



Global vækst gennem ledelse

Case om IKEA – 2007-2012

Som ekspanderende global virksomhed har IKEA løbende behov for at klæde både ledere og organisationer på i forskellige lande til at kunne gennemføre nye vækststrategier. Den opgave har Summit Consulting hjulpet med først i Norge, siden i Finland og derefter også for IKEA Kina.

”Solid indsigt i kulturforskelle og global ledelse samt en sikker forståelse for, hvordan komplekse organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer omdannes til konkrete løsninger.” Sådan lyder skudsmålet fra IKEA om Summit Consulting, der i en årrække har støttet den globale virksomheds ekspansion i først Norge, siden i Finland og senest også i Kina.

Lukke gabet mellem ledelsen og organisationens kapacitet og strategien

”Summit Consulting har nu hjulpet os i tre forskellige lande. Alle steder har opgaven i store træk været den samme. Nemlig at sammentømre ledelsen og få defineret de organisationsstrukturer og ledelsesmæssige roller og ansvarsområder, som vi har haft brug for, for at bane vej for ekspansion i de pågældende lande. I både Norge og Finland har den proces allerede båret frugt og medvirket til stor vækst. Og det er jeg også sikker på, at den vil gøre for IKEA Kina, når processen er afsluttet her,” lyder det fra Collin Renwick, der er vice retail manager for IKEA Kina.

Collin Renwick startede samarbejdet med Summit Consulting i 2005 som landechef for IKEA i Norge. Virksomheden havde her brug for konsulentbistand til at styrke ledelseskapaleten og få skabt en organisationsstruktur, der kunne understøtte IKEAs forventede vækst i Norge. Den ledelsesmæssige opgave handlede om at få etableret et fælles værdi- og samarbejdsgrundlag i den øverste ledergruppe. Men også om at få defineret og prioriteret de ledelsesmæssige roller og ansvarsområder i ledelsesgruppen i hovedkontoret og i forholdet til de enkelte varehuse rundt om i Norge.

Summits hjælp har banet vej for vækst i IKEA Norge

”Da jeg første gang startede samarbejdet med Summit Consulting i Norge, stod vi med nogle organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer. Ledelsen var ikke koordineret, og der var ikke den åbenhed og tillid, der skulle til for, at vi som ledelsesteam kunne samarbejde fokuseret mod samme mål. Det fik Summit Consulting løst op for. Og der er slet ingen tvivl om, at den proces lagde kimen til den enorme vækst, som IKEA Norge oplevede i årene efter,” fortæller Collin Renwick, som efter en periode som landechef for Norge også fik ansvaret for IKEA Finland, hvor samme ledelsesmæssige udfordringer viste sig. Og hvor Summit Consulting derfor også blev bedt om at bistå med en organisations- og lederudviklingsproces.

”Da jeg stod med ansvaret for både Finland og Norge, blev det en stor udfordring for mig at skifte ledelsesstil, hver gang jeg fløj fra det ene land til det andet. For både værdierne, kulturen og mindsettet er vidt forskellige i vores organisationer i de to lande. Det tog tid for mig at indse. Men det gjorde det faktisk ikke for Summit Consulting, som formåede at løse opgaven utroligt kvalificeret i en helt anden kulturel kontekst. Samtidig fungerede konsulenthuset også som en stærk støtte for mig på et mere individuelt plan i det kulturelle ledelsesskift, det krævede at have ansvaret for begge lande,” fortæller Collin Renwick, som siden har skiftet ansvarsområde og i dag er vice retail manager for IKEA Kina, der også står foran en enorm ekspansion.

IKEA Kina skal også gøres til vækststrategi

Målet er på få år at vokse fra 8 til 40 varehuse. Det har skabt et akut behov for at samle topledelsen om formuleringen og eksekveringen af ekspansionsstrategien og skære organisationen til, så den er klar til vækst. Igen har IKEA bedt Summit Consulting om at bistå i processen med det mål at tegne en ny organisationsstruktur og samtidig definere de nye ledelsesmæssige roller, ansvarsområder og snitflader, der skal til for at virksomheden kan vokste på det kinesiske marked.

”Når vi har bedt Summit Consulting om også at hjælpe os i Kina, er det fordi, dette konsulenthus kan noget helt unikt. De kan gennemskue komplekse organisatoriske og ledelsesmæssige

problemstillinger og få dem omdannet til håndterbare løsninger, der kan integreres i dagligdagen. Og så kan de til og med gøre det i forskellige kulturelle kontekster. Det kræver solid kulturforståelse, men også en indsigt i, hvad det er for ledelsesudfordringer, en global virksomhed som IKEA står med, når man ekspanderer i flere lande. Derfor er jeg også helt sikker på, at vi får samme succes med processen i Kina, som vi allerede har haft i Norge og Finland,” slutter han.



Kort om IKEA

IKEA blev etableret i 1943 af svenske Ingvar Kamprad, og det første varehus åbnede i 1958 i den svenske by Älmhult. I dag har koncernen cirka 127.000 ansatte fordelt på 308 varehuse i 39 lande. I 2008 omsatte virksomheden for 21,2 milliarder kroner. De fem lande med størst indkøb i dag er Kina, Polen, Italien, Sverige og Tyskland.

Sådan gjorde vi

Udviklingsforløbene i IKEA i Norge, Finland og Kina har i store træk været opbygget på samme måde. Først med en grundig organisationsanalyse med fokus på at afdække styrker og muligheder på struktur, forretning, ledelse og samarbejde. Derefter intense workshops med ledergruppen, hvor der er blevet arbejdet med at identificere indsatsområder, præcisere ledergruppens opgaver samt konkret rådgivning af den enkelte leder om implementering af de konkrete indsatsområder.