

**Het trainen van gebruikers is één van de laatste stappen in een WMS-implementatie. Als de implementatie vertraging oploopt, komt de training nog wel eens onder druk te staan. Onterecht, want het zijn uiteindelijk de kennis en vaardigheden van de gebruikers die bepalen of een WMS optimaal functioneert. Müller Transport pakte de training erg degelijk aan.**

**Marcel te Lindert**



10

**Training essentieel voor succesvolle WMS-implementatie**

# Het zijn de mensen die het moeten doen

**‘D**e implementatie van WMS-systemen wordt nog steeds onderschat. Er wordt nog te veel uitgegaan van een technische implementatie en onvoldoende nagegaan wat de consequenties zijn voor de gebruikers”, schreef Eric Hereijgers eind februari in een column op Logistiek.nl. In de column geeft Hereijgers het voorbeeld van een bedrijf dat zich te veel heeft laten leiden door de functionaliteit die het WMS bood op het gebied van retourlogistiek. Het gevolg was een retourproces dat omslachtig en tijdrovend was en ook logistiek gezien inefficiënt. Ook het trainen van gebruikers raakt tijdens een

WMS-implementatie nog wel eens in de knel. “Veel taken die tijdens een implementatie moeten gebeuren, zijn inhoudelijk gezien niet zo spannend”, vertelt Hereijgers, adviseur van Riverland Management Consultants. “Mensen roepen daarom al snel dat ze die taken er wel even bijdoen. Als je alles bij elkaar optelt, kosten al die taken al gauw anderhalf manjaar. Als dat wordt onderschat, komt de tijd voor het testen en trainen onder druk te staan.” Van onderschatting is bij Müller Transport geen sprake geweest. Deze logistiek dienstverlener uit Holten implementeerde het afgelopen jaar een nieuw WMS. Het oude systeem bood onvol-

doende functionaliteit voor afhandeling van de logistieke processen van vleesfabrikant Zwanenberg Food Group, een nieuwe opdrachtgever van Müller. In april viel het oog op het pakket MLS en in juni werd het contract getekend met de leverancier van dat pakket, Davanti Warehousing.

## **STABIELE PERIODE**

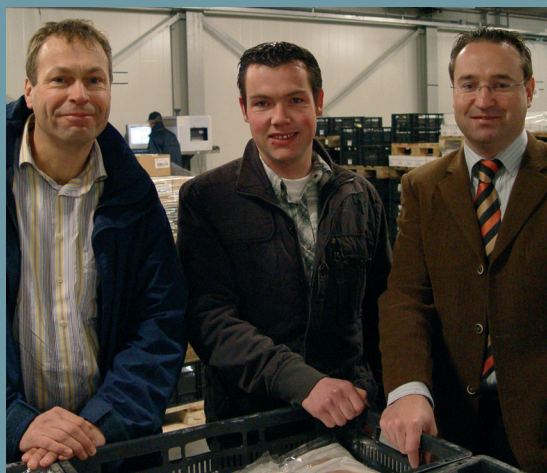
De feitelijke implementatie startte in augustus. In september is begonnen met de inrichting van het systeem en is het eerste maatwerk opgeleverd. In oktober en november zijn de nieuwe



FOTO: JAN WILLEM SCHOUTEN



De mensen op het bedrijfsbureau hebben na hun training een soort examen moeten afleggen



◀ Alle honderd magazijnmedewerkers van Müller Transport hebben elk zo'n zes uur training gehad in het werken met onder meer handscanners

Chiel de Bruijne (links), Remco Berenpas (midden) en Harold Spengelink in de expeditieruimte: "Om de livegang te vergemakkelijken, hebben we onze mensen zoveel mogelijk op vaste plekken gezet"

werkprocedures opgesteld en trainingen ontwikkeld. In november en december zijn de mentoren getraind, waarna in januari de ingebruikname werd voorbereid. "Januari is een stabiele periode, waarin geen gekke dingen gebeuren in het orderpatroon. De periode van week twee tot en met tien is de beste periode om live te gaan. Het plan was om in week vier de knop om te zetten. Maar na uitvoerige testsessies kwamen we erachter dat het verstandig zou zijn om de ingebruikname twee weken uit te stellen", aldus Chiel de Bruijne, operations manager warehouse van Müller. Meteen na 1 januari is Müller begonnen met het trainen van de medewerkers. "Veel vroeger trainen is niet handig, dan ebt de kennis weer weg", weet De Bruijne. De ingebruikname in week zes verliep volgens planning. Het programma functioneert in grote lijnen zoals gehoopt. "Alleen moeten we voor bepaalde klanten wat aanpassingen doen", vertelt De Bruijne. Müller heeft de implementatie grondig aangepakt. Dat begon al bij de samenstelling van het projectteam, bestaande uit vier mensen: een projectcoördinator, een applicatiemedewerker, een key-user en een managementtrainee die

zich vooral bezighield met de training van de medewerkers. Belangrijkste taak van het projectteam was het opstellen van de nieuwe procedures en werkinstructies en het voorbereiden en uitvoeren van de testen. Deze vier mensen zijn een half jaar lang volledig vrijgemaakt voor de WMS-implementatie. "En eigenlijk nog meer dan dat. Ze hebben regelmatig ook op zaterdag moeten doorwerken", aldus de Bruijne. Het projectteam heeft tijdens de implementatie nauw samengewerkt met Zwanenberg, dat een eigen projectteam heeft opgezet, bestaande uit onder meer een eigen ontwikkel- en testteam van twee mensen. De WMS-implementatie bij Müller had immers ook gevolgen voor de werkwijze van de opdrachtgever. Bovendien moest er meerdere interfaces worden gemaakt tussen MLS en het ERP-pakket JDEdwards van Zwanenberg. Supply chain manager Harold Spengelink: "Als opdrachtgever moet je ook willen investeren in zo'n implementatie. Natuurlijk bepaalt Müller welk WMS ze selecteren en hoe ze hier in Holten gaan werken. Maar wij kennen onze klanten en onze producten het beste." Meteen in het begin heeft Müller ook een werkgroep training en opleiding in het leven geroe-

## Korte doorlooptijden

Wat de WMS-implementatie bij Müller complex maakte, is de korte doorlooptijd van het logistieke proces. Orders die vandaag binnenkomen, kunnen de volgende ochtend nog worden aangevuld met extra orderregels. Om te zorgen dat orders niet te laat worden uitgeleverd, is het voor Müller dus belangrijk om voortdurend overzicht te houden op de orders die wel compleet zijn en dus alvast gepickt kunnen worden.

[www.logistiek.nl](http://www.logistiek.nl)



Meer weten over de WMS-implementatie van Müller en de manier waarop orders worden afgehandeld?

Kijk op [www.logistiek.nl/praktijkverhalen](http://www.logistiek.nl/praktijkverhalen)



Voor de training van medewerkers zijn per deelproces verschillende mentoren aangesteld, zoals voor goederenontvangst en consolidatie/verzending

De Bruijne.

Zwanenberg hoefde aanmerkelijk minder inspanningen te verrichten om de mensen te trainen. "De mensen bij Müller moesten met een compleet nieuw systeem leren werken. Onze mensen hebben eigenlijk alleen te maken gekregen met een andere orderflow", aldus Spengelink. Zwanenberg heeft voor deze mensen informatiesessies belegd en een uitgebreide handleiding geschreven. "In Almelo zitten twee naast de twee key-users nog een aantal werkgroepleden die een uitgebreid inzicht in ons ERP-systeem en de processen hebben. Zij hebben de productievestigingen op afstand begeleid en vormen nog steeds hun aanspreekpunt", legt Spengelink uit.

pen. Deze werkgroep bestond weer uit drie subwerkgroepen: één voor de afdeling ordermanagement, één voor het bedrijfsbureau en één voor de mensen op de magazijnvloer. De mensen van het bedrijfsbureau en ordermanagement hebben na hun training een soort examen moeten afleggen waarin hun kennis werd getoetst. "Hiermee hebben we geprobeerd iedereen op een gelijk kennisniveau te krijgen", licht De Bruijne toe.

Voor de training van de mensen op de werkvloer heeft Müller twaalf mentoren aangesteld. Daarvoor zijn ervaren mensen uit de praktijk gekozen, die inzicht hebben in het proces en het vermogen hebben om kennis over te dragen. Deze mensen hebben bij opleidingsinstituut Bace (voorheen BTO) zelfs een speciale training in het overdragen van kennis gekregen. Elke mentor was verantwoordelijk voor de opleiding op een bepaald deel van het magazijnproces, variërend van inslag of value added logistics tot orderpicken of consolidatie. Alle medewerkers zijn in ieder geval opgeleid voor één deelproces, sommige voor meerdere. "Om de livegang te vergemakkelijken, hebben we

onze mensen zoveel mogelijk op vaste plekken gezet", licht projectcoördinator Remco Berenpas toe.

## ZWARE WISSEL

Een training bestond uit drie blokken van twee uur: één blok theorie en twee blokken praktijk. Na afloop hebben de mentoren voor elke medewerker een beoordelingsformulier moeten invullen. Op basis daarvan is bekeken of een medewerker de nieuwe werkwijze voldoende onder de knie had of nog een tweede keer moest worden getraind. "In totaal hebben we ongeveer honderd mensen getraind, die per persoon gemiddeld zo'n zes uur training hebben gehad", rekent De Bruijne voor. "De mentoren zelf hebben circa twintig uur aan training gehad." Het vele trainen trekt een zware wissel op de mensen, vooral ook omdat ze nog niet gewend waren om met handscanners te werken. Trainen is ook niet iets wat medewerkers tijdens of na hun normale werk erbij kunnen doen. "Daar moet je mensen voor vrijmaken, dus hebben we extra uitzendkrachten moeten inhuren", aldus

## EXTRA WERKDAG

Voor de ingebruikname van het WMS heeft Müller en extra werkdag gecreëerd. Een groot deel van de orders voor maandag zijn nu naar de voorafgaande zaterdag gehaald. Dat stelde de logistiek dienstverlener in staat om stap voor stap het nieuwe systeem in gebruik te nemen. De eerste orders zijn door de supervisors zelf uitgevoerd. Toen dat goed ging, zijn steeds meer medewerkers uit het magazijn erbij gehaald. Elke medewerker kreeg in zijn eerste pickronde begeleiding van een mentor. "Door voor deze rustige opstart te kiezen, hebben we twee fouten in het systeem ontdekt en hersteld zonder in paniek te raken. Deze werkwijze is ons goed bevalen", stelt De Bruijne.

De vervroegde opstart heeft wel voor wat extra druk op de voorbereiding gezorgd. In de nacht van vrijdag op zaterdag zijn de voorraden geteld en overgezet naar het nieuwe systeem. Belangrijk daarbij was dat de informatie over voorraden en orders in het nieuwe WMS en in het ERP-systeem van Zwanenberg met elkaar overeenkomt. "De week voorafgaand aan de ingebruikname was er dag en nacht een hotline tussen Müller en Zwanenberg", aldus Spengelink.

## NIET NOG EEN KEER

Eén van de redenen dat Müller en Zwanenberg zwaar hebben ingezet op deze WMS-implementatie, is de ervaring met een eerdere implementatie anderhalf jaar geleden. Toen is de livegang uiteindelijk teruggedraaid. "Daar hebben we veel van geleerd. Dat wil je niet nog een keer", aldus Spengelink. "We hebben toen onvoldoende tijd vrijgemaakt voor training en opleiding en onvoldoende tijd besteed aan het begrijpen van elkaars processen", licht Berenpas toe. "Toen is gebleken dat de factor mens belangrijker is dan we aanvankelijk dachten."

Reacties? marcel.te.lindert@reedbusiness.nl

12

## Factor mens op WMS-dag



De factor mens komt tijdens de WMS-dag op verschillende momenten aan bod. Kees Jan Roodbergen van de Erasmus Universiteit Eindhoven opent dit evenement op 9 april met een vergelijking tussen mens en

machine en mens en computer. Zijn presentatie geeft onder meer antwoord op de vraag hoe je de juiste afweging maakt tussen een manuele of automatische operatie. De WMS-dag eindigt met een gesprek met Arthur Böhmer, de logistiek manager van Xenos die net naast de titel Logistiek Manager van het Jaar 2007 greep. Hij vertelt over zijn ervaringen met het leiden van een groot uitbreidingsproject.

Tussen de presentaties van Roodbergen en Böhmer staan twee workshoprondes gepland. Tijdens elke ronde hebben de deelnemers de keuze uit vijf onderwerpen, variërend van WMS voor MKB tot ketenintegratie en van orderverzamelen tot value added logistics. Sprekers zijn afkomstig van bedrijven als Intervet, Greenreefers, Kennemer Spiralo, Tielbeke en Novapac. De WMS-dag begint op woensdag 9 april om 9.30 uur. Plaats van handeling is congrescentrum De Reehorst in Ede. Deelname aan de dag is gratis als bezoekers bereid zijn een uitgebreid profiel in te vullen.

[www.logistiek.nl](http://www.logistiek.nl)



Kijk voor het volledige programma en het online inschrijfformulier op [www.wmsdag.nl](http://www.wmsdag.nl).