

De ultieme klantbeleving? Breng het bestellen, plannen en uitvoeren samen

18-10-2018 11:06



Door Albert van Roekel
Senior consultant routemanagement bij Descartes

Voor online retailers is onderscheidend vermogen nu belangrijker dan ooit. De concurrentie is zeer groot en consumenten stappen heel makkelijk over van de ene leverancier naar een andere leverancier. Wat kan een etailer doen? Nog maar een kortingsactie? Een permanente prijsverlaging? Dat is voor partijen met zeer diepe zakken of een zeer sterke inkooppositie wellicht een optie, maar het gros van de etailers zal vooral slim en creatief moeten zijn. Bovendien is de prijs niet altijd zaligmakend. Een klant hoeft maar één keer teleurgesteld te worden en hij komt nooit meer terug. Hoe is dat te voorkomen? Door een voorbeeld te nemen aan het (fictieve) bedrijf Zand BV.

Zand BV levert zand aan een breed scala van klanten. Zand is een commodityproduct. Dat betekent veel concurrentie en bescheiden marges. Zand BV kan en wil hier niet in meegaan, maar wil het anders oplossen. Wat ze als eerste gedaan hebben, is luisteren naar hun klanten. Toen Zand BV daarmee begon, kwam het bedrijf erachter dat er niet één soort klant is en – vreemd genoeg – dat een en dezelfde klant conflicterende eisen kan hebben. Zo lijkt het erop dat klanten altijd alles tegelijk willen: én een snelle levering én geleverd hoe en wanneer ze willen én goedkoop én betrouwbaar, en ga zo maar door.

Dat is uiteraard een onmogelijke opgave. Door wat dieper te graven, kwam Zand BV erachter dat de situatie toch wat genuanceerder ligt. Wat een klant precies wil, hangt vaak samen met de opdracht waar hij mee bezig is. Sommige opdrachten worden langere tijd vooruit gepland. Dan draait het om een betrouwbare levering op de datum, tijd en plaats die de klant zelf kiest. Andere projecten zijn scherp geprijsd en dan moet alles zo goedkoop mogelijk gebeuren. Ook zijn er spoedklussen die snel gedaan moeten worden. Dan is de inkoop prijs vaak minder van belang. Te laat opleveren kost immers vaak meer aan boetes en mogelijke reputatieschade. Wat duidelijk uit het onderzoek van Zand BV kwam, was dat klanten het liefst met één leverancier willen werken, die betrouwbaar is, een hoog serviceniveau biedt en hen ook van de beste deal kan voorzien.

Een en ander was voor Zand BV aanleiding om een *differentiated customer proposition* te ontwikkelen. Het bedrijf investeerde in mensen, processen en systemen, waardoor het lukte om ogenschijnlijk tegenstrijdige eisen van klanten te verenigen. Het resultaat mag er zijn

1. Zand BV kan leveren waar, wanneer en hoe de klant het wil, zelfs weken of maanden vooruit gepland. Doordat het bedrijf een leverafsprake plant op basis van echte orders en beschikbare mensen en middelen, en niet op basis van algemene aannames en gevoel, kan het leverafspraken heel precies binnen 1- á 2-uursvensters aanbieden én garanderen dat het deze vensters ook gaat halen. Daardoor kwam er een eind aan de situatie waarin de salesafdeling twintig vroege leveringen boekt, terwijl er maar vijftien wagens beschikbaar zijn.
2. Het bedrijf kan zelfs binnen enkele uren leveren doordat het de planning, dispatch en uitvoering geïntegreerd heeft. Traditioneel zijn dit nog vaak gescheiden werelden. Maar bij Zand BV zijn planners, dispatchers en chauffeurs samengebracht, waarbij in één enkel scherm en met een geïntegreerde bestuurders-app gewerkt wordt. Als een spoedopdracht binnenkomt, kan direct gekeken worden naar de liveroutes en is ook de laatste status van niet afgehandelde opdrachten bekend. De integratie is zo ver doorgevoerd, dat het boeken van een opdracht niet door de planner of dispatcher gebeurt, maar door de salesafdeling. Het verkoopsysteem is gekoppeld aan de planning, waardoor een verkoper direct een afspraak kan maken zonder dat dit over twee of drie schijven loopt.
3. Naast deze unieke propositie kan Zand BV ook concurreren op prijs. Als klanten bestellen via de webshop, dan is korting mogelijk op hun verkoopprijzen. Dat kan doordat het boeken van een leverafsprake en eventuele extra diensten via de webshop geïntegreerd zijn in het routemanagementsysteem. Hierdoor zijn er geen handmatige handelingen vereist. Daarnaast is extra korting mogelijk als de klant een ruim levervenster kiest, bijvoorbeeld een gehele dag of een dagdeel. Bijna iedere klant wil het liefst als eerste geleverd krijgen, maar als ze bij levering later op de dag een extra scherpe prijs krijgen, maakt dit de uitvoering veel efficiënter en flexibeler. Zo zijn bijvoorbeeld files te vermijden.

Is Zand BV zo de perfecte organisatie geworden? Bijna, maar ook Zand BV ontkomt niet aan fouten. Soms wordt het verkeerde product geladen, zijn er onverwachte files of is er sprake van pech. In de meeste gevallen begrijpen klanten dit. Wat een klant echter niet begrijpt, is dat hij niet geïnformeerd wordt of dat een probleem niet vlot opgelost wordt. Daarom koppelde Zand BV de uitvoering van alle activiteiten aan een klantportaal en een app, zodat klanten op elk moment de status van hun bestelling kunnen volgen: wat is de geplande tijd, is de wagen onderweg en hoe laat kan de klant die verwachten? Bij een eventuele vertraging ontvangt de klant een e-mail, sms of persoonlijk belletje met de mededeling dat er helaas een vertraging is, en krijgt hij door wat het nieuw-verwachte tijdstip van aflevering is. Een van de nieuwste ontwikkelingen is het maken van een vervolgsprake in de bestuurders-app. Als er dan sprake is van een leverfout, kan de bestuurder direct met de klant een nieuwe levering inplannen. Dat scheelt de klant weer een telefoontje of een bezoek aan de website.

Zand BV heeft hiermee een unieke positie in zijn nichemarkt gecreëerd, die niet zo makkelijk te kopiëren is. Natuurlijk blijft het bedrijf innoveren om de concurrentie een stap voor te blijven. Vast staat dat het in ieder geval niet alleen afhankelijk is van het geven van kortingen. Zand BV is weliswaar een fictief bedrijf, maar de problematiek is herkenbaar. Bovendien zijn de beschreven oplossingen in meer of mindere mate toepasbaar voor elke organisatie die goederen op bestelling levert.

Albert van Roekel