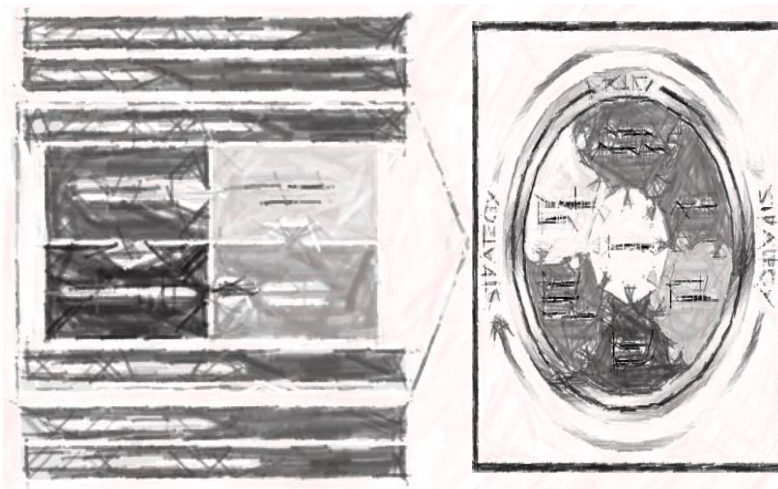


Digitalizace category managementu ve společnosti Alfa

© Jan Vašek, 2020

Oddělení nákupu ve společnost Alfa je poměrně malé: vedoucí nákupu, čtyři category manažeři, dva operativní nákupčí, asistent nákupu a student na dlouhodobé praxi, který po absolvování nastoupí na pozici nákupčího služeb, který zatím firmě chybí. Obecně panuje s nákupním oddělením spokojenost. Oddělení dlouhodobě plní KPI z hlediska úspor, spokojenosti interních zákazníků, efektivity nákupního procesu i kompetencí nákupčích. I nákupčí jsou ve firmě spokojeni a firmě zůstávají věrní, i když loni odešel jeden nákupčí „za lepším.“ Ředitel nákupu investuje do vzdělání svého týmu, ať už formou externích školení, tak předávání dovedností v rámci týmu.



Přesto si ředitel nákupu dělá starosti o category management. Nedávný hloubkový audit, který provedl zkušený konzultant, identifikoval tyto slabiny:

(1) nízká úroveň znalostí o category managementu (tzn. proces vytváření strategie a nástroje nejsou sjednocené a vedou kvalitativní výstupů se výrazně liší),

(2) fluktuace a následná ztráta know-how o dané kategorii (tzn. trvá několik měsíců, než se nový nákupčí „zorientuje“),

(3) neaktualizované komoditní strategie na úrovni jednotlivých kategorií (tzn. podle zastaralých strategií se nedá pracovat),

(4) chybí přehled o aktivitě jednotlivých category managerů (tzn. komunikují s dodavateli, implementují strategii, s jakým výsledkem).

Ředitel nákupu se proto rozhodl celou oblast category managementu digitalizovat a pořídil software, který měl všechny tyto slabiny eliminovat:

- Software obsahuje všechny nástroje potřebné pro „standardní“ komoditní strategii a category manažeři celým procesem provádí.
- Software category manažeři nutí shromáždit množství dat a podrobně je analyzovat.
- Software archivuje nejen schválené strategie, ale i komunikaci s dodavateli a důležité interní schůzky, metody splnění cílů.
- Software řediteli umožňuje v reálném čase sledovat implementaci strategie, komunikaci s dodavateli i interně, stav KPI atd.

Zavádění software proběhlo hladce a category manažeři se s ním naučili rychle pracovat. Již za měsíc byly k dispozici první aktualizované strategie. Velkým bonusem je i fakt, že ředitel vidí v reálném

čase, na čem jeho category manažeři pracují, jak jednotlivé obchodní případy postupují a jak si celé oddělení vede z hlediska plnění KPI. Vše vypadalo skvěle, a přesto, dnes, o rok později, musí ředitel nákupu konstatovat, že zavedení software vypadá jako největší nákupní katastrofa:

- Category manažeři si stěžují, že je (A) software zdržuje od práce (archivace komunikace), (B) vyžaduje obrovské množství zbytečných dat, které se obtížně exportují z firemního software nebo dat o dodavatelském trhu, které vůbec nejsou dostupné, (C) nutí je dělat prognózy a vůbec věštit z křišťálové koule, (D) z analýzy jim vychází nesmyslná doporučení pro komoditní strategii, (E) standardizovaná forma strategie vypadá hezky, ale ne příliš podrobná tam, kde stačí helikoptérový pohled a naopak, (F) důraz na „velké, dlouhodobé cíle“ je nutí zanedbávat malá zlepšení a vyjednávání, která jsou podstatou jejich strategie a nejvíce přispívají k splnění KPI, (G) při každé změně na trhu je nutno aktualizovat strategii a KPI, (H) mají pocit, že je ředitel nákupu kontroluje na každém kroku a „vodí za ručičku.“
- Na ročním pohovoru si hned dva category manažeři stěžovali na zhoršující se pracovní podmínky a stres a jeden z nich dokonce reálně uvažuje o odchodu se společností.
- Software byl týmu „prodán,“ jako radikální změna category managementu a reálně se jedná o digitalizovaný návod, jak vytvořit komoditní strategii na základě dat, která se vyplní do několika standardních frameworků, které potom vyplivnou doporučení. Plus software je vlastně digitalizovaný archiv činností category manažera. Konečně, software vytváří automatizovaný reporting, který je bez obsáhlých komentářů category manažera absolutně nesrozumitelný a poskytuje zcela zkreslený pohled na práci a výsledky category manažera.
- Peníze a čas se měly vynaložit efektivněji, třeba na třídenní off-site, kde by jednou ročně v klidu prodiskutovali komoditní strategii na další rok, zamysleli se nad změnami na dodavatelském trhu a potřebami firmy, definovali si KPIs, domluvili se, jak na to půjdou, potom dělali svou práci.
- Software podle jejich názorů absolutně nezlepšil fungování nákupu, jen ho byrokratizoval a zpomalil. Navíc, nákupčí poukazují na to, že nikdo z konkurentů podobný software nepoužívá, soustřeďují se na digitalizaci v jiných, slibnějších, oblastech.
- Vedení společnosti v software nevidí žádný reálný přínos: výkonost nákupu se nezlepšila, nákup chce více peněz na dlouhodobé dodavatelské iniciativy s nejistým výsledkem, členové mezioborového týmu formalizovaným strategiím nerozumí a irituje je nutnost vytvářet a archivovat zápisky s každé schůzky, nové komoditní strategie vyžadují více práce od odborných útvarů (změny specifikace, testování, auditu potenciálních dodavatelů atd.).

Otázky k diskusi:

(1) Proč jsme se dostali k současnému stavu?

(2) Jak byste jako ředitel nákupu v současné situaci postupovali?

(3) Z retrospektivy: mohl/měl ředitel nákupu při digitalizaci category managementu udělat něco lépe?

(4) Rozumíte pohledu vrcholného vedení společnosti? Co s tím?