

Wikken en wegen

Het aanbod van warehouse management systemen (WMS) is groot. En elke softwareleverancier vertelt alleen maar lovende verhalen over zijn eigen systeem. Wie een WMS wil aanschaffen, moet dan ook weloverwogen te werk gaan. Een gedegen selectietraject duurt minimaal een half jaar.

Marcel te Lindert

Een warehouse management systeem (WMS) koop je niet elke dag. Sterker nog: als het geen rare fouten bevat en door de leverancier up-to-date wordt gehouden, kan zo'n systeem toch zeker een jaar of zes mee. De meeste bedrijven die op zoek zijn naar een WMS, hebben dus niet of nauwelijks ervaring met het selecteren ervan. Ze worstelen met een heleboel vragen. Wat zijn vandaag de dag veelgevraagde functionaliteiten? Wat is technisch gezien tegenwoordig allemaal mogelijk met een softwarepakket? Wie zijn de populaire leveranciers van dit moment? Geen wonder dat veel bedrijven de hulp inroepen van een externe partij die wat beter in de materie is ingevoerd. Maar dan nog duurt een selectietraject minimaal een half jaar.

warehouse logistics

Een project van
Fraunhofer-IML,
IPL Consultants,
Fördern und Heben en
Transport+Opslag

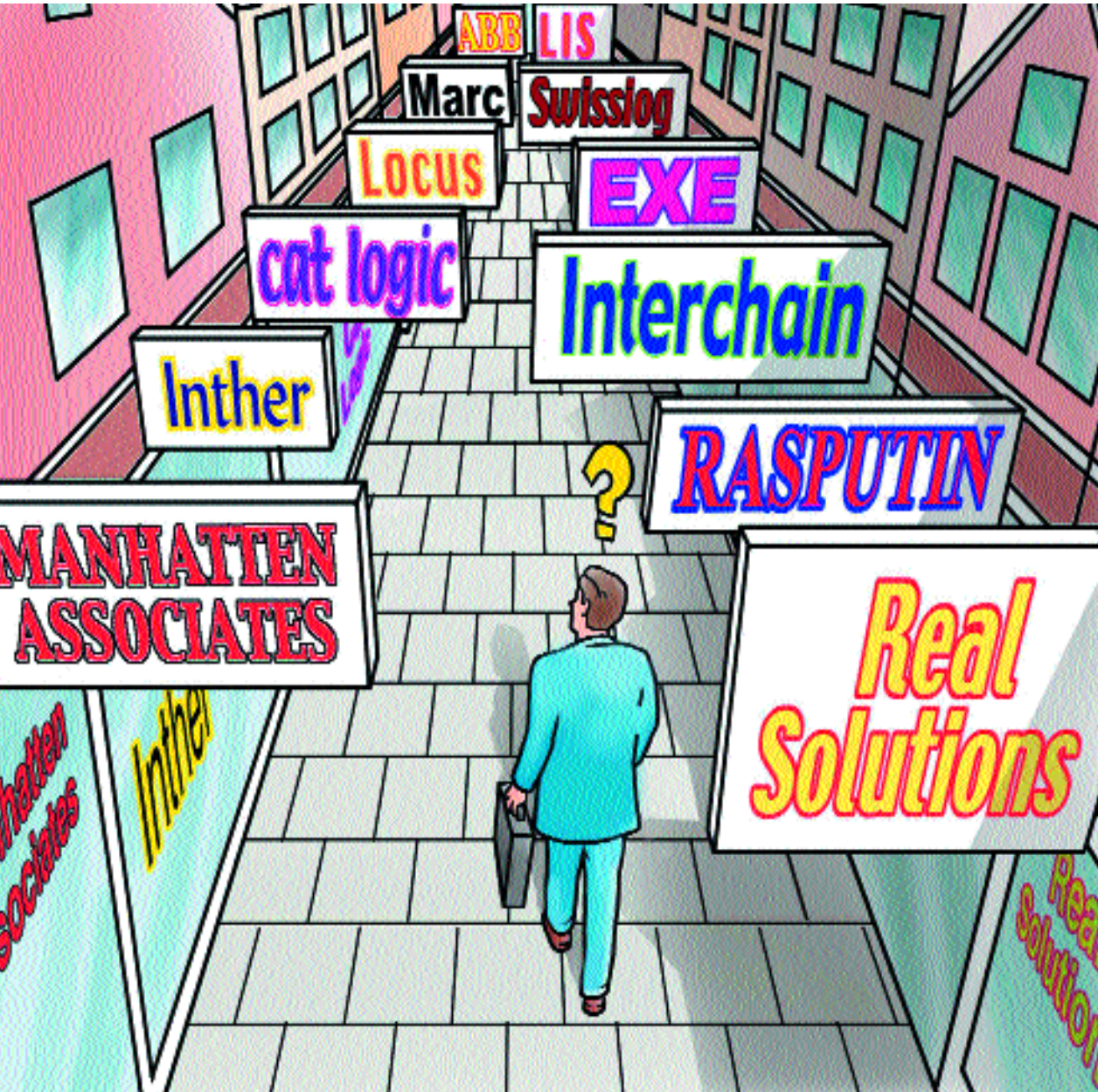
IPL Consultants is zo'n externe partij die regelmatig wordt ingehuurd om selectietrajecten te begeleiden. "Dat zijn niet alleen bedrijven die willen weten welk WMS-pakket ze moeten hebben, maar ook bedrijven die willen weten of een WMS voor hen überhaupt zinnig is", vertelt René van den Elsen, adviseur van IPL. "En soms krijgen we bedrijven die al een ERP-pakket gebruiken en willen weten of ze daarnaast nog een afzonderlijk WMS moeten nemen."

INNOVATIEF VERMOGEN

Het eerste wat IPL doet bij de start van een selectietraject, is het uitvoeren van een ICT-scan. De adviseur praat gedurende die dagen met een aantal mensen, waarna de interviews volgens een standaard methode worden geanalyseerd. Het resultaat wordt in de vorm van een rapport gepresenteerd. Tijdens de interviews wordt onder meer gesproken over de bedrijfsvoering en de rol van ICT daarin. De knelpunten worden geïnventariseerd en daarna komen de gewenste ontwikkelingen en de verbetermogelijkheden aan de orde. "Het blijkt soms dat bedrijven nog niet precies weten wat ze willen", vertelt Van den Elsen. "Als adviseur hebben wij de taak om ze voor te lichten over de mogelijkheden." In de ICT-scan wordt ook nadrukkelijk gekeken naar het innovatief vermogen van een bedrijf. Dat is de mate waarin een bedrijf in staat is om veranderingen door te voeren. Is er genoeg geld beschikbaar? Kunnen voldoende mensen worden vrijgemaakt voor het project? Is de manager in staat om een projectteam te leiden? Van den Elsen: "Je kunt niet van elk bedrijf verwachten dat het genoeg mensen heeft met zicht op alle mogelijkheden."

WENSEN EN EISEN

Na de ICT-scan is het tijd om de wensen en eisen aangaande het nieuwe WMS-pakket te inventariseren. De adviseur houdt wederom een aantal interviews met 'sleutelfunctionarissen', soms zelfs met klanten. Dat laatste is vooral het geval bij logistiek dienstverleners. De wensen en eisen van bedrijven die hun logistiek uitbesteden, hebben tenslotte een grote impact op de rol van de logistiek dienstverleners, en dus op het informatiesysteem. van den Elsen: "Af en toe maken we mee dat het contact met de klant niet is zoals het hoort. Dan is het soms makkelijker dat wij met hem gaan praten." Voor de eigen medewerkers is het niet altijd even gemakkelijk om te



vertellen waaraan een WMS moet voldoen, zeker als ze geen ervaring hebben. Aan de adviseur dan de taak om ze hierin wegwijs te maken. Incidenteel wordt er zelfs een leverancier gevraagd om een overzicht te geven van de mogelijkheden van een WMS. Natuurlijk doet van den Elsen zelf ook regelmatig suggesties. "Als ik denk dat een bedrijf een bepaalde functionaliteit per se nodig heeft, probeer ik de betrokkenen daarvan te overtuigen. En soms adviseer ik juist om een bepaalde functionaliteit niet te gebruiken, bijvoorbeeld als het proces te complex wordt."

SHORTLIST

Voor het samenstellen van shortlist beschikt IPL over een database met uitgebreide informatie over WMS-pakketten. Die database is het resultaat van een jaarlijks terugkerend vergelijkende warenonderzoek, dat samen met het Duitse Fraunhofer Institut für Materialfluss und Logistik wordt uitgevoerd. Voordat de database wordt geraadpleegd, vertaalt IPL het lijstje wensen en eisen in de vragen zoals die zijn opgenomen in de database met WMS-pakketten. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen knock-outcriteria en minder harde eisen. Als alle vragen zijn verwerkt, rolt uiteindelijk een overzicht van de meest geschikte pakketten uit de printer. Dat zijn niet per definitie ook de beste pakketten, benadrukt

Selectie in zes stappen

- De aanpak van IPL Consultants bij het selecteren van een warehouse management systeem (WMS) bestaat uit de volgende zes stappen.
1. ICT-scan;
 2. inventarisatie wensen en eisen;
 3. opstellen long- en shortlist;
 4. demo- en offertefase;
 5. eventueel proeftuin of vooronderzoek;
 6. contractfase.

van den Elsen. "Wij kijken niet naar de beste pakketten, maar naar de pakketten die de beste 'fit' met het bedrijf hebben." Het is niet zo dat de bovenste vijf pakketten automatisch op de shortlist komen. Pakketten die te duur zijn, vallen bij voorbaat al af. Ook is het mogelijk dat een pakket op papier minder goed scoort, maar toch vanwege bepaalde kwaliteiten in de verdere selectie wordt meegenomen. Aan de hand van de shortlist wordt vervolgens een aanvraag voor een demonstratie en een conceptofferte opgesteld. De aanvraag omvat een beschrijving van het bedrijf en een aantal kentallen en bijzonderheden om de leveranciers een gevoel te geven van het project. Het liefst doet Van den Elsen eerst de aanvraag voor de conceptofferte de deur uit, dan pas die voor de demo. "Als een leverancier voor dit bedrijf te duur is, kunnen we die tenminste direct schrappen. In de praktijk blijkt echter dat de meeste leveranciers eerst de demo willen doen, omdat ze daarmee wat meer informatie krijgen om een offerte op te stellen."

CONTRACTONDERHANDELINGEN

Voor een demonstratie van een WMS-leverancier wordt meestal een dag uitgetrokken. De leverancier laat niet alleen de mogelijkheden van zijn pakket zien, maar ook de wijze waarop specifieke problemen in het pakket kunnen worden opgelost. Tegelijkertijd worden ook andere bronnen, bijvoorbeeld referenties, ingeschakeld om informatie over de leverancier en het pakket te verzamelen. Uiteindelijk moet deze fase uitmonden in een principebesluit. Dat is niet altijd even gemakkelijk. "Niet elke medewerker kan in gelijke mate blij worden gemaakt. Het kan zijn dat iemand liever pakket A had gewild, maar dat het voor de onderneming beter is om pakket B te nemen. Belangrijk is dat de medewerkers samen een pakket kiezen", aldus van den Elsen. Voordat de contractonderhandelingen starten, kan eventueel nog een vooronderzoek door de leverancier worden uitgevoerd. Dat resulteert dan in een exacte omschrijving van het uit te voeren maatwerk en een plan van aanpak voor de implementatie. Soms wordt in plaats van een vooronderzoek soms een 'proeftuin' gehouden, waarbij gedurende een aantal dagen enkele praktijkcases worden behandeld. Als de definitieve offerte van de leverancier is goedgekeurd, kan het contract worden opgesteld. Ook hierbij kan een adviseur van grote waarde zijn. Van den Elsen: "Wat staat bijvoorbeeld omschreven als maatwerk en wat niet? Welke garanties voor continuïteit zijn er? Advies hierover verdient zichzelf altijd terug." Als het contract getekend is, kan een aanvang worden gemaakt met de implementatie. Voor IPL is dan nog hooguit een rol op de achtergrond weggelegd. Aan pakketimplementaties begint het adviesbureau uit principe niet. van den Elsen. "Als we dat doen, zijn we onze onafhankelijkheid kwijt." ■