



Foto's: Tom Zonneveld Photography

# Op is op en vol is vol

## Accurate forecast en assortimentsbeheer hete hangijzers van voorraadbeheer

Forecasting en voorraadbeheer blijven terugkerende agenda-punten. Zeker omdat een goede koppeling van die twee bedrijven uiteindelijk geld kan opleveren.

Door ir. Martijn Lofvers, hoofdredacteur en Marieke Jansen, redacteur

**B**edrijven in de Supply Chain hebben veel kapitaal bewust of niet geïnvesteerd in voorraden. De mate van bewustzijn hangt vooral af van de vraag of en hoe de commerciële afdeling de reguliere verkoop en acties voorspelt en deze informatie deelt met de logistiek. Binnen dit proces komen al snel vraagstukken over het assortimentsbeheer en de accuratesse in de forecasting naar voren.

Op uitnodiging van SCM Supply Chain Magazine discussieerden vijf mensen vanuit een andere rol over hun verschillende uitdagingen op gebied van voorraadbeheer en forecasting. Aan tafel bij gastheer Geert Reynders (Director Supply Chain Management Europe bij Wessanen) zaten Gert Bos (Manager Logistiek bij

kantoorhandelaar Quantore), Eric van Dijk (directeur van Info-log, leverancier van software voor voorraadbeheer), Kees Gerritse (directeur Gerritse IJzerwaren) en Vincent Kobesen (directeur van adviesbureau Districon).

### Omloopsnelheid

Het is een gemêleerd gezelschap op het hoofdkantoor van Wessanen in Utrecht. Wessanen richt zich met merken zoals Zonnatura, Beckers en Royal Mail op marketing en branding van Health en Premium Taste-producten. Omloopsnelheid is belangrijk, omdat Wessanen 98 procent van de producten op voorraad moet hebben en te maken heeft met beperkte houdbaarheid. Bij Royal Wessanen, waar Wessanen Nederland onderdeel van is, staat voorraadbeheer hoog in het vaandel. Op de corporate website is onder het mom van *Top Story* te lezen dat de servicegraad omhoog is gegaan en voorraadniveaus zijn gedaald met Slim 4, software voor forecasting & voorraadbeheer van Infolog. Infolog is van origine een op voorraadbeheer gespecialiseerd con-



De hoofdrolspelers van de discussie: vlnr Geert Reynders, Gert Bos, Kees Gerritse, Vincent Kobesen en Eric van Dijk.

sultancybureau. ‘We hebben in 1994 besloten om onze kennis in producten te gieten’, vertelt Eric van Dijk. ‘Op het moment dat het om grote verschillende aantallen artikelen gaat, kunnen we makkelijk aantonen dat je er als mens, met alleen ERP-software ter beschikking, niet meer tegen aan kunt rekenen. En dan heb je onze software nodig.’

Eveneens aan tafel zit Vincent Kobesen, directeur van Districon, een adviesbureau op gebied van logistiek en facility management. ‘Wij willen graag een brug slaan tussen logistiek en commercie. Daartussen zien we in de praktijk een spanningsveld als gevolg van communicatiestoornissen.’

Quantore is een voorraadhoudende in- en verkooporganisatie voor de kantoorvakhandel in Nederland en België. Het heeft 500 lokale kantoorvakhandelaren als leden en geen winstdoelstelling. ‘We nemen steeds vaker de logistieke functie over van aangesloten leden, zoals het beheren van voorraden en het verpakken en verzenden van goederen’, zegt Bos van Quantore. Het bedrijf heeft een totale voorraad van 7,1 miljoen euro en een omloopsnelheid van veertien keer op jaarbasis.

### Minimale nee-verkoop

Kees Gerritse van Gerritse IJzerwaren herkent zich in Quantore. ‘Onze handel lijkt erop’, haakt hij er op in. ‘Alleen ik ben zelf een lid en ik doe zelf zaken met de klant. Ons doel is niet om voorraden te verlagen, maar om nee-verkopen te minimaliseren. We hebben tien miljoen voorraad en een gemiddelde ordergrootte van 100 euro. Omloopsnelheid? Daar sturen we niet op.’

Quantore werkt met vijf private labels, in de ogen van Bos een

paar te veel. De assortimentskeuze is door de ledenstructuur gerelateerd aan de vraagstellingen. ‘We willen de beweging in de consumentenmarkt echter uitbreiden en de B2B-markt saneren met bijvoorbeeld zeven merken ordners in elk 25 verschijningen. We hebben zelf beperkt invloed op het assortiment. Leveranciers die we buitensluiten gaan keihard om ons heen’, zegt Bos. ‘Vanuit concurrentieoverwegingen moeten we daarin mee gaan.’

‘Ik bepaal zelf mijn assortiment’, zegt Gerritse. ‘Het makkelijke inkoopwerk laat ik over aan de inkoopcombinatie. De inkoopcombinatie heeft drie private labels. In principe conformeer ik



### Gert Bos

**‘Je dwingt assortimentsbeheer op een andere manier te kijken. Als ik geen forecast heb, dan ga ik niet bestellen.’**

me daaraan, totdat er een reden is om het niet te doen’, vervolgt Gerritse, waarop de anderen in de lach schieten. ‘Als ik specifieke klanten heb voor een merk wat ik al twintig jaar verkoop of ik heb er veel reclame voor gemaakt, dan is dat voor mij voldoende reden.’

Reynders van Wessanen ziet een assortimentsexplosie: ‘Van de 50 soorten thee zijn er tien hardlopers. Maar dat is voor ons geen reden om die andere 40 niet te verkopen. We hebben het wel eens gedaan met rijstwafels waarvan het zoutpercentage varieerde van >

## ► 'Vooral logistiek en financiën houden zich bezig met voorraadhoogtes. Commercie bemoeit zich er nog te weinig mee'

twee tot drie procent. Dat is zo'n kleine variatie dat we er een gesaneerd hebben. Onze lead buyer is de verantwoordelijke voor het opschonen van de hele markt.'

'Moeten jullie alle merken hebben?', vraagt Van Dijk aan Gerritse. 'Nee, maar we moeten ze wel kunnen leveren. Hoewel we



### Kees Gerritse

**'Van omloopsnelheid hebben we nog nooit gehoord. We zitten op 1,8 per jaar. Ons doel is ook niet om de voorraad te verlagen, maar om de nee-verkopen te minimaliseren.'**

bijna altijd toch wel een alternatief verkopen. Wij leveren aan de bouw, daar gebeurt het helemaal niet gepland, want ze komen het vaak afhalen. Bouwers hebben geen voorraadbeheer. Dus wij vervullen een winkelfunctie. De helft wordt via de balie verkocht. Ze hebben de boor versleten of kapot: als er geen Makita is, dan nemen ze wel een andere omdat ze verder willen met hun werkzaamheden.'

Een nieuw merk lanceren is bij Wessanen ook niet zomaar gedaan. 'Er moet een historie achter een merk zitten. Je kan niet zomaar een "gezond" merk in de markt zetten. Marketing bepaalt binnen retail het assortiment. We moeten eerst met retailers praten om te vragen of ze een nieuw product interessant vinden', zegt Reynders waarop Kobesen van Districon inhaakt. 'Ja en anders houdt het op.'

Bij Quantore werken drie mensen op voorraadbeheer. Bos wordt afgerekend op voorraadhoogte en -beschikbaarheid. 'We hebben veel discussie met assortimentsbeheer. Je dwingt ze op een bepaalde manier te werken. Als ik geen forecast heb, dan ga ik niet bestellen', zegt Bos stellig.

Verder heeft hij een signalerende functie op gebied van ouderdom van voorraden; zelfs de printerlinten zitten nog in het assortiment. 'Ik signaleer, maar als assortimentsbeheer niet reageert, dan kan ik niks meer. Ergens houdt het op. Dan neem ik niets meer op: vol is vol.' 'Hoe goed is de relatie met commercie?', vraagt Kobesen tussendoor, waarop Bos met een strak gezicht antwoordt: 'Heel goed.'

### Excuses

Zonder dat Kobesen hierop door kan gaan, gaat Gerritse er over heen. 'Wij hebben een assortimentscommissie die bepaalt welk artikel eruit kan.' Eric van Dijk haakt in: 'Je ziet vaak dat het dan gaat om de laatste twee procent omzet en de laatste twee procent orderregels. Bij het voorstel om dit overbodige product te schrappen roept de commercie: "Dan smoelt mijn assortiment niet meer." Tja, hoeveel excuses heb je nodig?', zegt Van Dijk. 'Jullie hebben zeventien vestigingen. Leg je iets dat je slechts een keer per jaar verkoopt dan echt in alle vestigingen neer?'

Wessanen heeft gemiddeld per bedrijf zo'n drie à vier planners. Reynders: 'Het zijn vooral logistiek en financiën die zich bezighouden met de voorraadhoogtes. Commercie bemoeit zich er nog te weinig mee. We proberen sales verantwoordelijk te maken door hen zelf het veldje van servicelevel in te laten vullen en door een

## PROFIELEN VAN DE DEELNEMERS



### Gert Bos

**VISITEKAARTJE:** Manager Logistiek bij Quantore

**TAKEN:** verantwoordelijk voor de goederenstroom

**SINDS:** februari 2000

**ARBEIDSVERLEDEN:** HEMA (1981-'82), Defensie (1982-'93), Food-retailer (Prisma Food Groep 1993-'99), consultant en interim bureau (1999-2000)

**OPLEIDING:** Havo, officiersopleiding, post-HBO bedrijfskunde en bezig met MBA

**EERSTE BAAN:** magazijnmedewerker

**TIP:** stem processen goed af en communiceer open en transparant



### Eric van Dijk

**VISITEKAARTJE:** geen functieaanduiding (is directeur van Infolog)

**TAKEN:** luisteren naar zijn klanten en de organisatie, en de producten hierop afstellen

**SINDS:** 1994

**OPLEIDING:** TU Delft

**EERSTE BAAN:** Interne logistiek bij Van Nelle Koffie te Rotterdam

**TIP:** Beetje Rotterdams misschien: stoppen met eindeloos ergens over praten en gewoon ergens aan beginnen



### Kees Gerritse

**VISITEKAARTJE:** directeur Gerritse IJzerwaren

**TAKEN:** interne organisatie,

broer doet de buitenkant

**SINDS:** 1980

**ARBEIDSVERLEDEN:** bijna alleen Gerritse

**OPLEIDING:** Nijenrode

**EERSTE BAAN:** Luitenant Geneeskundige Troepen.

**TIP:** benchmarken



### Vincent Kobesen

**VISITEKAARTJE:** Algemeen Directeur Districon

Group

**TAKEN:** directievoering

**SINDS:** 1990

**ARBEIDSVERLEDEN:** consultant, interim manager, ondernemer

**OPLEIDING:** bedrijfskunde

**TIP:** besteed veel aandacht aan communicatie met betrokkenen



open discussie te voeren. Die komt nu naar voren met de implementatie van Slim4, ons softwarepakket voor voorraadbeheer.' Vanuit zijn verleden bij Compaq heeft Reynders er de nodige ervaring mee. 'Daar leefde het eerst ook te weinig bij sales, ter-

wijl de economische levensduur daar heel kort is net als in de foodsector met een beperkte shelf life. Bij Compaq werd ook niet afgerekend op een ton voorraad die weggegooid moest worden.'

### Reservecultuur

Bij Wessanen speelt de IT-ondersteuning een significante rol bij de verantwoordelijkheden in het hele proces. 'We gebruiken Slim4 om het proces af te dwingen', vertelt Reynders, die er een goed praktijkvoorbeeld bij heeft. Drie jaar geleden implementeerde Wessanen het softwarepakket Slim4 bij Distriborg (ook onderdeel van Royal Wessanen). 'Alle voorraadproblemen werden daarvoor gedumpt bij de planners en als het niet goed was kregen ze er bij wijze van spreken mee om de oren geslagen. Met Slim4 is alles veel transparanter. Planners hebben nu een meer proactieve rol en het belang is daar sterk veranderd.'

'Mensen denken vaak dat het werk door onze software ingewikkelder wordt en dat hun MBO-medewerkers het niet zullen begrijpen', noemt Van Dijk als belangrijk vooroordeel over IT. 'De praktijk leert anders. Als je gewend bent met een ERP-systeem inkopen te doen, dan ervaar je onze software als een verademing. Het is mij sowieso altijd een raadsel hoe mensen voorraadbeheer in ERP kunnen doen.'

Kobesen: 'Er zit ook vaak nog een discrepantie tussen model en werkelijkheid. Je moet het ook nog interpreteren en niet automatisch ermee aan de slag gaan. Op de communicatie tussen logistiek en sales, daar zie je het vaak mank gaan. Zoals ze ook wel eens zeggen: shit in, shit out.'

Gerritse: 'Wij hebben een actiemodel met maandelijks 16 verschillende artikelen in een actiefolder. Dan heb je een succes- ➤



### Geert Reynders

**VISITEKAARTJE** Director Supply Chain Management Europe bij Wessanen

**TAKEN:** ontwikkelen en uitvoeren van Supply Chain-strategie in Europa, verantwoordelijk voor warehousing, distributie en voorraadmanagement

**SINDS:** januari 2002

**ARBEIDSVERLEDEN:** Compaq Computers EMEA, IG&H Management Consultants

**OPLEIDING:** drs. Economische Wetenschappen, drs. Internationale Marketing

**EERSTE BAAN:** salesplanner Compaq België

**TIP:** Slim4 lost de voorraadproblemen niet op als de processen eromheen ook niet doorgelicht en geoptimaliseerd worden



vol nieuw artikel, zul je zien dat je het niet kan leveren. Op dat moment heb je aan Slim4 ook niks. Dan heb je meer aan ervaring van een LBO+'er en een bestelformule Min/Max. Want vestigingen gaan in zo'n geval bij elkaar voorraden weghalen. Degene die zijn voorraad perfect voor elkaar heeft wordt dan leeggeroofd door zijn collega's.' Kobesen noemt dit een typische reservecultuur.

Acties zijn altijd een crime, dat blijft het allermoeilijkst. Daar zijn de deelnemers het wel over eens. Vooral omdat het zo moeilijk is om er een voorspelling voor te doen. 'De promotiemodule van Slim4 helpt wel, maar kan het nooit oplossen', meent Reynders, bij wie acties tien tot twintig procent van de omzet beslaan. 'Alle marktkennis moet ingebracht worden. Je kunt de reactie van de

## PROFIELEN VAN DE BEDRIJVEN

### ► Districon

**ACTIVITEIT:** advies op gebied van logistiek en facilitair management  
**HOOFDKANTOOR IN:** Maarssen  
**AANTAL VESTIGINGEN:** 1  
**VOORRAADSTATISTIEKEN:** niet voorraadhoudend  
**WEBSITE:** [www.districon.nl](http://www.districon.nl)

### ► Infolog

**ACTIVITEIT:** leverancier van software voor voorraadbeheer, waaronder Slim 4  
**HOOFDKANTOOR IN:** Deventer  
**AANTAL VESTIGINGEN:** 8  
**VOORRAADSTATISTIEKEN:** niet voorraadhoudend  
**WEBSITE:** [www.infolog.nl](http://www.infolog.nl)

### ► Gerritse IJzerwaren

**ACTIVITEIT:** groothandel in hang -en sluitwerk, ijzerwaren, gereedschappen en bevestigingsmiddelen  
**HOOFDKANTOOR IN:** Woerden  
**AANTAL VESTIGINGEN:** 17  
**VOORRAADSTATISTIEKEN:**  
 • Assortiment: 20.000 artikelen  
 • SKU's: 10.000  
 • Voorraadhoogte: € 10.000  
 • Omloopsnelheid: 1,8 per jaar  
**WEBSITE:** [www.gerritse.nl](http://www.gerritse.nl)

### ► Quantore

**ACTIVITEIT:** voorraadhoudende in- en verkooporganisatie voor de kantoorvakhandel in Nederland en België en Luxemburg  
**AANTAL LEDEN:** 500 vakkantoren in de Benelux  
**GEVESTIGD IN:** Beuningen  
**OMZET:** € 130 miljoen  
**VOORRAADSTATISTIEKEN:**  
 • SKU's: 15.000  
 • Voorraadhoogte: € 7,1 miljoen  
 • Omloopsnelheid: 14 keer per jaar  
**WEBSITE:** [www.quantore.com](http://www.quantore.com)

## 'Degene die zijn voorraad perfect voor elkaar heeft, wordt dan leeggeroofd door zijn collega's'

eindgebruiker op promotions soms moeilijk inschatten. Het is nooit precies te voorspellen, al zien we intern wel een duidelijke learning curve.'



### Eric van Dijk

**'Het is mij sowieso altijd een raadsel hoe mensen voorraadbeheer in ERP kunnen doen.'**

In de ogen van Bos zit vaak veel emotie in acties: 'Wie had kunnen denken dat voetbalplaatjes zo'n overweldigend succes zouden worden en dat kinderen elkaar de hersens inslaan voor voetbalplaatjes. Dat soort artikelen komt vaak uit verwegistan, dus even bijbestellen is er ook niet bij.'

Gerritse hanteert voor acties een heel gemakkelijke vuistregel: 'Op is op. En op is ook echt op bij ons. Wij doen het liefst promotions met goedlopende artikelen, zodat we er ook niet mee blijven zitten als er wat overblijft.' Gerritse doet als enige van de aanwezigen ook WK-acties en grapt dat nog niemand de Duitse punthelmen uit de Eerste Wereldoorlog heeft ontdekt. 'Vorig jaar hebben we alles wat toch al oranje was in de aanbieding gedaan: onder andere zagen en dekzeil.' Kijkend naar de schappen van Wessanen in de discussieruimte geeft hij als tip aan Reynders mee dat hij wortelsap in de aanbieding kan doen.

### Financiële toverformule

Om het gesprek weer de serieuze kant op te sturen wordt nu het financiële aspect van voorraad ter discussie gesteld. Waar moeten de bedrijven op sturen. Van Dijk heeft hier een hele formule voor. Het rendement op kapitaal als winst voor rente en belasting (*Earnings Before Interest and Tax*) gedeeld door het werkkapi-

taal (*Working Capital Employed*) staat gelijk aan de marge maal de omloopsnelheid (*Earn x Turn*). 'De marge is afhankelijk van een drietal componenten: inkoopprijs, operationele kosten en verkoopprijs. Verkoopprijs is een knop waar commercie maar beperkt aan kan draaien. Betere prijzen behalen is moeilijk omdat die worden gedicteerd door de markt', stelt Van Dijk.

Een belangrijke component in de netto marge waar bedrijven wel invloed op hebben is de operationele kosten. Deze kosten zijn deels vast, maar de faalkosten, zoals incurante voorraden, kunnen bedrijven omlaag brengen. 'Als je de rentabiliteit van je bedrijf wilt verbeteren, dan zit je dus midden in het voorraadbeheer. Daar zit dus de opportunity, zeker omdat de andere belangrijke component omloopsnelheid is', concludeert Van Dijk. Samen met ING en enkele grote accountants doet hij momenteel onderzoek naar de benchmark.

Hoe gaan de bedrijven om met risico incurant? 'Echte incurante voorraden gaan bij ons in de vuilnisbak', antwoordt Gerritse 'Maar we proberen zoveel mogelijk actiematig deze spullen te verkopen. En je zult altijd zien een week nadat we bijvoorbeeld die laatste partij deurkrukken hebben uitverkocht er een grote herhaalorder volgt.' Het terugbrengen van voorraad incurant heeft bij IJzerwaren Gerritse hoge prioriteit.

Ook Wessanen kijkt structureel naar dit onderwerp. 'Bij de meeste bedrijven vraag ik een rapport op hoeveel weken voorraad ze hebben en hoeveel weken THT', zegt Reynders. 'Klanten met verschillende THT-eisen maken de beheersing van de voorraad extra complex. We willen deze THT-problematiek graag inbouwen in Slim4, zodat de planner het precies weet. Nu doen we het nog vrij handmatig.' Reynders geeft aan dat het serviceniveau voorop staat als het gaat om het vraagstuk overtollige voorraden versus nee-verkopen. 'Ja, daar raak je immers klanten op kwijt', vult Gerritse hem aan.



### Geert Reynders

**'Je kan niet zomaar een "gezond" merk in de markt zetten. Marketing bepaalt binnen retail het assortiment.'**

Een ander belangrijk punt voor grote bedrijven dat Van Dijk aan draagt, is de nieuwe wettelijke regel volgens de International Financial Reporting Standards (IFRS) dat de toegevoegde waarde van onverkochte producten op voorraad niet in de waardering mag worden meegenomen. Bos: 'Vroeger kon je inderdaad spelen met je afschrijving op voorraden. We zijn volgens de IFRS-wet nu verplicht de accuraatheid van de voorraadwaardering op te voeren. Ik vraag van alle werkmaatschappijen daarom hun afschrijvingen op de voorraden op. Dat geeft me een indicatie hoe goed ze hun voorraden onder controle hebben. De assortimentsmanager tekent voor incurant.' Gerritse wijst er nog maar eens op dat het steeds weer draait om duidelijke verantwoordelijkheden

### ► Wessanen

**ACTIVITEIT:** marketing, productie en distributie van Health en Premium Taste-producten, groothandelsfunctie richting natuurwinkels

**HOOFDKANTOOR IN:** Utrecht

**AANTAL VESTIGINGEN:** 12 (Europa)

**OMZET:** € 1,87 miljard wereldwijd

**VOORRAADSTATISTIEKEN:**

- Assortiment:
- SKU's: 40.000 (Europa)
- Voorraadhoogte: € 234 mln.
- Omloopsnelheid: 10-14 keer per jaar

**WEBSITE:** [www.wessanen.com](http://www.wessanen.com)

## 'Kijk goed naar je processen. Die zijn belangrijker dan tools'

van de verschillende bedrijfsafdelingen. Een mooie aanleiding om grondig naar de voorraadproblematiek te kijken is een verhuizing. Gerritse IJzerwaren verhuist voor de zomervakantie nog naar een nieuw magazijn, Quantore heeft verhuisplannen voor volgend jaar zomer. 'Als de logistiek niet goed op orde is, kom je bij de verhuizing nog voor grote verrassingen te staan' weet Kobesen. 'Tien a twintig procent van de spullen blijft staan. En je komt foutjes van de inkopers tegen die wellicht professioneel zijn weggewerkt in de oude situatie. Het meest verrassende dat we ooit zijn tegengekomen was een bed waar iemand lag te maf-fen tussen twee stellingen.' Bos noemt ook als typisch voorbeeld de opgeslagen winterbanden van de directie. 'Ons magazijn staat echter heel vol en als artikelen op een verkeerde plek staan, dan komen we ze vanzelf vrij snel weer tegen. We hebben wel een aantal verborgen locaties, bijvoorbeeld een rare plek met buizen waar nog net een restpallet kan staan.'



### Vincent Kobesen

**'Met een te klein magazijn krijg je een heel natuurlijk selectieproces. Los van de beheersingstool. Als je de ruimte hebt, raakt het vol.'**

De beste manier om de voorraden omlaag te brengen, vindt Kobesen, is een te klein magazijn bouwen. 'Dan krijg je een heel natuurlijk selectieproces. Los van de beheersingstool. Als je de ruimte hebt, raakt het vol.' De mannen herkennen dit fenomeen aan de thuissituatie waar de kelder, de garage of de zolder ook altijd vol staat en de spullen - er eenmaal in - nooit weer uit komen. Bos zegt jaarlijks wel zijn zolder op te schonen en bekijkt welke spullen hij in handen heeft gehad.

Vergelijkbaar doen de voorraadhoudende bedrijven allemaal een jaarlijkse voorraad telling, behalve Quantore, die hier vier jaar geleden mee stopte. Telling gebeurt nu cyclisch. Bos noemt het jaarlijks tellen 'wel weer een leuke happening', maar hecht er niet zoveel kwalitatieve waarde aan. Het doorlopend tellen en de dagelijkse telling van manco's is voor hem belangrijker. Gerritse merkt op dat bij hem eenderde van de voorraadverschillen ontstaat door het verkeerd intikken van een nummer. Reynders wil het liefst zijn voorraad dusdanig onder controle hebben dat zijn auditor zegt dat hij geen jaarlijkse telling meer hoeft te doen.

### Kritische zelfanalyse

De drie heren van de voorraadhoudende bedrijven hebben zo elk hun eigen plannen met logistieke consequenties het komende jaar. Bos verwacht dat het stoffige imago dat Quantore heeft eraf zal gaan en de organisatie commerciëler zal worden. Hij wil meer logistieke transparantie en samenwerken, en daarnaast nog beter segmenteren naar de traditionele kantoorhandelaren en de thuis-kantoren.

Wessanen heeft de verdere uitrol van Slim4 op de planning staan



en onderzoekt ook de selectie en bedrijfsbrede implementatie van een nieuw ERP-pakket. Het is niet geheel onbekend dat Wessanen een eerdere ERP-implementatie in Amerika stop heeft gezet en daarop ettelijke miljoenen euro's heeft afgeschreven. Reynders geeft dan ook wijselijk als tip mee: 'Kijk goed naar je processen, die zijn belangrijker dan tools.'

Van Dijk geeft aan dat Nederland er niet verkeerd aan zou doen om een kritische zelfanalyse op voorraadgebied te maken. 'Ik merk vaak dat Nederlandse bedrijven zeggen: "Wij hebben het goed voor elkaar". Maar als je een assortimentsanalyse koppelt aan een ABC-analyse en dit sorteert per leverancier, dan komt daar vaak een afschrikwekkend plaatje uit. Daar moet je geen afstand van nemen, maar juist managen.' Gerritse adviseert collega's zich af en toe te laten benchmarken door een consultant. Kobesen haakt daar op in door te vertellen dat zijn bedrijf bezig is met een bruikbaar diagnosehulpmiddel voor bedrijven die nu nog een beetje zelfgenoegzaam zijn. Het mag duidelijk zijn dat voor deze heren het onderwerp van voorraden en forecasting prominent op de bedrijfsagenda staat.