

KBI'er skal supplere dine KPI'er

Adfærd har afgørende indflydelse på succes med S&OP. Det viser dugfrisk forskningsprojekt, der lancerer key behavioural indicators (KBI), som nyt måleværktøj, der kan supplere de traditionelle key performance indicators (KPI).

Tekst: **Poul Breil-Hansen**



”Vi har opnået en helt ny forståelse for, at vi skal hjælpe hinanden på tværs, hvis vi virkelig skal skabe forretningsresultater”, fortæller Jesper Brix, BPI A/S. Foto: BPI.

Sales and operations planning (S&OP) handler om 10 procent Teknik og 90 procent mennesker. Det har været den overordnede tese for forskningsprojektet ”Styrket konkurrencekraft gennem implementering af sales and operations planning” gennemført af Syddansk Universitet i 2017-2019 i samarbejde med en stribe partner og finansieret af Industriens Fond.

”

KBI'erne skal ses som et supplement til KPI'erne, hvor budskabet er, at der skal to til en tango. Fokus på KBI'er kan styrke indfrielsen af KPI'er.

”Den hypotese kan vi konstatere, at projektet bekræftede – dog med den vigtige pointe, at de 10 procent teknik er forudsætningen for de 90 procent mennesker. S&OP kommer ingen steder uden god it-støtte og gode værktøjer at bygge på”, fortæller pro-

fessor Jan Stentoft og supplerer: ”KBI'erne sætter fokus på de særlige adfærdsmæssige tiltag, man bør være opmærksom på for at styrke såvel den enkelte deltager som det samlede S&OP team. KBI'erne skal ses som et supplement til KPI'erne, hvor budskabet er, at der skal to til en tango. Fokus på KBI'er kan styrke indfrielsen af KPI'er”.

SELVINDSIGT BANER VEJEN

Forskningsprojektet har omfattet ti deltager virksomheder, hvor otte af dem har gennemført en S&OP-implementering. De har alle – med støtte fra konsulentvirksomheden Mercuri Urval, der var partner på projektet – etableret et sæt KBI'er. Virksomhedernes typiske erfaring er, at det generelt har været en udfordrende proces på linje med etablering af KPI'er, og at det har været værdifuldt. Værdien ligger i, at organisationen får en skærpet bevidsthed om hvilke særlige adfærdspunkter, der har positiv betydning for S&OP.

En af de deltagende virksomheder er Bramming Plast-Industri (BPI), hvor deres arbejde med KBI'er har taget udgangspunkt i værktøjet til kortlægning af personlighedstyper MBTI. ”Vi har opnået en helt ny forståelse for, at vi skal hjælpe hinanden på tværs af funktioner og på tværs af leverandør-kunderrelationer 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 virkelig 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, der er administrerende direktør for BPI.

I DAG TALER VI SAMMEN

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 deltagende 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.

”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 Jesper Brix. 🌱