

OTTO Work Force

Kwartaalrapportage 3
Augustus 2016



Dit is een uitgave van OTTO Work Force. Aan dit exemplaar kunnen geen rechten worden ontleend.

© OTTO Work Force

Keizersveld 51

5803 AP Venray

+31 478 529 999

www.OTTOWorkForce.com

marketing@OTTOWorkForce.eu

Over ontwikkelingen in de economie, arbeidsmarkt, flexbranche en het hoe en waarom van forecasting.

Al sinds mensenheugenis proberen we de toekomst te voorspellen. We bedenken what-if scenario's, dromen over nieuwe mogelijkheden en soms ontstaat tunnelvisie en is het gewoon 'wishful thinking'.

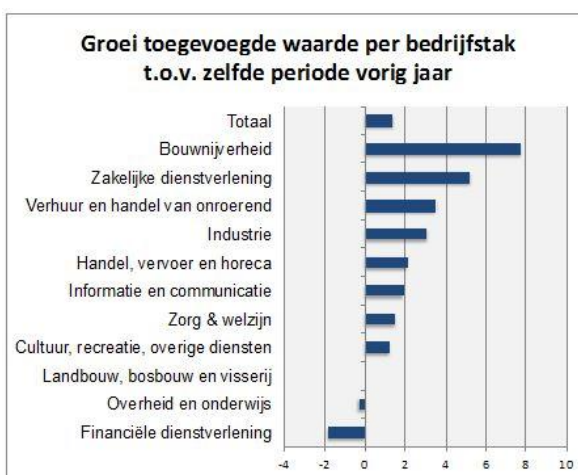
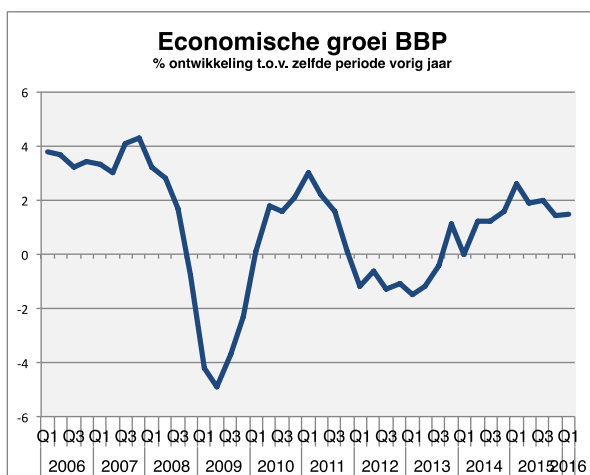
Tegenwoordig noemen we dat forecasting: een voorspelling van de toekomstige vraag in de markt naar een bepaald product. Vervolgens kunnen er op basis van de forecast grondstoffen ingekocht en geproduceerd worden, wordt voorraad aangelegd etc. En in de gehele forecasting systematiek speelt de inhuur van personeel een steeds centralere rol. Immers, bij een veelvoud aan producerende en logistieke activiteiten, werken organisaties veelvuldig met een flexibele schil.

Maar: waarom is juist nú forecasting zo populair. En vooral: hoe kunnen organisaties hun forecasting systematiek steeds verder versterken. Waar moet je op letten? Hoe koppel je dat met verschillende bedrijfsdisciplines binnen je organisatie? En met externe organisaties?

In deze kwartaalrapportage staan we opnieuw stil bij, voor het voorspellen van de toekomstige vraag naar producten en diensten, belangrijke parameters in de economie, arbeidsmarkt en flexbranche. Daarnaast staan we uitgebreid stil bij het topic forecasting. De hierboven genoemde vragen werden uitgebreid behandeld tijdens een Ronde Tafel gesprek met een aantal topspelers in forecasting. Aan de hand van een introductie van Goos Kant, Professor in Operations Management & IT bij de Tilburg Universiteit, zijn de inzichten op het gebied van forecasting naar een hoger plan getild. Deze whitepaper deelt de belangrijkste inzichten.

De economie groeit door, maar voor hoelang?

Sinds de lente hebben we acht kwartalen op rij groei van gemiddeld 1,6%. Hoewel de hoogste groeiversnelling zat in 2015, groeit de economie in 2016 stabiel door met in het eerste kwartaal een groei van 1,5%. Dit ligt iets onder de gemiddelde groei van tussen de 1,8 en 2,0%. De onzekere geopolitieke situatie van vooral de aanstaande Brexit kan ervoor zorgen dat de economische groei iets vertraagd wordt. Het CPB becijferde dat een Brexit Nederland tot 2030 €10 miljard kan kosten. Elke procent vertraging van de economische groei in Groot-Brittannië doet de bijdrage van de uitvoer aan het Nederlandse bbp afnemen met 0,1%. Gegeven de voorspelling dat Groot-Brittannië in 2017 in een recessie terecht komt, gaat dit ook haar impact hebben op de Nederlandse economie.

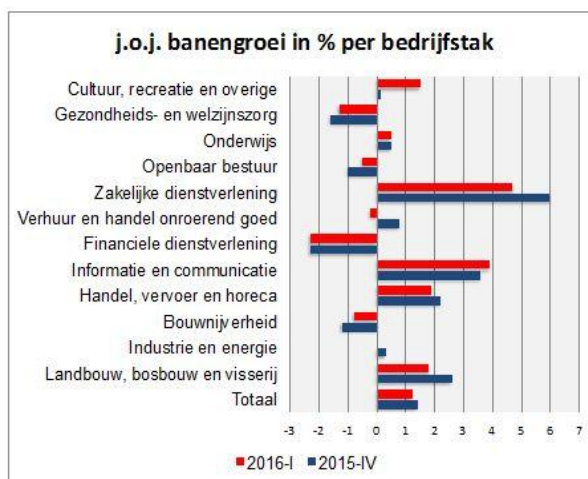
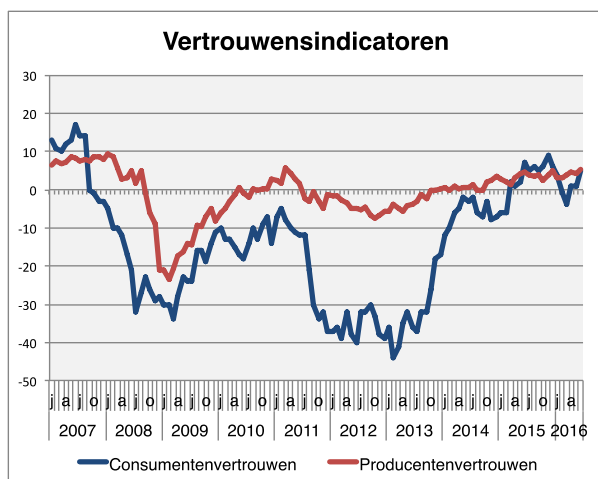


Vooraf de bouwsector profiteert in 2016 van de economische groei. Zowel consumenten als bedrijven investeren fors in respectievelijk hun woning en hun bedrijfspand. Ook wordt er nog steeds meer verhuisd. Daarnaast wordt er ook fors geïnvesteerd in de aanschaf van nieuwe auto's en vrachtvervoer. Naast de bouwsector profiteert ook de zakelijke dienstverlening, en dan met name het uitzendwezen, en de industrie. Dit uit zich in het inhuren van specifieke (advies)diensten, expertise en personeel. Daarnaast is er simpelweg meer productie en machinerie nodig om producten te produceren in met name chemische en farmaceutische sectoren. Daarmee blijft het economische beeld van het afgelopen half jaar nagenoeg gelijk.

Vertrouwen in toekomstige groei

Ook voor de nabije toekomst ziet het er, behoudens de onzekere geopolitieke situatie, positief uit voor de Nederlandse economie. De twee indicatoren producenten- en consumentenvertrouwen laten een (zeer) positieve trend zien en liggen beiden boven hun langjarig gemiddelde. Het oordeel over het economisch klimaat verbeterde aanzienlijk en ook de koopbereidheid onder consumenten en investeringsbereidheid onder producenten namen een fractie toe.

De groei over de volle breedte van de economie is goed nieuws. Dit toont namelijk uit dat het gaat om robuuste groei met als gevolg dat de Nederlandse economie een tik als de Brexit of andere onverwachtse gebeurtenissen relatief goed kan weerstaan. Wel dienen ondernemingen in hun forecast scherp te kijken naar welke impact dergelijke trends en events impact op hun onderneming kunnen hebben.



Meer banen en vacatures, maar ook langzaam meer arbeidskrapte

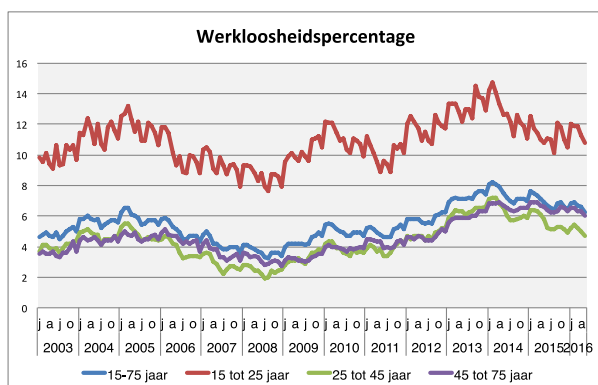
Opnieuw meer banen en vacatures

Zowel het aantal banen als het aantal vacatures is gestegen. In het eerste kwartaal van 2016 zijn er 13.000 banen én opnieuw 8.000 vacatures bijgekomen. Het aantal banen neemt al acht kwartalen toe, en ook voor het tweede kwartaal in 2016 wordt, gegeven de huidige ontwikkelingen, deze verwachting afgegeven. Deze groei is een extra bevestiging van de robuuste groei van de economie.

Het afgelopen jaar wordt de banengroei vooral gestuurd door de zakelijke dienstverlening (+64.000), met specifiek de uitzendbranche (+52.000) voorop. Ook in de handel, vervoer en horeca (+38.000) en in de informatie- en communicatie (+9.000) trok de werkgelegenheid aan. Wat vooral opvalt, is de krimp in de zorg & welzijn en de bouwnijverheid. Juist die laatste sector trekt de afgelopen maanden flink aan. Verwacht mag dan ook worden dat deze banenkrimp zich om gaat zetten in groei. Voor wat betreft zorg & welzijn is de krimp ook opvallend, juist omdat in deze sector veel vacatures openstaan. Hier ligt een mismatch op de loer.

Het aantal werklozen daalt verder

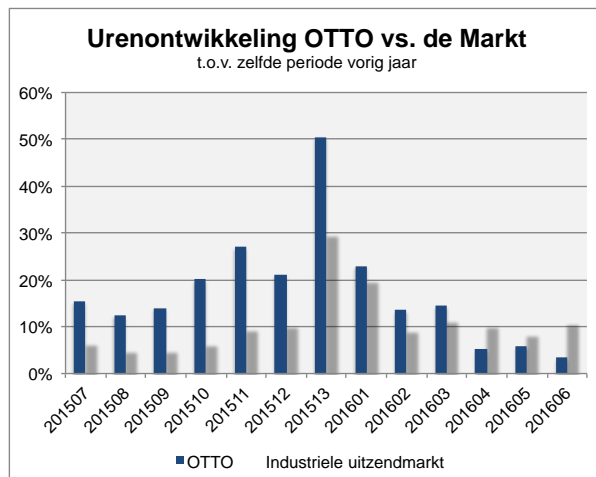
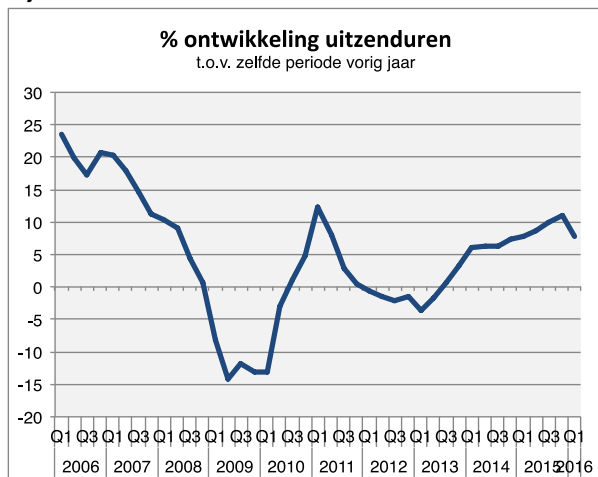
In het eerste kwartaal van 2016 waren er 24 duizend werklozen minder dan het kwartaal daarvoor. Het werkloosheidspercentage ging daarmee van 6,7 naar 6,5%. Eind 2013 waren er voor iedere vacature nog bijna zeven werklozen beschikbaar. Begin 2016 is dit afgenomen naar vier werklozen per vacature. De arbeidsmarkt blijft echter nog steeds ruim, al loopt de spanning iets op. De arbeidsmarkt voor ICT beroepen loopt hierin voorop. Maar ook de arbeidsmarkt voor commerciële, dienstverlenende, management, openbaar bestuur, veiligheid en juridische en zorg en welzijn beroepen beginnen langzaam krappert te worden. Voor de agrarische beroepen hoeft voorlopig geen krapte verwacht te worden.



	Typering arbeidsmarkt	Spannings-indicator
Agrarische beroepen	Zeer ruim	0,23
Bedrijfseconomische en administratieve beroepen	ruim	0,65
Commerciele beroepen	gemiddeld	0,95
Creative en taalkundige beroepen	ruim	0,36
Dienstverlenende beroepen	gemiddeld	0,87
ICT beroepen	krap	3,08
Managers	gemiddeld	0,72
Openbaar bestuur, veiligheid en juridische beroepen	gemiddeld	0,98
Pedagogische beroepen	ruim	0,55
Technische beroepen	ruim	0,4
Transport en logistiek beroepen	ruim	0,46
Zorg en welzijn beroepen	gemiddeld	0,83

Heeft de uitzendbranche haar top bereikt?

De afgelopen maanden heeft de uitzendbranche opnieuw laten zien dat het in een (sterk) groeiende economie een banenmotor is. De uitzendbranche is echter ook de eerste branche waar de groei stabiliseert of zelfs wat afneemt. En deze situatie zou zich de komende maanden wel eens kunnen gaan manifesteren. Hoewel de branche nu nog stug doorgroeit, betreft het wel afnemende groei. In het eerste kwartaal van 2016 daalde het totaal aantal uitzenduren bovendien met 1,5% ten opzichte van het kwartaal ervoor. Hoewel het een logische verklaring is (piek aan uitzenduren in verband met feestdagen), is het ook de eerste daling in de uitzendbranche in bijna drie jaar tijd. De daling was vooral te wijten aan een afname in de uren van de langlopende uitzendcontracten. Een verklaring hierin zou kunnen zijn dat inleners mensen weer in vaste dienst nemen.



OTTO groeit weer iets minder dan de markt

Wanneer gekeken wordt naar de urenontwikkeling van OTTO in vergelijking met de (voor OTTO) relevante markt, valt op dat OTTO de sterkere groei ten opzichte van de markt, veroorzaakt door de implementatie van een paar grote nieuwe klanten, achter zich heeft gelaten. Sinds het tweede kwartaal 2016 groeit OTTO langzamer dan de markt omdat OTTO minder conjunctuurgevoelige klanten heeft. Dit uit zich ook in een lager (indicatief) marktaandeel ten opzichte van het vorige kwartaal (3,2, in plaats van 3,9%).

Onzekerheid als stuwende kracht

Onze economie groeit, werkgelegenheid groeit en het aantal uitzendingen groeit. Maar: bij elke trend stellen we onszelf vragen als: wanneer groeit het niet meer? Wanneer start de dalende trend? Wat is de invloed van de Brexit? Of welke impact gaan de verkiezingen in de VS op de wereldeconomie hebben? Welke impact heeft een vrijhandelsverdrag tussen EU en VS op onze economie?

Onzekerheid. Voor steeds meer producten en economieën common ground. Door globalisering en digitalisering zijn economieën, markten en mensen dichterbij dan ooit. Nieuwe technologieën en ontwikkelingen in geopolitiek en de maatschappij verspreiden zich razendsnel over de wereld. En de consument reageert hier steeds sneller op. En dan hebben we het nog niet eens over ons klimaat. Extreme weerssituaties zoals we die recentelijk in Nederland meemaken, gaan we steeds vaker terugzien. Dergelijke ontwikkelingen zijn voor een open economie als Nederland en vooral voor logistieke organisaties een duidelijk aandachtspunt.



Maar: omdat het voor alle spelers in de internationale supply chain geldt, biedt het ook kansen. Juist diegene die deze onzekerheid en structurele veranderingen omarmen kunnen met goed supply chain management en forecasting een strategisch concurrentievoordeel opbouwen. Forecasting biedt daarmee een duidelijke incentive voor supply chain managers om flink in te investeren.

Data, strategie en samenwerking als belangrijke enablers

Oké, met forecasting valt dus een strategisch concurrentievoordeel te behalen. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. In deze snel veranderende wereld is het voorspellen van de toekomst immers zeer complex. Gelukkig gloort er licht aan de horizon, en om daar te geraken is data, strategie en samenwerking nodig.

Data als enabler

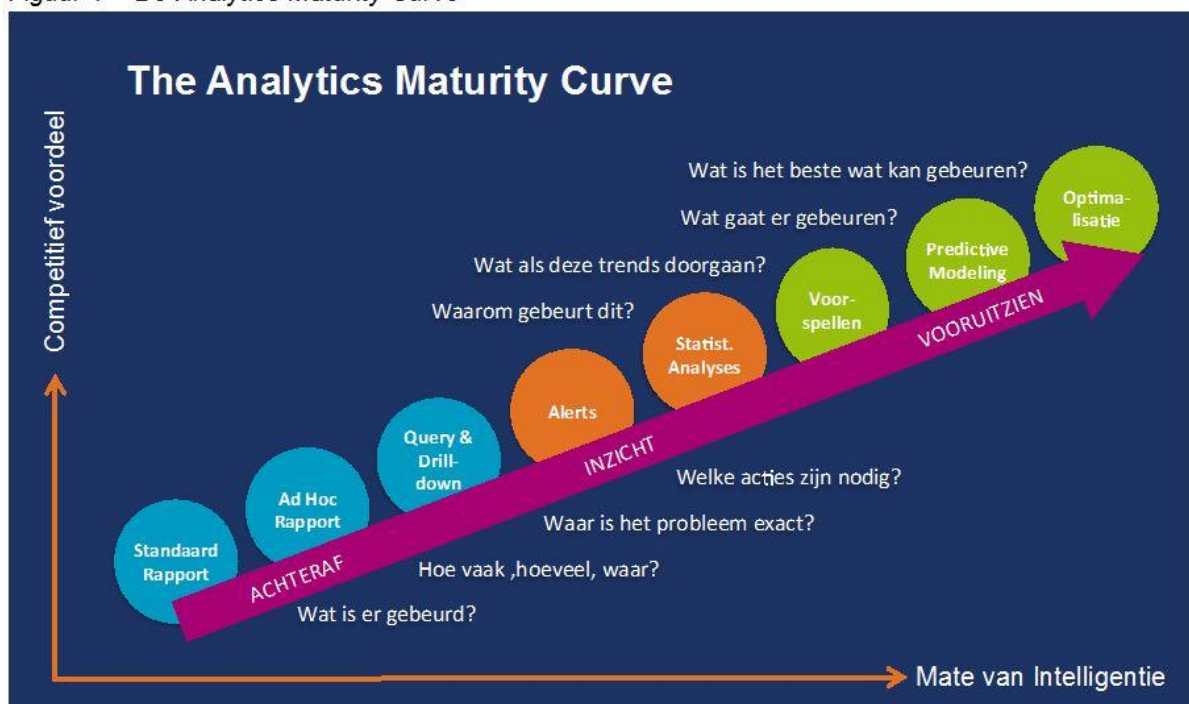
Big data. Een veel gehoorde term. En ook vaak een echte hype genoemd. In 2013 zette Gartner big data nog op de top van haar befaamde hype cycle. Destijds verwachtte Gartner dat big data toepassingen pas over vijf tot tien jaar werkelijk productief, en dus economisch interessant, zouden worden. Hoewel we nog maar aan het begin staan, groeit de hoeveelheid data dat opgeslagen wordt, exponentieel. Dit komt vooral doordat consumenten zelf steeds meer data opslaan in de vorm van bestanden, foto's en films (bijvoorbeeld op Facebook of YouTube) maar ook doordat er steeds meer apparaten zelf data verzamelen, opslaan en uitwisselen (Internet of Things) en er steeds meer sensordata beschikbaar komt. En dat terwijl we nog maar aan het begin staan van deze trend. Data als olie van de 21e eeuw, ook voor forecasting.

Een drie stappenplan voor data analytics

Uit een rondgang aan de Ronde Tafel bleek dat een meerderheid van de deelnemers wel veelvuldig met forecasting en big data werkt, maar dat het ook een zeer complexe materie is. Er is bijna geen ideale manier of how-to voor handen.

Juist daarom is het belangrijk vanuit een betrouwbare basis te werken bij data analytics. Thomas Davenport, professor in analytics en big data aan de Babson College (VS), ontwikkelde hier de Analytics Maturity Curve voor (zie figuur 1). Dit biedt je een duidelijke guideline hoe een groeimodel voor data analytics eruit ziet en daarmee een basis kan vormen voor forecasting.

Figuur 1 – De Analytics Maturity Curve



Davenport onderscheidt hier een achttal mogelijkheden om aan de hand van data en analyse te komen tot een voorspelling. Hoe hoger in de curve hoe groter het potentieel concurrentievoordeel, maar ook hoe groter de complexiteit. Grosso modo dienen er drie fases doorlopen te worden om op basis van data tot een goede forecast te kunnen komen.

➤ **Fase 1 - Leren van je eigen ervaringen**

Alle beschikbare data is in het verleden geproduceerd. Dit kan gaan om het aantal verkochte producten, geloste pallets per dag, aantal locaties waarnaar iets vervoerd moest worden etc. Een goed inzicht in data en waar ze vandaan komen is een essentieel fundament om ze op termijn te gaan gebruiken voor forecasting. Zorg er daarom voor dat er periodieke rapportages worden opgemaakt die onderling met elkaar vergelijkbaar zijn. Dit geldt eveneens voor het goed en gestructureerd registreren van verrassingen in het proces. Dergelijke inzichten zijn nu nog vooral statisch, maar vormen de voedingsbodem voor de tweede fase, wanneer je poogt verbanden te leggen tussen meerdere datasets.

➤ **Fase 2 – Inzicht op basis van ervaringen en externe patronen**

De volgende fase gaat over het opdoen van inzichten. Dus waarom ontstaan bepaalde situaties nu precies? En waarom is dit problematisch? Aan welke knoppen kan ik draaien om dit te voorkomen? Het begin van het antwoord op deze vragen ligt in het combineren van datasets en het leggen van verbanden. Dit kan overigens ook gaan over externe data, bijvoorbeeld invloeden van het weer, het EK voetbal of een marketingcampagne van een van je klanten. Ook bronnen zoals GfK en CBS kunnen hiervoor bruikbaar zijn. Door dergelijke seizoenspatronen en incidenten te identificeren, op te slaan en vervolgens te combineren met interne data helpt je om minutieus inzicht op te doen en antwoord te krijgen op waarom bepaalde situaties ontstaan.

Let op: probeer te voorkomen dat je te snel je conclusies trekt. Niet alleen baseer je, je inzichten al op het verleden (data), als je ook nog de verkeerde conclusie trekt, kan dit leiden tot een totaal verkeerde forecast. Als je werkelijk tot een goed onderbouwde forecast wilt komen, probeer dan een goede statistische analyse als basis te gebruiken, waarin je bewust zoekt naar correlaties tussen verschillende datasets alvorens je conclusies trekt.

➤ **Fase 3 – Voorspellen op basis van big data**

De meest verregaande manier van data gebruiken is proberen te forecasten wat er gaat gebeuren. Hoe meer data je gebruikt, hoe betrouwbaarder je voorspelling. Daarbij gaat het over het doortrekken van de datasets waartussen je een correlatie gevonden hebt, aangevuld met toekomstig te verwachte seizoenspatronen. Dergelijke patronen kun je ontdekken door bijvoorbeeld zoekgedrag op internet te vergelijken met het aantal verkochte orders van een specifiek product. Als er zowel meer producten verkocht worden als dat er op internet naar hetzelfde product of dezelfde productcategorie gezocht wordt, kan dit een indicatie zijn voor toekomstige groei. Omdat er continu data bijkomt en interne en externe incidenten continu invloed uitoefenen op je forecasting en op je uiteindelijke resultaat, blijft dit een continu proces van leren, bijsturen en optimaliseren.

Strategie als enabler

Forecasting op basis van big data heeft dus veel potentieel. In allerlei domeinen wordt erover gesproken: termen als Health-, Marketing-, HR- en Account & Finance analytics duikelen over elkaar heen. En met de juiste training, systemen en resources zou er van alles mogelijk zijn. De realiteit is echter anders. Uit een onderzoek van de Universiteit van Amsterdam blijkt dat de belangrijkste kritische succesfactor voor het slagen van data analytics een duidelijke bedrijfsstrategie moet zijn.

Waar staan we voor, waar gaan we voor en waarom, hoe en met welke resources? Hoewel het misschien als een open deur overkomt, blijkt eveneens uit het onderzoek dat een duidelijke bedrijfsstrategie voor een veelvoud van de decision makers nog steeds ontbreekt. En laten we wel wezen, zonder duidelijke strategie, weet je ook niet waar je qua forecasting ook exact op moet focussen.

Tegelijkertijd kan forecasting ook een duidelijke enabler zijn voor een duurzame bedrijfsstrategie. Zoals eerder gezegd, biedt forecasting veel kansen voor het bereiken van een strategisch concurrentievoordeel. Professor Kant zet drie mogelijkheden op een rij:

➤ **Operational efficiency**

Hoewel het misschien een open deur is, kan het goed gebruiken van big data zorgen voor een (veel) efficiëntere operatie. Met betrouwbare voorspellingen kan er bijvoorbeeld veel efficiënter ingekocht worden, is er een efficiënte capaciteitsplanning te maken, wat uiteindelijk weer kan leiden tot een hogere kwaliteit. Hoewel steeds meer bedrijven data gebruiken, zijn er nog steeds weinig die dit vanuit een statistische basis doen. Er is dus nog genoeg potentieel om hier een voorsprong mee op te bouwen.

➤ **Customer experience**

Hoe specifiek inzicht in klanten hoe beter inzicht er ontstaat wanneer en hoe ze wat kopen en waarom? Of juist, waarom niet? Dergelijke inzichten kan enorm helpen om je doelstellingen op het gebied van retentiemanagement en klantinteractie te behalen. Hieraan ligt klantensegmentatie ten grondslag, met meer maatwerk mogelijkheden tot gevolg.

➤ **Nieuwe business modellen**

Wanneer je werkelijk goed inzicht hebt op basis van data, ontstaan er ook kansen voor nieuwe business modellen. Met een goede forecast als basis, kun je namelijk tijds anticiperen. Een goed voorbeeld is het dynamic pricing model dat veelvuldig in de luchtvaart en reisbranche gehanteerd wordt. Hiermee wordt bedoeld dat er voor elke type klant een op maat prijs wordt gemaakt. Daarbij wordt er bijvoorbeeld rekening gehouden met het feit dat een zakenman bereid is meer voor een reis te betalen dan bijvoorbeeld een backpacker. Dergelijke modellen kunnen bijvoorbeeld ook werken in de supermarktbranche, waarbij prijzen op basis van beschikbaarheid kunnen fluctueren. Of waarbij in bepaalde regio's andere prijzen gelden, omdat er in die regio meer of juist minder concurrentie is.

Een ander goed voorbeeld van nieuwe business modellen kan het ophalen van bedrijfsafval zijn. Een afvalverwerker wordt momenteel gebeld wanneer een container vol is of hij komt op vaste tijden langs, terwijl de container soms nog niet vol is. In beide gevallen leidt dit tot (potentiële) inefficiëntie. Door een sensor toe te voegen aan de container die aangeeft wanneer de container dreigt vol te raken, kan de afvalverwerker op basis van voorspellende data (hoeveel afval kan er nog bij en hoeveel afval genereert deze klant gemiddeld per x periode) efficiënter zijn planning voor het ophalen van afval maken. Je zou het kunnen zien als een vorm van Vendor Managed Inventory.

Samenwerking als enabler

De factor mens, en daarbij horende samenwerking tussen mensen, is een derde zeer belangrijke succesfactor voor forecasting. Het bedenken van een duidelijke bedrijfsstrategie en daarin forecasting een belangrijke rol geven wordt pas gerealiseerd als de juiste mensen, intern en extern, op de juiste manier met elkaar werken. Uit het onderzoek van de Universiteit van Amsterdam en gedurende de Ronde Tafel discussie kwamen een viertal lessen naar voren die minimaal nodig zijn om forecasting tot een succes te maken:

➤ **Support van de directie**

Support vanuit de directie is essentieel om forecasting en data analytics te laten slagen. Grip houden op KPI's op het gebied van voorraad, liquiditeit en cashflow zijn typische zaken van een directie waarin forecasting en data analytics essentieel zijn. Hoewel uit het onderzoek van de Universiteit van Amsterdam blijkt dat directies over het algemeen voldoende supportieve zijn, is het aan te raden bij je eigen directie te raden te gaan om zo eventuele resources vrij te maken voor data analytics.

➤ **Talent**

Data analytics is een vak. Zoiets doe je er niet 'even bij'. Het werkelijk goed doorvoeren van forecasting en data analytics methodieken vergt over het algemeen statistische analyse- en ICT-vaardigheden. Daarbij geldt dat machine learning aan de horizon gloort. Dit betekent dat een machine leert wat een mens doet, en dit vervolgens met een veel hogere productiviteit nabootst. Hierdoor kan er in rap tempo een veelvoud aan data interpretatie en statische analyse plaatsvinden.

➤ **Interne samenwerking**

Een derde belangrijke succesfactor is het vormgeven van de interne samenwerking tussen afdelingen. In veel gevallen hanteren de afdelingen sales & marketing een andere forecasting dan bijvoorbeeld de afdeling operations & logistiek. Dit komt omdat operations vindt dat sales vaak te opportunistisch en positief is over toekomstige vraag. Uiteraard gaat deze conclusie ook vise versa op. Juist wanneer deze afdelingen elkaars parameters delen waar ze op letten en waar ze hun forecasting op baseren, kan dit leiden tot een reëlere inschatting. Dergelijke S&OP (sales & operations planning) kan er dus voor zorgen dat het geheel beter wordt.

➤ **Ketensamenwerking**

De laatste, misschien wel meest spannende, is de ketensamenwerking. Wanneer bedrijven in de keten elkaars data en forecasts gaan delen, kan dit leiden tot veel meer efficiëntie en een veel scherpere forecasting. Veelal wordt data gezien als niet te delen concurrentiegevoelige informatie. Vertrouwen speelt hierbij een belangrijke rol. Veelal kan vertrouwen alleen gecreëerd worden wanneer er duurzaam tussen dezelfde mensen en decision makers wordt samengewerkt.

Tot die tijd kan het aantrekkelijk zijn om een incentive aan je ketenpartner te bieden om met een goede forecasting te komen of de juiste data te delen. Ook een forecasting van een ketenpartner is data. Wanneer deze goed aansluit bij de realiteit, kan dit je helpen in je eigen forecasting en kan een incentive reëel zijn.

Kortom

Forecasting staat nog maar aan de beginfase. Door toenemende onzekerheid in de economie en de exponentiële beschikbaarheid aan data wordt data analytics en forecasting een steeds belangrijker thema om strategisch concurrentievoordeel te bereiken.

Een strategisch concurrentievoordeel bereik je door te investeren in het verzamelen van de juiste data en interpretatie van deze data middels data analytics. Tegelijkertijd geldt de nuance dat je, je niet moet blindstaren op de beschikbare data. Als je blind gelooft in de data, is de kans groot dat je fouten uit het verleden gaat herhalen.

Naast dat je eigen en publiek beschikbare data kunt gebruiken voor je forecasting, kan data van andere afdelingen en van andere spelers in de keten ook zeer essentieel zijn voor het maken van een betrouwbare forecasting. Zoek daarom expliciet samenwerking met spelers die op een heel andere manier naar de markt en afzet kijken. Juist daaruit ontstaan de meest betrouwbare forecasts.

Tot slot: forecasting heeft alleen een kans van slagen wanneer dit gebeurt vanuit een duidelijke bedrijfsstrategie en support van het hoger management. Vanuit een heldere bedrijfsstrategie kan scherper geforecast worden, en is daarom ook de belangrijkste kritische succesfactor.