



– Kundfokus är betydligt mer än allmänna formuleringar om att man är till för kunden. Kundens behov och förväntningar måste genomsyra alla delar av verksamheten, menar Petri Wälitalo.

– Allt vårt förbättringsarbete måste ha tydlig **koppling till kunden**

Nöjda kunder räcker inte som mål för Systembolagets förbättringsarbete. Här siktar man på *imponerade* kunder. Allt förbättringsarbete som initieras ska uttalat ha kunden som mål. De senaste åren har man ökat satsningen på det här arbetet och flera viktiga mätindex pekar uppåt.

SYSTEMBOLAGETS förbättringsarbete ligger organisatoriskt inom en avdelning som heter HR & Kvalitet, men drivs förstås i hela organisationen. Här finns en Kvalitetsenhet som kommer att få två till tre fasta medarbetare och fem förbättringsledare ute i verksamheten med uppgift att stötta i processledning och ständiga förbättringar. Därutöver tillkommer en virtuell organisation med flera medarbetare i olika nyckelroller inom Systembolaget.

Allt utgår från kunden

Inom huvudkontoretet handlar förbättringsarbetet mycket om processerna, och i butikerna handlar det mer om kundmötet, berättar kvalitetschef *Petri Wälitalo*. Han betonar att allt förbättringsarbete har starkt kundfokus.

– Alla förbättringar vi gör måste

ha en tydlig koppling till kunden. När vi utvecklar våra processer så är det första man får lära sig att processen alltid har en kund. Vi startar allt med detta. Kunden finns med som mottagare av värdet vi skapar i allt vi gör.

– Utan ett sådant fokus är det lätt att tappa bort kunden i delar av förbättringsarbete, exempelvis när man hittar rationaliseringsmöjligheter.

– Det är viktigt att fråga sig vem kunden är och vad kunden vill. Annars stannar det lätt i allmänna formuleringar om att ”man är till för kunden”, och det räcker inte. På Systembolaget bygger vi upp våra arbetssätt utifrån den kunskap vi skaffar oss om våra kunder.

Sammanhållet utvecklingsarbete

Förbättringsarbetet inom Systembola-

get består främst av tre satsningar eller arbetsområden, där alla tre är förut-sättningar för varandra:

- Det goda kundmötet
- Det goda ledarskapet
- Det goda arbetssättet

En av styrkorna i det arbetet är, enligt Petri Wälitalo, att de lyckas hålla ihop delarna. Man kan säga att satsningen *Det goda kundmötet* är överordnad de två övriga. *Det goda ledarskapet* är ett medel för att nå målen och resultaten. I sin ledarskapsutveckling arbetar Systembolaget med ett program i tio punkter. Bland annat handlar det om att delegera ansvar till medarbetarna. Utöver rollen som arbetsgivare och personalledare har cheferna en uttalad roll som verksamhetsutvecklare. Ledarskapsprogrammet skapar på så sätt ett positivt tryck på förbättringsarbetet.

Satsningen *Det goda arbetssättet* innebär att man kartlägger och utvecklar ett processororienterat arbetssätt, alltid med fokus på kunden. Men också med målen att bli effektivare och förbättra samarbeten där olika funktioner möts. Det arbetet har fått ännu större kraft än väntat, och omfattar nu fler processer än beräknat.

– Dessa tre fokusområden i samverkan ser jag som ett *Excellence for the Customer*-koncept.

Viktigt förklara varför

Just nu fokuserar Systembolaget mycket på att utveckla kärnprocesserna, dvs de processer som ligger närmast kunderna. Och att bygga upp en medvetenhet om var man skapar värde. Satsningar på att förbättra processer har även gjorts under tidigare perioder, men de fick då avbrytas, berättar Petri Wälitalo.

– Det berodde på att vi då inte var tydliga med *varför* detta skulle göras. Det var mer ett utslag av en trend. Idag har vi däremot mycket tydligt fokus på kunderna när vi gör förbättringar och förändringar, det är kunderna som styr våra processer. Det är viktigt av flera skäl. Den stora utmaningen i förbättringsarbete är att få till en kulturförändring och ett förändrat beteende.

Lean-principer och Sex Sigma-metodik

I förbättringsarbetet hos Systembolaget använder man en blandning av koncept, begrepp och metoder från både Lean och Sex Sigma. Man använder även andra metoder som exempelvis s.k. *Akvarier* där man tränar på ett utifrån-och-in-tänk, samt interna bloggar där medarbetare delar goda exempel med varandra.

– Vi pratar inte särskilt mycket om Lean eller Sex Sigma utan om ett systematiskt förbättringsarbete där vi hela tiden vill bli bättre och bättre för kunden. Vi försöker undvika att bli metod- och verktygsfixerade och lägger mer fokus på själva angreppssättet och resultatet.

Visuell styrning med Lean-tavlor är

VD:n personligt engagerad



Foto: Magnus Fond

Systembolagets VD Magdalena Gerger har kvalitets- och förbättringsfrågorna högt på agendan och är personligt engagerad i det arbetet. Inte minst i ledarskapsutvecklingen. Om ledarskapet säger hon bland annat så här:

”Det goda ledarskapet är ett medel att nå visioner, målbild och kundlöfte. Det bygger på drivkraften att bli så bra jag kan, för att andra ska kunna bli så bra de kan. Därför vill jag själv bli riktigt, riktigt bra. Kärnan är att visionera, engagera och leverera. Med hjärna, hjärta och händer.”

på gång och har fått bra genomslag och skapat delaktighet.

– Men arbetssättet och metodiken i själva förbättringsarbetet är DMAIC, från Sex Sigma. Den metodiken tycker jag är tydlig och ger systematik. Den är användbar både för stora och små förbättringar. Det är DMAIC jag har använt för att förankra och skapa förståelse för vad systematiskt förbättringsarbete är. Utan systematik blir det lätt så att man går för direkt från problem till lösning utan att analysera fakta och grundorsaker tillräckligt. Tappar man systematiken så tappar man ofta också förbättringarna. (DMAIC står för Define, Measure, Analyze, Improve, Control / reds anm.)

Ger resultat

Ett exempel på lyckat förbättringsprojekt enligt DMAIC-metodiken handlade om processen för Systembolagets exklusiva märken. Problemet var att det tog för lång tid innan de kom ut på hyllan.

– När projektet var klart hade vi en lösning som kortade ledtiderna från 22 veckor till 8 veckor. De medarbetare som hanterar offertflaskorna som leverantörerna skickar in lyfter nu också 45 ton mindre per år. Vi frigjorde också över 1.200 arbetstimmar som kunde användas till att göra värdeskapande saker för kunderna. Projektet resulterade

dessutom i en mängd andra små förbättringar.

Systembolagets hela satsning på förbättringar tycks ge resultat på ett övergripande plan. Nöjdhetsindex, som man mäter fyra gånger per år, ligger nu på cirka 81. För fem år sedan var siffran 77. Det har ökat stadigt de senaste åren, från en redan hög nivå. Man kan också se en allmänt ökad acceptans (Opinionsindex) för alkoholmonopolet, 71 procent är idag för monopolet, jämfört med 55 procent för 10 år sedan.

Framgångar i Systembolagets förbättringsarbete mäts av begripliga skäl inte i ökande försäljningssiffror. Ett övergripande uppdrag från staten är ju att bidra till att minimera alkoholskador. Detta finns genomgående med på olika sätt i Systembolagets vision, värderingar, arbetssätt och processer, i interna utbildningssatsningar, i informationssatsningar och i själva leveransen och mötet med kunderna.

Petri Wälitalo har genomgått Black Belt-utbildning, Kvalitetschefskurs och Leanledarutbildning hos Sandholm Associates, som även har bidragit med flera olika Leanutbildningar för ett 20-tal kollegor inom Systembolaget.