



SORES tussen SALES en SUPPLY CHAIN

Plannen met een eenduidig getal geeft transparantie

Philips Semiconductors investeerde veel in forecasting en toch werd het resultaat er niet beter op. One Number Planning zorgde wel voor verbetering.

Door Marieke Jansen, redacteur

De forecast is toch altijd fout, dus waarom zouden bedrijven het nog doen? Het is bijzonder moeilijk om mensen af te rekenen op forecast accuracy. Er zijn namelijk wel honderd-en-een redenen te bedenken waarom het niet klopt en afdelingen kunnen eindeloos discussiëren over de betrouwbaarheid van elkaars forecast.

One Number Planning is de weg die veel bedrijven nu inslaan: de input in forecasting moet hetzelfde getal zijn als het getal in het boekwerk van de holdingmaatschappij. Philips Semiconductors plukt er inmiddels de vruchten van.

Binnen de meeste bedrijven vervult het forecasting-proces een cruciale rol omdat op basis van het resultaat hiervan veel belangrijke beslissingen worden genomen. Van oudsher waren forecasting en planning onderwerpen die alleen logistici aangingen, maar de disciplines planning, financiën en commercie raken elkaar bij de forecast.

De betrokkenheid van commercieel management bij de forecast is een voorwaarde om de logistieke en financiële besturing van een bedrijf op een hoger niveau te krijgen, zo blijkt uit recent onderzoek van de werkgroep Forecasting van ECR Nederland en Capgemini onder 38 bedrijven. De praktijk wijst echter uit dat de betrokkenheid van marketing & sales bij het opstellen van de forecast relatief gering is en slechts ongeveer een derde van de onderzochte bedrijven vertaalt de commerciële forecast op regelmatige basis naar een financiële forecast.

Het onderzoeksrapport meldt dat het vaststellen van de forecast steeds meer wordt herkend als een activiteit die onderdeel is van de tactische besturing van de organisatie. Conceptueel gezien kunnen bedrij-

ven beter inspelen op de vraag op twee manieren: door het verhogen van de reactiesnelheid in de aanvoerketen of door het verbeteren van inzicht in de vraag. Uit een Amerikaans benchmarkonderzoek van AMR Research blijkt dat bedrijven met een nauwkeurigere vraagvoorspelling substantieel minder voorraad en een veel geringer percentage out of stock hebben.

Moeilijk

Ieder bedrijf doet op een of andere manier aan forecasting. Veel bedrijven gebruiken daarbij geavanceerde softwaretools en werken samen met hun handelspartners om de forecast te optimaliseren. Ondanks de hulpmiddelen blijkt het een complexe opgave in een omgeving die steeds dynamischer wordt door groeiende assortimenten en een stijgende promotiedruk.

Geert Reynders, Logistics Manager Europe bij Wessanen, gaf in een eerdere rondetafel discussie aan dat vers niet te forecasten valt. Als het weer niet goed is heeft dat invloed op de oogsten. Waarom zou Wessanen zich dan nog focussen op forecast accuracy. Dat heeft geen nut. In plaats van voorspellen kijkt het eerder naar standaarddeviaties in de historische vraag. Forecasting blijft echter wel belangrijk voor promoties.

Voorals in de hightech industrie wordt forecasting en planning steeds moeilijker. Dat heeft te maken met de veranderende

ONE NUMBER PLANNING

Implementatieprincipes om te komen tot One Number Planning

Bron: EyeOn (2006)

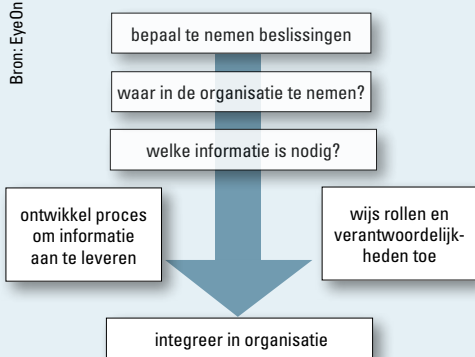






Foto: Gijs Paauw

Peter Luijbrechts: 'Eigenlijk hebben we maar een Key Performance Indicator: hoe vol zijn onze fabrieken?'

zeventig de schommelingen in de vraag toegenomen zijn. 'Ben je in staat de trend te volgen, dan maak je geld. Zo niet, dan verbrand je geld', zegt Aertsen.

Hightech

Uit onderzoek van EyeOn onder 26 hightech bedrijven blijkt dat 90 procent momenteel investeert in verbetering van forecasting. In questionnaires en interviews vroeg het adviesbureau aan de bedrijven welke aandachtsgebieden de relevantste verbeteringen konden bieden en welke tevens de meeste kans op succes hadden.

Interne en externe samenwerking, Life Cycle Management en gedragsaspecten waren de drie die het hoogst scoorden. Op een schaal van nul tot vijf scoorden interne en externe collaboratie gemiddeld respectievelijk 4,4 en 4,1. Life Cycle Management stond op één met 4,8. Maar liefst 81 procent van de deelnemers scoorde een vijf op dit aandachtsgebied.

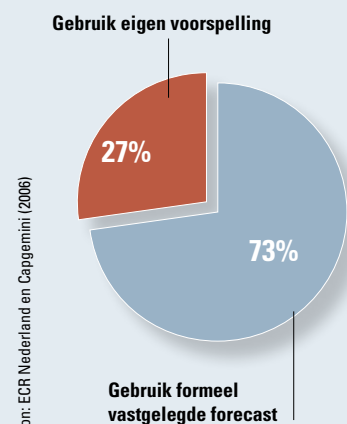
Met een score van 4,1 blijken de gedragsaspecten ook een belangrijk probleem te zijn. Supply Chain Managers weten nog altijd niet wat ze moeten doen om sales ook enthousiast te krijgen voor forecasting. 'My job is selling, not forecasting', is volgens Aertsen een kreet die Supply Chain Managers vaker horen.

Supply Chain-relaties in deze industrie sinds de jaren zeventig. 'Destijds hadden bedrijven twaalf jaar tijd om een product op de markt te zetten. De hele levensduur was 12 jaar, van introductie tot end of life. De afstemming was sequentieel: zodra je klaar was, gaf je het aan de volgende schakel in de keten', vertelt Freek Aertsen,

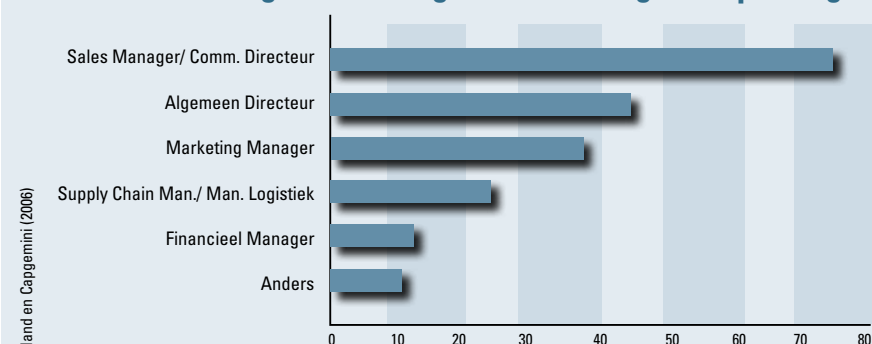
partner bij adviesbureau EyeOn, in zijn presentatie op een seminar over forecasting georganiseerd door EyeOn, softwareleverancier SAP en SAP-services partner Aepex. 'Tegenwoordig stemmen bedrijven parallel af en wordt een product in vier jaar tijd op de markt gezet.' Een andere trend is dat sinds eind jaren

FORECASTING

One Number Planning



Sign off: wie tekenen ter goedkeuring van de vraagvoorspelling



Een van de manieren om naar One Number Planning toe te werken is het formaliseren van het Demand Planning-proces door het afsluiten met een sign off. 42 procent van de deelnemende bedrijven sluit de forecast af met een formele sign off.

Commercie en logistiek spreken niet dezelfde taal. Dat blijkt ook uit stellingen die Aertsen een aantal Supply Chain Managers voorlegde tijdens een seminar. De week ervoor schotelde hij dezelfde stellingen aan een aantal Sales Managers voor. Daar kwamen een aantal opmerkelijke verschillen uit. Een van de stellingen was: Excel is de beste forecasting en planningstool; ERP-systemen zijn te complex om data in te voeren. Van de Supply Chain Managers was krap negen procent het hiermee eens tegenover maar liefst meer dan 90 procent van de Sales Managers. 'Dit onderschrijft het verschil in perceptie', aldus Aertsen.

Number crunching

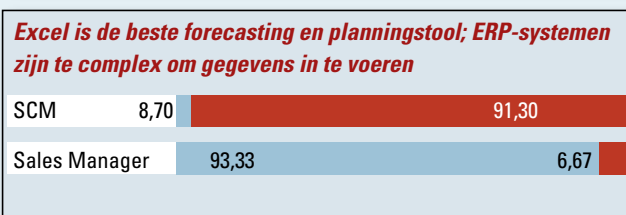
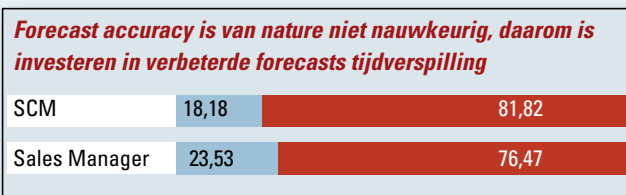
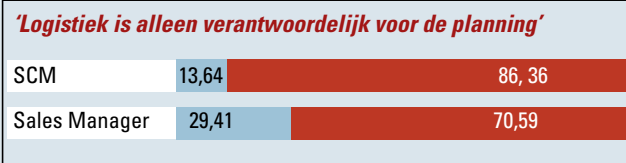
Het middel om beter te kunnen forecasten is de zogenoemde One Number Planning: sturen op één plan, oftewel ervoor zorgen dat de input in forecasting hetzelfde getal is als het getal in het boekwerk van de holdingmaatschappij. Maar hoe komen mensen tot One Number Planning? Daarvoor is goede communicatie vereist en daar ontbreekt het nou juist in veel bedrijven aan. Er is niet alleen een communicatiegat tussen sales en logistiek, maar ook met andere afdelingen zoals financiën en marketing. 'Het kan het verschil uit maken om een bepaalde investering wel of niet te doen', geeft Aertsen de mogelijke consequenties aan.

Als gevolg van het communicatiegat tussen sales en Supply Chain ontardt forecasting vaak in number crunching, het eindeloos doorrekenen van cijfers tot op detailniveau en veel resultaten calculeren. Commercie vindt het niet leuk dat logistiek en financiën altijd om meer cijfers vragen. 'Je moet een gemeenschappelijke noemer vinden zodat alle betrokkenen aansluiting kunnen vinden. Zorg voor betere informatie met minder effort. Als je maar de taal van die mensen praat. Je moet niet aankomen met jouw taal: de taal van de cijfers.'

Simplificatie en focus is volgens Aertsen de oplossing om het communicatiegat tussen sales en Supply Chain te dichten. 'De forecast klopt toch nooit dus probeer niet alles te voorspellen, maar richt je op bepaalde focusgebieden die belangrijk zijn



Supply Chain Managers versus Sales Managers



Bron: EyeOn (2006)

Eens Oneens

Productieafwijkingen van de forecast



Percentages vertegenwoordigen deelnemers onderzoek per categorie

Productie wijkt niet af van de forecast
 Productie wijkt af van de forecast

Bron: ECR Nederland en Capgemini (2006)

'Plannen gaat om beslissingen nemen. Wij betrokken daar veel te veel mensen bij'



voor je bedrijf. In de kleinhuishoudelijke sector is promotie en productintroductie bijvoorbeeld heel belangrijk. Laat sales dan alleen voor die gebieden een forecast maken.'

Sturen op capaciteit

Een sprekend voorbeeld van een bedrijf dat One Number Planning in de praktijk brengt is Philips Halfgeleidersdivisie (Semiconductors). Enkele jaren geleden is de chipsfabrikant over dit concept gaan nadenken. 'We waren al een tijdje bezig om het planningsproces te verbeteren. We investeerden veel in nieuwe IT-systemen die steeds geavanceerder worden. Je kunt steeds meer data opslaan, het geheugen en de rekenkracht verbeteren. Ondanks dat verbeterde de uitkomst niet', vertelt Peter Luijbregts, Senior Program Manager bij Philips Semiconductors.

'Plannen gaat om beslissingen nemen. En wij betrokken veel te veel mensen in dat proces', vervolgt Luijbregts. Iedereen werkte met zijn eigen optimale getal dat hij over de muur gooide bij de volgende schakel. Daardoor werd de planning juist

suboptimaal. Vervolgens ontstonden langdurige discussies over de betrouwbaarheid van elkaars cijfers. De informatie was dus al achterhaald op het moment dat er beslissingen moesten worden genomen.

Het beslissingsproces moest dus sneller en simpeler. De belangrijkste beslissing die bij Philips Semiconductors moet worden genomen is: hoe gaat het bedrijf de verwachte vraag produceren, moet het machines bijkopen of meer productie uitbesteden? Luijbregts: 'Eigenlijk hebben we maar één Key Performance Indicator: hoe vol zijn onze fabrieken? Capaciteit plannen is heel belangrijk voor ons. Hoeveel capaciteit ik moet in- of outsourcen en wat mijn bezettingsgraad is.' Door iedere keer dezelfde data in de berekeningen te gebruiken, stijgt de betrouwbaarheid in de uitkomst. Hierdoor ontstaat transparantie; daarmee stijgt de geloofwaardigheid en kunnen bedrijven makkelijker prioriteiten stellen.

In 2003 is de chipsfabrikant met een project gestart om One Number Planning in te voeren. Het aantal mensen dat in het forecastingproces betrokken is, werd

wereldwijd teruggebracht van ruim 700 naar een goede 100.

De productie start bij Semiconductors altijd op basis van de forecast. De planningshorizon bij Philips Semiconductors is zes tot achttien maanden (Q3-Q6). Er worden verschillende scenario's uitgewerkt: het minimale, het maximale en meest waarschijnlijke scenario. 'Het blijkt dat we vijf maanden vooruit de beste forecast hebben. Daarna komen we er niet meer aan waar het om investeringsbeslissingen gaat.'

Geen autorisatie

In de grafische weergave van de planning gaan het groene en het blauwe deel over capaciteitsplanning. Een rode kleur geeft de groeikans in de markt weer. 'Dat rode deel, dat is het enige waar we nog over discussieren', zegt Luijbregts. 'Mensen hebben geen autorisatie meer om cijfertjes te wijzigen. Dat geeft een stuk rust. Dit zijn de cijfers die in het financiële rapport opgenomen worden; dit is onze voorspelling.'

Vervolgens neemt de chipsfabrikant één dag in het kwartaal om een *agreement* te bereiken. 'Structuur, discipline en regelmaat moet er zijn. Alles wat maar naar detail riekt moet je overslaan. In de *agreementmeeting* nemen we de beslissingen en die stellen we niet uit. Er zijn niet zo veel beslissingen die moeten worden genomen, maar je moet ze wel nemen. Dat is dapper en dat is ons succes', vindt Luijbregts.

Focus, snelheid en simplificatie. Dat zijn de magische woorden voor een beter forecastproces. Bedrijven moeten proberen om niet alles en te detaillistisch te voorspellen, maar alleen de focusgebieden. Wat de focusgebieden zijn hangt sterk af van het soort bedrijf. Op die manier is er een plan waarop het bedrijf kan sturen, wat transparantie oplevert. Het voorkomt number crunching en eindeloos lange discussies.

Het onderzoeksrapport van Capgemini is gratis te bestellen via www.capgemini.nl

Het onderzoeksrapport van EyeOn is op te vragen via www.eyeon.nl

U kunt reageren op dit artikel via redactieSCM@springeruitgeverij.nl