

De organisatorische voorwaarden voor postchannel retailing

10-05-2016 09:19

Door Albert Top

Directeur/eigenaar Crossmarks

Het begrip 'omnichannel' is al behoorlijk ingeburgerd in de retail. Sterker nog, voor veel retailers zijn de begrippen omnichannel en retail inmiddels inwisselbaar. Deze ondernemers streven vol overgave naar een gelijke klantervaring via alle kanalen. Een geweldige ontwikkeling! Toch zijn deze vooruitstrevende retailers er vaak nog niet. Om écht omnichannel te kunnen functioneren, moet de retailorganisatie de kanalen voorbij. Postchannel is het sleutelwoord.

De postchannel organisatie zet de klant écht centraal en biedt in ieder moment van klantcontact dezelfde ervaring. Het inrichten van zo'n postchannel organisatie is echter nog niet zo gemakkelijk. Het vraagt om wezenlijke aanpassingen in de gehele organisatie en dagelijkse operatie. Alle disciplines - van IT tot HRM en van distributie tot planning – moeten eraan geloven. De eerste stap zit 'm echter in de organisatiestructuur; daar zijn de eerste aanpassingen noodzakelijk. En daar liggen een aantal belangrijke voorwaarden die het noodzakelijke transitieproces richting postchannel vereenvoudigen. In dit artikel schetsen we deze voorwaarden.

Voortrekkers

De weg naar een postchannel organisatie vraagt om degelijk verandermanagement. De noodzakelijke veranderingen zijn diepgaand en moeten goed begeleid worden om succesvol te zijn. Dat begint natuurlijk bij de top van de organisatie. Directie en management moeten allereerst de intrinsieke wil hebben om te veranderen. Stuk voor stuk moeten zij geloven in de verandering en de juiste instelling hebben om binnen de organisatie als voortrekkers en ambassadeurs te kunnen functioneren. Plaatsen directie en management – of individuen daarbinnen – zich buiten de verandering, dan loopt de weg naar postchannel al snel dood. Het geloof in de verandering om te verbeteren moet als het ware van bovenaf door de organisatie heen sijpelen. Alleen op die manier kunnen de organisatie en dagelijkse operatie daadwerkelijk postchannel worden en wordt een constante en fantastische klantervaring via alle kanalen waarheid.

Betrokkenheid

Na directie en management komen de medewerkers. Zij zijn minstens zo bepalend voor het wel of niet slagen van een postchannel strategie. Het is dan ook heel belangrijk dat alle medewerkers doordrongen zijn van de strategische noodzaak tot verandering. Alleen als helder is dat nietsdoen geen optie is, kan er sprake zijn van voldoende bereidheid om drastische en structurele veranderingen door te voeren en uiteindelijk tot succes te komen. Het winkelpersoneel vraagt daarbij om bijzondere aandacht. Het speelt immers een cruciale rol in het tot stand brengen van de juiste klantervaring en haalt zijn motivatie uit de successen van de winkelverkoop. Het personeel mag e-commerce dus niet als bedreiging zien, zoals nu nog vaak het geval is. Het is belangrijk dat de verkoopmedewerkers inzien welk aandeel zij in de totale klantervaring hebben, wat hun rol is in de nieuwe customer journey van shoppers. Alleen op die manier kunnen zij hiernaar handelen en wordt de acceptatie van kanaalintegratie groter.

KPI's

De omslag naar een postchannel organisatie vraagt niet alleen veranderingsbereidheid, maar ook een andere rol van het winkelpersoneel. De traditionele rol van verkoper en adviseur wordt er één van hospitality en daar horen nieuwe beoordelings- en beloningsstructuren. Afrekenen op salesprestaties is een gepasseerd station. Veel zinniger is het te kiezen voor andere kritische prestatie indicatoren (KPI's) en medewerkers bijvoorbeeld te beoordelen op hun bijdrage aan het klantcontact van de organisatie. Ook kunnen winkelmanagers

verantwoordelijk worden gemaakt voor een bepaald verzorgingsgebied, ongeacht de plek van de aankoop. Of er wordt gestuurd op geregistreerde klanten en hun aankopen. Focust een winkelmanager daarop dan kan bovendien extra gestuurd worden op datageneratie en – management, waarmee de single view of the customer kan worden verbeterd. Een ander optie is te beoordelen en belonen op klanttevredenheid, bijvoorbeeld middels methodieken als NPS. Verschillende mogelijkheden dus. Bij de keuze voor de uiteindelijke KPI's gaat het erom wat het beste bij uw organisatie past. Het is belangrijk dit zorgvuldig te onderzoeken én er rekening mee te houden dat de KPI's zullen veranderen naarmate de weg naar postchannel verder wordt bewandeld.

Heel nuttig is het ook om de mogelijkheid tot realtime feedback in te bouwen. Als klanten middels een klantportaal direct een waardering aan hun ervaring kunnen geven en die ook direct wordt getoond, hebben medewerkers realtime en continu inzicht in hun prestaties op de vastgestelde KPI's. Op die manier kunnen ze bewuster handelen op deze punten en kan een cultuur van communicatieve zelfsturing ontstaan. Medewerkers raken met elkaar in gesprek over hun prestaties en als de ploeg van maandag bijvoorbeeld stelselmatig beter scoort dan de ploeg van dinsdag kunnen medewerkers aan elkaar gekoppeld worden en van elkaar leren. Communicatieve zelfsturing komt erop neer dat je door goed naar elkaar te luisteren, komt tot begrip en een verrijking van je kennis. Het levert energie op en vanuit (zelf)vertrouwen kunnen medewerkers gezamenlijk komen tot oplossingen, die leiden tot meer resultaat. Je maakt eigenlijk gebruik van de kracht van het collectieve bewustzijn en dit levert rendement op alle fronten, zowel voor de klant, de medewerker als de organisatie. Het zorgt voor een continu innovatieproces, waarbij wordt aangesloten op de bekwaamheden van het personeel. Daarmee kan in veel organisatie nog veel mee worden gewonnen.

Scholing

De veranderingen die samenhangen met de omslag naar een postchannel organisatie vragen om nieuwe kennis en expertises. Het is van belang te inventariseren welke competenties er al in huis zijn en over welke competenties (nieuw) personeel moet beschikken. Op die manier krijg je inzicht in de scholing die nog nodig is en kun je de juiste vacatures openstellen. In alle gevallen geldt dat het faciliteren van continue mogelijkheid tot opleiding, scholing en training een voorwaarde is om bij te blijven en tijdig in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en technieken. Daarbij is het van belang dat medewerker hierin een zelfsturende rol krijgen. Opleidingsplannen moeten niet worden opgelegd, maar aansluiten bij de intrinsieke motivatie van de medewerker.

Inzicht

De weg naar de postchannel organisatie is geplaveid met verschillende (deel)projecten en vraagt voortdurend om het bepalen van prioriteiten. Je kunt hier alleen de juiste keuzes maken als je inzicht hebt in de customer journeys, de customer touchpoints en de rol van de formule daarbinnen.

Responsive

De omslag naar een postchannel organisatie vraagt om een gemotiveerde cultuur waarin de wil en de gelegenheid is om voortdurend te experimenteren, testen, leren en bijstellen. Op die manier kan er continu geïnnoveerd worden in het voordeel van de klant en ontstaat de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen om de benodigde organisatorische verandering teweeg te brengen. Wij noemen dit graag Responsive Retailing. Retailing waarbij retailers opkomende technologieën razendsnel adopteren, trends naar de eigen praktijk vertalen en zichzelf voortdurend verbeteren.

Conclusie

De echte naadloze klantervaring vraagt nogal wat van een organisatie. Zoveel is duidelijk. De hierboven beschreven voorwaarden kunnen de omslag naar een postchannel organisatie alvast vereenvoudigen, maar er zijn tal van andere aandachtspunten die verdieping verdienen. In een serie van volgende artikelen behandelen

we de belangrijkste. Om je een stapje verder te helpen op weg richting postchannel. De kanalen voorbij.