

In vijf stappen naar een categorie- en vraaggedreven organisatie

28-11-2017 11:26



Samuel Gans

Senior business associate bij [Gwynt](#)

De meeste categoriemanagementteams zijn nog te veel gefocust op het inkoopdeel en te weinig op de wensen van de klant, het product en de categorie. Een veel gehoorde kreet van retailers is 'Wij hebben een categoriemanagementafdeling in plaats van een inkoopafdeling'. In de praktijk blijken veel organisaties op functienaamgeving wel de stap te hebben gezet door hun inkopers om te dopen tot categoriemanagers, maar daar het vaak bij te houden. De werkwijze, aansturing, processen en manier van denken van de 'oude' inkoper zitten er nog in vast genageld. Met als gevolg dat niet het product en de behoeften van de klant staan centraal staan, de resultaten niet behaald worden en er vooral veel frustraties zijn.

Hoe transformeer je jouw organisatie van inkoop- naar categoriegedreven, en ook nog in de moderne tijdsgeest? Hoe zorg je ervoor dat de inkoper of het inkoopdeel van de categoriemanager ook volwaardig en goed kan worden uitgevoerd? Vijf stappen om je organisatie te kantelen naar categoriegedreven, zonder alles vast te zetten met zware processen en vaste stramien. Het ondernemerschap moet er weer in komen, wat nodig is om boven de massa uit te kunnen steken.

1. Directie, weet je wel wat je echt wilt?

Bepaal als directie wat je positie in de markt is (wat is je merk) en hoe categoriemanagement hieraan kan bijdragen. Wat verstaat jouw organisatie onder categoriemanagement en in welke mate past dit bij

jouw organisatie? Waarom willen jullie van een inkoopgedreven organisatie naar een categoriemanagementorganisatie? Wat zijn jullie doelstellingen en verwachtingen van deze omschakeling? Onze mening is dat het belangrijk is dat je categoriemanagers hebt die scherp op doelstellingen sturen, maar ook meer en meer in staat zijn om samen met de keten te innoveren en te kijken hoe de klanten verrast kunnen worden. Ondernemers die middels de kaders van de organisatie de juiste kant op ondernemen.

2. Grootste fouten ontstaan door ontbreken van richting en kaders

Bepaal heldere kaders voor de categoriemanagers waar zij mee aan de slag zullen gaan. De kaders om ze de vrijheid te geven om hun rol optimaal in te kunnen vullen. Denk aan heldere formule-uitgangspunten, heldere categorierollen, kanaalkeuzes en financiële targets. Je wilt ondernemende categoriemanagers die bijdragen aan de visie en het merk van de organisatie. Beoordeel ook hoe je wilt dat er met de keten om gegaan wordt. Klanten verrassen doe je tegenwoordig niet alleen, maar met de keten als geheel.

3. Heldere rollen en verwachtingen als basis, maar *keep it simple*

Bepaal welke functies er wel en niet nodig zijn binnen de nieuwe categoriemanagementorganisatie. Heb je pure categoriemanagers en behoud je inkoop om optimaal de sourcinganalyse, strategie en uitvoering te doen, of is dit onderdeel van verantwoordelijkheid categoriemanager (en komt hij daar voldoende aan toe)? Heb je naast de categoriemanagers merchandisers of planners om de aantallen te bepalen? Hoe wil je dat de samenwerking binnen de keten plaats vindt met supplychain of operationele afdelingen. Een keten is ook extern gericht, dus betrek de leveranciers hier ook bij. Denk na over mogelijke aanpassingen in de rest van de organisatie die noodzakelijk zijn. Hiervoor is een slimme overlegstructuur noodzakelijk, maar pas op dat je het niet opblaast en allerlei extra functies erbij bedenkt.

4. Processen om te kunnen versnellen

Bepaal de snelheid en processen zoals je wil dat de categoriemanagers moeten werken. Wat zijn de verschillende rollen en verantwoordelijkheden binnen die processen? Hoe laat je categoriemanagement passen binnen de bestaande processen rond assortimentwisselingen en het promotieproces? Bepaal of deze nog op het juiste niveau zijn en überhaupt zijn goed uitgedacht. Bepaal hier ook welke rapportages er nodig zijn om te kunnen sturen. Onze ervaring is dat door ontbreken van of door het niet volgen van processen er zaken blijven liggen, dan wel dat te veel mensen zich bemoeien met onderdelen waardoor zij het juist vertragen.

5. Train, train, train

Uiteindelijk zijn het jouw mensen die het moeten doen, niet de processen of kaders. Zorg voor voldoende begeleiding op de processen, werkwijze en manier van aansturen. Je vraagt jouw mensen om een totaal nieuwe rol in te vullen, welke een radicaal andere manier van denken vereist. Van sturen op inkoop en daarmee meer pushgedragen, gaat het nu veel meer om relaties bouwen, spil binnen de organisatie zijn en vooral het assortiment beheren en pullgedreven werken. Dit vereist een veel analytischere rol, maar ook een rol waarbij je zeer sensitief bent en bruggen kunt bouwen. Vergeet ook niet dat je van je mensen in hun nieuwe rol verwacht dat ze ondernemer zijn van hun categorie. Besef je goed dat niet iedereen deze rol aan kan en dat hier dus ook keuzes in gemaakt zullen moeten worden.

Wat gaat het de organisatie opleveren? Controle en grip op het assortiment. Maar wellicht belangrijker: je krijgt weer het ondernemerschap in de organisatie, dat nodig is om klanten te verrassen.

Dit is het eerste deel van een reeks blogs van adviesbureau Gwynt.

Samuel Gans