

Deel 14: Merkenstrategie

Recessiemarketing

Na de ineenstorting van Lehman Brothers en de redding van verzekeraar AIG, werd de toon in Amerika voor de hele wereld gezet. Een financiële crisis werd al gauw een economische crisis, en volgens The New York Post zal dit uitmonden in een culturele crisis. Maar is dit allemaal zo nieuw of hoort recessiemarketing niet inherent bij langetermijn business- en marketingplanning? 'As sure as God made little apples, do recessions occur every 5 to 10 years'.

Recessiemarketing: outward-looking attitude

Het managen van recessies heeft een overeenkomst met het uitoefenen van sommige sporten zoals skieën, zeilen of motorrijden. Je moet op een tegennatuurlijke manier gaan uithangen in de richting van het gevaar: het dal, het water, de binnenbocht, of de bestaande klant met de knip op de portefeuille. Sterke marketeers begeven zich onder hun crisisklanten, weten in te spelen op de markt en de behoefte van de crisisconsument en verdienen geld aan recessie. Echte marketeers hebben

in tijden van crisis een outward-looking attitude, geen internal attitude achter de eigen barricades, want dit komt enkel neer op kostenvermindering. Angst is net zoals bij heel wat sporten, ook bij recessies geen goede leermeester. Strategie en tactische aanpassingen zijn dat wel.

'Bad times show up bad management'

Wie zijn klant niet goed kent en geen goede strategie heeft in hoogconjunctuur, zal klappen krijgen in laagconjunctuur.

Johan Lambrecht, professor aan het Studiecentrum voor Ondernemerschap van EHSAL-KUBrussel en onderzoeker Wouter Broekaert publiceerden onlangs een studie over de rol van strategie en veranderingen in strategie bij Belgische familiebedrijven. Hieruit blijkt dat slechts de helft van de Vlaamse familiebedrijven een degelijke strategie heeft en dat van die laatste maar tien procent die ook effectief en vooral consequent uitvoert. Nochtans is het consequent volgen van eigen businessdiscipline, het consequent uitdiepen van eigen kerncompetentie, het zeer goed kennen van de kerndoelgroepen en vooral het consequent versterken van het merkverschil tegenover de concurrenten, dé succesfactor voor een onderneming. Helaas zal 2009 een sterke groei laten zien van het aantal persoonlijke- en bedrijfsfaillissementen.

Focus op de crisisklant

Jaap Favier, vice president Forrester, deed samen met Forrester-analist James McQuivey onderzoek naar de nieuwe universele menselijke behoeftes en vond er vier: uniekheid, variëteit, comfort en verbondenheid. Hoewel deze behoeftes bij elke mens bestaan, variëren ze in belangrijkheid afhankelijk van de levensfase, maar ook van de economie. In tijden van laagconjunctuur focussen marketeers het best op de laatste twee behoeftes, dus op comfort en verbondenheid, door zich te richten op loyaliteit en customer experience. Voor Favier is recessiemarketing dan ook in de eerste plaats focussen op de vaste klant die zelf klanten werven. Bedrijven die nu investeren in retentie en dus hun budget van het begin van de funnel (naambekendheid) naar het einde verschuiven (merkrelatie), zijn de toekomstige winnaars.

Twee van de dertien wetten van recessiemarketing, volgens Roland van Kralingen, bevestigen de kernstrategie van Forrester. 'In tijden van tegenspoed', zegt Van Kralingen, 'moet de nadruk liggen op het extra aandacht geven aan bestaande klanten. Introduceer voor hen eenvoudige



Het managen van recessies kan je vergelijken met motorrijden: je moet op een tegennatuurlijke manier gaan uithangen in de richting van het gevaar.

dige beloningssystemen en voeg waarde toe zodat de prijs niet hoeft te zakken.' Maar vaak is 'De wet van de beloning' niet voldoende omdat men de eigen klant niet meer kent. In een paar weken is hij veranderd. Zekerheid, veiligheid, familiewaarden, cocooning, groepsgedrag, discipline, orde, betrouwbaarheid, consistentie, gehoorzaamheid, inzet, betrokkenheid en soberheid zijn weer terug. Klantenkennis is ten tijde van recessies snel achterhaald. Reconnect met de klant en creëer een verbondenheid!

De wet van het herpositioneren

Marketeers passen hun slogans steeds meer aan een nieuw type van consument aan. Alison Burns, director global client services bij het reclamebureau James Walter Thompson (JWT) zegt dat steeds meer reclamecampagnes de nadruk leggen op waardecreatie, besparingen/soberheid en verantwoordelijkheidsgevoel. Dat komt onder meer tot uiting in een Suzuki-reclame met de slagzin 'Live Large - Drive Small'. Ook een diamantverkoper zoals De Beers met de slagzin 'Here's to Less' en een luxeproductent zoals Tiffany met de headline 'For less than you imagine, the best there is', spelen duidelijk op die trend van nieuwe soberheid in. Veel analisten zijn er trouwens van overtuigd dat een heropbloei van de economie niet opnieuw zal leiden tot een pre-crisis bestedingsgedrag. Het zou niet louter een

economische verandering, maar eerder een culturele koerswijziging zijn. Volgens Van Kralingen zijn er maar twee positioneringen die werkelijk effect sorteren tijdens recessie: of het bedrijf is de echte (mentale) marktleider of het is de uitdager, de challenger van de marktleider. In beide gevallen moet de ondernemer aan de hand van slimme innovaties laten zien wie hij is. Alle positioneringen in het midden van de markt werken niet.

Marketingreputatie komt te voet en gaat te paard

Als de hele branche omzet verliest en zijn marketingbesteding vermindert, is er dus minder marketingconcurrentie. En dus zijn er slimme bedrijven die juist deze tijd gebruiken om meer aan marketing te doen en gemakkelijker marktaandeel te winnen. Maar ook dit is een 'tegennatuurlijke' attitude. Je mag er dus van uitgaan dat de marketingbestedingen in 2009 zullen krimpen. Zeker als marketing niet goed kan aangeven wat de schade is aan de omzetkant van zo'n budgetvermindering. Zolang de accountability van marketing niet op niveau is, zal de kredietcrisis de hoogte van marketingbudgetten negatief beïnvloeden. Verder zijn er zonder twijfel enkele verschuivingen te verwachten die in de VS zowel door Forrester als door Sherpa met dezelfde resultaten reeds zijn gemeten. Zo zal er minder budget zijn voor branding, en meer voor direct res-

ponse campagnes. Ook hier zullen er een paar bedrijven zijn die tegendraads investeren in branding: risicovol maar profijtelijk bij succes. Een tweede verwachting is de verschuiving van traditionele marketing naar online marketing omdat bij deze laatste vaker direct resultaat kan worden gemeten en bijgestuurd. De grootste verschuiving is te verwachten van TV, print en radio naar e-mail campagnes - met eigen selectielijsten - en 2.0 Social Network Marketing om traffic, leads en verkoop via eigen website te realiseren. De verschuivingen betekenen dus meer geld naar wat controleerbaar werkt, wat snel en direct resultaat oplevert. Zo zijn incentivecampagnes gericht op bestaande klanten zonder twijfel recessieproof. Maar toch een kleine tip: ga nu niet al uw budget op virale marketing en social networking inzetten want dat is een strategie met een hoog risico. Geïntegreerde communicatie en een goede mix is nog steeds efficiënt. Marketeers weten dat bedrijfs- en merkreputatie te voet komt, maar te paard gaat. Ook in tijden van recessie is het investeren in de marketingdoelstellingen van levensbelang. Zowel kaasschaven, als anticyclisch budgetteren lijken niet doeltreffend. Kaasschaven geeft verlies op impact en resultaten en zal na de crisis veel geld vragen voor een reanimatie van uw merk. Bij anticyclisch budgetteren geeft u vaak onnodig veel geld uit.

Kluwer: recessiemarketing als recessiemarketing

Kluwer organiseert in februari en maart een specifieke opleiding recessiemarketing voor iedereen die geïnteresseerd is in recessieproof en tailor-made marketingtechnieken in diverse domeinen zoals klantenretentie, prijszetting, productinnovatie en nieuwe markten. Hoe de recessie op een verschillende wijze ingrijpt bij prijs-, product, en klantenleiders wordt ook besproken. Of hoe opleidingen over recessiemarketing een illustratie zijn van de opportuniteiten die een recessie biedt voor elk bedrijf. Een beetje marketeer heeft daar oog voor.

Geert Vanhees
Managing Director van het merkstrategisch consultingbureau **MINIMUM** en gastdocent Vlerick Leuven Gent Management School (geert.vanhees@skynet.be)



Geert Vanhees: 'Tijdens recessies evolueert marketing van 'creatieve kunst' naar 'fact-based wetenschap' waarin meetbaarheid en ROI centraal staan. Ook de mediamix wordt aangepast in functie van snelle en controleerbare resultaten. Allemaal marketingaspecten die even waardevol zijn bij hoogconjunctuur'.