

In de vraaggedreven markt voor digitale fotografie is de concurrentie hevig. Productintroductions volgen elkaar snel op. Goede verkoopinformatie en -planning zijn essentieel om de supply chain vanuit Azië optimaal aan te sturen, hiermee de concurrentie voor te blijven en de kosten te reduceren. Nikon Europe voerde met hulp van Magnus een forse verbetering in zijn plannings- en verkooprapportageproces door.

Nikon legt ook verkoopinformatie en -planning haarscherp vast

## Nikon introduceert BW-SEM voor optimalisatie

Fotografen wereldwijd hebben door de jaren heen de belangrijkste gebeurtenissen vastgelegd met camera's en lenzen van Nikon. Onder de naam Nippon Kogaku KK begon dit bedrijf in 1917 met de productie van lenzen, verrekijkers en wetenschappelijke apparatuur. Met de lancering van de Nikon F werd de basis gelegd van een lange reeks succesvolle spiegelreflexcamera's. Inmiddels brengt het bedrijf duizenden producten op de markt, van camera's en fotografische accessoires, tot microscopen, verrekijkers en scanners. De COOLPIX digitale compactcamera's, de Nikon D1 digitale spiegelreflexen en de succesvolle D70 digitale camera brachten Nikon aan frontlinie van de digitale fotografie.

### Vertaling bedrijfsprocessen

Nikon bewerkt de Europese markt vanuit verkooporganisaties in de grote Europese landen. In de overige landen zijn distributeurs aangesteld. De bevoorrading van de Europese landen geschiedt rechtstreeks vanuit Japan. Maandelijks zenden de landenorganisaties een verkoopplanning naar Japan, daarnaast stellen zij enkele keren per boekjaar een verkoopbudget op voor het inschatten van het resultaat. Deze twee processen verliepen voorheen met behulp van Excel, e-mail en uitwisseling van files. Een bewerkelijk en tijdrovend proces, met knelpunten als versiemangement. Bovendien ontstonden in de loop der jaren verschillen in de wijze waarop de landen plannen en in de daarbij gehanteerde definities. Reden temeer om dit proces te harmoniseren en op geavanceerde wijze te ondersteunen.

“De naam Nikon staat voor buitengewone fotografische prestaties, vernieuwing, nauwkeurigheid en optische beeldkwaliteit. Dezelfde eigenschappen verwachten we in onze logistieke waardeketen en plannings- en bevoorradings-

processen. Betere voorzieningen waren essentieel om relevante gegevens te kunnen identificeren, integreren en analyseren. En om data sneller te kunnen omzetten naar informatie, inzicht, actie en verbeterde bedrijfsoperaties. Daarom hebben wij besloten de module Business Planning and Simulation (BPS) van SAP in te voeren en de verkooprapportages onder te brengen in SAP Business Warehouse (BW). Daarbij hebben we Magnus gevraagd ons te helpen bij het vertalen van onze bedrijfsprocessen en vraagstukken naar de juiste SAP-oplossing”, vertelt Koen Kortman, ICT-manager van Nikon Europe.

### De beste gemene deler

“Eerst hebben we de managers van de drie grootste Europese landen samengebracht. Samen met Magnus hebben we in een aantal workshops de werkwijzen per land geëvalueerd en hieruit de beste gemene deler voor het planningsproces bepaald. Alleen al het aanhoren van elkaars aanpak en problematiek bleek van enorme waarde voor de verschillende landendirecties.”

Vervolgens zijn de gemeenschappelijke uitgangspunten voor het toekomstig planningsproces bepaald. Centraal beheer van master data bleek van voorwaardelijk belang te zijn, evenals duidelijke afspraken over te hanteren definities. Actuele prijs- en cost-informatie per product wordt dagelijks getransporteerd van het ERP-systeem naar BPS om deze vitale informatie actueel te houden.

De verschillende soorten kortingen per land vroegen veel aandacht. Soms was het zelfs nodig om tot in het kleinste detail voorstellen af te stemmen met de landendirecties. “Een lastige uitdaging waren de volledig op de lokale markt afgestemde ‘kits’, totaalpakketten van camera's en lenzen.

## van sales planning en supply chain management

We hebben gedetailleerde afspraken moeten maken over de in het systeem gewenste planlogica, die per land verschillend was. We plannen op camera-body's met een procentuele verdeling per kit voor de bijbehorende lenzen en overige kit-componenten. Daarnaast moesten we vaststellen hoe we omzet en kosten aan de componenten van een kit toerekenen, zowel in de planning als bij de verkoop. Niet onbelangrijk om de winstgevendheid van een product objectief te kunnen beoordelen."

### **Indrukwekkende snelheid**

Op vaststelling van de ontwerputgangspunten volgde de oplevering van een eerste prototype in het systeem. Dit bleek een krachtig hulpmiddel om de consequenties van de gemaakte keuzes te doorgronden en een groter deel van de organisatie voor te bereiden op de komende veranderingen. In die periode nam de druk in de markt verder toe en werden korte, accurate plancycli nog belangrijker om nee-verkopen en overtollige voorraden te voorkomen. Daarop zijn snel enkele essentiële uitbreidingen in het model gemaakt, die het kortcyclisch plannen vanuit een puur logistieke invalshoek (alleen hoeveelheden) mogelijk maakt als integraal onderdeel van het totale planningsproces.

René Peters, senior manager bij Magnus: "Het was indrukwekkend te zien hoe een verandering in de markt op zo'n korte termijn verwerkt kon worden in een lopend project. Dat geeft aan in wat voor een markt Nikon opereert en welke flexibiliteit en mogelijkheden een goed model biedt."

### **Significante verbetering**

De nieuwe planningsmethodiek en de volledig via internet beschikbare SAP BW/BPS-ondersteuning zijn nu volop in gebruik. Hiermee is de accuraatheid van de planning en de verkooprapportage significant verbeterd, zo bleek al snel. Groot bijkomend voordeel is dat nu de plan-actual vergelijkingen op elk gewenst moment in één systeem op te stellen zijn. Dit vergroot het inzicht en biedt de mogelijkheid 'korter op de bal te spelen' bij het nemen van marketing- en verkoopbeslissingen.

"We zijn nog niet klaar", concludeert Kortman. "De volgende stap is de verdere uitrol binnen de verkoopkantoren en mogelijk naar de distributeurs in heel Europa en de grootste dealers. We hebben nu de IT-tools beschikbaar voor de planners en productmanagers, rapportages moeten echter nog verder ontwikkeld worden voor het hogere management-niveau. Ook willen we vanuit de huidige plannings-scope van omzet en marge uitbreiden naar volledige financiële budgettering. Dit zullen we stap voor stap moeten doen. Veranderen van processen en systemen is relatief snel mogelijk, maar het is de verandersnelheid van de organisatie die uiteindelijk het tempo bepaalt." ■

***"Veranderen van processen en systemen is relatief snel mogelijk, maar het is de verandersnelheid van de organisatie die uiteindelijk het tempo bepaalt."***