

Promotiestrategie, hoe voer je die uit?

09-01-2024 07:00

Auteur Christian Hogeveen, Adrem Retail

Promotiemanagement is voor de meeste retailers een primair proces; het heeft direct invloed op het succes van je bedrijfsvoering. Het is een proces wat begint met planning en inkoop en eindigt met de verkoop en een tevreden klant. Dat omspannt de meeste afdelingen en de totale doorlooptijd van het proces kan een heel kalenderjaar zijn. Andere primaire processen zijn bijvoorbeeld logistiek of assortimentsbeheer en vaak zijn deze processen flink met elkaar verweven. Veel bedrijven staan onvoldoende stil bij procesinrichting, wat de kwaliteit van werken flink beïnvloed, andere processen verstoord, arbeidsproductiviteit verminderd en uiteindelijk gevolgen heeft voor de omzet en de klanttevredenheid.

In een procesbeschrijving leg je vast wat de doelstellingen zijn en welke afdelingen verantwoordelijk zijn voor de uitvoer van de diverse taken en hoe ze dat het beste doen. Dus welke software wordt er gebruikt, wat zijn de kwaliteitseisen en wat zijn de deadlines. Ook hier zien we veel bedrijven die dit onvoldoende helder hebben. En zo ontstaat er gedoe tussen afdelingen die vinden dat bepaalde taken niet bij hen horen, zijn er uiteenlopende kwaliteitsnormen en zonder heldere deadlines weten afdelingen van elkaar niet waar ze aan toe zijn.

Procesinrichting

‘Begin with the end in mind’, schreef Stephen Covey in zijn bestseller ‘The Seven Habits of Highly Effective People’. En zo is het ook met procesinrichting, bepaal het einddoel en werk van daaruit terug. Laat je daarbij niet remmen door de huidige situatie, maar pak letterlijk een vel wit papier en creëer de perfecte wereld. Als voorbeeld nemen we voorraad. De doelstelling is om voldoende voorraad op de juiste plek te hebben vanaf de eerste dag van de promotie. Hier ontstaat al het eerste gesprek; want wat is voldoende voorraad? Is het voldoende als het bestelbaar is voor de klant, of moet het fysiek op de winkelvloer liggen? Moet het tot en met de laatste dag van de promotie voorradig zijn, of is het op=op? Moet er genoeg liggen voor de verkoop, of moet er genoeg voorraad liggen om het schap helemaal vol te houden en zo een goede winkeluitstraling te behouden?

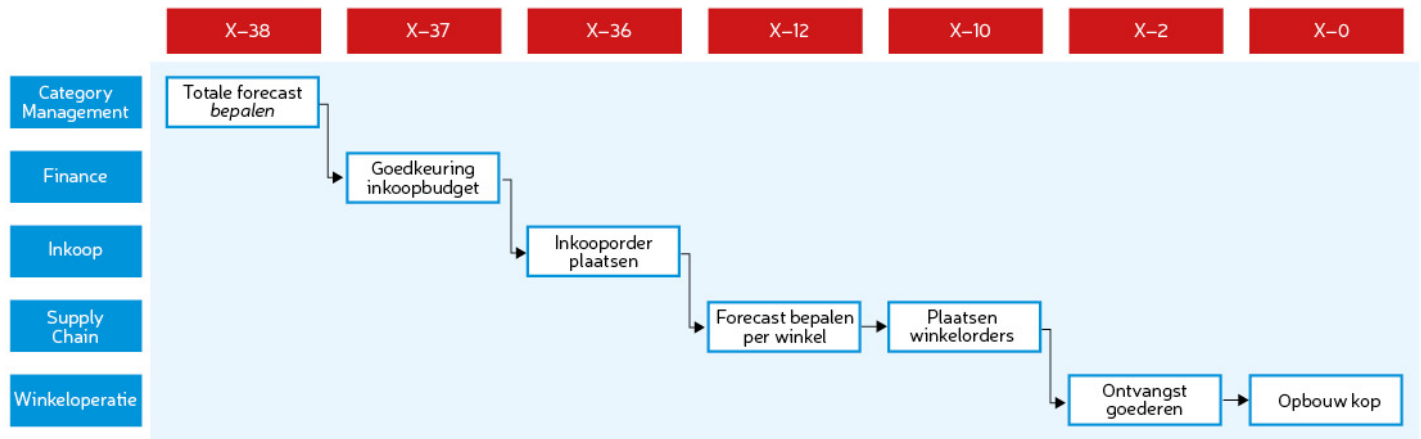
Als de doelstellingen helder zijn is de volgende stap om de werkzaamheden en doorlooptijden te bepalen. De winkels moeten de voorraad in ontvangst nemen, uitpakken en een kopstelling inrichten. Hoeveel dagen hebben ze hiervoor nodig en is er in de urennormering ruimte voor de inzet van extra personeel. Moeten ze zelf een bestelling plaatsen, of regelt het hoofdkantoor de juiste hoeveelheden. En als het hoofdkantoor dat doet, is dat een taak voor een supply chain planner, voor de inkoper of voor de category manager? Zitten er nog financiële limieten aan vanuit de financiële afdeling? En als je met franchisenemers werkt, mogen de aantallen ook voor hen besloten worden op het hoofdkantoor? Misschien moet juridische zaken dan meekijken vanuit het franchise contract. En wat is de lead time van deze producten, komen ze bij een lokale leverancier vandaan die voldoende voorraad heeft, of is het een product dat zelf ingekocht wordt in China? Goed nadenken over je promotieproces levert veel meer vragen op dan je vooraf wellicht denkt. Als het goed is levert het je ook veel meer antwoorden op dan gedacht!

Procesflow

Het tijdspad wordt vaak geduid met X-#. Waarbij de X staat voor het moment van opleveren van het einddoel. In ons voorbeeld is dat een ingerichte kopstelling. De -# staat voor het aantal weken tot dat einddoel. Per processtap is er een doorlooptijd, ook deze moet je vooraf goed bepalen. Je moet deze niet te krap maken, onrealistische doorlooptijden gaan je niet helpen. Maar maak deze ook niet te ruim, overal een week te veel voor rekenen zorgt voor een veel te lang tijdspad. Alle activiteiten, afdelingen en deadlines kun je overzichtelijk

maken in een procesflow.

In dit kleine voorbeeld ziet dat er als volgt uit.



En dit is maar een gedeelte van het promotieproces, denk ook aan het ontwikkelen van communicatiemiddelen, het analyseren van promotieresultaten en het uitverkopen van actierestanten.

Uitdagingen

‘Voordat ik een fout maak, maak ik die fout niet’, vertelde Johan Cruijff ons ooit. Hij zal het niet zo bedoeld hebben, maar het is absoluut van toepassing op procesmanagement. Als je weet waar het fout kan gaan, dan kun je dat bij de inrichting van het proces al voorkomen. Een aantal veelgemaakte fouten:

Te weinig detail: het proces moet tot in detail beschreven worden. Als we een proces zien als een estafette dan moet je exact aangeven waar en wanneer het stokje overgedragen wordt. Zo niet, dan valt het op de grond. Als we in bovenstaand schema het blokje ‘plaatsen winkelorders’ weglaten, dan bereiken de goederen nooit de winkel. Hoewel veel processtappen evident zijn, zul je absoluut activiteiten vergeten als je hier niet goed bij stilstaat.

Te weinig tijd: door een te hoge ambitie of slechte inschatting zul je sommige afdelingen minder tijd geven voor een activiteit dan ze daadwerkelijk nodig hebben. Als de financiële afdeling meer dan 1 week de tijd nodig heeft om inkoopbudgetten te accorderen zul je continu vastlopen in het proces. Of wellicht zijn er kleinere winkels die 1x per 2 weken bevoorrading krijgen en is x-2 leveren daardoor riskant.

Te weinig communicatie: weet iedereen wat de doelstellingen zijn, hoe het proces loopt, wat de kwaliteitseisen zijn, of wat de gevolgen zijn voor andere afdelingen als een deadline niet gehaald wordt? Bij het inrichten van het proces en tijdens het proces moet er continu gecommuniceerd worden met alle betrokkenen. Hier valt ook opleiding onder, met name voor nieuwe medewerkers.

Conflicterende processen: wat voor het ene proces perfect past, kan ervoor zorgen dat een ander proces vastloopt. Leg de verschillende processen maar eens naast elkaar. Misschien komt er te veel werkdruk bij één afdeling te liggen op een bepaald moment, dan zul je de tijdspaden iets aan moeten passen. Of er is sprake van conflicterende doelstellingen, waardoor het proces vastloopt. Leg alle processen goed naast elkaar en loop deze met elkaar door, zorg dat processen elkaar versterken in plaats van tegenwerken.

Geen oog voor de klant: als laatste en meest belangrijke, heb je aan de klant gedacht? Een proces kan perfect zijn voor jou als retailer. Alle doelen worden gehaald, alle afdelingen draaien soepel, maar het kan ten koste gaan van de klant. Ook kan een proces voor starheid zorgen, in het bekende reclamespotje met de paarse krokodil volgde de medewerker van het zwembad waarschijnlijk perfect het proces. Zorg dat je bij de inrichting

van het proces ruimte inbouwt om met de klant mee te kunnen bewegen.

Tot slot

Een procesbeschrijving is niet voorbehouden aan grote bedrijven, ook als kleinere organisatie kun je veel profijt hebben van het nadenken over je bedrijfsprocessen. Maak er een workshop van, doe het met elkaar, leg alles goed vast en je zult zien dat je organisatie efficiënter en effectiever wordt. Zie het ook niet als iets stars, maar als iets levends. Doe het met je mensen en voor je mensen. En bovenal, doe het voor je klant.

In de komende edities van MIX schrijft Christian Hogeveen een reeks artikelen over promoties voor dhz-retailers. Daarbij zoomt de eigenaar van Adrem Retail in op de volgens hem belangrijkste aspecten van promotiestrategie: proces, techniek en mensen.

Redactie