

Management Outlook



WMS-Markt 2002

Jeroen van den Berg Consulting

De WMS-markt in de Benelux is de afgelopen jaren flink in beweging. Veel aanbieders deden pogingen om een marktpositie te verwerven. Slechts een minderheid was daarin succesvol. De markt meldt momenteel een teruglopende vraag naar pakketten. Is dit een conjunctureel verschijnsel of raakt de markt verzadigd? Hoe kunnen leveranciers deze tijden overleven? Een kijkje achter de schermen van een grillige markt.

Jeroen van den Berg Consulting

Franz Schubertstraat 45

3533 GT Utrecht

Nederland

Telefoon: +31 (0)30 2966100

Fax: +31 (0)30 2966958

Contact@JvdBconsulting.com


JEROEN VANDENBERG
consulting

Het is de nachtmerrie van iedere logistiek manager. Met een uiterste krachtingspanning is een mooi WMS geïmplementeerd en vervolgens houdt de leverancier ermee op. In het gunstigste geval wordt het pakket nog wel enkele jaren ondersteund, maar de beloofde extra features zullen wel niet meer komen.

Zo'n scenario is zeker geen op zichzelf staand incident. Allerlei nieuwkomers rekenden zich bij voorbaat rijk in de Benelux met haar ongekende magazijnrichtheid. Onder de gelukszoekers bevonden zich veel buitenlandse leveranciers die reeds succesvol waren op hun thuismarkt. Een aantal kwam als bedrijf hierheen, anderen probeerden het via een implementatiepartner. Verder zagen we de lokale softwarehuizen die een nieuw pakket ontwikkelden voor een specifieke klant. Zij probeerden het pakket verder te vermarkten als standaardpakket. Ten slotte waren er nog de leveranciers van verwante pakketten als ERP, TMS en material-handlingbesturings-systemen die goede mogelijkheden zagen voor cross-selling door het pakket uit te breiden met WMS-functies.

Laten we deze ontwikkelingen eerst eens in cijfers uitdrukken.

Tabel 1 toont de pakketten die sinds 1996 in de Benelux actief zijn aangeboden. Uitgangspunt hiervoor vormen de 75 WMS-pakketten die sinds 1996 in de onderzoeken van Berenschot, Cap Gemini Ernst & Young en Pricewaterhouse-Coopers zijn geëvalueerd.

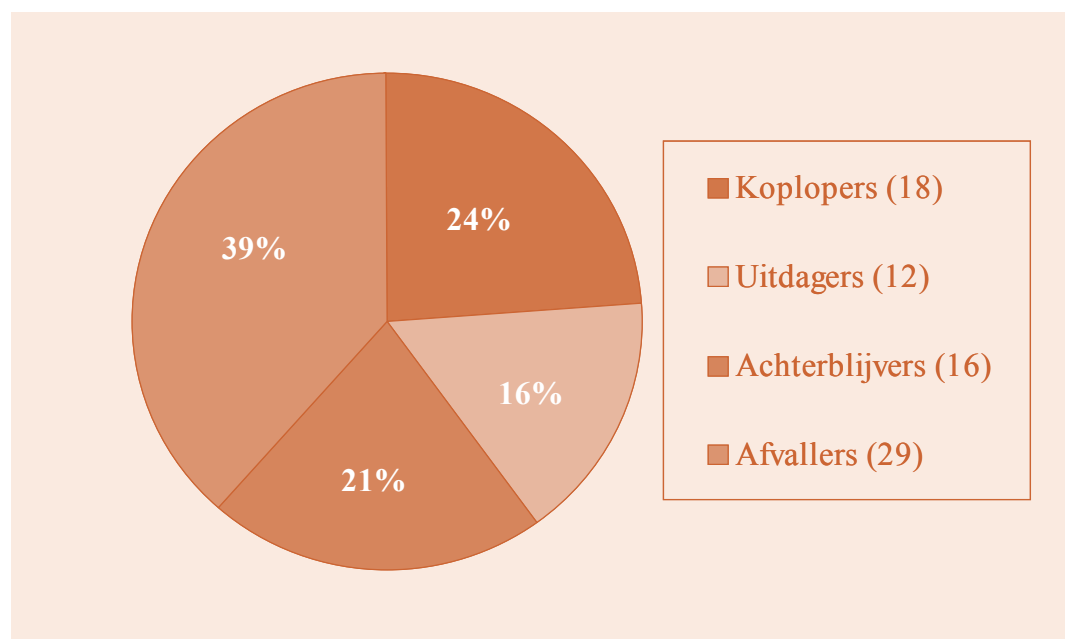
Hiervan worden inmiddels maar liefst 29 pakketten (39%) niet meer aangeboden in de Benelux. Dit zijn de *afvallers* in tabel 1. Enkele van deze pakketten zijn elders in de wereld nog wel succesvol, anderen bestaan helemaal niet meer. Zestien pakketten (21%) worden nog

slechts zijdelings aangeboden. Dit is de groep *achterblijvers*. De leverancier ziet WMS niet meer als core business en richt de aandacht op andere activiteiten. Het pakket wordt nog wel ondersteund, maar de verdere ontwikkeling staat op een laag pitje. Wat overblijft is een groep van dertig pakketten (40%) die actief met elkaar concurreren. Binnen deze groep zien we twaalf pakketten met nog onvolwaardige functionaliteit of met minder dan tien klanten in de Benelux. Dit zijn de *uitdagings*. Van de resterende achttien *koplopers* zijn er maar liefst elf al sinds 1996 actief. Dit geeft nogmaals aan hoe moeilijk het is vaste voet aan de grond te krijgen.

Vergeleken met de ERP-markt zijn de bedrijven klein (meestal minder dan veertig medewerkers) en hebben ze weinig implementaties achter hun naam staan (doorgaans minder dan veertig klanten). Het aantal leveranciers dat wereldwijd actief is, is op één hand te tellen: Marc Global Systems, EXE Technologies, LIS, Manhattan Associates en Swisslog. Ook zijn er nog relatief weinig implementatiepartners actief in de Benelux.

We analyseren deze opmerkelijke markt aan de hand van de volgende vijf succesfactoren voor WMS-leveranciers:

1. Functioneel compleet pakket
2. State-of-the-art technologie
3. Uitstekend implementatievermogen
4. Uitgebreide klantenkring
5. Professionele organisatie



Tabel 1. Huidige status van WMS-pakketten actief in de Benelux na 1996.

Functioneel Compleet Pakket

Een leverancier ontwikkelt een WMS hoofdzakelijk door voortdurend nieuwe klantenwensen in het standaardpakket op te nemen. Hierbij is het essentieel dat de nieuwe functionaliteit zo ontworpen wordt dat deze enerzijds eenvoudig geconfigureerd kan worden voor zoveel mogelijk klanten in de doelgroep, terwijl anderzijds de software niet overladen mag worden met functionaliteit die nauwelijks gebruikt wordt (Zie kaderstuk *Standaard of Maatwerk?*). Hiervoor moet de leverancier beschikken over een heldere visie op de logistieke ontwikkelingen in zijn doelgroep.

Sommige leveranciers proberen met een afgebakende functionaliteit toch een goede functionele fit te realiseren door voor een specifieke doelgroep te kiezen. Voor sommige niches zoals logistieke dienstverlening of retail is zo'n specialisatie vrij succesvol. Voor veel andere doelgroepen is deze aanpak maar beperkt houdbaar. Leveranciers die zich bijvoorbeeld uitsluitend richten op groothandels of op specifieke productgroepen als kantoorartikelen, chemicaliën of doe-het-zelfproducten, merken dat leveranciers van pakketten met brede functionaliteit vrij gemakkelijk hun niche betreden.

Het domein waar de nieuwkomers zich tot op heden nog wel ongestoord konden manifesteren, was dat van de kleine eenvoudige magazijnen. De leveranciers van de "top"pakketten lieten de aanvragen van dit segment langs zich heen gaan, waar de nieuwkomers dankbaar van profiteerden. Nu de markt van de grote magazijnen verzadigd raakt, richten ook deze leveranciers hun blik op de kleine en middelgrote magazijnen. Door een aantal complexe functies uit te sluiten en bepaalde instellingen al van tevoren te configureren, kunnen ook de uitgebreide pakketten snel en tegen een concurrerende prijs in eenvoudige magazijnen geïmplementeerd worden. Marc Global Systems is als eerste met zo'n uitgekleden versie op de markt gekomen.

Naast het specialiseren in specifieke markten, zien we dat WMS-leveranciers zich ook proberen te profileren met speciale functies die verder gaan dan het recht-toe-recht-aan-magazijnbeheer.

Voorbeelden van aanvullende functies zijn:

- Douaneafhandeling
- Facturatie van logistieke diensten
- Order management
- Voorraadbeheer
- Tracking & tracing en alerts in de keten (supply chain event management)
- Managementinformatie
- Transportplanning
- Uitgebreide capaciteitsplanning
- Slotting optimalisatie (analyses op de locatie-indeling)
- Aansturing material handling equipment

Deze functies worden doorgaans ondergebracht in aparte modules. De leverancier heeft de keus om een aanvullende module zelf te ontwikkelen of om samen te werken met een partnerbedrijf met een gespecialiseerd systeem. Ook zien we hier veel overnames, waarbij de specialistische software in de portfolio van de WMS-leverancier wordt geïntegreerd.

De onderverdeling in modules biedt klanten de mogelijkheid om geleidelijk de gewenste functies in gebruik te nemen. Daarnaast is het mogelijk om modules van verschillende leveranciers te combineren. Zo heeft Ahold recent voor de slotting-module van Manhattan Associates gekozen als aanvulling op het WMS-pakket van IMI. Aangezien het steeds minder moeilijk wordt om systemen aan elkaar te koppelen, mogen we verwachten dat ondernemingen meer en meer zullen kiezen voor een combinatie van zogenaamde best-of-breed systemen in plaats van één geïntegreerd systeem.

State-of-the-art Technologie

De technologische ontwikkeling in de ICT gaat ongekend snel. Het is voor een WMS-leverancier dan ook niet alleen zaak om de laatste ontwikkelingen in de logistiek bij te houden, ook moet hij de ontwikkelingen in de ICT blijven volgen.

Zo waren we begin jaren negentig tevreden met saaie character-based schermen. Deze gebruikers-interface wordt overigens door velen nog steeds geprefereerd vanwege het gemak van het invoeren van gegevens. Halverwege de jaren negentig nam de modernere ogende grafische gebruikersinterface

Standaard of Maatwerk?

In een standaardpakket kan een gewenste werkwijze via parameterinstellingen geconfigureerd worden. Wijkt een werkwijze zodanig af dat dit niet mogelijk is, dan moet er maatwerksoftware geschreven worden. Maatwerk heeft een aantal nadelen. Het is kostbaar en maakt de implementatie ingewikkelder. Maatwerk bevat doorgaans meer programmeerfouten dan standaardsoftware en moet dus uitgebreid getest worden, wat de doorlooptijd en risico's vergroot. Bij de projecten die de afgelopen jaren desastreus verlopen zijn, kan in vrijwel alle gevallen dit worden toegeschreven aan een teveel aan maatwerk.

Het belangrijkste nadeel van maatwerk is echter dat het geen standaardsoftware is. Dit probleem ondervindt de gebruiker als hij enkele jaren later de software wil upgrade-en naar een nieuwe pakketversie. Bijvoorbeeld omdat de nieuwe versie een paar interessante nieuwe features biedt of omdat de technologie van de huidige versie verouderd raakt. Voor de standaardsoftware garandeert de WMS-leverancier dat de aanwezige functies ook in een nieuwe versie ondersteund worden. Dit is vergelijkbaar met de mogelijkheid die Microsoft ons biedt om een oud Word-bestand weer in een nieuwe versie van MS Word in te lezen. Voor maatwerk geldt deze garantie niet. Maatwerk moet wederom in het pakket ingepast worden en de combinatie zal uitgebreid getest moeten worden. Voor implementaties met veel maatwerk is het derhalve haast onmogelijk om de software te upgrade-en. Momenteel zien we een vervangingsmarkt ontstaan van gebruikers die opnieuw een pakketselectie uitvoeren. Een nieuw pakket implementeren is voor hen nauwelijks een grotere inspanning dan het huidige pakket upgrade-en.

Het is voor WMS-ontwikkelaars een flinke uitdaging om een standaardpakket met alle geboden functies up-to-date te houden. Er zijn dan ook leveranciers die een versie slechts een beperkte tijd ondersteunen. Na deze periode is de gebruiker verplicht om over te gaan op de nieuwe versie. Een leverancier zou een versie vanaf het moment van verschijnen ten minste vier à vijf jaar moeten ondersteunen. De beslissing om over te gaan op een nieuwe versie moet een gebruiker kunnen nemen op basis van het eigen bedrijfsbelang, niet dat van de leverancier. Een periode van vijf jaar is doorgaans voldoende omdat na vijf jaar de logistiek in het bedrijf zo sterk veranderd is dat het toch al gewenst is het pakket hierop aan te passen.

de beeldschermen over. Een aantal leveranciers bouwde het bestaande WMS geleidelijk om naar deze nieuwe look. Andere leveranciers gooiden hun systeem overboord en bouwden (of kochten) een compleet nieuw systeem. Met veel inspanning werd alle functionaliteit opnieuw ontwikkeld. Het systeem werd hierdoor niet alleen moderner, maar ook een stuk flexibeler in het gebruik doordat veel historische ballast van zelden gebruikte opties kon worden weggelaten.

De laatste trend is de gebruikersinterface via een web-browser. Deze gebruikersinterface heeft als belangrijkste voordeel dat iemand in principe alleen over een PC met een browser en paswoord hoeft te beschikken om toegang te kunnen krijgen tot het WMS. Dit maakt het bijvoorbeeld mogelijk om toeleveranciers en afnemers van logistieke bedrijven eenvoudig via het internet hun zendingen te laten volgen in het WMS. Ook biedt het de mogelijkheid voor de leverancier om het systeem als application server provider (ASP) aan te bieden. De gebruiker hoeft dan geen software en server aan te schaffen, maar krijgt een abonnement en gebruikt het systeem via internet.

Behalve de gebruikersinterface moeten pakketleveranciers ook de ontwikkelingen in operating systemen, hardwareplatforms, databases, communicatieprotocollen en programmeertalen blijven volgen. De ervaring leert dat een pakket een theoretische levenscyclus heeft van ongeveer zeven jaar. De eerste twee jaar is het pakket in ontwikkeling. De volgende drie jaar heeft het systeem een volwassen functionaliteit en een state-of-the-art technologie. In het zesde en zevende jaar begint het pakket te verouderen en wordt het steeds moeilijker om het aan de man te brengen. Het is de kunst om deze cyclus te doorbreken door tijdig het pakket te moderniseren.

Niet iedereen heeft dit voldoende ingezien. In 1998 en 1999 was de WMS-markt *booming*. Veel leveranciers hebben toen vooral geprobeerd zoveel mogelijk systemen te implementeren. De structurele ontwikkeling van het WMS stond daarbij op een laag pitje. Nu de concurrentie weer is opgelaaid, merken deze leveranciers dat ze een achterstand hebben opgelopen. Voor een aantal leveranciers is het nu dan ook de vraag of ze hun inhaalslag tijdig zijn begonnen.

Uitstekend Implementatievermogen

Naast het uitbreiden van de functionaliteit en het moderniseren van de technologie, zien we ook productontwikkeling gericht op het eenvoudiger implementeerbaar maken van de systemen. Van oudsher knoopten leveranciers de verschillende onderdelen van de programmacode aan elkaar via allerlei programmeerinspanningen. Hiervoor was uitgebreide technische pakketkennis vereist. Aangezien het lastig was om consultants deze skills bij te brengen, vormde het een groeibelemmering voor de leverancier.

Nu zien we dat pakketleveranciers hun pakket zodanig ombouwen dat via eenvoudige parameterinstellingen de juiste werkwijze geconfigureerd kan worden. Nieuwe consultants kunnen deze manier van implementeren eenvoudig aanleren. Met name als deze gesteund wordt door een uitgebalanceerde implementatieaanpak. Ook verkort het de benodigde implementatietijd en vermindert het de complexiteit van het project en dus de risico's. Verder biedt het pakketleveranciers de mogelijkheid om implementaties door partners te laten uitvoeren, wat hun implementatiecapaciteit aanzienlijk vergroot.

De complexiteit van een WMS implementatie wordt echter nog steeds voor een groot deel bepaald tijdens de voorbereiding wanneer de bedrijfsprocessen *vertaald* worden in de standaardfunctionaliteit van het pakket. Een vloeiende vertaling beperkt de hoeveelheid maatwerk en verhoogt de uiteindelijke efficiency van de magazijnprocessen. Hiervoor zijn logistieke expertise, uitgebreide pakketkennis en -niet te vergeten- consultancy skills nodig. Wees dus op uw hoede voor onervaren consultants. Vooral vanuit implementatiepartners zien we nog regelmatig weinig ervaren krachten opdraven.

Uitgebreide Klantenkring

Pakketleveranciers hebben succesvolle referenties nodig om potentiële klanten te overtuigen van hun implementatiecapaciteiten en van de brede toepasbaarheid van hun systeem. Daarnaast is de

klantenkring een belangrijke bron van inspiratie. Veel leveranciers hebben een gebruikersvereniging die richting geeft aan de productontwikkeling.

Bovendien is de klantenkring de kurk waar veel leveranciers op drijven door de continue inkomstenstroom uit onderhoud, upgrades, aanpassingen en uitbreidingen op de geïnstalleerde systemen alsmede het leveren van additionele modules. Dit maakt dat leveranciers met een uitgebreide klantenkring niet direct in hun voortbestaan bedreigd worden als ze weinig nieuwe klanten werven. De daadwerkelijke survival of the fittest gaat zich dus afspelen in de vervangingsmarkt (Zie kaderstuk *Standaard of Maatwerk?*).

Het belang dat potentiële klanten aan referenties hechten, verschilt. Zo koos MaxFoodmarket, de websuper die binnen twee uur de boodschappen aan huis aflevert, het WMS van de firma Inther voor zijn kritische logistieke operatie. Inther was op dat moment een jonge onderneming met een beperkt aantal referenties. Een ander voorbeeld is Kingfield Heath, een Engelse distributeur van kantoorartikelen. Het centrale distributiecentrum in Leicester kenmerkt zich door een hoge mate van mechanisering met kranen, rollenbanen en sorters. Kingfield Heath verkoos het Nederlandse ICL (tegenwoordig Fujitsu Services) boven een aantal Engelse concurrenten vooral vanwege de bewezen ervaring met de koppeling aan de verschillende material-handlingsystemen in het DC. Beide implementaties zijn succesvol verlopen.



Kingfield Heath kiest een ervaren WMS-leverancier.

Professionele Organisatie

WMS-implementaties zijn echter niet altijd succesvol. De WMS-leverancier staat dan ook voor de zware taak om een potentiële klant te overtuigen dat hij het project tot een goed einde zal brengen. Uiteraard kijken potentiële klanten hiervoor naar de mogelijkheden van het pakket en de vele referenties. Maar ze verwachten ook dat de leverancier een degelijke en betrouwbare indruk maakt met gelikt promotiemateriaal, een representatief kantoor, een informatieve website en een overtuigende sales pitch. Bovendien moet hij tijdens het verkooptraject tijdig en correct reageren en vooral goed luisteren naar de problematiek van de potentiële klant en laten zien dat hij deze begrijpt.

Professionaliteit houdt, als het goed is, niet op na het verkooptraject. Ook de implementatie en het onderhoud en support dienen professioneel geregeld te zijn. De hele organisatie moet gericht zijn op een dienstverlening die structureel hoge kwaliteit biedt, niet alleen incidenteel als de klant werkelijk in nood is.

En hoe verder?

We hebben de afgelopen zes jaar veel afvallers en nieuwkomers gezien in de Benelux. De WMS-markt is klein met relatief veel aanbieders zodat de inkomsten voor velen beperkt blijven. De leveranciers moeten echter flink investeren om het

systeem up-to-date te houden met de laatste ontwikkelingen in de logistiek en de ICT. Om dit te sponsoren is een omvangrijke (internationale) klantenkring noodzakelijk. We mogen dan ook verwachten dat meer leveranciers zullen verdwijnen. Het aantal succesvolle nieuwkomers zal beperkt blijven nu ook de grote jongens zich met de markt van kleine magazijnen gaan bemoeien.

De pakketten krijgen een steeds bredere standaardfunctionaliteit waardoor de functionele verschillen tussen de pakketten afnemen. Mikken op een selecte doelgroep zal te weinig inkomsten genereren. De belangrijkste concurrentiefactor voor de toekomst wordt het gemak van implementeren. Een snelle en eenvoudige implementatie verlaagt de risico's en verkleint de impact op de magazijnorganisatie. Bovendien kan een leverancier in dezelfde tijd meer implementaties doen, wat de omzet ten goede komt en de klantenkring versneld doet groeien.

Een andere levensvatbare strategie is het verbreden van de portfolio met niet-magazijnfuncties als transportplanning, ordermanagement, douaneafhandeling, et cetera. Dit biedt goede mogelijkheden voor cross-selling en bovendien is de leverancier niet meer uitsluitend afhankelijk is van de WMS-inkomsten. Het is hierbij echter de vraag of de aandacht van de leverancier niet verwatert, waardoor de ontwikkeling van de afzonderlijke onderdelen achterblijft.

Jeroen van den Berg Consulting is een onderzoeks- en adviesbureau gespecialiseerd in warehouse en supply chain management. Voor meer informatie kunt u ons bereiken op het onderstaande adres of via onze website.

Jeroen van den Berg Consulting
Franz Schubertstraat 45
3533 GT Utrecht
Nederland

Telefoon: +31 (0)30 - 29 66 100
Fax: +31 (0)30 - 29 66 958
E-mail: Contact@JvdBconsulting.com
Website: www.JvdBconsulting.com