

Zo werd Intergamma omnichannel

27-01-2016 12:52

Transformeren van een organisatie met enkelvoudige verkoopkanalen naar een omnichannelstrategie valt niet mee. Gamma en Karwei kunnen erover meepraten. Hoe hebben de twee bouwmarkten deze overgang kunnen maken? Dat gaat volgens change manager Annemart Tielens van moederconcern Intergamma eigenlijk altijd volgens dezelfde zeven stappen. Tijdens de Webwinkel Vakdagen deed ze uit de doeken hoe die er voor Intergamma uitzagen.

1. Sense of urgency

Alles begint bij jezelf een spiegel voor te houden, te beseffen dat er iets niet goed gaat. Dat klanten niet meer willen vastzitten aan de openingstijden van Karwei en Gamma, maar 24/7 toegang en ondersteuning verwachten. Voordat duidelijk is wát er anders moet, moet duidelijk zijn dat de huidige werkwijze geen toekomst meer heeft.

2. Confrontatie

Intergamma-directeur Harm-Jan Stoter speelde een belangrijke rol bij het confronteren van de rest van het bedrijf met de noodzaak iets te veranderen. 'Dit moeten we doen, dit heeft prioriteit', zei hij. Ook heeft Stoter duidelijk gemaakt dat het geen kwestie van een keuze was, het móest. Dwang van bovenaf is in het geval van Intergamma dus belangrijk geweest. Daarnaast heeft het concern er experts van buiten bij gehaald, die nog maar eens uitlegden wat er allemaal mis was. Vervolgens werd ook het personeel geconfronteerd, zodat ook zij de noodzaak tot verandering voelden.

3. Toekomstbeeld

Als de ernst van de huidige situatie eenmaal goed is doorgedrongen, is het schetsen van een aantrekkelijk beeld voor de toekomst een belangrijke volgende stap. Intergamma deed dat door een filmpje te maken onder de noemer 'Het toekomstige aankoopproces van onze klant'. Daarin liet het bedrijf een stel zien dat zijn huis inricht met behulp van een iPad, ondertussen online zijn klusgereedschap bestelde en deze kreeg thuisbezorgd.

4. Actieplan

Het plan voor het ontwikkelen van de nieuwe strategie kreeg de naam Olympus mee. De kern daarvan was het versterken van de organisatie door enerzijds nieuwe technologieën en aankoopkanalen aan te boren, en anderzijds de kosten te verlagen. Intergamma ging aan de slag met het verzamelen van data, het inrichten van de webshops en het organiseren van de e-logistiek.

5. Communicatie

Een organisatie als Intergamma, met twee franchiseformules, heeft nogal wat mensen die op de hoogte moeten worden gehouden. Franchisenemers, bouwmarktmanagers, eigen personeel. Om die allemaal te bereiken, heeft Intergamma inloopsessies en workshops gehouden. Iedereen binnen het bedrijf moest kunnen zien wat er gebeurde en zich daarop kunnen aanpassen.

6. Leiderschap

Leiding geven aan de implementatie van een nieuwe strategie, vraagt soms ook andere mensen. Een organisatie met twee 'ouderwetse' formules als Karwei en Gamma, had bijvoorbeeld weinig experts in dienst op het gebied van databeheer. Natuurlijk verloop binnen het bedrijf werd met dat soort specialisten opgevuld. Vorig jaar nog werd Lieke Luttmer als directeur e-commerce aangesteld, om de overgang naar een omnichannel winkelformule een extra boost te geven. Ook liet Intergamma medewerkers op een speelse manier kennismaken met de nieuwe techniek. Zo moesten ze in de testomgeving van de webshop zoeken naar

een 'gouden boormachine.' Tijdens hun zoektocht kwamen ze punten ter verbetering tegen, die weer gebruikt konden worden. De personeelsleden die meewerkten aan de transformatie, kunnen dan misschien later een rol krijgen bij het leiding geven aan de nieuwe organisatie, zo was het idee.

7. Vier de successen

Om ook een beetje te genieten van de succesvolle stappen in het proces van de transformatie, heeft Intergamma het filmpje met het toekomstscenario er weer bij gepakt. Daarbij werd een banner met een groen vinkje geplakt over de onderdelen die inmiddels behaald waren. Gamma heeft sinds 2013 een webshop en Karwei volgde begin 2014. Eind 2014 werd de webshop naar de winkelvloer gebracht, met met de installatie van internetzuilen waar klanten onder meer het volledige webassortiment kunnen vinden. Halverwege 2015 startte Gamma datvraagik.nl, een chatdienst waarmee klanten klusvragen kunnen stellen. Maar, benadrukt Tielens, de transformatie is nog steeds niet helemaal voltooid.