

Omnichannel- organisatie

shopping
tomorrow

Omnichannel-organisatie



ShoppingTomorrow/
Omnichannel-organisatie

Alle branches en bedrijven in Nederland bevinden zich in een situatie waarin digitale kanalen aan de bestaande kanalen worden toegevoegd om mee te kunnen blijven spelen in de strijd om de gunst van de klant. Succesvolle (r)e-tailers omarmen de principes van een omnichannel-bedieningsconcept. Ze integreren de voordelen van het fysieke retailmodel met de mogelijkheden van de informatierijke klantervaring van online winkelen. Er heerst een overall consensus dat omnichannel-retailing zorgt voor hogere klanttevredenheid, klantloyaliteit en een verbeterde merkperceptie.

De grote vraag die onbeantwoord is gebleven, is: "Hoe realiseer ik een omnichannel-organisatie?". In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de bouwstenen van de omnichannel-organisatie en bieden we concrete handvatten voor ontwikkeling.

1. Wat is een omnichannel-organisatie?

Een omnichannel-organisatie is voor de klant een harde voorwaarde. Veel organisaties hebben echter moeite met het effectief bedienen van de snel veranderende consument. De consument is 24/7 online, gebruikt verschillende devices, is goed geïnformeerd en is veeleisend. De huidige customer journey loopt over alle kanalen en is voor elke klant, op elk moment en elke aankoop anders: online, mobile, tablet, fysiek, social media, reviews, telefonisch en traditionele media. Meer dan 70% van de consumenten verwacht voorraad informatie van winkels online te kunnen inzien. Meer dan de helft verwacht online gekochte goederen op te kunnen halen in een fysieke winkel.^[1]

Er worden de laatste jaren veel nieuwe concepten bedacht om consumenten zo goed mogelijk van dienst te zijn. Er zijn vele nieuwe spelers op de markt die een paar jaar geleden nog niet bestonden en de grote pure online spelers worden steeds groter. Wat al deze initiatieven gemeen hebben, is dat ze pogen de klant te volgen in zijn steeds verder kanaal- en momentonafhankelijke koopgedrag.

1.1 Definitie van een omnichannel-organisatie

Er zijn vele definities van omnichannel in omloop. Wij noemen het simpelweg een flexibele organisatie die de klant centraal stelt, zonder afhankelijk te zijn van tijd, plaats en kanaal. Door relevante en direct beschikbare informatie en content te bieden, beleeft de klant een consistente ervaring over alle kanalen.

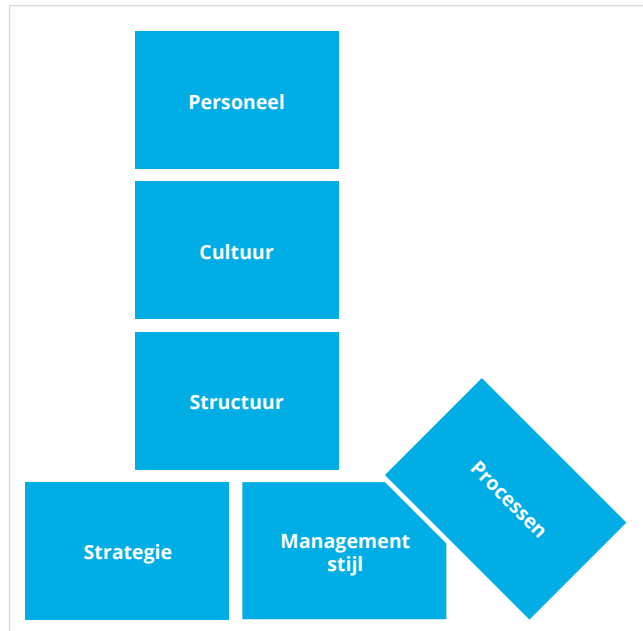
1.2 Is omnichannel eigenlijk wel relevant?

Over de jaren heen zagen we retailformules ontwikkelen van single-channel operations naar multi-channel, cross-channel en omnichannel operations. Nu spreken we misschien weer liever helemaal niet over kanalen als het gaat om het bedienen van klanten. Concepten als 'no channel' of 'all retail' komen in zwang.

Retailers hebben echter nog een lange weg te gaan in het harmoniseren en integreren van bedieningskanalen in het bedieningsconcept. Tot die tijd accepteren we dan maar dat praten over omnichannel iets inherent aan 'inside-out' denken heeft. In de tussentijd is het ijdele hoop te denken dat het realiseren van een omnichannel-organisatie direct voor concurrerend onderscheid zorgt. De race om de klant is lang en alleen diegene die het best in staat is om te blijven anticiperen wint.

1.3 Groeien naar een omnichannel-organisatie

Voor het realiseren van een omnichannel-organisatie bestaat nog geen blauwdruk. Anders dan voor het neerzetten van een supermarkt, waarvan slechts een handjevol modellen zijn, zijn er voor een omnichannel-organisatie nog te weinig beproefde integrale aanpakken. Er is geen 'silver bullit'.



Bouwstenen van een omnichannel-organisatie

Ondanks dat we binnen dit hoofdstuk spreken over zes bouwstenen voor omnichannel-succes, zien we het in de praktijk eerder als een scheikunde-experiment; als een chemische reactie tussen elementen waar iets ontstaat dat niet in de onafhankelijke delen aanwezig is. In de onderstaande paragrafen werken we het belang van de zes bouwelementen van het omnichannel-model verder uit.

2. Strategie

Bestuurders en managers praten graag over 'strategie'. Ook al heeft iedereen een beeld bij dit begrip, er bestaat in de hedendaagse managementliteratuur geen eenduidige en breed geaccepteerde definitie. Een veel gebruikte definitie is die van Chandler (1962): "Strategie is het bepalen van basale langetermijndoelstellingen van een organisatie, de adoptie van actieplannen en de allocatie van middelen voor het behalen van deze doelstellingen."

2.1 Strategische principes van omnichannel

Over het algemeen zien we een aantal kenmerkende eigenschappen in het strategisch proces van succesvolle omnichannel-spelers. Ze zetten de klant radicaal centraal en gaan daarbij verder dan het benoemen van een chief customer experience officer. Ze gaan met enige regelmaat totaal 'greenfield' om te herstellen wat niet meer klopt. Daarbij kijken ze over de grenzen van de eigen branche heen en zoeken ze de randen van het businessmodel op.

2.2 Ontwikkeling van omnichannel-strategie

Een omnichannel-strategie maakt binnen een organisatie de volgende ontwikkeling door.

Geen strategie

Aan het begin van het groeimodel staat de organisatie die geen expliciete strategie heeft geformuleerd. Het ontbreekt de organisatie aan een toekomstperspectief en een bijbehorend plan om dit toekomstperspectief te realiseren. De organisatie speelt in op de situaties en uitdagingen waarmee deze op dat moment wordt geconfronteerd, maar kijkt niet veel verder vooruit. Beleid wordt incrementeel gevormd.

Digital als onderdeel van het strategisch planningsproces

In één integrale hoofdstrategie wordt weergegeven hoe alle bedrijfsonderdelen bijdragen aan het realiseren van de ambities van de organisatie. Digitale onderdelen als websites en digitale communicatie krijgen op strategisch niveau minder aandacht en worden op een lager niveau in de organisatie geadresseerd.

Open/participatief strategisch planningsproces

Medewerkers, klanten en andere stakeholders worden betrokken bij het strategieproces en kunnen input leveren. Hiermee worden de analyses van de (omgeving van de) organisatie extra verrijkt met ervaringen en inzichten. De strategie van digitale onderdelen zijn integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie en worden ook gepercipieerd als strategisch belangrijk.

Dynamisch strategisch planningsproces

Ontwikkelingen in de markt volgen elkaar in razendsnel tempo op. Geformuleerde strategieën zijn al snel achterhaald. Vanuit de behoefte om snel in te kunnen spelen op de markt, korten omnichannel-organisaties de scope van hun strategieën in. De organisatie wordt voortdurend herijkt op basis van omgevings- en interne ontwikkelingen. In een dergelijke 'Barbapapa-organisatie', zorgt een stabiele en bedrijfsbrede visie (de identiteit van de organisatie) voor een robuust en toekomstbestendig fundament.

Agile strategy

Vanuit de overtuiging dat de weerbarstige praktijk niet is te vatten in een strategisch plan, wordt ervoor gekozen om continu te experimenteren. Proefondervindelijk komen deze organisaties erachter wat in de praktijk werkt of niet werkt. Deze organisaties starten 'greenfield-activiteiten' en 'prototypen'. Agile strategy is een aanpak voor strategievorming door constant te experimenteren, leren en optimaliseren. Meer hierover in het hoofdstuk Agile Strategy.

2.3 Veel voorkomende strategische valkuilen

Er zijn meerdere, voorkomende valkuilen in het vormen van een omnichannel-strategie. Hieronder volgen een aantal veelgemaakte fouten:

- **Te beperkt gedefinieerd:** vaak wordt de omnichannel-strategie te nauw gedefinieerd. Er wordt alleen gesproken om bijvoorbeeld een webshop te lanceren, bestelzuilen in een winkel te plaatsen of Order&Collect aan te bieden
- **Traditioneel management:** het management kijkt vaak niet verder dan alleen de omzet van een kanaal/website. Er wordt geen rekening gehouden met het veranderend zoekpatroon van consumenten en de functie van een website. Een site heeft een cruciale rol in de initial consideration-fase; het 'zero moment of truth' (ZMOT). Hierdoor verdient de website hogere investeringen dan alleen gerelateerd aan de directe omzet. Meer informatie over ZMOT vindt u in het hoofdstuk Content Marketing
- **Intern gericht:** strategieën worden vaak opgesteld op basis van interne processen, tooling en denkwijzen. Omnichannel vraagt om een 'outside-in'-strategie waarbij klantbehoeften technologische ontwikkelingen en marktontwikkelingen centraal staan
- **Gefragmenteerd:** de consument denkt niet in afdelingen of in targets. De consumenten beweegt zich naadloos tussen de verschillende touchpoints. Een goede omnichannel-strategie is allesomvattend en vergt een organisatiebreed draagvlak. Het raakt alle onderdelen en afdelingen van de organisatie.

3. Managementstijl

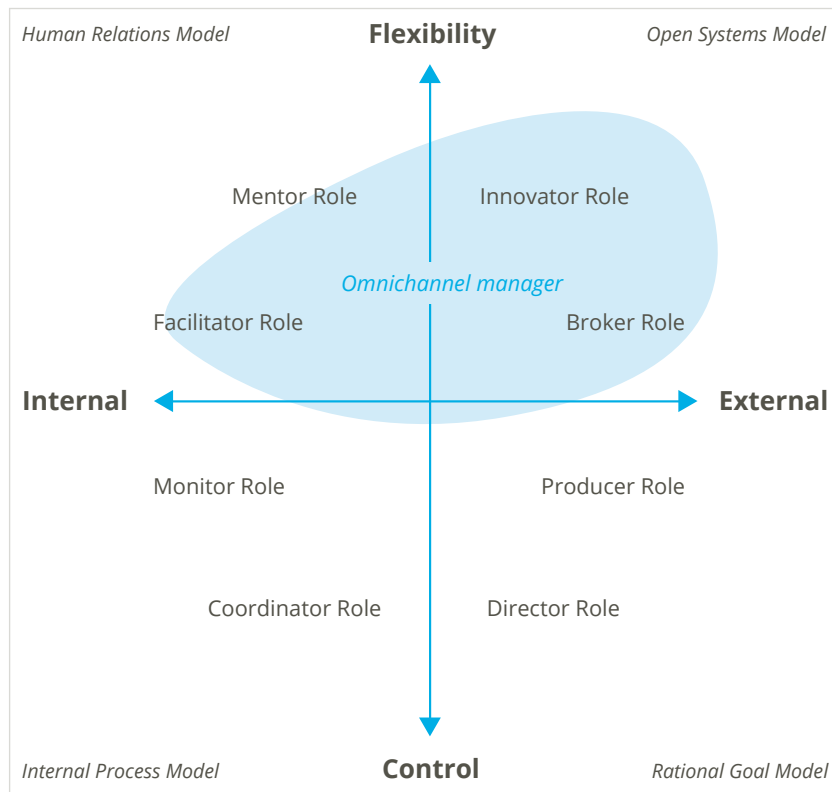
"Men gedraagt zich zoals men bestuurd wordt" Een oude wijsheid die nog steeds opgaat. Omnichannel-organisaties bevinden zich in een omgeving waarin veranderingen elkaar in hoog tempo opvolgen. Snelle besluitvorming op basis van diep inzicht in de situatie is cruciaal. Maak plaats voor de omnichannel-manager!

3.1 Principes van omnichannel-management

Succesvolle omnichannel-spelers ontwikkelen of binden ondernemende managers aan zich. Gericht op de details van vandaag de dag én de grote lijnen. Dus ook, managen op data en feiten. Daarnaast zijn ze gericht op snelle executie. "Done is better than perfect". Een mooi voorbeeld hiervan is de managing director van Bol.com, Daniel Ropers.

3.2 Past de omnichannel-manager in de traditionele modellen?

In de literatuur zijn diverse stromingen te onderkennen als het gaat om managementstijlen. Quinn brengt de vier dominante stromingen samen in een 'Competing Values Framework'^[2]. Om een indeling te maken gebruikt Quinn een tweetal dimensies: Control versus Flexibiliteit en interne- versus externe gerichtheid van de organisaties.



Competing Values Framework van Quinn

Het succesvol managen van een omnichannel-organisatie vraagt om een managementstijl die elementen uit de verschillende kwadranten weet te combineren. Innovatie, experimenteren en het continu aanpassen aan de externe omgeving vraagt om een hoge mate van flexibiliteit en externe gerichtheid. Het 'empoweren' van de medewerkers om eigenaarschap te laten nemen vraagt naast flexibiliteit om een bepaalde mate van mensgerichtheid (human relations). De sterke focus op data met betrekking tot besluitvorming vraagt juist weer om elementen van 'control' (intern procesmodel / rationeel model).

3.3 De omnichannel-manager als 'visionair'

Kortom, de manager die het wankel evenwicht en de juiste balans weet te vinden tussen deze schijnbaar conflicterende waarden heeft de meeste kans zijn organisatie te vormen tot een échte omnichannel-organisatie. Wij betitelen deze managementstijl als 'visionair'.

De visionaire manager heeft een sterke externe oriëntatie en is gericht op een hoge mate van flexibiliteit. Deze managementstijl wordt ook wel aangeduid als 'Innovator'. Deze manager is in staat om zich te sterk te richten op vernieuwing en aanpassing van de organisatie op de externe omgeving. Kenmerken waarvan wij al benoemd hebben dat deze sterk van pas komen binnen een omnichannel-omgeving. Daarnaast is deze manager zich zeer bewust van het belang van relevante data. Hij stuurt dan ook op het verkrijgen van de juiste data en gebruikt deze data bij zijn besluitvorming.

3.4 Alles in de juiste balans

Als de omnichannel-manager een visionair is, heeft de organisatie ook controleurs en coördinatoren nodig. Met alleen visionaire denkbeelden komen ze er niet. Een evenwichtig team is nodig om omnichannel-succes te halen. Toekomstgericht en stevig geaard in het hedendaagse. Adriaan Thierry van Ahold runt zo zijn bedrijf, met creatieven en econometristen.

4. Processen

De focus van organisaties komt te liggen op het snel kunnen aanpassen aan veranderingen. De snelheid wordt geborgd door een betrokken board met aandacht voor organisatieprocessen, procedures en regelgeving. In 2020 organiseren organisaties hun processen, en die van hun leveranciers en andere stakeholders, rondom de customer journey.

4.1. De klant kiest zijn eigen ervaring

De customer journey staat centraal. De klant kiest zijn eigen ervaring. Processen worden om de klant en zijn touchpoints heen ontwikkeld, zodat ze kunnen meebewegen met zijn wensen. Op deze manier blijft een product of dienst altijd relevant en kunnen de verwachtingen zelfs worden overtroffen. Plaats, tijd en kanalen verliezen hierbij hun relevantie als doel op zich. Processen en systemen worden zo eenvoudig ontwikkeld dat de klant in principe zelf aan de knoppen kan zitten; efficiënt en klantgericht.

4.2 Noodzakelijke wendingen in procesmatig denken

De volgende wendingen zijn noodzakelijk in procesmatig denken rondom omnichannel.

Focus op de kleinst mogelijke entiteit: het individu

Het klantdenken van organisaties transformeert. De focus verschuift van doelgroepdenken, naar persona's met als ultiem eindpunt het individu. Dit vertaalt zich in maatwerkoplossingen aan de voorkant, die worden ondersteund door operational excellence en data-gedreven processen aan de achterkant. Hierbij is organisatorische flexibiliteit van groot belang.

Integrale klantervaring vraagt integrale processen

Bij het flexibiliseren van de processen is het belangrijk dat er geen commerciële hinder meer wordt ondervonden van interne regelgeving of procedures. Sterker nog, om klantverwachtingen te kunnen overtreffen kan deze flexibilisering niet worden beperkt tot de eigen organisatiegrenzen. Ook de processen tussen organisaties in de keten moeten naadloos op elkaar aansluiten. Dit vergt een nieuwe invulling van de principes partnerships en netwerken. Dit alles in het teken van de integrale klantervaring.

Betrek de klant in het proces

In 2020 organiseren organisaties de processen van henzelf en hun partners rondom de customer journey. De beoogde self-sufficiency zorgt ervoor dat de klant via verschillende kanalen de regie krijgt over zijn eigen processen. Een voorbeeld hiervan is het meten van de klanttevredenheid bij elke interactie, via elk kanaal op elk moment. Zorg voor effectieve feedbackloops die de stem van de klant diep in de organisatie laten horen.

Van hiërarchische organisaties naar netwerken

Succesvolle organisaties in 2020 zijn eerder netwerken dan hiërarchische organisaties. Transparantie en vertrouwen zijn daarbij kernwaardes. Organisaties beleggen niet alleen bepaalde processen bij de klant, maar zijn ook open in het delen van informatie.

5. Personeel

In een omnichannel-wereld waarin de consument verwacht perfect menselijk te worden behandeld, is een belangrijke rol weggelegd voor het menselijk kapitaal. Zij vangen de gaten op in de klantervaring die door de technische systemen over het hoofd worden gezien.

5.1 De zesde P uit de retailmix.

De verwachting is dat in 2020 klanten en medewerkers steeds dichter tegen elkaar aangegroeid zijn. Personeel wordt de zesde P in de retailmix. Klanten hebben in 2020 een centrale positie in de strategie van een omnichannel-organisatie. Medewerkers zijn klantgericht en spelen optimaal op klanten in door empathisch, flexibel en ondernemend te zijn. Ze vormen het zachte hart van de retailorganisatie. Daarnaast kunnen ze ook nog eens omgaan met alle digitale ontwikkelingen in de organisatie. Denk maar eens na over hoe de rol van een winkelmedewerker verandert wanneer 80-90% van het verkoopproces al voorbij is wanneer een klant de winkel binnenkomt. Kunt u uzelf dan nog verkoper noemen?

5.2 Schaaap met vijf poten

Naast bovenstaande eigenschappen moet een medewerker in 2020 zowel de generatie Z kunnen bedienen als de 60+-groep, welke een grote groep vertegenwoordigt. Het is vrijwel onmogelijk dat alle eigenschappen in één medewerker te vinden zijn. Medewerkers moeten transformeren van een taakgerichte solisten naar teamplayers die staan voor hun specialisme en bereid zijn om samen te werken.

5.3 Flexibel personeel

Omnichannel moet gedragen worden door de gehele organisatie en heeft raakvlakken met vrijwel alle afdelingen en dus medewerkers. Implementeren van een omnichannel-strategie zorgt voor veel veranderingen. Deze veranderingen binnen een organisatie gaan in de praktijk sneller dan de omloopsnelheid van het personeelsbestand. Medewerkers in de omnichannel-organisatie moeten in staat zijn om te gaan met veranderingen. Ze moeten snel inspelen op het uitvoeren van veranderende processen, deelnemen in de vaak talrijke projecten in de organisatie en nieuwe samenwerkingsverbanden aangaan met partners binnen en buiten de organisatie. Daarbij is het van belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen.

5.4 Vaste kern; flexibele schil

Bij de inrichting van de organisatie kan het beste gewerkt worden met een vaste kern met flexibele schil. Organisaties gaan in 2020 meer met een kleine vaste kern werken met daaromheen een flexibele schil aan experts (T-vorm versus I-vorm). Het eigen personeel voert de pure kernactiviteiten uit (T-vorm), terwijl specifieke expertise van buiten gehaald wordt (I-vorm). Dit draagt enerzijds bij aan de flexibilisering van kennis van een organisatie waardoor ze kunnen blijven voorzien in de eisen en wensen van de moderne klant. Anderzijds zorgt het

ook voor flexibilisering van kosten waardoor organisaties ook interessant kunnen blijven voor de goed geïnformeerde, prijsbewuste en kritische klanten.



*Hire Experience,
Not Potential*

5.5 Hire potential, not experience

De winnaars in het omnichannel-spel zijn op zoek naar de 'best and brightest'. De hoge snelheid van de veranderende context maakt dat organisaties mensen zoeken met een andere 'skill set' dan voorheen. Hierbij is de samenstelling van het team erg belangrijk. Het team moeten beschikken over superieure inhoudelijke vaardigheden, leiderschapspotentieel en het vermogen om om te gaan met snelle verandering. Daarnaast is het van belang dat er een hoge mate van 'cultural fit' is.

Het mag duidelijk zijn dat in het, nog jonge, omnichannel-landschap een ware 'war for talent' gaande is. Vergewis u er in die veldslag van dat u mensen aantrekt met potentieel, en niet per se met ervaring.

6. Cultuur



Video Steve Balmer

De mooiste voorbeelden van bedrijfsculturen vinden we toch nog steeds in de Verenigde Staten. Denk eens aan Microsoft. Steve Balmer die over het podium stuift tijdens een managementbijeenkomst en schreeuwt: "I love this company, YEAH!". Of de vele voorbeelden van de Amerikaanse megaretailer Zappos die bedrijfscultuur tot een waar marketinginstrument hebben gemaakt.

6.1 Cultuur als drijvende kracht

Cultuur is het geheel van gemeenschappelijke normen en waarden van een groep mensen en hun gedrag als uiting daarvan. In de vele honderden definities die er van cultuur bestaan, zien we de volgende gemeenschappelijke kenmerken:

- Cultuur is iets dat door mensen wordt gedeeld
- Cultuur wordt gedragen door mensen
- Cultuur is aangeleerd
- Cultuur is niet onmiddellijk zichtbaar, noch direct beïnvloedbaar
- Cultuur heeft een duurzaam, stabiel en moeilijk te beïnvloeden karakter.

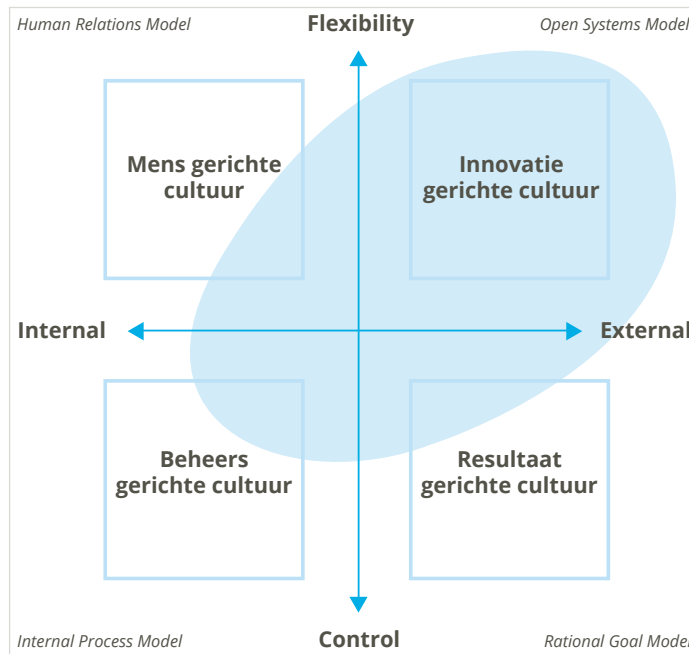
Vooral dat laatste kenmerk maakt dat het niet voor elke organisatie zomaar mogelijk is om de ultieme omnichannel-organisatie te worden. Bedrijfscultuur is maakbaar maar niet eenvoudig te veranderen. Daarom hebben sommige organisaties met veel legacy vaak last om de culturele omslag te maken die nodig is.

6.2 Cultuursystemen

Er zijn verschillende cultuursystemen te onderkennen. Uitgaand van het eerder besproken 'Competing Values Framework' zijn er ruwweg vier verschillende cultuursystemen.



Zappos-cultuurboek



Vier verschillende cultuursystemen

In de mens- of wel persoonsgerichte cultuur staat het individu op de voorgrond. De organisatie is er voor de medewerkers en niet andersom. De cultuur kenmerkt zich door weinig regels en procedures.

Het gedrag van mensen en de resultaat- of taakgerichte organisatiecultuur wordt voornamelijk bepaald door de taak die moet worden gerealiseerd. Resultaten zijn hier belangrijker dan regels, machtsverhoudingen of persoonlijke behoeften. De cultuur kenmerkt zich door het centraal stellen van het eindproduct.

In een rolgerichte ofwel een beheersgerichte cultuur streven medewerkers naar een zo groot mogelijke zekerheid en stabiliteit. De basis van deze cultuur wordt gevormd door regels, afspraken, procedures en hiërarchie.

De innovatiegerichte cultuur richt zich tot slot meer op de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten. Belangrijk is de stimulans die hiervoor is vanuit de organisatie: Hoeveel producten 'moeten' er jaarlijks worden ontwikkeld? Hoe staat het bedrijf in de markt en wordt er voldoende onderzoek gedaan?

In alle gevallen betreffen het ideaaltypen die in de werkelijkheid niet of nauwelijks in zuivere vorm zullen voorkomen. Veel retailorganisaties zijn nog erg naar binnen georiënteerd en weinig flexibel. Cultuurkenmerken die niet goed passen bij omnichannel-operaties.

6.3 De ideale omnichannel-cultuur

De ultieme uitdaging voor de omnichannel-organisatie ligt in het combineren van schijnbaar

concurrerende elementen. Enerzijds is de primaire focus extern gericht. Klantbelang en klantbeleving staan voorop. Daarnaast is innovatie van belang. De organisatie is continu in beweging om haar dienstverlening te verbeteren door te experimenteren en de 'lessons learned' te implementeren.

De ideale omnichannel-organisatie is dus vooral innovatie-gedreven. Dat vereist dus ook een explorerende cultuur. In de cultuur van die organisatie zijn experimenteren en 'falen' geaccepteerd. Medewerkers moeten wel het gevoel en vertrouwen hebben dat er veilig geëxperimenteerd kan worden. 'Fail faster' is het mantra in veel 'moderne organisaties' als Google en Facebook.

Daarnaast besteden succesvolle omnichannel-spelers veel aandacht aan het creëren van een verbindende cultuur. Bij de Amerikaanse supermachten als eBay, Facebook en Google wordt er gestreefd naar een sterk verbindende cultuur waarin medewerkers overtuigd zijn dat ze bijdragen aan het creëren van een betere wereld.

7. Structuur

Een van de belangrijkste uitdagingen voor het realiseren van omnichannel-organisatie zit in de structuur van de organisatie aldus McKinsey. Het belang van een omnichannel-organisatiestructuur wordt onderkend maar vormt tegelijkertijd een van de grootste groeiobstakels. De structuur weerhoudt de organisatie ervan de voordelen van een omnichannel-organisatie te verzilveren.

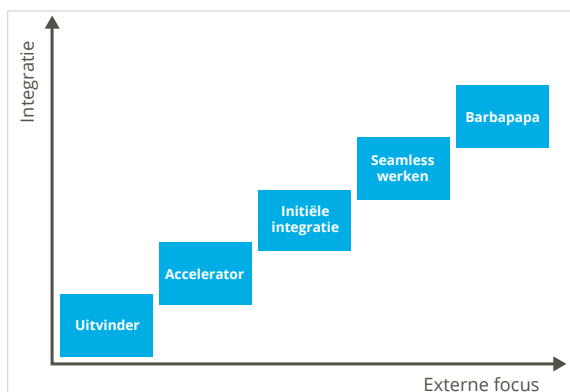


Digital Tipping Point, McKinsey

7.1 Ontwikkelingsstadia van omnichannel

Omnichannel-organisaties vormen zich op verschillende manieren. Het vertrekpunt is daarbij een logisch verschil. Een organisatie met een geschiedenis van meer dan 100 jaar kent een ander vertrekpunt dan een startende organisatie van vier studenten op een studentenkamertje. Daarbij is het een veel grotere uitdaging om van die reus van honderd een omnichannel-retailer te maken dan van dat kleine beginnende bedrijfje.

In bijgaand figuur schetsen we vijf structuren die aan de praktijk van de deelnemende Shopping2020-retailers zijn ontleend.



Ontwikkelstadia omnichannel-structuur



5 ontwikkelstadia in detail

Op de twee assen maken we onderscheid tussen de mate waarin de omnichannel-organisatie, in wording, werkelijk is geïntegreerd in de totale organisatie. Op de tweede as hebben we de externe focus weergegeven. Daarmee doelen we op de mate waarmee de omnichannel-organisatie zich werkelijk rondom de klant ontwikkelt. Op ShoppingTomorrow.nl vindt u een complete beschrijving van de vijf stadia. Hieronder volgt een summier samenvatting.

Uitvinder

De uitvinder staat voor de solist die in een hoek van de organisatie gaat experimenteren met omnichannel-concepten in de meest rudimentaire vorm. De organisatie zet de eerste stappen in het digitale domein. Vaak onder aanvoering van marketing of ICT. Zo rapporteerde de manager e-commerce van de Bijenkorf in de beginjaren aan het Hoofd Inkoop Speelgoed (drie lagen onder de directie).

Accelerator

De directie is het belang van digitaal gaan inzien en heeft het naar zich toe getrokken. De e-commerceafdeling is apart gezet om zich snel te kunnen ontwikkelen, los van de bestaande processen en systemen. Er komt een aparte P&L en diverse functies worden gedoubleerd. Soms wordt het team letterlijk los neergezet van de moeder. Kijk maar naar Nextail van de Blokker Holding.

Initiële integratie

Er wordt een e-commercedirecteur aangesteld. De omzet uit de e-commercepoot wordt significant en zo ook de kosten. Er moet worden gekeken naar integratie. In deze fase beginnen de echte omnichannel-groeipijnen: processen in de omnichannel-wereld raken meer verweven dan voorheen en onnauwkeurigheden of tegengestelde belangen worden zichtbaarder. Alle onderdelen van de organisatie worden geraakt en moeten worden geprofessionaliseerd.

Seamless werken

Langzamerhand lijkt de losse e-commerceafdeling te veel dubbeltellingen en afstemming te vereisen. In plaats van te kijken hoe de nieuwe rollen (zoals data, e-content, klantenservice, e-logistiek en e-marketing) onder te brengen in bestaande functies, wordt gekeken naar een nieuwe, logischere vorm van organiseren vanuit de klant. Hierin is een tussenstap dat er een omnichannel- of 'klant centraal'-directeur is, die continu alle keuzes maakt vanuit het gezichtspunt van de klant en tegelijkertijd de kosten beheert. Kijk naar ontwikkelingen binnen Ahold waar onder leiding van Sander van der Laan een commercial transformation-team is neergezet dat het omnichannel-denken helemaal in de kern van Ahold moet brengen.

Barbapapa

De organisatie stelt de klant steeds meer centraal. Over alle kanalen krijgt het bedrijf eenzelfde uitstraling. De Directeur (Tevreden) Klanten (ook wel Chief Customer Officer) is niet meer nodig: iedereen in de organisatie zet de klant centraal. Zoals de wereld om de organisatie verandert, verandert ook de organisatie en daarmee de structuur. De kern, en wat van belang is voor de klant en als waardevol wordt ervaren, dat blijft herkenbaar. Net als Barbapapa past de organisatie zich (naadloos) aan. Maar zijn opvallende ogen en kleur bepalen dat hij herkend blijft worden.

8. Wat is de route?

U kent nu de kernelementen van het omnichannel-geheim en hebt kunnen lezen over ervaringen van andere retailers. Het is aan u om er uw eigen experiment van te maken. Wordt het iets minder strategie en iets meer executie? Iets minder structuur maar juist meer personeel en cultuur? Een kant-en-klare route is er nog steeds niet. Maar durf te veranderen. Geef u over aan de 'ondertussenheid' en vertrouw op een omnichannel-toekomst. En als laatste tip geven wij u graag mee: tackle the hardest problem first.

Meer lezen?

Op www.ShoppingTomorrow.nl vindt u nog meer informatie over Omnichannel-organisatie.



*ShoppingTomorrow/
Omnichannel-organisatie*



GASTHEER/VOORZITTER

Matthijs Rosman

Associate Partner
RevelX
matthijs.rosman@revelx.nl

LEDEN EXPERTGROEP



Gerard Kamsteeg

Manager Productinformatie &
eBusiness
Technische Unie



Auke Meulenbroek

Manager Online
Maxeda DIY



Annemart Tielens

Changemanager
Intergamma



Jeanine Holscher

Program Manager Omnichannel
V&D



Roel van den Brand

Shop Management Coördinator
Docdata Commerce



Lizzy Keizer

Director Corporate Marketing & Sales
Landal GreenParks



Tessa van Nunen

e-Commerce & Marketing Manager
Duifhuizen



Jurriën Kerstholt

Oprichter en eigenaar
De Nieuwe Zaak



Ilse Harmelink

Manager Marketing Partners
Achmea



Marc Koster

Directeur Omnichannel
& Central Marketing
Beate Uhse AG



Angelique Wouters

Chief Customer Officer
BCC



Mijke Broeders

Manager Digitale Strategie & Development
Efteling



Anja Bekkema

Manager Klantbeleving
Meeüs



Mechteld Heisterkamp

Strategie & Business Development
PostNL



Jorij Abraham

Programmamanager
Thuiswinkel.org



Niels Aben

Sr. Online Marketing Manager Benelux
Philips



Sebastiaan Delissen

Programmamanager Strategie &
Propositie
Menzis



Gert Nieuwenhuis

Adviseur Business Development
Univé



Nicole Vermeer

Directeur E-commerce
Tempo-Team