

Expertgroep Omnichannel Organisatie

Hoe verander je in een succesvolle omnichannel organisatie?

Gastheer



Voorzitter



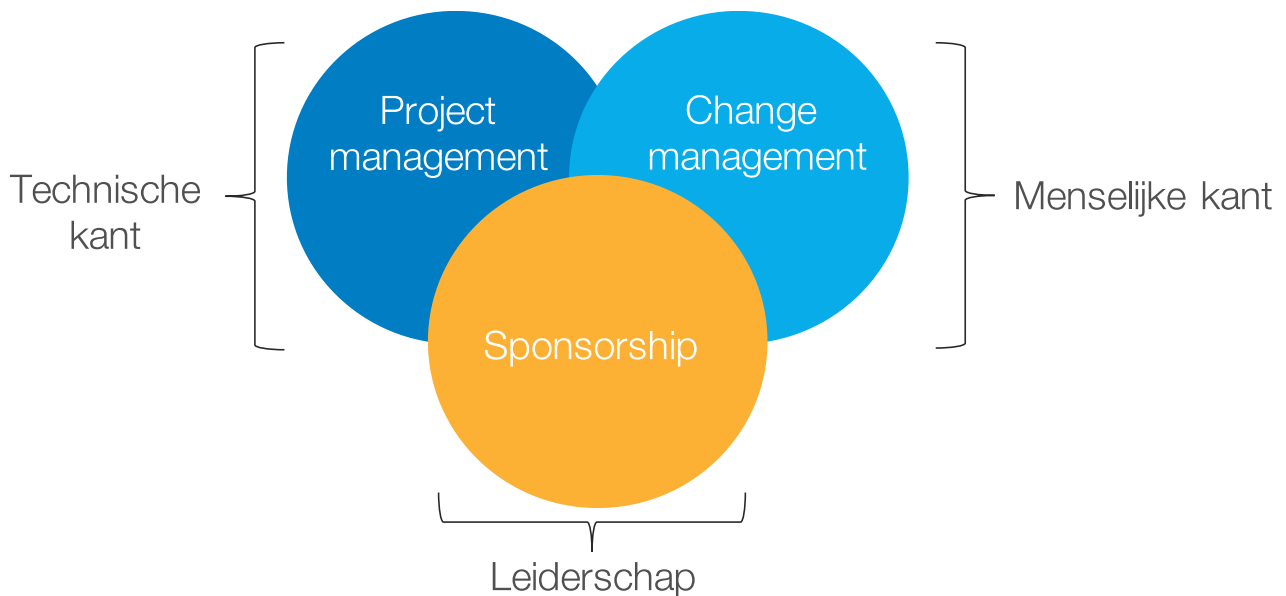
Zo koopt jouw klant: een leuk item in de webshop gezien na de actie uit de folder? Fijn, snel even op Amazon reviews lezen, een vraag stellen op Facebook, in de winkel gaan testen en ter plaatse in de app bestellen. De wereld rond je draait omnichannel. Omnichannel is de integratie van alle fysieke kanalen (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?

1. Onderzoeksvraag en scope

De vraag waar de expertgroep Omnichannel Organisatie zich over gebogen heeft is: “Hoe verander je in een succesvolle omnichannel organisatie?” In deze bluepaper 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 o.a. onderwerpen zoals platform inrichting, pricing/promoties of financiële vergoeding-/beloningsstructuur.

2. Onze aanpak

Bij de implementatie van een omnichannel programma zullen we zorgvuldig rekening moeten houden met drie belangrijkste succesfactoren: leiderschap/sponsorship, projectmanagement en change management.



2.1 Leiderschap/Sponsorship

Uit de research blijkt dat actief en zichtbaar sponsorship vanuit de directie de nummer 1 succes- en faalfactor voor het effectief doorvoeren van veranderingen¹, zo ook omnichannel. Zie

¹ Prosci Research 2017: Best Practices in Change Management

bijvoorbeeld de Best Practices van Prosci, de wereldstandaard op het terrein van change management. 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 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 nut en noodzaak onderkend en wordt er duidelijk gekozen voor omnichannel? Zijn ze gecommitteerd om hier een succes van te maken? Daarom is het belangrijk dat sponsors vanuit 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 het veranderproces naar omnichannel te (bege)leiden. Dat betekent veel uitleggen, overleggen, ontzenuwen en weerstand bespreekbaar maken. En weerstand zal er komen. Het is een natuurlijke reactie van het brein dat ons al sinds de tijd van de dinosaurussen waarschuwen 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 daarom ook van belang om zowel directieleden als midden managers in een vroeg stadium van het verandertraject aan boord te krijgen en hun een leidende rol te geven.

2.2 Projectmanagement

Projectmanagement focust zich op de 'technische' kant van de verandering en richt zich op het ontwerpen, ontwikkeling en opleveren van omnichannel oplossingen. De belangrijkste taak vanuit technisch oogpunt is het opstellen van het budget, het vaststellen van de benodigde activiteiten, het bewaken van de deadlines en de scoping en de budgetbewaking.

Projectmanagement is belangrijk om de omnichannel verandering zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen.

2.3 Change management

In het managen van verandering neigen we ons meer te concentreren op de 'technische' kant en in mindere mate op de 'menselijke' kant van 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 change management vergroot de kans op succes en versterkt projectmanagement.

Verandermanagement is het meest effectief wanneer het wordt geïntegreerd met projectmanagement activiteiten.

Het is belangrijk, om de kans op succes te vergroten, om een gestructureerde aanpak te hanteren om de menselijke kant van verandering in goede banen te leiden. Je kunt hiervoor gebruik maken van de "ADKAR" methode van Prosci. ADKAR is een model dat de verschillende stappen weergeeft, die een individu doormaakt in het veranderproces. Zie de onderstaande afbeelding, staat voor Awareness, Desire, Knowledge, Ability en Reinforcement.

A D K A R

» Type verandering?	» Wat haal ik er persoonlijk uit?	» Begrijpen hoe te veranderen	» Bewezen capaciteiten	» Acties gericht op het borgen en verder uitbouwen van de gewenste verandering
» Waarom veranderen?	» Persoonlijke keuze	» Trainen op nieuwe werkwijze/tools	» Realisatie van gewenste verandering in prestaties en gedrag	» Erkenning en waardering
» Wat zijn de risico's van het niet veranderen?	» Beslissing om betrokken te zijn / deel te nemen	» Leren van nieuwe vaardigheden		
» Doel: "Ik begrijp waarom..."	» Doel: "Ik heb besloten om..."	» Doel: "Ik weet hoe..."	» Doel: "Ik ben in staat om..."	» Doel: "Ik hou dit vast..."

De eerste stap in het veranderproces is het bewustzijn van nut en noodzaak van verandering ('Awareness'). Het "waarom" en "waarom nu?" moet aan iedereen duidelijk worden, anders lijkt het 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. De WIIFM: "what's in it for me?". Wat betekent een andere werkwijze voor mij persoonlijk qua werk, carrière, team of vakmanschap? De stap is het persoonlijk besluit om al dan niet mee te doen aan de verandering en omnichannel 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. Bekwaamheid is daarom ook de vierde stap en 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/gewoontes. Het stimuleert ook het continue verbeteren en het aanpassingsvermogen van de organisatie.

Het ADKAR-model geeft inzicht hoe mensen hun eigen veranderproces doorlopen. Want niet iedereen heeft dezelfde vragen, hetzelfde tempo of momentum. Door het ADKAR-model te gebruiken wordt duidelijk waar medewerkers zich bevinden in het veranderproces. Vaak wordt op een schaal van 1 tot 5 gevraagd hoe bewust iemand zich is van nut en noodzaak. En als dat aan meer mensen wordt gevraagd wordt het veranderproces meetbaar, en daarmee ook stuurbaar.

Change management is een belangrijke voorwaarde voor het effectief gebruik en 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.



3. Omnichannel stappenplan

“Leuk hoor allemaal; klant centraal, omnichannel... 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 dan ook dat als zij een online bestelling doen, bij afhalen in de winkel bekend zijn en ook als goede klanten behandeld worden. Of als zij een online bestelling offline retour geven, zij ook meteen hun geld terugkrijgen en niet 2 weken hoeven te wachten. Dit zijn een paar van vele drempels die klanten tegenwoordig ervaren als zij gaan shoppen. Belangrijk is het dus 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 terug komen.

Overtuigd van de nut en 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 zullen nu in drie stappen beschrijven hoe je kunt transformeren tot een succesvolle organisatie waarin de klant centraal staat.

3.1 Huidige positie en richting bepalen – 4 omnichannel pijlers

Om de stappen die je dient te nemen wat inzichtelijker te maken hebben we deze ingedeeld in 4 pijlers. Zo krijg je ook een logische volgorde in je omnichannel stappenplan. Het is geen vaste

indeling, echter zijn het wel allemaal belangrijke aspecten waar je rekening mee dient te houden. Aan welke aspecten je zou moeten werken hangt af van de huidige en gewenste situatie in jullie organisatie.

3.1.1 Strategie

Belangrijk is het om eerst je (omnichannel) strategie te bepalen. Wat wil je bereiken en hoe? Kennen we onze klant voldoende? Begrijpt de organisatie het belang van de verandering?

Checklist

Als je 'ja' kunt antwoorden op onderstaande vragen, dan bent 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 omnichannel doelstellingen, prioriteiten en KPI's
- ✓ De omnichannel verandering wordt actief uitdragen en zichtbaar ondersteund door onze CEO/directie
- ✓ Iedereen in de organisatie begrijpt de nut en noodzaak van omnichannel

3.1.2 Leiderschap & cultuur

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

Checklist

Als je 'ja' kunt antwoorden op onderstaande vragen, dan bent je goed op weg:

- ✓ We werken afdelingsoverstijgend en denken vanuit de klantbehoefte
- ✓ We investeren in betrokkenheid van medewerkers bij de omnichannel inrichting
- ✓ Directie/Management laat in woord en daad zien dat ze achter de omnichannel verandering staan
- ✓ Weerstand wordt actief gemanaged
- ✓ We hebben een gestructureerde aanpak voor project- en verander management

3.1.3 Organisatie & implementatie

Vervolgens dien je goed inzicht te krijgen in de organisatie zelf en wat je dient te 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 'ja' kunt antwoorden op onderstaande vragen, dan bent je goed op weg:

- ✓ We hebben duidelijke omnichannel taken en verantwoordelijkheden
- ✓ We hebben de juiste kennis en competenties om de omnichannel verandering vorm te geven
- ✓ Onze verkoopkanalen en systemen zijn met elkaar verbonden en sluiten naadloos op elkaar aan (o.a. koppeling voorraden en content)
- ✓ De merk- en klantbeleving is gelijk over alle kanalen
- ✓ Wij hebben een klant- of loyalty programma en één klant account (Single Sign On)

3.1.4 Continu verbeteren

Tenslotte is het belangrijk om te zorgen dat je organisatie vervolgens klaar is om vanuit de klant te denken en te werken. Doel is om de klantervaring continu te verbeteren en te optimaliseren. De organisatie zal zich continu moeten aanpassen aan veranderingen in de klantvraag. Dit vereist een flexibele, responsieve organisatievorm.

Checklist

Als je 'ja' kunt antwoorden op onderstaande vragen, dan bent je goed op weg:

- ✓ We verzamelen structureel klantdata en klantervaringen
- ✓ We meten de klanttevredenheid en brengen de drempels in kaart die klanten ervaringen (NPS/CES)
- ✓ De klant krijgt een volledig op hem/haar 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

3.2 Omnichannel programma opzetten

We hebben onze huidige positie en ambitie bepaald. We weten waar we aan moeten werken. Belangrijke vervolgstap is dan het opzetten van een omnichannel programma. Een omnichannel programma is een routekaart waarin duidelijk omschreven staat wanneer je wat, wanneer en hoe gaat aanpakken. Dit gaat verder dan een algemene beschrijving van de gewenste situatie. Het levert een geïmplementeerde omnichannel visie 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.

4. Hoe nu verder? Doe de Go Omnichannel scan

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

De scan kan ook gebruikt worden als praatstuk in de organisatie om te werken aan "Awareness" met betrekking tot omnichannel. Je kunt de scan online maken via de QR-code of via www.gamechangerz.nl/omnichannelscan. De Go Omnichannel scan kan ook gegeven worden als onderdeel van een omnichannel workshop op locatie.