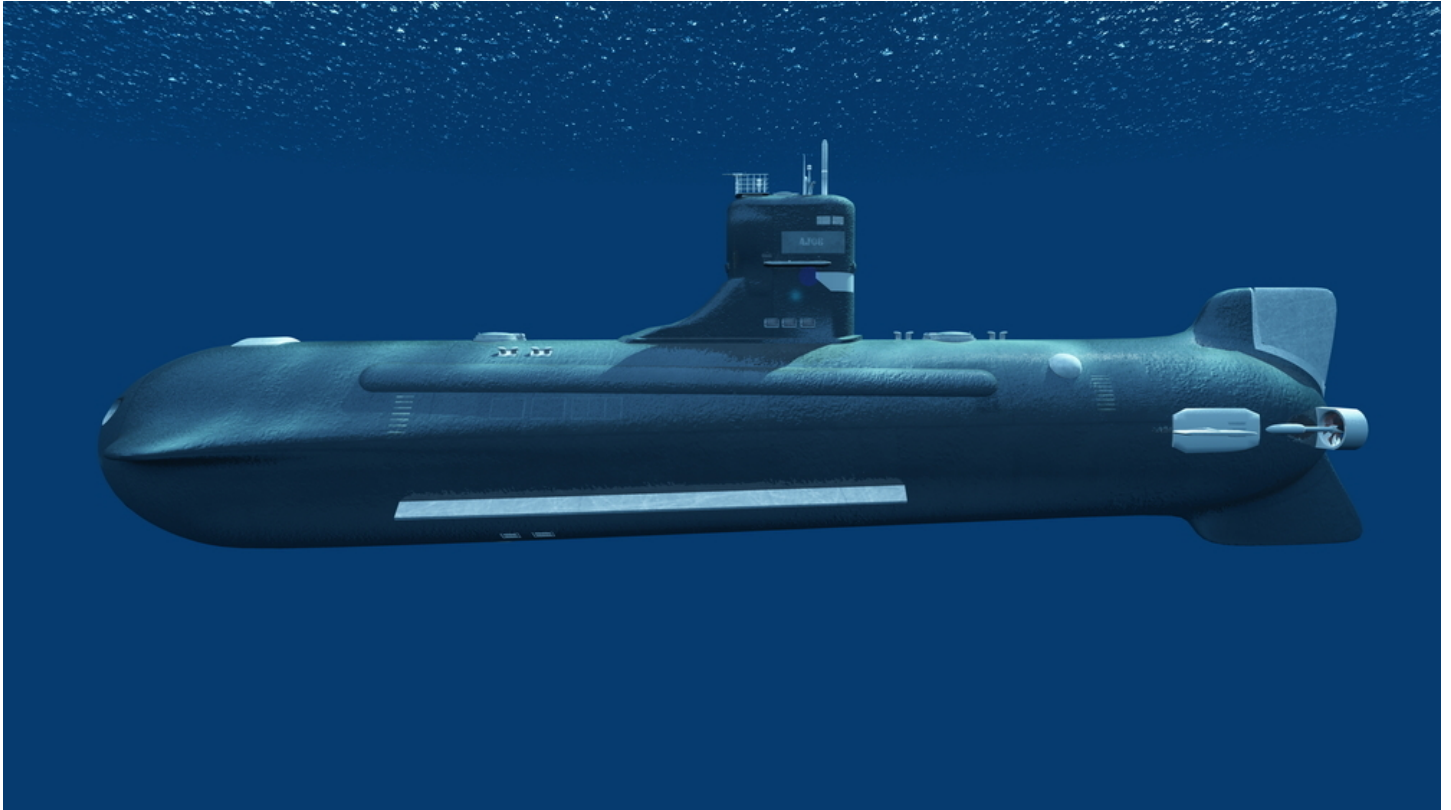


Retaillessen vanuit een onderzeeër

07-03-2017 09:45



Door Geert Reynders
Partner bij Gwynt

Wat kunnen retailbedrijven leren van de situatie aan boord van een onderzeeër? Hoe bereid je je voor op een strategische missie? Hoe zorg je ervoor dat je een hecht team om je heen hebt dat onder zware druk kan presteert in onvoorspelbare situaties?

Een oud-commandant van een onderzeeboot nam ons mee in zijn fascinerende verhaal. Een verhaal waarin wij erg veel overeenkomsten zien met de retail. We zien meestal niet een gebrek aan passie, ambitie en talent binnen de organisatie. Alleen ontbreekt het vaak aan een duidelijk 'strijdplan', structuur en discipline om de nodige stappen te maken. Maar hoe werkt dit dan op een onderzeeër en wat zijn de lessen die we kunnen leren?

1. Een helder plan als basis

"Er is altijd een missie met een duidelijk doel en bijbehorend plan. Een plan is er niet zozeer om vast te leggen hoe alles zal gaan ('de happy flow'), maar vooral om te anticiperen op alles dat niet verloopt volgens het ideale plan; een plan loopt namelijk vaak anders dan verwacht. Is het team dan in staat om om te gaan met die gewijzigde omstandigheden?"

Met een helder aanvalsplan is Blokker een nieuwe koers ingeslagen; een nieuwe positionering, een nieuwe uitstraling en nieuw assortiment. Nu blijkt dit plan iets te snel te gaan waardoor oude klanten verloren dreigen te gaan. Is Blokker in staat om op een subtiele manier het plan iets bij te stellen, zonder 180 graden te draaien?

2. Aanscherpen van verwachtingen

"Uitgebreide instructies zijn nodig voor iedere activiteit die uitgevoerd moet worden. Hoe weten we anders wat we van elkaar kunnen verwachten, zeker in een mogelijke crisissituatie? Maar laat instructies zoveel mogelijk maken door de uitvoerders. Zij moeten zich eigenaar voelen en kunnen het beste aangeven wat wel of niet werkt."

Coop heeft het afgelopen jaar geïnvesteerd in het winkelpersoneel en heeft hiermee de motivatie van alle winkelmedewerkers vergroot. Door eigenaarschap binnen de verschillende teams neer te leggen zijn de medewerkers eigenaar geworden en voelen zij zich medeverantwoordelijk voor het verhogen van de klanttevredenheid. Een gemeenschappelijk doel, maar een eigen plan. Het plan van de frontliners die dagelijks voor de klant werken.

3. Oefenen, oefenen, oefenen

"Terwijl de omstandigheden steeds zwaarder en onvoorspelbaarder worden is de boodschap 'oefenen, oefenen, oefenen'. In gevaarlijke omstandigheden moet iedereen maximaal zijn of haar activiteiten kunnen uitvoeren en moet het hele team op elkaar zijn ingespeeld."

Dit is het grote gemis bij retailers. In de waan van de dag is het hollen of stilstaan. Maar wie neemt de tijd om processen goed te oefenen? Bij Plus wordt elke aanpassing aan de nieuwe winkelformule, zoals Briljant 2.0, uitvoerig getest en bijgesteld voordat de uitrol naar alle winkels wordt gestart.

4. Helderheid over de plannen en rollen

"Iedereen aan boord moet tot in detail de missie en het plan kennen, alsook ieders rol hierin. Alleen dan weet iedereen hoe er adequaat gereageerd dient te worden in het belang van de missie."

Bij IKEA, soms ook wel een sekte genoemd, zijn alle medewerkers bekend met de purpose van de organisatie. Waar je ook ter wereld een IKEA-medewerker spreekt, in de shops, op het hoofdkantoor of in de fabriek, zij begrijpen allemaal waar IKEA voor staat en waarom zij dus doen wat zij doen. De klant staat centraal en er wordt altijd een extra stap gezet.

5. Leiderschap is de details niet schuwen maar de experts het vertrouwen te geven

"De leider moet zich niet gaan bemoeien met de gedetailleerde uitvoering van de activiteiten. Anders wordt het chaos en onttrekken mensen zich aan hun verantwoordelijkheid. Blijf wel op de hoogte hoe het loopt binnen de operatie en waar miscommunicatie tussen teams ontstaat."

Het kledingimperium van Roland Kahn kun je een prestatie van weleer noemen. Opgebouwd met eigen visie, inzet en durf. Wat je hier ziet gebeuren is dat het, ten tijde van crisis, lastig wordt om de verantwoordelijkheid te laten liggen bij de mensen die daarvoor aangenomen zijn. Het 'teddybeersyndroom' is iets wat bij veel familiebedrijven te zien is en één van de lastigste zaken om te doorbreken voor een rasondernemer.

Veel van deze valkuilen zien we vaak terug in bij grote transformaties in de retail:

- Iemand wordt nieuw in een rol geplaatst en zonder duidelijke instructies en trainingen aan het werk gezet
- Live gaan met een nieuw IT-systeem zonder te oefenen, oefenen en oefenen
- Velen hebben een plan A. Maar er wordt onvoldoende nagedacht over de mogelijke afwijkingen en bijbehorende maatregelen
- Er wordt geen tijd besteed om de missie van het bedrijf blijvend te communiceren
- De nieuwe directeur luistert te weinig naar de oudgedienden binnen het bedrijf

Er zijn interessante overeenkomsten tussen het werk op de onderzeeër en in de retail. Ook in de retail gaat het vaak snel en is het hollen en stilstaan. Iets meer tijd nemen om goed na te denken en processen slimmer in te richten en te oefenen levert veel op. Een investering in tijd die zich uiteindelijk dubbel en dwars zal uitbetalen. Tijd voor een volgende teambuildingactiviteit in een onderzeeër.