

*Expertgroep*

# omnichannel organization

*Hoe verander je in een succesvolle  
omnichannel organisatie?*

Gastheer



Voorzitter



move to great  
performance

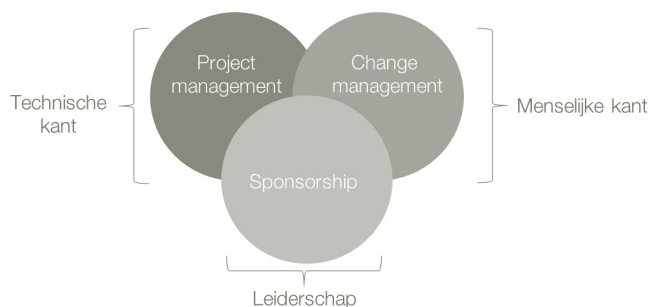
# Hoe verander je in een succesvolle omnichannel organisatie?

Zo koopt een klant: een leuk item in de webshop gezien na de actie uit de folder? Fijn, snel even op Amazon reviews lezen, een vraag stellen via Facebook, in de winkel gaan testen en ter plekke via de app bestellen. De wereld rond je heen draait omnichannel. Omnichannel is de integratie van alle fysieke kanalen (offline) en digitale kanalen (online) om een uniforme klantervaring te bieden. Omnichannel wordt gedefinieerd als de naadloze, moeiteloze en optimale klantervaringen die zich voordoen binnen en tussen kanalen. Hoe omnichannel is jouw organisatie?

De vraag waar de expertgroep Omnichannel Organization zich over heeft gebogen, is: "Hoe verander je in een succesvolle omnichannel organisatie?" In dit hoofdstuk gaan we hier nader op in en bespreken we vier belangrijke stappen in het managen van de verandering richting een omnichannel organisatie om de klant een zo prettig mogelijke winkelervaring te bieden. We belichten bewust de organisatie en gaan niet nader in op onderwerpen als platforminrichting, pricing/promoties en financiële vergoeding-/beloningsstructuur.

## 1. Onze aanpak

Bij de implementatie van een omnichannelprogramma moeten we zorgvuldig rekening houden met de drie belangrijkste succesfactoren: leiderschap/sponsorship, projectmanagement en veranderingmanagement.



## 1.1 Leiderschap/Sponsorship

Uit onderzoek blijkt dat actief en zichtbaar sponsorship vanuit de directie de belangrijkste succes- en faalfactor is voor het effectief doorvoeren van veranderingen.<sup>1</sup> Dit geldt ook voor omnichannel. Zie hiervoor bijvoorbeeld de best practices van Prosci, de wereldstandaard op het terrein van verandermanagement. Managers en medewerkers willen van de CEO/directie het belang van omnichannel weten en waarom er nu tot actie moet worden overgegaan. Het is dus van belang dat de directie zelf goed op de hoogte is van hoe cruciaal omnichannel is voor de eigen organisatie en dat op een heldere en zichtbare wijze kan uitdragen. Medewerkers kijken naar het gedrag van senior leiders (zowel verbaal als non-verbaal). Wordt het nut en de noodzaak onderkend en wordt er duidelijk gekozen voor omnichannel? Zijn ze geïnteresseerd om hier een succes van te maken? Daarom is het belangrijk dat sponsors vanuit de directie rechtstreeks met medewerkers communiceren over het belang en de noodzaak van omnichannel. Zij moeten hun steun voor de verandering in woord en daad laten zien, voldoende middelen ter beschikking stellen en een sterke leidende coalitie met de managers bouwen om de verandering door te voeren.

Juist managers zijn verantwoordelijk om de teams en afdelingen door het veranderproces naar omnichannel te (bege)leiden. Dat betekent veel uitleggen, overleggen, ontzenuwen en weerstand bespreekbaar maken. En weerstand komt er. Dat is een natuurlijke reactie van het menselijk brein, dat ons al sinds de tijd van de dinosaurussen waarschuwt voor iets dat nieuw is. Weerstand is te verwachten vanuit de teams, afdelingen en businessunits die nu over kanalen en afdelingen heen moeten samenwerken.

Managers spelen een cruciale rol om de weerstand te managen, maar hebben daar niet altijd de tijd, capaciteit of competentie voor. Om een 'vruchtbare grond' voor verandering te creëren, is het ook van belang om zowel directieleden als middenmanagers in een vroeg stadium van het verandertraject aan boord te krijgen en ze een leidende rol te geven.

## 1.2 Projectmanagement

Projectmanagement focust zich op de technische kant van de verandering en richt zich op het ontwerpen, ontwikkelen en opleveren van omnichanneloplossingen. De belangrijkste taken vanuit technisch oogpunt zijn het opstellen van het budget, het vaststellen van de benodigde activiteiten en het bewaken van deadlines, de scoping en het budget. Projectmanagement is belangrijk om de omnichannelverandering zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen.

## 1.3 Verandermanagement

In het managen van verandering neigen we ons meer te concentreren op de technische kant en in mindere mate op de menselijke kant van de verandering die moet leiden tot het ultieme succes, namelijk gebruik en adoptie. Te vaak gebeurt het dat projectmanagement iets oplevert en een applicatie 'live' brengt, maar dat weinigen die applicatie ook willen of kunnen gebruiken. Effectief verandermanagement vergroot de kans op succes en versterkt het projectmanagement. Verandermanagement is het meest effectief wanneer het wordt geïntegreerd met projectmanagementactiviteiten.

Om de kans op succes te vergroten is het belangrijk om een gestructureerde aanpak te hanteren, zodat de menselijke kant van verandering in goede banen geleid kan worden. Je kunt hiervoor gebruikmaken van de ADKAR-methode van Prosci. ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability en

---

1 PROSCI RESEARCH 2017: BEST PRACTICES IN CHANGE MANAGEMENT

Reinforcement) is een model dat de verschillende stappen weergeeft die een individu doormaakt in het veranderproces.



De eerste stap in het veranderproces is het bewustzijn van het nut en de noodzaak van verandering ('Awareness'). Het 'waarom' en 'waarom nu' moet voor iedereen duidelijk worden, anders lijkt omnichannel het zoveelste 'project van de maand'. Omnichannel vergt een andere werkwijze en het 'waarom' moet goed worden begrepen en gedeeld.

Als het belang voor de organisatie wordt erkend en begrepen, ontstaat de vraag naar de persoonlijke gevolgen, oftewel de WIIFM ('What's in it for me?'). Wat betekent een andere werkwijze voor mij persoonlijk qua werk, carrière, team of vakmanschap? Deze stap is het persoonlijke besluit om al dan niet mee te doen aan de verandering en om ook daadwerkelijk betrokken te zijn en te participeren in omnichannel ('Desire').

Omnichannel vergt andere kennis en vaardigheden en de derde stap gaat over het ontwikkelen en verwerven daarvan ('Knowledge'). Maar kennis alleen is onvoldoende. Mensen moeten in staat zijn om kennis om te zetten in acties. Daarom is bekwaamheid de vierde stap en deze geeft aan of mensen in staat zijn om de gewenste verandering te kunnen realiseren ('Ability').

Tot slot zijn er ook acties benodigd om de verandering te borgen en verder uit te bouwen/te versterken ('Reinforcement'). Hiermee voorkomen we dat mensen terugvallen in hun oude gedrag/gewoonten. Het stimuleert ook het continue verbeteren en het aanpassingsvermogen van de organisatie.

Het ADKAR-model geeft inzicht in hoe mensen hun eigen veranderproces doorlopen. Niet iedereen heeft dezelfde vragen, hetzelfde tempo of hetzelfde momentum. Door het ADKAR-model te gebruiken wordt duidelijk waar medewerkers zich bevinden in het veranderproces. Vaak wordt op een schaal van een tot vijf gevraagd hoe bewust iemand zich is van het nut en de noodzaak. En als dat aan meer mensen wordt gevraagd, wordt het veranderproces meetbaar, en daarmee ook stuurbaar.

Verandermanagement is een belangrijke voorwaarde voor het effectieve gebruik en de adoptie van omnichannel in de organisatie, want er moet meer en slimmer worden samengewerkt om de klant met dezelfde *tone of voice* over de kanalen en afdelingen heen te kunnen bedienen.



## 2. Omnichannelstappenplan

“Leuk hoor allemaal, klant centraal, omnichannel ... Maar we hebben toch al een webshop? En we zetten de klant al decennialang centraal?”

Klanten zien jou als merk, niet als alle afzonderlijke kanalen. Klanten verwachten dat als zij een online bestelling doen, dat ze bij het afhalen in de winkel bekend zijn en ook als goede klanten worden behandeld. Of als zij een online bestelling offline retour geven, dat zij ook meteen hun geld terugkrijgen en niet twee weken hoeven te wachten. Dit zijn slechts een paar van de vele drempels die klanten tegenwoordig ervaren als zij gaan shoppen. Het is dus belangrijk om de verkoopkanalen te integreren en (continu) drempels weg te halen voor de klant, zodat de klanttevredenheid toeneemt. Inmiddels is het statistisch bewezen dat omnichannel klanten gemiddeld meer besteden dan single-channel klanten en daarnaast ook vaker terugkomen.

Maar als je dan overtuigd bent van het nut en de noodzaak van omnichannel, waar begin je dan? Om je startpunt te bepalen is het goed om inzicht te krijgen in de huidige situatie. Hoe omnichannel ben je nu? We beschrijven nu in drie stappen hoe je kunt transformeren tot een succesvolle omnichannel organisatie waarin de klant centraal staat.

### 2.1 Huidige positie en richting bepalen – Vier omnichannelpijlers

Om de stappen die je dient te nemen wat inzichtelijker te maken, hebben we ze ingedeeld in vier pijlers. Zo krijg je ook een logische volgorde in je omnichannelstappenplan. Dit is geen vaste indeling, maar het zijn wel allemaal belangrijke aspecten waar je rekening mee dient te houden. Aan welke aspecten je moet werken, hangt af van de huidige en gewenste situatie in je organisatie.

#### Strategie

Het is belangrijk om eerst je (omnichannel)strategie te bepalen. Wat wil je bereiken en hoe? Ken je je klant voldoende? Begrijpt de organisatie het belang van de verandering?

#### Checklist

Als je alle statements hieronder kunt afvinken, ben je goed op weg:

- Wij kennen de klantbehoefte en het klantgedrag en stemmen onze strategie hierop af.
- We hebben voldoende nagedacht wat omnichannel voor onze klant en organisatie betekent.

- Onze organisatie heeft duidelijke omnichanneldoelstellingen, -prioriteiten en -KPI's.
- De omnichannelverandering wordt actief uitgedragen en zichtbaar ondersteund door onze CEO/directie.
- Iedereen in de organisatie begrijpt het nut en de noodzaak van omnichannel.

### Leiderschap & cultuur

Vervolgens is het goed om te kijken naar wat voor soort leiderschap en cultuur er benodigd is om je doelen te bereiken. Hoe zorg je ervoor dat alle veranderingen ook 'landen' in de organisatie?

#### Checklist

Als je alle statements hieronder kunt afvinken, ben je goed op weg:

- We werken afdelingsoverstijgend en denken vanuit de klantbehoefte.
- We investeren in betrokkenheid van medewerkers bij de omnichannelinrichting.
- Directie/management laat in woord en daad zien achter de omnichannelverandering te staan.
- Weerstand wordt actief gemanaged.
- We hebben een gestructureerde aanpak voor project- en verandermanagement.

### Organisatie & implementatie

Daarna dien je goed inzicht te krijgen in de organisatie zelf en wat je moet implementeren om je doelen te bereiken. Zijn onze systemen toereikend? Hebben we de juiste mensen? Is het helder wat we van elkaar verwachten? Is de merk- en klantbeleving gelijk over de kanalen?

#### Checklist

Als je alle statements hieronder kunt afvinken, ben je goed op weg:

- We hebben duidelijke omnichanneltaken en -verantwoordelijkheden.
- We hebben de juiste kennis en competenties om de omnichannelverandering vorm te geven.
- Onze verkoopkanalen en -systemen zijn met elkaar verbonden en sluiten naadloos op elkaar aan (bijvoorbeeld een koppeling tussen voorraden en content).
- De merk- en klantbeleving is gelijk over alle kanalen.
- Wij hebben een klant- of loyaliteitsprogramma en één klantaccount (single sign on).

### Continu verbeteren

Ten slotte is het belangrijk om te zorgen dat je organisatie klaar is om vanuit de klant te denken en te werken. Het doel is om de klantervaring continu te verbeteren en te optimaliseren. De organisatie moet zich continu aanpassen aan veranderingen in de klantvraag. Dit vereist een flexibele, responsieve organisatievorm.

#### Checklist

Als je alle statements hieronder kunt afvinken, ben je goed op weg:

- We verzamelen structureel klantdata en -ervaringen.
- We meten de klanttevredenheid en brengen de drempels die klanten ervaren in kaart (Net Promoter Score (NPS)/Customer Effort Score (CES)).
- De klant krijgt een volledig op hem afstemde omnichannel winkelervaring.
- Onze organisatie heeft een hoog aanpassingsvermogen.
- De CEO deelt en viert successen en ziet toe op borging van omnichannel in de organisatie.

## 2.2 Omnichannelprogramma opzetten

Je hebt nu je huidige positie en ambitie bepaald en weet waar je aan moet werken. Een belangrijke vervolgstap is dan het opzetten van een omnichannelprogramma. Dit is een routekaart waarin duidelijk omschreven staat wanneer je wat, wanneer en hoe gaat aanpakken. Een omnichannelprogramma gaat verder dan een algemene beschrijving van de gewenste situatie. Het levert een geïmplementeerde omnichannelvisie op. Om de implementatie te sturen is het aan te bevelen om een leidend veranderteam en een stuurgroep met sponsors vanuit de directie samen te stellen.

## 3. Hoe nu verder? Doe de 'Go Omnichannel'-scan

---

Om je eigen positie en verbeterpotentieel te bepalen hebben we een praktische online scan ontwikkeld. Deze scan geeft inzicht in de 'omnichannelvolwassenheid' van jouw organisatie. Zo krijg je een redelijk beeld van wat er belangrijk is in een omnichannel organisatie én in hoeverre je organisatie hieraan voldoet. Als je de uitkomsten van de scan tegenover de ambitie van je organisatie legt, weet je precies welke stappen je moet nemen om ook je klanten een drempelloze ervaring te bieden.

De scan kan ook worden gebruikt als praatstuk in de organisatie om te werken aan de awareness rondom omnichannel. Je kunt de scan online doen via [www.gamechangerz.nl/omnichannelscan](http://www.gamechangerz.nl/omnichannelscan). Daarnaast kan de 'Go Omnichannel'-scan als onderdeel van een omnichannelworkshop op locatie worden gegeven.

GASTHEER



**Erik Steketee**  
Mede-eigenaar TPSOC en  
Prosci Advanced Instructor  
The People Side of  
Change

VOORZITTERS



**Roland Mulder**  
E-commerce en Omnichannel specialist  
Gwynt



**Dennis van Hattem**  
Transformatie Specialist  
Gwynt

Leden expertgroep



**Annette Neijenhuis**  
Project en Change Manager  
Coop Supermarkten



**Arnoldus Theuws**  
Algemeen Directeur  
Quantore Europe B.V.



**Chantal Verburg**  
Online Marketing Innovatie  
bol.com



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



**Eric Schoenmakers**  
Director E-commerce  
MediaMarkt Nederland



**Erik van Geuns**  
Sales & Marketing Manager  
Sunware



**Erik de Koning**  
E-commerce Manager  
Van Dal mannenmode



**Frank Scholte**  
Manager IT  
Koninklijke Auping B.V.



**Frank van der Weide**  
Director of Operations  
Tegelgroep Nederland B.V.



**Hans Danhof**  
Transformation Manager  
Blokker Holding



**Hendrik-Jan Staal**  
E-commerce Manager  
BCC Elektro-speciaalzaken B.V.



**Ido Schiferli**  
Head of E-commerce Europe  
GWK Travelex



**Joanne Keijman**  
Formulemanager  
Welzorg Nederland B.V.



**Joost Lebens**  
Sales Director NL  
Jacobs Douwe Egberts



**Kira Kuipers**  
Project Portfolio Manager  
Blokker Holding



**Krijn Kegge**  
Regiomanager  
Jan Linders



**Laurens Spiele**  
E-commerce Manager  
Decathlon



**Maarten Timmerman-Zubani**  
Head of Omnichannel  
Chasin'



**Marcel van Herpt**  
Integratie Specialist / E-Commerce  
Burgouwt BV



**Marieke van Mil**  
E-commerce Director  
G-Star RAW





**Mark Kuper**  
*Marketing Director*  
Accell Nederland



**Mark Roex**  
*E-commerce Business Development Manager*  
JOG Group B.V.



**Nick Vieberink**  
*Manager E-commerce & Services*  
Bouwmaat Nederland B.V.



**Nicole Riffert**  
*Global Channel Strategy & Innovation Director*  
Bugaboo International B.V.



**Nina van der Veer**  
*Online Business Development Manager*  
MS Mode



**Olger Kistemaker**  
*Head of Digital Action*



**Raph Schröder**  
*Head of E-commerce*  
HEMA



**Remco van Haastrecht**  
*Head of Supply Chain*  
Hudson's Bay



**Remco Evers**  
*E-commerce Manager*  
Jumper de Diersuper



**Richard Beukeboom**  
*Freelance Omnichannel/ eBusiness/ Digital/ Master Data Project Manager*  
eApproach



**Rik Klercq**  
*Manager Omnichannel*  
Euretco/Intersport



**Ruth Linders**  
*Format Manager*  
Jan Linders



**Sandro Lauria**  
*Program Manager DataScience*  
Sligro Food Group



**Saskia de Rômph**  
*E-commerce Category Management*  
GAMMA



**Tamara Smith-Zonneveld**  
*Online / E-commerce Manager*  
PLUS Retail B.V.