

Echte forecast vraagt commitment van alle partijen

Het eens worden over de wereld

Probeer de noodzaak van een forecast zo veel mogelijk te beperken door je product slim te configureren. Dat adviseert Rob Kwikkers van IPL Consultants in Veldhoven aan bedrijven die klantordergestuurd werken. Als forecasting toch onontkoombaar is, richt dan het proces om tot die forecast te komen zorgvuldig in. Betrek alle ketenspelers erbij en verzeker je van hun commitment. En gebruik je gezonde verstand bij de data-analyse. Want plotselinge vraag naar groene soep wil niet zeggen dat mensen het lekker vinden.

door Hans van Eerden

Als een bedrijf standaardproducten maakt, is *forecasting* eigenlijk een fluitje van een cent, aldus Rob Kwikkers: 'Bij een goed voorspelbare vraag werken *pull*-methoden als kanban of VMI (*vendor managed inventory*, red.) prima. Je maakt gewoon een hoeveelheidsvoorspelling en als het geen bederfelijke waar is, ga je aan de hoge kant zitten. Want het is erger om te weinig te hebben dan te veel.' Kwikkers adviseert met zijn IPL-collega's echter vooral bedrijven die klantordergestuurd werken en dus maatwerk leveren. Forecasting overbodig, zou je zeggen, de orders bepalen immers de planning. Ware het niet dat bedrijven alvast vooruit moeten werken om klanten een acceptabele levertijd te kunnen bieden. 'Als je nog niet kunt weten wat je moet maken, dan moet je zo engineeren dat je het eindproduct kunt configureren uit standaardonderdelen. Op het allerlaatste moment hoef je alleen nog het klantspecifieke deel toe te voegen. Zo kun je al in de productontwerpfase het forecastingprobleem zo klein mogelijk maken.'

Beperkte waarde

Want forecasting is wel degelijk een probleem, wil Kwikkers maar zeggen. Ook als het om standaardproducten gaat. 'Forecastmethoden als *'moving average'* of *'exponential smoothing'* zijn van zeer beperkte waarde. Je kunt ze alleen gebruiken om het volgende punt te schatten, bijvoorbeeld de vraag in de komende maand. Maar je mag er niet een jaar mee vooruitkijken, onder meer omdat je de seizoensinvloeden mist. Als je een forecast voor een jaar wilt doen, moet je de trend bepalen én de seizoenen analyseren.' Het gebruik van de bij het ERP-systeem meegeleverde standaard-forecastmodule leidt vaak tot 'rampen', gooit Kwikkers een knuppel in het hoenderhoek. 'Die modules zijn zo moeilijk dat niemand op managementniveau ze snapt en dus worden ze vaak verkeerd toegepast.'

Gezond verstand

Bovendien wil bij de analyse van de grote hoeveelheden data uit een sales-historie het gezonde verstand nog wel eens ondersneeuwen. 'Je hebt een bak gegevens waar je behoorlijk intelligent naar moet kijken om tot een goede forecast te kunnen komen.' Kwikkers illustreert het met een simpele anekdote uit het hol van de leeuw, te weten het eigen IPL-kantoor. Voor het verkwickende tussendoortje was er rode soep en groene soep. De rode soep was veruit favoriet, maar op een gegeven moment gingen IPL-medewerkers aan de groene soep. De beheerder van de voorraad, zelf blijkbaar geen soepgebruiker, bestelde zelfs extra groene soep, terwijl toch bijna niemand het lekker vond. Wat bleek achteraf, de rode soep was eerder dan verwacht op, waardoor men noodgedwongen op de groene was overgestapt. Data-analyse vraagt om gezond verstand, waarbij je bedacht moet zijn op zaken als *out-of-stock* (geen rode soep), substitutie (dan maar groene soep) en *no sales* (want naar de snackbar om de hoek). Het lijken open deuren, maar Kwikkers verzekert dat daar geen sprake van is. Complicerende factor is dat consumenten-

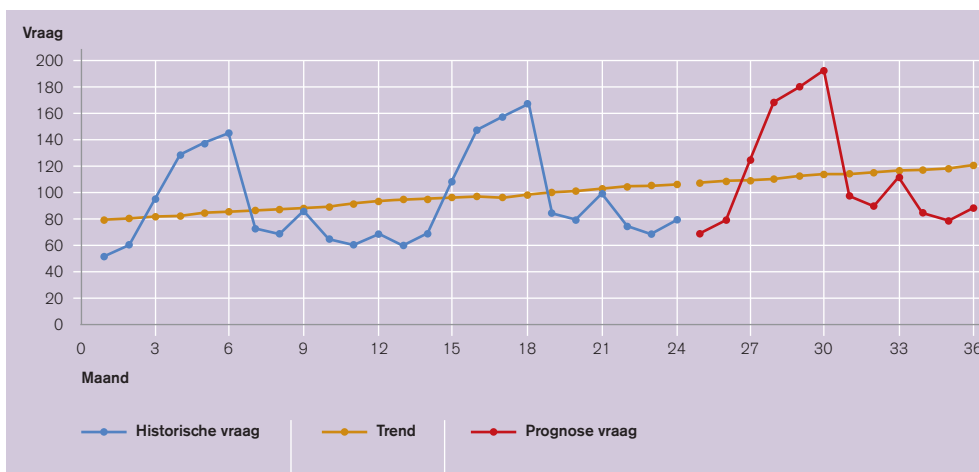
producten modegevoeliger worden. 'Soms is hun *lifecycle* korter dan de *leadtime* van de integrale *supply chain*. Als een product eenmaal op de markt is gekomen, kun je niet meer bijstellen. Dan wordt het een *one-shot deal*.' Als marketing vooraf heeft bepaald dat er 100.000 stuks kunnen worden verkocht, dan moeten er gewoon zo veel worden gemaakt. Liefst in zo weinig mogelijk varianten, want die vertroebelen het beeld alleen maar.

'Heilig'

Moet er toch een echte forecast komen, betrek dan alle relevante ketenspelers erbij, zoals sales, finance, inkoop, productie en toeleveranciers (van maakdelen, niet van de standaard koopdelen) en verzeker je van hun commitment, vervolgt Kwikkers. 'Met hen moet je overeenstemming bereiken over hoe de wereld eruitziet. Omdat we het allemaal niet precies weten, is die hele *sales & operations planning* een interactief proces. Maak samen zo goed mogelijk een forecast – ook het maandelijks bijstellen doe je met z'n allen – en maak die 'heilig'. Want als één van de spelers toch weer wat anders gaat doen, gooit dat roet in het eten.' Kwikkers spreekt van een opdracht, zeker voor sales. Nadat er een planning van de verwachte verkoop is gemaakt, moet er vervolgens wel worden verkocht volgens dat plan. 'Als er kinderzitjes met een rode en met een gele overtrek in de lange supply keten (China!) zitten, verkoop dan niet een andere kleur als daar om wordt gevraagd, want die is er gewoon niet.'

links

www.ipl.nl



Grafische weergave van een forecast, na analyse van seizoensinvloeden en bepaling van de trend. Illustratie: IPL