

Gecorrigeerd buikgevoel

De verkoop van nieuwe producten voorspellen is onmogelijk met klassieke planningsmodellen die werken met historische gegevens. Een innovatieproject van het Eclips-consortium bij linteriefabrikant Van de Velde toont een alternatief.

Het Eclips-project wilde aantonen dat het mogelijk was om betrouwbare verkoopcijfers te voorspellen, zonder historische gegevens (zie ook ITM juni 2007). Bedoeling was om een oplossing te bieden aan een hele resem bedrijven die voortdurend nieuwe producten lanceren maar alleen kunnen voortgaan op hun buikgevoel voor een forecast. Eclips is een initiatief van consultingkantoor **Möbius** samen met enkele Belgische en buitenlandse partners. **Bram Desmet** van Möbius: "Denk maar aan de hele modewereld en de sector consumentenelektronica. Fouten in hun forecast leveren stevast problemen op met gemiste omzetten of afschrijving op onverkochte goederen. Elke verbetering van de planning kan heel wat geld opleveren. In een eerste fase hadden we al aangetoond dat we een forecast kunnen maken van de verkoop in functie van de tijd. Maar bedrijven blijken veel meer geïnteresseerd in een forecast van het volume zelf, het uiteindelijke verkoopcijfer."

PRODUCTEN VOOR ÉÉN SEIZOEN

Hedwig Schockaert, supply chain directeur van linteriebedrijf **Van de Velde**: "Op dit ogenblik introduceren we twee keer per jaar een nieuwe collectie. Het is haast niet meer mogelijk om een product achteraf nog te verkopen. De levenscyclus is dus zeer kort: één seizoen. Maar de *lead time* blijft lang: achttien maanden van concept tot levering aan de winkels. We moeten dus grondstoffen aankopen lang voor we één stuk hebben verkocht. Dat maakt correcties achteraf zo goed als onmogelijk. De inschatting van die hoeveelheden is cruciaal om achteraf te kunnen voldoen aan de vraag. Maar we zien grote verschillen tussen de productgroepen. Van sommige series verkopen we op een jaar 80.000 stuks, van andere 10.000. We moeten die verschillen zo vroeg mogelijk incalculeren. Ik wil erop wijzen dat onze commerciële mensen dit nu al goed doen, want onze resultaten mogen worden gezien. Maar anderzijds weten we dat elke verbetering een groot effect kan hebben op onze marge en omzet."

Van de Velde heeft meegewerkt aan het Eclips-project door een aantal reële gegevens ter beschikking te stellen. "Eclips kreeg de verkoop-



Hedwig Schockaert: "De levenscyclus van onze producten is zeer kort: één seizoen. Maar de lead time blijft wel lang: achttien maanden van concept tot levering aan de winkels."

cijfers van onze producten over een aantal jaren. Zij hebben dan met hun methode een voorspelling gemaakt van de verkoop voor het laatste jaar in de dataset. Op die manier konden ze vergelijken met de realiteit. Eclips kan de verkoopcijfers inderdaad beter schatten dan wijzelf. De methode kan veel beter de verschillen tussen productfamilies weergeven. Waar wij een verkoop als gemiddeld hadden ingeschat, konden zij aantonen dat die lager zou liggen dan wij hadden gedacht. Dat heeft waarschijnlijk te maken met de menselijke motivatie. De verantwoordelijke die een nieuw product op de markt brengt, hoopt op een goede verkoop. Bij twijfel kiest die eerder voor een gemiddeld cijfer en niet voor een laag. Op één punt scoorde het Eclips-team minder: de verkoop van het topproduct hadden zij onderschat."

VERGELIJKINGEN MET HISTORISCHE GEGEVENS

Eclips vergelijkt nieuwe producten met andere uit het verleden. De historische verkoopgegevens worden gebruikt om een forecast te maken. Het kwam er dan op aan om te kijken welke kenmerken een invloed hebben op de verkoop en in hoeverre ze kunnen vergeleken worden. Hedwig Schockaert: "We hadden een lijst met 30 productparameters opgesteld. Daaruit zijn er na

analyse 8 over gebleven, zoals kleur, prijs, type schouderbandjes, versieringen met kant,.... Sommige veelbelovende parameters zijn gesneuveld. De mensen van Eclips hadden er bijvoorbeeld op gerekend de advertentie-inspanningen te gebruiken, maar dat kon niet. Want wij nemen die beslissingen na de eerste verkopen aan de winkeliers, dus te laat in het proces."

Bij Van de Velde is ook nagegaan hoe het belang van de parameters evolueert met de tijd. "Binnen onze dataset was dat goed, maar we moeten ook op langere termijn zeker te zijn dat het zo blijft. In een goed werkend model moet het misschien ook mogelijk zijn om de productgroepen verder te verfijnen om het effect van het gemiddelde te verminderen. Dat zal de toekomst moeten uitwijzen."

Bram Desmet: "We zien dat we een veelbelovend concept in handen hebben. Tegen maart moeten we het rapport over het project afleveren aan de Europese overheden. Ondertussen beraden de partners zich over de manier waarop we deze kennis verder kunnen gebruiken. Er zijn drie mogelijkheden. Of we maken er zelf een softwareproduct van, of we brengen onze know-how op de markt in de vorm van een licentie, of we bieden de functionaliteit aan in de vorm van een dienstverlening. Die discussie moeten we nu aangaan in het consortium." ■