



Frank Sprenkels (achter oorkonde) neemt, omringd door collega's en juryleden, juichend de Nederlandse logistiek Prijs in ontvangst.

Foto: Reed Business

Philips Lighting wint Nederlandse Logistiek Prijs

Aanpak op alle fronten

De ommezwaai heeft geen expliciete naam. Evenmin is er sprake van een ongekende innovatie. Niettemin was de jury unaniem in haar oordeel om de Nederlandse Logistiek Prijs 2008 toe te kennen aan Philips Lighting. 'Door de tijdige en vrij snelle aanpassing van de logistiek heeft Philips de ontwikkelingen in de markt kunnen volgen. (...) De bereikte voordelen zijn concreet en groot. Philips weet deze voordelen vast te houden evenals haar hoge marge. En dat creëert logistieke waarde.'

Door Edith Kok

Het Philips-concern onderscheidt drie grote divisies: Healthcare (onder andere medische apparatuur) Consumer Lifestyle en Lighting. Omdat zowel inkoop, productie, fabricage als markt enorm verschillen, opereren ze in grote mate autonoom. Zo onderscheidt Philips Lighting zich met een enorm gevarieerd afzetpatroon. Het bedrijf levert circa tachtigduizend producten en veelal kennen die een veelzijdige distributie. Een autolamp wordt bijvoorbeeld verkocht aan autofabrikanten maar evengoed aan tankstations. Slechts zo'n 10 procent

van Lighting gaat rechtstreeks richting consument. De divisie zet acht miljard euro om en telt zestigduizend medewerkers. Ze noemt zich wereldwijd nummer één op het gebied van verlichting.

Frank Sprenkels stond als senior vice-president Supply Chain en Business Excellence tien jaar aan het logistieke roer van Philips Lighting. Logisch dat hij nog praat in de wij-vorm, hoewel hij er per 15 oktober is vertrokken. Als voormalige kartrekker is hij de aangewezen persoon die over de ommezwaai kan vertel-

len. 'Zo'n vier jaar geleden besloten we om gestructureerd in te springen op de komende ontwikkelingen. De belangrijkste aanleiding was de gigantische ommezwaai van de traditionele lamp naar hoogwaardige verlichtingsbronnen. De gloeilamp gaat er op termijn gewoon uit, waarschijnlijk zullen er in 2008 al méér spaarlampen zijn verkocht. Wij zijn daarvan een groot voorstander. Verlichting neemt wereldwijd rond negentien procent in van het elektriciteitsverbruik. Door alle gloeilampen te vervangen door energiezuinige lichtbronnen, besparen we veertig procent, oftewel het rendement van vijfhonderd grote elektriciteitscentrales. Ik spreek dan nog niet eens van de nog veel zuinigere led-verlichting.

'Al met al betekent het voor Philips een geweldige kans om het reeds groene imago uit te bouwen. Daarom startten we onder andere de Green Switch Campaign Strategy, gericht op energiezuinige verlichting. Verder hebben we ons actief ingezet voor een Europees logistiek netwerk voor de recycling van TL-buizen en spaarlampen, dat twee jaar geleden branchebreed is ingevoerd. We beogen dat 80 procent van de lampenproductie wordt gerecycled.' Voor de initiatieven rondom de groene supply chain ontving Philips Lighting eerder onder meer de Verantwoord Ketenbeheer Award van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling.

Buiten het milieuaspect om, beschermt Philips Lighting door de opwaardering van producten zowel zijn eigen marktaandeel als de marge. Ten slotte krijgt de multinational wereldwijd te maken met nieuwe marktpartijen zoals energieleveranciers. Sprenkels: 'Zo was afgelopen jaar een energiemaatschappij onze grootste klant in Europa.'

China

De ontwikkelingen hebben voor Lighting grote consequenties. De divisie zat al veel in China maar heeft daar de afgelopen jaren zowel de eigen productie als het aantal leveranciers dermate vergroot dat ongeveer 40 procent van de goederen er nu vandaan komt. Frank Sprenkels: 'Zowel via leveranciers als eigen fabrieken. Lighting produceert nog altijd verreweg het meeste zelf. Een lamp is namelijk veel moeilijker te maken dan een radio. Terwijl een gigantisch aantal bedrijven audioapparatuur maakt, is dat bij lampen niet het geval. Zo maakt Lighting zelf lampenbollen en zelfs de fosfor. Omdat er niemand is die dat in die mate kan. En zou Lighting fabricage verkopen, dan scheidt het meteen een enorme concurrent.'

Om zijn marktaandeel te beschermen, nam Lighting op zijn beurt wel de armaturenfabrikanten Genlight en Massive over. Sprenkels: 'Met de gloeilamp verdwijnt namelijk op de lange termijn de vervangingsmarkt. Bedrijven die zorg dragen voor de eerste installatie van de nieuwe generatie lampen, zoals armaturenfabrikanten, worden voor Lighting daarentegen zeer belangrijk.'

De Supply Chain speelde er op zijn beurt op in. Iets wat Bart Schoonderwoerd, directeur Logistiek bij Technische Unie (een van de grote afnemers van Philips), niet verbaast. 'In de tien jaar

dat ik verantwoordelijk ben voor onze supply chain, ervaar ik voortdurend dat Lighting voorop loopt; tijdens projecten in het decennium daarvoor trouwens eveneens. Ik bewonder vooral het uithoudingsvermogen. Veel leveranciers houden kortdurende projecten, maar Lighting pakt de supply chain zeer gestructureerd aan.'

Binnen dit verhaal zorgde vooral de toegenomen productie in China voor veranderingen zoals in eerste instantie voor enorm lange doorlooptijden. Sprenkels: 'China is weliswaar goedkoop maar je gaat er ook vijftig jaar terug in de tijd. De orderboek-leadtime lag aanvankelijk op zestig dagen. Dat hebben we uiteindelijk teruggebracht naar vijf. Het kostte enorm veel moeite. Op zich is het logisch dat een fabrieksdirecteur zenuwachtig wordt als hij niet meer gewoontegetrouw lang van tevoren kan inplannen; die wil zijn orderboek gevuld houden. Als afdeling Supply Chain wilden we daarin tegemoet komen, maar daarvoor hadden we éérst een interne strijd te voeren met Inkoop. Die legde de nadruk op lagere prijzen, wij op een kortere leadtime. >>>

UIT HET JURYPAPPORT

Belangrijke veranderingen in de logistiek van Philips Lighting:

- De integratie van distributieactiviteiten in vier regionale distributiecentra in Europa.
- Het voor een deel van de goederenstroom verleggen van het klantorder-ontkoppelpunt van de fabriek naar voorraadcentra in de grootste exportmarkten; *post marking - post packaging*. En Philips was juist de bakermat van dit KOOP-concept dat elke student kent.
- De inzet van moderne ICT-systemen in de keten, waaronder SAP-APD voor de supply chain-planning.
- Het op een andere wijze aansturen van de wereldwijde logistieke keten.
- Het verkorten van doorlooptijden in de logistieke keten.
- Vendor managed inventory met vele grote klanten in de automotive, groothandel en installatiebranche.
- Een Lean Six Sigma-programma ('Business Excellence') waarbij Philips logistiek talent actief ontwikkelt.
- Andere zaken zijn: global data management, *secure trade lanes* en de inkoop van transportdiensten via e-sourcing.



Een led-module van Philips

► 'Training is investeren in je belangrijkste kapitaal: je mensen. Dat noem ik geen kosten'

Foto's: Bart van Overbeke

Het dc van Philips in Acht distribueert ook producten voor Lighting.



Uiteindelijk is het gelukt, maar geduld was een groot goed. Zo hebben we bewerkstelligd dat Chinese leveranciers onder Philips-condities kunnen lenen.'

Bovenal leidde Lighting veel mensen op. De divisie startte zelfs de Lighting Supply Chain Management Academy. Hier trainen niet alleen eigen medewerkers maar ook toeleveranciers en klanten. Sprenkels: 'Training is investeren in je belangrijkste kapitaal: je mensen. Dat noem ik geen kosten.'

Vice-president en general manager van China Sourcing Amit Chakraborty meldt dat alle supply chain-medewerkers zijn aangemoedigd om het APICS-certificaat te behalen, Lighting financiert dit. Over de afgenomen orderboek-leadtime vertelt Chakraborty: 'We hanteren een zeer sterk ontwikkelingsprogramma voor toeleveranciers dat zich richt op zowel productie, kwaliteit als logistiek. Het programma creëert een infrastructuur en legt zich daarnaast toe op het trainen van toeleveranciers op beproefde supply chain-methoden.' Amit Chakraborty geeft tevens aan dat China Sourcing elk van de afgelopen drie jaar 44 procent groeide.

Latere klantorder-ontkoppeling

Gezien de toegenomen productie in China, legde supply chain zich tevens toe op een later klantorder-ontkoppelpunt. Ze zette er een enorm distributiecentrum voor op in het Poolse Pila. Eenvijfde van de vijfduizend mensen werkt in de supply chain. Hier verricht Lighting alle benodigde klantspecifieke handelingen. Pila is tevens de basis voor het transport naar Scandinavië, Centraal- en Oost-Europa. Voorheen verliep dit vervoer vanuit Nederland. Sprenkels: 'Logisch want dertig jaar geleden zat bijna alle productie hier. Nu is ons land enkel de uitvalsbasis voor de Benelux. We hebben daarvoor een nieuw pand ingericht in Acht, nabij Eindhoven.'

Twee andere dc's bevinden zich in Groot-Brittannië en Frankrijk. 'Terwijl we zo'n tien jaar geleden in vrijwel elk Europees land nog een nationaal dc hadden, houden we het nu bij deze vier', vertelt Sprenkels. Artikelen die geen klantspecifieke handelingen behoeven, gaan vanuit China rechtstreeks naar één van de vier dc's. Voor alle containertransporten is het tracking & tra-

cing-systeem geperfectioneerd. Daarnaast heeft Lighting wereldwijd verpakings- en verzendcentra gecentreerd.

Met de nieuwe artikelen, productiecentra en de sterke groei in inkoop, nam de complexiteit behoorlijk toe. Méér SKU's, méér leveranciers, méér componenten. Tegelijkertijd waren alle producten ondergebracht met verschillende codes in diverse SAP-systemen. 'Dan ga je globaliseren... Daarom voerden we een eigen conceptwijziging in: het Global Product Model. Drie woorden, maar je kunt je niet voorstellen hoe omvangrijk de gevolgen waren. Deden we dat echter niet, dan was de complexiteit als gevolg van de globalisering alleen maar verder toegenomen. Maar het werk... Elk van de tachtigduizend artikelen is ingevoerd, uitgesplitst in alle onderdelen. Vervolgens vertaalden we het voor de supply chain, bijvoorbeeld door afmeting en gewicht er aan toe te voegen. Daarna kwamen de vertaaltabellen richting klant zoals de prijzen. Duizenden medewerkers hebben meegewerkt aan het omcoderen van producten. Dit project duurde alles bij elkaar zeker anderhalf jaar.'

Toch verliep alles perfect, oordeelt Sprenkels. 'Goed communiceren was natuurlijk cruciaal. Ik had het in mijn éérste jaar bij Lighting niet voor elkaar kunnen boksen! We zijn ook gefaseerd live gegaan. Wel trachten we grote implementaties altijd te doen op 1 april en dat is geen grap. Lighting kent namelijk een sterk fluctuerend verkoopbeeld met het hoogseizoen tussen augustus en maart. Plan je een invoer op 1 april dan heb je eventueel een uitloop tot 1 mei en vervolgens de wat rustigere maanden om een en ander voor elkaar te krijgen.'

Lighting implementeerde eveneens een set van klanttevredenheidsindicatoren over leverbetrouwbaarheid. 'Dat hadden we daarvoor ook wel maar toen maten we met wel vijftien KPI's. We hebben ze per klant nu allemaal gekoppeld tot één enkele set.'

Ten opzichte van de doelstelling van 95 procent zit Lighting nu op een klanttevredenheid van 94,5 procent, verkondigt Sprenkels. 'We hebben daarnaast een vendor managed inventory opgezet met veel grote klanten in de automotive, groothandel en retail. Daar waar dit noodzakelijk was realiseerden we een ommezwaai van *make to stock* naar *make to forecast*. De betiteling "aanpak op alle fronten" is dus zeker niet overdreven!' <