

Case: Online handelsvirksomhed vokser og må optimere lagerstyring vha. værdistrømsanalyser

Resume

Da corona-krisen ramte Danmark, eksploderede efterspørgslen på Rito Garn og Hobbys mange forskellige produkter. Virksomheden måtte i al hast ansætte 40 nye medarbejdere til at håndtere de mange nye ordrer.

Væksten skabte dog udfordringer med at holde styr på bl.a. lagertallene. Virksomheden fik derfor rådgivning til en værdistrømsanalyse, hvorved mange små udfordringer og løsningsmuligheder blev identificeret. Ved at bevare fokus på løbende forbedringer håber virksomheden at kunne to-tredoble sin omsætning de kommende år uden at ansætte flere medarbejdere.

Rito Garn og Hobby

Fokus for forretningstilpasning

Omkostninger og interne processer

Branche

Online handel

Antal ansatte

70

Geografisk placering

Skive



Baggrund og motivation

Rito Garn og Hobby er en online forhandler af produkter inden for kreative hobbyer, deriblandt garn til strik og hækling samt produkter til syning, broderi, maling, mv. Virksomheden forhandler både produkter af eget mærke samt kendte brands.

Rito Garn og Hobby henvender sig til privatpersoner i alle aldre, som online tilkendegiver kreative interesser. Alle produkter sælges via virksomhedens egen webshop. Virksomheden når ud til sine kunder vha. fokuseret online markedsføring, deriblandt annoncering, søgemaskineoptimering og webanalyser af brugeradfærd på nettet.

Rito Garn og Hobby har oplevet kraftig vækst, siden virksomheden blev etableret i 2013 – og særligt de senere år er det gået stærkt. Virksomheden beskæftiger i dag 70 medarbejdere, hvoraf hovedparten arbejder med lager og kundeservice.

Efterspørgsel eksploderer og sætter ny standard for omsætning

Da corona-krisen lukkede hele Danmark ned i foråret 2020, steg efterspørgslen på Rito Garn og Hobbys produkter eksplosivt. Nedlukningen gav mange danskere bedre tid til kreative projekter, ligesom flere gjorde brug af muligheder for at handle online.

Virksomheden firedoblede i denne periode sin omsætning ift. samme tid året før. Efter genåbningen stabiliserede omsætningen sig på et niveau svarende til højsæson, som virksomheden anser for at være "ny normal".

Ansætter nye medarbejdere, men lagerstyring kommer under pres

Den øgede efterspørgsel førte dog også en del udfordringer med sig.

For første gang i Rito Garn og Hobbys levetid fik man svært ved at levere de mange ordrer til tiden, og ofte kom varerne først frem til kunderne med op til en uges forsinkelse.

Virksomheden ansatte derfor i al hast knap 40 nye lagermedarbejdere. Da det skulle gå stærkt, var der ikke store krav til erfaring og kompetencer inden for lagerarbejde, ligesom der var begrænset tid til oplæring.

Den store tilkomst af nye medarbejdere gjorde det muligt at håndtere ordre-inflowet, men skabte hurtigt nye udfordringer med at holde styr på lager tallene. Helt lavpraktisk opstod uoverensstemmelser mellem antal varer i det digitale system og på det fysiske lager. Årsagen var, at mange medarbejdere havde udviklet egne fremgangsmåder til at plukke, pakke og sende varer ud – frem for at benytte virksomhedens standard.

Direktøren nedsatte derfor en arbejdsgruppe med repræsentanter fra alle afdelinger, som skulle genetablere orden og systematik på varelageret. Da en kollega foreslog at få rådgivning til projektet hos Center for Logistik og Samarbejde (CLS), var direktøren først skeptisk, fordi de allerede havde defineret en lang to do liste, som projektet skulle rette op på. Efter en god dialog med rådgiveren blev parterne dog enige om, at CLS kunne hjælpe dem med at drive forandringsprocessen.



Tilpasning af forretningsmodellen

Forløbet blev sat i gang med en indledende heldagsworkshop, hvor projektgruppen og rådgiveren talte den overordnede problemstilling og formål med forløbet igennem. Dialogen tog udgangspunkt i "PIR-modellen", som er et leanværktøj til at skabe en effektiv og præcis dialog om forandringsprojekter.

Om PIR-modellen

PIR står for Problem, Indsats og Resultat og går i al sin enkelhed ud på, at forandringsprojekter kan defineres og videreformidles effektivt ved at svare på følgende spørgsmål:

- 1) **Problemet.** Hvorfor er det nødvendigt at skabe en forandring?
- 2) **Indsats.** Hvilke aktiviteter skal sættes i gang for at løse problemet?
- 3) **Resultat.** Hvad forventer vi at opnå, og hvordan måler vi det?

Herved fik man identificeret de værdistrømme, der var behov for at få kortlagt og optimeret – nemlig varemottagelse, oplagring, pluk og pak samt restordre.

Små og store udfordringer identificeres vha. værdistrømsanalyser

Den indledende heldagsworkshop fortsatte med værdistrømsanalyser inden for varemottagelse og oplagring. I samarbejde med rådgiveren optegnede arbejdsgruppen et flowchart, som viser den serie af handlinger, der finder sted på de to områder. Som led heri brainstormede gruppen over, hvad medarbejderne gør forskelligt, og hvor de løser opgaver forkert.

Gennem denne øvelse blev der identificeret en række udfordringer, som kunne føjes til virksomhedens eksisterende to do liste.

Den første workshop blev fulgt op af to yderligere workshops, hvor der blev kørt værdistrømsanalyser på de to resterende områder efter samme drejebog. Da disse workshops var gennemført, havde arbejdsgruppen – med støtte fra rådgiveren – identificeret i alt 200 små og store udfordringer.

Forløbet blev derfor rundet af med to afsluttende møder, hvor rådgiveren hjalp arbejdsgruppen med at prioritere i de mange udfordringer og lægge en fornuftig plan for opgaveløsning – også efter forløbets afslutning. Her var det vigtigt at finde ud af 1) hvilke udfordringer det ville skabe størst værdi at løse først, 2) hvordan udfordringerne bedst kunne fordeles mellem medarbejderne samt 3) hvordan en realistisk tidsramme kunne se ud.

Alle udfordringer blev beskrevet i et excel-ark, herunder hvem der har ansvar for at løse udfordringen, og hvad deadline for opgaveløsningen er.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Optimering af interne processer inden for ordremottagelse, oplagring og levering.
Output	Kortlægning af værdistrømme, herunder plan for optimering af processer.
Ressourcer	50 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af 6-700 timer.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse på workshops og møder.
Varighed	Ca. 2,5 mdr.

Resultater

Som led i implementeringen har arbejdsgruppen indført et statusmøde hver tredje uge, hvor der følges op på fremdrift på opgaveløsning. Målet er stille og rolig at "gøre opgaverne grønne" i excel-arket. Pt. er virksomheden kommet i mål med knap ti udfordringer og forventer at have løst langt de fleste i løbet af de kommende tre måneder.

Fokus på løbende forbedringer muliggør vækst og styrket indtjening

Forløbet har i høj grad ændret medarbejdernes mindset ift. kontinuerligt at tænke i små, løbende forbedringer af den daglige drift. Derfor har man vedtaget at fastholde statusmøderne, så der arbejdes systematisk med at notere og løse nye udfordringer, efterhånden som de opstår.

Direktøren håber, at de vha. det nye fokus på løbende forbedringer kan to- eller tredoble omsætningen de kommende år, uden at de behøver at ansætte flere medarbejdere til at håndtere den større mængde ordrer.

Endelig har forløbet inspireret direktøren til at arbejde med lean på andre værdistrømme, fx i indkøb og i kundeservice. Virksomheden har derfor ansøgt Erhvervs- og Udviklingscenter Midtjylland om tilskud til privat rådgivning til endnu et leanforløb. Såfremt ansøgningen går igennem, ønsker Rito Garn og Hobby at fortsætte det gode samarbejde med samme rådgiver.



"En ekstern rådgiver kan hjælpe med viden om god praksis i andre virksomheder, i stedet for at man skal opfinde den dybe tallerken hver gang. Samtidig kan rådgiveren facilitere en positiv dialog mellem medarbejderne – så man går efter bolden i stedet for manden. Eller stillingen i stedet for manden."

- Indehaver Dennis Drejer, Rito Garn og Hobby

Læringspunkter

- Værdistrømsanalyser kan være et godt værktøj til at kortlægge processer og identificere små forbedringspotentialer i din virksomhed, som samlet kan have stor effekt på effektivitet og økonomi.
- Effektivisering vha. værdistrømsanalyser kan være relevant i mange forskellige funktioner – lige fra produktion, over lager og kundeservice, til salg. Lean-metoder er bestemt ikke forbeholdt produktionsvirksomheder.
- Når din virksomhed vokser hurtigt, er det vigtigt at have skarpt fokus på, om virksomhedens interne processer forløber hensigtsmæssigt. Mange nye medarbejdere og større travlhed kan hurtigt betyde, at opgaver ikke løses efter vedtagne standarder.
- Rådgivere kan være gode at have med ombord, når din virksomhed skal i gang med et lean-forløb. De kan bl.a. facilitere en konstruktiv dialog mellem medarbejderne, som handler om at finde fælles løsninger på fælles udfordringer.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Rito Garn og Hobby og rådgivningsvirksomheden Center for Logistik og Samarbejde.