

Inspelen op de markt

Deze bijdrage benadert het door De Nationale Investeringsbank onderzochte onderwerp 'succesvol overleven bij structurele wijzigingen in afzetpatronen' vanuit een commerciële invalshoek. Hierbij worden de ervaringen van het Ahold-concern, als succesvol overlever, als leidraad gebruikt. Ahold heeft de afgelopen 40 jaar verschillende afzetgerichte strategische beslissingen genomen. Deze beslissingen kunnen worden ondergebracht in vier categorieën: marktdominantie, marktsegmentatie, marktvergroting en marktdiversificatie.

Besluitvorming op het gebied van marktdominantie is erop gericht de positie in bestaande markten te vergroten. Wat Ahold betreft kan daarbij gedacht worden aan de omschakeling van de traditionele kruidenierswaren winkels naar moderne supermarkten, de penetratie binnen het blok van zelfstandige ondernemers en de deelname in het grootste Nederlandse vrijwillige filiaalbedrijf.

Bij marktsegmentatie gaat het om beslissingen, die gericht zijn op het bedienen van additionele marktsegmenten met nieuwe of anders gepositioneerde levensmiddelenformules. Te denken valt onder andere aan kleinschalige verswinkels en super-supermarkten.

Marktvergroting is het veroveren van nieuwe marktgebieden met bestaande levensmiddelen- en supermarktervaring. Een voorbeeld is de levering van pakketten levensmiddelen en 'non-food'-artikelen aan institutionele grootverbruikers en horecabedrijven. Daarbij kan ook gedacht worden aan geografische uitbreiding.

Marktdiversificatie ten slotte is het opereren met nieuwe activiteiten op nieuwe markten. Voorbeelden zijn de drogisterijen, slijterijen en produktiebedrijven. Overigens kunnen met name op dit gebied ook een aantal minder succesvolle activiteiten worden genoemd, zoals de doe-het-zelf-winkels en recreatieparken.

Succesfactoren

Dynamiek is een essentieel kenmerk van succesvolle bedrijven. Dat daarbij de plank wel eens misgeslagen wordt is inherent aan het ondernemerschap. "You win some, you lose some". Verliezen hoort er gewoon bij, of zoals president Truman zei: "If you can't stand the heat, stay out of the kitchen". Wat zijn nu de

oorzaken van het feit, dat Ahold tot de categorie 'succesvolle bedrijven' kan worden gerekend? Vijf factoren zijn bepalend geweest, te weten: marktgerichtheid, kwaliteit van het management, daadkracht en vasthoudendheid, timing en tempo en een solide financiële basis.

Om met *marktgerichtheid* te beginnen: de klanten betalen het salaris van de medewerkers van het bedrijf. Als de klanten veranderen, dient het bedrijf mee te veranderen. De ontwikkeling van de zelfbediening bij voorbeeld werd indertijd ingegeven door de groeiende behoefte aan gemak. De welvaart groeide, consumenten werden veeleisender, ze wilden meer keuzemogelijkheden en ze kregen een voorkeur voor 'one-stop-shopping'. Dat was in die tijd een significante marktontwikkeling en een marktgericht bedrijf kon niet anders doen dan mee veranderen.

Het is van groot belang om zo goed mogelijk op de hoogte te zijn van de eisen en wensen van de klanten. Voor de medewerkers in de winkels is hier dan ook een essentiële taak weggelegd. Zij zien wat de klant koopt, zij zien wat hij laat liggen. In de winkel gebeurt het; het is de plaats waar trends zich het eerst manifesteren. Verder worden er regelmatig groepsdiscussies met klanten georganiseerd en worden er enquêtes gehouden. Klanten bellen of schrijven ons. Er worden veel winkels – vooral die van concurrenten – bezocht, in binnen- en buitenland. Op die manier worden nieuwe ontwikkelingen tijdig ontdekt.

De tweede succesfactor is de *kwaliteit van het management*. Daartoe dient men 'professionals' in dienst te hebben: mensen met vakkennis en zelfvertrouwen. Zij moeten weten wat de markt vraagt, weten wat ze willen, weten wat ze kunnen en – ook nooit weg – weten wat ze doen. Men overtuigt elkaar met zakelijke, rationele argumenten.

De derde succesfactor is *daadkracht en vasthoudendheid*. Men moet daarbij niet te lang leuteren of rekenen, maar de dingen gewoon doen en dan maar kijken of het schip wel of niet strandt. Zo is het in de jaren vijftig ook gegaan bij de omschakeling van bediening naar zelfbediening. Het gevoel zei, dat het zelfbedieningsconcept in Nederland marktmogelijkheden had. De kennis op dat gebied was op dat moment echter uitermate gering. In het begin verliep deze strategie zeer slecht. Twee directeuren hadden berekend dat we kapot zouden gaan als we zouden doorgaan met het openen

van zelfbedieningszaken en supermarkten. Het advies luidde dan ook: stoppen! Maar het is beter dat men achteraf het verwijt maakt: "Je bent kapot gegaan omdat je te veel geprobeerd hebt", dan "Je bent kapot gegaan omdat je te weinig geprobeerd hebt". Het beleid is gelukkig doorgezet. Zonder lef, zonder 'guts' red je het niet. Lef hebben betekent echter ook dat je rigoureuus een punt zet achter zaken die niet lopen zoals ze zouden moeten. Ook dat wordt in het onderzoek van De Nationale Investeringsbank als een kenmerk van succesvolle bedrijven genoemd.

De vierde succesfactor is *timing en tempo*. De juiste timing van beslissingen is cruciaal, maar tegelijkertijd ook één van de moeilijkste dingen voor een onderneming. Het valt niet te ontkennen dat er vaak ook het nodige geluk bij komt kijken. Het kiezen van het juiste

moment is moeilijk, maar een bedrijf dat marktgericht is moet in staat zijn ontwikkelingen tijdig te signaleren en anticiperende maatregelen te nemen. Als eenmaal vastgesteld is dat een beslissing juist was, dan is het zaak het idee in hoog tempo – in ieder geval sneller dan de concurrentie – uit te bouwen.

De laatste succesfactor is een *solide financiële basis*. Succesvol overleven betekent niet alles of niets spelen of in het wilde weg maar wat avonturieren. Risico's moeten verantwoord zijn en blijven. Ahold heeft dan ook altijd als uitgangspunt gehad, dat nieuwe activiteiten nooit de continuïteit van het bedrijf in gevaar mochten brengen. Er is altijd gezorgd voor een solide financiële basis.

A. Heijn

De auteur is president van de raad van bestuur van de Koninklijke Ahold N.V.