

# De veranderfases richting postchannel

---

Postchannel  
retailing



Organisatorische veranderingen gaan niet over één nacht ijs. Het ombuigen naar postchannel vergt dan ook de nodige tijd. Retailorganisaties zijn immers traditioneel hiërarchisch ingericht, terwijl de postchannel organisatie vraagt om een plattere organisatiestructuur. Die nieuwe structuur kan via verschillende routes bereikt worden. Grofweg onderscheiden we vier varianten, die elkaar soms als fases opvolgen.

Voor de route naar postchannel ingezet kan worden, moet de retailer zich eerst bewust zijn van de positie waarin zijn organisatie zich bevindt. In welke mate is de organisatie klaar voor verandering? De verschillende routes of fases die we hieronder beschrijven maken het mogelijk hierop een antwoord te vinden, een langetermijnvisie te ontwikkelen en veranderingen vooruit te plannen.

“Ongeacht de fase of route, het stimuleren van de verandering die al aanwezig is in de organisatie is altijd belangrijk.”

Ongeacht de fase of route, het stimuleren van de verandering die al aanwezig is in de organisatie is altijd belangrijk. Om daadwerkelijk te kunnen veranderen is immers niet alleen veranderingsbereidheid nodig, maar ook verandervermogen. Het stimuleren en faciliteren van voorlopers in de organisatie draagt bij aan de (versnelling van) het veranderproces. Deze medewerkers geloven in de nieuwe weg die de organisatie in slaat en werken hier al naartoe. Verandering die van binnenuit gestimuleerd en gepromoot wordt, zorgt voor meer draagkracht en bereidheid bij de rest van de organisatie.

Een belangrijk besef ten slotte is dat er op de weg naar postchannel in veel gevallen eerst een aparte silo gebouwd wordt. En dat terwijl er in een postchannelorganisatie juist geen afzonderlijke silo's meer bestaan. De aparte silo wordt echter opgezet om geleidelijk in de organisatie te versmelten. Omnichannel kan dus eigenlijk gezien worden als een tussenstap, waarin de organisatie zogenoemd 'bewust onbekwaam' is.



### **FASE 1 E-COMMERCE IS NOG EEN APARTE AFDELING**

Wanneer een van oorsprong fysieke retailer start met e-commerce wordt hier vaak een nieuw, gespecialiseerd team voor ingericht. Dit team wordt veelal geleid door een e-commerce manager. Soms wordt er zelfs een geheel separate divisie ingericht, zoals in het voorbeeld van Blokker Holding met de e-commercectak Nextail (zie kader). Ook Ahold deed dit in de beginjaren met Albert.nl. Welke aanpak een retailer kiest, hangt af van verschillende factoren. Onder andere de grootte van de organisatie en het mogelijke reeds aanwezige aandeel in e-commerce spelen een rol. Voor veel Nederlandse retailers geldt dat zij de fase van de separate e-commerce-afdeling reeds voorbij zijn en e-commerce inmiddels integreren in verschillende divisies of multidisciplinaire teams. Deze stap wordt vaak gemaakt als de e-commerce-activiteiten circa vijf procent uitmaken van de totale sales.



# Nextail

## Online organisatie van Blokker Holding

Blokker Holding richtte in 2014 een e-commercedivisie op, die separaat van het bedrijf werkt aan de online en omnichannelactiviteiten van de formules die onder de holding vallen; onder meer waaronder Blokker, Leen Bakker, Bart Smit, Intertoys, Xenos en Cook&Co. Deze aparte tak, Nextail genaamd, moet invulling geven aan de groeiambities die de holding heeft op e-commercegebied. Om deze te verwezenlijken is specialisme nodig, online talent en kennis. Binnen de bestaande organisatie blijkt dit onvoldoende aanwezig. Daarbij blijkt de traditioneel ingerichte Blokker Holding te veel winkelgeoriënteerd. Dat bemoeilijkt innovatie en is een extra reden voor het opzetten van de aparte tak. Nextail wordt niet als merknaam ingezet richting consumenten, maar enkel

gebruikt richting de arbeidsmarkt en leveranciers. De individuele formules blijven eveneens behouden en online formulemanagers waken over de positionering van deze formules. Nextail is gevestigd in een nieuw kantoor die voldoet aan alle 'codes' van populaire start-ups met een 'playground' en open en speelse werkomgeving. Antoine Brouwer, directeur omnichannel bij Blokker Holding en managing director van Nextail zei hierover tegen Marketingfacts: "We bieden inderdaad faciliteiten die passen bij de nieuwere manier van werken en die jonge, hoogopgeleide werknemers verwachten. Maar let op: het is wel meer dan een nieuwe lijke verf. Het is een cultuurshift die we maken als retailer die al meer dan 118 jaar bestaat. En uiteindelijk moet de hele organisatie mee."

# 2

## FASE 2 INTEGRATIE IN DIVISIES OF MULTIDISCIPLINAIRE TEAMS

De meeste retailers bevinden zich ergens in de fase waarin de verantwoordelijkheden van de aparte e-commerce tak in multidisciplinaire teams worden geïntegreerd. Dat geldt zelfs voor retailers die al gevorderd zijn op het gebied van omnichannel. De afzonderlijke e-commerce functies uit de 'silo' worden geïntegreerd in een centraal georganiseerd omnichannel team. Bij voorkeur gebeurt dit één voor één, aangezien sommige functies makkelijker te integreren zijn dan andere.

De verandering naar volledige integratie kan al in gang gezet worden door elkaar fysiek op te zoeken en werkplekken bij elkaar te zetten. De afstemming tussen de disciplines vindt verder niet alleen gedurende de werkzaamheden plaats, maar ook in fysieke meetings. Aan deze meetings doen zowel de managers van de verschillende disciplines als ook de directie mee. Belangrijk is dat er tevens iemand aanwezig is die verantwoordelijk is voor de klantervaring. Deze persoon stuurt erop aan dat de klantwaarde gemaximaliseerd wordt en voorkomt dat er enkel suboptimalisatie binnen de disciplines ontstaat. Dat betekent ook dat wie voorheen autonoom beslissingen nam, nu voortdurend zal moeten overleggen. Iedereen wordt geacht zich systematisch af te vragen wat de impact is van zijn beslissingen op andere kanalen.

Naarmate het e-commerce-aandeel binnen de organisatie toeneemt, kan op directieniveau een verantwoordelijke worden aangesteld voor omnichannel. Deze persoon dient de transitie naar de postchannel organisatie verder vorm te geven. De focus moet daarbij liggen op het bereiken van een interne omslag. Iedereen moet mee in 'hart en hoofd'. Te beginnen bij de gehele directie.

De volgende stap richting postchannel bestaat vaak uit de centralisatie van data en inzicht en kan het beste worden ingezet als:

- er een flinke groei in e-commerce gerealiseerd is door een doelbewust gescheiden team of divisie;
- er op directieniveau iemand verantwoordelijk is voor omnichannel;
- er (meer dan) tien procent groei gerealiseerd is in de e-commerce-activiteiten;
- de afdelingen finance, IT, fulfillment/distributie en customer service geïntegreerd zijn met de separate e-commerce-disciplines;

# “Iedereen moet mee in hart en hoofd.”

- het proces van integratie van e-commerce in de overige disciplines is gestart;
- er een beoordelings- en beloningsstructuur opgezet is die past bij de omnichannel transformatie, met bijbehorende doelen en KPI's;
- de directieleden bereid zijn tot verandering.

# 3

## FASE 3 CENTRALISATIE VAN DATA EN INZICHT

Eén van de belangrijkste actiepunten op de weg naar postchannel is het centraliseren van data en inzicht in één aparte business unit. Het gaat er om de data te interpreteren vanuit het geheel - de totale organisatie - en niet vanuit losse disciplines. Organisaties die nog niet



(geheel) omnichannel functioneren, hebben de neiging 'data battles' te voeren vanuit hun eigen discipline. Op die manier kan het voorkomen dat er verschillende versies van de waarheid worden gepresenteerd. Dat maakt het voor directie en management onmogelijk om goede beslissingen te nemen. Organisaties die volledig omnichannel zijn, passen de data echter centraal toe, waardoor de juiste versie van de waarheid gevormd kan worden. De data en inzichten worden geïnterpreteerd voor de organisatie als geheel en vervolgens op de disciplines toegepast.

Deze stap of fase behelst ook het ontwikkelen van een visie op de toekomstige business vanuit het perspectief van de klant en *customer experience*. Er moet een transformatie plaatsvinden van een product- en procesgerichte cultuur naar een klantgerichte cultuur.

De volgende stap richting postchannel bestaat vaak uit de definitieve herstructurering van het managementteam en de organisatie.

Dit verandertraject kan het beste worden ingezet als:

- er voldoende kennis en draagkracht aanwezig is;
- er voldoende aandacht geschonken is aan de basis en het ontwikkelen van de propositie voor de klant;
- ten minste de disciplines IT, operations, finance en HR geïntegreerd zijn en geheel omnichannel opereren;
- er een zichtbare groei te zien is in e-commerce;
- er een KPI beoordeling- en beloningsstructuur opgezet is, die omnichannel volledig onderschrijft en promoot.

Vooraf de vraag of er voldoende kennis en draagkracht aanwezig is om de stap naar herstructurering te maken, is een kritische factor voor toekomstig postchannel succes. Tegelijkertijd is het veruit de lastigste om te meten en beantwoorden. Kennis op hoofdlijnen is een vereiste voor alle medewerkers. En tegelijkertijd is, afhankelijk van functie, voor bepaalde medewerkers, waaronder directie en management, specialistische kennis nodig. Hiervoor zal in veel gevallen scholing en/of de inkoop van expertise nodig zijn.

# 4

## FASE 4 DEFINITIEVE HERSTRUCTURERING VAN HET MANAGEMENTTEAM EN DE ORGANISATIE

De laatste stap op de weg naar een postchannel organisatie is de grootschalige herstructurering van het managementteam, waarbij een klantdirecteur en - in veel gevallen - ook een datadirecteur wordt aangesteld. Met deze stap komen de separate digitale/omnichannel managementfuncties uiteindelijk te vervallen.

De onderstaande organigrammen laten een geleidelijke transitie naar deze structuur zien. Er zijn verschillende schetsen omdat het onmogelijk is om één organisatiestructuur op alle organisaties en situaties toe te passen. Onderstaande organigrammen geven desalniettemin een indicatie van de noodzakelijke veranderingen.

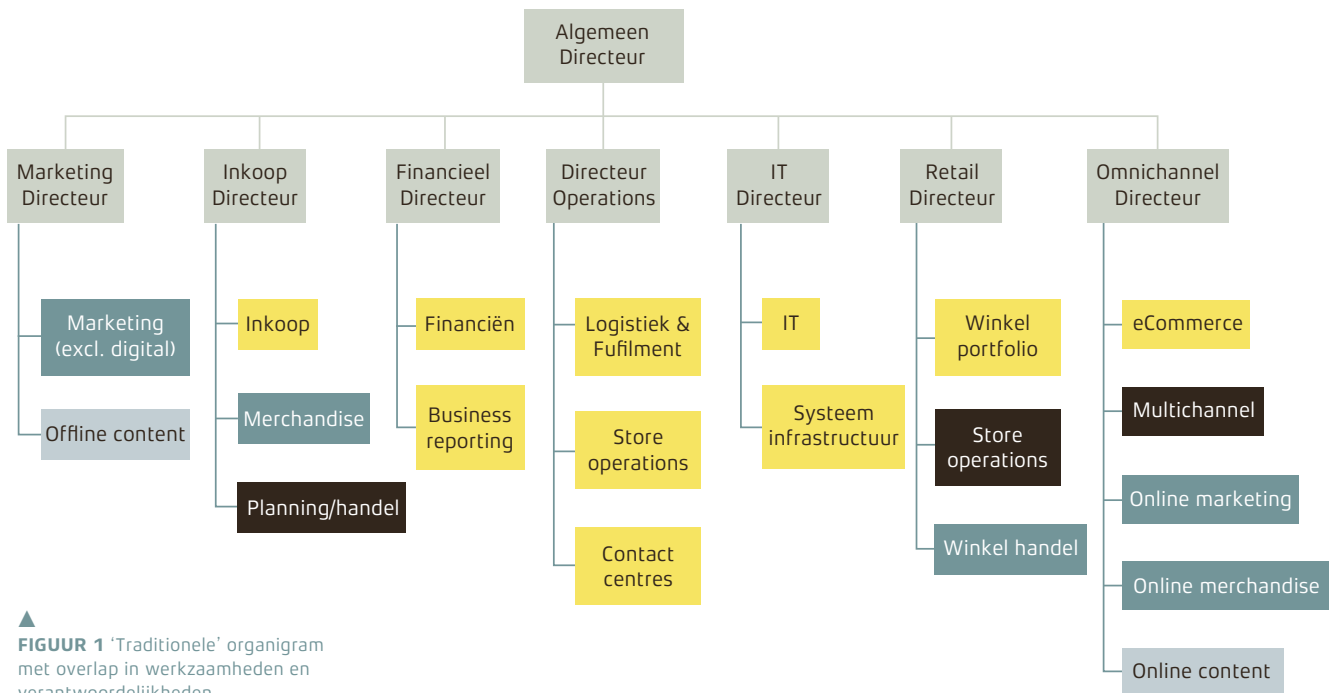
Het eerste organigram is een typisch voorbeeld van een organisatiestructuur waarin met name op verticaal niveau (zie de rood gekleurde vlakken) nog te veel scheidingen zijn om postchannel te opereren.

Om volledig in dienst van de klant te kunnen opereren is er op management- en directieniveau een herstructurering nodig. De organisaties van de toekomst hebben een compacter directie- en manage-

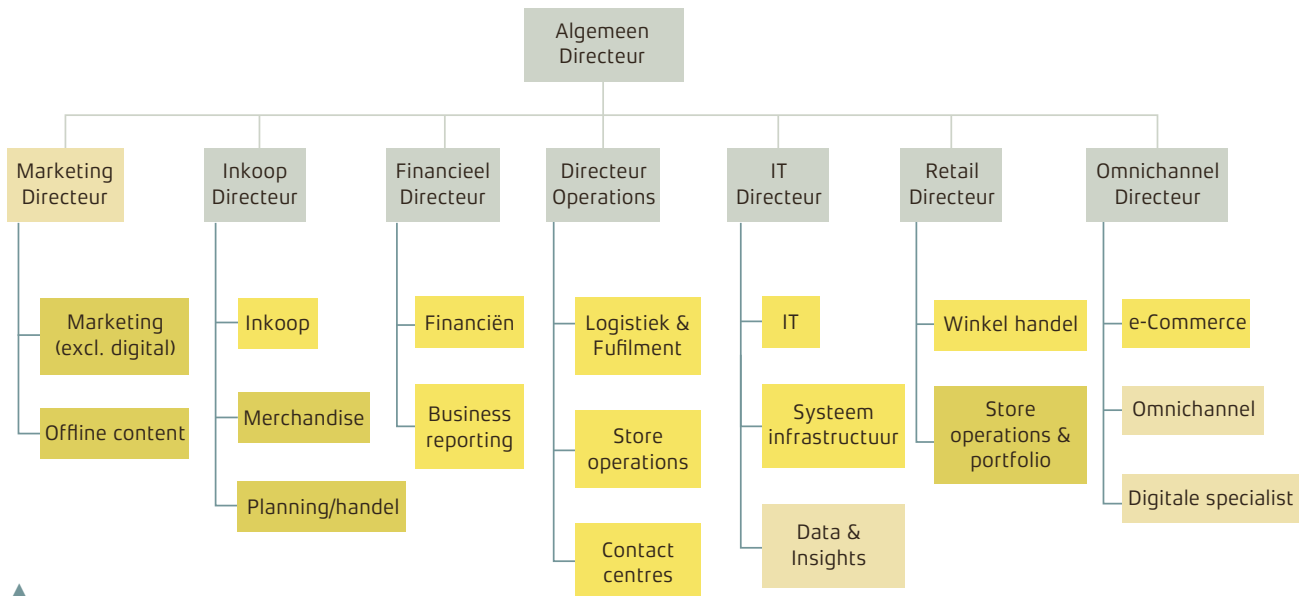
mentteam. De verantwoordelijken op deze posities nemen samengevoegde disciplines, zoals marketing, online marketing en kanalen, voor hun rekening.

### Introductie van de klantdirecteur

De aanstelling van een klantdirecteur zorgt ervoor dat er op directieniveau één eindverantwoordelijke is voor alle kanalen, marketing en customer service. Hij of zij heeft de volledige verantwoordelijkheid over al het directe klantcontact in de organisatie. De komst van de klantdirecteur zorgt ervoor dat de organisatie nog meer doordrongen raakt van de centrale positie van de klant. Daarbij is het een logische stap omdat de grenzen tussen (online) marketing en (customer) service - onder andere door de opkomst van social media - steeds meer vervagen.



▲ **FIGUUR 1** 'Traditionele' organigram met overlap in werkzaamheden en verantwoordelijkheden



▲ **FIGUUR 2A** Introductie van de omnichannel-directeur, datacentralisatie onderbrengen bij IT, omnichannel-disciplines samenvoegen

De nieuwe klantdirecteur neemt in eerste instantie alleen marketing en customer service taken en verantwoordelijkheden voor zijn rekening. De kanalen blijven bij de omnichannel- en retaildirecteur. Specialistische kwaliteiten - zoals SEO en SEA - blijven hiermee bij de specialisten, waardoor er geen digitaal talent verloren gaat. De operationele kant, zoals fulfilment en logistiek, blijven tevens de verantwoordelijkheid van de directeur operations.

Naast de introductie van de klantdirecteur is datacentralisatie en het samenvoegen van disciplines van belang. De IT-directeur wordt verantwoordelijk voor het genereren, interpreteren en managen van data en inzichten (data & insights). De verschillende 'zuilen' die onder de omnichannel directeur vallen, worden zoveel mogelijk samengevoegd.

### Verdwijnen van de omnichannel-directeur

De omnichannel-directeur dient de transitie richting omnichannel te

begeleiden. Zodra deze taak volbracht is, is deze functie dan ook overbodig geworden. Deze medewerkers kunnen doorstromen naar nieuwe functies, zoals directeur klanttevredenheid/klantervaring, of naar soortgelijke functies binnen een andere retailorganisatie. Met het verdwijnen van de omnichannel-directeur komt de verantwoordelijkheid voor digitaal klantcontact bij de klantdirecteur te liggen, maar komen ook een aantal belangrijke vragen op. Hoe krijgen de overige taken en verantwoordelijkheden die onder de omnichannel-directeur vielen de juiste plek? Hoe kan huidig (digitaal) talent gewaarborgd en behouden blijven? En hoe kunnen de 'traditionele' medewerkers worden meegenomen in de veranderingen, zodat er voldoende draagkracht ontstaat en 'nieuwe' en 'oude' disciplines als één geheel kunnen functioneren? De antwoorden op deze vraagstukken verschillen per retailorganisatie en zijn onder andere afhankelijk van de cultuur en het verloop van het veranderproces tot dan toe.

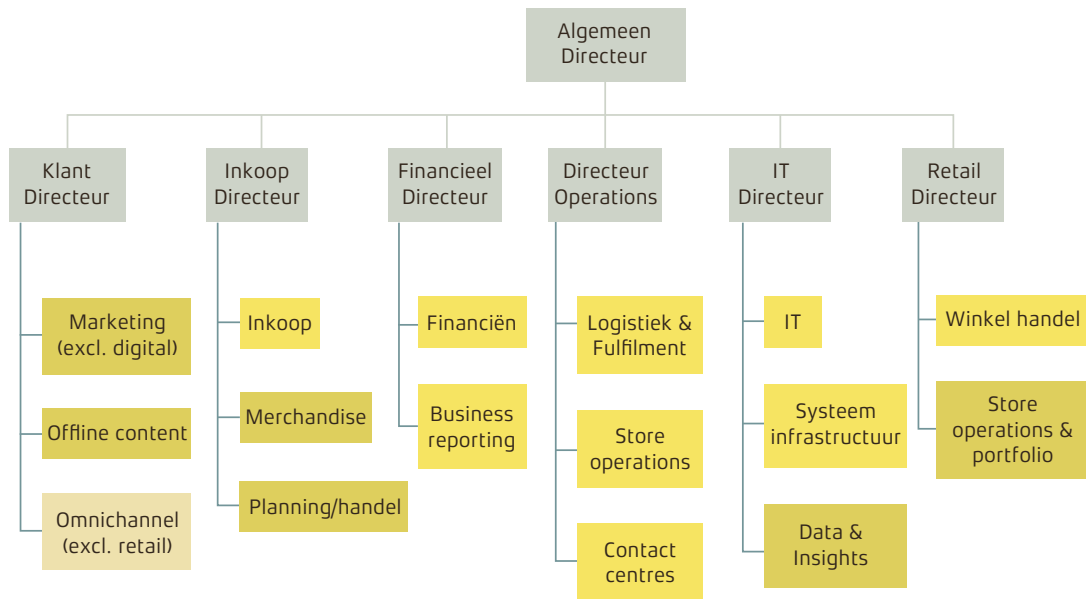
### Verdwijnen van de retaildirecteur

In een wereld waarin geen digitale- of omnichannel-directeur meer nodig is, is er ook geen plek meer voor een directeur die zich enkel focust op winkels. De rol van de retaildirecteur zal daarom uiteindelijk opgaan in die van de klantdirecteur en directeur operations.

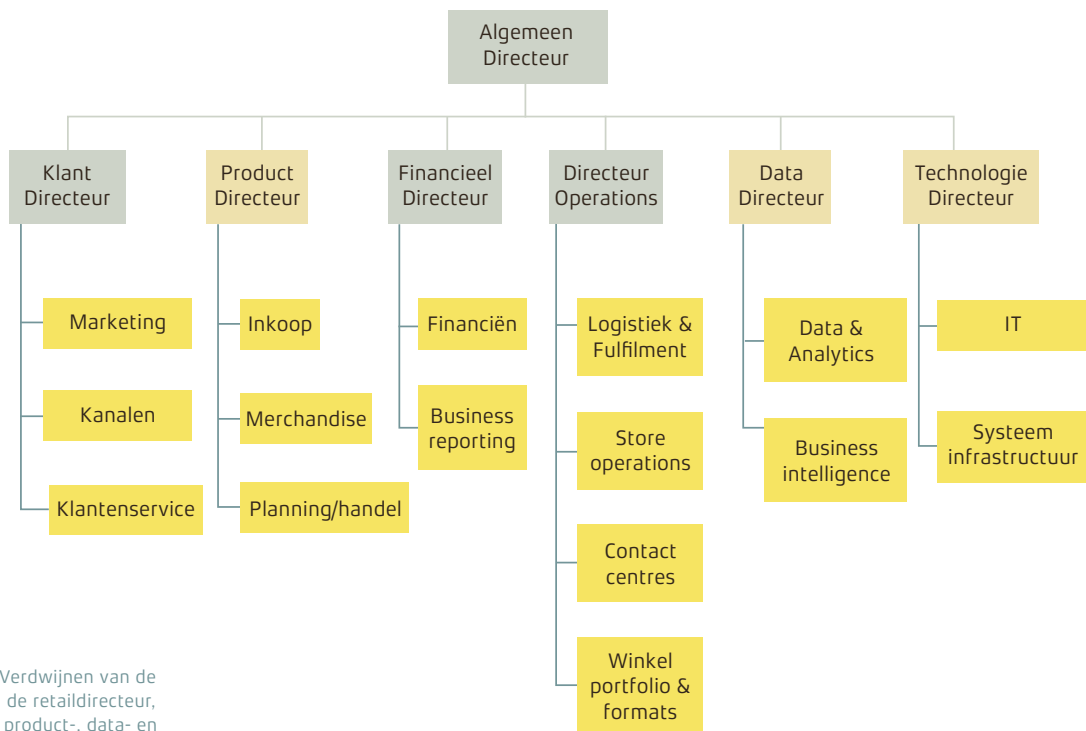
### Introductie datadirecteur

Datageneratie, -beheersing en -management vormen een dermate groot onderdeel van het retail-succes dat het verstandig is om hier ook een directiefunctie voor in te richten. Data daadwerkelijk toepasbaar maken en relevante inzichten over de benodigde disciplines verspreiden is immers een voorname uitdaging. De datadirecteur zorgt ervoor dat dit goed verloopt en is verantwoordelijk voor het op de juiste wijze verkrijgen, verwerken en interpreteren van data. Zodra een en ander op orde is, zal de functie van datadirecteur uiteindelijk verweven worden in die van de technologiedirecteur.





▲ **FIGUUR 2B** Verdwijnen van de functie van de omnichannel-directeur, omnichannel wordt ondergebracht bij de klantdirecteur



▲ **FIGUUR 3** Verdwijnen van de functie van de retaildirecteur, introductie product-, data- en technologiedirecteur



## Postchannel; en nu?

De hierboven geschetste stappen in het transformatieproces richting postchannel staan niet vast. Er zijn vele routes in die richting mogelijk. We hebben gepoogd een roadmap te schetsen die toepasbaar is voor het gros van de Nederlandse retailorganisaties. Ieder type organisatie vraagt echter om andere oplossingen. En dat is niet alleen afhankelijk van het stadium waarin de organisatie zich bevindt, maar ook van de huidige cultuur en overige organisatorische factoren.

We hopen u met dit artikel te inspireren om uw weg te exploreren. Ook nadat het stadium postchannel bereikt is. De huidige retailedynamiek vraagt immers om voortdurende aanpassing en verbetering van uw organisatie en formule. En is dat nou niet juist wat het retailvak zo leuk maakt?!

## Blijf op de hoogte

Binnen het onderwerp postchannel verschijnen er verschillende publicaties, kijk hiervoor op:  
[www.crossmarks.nl/nowhow](http://www.crossmarks.nl/nowhow)



## Voor meer informatie

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

Albert Top  
[albert@crossmarks.nl](mailto: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