

LANGETERMIJN- PLANNEN IN EEN KORTETERMIJN- ECONOMIE

TERUG NAAR DE TOEKOMST

RUUD VERSCHUUR
Retaildeskundige



Net als in tal van andere sectoren vormt toekomstige onzekerheid over het behalen van de bedrijfsdoelen een onmiskenbare uitdaging in de food en doe-het-zelf retail-wereld. In een voortdurend onvoorspelbare, fluctuerende economie en marktomgeving staan retailers en merk-fabrikanten meer dan ooit voor de uitdaging om hun strategische langetermijnkeuzes en -doelen in evenwicht te brengen met de druk van de korte termijn.

Waarom krijgt het langetermijndenken vaak onvoldoende ruimte op de dagelijkse managementagenda van veel retail- en fabrikantenorganisaties? En wat is de ideale balans tussen consistentie en wendbaarheid?

CENTRUM VAN BELEID

Het focussen op langetermijnstrategieën biedt een weg onzekerheden te omzeilen om langdurig succes te boeken. Dit geldt vooral ook binnen food en doe-het-zelfretail (fysiek en online), waar winkelformules en merkartikelen in consumentenbelofte en marktpositie vaak erg dicht bij elkaar liggen. Een van de belangrijkste uitdagingen van strategische planning is immers – althans in commerciële zin – het blijven sturen op de (door)ontwikkeling van winstgevend onderscheid.

Strategieën hebben tijd nodig om zich te ontwikkelen en vruchten af te werpen. Uiteraard is het onvermijdelijk om te handelen op de korte termijn als reactie op tegenvallende resultaten of vanuit extra budgetverwachtingen van bovenaf. De praktijk leert jammer genoeg dat de dagelijkse issues daarbij nogal eens apart gezet worden van het

langetermijnplan, terwijl dat laatste juist altijd het centrum van beleid zou moeten blijven.

PLANPARADOX

Uitvoeren betekent vasthouden aan het plan. De uitdaging daarbij is dat je niet alles kunt voorzien.

Het vermogen om snel in te spelen op veranderingen en je aan te passen aan nieuwe situaties kan zowel retailers als fabrikanten helpen om succesvol te blijven in de onzekere omgeving. Dit betekent dat een plan voor de langere termijn weliswaar flexibel moet zijn, maar niet dat iedereen zonder restricties wijzigingen kan aanbrengen. Hier wringt vaak de schoen: het merendeel van de meeste bedrijven heeft plannen, maar zijn deze wel altijd adequaat ingevuld en op de juiste wijze binnen de organisatie geborgd?

OORZAKEN

Continu-onderzoek binnen de nationale en internationale praktijk van Drivesight Management Consultancy haalt verschillende oorzaken naar boven waarom bedrijven het langere-termijn-strategische geheel uit het oog kunnen verliezen:

- **Het ontbreken van een goede planstructuur**

Het niet uniform zijn van plannen en het niet bevatten van alle essentiële onderdelen. Daarnaast komt ook voor: het niet compleet gekoppeld zijn van de strategie aan de te behalen budgetdoelen en het niet goed verankerd zijn van bijsturing in het managementproces.

- **Begripsverwarring**

Het niet duidelijk genoeg definiëren van het begrip 'strategie' zelf. Dat geldt ook voor andere begrippen als visie en missie, positionering en propositie, doelgroep en klantenkring. Het gaat hierbij niet eens zozeer over het vaststellen van de meest perfecte definities, maar vooral ook om het creëren van eenduidigheid. Hiermee kan veel onnodige interne discussie worden voorkomen.

- **Spanning tussen interne en externe factoren**

Het kunnen omgaan met de huidige sterktes en zwaktes van de interne organisatie als uitgangspunt voor het al dan niet goed kunnen uitvoeren van de strategie. Dit in het spoor van de externe invloed van veranderende economische en marktontwikkelingen op de inhoud van het strategisch plan.

- **Tactificatie van strategieën**

Direct tactics bepalen zonder strategische richtlijnen te formuleren. Hiermee worden hogerstaande strategische keuzes uit de weg gegaan die juist de sleutels zijn voor het langetermijnsucces.

- **De comfortzone**

Het als manager of medewerker afgeleid worden door de nieuwste activatietrends en quick wins, waarmee je 'lekker druk' kunt zijn. Dat kan resulteren in minder tijd en neiging om goed na te denken over de zaken die vastgelegd zijn in het strategisch plan. Bovendien legt het extra druk op de organisatie.

'EEN VISIE IS GEEN VRIJBLIJVENDE VOORSPELLING, MAAR BESCHRIJFT EEN DUIDELIJKE TOEKOMST'

7 ADVIEZEN VOOR EFFECTIEVE LANGETERMIJNPLANNING

Strategie-implementatie door Drivesight bij nationale en internationale klanten leert dat de volgende punten een solide basis kunnen leggen voor het succesvol bouwen aan winkelformule- en merkvoorkeur met een gezond verdienmodel als resultaat:

1. Ontwikkel een weldoordachte strategisch-plan-methodiek

Een juiste, overzichtelijke en dynamische planopbouw dwingt tot het vastleggen van huidige succesvolle keuzes en het ontdekken van relevante toevoegende ideeën voor beleidsvorming. Het maakt duidelijk hoe de doelstellingen binnen de organisatie met elkaar samenhangen en het legt een duidelijke basis voor het prioriteren en het (bij)sturen van activiteiten, tijd en investeringen.

2. Besteed veel aandacht aan visievorming

Een visie is geen vrijblijvende voorspelling, maar beschrijft een duidelijke toekomst die dient als fundament voor uit te voeren strategische plannen op diverse niveaus. Bij retailers gaat het onder meer om het bedrijfsplan, het formuleplan, categorieplannen en bij fabrikanten onder meer om het bedrijfsplan, merkplan, kanaalplannen en accountplannen.

3. Pas strategische denkmodellen toe

Deze modellen dienen niet alleen om antwoorden te verkrijgen, maar voornamelijk om meer en diepgaandere

vragen te ontdekken en bieden houvast. Retailers kunnen hiervoor bijvoorbeeld het Customer Relevancy Model gebruiken en fabrikanten bijvoorbeeld het Trade Marketing Strategy Model.

4. Richt de blik meer naar buiten

Strategische alertheid – en daarmee het ontdekken van strategische bedreigingen en kansen in de markt – is een voorwaarde voor het bereiken van het eigen toekomstige succes. Neem de tijd om je te verdiepen in de beleveniswereld van de klant en probeer de strategieën van de concurrenten te ontdekken en te ontleden.

5. Borg compliance checks

Compliance wordt al snel in verband gebracht met finance, waar het de naleving van wet- en regelgeving inhoudt. Echter, nalevingscontrole moet ook worden toegepast op de uitvoering van de vastgelegde punten binnen het strategisch plan (strategy compliance), zowel voor primaire als ondersteunende afdelingen. Als manager kun je hiermee effectiever nadruk (blijven) leggen op het grotere geheel, zelfs in tijden van korte termijn omzet- en kostendruk.

6. Initieer strategische samenwerking

Door als retailer en fabrikant meer in te spelen op elkaars behoeften kunnen merkstrategieën beter worden doorvertaald naar categorie-, formule-, andere bedrijfsstrategieën en vice versa. Dat kan door elkaar beter te leren begrijpen, door drivers voor gezamenlijke categoriegroei te ontdekken en door continu in strategisch overleg met elkaar te blijven (agendatechnisch waar mogelijk apart van de conditiesprekken).

7. Huur externe begeleiding in

Voor de (door)ontwikkeling van de planmethodiek is het raadzaam om een ervaren onafhankelijk adviseur in te schakelen. Het gaat hier niet om het adviseren over

de strategische keuzes zelf (die expertise is meestal wel aanwezig), maar eerder om het implementeren van een goede planstructuur, de begeleiding bij de juiste invulling van de plannen en de borging ervan in de organisatie. Daarbij komen ook de voordelen van de ‘frisse blik’ en het neutraliseren van tegengestelde belangen naar voren.

DAGELIJKS LANGETERMIJNDENKEN

Strategie is het dagelijkse werk van managers. Strategische langetermijnfocus blijft dus ook op de korte termijn essentieel. Zonder deze focus kunnen middelen verkeerd worden ingezet en krijgen de belangrijkste geplande strategische initiatieven niet de benodigde ondersteuning om tot ontwikkeling te komen. Het creëren van langetermijnwaarde verloopt echter niet in rechte lijnen.

Zolang je consequent en aantoonbaar op weg bent naar de strategische doelen op de langere termijn, via de geplande tijdlijn, dan is de kans op toekomstig succes groot.

Natuurlijk is er altijd ruimte om meer te doen, maar doe het dan om de juiste redenen. Geef daarom vooral ook veel aandacht aan wat er goed gaat.

Ruud Verschuur heeft een achtergrond aan retail- en fabrikantenzijde in zowel de food- als de non-foodsector. Via zijn bureau Drivesight zet hij zijn expertise in om nationale en internationale retail- en merkbedrijven te adviseren en op te leiden in strategie, category management, formulemanagement, trade marketing en strategisch account management. Als auteur van het Retail en Trade Marketing Modellenboek biedt hij inzichten via denk- en doe-modellen binnen retail en fabrikanten strategievorming. Tot de klanten behoren gerenommeerde namen als Shell Convenience Retail, Grohe, Nedato, Kwantum, Husqvarna/Gardena, Azalp. www.drivesight.com