



Case story:

ACTIVE SPORTSWEAR INTERNATIONAL A/S

Direktør i Active Sportswear International A/S:

”Det bedste projekt, vi nogensinde har sat i gang”

Håndbremsen trak i Active Sportswear International A/S. Utilfredsstillende tal på bundlinjen efter flere års oprydning og konsolidering og mere end en halvering af medarbejderstaben fik ledelsen til at gå nye veje. Med ekstern facilitering og projektledelse nåede virksomheden det sidste stykke mod et plus på bundlinjen. Resultatet er overvældende, siger direktøren i dag

Active Sportswear International A/S stod midt i en turnaround, hvor de havde fyret 125 medarbejdere. Nu handlede det om at komme igennem regnskabsåret med fokus på at leve op til de mål, som var sat.

”Vi skulle realisere et EBITDA på 6-8 procent. Det vil sige fra et stort minus til et ganske pænt plus. For at gøre det, var det vigtigt at få alle i organisationen motiveret. Det kunne være svært, fordi mange følte sig utrygge i jobbet,” siger Peter Voetmann Jensen, direktør i Active Sportswear International A/S, der med projektet fik øget indtjeningen med 15 millioner kroner i 2014.

Der var ingen tvivl om, at Active Sportswear International A/S skulle gøre en ekstraordinær indsats. Derfor hentede ledelsen i slutningen af 2013 Carsten Lemtoft ind som ekstern ressource. Projektet blev døbt 'Ironman' – som et billede på 'det lange seje træk', hvor alle er nødt til at arbejde sammen, træne og blive ved – også når det er svært – for at nå i mål.

”Vi ønskede ikke at hælde gammel vin på nye flasker. Carsten Lemtoft Olsen havde arbejdet med den type processer i mange år. Han var hurtig til at sætte sig ind i vores komplicerede forretning med mange og forskelligartede kunder og forstod vores problemstilling med det samme. Der var en god kemi allerede på første møde. Så derfor gik vi i gang,” siger Peter Voetmann Jensen.

Tavlemøder var en øjenåbner

Med ugentlige tavlemøder, som Carsten Lemtoft har faciliteret, har teamledere og medarbejderne været med til at sætte målene. Processerne har gjort dagligdagen langt nemmere, mener Peter Voetmann Jensen.

”I starten var der mange frustrationer. Men Carsten Lemtoft Olsen har en meget jordnær

Udfordringen

Active Sportswear International A/S stod midt i en turnaround, hvor ledelsen havde fyret over halvdelen af medarbejderstaben. Regnskabstallene var langt under det budgetterede, og der skulle gøres en ekstraordinær indsats for at nå målene for regnskabsåret. Derfor blev projektet døbt 'Ironman'.

Processen

Ledelsen definerede de overordnede taktiske mål, hvorefter hvert team lavede egne tavler med operative mål. Arbejdsformen har været samling af teams til ugentlige tavlemøder. Møderne bruges til effektiv målstyring og sikring af rette fokus og indsats. Carsten Lemtoft har projekledet og faciliteret hele processen.

Resultatet

Active Sportswear International A/S har øget indtjeningen med 15 millioner kroner i 2014. Overskuddet er vokset ind i 2015.

tilgang til ledelse og er god til at komme ned i omgangshøjde og møde os, hvor vi er. Han er som person meget vedholdende og accepterer ikke overskredne deadlines, men evner at være irriterende på den rigtige måde,” siger Peter Voetmann Jensen og tilføjer:

”Carsten har en stor andel i, at projektet er en kæmpe succes. Han har i den grad fokus på målstyring. Hvis man ikke kan sætte mål på noget, så findes det ikke. Så er det lige meget, for så er der ikke noget at gå efter. Det virker for os. De nye tavleværktøjer gennemsyrrer hele huset. Det har virkelig været en øjenåbner for både mig, ledelsen og medarbejderne.”

Carsten Lemtoft Olsen kom med konceptet, kvalitetssikrede strukturen og sammenhængen i målene fra top til bund. Han faciliterede de forskellige afdelingers projekter og KPI'er. Carsten spillede især en aktiv rolle i projektets første måneder, men relativt hurtigt var hans ideer og måde at arbejde på adopteret af hele organisationen. Organisationen har fået opbygget en rapporteringskultur, hvor ledelsen hele tiden kan monitorere salg og indtjening på afdelings- og landniveau.

Indtjening øget 15 millioner

I dag kan Active Sportswear International A/S tydeligt se en forskel. I 2014 blev indtjeningen øget med 15 millioner kroner.

”Resultatet er imponerende, og så er overskuddet tilmed vokset ind i 2015. Nu kan vi se indsatsen på resultaterne, men vi kan bestemt også mærke det på stemningen i huset og på villigheden til at hjælpe hinanden. Alle er optaget af at tænke i løsninger frem for at dvæle ved udfordringerne,” siger Peter Voetmann Jensen.

Ironman-projektet har bidraget med optimering af virksomhedens indtjening og ikke mindst omkostningsbesparelser. Blandt andet har medarbejderne selv været med til at spare 30-35 procent på emballageforbruget i 2014, fordi virksomheden nu genbruger pap i stedet for at smide det ud.

”Der er ingen tvivl om, at succesen også er skabt af, at vi har haft en stærk medarbejderinvolvering. Hele organisationen har fået værktøjer til selv at finde en problemstilling, analysere den og få den løst. Det har været helt fantastisk. De har oplevet selv at kunne gøre en forskel. Det er blevet meget konkret for den enkelte, hvad man kan gøre for at påvirke de overordnede mål,” siger Peter Voetmann Jensen og tilføjer:

”Medarbejderne siger selv, at det er det bedste projekt, vi nogensinde har sat i gang.”

Men har investeringen også været det hele værd for virksomhedens overordnede mål?

”Ja, det vil jeg sige. 100 procent. I dag er vi nået langt længere, end jeg havde forestillet mig.”



Lemtoft Aps
+45 4085 2000
carsten@lemtoft.dk
www.lemtoft.dk

”Resultatet er imponerende, og så er overskuddet tilmed vokset ind i 2015. Vi kan bestemt også mærke det på stemningen i huset og på villigheden til at hjælpe hinanden.”



Peter Voetmann Jensen
Direktør

Om Active Sportswear International A/S

Active Sportswear International A/S er en virksomhed i vækst, der har egne brands samt agenturer for et par af verdens førende sportsmærker.

Virksomheden producerer og markedsfører en række forskellige sports- og fritidsmærker, alle med et klart fokus på kvalitetsmaterialer, funktionalitet og design. Mærkerne er: Color Kids, Kilmanock, FZ Forza, New balance, Babolat og Warrior.

Active Sportswear International A/S blev etableret i 1988 og er vokset fra fire mand til ca. 100 medarbejdere med kontorer i Danmark og udlandet.



Lem1of1