

Ledarskapets betydelse för en effektiv logistikhantering

Under de år som jag har haft förmånen att få arbeta med logistik i olika företag och i olika roller har jag till och från ställts inför frågan varför två olika logistikanläggningar med till synes likartade förutsättningar för produktivitet, kostnadseffektivitet och kvalitet ibland når så olika resultat?

Inte sällan har skillnader uppstått i jämförelse mellan logistikenheter i Stockholm jämfört med liknande logistikenheter i andra delar av Sverige. Ett försök till förklaring har ofta varit att det är mycket tuffare att bedriva en kostnadseffektiv logistikhantering i storstäder som Stockholm jämfört med på andra orter. Är det så? Och vad beror det i så fall på? Finns det motsvarande skillnader även på andra verksamhetsområden i näringslivet?

Vid några tillfällen har de skillnader som uppmärksammats gjorts att detaljerade jämförelser och analyser genomförts av respektive verksamhet, så kallad "benchmarking" för att se om det finns några naturliga förklaringar i bakomliggande faktorer och skillnader i saker som orderstrukturer, artikelstrukturer mm. Jag har varit med om att göra sådana analyser. Det övergripande syftet har då varit att försöka hitta det som ofta benämns "best practice" för att kunna överföra detta till den mindre framgångsrika anläggningen.

Det som vi ofta konstaterat är att det visserligen kan finnas små skillnader i de bakomliggande faktorerna, men att de ofta är försumbara och inte förklarar skillnader i produktivitet, kvalitet och kostnader. Vid några tillfällen har vi även uppmärksammat att tre olika anläggningar sinsemellan använder olika arbetsmetoder för att göra identiskt arbete men där två av anläggningarna når likvärdiga resultat som är markant bättre än den tredje anläggningen. "Best practice" har då inte kunnat förklaras av arbetsmetoderna i sig utan snarare i skillnader i ledarskapet av medarbetare och partners. Helt enkelt hur en chef får ett team av medarbetare att prestera ett bättre resultat.

I tider och situationer där de mest sofistikerade IT-systemen och de mest tekniska lösningarna ofta får utgöra svaret på frågan om ökad produktivitet och kvalitet så är nog ledarskapets betydelse för en effektiv logistikhantering ett i allra högsta grad underskattat område. Det har vid jämförelse av olika anläggningar varit uppenbart att olika typer av ledarskap i en logistikenhet är olika framgångsrikt, och att ledarskapet är det som i slutänden är helt avgörande för en effektiv logistikhantering. Ett område som är betydligt mer svåranalyserat än lagernivåer, servicegrader, plockfel, kolli per timma och kostnad per leveransenhet.

På vilket sätt förbereder och utbildar vi då dagens studenter och blivande logistikledare för ett framgångsrikt ledarskap? Går det att göra? Eller är dagens utbildningar till logistik alltför tekniskt och ekonomiskt inriktat? Attraherar utbildningarna rätt typ av studenter? Det är ganska tankeväckande när logistikchefer med annan bakgrund, erfarenheter och utbildning än logistik ibland når markant bättre resultat utan den formella bakgrunden!

För övrigt kan jag rekommendera alla som ännu inte läst boken "The Toyota Way" av Jeffrey K. Liker att göra det. Den har nu kommit i svensk översättning och beskriver på ett mycket spännande och intressant sätt hur Lean för världsklass kan utformas enligt Toyotas filosofier.

Mats Bäckman
Logistikchef Åhléns

