst (tänk på till exempel konsolidering och specialkompetens hos vissa medarbetare)?

Avseende klart definierade roller och ansvar så är ordning och reda alltid att förordas. Men pass upp! Jag har arbetat i organisationer där detta gått överstyr. Det har lagts på tok för mycket tid till att definiera och förfinans ansvar och roller att det i slutändan blivit så omfattande att ingen orkar sätta sig in i vad som egentligen gäller. Lagom är bäst.

Avseende rätt dimensionering (att varken vara under- eller överbemannad) så kan du dra nytta av benchmarking för att hamna rätt. Jag har själv hellre lite färre än för mycket personal, då man tvingas till att hårdprioritera. Med för mycket personal blir det lätt att saker överutvecklas med marginellt eller inget mervärde.