



Supply Chain-ekspert John Gattorna.

Forsyningskæder er lig med forretningen, og menneskelig adfærd har langt større betydning for forsyningskædens succes, end konventionel visdom og praksis hidtil har anerkendt. Afdæk kundens behov, ønsker og adfærd og design så forskellige forsyningskæder, der kan matche kundesegmenternes behov og ønsker. Det er et spørgsmål om kulturel sporing. Sådan lød de banebrydende budskaber fra professor og Supply Chain Thought Leader John Gattorna på konferencen PeopleChain i Amsterdam i foråret. Budskabet blev støttet af repræsentanter fra førende virksomheder som Rockweel Automation, Reckitt Benckiser, British American Tobacco, Johnson & Johnson, Nestlé, PA Consulting, Disney m.fl.

# Menneskelig adfærd d

## 1 Af Poul Breil-Hansen

Er følgende situationer bekendt for din virksomhed? Over- og underservicing af forskellige kundegrupper. For meget data om produktionsomhed og for lidt om kundelønsomhed. Global forsyning og indkøb øger virksomhedens sårbarhed. Komplexiteten øges hurtigere end ledelsens kompetenceniveau. Vi leder stadig efter den magiske løsning. Mangel på data om hvad de reelle omkostninger forbundet med kundeservice og logistikaktiviteter egentlig er. Forældede organisatoriske strukturer dræber reaktionsevnen.

Det er ifølge John Gattornas erfaringer alle sammen meget almindelige problemer for størsteparten af verdens virksomheder i

dag: "Alle disse barrierer hober sig op og bliver et kerneproblem for forretningen, mere end det er snævre temaer for logistik eller Supply Chain Management funktionen. Supply Chain Management har alt for længe været drevet som en teknisk ingeniørfaglig disciplin; men vi kommer ingen vegne, før vi begynder at forstå kunden og kundens adfærd og dernæst forstå vores egen adfærd som platform for at kunne etablere systemadfærd, der matcher hinanden".

Supply Chain Management er vokset ud af fabrikshallens dybt kontrollerende miljø, og det er ifølge John Gattorna en gigantisk hæmsko for reel udvikling af forsyningskæderne.

### Forsyningskæder er forretningen

En virksomheds forsyningskæde består ifølge Gattorna altid af tusindvis af kæder. "En skål spaghetti er et udmærket billede på det komplekse og kaotiske netværk af forsyningskæder, man finder i virkelighedens verden, og der går altid mindst 50 % af virksomhedens samlede energi til at drive disse mange forsyningskæder. De er derfor reelt hjertet i enhver forretning, hvilket de færreste har indset og erkendt, ligesom de færreste har erkendt, at den menneskelige adfærd er den altafgørende faktor for, hvor succesfuldt forsyningskæderne løser opgaverne", fortalte John Gattorna til forsamlingen på PeopleChain-konferencen og tilføjede:

### Konkretiseringen af kultur-snakken

En af årsagerne til at den menneskelige faktor er så overset et område, som det er, er at logistikere har det svært med at tale om u håndgribelige ting. Men de menneskelige faktorer i forsyningskæden behøver ikke at være u håndgribelige, der er masser af forskning inden for sociologien og psykologien, som har håndgribeliggjort menneskelig adfærd, og den viden har John Gattorna i sin bog Living Supply

## Gas- og dieseltruck fra Jungheinrich

løfteevne  
fra 1.600 til 9.000 kg

Priser fra kun  
kr. 105.000,00  
ekskl. moms og levering

Telefon 7027 6040  
kontakt@jungheinrich.dk  
www.jungheinrich.dk



**JUNGHEINRICH**  
det sikre valg

Chains overført til en Supply Chain-verden, hvor det vrirler med konkrete modeller, koncepter og værktøjer, som operationaliserer arbejdet med kultur og menneskelig adfærd.

Han præsenterede på konferencen en række konkrete modeller og koncepter, der synliggør hans forståelse af, hvilke mekanismer, der reelt skaber virkeligheden i virksomhederne. Han redegjorde for, hvordan sporing ("alignment") af alle de forskellige mennesker, organisatoriske enheder og samarbejdspartneres kulturer har afgørende betydning for, at forretningen skaber konkurrencekraft. Han redegjorde blandt andet for, at kundeservice har forskellig betydning for forskellige kundesegmenter. Nogle kunder har behov for hurtig respons, andre har mere behov for overraskende løsninger og tiltag, andre igen har primært behov for stabilitet (og bestemt ikke overraskelser), mens en fjerde gruppe primært har behov for empati og forståelse. Gattorna argumenterede for, at det er kritisk at være i stand

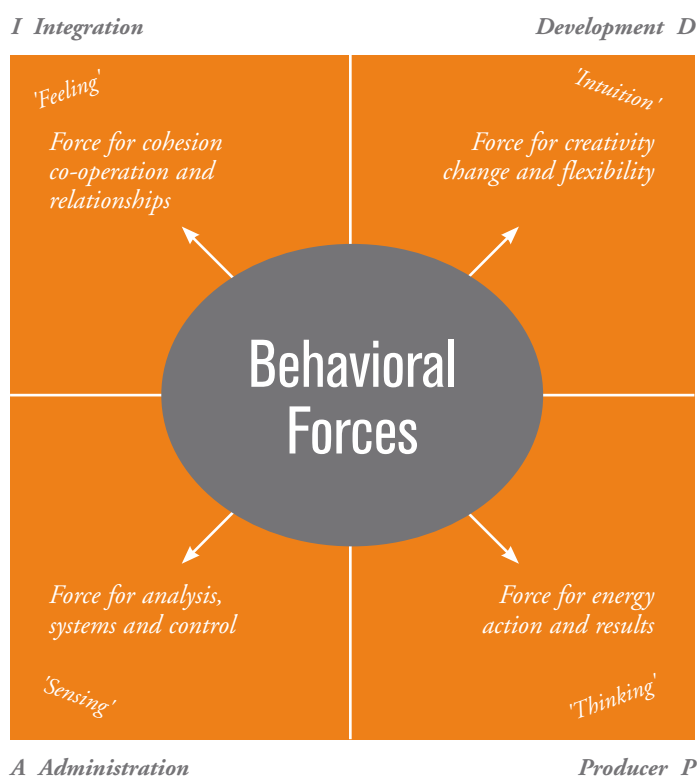
til at identificere og forstå disse forskellige behov for kundeservice – og ikke mindst at være i stand til at designe specifikke forsyningskæder, der kan matche kundernes aktuelle behov for kundeservice.

### Kortlægger adfærdsmønstre

John Gattornas rammemodel for adfærdsmønstre i forsyningskæden har sin rod i psykoanalytikerens Carl Jungs teori om psykologiske arketyper, der fastslår, at al bevidst mental aktivitet foregår inden for to opfattende processer: sansning og intuition samt to vurderende processer: tænkning og føling. De to ledelsesforskere Ichak Adizes og Gerard W. Faust har videreudviklet Jungs model og identificeret fire nøgletyper, der opsamler de dominerende adfærdsmønstre. Disse fire nøgletyper af menneskelig adfærd er tilstede i alle menneskelige interaktioner inklusive interaktionen mellem kundesegmenter og forsyningskæder, se figur 1.

# river forsyningskæden

A common metric to use when comparing each level to assess degree of alignment / mis-alignment



Source: Adapted from Figure 29.2 in Gattorna (1998)  
Fig. 1: General characteristics of the four dominant behavioral forces or logics

### Fire grundlæggende adfærdsmønstre

John Gattorna har oversat disse fire universelle adfærdstyper til fire adfærdstyper, som er relevante for forsyningskædekonteksten. Det giver de fire arketyper (se figur 2 på side 19):

- Producenten: handlekraft, resultater, hastighed, fokus
- Administratoren: Repræsenterer stabilitet, kontrol, pålidelighed, logik og effektivitet. Den modsatte kraft af Developer.
- "Developer": Kreativitet, forandring, innovation og fleksibilitet
- Integratoren: Samarbejde, sammenhæng, deltagelse og harmoni. Den modsatte kraft af Producenten.

Modellen giver fx en salgsafdeling et nyttigt redskab til at kortlægge, hvad køberens præferencer er. Sælgeren kan måske registrere en dominerende præference hos køberen for hastighed og resultater, hvilket er P-præferencer. Sælgeren registrerer endvidere sekundære præferencer for pålidelighed, konsistens og pris, hvilket er A-præferencer. Den hurtige opsummering af den pågældende køberadfærd kan blive repræsenteret ved koden Pa.

Pointen i Gattornas tænkning er, at alle kunder har hierarkier af værdier. Sælgeren stræber efter at afdække de mest dominerende køberværdier, fordi de vil i sidste ende styre køberens adfærd og derfor også styre de værdier, som sælgerens respons skal stemme overens med.

### Kortlægning af overensstemmelse

Gattornas model for dynamisk overensstemmelse består af forskellige niveauer af adfærdsmønstre. Det første niveau er kortlægning af køberadfærd, som vi netop har behandlet ovenfor. Det andet niveau er strategielementet, altså planen for forbindelsen og overensstemmelsen mellem den interne kultur eller adfærd og det eksterne >>



'Customer service' means different things to different customers

marked. Hvis der er flere forskellige kundesegmenter, kræver det også flere forskellige "subkulturer" i virksomheden, der er i stand til at spille sammen med de forskellige kundesegmenters adfærd og forventninger. Niveau 3 er der, hvor virksomheden får flere forskellige subkulturer og forsyningskæder til at fungere side om side. Det sidste og fjerde niveau er ledelsens evne til at forstå, rumme, lede og skabe overensstemmelse mellem de mange forskellige adfærdsmønstre, kundesegmenter og subkulturer. John Gattorna opererer med fire primære ledelsestyper: Den visionære, virksomhedsbaronen, traditionalisten og coachen.

### Redskaber til overensstemmelse

"Kortlægningen af adfærdsmønstre hos kunderne og den måde, virksomheden skal respondere på kundernes adfærd og forventninger, er også et redskab for virksomheden, fordi kortlægningen præciserer, hvordan virksomheden kan skabe overensstemmelse mellem specifikke forsyningskæder og specifikke kundesegmenter. Det er årsagen til, at jeg mener, konceptet er et gennembrud for ledelsestænkning i almindelighed og for Supply Chain Management i særdeleshed. Konceptet forklarer for første gang, hvordan de blødere videnskaber om menneskelig adfærd kan kombineres med den mere håndgribelige – og generelt bedre forståede – verden af infrastruktur og teknologi", fortæller John Gattorna.

Værdien i konceptet ligger i dets evne til at afdække interaktionen mellem kundeønsker, hjælpe med at formulere relevante responsstrategier til disse kundeønsker og endelig udføre strategierne via udvikling af interne kulturelle egenskaber. Det sidste sker gennem relevant lederskab.



# Ryk direkte frem til [www.npt.dk](http://www.npt.dk)

- Komplette strekkode-løsninger
- Etiketprintere
- Lasergravure
- Etiketdesign- og print-software
- Håndterminaler og scannere til datafangst
- Etiketter og thermo transfer farvebånd
- UL-certificeret
- Stort lager og landsdækkende stærk service-organisation
- Totalrådgivning



...når du har behov for en solid og kompetent totalleverandør.

Norris Print-Tech A/S

Tlf. 98 18 17 77 · Fax 98 18 09 10

Øst: Tlf. 47 10 74 11 · Fax 47 10 74 05

E-mail: [info@npt.dk](mailto:info@npt.dk) · Web: [www.npt.dk](http://www.npt.dk)