



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Magisteruppsats 15 hp
Strategisk och operativ ekonomistyrning
VT-2011

Prestationsmätning i supply chain

– en fallstudie inom detaljhandeln

Författare:
Karl-Oskar Hildor 1985-08-20
Robin Ottosson 1986-10-29

Handledare:
Petter Rönnborg

ABSTRACT

University of Gothenburg – School of Business, Economics and Law. Business Administration, Management Accounting. Master Thesis 15 hp, spring semester 2011

Authors: Karl-Oskar Hildor, Robin Ottosson

Supervisor: Petter Rönnborg

Title: Supply chain performance measurement – a case study in retail

Background and problem discussion: “What gets measured gets done” is a well known saying within the area of performance measurement. The primary role of performance measurement is to ensure that the company’s goals are reached. The use of goals and measurements will help the staff to perform well, both in the supply chain and in the rest of the company’s operations. Since a supply chain often times are very complex, the importance of performance measurements are increasing.

Purpose: The purpose with this study is to, within the retail industry, identify a few Key Performance Indicator (KPI) for a supply chain that can contribute to increased profit through sourcing, warehouse management, and replenishment.

Delimitations: Due to time limitations, this case study is limited to one company in order to fully investigate how the company responds to the generally expressed purpose of this study

Method: This study is a qualitative case study. A total of twelve interviews have been performed with respondents at the studied company. The result of these interviews has been structured through a theoretical model that Stewart (1997) presented. This model is not anything that the company uses but is our own interpretation of how to use the information gathered.

Results and conclusions: During the study, it has come clear that there are not many performance measurements within the company’s SC today and therefore the control of the SC has suffered. Goals and measurements in form of KPI are needed to direct the SC towards performing according to the company’s strategy. The company’s strategy for SC has previously been unclear but more recently a vision has grown that the company will have more joint operations between the different store concepts and that the company will start to act as a corporate group. The study has also resulted in presenting different tools that could be used to control the company’s different store concepts and different products.

Future research: Areas that could have been included in the study but due to limitations in time was not possible to do is to take a wider perspective and include the company’s external partners, as supplier, transporter, and distributor. Another perspective would be to follow the implementation process in the company. It would also be possible to add more companies to the study either from the same industry or different industries to compare similarities and differences.

SAMMANFATTNING

**Magisteruppsats i företagsekonomi, Göteborgs Universitet Handelshögskolan,
Strategisk och operativ ekonomistyrning, 15 hp, VT 11**

Författare: Karl-Oskar Hildor, Robin Ottosson

Handledare: Petter Rönnborg

Titel: Prestationsmätning i supply chain – en fallstudie inom detaljhandeln

Bakgrund och problem: "What gets measured gets done" är ett välkänt ordspråk inom prestationsmätningens område. Den primära rollen i prestationsmätning är att säkerställa att företagets mål uppnås och för det används mål och mått som hjälper medarbetarna att prestera väl. Detta gäller såväl i företagets supply chain som i övriga delar av verksamheten. Eftersom en supply chain i många fall är mycket komplex ökar betydelsen av styrning och mätningar.

Syfte: Syftet med denna studie är att i detaljhandelsbranschen identifiera ett fåtal Key Performance Indicators (KPI) för en supply chain (SC) som kan bidra till ökad lönsamhet via materialanskaffning, lager och butikspåfyllnad.

Avgränsningar: Studien avgränsas till *ett* företag för att kunna gå på djupet och se hur fallstudiens företag ställer sig till studiens generellt uttryckta syfte.

Metod: En kvalitativ fallstudie har genomförts. Totalt sett har 12 intervjuer genomförts på det företag som är studieobjekt. Resultatet från dessa intervjuer har strukturerats utifrån en teoretisk modell som Stewart (1997) presenterar. Denna modell är inte någon som företaget själva använder utan är vår tolkning av hur det insamlade materialet kan användas.

Resultat och slutsatser: I studien konstateras att företaget idag inte har många mätningar av sin SC-prestation och att styrningen av densamma därmed blivit lidande. Mål och mått i form av KPI bör upprättas för att effektivt kunna styra kedjan att prestera så som företagets strategi förespråkar. Strategin för SC har tidigare varit dåligt definierad men under senare tid har en vision om mer gemensamma aktiviteter mellan koncepten samt att agera som en koncern vuxit fram. Studien visar även på att olika verktyg som användas för att styra företagets olika koncept och olika typer av produkter.

Förslag till fortsatt forskning: De områden som skulle ha kunnats ta med i denna studie men som på grund av begränsningar i tiden inte kunnats genomföras handlar om att ta ett mer externt perspektiv till företagets SC och genomföra intervjuer hos företagets partners, i form av leverantör, transportör och distributör. En annan utveckling av studien vore att följa implementeringsprocessen av KPI i företaget. Studien skulle även kunna utökas till att omfatta fler företag i samma eller inom andra branscher för att identifiera likheter och skillnader.

FÖRORD

Denna magisteruppsats avslutar författarnas fyraåriga utbildning på Handelshögskolan i Göteborg. På kandidatnivå har båda författare läst sina utbildningar med logistikriktning som avslutades med kandidatuppsatser som behandlade lagerstyrning. På magisternivå har istället ekonomistyrning varit i fokus utan att vi tappat vår bakgrund. Något som ämnesvalet för denna studie reflekterar då vi behandlar ekonomistyrningsproblematik inom ett logistiskt fall.

Vi vill passa på att så här i början tacka det företag där denna studie har genomförts. Utan den hjälp och stöttning som ni har kommit med hade denna uppsats varit mycket svårare att genomföra och resultatet hade inte blivit lika välgrundat.

Vidare riktar vi ett tack till vår handledare Petter Rönnborg som under studiens gång har varit behjälplig med diverse frågor som kommit upp under resans gång.

Med dessa ord vill vi önska Er en trevlig läsning

Göteborg den 1 juni 2011

Karl-Oskar Hildor

Robin Ottosson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte och frågeställningar	4
1.4 Avgränsningar	4
1.5 Disposition	4
2. REFERENSRAM	5
2.1 Prestationsmätning	5
2.2 Prestationsmätning i SC	6
2.3 Komponenter för effektiva KPI:er	6
2.4 Logistikkostnader	7
2.5 SCOR	9
2.6 Nutida Forskning inom prestations mätning i SC	10
2.6.1 Ramverk för SC	10
2.6.2 Planering	11
2.6.3 Materialanskaffning	12
2.6.4 Tillverkning	12
2.6.5 Leverans	12
2.7 Sammanfattning av referensram	13
3. METOD	15
3.1 Forskningsansats	15
3.2 Fallstudie	15
3.3 Datainsamling	16
3.3.1 Primärdata	16
3.3.2 Sekundärdata	18
3.4 Analysmetod	18
3.5 Källkritik	19
3.6 Kvalitet	19
3.6.1 Validitet	19
3.6.2 Reliabilitet	20
3.6.3 Generaliserbarhet	20

4. RESULTAT	21
4.1 Företagsbeskrivning	21
4.2 Planering.....	21
4.2.1 Operativ planering.....	22
4.2.2 Taktisk planering	23
4.2.3 Strategisk planering.....	23
4.2.4 Supply Chain strategi.....	23
4.2.5 Logistiska planer.....	24
4.2.6 Mätningar och mått	25
4.2.7 Faktorer som påverkar planering	26
4.3 Materialanskaffning	27
4.3.1 Produktionskontor.....	27
4.3.2 Mätningar på inköpsmarginaler.....	28
4.3.3 Leverantörskontakter	28
4.3.4 Gemensamma leverantörer.....	29
4.3.5 Modetriangeln.....	29
4.4 Tillverkning	30
4.4.1 Lager.....	30
4.4.2 Orderstorlek.....	30
4.4.3 Ledtidsuppföljning	31
4.5 Leverans.....	31
4.5.1 Import.....	31
4.5.2 Butikspåfyllnad	32
4.5.3 Modetriangeln.....	33
5. ANALYS	35
5.1 Finansiella och icke-finansiella mål och mått.....	35
5.2 Strategi	36
5.3 Supply chain	37
5.4 Modetriangel och olika koncept.....	37
5.5 SCOR	38
5.5.1 Planering.....	38
5.5.2 Materialanskaffning	40
5.5.3 Tillverkning	41
5.5.4 Leverans.....	42

5.6 Kostnader	42
6. SLUTSATS	45
REFERENSER.....	47
BILAGOR	

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.1 Delar i SC.....	1
Figur 2.1 Success map	7
Figur 2.2 DuPont-modell	8
Figur 2.3 SCOR-modellen.....	9
Figur 2.4 Mål och mått i SC.....	11

1. INLEDNING

I detta kapitel presenteras bakgrunden till studien och vilka utgångspunkter, i form av syfte, frågeställningar och avgränsningar som ligger till grund för arbetet.

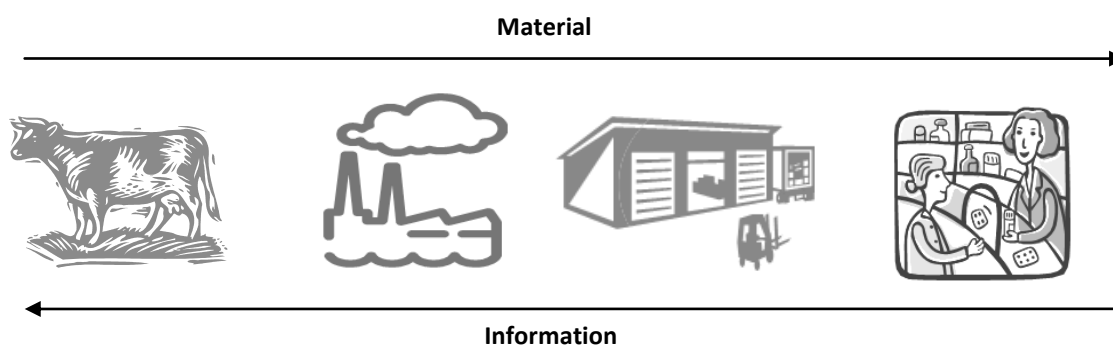
1.1 Bakgrund

”What gets measured gets done”
- ordspråk

Citatet ovan visar på vikten och behovet av att mäta. Ifall inget mäts eller utvärderas är risken stor att dessa saker inte blir ordentligt gjorda. För att uppnå en viss nivå av effektivitet är det därför viktigt att mäta prestationer i företag för att på så sätt försäkra sig om en viss kvalitet på både produkter och tjänster. Denna studie kommer att behandla logistiska prestationsmätningar i ett detaljhandelsföretags supply chain (SC).

Mätningar av en verksamhets aspekter benämns som prestationsmätningar, en prestation avser något som åstadkommit, har utförts, genomförs eller som i framtiden skall åstadkommas, utföras eller genomföras. Ofta används olika key performance indicators (KPI) som en term inom prestationsmätning, KPI är alltså ett mått som kvantifierar företagets prestation (Ax et al. 2005). Företag måste kunna hantera en miljö av tvärfunktionalitet, ökad koppling till kunder och leverantörer, globalisering och innovation (Kaplan & Norton 1996). Prestationsmätning var från början fokuserat mot att skapa värde till aktieägare genom användande av finansiella mätetal (Harrison & van Hoek 2008). Prestationsmätning som ett kontrollmedel har under senare tid mötts med allt mer kritik och flera alternativa mätmetoder har vuxit fram som inkluderar icke-finansiella mätetal såsom kundnöjdhet, leveransservice och utnyttjandegrad (Neely 1998). Att förbättra prestation kräver förändring utav de mått och mätmetoder som används. Det räcker inte längre att endast mäta och kontrollera redan utförda finansiella prestationer, redovisade i kvartals- och årsrapporter. Istället måste företagets immateriella värden och förmågor vägas in för att nå framgång (Kaplan & Norton 1996). Den primära rollen för ett prestationsmätningssystem är att kontrollera företagets välmående, undersöka om planer blir implementerade, avgöra om företaget förbättrar sina prestationer samt om företaget har en långsiktig överlevnad (Neely 1998). Prestationsmätningar kan användas i många olika delar av ett företag, ett av dessa områden är logistiken där prestationsmätningar ofta är svåra då miljön är komplex (Cai et al. 2009).

Logistik innebär framför allt fysiska produktflöden men utvecklingen av begreppet har inneburit att det idag även omfattar flöden av information och den organisatoriska strukturen för att hantera dessa flöden (Nationalencyklopedin 2011). En SC kan beskrivas som flödet av material från råvara till



Figur 1.1 Delar i SC (Harrison & van Hoek 2008)

slutkonsumenter, kedjan består av ett nätverk aktörer som gemensamt förvandlar råmaterial till en slutprodukt. I en SC finns dels ett gemensamt mål om att effektivisera flödet men även en individuell uppgift för varje aktör i kedjan att addera värde (Harrison & van Hoek 2008).

I en SC utförs en mängd olika processer som behöver styras och kontrolleras, något som kan inbegripas i begreppet supply chain management (SCM). Planering innebär att definiera hur mycket av varje produkt som skall köpas, tillverkas, distribueras och säljas varje dag, vecka eller månad. Kontroll ämnar å sin sida att se till att planen följs. Det slutgiltiga målet med en SC och SCM är att tillfredställa slutkonsumentens behov (Harrison & van Hoek 2008) och där är prestationsmätning en avgörande faktor för att företag ska kunna effektivisera och förbättra sin SC prestation (Cai et al. 2009). Emellertid utgör SC en komplex miljö som innebär svårigheter på grund av ett ofta stort antal inblandade aktörer i kedjan (Holmberg 2000).

Den del av ett företags distributionskedja som ligger sist kallas detaljhandel (Nationalencyklopedin 2011). Det är denna del som har den faktiska kundkontakten och avser främst försäljning i butik till privatpersoner. Det går inte att nog poängtera vikten av att detaljhandeln serverar kunderna på bästa sätt, det är trots allt här som försäljningen sker och företagets intäkter skapas (Lusch et al. 2011). I ett SC sammanhang är detaljhandel intressant då det är många yttre faktorer som har inverkan på efterfrågan, till exempel väder och media. En kedja måste vara så flexibel och anpassningsbar som möjligt för att på bästa sätt möta efterfrågan ifrån kunden. Det är just efterfrågan ifrån slutkunden som avgör vilka produkter, vilken tid och i vilka kvantiteter produkterna ska levereras. En flexibel och effektiv SC skapar möjligheter för att hitta en balans mellan kostnader och tillgänglighet. För att åstadkomma detta krävs att mål och mått utvecklas och används av företag.

1.2 Problemdiskussion

Att förklara syftet med en SC är enkelt, att förstå hur en SC fungerar med den komplexitet som den består av i form av aktörer, processer och flöden är nästan en omöjlighet (Harrison & van Hoek 2008). Förutom den problematik som utgörs av den grundläggande strukturen av en SC så ska även en rätt anpassad SCM utvecklas efter de specifika krav varje företag ställer. Det finns idag inte många företag som endast hanterar en produkt utan i de flesta fall rör det sig om ett flertal produkter som exempelvis varierar i värde storlek och hållbarhet och med ett ursprung från en mängd olika länder både när och i fjärran.

I flertalet branscher inom detaljhandeln idag finns en utbredd trend som säger att företagen både har egentillverkade varumärken samt externa varumärken i sitt sortiment. Ytterligare aspekter som måste tas in i beräkningar när det gäller detaljhandel är att varorna som säljs ofta är starkt modebetonade och det gäller för handeln att ständigt ha ett aktuellt sortiment för att inte riskera att bli stående med osäljbara varor på grund av att säsongen eller efterfrågan tog slut (Ferne & Sparks 2009). Naturligtvis finns produkter som det alltid är säsong för men i de flesta branscher existerar även mer säsongsbaserade produkter, exempelvis är julkort svårt att sälja efter den 24 december medan osålda jeans går att rea ut under en längre period (Ferne & Sparks 2009). Där dessa fluktuationer finns bör styrningen av inköpen vara mer genomtänkt och behovet av pricksäkra prognoser ökar, eftersom produkterna har ett tydligt "dyrast före" datum. Det gäller således att hitta avvägningar mellan kost-

naden att ta hem varor och lagerhålla dem mot att riskera att sälja slut på varorna innan efterfrågan silar (Fernie & Sparks 2009).

”You can’t manage what you can’t measure”
(Neely 1998, sid 2)

Som tidigare nämnt så har organisationer ett behov av att mäta sina prestationer. Ovanstående citat visar på vikten av mätningar för att styra verksamheten. Neely (1998) pekar vidare på att för att lyckas styra verksamheten räcker inte mätningar. Avgörande är att mätningarna följs upp, utvärderas och ageras på utifrån det som framkommer. För att på bästa sätt kunna åstadkomma dessa framgångar gäller det att försäkra sig om att mätningarna blir väl genomförda. Vad avgör då om mätningen är lyckad? Det enklaste svaret på den frågan är att så länge prestationsmätningen genererar mer värde än vad den kostar att utföra så är den en framgång. Samtidigt är detta något som är mycket svårt att kalkylera fram. Två kriterier som kan tas med i utvärderingen av prestationsmätningen är huruvida informationen gynnar företaget, samt om den kommer att användas (Tangen 2005).

Vid design av mätsystemet är det viktigt att ha mått som grundar sig i företagets strategi och inte bara mäter för mätandets skull. Neely (1998 sid 31) exemplifierar detta från olika företag där mätningar av exempelvis kundservice fått motsatt effekt därför

*”Measure the wrong things and things
will go wrong”*
– Neely 1998 sid 31

att personalen försöker uppnå måtten men inte bryr sig om den bakomliggande orsaken till måtten. En överdriven fokusering på vissa enskilda mått inom företag har varit vanligt, typexemplet är att hålla hög produktivitet oavsett om produkten kan säljas eller ej eller att de anställda är rädda att förlora sin bonus och därför bygger gigantiska lager för att undvika brist i produktionen (Harrison & van Hoek 2008).

Beamon (1999) beskriver valet om vad som ska mätas som en kritisk del vid skapandet av prestationsmätning i en SC, beroende på den komplexitet samt storlek som området spänner över. Samtidigt konstaterar Shepherd & Günter (2006) att det saknas ett systematiskt sätt för att sammanställa mått som mäter och utvärderar SC prestationer. Det finns kvalitativa och kvantitativa mått, mått som fokuserar på kostnader eller faktisk prestation samt flera olika nivåer och modeller för hur måtten kan sorteras. Ett av problemen rörande prestationsmätning i allmänhet och av prestationsmätning i SC i synnerhet nämns saknad koppling till strategi (Beamon 1999, Holmberg 2000, Gunasekaran et al. 2004). Vidare rör mycket av kritiken att måtten inte har en rimlig balans utan är alltför finansiella och endast fokuserar på kostnader (Beamon 1999, Holmberg 2000, Cai et al. 2009). Holmberg (2000) belyser även mer specifika problem med prestationsmätning av SC så som att ekonomiska mått är inte alltid enkelt att kombinera med ingenjörers fokusering på de fysiska flödena. Det påpekas även att de finansiella flödena sker vertikalt inom en organisation medan SC flödena är horisontella inom flera organisationer. Aktörer inom en SC blir gärna självcentrerade vilket även Beamon (1999) poängterar är en risk med vissa mått som leder till lokal suboptimering och att SC kontexten försvinner. Beamon (1999), Gunasekaran et al. (2001, 2004), Chan & Qi (2003) och Shepherd & Günter (2006) presenterar alla ramverk med KPI:er för SC. Enligt Gunasekaran et al. (2004) saknas fallstudier inom området för prestationsmätning inom SC. Vad denna studie ämnar åstadkomma är att applicera och utvärdera litteraturens förslag av KPI:er på ett faktiskt fall.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att i detaljhandelsbranschen identifiera ett fåtal Key Performance Indicators för en supply chain som kan bidra till ökad lönsamhet via materialanskaffning, lager och butikspåfyllnad.

För att hjälpa till att besvara syftet har följande frågeställningar ställts upp:

- Hur kan KPI:er användas för att åstadkomma mål inom SC?
- Hur kan KPI:er användas för att styra olika situationer och olika varuflöden?
- Vilka KPI:er kan användas för att uppnå eftersträvad effekt för supply chain?

1.4 Avgränsningar

För att på bästa sätt besvara studiens frågeställningar och syfte inom den begränsade tidsramen har det varit nödvändigt att avgränsa studien till *ett* företag för att kunna gå på djupet och se hur fallstudiens företag ställer sig till studiens generellt uttryckta syfte.

1.5 Disposition

Arbetet har följande disposition. I kapitel två (2) presenteras den referensram i vilken flera aspekter av prestationsmätning beskrivs, vilka senare används för att analysera resultatet och dra slutsatser. De metodval som skett under arbetets gång redovisas i det tredje (3) kapitlet, här beskrivs bland annat hur intervjumetod, hur insamlad data har analyserats och studiens generaliserbarhet. I kapitel fyra (4) presenteras resultatet av intervjuerna, strukturerad utifrån en modell som presenteras i referensramen i kapitel två. Resultatet analyseras i kapitel fem (5) som delvis också är strukturerat utifrån den tidigare hänvisade modellen. Arbetets slutsatser och förslag för vidare forskning är sedan presenterade i kapitel sex (6).

2. REFERENSRAM

I detta kapitel presenteras ramar för prestationsmätning inom SC, vilket sker genom att begrepp och modeller från litteraturen inom olika områden tas upp. Dessa ligger sedan till grund för den genomförda studien och för analys av resultatet. Referensramen ämnar ge en enkel och grundläggande förklaring av prestationsmätning, sambandet mellan kostnader och logistik samt en modell som redogör för SC-processer.

2.1 Prestationsmätning

Mätningar av verksamhets aspekter benämns som prestationsmätningar, en prestation avser något som åstadkommit, har utförts eller genomförs eller som i framtiden skall åstadkommas, utföras eller genomföras (Ax et al. 2005). En prestation kan bestå av det mesta exempelvis tillverkning av en vara eller utförandet av tjänst. Även arbetet med att skapa nöjda kunder eller nöjda medarbetare kan ses som en prestation. Ett prestationsmått är ett tal eller annan storhet som i komprimerad form ger information om en prestation. Andra benämningar som används kan vara nyckeltal, mätetal, styrmått eller KPI (Ax et al. 2005).

I företag ägnas mycket tid åt att mäta, några exempel där mätning förekommer är exempelvis redovisning, budgetering och produktkalkylering. Ofta rör det sig om finansiella prestationer såsom lönsamhet, försäljning och kostnader. Det har dock skett en utveckling mot användandet av allt fler icke-finansiella mått ofta grundat i kritik mot de finansiella måtten, några vanliga synpunkter mot finansiella tal är (Ax et al. 2005):

- Fokuserar på redan inträffade händelser
- Leder till kortsiktigt agerande då de är knutna till externredovisning
- Tenderar att vara så aggregerade att de inte kan signalera problem
- Tar inte hänsyn till aspekter gällande företagets agerande mot sin omvärld
- Ger lite information om vad som skapar framtida värde
- Dålig koppling till införandet av strategiska målsättningar
- Ofta svåra för medarbetare att förstå och relatera till sitt arbete

Ett framgångsrikt företag arbetar mot och når sina mål, målen kan röra både ekonomisk tillväxt som trivsel hos personal. Större huvudmål bryts normalt sett ner i mindre delmål. Prestationsmätning utgår från dessa delmål då det övergripande syftet med prestationsmätning är att underlätta strategiimplementering (Ax et al. 2005).

Sett ur ett mer operativt perspektiv är prestationsmätning ett verktyg för att kunna följa den löpande verksamheten och se att mål uppnås. Mätningen utgör även ett kommunikationsmedel genom att visa vad företaget fokuserar på samtidigt som det kan utgöra motivation genom att visa på mål som uppfyllts. Prestationsmätning ger signaler om avvikelser och huruvida den kortsiktiga verksamheten stämmer in på företagets långsiktiga planer. Det är även ett verktyg för att utföra jämförelser mellan interna avdelningar inom företaget men även gentemot företagets konkurrenter. Mätningarna kan även ge underlag för beslut såsom strategiska möjligheter, områden att utveckla eller utgivande av belöningar, de kan dessutom visa tecken på förändringar i företagets omvärld (Ax et al. 2005).

2.2 Prestationsmätning i SC

Att analysera prestationen i system utifrån begrepp såsom bra, tillfredställande och dåligt är inte bara vagt utan även svårt att använda på ett meningsfullt sätt. Siffror kan bidra till att skapa tydlighet och ofta finns det redan mycket data i form av siffror färdigt inom organisationer eller att de sedan länge använts vid mätningar. Att siffror använts behöver dock inte innebära att de lyckas spegla prestationen i ett system, för detta krävs nämligen ofta att de används inom rätt kontext det vill säga att systemets hela omfattning vägs in. Består exempelvis systemet av en eller flera organisationer? Avser systemet en eller flera produkter? En SC kan ses som ett system som består av ett flertal olika processer eller nivåer som i varierande mån integreras med varandra varvid en SC är ett komplext system vars komplexitet ökar med antalet processer och nivåer som ingår (Beamon 1999).

Brewer och Speh (2000) beskriver hur det finns hundratals logistiska mått som utvärderar och mäter logistiska prestationer. De är dock sällan fokuserade på att mäta, motivera och optimera summan av de prestationer som utförs inom ett företag eller inom en integrerad kedja. För att exempelvis kunna mäta hur mycket icke-värdeskapande tid som finns i en SC måste unika mått skapas. Harrison och van Hoek (2008) uttrycker hur traditionella prestationsmått inom företag ofta har en mängd begränsningar, framför allt lokaliserar de individuella funktioner vilka optimeras något som i sin tur leder till en suboptimering av prestationen i en SC. Gunasekaran et al. (2004) beskriver att många företag inte lyckats med att effektivisera och nå full potential i sin SC tack vare att de misslyckats med att utveckla en prestationsmätning och mått som leder till en integrering av SC.

2.3 Komponenter för effektiva KPI:er

De KPI:er ett företag använder för att mäta sin SC prestation behöver vara väl genomtänkta. Att använda generella KPI:er som inte är anpassade till ett specifikt företag, utan snarare kan beskrivas som one-size-fits-all, är alltså något som inte fungerar väl (Forslund 2011). Det gäller att tydligt definiera vad som eftersträvas med mätningarna och inte bara vad som ska mätas (Neely & Bourne 2000). Flertalet forskare diskuterar vad som är viktigt när nya KPI:er ska definieras och tas i bruk, det gemensamma mellan dessa författare handlar om att anpassa måtten till företagets egen verksamhet (Eckerson 2006, Forslund 2011, Neely & Bourne 2000, Tangen 2003).

Under prestationsmätningarnas tidiga år har mycket fokus lagts på att hitta finansiella nyckeltal som hjälper till att mäta och styra verksamheten (Neely & Bourne 2000). Det har handlat mycket om return on investment (ROI), return on equity (ROE) och liknande finansiella tal. Framåt mitten av 90-talet blev företag mer och mer intresserade av att mäta icke-finansiella tal och idag är detta mycket vanligt inom näringslivet (Neely & Bourne 2000).

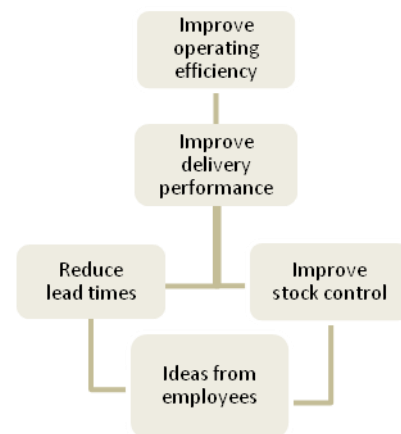
Flertalet författare pekar på vikten av att företagets strategi är förankrad i de KPI:er som används. Eckerson (2006) beskriver hur KPI:erna ska ligga i linje med företagets strategi. Neely och Bourne (2000) tar en lite annan vinkel och hävdar visserligen att KPI:erna ska ligga i linje med strategin men dessutom att vid skapandet av KPI:erna behöver ledningen konkretisera strategin. Här menas alltså både att KPI hjälper strategin men även att strategin hjälper KPI.

“The act of deciding what to measure forces the management team to clarify their language and define precisely what their strategy encompasses.”
- Neely & Bourne 2000 sid 4

Genom de KPI:er som används ska som sagt företagets strategi lysa igenom (Eckerson 2006, Holmberg 2000). Detta bör ske på ett sätt så att de anställda som använder KPI:erna operativt förstår hur och varför de ska användas (Tangen 2003). Det gäller att inte ha för många tal att mäta utan att kraftigt begränsa antalet KPI:er som varje person ska arbeta utifrån (Eckerson 2006). Anledningen till en sådan begränsning är att medarbetarna måste kunna förstå vilka tal som ska prioriteras och ju fler saker som mäts desto svårare blir det för de anställda (Tangen 2003, Neely & Bourne 2000).

När nya KPI:er ska tas fram bör företagen börja med att få fram vilka företagets kritiska framgångsfaktorer är och hur dessa stödjer strategin, det gäller att utveckla KPI:er som möjliggör att strategin förverkligas. Enligt Tangen (2003) behöver först övergripande mått utvecklas som visar på hur företaget presterar, ofta blir det ett för stort fokus på finansiella tal. Dessa övergripande mått bör sedan brytas ner till mer "lokala" mått. Genom att måtten sedan aggregeras uppåt och blir de "globala" mått.

För att konkretisera dessa tankar presenterar Neely och Bourne (2000) en framgångskarta (success map) som visar hur de övergripande KPI:erna kan uppnås. Med denna modell menar författarna att man inte kan börja med att fråga sig vad som ska mätas utan går istället ner från övergripande strategiska frågor och tittar på vilka bakomliggande orsaker som finns och hur management kan styra på den nivån för att uppnå de övergripande strategiska målen. När denna framgångskarta (success map) är definierad kan man återgå till den ursprungliga frågan om vad som ska mätas.



Figur 2.1 Success map (Neely & Bourne 2000 sid. 4). Figuren läses nedifrån och upp och visar på vikten av att inkludera de anställda.

Neely och Bourne (2000) anger implementeringen av måtten och målen som kritiskt för att undvika ett misslyckande. Att ha tillräcklig infrastruktur inom organisationen krävs för att klara av de uppsatta målen. Problem som kan finnas i företag är att de mätningar som ska utföras faktiskt utförs men det brister i att det inte finns bra sätt att sprida resultatet av dessa mätningar vidare ut i organisationen (Neely & Bourne 2000). För att lyckas med implementeringen behöver företag förankra KPI:erna i organisationen. Genom att i ett tidigt skede involvera personalen och att lägga tid på utbildning kan personalen känna sig trygg i användandet av måtten. Ledningen behöver dessutom tydligt visa sitt stöd genom hela processen för att implementeringen ska lyckas (Tangen 2003).

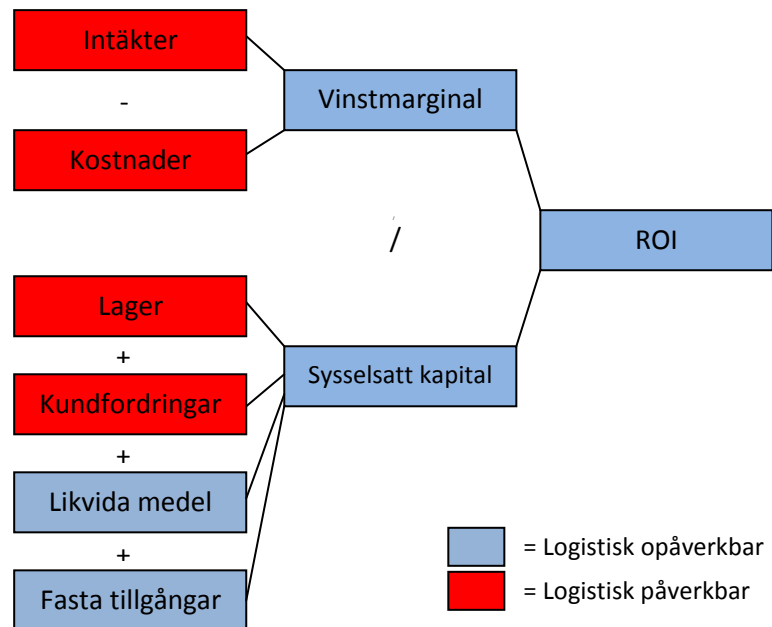
2.4 Logistikkostnader

Kostnader för ett företags logistikfunktion uppkommer genom hela SC. Beslut som tas inom ett område kan snabbt få konsekvenser inom en annan del av SC, allt hänger samman (Christopher 1998). En förändring av servicenivån ger konsekvenser för kapitalbindningen, precisionen i försäljningsprognosen har betydelse för orderstorlekar och osäkerhet i ledtid påverkar säkerhetslagret.

ROI används i många företag som ett viktigt finansiellt mått där flera olika aspekter i ett företags välmående vägs in (Christopher 1998). ROI jämför vinstmarginalen gentemot investerat kapital. Att åstadkomma ett högt ROI kräver att vinstmarginalen höjs eller att det sysselsatta kapitalet sänks. Vanligtvis försöker företag höja vinsten och glömmar samtidigt bort den andra delen av ekvationen,

att minska kapitalanvändningen (Christopher 1998). Inom detaljhandeln finns vetskapen om att företaget kan nå en hög ROI även med en liten vinstmarginal ifall kapitalet används på ett effektivt sätt (Christopher 1998). Figuren nedan (figur 2.2) är i grunden en Dupont-modell vilket visar olika avkastningsmått och vad som påverkar måttet (BAS 2010). När de logistiska kostnaderna står i fokus finns olika aspekter som påverkar olika områden som tillsammans bestämmer ROI (Christopher 1998).

I figuren (figur 2.2) kan utläsas vilka delar av företaget som logistikens prestation påverkar det finansiella utfallet. Logistikerna kan påverka företagets *intäkter* genom att sköta sina åtaganden på ett bra sätt, att ha en hög kundservice och snabbt och pålitligt leverera varorna ökar sannolikhet för återköp och lockar fler kunder (Christopher 1998, Harrison & van Hoek 2008). Att minska logistikkostnaderna är ett bra sätt att nå högre finansiella mål. SCM har här ett stort ansvar, att minska *kostnaderna* för SC men utan att långsiktigt äventyra den nuvarande prestationsförmågan (Harrison & van Hoek 2008).



Figur 2.2 DuPont-modell (Christopher 1998 sid. 79)

För logistiken finns stora möjligheter att påverka *lagret*, här spelar många parametrar in som tillsammans ska mynna ut i en godtagbar lagernivå. I lagret finns många kostnader som kan höja vinstmarginaler och förbättra finansiella nyckeltal. Säkerhetslagrets dimensionering är en punkt där företag kan göra mycket, det gäller att hitta den avvägning mellan kapitalbindning och servicenivå som passar för det specifika företaget. Säkerhetslagrets funktion är att täcka efterfrågan under ledtiden, ju mindre spridningen i ledtider och efterfrågan är desto mindre behöver säkerhetslagret vara (Lumsden 2006). Osäkerhet är alltså en parameter att ta i beaktande när det gäller dimensioneringen av säkerhetslagret, ju säkrare efterfrågeprognoser som företaget lyckas åstadkomma, desto mindre blir säkerhetslagret (Lumsden 2006), företaget beställer inte in mer än vad som behövs och kostnaderna för SC minskar (Harrison & van Hoek 2008). Mattila et al. (2002) menar att prognosfel resulterar i antingen utebliven försäljning eftersom efterfrågan var högre än beräknat eller att varor behöver realiseras ifall efterfrågan är lägre än beräknat.

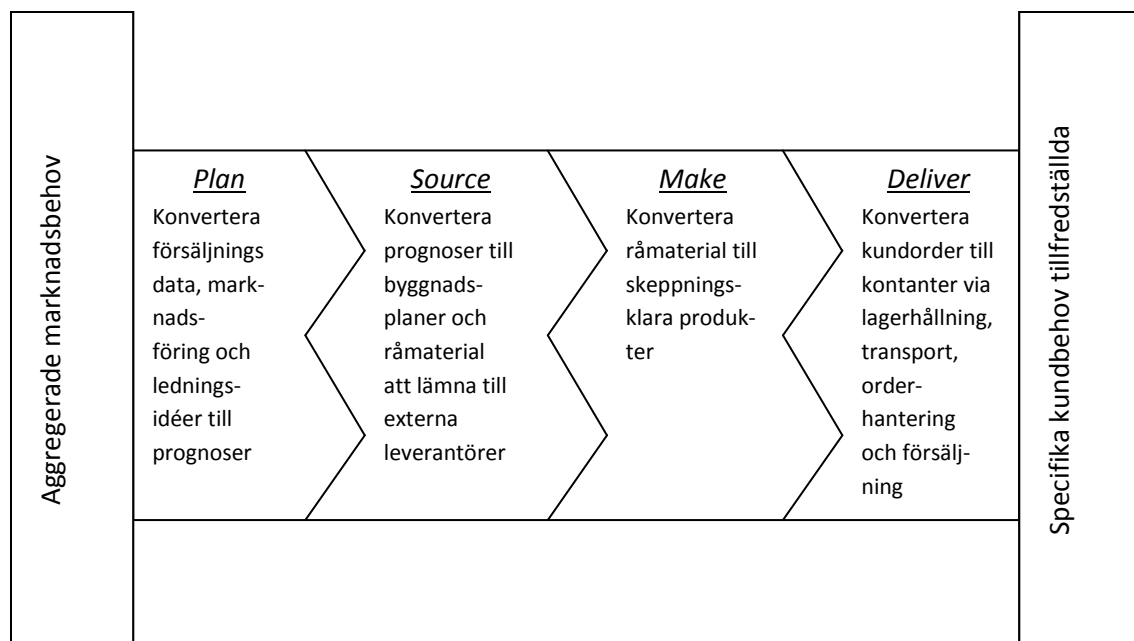
SC prestationer kan även påverka *kundfordringar* i företaget. Genom att minska tiden för från orderläggning till leverans innebär det att kunden kan få varan snabbare vilket leder till att fakturan kan skickas tidigare och företaget får betalt snabbare (Christopher 1998).

2.5 SCOR

Dagens ökade krav från kunder om snabba leveranser ställer idag helt andra krav på företag och en effektiv SC ses som en tydlig konkurrensfördel (Stewart 1997). Det är inte enkelt för ett företag att utvärdera sina prestationer i en SC och det är inte heller enkelt att upptäcka vilken förbättringspotential som finns i en SC. I ett steg mot att underlätta detta har ett branschövergripande ramverk kallat för *supply chain operations reference model* (SCOR) utvecklats utifrån studier av 70 företag inom olika branscher av de två konsultbyråerna Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM) och Advanced Manufacturing Research (AMR). Tillsammans skapade organisationen Supply Chain Council (SCC) som idag utvecklar SCOR -modellen (Harrington & van Hoek 2008).

SCOR- modellen som presenterades 1997 kan ses som en utveckling av Business Process Reengineering (BPR) genom att utgöra en referensmodell för de standardiserade processer som ingår i en SC. Genom att utgå från en referensmodell kan företag se faktiska förändringar de kan genomföra, istället för att endast observera hur andra företag arbetar (Stewart 1997).

SCOR- modellen har blivit en standard för att definiera SC processer (se Gunasekaran et al. 2001 & 2004, Harrison & van Hoek 2008, Holmberg 2000, Cai et al. 2003, Shepherd & Günter 2006) och utgår från fyra grundläggande SC processer: *plan* (planering), *source* (materialanskaffning), *make* (tillverkning) och *deliver* (leverans). Genom att dela in sin SC i dessa fyra områden refererar Stewart (1995) till en integrerad SC vars syfte är att minimera icke- värdeskapande aktiviteter och dess tillhörande strukturer som driver investeringskostnader, verksamhetskostnader och tid i SC processerna. Genom att integrera SC går det att åstadkomma en bättre respons mot kunder, högre flexibilitet samt sänkta kostnader vilket i slutändan ger en högre konkurrenskraft.



Figur 2.3 SCOR- modellen (Stewart 1995)

SCOR- modellen som presenterats i figur 2.3 redovisar de fyra huvudprocesserna i ett företags SC, modellen beskriver även de typer av aktiviteter som förekommer inom varje huvudprocess. Vilket

möjliggör användandet av modellen som ett verktyg för att hitta mål och mått att använda sig av för att utveckla sin SC (Stewart 1997).

2.6 Nutida Forskning inom prestations mätning i SC

Shepherd och Günter (2006) har försökt att redovisa den moderna forskning som bedrivs inom området prestationsmätningssystem och mått för SC genom att gå igenom den samtida litteraturen. De kan konstatera att mycket av de generella åsikter som gäller för prestationsmätning även har gjorts gällande för prestationsmätning i en SC som exempel att majoriteten är finansiella mått och att de framför allt mäter redan utförda prestationer (se Beamon 1999, Gunasekaran et al. 2001, 2004). Det omkring 50 talet artiklar som identifierades inom området prestationsmätning i SC består av en mängd olika tankar och idéer. För att underlätta sortering mätten används den av Neely et al. (2005) presenterade indelning av mått i; kvalitet, tid, flexibilitet och kostnad. Shepherd och Günter (2006) lägger även till mått härrörande innovation. För att avgöra inom vilket område mätten skall brukas används Stewarts (1997) utvecklade SCOR modell. Mätten sorteras även in i huruvida de är kvalitativa eller kvantitativa.

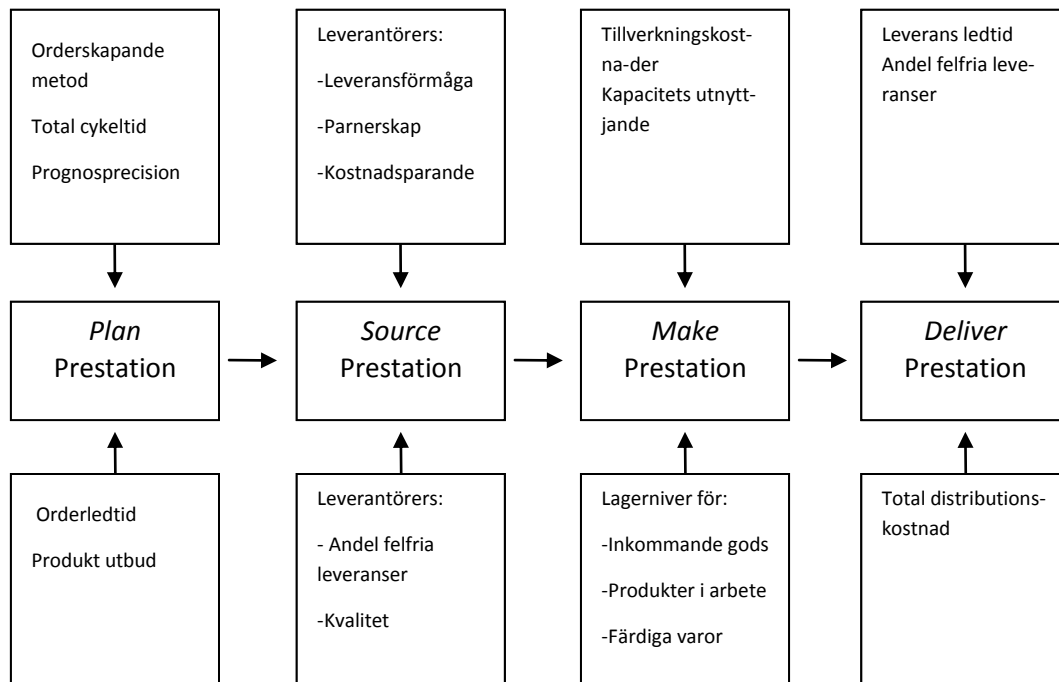
42 % av de identifierade mätten härrör kostnader medan mått som istället avser kvalitet uppgår till 28 %, 19 % avser tid och 10 % rör mått av flexibilitet medan endast 1 % kan räknas till innovation. När det gäller inom vilka områden mätten används är det till 30 % inom *plan*, 16 % inom *source*, 26 % inom *make* och 20 % inom *deliver*. 82 % är kvantitativa och 18% kvalitativa (Shepherd & Günther 2006). Se bilaga 1 för full redogörelse av alla identifierade mått.

2.6.1 Ramverk för SC

Gunasekaran et al. (2001) menar att många företag har upptäckt möjligheterna med SCM men att det i många företag saknas mål och mått för att åstadkomma en integrerad SC. Av den anledningen har ett teoretiskt ramverk för att mäta prestation i en SC utvecklats och mått identifieras utifrån den modell där Stewart (1997) delar in SC i *plan*, *source*, *make* och *deliver*. Gunasekaran et al. (2001) tar sin utgångspunkt ifrån två identifierade punkter som behöver tas hänsyn till vid utvecklandet av mätmetoder och mått för SC.

1. Det behöver finnas en balans mellan finansiella och icke-finansiella mått. Finansiella mått är väl anpassade att användas för strategiska beslut och externa rapporter medan den dagliga kontrollen av tillverkning och leverans enklare sker med icke-finansiella tal. Att begränsa antalet mått beskrivs även vara viktigt .
2. Det behöver finnas en tydlig distinktion mellan de olika nivåerna där prestation mäts. I form av strategisk, taktiskt och operativt så att mått kan relateras till den nivå där de är bäst lämpade att användas.

Utifrån det teoretiska ramverk som Gunasekaran et al. först presenterade 2001 genomförde Gunasekaran et al. 2004 en survey-undersökning där ramverket presenterades för ett antal företag som fick möjlighet att ranka mätten. Valet av respondenter skedde utifrån företag som tidigare implementerat SCM. Det tidigare teoretiska ramverket och den genomförda survey-undersökning sattes därefter samman till ett nytt ramverk för att mäta och utvärdera SC prestationer.



Figur 2.4 Mål och mått i SC (Gunasekaran et al. 2001)

Några av de mått som det teoretiska ramverket av Gunasekaran et al. (2001) lyfts fram presenteras i figur 2.4., det slutgiltiga ramverket ses i bilaga 2.

Ramverket är indelat i de tre olika nivåerna; *strategiskt*, *taktiskt* och *operationellt* samt enligt; *plan*, *source*, *make* och *deliver*. Varje mått inom dessa två dimensioner är sedan placerade i den ordning varefter de blivit rankade i den empiriska undersökningen. Vissa mått förekommer i flera celler vilket innebär att de ansetts lämpliga att använda på flera nivåer eller inom flera områden. Modellen för framtagandet av ramverket är i sig inget nytt och författarna föreslår att varje enskild organisation utvecklar sitt eget ramverk med fördel utifrån en mängd olika mått inom varje del som sedan rankas av personer i företaget. Vidare påpekas att varje företag är unikt och det ramverk som presenterats framför allt bygger på vad som skrivits inom det specifika ämnet och bör därför endast ses som en startpunkt (Gunasekaran et al. 2004).

2.6.2 Planering

Stewart (1997) förklarar att det finns olika delar av planering. Dels planering för efterfrågan och försörjning vilket innefattar att säkra tillgång till material, aggregera efterfrågan, planera kapacitet, prognosarbete och kampanjplanering. Dels planering av infrastruktur för som refererar till make/buy beslut, SC konfigurering och långsiktig kapacitetsplanering etcetera. Gunasekaran et al. (2001) förklarar genererandet av en order som viktig del i SC eftersom det påverkar efterkommande aktiviteter och lagernivåer. Ett första steg är att utvärdera den orderskapande metod som används och hur informationen som ligger till grund för en order hanteras, finns rätt och precis data kan en order hantearas korrekt. Företagets ledtid är en stark konkurrensfördel och ett viktigt mått. Christopher (1998) definierar orderledtid med att innefatta: orderskapande + planering + schemaläggning + inköp + sammanställning + kontroll + leverans. Orderledtid är en viktig parameter att mäta och kan sägas utgöra tiden mellan efterfrågan och tillfredsställelse. En minskning av orderledtiden innebär en sänk-

ning av SC svarstid och påverkar kundservicenivån direkt. Logistiska kostnader är viktiga att mäta, en SC sträcker sig över många delar i ett företag och det är därför viktigt att utvärdera vad en strategi eller förändring ger för kostnader och påverkan för hela kedjan. En total logistikkostnad beskrivs av Stewart (1997) innehålla orderläggningskostnader, materialanskaffningskostnader, lagerhållningskostnader samt SC finanser och affärssystemskostnader. En SC innefattar en stor kapitalanvändning i bland annat kundfodringar, fabriker, lokaler, inventarier och lager att mäta deras kostnad och avkastning är viktigt exempelvis via kassaflöde och ROI (Gunasekaran et al 2004). De mått som identifierats för planering återfinns i bilaga 2.

2.6.3 Materialanskaffning

Precis som för planering delas materialanskaffning in i två nivåer av Stewart (1997). Det ena är den faktiska anskaffningen som bland annat innebär mottagande, hantering och inspektion av materialet. Det andra området refereras till som infrastruktur och rör kontrakt, certifiering och betalning. Utvärderingsprocessen av leverantörer har genomgått stora förändringar och handlar inte längre endast om att jämföra priser. Idag kretsar det kring flexibilitet, integration och kundnöjdhet vilket innebär att prestationsmätning inom materialanskaffning avser framför allt mått som mäter samarbete och långvariga relationer till leverantörer (Gunasekaran et al. 2001). Utvärdering av leverantörer bör ske inom flera nivåer. Den strategiska nivån beskrivs röra mätning av ledtiderna och kvalitetsnivå hos leverantörerna mot branschnorm. På taktisk nivå är mätningen kopplad till kapacitetsflexibilitet och kvalitetssäkringsarbete medan den operationella nivån rör mätning utav antal felfria leveranser och upprätthållande av det planerade tillverknings-schemat (Gunasekaran et al. 2004). De mått som identifierats för materialanskaffning återfinns i bilaga 2.

2.6.4 Tillverkning

Tillverkning delas av Stewart (1997) in en nivå som innefattar produktionsutförande såsom mottagning av material, tillverkning, produkttester, paketering, lagerhållning, märkning och utleverans. Som infrastruktur inom tillverkning finns optimering av maskiner, fabriker och lager samt planering och sekvensering av tillverkning. Gunasekaran et al. (2004) menar att tillverkning eller sammanställning av produkter har stor inverkan på produktkostnaden, produktkvalitén samt för leveransens hastighet, pålitlighet och flexibilitet. Prestationen i en SC påverkas betydligt av antalet produkter som tillverkas, färre antal produktvarianter ger högre värdeskapande per anställd och även större flexibilitet, bättre leveranssäkerhet och mer produktutveckling. Att välja antal produkter att producera kan ses som ett tydligt strategiskt val (Gunasekaran et al. 2001). Kapacitetsutnyttjande är en given parameter att följa och ligger till grund för den orderplaneringen som blir utförd i ett tidigare skede av SC. Att därför mäta och utvärdera kapacitetsutnyttjande blir viktigt för att kunna öka flexibiliteten och minska ledtiden i SC. Lagrets funktion har från början varit en buffert mot osäkerhet men innebär idag en stor kostnad och förlängda ledtider i en SC (Gunasekaran et al. 2001). De totala kostnaderna för lagerhållning i en SC kan brytas ner i följande kostnader: kostnad för drift av lager, kapitalbindningskostnader, inkuranskostnader och bristkostnader som leder till stopp i produktion eller missad försäljning (Stewart 1995, Christopher 1998). De mått som identifierats för tillverkning återfinns i bilaga 2.

2.6.5 Leverans

Stewart (1997) tar för leverans upp distribution, frakthantering för import och export på den ena nivån och för infrastruktur styrning av kvantiteter för distribution och styrning av orderstorlekar.

Leverans är den länk i kedjan som har direkt påverkan för kundservice och utgör en viktig parameter att mäta. Miljön i vilket leveransområdet verkar är i ständig förändring och en stor mängd faktorer påverkar dess resultat (Gunasekaran et al 2004). Leveransprestation kan kopplas till framför allt tre faktorer; distributionskanal, schemaläggning (ruttplanering) och lokalisering. Rätt kombination av dessa leder till förbättrad leveransprestation. En annan aspekt på leveransprestation är leveranssäkerhet, huruvida en perfekt leverans skett är i slutändan ett mått på kundservice. För detta begrepp används Christophers (1998) definition som väger in huruvida leveransen var i tid, komplett och felfri. Att mäta den totala distributionskostnaden och analysera dess struktur är viktigt då denna kostnad utgör en betydande del. Förslagsvis sker det genom att undersöka varje enskild dels kostnad samt dess effekt på kundservice för att kunna göra avvägningar mellan exempelvis kostnaden för flera distributionscentraler eller att öka antal distributionsbilar för att nå bättre kundservice (Gunasekaran et al. 2001). Även tiden en kund får vänta innan en fråga besvaras eller hur servicen ser ut efter leveransen kan vara viktigt att mäta och kan utveckla prestationen i SC (Gunasekaran et al 2004). De mått som identifierats för leverans återfinns i bilaga 2.

2.7 Sammanfattning av referensram

I detta kapitel har olika områden med anknytning till prestationsmätningar presenterats. Sammanfattningen ger en överblick över vilka modeller och begrepp som kan sägas utgöra grunden för att besvara studiens syfte och frågeställning.

För att ett KPI ska vara effektivt krävs först och främst att måttet är anpassat till företagets strategi, detta är något av yttersta vikt, baserat på antal författare som diskuterar ämnet. Andra generellt accepterade tillvägagångssätt för att nå effektiva KPI:er är bland annat att inkludera medarbetarna i ett tidigt skede, då det trots allt är de som operativt ska jobba med måtten samt att begränsa antalet KPI:er så att de blir lättöverskådliga och även lättförståliga för organisationen. Implementering är alltså vitalt när det gäller att nå en framgångsrik mätteknik inom företaget.

Logistiken är en viktig del av företagen, i figur 2.2 kan vi se hur logistiken kan påverka företagets övergripande nyckeltal genom olika åtgärder. Vissa saker ter sig naturligt, till exempel att företagets vinst ökar ifall kostnaderna för SC minskar så länge kundservice är oförändrad medan andra faktorer kan vara att en effektiv SC kan förbättra kundfodringarna då fakturan kan skickas ut ju fortare kunden får sina varor.

SCOR modellen kan användas som en mall för att definiera en SC. Den strukturerar och visar inom vilka områden och aktiviteter som företag behöver mäta sin SC prestation. Det saknas en generell metod för vad som skall mätas inom SC. För att ge en viss likformighet används ofta SCOR för att sortera in måtten och utifrån detta synsätt har sedan olika ramverk utformats som kan ses som startpunkt för skapandet av KPI. Genom att få inspiration från två av dessa ramverk kommer det hjälpa till med arbetet att välja ut lämpliga KPI:er.

3. METOD

Här presenteras de metoder och arbetssätt som använts för att genomföra studien och besvara dess syfte och frågeställningar.

3.1 Forskningsansats

Som grund för denna studie ligger en fallstudie utförd vid ett bolag som driver ett flertal butikskoncept för mode och konfektion inom detaljhandeln. Det undersökta företaget har efter eget önskemål anonymiserats. Vidare har även olika enheter samt respondenter i företaget anonymiserats. Påverkan som det givit studien är att läsare utanför företaget kan ha svårt att se kopplingen till verkligheten. Samtidigt har anonymiteten inneburit att våra respondenter kunnat vara frispråkiga och vi har kunnat presentera all information som vi ansett intressant för studien. Studien undersöker hur ett fåtal lämpliga KPI:er kan identifieras och väljas ut för den SC som innefattar företagets egna varumärken. Studien är relaterad till att ta fram KPI:er och berör inte implementering eller huruvida företaget kan få fram den information som krävs för att kunna använda föreslagna KPI:er. Problemet som undersöks i denna studie utgår från företaget och har identifierats av dem själva som ett område företaget behöver utveckla. Vi har blivit ombedda av en särskild SC-grupp inom företaget att undersöka problemet djupare. Företagets specifika förutsättningar innebär att de slutsatser som ställs utifrån studien främst blir kopplade till det specifika fallet. Behovet att identifiera KPI:er och mäta prestationer i en SC är dock ett generellt problem som studerats utav ett stort antal forskare. Där blir vårt bidrag blir att illustrera hur det kan utföras givet vårt falls förutsättningar med inspiration från litteraturens ramverk.

Vår främsta källa till information är de intervjuer som genomförts av nyckelpersoner inom företaget, vilket lett oss till utförandet av en kvalitativ studie. Till skillnad från kvantitativ forskning utgår man vid kvalitativ forskning ifrån att verkligheten är subjektiv och behöver tolkas snarare än mätas (Merriam 1994). Genom att utföra intervjuer har vi samlat in information som ger oss en förståelse för de förutsättningar som finns i vårt fall. Lundahl och Skärvad (1992) framhåller att kvalitativa undersökningar baserar sina slutsatser på värderingar och föreställningar.

3.2 Fallstudie

En fallstudie är en undersökning som endast omfattar ett eller ett fåtal fall, vilka studeras mer i detalj (Lundahl & Skärvad 1992). Vid utförande av en fallstudie är det viktigt att den avgränsas och fokuseras till ett visst område (Lundahl & Skärvad 1992, Merriam 1994). Vår studie är utförd hos ett specifikt företag, valet att utföra en fallstudie har varit lämpligt grundat i den komplexa miljö som en SC innebär, då det medför att vi kunnat skapa oss en djup förståelse i ett enskilt fall. Kvalitativ fallstudieforskning hämtar ofta sitt problem från praxis för att sedan styras av frågor som rör process eller förståelse (vad, varför och hur) (Merriam 1994). I vår studie rör frågorna sig runt hur företaget kan uppnå mål med hjälp av KPI:er, välja lämpliga KPI samt ifall olika situationer kräver olika KPI:er. Valet att utföra en fallstudie har gett oss stora möjligheter att upptäcka komplexiteten i en SC och en möjlighet att ställa frågor som i ett första perspektiv inte varit uppenbara. Samtidigt som vi har kunnat skaffa oss en holistisk syn innebär en fallstudie vissa begränsningar såsom att det kan bli för detaljerat för den tänkta läsaren, det finns även risk att studien förenklar eller överdriver faktorer vilket

leder till felaktiga slutsatser (Merriam 1994). Vi vill därför poängtera att de slutsatser som framkommer i denna rapport bygger på våra egna tolkningar av verkligheten och att vi endast fokuserat på en avgränsad del vilket innebär att det kan finnas aspekter som denna studie ej tagit hänsyn till och som kan påverka användandet av de KPI:er som föreslås i slutsatsen.

3.3 Datainsamling

För att besvara syftet och svara på frågeställningarna är insamling av material ett kritiskt moment. I denna studie har både primär- och sekundärdata använts. Primärdata är sådan information som är avsedd för denna studie, alltså producerad av oss själva genom exempelvis intervjuer. Sekundärdata är information som inte framställd till berörd studie och vi är heller inte upphovsman till informationen, exempel på sekundärdata är vetenskapliga artiklar (Lundahl & Skärvad 1992).

3.3.1 Primärdata

För att genomföra denna fallstudie har en mängd primärdata krävts för att besvara syfte och frågeställningar. Primärdata kan insamlas genom flertalet sätt, till exempel enkäter, observationer eller intervjuer (Lundahl & Skärvad 1992). I denna studie har intervjuer använts för att införskaffa relevant information.

Intervjumetod

Vilka personer som intervjuas i studien är essentiellt för att uppnå ett bra resultat (Holme & Solvang 1997). Under studiets gång har vi haft kontakt med en grupp inom företaget vars uppgift är att utveckla företagets gemensamma SC. Det är med hjälp av denna grupp som lämpliga respondenter har identifieras. De respondenter som har deltagit i studien är samtliga anställda på företaget och har olika roller i organisationen och därmed även olika insikter, infallsvinklar och kunskaper inom det undersökta området. SC-gruppen är väl insatt i studiens syfte och har hjälpt oss med att kontakta respondenter, det ligger i gruppens intresse att förse oss med relevanta och kunniga personer att intervjua. Så långt det har varit möjligt har intervjuerna genomförts personligen men på grund av att företagets huvudkontor är placerat på annan ort än Göteborg har vissa intervjuer fått genomföras via telefon. I båda situationerna har kompletterande frågor ställts via e-post ifall det har ansetts nödvändigt för att få ytterligare förklaring och eller förtydligande.

Samtliga genomförda intervjuer, både telefonintervjuer och personliga intervjuer, har varit kvalitativa. Detta innebär bland annat att de är icke-standardiserade intervjuer där ordningsföljden av frågorna inte har så stor betydelse och både intervjuarens och respondentens inlägg är mer fritt (Lundahl & Skärvad 1992). Då intervjuaren ofta, och så även i detta fall, har förkunskaper inom området så är båda med och skapar samtalet (Patel & Davidson 2003, sid 78). Vi har inför intervjuerna skapat två frågeguider, en strategisk och en operativ. Anledningen till att vi inte har utvecklat specifika frågemallar till samtliga respondenter är att vi ansåg det intressant att se hur olika respondenter upplever och besvarar samma frågor. Beroende på respondentens kunnande och position i företaget har vi valt att använda antingen den strategiska eller operativa. Den strategiska mallen har syftat till att få en överblick på företagets målsättningar gällande SC och mätningar inom SC medan den operativa mer har handlat om att se vad företaget vill ha för information och vad som faktiskt mäts idag på operativ nivå. Guiden har sedan i förväg skickats till respondenten för att denne ska kunna vara förbered på själva intervjun och dela så mycket information och kunskap som möjligt. Utifrån de två

ramverk som beskrivs i referensramen har vi tagit fram ett Excel-dokument där ett antal KPI:er finns listade. Utifrån denna lista har vi brett de personer som svarat på den strategiska frågeguiden att välja ut och kommentera de KPI:er som de tycker behövs i verksamheten eller de som redan används idag. På grund av låg svarsfrekvens från respondenterna har listan inte kunnat användas för denna studie. Totalt sett har tolv intervjuer genomförts med personer på företaget. Till att börja med blev vi försedda med namn som ansågs viktiga att intervjua för studiens syfte men under resans gång har vi själva insett att vissa bitar i pusslet saknas och har då själva fått söka upp de personer i företaget som kan tänkas fylla dessa luckor. Luckorna bestod till största delen av att vi till en början enbart fick respondenter verksamma inom tre av företagets koncept och vår önskan var att inkludera samtliga fyra butikskedjor i studien. Till ett par respondenter har både den strategiska och operativa frågeguiden använts. Detta har gjorts antingen för att personen har bra inblick i båda områdena eller för att personen hjälpt oss komplettera information på grund av att vi inte fått intervjutid med önskad position. Det finns dock vissa positioner/personer vi anser hade varit fördelaktigt att intervjua men på grund av tidsbrist från både vår och respondenternas sida har detta inte kunnat göras, exempelvis hade vi önskat tala med en inköpscontroller och med företagets Global Supply Chain Manager. Nedan följer en lista på vilka positioner, vilken frågeguide våra respondenter har samt vilken typ av intervju som genomförts.

Position	Frågeguide	Typ av intervju	Koncept
Affärsutvecklare 1	Strategisk	Telefonintervju	A,C,D
Affärsutvecklare 2	Strategisk/Operativ	Telefonintervju	B
Controller utland	Operativ	Telefonintervju	B
Deltagare Affärssystemprojekt (fd påfyllnadskoordinator)	Strategisk/Operativ	Personlig intervju	A,C,D
Importansvarig 1	Operativ	Personlig intervju	A,C,D
Importansvarig 2	Operativ	Telefonintervju	B
Inköpschef	Strategisk/Operativ	Telefonintervju	B
Logistikchef 1	Strategisk	Personlig intervju	A,C,D
Logistikchef 2	Strategisk	Telefonintervju	B
Planerare	Operativ	Telefonintervju	A
Produktionschef	Strategisk	Telefonintervju	A,C,D
Påfyllnadskoordinator	Operativ	Personlig intervju	A,D,D

För att kunna analysera intervjuerna i efterhand har de spelats in och transkriberats. Efter transkribering har vi färgkodat samtliga transkriptioner efter de olika processer som SCOR modellen beskriver finns i en SC. Färgkodningen har sedan underlättat arbetet med att skriva resultatet som senare har presenterats utifrån denna modell. Vi anser att detta gett oss störst möjlighet att använda det material som vi samlat in då allt som sagts finns dokumenterat. Den kritik som i viss mån förekommer mot att spela in intervjuer är att respondenten riskerar att bli mindre frispråkig, speciellt runt mer känsliga ämnen (Merriam 1994). Som vi ser det finns det både saker som talar för och emot sådan kritik i denna studie. Först och främst så är rapporten anonymiserad och följaktligen har inte respondenternas namn nämnts utan endast roll i företaget. Detta talar emot den kritik som tidigare har presenterats då det dels finns flera personer med samma roller inom företaget och att arbetet är initierat av företaget själva i ett förbättringsarbete vilket har gett respondenterna legitimitet att ta upp pro-

blemområden och kritik mot företaget. Det bör dock påpekas att det i första hand är SC-gruppen som försett oss med respondenter och att då rimligen kan identifiera personen bakom rollen.

3.3.2 Sekundärdata

I denna studie har sekundärdata främst använts i referensramen. Det har varit vårt mål att presentera ramar för prestationsmätning genom att välja lämpliga begrepp och modeller inom lämplig områden från litteraturen. Denna studie skrivs främst för vår uppdragsgivare samt för elever och lärare inom ekonomistyrningsområdet som därmed har viss förförståelse för de modeller som presenteras och diskuteras. För att åstadkomma detta har sekundärmaterial i form av vetenskapliga artiklar, fackböcker och även i vissa fall internet använts. Det senare har vi i försökt att använda så lite som möjligt då ursprunget av materialet är svårt att verifiera.

När vi har sökt efter böcker och vetenskapliga artiklar har flera olika databaser och sökmotorer använts. Vi började med att söka på Göteborgs Universitetsbiblioteks sökmotor för att få uppslag till böcker inom området. Via Göteborgs Universitetsbibliotek har vi även kommit åt databaser som *Business Source Premiere* och *Emerald*, vi har även använt oss av *Google Scholar*. Exempel på sökord som använts är: "KPI Supply Chain", "Supply Chain Performance Measurement", "Logistics", "Retail Management". Dessa sökord har använts både var för sig och kombinerat. Där vetenskapliga artiklar funnits har dessa föredragits framför böcker inom området då artiklar ofta är mer aktuella. I sökandet efter artiklar har vi försökt att få tag på så nya artiklar som möjligt för att få aktuell information till referensramen. Vidare har databasverktyget SFX hjälpt oss att hitta bra källor. SFX är en länktjänst som hittar artiklar i fulltext och som söker igenom flera andra databaser och ger förslag på liknande artiklar (Göteborgs Universitetsbibliotek 2011). När vi har hittat en bra artikel inom det undersökta området har vi alltså använt SFX-verktyget för att på så sätt hitta fler artiklar inom samma ämne.

3.4 Analysmetod

Vårt val för att analysera det insamlade materialet och besvara de valda frågeställningarna är att utföra en analys av vårt insamlade material från våra intervjuer och den presenterade referensramen. För vår analys används även referensramen som inspiration för framtagandet av KPI:er. För att underlätta utförandet av vårt resultat och analys har vi valt att sortera in vårt material efter den referensmodell som Stewart (1995, 1997) presenterar som SCOR. Det är alltså vårt val att presentera det insamlade materialet efter denna modell och inte något som vårt undersökta företag själva arbetar utifrån. Det finns alltid en risk med att förenkla verkligheten och vi har fått göra vissa subjektiva val vid materialhanteringen.

Vi anser att ändå att denna struktur underlättar läsarens förståelse av resultatet då strukturen av en SC kan uppfattas som komplex. Eftersom vi med hjälp av SCOR klargör vad den insamlade informationen utgår från i kedjan. Så blir det enklare för läsaren att förstå de aktiviteter och mätningar som resultatet redovisar. Det är viktigt att poängtera att modellen inte används av företaget för att definiera sin SC och under de genomförda intervjuerna har inte vi använt oss av någon referering till modellen.

Vid vår analys har vi jämfört materialet i vår referensram mot informationen som framkommit i vår undersökning. SCOR modellen som presenteras i referensramen, och som ligger till grund för struktu-

ren av vårt resultat, utgör basen i vår analys när vi tar fram KPI:er för att beskriva inom vilken process de ska användas.

3.5 Källkritik

I alla studier oavsett vetenskaplig grad är det viktigt att förhålla sig kritisk till det material som samlas in, det gäller att inte blint lita på vare sig primär- eller sekundärkällor. För att anta ett sådant förhållningssätt bör man ta vissa aspekter i hänseende, det gäller till exempel att vara medveten om upphovsmannens syfte, vem upphovsmannen är och i vilket sammanhang dokumentet har tillkommit (Patel & Davidson 2003). Alla dessa frågor är relevanta för att bedöma källans trovärdighet och relevans, det gäller att säkerställa källans validitet och reliabilitet, se nedan för vidare beskrivning. För att försäkra oss om att våra källor är tillförlitliga har vi använt oss av erkända databaser för informationsökning, vi har i första hand valt artiklar som har publicerats under 2000-talet då prestationsmätning inom SC är ett relativt nytt forskningsområde.

Vi anser att de författare till artiklar och böcker som använts i studien är trovärdiga. Detta hävdar vi bland annat för att flertalet av de författare som använts har hänvisat till andra författare som vi har använt. Detta tyder på att vi har hittat ett segment i litteraturen som erkänner varandras forskning och som själva bidrar till kunskapsspridning inom området.

Källkritik handlar inte bara om sekundärdata. Även för de intervjuer som vi har genomfört i denna studie är det viktigt att ha en källkritisk utgångspunkt (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2006). Det kan vara så att våra respondenter har en dold agenda med de svar de ger oss. Ytterligare en tänkbar anledning till detta är, som tidigare diskuterats, att intervjupersonen kan känna sig skrämmd av faktumet att intervjun spelas in och säger därmed inte hela sanningen för att skydda sig själv.

3.6 Kvalitet

Denna studie ämnar åstadkomma ett resultat som är pålitligt och hållbart varifrån det går att dra korrekta slutsatser. För att uppnå ett sådant resultat ska uppnås borgar det i att vi förhållit oss väl med begreppen validitet och reliabilitet och till viss mån generaliserbarhet. Merriam (1994) antyder att det till och med kan anses viktigare i en kvalitativ fallstudie än vid en ren experimentell metod eftersom det i en fallstudie inte finns en något sätt att bestämma över dessa två begrepp i förväg.

3.6.1 Validitet

Validitet kan liknas vid problemet att få giltig information (Holme & Solvang 1997). Vårt val att samla in data via icke-standardiserade intervjuer ställer framför allt ett stort krav på oss som tolkare av informationen vi får ta del av. Vi kan inte lita på att den information som vi blivit försedda med under våra intervjuer är i linje med verkligheten. Istället har vi fått försöka se det ur varje respondents perspektiv och genom att ta del utav flera intervjuer kunnat utföra tolkningar som åtminstone kan närma sig verkligheten utan att vi för den delen bortsett från den enskilda individens perspektiv. Utgångspunkten till hela studien har dessutom varit ett problem som observerats av företaget själva. Vi får alltså anta att de respondenter som vi tillsammans med företaget valt att intervjua gjort sitt främsta för att belysa problemet från sitt perspektiv med syfte att åstadkomma en förbättring.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet kan liknas vid problemet att få pålitlig information (Holme & Solvang 1997). Genom att utföra en kvalitativ fallstudie har vi automatiskt begränsat vår studies reliabilitet eftersom det innebär att vi till stor del tolkat respondentens svar i ett specifikt ögonblick och använt en frågeguide som möjliggjort ett öppet svar från respondentens sida. Vilket innebär att samma fråga kan ge ett helt annat svar vid en annan tidpunkt. Likaså kan vi som tolkare av information uppfatta den på en mängd olika sätt beroende på tidigare kunskaper och erfarenheter. Bortsett från denna problematiska sida av reliabilitet vid utförandet av en kvalitativ fallstudie anser vi ändå reliabiliteten vara god i vår studie. Vilket vi grundar på att respondenterna getts en möjlighet att prata fritt inom det område där de har sin professionella yrkesroll. Varje respondent har haft möjlighet att i efterhand förklara sig ytterligare ifall något uppfattats som oklart från vår sida. Vi kan tyvärr inte styrka att de arbetssätt, tekniker och modeller som förekommer hos företaget stämmer överens med liknande företag i liknande branscher.

3.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet och fallstudier är ett kontroversiellt ämne, kritiken mot fallstudier består ofta i om det verkligen går att dra slutsatser utifrån ett enda fall (Lundahl & Skärvad 1992). Som vi tidigare redan nämnt är de slutsatser som dras i denna rapport är tydligt förknippade till företaget och de förutsättningar som gäller i just detta specifika fall. Vi har dock försökt att göra det undersökta problemet generellt till liknande företag och branscher genom att hålla både syfte och frågeställningar öppna och inte direkt kopplade till vårt företag. Vilket har inneburit att vi har undersökt vad svaret på dessa generella frågor blir i vårt undersökta fall. Svaret på dessa frågor blir däremot mest intressant för företaget.

4. RESULTAT

I detta kapitel presenteras studiens resultat. Först ges en beskrivning av det undersökta företaget. Därefter struktureras kapitlet efter den modell som benämns som SCOR i avsnitt 2.5. Modellen ska ses som en hjälp för läsaren och strukturerar resultatet av de svar som vi har tagit del av från våra respondenter.

4.1 Företagsbeskrivning

Det företaget som i denna studie endast benämns "företaget" är ett svensktbaserat och börsnoterat bolag. Företaget är verksamt inom mode- och konfektionsbranschen och är moderbolag i en koncern där dotterbolagen är fristående aktiebolag som benämns som olika butikskoncept. Varje dotterbolag är alltså en egen butikskedja som ägs av företaget och de har sin egen VD och ledningsgrupp. De fyra undersökta butikskedjorna kommer fortsättningsvis benämnas A,B,C och D där koncept A står för ca 50 % av nettoomsättningen, koncept B för ca 25 % medan koncept C och D delar på resterande 25%. I offentliga dokument presenterar företaget några finansiella mått som man jobbar efter, exempelvis långsiktig rörelsemarginal, långsiktig omsättningstillväxt och soliditet. Operativa mått som konverteringsrad, alltså antal betalande kunder i relation till antalet besökare, nämns också.

En kortfattad beskrivning av företagets SC för produkter ser ut som följande:

Design och planering sker utav inköps- och sortimentsavdelning -> Material anskaffas från underleverantörer som väverier och färgerier -> Leverantörer tillverkar och syr produkterna i produktionsanläggningar -> Agenter och produktionskontor sköter kontakten mellan företaget och leverantörerna -> Inköpsavdelning lägger order -> Logistikavdelning ansvarar för import av varorna till Sverige och företagets lager -> Leverans till egna butiker och franchisetagare -> Slutkonsument

Historiskt har koncepten inte alltid tillhört samma företag utan för ett par år sedan anskaffade företaget ett bolag som bestod av tre butikskoncept. Det anskaffande bolaget har fortfarande vissa gemensamma funktioner som fortfarande är separerade från företagets äldre koncept. Däribland logistikfunktionen, vilket förklarar att det finns vissa dubbla roller i företaget, exempelvis logistikchef och importansvarig.

Inom branschen som företaget verkar finns olika livslängd på varor. Vissa tillhör bassortimentet och finns tillgängligt under hela året medans andra typer av produkter till stor del styrs av säsong på året eller vilket mode som gäller för tillfället. Beskrivningen av de två senare produkttyperna innebär att de inte finns i butik kontinuerligt och att deras efterfrågan är mycket föränderlig och beroende av en mängd aspekter. Företaget har valt att definiera följande produktindelning för modetriangeln som består just av bas-, säsong- och trendprodukter. Den exakta definitionen av modetriangeln och dess delar varierar mellan koncepten men grunden är den här ovan presenterade.

4.2 Planering

Planering inom företaget förekommer både från ett strategiskt, taktiskt och operativt perspektiv avseende SC. Helt naturligt är mycket av planeringsarbetet kopplat till företagets huvudaktivitet som utgörs av försäljning av mode och konfektion. Denna huvudaktivitet innefattar däremot en mängd

övriga aktiviteter varav en del utförs inom SC. Den dagliga verksamheten i företaget inkluderar SC aktiviteter i högsta grad och även planering. Företaget behöver planera sin kapacitet på lager, i den dagliga distributionen och sin påfyllnad till butik, där behovet av produkter i butik utgår ifrån den dagliga efterfrågan. Det finns även ett utbrett taktiskt arbete som utförs inom företaget vilket inkluderar SC. Denna planering återkommer inför varje säsong när sortimenten för varje koncept skall skapas, tillverkas, levereras och säljas. Sammantaget ger ovan operativa och taktiska planering av SC effekter för de ekonomiska resultat som företaget redovisar. Företaget har dock även en mer strategisk planering för sin SC som istället fokuserar på hur det ekonomiska resultatet kan påverkas långsiktigt.

4.2.1 Operativ planering

Personen som sköter den kvantitativa planeringen av sortimentet benämns planerare. De blir av inköpscontroller tilldelade en inköpsbudget som planeraren bryter ner på SKU-nivå¹. Informationen går sedan vidare till sortiment- och designavdelningen som startar sitt arbete. När sortimentsavdelningen är färdig tas arbetet över av inköps- och produktionsavdelningen som ser till att tillverkningen verkställs. När design och inköp är färdiga med sitt arbete ansvarar sedan planeraren för att registrera in produkterna i företagets affärssystem så att inköparna kan lägga de faktiska orderna. När produkterna anlant till Sverige är planeraren ansvarig för att bestämma varje butiks lagernivåer utifrån en minimum- och maximumnivå. Det automatiska påfyllnadssystemet som företaget använder övervakar lagernivåer i butik och skapar påfyllnadsorder baserat på försäljningsdata. Detta arbete sker i samarbete med logistikavdelningen som sköter påfyllnadssystemet. Planeraren följer och övervakar flödet och försäljning av varor som återköps, det vill säga basvaror. Här ansvarar planeraren för att ta fram en prognos om framtida behov. Detta sker via ett enkelt verktyg utarbetat i Excel som redogör lagersaldo, historisk försäljning för perioden och nuvarande försäljning. Koncept B, som har halva sin omsättning utomlands, sammanställer alla länders prognoser, där koncept B är verksamt till en övergripande prognos. Materialet sammanställs sedan till inköparen som har kontakten med leverantör och lägger ordern. Inköpschefen är ansvarig för tre områden planering av sortiment, inköp av varor samt kvalitet på varorna. Inköpschefen redogör att det inte finns någon mätning av antalet produkter på SKU-nivå men att det kommer ske i framtiden då främst som en hjälp för planering och design för att beskriva hur många SKU:er som varje kollektion skall innehålla.

Importansvarig 1 och 2 ansvarar för företagets leveranser av varor från ursprungsland till lager i Sverige. De beskriver att mycket av arbetet som utförs kretsar kring den dagliga verksamheten och rör sammanställning och informationshämtning av historik från affärssystemet där information om antal orders samt nuvarande status fås, detta för att kunna planera det framtida kapacitetsbehovet av importen. Importavdelningarna har framför allt ett nära samarbete med produktionsavdelningarna som de kan beskrivas ta över ansvaret för godset ifrån. De förmedlar mycket information om hur ledtiderna ser ut för de olika avgångshamnarna som används för att hjälpa produktionsavdelningarna i sitt planeringsarbete.

Personen som har det dagliga ansvaret distributionen av produkter till butik benämns påfyllnadskoordinator. Påfyllnadskoordinatören övervakar påfyllnadssystemet samt planerar för de yttre faktorer som påverkar den automatiska påfyllnaden exempelvis helgdagar och kampanjer. Påfyllnadskoor-

¹ SKU (Stock Keeping Unit) är varje enskild artikel, nerbrutet på modell, storlek och färg

natorn har i sitt arbete kontakt med planeraren och controller som har ansvar för sortiment och ekonomi där de utbyter information om hur flödet till butiker skall planeras. Vilka varor som skall tryckas ut från lagret och när måste det ske för att de skall finnas i butik vid rätt tid.

4.2.2 Taktisk planering

Logistikcheferna har det övergripande ansvaret för transporter och lager i egenskap av chef för respektive logistikorganisation. Logistikchef 1 beskriver produktkalkylen som en viktig del i företagets taktiska planering, det är utifrån de mallar som sätts av produktkalkylen som verksamheten sedan skall anpassa sig avseende sina kostnader och en budget tas fram. Processen beskrivs av att business controller initierar arbetet genom att ange beräknad omsättningen. Logistikavdelningen inkluderas för att ta fram den varuflödeskostnad som varje produkt genererar, denna information är viktig för att få en korrekt kalkyl på hela produktens kostnadsstruktur. Den planering som utförs leder till en produktkalkyl och rör leverantörspriset, logistikkostnader, provision till agenter och övriga tillägg på produkten såsom etiketter. De som är involverade i detta arbete är inköpscontroller, business controller, produktionschef och logistikchef som svarar för olika delar i produktkalkylen. Den slutgiltiga produktkalkylen i direkta tal presenteras endast för ledningsgruppen vilket förklaras av att det är känslig information och att företaget är börsnoterat. Utifrån den produktkalkyl som upprättas skapas sedan en årsbudget som månadsvis följs upp.

4.2.3 Strategisk planering

När respondenterna som tagit del av den strategiska frågemallen blivit ombudda att förklara företagets konkurrensfördel och vad som gör företaget unikt har argumenten hög service till kund, och en positiv upplevelse i butik lyfts fram för alla företagets koncept. Ytterligare en styrka som belysts är att företagets olika koncept täcker ett brett åldersspann och att man kan erbjuda något för alla åldrar. Affärsutvecklarna har en strategisk roll i företaget och bidrar med analysarbete och projektledning i de projektgrupper de arbetar. Affärsutvecklare 1 ser företagets olika koncept och bolag som en konkurrensfördel där synergier kan uppstå. Här fokuserar moderbolaget på att agera som en koncern och hitta gemensamma aktiviteter inom exempelvis HR, IT och logistik. Logistikchef 2 som nyligen börjat arbeta inom organisationen konstaterar att företagets SC i dagsläget inte är någon konkurrensfördel. Istället hänvisas till att företagets utbredning av butiker är stark och att företaget har en god närvaro och starka varumärken på marknaden. Affärsutvecklare 2 förklarar beskrivningen av kundservice som att ta hand om kunderna och ge en godservice det innebär inte att man har rätt vara, i rätt tid och på rätt plats men menar att när man väl får till båda delarna så finns det stor potential till att åstadkomma något riktigt bra.

4.2.4 Supply Chain strategi

Produktionschefen ansvarar för kontakten med leverantörer och har kvalitetsansvar. Denne anser att det saknats en tydlig SC strategi. Utav logistikchef 2 beskrivs företagets strategi för SC som något oklar och pekar då framför allt på vilka parter som egentligen ingår inom SC och beskriver att för koncept B är det otydligt om vad som är inköpsavdelningens roll samt vilka delar av försäljning och försäljningsuppföljning som ingår. Affärsutvecklare 2 redogör att strategin för SC i koncept B upplevs sakna en person som äger ansvaret eftersom varuflödet är så splittrat bland olika avdelningar. Både logistikavdelningen, internationella avdelningen och planeraren påverkar varuflödet vilket exempelvis gör det svårt att veta vem som är ansvarig för en försenad leverans. Respondenten som idag arbetar med införandet av affärssystem var tidigare i en operativ roll och beskriver att företaget inte kun-

nat se kopplingen mellan tappad försäljning och ett dåligt inköp. Affärsutvecklare 1 poängterar att företaget saknar en strategi för de lägen där koncepten kan agera utifrån en koncern. Produktionschefen beskriver att tankarna om en SC strategi känns mer realistiska idag med de satsningar som företaget nyligen gjort och nämner anställningen av en global SC manager. Arbetet med att utveckla långsiktiga strategier sker för företaget i projektform och i olika styrgrupper, en SC grupp har skapats för SC frågor där avdelningarna för produktion, logistik och affärsutveckling från respektive koncept idag ingår.

Anledningen till de förändringar som skett och planeras menar affärsutvecklare 1 beror på att företaget ifrågasatt hur effektivt de jobbar med sin kostnadshantering. Detta är en naturlig konsekvens när ett företag har lönsamhetsproblem och nu har potentiella kostnadsminskningar identifierats. I projektgruppen för SC sker arbetet genom att olika hypoteser prövas, hittills har det främst gällt att upphandla kontrakt med leverantörer, upprätta logistik- och transportavtal men även gemensamma inköp hos leverantörer som ökar företagets volymer. Logistikchef 1 presenterar ett exempel, bör vi ha 20 olika inköpsstrategier i de olika koncepten, kan vi inte samla ihop alla koncept och köpa all trikåvolym² hos en leverantör istället för 5 olika? Affärsutvecklare 2 beskriver att det arbetas med idégenereringar både högt och lågt utifrån vad företaget kan göra och hur de ska göra det. I dagsläget har företaget påbörjat arbetet mot sina långsiktiga planer om att agera mer som en koncern genom att logistikcenter har skapas.

4.2.5 Logistiska planer

Inom logistikavdelningen finns det flera strategiska åtgärder som kan leda till en förbättrad SC. Framför allt kan ett ökat samarbete inom koncepten leda till effektiviseringar och att alla arbetar enligt samma rutiner. Företaget tror även att det går att hitta stora effektiviseringar genom att flytta en del av ansvaret från inköps- och sortimentsavdelning gällande varuflödet till logistikavdelningen där kompetensen för SC finns, enligt Logistikchef 1. Att en stor del av ansvaret för varuflödet vilar hos inköps- och sortimentsavdelning påpekar även logistikchef 2. Logistikavdelningen förklarar behöva underlätta arbetet för dessa avdelningar så att de kan fokusera mer på att ta fram ett bra sortiment.

Logistikchef 2 som arbetar med koncept B, skall snart påbörja arbetet med att flytta sitt lager till en tredjepartslogistik och beskriver vikten att kräva in data ifrån sina leverantörer. Denna typ av data är framförallt viktig för de mätningar som företaget själva måste utföra som ett steg i sitt förändringsarbete. Blir företaget fakturerade 1 miljon i månaden för lagret så är det viktigt att förstå vad som driver kostnaden och hur företaget kan agera för att minska kostnaderna. Det innebär att företaget måste gå igenom allt, hur förpackningarna ser ut, hur ofta sker leveranser, allt som styr och påverkar varuflödet. Inköpschefen förklarar att det nya lagret var ett projekt som genomfördes eftersom det innebär kostnadsbesparingar att slå samman lagren, är man en koncern är det dessutom smartare att ha ett gemensamt lager. Affärsutvecklare 2 poängterar samtidigt att även om man nu ska gå in i ett gemensamt lager för alla koncepten så saknas gemensamma processer och system för att kunna använda sig av de fördelar som ett gemensamt lager innebär, när dessa väl är på plats kommer det kunna innebära stora fördelar.

² Ett maskinstickat tyg

4.2.6 Mätningar och mått

Operativa mått

Operativa mått för logistiska prestationer beskrivs av företaget och logistikavdelningen som att ha en god servicenivå för distribution och en bra leveransprecision men i dagsläget finns det inga direkt uttalade mål. Logistikavdelningen följer upp sin distributörs leveransprecision och enligt de avtal som finns ska de vara 100 %, logistikchef 1 påpekar dock att det är en utopi. Påfyllnadskoordinatoren som arbetar i verksamheten mäter idag servicegrad i butik och fyllnadsgrad för transportererna och använder dessa mått för sitt framtida arbete. För de prognoser som planeraren tar fram och bygger sitt underlag på för inköpare sker ingen mätning enligt inköpschefen som samtidigt påpekar att man blivit varse att detta är något man behöver arbeta mycket mer med. Affärsutvecklare 2 slår fast detta genom att konstatera att ingenting av planerarens arbete mäts idag. När det kommer till basvarorna förklaras att prognoserna följs upp i början av varje vecka utifrån hur det gått föregående vecka, varje kvartal sker även en uppföljning som analyserar hur företaget ligger till mot prognos. Planeraren förklarar samtidigt att verktyget som används för prognoser kräver mycket manuellt arbete och utgår ifrån att man skall hålla en sund lagernivå. Något ytterligare mål eller mått på vad lagernivåerna skall vara saknas.

Taktiska mått

Taktiska mått för logistikavdelningen och SC gäller framför allt huruvida logistikkostnaderna stämmer överens med budget och produktkalkylen, analysen sker utifrån en väldigt aggregerad nivå och ser endast på prestationen utifrån monetära termer, beskriver logistikchef 1. Logistikchef 2 är nytillträdd och beskriver en förvåning över att det de facto mäts så lite inom organisationen. Uppföljning av budget och kostnadskontroll är de mätningar som går att identifiera men den klassiska mätningen mot exempelvis KPI saknas däremot nästan helt, enligt logistikchef 2. För koncepten A,C,D förklaras att det finns en mer individuell uppföljning rörande kostnaderna för logistik utifrån monetära värden, exempelvis tas hanteringskostnader på lagret fram. Prestationen följs upp utan att det har satts några specifika mål för vad hanteringskostnaden bör vara per produkt. Överlag beskrivs att många kostnadsposter endast övervakas, så att de ligger i fas, det sker inget arbete med att påverka kostnaderna. Logistikchef 1 förklarar att det som kommer att ske är ett mer övergripande arbete mot att sänka kostnader och att man blir uppföljd på huruvida det sker från personer högre upp i koncernen. Planeraren förklarar att det som man framförallt mäts på är huruvida man klarar av att hålla sin budget eller inte. Båda logistikcheferna är överens om att deras ansvar inom SC rör logistikkostnaderna vilka kan delas upp i infrakter, lagerhantering och distribution. Produktionschefen konstaterar att de inom sin avdelning inte mäts på någonting förutom att hålla budget och förklarar att det framförallt beror på verktyg för att mäta saknas. Produktionschefen beskriver också organisationen kring materialanskaffning som stelbent och med stort fokus på just marginalkrav. Här menas att företaget skulle kunna tjäna pengar på att ha mindre fokus rörande marginalkrav och istället försöka att snabbt anskaffa de produkter som kunder efterfrågar i butik även om det innebär en sämre marginal på produkten.

Strategiska mått

Strategiska mål och mått beskrivs av logistikchef 1 som att nå lönsamhet grundat i omsättning och kostnader. Någon nedbrytning av lönsamhetsmål till mer icke-finansiella mål för att åstadkomma det strategiska målet beskrivs inte finnas. Affärsutvecklare 1 beskriver att det finns en uppsjö av finansiella KPI:er i organisationen, framför allt ett stort fokus på lönsamhet och det ligger mycket fokus på

earnings before interest and taxes (EBIT) och ROI. Samtidigt beskrivs hur det saknas kunskap om hur målen faktiskt ser ut för dessa KPI:er och hur de följs upp av företagsledningen. Logistikchef 2 upplever att det finns flera mått kopplade till lönsamhet och kanske framför allt mot försäljning och att dessa kommunicerats väl. Måtten som används inom företaget har enligt affärsutvecklare 1 kanske inte en direkt koppling till strategin men det är tydligt att försäljning är företagets fokus. Affärsutvecklare 2 berättar att man just nu går igenom samtliga affärsplaner för koncepten och att man arbetat fram olika sätt för att styra de olika avdelningarna, exempelvis styrs produktionsavdelningen mot täckningsbidrag medan försäljningsavdelning mot snittköp. Varje avdelning har inte lika specificerade mål och mått att arbeta mot men affärsutvecklare 2 konstaterar att försäljning har mer strukturerade mått än övriga avdelningar. Arbetet med att bryta ner övergripande mål på avdelningsnivå beskrivs ha varit dåligt men affärsplanen beskrivs som något alla skall ha i ryggen även om några mål och mått för just SC inte kommer att finnas med. Ser man till vad de operativa respondenterna anser om just nedbrytning av målen och förståelsen över hur deras prestation påverkar de övergripande måtten säger flera att någon sådan information inte har gått ut till dem.

Logistiska mått

Affärsutvecklare 1 beskriver att det handlar mycket om lageromsättningshastighet inom de logistiska prestationerna men poängterar även att det beror mycket på hur tillstånden i bolagen är eftersom de vid perioder av dålig försäljning i butik tvingas fokusera på andra saker. Logistikchef 1 beskriver att det idag saknas mål inom logistikavdelningen att styra mot och nämner som exempel att mätning saknas av företagets lageromsättningshastighet vilket innebär att det inte går att styra och sätta mål efter vad den är idag och vad man vill åstadkomma. På samma sätt saknas mål för kapitalbindning. Logistikchef 2 är också tydlig med att detta mått saknas men beskriver hur måttet är viktigt att jobba mot och att det är något som definitivt kommer att införas. Påfyllnadskoordinatören påpekar att det någon gång förklarats att företaget ska ha en lageromsättningshastighet på fyra.

4.2.7 Faktorer som påverkar planering

Olika koncept

Affärsutvecklare 1 ser möjligheter att arbeta med benchmarking och strategiska frågor, eftersom koncepten är uppdelade i olika bolag och tror att detta arbete utförs av CFO:n. Någon benchmarking sker inte mellan avdelningar förutom den informella där man möts i korridoren och pratar om sin verksamhet. Affärsutvecklare 2 beskriver att någon benchmarking mellan avdelningar inte sker, däremot så anses koncepten jämföras mot varandra även om det inte sker på ett sådant sätt som vore önskvärt utan att det ofta slutar med ett konstaterande att koncepten är för olika kunna jämföras. Logistikchef 1 ser medarbetarundersökningen som sker varje år av företaget som ett verktyg för att jämföra avdelningar. Vid större upphandlingar har koncepten utvärderats mot varandra för att se hur varje koncept arbetar med sina processer se och om man kan utföra processen gemensamt. Logistikchef 2 påpekar att när koncepten nu slår samman sin lagerverksamhet hos en tredjepartslogistiker, är det mycket lämpligt att utföra benchmarking mot de koncept som redan arbetar med denna lösning inom företaget.

Företagets koncept skiljer sig åt och utifrån detta kommer olika utmaningar. Detta innebär i sin tur att de behöver olika styrning för att hantera butikens olika förutsättningar. Exempelvis så har koncept B en stor utlandsförsäljning vilket de övriga koncepten inte har. Det som skiljer här är att prognosarbetet blir av större betydelse då utlandet gör sina egna prognoser, utan att ha några försälj-

ningsdata att gå på, vilket har visat sig leda till stora differenser mellan prognos och faktisk försäljning. Logistikchef 2 menar att detta innebär att det krävs en annan styrning för att hantera denna komplexitet.

Modetriangel

Modetriangeln har framförallt tagits fram ur ett planeringsperspektiv för att planera konceptens sortiment. Hur mycket av styrningen som sedan sker utifrån modetriangeln vid de olika koncepten varierar och beror mycket på hur hög modegrad de olika koncepten arbetar med. Många produkter med kort livslängd är viktigt för koncept A och D medan koncept B och C snarare har behov av en god tillgänglighet och långsiktighet för sitt sortiment. Det innebär att modetriangeln blir ett problematiskt styrningsverktyg för varuflödet. Planeraren beskriver hur olika typer av produkter är kopplade till olika livslängd och att den informationen är avgörande för hur produkten styrs. Information om en produkts livslängd finns inte tydligt definierad utan förklaras vara något man lär sig och då är relativt enkelt att jobba efter. Samtidigt poängteras att det kan vara svårt för nyanställda inom företaget att lära sig produkternas livslängd.

Affärsutvecklare 2 beskriver en skillnad mellan koncepten som rör indelningen av varor. Först och främst påpekas att modetriangeln som begrepp inte helt stämmer in på koncept B eftersom de på grund av en annan kundgrupp inte arbetar med mode i samma utsträckning som övriga koncept. Basvaror för koncept A,C,D handlar om bästsäljare medan de för koncept B istället är varumärkesbyggande och ska finnas i butiken även om det bara säljs någon enstaka produkt i månaden. Basvarorna ska för koncept B säkerställa ett gott sortiment i butik. För de andra koncepten kan en vara som säljer bra bli basvara medan det sker sällan för koncept B och köps även fortsättningsvis in som en period- eller säsongsva.

4.3 Materialanskaffning

För det undersökta företaget handlar materialanskaffning (source) främst om inköp och kontakt med leverantörer som i de flesta fall är belägna i Asien. Ansvaret för inköp och leverantörskontakter är kopplat till flera personer inom organisationen och många olika roller kommer in i materialanskaffningsproblematiken. Flera respondenter poängterar samordning av koncepten som en viktig del i det strategiska arbetet för att nå större inköpsvolym, förbättra sin förhandlingsposition och sänka sina leverantörspriser.

4.3.1 Produktionskontor

Affärsutvecklare 1 beskriver att förutom personalkostnader står materialkostnaderna för de största kostnaderna i företaget och att det därför blir en viktig del att kunna styra materialanskaffningen. I dagsläget har företaget ett produktionskontor i Turkiet samt samarbeten med agenter i andra delar av Asien. Produktionskontoren och agenterna kan ses som företagets förlängda arm mot leverantörerna. Det är agenterna och produktionskontoret som sköter och ansvarar för en stor del av sourcingen, på initiativ av företaget. Affärsutvecklare 1 menar att för det första ledet i företagets SC är det leverantörerna som sätter villkoren vad gäller priser och ledtider och företaget får rätta sig efter detta. Förutom möjligheten att påverka relationerna kan egna produktionskontor även leda till en minskad leverantörsstock vilket påverkar kostnaderna eftersom många leverantörer ökar företagets kostnader, enligt produktionschefen.

Egna produktionskontor kan även innebära andra fördelar, produktionschefen upplever att det idag inte finns något verktyg för att hantera riskspridning mellan marknader i organisationen. Ett egenägt produktionskontor skulle här kunna hjälpa till att sprida riskerna mellan leverantörer och marknader, menar produktionschefen. Genom att använda sig av flera leverantörer som producerar och tillverkar liknande varor resulterar det i att företaget minskar sin risk eftersom de då inte är lika beroende av en leverantör eller en geografisk marknad. De verktyg som idag finns för att hantera denna situation är enligt produktionschefen att företaget kan stänga ner en leverantör för vidare order men för att detta skall ske måste det finnas en allvarlig anledning. Flera respondenter refererar till denna problematik, de anser det borde finnas någon form av fördelningsnyckel som hjälper företaget att inte lägga alla ägg i samma korg. Eftersom agenterna idag jobbar mot provision så finns inga incitament för dem att försöka begränsa antalet order och föreslå nya leverantörer på grund av begränsad kapacitet eftersom de vill åt så mycket order som möjligt.

4.3.2 Mätningar på inköpsmarginaler

Avseende mål och mått ser det olika ut beroende på vilken position som avses. Inköpare beskrivs endast mätas på sina marginaler medan sortimentschefer även har försäljningsmål att svara upp mot. Det stora fokuset på marginaler anses bidra till en ett försvårat samarbete mellan de olika koncepten. Produktionschefen menar att det behövs ett gemensamt verktyg för att sammanställa och styra arbetet men att faktumet att varje enskild inköpare mäts på sina marginaler resulterar i att de först och främst inte ser helheten utan bara sina egna mål och mått, och att företagets övergripande mål om ett ökat samarbete försvinner.

4.3.3 Leverantörskontakter

En SC strategi för företaget, gällande materialanskaffning, är att skapa långsiktiga och djupa förhållanden till sina leverantörer. Företaget jobbar idag med ett 70-tal leverantörer för koncept A, C,D, runt om i världen, huvudsakligen i Asien, samt ytterligare ett 40-tal för koncept B. Produktionschefen förklarar även att på grund av de senaste årens prispress så har företaget fått krav uppifrån i organisationen att ta in fler leverantörer som klarar lägre prisnivåer. Detta har inneburit att en del leverantör sagt upp sitt samarbete. Affärsutvecklare 1 uttrycker att företagets fokus mot långvariga leverantörskontakter grundas i att de vill få mer insikt i skapandet av produkterna. Ett sådant samarbete skulle innebära att företaget får inblick i de kostnadsstrukturer som leverantören har och att tillsammans med denne kunna skapa produkter och priser som gynnar båda parter.

Flera respondenter påpekar under intervjuerna att ett nytt affärssystem implementeras i företaget under tiden för studien. Ett specifikt önskemål ifrån produktionschefens sida i det nya systemet var att kunna spåra sålda produkter tillbaka till leverantörsnivå. Som produktionen ser ut idag kan samma artikel tillverkas av flera olika leverantörer. Vid försäljning går det enbart att identifiera det gemensamma artikelnumret. Produktionschefen berättar om sin känsla att det är just de leverantörer som företaget har ett långvarigt och tätt samarbete med som faktiskt levererar de varor med bäst kvalitet och levererar i rätt tid. Samtidigt förklarar den respondent som deltar i projektgruppen för affärssystemet att en spårbarhet som kan koppla en unik vara till en leverantör skulle kräva alldeles för mycket administrativt jobb och menar att inte ens företag som har lagkrav på denna spårbarhet lyckats utveckla sådana system. Affärsutvecklare 2 gör också gällande att man idag kan spåra reklamation från kund tillbaka till leverantör.

4.3.4 Gemensamma leverantörer

Flera respondenter uttrycker en önskan om att företaget måste åstadkomma mer gemensamma aktiviteter koncepten emellan. Ett av de områden som tas upp är att det finns potential för att jobba med gemensam sourcing för att företaget ska kunna förbättra sin förhandlingsposition och åstadkomma lägre inköpspriser. Inköpschefen och affärsutvecklare 2 beskriver att det finns stora skillnader mellan koncepten och att gemensamma leverantörer blir svårt att upprätta. Koncepten konkurrerar inom olika segment och får därför lite olika förutsättningar. Exempelvis beskrivs hur koncept A har starkt kostnadsfokus och låter delvis kvaliteten bli lidande medan koncept B profilerar sig med kvalitet och säkerhet. Affärsutvecklare 1 menar att man idag underskattar möjligheterna att samordna sina inköp och att de olika koncepten tror att de köper in alltför skilda varor men att många av inköpen är mer lika än vad de tror. Det finns vissa gemensamma tillbehör som knappar och etiketter till produkterna som mycket väl skulle kunna köpas in gemensamt. Även råmaterial såsom bomull och tyg har möjlighet att kunna sourcas gemensamt eftersom det är något som alla koncept arbetar med i sin verksamhet. Logistikchef 2 menar att för att åstadkomma denna typ av samarbete är det viktigt att kunna visa på vilka ekonomiska effekter som fås när volymerna ökar. Produktionschefen uttrycker en önskan om att företagets inköpta varor ska hålla så hög kvalitet som möjligt, både funktionsmässigt och etiskt. Här menar produktionschefen att koncept B ligger i framkant medan de andra koncepten har halkat efter, eftersom koncepten har pressat både sina in- och utpriser.

Affärsutvecklare 2 ser potentialer i att skapa en mall för en leverantörsbedömning för samtliga koncept där kriterierna för bedömningen är identiska. Viktningen mellan kriterierna och nivåerna på vad som anses godtagbart kan dock skilja sig mellan koncepten. Gemensamt för koncepten är medlemskapet i en CSR-organisation som har fastställda krav avseende arbetsmiljö, barnarbete och miljöansvar. Företaget samarbetar med leverantörer som uppfyller dessa krav och som i framtiden förväntas klara och bli godkändas enligt de uppställda kraven.

4.3.5 Modetriangeln

Företagets indelning av produkter utifrån vad som refereras till som modetriangeln påverkar materialanskaffningen. Eftersom de olika typerna av produkter som ingår skiljer sig åt avseende styrning av inköpen. De produkter som är tillgängliga året om och återköps kräver att prognoser tas fram som styr inköpen. De övriga produkttypernas kortare livslängd innebär att volymerna inte kräver den prognostiseringen som helårsvarorna kräver. Säsongs- och trendvaror är till stora delar ett annorlunda flöde som, enligt bland annat logistikchef 2, behöver olika styrning och möjligtvis även olika KPI:er att mäta prestationen på. De stora skillnaderna mellan produkttyperna beror till stor del på att livslängden för de olika produkterna varierar kraftigt. En basvara kommer att finnas under en lång tid framöver, säsongsvarorna finns i butik under åtta till tolv veckor och trend under fyra till sex veckor. Affärsutvecklare 1 menar att man bör kunna titta på konsolideringsmöjligheter mellan de olika konceptens basvaror för att hitta leverantörer som har möjlighet att hantera basprodukterna, däremot ses detta som svårt för säsongs- och trendvaror då dessa flöden är små och under begränsade perioder. Dessa olikheter bör finnas med redan i upphandlingsfasen. När inköparen förhandlar med leverantören är det stor skillnad om man förhandlar om ett tre år långt kontrakt eller om det handlar om en produkt som ska säljas under fyra veckor. Det handlar inte bara om pris utan även om leveranstider med mera, menar logistikchef 2.

4.4 Tillverkning

Eftersom företaget inte har någon egen tillverkning och den tillverkning som sker på uppdrag av företaget främst utförs i Asien, berörs inte produktionsfrågor utan snarare aspekter inom lagerhållning, order och leveransstorlekar. Det är främst dessa processer som företaget kan kontrollera och påverka. Hur mycket som produceras åt gången hänger tätt ihop med lagerhållningen då det som produceras går in på lager. Detta gäller såväl ifall fabriken och lagret sitter vägg i vägg eller om de ligger i olika världsdelar, skillnaden består i att tiden mellan tillverkningen och inleveransen på lagret varierar.

4.4.1 Lager

Idag arbetar företaget med två olika lager där koncept A,C,D har ett lager som sköts utav en tredjepartlogistiker medan lagret för koncept B drivs i egen regi. I en närstående framtid och som ett steg i att öka konceptens gemensamma processer kommer de fyra konceptens lager slå samman till ett gemensamt logistikcenter hos företagets tredjepartslogistiker. Förhoppningen är att samordning skall leda till kostnadsbesparingar. Logistikchef 2, vars koncepts lager slås samman som med de tre övriga konceptens lager, ser möjligheter att kräva lagret på mätningar som underlättar egna prestationsmätningar, exempelvis tillgänglighetsmätningar och servicegrad på lagret. Användandet av tredjepartlogistiker innebär att företaget kommer bli försett med flera nyckeltal och kostnadsspecifikationer. När logistikchef 1, som redan i dag tar del av denna information för sin SC, beskriver vad som mäts så är det främst den information som fås ifrån tredjepartsleverantörer som presenteras såsom mått över plockfel. Logistikchef 2 menar att de kommer att kräva in mätningar på nyckeltal och kostnader men att dessa mätningar ska vara ett komplement och underlätta de egna mätningar som genomförs, inte ersätta dem.

Arbetet med att rapportera in företagets lagervärde för de tre koncepten (A,C,D) som arbetar med ett tredjepartslager, sköts utav logistikavdelningen genom att påfyllnadskoordinatorn samlar in uppgifterna från företagets affärssystem avseende antal artiklar och deras värde. Informationen går sedan vidare till planerare som gör eventuella nedskrivningar på värdet för realisation. Påfyllnadskoordinatorn sammanställer sedan informationen till ekonomiavdelning varje månad för att redovisas i finansiella rapporter. Påfyllnadskoordinatorn konstaterar att måttet inte är relevant för dennes arbetsroll och har heller inte något ansvar för lagervärde men att det finns en förståelse om vad måttet innebär och används till. För koncept B som ännu arbetar med sitt eget lager beskrivs uppföljningen av kapitalbindning och omsättningshastighet vara mycket begränsad.

4.4.2 Orderstorlek

Att företagets inköpare mäts och utvärderas på vilka marginaler de har på deras inköpta plagg, det vill säga vilket pris de får från leverantören jämfört med vilket pris det säljs för i butik, beskrivs av flera respondenter ofta utmytna i stora orderstorlekar. Logistikchef 2 menar att man bör ha ansvar för de områden som man påverkar, följaktligen att inköp bör ha ansvar för sina marginaler samt för de lagerkostnader som uppkommer på grund av inköpskvantiteter. Affärsutvecklare 2 beskriver hur kapitalbindning och lageromsättningshastighet inte finns med i beräkningen när inköpare bestämmer orderstorlek istället ses endast till marginalen. Mått på vad som är rimliga leveransstorlekar efterfrågas. När är det bättre att ta hem ordern i två leveranser och få en extra leveranskostnad mot att ta hem en stor order i en leverans och ha varorna på lager? Både affärsutvecklare och planerare belyser svårigheten med att göra dessa avvägningar utan att ha fått några tydliga riktlinjer. De menar att verktygen för styrning saknas och planerare beskriver hur en sund lagernivå får tas fram på känsla.

4.4.3 Ledtidsuppföljning

Affärsutvecklare 1 talar om hur ansvaret för den totala ledtiden i företaget ser ut och poängterar att man idag saknar någon form av total ledtidsuppföljning. Inköp, planerare och design har ett ansvar och behöver se över sina processer för att se vad som kan göras för att effektivisera, inte bara att konstateras att ledtiden är X veckor och rättar sig efter den utan istället jobba på att minska ledtiden. Vidare menar affärsutvecklare 1 att företaget har god kontroll på transporttider och lagerhanterings-tider och att det är just den totala ledtiden inte följs upp ordentligt.

4.5 Leverans

De aktiviteter som är förknippade med leverans i företaget rör dels transport av gods med båt och flyg från företagets leverantörer i Asien. Det innefattar även distributionen av varor till butik vilket sker från företagets lager men även via cross-docking³. Det som idag kallas logistik i företaget syftar främst på fysisk förflyttning och transport, menar logistikchef 2 som själv definierar logistik som ett betydligt bredare begrepp. Logistik förklaras innefatta varuflödet till mycket större utsträckning och logistikchefen pekar på att skillnaden ligger i att man ur ett varuflödesperspektiv ser till påverkan av aspekter som inköpsvolym, anskaffningssätt och butiksfördelning.

4.5.1 Import

Företaget arbetar tillsammans med en speditör för importen av företagets gods. Importansvarig 1 och 2 talar om att de övervakar flödena och reagera på eventuella avvikelser. Ledtider och avvikelser följs noga av importansvariga men från företagets sida efterfrågas inte denna information, man jobbar heller inte med mått på detta då ledtiderna är svåra att påverka, menar importansvarig 2. Vidare känner importansvarig 2 sig osäker på vem som faktiskt är ansvarig för ledtiderna och mätningar inom det, om det är just importansvarig eller företagets global supply chain manager. Importansvarig 1 menar att nyckeltal inte är en något som är särskilt intressant för arbetet. Det som faktiskt mäts av de importansvariga är hur stor del av inflödet som går med båt respektive flyg och vad kostnaden är för detta. Detta är något som importansvarig 1 lämnat uppåt i organisationen och används för att beräkna produktpåslag och för budgetering av fraktkostnader inför kommande år.

Båda importansvariga beskriver att företaget alldeles nyligen har tagit fram ett avtal med sin speditör som ska uppmuntra speditören att ha hög leveransprecision. Ju högre leveransprecision desto mer betalt får speditören. Avtalet har framför allt tillkommit på grund av att företaget arbetar med cross-docking för vissa flöden vilket ställer höga krav på att leveranserna sker vid den avtalade tiden, varken tidigare eller senare. Företaget har tidigare haft problem med att speditören säkrat upp sina ledtider genom att säga att det tar 30 dagar att transportera godset medan det i verkligheten tar 20 dagar. Detta har lett till att leveranserna inte kommer när de ska vilket skapar problem, berättar importansvarig 1. Mätning av leveransprecision och huruvida de håller de utlovade tiderna kommer åtminstone i början att ske av speditören men skall i framtiden mätas av företaget. Alla eventuella förseningar beror dock inte på speditören. Ett vanligt sätt att jobba är att den person som har ansvar för inleveranserna på lagret har kontakt med påfyllnadskoordinatören och beslutar om att prioritera upp vissa varor som behövs i butik tidigare än andra varor. Detta gör mätningar inom området svårt

³ Cross-docking innebär att lasten inte lagerhanteras utan det är ett flöde som omfördelas och distribueras direkt till butik.

men den flexibilitet som uppkommer är viktig för verksamheten, enligt logistikchef 1. Produktionschefen beskriver även att det ofta sker en viss produktutveckling efter orderläggning som leder till leveransförseningar, denna är dock förorsakad av företaget självt och en sådan justering syns inte i systemen vilket leder till att det ser ut som att leverantören är sen när det i själva verket beror på företaget.

4.5.2 Butikspåfyllnad

Företaget arbetar med en extern distributör som sköter leveransen till butik. Logistikchef 1 förklarar att distributören lämnar information om leveransen kom i det angivna tidsfönstret och huruvida leveransen kom i sin helhet, exempelvis fem kartonger av fem och levererades i rätt tid. Varje försändelse som går från lagret dubbelkontrolleras och kontrolleras sedan inte en tredje gång utav butikspersonalen utan de kontrollerar endast de flöden som gått direkt via cross-docking.

Påfyllnadskoordinatören förklarar att de tar emot rapporter från butiker när någon avvikelse upptäcks men anser att lagret i dagsläget har bra plocksäkerhet, däremot rapporteras en del avvikelser från cross-docking flödet.

Inom detaljhandeln är mätningar på tillgänglighet i butik ett centralt mått och logistikchef 2 som är nyanställd inom företaget anser sig förvånad över att det idag finns så få mätningar av de logistiska prestationerna. Den enda formen av tillgänglighet som idag mäts i butik görs av påfyllnadskoordinatören, på uppdrag av controllers. Påfyllnadskoordinatören förklarar att det sker i cirka fem butiker, kl 17 varje lönesöndag. Att mätningen sker på söndagar beror på att det är en bra dag för att göra tillgänglighetsmätningar eftersom det är ett mått på hur väl butiken har klarat av helgen "*... och helgen är A och O inom retail*", säger den före detta påfyllnadskoordinatören. Vad som de facto mäts är antalet SKU:er som har ett noll-saldo vid slutet av söndagen i butiken, desto färre sådana poster desto högre tillgänglighet. De resultat som framkommer genom tillgänglighetsmätningarna beskrivs ofta leda till en förändring av butikens lagernivåer. Tar en vara ofta slut så får butiken följaktligen fler exemplar av varan i grunduppsättningen. Påfyllnadskoordinatören uttrycker en önskan om att få fram information om tillgänglighet i varje butik, på en mer kontinuerlig basis. Idag kräver denna mätning ett betydande arbete som påfyllnadskoordinatören får utföra manuellt då systemet behöver manipuleras. För företaget kan det vara bra att få kontroll på sin servicegrad i butik men för att åstadkomma detta måste nya systemstöd finnas, menar påfyllnadskoordinatören.

Flera respondenter har poängterat att det saknas verktyg och mål för styrning av leveranser i företaget. Påfyllnadskoordinatören saknar en definition av servicegrad, flera respondenter vill även få information och eller mätningar av livslängd för produkter då det är en viktig parameter för att styra varuflödet. Det som efterfrågas från påfyllnadskoordinatören är att få veta planeringen för en ny produkt om hur länge den är tänkt att leva och om det har funnits en liknande produkt tidigare och hur mycket som i så fall såldes av den. Informationen kan användas när det gäller att fördela ut produkter till butiker, ska de trycka ut de sista kvantiteterna eller kommer det in mer av produkten? Utöver dessa mätningar genomför påfyllnadskoordinatören regelbundet mätningar på fyllnadsgrad⁴ i leveranserna till butik. Inte alltid för att öka fyllnadsgraden utan för att upprätta ett jämnt flöde till butik så att de inte får för mycket i en leverans utan att mängden gods är anpassad till butikens möjlighet att

⁴ Fyllnadsgrad anger hur stor del av lastbäraren som fylls med gods.

hantera leveranserna. Det kan då bland annat innebära att lägga till eller ta bort en leveransdag i veckan för aktuell butik.

Påfyllnadskoordinatören beskriver en butiksnöjdhetsundersökning som denne nyligen genomförde i företagets samtliga koncept, en enkät skickades ut till samtliga butiker. Frågorna behandlade vad butikerna tyckte om sina leveranser, bemötande av transportören och om det var lätt att få tag på rätt person i företaget. Affärsutvecklare 2 har inte hört talas om denna undersökning utan menar att det inte finns någon rutin för butiksnöjdhet men fortsätter med att säga att vissa ad hoc försök har genomförts de senaste åren.

4.5.3 Modetriangeln

Inom leveransområdet spelar modetriangeln en viktig roll, det menar flera av respondenterna och visar på skillnader mellan produkttyperna och behovet av olika styrningen av dem. Påfyllnadskoordinatören menar att basprodukterna näst intill enbart flyter på i bakgrunden och är inte i behov av så mycket handpåläggning, det är då istället säsong- och trendprodukter som kräver mer uppmärksamhet. Inför kampanjer och realisationer är det allt som oftast säsong- och trendprodukter som berörs vilket resulterar i mer handpåläggning än annars. Logistikchef 2 menar att det finns stora skillnader mellan produktgrupperna. För basvarorna är lagerstyrning en essentiell del, att ha en stabil lagernivå och effektiv butikspåfyllnad. Säsong och trend är inte i lika stort behov av denna typ av styrning eftersom deras korta livslängd minskar betydelsen av lagerstyrning. Istället blir det viktigt att få ut produkterna i rätt tid till butikerna.

5. ANALYS

I detta kapitel presenteras analysen av de resultat som framkommit genom att ställa referensramen och resultatet mot varandra för att se likheter och skillnader däremellan. Referensramen används även som inspiration i kapitlet för framtagandet av KPI:er.

Det undersökta företaget har en mängd variabler som gör det unikt och som krävt att företaget utvecklat en specifik SC. Företaget befinner sig inom detaljhandeln för mode och konfektion, ett område som är väldigt föränderligt och därmed kräver en hög flexibilitet. En av de mest grundläggande synpunkterna avseende prestationsmätningar i allmänhet och som även benämns i referensramen är vikten av att måtten är kopplade till företagets strategi. Mätningarna finns till för att hjälpa organisationen att fokusera på rätt saker. Företaget har relativt nyligen fått sin nuvarande organisation och SC arbetet är fortfarande influerat av hur det skett i tidigare konstruktioner. Stewart (1995) har utvecklat en modell som bygger på fyra huvudprocesser som identifierats för en SC. Modellen beskrivs vara branschövergripande och processerna som SCOR-modellen identifierar är så grundläggande att de enkelt går att lokalisera i det undersökta företaget. Undantaget vissa specifika drag för tillverkning finns det undersökta företags SC processer med in den presenterade referensmodellen.

5.1 Finansiella och icke-finansiella mål och mått

De övergripande mått som finns i företaget idag handlar mycket om lönsamhet, ROI och EBIT. Respondenterna förklarar dock att kunskap saknas om de finansiella talen och vilka de exakt är, likaså vad som är de specifika målen och hur företagsledningen följer upp dessa KPI:er. Synpunkter som dessa är klassisk kritik mot finansiella mål, det vill säga avsaknad förståelse hos medarbetare och svårt att relatera måtten till sitt eget arbete (Ax et al. 2005). I de intervjuer som är genomförda med den operativa frågemallen har de anställda tillfrågats om de förstår och eller har fått information om hur deras prestation påverkar företagets övergripande prestation vilket i övervägande fall inte varit fallet. De prestationsmätningar som företaget har, är inte nedbrutna till operativ nivå för att kunna genomföra strategiimplementering såsom Ax et al. (2005) beskriver tanken med strategiska mål. Ett arbete med att ta fram nya affärsplaner för företagets olika koncept beskrivs ske i företaget. Arbetet handlar till stor del om att utveckla mer tydliga mål och mått som knyter an till de olika avdelningarna inom varje koncept. Att försäljning är ett viktigt område i företaget framkommer då försäljningsavdelningen har mer strukturerade mått än övriga avdelningar. Tanken med den nya affärsplanen är att det ska vara något som finns i bakhuvudet när man jobbar i sitt dagliga arbete. Ax et al. (2005) påtalar hur mål att arbeta mot kan fungera som motivation i arbetet.

Att företaget är börsnoterat är en aspekt som påverkar hur och när information om finansiella mål presenteras för de anställda, marknaden får informationen om mätningar samtidigt som de anställda och övriga intressenter. Som en följd är den produktkalkyl som upprättas inte tillgänglig för de anställda utan enbart till ledningsgruppen. Samtidigt avgör denna mycket av företagets dagliga arbete och kalkylen skapar mål som företaget arbetar efter. Ax et al. (2005) menar att målen kan vara en väg för företaget att visa vad som vill åstadkommas. Konsekvensen av att information om företagets produktkalkyl inte är öppen för de anställda går inte att veta mer än att det leder till en ökad slutenhet runt målen något som inte gynnar den öppna dialog med de anställda som förespråkas. Beamon

(1999) beskriver att företag uppnår en ökad tydlighet genom att koppla siffror till målen. Ett flertal respondenter hänvisar till mått vars mål är beskrivna som en *god servicenivå*, *sund lagernivå* och *bra leveransprecision*. Uttalandena beskriver ingenting om vad företaget vill åstadkomma och nå upp till, begreppen god, sund och bra är inte bara vaga utan är helt öppet för egna tolkningar, reflektioner och värderingar.

Allt fler icke-finansiella mått har utvecklats inom prestationsmätning som ett svar på kritiken som riktats mot de finansiella talen (Neely & Bourne 2000, Ax et al. 2005). Företaget har mätningar som är av icke-finansiell karaktär, till dessa hör exempelvis den medarbetarundersökning som genomförs varje år inom koncernen. Hur undersökningen sker har studien inte gått in på, det viktiga ur mätningssynpunkt är dock att det finns rutiner för en undersökning och att den är förankrad i företaget. En medarbetarundersökning ger information till företaget om vad det gör bra och mindre bra och visar den framtida förbättringspotentialen. Undersökningen beskrivs även kunna fungera som ett mått för att jämföra avdelningarna inom företaget mot varandra av en chef i företaget. Ett användningsområde för KPI:er är enligt Ax et al. (2005) jämförelser både internt mellan avdelningar och mot konkurrenter. Företaget beskriver även att de försökt utföra och samla in en butiksnojdhetsenkät via påfyllnadskoordinatorn för alla företagens koncept men att utfallet av enkäten gav mer att önska. Vikten av att utföra butiksundersökningar skall dock inte underskattas, företaget beskriver att kundservice är en av de starkaste konkurrensfördelarna varför det är viktigt att även butikerna är nöjda.

5.2 Strategi

Företagets strategi är avgörande för de KPI:er som sätts upp och hur de används. Flera författare beskriver hur måtten måste anpassas till företagets egen verksamhet (Eckerson 2006, Forslund 2011, Neely & Bourne 2000, Tangen 2003). God kundservice och en positiv butikupplevelse beskrivs vara företagets generella strategi och är väl utbredd bland de anställda. Företaget har stort fokus på försäljning och mäter särskilt lönsamhet och kostnader i samband med försäljning. Neely & Bourne (2000) presenterar med sin success map en beskrivning över hur ett företag kan konstruera och strukturera sina mätningar. Viktigt att belysa ur det undersökta företagets perspektiv är att det inte räcker med att direkt starta arbetet med att mäta utan företaget måste istället se djupare och analysera de processer som ligger bakom det som mäts. Hur arbetar företaget idag inom de olika processerna och vad behöver styras för att företaget skall nå sina mål? Företaget förklaras vilja sälja mycket men hur de skall sälja mycket är mer diffust. Framtagandet av KPI:er måste utgå ifrån hur verksamheten ser ut idag. Det är viktigt att ta vara på idéer från de anställda och inte bara se mätningarna som en siffra utan att faktiskt förstå vad i företaget som påverkar siffrorna. Neely och Bourne (2000), Tangen (2003) beskriver de anställda som en viktig faktor för en lyckad implementering av KPI. Företaget har idag ett väldigt litet antal KPI och de som finns är långt ifrån allmänt kända av företagets anställda. Företaget behöver inte bara lyssna på sina anställda de behöver även förklara och förankra de tänkta måtten hos sina anställda. Neely och Bourne (2000) förklarar även infrastrukturen i företaget som viktig både för att kunna utföra mätningar men även för att förmedla informationen om mätningarna. Flera personer inom företaget beskriver problem med att utföra de mätningar som krävs. Exempelvis måste påfyllnadskoordinatorn lura systemet för att kunna göra sina tillgänglighetsmätningar och produktionschefen har ingen möjlighet att utvärdera leverantörerna utan får hänvisa till känsla på grund av att det finns en begränsad spåringsmöjlighet.

5.3 Supply chain

SC är ett område där företaget, utav de anställda, beskrivs sakna en tydlig strategi. I företaget har det tillsatts en grupp som jobbar med dessa frågor och en gemensam SC strategi är på väg att växa fram men är långt ifrån färdigimplementerad. Några huvudstrategier går att identifiera bland de personer som arbetar strategiskt. Det gäller produktionskontor i Asien, ökat antal gemensamma aktiviteter samt långvariga leverantörsrelationer. Eckerson (2006) menar att KPI behöver ligga i linje med företagets strategi medan Neely och Bourne (2000) drar det steget längre och menar att KPI:er även kan hjälpa till att förtydliga strategin. Företaget befinner sig i en situation där de kan förtydliga strategin som håller på att utvecklas, i samband med att KPI:er utvecklas. Företaget har stora möjligheter att upprätta en strategi som stöds och utvärderas av de KPI:er som anses passa in. När mål och mått sätts för en SC tillåter det företaget att klargöra strategin och precisera exakt vad som vill åstadkommas. Ett vanligt problem vid framtagandet av KPI inom SC är enligt Gunasekaran et al. (2004), Harrison och van Hoek (2008) att måtten endast fokuserar på enskilda funktioner och misslyckas med att integrera kedjan. Det är alltså viktigt att företaget vid utvecklandet av mått ser till att hela kedjan integreras och att ingen suboptimering uppkommer. Ett exempel på detta är inköparna i företaget som i dag enbart mäts på vilken marginal de har på sina order och inte tar in lagerhållningsaspekter i sina inköp som de faktiskt påverkar. I och med att de inte ser till alla kostnadsaspekter riskerar det att höja kostnaderna för lagerhållningen. Skulle företaget använda ett mer integrerat mått för sina inköp kan SC prestationen optimeras och företaget skulle kunna sänka sina kostnader. Gunasekaran et al. (2001) pekar på att antalet mått som sätts upp bör begränsas. Syftet med KPI:er är att styra verksamheten så att den presterar som den är tänkt att prestera om för många mått används riskerar de som arbetar operativt att inte förstå vad som ska prioriteras (Eckerson 2006, Tangen 2003, Neely & Bourne 2000). I dagsläget är detta inget problem för företaget då antalet KPI:er inom SC idag är noll. Här behöver den tillsatta SC-gruppen för sitt fortsatta strategiarbete välja ett fåtal mätningar som ändå lyckas med konststycket att optimera, eller åtminstone försöka optimera, hela företagets SC.

5.4 Modetriangel och olika koncept

Att det undersökta företaget arbetar med flera butikskoncept och olika typer av produkter innebär en ökad komplexitet i företagets SC. De genomförda intervjuerna visar på att det finns ett behov av att styra och hantera dessa parametrar. Det undersökta företagets komplexitet är unikt vilket innebär att det inte finns någon "best practice" lösning att använda sig utav, istället måste företaget här utveckla sitt eget ramverk av KPI. Gunasekaran et al. (2004) poängterar att sitt eget ramverk endast bör ses som grund att utgå ifrån. Företagets användande av en modetriangel förefaller inte vara en triangel utan snarare fyra där varje koncept använder och tolkar den på sitt sätt, ett av koncepten benämner den inte ens modetriangel. Den grundläggande tanken om att det finns tre olika produkttyper är däremot gemensam. Avgörande för styrningen av produkten förklaras produktens *livslängd* vara. Livslängden behöver tydligt kommuniceras i samband med produkten redan från planeringsstadiet, en information som idag beskrivs saknas. Både påfyllnadskoordinator och planerare beskriver hur de enklare kunde styra produkten som den är tänkt om informationen om livslängd är bättre kopplad produkten. Även för materialanskaffningen har livslängden en avgörande betydelse och hur relationen till leverantören skall hanteras. För de leverantörer som används för säsong- och trendprodukter blir *flexibiliteten* ett viktigt mått och hur snabbt de kan anpassa sig till marknadens svängningar medan basprodukter ställer krav på kontinuitet, kostnader och orderstorlek för sina leveran-

törer. Mått som beskriver hur väl de hanterat de olika faktorerna bör alltså ingå i en utvärdering av leverantörer för respektive del i triangeln.

Företagets koncept är idag olika både avseende organisation och strategi något som försvårar all typ av jämförelser och utvecklande av gemensamma mått och styrning. En del där en annorlunda styrning tycks motiverad är utlandsdelen av koncept B. Den komplexitet som en multinationell marknad och ett nätverk av master franchisetagare innebär är inte något som de övriga koncepten upplever och det innebär att detta flöde behöver hanteras annorlunda. Nyttan av mått som visar på hur varje koncept arbetar med sin SC är enkelt att fastslå men svårt att genomföra. Måtten skulle exempelvis kunna visa på hur stor andel varje koncept står för gällande kostnadsposter såsom antal leverantörer, SKU:er, kapitalbindning etcetera för att på ett lättare och tydligare sätt kunna använda benchmarking som ett verktyg för att ställa koncepten mot varandra. I dag är benchmarking inte vanligt förekommande men det är ett bra verktyg för att kunna dra nytta av att man är en koncern, lära av varandra och hitta fler gemensamma processer.

5.5 SCOR

Den samtida litteratur som Shepherd och Günther (2006) tagit del av och sammanställt till ett ramverk (se *bilaga 1*) inom området prestationsmätning för SC redovisar att 42% av alla mått är kopplade till kostnader. I det undersökta företaget framkommer att det sker egna mätningar men även att företaget blir försedda med information av mätningar från tredjepartslogistik och CSR-organisation. De fåtal mål som identifierats inom företaget är dock nästan uteslutande kopplade till kostnader. Områden som kvalitet och tid beskrivs endast mätas och övervakas medan någon mätning av flexibilitet och innovation inte ens förekommer för SC inom företaget. Shepherd och Günther (2006) har även sorterat in måtten enligt SCOR-modellen för att se hur måtten fördelas mellan de olika processerna. Medan den samtida litteraturen har placerat måtten fördelade relativt jämnt mellan de olika processerna är det för det undersökta företaget framför allt inom planering och leverans som det går att återfinna några mått.

Gunasekaran et al. (2001) för fram två viktiga punkter vid utformandet av KPI för en SC. Som första punkt tas upp att både finansiella och icke-finansiella mått är viktiga men att de fyller olika syften och att det är viktigt att ta fram ett begränsat antal relevanta mått. Som andra punkt förklaras att företaget behöver utveckla mått för olika nivåer inom företaget. Gunasekaran et al.(2004), Shepherd och Günther (2006) har presenterat en stor mängd mått för prestationsmätning av SC utifrån SCOR-modellen, vilka finns presenterade i bilaga 1 och 2. Det undersökta företags SC har idag ingen tydlig rollindelning för sin SC utan denna är spridd mellan flera olika bolag, avdelningar och även ibland uppdelad bland två avdelningar med precis samma funktion varför företaget idag exempelvis har två logistikchefer. För att utifrån denna komplexa verklighet kunna presentera vad och var saker behöver mätas delas företags SC processer in i samma indelning som Stewart (1997) benämner SCOR.

5.5.1 Planering

Företagets planeringsarbete kan beskrivas omfatta både operativ, taktisk och strategisk planering. Gunasekaran et al. (2001) påpekar vikten av att mått utvecklas för de olika nivåerna inom företaget något som till viss mån har skett. Den operativa planering som identifierats i företaget är framförallt kopplad till någon av de tre övriga processer som SCOR-modellen innefattar. Detta stämmer väl in på

hur den operativa planeringen bör ske. Den roll som i företaget benämns som planerare framstår också till stor del vara inblandad i den operativa planeringen för SC. Ett mått som tydligt saknas för den operativa planeringen och som Stewart (1995), Gunasekaran et. al (2004), Shepherd och Günther (2006) tar upp är mått som beskriver *tillförlitligheten på prognosmetoden*. Även om en prognos aldrig stämmer helt är det viktigt att arbeta med en metod som ger så tillförlitliga prognoser som möjligt och att dessutom följa upp vad den ger för prognosfel. Prognosen påverkar både företagets SC prestation men även företagets försäljning. Desto större avvikelse som en prognos ger desto större kostnader innebär det i företagets SC. Rätt prognos innebär att det som köps in kan säljas till fullpris och inte behöver realiserats, skänkas bort eller kasseras. Ett effektivt prognosarbete innebär även att företaget inte behöver hålla lika stora lager för att skydda sig mot en osäker efterfrågan eller motsatsen att lagret är för litet och att brist uppstår som innebär extra order.

Den taktiska planeringen som kan ses i företaget är relaterad till företagets produktkalkyl och budgetarbete. Detta arbete kan beskrivas som elementärt i företaget och är det främsta verktyget för styrning. Företaget beskriver att uppföljning av budget sker och det är även den enda mätning som tydligt kan identifieras. Budgetuppföljning är viktigt och sorteras av Gunasekaran et al. (2004) in som ett strategiskt mått. Mått som föreslås av Gunasekaran et al. (2004) för den taktiska planeringen är mätningar av *cykeltiden för att utföra produktutveckling* och hur lång tid den totala *planeringscykeln* tar. Denna typ av mått är intressanta då det kan visa på företagets hastighet och flexibilitet i sin SC. Produktionschefen beskriver exempelvis hur företaget idag är väldigt låst vid sina marginalkrav och att företaget troligtvis skulle tjäna på att snabbare kunna få produkten på plats i butik. Denna typ av KPI har mindre funktion för företagets bassortiment utan är framförallt lämpligt på företagets trendsortiment och eventuellt säsongssortiment för att styra mot en snabbare och flexiblare SC.

Det strategiska arbetet i företagets SC får anses vara ambitiöst på det sättet att tankarna om strategier finns. Logistikcentret är ett tydligt steg mot att öka samarbetet mellan koncepten. Övriga strategiska planer får beskrivas som just planer från de respondenter vars roller är affärsutvecklare och logistikchefer som bör innefatta denna typ av tankar och idéer. Det som utkristalliserats vara de strategiska planerna är produktionskontor och mer gemensamma inköp och avtal. I de genomförda intervjuerna beskrivs inte detta vara ett problem utan möjligheter till ökad lönsamhet. De problem som istället beskrivits inom företagets SC är ansvarsfrågan, vem ansvarar för vad och vem ser kopplingen mellan ett dåligt inköp och tappad försäljning? Problemet har identifierats men något förslag på hur man ska arbeta med roller och ansvar inom företagets SC har inte presenterats mer än att logistikchef 2 menar att ansvaret ska finnas hos den person som kan påverka eller som logistikchef 1 menar att ansvaret bör placeras hos de personer som anses ha kompetensen inom området för logistik. Någon strategi eller tydligare beskrivning om hur det skall ske verkar däremot saknas. Både Gunasekaran et al. (2004), Shepherd och Günther (2006) tar för den strategiska planeringsnivån upp mått eller en KPI som mäter tiden för företagets SC, de refererar till *orderledtid* eller *total SC cykeltid*. Måtten skulle i företagets fall ge information om tiden från att business controller initierar planeringsarbetet till att produkten levereras till butik eventuellt fram till försäljning. Genom att utse en person till ansvarig för ett sådant mått kan företaget som ett första steg börja arbeta med ansvarsfrågan för SC. En ansvarig person kan i sin tur bryta ner kedjans tid i mindre delar och fördela ansvaret för förbättringar ut i organisationen.

Om företaget haft egen tillverkning hade ett mått om antalet produkter eller SKU:er placerats under just tillverkning. Gunasekaran et al. (2001) uppmärksammar ur ett tillverkande företags perspektiv att antalet produkter påverkar både kostnader och flexibiliteten för SC. Även om antalet SKU:er inte alls har samma påverkan för det undersökta företaget innebär dock fler produkter en högre komplexitet och fler produkter att styra i SC. Att bestämma antal produkter som företaget bör arbeta med är ett strategiskt beslut (Gunasekaran et al. 2001). Inköpschefen vill i framtiden införa en ökad styrning av antalet SKU:er för att underlätta arbetet med att planera kollektioner. Införandet av en KPI som fokuserar på *antalet SKU:er* kan alltså ha fler effekter för att öka företagets SC prestation.

För SC saknas finansiella mål och mått, Gunasekaran et al. (2001) poängterar vikten av balans mellan finansiella och icke-finansiella tal och Stewart (1995) hänvisar till att det är viktigt att mäta de logistiska kostnaderna. En SC inkluderar en stor mängd kapital i form av produkter, tillgångar och infrastruktur (Gunasekaran et al. 2004). De finansiella mått som företaget idag beskrivs arbeta med såsom *ROI* och *EBIT* är alltså inte på något sätt fel även i en SC, de behöver dock tydligare kopplas till SC.

5.5.2 Materialanskaffning

Materialanskaffningen är troligtvis den svåraste processen att genomföra gemensamma aktiviteter i på grund av att företagets olika koncept skiljer sig avsevärt i frågan om vilka leverantörer de arbetar med. Ur produktionschefens perspektiv är koncept B det som idag har högst kvalitet och står för det som produktionschefen beskrivs eftersträva. Samtidigt poängteras att de övriga konceptens strategier ser annorlunda och att de allt mer eftersträvat lågkostnadsfokus. Sett utifrån konceptens strategi motverkar de alltså användandet av en gemensam SC strategi för leverantörer och även det som produktionschefen förklarar sig vilja åstadkomma gällande en god kvalitet och bra produkter. Utvecklandet av gemensamma mål och mått för leverantörsutvärdering bör göras och är något som kan underlätta användandet av fler gemensamma leverantörer. Förslagsvis bör mallen utgå från det koncept som har de högsta kraven inom de olika utvärderingsområdena oavsett det gäller flexibilitet, kvalitet, säkerhet och så vidare. En leverantör som klarar flera av konceptens krav men inom olika områden kan då ändå användas gemensamt. För vissa inköp är dock möjligheten att uppnå samarbeten betydligt enklare exempelvis inköp av material hos underleverantörer. Här beskrivs det troligtvis vara tillräckligt att visa på den ekonomiska vinsten som en större volym ger för att styra mer gemensamma inköp.

Möjligheten att spåra en vara tillbaka till leverantören i företagets nya affärssystem förblir något oklar och varierar mellan olika respondenter. Däremot är den känsla som produktionschefen har om att leverantörer som företaget har långvariga relationer med även levererar högst kvalitet och mest i tid mycket intressant. Gunasekaran et al. (2001) menar att det är just den typen av mål och mått som är viktig att mäta för leverantörsrelationer. Att en produktionschef behöver hänvisa till sin känsla för att kunna beskriva vilka leverantörer som presterar bäst är obegripligt. Här behöver företaget svart på vitt kunna visa på hur det faktiskt förhåller sig. Visar mätning att långvariga relationer innebär att företaget får bättre produkter och säkrare leveranser så måste detta ställas i relation till företagets strategi, kräver koncepten endast bättre marginaler hos leverantörer eller är en kombination av en god marginal med en bättre produkt möjlig. I slutändan leder detta till ett övergripande SC mått, hur företaget kan åstadkomma den lägsta kostnaden i hela kedjan när hänsyn tas till både marginal, leveransförsening och eventuella reklamationer. Detta kan ge ett mål för *total SC kostnad för leverantö-*

ren. För att utveckla denna typ KPI krävs möjligheter att kunna spåra produkten genom kedjan från leverantör till försäljning.

Arbetet med att upprätta egna produktionskontor är ett återkommande ämne hos flera av respondenterna sett utifrån ett mål- och måttarbete är däremot nyttan mindre tydlig, ett produktionskontor kan närmast beskrivas vara ett styrmedel i sig. Produktionschefen beskriver en problematik som företaget idag måste hantera, nämligen riskspridning. Referensramen tar inte upp någon aspekt utav den typ av problematik som företagets beskrivs behöva hantera, samtidigt är riskspridning inte något specifikt för den bransch där företaget verkar. Gunasekaran et al (2001) beskriver att man behöver mäta leveransförmåga. Ett sådant mått kan utvecklas till att även hantera riskspridning genom att företaget och framför allt produktionsavdelningen anger och bestämmer leveransförmåga för sina leverantörer. Förslagsvis får då varje geografiskt område leverera en maximal procent av företagets produkter och varje enskild leverantör får leverera en bestämd procent av företagets andel av en viss produkt. Leveransförmågan behöver alltså avgöras i förväg och tas hänsyn till vid orderläggning. Genom att sedan aggregera data över hur väl företaget lyckas sprida sin produktion över geografiska områden och leverantörer kan ett mer faktiskt mått eller en KPI tas fram som de facto visar på hur stor *risk* det finns i företagets SC avseende leverantörer. De mått som Gunasekaran et al. (2004), Shepherd och Günther (2006) berör avser främst inom materialanskaffning är det som produktionschefen idag förklarar sig känna. Företaget behöver förbättra sin mätning av leverantörers kvalitet, ledtidsavvikelser och reklamationer.

5.5.3 Tillverkning

Inköparnas marginaler diskuteras inom materialanskaffningen för att avgöra vilka leverantörer företaget arbetar tillsammans med. Inköparnas marginaler får även konsekvenser på lagerstyrningen då inköparna förklarar placera stora order för att förbättra marginalerna på inköpen. Shepherd och Günther (2006) har i sitt ramverk mått som inom tillverkning tar hänsyn till flera lagerstyrningsparametrar som antal dagar i lager och hur stor kostnaden för lagerhållning är. Både Stewart (1995), Christopher (1998) lyfter upp att det är en mängd olika kostnader förknippade med lagerhållning. Företaget har ett behov av en bättre styrning för inköpen som tar hänsyn även till påverkan inköpet har på lagret, tiden varorna får ligga i lager och hur mycket det kostar. Både Gunasekaran et al. (2004), Shepherd och Günther (2006) har i sina ramverk med mått som rör ekonomisk orderkvantitet (EOQ)⁵. För Gunasekaran et al. (2004) är måttet kopplat till den taktiska nivån och avser mäta *hur många order som är baserade på ekonomisk orderkvantitet*. Att vid ett inköp arbeta med ekonomisk orderkvantitet som baserar orderstorleken med hänsyn till kapitalbindningen behöver sättas i relation till en orderstorlek som är grundad i marginalkrav.

Lagernivån i företaget skall vara sund och något mål om en viss lageromsättningshastighet beskrivs saknas inom företaget. Samtidigt förklarar att den mäts men eftersom inget mål finns för mätningarna följs de således inte upp. Påfyllnadskoordinatorn som dagligen övervakar lagernivåerna känner inte till dessa mätningar. Företaget behöver sätta tydliga mål för sin *lageromsättningshastighet* och arbeta med en regelbunden uppföljning. Lageromsättningshastigheten är nära kopplat till företagets kapitalbindning, därför bör lageromsättningshastighetsmättet inte ligga på operativ nivå utan bör finnas med i det strategiska arbetet.

⁵ Formel som räknar fram den ekonomiskt optimala orderkvantiteten. Genom att identifiera var skärningen är mellan kostnaden för att lägga en order och kostnaden för lagerhålla produkten. Kallas även Wilsonformeln

5.5.4 Leverans

Precis som Stewart (1997) förklarar innefattar leverans ett flertal olika aktiviteter. Mätning av huruvida leveranserna sker i rätt tid och mätning av dess ledtid genomförs trots att de importansvariga inte har något mål att arbeta med. Problemet har lösts genom att speditören numera får betalt efter leveransprecision. Information om hur ledtiderna ser ut fortsätter vara viktigt för exempelvis den totala orderledtiden. Företaget har redan idag lyckats med att styra sina ledtider varför ett KPI på ledtidsavvikelse för import kan ses som överflödigt även om det är ett mått som enligt Gunasekaran et al. (2004), Shepherd och Günther (2006) bör användas. Företaget behöver däremot se över de data som används för att utvärdera om en leverans är försenad eller ej. Beamon (1999) förklarar att även om det finns mycket data i en organisation är det viktigt att de data som används redovisar relevant prestation.

Gunasekaran et al. (2004), Shepherd och Günther (2006) presenterar i sina ramverk mått som anknyter till den faktiska leveransen eller distributionen. I företagets fall utförs denna av en extern leverantör vilket minskar företagets möjligheter att styra den faktiska leveransen. Från distributören fås information om leveransprecision som stämmer väl in på den definition som Christopher (1998) förklarar som i tid, komplett och felfri. Påfyllnadskoordinatorn upplever inte att antalet felleveranser är särskilt stort samtidigt har företaget lämnat över ett stort ansvar till sin tredjepartlogistiker eftersom de utför en dubbelkontroll och butiken inte kontrollerar leveransen själv. Gunasekaran et al. (2004) beskriver för den taktiska nivån ett mått kopplat till *leverantörens leveranspålitlighet*. Här skulle företaget kunna arbeta mycket med att mäta och utvärdera relationen till sin tredjepartslogistiker och distributör. Informationen som ges är operativ men utvärderingen om informationen stämmer måste göras av företaget självt utifrån ett taktiskt eller strategiskt perspektiv. Butiksenkäten kan vara en del i processen att utvärdera sin distributör och tredjepartslogistiker. Gunasekaran et al. (2001), Shepherd och Günther (2006) har med mått avseende distributionskostnad i sina ramverk, precis som för logistikkostnader är det viktigt att bryta ner och analysera distributionskostanden för att se vad företaget kan göra för att minska storleken på den faktura som kommer från distributören.

Mål och mått för butikspåfyllnad är viktigt för företaget och de som arbetar operativt med dessa områden i företaget beskriver att de saknar styrning. Samtidigt har det från de som arbetar med påfyllningen presenterats ett flertal mått som skulle underlätta arbetet. Tillgänglighet eller servicegrad för butiken är det mått som kan användas för att styra och påverka SC prestationen eftersom tillgängligheten har effekter för både tidigare led i kedjan som lager och senare led i form av kundservice. Företaget behöver först och främst definiera vad begreppen innebär. Nästa steg blir att besluta om vad tillgängligheten eller servicegraden skall vara för företaget. Företaget kan presentera detta som ett KPI tillsammans med målet om vad företaget skall ha för tillgänglighet. Att som idag mäta fem butiker ger ingen uppfattning om hur tillgängligheten ser ut i överlag. För det krävs ett aggregerat mått som visar *tillgängligheten i SC*. Informationen som ligger till grund för en KPI behöver enkelt gå att ta fram, något som i dagsläget förklaras vara det största problemet med den definition som påfyllnadskoordinatorn använder.

5.6 Kostnader

Det finns flera exempel på hur företagets logistik kan påverka företagets finansiella prestation, det kan ske via att minska lagernivåer för att på så sätt minska kapitalbindning eller att åstadkomma en

effektiv påfyllnad av varor till butik. Att identifiera lönsamhetspotentialen i en SC är svårt på grund av att en mängd olika faktorer påverkar utfallet. Överlag så har företaget stort kostnadsfokus vilket förklaras av en låg lönsamhet. Företagets SC har identifierats som ett område för kostnadsbesparingar. Dupont-schemat som tagits fram av Christopher (1998) ger en bild över de faktorer en SC kan påverka för att öka ROI, ett mått som företaget beskrivs använda redan idag. Företaget har en god kundservice men saknar förmågan att ha rätt vara, i rätt tid och på rätt plats något som en effektiv SC kan åstadkomma. Detta innebär att företaget kan förbättra sin försäljning som i sin tur förbättrar ROI. En stor del av de logistiska kostnaderna uppkommer hos företagets speditör, distributör och tredjepartslogistiker. Kostnadsuppföljning och analys hos dessa parter blir väldigt viktigt så att företaget använder de effektivt, minskar kostnaderna och ökar företagets ROI. Att en SC låser upp mycket kapital konstateras av Gunasekaran et al (2004). Genom att sänka lagernivåerna med en effektivare materialanskaffning och tydligare lagerstyrning kommer ROI kunna förbättras. Att företaget kommer slå samman sina lager och upprätta ett gemensamt logistikcenter bör innebära ett effektivare utnyttjande av lagerkapaciteten men även att kapitalbindningen för ett andra lager försvinner vilket påverkar ROI positivt. Framtagandet av en KPI som redovisar total SC tid eller ordercykeltid bör innebära att företaget kan arbeta mot att skapa en snabbare SC. Något som får till följd att företaget fortare kan förvandla varan till kontanter vilket minskar företagets sysselsatta kapital och ökar ROI.

6. SLUTSATS

I detta kapitel presenteras en konklusion av analysen genom att studiens syfte och frågeställningar besvaras och förslag till fortsatt forskning diskuteras.

Syftet med denna studie har varit att i detaljhandelsbranschen identifiera ett fåtal Key Performance Indicators (KPI) för en supply chain som kan bidra till ökad lönsamhet via materialanskaffning, lager och butikspåfyllnad.

Vår första frågeställning avsåg hur KPI:er kan användas för att nå mål inom SC. Här kan vi först och främst konstatera att företaget idag till mångt och mycket inte arbetar utifrån några mål för sin SC. Det uttrycks en strävan att börja arbeta med detta mer än vad som görs idag och de som jobbar operativt önskar att få fler mål och mått för att underlätta det dagliga arbetet. Inom företagets SC finns det många områden som är mätbara och som till viss del mäts men där några mål idag saknas. Företaget har nu en god chans att utveckla KPI:er eftersom företaget genomgår en strategiutveckling och KPI:er kan hjälpa till att förtydliga strategin och styra verksamheten mot uppsatta mål.

Vår andra frågeställning gällde hur KPI:er kan användas för att styra olika situationer och varuflöden. Vi börjar med att fastslå att företaget har olika produkttyper och olika butikskoncept. Både butikskoncepten och produkttyperna har olika grundförutsättningar och skiljer sig därmed åt på många punkter vilket innebär att de behöver styras olika inom SC. Vi kan utifrån denna studie inte se att företaget behöver utveckla olika KPI:er för dessa olika situationer och flöden, däremot kan betydelsen av styrning utifrån KPI:erna variera. Givet att ett fåtal KPI:er används blir vissa KPI:er viktigare än andra, beroende på vilken situation eller vilket flöde som avses.

Den tredje frågeställningen är tydligt kopplat till vilka KPI:er som kan användas för att uppnå lönsamhet i SC via materialanskaffning, lager och butikspåfyllnad. Studien har identifierat ett antal problemområden ur ett SC-perspektiv där ett flertal föreslagna KPI:er presenteras för respektive process. Avsikten med KPI:erna är att de tillsammans ska skapa en ökad integration i kedjan, vilket i slutändan ger en ökad lönsamhet. Nedan redovisas studiens föreslagna KPI:er och inom vilken process för SC de föreslås användas:

Planering	Materialanskaffning	Tillverkning	Leverans
- Produktutvecklingstid - Livslängd - Orderledtid / Total SC tid - Antal produkter - ROI - Tillförlitlighet i prognosmetod	- Riskspridning - Planeringscykeltid - Total SC kostnad för leverantör	- Lageromsättningshastighet - Andel inköp efter EOQ	- Tillgänglighet i SC - Leverantörens leveranspålitlighet

Måtten ska ses som ett förslag över identifierade problemområden varifrån företaget bör välja ett fåtal av dessa mått att jobba mer med då en KPI kan hjälpa företaget i sitt strategiarbete. Vi har utifrån denna studie inte tillräcklig kännedom om företaget för att ytterligare begränsa antalet mått. Det viktigaste är att sätta mål inom de områden som företaget vill arbeta med för att visa medarbetarna vad som är viktigt. Utöver dessa föreslagna mått finns andra områden där företaget behöver jobba med mål och mått men där framtagandet av en KPI är svår. Studien identifierar framför allt att

företaget behöver utveckla en gemensam utvärdering av leverantörer utifrån ett perspektiv som väger in både koncept och produkttyp.

Fördelningen av de föreslagna måtten visar en obalans, flest mått finns inom planering. Orsaken är att företaget saknar en strategi för SC och har ett stort arbete framför sig med att upprätta en SC som skapar en integrerad kedja. Något som sker i planeringsstadiet vilket förklarar antalet mått inom planering. Att studien har undersökt de delar som företaget kan påverka har gjort att mått inom processerna tillverkning och leverans eftersatts då mått inom dessa områden till mångt och mycket är kopplade till företagets externa logistikpartners.

Framtagandet av KPI:er är kopplat till strategi varför en färdig mall för vilka KPI:er som ska användas i en SC inte finns eller bör finnas, eftersom varje enskilt företag har sin uppsättning specifika förutsättningar som gör dem unika. Tidigare ramverk har i denna studie fungerat som inspiration och det är på liknande sätt som denna studie ses kunna användas i framtiden, inte för att kopieras utan att användas som inspiration till liknande studier inom området.

Det finns många olika vägar att gå vidare med denna forskning, ett sätt är att utveckla och bredda studien för det specifika företaget genom att hitta vägar att integrera externa partners, i form av leverantör, transportör och distributör, för att ytterligare se till helheten och åstadkomma en integrerad SC. Detta kan leda till ännu bättre lönsamhet för alla parter i kedjan. En annan utveckling av studien vore att följa implementeringen av KPI:er och företagets fortsatta SC-arbete som idag är i startskedet. Studien skulle även kunna breddas genom att fler fallstudier utförs. Det kan dels ske genom att fler företag inom detaljhandeln undersöks. Framför allt skulle det vara intressant med en fortsatt studie som undersöker hur användandet av KPI:er inom SC ser ut inom andra branscher. För att kunna identifiera likheter och skillnader, gärna utifrån den för denna studie använda SCOR-modellen. En sådan studie skulle bidra till att öka kunskapen om prestationsmätning i SC.

REFERENSER

Tryckta Källor

- Ax, C., Johansson, J., Kullvén, H. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö
- BAS (2010) *BAS Nyckeltal – för bättre analys och effektivare ekonomistyrning*, Nordstedts Juridik, Stockholm
- Beamon, M. B. (1999) *Measuring Supply Chain Performance*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19:3 pp. 275-292
- Brewer, C.P., Speh, T.W. (2000) *Using the balanced scorecard to measure supply chain performance*, Journal of Business Logistics Vol.21:1 pp. 75-93
- Cai, J., Xiangdong, L., Zhihui, X., Jin, L. (2009) *Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment*, Decisions Support Systems , Vol. 46 pp. 512-521
- Chan, F.T.S., Qi, H.J. (2003) *Feasibility of Performance Measurement System for Supply Chain: A process based approach and measures*, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 14:3 pp.179-190
- Christopher, M. (1998) *Logistics and Supply Chain Management*, Pearson Education, Harlow
- Eckerson, W.W. (2006) *Creating Effective KPIs*, DM Review, Vol. 16:6 pp. 15-28
- Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F. (2006) *Att utreda forskna och rapportera*, Liber, Malmö
- Fernie, J. & Sparks, L. (2009) *Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain*, Kogan Page Ltd, London, Philadelphia
- Forslund, H. (2011) *The size of logistics performance measurement system*, Facilities, Vol.29:3/4 pp. 133-148
- Gunasekaran, A., Patel, C., McGaughey, E.R. (2004) *A framework for supply chain performance measurement*, International Journal of Production Economics, Vol. 87 pp.333-347
- Gunasekaran, A., Patel, C., Tirtiroglu, E. (2001) *Performance measures and metrics in a supply chain environment*, International Journal of Operations & Production Management, Vol.21:1/2 pp. 71-87
- Harrison, A. & van Hoek R. (2008) *Logistics Management and Strategy - Competing Through the Supply Chain*, Pearson Education Ltd, Harlow
- Holmberg, S. (2000) *A System Perspective On Supply Chain Measurement*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.30:10 pp. 847-868

- Holme, I.M., Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Kaplan, S.R. & Norton, P.D. (1996) *The Balanced Score – Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston
- Lumsden, K (2006) *Logistikens grunder*, Studentlitteratur, Lund
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomier*, Studentlitteratur, Lund
- Lusch, R.F. & Dunne, P.M. & Carver, J.R. (2011) *Introduction to Retailing*, South-Western Cengage Learning, Mason
- Mattila, H., King, R., Ojala, N. (2002) *Retail performance measures for seasonal fashion*, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 6:4 pp. 340-351
- Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Neely, A. & Bourne, M. (2000) *Why Measurement Initiatives Fail*, Measuring Business Performance, vol. 4:4 pp. 3-6
- Neely, A. (1998) *Measuring Business Performance*, Profile Books Ltd, London
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (2005) *Performance measurement system design - A literature review and research agenda*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25:12 pp. 1228-1263
- Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund
- Shepherd, C., Günter, H. (2006) *Measuring supply chain performance: current research and future directions*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.55:3/4 pp. 242-258
- Stewart, G. (1995) *Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence*, Logistics Information Management, Vol. 8:2 pp. 38-44
- Stewart, G. (1997) *Supply-chain operations reference model (SCOR): the first cross-industry framework for integrated supply-chain management*, Logistics Information Management, Vol.10:2 pp. 62-67
- Tangen, S. (2003) *Utformning av framgångsrika prestationsmått*, Bättre Produktivitet, Nr 4

Tangen, S. (2005) *Improving the performance of a performance measure*, Measuring Business Excellence, Vol 9:2 pp. 4-11

Young, R. R. (2010) *Book Review : Supply Chain Performance Management: Current Approaches*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 40:6 pp. 516-517

Internet

Göteborgs Universitetsbibliotek

- http://websok.libris.kb.se/websearchhelp/sfx/help_swe/index.html, hämtad 2011-04-12

Nationalencyklopedin

- logistik. <http://www.ne.se/lang/logistik/244069>, hämtad 2011-04-07
- detaljhandel. <http://www.ne.se/lang/detaljhandel>, hämtad 2011-04-07

Muntliga

<i>Roll i företaget:</i>	<i>Datum:</i>	<i>Intervjusätt:</i>
Affärsutvecklare 1	2011-05-02	Telefon
Affärsutvecklare 2	2011-05-10	Telefon
Controller (utland)	2011-05-09	Telefon
Deltagare Affärssystemprojekt (fd påfyllnadskoordinator)	2011-05-06	Personlig
Importansvarig 1	2011-05-02	Personlig
Importansvarig 2	2011-05-10	Telefon
Inköpschef	2011-05-09	Telefon
Logistikchef 1	2011-05-02, 2011-05-10	Personlig
Logistikchef 2	2011-05-10	Telefon
Planerare	2011-05-12	Telefon
Produktionschef	2011-04-29	Telefon
Påfyllningskoordinator	2011-05-02	Personlig

BILAGA 1

Stages in supply chain	Measure	Cost (C) Time (T) Quality (Q) Flexibility (F) Innovativeness (I)	Quantitative (QN) or qualitative (QL)
<i>Plan</i>	Sales ^b	C	QN
	Profit ^b	C	QN
	Return on investment (ratio of net profits to total assets) ^b	C	QN
	Rate of return on investment ^a	C	QN
	Net profit vs productivity ratio ^a	C	QN
	Information carrying cost ^a	C	QN
	Variations against budget ^a	C	QN
	Total supply chain management costs ^d	C	QN
	Cost of goods sold ^d	C	QN
	Asset turns ^d	C	QN
	Value added productivity ^d	C	QN
	Overhead cost ⁿ	C	QN
	Intangible cost ⁿ	C	QN
	Incentive cost and subsidies ⁿ	C	QN
	Sensitivity to long-term costs ⁿ	C	QN
	Percentage sales of new product compared with whole sales for a period ⁿ	C	QN
	Expansion capability ⁿ	C	QN
	Capital tie-up costs ^o	C	QN
	Total supply chain response time ^c	T	QN
	Total supply chain cycle time ^a	T	QN
	Order lead time ^{a,o}	T	QN
	Order fulfilment lead time ^d	T	QN
	Customer response time ^b	T	QN
	Product development cycle time ^a	T	QN
	Total cash flow time ^a	T	QN
	Cash-to-cash cycle time ^d	T	QN
	Horizon of business relationship ^e	T	QL
	Percentage decrease in time to produce a product ⁿ	T	QN
	Fill rate (target fill rate achievement & average item fill rate) ^{b,c,m,n}	Q	QN
	Order entry methods ^a	Q	QN
	Accuracy of forecasting techniques ^a	Q	QN
	Autonomy of planning ^e	Q	QL
	Perceived effectiveness of departmental relations ^f	Q	QL
	Order flexibility ^m	Q	QN
	Perfect order fulfilment	Q	QN
	Mix flexibility ^{b,n}	F	QN
	New product flexibility ^b	F	QN
	Number of new products launched ⁿ	I	QN
	Use of new technology ⁿ	I	QN

(continued)

Stages in supply chain	Measure	Cost (C) Time (T) Quality (Q) Flexibility (F) Innovativeness (I)	Quantitative (QN) or qualitative (QL)
<i>Source</i>	Supplier cost-saving initiatives ^a	C	QN
	Percentage of late or wrong supplier delivery	C	QN
	Supplier lead time against industry norm ^a	T	QN
	Supplier's booking-in procedures ^a	T	QN
	Purchase order cycle time ^a	T	QN
	Efficiency of purchase order cycle time ^a	T	QN
	Buyer-supplier partnership level ^a	Q	QL
	Level of supplier's defect-free deliveries ^a	Q	QN
	Supplier rejection rate ^a	Q	QN
	Mutual trust ^e	Q	QL
	Satisfaction with knowledge transfer ^g	Q	QL
	Satisfaction with supplier relationship ^h	Q	QL
	Supplier assistance in solving technical problems ^a	Q	QL
	Extent of mutual planning cooperation leading to improved quality ^j	Q	QL
	Extent of mutual assistance leading in problem-solving efforts ^k	Q	QL
	Distribution of decision competences between supplier and customer ⁱ	Q	QL
	Quality and frequency of exchange of logistics information between supplier and customer ⁱ	Q	QL
	Quality of perspective taking in supply networks ^l	Q	QL
	Information accuracy ^p	Q	QL
	Information timeliness ^p	Q	QL
	Information availability ^p	Q	QL
	Supplier ability to respond to quality problems ^a	F	QL
	<i>Make</i>	Total cost of resources ^b	C
Manufacturing cost ^{b,n}		C	QN
Inventory investment ^b		C	QN
Inventory obsolescence ^b		C	QN
Work in process ^b		C	QN
Cost per operation hour ^a		C	QN
Capacity utilization as incoming stock level, work-in-progress, scrap level, finished goods in transit ^{a,c}		C	QN
Inventory cost ⁿ		C	QN
Inventory turnover ratio ^f		C	QN
Inventory flow rate ^m		C	QN
Inventory days of supply ^d		C	QN
Economic order quantity ^a		C	QN

(continued)

Stages in supply chain	Measure	Cost (C) Time (T) Quality (Q) Flexibility (F) Innovativeness (I)	Quantitative (QN) or qualitative (QL)
	Effectiveness of master production schedule ^a	C	QN
	Number of items produced ^b	C	QN
	Warehouse costs ^{m,n}	C	QN
	Stock capacity ^m	C	QN
	Inventory utilization ^m	C	QN
	Stockout probability ^{b,n}	C	QN
	Number of backorders ^b	C	QN
	Number of stockouts ^b	C	QN
	Average backorder level ^b	C	QN
	Percentage of excess/lack of resource within a period ⁿ	C	QN
	Storage costs per unit of volume ^o	C	QN
	Disposal costs ^o	C	QN
	Planned process cycle time ^a	T	QN
	Manufacturing lead time ^b	T	QN
	Time required to produce a particular item or set of items ^b	T	QN
	Time required to produce new product mix ⁿ	T	QN
	Inventory accuracy ^m	Q	QN
	Inventory range ^o	F	QN
	Percentage of wrong products manufactured ⁿ	Q	QN
	Production flexibility ^d	F	QN
	Capacity flexibility ^c	F	QN
	Volume flexibility ^{b,n}	F	QN
	Number of tasks worker can perform ⁿ	F	QN
<i>Deliver</i>	Total logistics costs ^o	C	QN
	Distribution costs ^{b,n}	C	QN
	Delivery costs ^m	C	QN
	Transport costs ^m	C	QN
	Transport costs per unit of volume ^o	C	QN
	Personnel costs per unit of volume moved ^o	C	QN
	Transport productivity ^m	C	QN
	Shipping errors ^b	C	QN
	Delivery efficiency ^o	C	QN
	Percentage accuracy of delivery ⁿ	C	QN
	Delivery lead time ^a	T	QN
	Frequency of delivery ^a	T	QN
	Product lateness ^b	T	QN
	Average lateness of orders ^b	T	QN
	Average earliness of orders ^b	T	QN
	Percent of on-time deliveries ^{b,n}	T	QN
	Delivery performance ^{a,d}	Q	QN
	Delivery reliability ^{a,c,d,m}	Q	QN
	Number of on-time deliveries ^b	Q	QN

(continued)

BILAGA 2

Supply chain performance metrics framework

Supply chain activity/process	Strategic	Tactical	Operational
Plan	Level of customer perceived value of product, Variances against budget, Order lead time, Information processing cost, Net profit Vs productivity ratio, Total cycle time, Total cash flow time, Product development cycle time	Customer query time, Product development cycle time, Accuracy of forecasting techniques, Planning process cycle time, Order entry methods, Human resource productivity	Order entry methods, Human resource productivity
Source		Supplier delivery performance, supplier leadtime against industry norm, supplier pricing against market, Efficiency of purchase order cycle time, Efficiency of cash flow method, Supplier booking in procedures	Efficiency of purchase order cycle time, Supplier pricing against market
Make/Assemble	Range of products and services	Percentage of defects, Cost per operation hour, Capacity utilization, Utilization of economic order quantity	Percentage of Defects, Cost per operation hour, Human resource productivity index
Deliver	Flexibility of service system to meet customer needs, Effectiveness of enterprise distribution planning schedule	Flexibility of service system to meet customer needs, Effectiveness of enterprise distribution planning schedule, Effectiveness of delivery invoice methods, Percentage of finished goods in transit, Delivery reliability performance	Quality of delivered goods, On time delivery of goods, Effectiveness of delivery invoice methods, Number of faultless delivery notes invoiced, Percentage of urgent deliveries, Information richness in carrying out delivery, Delivery reliability performance

BILAGA 3

Prestationsmätning i Supply Chain – Strategisk frågeguide

- Vilken roll har du i företaget
 - Vad innebär det?

Generell strategi

- Vilka aktiviteter anser du skapar värde för företaget?
 - Vad gör företaget unika? Vad är er konkurrensfördel?
- Vad vill ni mäta idag / vad mäts idag?
 - Vad jobbar du mot för KPI:er?
 - Vilka finansiella KPI:er finns?
 - Används icke-finansiella KPI:er?
 - Hur används dessa mått av dig /organisationen?
 - Hur kommuniceras de?
 - Hur ska dessa redovisas, enligt dig?
 - Finns det en koppling mellan måtten och strategin?
- Finns det något/några bonus- eller belöningsystem inom organisationen?
 - Hur fungerar de?
 - Varför har ni belöningsystem?
- Utförs någon form av benchmarking?
 - Avdelning vs. Avdelning
 - Koncept vs. Koncept
 - Mot konkurrenter
 - Hur och varför?

Supply Chain

- Hur ser du på företagets Supply Chain?
 - Vilka parter inkluderas? Beskriv hur det ser ut
 - Vem ansvarar för vad? (partnivå i kedjan)
 - Var befinner du dig i kedjan? Förklara
- Vad anser företaget om sin strategi för Supply Chain
 - Vad vill företaget åstadkomma?
 - Beskriv vad som har genomförts hittills i strategiutveckling?
 - Vad föranledde förändringen?
 - Används mål och mått idag för att driva framtida värde/utveckling?
- Finns det något/några övergripande huvudmål/fokusområden i den logistiska verksamheten?

- Belönings- eller bonussystem kopplat till detta?
- Ser du behov att utveckla något/några, hur varför?
- Hur ska företaget hantera komplexiteten med fyra olika koncept samt modetriangeln?
 - Beskriv hur du uppfattar skillnaderna mellan koncepten
 - Beskriv hur du uppfattar skillnaderna mellan produkttyperna (modetriangeln)
 - Hur ska dessa mätas och styras?
 - Anser du att olika styrning behövs för dessa? Varför motivera

Prestationsmätning i SC

- Finns mål och mått uppsatta för att utvärdera logistiska prestationer?
 - Finns uppföljning av dessa mål och mått?
 - Vad anser du man bör mäta? Motivera
 - Har du utvecklat några mått?
 - Vad ska måtten redovisa? Behov av förbättrade processer, faktisk prestation dvs. vilket resultat ska åstadkommas?

- Titta på bilagan, välj ut 10 mått som du tycker bäst mäter logistiska prestationer

Hur kommuniceras resultat av logistiska prestationer? Ex lagersaldo, leveranssäkerhet, prognosfel

BILAGA 4

Prestationsmätning i Supply Chain – Operativ frågeguide

- Vilken roll har du i företaget
 - Vad innebär det?
 - Vilka prestationer utför du?

Supply Chain

- Rita upp din bild av företagens försörjningskedja
 - Var befinner du dig i kedjan? Beskriv
- Uppfattar du att det finns någon övergripande mål/strategi för företagens och hur du kan påverka.
 - Övergripande för företaget
 - Övergripande logistiskt mål
 - Om ja hur? Om nej varför?
- Vilka i kedjan samarbetar du med? Internt & externt
 - Vilken information utbyts?
 - Beskriv hur?

Prestationsmätningar

- Vad vill företaget att du ska mäta i ditt arbete?
 - Vad mäts idag?
 - Är dessa mått relevanta för ditt arbete?
 - Är det tydligt vem som är ansvarig för dessa mått?
 - Används resultatet? Ifall Ja. Hur?
- Vad mäter du i ditt dagliga arbete?
 - Nämn fem mått som du arbetar med regelbundet
 - Varför dessa, hur använder du de?
 - Har du utvecklat några egna mått eller mätmetoder? Varför
 - Redovisar du några mått uppåt?
- Det som mäts, visar det på dåtida eller framtida prestationer enligt dig? Motivera
- Saknar du någon information i ditt arbete som du skulle ha nytta utav?
 - Vad tycker du behöver mätas i din vardag?
 - Vilka mått behövs? Varför
- Redovisar företaget sina prestationsmått till dig?
 - Finansiella nyckeltal

- Finns icke-finansiella tal
- Har du fått information om hur din egen prestation påverkar företagets övergripande finansiella mått?

Styrning

- Finns bonus eller belöningssystem kopplade till ditt arbete?

- Vad mäts dessa utifrån?
- Är det positivt eller negativt

- Är du inblandad i företagets olika koncept? Om Ja. Hur skiljer sig dessa åt?

- Vad är viktigt att mäta/tänka på i de olika koncepten?
- Beskriv och motivera

- Hur skiljer sig olika produkttyper åt (modetriangeln)?

Vad är viktigt att mäta/tänka på i de olika produkttyperna