



Cerealia Unibake ger bättre resultat på bottenraden

Cerealia Unibake skapar överblick över verksamhetens kassation med hjälp av prestandamätningar. Man sparar åtskilliga miljoner kronor om året på mindre defekta bakverk.



Med 28 års erfarenhet är SAS Institute idag en världsledande leverantör av mjukvaror och konsulttjänster inom affärsanalys och beslutsstöd. SAS hjälper stora verksamheter med kostnadsbesparingar och resultatförbättringar genom att strukturera och analysera stora mängder information som finns samlade i våra kunders databaser. Av världens 100 största företag är 92 kunder till SAS Institute. Till våra uppdragsgivare i Sverige hör hälften av Sveriges 200 mest betydande företag och organisationer.

”På årsbasis minskar vi spill i form av defekta bröd och kakor från åtta till sex procent”, säger Peter Elkjaer Larsen, som är affärsområdeschef på Cerealia Unibake, vars brödproduktion samlats i affärsområdet Bakeries.

”Samtidigt som kassation minskat har vi ökat produktionen från 85 till 88 procent. Det är en optimering som direkt syns på bottenraden, där vinsten ökar med flera miljoner kronor.”

Verksamhetens fokus på KPI (Key Performance Indicators) bäddar för de markanta resultaten. Cerealia Unibake utvecklar, producerar och marknadsför bröd och kakor i 20 produktgrupper där cirka 700 olika varumärken ryms. Affärsområdet Bakeries, med knappt 550 medarbetare, producerar välkända produkter som Skogaholm och Korvbrödsbagarn. Man omsätter cirka 1 miljard kronor om året inom Bakeries.

Stora råvarukostnader

”Tidigare hade vi för stora kostnader som en följd av spill och kassation av

osålda produkter. Om man bakar för lager så kommer man snart att bokstavligen ha för mycket bröd i skafferiet, vilket kostar i onödig råvaruåtgång. Vi hade områden med tvåsiffriga procent-satser kassation och spill och effektivitetsprocenter ned mot 80%.”

Cerealia hade svårt att komma till rätta med problemen, eftersom man inte mätte och identifierade de viktigaste produktionsfaktorerna. Kunskapen om KPIer var begränsad i bolaget. I praktiken betydde detta att Cerealias ledning bara kunde följa verksamheten genom finansiella nyckeltal. Och för att skaffa bättre styrmedel inledde Cerealia ett samarbete med SAS Institute.

”Vår vision var att optimera produktionen och minimera kostnaderna”, säger Peter Elkjaer Larsen.

”Men vår kunskap om produktionen bestod vid denna tid av långa tabeller med finansiell information, som egentligen bara kunde användas av ekonomer. I vårt fall var det för svårt att tyda för vardagligt bruk i vår verksamhet.”

Nyckeltal på intranät

Cerealia visualiserar idag nyckeltal som exempelvis spill, kassation och överproduktion på verksamhetens intranät. På intranätet kan organisationen följa med och se nyckeltal som uppdateras dagligen eller veckovis. Hela processen med databearbetningen körs helt automatiskt i SAS-systemets kunskapsvärdekedja. Data kommer direkt från en rad datakällor knutna till de löpande band där produktionen flyter fram. Datalagringen sker i verksamhetens Data Warehouse, där den analyseras. Rapporteringen sker alltså sedan över intranätet.

"Diagram visar prestanda i grönt, gult och rött, efter dagens eller veckans resultat", säger Peter Elkjaer Larsen. "Alla medarbetare har tillgång till resultaten. Man kan exempelvis följa utveckling av spill från avdelning till avdelning, dag för dag, vilket bidragit till att vi nått vårt mål att minska spillet till maximalt 5 procent."

Mindre kassation

Som en direkt följd av systemet har Cerealias anställda tagit ett större medansvar för att planera produktionen bättre, och de styrmål man satt upp ökar verksamhetens möjligheter att styra produktionen mer effektivt.

"Det är ingen tvekan om att nyckeltalen på intranätet ger värdefull feedback om vår prestanda och skärper medarbetarnas motivation att förbättra oss", säger Peter Elkjaer Larsen.

"Vi producerar idag längre serier av samma sorts bröd eller kaka vilket minskar svinn och kräver mindre

omställning av produktionslinan. Längre serier kräver färre byten på degbanden och varje sådant byte orsakar ju svinn och kassation. Därmed har vi minskat svinn och kassation med två procentenheter."

Informationen om kassation och svinn kommer från ERP-systemet. Cerealia väger alla färdiga produkter och kassarar de som inte uppnår minimivikten. För tunga produkter resulterar å andra sidan i högre råvarukostnader och man har nu kommit mycket närmare "idealvikten" än vad man gjorde innan man började mäta. Den samlade effektiviteten i produktionen har ökat från 85 till 88 procent. I ett utopiskt scenario där man aldrig drabbas av driftsstopp och aldrig behöver byta produktionslina kan man nå 100% effektivitet. En ökning av produktionseffektiviteten med 3 procentenheter är alltså ett mycket bra resultat och ett stort steg mot de 95% som man satt upp som ultimata mål. Det är denna produktivetsförbättring som ger ett sådant markant genomslag i bolagets vinst. Samtidigt har Cerealia nu fokus på andra delar av värdekedjan där effektiviteten möjligen kan förbättras.

Framtida besparingar

"Vi valde år 2001 att lägga om vår produktion till långa serier, vilket ökade lagerkostnaderna", säger Peter Elkjaer Larsen.

"Detta eftersom vi var tvungna att ha fler råvaror i lager, och också var tvungna att använda externa lager. Samtidigt kom mindre beställningar på tvären i våra system och ställde till det för de stora serier vi ibland var tvungna

att avbryta. Det ledde både till överproduktion och till ökade kostnader för övertidsarbete och andra onödiga kostnader. Man kan säga att vi suboptimerade i produktionen och fick problem på andra håll."

"Så nu satsar vi på att effektivisera hela värdekedjan. Vi försöker förutsäga behov av lager, råvaror och andra logistiska aspekter mot bakgrund av förväntad försäljning. Lösningen är klar och vi experimenterar nu med att göra säljprognoser baserade på information om kampanjer i detaljhandeln, helgdagar och skollov, statistiska prognoser om framtida försäljningsökningar etc. Vi tror att optimeringen kommer att reducera våra kostnader i hela värdekedjan markant, vilket förhoppningsvis kommer att ge ytterligare ett par miljoner kronor på sista raden."

Fakta Cerealia

Cerealia är ett av Europas största bolag inom bröd, flingor, gryn och pasta. Huvudkontoret ligger i Sverige och huvudägare är 53 000 svenska bönder, genom organisationen Lantmännen. Man har 5 700 anställda och huvudmarknaderna är Sverige, Danmark och Norge. Projektet som beskrivs i denna artikel har genomförts inom affärsområdet Bakeries i Danmark. Bland de varumärken som Cerealia marknadsför mot konsument kan nämnas Start, Skogaholm, Axa och Kungsörnen. Läs mer om Cerealia på <http://www.cerealia.se>.



SAS Institute AB

Stockholm:
Stora Frösunda
169 70 Solna
Tel. +46 (0)8-522 170 00
Fax. +46 (0)8-522 170 70

Göteborg:
Göteborgsgatan 24 nb
411 34 Göteborg
Tel. +46 (0)31-81 85 50
Fax. +46 (0)31-81 49 10

www.sas.com/sweden