

“We hebben nu veel beter inzicht in de financiële consequenties van wijzigingen in de verkoopplannen en kunnen onze koers tijdig bijstellen als de marktomstandigheden veranderen.”

Eelco van den Akker, Director Planning processes, Global Logistics, Philips Consumer Lifestyle

Overzicht

■ De uitdaging

Met meer dan 8.000 producten, die over de hele wereld in de markt worden gezet, heeft Philips Consumer Lifestyle een zeer complex planning- en forecasting-proces. Het bedrijf wilde een eenduidig en geïntegreerd proces voor financiële en operationele planning om daarmee tot een optimale balans tussen vraag en aanbod te komen.

■ De oplossing

- IBM Cognos Planning

■ De resultaten

- Eén wereldwijde versie van de waarheid
- Optimalisering marges, verkoopvolume en omzet
- Lagere voorraadkosten
- Hoger serviceniveau

Philips Consumer Lifestyle is wereldwijd producent van elektronische lifestyleproducten voor consumenten. Het bedrijf onderscheidt de productgroepen gezondheid en welzijn, huishoudelijke apparatuur, scheren en lichaamsverzorging, televisie, audio en multimedia, en randapparatuur en accessoires. Bij Philips Consumer Lifestyle werken circa 17.000 mensen, verspreid over 50 landen. Het hoofdkantoor van de organisatie bevindt zich in Amsterdam, Nederland. Philips Consumer Lifestyle is onderdeel van Koninklijke Philips Electronics N.V.

De uitdaging

Met het samengaan van Philips Domestic Appliances en Philips Consumer Electronics tot Philips Consumer Lifestyle ontstond in 2008 een van de grootste aanbieders van elektronische lifestyleproducten voor consumenten ter wereld. Jaarlijks gaan er honderden miljoenen artikelen van Philips Consumer Lifestyle over de toonbank. Het plannen van de wereldwijde verkopen is een complex proces. “We maken meer dan achtduizend verschillende producten, die in honderd landen worden verkocht. Onze vijftig lokale verkoop- en marketingorganisaties stellen hiervoor prognoses op, die wereldwijd moeten worden afgestemd.



In totaal zijn er bij het planning- en forecastingproces meer dan duizend mensen betrokken”, zo illustreert Eelco den Akker, Director Planning processes Global Logistics van Philips Consumer Lifestyle, de situatie. De dynamiek van de markt waarin het bedrijf opereert, is bovendien groot. Den Akker schetst: “Aan de vraagzijde hebben we te maken met machtige winkelketens, een business die sterk promotiegedreven is, producten met een korte levenscyclus en prijserosie. Terwijl we aan de aanbodzijde onder druk staan om onze producten zo snel mogelijk en in de juiste volumes op de markt te brengen. En tijdig onze capaciteit moeten kunnen aanpassen om in te spelen op ontwikkelingen. Dit vergt een grote mate van flexibiliteit bij de inkoop en productie, zowel regionaal als wereldwijd.”

De aanpak

Om tot een optimale balans tussen vraag en aanbod te komen, besloot Philips Consumer Lifestyle om het planning- en forecastingproces te stroomlijnen. Van den Akker: “Bij Philips

Domestic Appliances werkten we al enkele jaren met een geïntegreerd proces voor de financiële en operationele planning, gebaseerd op IBM Cognos Planning. Dat concept hebben we overgenomen en binnen enkele maanden geïmplementeerd voor heel Philips Consumer Lifestyle.” Kern van het concept is dat de lokale verkoopplannen leidend zijn. De verkooporganisaties maken op basis van de bedrijfsdoelstellingen en hun kennis van de lokale markt maandelijks vooruitzichten met de verwachte productvolumes en de verkoopprijzen, eenmaal per kwartaal aangevuld met de promotionele uitgaven. Ze voeren hun plannen via een webportaal in de centrale planningsoplossing in. De vooruitzichten dienen als basis voor de inkoop- en productieplanning. Kan er niet aan de gevraagde volumes worden voldaan, dan volgt vanuit de logistieke keten een terugkoppeling. Een directe link tussen de planningsoplossing en het logistieke systeem vergemakkelijkt deze interactie. Ieder kwartaal wordt er op het hoofdkantoor een momentopname van de verkoopplannen gemaakt. Deze ‘snapshots’ worden verrijkt met allerlei financiële details en verwerkt tot rolling forecasts. Nadat de forecasts zijn besproken met de betrokken business units en eventueel aangepast, volgt de consolidatie van alle gegevens. Het hele proces, van snapshot tot consolidatie, is binnen twee weken afgerond. Dan kan de raad van bestuur zich over de informatie buigen, bekijken of deze in lijn is met de doelstellingen en wanneer nodig maatregelen nemen.

Het resultaat

Met het wereldwijd gestroomlijnde en geïntegreerde planning- en forecastingproces heeft Philips Consumer Lifestyle een aantal belangrijke voordelen behaald. Van den Akker: “We hebben nu veel beter inzicht in de financiële consequenties van wijzigingen in de verkoopplannen en zijn in staat onze marges, verkoopvolume en omzet te optimaliseren. Bijvoorbeeld doordat we weten op welke product/ marktcombinaties we ons moeten focussen. Ook is het mogelijk ons serviceniveau te verbeteren doordat we onze voorraadposities goed kunnen plannen.” Van vitaal belang is bovendien dat Philips Consumer Lifestyle zijn koers tijdig kan bijstellen als de marktomstandigheden veranderen. Dat bleek direct na de implementatie van de nieuwe planningsoplossing. “We kregen toen te maken met de gevolgen van de economische crisis, maar waren door de planningsoplossing in staat snel de juiste maatregelen te nemen. Binnen twee maanden boekten we resultaat en hadden we bijvoorbeeld onze voorraadkosten met dubbele cijfers omlaag gebracht”, vertelt Van den Akker. Doordat de financiële planning gebaseerd is op de operationele planning is er ook nog maar één versie van de waarheid binnen de wereldwijde organisatie. Van den Akker: “De snapshots van de verkoopvolumes en marktprijzen vormen de basis voor alle financiële berekeningen en projecties. Dat voorkomt veel discussie. We kunnen het nu over de aannames hebben in plaats van dat we over de cijfers praten.”



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Nederland BV
Johan Huizingalaan 765
1066 VH Amsterdam

tel.: +31(0)20 513 5151
email: cognos.holland@nl.ibm.com
www.ibm.com/cognos/nl

IBM, het IBM-logo, ibm.com, Power Systems, System i, Systems Storage zijn trademarks van International Business Machines Corporation in de Verenigde Staten, andere landen, of beide.

Deze casestudy illustreert hoe een IBM-klant gebruikmaakt van IBM-producten. Er is geen garantie voor vergelijkbare resultaten.

Verwijzingen in deze publicatie naar IBM-producten of -diensten impliceren niet dat IBM de intentie heeft om ze beschikbaar te stellen in alle landen waar IBM actief is.

IMC14493