

Case: Producent af klimavenlige produkter udvikler værktøj til salgsforecast

Resume

Sprout er en højvækstvirksomhed med et unikt produkt og stort internationalt salg. Corona-krisen gav Sprout tid til at reflektere over, hvordan øget salg på de globale e-handelspladser og forsyningssikkerhed skal hænge sammen.

Sprout har brugt genstartNU til at få udviklet et salgsforecastsystem, der styrker sammenhængen mellem salg, produktion og leverancer. Systemet er implementeret og bruges af Sprout til at undgå at løbe tør for varer på Amazons lagre.

Sprout

Fokus for forretningstilpasning
Salg og sourcing

Branche
Kontorartikler

Antal ansatte
30

Geografisk placering
Brøndby



Baggrund og motivation

Sprout er en mindre danskejet virksomhed, der markedsfører bæredygtige produkter i form af en plantbar blyant (almindelig og farve) med frøbeholder samt en bionedbrydelig ske, der indeholder te. Sprout sælges bl.a. som reklamegaver til virksomheder, der ønsker at signalere klimavenlighed. Virksomheden har lanceret en eyeliner efter samme ide. Produkterne sources gennem to netværk af europæiske og amerikanske underleverandører på pakkelinjer overvåget af Sprout.

Virksomheden blev etableret i 2013 og sælger 97 pct. af sine produkter internationalt. En stor del sker direkte fra virksomhedens salgskontor og website. En anden del af salget foregår via webshops, især Amazon. Sprout har haft kontinuerlige to cifrede vækstrater i alle år siden etableringen. Virksomheden omsatte i 2019 for 35 mio. kr. Det var en vækst på 75 pct. i forhold til 2018.

Corona-krisen påvirkede Sprouts salgsforecast

I starten af 2020 lå omsætningen over de i forvejen meget positive forecasts. Men i foråret lukkede efterspørgslen hårdt ned, og salget stod nærmest stille i flere måneder. I sommeren 2020 vendte billedet imidlertid, og salget har i 2020 nået sidste års omsætningsniveau. Samtidig ændrede salgsprocessen sig. Den er blevet længere, men ordrerne er blevet større, og flere kunder gentager ordrer. Sprouts produkter er ved at blive en fast del af kundernes sortiment af kontorartikler og reklamegaver.

Sprout leverer en samlet mængde produkter til Amazons centrale europæiske indkøb, som derefter reserveres til seks forskellige nationale hjemmesider, uden at Sprout direkte kan se lagerstatus for de enkelte lande. Hvis et lageremne går i nul – og dermed ikke længere er tilgængeligt på en af Amazons nationale hjemmesider – fremgår det som "out of stock", selvom lagerpositionen på Amazons europæiske lager fremstår som positiv.

Når Sprout ikke kan spore den nationale efterspørgsel og forudsige et genleveringstidspunkt, udfordres salgs- og produktionsplanlægningen. Det har skabt en øget risiko for leverancesvigt og stillet øget krav til produktionsystemets reaktionsevne. Opgaven var at udvikle et forecastsystem, der dynamisk matcher produktion og indkøb med produktaftrækket fra de nationale webshopplagre.

Sprout har tidligere samarbejdet med rådgivningsvirksomheden Implement, og det var Implement, der i første omgang tog kontakt i maj måned 2020 og præsenterede mulighederne for at få rådgivning gennem genstartNU-programmet. Projektspecifikationen fra Sprout bestod af flere dele, som afspejler problemstillingen: En integreret løsning, som hjælper Sprout med at trimme ordre- og produktionssystem og giver et værktøj til systematisk forecast af forsyning og efterspørgsel.



Tilpasning af forretningsmodellen

Samarbejdet med Implement løb over fire måneder. Implement faciliterede de indledende møder med direktøren. Tiden blev brugt til at verificere og yderligere specificere de tre sammenhængende problemstillinger. Der blev herefter afholdt 4-5 større workshops over de to måneder med Sprouts ledelse samt flere afklarende møder med enkelte medarbejdere. Fra Sprouts side deltog 4-5 ledende medarbejdere fra salg, marketing og sourcing.

Enkelt forecastværktøj sikrer sammenhæng mellem salg og forsyning

Implement har brugt virksomhedens input til at udvikle en forecastmodel, der på baggrund af sæsonudsving og de seneste registrerede salg søger at forudsige det bedste ordreafsendelsestidspunkt til Amazon samt levere produktions- og genbestillingstidspunkter ind i virksomhedens eget produktionsnetværk.

Modellen er lavet så enkel som muligt og er baseret på et regneark, der importerer data fra virksomhedens øvrige systemer og forecaster lagerstatus og genleveringstidspunkter til de øvrige europæiske landemarkeder. Det er Implements erfaring fra lignende projekter, at dette er den bedste måde at sikre, at systemet anvendes på.



"Vi er en virksomhed i kraftig vækst, og vores måder at gøre tingene på halter nogle gange bagefter udfordringerne. Forløbet under genstartNU betyder, at ordrer, produktion og leverancer hænger sammen igen."

- Direktør Michael Stausholm, Sprout

Tæt samspil mellem rådgivere og Sprout

Forecastværktøjet blev præsenteret og introduceret til to medarbejdere fra Sprout på en workshop, hvor der var lejlighed til at teste og øve brugen af værktøjet i dialog med en medarbejder fra Implement. Det betyder, at det let har kunnet implementeres i forretningen.

Hele analyse- og rådgivningsforløbet blev planlagt og faciliteret af rådgiverne fra Implement. De hjalp Sprout med at holde fokus på projektet i en travl hverdag. Sprout har løbende leveret input og stillet data til rådighed, som konsulenterne har brugt i deres analyser og vurderinger.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Understøtte sammenhængen i virksomhedens salgs- og forsyningskanaler efter corona.
Output	Udvikling af et forecastværktøj.
Ressourcer	Rådgivningstimer fra Implement samt virksomhedens egne medarbejdertimer (cirka 40 timer).
Bidrag fra virksomheden	Gennemgang af virksomhedens historiske salgsdata og eksisterende set-up i samarbejde med konsulenter.
Varighed	Fire måneder.

Resultater

Forecastværktøjet er meget brugervenligt og er ifølge Sprout tilpasset til virksomhedens behov. Siden rådgivningsforløbet blev igangsat, har Amazon dog ændret i sine bestillingsprocedurer, og det er ikke længere helt så vigtigt for Sprout at kunne beregne de nationale efterspørgselstræk for netop Amazon.

Dog har værktøjet fået stor betydning for virksomhedens tilgang til produktionsplanlægning og salgsforecast. For en mindre virksomhed i vækst er det meget værdifuldt at få procedurer for produktions- og lagerstyring på plads, før salg og aktiviteter skaleres yderligere op.

Rådgivningens værdi for Sprout

Direktøren for Sprout har været meget tilfreds med forløbet og resultatet af rådgivningen. Det nye forecastsystem er blevet implementeret i Sprout og anvendes i forhold til at forudsige efterspørgsel generelt og sikre levering til Amazon. Det styrker i sidste ende både kundetilfredsheden og det samlede salg.

Implement har stor erfaring med at analysere forsyningskæder og anvende virksomheders data at skabe bedre transparens og visibilitet gennem datadeling og integration. De har udviklet flere lagerforecastværktøjer for andre kunder og kunne derfor trække på denne viden i projektet. Det illustrerer, at værdien af privat rådgivning ofte ligger i at udnytte erfaringer og resultater fra forløb i andre virksomheder.

Læringspunkter

- Hvis I oplever stor vækst i det internationale salg, er det vigtigt at have styr på produktion, leverancer og forsyningssikkerhed. Her kan et værktøj til salgsforecast tilpasset til din virksomhed være til stor nytte.
- Corona-krisen har haft store konsekvenser for den måde, der købes ind i mange industrier. Vær opmærksom på, hvordan ændrede indkøbsvaner i dit marked og hos dine kunder påvirker din virksomhed i forhold til fortsat at sikre bl.a. forsyningssikkerhed.
- Professionel rådgivning fra erfarne konsulenter kan hjælpe dig med at afklare dine muligheder for at styrke koordineringen af dine salgs- og sourcingaktiviteter.
- En af fordelene ved at bruge privat rådgivning er, at rådgiverne trækker på en bred erfaring fra andre virksomheder. Det styrker deres evne til både at identificere konkrete udfordringer i virksomheden og til at finde de rette løsninger på jeres udfordringer.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Sprout og rådgivningsvirksomheden Implement.