

## Bijna iedereen lijkt bezig met Sales & Operations Planning

# Oppassen dat 'gaps' geen valkuilen worden

In veel bedrijven heerst eenrichtingsverkeer. Sales denkt elke maand netjes een forecast te sturen, waarna Supply Chain maar moet zien hoe aan de vraag wordt voldaan. Van interactie, laat staan een geïntegreerde besluitvorming, is geen sprake. Sales & Operations Planning (S&OP) moet daaraan een eind maken. De kunst is om de 'gaps' tussen demand, supply en financiële planning te identificeren en te dichten. Veel bedrijven willen de kloof tussen strategie en uitvoering overbruggen en zeggen te werken aan S&OP, maar in welke mate?

Door Marcel te Lindert

**D**e eerste mensen die de woorden sales, operations en planning in één adem noemden, waren consultants van Oliver Wight. Dat was in 1981. Dertig jaar later lijkt het alsof sales & operations planning (S&OP) populairder is dan ooit. 'Het concept stierf een zachte dood in de jaren negentig, maar is nu weer helemaal opgeleefd', vertelt Dave Manning, één van de consultants van Oliver Wight. Over de reden van die opleving durft Manning alleen maar te gissen. 'Blijkbaar gaan bedrijven in moeilijke tijden nadenken over de vraag hoe ze meer waarde kunnen halen uit de dingen die ze doen. Een recessie dwingt bedrijven tot zelfonderzoek.'

In Nederland heeft adviesbureau Involvation zich opgeworpen tot de pleitbezorger van S&OP, niet in de laatste plaats dankzij de populaire competitie rondom de online business game The Fresh Connection. Als Alfons Willemsen van Involvation wordt gevraagd naar de populariteit van S&OP, denkt ook hij aan de economische crisis, en misschien nog wel meer aan de opleving daarna. 'De eerste reflex van bedrijven bij het uitbreken van de crisis was voorraden reduceren om werkkapitaal vrij te maken. Toen de economie weer aantrok, bleek dat veel bedrijven daarin waren doorgeschooten en in leverproblemen kwamen. Zo makkelijk is het dus blijkbaar niet.'

### Volgende evolutie

In plaats van S&OP hanteert Oliver Wight tegenwoordig liever de term integrated business planning (IBP). 'Als je cynisch bekijkt, dan is S&OP omgedoopt in IBP om hetzelfde opnieuw te verkopen', zei Manning al eens tijdens een congres in Praag, juni vorig jaar. 'Ergens is dat wel

een beetje waar, maar we hebben deze *rebranding* gedaan om er zeker van te zijn dat het concept is geëvolueerd. IBP is de volgende evolutie.'

De evolutie zit 'm in het rond maken van een cyclisch proces. Zoals de term al aangeeft, draait S&OP vooral om het afstemmen van de sales planning en de operations planning. IBP is breder. 'Het is een maandelijks terugkerend managementproces waarin product management, demand management, supply management, financial management en de bedrijfsstrategie zijn geïntegreerd. Het is misschien niet het enige, maar wel het belangrijkste managementproces in een bedrijf', vertelt Manning nu.

Een paar elementen zijn essentieel in S&OP of IBP, twee termen die vaak door elkaar worden gebruikt. Het eerste element is de focus op middellange tot lange termijn. De planningshorizon is in het ideale geval 24 maanden. 'We moeten op elk moment van het lopend boekjaar de consequenties voor het volgende boekjaar kunnen overzien. We zijn niet geïnteresseerd in de problemen van de komende drie maanden. Daar zijn andere processen voor', stelt Manning.

Een ander element is wat Manning 'gap closure' noemt. Het gaat om het signaleren van kloven tussen de verwachtingen van de verschillende disciplines en het dichten van die kloven. Met name dat laatste vergeten bedrijven nogal eens. 'Dan zijn ze al blij als ze het erover eens zijn dat er een kloof bestaat. Alles draait juist om het nemen van beslissingen.'

Waarom S&OP nodig is? 'Omdat er zonder S&OP geen integratie is tussen de verschillende disciplines. Dan is iedereen bezig om te doen wat het beste is voor zijn eigen discipline, maar dat hoeft niet het beste te zijn voor het totale bedrijf', stelt

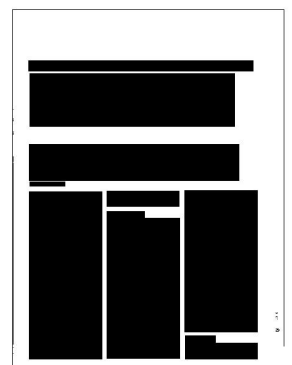
Manning.

### Continu proces

Net als Oliver Wight beschouwt ook Involvation S&OP in eerste instantie als een besluitvormingsproces. 'Het gaat erom dat verschillende disciplines gezamenlijk de beste beslissingen voor het bedrijf nemen', vertelt Willemsen. 'In de hele supply chain wemelt het van de afwegingen, een meestal is er niet één juiste keuze. Daarom is het belangrijk om samen de juiste keuzes te maken.'

Als voorbeeld van zo'n afweging noemt Willemsen het dilemma tussen winstopimalisatie of voorraadreductie. 'Bij de keuze voor winstopimalisatie kun je de fabrieken volop laten draaien, met als gevolg dat behalve de winst ook de voorraad stijgt. Ga je voor voorraadreductie, dan kun je de fabrieken beperkt laten draaien, wat leidt lagere winsten. Dat zijn fundamentele keuzes die je alleen aan het topmanagement kunt voorleggen.'

Volgens het integrated business model van Oliver Wight is S&OP een maandelijks proces met in totaal vijf sessies waarin meerdere disciplines met elkaar om tafel zitten en besluiten nemen (zie kader). Eén van de grootste valkuilen is dat S&OP wordt gezien als louter een



maandelijke vergadercyclus. Het is een continu proces dat 24 uur per dag en 7 dagen per week doorgaat. De sessies zijn louter bedoeld om beslissingen te nemen, die in de daaraan voorafgaande dagen moeten worden voorbereid. Dan moeten bijvoorbeeld de forecasts worden gegeneereerd en geconsolideerd en de voorraadniveaus worden bepaald. 'Een andere valkuil is dat deelname aan de sessies wordt gedelegeerd aan lager management zonder beslissingsbevoegdheid. In de sessies gaat het om het nemen van beslissingen, niet het delen van informatie', stelt Manning.

### Commitment

De voorbereidingen tussen de verschillende reviews moeten ook voorkomen dat de sessies verzanden in eindeloze discussies over de juistheid en de betrouwbaarheid van cijfers. Als deelnemers tijdens een S&OP-sessie toch blijven discussiëren over cijfers, is dat vaak een symptoom van een ander probleem: gebrek aan onderling vertrouwen en aan commitment van de betrokken disciplines. 'De tijd en energie die gaat zitten in discussies over cijfers, werkt contraproductief. Daar moet je zo snel mogelijk vanaf', stelt Willemsen.

Commitment van alle betrokken disciplines is dus belangrijk. S&OP moet niet alleen een feestje worden van de supply chain die nu eenmaal moet weten welke orders het kan verwachten. 'Het is ook geen supply chain-proces, maar een managementproces', meent Manning. 'Commitment heeft alles te maken met vertrouwen. De mindset moet goed zijn. Dan ontstaat ook een sfeer waarin mensen elkaar durven uit te dagen en met elkaar willen samenwerken', aldus Willemsen.

Een ander gevaar is dat bedrijven zich ondanks de ruime planningshorizon toch laten verleiden tot discussies over de korte termijn. Eenmaal om tafel is het erg verleidelijk om nog even te overleggen over die ene spoedorder van volgende week. Willemsen: 'In dat geval zal ook het topmanagement snel afhaken. Het is zaak om hoofd- en bijzaken goed te scheiden.'

Veel valkuilen komen voort uit *biases*, een term uit de gedragswetenschap die nog het beste vertaald kan worden met vooroordeel, afwijking of vooringenomenheid. Biases zijn in feite een soort automatische gedragsreacties op bepaalde gebeurtenissen. Reacties waarover de persoon in kwestie niet bewust nadenkt, met het risico dat het vertoonde gedrag niet wenselijk of zelfs contraproductief blijkt te zijn.

Prof. dr. Steef van de Velde doet aan de

Rotterdam School of Management, Erasmus University onderzoek naar biases in relatie tot S&OP. Hij onderscheidt twee soorten biases: functionele biases en onbewuste biases. 'Denk bij functionele biases aan operationeel managers die machines zo veel mogelijk bezet willen hebben of aan financieel managers die voortdurend hameren op verlaging van werkkapitaal. Bij onbewuste biases gaat het meestal om mensen die onbewust onjuist omgaan met data, met het vergaren of verwerken ervan of met feedback op beslissingen.'

Van de Velde heeft voorbeelden genoeg van onbewuste biases. Mensen hebben bijvoorbeeld altijd de neiging - optimistisch als ze zijn - om de omzet van nieuwe producten te overschatten. De tijd die nodig is om iets voor elkaar te krijgen, wordt vaak weer onderschat. En afhankelijk van de omstandigheden hebben mensen de neiging om meer of juist minder op voorraad te leggen.

Die biases kunnen sterk zijn, weet Van de Velde. 'Veel softwaresystemen geven suggesties over de hoogte van de voorraden, vaak gebaseerd op een forecast die ook al een aanname is. Desondanks worden die suggesties, hoe goed ze ook zijn, toch nog overruled.'

Een belangrijke oplossing is mensen bewust maken van hun biases. 'Als ze de situaties waarin ze voorkomen leren herkennen, is dat al een heel machtig wapen', stelt Van de Velde. Is dat niet voldoende, dan kunnen interventies van leidinggevenden nodig zijn. Zo'n interventie kan een vragenlijst of een model zijn. Vraag bijvoorbeeld welke aannames zijn gemaakt of welke argumenten zijn gebruikt. 'Vaak nemen mensen daarvoor te weinig tijd. Of ze stellen iemands mening niet ter discussie vanwege zijn autoriteit. Het is daarom raadzaam om een neutrale persoon als voorzitter te nemen die iedereen zijn zegje laat doen.'

Ook het samenstellen van de juiste teams is van belang voor een goed lopend S&OP-proces. 'Maar pas op voor *'groupthink'*, de neiging van teams om extreme standpunten in te nemen. Mensen denken dat extreme standpunten in teamverband worden uitgemiddeld, maar dat is dus vaak niet zo.'

### Maturityscan

Wat het gebruik van S&OP betreft, onderscheidt Oliver Wight drie categorieën. Sommige bedrijven doen helemaal niets aan S&OP, terwijl andere bedrijven een ouderwetse en inefficiënte vorm van S&OP hanteren. 'Dat zijn de bedrijven die

in de valkuilen trappen. Gelukkig zijn er steeds meer bedrijven die het goed doen', vertelt Manning.

Involvation heeft vorig jaar een S&OP-maturityscan uitgevoerd bij twintig bedrijven. Daaruit blijkt dat bedrijven zichzelf overschatten als het gaat om S&OP. Op een schaal van 1 tot en met 4 geven bedrijven zichzelf gemiddeld een 3. 'In de praktijk blijkt dat veel bedrijven nog lang niet zover zijn als ze denken', stelt Willemsen. Dat niet elk bedrijf even ver is met S&OP, is volgens Willemsen ook niet zo vreemd. Het belang ervan verschilt namelijk van bedrijf tot bedrijf. 'Voor bedrijven met een productiecapaciteit die doorgaans voor maar 20 tot 30 procent is bezet, is S&OP minder urgent dan voor bedrijven met een capaciteitsbezetting van bijna 100 procent. Voor bedrijven die zelf niet produceren maar alles inkopen, is S&OP als afstemming tussen demand en supply wellicht ook minder urgent.'

S&OP heeft tot slot nog één bijkomend voordeel. Bedrijven die dit proces eenmaal goed in de vingers hebben, zullen minder tijd kwijt zijn met de budgettrondes in het najaar. De financiële planning voor het volgend boekjaar is dan niet een eenmalige, tijdrovende exercitie, maar een uitkomst van de S&OP-sessies van de voorgaande tien maanden. 'Die budgettrondes hebben als nadeel dat direct na afloop de uitkomst al fout is', stelt Manning. 'Dingen blijven nu eenmaal veranderen. Daarom is het beter het hele jaar door vooruit te kijken.'

### Product management

Bij Wavin (kunststof leidingssystemen) is S&OP nauw verbonden aan het gebruik van SAP APO, het advanced planning & scheduling-systeem van SAP. Met dit systeem worden statistische forecasts gegeneereerd en geconsolideerd, waarna de module voor *distribution requirements planning* (DRP) op basis van de beschikbare voorraden het wensenlijstje van sales genereert. Vervolgens vertaalt de module voor *rough cut capacity planning* (RCCP) het wensenlijstje in een concrete capaciteitsplanning voor de fabrieken en warehouses. 'We werken sinds tweeënhalf jaar met APO, maar nog niet in alle vier regio's. Dat is uiteindelijk wel de bedoeling. Op dit moment wordt het in Engeland geïmplementeerd', aldus directeur supply chain & operations Richard van Delden.

In de derde week van de maandelijkse cyclus volgt de centrale S&OP-meeting waarin Wavin de 'gaps' tussen het DRP en RCCP bespreekt. 'Als we in de sup-

ply chain bijvoorbeeld capaciteit tekort komen, besluiten we in deze meeting of we een extra shift inzetten, met klanten gaan praten of misschien zelfs moeten sourcen bij zusterbedrijven.'

Bij het bepalen van het wensenlijstje van sales is een rol weggelegd voor productmanagement. Zij weten wanneer nieuwe producten worden ingefaseerd en voor welke klanten ze wel of niet interessant zijn. 'Vaak wordt in de forecasts het profiel van een nieuw product gebaseerd op dat van een ouder product, maar daar zitten altijd risico's aan vast. Kennis en ervaring van de productmanagers is minstens net zo belangrijk', weet Van Delden.

Productmanagement heeft dus invloed op het DRP, maar het omgekeerde is niet het geval. Het is niet zo dat productontwikkeling wordt versneld of introducties naar voren worden gehaald als de verkoop achterblijft bij de doelstellingen. 'We hanteren een *innovation rate* die aangeeft dat elk jaar zoveel procent van de omzet uit nieuwe producten moet komen. Dat is de KPI waardoor productmanagement wordt gedreven, maar dat staat wat verder af van S&OP', vertelt Van Delden.

### Demand planning

FrieslandCampina is twee jaar geleden gestart met S&OP in de werkmaatschappij Cheese. Aanleiding was de fusie tussen de twee zuivelgiganten Friesland Foods en Campina. 'We hadden elk natuurlijk al onze eigen overlegprocedures en moesten die nu op elkaar afstemmen. We hebben het daarom maar meteen goed aangepakt en in zes maanden het S&OP-proces geïmplementeerd', vertelt Derrien Jansen, manager planning & master data bij FrieslandCampina. 'Het grote voordeel van S&OP is dat we niet voor verrassingen komen te staan. We worden niet meer overvallen door plotselinge voorraadtekorten of overschotten.'

Bij FrieslandCampina zijn het twee centrale salesplanners, afkomstig uit de supply chain, die het voortouw nemen bij de demand planning. Zij hebben in de eerste week van de S&OP-cyclus zes meetings met de lokale verantwoordelijken voor sales en financiën, de lokale salesplanners en marketingmanagers, soms via conference calls. In die meetings worden de forecasts besproken die de lokale salesplanners, die in tegenstelling tot de centrale salesplanners onder verantwoordelijkheid van sales vallen, wekelijks in SAP APO zetten. Hoe ontwikkelt de forecast zich? Wat zijn de afwijkingen met de vorige maand? Wat is de impact

van nieuwe producten of klanten? 'We onderzoeken op dit moment hoe we de nauwkeurigheid van de forecasts kunnen vergroten door gebruik te maken van statistische forecastmethodes', vertelt Jansen. De centrale sales planners moeten de demand planning op de vrijdag van de eerste week hebben afgerond, zodat hun collega's de maandag daarop met de supply planning aan de slag kunnen. Nog diezelfde week vindt een pre-S&OP-meeting plaats. Daarin wordt afgestemd welke gaps er zijn tussen demand en supply en welke door de aanwezige mensen van sales, supply chain en finance zelf kunnen worden opgelost. In de daaropvolgende S&OP-meeting schuift het topmanagement aan, die beslissingen neemt over de grote kwesties.

Momenteel werkt FrieslandCampina aan de mogelijkheid om in 2012 verschillende scenario's te kunnen doorrekenen en financieel te maken. Op basis hiervan kan het bedrijf dan beter onderbouwde beslissingen nemen. 'Binnen FrieslandCampina noemen we dat integral business management process (IBMP). Nu nemen we beslissingen die een impact op de hele organisatie hebben op basis van rekenwerk binnen functionele disciplines en niet over de hele keten.'

### Pragmatische benadering

Bij Perfetti Van Melle zijn alle elementen van S&OP aanwezig. De zoetwarenproducent hanteert echter een wat meer pragmatische benadering dan in de boeken van Oliver Wight staat, stelt Erik Brouwer, supply chain director North-West Europe bij Perfetti Van Melle. 'Ik krijg het idee dat S&OP in veel bedrijven topdown wordt aangestuurd. Wij proberen het proces zoveel mogelijk van onderaf op te bouwen. Het enige wat van boven komt, zijn de KPI's en het format van de rapportages. De daadwerkelijke afstemming tussen de disciplines laten we zoveel mogelijk vanuit de operatie ontstaan.'

Niettemin heeft ook Perfetti Van Melle een maandelijkse S&OP-meeting waarbij het topmanagement aanschuift. 'Dat dient enerzijds om bevestiging te krijgen dat we op de goede weg zijn, anderzijds om prioriteiten te stellen als het gaat om investeringen. Overschakelen van twee- naar drieploegendiensten is een beslissing die je op het hoogste niveau maakt. Daarnaast proberen we de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen en stellen we onze planners in staat om binnen bepaalde kaders zelf beslissingen te nemen.'

Goede tools zijn in dat kader belangrijk.

Perfetti Van Melle gebruikt een add-on op SAP waarin forecasts op een eenduidige wijze kunnen worden vastgelegd. De supply planners maken gebruik van een andere add-on, Every Angle. Hiermee hebben de planners dagelijks inzicht op de prestaties van de operatie: Wat zijn de voorraadniveaus? Zijn er fabrieken met een achterstand? 'Beschikbaarheid van dit soort informatie is een cruciale voorwaarde om snel te reageren op veranderingen. Je wilt niet met alles wachten tot de maandelijkse S&OP-meeting.'

Om de juiste mindset te creëren, heeft Perfetti Van Melle de afstemming tussen demand en supply tot een gedeelde verantwoordelijkheid gemaakt tussen commercie en supply chain. Beide zijn direct verantwoordelijk voor goede prestaties richting klanten en dus beide ook verantwoordelijk voor salesforecast en leverbetrouwbaarheid.

### Financiële projectie

AkzoNobel Decorative Paints is bezig om S&OP volgens de regels van Integrated Business Planning te implementeren. De verffabrikant heeft daarvoor consultants van Oliver Wight ingehuurd. 'In het Verenigd Koninkrijk werken we al drie of vier jaar op die manier. Het management heeft nu besloten om het concept uit te rollen over heel Europa', vertelt Fred Groenen, manager financial planning & analysis bij AkzoNobel Decorative Paints EMEA.

De onderdelen product management review en demand review zijn vrijwel overal operationeel. In de relevante landen is ook supply review al in werking. 'De fundamenten en muren staan. Nu is het tijd om het dak op het huis te zetten. Zonder de processtappen integrated reconciliation en management business review is de cirkel niet rond', aldus Groenen.

In oktober vindt de eerste integrated reconciliation meetings in de landen plaats, waarbij de issues uit alle reviews met de bijbehorende financiële projectie samenkomen. Deze sessie dient als voorbereiding voor de management business review waarbij – in eerste instantie – het topmanagement uit het betreffende land aanschuift. 'De grootste verandering is dat we nu denken vanuit de demand. Dat gebeurde daarvoor misschien ook wel, maar niet op zo'n gestructureerde manier als nu', vertelt Groenen.

Alle landen geven nu maandelijks een forecast af, die wordt geconsolideerd tot een demand plan. 'Nog belangrijker is dat we voortdurend zicht houden op de kansen en kwetsbaarheden. Kunnen we een productintroductie naar voren halen

als de vraag achterblijft? Zijn er kostenbesparingen die we kunnen realiseren als dat nodig is? Een kwetsbaarheid kan bijvoorbeeld een klant zijn die in betalingsproblemen komt.’

Volgens Groenen is een financiële projectie essentieel. ‘Als je alleen op volumes afgaat, weet je niet hoe belangrijk die volumes zijn voor de omzet, de marge en de winst van het bedrijf. Op basis van de financiële projectie weet je aan welke klant, productgroep innovatie of kans je prioriteit moet geven. Zeker als beursgenoteerd bedrijf worden we afgerekend op economische prestaties.’

Zo’n financiële projectie maken is niet eenvoudig. Sales moet de gemiddelde verkoopprijs van een product afgeven en een inschatting van de jaarkortingen, van de supply chain moet input komen over de gemiddelde kostprijs inclusief productiekosten en de distributiekosten, vrachtkosten en voorraadniveaus. Samen met input van finance over verkoop- en marketingkosten en overheadkosten kan een profit & loss en werkkapitaalprognose worden gemaakt. Een goede tool helpt daarbij, aldus Groenen. ‘In het Verenigd Koninkrijk gebruiken we daarvoor Cognos Planning, maar we zijn nu ook aan het onderzoeken of we daarvoor SAP BPC kunnen inzetten. Dat zou vanuit integratieoogpunt de mooiste oplossing zijn, aangezien we nu ook overal het ERP-systeem van SAP aan het uitrollen zijn.’ ◀

## VIJF ONDERDELEN VAN IBP

**Integrated Business Planning (IBP) is in de visie van Oliver Wight op te knippen in vijf delen, ‘reviews’ genaamd.**

### 1 Product management review

Bij product review draait alles om het gevoerde portfolio aan producten. Zijn er nieuwe producten in ontwikkeling? Zijn er producten waarvan we afscheid moeten nemen? Welke marketingcampagnes zijn gepland?

Een voorbeeld van een mogelijke ‘gap’ is dat de pijlijn met nieuwe productinnovaties onvoldoende is gevuld om de strategische doelstellingen te behalen. Of dat introducties van nieuwe producten vertraging oplopen.

### 2 Demand review

Bij demand review staat de verwachte vraag centraal. Welke regio’s blijven achter? Welke klanten

gaan meer doen? Wat is de invloed van economische ontwikkelingen?

Stel dat de verwachte vraag achterblijft bij de doelstellingen, dan kan het een oplossing zijn om bepaalde productintroducties naar voren te halen.

### 3 Supply review

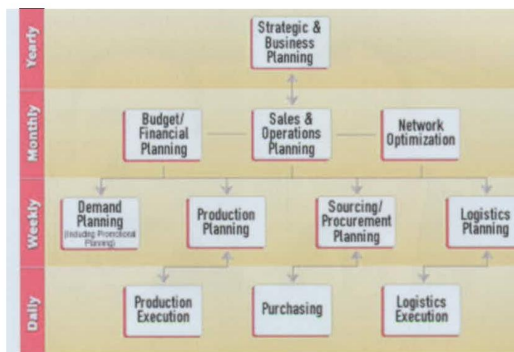
Hoe staat het met de capaciteit van de productie- en distributievestigingen? Dat is de belangrijkste vraag bij supply review. In deze review is het zaak om de productie- en distributiecapaciteit af te stemmen op de verwachte vraag (demand review). De vraag is wat de supply chain kan doen om eventuele kloven te dichten. Van welke productgroepen moeten we meer of minder gaan produceren? Moeten we van drie- op vijfploegendiensten overschakelen? Moeten we extra opslagcapaciteit inhuren?

### 4 Financial review

In dit deel ontstaat het complete plaatje. De volumes waarover bij demand en supply review wordt gesproken, worden omgezet in euro’s. Lopen we nog in pas met de omzet- en winstdoelstellingen? En wat kunnen we doen als dat niet het geval is? Kunnen we de demand stimuleren? Kunnen we de kosten in de supply chain reduceren?

### 5 Strategic review

In deze laatste sessie schuift het complete topmanagement aan. Zij moeten toetsen in hoeverre de uitvoering in pas loopt met de bedrijfsstrategie. Dit is het podium waarop beslissingen moeten worden genomen. Denk aan beslissingen om nieuwe markten te betreden, productievestigingen te sluiten. Deze sessie wordt vanzelfsprekend geleid door de CEO.



Supply chain-processen bij Hitachi.

- 'Eén van de grootste valkuilen is dat S&OP wordt gezien als louter een maandelijkse vergadercyclus'
- 'Een gevaar is dat bedrijven zich ondanks de ruime planningshorizon toch laten verleiden tot discussies over de korte termijn'

**SOFTWARE**

De laatste paar jaar hebben verschillende leveranciers softwarepakketten voor Sales & Operations Planning geïntroduceerd. Deze softwareleveranciers hebben veelal pakketten voor supply chain planning hiervoor doorontwikkeld. Nog maar weinig bedrijven hebben specifieke software voor S&OP geïmplementeerd.

Reviews in S&OP-proces		1.Product	2.Demand		3.Supply		4.Finance	
		1a. Portfolio analysis	2a. Demand planning	2b. Forecasting	3a. Inventory Optimization	3b. Finite capacity planning	4a. Gap analysis	4b. Financial what-if
Leverancier	Pakket							
Equazion (NL)	Equazion	x						
IBM (USA)	Cognos BI & FM	x					x	x
Infor (USA)	Infor10 S&OP		x	x		x	x	
JDA (USA)	JDA S&OP	x	x	x	x	x	x	x
OM Partners (B)	OM Plus	x	x	x		x		
Oracle (USA)	Demantra	x	x	x		x		
Quintiq (NL)	Quint S&OP		x	x		x		
SAP (D)	SAP APO		x	x		x		
Slimstock (NL)	Slim4	x	x	x	x	x	x	x
Solventure (B)	Zemeter S&OP		x	x		x	x	x

					
<p><b>Dave Manning (Oliver Wight):</b>                  'Een recessie dwingt bedrijven tot zelfonderzoek.'</p>	<p><b>Richard van Delden (Wavin):</b> 'Kennis en ervaring van de productmanagers is net zo belangrijk.'</p>	<p><b>Erik Brouwer (Perfetti Van Melle):</b>                  'Wij proberen het S&amp;OP-proces zoveel mogelijk van onderaf op te bouwen.'</p>	<p><b>Alfons Willemsen (Involvation):</b>                  'Toen de economie weer aantrok, bleek dat veel bedrijven in leverproblemen kwamen.'</p>	<p><b>Steef van de Velde (Erasmus University):</b>                  'Mensen denken dat extreme standpunten in teamverband worden uitgemiddeld, maar dat is vaak niet zo.'</p>	<p><b>Derrien Jansen (FrieslandCampina):</b>                  'We worden niet meer overvallen door plotselinge voorraadtekorten of overschotten.'</p>

Management

