



WMS-pakket of Zelfbouw? Doe als IKEA of Amazon!

Management Outlook

IKEA is een bedrijf dat standaardisatie tot kunst verheven heeft. Amazon zoekt daarentegen voortdurend de grenzen van de innovatie op. Dat zie je terug in de software die deze bedrijven gebruiken. Terwijl IKEA zweert bij standaardsoftware, ontwikkelt Amazon haar software liefst helemaal zelf. Wat is nou beter voor jouw bedrijf, make or buy? De waarheid ligt in dit geval niet in het midden...



JeroenvandenBerg
consulting

Bijzondere eisen

Laatst was ik op een [congres](#) waar gediscussieerd werd over zelfbouw- versus pakketsoftware. Denis Weiland van fulfilment provider *Docdata* en Frederik Nieuwenhuys van start-up websuper *Picnic* pleitten beiden voor zelfbouw vanwege de bijzondere eisen van hun ondernemingen en hun behoefte om snel te kunnen veranderen. Namens de firma *Interface*, wereldwijd marktleider in vloertegels, benadrukte Rob Heeres daarentegen vooral de voordelen van pakketten na eerdere slechte ervaringen met maatwerksoftware.

IKEA

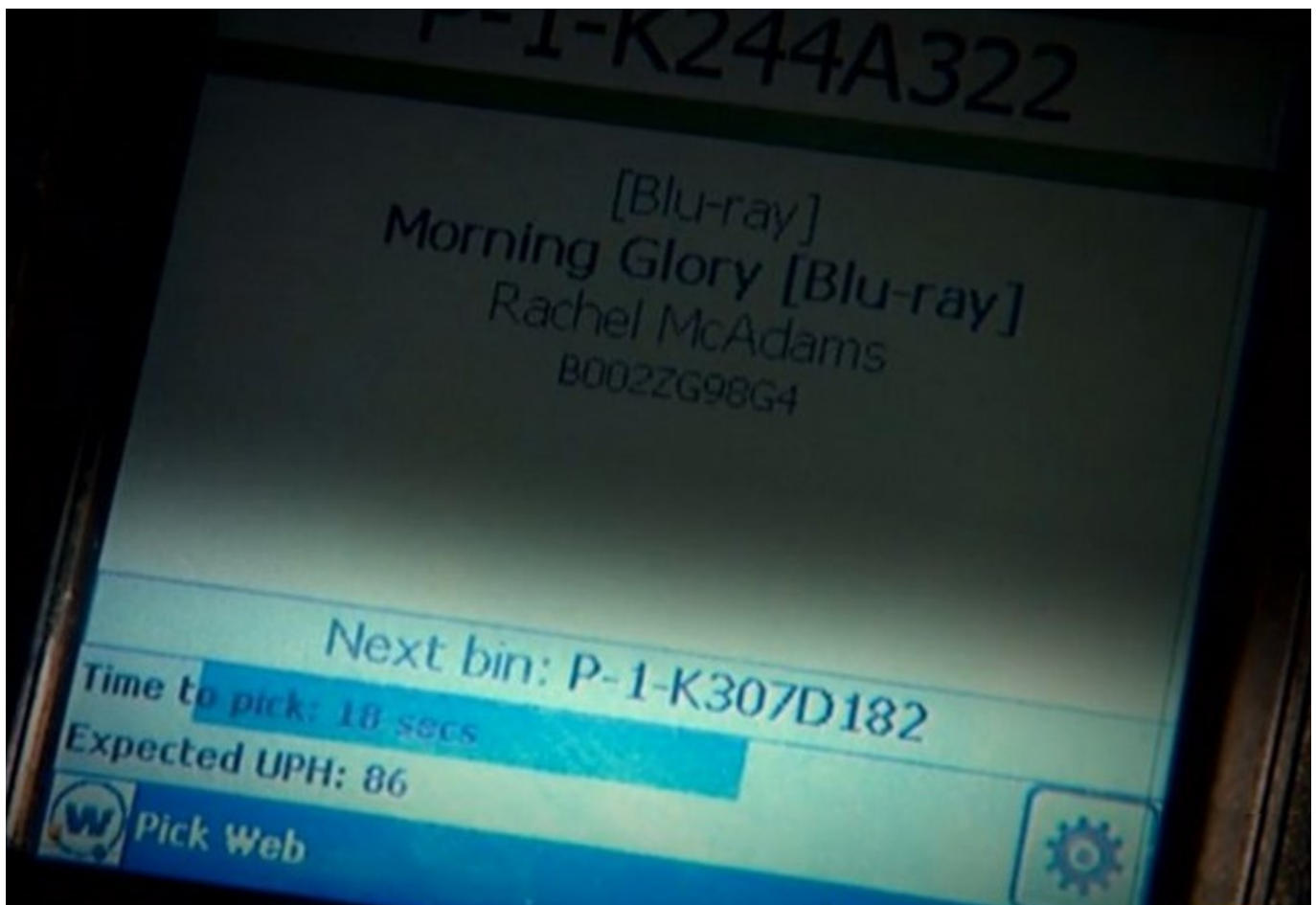
IKEA is het schoolvoorbeeld van standaardisatie. De meubelgigant heeft 48 distributiecentra in 17 landen die allemaal hetzelfde warehouse-managementsysteem *Astro* van *Consafe Logistics* gebruiken. Alle vestigingen werken volgens de IKEA-blueprint en er is geen ruimte voor maatwerk. Ieder halfjaar gaan alle DC's over naar de nieuwste versie van het pakket. Naar eigen zeggen steekt IKEA 2.500 uur in iedere upgrade, maar daarmee blijft de software in de 48 DC's wel beheersbaar en technisch en functioneel up-to-date. Dit lijkt een *best practice*.

Amazon

Amazon heeft daarentegen de software zelf ontwikkeld. In de blog over [mijn bezoek aan het fulfilmentcenter van Amazon](#) noemde ik een aantal slimmigheden van de Amazon software die je gewoonlijk niet in commerciële pakketten aantreft. Natuurlijk steekt Amazon een boel geld en energie in de eigen systemen, maar daarmee kan de internetreus wel snel verbeteringen doorvoeren zonder afhankelijk te zijn van softwareleveranciers. Dit lijkt ook een *best practice*.

Kant-en-klare pakketten

Zo te zien zijn er dus twee *best practices*. Zowel met een pakket als met zelfbouwsoftware kun je goed uit de voeten. Laten we eerst de pakketsoftware eens tegen het licht houden. Er is een breed aanbod aan kant-en-klare pakketten op de markt voor allerhande toepassingen. Vroeger kozen ondernemingen nog wel eens voor zelfbouw omdat ze geen passend pakket konden vinden, maar tegenwoordig hebben pakketten veel meer in hun mars. Uiteenlopende werkwijzen kun je inrichten via parameters, rollen, business rule engines en workflow tools. Bijkomend voordeel is dat je op die manier je processen kunt blijven aanpassen wanneer marktontwikkelingen of nieuwe



Figuur 1. RF scherm van Amazons zelfgebouwde WMS met uitgebreide productiviteitscijfers.



inzichten erom vragen. Bovendien bieden leveranciers periodiek nieuwe versies van hun software, zodat het systeem technisch en functioneel up-to-date kan blijven.

Stuck in the middle

Tot zover zal niemand bezwaar hebben tegen pakketsoftware. De keerzijde van de medaille is echter dat bedrijven hun werkwijzen moeten aanpassen aan de mogelijkheden van standaardpakketten. Ook al zijn er veel opties, het kan nog steeds gebeuren dat hetgeen jij voor ogen hebt niet in het pakket zit. Dan moet je concessies doen of je wensen als maatwerk aan het pakket laten toevoegen. En daar gaat het vaak mis. Bedrijven zien het niet zitten om concessies doen en laten het pakket uitbreiden met allerlei maatwerk. Het maatwerk is echter geen onderdeel van de standaardsoftware en dus ook niet automatisch beschikbaar in toekomstige upgrades. Vanwege de inspanningen om het maatwerk telkens weer aan nieuwe softwareversies te knopen, laten bedrijven de upgrades aan hun neus voorbij gaan. Zeker bij moderne cloud-software met frequente updates, is dat een groot nadeel. Het gevolg is dat de software na verloop van tijd verouderd. De beperkingen worden voelbaarder en aanpassen van de software wordt alsmaar lastiger en kostbaarder. Bedrijven zijn *stuck in the middle*. Ze hebben niet de vrijheid van zelfbouw noch het gemak van pakketsoftware. Deze *bad practice* komt helaas veel voor.

Continue optimalisatie

Bedrijfsprocessen kun je immers niet eenmalig bedenken en dan jarenlang uitmelken. Marktdruk, wijzigende assortimenten, technologische vernieuwingen en nieuwe managementinzichten vragen om continue optimalisatie. Om dat mogelijk te maken heb je flexibele software nodig die je eenvoudig kunt blijven aanpassen. Iets wat IKEA en Amazon goed hebben begrepen.

Knelpunten

Waar lopen bedrijven nou tegenaan bij de invoering van een pakket? Ik zie vier soorten knelpunten:

- Bad practices
- Unhappy flow
- Touchpoints
- Specials

Bad practices

Het kan zijn dat een werkwijze die je tot nu toe hanteerde, achterhaalt is. Aangezien pakketten de praktijk van vele bedrijven combineren, is de kans

groot dat er een beter alternatief bestaat voor jouw “bad practice”. Kijk kritisch naar je eigen proces en vergelijk de opties in het pakket.

Unhappy flow

De happy flow is het proces zoals het elke dag verloopt als alles goed gaat. Dat dient goed ondersteund te worden. Daarnaast is er de *unhappy flow* met de uitzonderingen en problemen die je nu en dan tegenkomt. De unhappy flow moet natuurlijk ook door het systeem ondersteund worden, maar het hoeft niet efficiënt te gebeuren. Laat er dus geen maatwerk voor bouwen. Steek de energie liever in het voorkomen van uitzonderingen.

Touchpoints

Een systeem heeft allerlei *touchpoints* met de buitenwereld. Ze communiceren met eigen bedrijfssystemen en systemen van andere partijen in de keten. Alle systemen sturen verschillende berichten met afwijkende structuren en andere informatie. Om de onderlinge communicatie begrijpelijk te maken voor de systemen, zijn heel wat aanpassingen nodig. Een *best practice*, zeker als er veel systemen in het spel zijn, is om deze vertalingen door een integratieplatform te laten doen. Zo'n platform koppelt systemen en vertaalt binnenkomende en uitgaande berichten naar het format van de betreffende systemen. Zo kan ieder systeem volgens het eigen *in-house format* blijven communiceren en is maatwerk overbodig. Zijn er dan nog steeds uitzonderingen, dan is het verstandig om eens met de ketenpartners om de tafel te gaan zitten.

Specials

Wat overblijft zijn de *specials*. De zaken die uniek en onmisbaar zijn voor je bedrijf. Deze onderdelen dienen uiteraard goed ondersteund te worden door het systeem en is maatwerk onontbeerlijk.

Make or buy?

Aan het begin stelde ik de vraag wat beter is: make or buy? Het antwoord is simpel. Als de specials de overhand hebben zoals bij Amazon, dan kies je voor zelfbouw. Anders kies je een pakket zoals IKEA. Het belangrijkste is dat je de flexibiliteit behoudt om je processen te kunnen blijven optimaliseren. Een [onderzoek onder grote logistiek dienstverleners](#) laat zien dat zij afscheid aan het nemen zijn van verouderde pakketsoftware met veel maatwerk, maar ook van zelfgebouwde software. Blijkbaar is het flexibel houden van zelfbouwsoftware op lange termijn ook lastig. Moderne pakketsoftware heeft duidelijk de voorkeur.



Bol.com

Welke keuze het best bij jouw onderneming past, hangt dus af van de vraag of je IKEA of Amazon bent. Dat dit geen uitgemaakte zaak is, blijkt wel uit het feit dat *bol.com* voor haar [nieuwe fulfilmentcenter](#) heeft gekozen voor *Reflex WMS* van de Franse leverancier *Hardis*. Ondanks dat de Ahold-dochter zich op veel vlakken spiegelt aan Amazon en graag zelf software ontwikkelt, koos men niet voor zelfbouw noch voor het systeem van de huidige fulfilmentpartner Docdata ondanks dat deze actief blijft in de nieuwe operatie. Overigens heeft *bol.com* er wel voor gekozen om het maatwerk aan het systeem in eigen beheer te ontwikkelen.

Denken, durven, doen!

Zelfbouw vraagt een bewuste keuze. Nieuwenhuys haalt het interne motto van Picnic aan: *denken, durven, doen!* Goed analyseren, vervolgens uitproberen en als het werkt snel opschalen. Daar past zelfbouwsoftware bij. Kanttekening is wel dat twee directieleden van Picnic in het verleden softwarebedrijf Fredhopper oprichtten. Het ontwikkelen van moderne software zit hen dus in de genen en dat is wel een vereiste als je aan het doe-het-zelven slaat.

Jeroen van den Berg Consulting is een adviesbureau met specialisme op het snijvlak van commercie en logistiek in een veranderende wereld. Voor meer informatie kunt u ons bereiken op het onderstaande adres.

Jeroen van den Berg Consulting B.V.
Concorde 11
4116 HA Buren
Nederland

Telefoon: +31 (0)30 - 850 60 55
E-mail: Info@JvdBconsulting.com
Website: www.JvdBconsulting.com