

Coop er en af fire nominerede til Driftsherreprisen 2017, som uddeles på DFM-netværks Årskonference i marts.

# DIGITALT OVERBLIK HOS FM GIVER BUTIKSCHEFEN TID TIL KUNDERNE I COOPS BUTIKKER



Af SVEND BIE, direktør i  
DFM netværk og  
DFM benchmarking

Med en omsætning på 45 mia. kr. og 40.000 medarbejdere er Coop en af Danmarks største virksomheder. Med 1200 butikker fordelt på Kvickly, SuperBrugsen, Dagli'Brugsen, Fakta og Irma, er forretningerne fordelt på lokalt ejede klassiske andelselskaber og andre ejede af Coop. En tredjedel af bygningerne er ejet af Coop mens resten er lejet, så er Coop også en af de mest komplekse virksomheder at stå med FM ansvaret for.

Flemming Poulsen har været head of Facilities Management med ansvar for Coop Ejendomme siden 2014. Han har i 25 år haft forskellige positioner i Coop inden for andre områder. Inden han i 2014 overtog ansvaret for Coop Ejendomme, var han f.eks. udviklingschef for Fakta-kæden, og han kender dermed alle hjørner af den forretning, og det kerneprodukt som FM skal være en del af.

Siden 2014 er det lykkedes at få samlet alle FM og Real Estate aktiviteter i en samlet strategi, der både har leveret lavere drifts omkostninger, skabt bedre rammer for kæderne, og gjort det nemmere for de butiksansvarlige at varetage deres primære arbejdsopgaver – kunderne.

Coop var i 2014 nået til et vadested, og overvejede at outsource FM aktiviteterne helt eller delvist. Det endte dog med, at man beholdt hele ansvaret selv, og løser opgaverne gennem 300 leverandører. "Vi udfører ikke praktiske opgaver selv – vi ejer ikke en skruetrækker. Beslutningen skal ikke forstås sådan, at vi har noget imod outsourcing, men vores analyser viste, at vi bedre selv kunne skabe den FM organisation, der passede til vores udfordringer og butikkers behov. Det er ikke den nemmeste løsning, men den der bedst understøtter vores forretning", siger Flemming Poulsen.

Han har som konsekvens af dette valg opbygget en slagkraftig FM organisation og mener, at det har været nemmere at tiltrække stærke medarbejdere,

netop fordi Coop har valgt selv at løse hele opgaveporteføljen og fordi kompleksiteten og ambitionen tiltrækker kompetente medarbejdere. "Vi ønsker simpelthen at opbygge kompetencen inhouse".

Til at sikre integration mellem forskellige fagområder og Coops overordnede mål udarbejder organisationen for hvert niveau en såkaldt "PD matrix" (Lean værktøj), der viser sammenhængen mellem en funktions målsætninger og nærmeste chefs målsætninger. Det betyder at Flemming Poulsens målsætninger er sat ind i en matrix med chefen, Henrik Kirketerps, tilsvarende mål. Denne matrix tilgang er gennemført fra direktionsniveau og ned til hele ledergruppen, så det sikres, at der er en klar sammenhæng mellem de forskellige niveaus opgaver, mål og succeskriterier.

## ONE-POINT-OF-ENTRY

Coop har på samme måde som f.eks. Lego arbejdet meget med, hvad organisationen er sat i verden for, og har formuleret målsætningen "Sammen om bedre mad". I uddybningen af dette formål ligger bl.a., at man "tror på det gode måltid" og at man "sammen med medlemmer, kolleger og partnere vil arbejde for at fremme det gode måltid og udvikle den danske madkultur". Altså en målsætning, der i høj grad bygger videre på den gamle brugsforeningstankegang. Det er muligt, at der for nogle kunder ikke er den store forskel på f.eks. Føtex og Kvickly, men driftsorganisationerne bag dem er ret forskellige, og her kan Flemming Poulsen trække på sin lange erfaring fra organisationen, når han skal skabe helhedstænkning i en forretning, hvor en stor del af forretningerne stadig er selvstændige økonomiske enheder med egen beslutningskompetence.

I forhold til butikkerne har hovedfokus været at skabe et centralt service center, der som et "One-Point-of-Entry" gør, at butikkerne kun skal henvende sig et centralt sted med alle FM spørgsmål. Derefter tager FM ansvar for opgaven. Det kræver at FM har et fuldstæn-

Flemming Poulsen, Head of Facility Management, Coop Ejendomme.

Foto: Karina Lykkegaard



digte overblik over den enkelte butik med alle oplysninger både om bygninger, installationer, kontrakter og leverandøraftaler. "Vi vil gerne sikre, at butikschefen og hans medarbejdere kan koncentrere sig om at drive forretning", siger Flemming.

Blandt de store udviklingsprojekter, der er kommet ud af FM strategien, er et energi projekt, der over 5 år skal reducere Coops samlede energiforbrug med 20 procent. De årlige energiomkostninger er p.t. 400 mio. kr., så det kan i sig selv forsvare store investeringer i energioptimering, men det er også med til at drive energiprojektet, at Coop ønsker at have en grøn CSR profil. Energiprojektet er omsat i tre delprojekter: Udsiftning til LED belysning, indførelse af helt nyt energistyringssystem (EMS), og et fjernstyret CTS system, der sikrer central styring af 1200 butiksenheder. Coop indfører derudover energiledelse under standarden ISO 50001. "Vi får dermed opbygget den organisatoriske ramme, der skal beskrive de nødvendige processer, fastholde det lave energiforbrug for fremtiden og ikke mindst understøtte kommunikationen, synligheden og sikre ejerskabet hos medarbejderne i butik. Det er en kæmpe opgave at involvere 40.000 medarbejdere på 1200 arbejdspladser" siger han.

Coop har valgt Dalux som FM system, og dette er under implementering. Den strategiske omlægning til "One Point of Entry" er afhængig af en samtidig digitalisering, og Flemming Poulsen er ikke i tvivl om, at digitaliseringen vil få langt større betydning, og at data er helt central for fremtidens FM i Coop. Et eksempel på dette er, at Coop er på vej med automatisk indscanning af varer og langt større interaktion mellem kunde og butik, når kunden går rundt med indkøbsvognen. Dette system skal køre på SAP og det betyder, at der skal være en integration mellem Dalux og SAP, så man kan forbinde bygningsdata, produktdata og kundedata. Alle stamdata på bygningerne forankres og vedligeholdes i Coop Ejendomme.

Eneste område, hvor Coop har valgt at outsource opgaven er administration af lejemål og udlejere. Coop er både lejer og udlejer og i alt administreres 800 lejemål. På dette område har Coop Ejendomme netop udarbejdet ny SLA, nyforhandlet leverandøraftalen og lagt opgaven hos Datea.

Coop Ejendomme er delt op i tre områder:

- Facility management, med alle de klassiske FM aktiviteter
- Projektafdelingen, der rækker fra nybyggeri til udvidelser, konverteringer og moderniseringer
- Udviklingsafdelingen, der står for Asset Management, markedsanalyse og forhandlinger om lejemål.

Udvendig vedligeholdelse af bygninger er ikke den økonomisk tungeste post for FM, men alligevel er det lykkedes for Coop at spare 3,5 mio. kr. på et budget på ca. 40 mio. kr. ved at gå fra akut vedligehold til planlagt vedligehold på baggrund af systematisk screening. Men lige så vigtigt som besparelsen er det, at planlagt vedligehold giver færre nedbrud og dermed færre driftsforstyrrelser.

FM organisationen arbejder tæt sammen med kommunikationsafdelingen, og der er ligeledes afsat FM-ressourcer til at understøtte implementeringen af projekterne med kommunikation til slutbrugerne. Virker det? Meget flot medarbejdertilfredshed, hvor otte ud af ti vil anbefale arbejdspladsen og nærmeste chef til andre. "Vi har forrygende travlt med alle vore initiativer i en kompleks virksomhed, men alle brænder for deres felt og sammen får vi flyttet FM i Coop et helt andet sted hen. Det motiverer alle medarbejdere – også jeg selv" siger Flemming Poulsen

Læs mere om Coops nominering til Driftsherreprisen og Coops gennemgang af strategi og resultater på [www.DFM.net.dk/driftsherreprisen](http://www.DFM.net.dk/driftsherreprisen)