

*Expertgroep*

# omnichannel organisatie

*Succesvol transformeren naar een  
omnichannel organisatie*



Gastheren



**DYNAGROUP**  
INNOVATIVE SUPPLY CHAIN SOLUTIONS

Voorzitter

RevelX

# Succesvol transformeren naar een omnichannel organisatie

Er is een revolutie gaande binnen de retail. Elke vijftig jaar maakt retail een transformatie door. Het ontstaan van grote steden en de ontwikkeling van openbaar transport gaf de start aan het ontstaan van het warenhuis. De introductie van de auto leidde tot het ontstaan van de eerste winkelcentra. In de jaren '60 en '70 van de vorige eeuw ontstonden de eerste discountretailers.

En nu bevindt de retailsector zich in een situatie waarin digitale kanalen aan de bestaande kanalen moeten worden toegevoegd om mee te kunnen blijven spelen in de strijd om de klant.

Succesvolle retailers omarmen de principes van omnichannel organisatie. Ze integreren de voordelen van het fysieke retailmodel met de mogelijkheden van de informatierijke klantervaring van online winkelen. Nieuwe spelers in de markt worden genoemd om hun omnichannel kwaliteiten en winnen de gunst van de consument.

Echter, het lukt nog weinig traditionele retailers om de slag naar omnichannel retail succesvol te maken. Helaas zijn er te veel voorbeelden van eens succesvolle formules die de handdoek in de ring moeten gooien.

Het grote probleem van de traditionele retail is het gebrek aan snelheid waarmee zij zich aanpast aan de nieuwe realiteit. De transformatie naar een omnichannel retailformule vraagt te veel tijd. Tijd die de consument niet gunt. Een onafwendbare neergang is het gevolg.

## 1. Vraagstelling

---

De vraag waar de expertgroep Omnichannel Organisatie zich over gebogen heeft, is: "Hoe leid je een organisatie succesvol naar een omnichannel toekomst?" In voorgaande edities van deze expertgroep kwamen verschillende onderwerpen aan de orde, zoals een blauwdruk voor de omnichannel organisatie en het omnichannel basisframework voor omnichannel organisaties. Dit framework vormt samen met best practice-onderzoek de ingrediënten voor een omnichannel organisatie. Maar hoe zetten we de ingrediënten in om tot een geslaagd gerecht te komen? Dit is een metafoor die we als rode draad door onze discussies laten lopen.

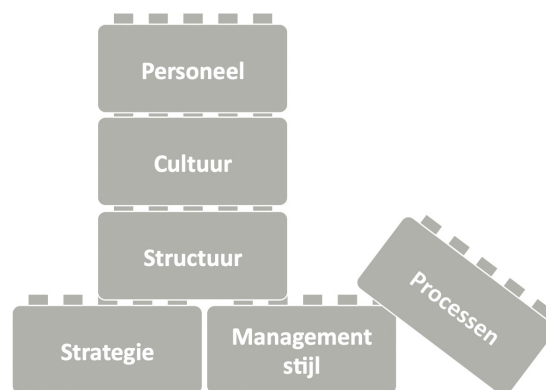
Een waarschuwing vooraf. Dit hoofdstuk is samengesteld op basis van kennis en ervaring van een grote groep experts van uiteenlopende retailmerken. Die kennis en ervaring leert ook dat de transformatie naar omnichannel allesbehalve een 1-2-3'tje is. Iedere organisatie kent zijn eigen dynamiek. Beschouw dit document vooral als een leidraad om de transformatie van je eigen organisatie mee te voeren.

## 2. Omnichannel organisatie

Wanneer we praten over omnichannel, doelen we op een organisatie die flexibel is en de klant totaal centraal stelt; onafhankelijk van tijd, plaats en kanaal. Daarbij is omnichannel niet afhankelijk van het aantal kanalen dat de klant tot zijn beschikking heeft. Het gaat om het totale serviceconcept. Of je nu pure player bent of *brick-and-mortar*-retailer. Omnichannel is meer een 'state of mind'; een soort hulpmiddel dat ons eraan herinnert dat de klant zich uiteindelijk niets aantrekt van de diverse (verkoop- en service)kanalen.

### 2.1 De ingrediënten van de omnichannel organisatie

Wanneer een organisatie de transformatie inzet naar een omnichannel organisatie, moet het zich richten op een aantal basisingrediënten. Elk van deze ingrediënten moet op tafel liggen om uiteindelijk tot een smakvolle bereiding te komen. Hieronder worden deze kort behandeld.



De zes bouwstenen van een omnichannel organisatie

#### Strategie

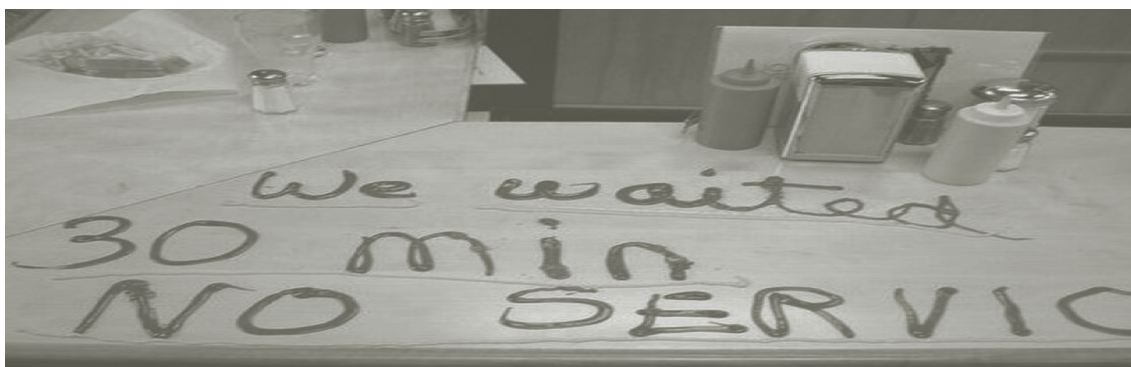
De strategie van de organisatie, de bron van concurrentievoordeel op de lange termijn, is een onmisbaar ingrediënt voor een omnichannel organisatie. De strategie is zelfs leidend in de transformatie. De ankerpunten voor de positionering van de organisatie ten opzichte van de klant en markt zijn specifieke aandachtspunten alsmede de visie op de lange termijn. De strategie bepaalt uiteindelijk welke gerechten er uit de keuken komen.

### Managementstijl

Een omnichannel transformatie die niet top down wordt gedreven – dat wil zeggen, vanuit sterk management – heeft weinig kans van slagen. De managementcapaciteiten van de omnichannel organisatie kenmerken zich door een grote mate van externe focus en lage controledrang. Succesvolle omnichannel managers dragen een sterke visie uit maar laten de organisatie los in de realisatie ervan. De gehanteerde prestatienormen zijn hier ook op afgestemd. Ze laten ruimte voor vrijheid van handelen, zijn niet conflicterend in het totale systeem maar sturen wel aan op een hoge kwaliteit in het eindresultaat. Net als in de keuken waar de chef de strakke sturing in handen heeft en toezicht op het resultaat houdt, maar de verschillende experts wel met hun eigen creativiteit en vakmanschap kleuring laat geven aan een gerecht.

### Processen & systemen

De processen en systemen van een omnichannel organisatie zijn in constante staat van ontwikkeling. In 'perpetual beta' zoals vaak in de startup-wereld wordt gezegd. Continu op zoek naar verbetering en optimalisatie voor de klant. Maar wel vanuit een sterke fundering en met een duidelijke visie op het ideale proces; de klant moet uit kunnen blijven gaan van een betrouwbare dienstverlening vanuit de organisatie. Continue feedback van de klant op zijn ervaring met de organisatie is de aanleiding van verdere optimalisatie. Net als dat de gast in een restaurant de dienstverlening continu beoordeelt.



No service, bron: [www.12thblog.com/hilarious-work-totally-sucks-images/](http://www.12thblog.com/hilarious-work-totally-sucks-images/).

### Personeel

Personeel is een onmiskenbaar element in de omnichannel organisatie. Het kan de grootste 'asset' zijn maar ook de grootste 'liability' als het niet functioneert. De organisatie van de toekomst is sterk digitaal en perfect menselijk zoals Steven van Belleghem beschrijft in zijn boek "When digital becomes human: klantenrelatie in transformatie". Elke interactie met een organisatie krijgt net wat extra's met de 'personal touch' van personeel dat zich bewust is van de behoeften van de klant. De recente ontwikkelingen in de retail geven aanleiding om klantentrouw niet als een gegeven te beschouwen. De bediening in een restaurant heeft sterke invloed op de beleving van de smaak van een gerecht.

### Cultuur

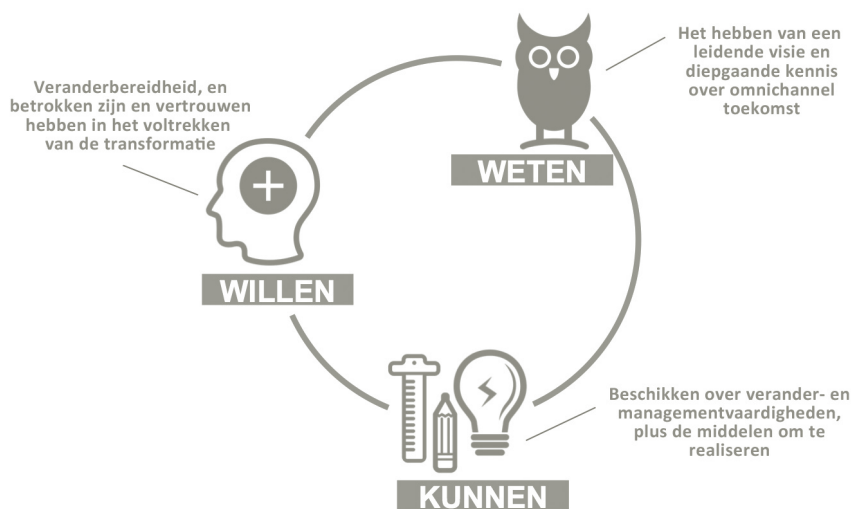
Cultuur is het geheel van gemeenschappelijke normen en waarden van een groep mensen en hun gedrag als uiting daarvan. Het staat buiten discussie dat de klant en klantgerichtheid hier een belangrijke rol in moeten spelen. Iets minder vaak besproken in deze context is het belang van veranderbereidheid en het durven aangaan van experimenten. Dit is de basis voor innovativiteit die de omnichannel organisatie zo hard nodig heeft om mee te gaan in de veranderingen in klantgedrag of om deze voor te blijven. In de context van de keuken of het restaurant moet iedereen erop gericht zijn de gast zich maximaal welkom te laten voelen. Elke vorm van feedback – of die nu van de gast direct of via een reviewsite komt – is aanleiding om de dienstverlening verder te verbeteren. Liever nog, elke observatie van het personeel die aanleiding geeft om beter te presteren, wordt aangegrepen om zelfstandig tot verbetering te komen.

### Structuur

De structuur van de organisatie kan omnichannel denken in de hand werken of juist tegenwerken. De expertgroep gelooft niet in een voorgeschreven organogram. Elke organisatie is anders. Net als dat elke klant anders is. Wat wel van belang is, is dat de muren tussen de traditionele silo's geslecht worden. De linkerhand moet weten wat de rechter doet om tot een perfecte bereiding te komen.

## 3. Obstakels in de transformatie

Wanneer organisaties in transformatie gaan, moet er een kernbesef zijn van de obstakels op de weg naar een omnichannel toekomst. Deze obstakels zijn in iedere organisatie die is onderzocht aanwezig, zij het in meer of mindere mate. Onderstaand drieliuk is in iedere organisatie aanwezig. Wees hiervan bewust en maak voor jezelf de balans op in welke mate.



De drie obstakels in een omnichannel transformatie

### 3.1 Weten: visie en kennis

We zien dat de wereld om ons heen verandert. Concurrenten openen nieuwe kanalen richting de markt en ontwikkelen nieuwe bedieningsconcepten. Waarschijnlijk moeten ook wij op den duur veranderen. Maar wat wordt het winnende concept? Hoe weten we welke technologie leidend gaat worden? Wie verzekert ons dat de investeringen die we doen ook daadwerkelijk gaan renderen? We besluiten een 'smart follower' te worden en kijken wat de markt gaat doen.

Het vertrekpunt voor een succesvolle transformatie is het hebben van een heldere visie op het eindpunt (de strategie). Te vaak roepen managementleden, bestuurders of commissarissen dat de toekomst van de organisatie omnichannel is. Louis Deterink, topcurator, vertelde eind 2015 in een interview in het Financieel Dagblad naar aanleiding van het faillissement van V&D en Macintosh, dat drie kwart van alle faillissementen veroorzaakt wordt door zwak bestuur en management. Hoe sterk is de strategie en visie in de organisatie eigenlijk? In het huidige retailklimaat is het voorop meelopen of achteraan aansluiten en hopen op beterschap. Leidende omnichannel retailers maken de markt. Ze hebben visie en kennis van de ontwikkelingen. En, ze handelen ernaar. Soms tegen de stroom in. Niet iedereen is het eens met de aanpak van Gordon Ramsey maar zijn visie is een ontegenzeggelijk succes.

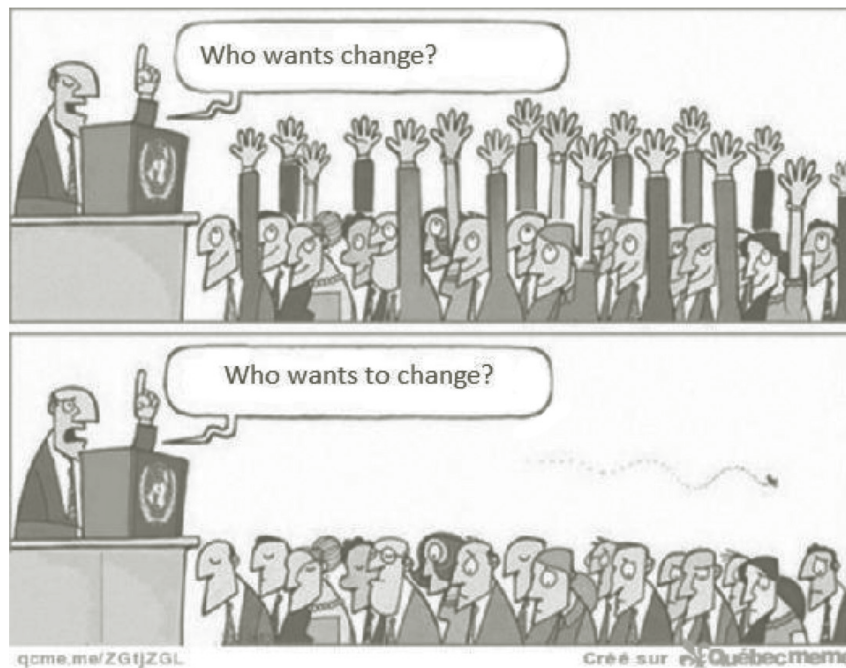
### 3.2 Kunnen: vaardigheden en middelen

De omnichannel strategie is gereed. We hebben er hard aan gewerkt en geloven er echt in. We zijn een aantal maanden aan de slag geweest met een team. In het diepste geheim hebben we onze strategie bepaald. Het was een lange weg maar we zijn goed begeleid door een extern adviseur. Hij heeft zijn werk gedaan en we laten het nu aan de organisatie om de omnichannel strategie te implementeren. Maar de winkel moet natuurlijk wel open blijven tijdens de verbouwing, die overigens niet te lang moet duren. Maar dat spreekt voor zich.

Organisaties veranderen, en zeker die met een lange historie, is geen sinecure. Daar komen serieuze verandermanagement-capaciteiten bij kijken. We zien verschillende verandertactieken in de praktijk. Zij die het 'er even naast doen' en zij die een taskforce oprichten op een andere locatie om een 'greenfield-organisatie' te ontwikkelen. En dan natuurlijk nog de nodige mengvormen van deze twee. Wat ze met elkaar gemeen hebben, is dat ze eigen mensen een majeure veranderopdracht meegeven. En dat is een dilemma: het blijkt in de praktijk moeilijk om van binnenuit te veranderen. Net als het lastig is om je eigen therapeut te zijn, is het moeilijk om je eigen transformatie te leiden. Een extern expert biedt uitkomst. Echter, enkel externe hulp inroepen is ook geen succesformule. Het gaat om de juiste mix van vaardigheden en middelen in jouw organisatie. Het gaat er uiteindelijk om een duurzame verandering te bewerkstelligen. Dan is alleen de inzet van Gordon Ramsey niet voldoende. Daarvoor moet een basis worden gecreëerd die blijvend is. En die ontwikkel je niet met krachttermen alleen.

In de praktijk blijkt overigens dat het ontwikkelen van een omnichannel strategie 20% van de inspanning is. De rest van de energie gaat op aan de succesvolle transformatie. Een lange adem en volharding is dus ook van belang.

### 3.3 Willen: veranderbereidheid en vertrouwen



Veranderbereidheid

Gisteren hebben we ons nieuwe omnichannel commerce-platform gelanceerd. Het was een karwei om alle processen en procedures aangepast te krijgen op het nieuwe systeem. Een klein team medewerkers heeft er al mee gewerkt en het lijkt goed te gaan. De lancering gisteren ging ook goed. Opmerkelijk waren wel de vragen die we na de speeches kregen. Moet iedereen nu met dit systeem werken? Is er wel goed gekeken naar hoe het in de winkels gaat? Blijft er genoeg werk voor iedereen? Ronduit zorgelijk waren de groepjes mensen die na afloop op de stoep met elkaar stonden te smoezen. Ze zagen er niet blij uit. Ze gaan toch wel mee in de verandering? O ... daar belt de voorzitter van de OR.

In veel organisaties willen mensen verandering. Maar echt veranderen willen over het algemeen maar weinigen. Veranderen vraagt van mensen zich in het onbekende te begeven. Weg te gaan van veilige havens. Eerder schreven we al dat veranderkundige vaardigheden van belang zijn om de transformatie tot een succes te maken. De mensen moeten mee. Van alle obstakels die in een omnichannel transformatie kunnen optreden, is dit nog wel de taaiste. Tegelijkertijd is dit ook het domein waarin het management en bestuur hun leiderschap moeten tonen. Trouw blijven aan de strategie en visie, en aandacht besteden aan de 'zachte' kant van de transformatie.

Een kernfactor voor succes is communicatie. De organisatie moet worden meegenomen. Een bekende plek verlaten is makkelijker wanneer er vertrouwen bestaat in een aantrekkelijke bestemming. Daarnaast is het ook van belang om vertrouwen te geven: dat wat de organisatie van de mensen het hardst nodig heeft, moet deze eerst geven. Het uiten van vertrouwen naar de medewerkers en het geven van ruimte en inspraak zijn daarbij doorslaggevend. Zelfs in de meest exclusieve restaurants heeft iedereen inspraak op de menukaart. Hier wordt het eindresultaat alleen maar beter van.

## 4. Checklist voor omnichannel transformatie

De omnichannel transformatie is vooral een veranderproces. Een verandering waarin harde en zachte factoren aandacht vragen. In de praktijk van de organisaties die we hebben doorgelicht, zien we vaker dat de harde factoren goed – of beter – voor elkaar zijn dan de zachte factoren. De zachte factoren vragen om echt leiderschap van de organisatie.

In onderstaande tabel staan de belangrijkste randvoorwaarden voor succesvolle veranderingen.

<b>CHANGE DRIVERS</b>	<b>Type driver voor verandering</b>	<b>Aanpak van deze kwesties</b>
Een duidelijke reden voor verandering	<b>Hard</b>	De organisatie moet begrip kweken voor het dreigende gevaar. De noodzaak voor verandering moet voelbaar worden
Aantrekkelijk toekomstbeeld	<b>Hard/Zacht</b>	Een aantrekkelijk toekomstbeeld van het bedrijf, inclusief een inspirerende waarom, wat, hoe, enz.
Sterk leiderschap voor de verandering	<b>Zacht</b>	Een stuurgroep neemt de leiding in de verandering, en wel op een sterke, zichtbare en zelfreflecterende manier
SMART-doelstellingen voor de verandering	<b>Hard</b>	Voor het algemene programma en voor elk individueel verbeteringsproject worden SMART-doelstellingen voor de verandering opgesteld en aangehouden
Een duidelijk veranderingsplan	<b>Hard</b>	Er wordt een duidelijk algemeen plan en gedetailleerde projectplannen opgesteld en gecommuniceerd



Adequate monitoring en beheersing van de verandering	<b>Hard</b>	Er wordt periodiek (tweewekelijks) verslag gedaan van de voortgang en resultaten. Dit dient als input voor de periodieke vergaderingen van de stuurgroep
Mensgericht management van weerstand	<b>Zacht</b>	Er wordt een gedegen communicatiestrategie opgesteld (bijvoorbeeld via intranet, Q&A-sessies en een-op-eenvergaderingen) om weerstand weg te nemen en enthousiasme te stimuleren
Duurzame verankering van resultaten	<b>Hard/Zacht</b>	Verbeterde methoden worden verankerd in systemen en procedures, maar ook in waarden, normen en communicatiemiddelen
Inspirerende communicatie van resultaten	<b>Zacht</b>	Verbeterde resultaten worden op een inspirerende wijze gecommuniceerd in werknemersvergaderingen, de periodieke nieuwsbrief, mededelingenborden, etc.

Aan de hand van deze tabel heeft de expertgroep Omnichannel Organisatie een checklist opgesteld. De checklist is een product van de jarenlange ervaring van het team in omnichannel veranderingen. Het is een receptuur die met gevoel voor de eigen context bereid moet worden. Er staan daarom geen hoeveelheden vermeld, want deze moeten naar eigen inzicht worden bepaald.

**Checklist voor de omnichannel programmamanager:**

- Binnen de directie bestaat een collectieve behoefte aan transformatie van essentiële bedrijfsprocessen
- De directie heeft een gelijkwaardig feitelijk kennisniveau met diepgaande kennis over de omnichannel toekomst van de organisatie dankzij analyses van koopgedrag, 'drivers' en trends, uitvoering van marktscans en kwalitatief marktonderzoek
- Er is een leidende omnichannel visie ontwikkeld, inclusief een extern gevalideerde bepaling van mogelijke omnichannel waardeproposities en operationele en organisatorische modellen
- De financiële businesscase is gedifferentieerd naar meerdere scenario's, bijvoorbeeld conservatief, realistisch en optimistisch
- De financiële businesscase van omnichannel groeistrategie is geïntegreerd in een overkoepelend strategisch document
- De directie en business sponsors zijn akkoord met de omnichannel strategie
- De directie toont commitment op doelstelling, succescriteria en roadmap van de omnichannel transitie
- De organisatie beschikt over verander- en managementvaardigheden plus de middelen om de strategie te realiseren, inclusief budget en mandaat

“Maak een gebalanceerd veranderteam. Selecteer alleen de beste mensen. Trek iemand van buiten aan die het al een keer gedaan heeft. Zorg dat kennis actief gedeeld wordt”

*Annemart Tielens, Changemanager Intergamma*

- Er is een Omnichannel Programma gedefinieerd als de baseline voor de scope, de deliverables en het tijdspad van de transitie naar een omnichannel organisatie
- Er is een helder beeld van de potentiële impact van de omnichannel transitie op mensen, systemen en cultuur
- Er is een Omnichannel Programmamanager aangesteld op basis van ervaring en karakter; de beste mogelijke kandidaat is met zorg geselecteerd
- De onafhankelijkheid en het mandaat van de omnichannel programmamanager is geborgd binnen de organisatie
- Binnen het programma is een helder communicatieplan beschikbaar waarmee verschillende ‘bloedgroepen’ binnen de organisatie betrokken worden in het programma; inspiratie brengen is een belangrijke pijler binnen het programma

“Wij hebben altijd praktisch en helder gecommuniceerd naar de organisatie. Het schetsen van het toekomstbeeld met een film werkt motiverend en inspirerend. Wij vertelden het verhaal in een ‘back to the future’-format”

*Marco Houtman, Director Retail Vodafone*

- Externe delivery-experts zijn bepaald en ook onderling bekend met elkaars scope, deliverables en tijdspad
- Programma-governance is opgesteld, ter borging van beginselen, structuren en rollen binnen de samenwerking tot de implementatie van de omnichannel groeistrategie
- Het omnichannel programma kent een bepaald ritme ten aanzien van voortgangsrapportages en interne kennisdeling
- Er wordt volgens de programma-afspraken dagelijks gewerkt aan de ontwikkeling van een omnichannel waardeketen

“Vraag je in het proces steeds af of het nog eenvoudiger kan. Neem iedereen door de customer journey heen en vraag ze: “Wat kan je vanuit jouw vakgebied doen?”

*Rob Wierenga, Hoofd Consumentenelectronica & Installatie-Retail UNETO-VNI*

- Er is een planning met mijlpalen van de omnichannel evolutie op de pilaren product, content, winkernetwerk- & channel-management, logistiek, service & personeel, marketing en communicatie
- De organisatie toont op alle onderdelen haar veranderbereidheid en medewerkers raken steeds meer betrokken en vertrouwd met het voltrekken van de transformatie naar een omnichannel organisatie
- Het programma kent een duidelijk einde en is continu gericht op het overdragen van taken naar de lijnorganisatie

Voorgaande checklist is niet uitputtend maar geeft inzicht in de belangrijkste factoren voor de omnichannel transformatie. Op [EcommerceWiki.org](https://EcommerceWiki.org) kun je meepraten over je ervaringen met omnichannel transformatie.

## 5. Ten slotte

---

De feitelijke transformatie van de organisatie is de allergrootste uitdaging die er is en kun je alleen met hard werken en veel toewijding tot stand brengen. Een strak verandertraject vergroot de kansen op succes. Het draait om een heldere reden voor verandering, een aantrekkelijk toekomstbeeld, sterk leiderschap, concrete veranderplannen, nauwkeurige monitoring, effectief management van weerstand en het vieren van successen.

De rol van bestuur en management is onmiskenbaar hier. Er is niet één succesrecept voor omnichannel ondernemen; elke organisatie vraagt wat anders en het is niet iedereen gegeven zomaar opnieuw te beginnen. Net zo goed als dat elke klant iets anders vraagt. Niet iedereen wil Coquille Saint Jacques. Soms is kip, patat en appelmoes goed genoeg.

### **Meer lezen?**

Ga naar [EcommerceWiki.org](https://EcommerceWiki.org) om de volledige blueprint van de expertgroep Omnichannel Organisatie te downloaden.



*EcommerceWiki/  
ShoppingTomorrow*

GASTHEREN



**Hans Dijkzeul**  
*Marketing & Sales Directeur*  
DHL Parcel



**Martijn Duynstee**  
*Head of Business*  
*Development*  
DynaGroup

VOORZITTER



**Matthijs Rosman**  
*Partner*  
RevelX

Leden expertgroep



**Jeroen de Graaf**  
*Manager Ecommerce*  
Bookit



**Robin van Olphen**  
*Omnichannel Project Manager*  
Halfords 2.0



**Auke Meulenbroek**  
*Manager Online*  
Maxeda DIY



**Marc Boers**  
*Bestuurslid*  
Expert



**Roland Mulder**  
*Manager Ecommerce*  
Shoebly



**Marco Houtman**  
*Director Retail*  
Vodafone



**Annemart Tielens**  
*Changemanager*  
Intergamma



**Annemarie Steenbergen**  
*Online Formule Manager*  
Xenos



**Gerard Datema**  
*Customer Experience Manager*  
Univé Verzekeringen



**Jurriaan Meischke**  
*Manager*  
New People



**Rob Wierenga**  
*Hoofd Consumentenelektronica*  
*& Installatie-Retail*  
UNETO-VNI