

*Expertgroep*

# omnichannel organisatie

*Waar bevind jij je in de reis naar een  
omnichannel organisatie?*

Gastheer



Voorzitter





# Een op ervaring gebaseerd ontwikkelmodel voor omnichannel retailers

Iedere retailorganisatie wordt een omnichannel organisatie, zonder twijfel. Een organisatie die totaal klantgericht is en zich toelegt op het optimaal bedienen van de klant in zijn klantreis. Los van kanalen, los van plaats en los van tijd. Het is duidelijk dat dit veel van een organisatie vraagt. We doen het immers al jaren op dezelfde manier en zijn hier totaal op ingericht. Marketing doet marketing. Sales doet sales. In de winkel worden winkelverkoop gerealiseerd. Toch? Of niet?

De druk van klanten om op elk moment in elk kanaal bij je te kunnen kopen wordt steeds maar hoger. En je hebt te luisteren, of je nu wilt of niet. Er zijn maar weinig retailers die de principes van de omnichannel organisatie niet ter hand nemen en nog succesvol zijn. De transformatie van het traditionele, kanaal-georiënteerde retailmodel naar een omnichannel organisatie is echter niet eenvoudig. Er bestaat geen handleiding voor. Daarbij komt nog dat verandering altijd moeilijk is, zeker wanneer het je eigen organisatie of positie aangaat.

De expertgroep Omnichannel Organisatie heeft een model ontwikkeld dat je helpt te identificeren waar je staat op de route naar een omnichannel retailer. Dit model is ontstaan op basis van praktijkervaring. Er hebben meer dan zestig retailexperts aan het model gewerkt (over verschillende edities van dit programma). Het is geen academische waarheid, maar eerder een doorleefd model dat nog volop in ontwikkeling is. Opgesteld door retailers van vlees en bloed.

## 1. Kernbouwstenen omnichannel organisatie

---

Het omnichannel-ontwikkelmodel is opgebouwd uit vijf logische bouwstenen:

- Leiderschap & strategie
- Cultuur & organisatie
- Competentie-ontwikkeling
- Besturing
- Processen.

Vijf bouwstenen die om ontwikkeling vragen wanneer je bedrijf de verandering doormaakt om van een traditionele organisatie (of misschien wel een pure player) naar een omnichannel organisatie te groeien. Niet een van de bouwstenen kan worden

genegeerd als je succes wilt hebben. Elke bouwsteen is onderverdeeld in vijf onderdelen die beschrijven waar een omnichannel organisatie aan moet voldoen.

## 1.1 Leiderschap & strategie

Een omnichannel-strategie komt voort uit een ambitie. De strategie is voor alle in- en externe stakeholders de richtinggevende factor. Deze maakt duidelijk wat de gezamenlijke uitgangspunten en doelstellingen zijn. Het beschrijft de stip op de horizon en het pad ernaartoe. Om de reis tot een goed einde te brengen is leiderschap nodig. Het leiderschap stuurt op alle niveaus op het vertalen van de strategie naar beleid en aansturing van de organisatie. De volwassenheid van een omnichannel organisatie komt voor de bouwsteen leiderschap en strategie met name tot uiting in de mate van klantgerichtheid en flexibiliteit van een organisatie.

- 1. Visie:** Een omnichannel-visie benoemt de begrippen van innovatie en flexibiliteit en geeft deze betekenis. Vanuit deze visie wordt invulling gegeven aan het leiderschap en de strategie van de organisatie. De mate van externe gerichtheid, innovatiekracht en het samen met de ketenpartners formuleren van een visie bepalen het stadium van volwassenheid van de strategie van je organisatie.
- 2. Klantoriëntatie:** Dit attribuut geeft aan in hoeverre je organisatie haar strategie heeft ingericht op basis van klantwensen. De klantoriëntatie van een volwassen omnichannel organisatie is 100% *customer centric*.
- 3. Managementstijl:** Succesvolle omnichannel spelers beschikken over innovatieve en ondernemende managers en medewerkers. Zij zijn in staat om de organisatie te inspireren, en faciliteren de voornamelijk multidisciplinaire teams in hun ontwikkeling en het behalen van het gewenste resultaat. Samenwerken en kennis delen is de norm.
- 4. Intern versus extern:** Digitale, maatschappelijke en economische ontwikkelingen veranderen de klantenervaring voortdurend. Om je organisatie succesvol te transformeren volg je de ontwikkelingen op de voet en pas je nieuwe businessmodellen toe door de integratie van de laatste technologische mogelijkheden.
- 5. Scope in tijd:** De flexibiliteit van je organisatie is een belangrijke factor voor een succesvolle klantgerichte organisatie. De strategie is de richtinggevende bouwsteen maar je beleid is erop gericht om snel te kunnen anticiperen op innovaties die inspelen op klantwensen.

## 1.2 Cultuur en organisatie

Wanneer organisaties veranderen, moet er een kernbesef zijn van de obstakels op de weg naar een omnichannel toekomst. Deze obstakels zijn in iedere organisatie aanwezig, zij het in meer of mindere mate. De aan Peter Drucker toegekende uitspraak "Culture eats strategy for breakfast" lijkt voor de retail bedacht. Wij beschouwen de cultuur- en organisatiecomponent dan ook als cruciaal.

- 1. Plannen versus realiseren:** We kijken hier naar de mate waarin de verandering naar omnichannel binnen de organisatie gepland wordt en ruimte vrijgemaakt is voor een experimentele aanpak hierbinnen. Wat domineert? De business case of het experiment? Excel of ervaring?
- 2. Organisatorische alignment:** We benadrukken het belang van de mate waarin het denken over kanalen heen is doorvertaald in het functionele en hiërarchische organisatiemodel van de organisatie en gedragen wordt door de directie en HR-afdeling.
- 3. Veranderbereidheid:** Hoe staat het met de bereidheid binnen de organisatie om verandering richting omnichannel denken in gang te zetten en te realiseren?
- 4. Open versus gesloten organisatie:** De mate waarin de organisatie zich openstelt om samen met stakeholders (klanten, partners en leveranciers) waarde te creëren voor de organisatie.
- 5. Functionele eindverantwoordelijkheid:** de manier waarop de verantwoordelijkheid voor verandering naar omnichannel helder gedragen en opgepakt wordt in alle lagen van de organisatie

### 1.3 Competentie-ontwikkeling

De verandering naar een omnichannel omgeving vraagt om nieuwe vaardigheden. Er worden nieuwe eisen gesteld aan iedereen binnen de organisatie. Het ontwikkelen van omnichannel-competenties dient niet te worden onderschat. Het gaat om zowel vakinhoudelijk ontwikkeling als persoonlijke ontwikkeling.

- 1. Intern versus extern:** De snelheid en volwassenheid van een omnichannel organisatie worden medebepaald door de mate waarin competenties intern of extern ontwikkeld of betrokken worden.
- 2. Ontwikkelmethodiek:** De ontwikkelmethodiek behandelt de mate waarin de organisatie de kennis zich eigen maakt en de rol van haar medewerkers hierin.
- 3. Persoonlijke ontwikkeling:** In welke mate ontwikkelt de omnichannel medewerker zichzelf tot omnichannelaar? Of wordt dit voorgeschreven door de organisatie?
- 4. Generalisatie versus specialisatie:** In welke mate is de organisatie gericht op het ontwikkelen van generalisten versus specialisten? Wie is er in staat de impact van de omnichannel organisatie te overzien?
- 5. Digital saviness:** In hoeverre zijn de medewerkers in staat om in te zien dat de digitalisering een hervormende kracht heeft? En wordt deze kracht ook door de organisatie ingezet?

### 1.4 Besturing

Wanneer een organisatie verandert, moet het besturingsmodel mee veranderen. Een ingezette beweging wordt snel tenietgedaan wanneer de organisatie zich nog meet op basis van oude maatstaven. Verkopen per vierkante meter winkeloppervlak doen er bijvoorbeeld nauwelijks nog toe in het digitale domein. Het succesvol besturen van een omnichannel organisatie vraagt om besturing met een groot aanpassingsvermogen en

externe gerichtheid, idealiter afgestemd op de consument, maar vooral op de klantreis/ customer journey. Het doel? Een naadloze beleving over alle kanalen heen.

- 1. Budgettering:** Op welke wijze worden budgetten vastgesteld? Doen we dit op basis van kanalen? Of een bijdrage per kanaal? Of kijken we eerder naar wat we met klanten willen bereiken en budgetteren we op de klantreis?
- 2. KPI's:** Welke KPI's hanteren we in de organisatie? Hoe geschikt zijn deze om een omnichannel operatie te besturen? De beste KPI's in een omnichannel omgeving zijn degenen die het gedrag van de organisatie sturen in de richting van de customer journey.
- 3. Beloningsstructuren:** Mensen gedragen zich zoals ze beloofd worden. Welk gedrag beloon je in je organisatie? Hebben we gedeelde doelen en doelstellingen?
- 4. Interne communicatie:** Elke verandering vraagt om goede communicatie. Deze helpt om mensen mee te krijgen in de richting die we willen. Die communicatie is open en transparant en er zijn geen verschillen tussen hoe we met klanten communiceren en hoe we dat intern doen.
- 5. Samenwerking:** Meer dan in welk retailmodel dan ook is samenwerking cruciaal in een omnichannel omgeving. Wel op basis van een heldere rolverdeling. Echter, die rolverdeling dient los te staan van kanaalverantwoordelijkheden en de totale integratie rondom de customer journey te stimuleren.

## 1.5 Processen

Processen bepalen hoe informatie, producten, beslissingen en geld in een organisatie en tussen de organisatie en haar klanten stromen. Bij organisaties die al langer bestaan, zijn de processen niet altijd ingericht met als doel een zo goed mogelijke ervaring aan de klant te bieden op alle denkbare touchpoints.

Om een omnichannel organisatie te kunnen worden die de consument centraal heeft staan in haar beslissingen, dienen de processen rondom de consument te worden ingericht. Met als doel dat de consument een naadloze beleving ervaart wanneer deze in contact is met de organisatie, ongeacht op welk moment en via welk kanaal. Dat vereist flexibilisering van de processen, realtime dataverwerking en een nieuwe werkwijze en cultuur.

Het is belangrijk dat er geen commerciële belemmeringen zijn van interne regels of procedures. De organisatiegrenzen vervagen om klantverwachtingen te kunnen overtreffen. De flexibilisering gaat daardoor verder dan de eigen organisatiegrenzen. Ook de processen tussen organisaties in de keten moeten naadloos op elkaar aansluiten. Dit vergt een nieuwe invulling van partnerships en netwerken en de processen die dat mogelijk maken.

- 1. Datagestuurde processen:** De transformatie: van beslissen op basis van intuïtie en beperkte informatie naar volledig datagestuurde besluiten en acties
- 2. Innovatieprocessen:** De transformatie: van een eenmalige en incidentele innovatie naar een complete *agile* organisatie, in staat om snel te reageren op verandering

3. **Digitalisering van processen:** De transformatie: van handmatige verwerking van informatie naar intelligente, zelflerende geautomatiseerde besluitvorming en daarop gebaseerde acties
4. **Kanaalintegratie:** De transformatie: van focus op verkoopkanalen en traditionele media naar een holistische benadering van alle relevante contact- en beïnvloedingsmomenten in de customer journey
5. **Procesontwerp:** De transformatie: van focus op procesoptimalisatie in het voorkeurskanaal naar het creëren van een naadloze klantbeleving in alle relevante kanalen.

## 2. Ontwikkelingsmodel omnichannel organisatie

---

De voorgaande vijf bouwstenen en hun onderdelen zijn in het omnichannel-ontwikkelingsmodel beschreven in vier breed herkende ontwikkelstadia van de omnichannel organisatie. We onderscheiden:

1. de **single-channel** organisatie: De traditionele retailorganisatie die zich vooral richt op de verkoop via een (vaak fysiek) kanaal. Deze organisatie ligt nog het dichtst tegen de traditionele retailvorm aan;
2. de **sil**o-organisatie: De multichannel retailorganisatie die verschillende kanalen naast elkaar heeft georganiseerd die vaak met elkaar in concurrentie zijn. Elk kanaal heeft zijn eigen P&L;
3. de **gefragmenteerde** organisatie: Een multichannel organisatie die deels geïntegreerd opereert maar ook deels intern concurreert. Er worden kanalen en interactie rondom een oplossing voor de klant gebouwd.
4. de **geïntegreerde** organisatie: de ideale omnichannel organisatie die alle kanalen heeft geïntegreerd rondom de behoefte van de klant. De customer journey staat centraal en is leidend voor ontwikkeling en handelen.

In het model op de volgende pagina zijn voor de bouwstenen van de omnichannel organisatie en de bijbehorende onderdelen 'zijns-perspectieven' beschreven die passen bij de mate van ontwikkeling van de omnichannel organisatie. Door je organisatie te 'plotten' op deze onderdelen krijg je een overzicht van de ontwikkelingen binnen je organisatie. Gebruik het model vooral als leidraad voor ontwikkeling en als middel om de dialoog in je organisatie aan te gaan rondom de benodigde ontwikkelingen.

	I. SINGLE-CHANNEL	II. IN SILO'S	III. GEFRAGMENTEERD	IV. GEÏNTEGREERD
<b>I. LEIDERSCHAP &amp; STRATEGIE</b>				
<b>1. Visie</b>	Wij reageren op de concurrentie	Wij stellen de visie op uit eigen denkkader (silo)	Wij stellen de visie op met (interne) ketenpartners	Wij zijn gericht op structurele innovatie
<b>2. Klantoriëntatie</b>	Bij ons is het product het vertrekpunt	Processen/kanalen zijn bij ons het uitgangspunt	Bij ons staat de oplossing 100% centraal	Bij ons staat de klant 100% centraal
<b>3. Management-stijl</b>	Wij sturen taakgericht en hiërarchisch aan	Wij zijn gericht op output & controleren	Wij zijn mensgericht: samenwerking in kennisdeling (faciliterend)	Ons management is innovatief & ondernemend,
<b>4. Intern vs. extern</b>	Wij volgen de markt; laten anderen het pad uitzetten	We kijken voor delen van het bedrijf naar buiten	Wij halen de mooiste ideeën van buiten	Wij zijn business leader; we zetten de toon
<b>5. Scope in tijd</b>	Wij hebben een meerjarenplan	Wij hebben een jaarplan	Wij benaderen omnichannel als programma	Wij zitten kort op de markt en ontwikkelingen (agile)
<b>II. CULTUUR &amp; ORGANISATIE</b>				
<b>1. Plannen vs. realiseren</b>	Wij werken vooral ad hoc	Wij maken business cases vanuit een kanaal/silo	Wij maken cross-functionele business cases	Wij werken met veel experimenten door de business heen
<b>2. Organisatorische alignment</b>	Onze organisatie is totaal gericht op één kanaal	Onze organisatie is gericht op meerdere kanalen langs elkaar	Wij stemmen ad hoc tussen kanalen af	Wij zijn <i>aligned</i> volgens de customer journey
<b>3. Veranderbereidheid</b>	Er is bij ons nog weerstand op verandering	Binnen de silo's is men bereid te veranderen	We hebben changemanagement in een programma belegd	Wij zijn toonaangevend in het veranderproces
<b>4. Open vs. gesloten</b>	Wij werken niet echt met partners	Binnen silo's/kanalen hebben we partnerships	We werken programmatisch met partners	Wij werken in partnership met externen (performance-based)
<b>5. Functionele belegging</b>	Omnichannel is niet belegd	Bedieningsconcepten zijn belegd in silo's	Delen van ons bedieningsconcept zijn belegd (marketing)	Omnichannel zit in de top van de organisatie (Raad van Bestuur)
<b>III. COMPETENTIE-ONTWIKKELING</b>				
<b>1. Intern vs. extern</b>	Er is weinig focus op competentie-ontwikkeling extern	Gefragmenteerde outsourcing	Kerncompetenties intern	Hybride organisatie met volledige regie intern
<b>2. Ontwikkelmethodiek (resources)</b>	Mensen opleiden voor eigen vak/specialisme	Kennis ontwikkelen voor de ontwikkeling van het eigen kanaal	Kennisontwikkeling op specifieke onderdelen	Mensen ontwikkelen eigen skills
<b>3. Persoonlijke ontwikkeling</b>	Volledig gestuurd door hiërarchie	Gericht op het ontwikkelen van nieuwe taken binnen de silo	Nieuwsgierigheid naar ontwikkelen nieuwe verbindingen	Intrinsieke drive tot ontwikkeling
<b>4. Generalisatie vs. specialisatie</b>	Generalisten	Groot verschil tussen generalisten en beperkte groep specialisten	Generalisten en specialisten groeien steeds verder naar elkaar toe	Duidelijke specialisatie met vermogen om de impact over andere specialismen in te schatten
<b>5. Digital saviness</b>	Begrijpen hoe digitaal werkt	Bereidheid zich digitaal te ontwikkelen	Digitaal opereren	Digitaal is de norm



	I. SINGLE-CHANNEL	II. IN SILO'S	III. GEFRAGMENTEERD	IV. GEÏNTEGREERD
<b>IV. BESTURING</b>				
<b>1. Budgettering</b>	Wij doen aan ad hoc budgettering	Wij hanteren budgetten per silo/ kanaal	Wij kennen gedeelde budgetten en gespreide verantwoordelijkheden	Wij budgetteren flexibel aan de hand van te realiseren business benefits
<b>2. KPI's</b>	Wij hebben KPI's voor alleen het primaire kanaal	Wij hebben KPI's gedefinieerd voor de individuele kanalen	Wij hebben KPI's gecentraliseerd maar niet alle kanalen zijn vertegenwoordigd	Onze KPI's zijn gebaseerd op de customer journey in plaats van de transactie
<b>3. Beloningsstructuur</b>	Persoonlijk/in een team functioneren	Per afdeling/silo	Totale organisatie	Beloningsstructuur gebaseerd op totale consumer journey
<b>4. Interne communicatie/PR</b>	Communicatie via de lijn	Intranet	Corporate social media (Yammer)	Participeren/dialogoog (binnen = buiten)
<b>5. Samenwerking</b>	Focus op eigen taken en verantwoordelijkheden	Projectmatige samenwerking	Samenwerking op gedeelde verantwoordelijkheden	Samenwerken rondom de customer experience
<b>V. PROCESSEN</b>				
<b>1. Datagestuurde processen</b>	Wij hebben vooral losse systemen en ongebruikte data	Wij hebben data op silo-niveau beschikbaar maar niet gedeeld	Wij hebben data-integratie over de meeste kanalen	Wij hebben datagestuurde processen en besluitvorming
<b>2. Innovatieproces</b>	Wij innoveren ad hoc	Wij hebben een gestructureerd innovatieproces/ kanaal	Wij innoveren op basis van klantprocessen	Wij hebben een volledig agile innovatieproces
<b>3. Digitalisering van processen</b>	Wij hebben een handmatige verwerking (ADIDAS)	Sommige processen zijn gedigitaliseerd op standalone-basis	Wij hebben koppelingen gerealiseerd tussen primaire systemen	Gedigitaliseerde processen/ anticiperend o.b.v. AI/ machine learning
<b>4. Kanaal-integratie</b>	Wij hebben kanaal-specifieke processen	Er is beperkte samenwerking tussen kanalen	Er vindt coördinatie tussen kanalen plaats	Conversie-attributie over alle kanalen/ kanaal agnostisch
<b>5. Procesontwerp</b>	Focus op traditionele kanaal/kanalen	Optimalisatie binnen afzonderlijke kanalen	Optimalisatie voor een deel van de customer journey	Customer experience volledig consistent/ naadloos

Omnichannel-ontwikkelingsmodel

### 3. Cases omnichannel-transformatie

Omdat een model altijd lastig is en zich leent voor velerlei uitleg, maken we nu de slag naar de praktijk. Aan de hand van twee cases illustreren we het ontwikkelingsmodel voor omnichannel organisaties. Een sprekend voorbeeld zegt toch altijd meer dan een droge opsomming van factoren. In deze paragraaf beschrijven twee retailers hun ontwikkeling richting omnichannel organisaties.

### 3.1 Blokker

Afgezet tegen het ontwikkelingsmodel bevindt Blokker zich op het niveau van de gefragmenteerde organisatie. Interessant is om te zien hoe de organisatie zich op het vlak van cultuur en organisatie vooruit beweegt ten opzichte van leiderschap en strategie. Wil Blokker zich succesvol verder ontwikkelen, dan moeten strategie en besturing zich snel vooruit bewegen.

#### **Extern hulp en focus helpt de organisatie vooruit**

In samenwerking met een externe consultant heeft Blokker een omnichannel-roadmap gedefinieerd. Op basis hiervan worden voor de best renderende scenario's business cases gemaakt. Om haar omnichannel-ambities te realiseren heeft Blokker holding al haar onlineactiviteiten enkele jaren terug gecentraliseerd en ondergebracht in Nextail. Hierdoor ontstond de benodigde focus en de benodigde expertise en cultuur. De omzet groeide door dit initiatief de afgelopen periode significant.

#### **De organisatie ontwikkelt zich snel**

De Blokker-organisatie bestaat in toenemende mate uit specialisten met een open houding ten aanzien van samenwerking met andere disciplines. Iedereen wordt uitgedaagd het verschil te maken. Er wordt nog voornamelijk projectmatig samengewerkt maar er vindt een verschuiving plaats naar samenwerking op basis van gedeelde verantwoordelijkheden. Door de inzet van *Speakap* (een communicatie-app) ontwikkelt de organisatie in een snel veranderende omgeving een constructieve dialoog met haar medewerkers en kan er effectief en kosten-efficiënt gecommuniceerd worden tussen medewerkers en afdelingen onderling.

#### **De visie bestaat voornamelijk op papier en is nog onvoldoende doorvertaald naar besturing**

De omnichannel-visie van Blokker is op papier opgesteld vanuit de klant maar in de realiteit uit het omnichannel-beleid zich vaak in de eigen denkkaders van de silo's. Er is afstemming tussen de verschillende kanalen. De focus hierbij is vooral op marketingcommunicatie (de vorm) maar nog te weinig op klantbehoefte (customer journey) en output over de kanalen heen (financieel resultaat). De hypothese van de expertgroep is dat de budgettering voornamelijk gebaseerd is op de performance per kanaal en er onvoldoende wordt gestuurd op omnichannel-KPI's, samenwerking en klantwaardering. Door de wijze van budgetteren aan te passen aan een veranderende organisatie kan Blokker vrij gemakkelijk de benodigde klantgerichtheid en samenwerking stimuleren.

		I. Single-channel	II. In Silo's	III. Gefragmenteerd	IV. Geïntegreerd
Leiderschap & Strategie	Visie	████████████████████			
	Klantoriëntatie	████████████████████			
	Managementstijl	████████████████████			
	Intern vs extern	██			
	Scope in tijd	████████████████████			
Cultuur & Organisatie	Plannen vs realiseren	████████████████████			
	Org. alignment	████████████████████████████████			
	Veranderbereidheid	████████████████████████████████			
	Open vs gescheiden	██			
	Funct. belegging	██			
Competentie-ontwikkeling	Intern vs extern	██████████			
	Ontwikkelmethode	████████████████████			
	Pers. ontwikkeling	██			
	Generalisatie vs specialisatie	██			
	Digital saviness	██			
Besturing	Budgettering	████████████████████			
	KPI's	████████████████████			
	Beloningsstructuur	████████████████████			
	Int. communicatie	██			
	Samenwerking	████████████████████			
Processen	Datagestuurde processen	████████████████████			
	Innovatieproces	██			
	Digitalisering	████████████████████			
	Kanaalintegratie	██			
	Procesontwerp	████████████████████			

Het omnichannel-ontwikkelmodel ingevuld voor Blokker door de expertgroep

## 3.2 CASBA

CASBA bestaat sinds 1980 en is actief in de meubelbranche. Het bedrijf voert verschillende merken onder één dak en is een mooi voorbeeld van een organisch groeiend retailbedrijf. De wortels daarvan liggen in De Kastenspecialist BV, wat in de jaren zestig is opgericht. Vandaag de dag voert CASBA moderne designmerken en biedt het plaats aan formules als Riviera Maison, Montel, Auping, Trendhopper en XOOON.

### **Visie leidt tot een voorlopersrol**

CASBA heeft een sterke visie op omnichannel retail. Die visie heeft CASBA een leidende rol in het segment van middelgrote, zelfstandige woonwinkels gegeven. CASBA is de fase van kinderziekten ontgroeid en maakt nu snelle stappen. Eind 2016 wordt een totaal vernieuwde online omgeving geopend die de leidinggevende positie van CASBA verder moet verstevigen.

### **Veel experimenteren leidt tot resultaat**

Het ontwikkelpad van CASBA kenmerkt zich vooral door veel experimenteren. Pragmatisme staat voorop bij het bedrijf. Er wordt veel zelf ontwikkeld maar er wordt ook gebruikgemaakt van de ervaringen van een Duitse inkooporganisatie waar CASBA mee samenwerkt. Het bedrijf kijkt dus goed om zich heen en kijkt daarbij slim af. Het experiment is een vast onderdeel van de cultuur.

### **Digitaliseren van de medewerker is een aandachtspunt**

Wanneer CASBA nieuwe mensen aantrekt, zijn dit vooral *digital natives*. Mensen die opgegroeid zijn in het digitale tijdperk en niet anders weten dan dat digitaal de norm is. Het meekrijgen van de 'oude garde' is een duidelijk aandachtspunt. Een juiste mix van mensen en sterke 'digitale karakters' is nodig om de transitie niet alsnog te doen keren.

### **CASBA loopt risico met haar besturing**

Uit het profiel van CASBA komt vooral een achterstand op besturing naar voren. Er wordt beperkt gewerkt met data vanuit processen. De KPI's die gehanteerd worden om werkelijk omnichannel te werken ontbreken nog. Voor een organisatie in ontwikkeling is dit begrijpelijk. Om de omnichannel-transitie te bestendigen verdient dit onderdeel binnen CASBA echt aandacht. Hetzelfde geldt overigens voor de interne communicatie.



## 4. Conclusies

---

Iedere organisatie ontwikkelt zich op zijn eigen manier, maar over het algemeen zien we drie verandermodellen:

### 4.1 De visie-gedreven transformatie

Het management heeft een sterke visie op omnichannel ontwikkeld en zet een *top-down* transformatie in. Dit gebeurt veelal met veel support van buitenaf op het vlak van strategie en besturing. Snelheid is belangrijk waardoor de eigen organisatie vaak moeite heeft de ontwikkelingen bij te houden. Een valkuil in dit transformatiemodel is het meekrijgen van de organisatie. Competenties worden niet snel genoeg ontwikkeld en medewerkers voelen zich overvraagd. Een ander risico ligt bij de operatie zelf. De operatie is nog niet ingericht op de visie en heeft problemen om de bij de klant gewekte beloftes te vervullen.

### 4.2 De (sub)cultuur-gedreven transformatie

Dit type transformatie komt meestal voor in jongere organisaties waarin de cultuur een sterke drijfveer is voor verandering. Men wil graag omnichannel werken en heeft hier alle focus op. De drijvende kracht ligt vaak bij een kleinere groep enthousiastelingen die zien dat het anders en beter kan voor de klant. De ontwikkeling komt dus vooral van binnenuit. Een belangrijke succesfactor is de betrokkenheid en overtuiging van directie en management. Gaan die niet voldoende mee, dan slaagt de transformatie niet. Besturing komt niet op het gewenste niveau. Anderzijds wordt de transformatie onvoldoende 'afgemaakt' en worden delen van de operatie niet robuust ingeregeld. Externe hulp wordt vaak niet ingeschakeld.

### 4.3 De innovatie-gedreven transformatie

De innovatie-gedreven transformatie wordt veelal geleid door de implementatie van systemen en andere technologische innovaties. Daar waar ict-teams een sterke stem hebben, zie je dit model ontstaan. Omdat de technologie leidend is, worden uitdagingen in de customer journey met tech-oplossingen bedwongen. *'There is an app for that'* is een veel gehoorde uitspraak. Het risico is dat achter al die technologie de medewerker niet meer mee komt. Er worden *'workarounds'* bedacht door medewerkers en de customer journey stopt. Met name in grote retailorganisaties is dit fenomeen waarneembaar.

#### 4.4 Ten slotte

Overall waar in het model grote verschillen in ontwikkeling bestaan, ontstaan frictiepunten. De visie is ver ontwikkeld, maar de besturing blijft achter. Medewerkers worden op oude KPI's afgerekend en de omnichannel-transformatie komt niet tot stand. Of de medewerkers pushen de organisatie richting een omnichannel-model maar het management gaat niet mee. Een recept voor falen.

Maak een faire evaluatie van de eigen organisatie en kijk welk type transformatie de organisatie voor staat. Zijn de ontwikkelingen in balans? Prima! Blijft de ontwikkeling op een van de bouwstenen ver achter op de rest? Evalueer dan de risico's en zorg voor een herstelplan. Alleen met een evenwichtige transformatie levert de omnichannel organisatie naar haar belofte: een naadloze, consistente klantervaring.

GASTHEER



**Bas Oudejans**  
*General Manager  
Northern Europe  
Triad Retail Media*

VOORZITTER



**Matthijs Rosman**  
*Partner  
RevelX*

Leden expertgroep



**Emil Verheijen**  
*Program Manager -  
Omnichannel Transformation  
Achmea*



**Gerald van den Esschert**  
*Programma Manager Omnichannel  
GrandVision Benelux*



**Charles Aalders**  
*Online Formule Manager  
Blokker*



**Robin van Olphen**  
*Omnichannel Manager  
Cavallaro Napoli*



**Robert Kuiper**  
*Director  
CASBA Wonen B.V.*



**Bianca Maas**  
*Marketing Strategist  
VeldhovenGroup*



**John Berghoff**  
*Director Omnichannel  
Experiences  
SVT Branding + Design Group*



**Richard Scheper**  
*Product Owner  
Ziggo*



**Roel van den Brand**  
*E-commerce Manager  
Bretoniere Group B.V.*



**Marco Houtman**  
*Director Retail  
Vodafone Libertel B.V.*



**Marjolein de Jong**  
*Internationaal E-commerce  
Coördinator  
Essenza Home*



**Jeroen de Graaf**  
*Sr. Marketing and Strategy  
Consultant  
Oxyma*



**Hemko van Wezel**  
*Strategy Director  
ZONEZ | Integrated  
Environments*



**Edward Nieuwland**  
*Lecturer Retail Marketing, Strategy  
and Change Management  
Avans University of Applied  
Sciences*