

Communicatie tussen de verschillende planningsniveaus was voor Sara Lee de aanzet om op zoek te gaan naar een geschikte planningsoplossing voor z'n Europese lingerie merken. Door de supply front end en de supply back end te koppelen wou Sara Lee de kwelduivel van de textielindustrie, obsoleete stock, de das om doen, maar ook het maximaliseren van de winst en het verbeteren van het service level behoorden tot de scope van het project. De multinational haalde OM Partners in huis voor de implementatie van een advanced planning system (APS) en deed daarnaast een beroep op Planet Award voor de integratie van het sales and operation process (S&OP). Business Logistics zakte af naar Parijs voor een gesprek met de bezieler van het project, Xavier Personnic, supply planning program director bij Sara Lee.

[Bruggen slaan door betere planning]

— Sara Lee implementeert APS- en S&OP-tool —

● Sara Lee, met thuisbasis in Chicago, is actief in 58 landen, maar zo'n negentig procent van de omzet boekt Sara Lee in de Verenigde Staten en Europa. De multinational, die zo'n 137.000 mensen tewerkstelt, specialiseert zich in merkproducten op gebied van food, kledij en huishoudproducten. Senseo, Douwe Egberts, Sanex, Champion,... het is maar een greep uit het productaanbod van Sara Lee.

Het project spitst zich toe op Sara Lee Branded Apparel Europe (SLBAE), de Europese kledingtak – voornamelijk lingerie – van Sara Lee. Deze divisie werd in november 2005 afgestoten en verkocht aan de investeringsmaatschappij Sun Capital Partners. Dat heeft geen invloed op de projecten die al zijn opgestart of afgerond, maar zo zegt Xavier Personnic, “het is nog niet zeker of het project verder wordt uitgerold naar andere merken.”

Het lingerie merk Dim is al live en de implementatie voor Playtex en Wonderbra is momenteel

aan de gang en zou tegen april 2006 afgerond te zijn. In dit artikel bespreken we de case Dim, omdat de go live voor dat merk al volledig achter de rug is en de eerste resultaten gekend zijn.

Het project kreeg de naam ASCEND mee of voluit Apparel Supply Chain Europe for New Distribution, omdat gelijktijdig met de optimalisering van de planning een centralisatie van de distributie werd doorgevoerd.

Een terugblik

Voordat het ASCEND-project werd opgestart, was er een scheiding tussen enerzijds de supply front end, dat beslaat het gedeelte vanaf het afgewerkte product tot levering bij de klant, en anderzijds de supply back end, vanaf het ruwe materiaal tot het produceren van het eindproduct.

X. Personnic: “Op enkele informele bijeenkomsten na was er geen interactie tussen de vraagzijde (de commerciële diensten) en de aanbodzijde (de productiesites). Dat resulteerde in een

master production schedule (MPS) die niet altijd de echte evolutie van de behoeften in de markt volgde of die te traag aan een veranderende vraag kon worden aangepast. In tegenstelling tot andere modeketens, zoals bijvoorbeeld Zara, produceren we niet alles in één lot, maar wordt er achteraf nog aangevuld. Dat gebrek aan afstemming was voor ons een probleem.”

Toen Sara Lee drie jaar geleden besloot z'n supply chain te reorganiseren, werkte het bedrijf nog volgens het principe van multi-brand productiepolen, maar daar kwam de organisatie onlangs op terug. Om flexibel te zijn, kan daar in speciale gevallen nog een beroep op worden gedaan.

X. Personnic: “Vroeger, wanneer er in één productiepool meerdere merken werden geproduceerd, wezen we de capaciteit op een arbitraire manier aan de verschillende business units toe. Eigenlijk kwam het er op neer dat degene die



Het management van Sara Lee besloot het ASCEND-project eerst op te starten voor het merk Dim.

het hardst schreeuwde de grootste kans had om extra capaciteit te krijgen. Nu richten de productiepolen zich op één merk, omdat multi-brand poling te veel neveneffecten met zich meebracht. Zo wordt Dim in Roemenië, Bulgarije en Polen gefabriceerd, terwijl bijvoorbeeld Playtex productiepolen in Tunesië en de Filipijnen heeft. Wel werken we voor beide merken ook met outsourcers in China, Vietnam en India."

Desondanks blijft een strategische planning, die meer dan een jaar tot anderhalf jaar vooruit blikte in de toekomst en toelaat om multi-brand beslissingen te nemen, ook nu broodnodig, zo zegt Personnic. "Naast een permanente collectie heb je in de mode-industrie telkens een seizoen dat slechts zes maanden duurt, herfst/winter en lente/zomer. Door het strategische niveau kunnen we een brug slaan tussen twee opeenvolgende seizoenen en kunnen we een inschatting maken van de benodigde capaciteit op lange termijn (stoffen reserveren,...). De strategische planning wordt wel enkel op modelniveau gerund."

Doelstellingen van het project

Bij het opzetten van het ASCEND-project werden enkele key performance indicators (KPI's) in kaart gebracht en de targets bepaald, zoals het verhogen van de inkomsten door een betere productbeschikbaarheid, het reduceren van de voorraadniveaus, het verminderen van de obsoleete stock en het bewerkstelligen van operationele besparingen. Om die doelstellingen te kunnen waarmaken, stippelde Sara Lee een plan uit om het gebrek aan communicatie en connectiviteit tussen de verschillende partijen weg te werken. Zo moest in het kader van het ASCEND-project een integratieteam de demand planning, de supply front end, de supply back end en de productiebronnen met elkaar integreren. Bovendien werd er van uitgegaan dat de verschillende planningsniveaus beter op elkaar konden worden afgestemd door regelmatige herzieningen van de planning en een innovatieve, collaboratieve internet on line werkplaats.

Sara Lee stelde ook een meer gedetailleerde lijst op waarin de visie en de eisen van het

ASCEND-project werden weergegeven. Ten eerste wou Sara Lee duidelijke service level agreements (SLA's) afsluiten tussen de supply front end en de supply back end. Ten tweede moest een Value Chain Model worden geïmplementeerd, dat een manier aanreikt om front end en back end op elkaar af te stemmen. En ten derde wou Sara Lee de vraag van de verschillende business units synchroniseren. "Vroeger werd de forecast voor de verschillende merken niet volgens hetzelfde tijdschema afgeleverd, wat voor problemen zorgde", aldus Personnic.

Daarnaast moest de planning worden opgedeeld volgens de aard van de vraag: promoties, aanvullingen, one shot producten en permanente producten.

X. Personnic: "Het is bijvoorbeeld handig om de promoties apart te kunnen behandelen, omdat we op die manier ook rekening kunnen houden met het klaarmaken van het reclamemateriaal, zoals displays. Je mag niet onderschatten hoeveel tijd daarin kruipt. Via een speciale planningsconstructie voor promoties wilden we nauwkeuriger kunnen plannen."

Ook het onderscheiden van verschillende planningshorizonten moet helpen om de beoogde doelstelling waar te maken.

X. Personnic: "Door diverse planningshorizonten te onderscheiden verbeteren we het beslissingsproces. We stelden drie planningshorizonten voorop: de strategische horizon, de flexibele horizon en de collaboratieve horizon. De strategische horizon plant een jaar tot anderhalf jaar vooruit en stelt het management in staat de capaciteitsvereisten die zware investeringen vergen op te sporen en te analyseren. De flexibele horizon plant vier tot twaalf maanden ver en kent capaciteit toe aan de verschillende merken, rekening houdend met de vraag. Bij de collaboratieve horizon, voor een tijdsspanne van één tot vier maanden, zijn de materialen al ingekocht. De collaboratie tussen vraag- en aanbodzijde moet dan op stock keeping unit (SKU)-niveau plaatsvinden en kan worden gemanaged via voorraadmanagement."

Scope van het ASCEND-project



geleverd. Het ASCEND-project bevat dus een volledig programma – inclusief een S&OP-laag, planningsprocessen, supply chain organisatie en technologie – vanaf de eerste forecast tot de definitieve forecast, van herbevoorradsvereisten tot toekenning van de voorraden, van een centraal voorgesteld productieplan tot een validatie op lokaal niveau, gebaseerd op de mogelijkheden in de keten.

Planningscyclus

Sara Lee focuste met z'n supply chain planning vooral op de integratie tussen de verschillende planningsniveaus en de verbetering van elk van die niveaus. Figuur 2 geeft de volledige planningscyclus weer met de verschillende planningsstappen op elk planningsniveau. Met de DRP, een planning op SKU-niveau, kan Sara Lee orders inboeken, de vraag propageren, voorraadcontroles doorvoeren en de outsourcing condities bepalen. "Normaal gezien is het voordeliger om goederen uit China per boot te transporteren, maar bij een verandering van de vraag, voorzien we een aantal alternatieve scenario's. Wanneer je verloren verkoop kan vermijden door de goederen over te laten vliegen in plaats van te verscheppen, kan het soms nuttig zijn om voor de

luchtvracht een extra prijs te betalen", verduidelijkt Personnic.

Op DRP-niveau is er een verbetering van het distributienetwerk door transportplanning, planning van verpakkingen, herverpakking en verpakken in speciale promotiekits, toewijzen van de voorraad aan de business units, een calculatie van de pickingcapaciteit en voorraadtransfers naar regionale distributiecentra.

X. Personnic: "Met het ASCEND-project streefden we wel naar een centrale distributie, maar sommige lokale distributiecentra hebben we moeten behouden omwille van commerciële redenen. Zo hebben we nog een lokaal distributiecentrum in Spanje en Italië, omdat de seizoenen in het zuiden niet identiek zijn aan de seizoenen bij ons. De lente duurt in het zuiden twee maanden langer. Wanneer de nieuwe collectie in het centrale depot toekomt, wordt de vorige collectie rechtstreeks naar het zuiden getransporteerd, zodat zij in het centrale magazijn geen producten van de vorige collectie moeten opvragen en we al onze pickingcapaciteit voor de nieuwe collectie vrij kunnen houden. Ook het Verenigd Koninkrijk heeft een apart distributiecentrum, omdat de duur van de verschepping niet compatibel is met onze doorlooptijd."

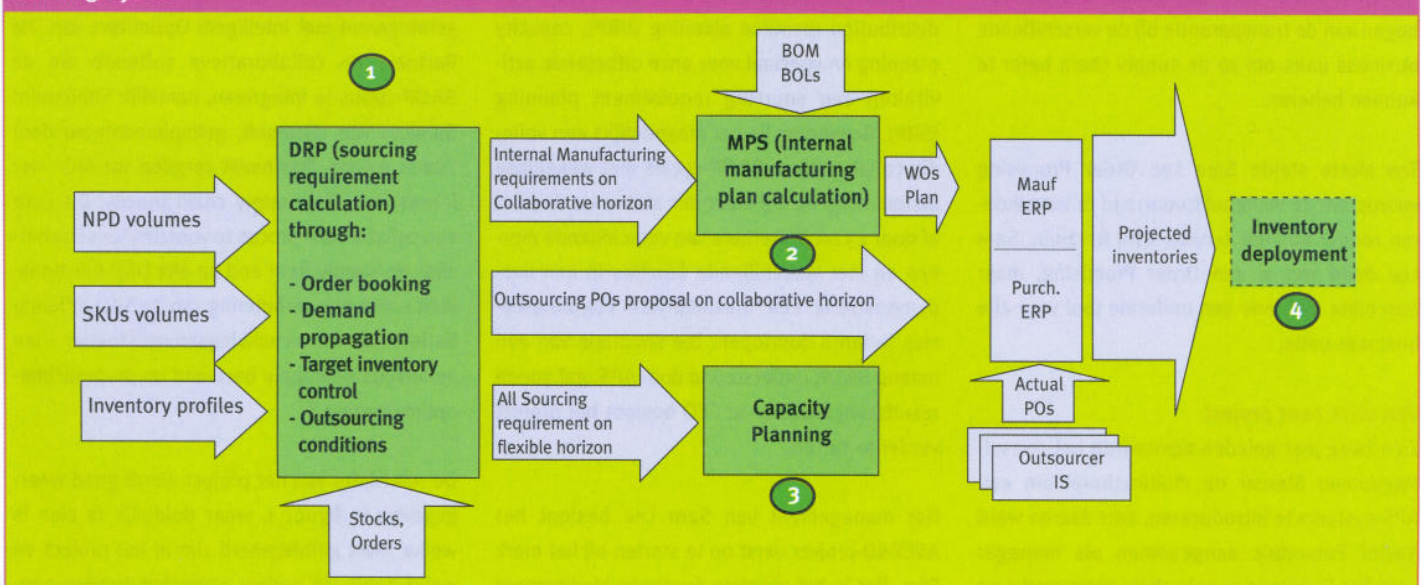
De DRP genereert de interne productievereisten op een collaboratieve horizon, informatie die wordt gebruikt voor de MPS, die de work-in-process voorraad, de productieorders, de kritische ruwe materialen, de open productieroutes in rekening brengt en per merk de beschikbare capaciteit optimaal benut. Net als de DRP, gebeurt de MPS ook op SKU-niveau. De DRP genereert daarnaast ook informatie op collaboratieve horizon voor het outsourcingsplan en op een flexibele horizon voor de capacity planning.

De laatste stap is inventory deployment. Wanneer er geen tekort aan voorraad is, worden alle orders volgens het first-in-first-out principe (FIFO) behandeld.

X. Personnic: "Wanneer we wel een tekort vaststellen, kijken we naar de kwaliteit van de vraag die normaliter van de verschillende business units uitgaat. Als twee business units met een tekort worden geconfronteerd, zullen we volgens deze logica meer producten toekennen aan de business unit die in het verleden de meest stabiele vraag voorlegde. Maar misschien is de marge van het product dat door de business unit met de minst stabiele vraag wordt geproduceerd, wel groter dan de marge van het product dat door de business unit met de meest

Figuur 2

Planningscyclus



stabiële vraag wordt geproduceerd. Dan zullen we uiteindelijk beslissen om toch aan de business unit met de minst stabiele vraag de meeste producten toe te kennen. Het is onmogelijk een dergelijke redenering in een tool te vervatten. Onze medewerkers zijn heel blij dat ze door de APS-oplossing meer inzicht hebben gekregen in de voorraad, maar ze verkiezen wel om in geval van schaarste zelf de quota te managen."

S&OP review proces

De planningscyclus wordt door een wekelijks en maandelijks S&OP review proces (zie figuur 3) ondersteund, gebaseerd op Microsoft Office Live Meeting en Microsoft Sharepoint, dat een efficiënte interactie tussen front end, back end en de verschillende planningsniveaus moet garanderen. De S&OP-cyclus start met de demand review of een herziening van de vraag. De medewerkers aan vraagzijde schatten de juistheid van de forecast in en op basis daarvan stuurt Sara Lee het voorraadiniveau bij.

X. Personnic: "In de textielsector is de forecast accuraatheid op SKU-niveau niet goed. Wanneer we zestig tot tachtig procent forecast accuraatheid halen is dat excellent. Je moet weten dat we 50.000 SKU's hebben, waarvan de helft om de zes maanden wordt vernieuwd. Via

de demand review proberen we nog beter op de vraag in te spelen en zo het service level te verhogen. We kunnen op wekelijkse basis niet de hele planning veranderen, maar als we merken dat bepaalde maten meer worden gevraagd dan andere, kunnen we bijvoorbeeld nog bijsleutelen aan de mix van maten."

De informatie van de demand review wordt gebruikt om de distribution review aan te sturen. Via de distribution review, de interactie tussen supply front end en de distributie operaties, berekent Sara Lee wat de levering moet zijn per SKU. Bij afwijking van de vraag veeft Sara Lee soms herverpakken boven nieuwe productie.

X. Personnic: "Elk product kan in verschillende soorten verpakkingen worden verkocht en daarom is het voor ons belangrijk om ook met herverpakkingmogelijkheden rekening te houden. Bij een gewijzigde vraag verkiezen we soms een product te herverpakken in plaats van de productie weer op te starten, aangezien de productiekosten zestig procent van onze prijs uitmaken. Herverpakken neemt veel tijd in beslag, maar in ons DRP-systeem wordt daar rekening mee gehouden en kunnen we de distributiecentra een accurate planning van hun activiteiten geven."

Na de distribution review volgt de production review, waar er een terugkoppeling is met het MPS. Tijdens de production review probeert men de productieplanning en het sourcingplan, voor de uitbestede activiteiten, verder te verfijnen en te valideren.

X. Personnic: "We delen ons S&OP-platform met onze outsourcers. Natuurlijk hebben ze slechts gelimiteerde toegang, maar we proberen zoveel mogelijk volgens een collaboratief model te werken. Wanneer we denken een stockbreuk te krijgen, proberen we met onze outsourcers, die zelf hun materialen inkopen, te onderhandelen en kunnen ook zij hun inkoopbeleid bijsturen."

De cyclus wordt met een S&OP-validatie, waar er een interactie is met de verkoopafdeling afgesloten. "Dat is ook het moment waar we alarm kunnen slaan en waar we in geval van tekort zullen beslissen welke business units welke producten krijgen toegekend. Onze verkoopafdelingen kunnen dan ook eventueel onderhandelen met onze klanten en andere, soortgelijke producten voorstellen", aldus Personnic.

Vruchten plukken

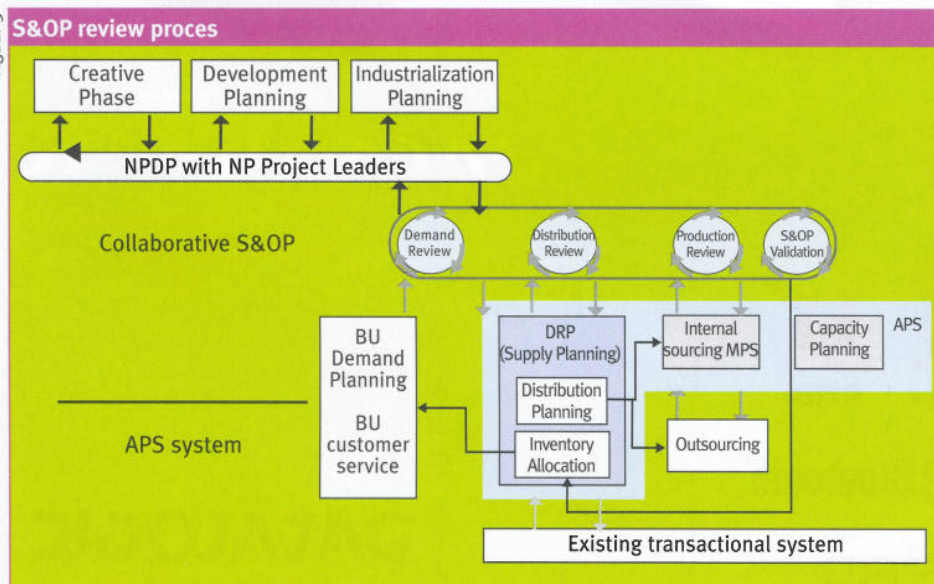
In maart 2005 ging Dim met al z'n vestigingen live, na een implementatieperiode van zeven maanden. Zowel voor APS als S&OP moesten enkele obstakels worden overwonnen.

X. Personnic: "Bij APS was dat databeschikbaarheid. Het is niet gemakkelijk om er voor te zorgen dat alle data beschikbaar zijn en de volledige cyclus van dataextractie zichtbaar is. Daarbij komt dat ons volledig informaticasysteem is geoutsourced, zodat we in het weekend in principe niet aan dataextractie kunnen doen, want dat staat niet in ons contract vermeld."

Daarnaast moesten de medewerkers van Sara Lee hun 'oude gewoontes' overboord gooien. Dat is niet altijd even gemakkelijk en in de maanden na de implementatie was change management dan ook een sleutelbegrip.

X. Personnic: "Vroeger voerden we heel wat

Figuur 3



berekeningen uit met Excelsheets en de planning gebeurde ook enkel op stijlniveau. De resultaten van de planningsoplossing correspondeerden dan ook niet met de vroegere planningsresultaten, zodat onze medewerkers de neiging hadden om terug te vallen op de vorige planningsmethode, omdat ze de nieuwe resultaten in twijfel trokken. Ook met de internet S&OP-tool moesten onze medewerkers leren omgaan. Zo is het verboden om mails te zenden met een bijlage. Bovendien behoren onze medewerkers nu tot een community, zodat ze op regelmatige basis moeten nagaan of er nog nieuwe informatie beschikbaar is voor hun community. In het begin bouwden we wel een alarmmogelijkheid in om bepaalde problemen te signaleren, maar het is eigenlijk de bedoeling dat onze medewerkers dagelijks aanloggen op de S&OP-tool en dat het hun basistool wordt."

Bijna een jaar na de go live zijn de meeste problemen van de baan en tekenen de voordelen zich af. De voorraad ruwe materialen daalde met tien procent, de voorraad afgewerkte goederen met vijftien procent, de obsoleete stock met vijf procent en het aantal retours met dertig procent. Het service level steeg met tien procent en de doorlooptijd werd teruggebracht tot één week. Ook de transparantie in de keten nam toe.

X. Personnic: "Door een betere transparantie bij de verschillende business units kunnen we de supply chain beter managen. Ook onze commerciële medewerkers zijn nu beter op de hoogte, wat onder andere belangrijk is voor Order Promising. Vroeger hadden we geen uniforme oplossing voor Order Promising, maar nu gebruiken alle business units dezelfde tool. Doordat er informatie verborgen was in de supply chain, beloofden onze medewerkers soms om een product op tijd te leveren, terwijl dat eigenlijk niet haalbaar was. Nu merken we dat er een betere transparantie is tussen de vraag- en aanbodzijde."

Sara Lee bespaarde door de internet S&OP-tool en de daaraan gekoppelde internet webconfe-

renties, ook sterk op de reiskosten.

X. Personnic: "Het S&OP-project is al terugverdiend enkel en alleen door het wegvallen van de reiskosten. Natuurlijk hebben we wel nog live meetings in geval van crisis, maar doorgaans nemen we beslissingen op basis van de informatie die we dagelijks krijgen aangereikt via de S&OP-tool en de wekelijkse en maandelijkse webconferenties. De vergaderingen via webconferentie zijn trouwens ook productiever, omdat de agenda beter wordt bepaald en er meer voorbereiding aan een vergadering voorafgaat, want een webconferentie is toch niet louter een kopie van een live meeting."

Momenteel voert Sara Lee voor het merk Dim nog veranderingen door op het vlak van outsourcing orders management. Door de enorme toename van de out sourcing naar het Verre Oosten moet hun SRP-systeem worden bijgestuurd. Daarom kan het nog niet zeggen dat het ASCEND-project voor Dim al volledig is afgerond. Om te besluiten geeft Xavier Personnic volgende boodschap mee: "Het is belangrijk om APS en S&OP op een realistische manier te implementeren en niet te beginnen zweven. Ik denk dat we daarin zijn geslaagd."

MT



Business Logistics Community

Nieuwsbrieven

Kent u ze al, onze elektronische nieuwsbrieven? Ze houden u continu op de hoogte van het grote en kleine nieuws binnen uw interesse-domein. U schrijft zich gratis in als lid van één van onze vier Communities en om de twee weken krijgt u automatisch de nieuwsbrief van uw keuze in uw mailbox bezorgd.

**Binnen elke Community
bieden we een aangepaste
nieuwsbrief aan:**



Nieuwsbrief Warehousing



**Nieuwsbrief Transport &
Distribution**



**Nieuwsbrief Supply Chain
Management Software**



**Nieuwsbrief Forecasting,
Planning &
Inventory Management**

Intekenen op één of meerdere van onze nieuwsbrieven? Stuur een e-mail naar info@businesslogistics.com met vermelding van uw bedrijfsgegevens, sector, uw naam en functie en het e-mailadres waarop u de informatie wenst te ontvangen.

Meer weten over onze Communities? Surf dan naar www.businesslogistics.com en klik door naar Communities.