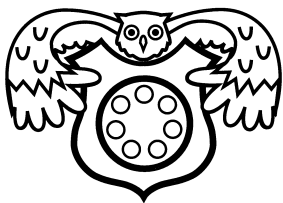


I 1994 udsendte vi denne mandelgave til vore daværende i vinbranchen (vinspecialforretninger).

Vore kunder ved, at vi pr. tradition ikke giver julegaver, men det skal jo ikke være nogen hindring for at sende en mandelgave, hvis vi tror, det er noget, der kan bruges af vores kunder.

Selvom Mandelgaven 94 er nogle år gammel, håber vi dog, at den stadig kan være til inspiration.



Vores våbenskjold/logo symboliserer Athene (uglen), der beskyttende holder sine vinger om vort univers, der består af elementer, som er i konstant rotation.

Det inderste syv små cirkler er symboler for de 7 klassiske dyder.

DEN BREDE OVERSIGT.

Strategisk planlægning er ikke noget mystisk. Mange af os anvender det jævnligt uden at kalde det noget fornemt. Mange, der har opbygget store firmaer, har sikkert aldrig kendt begrebet, men bare anvendt principperne uden at sætte navn på dem.

Det er dog ikke helt dumt at holde sig til en slags "køreplan". Dels giver den nogle strukturer og dels nogle tidsfrister, som man skal tvinge sig selv til at overholde.

Overskrifterne indenfor strategisk planlægning er:

- hvor er vi i dag
- hvad vil vi
- hvordan kan/skal det opnås
- hvad må det koste at nå det
- hvordan/hvornår skal vi kontrollere, at vi er på ret vej

Underpunkterne er:

- hvem skal vi informere, og i hvilket omfang
- hvem skal vi involvere

Før du starter, skal du finde mindst en loyal deltager. En, du vil betro alt, og som du ved kan bruge hovedet. Det kan være ægtefællen, førstemanden, en god ven, en kollega fra en anden by.

Vi vil ikke anbefale dig at bruge din revisor eller advokat. Dels kommer du til at betale en ublu timepris, dels er de bestemt ikke nødvendigvis kvalificerede - og dels kan processen måske berøre dem personligt og derfor påvirke deres kommentarer. Men lad være med at tro, du kan gøre

det alene.

HVOR ER VI I DAG.

For at komme i gang er det nødvendig med en konstatering af, hvordan din situation ser ud i dag. I forhold til bl.a.:

- nærmeste konkurrenter
- kolleger andre steder
- indtjening og finansiering
- hvad er vi gode til i dag
- på hvilke punkter er vi ikke gode eller måske ligefrem dårlige
- hvem er vore kunder
- hvorfor er nogle forbrugere slet ikke kunder hos os
- leverandører

Sæt dig ved PC'eren og beskriv disse punkter - samt alt det andet, der måtte dukke op af relevans.

Hvis du ikke har gjort noget sådan før, vil du allerede nu opleve, at det ikke er så let, som det lyder. Men du vil også opleve, at medens du tvinger dig til at beskrive ovenstående, fødes mange gode tanker allerede i dit hoved.

HVAD VIL VI.

"Hvordan komme jeg videre herfra?" spurgte Alice (i Eventyrland). Der var mange åbninger i skoven. "Det kommer an på, hvor du vil hen!", svarede den kloge kanin.

Og det var jo ikke så dumt svaret. For mange af os småtusser rundt i det daglige uden at vide, hvor vi vil hen. En uge prøver vi en annonce i lokalbladet. Senere en annonce i et foreningsblad, så en husstandsomdeling, krydret indimellem med "tilbud" på nogle vine. Måske strammer man sig op til at sende et salgs- eller informationsbrev til de kun-

der, man har navn på. Eller falder for et godt tilbud fra en ny leverandør. Alt sammen lidt tilfældige aktiviteter, der sjældent har sammenhæng og måske oftere forvirrer kunderne mere end det gælder.

Det er det, man med et smerteligt klart udtryk kalder for "signalforvirring".

Det skyldes helt sikkert, at man ikke har gjort sig klart, hvad man vil.

Det er heller ikke nemt - og især er det svært, når man skal skrive det konkret ned. Og det må ikke være værdiløse politiker-ord, der bruges. En målsætning som f.eks.:

"Vi vil have en god vinhandel, og vi vil gøre mest muligt for vore kunder. Vi skal kunne leve godt af den og vi skal tilbyde flest mulige vine."

Den er ikke noget værd. Der står reelt intet. En mere konkret målsætning kunne være:

"Vores forretning skal være alternativet til supermarkedernes vinfdeling. Vi skal konkurrere på kvalitet, service og udvalg.

Vi skal være så aktive og kundetilpassede, at der ikke levnes plads til en anden vinhandel i vores naturlige handelsområde.

Forretningen skal være i stand til at lønne indehaver med 500.000 pr. år og derudover give et resultat på mindst 200.000, som skal anvendes til konsolidering og yderligere udvikling.

Vi skal blive uafhængige af banken.

Vores aktive tilstedeværelse i handelsområdet skal gøre det umuligt

for postordre-vinhandlere at indtage vore kunder.

50% af vores omsætning skal hidrøre fra firmasalgs og andre 20% fra salg til restauranter i vores område.

Udover vin/spiritus skal vores sortiment omfatte tobak, piber, aviser og lotto."

Det er en konkret målsætning, som man kan bygge videre på. Det mangler bare at komme det kød på, der hedder hvordan og hvornår.

Husk: man skriver op for at glemme, ikke for at huske. Når noget først er noteret i kalenderen, er ideen jo, at man kan glemme det i hovedet. Det vil automatisk dukke op i rette tid i kalenderen.

Lav jeres egen målsætning - og vær forberedt på, at det nemt kan tage en hel dag at gøre det. Tag alt det, I gerne vil opnå, med. Uanset om det lige nu synes umuligt. Det kan styres senere, når I skal sætte tider på. Har du overtaget forretningen for et halvt år siden og skylder banken et par millioner, kan det måske synes flot at skrive, at I skal være selvfinansierende. Men det er sikkert ikke urealistisk om 7 år. Så har I det at arbejde efter - og jeres bank vil sikkert også gerne høre, at I arbejder så målfast.

Den målsætning, I kommer frem til, må gerne være med forskellige tidshorisonter. Altså f.eks. en primær målsætning, der rækker langt frem - og så nogle del-målsætninger,

der er kortsigtede og skiftes ud efterhånden som de opfyldes. I øvrigt skal målsætningerne justeres årligt, for vi lever jo i et dynamisk samfund.

Da de fleste vinhandlere er stærkt knyttet til ejeren, kan det være allerbedst at lave sin private målsætning sammen med sin familie. På den måde får man adskilt det, der muligvis ikke kommer fremmede ved - og kan derved involvere sit personale fuldt ud i forretningsmålsætningen.

Den private bør laves først.

HVORDAN OG HVORNÅR.

Nu kommer fasen, hvor fårene skilles fra bukkene. Hvad skal der til for at udføre målsætningen. Støv de små grå af og gå i kreative diskussioner. Her bare lidt eksempler:

Taget fra målsætningen fra før: "postordre-vinhandlere må ikke gå på strandhugst blandt jeres kunder." Hvordan undgår vi det?

Kender I nogle af jeres kunder, der af og til køber ind hos f.eks. Philipson, Carl Jacobsen eller H. I. Hansen? Spørg dem, hvorfor de gør det og tilbyd dem så den samme løsning - eller en bedre.

Hvordan har I det med jeres kundekartotek? Har I navne og adresser på dem - eller kender I dem bare som "ham den magre med det sjove skæg" - "hende den afblegede, der altid gør sig så klog." Disse kunder får postvæsnet svært ved at finde.

Det væsentligste aktiv for enhver forretning er KUNDERNE. Ikke varebilen, compute-

ren eller reolerne. Men KUNDERNE. Og aktiver skal man have styr på, følge og kæle for. Og med dagens simple og billige teknik, er det ingen sag hverken at føre et kundekartotek eller at skrive labels.

Måske I selv som privatpersoner skulle tilmelde jer postordre-vin-handlernes mailing-liste, så I kan følge med I, hvad de gør.

Men vigtigst: spørg kunder og forbrugere, der ikke er kunder hos jer om, hvorfor de køber vin pr. postordre. Og find så ud af, hvad I skal kunne tilbyde, for at de vælger jer.

Punkt for punkt går I igennem målsætningen og skriver op, hvad der skal gøres for at opnå det - og hvornår, det skal gøres og opnås.

Det kinesiske skrifttegn for "krise" er sammensat af tegnene for hhv "fare" og "mulighed"

PENGE.

Det næste er så at vurdere, hvad de forskellige ting indebærer af indtægter og udgifter. Og tider for penge ud og ind.

Når I har sat tal på, er der måske nogle elementer i målsætningen, der skal udgå - måske skal der laves om på prioriteringen.

Men afsnittet "hvad må det koste" drejer sig ikke kun om penge. Det kan typisk også dreje sig om, hvor meget tid, man selv skal bruge. Og det er klogt at tage stilling til det sammen med familien. Hvis nu et af målene er vinforedrag i private hjem mindst 1 gang om ugen hele næste år, er det fornuftigt, at gøre op med sig selv og familien, om dette er acceptabelt;

om man vil betale prisen.

KONTROLLEN.

Det er klogt at bruge mindst en hel dag 2 gange om året på en total gennemgang af sin strategiske planlægning. Find ud af, hvad der har ændret sig siden sidst - og ret planerne ind derefter. Men undervejs bør mange af delmålene kontrolleres, så man ikke bare sidder og bilder sig selv ind, at bare vi har vedtaget nogle ting, så sker det også. Kontroller både, at de aftalte ting faktisk er i gang samt penge ud/ind.

HVEM SKAL KENDE TIL VORE PLANER.

Oplagte emner, der skal informeres er

- hele personalet
- (nogle) leverandører
- banken (især hvis I skylder dem penge)
- revisor
- nærmeste familie

Det vil ofte være nødvendigt, at holde nogle af tingene fortrolige. F.eks. er det måske ikke hensigtsmæssigt at fortælle medarbejderne, at du planlægger at sælge din forretning indenfor 2 år for at nyde formuen under sydens sol.

Det, der er vigtigt, er at de rigtige mennesker bliver grundigt informeret, så alle trækker i sammen retning og arbejder på at opfylde de samme mål.

HVAD ER DET VÆRSTE, DER KAN SKE? - OG HVAD SÅ?

Denne øvelse skal høre med, hver gang man gennemgår sin strategiske planlægning.

Vi har nok alle en lille orm, der gnaver i maven. Den kan hedde meget forskelligt; måske du har, eller har haft, en af disse orm:

- "hvad nu, hvis Holte Vinlager åbner en ny afdeling i mit område?"
- "bare banken ikke opsiger min kassekredit."
- "hvad skal jeg dog gøre, hvis min førstemand siger op?"

Der er mange flere elskværdige orm, der kan kildre i maven. Du kender bedst dine egne.

Skriv dem op - og diskutér, hvordan de elimineres. Lad os tage den første orm ovenfor:

Fortjeneste er en omkostning!

Enhver fortjeneste i ethvert handelsled er en omkostning for varen - og dermed for den endelige køber, såvel som for producenten, når han betragter slutpris kontrol fabrikspris.

Der kan kun være en grund til, at en konkurrent vil overveje at åbne i dit naturlige handelsområde - og det er hans formening om, at du ikke gør det godt nok - at du levner plads til en konkurrent, som kan få fodfæste og med tiden udkonkurrere dig. Svaret herpå er, at I nu skal lade som om, at I i går fik at vide, at en konkurrent åbner rundt om hjørnet i næste måned. Tænk jer virkelig ind i den situation og skriv så ned, hvad I ville gøre ved det. Næste skridt er så at begynde

at gøre nogle af disse ting. På den måde udelukker I nemlig muligheden for, at en konkurrent tør tage kampen op. Nu ser konkurrenten, at I har lukket hullerne og han begiver sig til en anden by.

Lidt det samme med bank-ormen. Forestil jer, at brevet - det anbefalede - var kommet i morges og giver jer 2 måneder til afvikling af kreditten. Av for pokker, hvad nu? Ja, hvad ville vi gøre. Her er nogle muligheder:

- reducere varelageret til det absolut nødvendige
- flytte indkøb bort fra leverandører med kort kredit
- sælge varebilen og lease en i stedet for
- starte dialog med en anden bank
- være hurtigere til at udfakturere og rykke vore kunder

Prøv lige at læse ovenstående igennem igen. Hvis der er noget af det, du kan gennemføre uden en trussel fra banken, skal du se at komme i gang. Nu!

Når du nu har lavet den handlingsplan, så tag den med i banken og bed om et godt råd. Fortæl, at du gerne vil prøve at reducere din kredit hurtigere og at du har tænkt dig at gøre sådan og sådan. Måske vil du da opleve, at banken fx vil sige, at de ikke synes, du skal sælge varebilen og lease en i stedet for. Det er næsten det samme, som at de vil bakke dig op og ikke vil tænke på at opsige kreditten.

Efterhånden som du gennemgår - og gennemfører - disse ormekure, vil du opleve, at du får en meget bedre forretning og en bedre syrebalance i maven.

Held og lykke med din strategiske planlægning!