



John Lewis Partnership's klantgerichte oplossing voor thuisbezorging

De samenvatting

John Lewis Partnership is een van succesvolste retailers van het Verenigd Koninkrijk. Over 2013 rapporteerde het bedrijf een omzet van £ 9,54 miljard (ongeveer € 11,5 miljard) en in datzelfde jaar won het bedrijf talrijke branche-onderscheidingen waaronder Retail Week Awards 2013 - "Best Retailer" en "Best Multichannel Retailer", InStyle Online Beauty Awards - "Best Online Department Store" en Verdict Customer Satisfaction Awards 2013 - "Retailer of the Year" - om er maar een paar te noemen. Het bedrijf is opgericht in 1929 door John Spedan Lewis onder het nog altijd geldende devies: never knowingly undersold (gegarandeerd de laagste prijs). De bedrijfsnaam dekt de bedrijfsloading: iedere werknemer is een partner in het bedrijf en ontvangt jaarlijks een winstuitkering die is gerelateerd aan de hoogte van het salaris. Het succesvolle bedrijfsjaar 2013 leidde tot een winstuitkering voor iedere werknemer van ongeveer negen weksalarissen. Het assortiment bestaat uit een reeks productcategorieën, waaronder een aantal - zoals meubilair en apparatuur - die aflevering vereisen en in vele gevallen ook installatie en andere diensten.

In 2006 startte John Lewis een ingrijpende modernisering van zijn supply chain ter ondersteuning van zijn groeiende omni-channel-aanwezigheid. Fulfillment vormde een belangrijk onderdeel van dat programma, en dan vooral de integrale thuisbezorgingsbeleving van de klant. Als retailer met een schat aan ervaring via zowel fysieke als online verkoopkanalen begreep John Lewis hoe belangrijk het is om klanten ogenblikkelijk dát aan te kunnen bieden wat zij verlangen. Ook zag John Lewis een hardnekkige tekortkoming: als het op leveren aankwam, kon John Lewis - en met dit bedrijf alle retailers - klanten niet dezelfde keuze, hetzelfde gemak en dezelfde zekerheid bieden.

Nagenoeg elke multi- of omni-channel-retailer ter wereld - met inbegrip van John Lewis - beschikte over een systeem voor leveringsplanning dat een klant geen enkele optie kon bieden, dat veel tijd - vaak dagen - nodig had voor afronding en dat een klant geen additionele - en rendabele - services kon aanbieden. Dat model heeft John Lewis dankzij de recentste innovaties op het gebied van route-optimalisatie- en thuisbezorgingstechnologie op zijn kop gezet. Nu kiezen klanten zelf hun bezorgmoment. En tegelijkertijd de eventuele additionele services die zij wensen. Alles wordt bevestigd op het verkoopmoment: op hetzelfde moment als waarop de aankoop wordt bevestigd. En John Lewis maakt winst met dit systeem.

Het belang

Klantgerichte levering is altijd een ongrijpbaar doel geweest voor de retailsector. Klanten een strak gepland leveringsvenster laten kiezen dat hun het beste uitkomt, heeft altijd geleid tot onrendabele logistiek aan de zijde van de retailer. Als een retailer of derde partij die is gecontracteerd voor de bezorging, niet goed kan beslissen welke wagen waar en wanneer wordt ingezet, lopen de kosten van de eindbestemmingsfulfillment uit de hand. John Lewis heeft een oplossing - een combinatie van innovatief denken en pakketsoftware van Descartes - geïmplementeerd die op praktische en rendabele wijze klanten de flexibiliteit biedt om hun leveringsvenster te kiezen. Dankzij het succes kan dit initiatief model staan voor alle retailers in sectoren waar levering een onderdeel van het geheel is.

Het effect

Klanten dezelfde beleving bieden bij de planning van de levering als die zij ervaren bij de aankoop van het product, heeft geleid tot een significante versterking van het merk John Lewis, zijn reputatie als innovatieve omni-channel-retailer en voor klantenbinding. Het is gegarandeerd een succes wanneer je de klant de keuze en het gemak kunt bieden, op rendabele wijze. Deze oplossing betekent voor John Lewis een substantieel rendement op de

investeringen. Zowel qua kostenbesparingen als qua gestegen inkomsten waarbij ook de logistieke kosten zijn gedaald. Er wordt ruim anderhalve kilometer bespaard op elke aflevering, bij duizenden leveringen die dagelijks plaatsvinden. Door premiumleveringen en services te bieden zijn er zelfs nieuwe inkomstenstromen ontstaan.

De toepasbaarheid

Elk bedrijf dat bij de klant aan huis levert, kent de uitdaging waarmee John Lewis werd geconfronteerd: hoe kun je de klant het bezorgmoment laten kiezen zonder onacceptabel hoge, logistieke kosten? Deze uitdaging is des te groter voor retailers die in een multi- of omni-channel-omgeving opereren. De technologie die John Lewis toepast, is beschikbaar voor elke retailer die levering aanbiedt. De manier waarop John Lewis die technologie toepast, kan voor alle retailers model staan.

De uitdaging

“Op maat” en “klantgericht” behoren tot de mantra van omni-channel-retailing. Deze kenmerken zijn alomtegenwoordig bij het verkooppunt. Klanten kunnen een product via een fysiek, online en mobiel verkooppunt aanschaffen en de juiste maat, kleur etc. kiezen. Klanten dit kunnen aanbieden via een goed-geïntegreerde toevoerketen is een absolute noodzaak voor alle retailers ongeacht hun grootte en voor hun klanten.

Wanneer het om thuisbezorging gaat, is er van datzelfde niveau maatwerk en klantgerichtheid verdacht weinig over. Thuisbezorging gaat nog altijd uit van de gedachte “in alle kleuren leverbaar als het maar zwart is”. Klanten hebben over het algemeen slechts minimale controle over het tijdstip en de manier van thuisbezorging. Ze krijgen op het verkoopmoment zelden de gelegenheid het precieze leveringsvenster te bevestigen. Ze moeten wachten op een reactie (vaak geautomatiseerd dus zonder antwoordmogelijkheid) die soms pas uren - of zelfs dagen - na hun aankoop komt om te vernemen wanneer er zal worden geleverd. Mocht het zo zijn dat een bestelling extra service vereist, moet deze apart worden ingepland. Als er meer bestellingen staan ingepland voor een adres, worden deze separaat geleverd.

In 2006 startte John Lewis een lange termijn initiatief onder de naam Programme Q. Dit had tot doel een toevoerketen in te richten om de omni-channel-realiteit waarmee het bedrijf werd geconfronteerd, te ondersteunen, om het bedrijf in staat te stellen de winst te verhogen dankzij een betere planning van de door de klant gewenste levering en om een basis te leggen voor verandering en voor een antwoord op de eisen van de markt aan de toevoerketen in het volgende decennium. Voor John Lewis is de toevoerketen het kloppende hart van succesvolle retailing. Of zoals Dino Rocco, Operations Director, het zegt: “In retail draait alles om de supply chain, met achterdeurtjes voor online- en winkelvoorraden.” John Lewis heeft in samenwerking met een aantal vertrouwde partners voor oplossingen, waaronder Descartes, Programme Q geïmplementeerd en zich gericht op vier speerpunten: geoptimaliseerde voorraden, flexibiliteit van de toevoerketen, toename en empowerment van partners en excellente fulfillment.

Bij dit laatste speerpunt - klantgerichte fulfillment tot stand brengen - heeft John Lewis zich tot doel gesteld de planning van een productlevering net zo gemakkelijk, snel en flexibel voor de klant te laten verlopen als de aankoop van het product. Daarbij moet het rendabel zijn voor John Lewis. Om hieraan te voldoen biedt John Lewis de duizenden klanten die dagelijks een levering plannen, een systeem aan waarbij het mogelijk is de leveringsdatum te kiezen en te plannen op het verkoopmoment. Er is geen sprake van enige vertraging tussen het bestelmoment en de leveringsplanning. De klant heeft een uitgebreide keuze, zodat levering op een gewenst moment kan plaatsvinden. Tegelijkertijd kunnen eventuele additionele services (zoals elektrotechnische installatie of afhalen) worden ingepland. Wat zeker zo belangrijk is: John Lewis heeft hiermee de fulfillmentkosten verlaagd met £ 1,8 (ongeveer € 2,8), wat een directe bijdrage aan de omzet heeft geleverd van tientallen miljoenen ponden.

De traditionele thuisbezorgingsmodus

Twee fundamentele obstakels hebben retailers tot nu toe belet de leveringsplanningsmodus van “Aanvragen-Wachten-Accepteren” te doorbreken.

Obstakel: traditionele route-optimalisatie

Route-optimalisatie - de zoektocht naar de leveringsroute die het minste kost - wordt doorgaans batchgewijs uitgevoerd. Naarmate de dag vordert, stapelen de leveringsaanvragen zich op. De aanvragen die wachten op het inplannen voor levering worden op een bepaald moment geladen in het optimalisatiesysteem. Vervolgens worden de optimale routes ervoor geïdentificeerd en gepland, vaak is dat een eenmalig planmoment de dag voorafgaand aan de leveringen. En terwijl dit batch-optimalisatieproces nog loopt, komen er al nieuwe leveringsaanvragen binnen voor de volgende batchverwerking. Met andere woorden: de geoptimaliseerde route is al achterhaald voordat de batchverwerking is voltooid en er kunnen geen leveringstoezeggingen worden gedaan totdat de volgende optimalisatie heeft plaatsgevonden. Pas op het moment dat alle achterliggende verwerking is afgerond, kan de retailer de klant informeren over een leveringsvenster: een venster dat de klant niet kiest, maar wordt opgelegd.

Obstakel: vensterkeuze

De manier waarop de route wordt gekozen na de batchoptimalisatie, is een andere grote uitdaging. “Optimaal voor de retailer” is het enige criterium dat wordt gebruikt om het leveringsvenster te genereren. De definitie van de “optimale route” gaat uitsluitend over de laagste kosten die de retailer moet maken om te kunnen leveren. De laagste kosten zijn belangrijk, maar zijn bepaald geen klantgericht perspectief op maat. Op het moment dat de retailer de klant informeert, gaat het niet om de vraag wanneer een klant de levering zou willen ontvangen, maar om de mededeling wanneer de levering komt. Als er additionele services benodigd zijn (zoals installatie of loodgieterswerk), moeten deze waarschijnlijk separaat worden ingepland. Leveringsvensters zijn meestal ruim (zoals voor of na het middaguur). Als het gekozen venster de klant niet uitkomt, biedt de retailer een nog minder aantrekkelijke tweede of derde keuze aan. Met deze aanpak wordt de potentie van levering als winstaanjager niet eens overwogen. Dat routes een meerprijs kunnen opleveren (en winst kunnen genereren voor de retailer) wordt genegeerd.

De oplossing

John Lewis heeft zijn eigen innovatieve denkwijze gecombineerd met de thuisbezorgingsoplossing van Descartes om een fulfillmentproces op te zetten dat perfect aansluit op de belofte van klantgerichte levering. Hiertoe moest het bedrijf de afhandelwijze van de twee obstakels waarmee het werd geconfronteerd, opnieuw definiëren.

Oplossing: continuoptimalisatie van routes

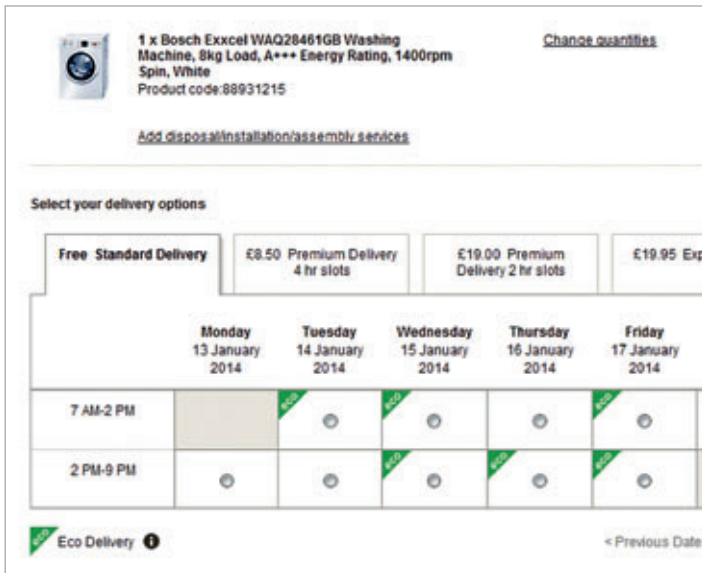
Bij John Lewis verloopt de route-optimalisatie niet langer batchgewijs, maar wordt het routeplan voortdurend bijgewerkt en geoptimaliseerd - op dezelfde manier als waarop retailers waar ook hun productvoorraad op peil houden. Elke nieuwe levering die wordt gepland betekent een aanpassing van het routeplan om die nieuwe planning weer te geven. Iedere nieuwe leveringsplanning die de klant krijgt aangeboden, geeft een route weer die volledig is bijgewerkt. Desgewenst kan John Lewis het routesysteem stopzetten om controles uit te voeren en mogelijk ontstane uitzonderingsgevallen te verwerken. Na afronding hiervan gaat de continuoptimalisatie verder.

Oplossing: dynamisch aanbod van leveringsvensters in een oogwenk

Het tweede obstakel dat moest worden overwonnen, was de wijze waarop leveringsvensters werden bepaald en de eliminatie van de vaak lange tijd die nodig was voor de planning en bevestiging van een levering.

De eliminatie van onrendabele routes maakt onderdeel uit van de beslissing over een leveringsvenster. Als een route

een bepaalde drempel of beperking overschrijdt, wordt deze niet aangeboden aan de klant. Brandstofkosten zijn een hiervan een voorbeeld. Bepaalde vaardigheden zijn een ander voorbeeld - als een levering samenvalt met loodgieterswerk, moet de wagen de juiste bemanning aan boord hebben. Er wordt rekening gehouden met laad- en lostijden. Er wordt gekeken of het meerprijspeil niet hoger is dan in de markt acceptabel is. Een aantal vensters is zeer rendabel voor John Lewis (omdat er bijvoorbeeld al een levering in die buurt is gepland). Andere leveringsvensters kunnen worden aangeboden tegen een meerprijs, zoals kortere vensters (2 uur), expresleveringen of levering door de eigen vervoersdienst van John Lewis, de Green Vans, (in plaats van door een vervoerspartner) en levering op dezelfde dag. In combinatie met Green Van-levering biedt John Lewis tevens 75 verschillende diensten met toegevoegde waarde aan. De vensterkeuzefunctionaliteit van Descartes kan al deze diensten identificeren - op basis van regels die John Lewis heeft gedefinieerd.



Dit alles gebeurt in een oogwenk. In minder dan een seconde nadat er op de knop Delivery Options (Leveringsopties) is geklikt, krijgt de klant of de partner in de winkel een kalender met beschikbare leveringsvensters te zien. Er worden alleen vensters aangeboden die rendabel zijn en daarvan zijn er over het algemeen meer dan een dozijn beschikbaar, verdeeld over de komende week. Er worden drie tabbladen aangeboden - Standard, Premium en Same Day (Standaard, Premium en Zelfde dag) - elk met hun eigen kalender. De routes die John Lewis de klanten aanbeveelt, omdat deze het laagste aantal kilometers vergen en het minste kosten, zijn gemarkeerd met een groen "eco"-pictogram: routes met een lagere kilometrage zijn tevens de milieuvriendelijkste routes.

De hedendaagse beleving van John Lewis-klanten

Wat het fulfillmentproces van John Lewis betekent voor zowel dit bedrijf als voor alle retailers, komt het beste naar voren door te kijken naar de eenvoudige beleving van John Lewis-klanten en deze te vergelijken met het traditionele model van Aanvragen-Wachten-Accepteren:

1. Klanten doen hun aankoop bij een verkooppunt: in de winkel, online of mobiel.
2. Zodra er moet worden afgerekend, zien de klanten of de John Lewis-partners in de winkel de knop Delivery Options (Leveringsopties).
3. Op het moment waarop zij op die knop klikken, zien zij ogenblikkelijk (in minder dan een seconde) een kalender voor de komende week met vele beschikbare leveringsvensters - gratis of tegen een meerprijs. Tegelijkertijd en op dezelfde manier zijn eventuele additionele services gepland: ogenblikkelijk, op het verkoopmoment. Als er al andere leveringen zijn gepland voor een adres, worden deze gecombineerd tot een enkele levering. Onderscheidend criterium hierbij is dat de aangeboden leverings- en service-opties al zijn geoptimaliseerd voor de John Lewis-organisatie.
4. Klanten kiezen dag en tijdstip van levering, voegen eventuele services toe en aankoop en leveringsplanning worden afgerond en bevestigd binnen dezelfde transactie.

Voor de klant is dit een spectaculaire ommekeer in gebruiksvriendelijkheid en voor John Lewis een financiële aardverschuiving. De toevoerketen is voor John Lewis een winstaanjager geworden. De aanbieding van dit soort ogenblikkelijke keuzen voor de klant heeft geresulteerd in meer afgeronde aankopen online, heeft aanzienlijke inkomsten via nieuwe services gegenereerd, heeft de logistieke kosten verlaagd, heeft het afgelegde kilometrage gereduceerd en heeft het bedrijf een nieuwe set premiumleveringsopties voor zijn klanten opgeleverd.

De voordelen

Voor John Lewis gaat de waarde van deze aanpak veel verder dan “slechts” de verhoging van klanttevredenheid. Hieronder staan een aantal van de voordelen die John Lewis heeft weten te behalen met zijn oplossing.

- Een toename van de inkomsten met tientallen miljoenen ponden dankzij een toename van service-orders en een toename van aankopen met premiumleveringsvensters.
- Een toename van het aantal tijdige en afgeronde bestellingen.
- Een besparing van gemiddeld ruim anderhalve kilometer (van 11,25 naar 9,75) op elke leveringsroute, met een verlaging van logistieke kosten met miljoenen ponden en een reductie van CO₂-uitstoot als resultaat.
- Een verhoging van de leveringscapaciteit met 35% zonder een toename van middelen.

De toekomst

John Lewis kijkt niet alleen vooruit naar manieren om de leveringskeuzen voor klanten verder te verbeteren; het bedrijf probeert zich ook een beeld te vormen van zijn ontwikkeling om gelijke tred te houden met de omni-channel-ontwikkeling. Levering aan klanten die onderweg zijn via de locatie van hun mobiele apparaat is slechts een van de opties op de tekentafel. Maar John Lewis maakt er geen geheim van dat succes niet het resultaat is van een nauwkeurige voorspelling van de toekomst, maar van klaar zijn voor de toekomst, wat er ook gebeurt. Online verkoop groeit snel en in die context is “multi-channel-klanten beter van dienst zijn dan wie ook” een passende prioriteit. Het is niet onwaarschijnlijk dat de beproefde formule van John Lewis, gericht op cultuur, training en proces met een maximale benutting van technologie-investeringen, resultaten zal blijven opleveren waarmee zijn partners de verwachtingen van hun klanten bij elk contactmoment nog beter kunnen overtreffen.

De relatie John Lewis/Descartes

John Lewis vertrouwt al meer dan een decennium op Descartes voor het beheer en onderhoud van zijn routeplannen en -planning ten behoeve van de meer dan negen miljoen jaarlijkse leveringen, inclusief de piekmomenten zoals 200.000 leveringen per dag rondom kerstmis. Als beproefde en vertrouwde leverancier is Descartes geselecteerd voor de eindbestemmingsoplossingen die een onderdeel vormen van Programme Q.

Een video over de excellente thuisbezorging van John Lewis is beschikbaar via:

www.descartes.com/documents/video-john-lewis-partnership-danny-griffiths

Meer informatie over John Lewis Partnership is beschikbaar via **www.johnlewispartnership.co.uk**

Meer informatie over Descartes is beschikbaar via **www.descartes.com**