

ICA nådde det omöjliga målet

»Vi behövde en spark där bak«

Orealistiska och ouppnåeliga. Så föreföll de mål som sattes upp för snart två år sedan. Men ett nytt sätt att målstyra och planera verksamheten med resultatet i fokus har infriat de tuffa målen och förbättrat resultatet med 20 miljoner kronor.

TEXT EWA SVENSSON

• BORLÄNGE 70 bilar om dagen sju dagar i veckan lämnar ICA:s distributionsenhet i Borlänge för att förse 350 butiker i Mellansverige och södra Norrland med dagligvaror.

Det senaste ett och ett halvt året har man lyckats att sänka kostnaderna med 50 öre per kolla. Eftersom det varje år transporteras närmare 40 miljoner kollar härifrån löper besparingarna upp i 20 miljoner kronor.

För två år sedan var utbyggnaden av den nya delen av lagret på 5 000 kvadratmeter klar, rekryteringen av ny personal var avslutad. Det var dags att fokusera på resultatet.

– Vi låg på en hygglig nivå men hade känslan av att vi kunde bli betydligt bättre, säger P O Silverstam, logistikchef.

ICA valde att jobba tillsammans med managementkonsulterna Qeep. Att välja utomstående konsulter innebär en stor fördel, anser Silverstam.

– Vi behövde en spark där bak. Det är lätt att fastna i invanda mönster. Qeep hade förmågan att se på oss med friska ögon. De utmanade oss ordentligt i vårt tänkande men hade samtidigt förmågan att leda oss genom förändringarna, säger P O Silverstam.

Effektivt sätt att förändra

Qeep arbetar konsekvent med målstyrning och målen sätts högt utan att snegla på hur realistiska de kan tyckas vara. Tvärtom, först när målet överstiger det alla tror vara möjligt är man på rätt väg. Högt uppställda mål är ett effektivt sätt att förändra både arbetssätt och planering

– För oss var det ett helt nytt sätt att tänka som över huvud taget inte liknar det traditionella budgetarbete. Vi satte ett oerhört tufft mål och så var uppgiften att skapa idéer för att nå dit, säger P O Silverstam.

Göran Tikkanen och Olle Träskman från Qeep kom snabbt igång med förändringsarbetet hos ICA. Till en början var de där tre dagar i veckan och började med att implementera ett nytt arbets-sätt i hela organisationen för att stödja de extraordinära mål som hade formulerats.

Viktigt att alla är delaktiga

Det är viktigt att alla, från ledningsgrupp till medarbetarna på golvet, drar åt samma håll. Inte minst är mellanchefernas funktion som led mellan ledningen och personalen viktig och det lades ner extra möda att entusiasmera dem och få dem att känna delaktiga. Det var ett tufft medvetet arbete hos de resultatansvariga för att värva sina medarbetare att göra något nytt och annorlunda.

Ledningsgruppens möten förvandlades från samtalsliknande träffar till effektiva resultatmöten där varje medlem numera bara har ett par minuter att rapportera. Det handlar om att dela med sig av sina erfarenheter hur man har drivit resultatet den gångna veckan, att redogöra för hur man ligger i förhållande till sina mål och redovisa vad som är mest kritiskt att genomföra den kommande veckan.

Att på det här sättet driva i framkant har inte tidigare gjorts i denna division. Den här typen av



ICA:s lager finns i Umeå, Borlänge, Västerås, Göteborg, Årsta i Stockholm, Växjö och Malmö. Varje dag hanteras sammanlagt 750 000 kollar som ska till distributionslager och därefter vidare till de lokala butikerna.

”Qeep hade förmågan att se på oss med friska ögon.”

avrapporering hjälper även till att hålla tempot uppe på mötena.

En ännu större förändring är att det i hela organisationen har införts krav på klardatum. Kommunikationen har blivit markant tydligare, i dag talar man resultat i form av tider, kronor och ören och inte minst ansvar.

– Tidigare sa man bara att man skulle se över en sak. Nu bestämmer man direkt datum när åtgärden ska vara klar och genomförd. Det har ökat effektiviteten på ett påtagligt sätt, säger P O Silverstam.

»Mycket handlar om ansvarstagande«

Varje kvartal definieras nya mål vilket är ett sätt att hålla ångan uppe i förändringsarbetet.

– Information och kommunikation är nyckelord för att framgångsrikt genomföra den här typen av förändringsarbete. Mycket handlar om ansvarstagande hos medarbetarna, säger P O Silverstam.

Resultaten kom snabbt i början.

– Qeep hade en förmåga att sparka igång oss och vi fick ett otroligt engagemang från medarbetarna. Alla insåg att ju bättre resultat vi presterar ju större är våra chanser att överleva inom vår egen organisation på sikt.

Flera gånger under samarbetet har det dykt upp kniviga frågor och ledningsgruppen har tvingats att ta svåra beslut. Göran Tikkanen, Qeep, anser att ledningen har tacklat svåra frågor föredömligt.

– De har gjort det med bravur, det har fungerat väldigt bra med coaching.

ICA har haft en lagerfunktion i Borlänge i mer än 50 år, på den nuvarande adressen i ett industriområde i 25 år. Varje fordon som lämnar Borlänge kan serva 3–6 butiker. De stora Maxi-butikerna får hem varor flera gånger om dagen, för de mindre butikerna räcker det med att få nya varor tre gånger i veckan. Beställningarna går i dag helt automatiskt.

– Varje gång en kund köper en flaska ketchup registreras det i kassan och så kommer det automatiskt besked när det är dags att beställa hem ny ketchup.

Från Borlänge täcks ett område från Uppsala-Örebro i söder upp till 30 mil norr om Östersund. Alla bilar är i dag kylbilar.

Inte vara rädda att testa nya idéer

Transporter och personal är de två stora kostnadsposterna.

Genom att förbättra ekipageplanerna till exempel genom att hitta returtransporter, öka fyllnadsgraden i burarna och effektivisera hela processen har lönsamheten ökat.

– Över huvudtaget har samarbetet med Qeep lärt oss att inte vara rädda att testa nya idéer. Vi har till och med diskuterat heliga kor som obersättningen, säger P O Silverstam

ICA Logistics avdelning i Borlänge avslutade samarbetet med Qeep vid årsskiftet 2006–07. Men organisationen fortsätter att arbeta vidare på samma sätt.

– Vi har ännu inte nått alla våra mål men är en bra bit på väg. Resultatförbättringen hittills, på 20 miljoner kronor, har vi uppnått trots att vi under perioden har haft två löneredimensioner och att transportindexet har ökat väsentligt, säger P O Silverstam.

FAKTA / QEEP

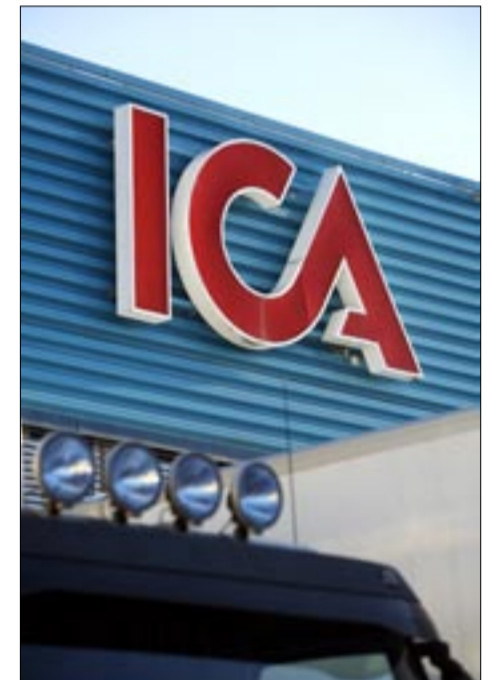
- Qeep är resultatnriktade management-konsulter.
- Exempel på kunder: Bostik, ICA, Kristianstads Sparbank, SAS, Seco Tools, SKF, Swedwood, Skånemejerier, WM-data och YIT.
- Qeep har kontor i Malmö, Stockholm och Västerås, samt verksamhet i Danmark, Italien och Ungern. Läs mer på www.qeep.com



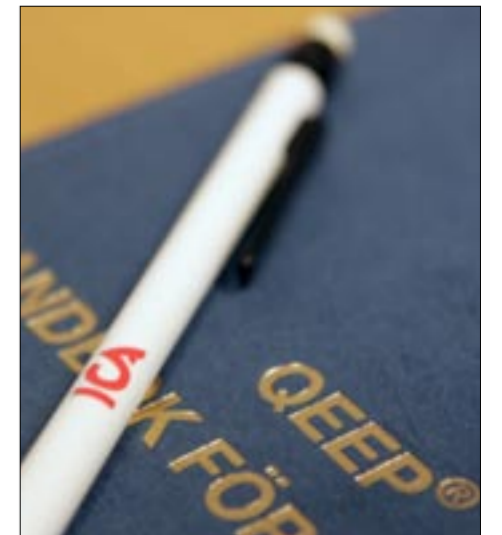
»Vi låg på en hygglig nivå men hade känslan av att vi kunde bli betydligt bättre. Därför kontaktade vi Qeep«, säger P O Silverstam, logistikchef på ICA i Borlänge.



ICA-idén, som funnits ända sedan starten 1917, bygger på egna företagare i samverkan. I Sverige äger och driver varje handlare sin egen butik. Det finns idag cirka 1 400 ICA-butiker spridda över hela landet.



ICA Sverige AB är Sveriges största livsmedelskedja med 1 800 butiker och sju varulager över hela landet.



Qeep arbetar konsekvent med målstyrning och målen sätts högt utan att snegla på hur realistiska de kan tyckas vara.

BILDER: SAS