

Case: Rådgivning nedbringer lagerbinding hos producent af fritidsudstyr

Resume

Et rådgivningsforløb under genstartNU gav Isabella mulighed for at få deres eksisterende kapitalbinding gået efter i sømmene. Det viste sig, at der var en betydelig del af de 5.400 varenumre, som næsten ikke flyttede sig i løbet af året, men bandt virksomhedens likviditet for et tocifret millionbeløb.

Ernst & Young organiserede en analyseproces og præsenterede Isabella for en procedure for at få identificeret de dele af lageret, som kunne reduceres. Samtidig udviklede rådgiverne et forslag til konkrete organisatoriske tiltag, der kan sikre bedre lagerstyring fremadrettet.

Isabella A/S

Fokus for forretningstilpasning

Lagerstyring og omkostninger

Branche

Camping- og fritidsudstyr

Antal ansatte

270

Geografisk placering

Vejle



Baggrund og motivation

Isabella er en internationalt ledende producent af campingudstyr, primært fortalte til campingvogne. Men virksomheden er også kendt for sine campingtrailers kendt under navnet "Camp-let". Isabella har ca. 270 ansatte, ligeligt fordelt mellem Danmark og udlandet.

Isabella sælger deres produkter til campingudstørsforhandlere og til campingpladser. Virksomheden har produktion i både Danmark og i Polen. Herudover sourcer Isabella et meget stort sortiment af campingtilbehør (borde, stole, gulve, læsejl, lamper, etc.) fra producenter i Kina. Isabella har fire salgsdatterselskaber i Tyskland, Holland, Norge og England samt marketingafdeling, administration og udvikling i Vejle.

Både finanskrisen og covid-19 ramte branchen

Efter finanskrisen i 2009-2010 faldt salget af campingudstyr i Europa. Også Isabella oplevede en nedgang, da salget af fortalte og andet syet ekstraudstyr afhænger af salget af campingvogne. Interessen for camping er dog vendt tilbage, og Isabella har i de seneste 5-10 år oplevet en fornyet vækst i omsætningen. De er tilbage som markedsleder – med en nyudviklet linje af produkter.

Da coronakrisen slog igennem i marts 2020, stoppede salget af campingudstyr mere eller mindre. Isabella valgte at fortsætte på et højt aktivitetsniveau: De ville producere til lager og holdt produktionen i Polen i gang.

Det viste sig at være en klog beslutning: I maj og over sommeren 2020 voksede efterspørgslen efter campingudstyr igen voldsomt som følge af de forbedrede muligheder for at rejse. Virksomheden har derfor solgt hele sin merproduktion og går ind i 2021 med et forholdsvis lille lager af hovedprodukter.

Behov for rådgivning om produktion og lagerstyring

Rådgivningsvirksomheden Ernest & Young (E&Y), der er Isabellas revisionselskab, tog i foråret 2020 kontakt for at spørge ind til eventuelle udfordringer i relation til coronakrisen.

Revisorerne vidste, at Isabella i en årrække har haft en meget lav lageromsætningshastighed og en stor kapitalbinding i lageret. Men med 5.400 varenumre har det været svært at overskue problemstillingen klart. Kapitalomkostningerne har samtidig ikke været et område, der i særlig grad har påkaldt sig ledelsens opmærksomhed. Fokus har i de senere år været på at genskabe væksten på toplinejen. Og en stor forsyningssikkerhed – og dermed et stort lager – blev set som en forudsætning for dette.

Fokus ændrede sig naturligt under coronakrisen, og Isabella blev af E&Y gjort opmærksom på, at de kunne få et "gratis" rådgivningsforløb, da E&Y udbød forløbet "Modstandskraft i din forsyningskæde" under genstartNU. Dermed havde Isabella mulighed for at få belyst kapitalbindingsproblematikken til bunds af en rådgiver med et indgående kendskab til virksomheden.



Tilpasning af forretningsmodellen

Rådgivningsprocessen blev indledt med to møder, hvor parterne sammen drøftede målet med og omfanget af samarbejdet. Isabella tydeliggjorde under de indledende drøftelser, at forløbet skulle føre til operationaliserbare resultater. Det var – givet tidligere erfaringer med private rådgivere – magtpåliggende for Isabellas ledelse, at problemstillingen blev meget konkret og fokuseret fremfor at fokusere på generelle råd om “best practice”, som Isabellas økonomidirektør udtrykker det.

Efter de indledende møder foregik alle møder mellem parterne samt opfølgende interviews digitalt. E&Y kom med oplæg over flere omgange, som Isabella rettede til i en intern proces og kommunikerede tilbage.

Diskussionen omhandlede til at begynde med økonomiområdet bredt, og forskellige aspekter af Isabellas omkostningsstyring blev diskuteret. Men hurtigt blev fokus rettet mod kapitalbindingen i Isabellas varelager.

Bred involvering af funktionschefer skaber god forankring

I den afklarende del af rådgivningsprocessen deltog den administrerende direktør og økonomidirektøren. Siden – da projektet blev konkretiseret – kom også en business controller samt indkøbs-, salgs- og planlægningscheferne med i forløbet. Virksomheden har således brugt mange interne timer, men peger på, at dette har været med til internt at forankre og forventningsafstemme forløbet hos vigtige interne interessenter.

Efter at fokus var aftalt, bad E&Y Isabella om at udvælge 200 varenumre, som de skulle udfærdige kørsler på i virksomhedens regnskabssystem og videregive til E&Y. Rådgiverne analyserede data fra lagertrækkene og gennemførte interviews med de involverede medarbejdere. Der blev også spurgt ind til, hvilke værktøjer ledelsen bruger i forhold til deres category management, leverandørsamarbejde, lagerstyring, genbestilling, etc.

Forudgående kendskab var en fordel

På baggrund af disse data udviklede E&Y en rapport med handlingsforslag, som blev forelagt for ledelsen på et afsluttende, virtuelt møde.

Det var en fordel, at E&Y også er revisor for Isabella – og dermed havde god indsigt i virksomhedens økonomiske situation og udvikling. Men det var eksperter inden for supply management, der stod for rådgivningsforløbet. Internt i E&Y sparrede eksperterne med de kolleger, der har revisionsansvaret og det økonomiske indblik i virksomheden.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Optimering af interne forretningsprocesser og bedre lagerstyring.
Output	Handlingsplan med forslag til omorganisering af indkøbsprocedurer og lageradministration.
Ressourcer	To rådgivere, der til sammen brugte lidt mere end 50 timer.
Bidrag fra virksomheden	Ca. 150 timer.
Varighed	Fire måneder.

Resultater

Isabellas ledelse har overordnet været meget tilfredse med forløbet, og resultatet lever ifølge Isabellas økonomidirektør fuldt op til ambitionen om umiddelbart at kunne implementeres, så snart virksomheden har tid og mulighed for det. Rådgiverne præsenterede Isabellas ledelse for to hovedkonklusioner i sin afrapportering. Begge punkter levede op til Isabellas ønske om en høj grad af operationaliserbarhed.

- Der er et forholdsvis stort "dødt" lager i form af en række varenumre, der stort set aldrig bliver rørt ved, fordi de er bestilt hjem, før man har nået genbestillingstidspunktet. Ud fra stikprøven på de 200 varenumre estimerede rådgiverne, at der var bundet mellem 10 og 15 millioner kroner i det "døde" lager.
- Isabellas beslutningsprocesser og kompetencer inden for indkøb og lagerstyring bør styrkes. E&Y foreslog at redesigne ansvarområder, så analyser og ansvaret for indkøb og lagerstyring bliver fordelt på flere ledere.

På baggrund af analysen foreslog E&Y, at Isabella i højere grad burde tage category management i anvendelse som et ledelsesværktøj og skabe nye procedurer for at overvåge lagerstyringen.

Hvad der videre skal ske

Det er ledelsens vurdering, at E&Y's estimat over kapitalbindingen holder stik, og Isabella vil nu gennemføre en nærmere analyse af, hvordan lagerbindingen kan reduceres. Samtidig er det sandsynligt, at rådgivernes forslag til implementering af category management vil blive implementeret på et lidt senere tidspunkt.

Samtidig har rådgivningen styrket den interne dialog i ledelsesgruppen om, hvordan den operationelle ledelse kan styrkes i Isabella.

Læringspunkter

- Hvis din virksomhed sourcer mange produkter og komponenter, er det vigtigt med en effektiv lagerstyring og et klart ledelsesansvar på området. Der kan være betydelige besparelser forbundet med effektiv lagerstyring.
- Det er vigtigt for succes i et rådgivningsforløb at investere tid og kræfter i at skabe en klar forventningsafstemning mellem parterne. Bliv klar på mål, fokus og krav til slutleverancer tidligt i forløbet.
- Inddrag alle væsentlige aktører i organisationen i problemformuleringsfasen, således at alle internt også kender til forløbet, udtrykker ønsker og tager ejerskab.
- Det er virksomheden selv, der i sidste instans skal vurdere, hvilke dele af rådgivningen der er anvendelige, og hvordan/hvornår anbefalingerne skal bringes i anvendelse.



"Vi er normalt ikke så glade for konsulenter i Isabella og ønsker ikke at bruge ressourcer på at give en masse information og få den serveret tilbage på en flot PowerPoint. Men E&Y var meget lydhøre, og samarbejdet fungerede vildt godt."

– Økonomidirektør Helle Lund, Isabella

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Isabella A/S og rådgivningsvirksomheden Ernst & Young.