

Förbättringsarbete ger **effektivare logistik** hos ICA

Med sina knappt 1400 butiker över hela landet är det mycket viktigt för ICA att driva en kostnadseffektiv logistik. Det måste ständigt avvägas mot en så hög servicegrad som möjligt gentemot butikerna. I arbetet med att optimera och utveckla verksamheten använder ICA Logistik Lean-konceptet som angreppssätt, i kombination med förbättringsmetodik från Sex Sigma.



Lotta Persson tycker att den största utmaningen hittills har varit att skapa förståelse för att man måste satsa tid och resurser på verksamhetsutveckling för att det ska ge resultat. Foto: Kjell Post

Lotta Persson arbetar som verksamhetsutvecklare inom en enhet som kallas Operation Excellence, inom ICA Logistik.

– Sedan förra året har vi tydligt fokus på Lean som metodik. Arbetet med Leanmetoder är inte nytt, men nu använder vi begreppen och metodiken mer uttalat och strukturerat. I förbättringsarbetet utnyttjar vi också mycket av det som finns i Sex Sigma, utan att använda själva begreppet. Exempelvis bygger vi förbättringsarbetet på de fem projektfaserna DMAIC. Vi kallar hela det här arbetet för *Ledande logistik*.

Som verksamhetsutvecklare arbetar Lotta Persson främst med förbättringar och utbildning. Inom avdelningen Operation Excellence finns 15 personer med

uppgift att driva arbetet med verksamhetsutveckling, kvalitet och miljö samt de mera specialiserade utvecklingsområdena varuflöde, lagerdrift och transport. Avdelningen har en stödjande expertroll medan genomförandekraften främst finns ute på driftsenheterna.

Avvägning mellan servicegrad, kostnad och miljö

ICA Logistik har 3000 anställda och fem driftsenheter, som levererar till de knappt 1400 ICA-butikerna i landet.

– Att åstadkomma hög servicegrad och kvalitet till butikerna är förstås avgörande. Men för att hålla kostnaderna nere måste vi jobba med den optimala balansen mellan servicegrad, lager- och

transportkostnader. Att ständigt hålla stora lager för butikerna ger inte automatiskt högre servicegrad, men däremot stora lagerkostnader och ofta stort svinn, säger Lotta Persson.

– Transporterna in till lager och ut till butik är också viktiga att optimera. Bland annat genom att använda rätt fordon, hög fyllnadsgrad i lastbilar och även andra transportsätt, som tåg.

– Transporternas miljöpåverkan är en annan viktig faktor i de här avvägningarna. Vi ska även verka för en god arbetsmiljö. Det är till stor del ett manuellt arbete på lagren.

Mer fokus på förbättringar

Tidigare har arbetet med *Ledande*

logistik inom ICA Logistik fokuserat på att sätta en struktur eller ett lednings-system för det arbetet, inklusive strategier, arbetssätt, verksamhetsplaner med mera. Man har också ägnat sig åt att sprida detta i företaget, berättar Lotta Persson.

– Just nu fokuserar vi på att få en stabilitet i det hela. Inte minst genom daglig styrning, processer för ständigt förbättringsarbete, ordning och reda enligt Fem S etc.

– När det är på plats blir det mer fokus på att få fart på förbättringarna. Det blir troligen också mer av standardiserade arbetssätt och arbete med att fördjupa förståelsen för interna och externa kunder genom hela processer i verksamheten. Då får vi en ännu bättre grund att hitta och få bort resursslöserier.

Utbildning ökade förståelsen

Den interna förståelsen för *Ledande logistik* har ökat betydligt. Tidigare var

det bara ett fåtal personer som pratade i de här termerna. Att skapa förståelse för hur viktigt detta är har hittills varit den största utmaningen, menar Lotta Persson. I grunden har det handlat om att våga satsa mer långsiktigt, vilket kan vara extra svårt när arbetet sker på ackord.

– Numera inser fler att det här är något som måste få ta tid. Man måste investera tid och resurser. När man pratar allmänt om det här är det ingen som säger nej. Men när det handlar om att ta ut medarbetare från den dagliga produktionen för utbildningar eller för att arbeta med utveckling, då är det inte alltid lika självklart.

Utbildning har haft stor betydelse för att öka förståelsen och metodkunskaperna kring verksamhetsutveckling, intygar Lotta Persson. Fler ser nu nyttan i det arbetet.

Hittills har man bland annat genomfört tvådagars-utbildningar i ständiga

förbättringar för över 150 chefer och förbättringsledare, tillsammans med externa utbildare från Sandholm Associates. Man har också haft sponsorutbildningar för lokala ledningsgrupper, som handlar om hur man arbetar med detta i en ledningsroll. Utöver det ges också halvdagsutbildningar för övriga medarbetare. Ambitionen är att alla ska få någon form av utbildning i förbättringsarbete.

.....

I verksamhetsutvecklingen inom ICA Logistik har Sandholm Associates bidragit med utbildningar och fördjupningskurs i ständiga förbättringar (skräddarsydda för ICA Skolan) samt sponsorutbildningar.