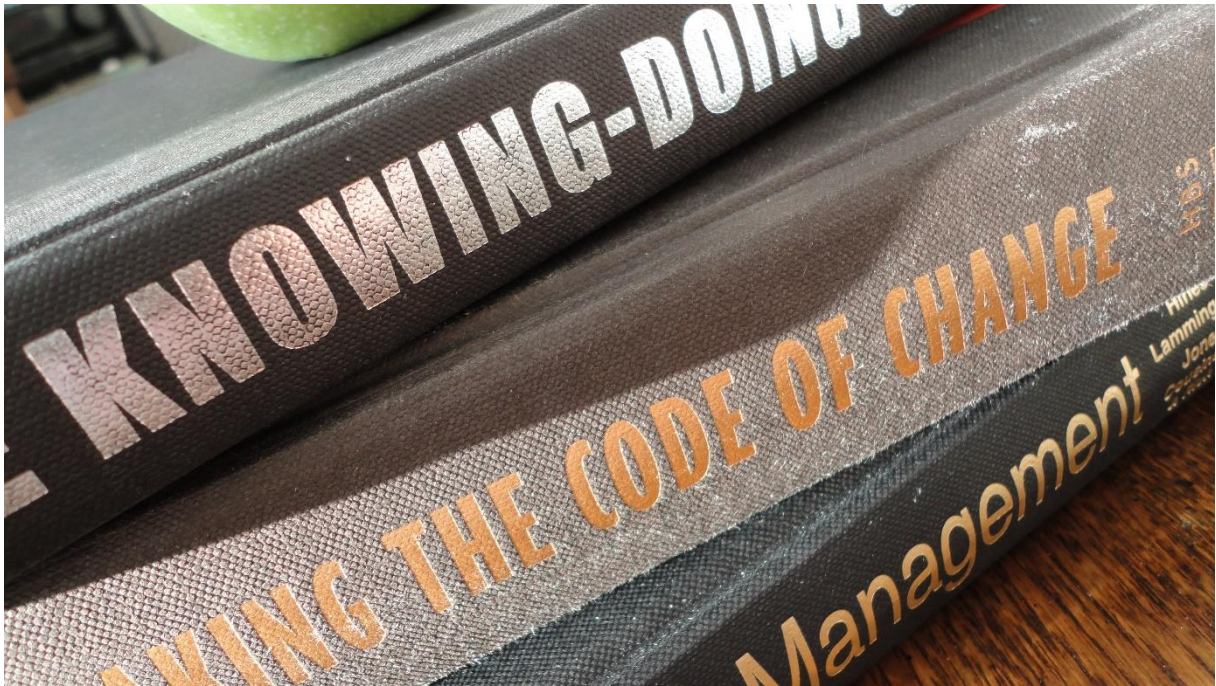




Så lyckas du med kategoriplanen

En kategoriplan är nödvändig för att utveckla inköpet, men utan rätt styrmedel och med fel företagskultur riskerar det att bli en paperstiger. Helena Brynolfsson guidar dig runt fallgroparna.

I en tidigare krönika "Utmaningar med spendanalys och att vara kategoriansvarig" skrev jag om utmaningar med spendanalys och kategoriansvar. I denna krönika fortsätter jag med utmaningar med kategoriteam och kategoriplaner.

Kategoriteamet är det tvärfunktionella team som gemensamt med kategoriansvarig utvecklar kategoriplan, prioriterar upphandlingar och andra förbättringsprojekt samt levererar resultat. Utmaningen med kategoriteamet är den samma som gör det genialisk, det vill säga att det är tvärfunktionellt. Kategoriteamets arbete skär genom linjeorganisationen (läs kungadömen) och det kan då uppstå en osäkerhet vid beslut och genomförande. Vem ska man vara mest lojal mot, linjeföraren eller kategoriansvarig? Vem har ansvar och rätt att fatta beslut? Vilken företagskultur råder? Frågan om kategoriteamets ansvar och befogenheter aktualiseras. Är kategoriteamet en styrgrupp eller arbetsgrupp eller både och?

Det underlättar om ditt företag är tydlig avseende vilket ansvar och vilka befogenheter som gäller i dessa frågor. Det ska även klart och tydligt framgå vem kategoriteamet kan eskalera en fråga till vid problem (inköpschef, styrgrupp eller business champion). En sak som enligt min erfarenhet underlättar är om ni så långt som möjligt använder redan befintliga team istället för att skapa nya.

Utmaningarna med kategoriplanen är att det är tidsomfattande att utveckla en bra plan och att det kräver en kategoriansvarig som besitter många kompetenser. Det kan vara svårt att få teamet att engagera sig och ta beslut och samtidigt få planen och den dagliga inköpsverksamheten att hänga ihop. Det finns en risk att kortsiktiga beslut tas utan hänsyn till långsiktig strategi (=kategoriplanen) och att planen blir en pappersprodukt. Min erfarenhet här är att låta kategoriansvariga gräva där de står. Med det menar jag att utveckla en plan utifrån de förutsättningar som kategoriansvariga har i dagsläget, istället för att kräva perfektion. Det är bättre att komma igång och att arbetet påbörjas än att ni inte tar er över tröskeln alls. När arbetet väl är på gång kan högre krav ställas och mer kompetenser erövrats. Jag tycker också att högre krav kan ställas på varje teammedlem och styrgrupp/business champion när det gäller att hjälpa till att aktivt undanröja hinder när problem uppstår. Och sist men inte minst: kontinuerlig uppföljning och mätning för att undvika att kategoriplanen inte blir en pappersprodukt.

Category Management är ett strålande arbetssätt, men underskatta inte komplexiteten. Det kräver nya roller, kompetenser och processer. En förutsättning för att lyckas är att prioritera stenhårt och inte göra allt på en gång. Tänk på att du inte kan prestera mer än miljön/företagskulturen tillåter och att det är ett förändringsarbete ni gör. Det innebär att ni måste sluta göra som förr för att få in det nya arbetssättet i det dagliga arbetet.