

Hoe start ik de **transformatie** naar een **digitale** business?

Postchannel
retailing

Hoe start ik de transformatie naar een digitale business?

De digitale innovaties en technologische ontwikkelingen vliegen ons om de oren en hebben enorme impact op de dagelijkse retailpraktijk. En het einde van deze digitale transformatie is nog lang niet in zicht. Sterker nog: door de exponentiële technologische groei zal de retailsector de komende tien jaar meer veranderen dan in de afgelopen honderd jaar¹.

Retailers werken dagelijks aan het up-to-date houden van hun organisatie en formule, maar de snelle veranderingen en nieuwe innovaties zijn soms lastig bij te benen. Laat staan dat de juiste prioriteiten gesteld kunnen worden. Bij de transformatie richting een postchannel organisatie, moet hieraan expliciete aandacht worden besteed. Natuurlijk moeten uiteindelijk alle disciplines op de schop en vraagt dit proces om wezenlijke aanpassingen in de gehele organisatie en operatie, maar IT is - samen met de organisatiestructuur en de supply chain - één van de belangrijkste startpunten.



Bron: Javelin Group

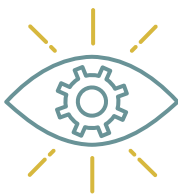
In dit artikel gaan we dieper in op het domein IT. Zo beschrijven we o.a. de basiselementen die nodig zijn voor de digitale transformatie en hebben we een handige checklist opgenomen om het veranderproces vorm te geven. Op weg naar een postchannel organisatie die de kanalen voorbij gaat in een wereld waarin omnichannel de standaard is.

¹ <https://insights.abnamro.nl/retail-wordt-metait/>

Basis- elementen voor de digitale transformatie



Iedere retailorganisatie ondergaat - bewust of onbewust - een digitale transformatie. Een verandering die nodig is om (weer) relevant te zijn en snel en flexibel te kunnen reageren op de veranderende consument. Er zijn drie basiselementen nodig om het digitale transformatieproces in goede banen te leiden:



1. VISIE EN LEIDERSCHAP

Omdat een succesvol verandertraject altijd wordt geïnitieerd vanuit de top van de organisatie;



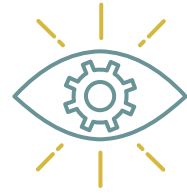
2. FOCUS OP UW DIGITALE KLANT

Die staat immers centraal in de postchannel organisatie;



3. DIGITAAL TRANSFORMATIETEAM

Zodat een vliegende start kan worden gemaakt en de voortgang gewaarborgd is.



General Motors

David Mingle, Executive Director of Customer Experience bij General Motors (GM), vertelt hoe GM de bedrijfsvisie heeft bijgesteld om beter aan te sluiten bij de waarden, intenties, voordelen en het algehele doel van digitale transformatie.

Mingle: “Allereerst vormden we een Customer Experience group en de klant werd ons kompas. We luisterden naar de klantbehoeften en hebben op basis daarvan onze visie en waarden herzien. We hebben geleerd hoe we expertise, transparantie en gemak kunnen bieden en daarnaast waardering voor onze klandizie kunnen tonen. In alle vergaderingen grepen we terug op deze inzichten om zowel onze bedrijfscultuur als de manier waarop we handelen en beslissingen te veranderen. De nieuwe inzichten worden nu volledig omarmd, ook door de CEO, en zijn daarmee onderdeel van de bedrijfscultuur geworden.”

1. VISIE EN LEIDERSCHAP

De digitale transformatie brengt zodanig grote aanpassingen met zich mee dat we van verandermanagement kunnen spreken. En succesvol verandermanagement start altijd bij de top van de organisatie. Toch staat de digitale transformatie bij veel organisaties (nog) niet bovenaan de agenda. Omdat de businesscase voor de transformatie nog niet gemaakt is of omdat directie en management niet of nauwelijks digitaal ingesteld zijn.

Om de transformatie goed in gang te kunnen zetten is echter wel een strategische visie nodig waarin digitaal een belangrijk onderdeel is. Deze visie legt uit waarom de technologische verandering nodig is en wat het de medewerkers en haar klanten op gaat leveren. Om zo'n visie te kunnen vormen, heeft de organisatie digitale voorlopers nodig. Mensen die op de hoogte zijn van de wensen en behoeften van de digitale consument en de laatste technologische ontwikkelingen. Wanneer deze mensen er binnen de organisatie niet of onvoldoende zijn, is het verstandig deze (tijdelijk) van buiten aan te trekken.

Het beste werkt het als een verandermanager samen met een transformatieteam de gehele organisatie meeneemt in het transformatieproces. De directie wordt nauw betrokken en continu op de hoogte gehouden van alle successen en strubbelingen tijdens het proces. Op die manier kan de visie het beste top-down gedeeld worden met de rest van de organisatie en haar partners.



2. FOCUS OP UW DIGITALE KLANT

Bij de grootste groep consumenten in Nederland is het online en offline leven compleet verweven, deze groep noemen we ook wel digitale consumenten. Zij zijn voortdurend - via allerlei devices - verbonden met het internet. Het gedrag van deze groep verandert zo snel, dat het voor veel organisaties noodzaak is om hier continu onderzoek naar te doen. Belangrijk is het om deze digitale consument binnen uw huidige klanten te herkennen en vast te leggen in persona's en customer journeys. Zo kan inzichtelijk gemaakt worden wat de behoeften en wensen zijn van deze groep en hoe zij zich bewegen in de verschillende fases van de customer journey. Vervolgens kan in kaart worden gebracht welke touchpoints ontwikkeld dan wel veranderd moeten worden om de aansluiting met uw digitale klant te verbeteren of te behouden. Door de processen, technologieën en medewerkers af te stemmen op de nieuwe customer journey kan de digitale transformatie verder vorm krijgen en de aansluiting met uw digitale klant gemaakt worden.

Motorola Solutions

Om de digitale klantervaring te kunnen optimaliseren, investeerde Motorola Solutions aanzienlijk in het in kaart brengen van customer journeys. Grant Ferguson, verantwoordelijk voor Systems of Engagement bij Motorola, legt uit: "We hebben weliswaar ervaring om op te bouwen, maar we gaan verder met journey mapping, zodat we ons kunnen richten op het verbeteren van ervaringen in elke klantfase."

LEGO

LEGO is een goed voorbeeld van een merk dat focust op de klant. Het bedrijf heeft twee customer journeys in kaart gebracht: één voor kinderen en één voor ouders. LEGO legt daarbij de nadruk op de ontwikkeling van contactpunten binnen elke journey, terwijl ze ook zorgen voor synergie en raakvlakken tussen beide customer journeys. Lars Silberbauer, Global Director of Social Media and Search bij LEGO, vertelt over de voordelen van deze aanpak. "Shoppers zijn niet hetzelfde als consumenten. Consumenten zijn in ons geval meestal kinderen zonder koopkracht. Wij willen dat zij hun ouders vragen om onze producten te kopen en we willen ook dat hun ouders zich vermaken tijdens het winkelen. Daarom hebben we twee verschillende consumer journeys ontwikkeld."



Hunkemöller

Lingeriemark Hunkemöller heeft de customer journey van haar klant en de touchpoints verwerkt in een video. Bekijk de video via bovenstaande QR-code of <http://bit.ly/10KxvPo>

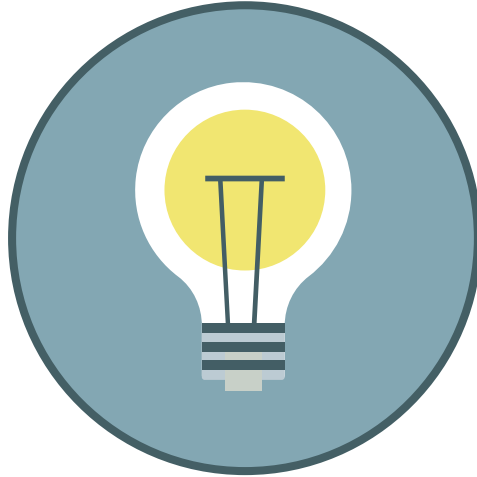
Nestlé

Pete Blackshaw werkt sinds 2011 bij Nestlé als Global Head of Digital Marketing and Social Media. Kort na zijn aanstelling creëerde hij het zogenaamde Digital Acceleration Team (DAT), waarin de digitale leadership training voortaan werd gecentraliseerd en waarmee een broedplaats ontstond voor digitale projecten. Elke DAT bestaat uit een “klas” met twaalf leden vanuit de hele wereld. Deze leden vertegenwoordigen de lokale, digitale expertises. Ze werken samen aan allerlei projecten en keren terug naar hun vestigingen met - zoals Blackshaw dat noemt - “digitale vitamines”. Expertise die kan worden gebruikt om de digitale transformatie op de thuismarkt te stimuleren.



3. DIGITAAL TRANSFORMATIETEAM

Hoewel ieder transformatieproces een begin heeft, heeft het nooit een einde. De stappen die genomen worden tijdens de transformatie komen bovendien voor een groot deel voort uit voortschrijdende inzichten, doordat de customer journeys en persona's voortdurend veranderen. Het is daarom voor veel bedrijven noodzakelijk om een multidisciplinair team te vormen dat de transformatie in goede banen leidt. Dit team heeft veel digitale expertise en definieert de roadmap voor de transformatie. Ook brengt het prioritering aan in de verschillende veranderprogramma's die vanuit de roadmap ontstaan. Om de directie voortdurend aangesloten te houden, deelt het team de voortgang en inzichten met de directie. De directie is een belangrijke katalysator voor het doorbreken van verzuiling binnen de organisatie. Dit kan door afdelingen strategisch samen te laten werken of zelfs helemaal samen te voegen. Denk hierbij aan afdelingen als IT en Marketing, die beiden bezig zijn met het inspelen op het veranderende gedrag van de digitale consument.



In hoeverre beschikt uw retailorganisatie op dit moment over de basiselementen die nodig zijn om het digitale transformatieproces in goede banen te leiden?

Onze retailorganisatie heeft een strategische visie waarin digitaal een belangrijk onderdeel is.
 Ja Nee

Toelichting:

.....

.....

We hebben het gedrag van de digitale consument vastgelegd in persona's en customer journeys.
 Ja Nee

Toelichting:

.....

.....

Onze retailorganisatie heeft een multidisciplinair digitaal transformatieteam gevormd dat verantwoordelijk is voor het in goede banen leiden van de digitale transformatie.
 Ja Nee

Toelichting:

.....

.....



De digitale transformatiechecklist

Het transformatieproces naar een digitaal gedreven retailorganisatie kan het beste geleid worden door een leider met digitale skills. Iemand die trends tijdig weet te signaleren en nieuwe kansen en mogelijkheden over kan brengen op de directie en andere medewerkers binnen de organisatie. De checklist op de volgende pagina geeft deze digitale leider handvatten om de transformatie vorm te geven.

De digitale transformatiechecklist



1. VISIE EN LEIDERSCHAP

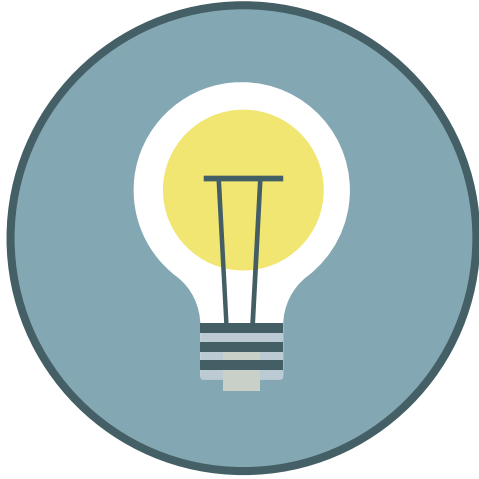
- Documenteer de bedreigingen die nu en in de nabije toekomst uw markt verstoren.
- Verzamel data en argumenten om de beslissers te overtuigen dat een transformatie noodzakelijk is om de aansluiting met de klant niet te verliezen.
- Verwoord duidelijk waarom deze transformatie belangrijk is voor uw bedrijf.
- Toon voorbeelden van andere bedrijven en de voordelen die zij hebben behaald.
- Maak een SWOT-analyse die de positie van de organisatie voor transformatie in kaart brengt.
- Formuleer een concept visie waarin u uiteenzet hoe de digitale transformatie er uit zal zien.
- Formuleer ook de bijkomende voordelen en beschrijf hoe de organisatiedoelstellingen worden gerealiseerd en hoe klantervaringen in het proces worden verbeterd.
- Documenteer en formuleer korte- en langetermijndoelen.
- Zoek een of meer directieleden die de rol van digitale ambassadeur kunnen vervullen.
- Zorg ervoor dat de digitale ambassadeur(s) de digitale visie, de voordelen en ontwikkelingen uitdragen, zodat ze werknemers binnen het bedrijf enthousiasmeren.

2. FOCUS OP UW DIGITALE KLANT

- Verzamel eerder onderzoek gerelateerd aan uw customer journey en breng de huidige digitale customer journey in kaart.
- Interview stakeholders over digitale klanten om de uitdagingen en kansen in kaart te brengen en te beoordelen.
- Documenteer de verschillen tussen de huidige customer journey en die van digitale consumenten.
- Let op eigenschappen of kenmerken die uniek zijn voor uw digitale klant.
- Ontwikkel persona's van uw digitale klant
- Schets een customer journey gebaseerd op digitaal gedrag.
- Organiseer de journey per kanaal en per scherm.
- Ontwikkel digitale touchpoints die nu nog ontbreken in de journey
- Benoem touchpoints waar investeringen wel of juist niet nodig zijn.
- Beoordeel de processen, de systemen en het beleid die succes belemmeren bij het benaderen van uw digitale klant.
- Stel vast wat er nodig is om obstakels te overwinnen.
- Bestudeer de vastgestelde customer journey elke zes maanden, zodat budget en investeringen in digitale klantervaringen – indien nodig - aangepast kunnen worden.

3. DIGITAAL TRANSFORMATIETEAM

- Selecteer kandidaten voor een multidisciplinair transformatieteam.
- Ontwikkel een RASCI-model. Een model dat op praktische wijze veranderprocessen in kaart brengt. Daarnaast maakt deze aanpak de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden over meerdere personen, functies en onderlinge relaties snel duidelijk. Hiermee is prioritering en delegatie van de verschillende veranderprojecten een stuk makkelijker.
- Sluit een strategische alliantie met IT. Zij moeten onderdeel zijn van de werkgroep.
- Vorm een datacollectie- en inzichtenteam binnen het digitale transformatieteam.
- Creëer functies die noodzakelijk zijn voor het verzamelen, analyseren en opslaan van data.
- Meet de impact van de transformatie op bedrijfsniveau en per contactpunt, zodat vooruitgang en voordelen gedocumenteerd kunnen worden.
- Zet een rapportagetool op voor de werkgroep en uiteindelijk voor de stakeholdergroepen.
- Ontwerp een trainingsbeleid om de kloof tussen bestaande en vereiste expertise voor het digitale transformatieproces te overbruggen.



Welke punten kunt u al afvinken? En waarmee moet uw retailorganisatie z.s.m. aan de slag?

Nu u aan de hand van de checklist de contouren van de transformatie heeft geschetst kan er aan de slag gegaan met de diverse veranderprogramma's binnen de organisatie en de formule.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Blijf op de hoogte

Binnen het onderwerp postchannel verschijnen er verschillende publicaties, kijk hiervoor op: www.crossmarks.nl/nowhow



Voor meer informatie

Voor meer informatie omtrent dit onderwerp kunt u contact opnemen met:

Albert Top
albert@crossmarks.nl
06-54223897

www. Crossmarks .nl

Bekijk hier hoe we
retailers helpen
responsive te
worden en te blijven



CROSSMARKS
Veemarktkade 8
5222 AE 's-Hertogenbosch
T 073-6900555
info@crossmarks.nl
www.crossmarks.nl