



Behoeft aan managementinformatie groeit

Elk magazijn zijn eigen dashboard

Het gezegde 'meten is weten' doet ook in het magazijn opgeld. Leverbetrouwbaarheid, productiviteit, doorlooptijd, voorraadbeschikbaarheid: wie deze 'metertjes' niet in de gaten houdt, kan de controle over de logistiek verliezen. Aan de beschikbare informatie kan het niet liggen. De meeste WMS-systemen leggen een schat aan gegevens vast. Vaak ontbreekt alleen een dashboard om deze helder te presenteren.

Marcel te Lindert

Voor een chauffeur is een dashboard cruciaal. De kilometer-teller en dagteller vertellen hem of hij zijn planning voor die dag haalt. De brandstofmeter waarschuwt hem als het tijd is voor een dosis nieuwe energie. Wanneer de motor zich te lang over de toeren werkt, gaat de temperatuurindicator branden. En als het oliekannetje oplicht omdat het smeermiddel opraaft, dreigt de boel vast te lopen. In het besturen van een auto en het aansturen van een magazijn zitten grote overeenkomsten. In beide gevallen is informatie over het te besturen voorwerp of proces onontbeerlijk. Een warehouse manager die niet de productiviteit van zijn medewerkers meet, weet niet hoeveel pallets en dozen hij met de huidige bezetting nog meer kan verstouwen. Een magazijn waarin niet het aantal pickfouten wordt geregistreerd, zal nooit foutloos werken.

KNELPUNTEN

Allereerst is managementinformatie nodig om de prestaties in het eigen magazijn te meten. Dat is best lastig, weet adviseur René van den Elsen van IPL Consultants. "In de productie is het makkelijker. Daar is eenvoudig te meten hoeveel producten Jan in elkaar heeft gezet en hoeveel Piet er op een dag doet. In het magazijn is dat wat ingewikkelder." Het meten van prestaties is echter wel een voorwaarde om processen te kunnen verbeteren. Door de prestaties met vooraf opgestelde doelen of eventueel met die van andere magazijnen te vergelijken (benchmarking), komen knelpunten in het magazijn aan het licht. Ook kan de verkregen informatie helpen om investeringen te onderbouwen. "Als uit de cijfers blijkt dat er ruimtegebrek is in het magazijn, kan dat helpen om de directie te overtuigen van de noodzaak voor uitbreiding", zegt adviseur Jeroen van den Berg van Jeroen van den Berg Consulting. Managementinformatie is ook van belang voor de doorbelasting van activiteiten aan klanten. Door nauwkeurig te registreren welke activiteiten voor welke klanten zijn uitgevoerd, kunnen gedetailleerde facturen worden verstuurd. "Een groot deel van de magazijnen heeft te maken met meerdere goedereneigenaren. Dat geldt niet alleen voor logistiek dienstverleners, maar ook voor handels- en productiebedrijven met meerdere bv's", weet Van den Elsen. Voor logistiek dienstverleners is managementinformatie ook om een andere reden van essentieel belang. "Over de prestaties en de doelstellingen zijn immers afspraken gemaakt met de opdrachtgevers", zegt Van den Berg.

PRESTATIE-INDICATOREN

Meestal wordt managementinformatie gepresenteerd in de vorm van prestatie-indicatoren oftewel 'key performance indicators' (KPI's). Van den Berg heeft er twaalf gedefinieerd, waarmee volgens hem het hele proces kan worden aangestuurd. Van die twaalf zijn er vier voor inslag, vier voor opslag en vier voor uitslag. Voor elk van deze drie categorieën zijn er twee om de productiviteit en twee om de kwaliteit te meten. Bij het opstellen van KPI's is het belangrijk om het hele proces te meten. Als er slechts twee of drie KPI's zijn gedefinieerd, bestaat het gevaar dat alles wordt gefocust op deze activiteiten en andere zaken uit het oog worden verloren. Daarnaast moeten KPI's een zuiver beeld geven. De produc-



tiviteit van een orderpicker kan bijvoorbeeld worden uitgedrukt in het aantal orderregels per man. Als op het ene moment een orderregel bestaat uit één doosje en even later uit zes pallets of 83 doosjes, kan deze KPI een vertekend beeld geven. "Daarom is het belangrijk om normtijden aan alle activiteiten te hangen en de prestaties ten opzichte van die normtijden te meten. Daarmee voorkom je discussies met medewerkers", heeft Van den Berg ervaren. Een andere voorwaarde is dat KPI's onafhankelijk van elkaar moeten zijn. Alleen dan kun je duidelijk oorzaak en gevolg onderscheiden. Van den Berg: "Onafhankelijkheid is natuurlijk niet helemaal te realiseren. Als de goederenontvangst slecht is, gaat het met de uitgaande stromen vaak ook niet goed." Ook Van den Elsen benadrukt het belang van goede KPI's. Over omloopsnelheid bijvoorbeeld bestaat nog wel eens discussie. "Er zijn bedrijven die hun omloopsnelheid tot het belachelijke hebben opgevoerd. Wat ze niet zien is dat de handlingkosten daardoor torenhoog kunnen oplopen."

EXPERTISE UITBREIDEN

De behoefte aan managementinformatie verschilt per bedrijf. Bij logistiek dienstverlener Hellmann Worldwide Logistics in Rotterdam is die behoefte beperkt. In het 12.500 vierkante meter grote magazijn liggen goederen van enkele tientallen klanten. Op de eerste dag van de maand draait Hellmann een overzicht van de voorraden uit. "Op basis daarvan berekenen we dan hoeveel ton erin en eruit is gegaan. Dat doen we op basis van gewicht, niet per pallet. Soms komt het er namelijk op pallets in en gaat het er in dozen weer uit", vertelt Marcel Delmee van Hellmann. De productiviteit van de twaalf medewerkers wordt niet gemeten. "Wij hadden in eerste instantie andere prioriteiten. Gezien de relatief kleine groep, aangestuurd door twee voormannen, waren de prestaties van iedereen goed te overzien en onder controle. Nu gaan we echter ook dit inzichtelijk maken met het doel om tot nog betere prestaties te komen en

Het meten van de prestaties is belangrijk voor Arjen Kuneman van Geodis Vitesse: "Het is de enige manier om onze expertise uit te breiden en de performance te verbeteren"

Hoe groter het magazijn, hoe meer informatie

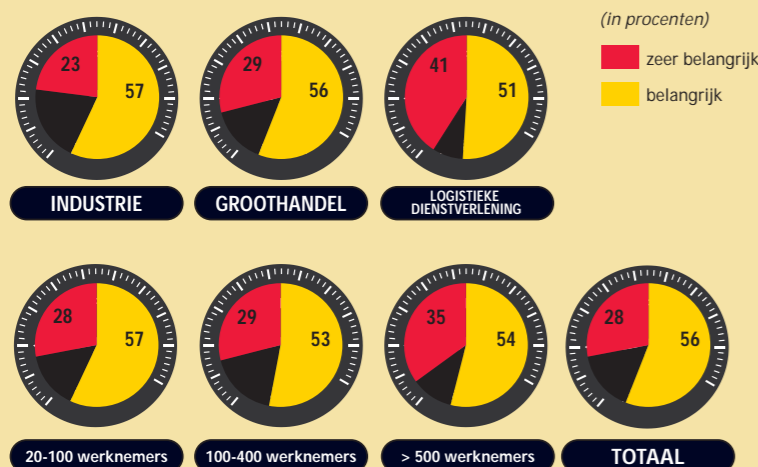
Elk jaar vraagt Transport+Opslag zo'n 300 logistiek managers naar hun wensen op het gebied van magazijnsoftware. Dit jaar is ook het onderwerp managementinformatie aan de orde gesteld. Uit de resultaten kunnen twee conclusies worden getrokken:

● Hoe groter het bedrijf, hoe groter de behoefte aan managementinformatie. Dat is logisch, want als de operatie complexer wordt, groeit de behoefte aan in-

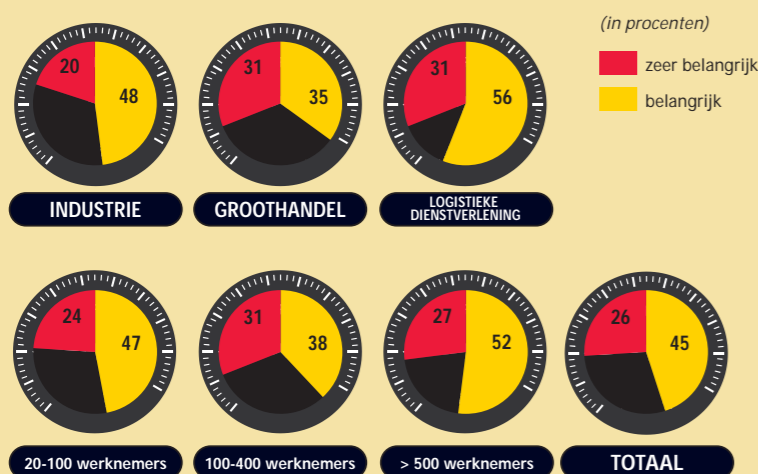
formatie om het werk in goede banen te leiden.

● Logistiek dienstverleners vinden managementinformatie belangrijker dan groothandels en productiebedrijven. Ook dat is logisch, want voor deze branche is logistiek kernactiviteit nummer één. Bovendien willen opdrachtgevers steeds meer inzicht in de prestaties van hun logistiek dienstverlener.

Is een WMS belangrijk voor het verkrijgen van management informatie?



Is een WMS belangrijk voor de informatievoorziening naar de klanten?



Bron: Transport+Opslag, 2004

een en ander te perfectioneren", aldus Delmee. Heel anders is het bij Geodis Vitesse. In het dc in Venlo worden de prestaties uitvoerig gemeten. "Dat is de enige manier om onze logistieke expertise uit te breiden en de performance te verbeteren", zegt site manager Arjen Kuneman van de logistiek dienstverlener. Het meten begint al bij de goederenontvangst. Van elke leverancier wordt onder meer bijgehouden hoe vaak hij op tijd is en of de documentatie in orde is. Vervolgens wordt geregi-



HellmannWorldwide Logistics maakt beperkt gebruik van managementinformatie. Marcel Delmee: "Wat zegt het als iemand een laag aantal picks per uur haalt? Misschien is hij even weggeroepen"

streerd of de goederen op tijd beschikbaar zijn voor de orderpickers. Aan de uitgaande kant wordt gecheckt of de zending compleet is en of de spullen verpakt zijn volgens de eisen van de klant. Ook de productiviteit wordt gemeten. "Het aantal picks per dag, per ploeg en per persoon: dagelijks wordt dit gerapporteerd", weet Kuneman. "Nog belangrijker is het aantal picks per zone. In Venlo liggen printers waarvan de levenscyclus minder dan een half jaar is. En dan heb je nog te maken met een startup-, piek- en uitloophase. Erg belangrijk is dat de snellopers op de goede plek liggen. Ik heb liever twee man op kantoor die dit in de gaten houden dan tien extra orderpickers op de magazijnvloer", stelt Kuneman, die in het hoogseizoen 560 mensen heeft rondlopen.

TWEE DATABASES

In feite zijn alle gegevens beschikbaar die voor een warehouse manager van belang zijn. In een WMS wordt bijna alles vastgelegd: elke ontvangst, elke pickopdracht, elke verplaatsing. Dat geldt zeker voor magazijnen waar met RF-scanning wordt gewerkt. Omdat na elke afzonderlijke handeling wordt gescand, zijn er veel meer contactmomenten met het WMS dan in een 'papier' magazijn. Daar wordt alleen maar vastgelegd wanneer de picklijst is uitgeleerd en wanneer de picklijst is ingeleverd. Als bovendien elke magazijnmedewerker zijn eigen inlogcode krijgt, is exact te achterhalen wat iedereen heeft gedaan. De vraag is echter hoe je de informatie uit de database van het WMS krijgt. "In principe doet een WMS niets met deze informatie. Een WMS is bedoeld om processen aan te sturen, niet om grote hoeveelheden data te analyseren", stelt Van den Berg. Veel pakketten werken daarom met gespecialiseerde managementinformatiesystemen, zoals Crystal Reports, Business Object of Cognos. Van den Elsen kent systemen die twee databases in de lucht houden. Eén database wordt gebruikt voor de lopende ope-

ratie. Van de gegevens daarin wordt een back-up gemaakt in de tweede database, die alleen wordt gebruikt voor het genereren van managementinformatie. "Op die manier gaat het genereren van rapporten niet ten koste van de snelheid van het systeem", legt Van den Elsen uit.

PC-FREAK

In principe is het niet lastig om managementinformatie uit een systeem te halen. "Zeker als het pakket volgens de Windows-conventies werkt en er eenvoudige koppelingen naar bijvoorbeeld Excel zijn. Anders moet je iets meer pc-freak zijn om de informatie eruit te halen. En er zijn nog heel veel mensen die dit niet zijn", zegt Van den Elsen. Nadeel van de meeste systemen is dat je goed moet weten welke informatie je wilt hebben, juist omdat er zo ontzettend veel wordt geregistreerd. Er zijn systemen waarin standaard rapportages zijn opgenomen, maar die sluiten niet altijd goed aan bij de eigen processen. "Eigenlijk moet je al een idee hebben waar in het magazijn iets mis is om de juiste informatie te zoeken. Het mooist is als het WMS je een bepaalde kant opstuurt", zegt Van den Berg. Geodis Vitesse gebruikt SAP voor de aansturing van het dc. Kuneman is tevreden over dit systeem. "Het heeft een heel open structuur. De informatie kan er heel gemakkelijk worden uitgehaald en bijvoorbeeld in een spreadsheet worden overgebracht. Daar hoeft je geen whizzkid voor te zijn", vindt Kuneman. Hellmann gebruikt het WMS van Interchain. Delmee "In vrijwel alle systemen, die we hebben bekeken, zaten standaard rapportages. Het voordeel van dit systeem is dat het heel eenvoudig is om zelf 'queries' te maken. Op die manier kunnen we bijvoorbeeld snel zien welke opdrachten nog niet zijn afgerekend." Voor logistiek dienstverleners zoals Geodis Vitesse en Hellmann is de informatie uit het WMS ook belangrijk in de relatie met opdrachtgevers. Zo'n dertig klanten van Hellmann

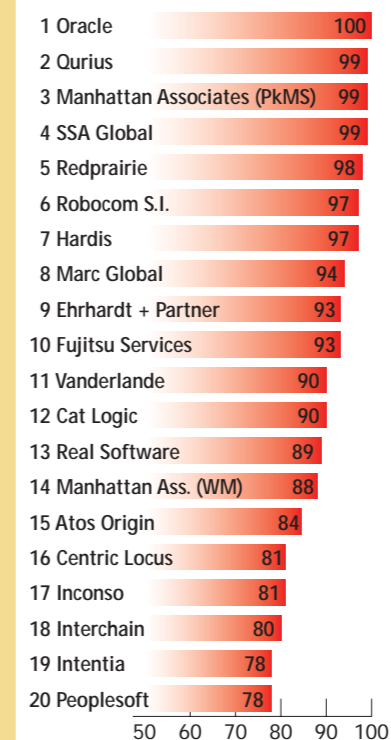
Standaard of zelf bouwen?

Er zijn grofweg twee methodes waarop een gebruiker managementinformatie uit een WMS kan halen:

- Via de standaard rapportages die de leverancier heeft aangemaakt.
 - Via een rapportage die door de gebruiker zelf is geprogrammeerd.
- Beide methodes hebben voor- en nadelen. Het voordeel van standaard rapportages is dat de gebruiker zelf geen 'queries' hoeft op te stellen. Het nadeel is dat de rapportages soms niet exact aansluiten op de informatiebehoefte. Dat laatste is met het zelf programmeren van rapportages te ondervangen. De gebruiker moet dan wel een zekere handigheid met softwareprogramma's hebben om ze eenvoudig te kunnen opstellen. IPL Consultants en Fraunhofer IML hebben in hun WMS-onderzoek aan beide methodes aandacht besteed. Twee zaken vallen daarbij op:
- Leveranciers van ERP-pakketten met een WMS-module (Intentia, Oracle, Peoplesoft, SAP) bevatten relatief veel mogelijkheden om zelf rapportages samen te stellen.
 - WMS-leveranciers, die zich richten op logistiek dienstverleners (Interchain DCS, Transquest, CAL Consult, WICS Solutions), scoren laag en vallen vaak zelfs buiten de top 20.

Welk WMS bevat de meeste standaard rapportages?

(in procenten)



Met welk WMS kunt u het beste zelf rapportages aanmaken?

(in procenten)



warehouse logistics

hebben via internet inzage in bijvoorbeeld de voorraadniveaus. "In onderhandelingen met nieuwe opdrachtgevers is internet verkoopargument nummer één", stelt Delmee. Kuneman kreeg een half jaar geleden een nieuwe klant die maar liefst elk uur de score op de KPI's wilde hebben. "Dat hebben we gelukkig nog kunnen tegenhouden. We verstrekken de KPI's nu op dagbasis." ■

Reacties: marcel.te.lindert@reedbusiness.nl