

# Voorspellen zonder geschiedenis

*In een klimaat met steeds meer productintroducties krijgen bedrijven het kwaad om een accurate planning te maken. Eclips moet daar een antwoord op bieden.*

“Modebedrijven hebben elk seizoen nieuwe producten. Planning is dan ook uiterst moeilijk. Bijvoorbeeld linteriefabrikant **Van de Velde** koopt de verschillende stoffen en accessoires voor de nieuwe collectie aan in Azië, zes maanden voor de verkoop begint. De nieuwe collectie ligt ongeveer drie maanden in de rekken. Een objectieve forecast voor de productie is onmogelijk: er zijn geen verkoopgegevens beschikbaar. De onderneming moet in grote mate rekenen op het buikgevoel van de verkoopdirecteur. Het is een extreem geval, maar we zien dat heel wat bedrijven evolueren naar zo'n model. Door veel nieuwe productaanpassingen en innovaties willen ze hun marge op peil houden, maar ze raken in moeilijkheden met hun planning.” zegt **Bram Desmet** van **Möbius**.

Het consultingkantoor heeft zich gespecialiseerd in supply chain planning en wil samen met enkele partners (*zie kader*) een nieuw instrument ontwikkelen, *Eclips*. Die software moet een betere planning mogelijk te maken die rekening houdt met de levensloop van het product (lancering, maturiteit, levenseinde), terwijl ook een verbetering van de planning in de mature fase

mogelijk moet worden met een multi-echelon cyclische planning.

## VERGELIJKBARE PRODUCTEN

Klassieke forecasting in de planning werkt op basis van de historische verkoopgegevens. Maar hoe kan je een planning opstellen voor een productintroductie? De basisidee voor Eclips: “We nemen de gegevens over de introductie van vergelijkbare producten. De interpretatie willen we dan objectiveren. Op die manier willen we een instrument aanreiken dat de dominante positie van het buikgevoel vermindert. Eclips doet dat op basis van de clusteringtechniek. We bekijken de evolutie van alle productintroducties van een bedrijf en brengen verschillende profielen samen in één cluster.

Op basis van objectieve gegevens moeten we dan een nieuwe productintroductie onderbrengen bij een bepaalde cluster. Dat kan gebeuren op basis van het marktsegment, de kleur, de verpakking, de prijs, enzovoort.” Een vergelijkbare vernieuwing moet gebeuren aan het einde van de levenscyclus van het product. Bedrijven hebben de neiging om produc-

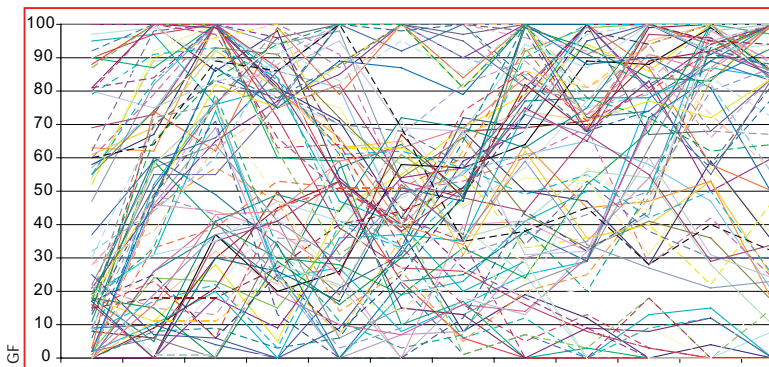
ten te lang in het assortiment te houden onder druk van de marketingafdeling, die elke mogelijke vraag wil kunnen beantwoorden. Dankzij een objectieve methode zou het nemen van de beslissing makkelijker worden. Eclips moet dus ook zorgen voor een mechanisme dat aanduidt wanneer een product evolueert naar een andere fase in zijn levensloop.

Dat is een probleem dat ook leeft bij **Huntsman Advanced Materials** dat als industriële partner deelneemt aan het Eclipsproject. **Fernando Larumbe**, hoofd van de afdeling sales & operations EMEA: “Onze divisie bezit de hoogste graad van complexiteit binnen de organisatie. Wij gebruiken de basismaterialen uit de eigen chemische fabrieken als ingrediënten voor onze productie. Daar werken we met 6.000 verschillende SKU's. Door dat grote aantal producten hebben we een slecht zicht op hun levenscyclus, want de opvolging gebeurt nog manueel. Dat levert bijvoorbeeld problemen op bij het beheersen van de voorraad. Eclips moet hier een uitkomst kunnen bieden.”

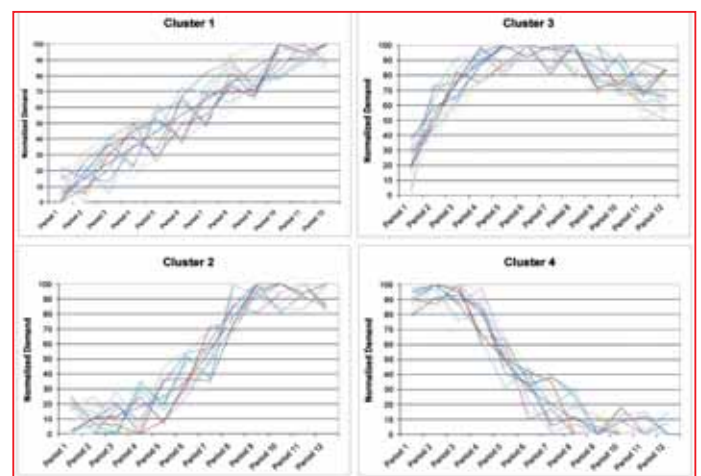
## MULTI-ECHOLON CYCLISCHE PLANNING

Een andere uitdaging van het Eclipsproject is de planning van de mature fase. “Heel wat bedrijven krijgen moeilijk een overzicht op hun totale supply chain, omdat die voor een groot stuk in andere bedrijven zit. Er is al heel wat outsourcing, soms liggen de partners geografisch erg verspreid. Het uitwisselen van informatie wordt moeilijker. Tegelijk zijn de bedrijven in de keten er zich van bewust dat ze door een betere samenwerking heel wat verspilling uit de keten kunnen halen. Het gaat dan in de eerste plaats over te veel voorraad die als bufferstock wordt aangehouden. Ons voorstel is om de grote schommelingen uit de keten te halen en te trachten alle partners te laten produceren aan een vast ritme. Bijvoorbeeld: elke partner levert een vast volume aan zijn klant om de week (of een veelvoud daar-

“DANKZIJ VASTE CYCLUSTIJDEN KAN DE HELE KETTING GESYNCHRONISEERD GERAKEN.”



Uit de wirwar van lijnen met de vraag per periode van vorige productintroducties worden verschillende clusters afgeleid. Daarna moet nog bepaald worden tot welke cluster het nieuwe product zal behoren.



van). Dankzij vaste cyclustijden kan de hele ketting gesynchroniseerd geraken. In ons voorstel mikken we op de mature producten met een groot volume. Met onze planning zouden we dan kijken naar de optimalisatie van de hele keten. Nu is het nog vaak de dominante speler die zijn eisen oplegt. Wij willen aan de hand van cijfers kunnen aantonen wat voor de keten in zijn geheel de beste oplossing zou zijn. Daarbij moeten we kijken naar omsteltijden, distributie, enzovoort. Het resultaat kan dan bijvoorbeeld zijn dat de flexibiliteit wordt afgebouwd om de kosten in de keten te minimaliseren,” zegt Bram Desmet.

#### **MINDER VOORRAAD**

Huntsman heeft ook behoefte aan dergelijke kennis, ook al is het in een vrij grote mate verticaal geïntegreerd. Heel wat van de ingrediënten die de divisie Advanced Materials gebruikt, komen uit de chemische productie binnen de groep. Fernando Larumbe: “De supply chain van de chemische basiscomponenten op zich is niet complex en heeft geen gesofistikeerde planninginstrumenten. Maar het is net omdat die chemicaliën in andere formules worden gebruikt en terechtkomen in ongeveer 6000 verschillende eindproducten, dat het in-

### ***Eclips organisatie***

Eclips staat voor ‘extended collaborative integrated life cycle planning system’. Möbius is de initiatiefnemer van dit onderzoeksproject dat wordt gesteund door de Europese Commissie via het Zesde Kaderprogramma. Eclips is een consortium van bedrijven met naast Möbius, ook nog de Technische Universiteit van Riga die gespecialiseerd is in artificiële intelligentie, het Franse optimalisatiekantoor Eurodécision, de Belgische IT-integrator LoQutus. Ook horen er twee industriële partners bij die als pilootbedrijf fungeren: Huntsman Advanced Materials (met Europees hoofdkwartier in Everberg) en het Tsjechische Pliva-Lachema Diagnostika.

Eclips wil de software voor de eerste keer implementeren bij Huntsman en Pliva-Lachema in het eerste kwartaal van 2008.

gewikkeld wordt. De productie bevindt zich nog eens op verschillende plaatsen in Europa. De producten moeten over het hele continent vervoerd worden. De planning en de klantenservice gebeurt centraal vanuit ons hoofdkwartier in het Zwitserse Basel. Ik ben ervan overtuigd dat we dat veel beter zullen doen wanneer een substan-

tiel stuk van de supply chain wordt gesynchroniseerd.”

Bedoeling is namelijk om bij Huntsman de planning te synchroniseren op vier echelons tegelijk. Het Eclipsconsortium heeft zichzelf agressieve doelstellingen opgelegd: het wil een vermindering van de voorraadvolumes met 30% realiseren. Dat moet gebeuren door een vermindering van de tussenvoorraden en een betere consumptie van de stocks met oude producten. Fernando Larumbe: “De voorraad is een groot probleem voor Huntsman Advanced Materials. Dat komt door de complexiteit van ons productengamma en onze tekortkomingen in het beheren van de productlevenscyclus. Eclips zou ons hierbij moeten kunnen helpen, maar het zal hoe dan ook een uitdaging worden om die doelstellingen te halen. Momenteel wordt er gewerkt aan een testomgeving, waarvan we in het najaar de eerste resultaten verwachten.”

Een andere doelstelling van het team is het verbeteren van de opbrengst en een optimaal gebruik van de productiecapaciteit. Daarnaast verwacht het Eclipteam nog dat bedrijven een beter serviceniveau kunnen halen, zodat ook de klantentevredenheid zal verbeteren. ■

*[www.eclipsproject.com](http://www.eclipsproject.com)*