

- » Leanledare är inte bättre än andra
- » Praktisk nytta i fokus på årets forskningskonferens
- » Spännande om maktbalanser i inköp
- » Krönika: Johnny Skeppstedt

»LEANLEDARE ÄR INTE BÄTTRE ÄN ANDRA«

– **Det största slöseriet är ledare som går runt och inte vet vad de gör, säger Simon Elnäs, som forskar på ledares beteende vid KTH.**

Den 27 september bjuder Plan och Lean Competence in till ett Master Meeting med Simon Elnäs i Stockholm. Hans driver ett uppmärksammat forskningsprojekt vid KTH, det första som studerar vad chefer och ledare faktiskt gör på jobbet.

– Generellt har ledare dålig koll på vad de ägnar sin tid åt.

Ett exempel är den tid de lägger på återkoppling och feedback, det beteende som ger mest positiv effekt på medarbetarnas prestation.

– Ledare tror att de lägger omkring 40 procent av sin tid på återkoppling, men i verkligheten lägger de 0–2 procent av tiden på att återkoppla.

Över 50 procent av tiden går istället åt till icke arbetsrelaterat prat, visar hans studier, som görs genom videospelning och beteendebeskrivningar av chefer i verkliga arbetsituationer.

– Vi kodar beteenden utifrån vilken effekt de har, och ger chefen verktyg att se vilken effekt de får av den tid de lägger ned.

Skillnad mellan effektiv och effektiv

Det är skillnad på att vara effektiv och effektiv, menar Simon Elnäs.

– Chefer klagar ofta på att de har för lite tid, men det spelar ingen roll hur effektiv du är om du inte gör rätt saker. Genom att ägna sig mer åt värdeskapande beteenden frigör du tid.

Sammanlagt följer forskartemet över 450 ledare i företag och myndigheter och hjälper dem att utveckla sitt ledarskap.

De mest påtagliga effekterna brukar bli rejält minskad mötestid, att mängden frågor minskar drastiskt och att medarbetarna blir mer självständiga.

– Flera vi jobbar med har utsetts till årets ledare.

Är leanledare mer medvetna om sitt ledarskap än andra?

– Nej, absolut inte. Snarare tvärtom, de lutar sig gärna tillbaka på sina standardiserade arbetsätt.

– Det finns en märklig paradox i Lean, en strävan mot att standardisera och minska variationen i produktionen. Men människor är per definition variation, vi presterar bäst när vi får utveckla vår kreativitet.

– Föregångaren till Lean, TQM (total quality management) hade ett mer mänskligt perspektiv. Nyckeln till att lyckas med Lean är att vara bra på att hantera variation.

Simon Elnäs menar att chefen själv mycket väl kan vara den »mänskliga faktorn« som orsakar brister i verksamheten.

Hans kommande Master Meeting har rubriken »Ledarskap som den mänskliga faktorn«.

– Den mänskliga faktorn bor i oss alla, även i ledare. Det kommer jag att prata om.

– Lean går ut på att eliminera slöseri. Men det största slöseriet är ledare som går runt och inte vet vad de gör.



– Den mänskliga faktorn bor i oss alla, även i ledare, säger Simon Elnäs.

Namn: Simon Elnäs

Ålder: 42

Bor: Solna

Utbildning: Legitimerad arbetsterapeut, magister i ergonomi och industridoktorand vid KTH sedan 2010.

Gör: Forskar på ledares beteende, och släpper snart boken »Vad gör chefen?«.

Aktuell med: Master Meeting den 27 september på Myntkabinetten, Slottsbacken 6 i Stockholm, som arrangeras av Plan och Lean Competence.

Plan kalendarium hösten 2016

Konferenser/seminarium:

Forsknings- & tillämpningskonferensen 2016

Den 19–20 oktober hålls årets Forsknings- och tillämpningskonferens på Linnéuniversitetet i Växjö! Bland talarna finns Per Elgborn, produktionschef, Getinge Disinfection och Stefan Braunias, Global VPS Manager, Volvo Construction Equipment.

- » Master Meeting med Simon Elnäs 27 september i Stockholm

- » Transportation seminar 13 oktober, Stockholm
- » APICS Supply Chain Council – Executive Briefing 26–27 oktober, München

Höstens nätverksträffar:

- » Mingelträff, 29 september, Jönköping
- » Länsjuktuset Ryhov, 12 oktober, Jönköping

Utbildningar:

- » Lean Games Day 28 september, Stockholm
- » Produktionslogistik Intro 5–6 oktober, Stockholm
- » Leanspelet – handledarutbildning 10 oktober, Göteborg

- » Lean Adminspelet – handledarutbildning 11 oktober, Göteborg
- » MPR – Huvudplanering 11–12 oktober, Stockholm
- » Tjänstedesign – för bättre kundupplevelser 25 oktober, Stockholm
- » Lean i praktiken 25–27 oktober, Stockholm
- » Produktionslogistik Grunder – BSCM 7–8 november, Göteborg
- » ECO – Detaljplanering 16–17 november, Stockholm
- » Kata Coach-träning 16–17 november, Fortum Stockholm
- » Lean Advanced 22–24 november, Newbody Göteborg
- » Sälj- & verksamhetsplanering 30 november, Göteborg

PRAKTISK NYTTA I FOKUS PÅ HÖSTENS FORSKNINGSKONFERENS

Spännande rapporter från logistikens forskningsfront, med tydlig praktisk nytta. Keynote-anföranden med näringslivshöjdare och middag på en Michelin-stjärnkrog. Du vill väl inte missa årets Forsknings & Tillämpningskonferens i Växjö!

Linnéuniversitetet är värd när Plans Forsknings & Tillämpningskonferens anordnas för 16:e gången den 19–20 oktober.

– Intresset för att tala har varit väldigt stort, vi har ett 20-tal anföranden i programmet, där forskningen självklart presenteras populärvetenskapligt med tydligt praktisk nytta, berättar Helena Forslund, logistikprofessor vid Linnéuniversitetet som hållit i trådarna för konferensen tillsammans med kollegorna i logistikgruppen.

De flesta logistikuniversitetet och logistikområden finns representerade i det välfyllda programmet, både från handel, industri och



Konferensmiddag på omtalade PM & Vänner, med stjärna i prestigefulla Guide Michelin.



Den 19–20 oktober strålar tillämpad forskning och forskningsintresserat näringsliv samman på Linnéuniversitetet i Växjö.

offentlig sektor.

– Inte minst inslagen om vårdprocesser har lockat många att anmäla sig.

I Keynote-anförandena delar Per Elgborn, produktionschef på Getinge Disinfection, med sig av sina erfarenheter av leanimplementering och Stefan Braunias, global VPM på Volvo CE, berättar hur man kan använda prestationsmätning för att allt som sker i försörjningskedjan verkligen ska gagna kunden.

Lunch till lunch

– Vi har lyssnat runt för att utröna hur konferensen ska utformas. Det viktiga är fokus på nyttig, tillämpad forskning och det har vi verkligen lyckats med, menar Helena Forslund.

Även mötespatsen är viktig. Nytt är att konferensen har ett lunch- till lunch-koncept.

– Man ska kunna ta sig till och från konferensen i bekväm tid, men ändå få en trevlig kväll tillsammans.

Plan är kompetensnätverket för alla som arbetar med logistik, supply chain och lean. Besök oss på www.plan.se Telefon: 08-24 12 90. E-post: info@plan.se

Spännade om maktbalanser i inköp



– Vill man ta del av vad som händer på logistikens forskningsfront är det här ett väldigt bra, trevligt och effektivt sätt, säger Helena Forslund.

Konferensmiddagen hålls på den omtalade Växjö-krogen PM & Vänner, som nyligen fick en stjärna i prestigefulla Guide Michelin.

– Vill man ta del av vad som händer på logistikens forskningsfront är det här ett väldigt bra, trevligt och effektivt sätt.

Innovativt och nytänkande

Den röda tråden i innehållet är nytänkande, kreativitet, innovation och samarbeten.

– I ett projekt har forskare från Lund och Linnéuniversitetet tittat på utveckling av lagerstyrning tillsammans med ett IT-företag, berättar Helena Forslund.

Hon presenterar själv ett pågående forskningsprojekt kring hållbara logistikinnovationer som hon driver med LiU-professorn Maria Björklund.

– Logistikens beskylls ofta för att vara oinnovativ och sällan gå utanför boxen. Men vi har hittat massor av exempel på innovativa logistiktöslningar, både i de handelsföretag och de transportföretag som medverkar i projektet.

Alla som har intresse av nytänkande och vill veta vad som händer i logistiken framöver borde anmäla sig, menar Helena Forslund.

– Vi hälsar alla välkomna till vårt fina campus i Växjö i oktober. Det är här mötet mellan det forskningsintresserade näringslivet och den tillämpade forskningen sker.

En höjdpunkt på årets Forsknings- & Tillämpningskonferens är Årets exjobb, som undersöker maktbalansen mellan Ericsson och dess leverantörer.

Varje år delar Plan ut utmärkelsen »Årets exjobb« till ett studentarbete inom logistikområdet. Vinnaren belönas med 10 000 kronor och i år vann ett examensarbete från Linköpings universitet med den kittlande titeln »Substans i Maktbalans – maktpositionering av Ericssons leverantörer«. Rapporten, skriven av Kristin Bergstrand och Sara Malmström, redovisar fem månaders undersökningar av hur Ericssons makt ser ut i förhållande till några leverantörer.

– Vi försökte ta fram en modell för att kartlägga Ericssons leverantörer utifrån maktperspektiv, leverantörsnivå, bland annat med hjälp av The Purchasing Chessboard, berättar Kristin Bergstrand.

De tillbringade fem månader på Ericssons avdelning för strategiskt inköp i Kista våren 2015 och djupintervjuade bl a några av Ericssons strategiska inköpare om deras syn på leverantörsstyrning inom leverantörsgrupperna; konsulter, hårdvaruleverantörer och logistikleverantörer.

– Det är väldigt olika faktorer som avgjorde maktförhållandena, beroende på typ av leverantör, och det kan finnas mycket att vinna på att ändra relationen.

Ericsson jobbar med långsiktiga partnerskap. Optimering betyder inte alltid att öka sin egen makt, menar Kristin Bergstrand.

Fokus på prispress minskar engagemanget

– Det finns ett stort fokus på att pressa priser inom inköp. Men att medvetet höja leverantörens makt kan öka engagemanget och t ex gynna produktutvecklingen.

Maktbalansen beror bl a på hur stora inköpsvolymer kunden har och vad leverantören kan



På Plans Forsknings- & Tillämpningskonferens i Växjö talar Sara Malmström och Kristin Bergstrand om sitt exjobb om maktpositionering av Ericssons leverantörer.

erbjuda för mervärden. Huvudsyftet var att utforma en inköpsportfölj som kan hjälpa till att öka förståelsen kring maktförhållanden och skapa gynnsamma relationer.

– Ett verktyg för att positionera leverantörer utifrån makt verkar väldigt efterfrågat hos Ericsson.



Det finns ett stort fokus på att pressa priser inom inköp. Men att medvetet höja leverantörens makt kan öka engagemanget.

I rapporten föreslås några strategier för att optimera maktbalansen. Att investera i gemensamma projekt, minska antalet leverantörer och att fördjupa samarbetet ökar leverantörsstyrningen, medan ökad inköpsvolym ger ökad kundmakt. Minskad leverantörsstyrning kan nås genom att skaffa fler leverantörer och öka standardisering.

– Det är ett intressant forskningsområde men vår studie var väldigt liten, säger Kristin Bergstrand, nu managementkonsult på BearingPoint.

– Men vi hoppas att någon annan fortsätter forska på det här.

DUMT ATT BLUNDA FÖR AUTOMATION

För företag med logistikintensiv verksamhet är automation en stor och viktig fråga som bör finnas på agendan. Utvecklingen inom logistikindustrin har tagit ordentlig fart de senaste åren men fortfarande tvivlar många på lagerautomation och dess effekter. Risken finns att Sverige tappar sin framskjutna position som framgångsland inom logistik om inte fler företag ser över möjligheterna med automation.

Ibland möter jag logistikintensiva företag som bara ser automation av lager som ett sätt att komma förbi utmaningarna som följer med en personalberoende verksamhet. Man ser fördelar som att robotar inte har några synpunkter på arbetsmiljön och att det blir färre utvecklings- och lönesamtal som ska genomföras.

Men det finns fler nyanser att betrakta i samband med automation. För mig innebär automatisering av lagerprocesser att man bygger för framtiden. Det ger en bra möjlighet att utveckla processer och arbetsätt samtidigt som det – rätt utfört – kan bidra till att skapa bättre förutsättningar för personalen och företagets långsiktiga uthållighet. Rätt automationslösning möjliggör även ökad försäljning genom ökad kvalitet och produktivitet.

För företag med logistikintensiv verksamhet är automation en stor och viktig fråga som bör finnas på agendan

Automation har tillämpats många år i större företag men det är först på senare år som medelstora företag och tillväxtföretag börjat visa intresse på allvar. Skalbara lösningar är särskilt attraktiva, är lösningen skalbar behöver inte heller implementeringskostnaden bli exceptionellt stor. I takt med att den e-handelsrelaterade logistiken ökar är automation också ett sätt att öka flexibiliteten.

Som alltid vid förändringar är det viktigt att göra sin hemläxa. Med fel lösningar finns risk för inlåsning och att utvecklingen hämmas. Några viktiga frågor att reflektera över i beslutsprocessen är:

1. *Hur ser företagets tillväxtplaner ut för minst fem år framåt?*

Titta på frågor som exempelvis: Vilka planer finns för geografisk tillväxt? Om det finns sådana planer, var ska lagret i så fall finnas? Är det tänkt att man ska bredda sortimentet och vilken automationslösning passar bäst då?

2. *Hur ser de fysiska flödena ut på lagret och till och från lagret?*

På vilket sätt kan man få leverantörerna att följa nya krav, exempelvis kartongdimension, inleveransfrekvens mm?

3. *Hur påverkar automation kompetenskraven på personalen?*

Ja, frågorna är många och viktiga för att fatta rätt beslut. Det behövs en genomarbetad förstudie och referensbesök som kan ge man värdefulla kunskaper om vägval och vilken lösning som passar bäst för det enskilda företaget.



Några tips på vägen:

- » Automation kan innebära att processerna blir mer statiska varför det är viktigt att ha bra kontroll över processerna inför beslut av lösning.
- » Läs inte in verksamheten i en lösning som ska passa alla processer.
- » Hasta inte igenom förstudien – en väl utförd studie är en investering för att hitta den bästa lösningen och snabba upp implementeringen.
- » Involvera potentiella leverantörer, men var noga med att kritiskt granska deras lösningsförslag.
- » Använd gärna konsulter men glöm inte att behålla ägandeskapet.
- » Utse en ansvarig både för att driva projektet framåt men även för att fungera som intern förändringsledare.

Tills sist. Glöm aldrig att system och automation endast kan bidra till förbättringar – bra logistik skapas genom förankring och delaktighet hos personalen.

Johnny Skeppstedt

Styrelsemedlem i CSCMP Swedish Round Table, logistikonsult och grundare av Parva Magna

Planetern produceras av Intelligent Logistik på uppdrag av Logistikföreningen Plan.

Redaktör: Hilda Hultén
hh@intelligentlogistik.se

Grafisk form: Michael Wall
info@michaelwall.se, www.michaelwall.se