



GÖTEBORGS KEX—OPTIMALT RESURSNYTTJANDE



Profil:

Göteborgs Kex är Skandinavien ledande tillverkare av kex. Företaget ingår i den norska Orkla-koncernen. Göteborgs Kex har ca 600 anställda och omsätter ca € 100 miljoner. Sortimentet består av kaffekex, pepparkakor, smörgåskex och chokladprodukteter. I sortimentet återfinns en rad kända varumärken såsom **Ballerina, Singoalla och Guld Marie.**



"Projektresultatet överträffade våra förväntningar, både i avseende på kvantitet och i kvalitet, ..besparingarna som gjordes krävde inga extra investeringar utan fokuserade på ett mer optimalt utnyttjande av våra existerande resurser."

Phillip Nordell
Verkställande direktör
Göteborgs Kex AB

Bakgrund:

Göteborgs Kex hade en dominerande ställning på en mättad och priskänslig kexmarknad. Bortsett från nya produktlanseringar fanns det begränsade möjligheter för volymtillväxt samtidigt som konkurrensen från utländska leverantörer stadigt ökade. Ledningen för Göteborgs Kex insåg att kortsiktig förbättring av lönsamheten endast kunde nås genom rationaliseringar, reduktion av kostnadsmassan och förbättrad service.

Analys:

Efter en 3-veckors förstudie fastslog analysresultatet att det fanns utrymme för förbättringar inom följande områden:

- De operativa målen saknade tydlighet och var dåligt kommunicerade.
- Planeringen, uppföljningssystemen och beslutsprocesserna bidrog inte till att nå uppsatta produktivitetsmål.
- Resursutnyttjandet låg i genomsnitt på 60-70 %, vilket indikerade att det fanns en stor potential avseende produktivetsförbättringar, högre maskinkapacitet och bättre utbytet av råmaterial.

Genomförande:

Projektteamet fokuserade på att förbättra personalens produktivitet, maskinutnyttjandet och att utveckla och anpassa kapacitetsplaneringen samtidigt som insatser för att reducera produktionssvinn genomfördes. Projektet omfattade följande områden:

- Produktion
- Färdigvarulager
- Materiallager
- Underhåll
- Kvalitet och produktutveckling
- Svinn / Utbyte

I syfte att säkerställa en brett deltagande i projektprocessen inrättades arbetsgrupper med uppgift att identifiera förbättringsåtgärder. Projektteamet arbetade tillsammans med produktionschef och avdelningsansvariga med att utveckla planerings-, uppföljnings- och rapporteringsverktyg för en mer effektiv ledning och styrning av respektive avdelning.

Metoder för daglig mätning och uppföljning av produktivitet, maskinstillestånd och linjeeffektivitet utvecklades. Resultatet kommunicerades dagligen till högre chefer genom skraddar-syddna rapporter och till produktionspersonal via "resultattavlor".

Resultat:

Projektet resulterade i **besparingar** med en tydlig effekt på lönsamheten och även i en förbättrad **service nivå**. Detta genererades genom:

- En solid **behovsanpassad prognostisering**
- En processororienterad organisationsstruktur
- En förbättrad **personalplanering** och nytt **avlösnings-system**
- Ökat **råvaruutbyte** samt minskat **produktionssvinn**

Det framgångsrika arbetet i Göteborg utmynnade i att Orkla