

Nu het einde in zicht is – eind april valt het doek over Eclips – organiseerde Möbius een laatste update over het project waar het de voorbije drie jaar aan gewerkt heeft, samen met Riga Technical University, Eurodécision, LoQutus, Pliva-Lachema Diagnostika en Huntsman. Wat de resultaten zijn en hoe het na april 2009 verder moet met Eclips, vernamen we van Bram Desmet, consultant bij Möbius.

[Eclips: licht in de forecastduisternis?]

— Möbius geeft duiding bij slotfase van Eclips —

- Ter herinnering, het Eclips-project focust op twee aspecten: multi-echelon cyclische planning voor producten in een mature levensfase en een betere forecast van nieuwe productintroducties. Na een eerste fase van conceptontwikkeling, werd een prototypetool ontwikkeld die vervolgens in de praktijk werd uitgetest bij de chemische bedrijven Pliva-Lachema Diagnostika en Huntsman (beide multi-echelon cyclische planning), en bij lingerieproducent Van de Velde (forecast van nieuwe producten).

“Binnen een individueel bedrijf is de planning doorgaans wel behoorlijk onder controle”, vertelt Bram Desmet. “Maar van zodra het productieproces uit meerdere stappen bestaat en het product een weg aflegt langs verschillende, al dan niet tot hetzelfde bedrijf behorende, business units, wordt dat een pak lastiger. Slechts weinig bedrijven beschikken over een grote overkoepelende planningstool. Daardoor worden ze vaak geconfronteerd met een behoefte aan een betere synchronisatie binnen de keten. Een functionaliteit die vandaag in nog veel planningstools ontbreekt.”

Voorraad afbouwen

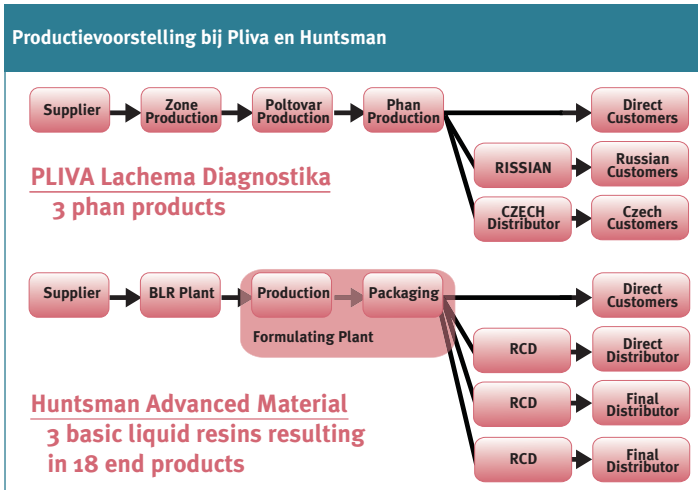
Met multi-echelon cyclische planning worden cycli in de keten geïntroduceerd, die vervolgens aan alle betrokken planningsafdelingen worden gecommuniceerd. Tegelijk wordt ook een startweek meegedeeld, zodat alle schakels op mekaar kunnen worden afgestemd.

Bram Desmet: “Op die manier worden de producten na een eerste stap meteen opgenomen in de volgende stap. Dat laat niet alleen toe de voorraden van tussenproducten in de keten af te bouwen, maar maakt het ook mogelijk de stabiliteit van de vraag aan het einde van de keten door heel de keten door te trekken.”

Halverwege augustus startte de testfase bij het Tsjechische Pliva-Lachema Diagnostika, producent van klinisch testmateriaal (o.a. voor urineanalyse, klinische biochemie en bacteriële identificatie), begin september was dat ook bij chemiebedrijf Huntsman het geval. De keten van beide bedrijven wordt weergegeven in figuur 1.

B. Desmet: “Hoewel de voorraadvolumes bij beide bedrijven niet vergelijkbaar zijn, hebben ze een relatief gelijkaardig productiemodel. Bij Pliva, bijvoorbeeld, moest enerzijds rekening worden gehouden met hoge set-up kosten en anderzijds met producten met een relatief korte levensduur. Er werd in de productie een achtwekelijkse cyclus geïntroduceerd, terwijl in de distributie voorlopig de vierwekelijkse cyclus naar de Russische distributeur en de wekelijkse cyclus naar de Tsjechische distributeur behouden werden. Als op termijn die achtwekelijkse cyclus zou worden uitgebreid naar de distributie, zullen de voordelen van multi-echelon cyclisch plannen nog groter worden.”

Figuur 1



Het belangrijkste voordeel dat tot op vandaag uit de testfase naar voren kwam, was het wegwerken van de voorraad van tussenproducten. Bij Pliva werd een voorraad van intermediaire producten van veertig procent weggewerkt, bij Huntsman een voorraad van twintig procent.

“Maar verder zijn er ook nog een aantal minstens even belangrijke *soft benefits*. Deze manier van werken creëert immers een soort automatisme in het planningswerk. De tijd die daarmee uitgespaard wordt, kan dan worden besteed aan de minder eenvoudige te plannen productgroepen. Bovendien krijgen veel bedrijven dankzij dit concept nieuwe inzichten in hun netwerk die ze voordien nog niet hadden.”

Nieuwkomers voorspellen

Op het vlak van het beter forecasten van nieuwe producten, konden twee deelprojecten worden gedefinieerd. Een eerste was het voorspellen van de verkoop doorheen de levensduur van het product. Vorig jaar al was duidelijk dat met de Eclips-methode op een lager detailniveau kon worden voorspeld. Voor lingerieproducent Van de Velde, die voor dit luik van het project data ter beschikking stelde, kan de uitkomst van Eclips vandaag in de eerste plaats helpen om te bepalen welke modellen het snelst op de markt moeten worden gebracht, om dan op basis van die informatie de transportorganisatie te optimaliseren.

Belangrijker voor Van de Velde was echter om te evalueren in welke mate Eclips kan bijdragen tot een correctere forecast van het totaal te produceren volume. De impact daarvan is immers niet onbelangrijk voor Van de Velde. Het bedrijf wordt geconfronteerd met producten met een levensduur van twee tot drie maanden, maar ook met een doorlooptijd van twee tot drie maanden, wat inspelen op de vraag tijdens het seizoen knap lastig maakt. Bovendien bestaat elk nieuw seizoen voor ongeveer tachtig procent uit nieuwe producten, waar uiteraard geen historische gegevens over bestaan. Omdat de resultaten in dit domein vorig jaar niet

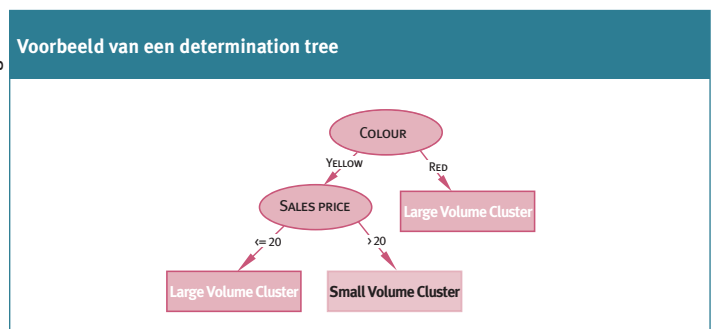


Voor Van de Velde kan de uitkomst van Eclips vandaag in de eerste plaats helpen om te bepalen welke modellen het snelst op de markt moeten worden gebracht, om dan op basis van die informatie de transportorganisatie te optimaliseren.

bevredigend waren, werd beslist binnen Eclips extra middelen vrij te maken om dit aspect verder te verbeteren.

B. Desmet: “Tot op vandaag gebeurt de forecast van nieuwe producten voor een groot deel op basis van buikgevoel en de ervaring van de product managers. Op basis van onder meer de kleur, de doelgroep die beoogd wordt en de marketinginspanningen die voor een bepaald model gepland zijn, gaat de product manager op zoek naar parallellen met eerdere productintroductions. Hoe zijn wij tewerk gegaan? Alle nieuwe producten worden op basis van kwalitatieve productattributen (zoals kwaliteit, kleur, ...) ingedeeld in vier clusters. Tot cluster 1 behoren de flops, tot cluster 4 de topproducten. In totaal werden bij Van de Velde een twintigtal verschillende attributen gedefinieerd. Voor de indeling in clusters werd gebruikt gemaakt van een zogenaamde *determination tree*. Hoe belangrijker de impact van een attribuut op de verwachte vraag, hoe hoger het staat in de determination tree (zie figuur 2). Bij Van de Velde, bijvoorbeeld, hebben de kleur van de stoffen en de marketingactiviteiten voor een bepaald model een zeer grote impact.”

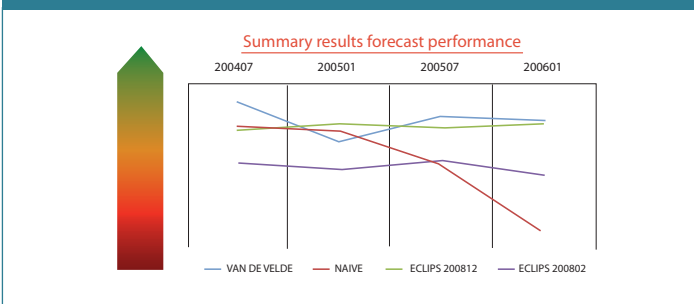
Figuur 2



Figuur 3 toont de verschillende resultaten naargelang er gebruik wordt gemaakt van een zogenaamde naïeve forecast (waarbij de volumes van het vorige seizoen evenredig over de producten van het nieuwe seizoen verdeeld worden), de huidige forecasttechniek van Van de Velde, de Eclips-methode in haar eerste versie en de Eclips-methode in haar huidige versie.

Figuur 3

De verschillen in forecastprestatie



B. Desmet: “De prestatie van de Eclips-methode is duidelijk verbeterd en vertoont bovendien minder schommelingen dan de forecast van Van de Velde. Terwijl Van de Velde voor zijn forecast een beroep doet op de ervaring en de inschattingen van de product manager, zien we duidelijk dat een tool leidt tot een stabielere forecastingproces. Op basis van de grafiek kunnen we stellen dat het resultaat van beide methodes gelijk is, maar de manier waarop het resultaat behaald werd, verschilt wel fundamenteel. Door de forecast op basis van de Eclips-methode als uitgangspunt te gebruiken, bij wijze van spreken als een eerste inschatting die door de product managers verder verfijnd kan worden, kan Van de Velde zijn uiteindelijke forecastresultaat het best verbeteren. Hoe groot dat verbeteringspotentieel precies is, valt echter moeilijk te voorspellen.”

Verder werd uit de analyse nog duidelijk dat de Eclips-methode er beter in slaagt om flops te voorspellen. Uit figuur 4 blijkt dat via de Eclips-methode 44 procent van de flops vooraf kon worden geïdentificeerd, tegenover 23 procent in de forecast van Van de Velde.

B. Desmet: “De impact daarvan valt niet te onderschatten. Door de flops beter te kunnen identificeren, kan Van de Velde erin slagen zijn afschrijvingen te reduceren. Bovendien laat het beter identificeren van topproducten ook toe om de marges te verhogen. Uiteraard betekent het identificeren van flops niet dat je die ineens kunt schrappen uit het assortiment. Bedrijven zijn soms verplicht om, rekening houdend met het merkimage of om redenen van volledigheid, bepaalde producten waarvan geweten ►

Op zoek naar directe toegevoegde waarde binnen inkoop & supply chain management?

Ervaren experts met passie voor het vak.

SOLVINT

SUPPLY MANAGEMENT

ONE STOP SHOP FOR PURCHASING & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Voor meer info, neem contact op met:

Tel. +32 (0)3 232 13 10

E-mail: info@solvint.com

www.solvint.com

is dat ze geen groot succes zullen zijn, toch in het assortiment te houden.”

The final countdown

Nu april met rasse schreden nadert, stelt de vraag zich hoe het verder moet met Eclips na april 2009. Aan de levensvatbaarheid van de methode wordt bij Möbius alvast niet getwijfeld.

B. Desmet: “De tool kan in verschillende types bedrijven worden toegepast. Voor de forecast van nieuwe producten denken we in de eerste plaats aan producten met een korte levensduur, zoals in de modesector en de consumentenelektronica. Voor multi-echelon cyclische planning denken we veeleer aan bedrijven met verschillende productiestappen en voldoende mature producten, bijvoorbeeld in de chemische of staalsector. Maar vandaag is Eclips nog geen *off-the-shelf* beschikbare tool. We hebben op basis van het concept een soort prototype ontwikkeld en aan de hand van implementaties daarvan bij Pliva en Huntsman is aangetoond dat de methode ook daadwerkelijk vruchten afwerpt. Om het te commercialiseren zullen echter nog aanzienlijke investeringen nodig zijn. Feit is wel dat de Europese Commissie – die het project financieel gesteund heeft – een exploitatieplan verwacht.”

Möbius zelf ziet verschillende mogelijke opties. Kort samengevat: ofwel een samenwerking aangaan met een bestaande leverancier van planningssoftware, ofwel zelf voor de exploitatie instaan door eventueel samen met de projectpartners een nieuw bedrijf op te richten, ofwel de tool niet exploiteren maar de expertise intern gebruiken ter ondersteuning van consultancyprojecten.

B. Desmet: “Voor we die beslissing kunnen nemen, moeten nog een aantal belangrijke vraagstukken opgelost worden. Is de markt zich al voldoende bewust van deze problematiek? Hoe zet je het in de markt en hoe tracht je de doelgroep te bereiken? Voor de Europese Commissie is het alvast duidelijk dat zij de expertise die de voorbije drie jaar werd opgebouwd, niet verloren wil zien gaan en het liefst zo breed mogelijk ingezet wil zien worden. Tegen eind februari hopen we hierover meer te kunnen vertellen.”

BDV



[Klaar voor

Een forse stijging van de productiviteit, een volledig zicht op de voorraden, een snellere uitlevering en de eliminatie van bijna alle papierwerk binnen het warehouse. Dat is het resultaat van een doorgedreven reorganisatie van de warehouseactiviteiten binnen het centrale magazijn van De Post in Jemelle, bij Rochefort. Het magazijn verzamelt alle voorraden voor de Belgische postkantoren. Kurt Persoons, supply chain manager bij De Post, vertelt hoe de optimalisering binnen het warehouse in combinatie met een WMS (warehouse management system) tot een sterke verhoging van de slagkracht van de onderneming heeft geleid.

De voorraad van De Post in Jemelle omvat drie belangrijke productgroepen. Om te beginnen is er de kledij voor de medewerkers, goed voor zo'n 900 verschillende kledingstukken op voorraad. Daarnaast zijn er de zogenaamde *sellables* met een duizendtal soorten producten die aan de loketten worden verkocht, zoals postzegels, krasbiljetten en verpakkingen voor zendingen. Tot slot zijn er nog 2.000 soorten verbruiksartikelen (*consumables*). Daarbij denken we bijvoorbeeld aan postzakken, posters en brochures. De drie productgroepen worden op één site, maar wel in drie verschillende gebouwen met een totale oppervlakte van 10.000 vierkante meter opgeslagen.

Kurt Persoons: “Om een efficiënte verwerking van al die producten mogelijk te maken, hadden we dringend een goed magazijnbeheersysteem nodig. Vroeger hanteerde elk gebouw z'n eigen voorraadbeheersysteem, dat gebaseerd was op ons ERP-systeem (enterprise resource planning) Oracle en een zelf ontwikkelde Access-tool. Maar dat systeem was vrij omslachtig om mee te werken en bracht ook nog eens heel wat administratief werk met zich mee. Per magazijn hadden we zeker één voltijdse werknemer nodig om de picking voor te bereiden en de routing te bepalen. Bovendien bestond er geen coherent systeem om de goederen weg te zetten. Daardoor werkten we traag, maakten we veel fouten en hadden we geen overzicht van het voorraadniveau. Die aspecten rechtvaardigden de aanschaf van een degelijk WMS. Bovendien zijn we intussen gestart met het aanbieden van logistieke diensten aan derden, wat het volume nog eens doet stijgen. Vandaag lopen een vijftal projecten met derden. Zo versturen we voor de Nationale Loterij promotiemateriaal naar zo'n 5.500 krantenwinkels. Aan Argenta leveren