

KLS: ÅTERSKAPANDE AV  
KONKURRENSFÖRDELAR

**Profil:**  
KLS är ett livsmedelsföretag med inriktning på ursprungsgaranterade och förädlade slakt-, stycknings- och charkprodukter till företrädesvis den svenska marknaden.

Vid tidpunkten för

**Bakgrund:**

Scan KLS hade upplevt en nedåtgående resultattrend under de senaste ett och ett halvt året och var i stort behov att avsevärt förbättra vinstnivån. En av nyckelfaktorerna för ökad lönsamhet var marknadspriset som betalas till uppfödarna. För att säkra tillförseln av slaktdjur från leverantörsledet hade KLS varit tvungna att lägga ersättningen på en för uppfödarna attraktiv nivå. Utan kostnadsminskningar hotades både leverantörsledet och ytterst Scan KLS konkurrensförmåga och möjlighet att bibehålla sin marknadsposition.

**Analys**

Företaget kämpade med att implementera sina strategier. Speciellt besvärligt var bristen på en långsiktig planering och en ineffektiv och resursintensiv administrationsprocess, beroende på ett osmidigt IT-system. Möjligheterna till förbättringar identifierades under analysen inom följande områden:

- Produktionsflöde och produktionskapacitet
- Produktivitet
- Energibesparingar
- Inköp – besparingar i kostnadsmassan
- Marknad – projektledning

Det övergripande målet i projektet var att minska KLS kostnadsmassa och att höja effektiviteten genom en högre grad av processorientering samt förbättrad planering.

**Implementering:**

För att understödja en förbättrad planering och effektivisera affärsprocesserna genomfördes följande vitala förändringsåtgärder:

- Ändrat fokus från medlemsorientering till marknadsorientering
- Ny organisationsstruktur
- Fokusering på värdeskapande aktiviteter och införande av uppföljningsverktyg
- Införande av standardiserade planeringsnormer och ett integrerat, övergripande, planeringssystem
- Prestationsmål för bruttomarginaler per kund- och artikelkategori
- Införande av marknadsmässiga interna avräkningspriser

Under projektet genomfördes stora strukturella förändringar inom den svenska köttindustrin. Moderorganisationen, Scan, med dotterbolag, beslutade om en omfattande fusionering och bildandet av ett produktionsbolag och ett sälj- och marknadsbolag. KLS beslutade, efter moget övervägande, att inte delta i fusionen utan att fortsätta i egen regi. Bakom beslutet fanns tron på det egna varumärket och en övertygelse om att projektprogrammet skulle generera planerade besparingar och skapa tillräckliga produktivetsförbättringar för att KLS framgångsrikt skulle kunna konkurrera på marknaden.

**Resultat:**

Utöver uppnådda mål för besparingar och produktivitet fick projektet positiva effekter, såsom:

- Ökat samarbete över avdelningsgränserna
- Förbättrade färdigheter i problemlösning
- En marknadsorienterad organisation med förmåga att kontinuerligt utveckla sina processer

"Förutom att vi uppnått de ekonomiska målen har projektet inneburit att de flesta medarbetarna genomgått en stark personlig utvecklingsfas och tillgodogjort sig en större förståelse för hur företaget skall kunna utvecklas".

Lennart Erlandson  
Verkställande direktör  
Scan Foods AB