

Drie bedrijven kijken terug

WMS-ervaringen uit de praktijk

De eerste maanden nadat een WMS in gebruik is genomen, is iedereen nog hartstikke enthousiast. Maar hoe is dat na enkele jaren? Presteert het systeem dan nog steeds naar tevredenheid? Uit praktijkervaringen blijkt dat de gekozen implementatiemethode en de hoeveelheid maatwerk bepalend zijn voor succes op langere termijn.

Marcel te Lindert

Een goed begin is het halve werk. Dat cliché geldt ook voor WMS-implementaties. Nog steeds kiezen bedrijven ervoor om een WMS zonder al te veel nadenken zo snel mogelijk te implementeren. Optimaliseren doen we wel als het systeem eenmaal draait, is de achterliggende gedachte. Jammer, meent Jeroen van den Berg. "Vaak blijft zo'n optimalisatietraject liggen. Als na veel inspanningen het systeem eindelijk werkt, dan hebben ze er vaak genoeg van", vertelt de directeur van Jeroen van den Berg Consulting. Er zijn grofweg vier methodes om een WMS te implementeren. Sommige bedrijven kiezen ervoor om het proces gefaseerd te automatiseren, bijvoorbeeld eerst de goederenontvangst. Dat project fungeert dan als een soort testcase voor de leverancier en diens oplossing. Andere bedrijven automatiseren wel het hele magazijn, maar zonder uitgewerkt plan. Of ze handhaven de bestaande processen, of ze volgen

de standaard werkwijze van het nieuwe systeem. Verbeteren van de processen doen ze daarna wel. Daarnaast zijn er bedrijven die voorafgaande aan de implementatie eerst een uitvoerige beschrijving van de toekomstige werkwijze opstellen, waarbij ze rekening houden met de mogelijkheden van het systeem en de wensen van de gebruikers. Tot slot zijn er bedrijven met meerdere magazijnen. Zij ontwikkelen een blauwdruk met een standaard werkwijze voor alle magazijnen. Als dat is gebeurd, wordt in rap tempo het systeem op de vestigingen geïmplementeerd. Ook logistiek dienstverleners met meerdere opdrachtgevers volgen meestal een soortgelijke werkwijze. Van den Berg pleit ervoor om tegelijk met de implementatie de processen te optimaliseren. "Je moet van tevoren nadenken over de vraag hoe je business er over enige jaren uit zal zien. Je moet loskomen van de huidige werkwijze. Dat is las-



tig, zeker als je al tien jaar op dezelfde manier werkt."

VOORAF NADENKEN

De voorbereiding gebeurt niet altijd even grondig. Bedrijven verwachten ten onrechte dat de WMS-leverancier dat klusje klaart. "Een WMS-project is echter meer dan een software-project. Een WMS-implementatie leidt tot een andere manier van werken, die meer discipline van de medewerkers vergt. In veel magazijnen betekent dat een culturomslag", zegt Van den Berg, die stelt dat te veel bedrijven denken dat de softwareleverancier dat allemaal begeleidt. Die heeft echter een scherpe prijs afgegeven en kan het zich niet veroorloven om heel veel tijd te steken in verandermanagement en het nadenken over efficiëntere werkwijzen. Van den Berg adviseert bedrijven dan ook om zelf het projectmanagement te voeren. "De WMS-leverancier is slechts verantwoordelijk voor een deel van het project en kan dus onmogelijk de leiding nemen over het geheel."

Helaas zijn weinig logistiek dienstverleners in de gelegenheid veel tijd te steken in de voorbereiding. "Vaak worden wij ingeschakeld als de logistiek dienstverlener het contract met de klant al heeft getekend", stelt Jo Louvenberg van WMS-leverancier CAL Consult. "Dan is het zaak om het systeem zo snel mogelijk te implementeren en niet allerlei ingewikkelde dingen te bedenken. De werkwijze van de klant is vaak ook nog niet eens bekend."

In dit soort projecten wordt als eerste de vraag beantwoord welke functionaliteiten echt noodzakelijk zijn. De eerste stap is dan het implementeren van die functionaliteiten die per se nodig zijn, zoals de inslag- en uitslaginterface met het hostsysteem. Vervolgens komen de zaken aan de beurt waar het bedrijf alleen beperkte tijd zonder kan, zoals crossdocking of cyclecounting. Pas daarna is er gelegenheid voor verdere optimalisatie. Louvenberg: "Een klant zoals Nagel, dat veertig vestigingen heeft, komt soms niet eens aan optimalisatie toe. Daar lopen voortdurend vier implementaties tegelijkertijd."

IN DE WACHTKAMER

Hoogenbosch heeft bij de implementatie veel tijd gestoken in de voorbereiding. Het dc in Den Bosch, waarvandaan de winkels van Dolcis, Manfield, Invito en Pro Sport worden beleverd, draait al ruim twee jaar op het WMS van Manhattan Associates. "Voordat de WMS-implementatie daadwerkelijk van start ging, zijn alle processen tot op detailniveau geanalyseerd. Daar zijn we zo'n tien werkdagen mee bezig geweest", zegt logistiek manager Cees de Kort van Hoogenbosch. "We hebben besloten om drie processen in de wachtkamer te zetten en pas later te implementeren: cyclecounting, klachtenverwerking en crossdocking", vertelt De Kort. Hoogenbosch heeft die drie processen ook daadwerkelijk geïmplementeerd. Zes weken na de ingebruikname is het stukje cyclecounting aangepakt. Na een half jaar was crossdocking aan de beurt, na een jaar de klachtenverwerking. De Kort wil best geloven dat dit soort optimalisaties vaak blijven liggen als het systeem eenmaal live is. "In ons geval is het belangrijk geweest dat het drie heel duidelijke projecten waren, die in de voorbereiding al helemaal zijn meegenomen. Als je het ontwerp van deze processen in een later stadium doet, zijn het meestal ook financieel aparte projecten. Dat leidt dan vaak tot een nieuwe discussie of je



ze wel of niet moet doen."

Veel moeite heeft de implementatie van de drie processen niet gekost. Alleen het stukje cyclecounting nam meer tijd in beslag dan verwacht. Afstemming van procedures, de omgang met de interface en de beperkte ervaring van de leverancier op het gebied van cyclecounting vertraagden het proces. "Andere aanpassingen zijn er na de ingebruikname nauwelijks geweest. Alleen een paar kleine dingetjes, maar dat had meer te maken met de instelling van de parameters

Hoogenbosch heeft met de automatisering van drie processen bewust gewacht tot na de ingebruikname

Cees de Kort, Hoogenbosch:

"Met de ontwerpfase zijn we zo'n tien hele lange werkdagen bezig geweest"

en configuratie", aldus De Kort.

Hoewel Hoogenbosch bewust heeft gekozen voor een leverancier met veel aandacht voor productontwikkeling, is van een upgrade nog geen sprake geweest. "De laatste release bood ons onvoldoende toegevoegde waarde om die te implementeren. Bovendien: als het systeem nieuwe functionaliteit biedt, wil dat nog niet zeggen dat het bedrijf erook al

Terugblikken tijdens WMS-dag

De WMS-dag op donderdag 14 april heeft een speciaal tintje. Omdat het evenement voor de tiende keer plaatsvindt, zijn enkele gerenommeerde sprekers uit eerdere jaren gevraagd om nog eens terug te kijken op hun WMS-implementatie. Eén van hen is Duco Avis van Blokker, dat jaren geleden koos voor een maatwerk systeem. Ook aanwezig is Hans de Jong van Van Uden Logistics, die zowel een negatieve als positieve ervaring met WMS heeft. Boudewijn Canrinus van Albert Heijn sprak twee jaar geleden al over de WMS-implementatie van de Zaanse grootgrutter, die nog steeds niet volledig is afgerond. De laatste deelnemer is Hans Elshout van S&H Groep, een paar maanden geleden nog uitgeroepen tot entrepreneur van het jaar 2004. Naast deze forumdiscussie staan een praktijkverhaal van Media Logistics, zes workshops en bijna dertig presentaties van WMS-leveranciers op het programma.



Info: www.wmsdag.nl

Gratis hulp bij WMS

Kleine en middelgrote bedrijven die overwegen om een WMS te implementeren, kunnen Syntens vragen om gratis advies. Syntens is een onafhankelijke stichting die wordt gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken en die ondersteuning biedt aan bedrijven die willen innoveren. Daar hoort ook de implementatie van een WMS bij. De ondersteuning kan bestaan uit een voorlichting over wat WMS nu eigenlijk is of uit een korte bedrijfsanalyse, waaruit kan blijken of een WMS daadwerkelijk interessant is. Ook kan Syntens kennisleveranciers inschakelen die dieper op de materie ingaan en advies geven over subsidiemogelijkheden. De begeleiding van Syntens bestaat gemiddeld uit zo'n vier dagdelen.

Info: Syntens, www.syntens.nl



aan toe is", vertelt De Kort.

RISICO'S UITSLUITEN

Supermarktketen Schuitema zit wel middenin een upgrade. Op alle acht vestigingen wordt dit jaar versie 3.10 van Locus geïmplementeerd. Op 5 februari is het dc in Deventer als eerste overgegaan, op 20 maart gevolgd door Gieten. "Tijdens de eerste implementatie van versie 3.2 is er voor 10 tot 15 procent aan maatwerk gebouwd. In tussentijd is veel van deze functionaliteit als standaard in Locus opgenomen. In deze nieuwe versie is de hoeveelheid maatwerk te verwaarlozen", vertelt Rover van Mierlo, directeur logistiek onderzoek en ontwikkeling van Schuitema.

*Rover van Mierlo, Schuitema:
"Stel je voor dat een implementatie misgaat en de winkels geen vracht krijgen."*

den. Toegeven aan maatwerk kost dan soms minder tijd dan het overwinnen van de weerstand tegen verandering."

NOOIT GEBRUIKT

In tegenstelling tot Schuitema is het Amsterdamse Fetim wel anders gaan denken over de eerdere keuze voor maatwerk. In 1999 implementeerde de groothandel in bouwma-

Alle acht dc's van Schuitema krijgen dit jaar een nieuwe versie van het WMS

terialen en doe-het-zelf-artikelen het systeem Dispatcher-WMS van Redprairie. "Fetim dacht destijds dat het een heel speciaal bedrijf was met speciale processen, die per se gehandhaafd moesten worden. Het resultaat is 60 procent maatwerk", aldus logistiek directeur Jurjen Kolmer, die tijdens de voorbereiding van de implementatie nog niet in dienst was bij Fetim. Een klein deel van het maatwerk is achteraf zelfs nooit gebruikt, zoals bijvoorbeeld de functionaliteit om een complete zending pas na controle van alle pallets in te boeken. Het maatwerk dat wel werd gebruikt, zorgde ervoor dat alle flexibiliteit in het gebruik verdween. "Bepaalde functionaliteit die standaard in het systeem aanwezig was, konden we niet meer aanzetten vanwege alle aanpassingen", aldus Kolmer.

Het belangrijkste bezwaar is echter dat maatwerk een upgrade erg duur maakt en dus in de weg staat. Fetim werkte tot voor kort nog met exact hetzelfde systeem dat in 1999 is geïmplementeerd. Een upgrade kon echter niet langer worden uitgesteld. "De leveranciers van de hardware, het besturingsysteem en de database hebben aangegeven dat ze hun producten na zes jaar niet meer ondersteunen. Ook Redprairie heeft aangegeven dat ze nog maar één persoon in dienst hadden, die wist hoe alles bij ons in elkaar zat." In november heeft Fetim de nieuwste versie van Dispatcher-WMS in gebruik genomen. De hoeveelheid maatwerk is daarbij teruggebracht van 60 naar 5 procent. Een klein aantal processen is maatwerk gebleven, zoals de wijze waarop het SSCC-label wordt gegenereerd. Andere processen waarvoor in 1999 nog maatwerk is ontwikkeld, zijn nu aangepast aan de standaardfunctionaliteit in het pakket. Als Kolmer de implementatie opnieuw zou moeten doen, had hij beslist voor minder maatwerk gekozen. "Het lijkt in eerste instantie aantrekkelijk, maar op lange termijn kom je jezelf weer tegen. Kijk eerst of je je eigen processen kunt aanpassen. Pas als dat echt niet lukt, is maatwerk een optie", adviseert de logistiek directeur van Fetim.

NIET INGEWIKKELD

Zijn Hoogenbosch, Schuitema en Fetim nu tevreden over het WMS als ze terugkijken? Hoogenbosch wel. "De ontwerpfasen is heel belangrijk. Als je dat goed doet, haal je het



maximale eruit", licht Cees de Kort toe. Ook Fetim is tevreden. "Het pakket doet 99 procent van datgene wat we nodig hebben. Er zijn alleen nog een paar dingen die niet werken, maar die gaan met de volgende release mee. Het beheer is nu ook eenvoudiger geworden, nu de hoeveelheid maatwerk is verminderd." Dat laatste voordeel herkent ook Schuitema. "De onder-

Fetim heeft de hoeveelheid maatwerk teruggelicht van 60 naar 5 procent

*Jurjen Kolmer, Fetim:
"Maatwerk lijkt interessant, maar op lange termijn kom je jezelf weer tegen"*

houdskosten dalen drastisch omdat we geen fee meer hoeven te betalen voor het maatwerk", weet Van Mierlo, die eraan toevoegt dat ook een geavanceerd WMS in feite niet zo heel ingewikkeld is. "Inslag, opslag en uitslag. Veel meer is het in feite niet, toch?" ■

Reacties:
marcel.te.lindert@reedbusiness.nl

Tien tips voor een optimaal WMS

Hoe kun je ervoor zorgen dat je ook jaren na implementatie het optimale rendement uit het WMS haalt? Hier volgen enkele tips om het WMS en de gebruikers weer op scherp te zetten.

TIP 1 Goede stamdata

Discipline in het beheer van stamdata is absoluut noodzakelijk voor een up-to-date WMS. Na verloop van tijd wordt de nauwkeurigheid van deze data echter steeds minder. Ook treedt er vaak vervuiling op met gegevens die allang niet meer worden gebruikt. Het gevolg is fouten bij facturatie of bij volumeschattingen.

TIP 2 Blijven trainen

Tijdens de implementatie is er veel aandacht voor het trainen van medewerkers. In de loop der jaren neemt de kennis over het WMS langzaam af. Ook na een upgrade is te weinig aandacht voor training. Nieuwe functionaliteiten worden daardoor vaak niet of nauwelijks gebruikt. Blijf dus trainen.

TIP 3 Nieuwe gebruikers

Steek ook tijd en geld in het trainen van nieuwe medewerkers. Omdat de trainingen van softwareleverancier te duur worden gevonden, krijgen nieuwkomers meestal eenvoudig een opleiding op hun toekomstige werkplek. Ze leren daardoor alleen alles over hun eigen operationele processen en niet om verder te kijken dan dat.

TIP 4 Locatieaanduiding

Zorg ervoor dat elke locatie in het magazijn is voorzien van een unieke aanduiding en een duidelijk label. Voorkom dat misverstanden ontstaan over welk label bij welke locatie hoort. Dat voorkomt dat alsnog het verkeerde label wordt gescand.



TIP 5 Volle laadperrons

Als de laadperrons overvol staan, is dat niet altijd een teken dat het magazijn te klein is. Denk eens aan een slimmere aansturing van mensen en processen. Door het werk over meer mensen te verdelen, kunnen zendingen in kortere tijd worden klaargezet. Daardoor daalt de perronbezetting vaak aanzienlijk.

TIP 6 Volle bufferlocaties

Wat voor volle laadperrons geldt, geldt ook voor volle bufferlocaties. Vergroten van het aantal bufferlocaties is niet altijd noodzakelijk. Een slimme prioriteitssturing doet vaak wonderen.

TIP 7 Opdelen in zones

Verdeel het magazijn in verschillende zones als heftruckchauffeurs elkaar in de weg rijden. Door het aantal chauffeurs per zone te beperken, neemt de congestie af. Op deze manier kunnen de ritten toch op tijd vertrekken.

TIP 8 Procedureboek

Leg alle procedures nauwgezet vast in een procedureboek, ook de procedures die na de ingebruikname van het WMS worden aangepast. Op die manier wordt alle kennis omtrent het WMS vastgelegd en toegankelijk gemaakt voor anderen, zoals nieuwe medewerkers.

TIP 9 Motivatie

De eigen mensen die een WMS-implementatie begeleiden, de 'superusers', missen na de ingebruikname vaak een nieuwe uitdaging. Het gevolg is dat ze na enkele jaren vertrekken en dat met hen veel kennis verdwijnt. Probeer daarom nieuwe uitdagingen te vinden voor deze mensen.

TIP 10 Strakke discipline

Let erop dat medewerkers strikt de omschreven processen volgen. Een schoon, opgeruimd en goed onderhouden magazijn bevordert de discipline. Al is het alleen maar omdat het lastig lezen is van een RF-terminal als je tegelijkertijd met je truck in een slecht verlicht gangpad de gaten in de vloer moet ontwijken.