

Selvindsigt baner vejen for (meget) bedre S&OP

Selvindsigt via personlighedstyp værktøj og konkrete workshops for ni ledere fra Bramming Plast-Industri har været en øjenåbner for virksomhedens planlægning og forecasting. S&OP er i dag en central proces, som i højere grad end tidligere bidrager til at drive effektivitet og kundetilfredshed og derved forretningen.

Tekst: **Poul Breil-Hansen**



OM BPI

BPI har siden 1971 været en pioner inden for avancerede og teknologibaserede løsninger i skum til private og offentlige virksomheder, herunder blandt andet transport, sundhed og medicinal, bygge og anlæg samt design og teknologi. Virksomheden har lokationer i to lande og tæller mere end 400 specialister, der servicerer kunder i over 20 lande. BPI anvender den nyeste teknik og de seneste fremstillingsmetoder, og den omfattende produktionskapacitet bevirker, at der dagligt kan løbe mere end 1.500 m³ skum igennem de 45.000 m² produktionsanlæg i Danmark og Polen. BPI's kultur og erfaringer rummer dybe håndværksmæssige traditioner og et unikt know-how, hvor der beherskes mere end 300 forskellige skumtyper. BPI er store nok til at levere til de største – og små nok til at skærpe opmærksomheden på den enkelte løsning. Læs mere på bpi.dk.

Rundt omkring på kontorerne på Bramming Plast-Industri (BPI) finder man skilte med mærkelige bogstavsforkortelser såsom ESTJ, ENTJ og ENTP. Det er et synligt tegn på, at ni af virksomhedens ledere inden for produktion, logistik, salg og markedsføring sammen med den adm. direktør har gennemgået såkaldte MBTI-personlighedstester, hvor de har fået kortlagt deres primære personligheds-kendetegn.



Vi har opnået en indsigt i vores egen og hinandens personlighedstyper, og den proces har været utrolig værdifuld for os.

”Vi er en gruppe rutinerede ledere, der har prøvet lidt af hvert. Men dette toårige forløb med SDU og Mercuri Urval har alligevel været helt nyt og banebrydende for os. Vi har opnået en indsigt i vores egen og hinandens personlighedstyper, og den proces har været

utrolig værdifuld for os”, fortæller Jesper Brix, adm. direktør.

FOKUS PÅ MENNESKET

Han tilføjer: ”Vi havde lige været gennem et lederudviklingsforløb, da jeg for to år siden blev kontaktet af konsulent Einar Scholte, som jeg kender godt og har stor respekt for. Han anbefalede os at hoppe med på et toårigt forskningsprojekt med Syddansk Universitet og professor Jan Stentoft om udvikling af sales & operations planning, som havde ”fokus på mennesket”. Jeg må indrømme, jeg var skeptisk. Men jeg har erfaret, at Einar ved, hvad der skal til for at få ting til at virke, så jeg lyttede og endte med at overtale vores ledergruppe til at gå med som én ud af ni virksomheder i projektet. Og det har vi bestemt ikke fortrudt”.

BPI har været igennem to års implementering af S&OP som led i forskningsprojektet ”Styrket konkurrencekraft gennem implementering af S&OP” drevet af SDU med bistand fra Mercuri Urval, partner Einar Scholte fra Implement samt konsulenthuset 4Improve.

DE BLØDE ASPEKTER GØR FORSKELLEN

Jesper Brix lægger ikke skjul på, at det har været de bløde psykologiske aspekter af forløbet, der har gjort den store forskel for de ni ledere fra BPI. På en workshop tegnede de ni



Jesper Brix lægger ikke skjul på, at det har været de bløde psykologiske aspekter af forløbet, der har gjort den store forskel for BPI's arbejde med at implementere S&OP. Foto: BPI.

ledere for eksempel et firkantet felt ude på gårdspladsen og her markerede de MBTI-typologiens 16 forskellige personlighedstyper.

"Så placerede vi os selv de steder, vi tilhørte personligheds-mæssigt, så vi helt lavpraktisk kunne se, hvor vi selv og vores kollegaer var placeret. Vi kunne for eksempel se, at en del af os var placeret i yderpolerne af modellen, og at der faktisk er ganske store forskelle i, hvordan vores personligheder og derved vores kommunikationsformer er. Det var en af mange store øjenåbnere for os", fortæller han.

Han fremhæver, at workshoppe var meget konkrete og håndgribelige, og at den opnåede indsigt i personlighedstyper, kommunikationsformer og reaktionsmåder har flyttet sales & operations planning-procesen i BPI fra at være en alt for operationelt fokuseret aktivitet, der ikke havde meget opbakning eller stor effekt til i dag at være en proces, der har meget stor betydning for hele forretningen i BPI.

RUSKET OP I RUTINERNE

"Vi har opnået en helt ny forståelse for, at vi skal hjælpe hinanden på tværs af funktioner og på tværs af leverandør-kunderelationer i værdikæden, hvis vi virkelig skal skabe forretningsresultater. Vi er en gammel familieejet virksomhed, der har mange gode vaner og faste rutiner. Men dette projekt har virke-

lig rusket op i rutinerne og løftet S&OP op til et værktøj, vi for alvor gør brug af og høster stor effekt af", fortæller Jesper Brix.

Det er ifølge Jesper Brix endnu for tidligt at identificere kvantitative effekter af den nye S&OP i BPI, men han er ikke i tvivl om, at når forskningsprojektet skal opgøre resultater af de ni virksomheders implementeringsforløb, så vil BPI's resultater være at finde i toppen af listen.

BPI er en ordreproducerende virksomhed og arbejder med to ugers leveringstider til kunderne, mens nogle af råvarerne har en leveringstid på otte uger. Det kræver naturligvis relativt store lagre, der belaster kapitalbindingen og risikoen for kassationer på lageret, ligesom udnyttelsen af produktionskapaciteten kan være meget ujævn.

I DAG TALER VI SAMMEN

"Vi har tidligere fungeret som en ekstrem fleksibel leverandør over for vores kunder. Det er vi stadig, men vi har i dag løbende dialoger med vores store kunder om forecasts, og det gør, at vi nu har et meget bedre grundlag for at levere til kunderne og samtidig kan udnytte vores kapacitet bedre. Begge dele er fundamentale for vores konkurrencekraft", fortæller han.

BPI modtager i dag rullende 3- og 12-måneders forecast fra nogle af de største kunder og har endda indgået aftale med en stor

kunde om tre måneders lager, som kunden forpligter sig på at aftage. Virksomheden har også implementeret it-værktøjet ROB-EX, der understøtter produktionsplanlægningen, og som skal supplere virksomhedens Navision ERP til at skabe en mere visuel og præcis planlægning.

"Det handler i bund og grund ikke nødvendigvis om store forkromede dataudvekslingsprogrammer. Hvis vi kan begynde at tale sammen og hjælpe hinanden internt på tværs af funktioner, så kan vi også tale sammen med vores vigtigste kunder på regelmæssig basis. Det kan hurtigt betyde store gevinster for alle parter", fortæller Jesper Brix. ✖



BLIV KLOGERE DEN 27. MARTS

Forskningsprojektet "Styrket konkurrencekraft gennem implementering af S&OP" inviterer den 27. marts til et gå-hjem møde på Syddansk Universitet i Kolding. Her vil projektdeltagerne - blandt andet Bramming Plast-Industri - præsentere projektets resultater. Se mere på www.salesandoperationsplanning.dk