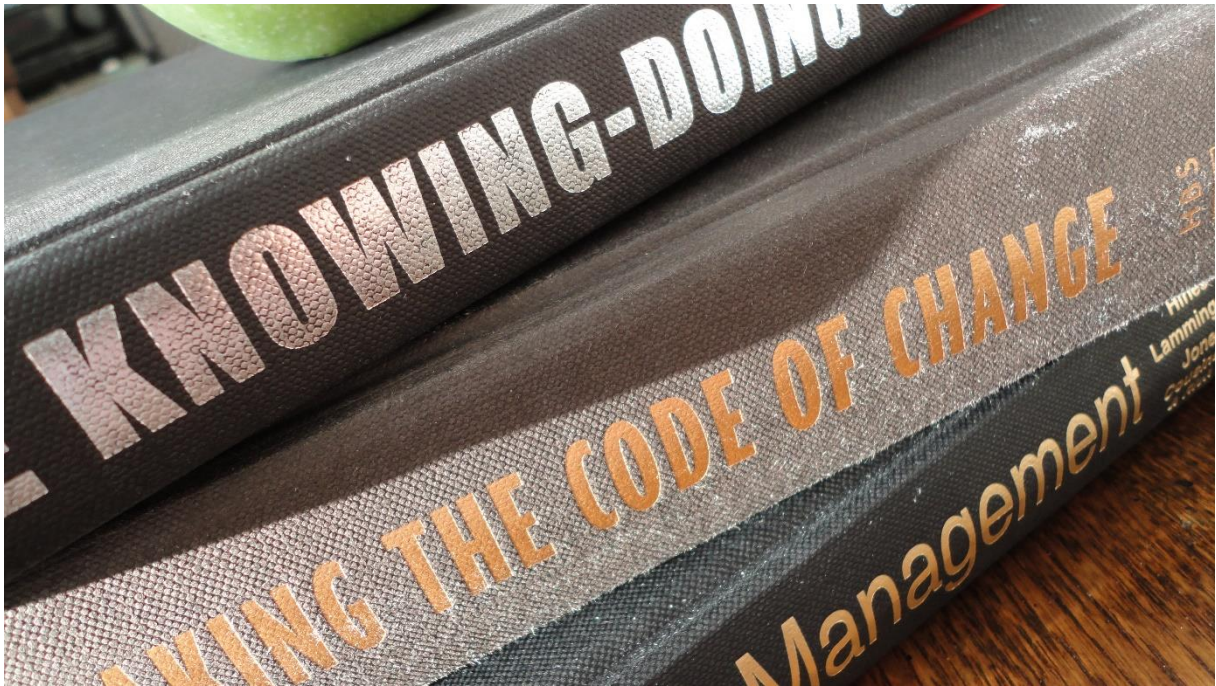




Utmaningar med spendanalys och att vara kategoriansvarig

Att vara kategoriansvarig låter enkelt, men är i praktiken extremt komplicerat. Genom att börja enkelt kan du nå framgång, skriver Helena Brynolfsson.

Category Management, eller kategoristyrning som det kan översättas till på svenska, är ett logiskt arbetssätt och väldigt enkelt att förstå i teorin. Min erfarenhet är att det är betydligt svårare att realisera i praktiken. Jag tar i denna krönika upp utmaningar med spend analys (inköpsvolymanalys) och kategoriansvariga. I krönikan "Så lyckas du med kategoriplanen" försätter jag med utmaningar med kategoriteam och kategoriplaner.

Men först en introduktion till Category Management. Hur funkar det? Category Management börjar med att en inköpsavdelning gör en spend analys och mappar in alla företagets inköpskostnader i logiska inköpskategorier (och underkategorier). En person utses som ansvarig för varje inköpskategori och ett tvärfunktionellt team utses. Teamets uppgift är att tillsammans med kategoriansvarig utveckla en kategoriplan och prioritera vilka upphandlingar och andra förbättringsprojekt som ska drivas. Det varierar om teamet själv får sätta besparingsmål utifrån sin egen analys, eller om de får ett besparingsmål uppifrån till exempel från inköpschefen. Det är teamets ansvar att se till att förbättringsmöjligheterna realiseras och besparingsmålet levereras.

So far so good. Ovanstående är lätt att förstå och greppa. Vad är det då som gör detta betydligt mer komplicerat i praktiken?

Utmaningarna finns i varje steg och börjar redan när inköpsvolymen ska mappas in i inköpskategorier. Har man som jag varit koncerninköpschef för ett bolag med väldigt decentraliserade divisioner baserade i olika länder med egna ERP-system och kontoplaner blir det en utmaning som heter duga. Att bara aggregera data (olika artikelnummer, leverantörsregister och kontoplaner) tar både tid och kraft. För dig som eventuellt befinner dig i en liknande situation kan jag säga: det går. Ge inte upp om du inte har tillräckligt med personal, budget eller fina system. Det hade inte jag. Börja med det du har, lev med att det blir hyfsat bra data för att du ska kunna prioritera vilka kategorier ni ska börja arbeta med. Gräv sedan djupare i utvalda inköpskategorier, leverera och bygg på så sätt vidare.

Nästa utmaning avser kategoriansvarig, eller Category Lead som titeln ofta benämns på engelska. För att kunna vara en fullfjädrad kategoriansvarig krävs många kompetenser. Traditionella inköpsfärdigheter som jag skrivit om i min krönika, "Nu ställs nya krav på inköpskompetenser", är baskompetenser. Det är andra kompetenser som krävs för att bli framgångsrik.

Kategoriansvarig förväntas vara strateg, innovatör, analytiker, kommunikatör och sist men inte minst en utmanande projekt- och förändringsledare som levererar resultat. Finns dessa människor? Både ja och nej. Det är få som har alla kompetenser. Det kan dessutom vara svårt att utveckla befintlig personal. Det kan även vara svårt hitta ny personal om man bestämmer sig för att rekrytera, då väldigt många konkurrerar om samma resurser. En variant kan då vara att bygga upp supportande funktioner, som till exempel inköpsanalytiker, något som vissa större bolag har. Då infinner sig dock nästa utmaning, att få dessa supportfunktioner att fungera i praktiken.

Mitt råd för att överbrygga utmaningar med kategoriansvariga är att satsa på att utveckla personalen. Utveckla befintlig och/eller rekrytera ny om det inte funkar eller räcker med dem du har. Som jag skrivit otaliga gånger så är kompetenta medarbetare den absolut viktigaste förutsättningen för att lyckas. Snåla inte inom detta område.

Jag fortsätter nästa vecka med utmaningar med kategoriteam och kategoriplaner.

