

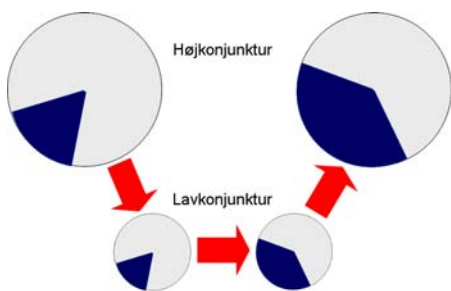
Marketingboom i en krisetid

- Vinder i en krisetid

Det kan godt være, at en del af markedet klamrer sig til sparepengene. Det kan godt være, risikoen for at tabe på debitorer er større. Men det er ikke alle kunder og kundeemner, der er på spanden. Lad os udnytte de muligheder, der er! At være markedsfører i en krisetid svarer til at gå på indkøb under en VM-finale i fodbold. Du har det hele for dig selv og kan vælge og vrage. Og du kan måske endda slå en bedre handel af med medierne end normalt, når sælgeren har udsigt til at brænde inde med en del af lageret.

*Af Claus Due, Strategic Advisor,
Due & Partners, claus@due.dk*

Tænk i markedsandele! Det er en gammel tommelfingerregel, at den virksomhed, der forstår at tilkæmpe sig en større markedsandel i et skrumpet lavkonjunkturmarked, opretholder samme markedsandel, når markedet atter normaliseres og vokser.



Figur 1. Tilkæmpede markedsandele er langtidsholdbare.

Vind markedsandele billigt

Da det samtidig er relativt billigere at vinde markedsandele, mens konkurrenterne er handlingslammede, så udgør lavkonjunkturer og lignende kriser en fantastisk mulighed for den virksomhed, der tør gøre noget andet end alle andre.

Typisk kriseadfærd

Krisekoma! Det er der tilsyneladende ikke mange virksomhedsledere, der er klar over! Derimod er den typiske reaktion, at

- der fyres sælgere, hvilket er en mærkværdig adfærd i en situation, hvor virksomheden har behov for at få solgt noget mere!
- markedsføringsbudgettet beskæres i en periode, hvor mediapriserne falder og behovet for markedsføring er større end normalt!
- kunderne behandles som potentielle konkursboer over en bred kam, hvilket skader kunderelationen og kundeloyaliteten netop på det tidspunkt, hvor vi har mest brug for den!
- Krisebudskabet runger ud i organisationen og understreges af omkostningsreduktioner alle vegne på et tidspunkt, hvor medarbejderne har behov for det modsatte for med teamånd og kampgejst kunne tage markedsudfordringerne op.

Lavere omkostninger

Når efterspørgslen falder, og udbuddet er det samme, så rasler prisen ned. Sådan fungerer det frie marked. Der går da heller ikke mange uger af en efterspørgselskrise, før leverandører og medier bliver bløde i knæene og er parate til at give en god pris.

En prisreduktion på 25% er næppe noget problem, og hvis panikken på

mediet er stor, er det måske endda 50%, vi taler om.

En prisreduktion på 50% betyder, at du opnår det samme mediatryk for det halve. Eller endnu bedre: Dobbelt så meget mediatryk for det samme!

Det er med andre ord ganske sjovt at købe media i krisetider.

Større gennemslagskraft

Det siger sig selv, at et dobbelt så stort mediatryk betyder noget effektmæssigt, men mediatrykket skal også ses ud fra en relativ betragtning. Hvis konkurrenterne - således som mange vælger at gøre - skærer i markedsføringen, så har vi ikke deres budskaber at konkurrere med i mediet. Du får med andre ord mere effekt per visning.

Tænk på, hvad fx 25% større gennemslagskraft per visning betyder for effekten af mediabudgettet.

Flere valgmuligheder

Måske har du været irriteret over, at din konkurrent altid havde side 3 placeringen i fagbladet eller altid var at finde på bagsiden? Han havde købt sig til denne faste placering, og det var der ikke noget at gøre ved. I hvert fald ikke før nu! Når konkurrenternes mediabudgetter skrumper, og der aflyses indrykninger, kan du snige dig ind på

Marketingboom i en krisetid

de mest eftertragtede eksponeringer og bide dig fast dér. Når krisen på et tidspunkt er overstået, og konkurrenten atter melder sig på banen, vil han konstatere, at han er blevet overhalet indenom.

Et lille regnestykke

Hvis mediet – for at benytte ovennævnte taleksempler – bliver 25% billigere og gennemslagskraften 25% højere, betyder det, at du får 1,7 gange så meget effekt per mediakrone.

Du vil naturligvis samtidig konstatere, at kunderne i krisetider er mindre tilbøjelige til at købe, men nogen vil købe! Nogen har penge! Det er dem, vi skal have fat i! At der skal kæmpes lidt mere er vel i orden, når man jf. ovennævnte taleksempler måske har 1,7 gange så megen effekt at give af for det samme budget.

Boost budgettet! Det er med andre ord tåbeligt at skære i marketingbudgettet, når krisen kradser. Tværtimod er der ofte ekstra god ROI i marketinginvesteringen, hvilket taler jo for at øge marketingbudgettet.

Risikocentreret kundesegmentering

Dermed ikke sagt, at man bare skal brænde flere penge af til markedsføring. De skal naturligvis bruges med omtanke, og i krisetider bør marketing og salgsaktiviteterne baseres på en ny kundesegmentering, der tager højde for den nye efterspørgselssituation og kundernes finansielle risici.

Figur 2 og 3 er et eksempel på en systematik i kundesegmenteringen. Figur 2 rubricerer markedet i forhold til to akser:

Akse 1 Kunderelationen:

1. Nye kundemuligheder

2. Tidligere kunder
3. Nuværende kunder

Akse 2 Krisens indflydelse på kundens situation:

1. En del af markedet er berørt af krisen i en grad, at det påvirke deres købelyst og risikoen ved at handle med dem.
2. Andre befinder sig i et marked eller i en situation, hvor en krise hverken påvirker deres soliditet eller købsmotivation.
3. Endelig er der de kundegrupper, der af den ene eller anden årsag stortrives i krisen, og som derfor repræsenterer større salgsmuligheder end normalt.

	Nye kunde muligheder	Tidligere kunder	Nuværende kunder
Fordel af krisen	Opprioritering New biz	Opprioritering Win Back	Opprioritering Forkæl dem Mersalg
Uberørt af krisen	New biz	Win back	Forkæl dem Mersalg
Berørt af krisen	Drop dem	Drop dem	Risikovurdering: 1. Forkæl dem 2. Overvågning 3. Minimere risiko 4. Stand by 5. Drop dem

Figur 2 Risikocentreret kundesegmentering med hovedstrategier. Kilde Due & Partners

Fokus på kunder, der har ekstra fint

Lad os se nærmere på figur 2. Hvis vi kan identificere kundesegmenter, der har ekstra vind i sejlene i forbindelse med den markedssituation, der ellers

præges af pessimisme, så er der ingen tvivl om, at det ekstra markedsføringsbudget skal målrettes denne gruppe. Først og fremmest fokus de eksisterende kunder i kategorien. Ikke kun fordi der er meromsætning at hente, men også fordi konkurrenterne måske har set mulighederne denne kundegruppe. Mere forkælelse og service er mantraet for at fastholde og udvikle disse attraktive vækst-kunder.

Oplagt er det samtidig at gøre en indsats for at vinde tabte kunder tilbage. Dels er det måske nemmere nu, hvis konkurrenten er kriseforpuddet og dermed ikke har et aktivt forsvarsberedskab. Dels er denne gruppe pga. krisen blevet mere attraktiv.

Øget fokus også mod de kundemuligheder, vi endnu ikke har haft fornøjelsen af at handle med.

Hvordan identificerer man så de kundegrupper, der har medvind midt i krisen? Dels kan man læse avis. Ind imellem alle krisebudskaberne finder man også positive historier! Man kan holde øje med sine kunder og konstatere, hvis der er nogle, der viser øget aktivitet! Man kan tænke sig om. Det kræver fx ikke den store fantasi at forestil-

le sig, at virksomheder som RKI har kronede dage!

Nogle kunder mærker ikke krisen

Hvilken krise? Som en af mine kunder, der er et medie inden for landbrugssektoren, sagde til mig forleden dag:

”Uanset finanskriser eller andre ulykker, så skal folk altså have noget at spise!”

Og det har hun jo ret i! Nogle brancher er mindre konjunkturfølsomme end andre, og det er dem, der hører hjemme i denne gruppe af virksomheder og forbrugere, der ikke er berørt af krisen. Vi kan roligt skrue marketingcharmen op overfor denne gruppe uanset, om der er tale om mersalg, win back eller ganske almindeligt New Biz.

Igen er det vigtigt at fremhæve forkælsesprogrammet over for de eksisterende kunder, der i den aktuelle situation er mere attraktiv for konkurrenterne end normalt.

Berørt af krisen

Den del af markedet, der er berørt af krisen, er enten gået i baglås rent indkøbsmæssigt, eller også udgør de en øget finansiell risiko for os. Derfor dropes al markedsføringsindsats overfor alle andre end de eksisterende kunder. Men hvordan opgaven gribes an overfor denne gruppe kræver et mere nuanceret billede.

Risiko kontra kundeattraktivitet

Figur 3 er et mere nuanceret billede af det væsentligste segment i matricen, nemlig eksisterende kriseberørte kunder. Denne matrix rubricerer disse kunder i forhold til:

Akse 1 Kundeattraktivitet:

1. Lav-attraktivitetskunder, der af den ene eller anden årsag ikke opleves som særlig attraktive. Det kan være indtjeningen på kunden, der er lav. Eller måske er der meget bøvl forbundet med at servicere kunden.

2. Middel-attraktivitetskunder er normale kunder. Det er typisk dem, der er flest af og som derfor udgør ”bread & butter” for virksomheden.
3. Høj-attraktivitetskunder er kunder, man meget gerne vil beholde. De lægger måske et meget stort DB eller vil kunne komme til det. Der er måske tale om prestige-kunder, referencekunder eller måske kunder, der er udviklende for os at betjene.

Meget attraktive kunder

Attraktive risikokunder! Det er helt klart kunder, vi gerne vil handle med selvom de er berørt af krisen og dermed udgør en øget risiko for os.

For lavrisikogruppen er problemstillingen måske ikke i så høj grad, at vi kan lide finansielle tab på dem. Derimod vil kunder, der mærker krisen og, som det hedder, nedjusterer forventningerne uden, at det er livstruende, begynde at se kritisk på omkostningsbudgetterne.

Man gennemgår leverandørlisten resp. girokortene og dropper de leverandører, man bedst kan undvære. Valget af, hvilke leverandører, der sorteres fra, er objektiv såvel som følelsesmæssigt betinget. Så selvom der ikke lurder nogen finansiell trussel lige om hjørnet, så er der en øget risiko for at miste kunden. Derfor skal markedsføringen overfor denne gruppe un-

derstreges de objektive fordele ved produktet, ligesom forkælelse af kunden udgør et væsentligt element styrke tilfredsheden og relationen. Relationer er mørtel for samhandlen.

Situationen for de attraktive kunder, der indebærer en middelstor finansiell risiko for os, er næsten tilsvarende. Dog er det vigtigt, at vi konstant overvåger risikoudviklingen og skrider til handling, så snart der er indikationer på, at situationen kan forværres.

For højrisikokunderne i denne gruppe er det ikke nok at overvåge. Den finansielle risiko skal minimeres. Det kan

		Kundeattraktivitet		
		Lav	Middel	Høj
Risikoniveau	Lav risiko	Minimér finansiell risiko	Forkæl dem	Forkæl dem
	Middel risiko	Drop dem	Minimér finansiell risiko	Forkæl dem Overvågning
	Høj risiko	Drop dem	Sæt på stand by	Minimér finansiell risiko

Figur 2 Strategiideer overfor eksisterende risikokunder.

Akse 2 Risikoniveau:

1. Kunder, hvor risikoen for, at kunden bukker under for krisen, vurderes som høj.
2. Kunder, hvor risikoen er øget, men hvor faren for kollaps ikke vurderes som overhængende.
3. Lavrisikokunderne er den kundegruppe, hvor det nærmest er utænkeligt, at de får finansielle problemer som følge af efterspørgselskrisen, selvom de er berørt af den.

imidlertid gøres på mange måder. Når det drejer sig om højattraktive kunder, så er det vigtigt, at der ikke opstår gnidninger i samarbejde af den grund.

Til glæde for alle

Sælg ideen om risikominimering!

At tale sagen igennem med kunden og måske sammen finde en samarbejdsform, der begrænser risikoen uden at skade kundens tilfredshed og handlefrihed, er efter min mening en naturlig ting. Hvis din kunde forstår, at denne risikohåndtering gælder alle de af jeres kunder, der står i samme situation, så sandsynliggør det jo også, at din virksomhed trods krisen vedbliver at være en stabil leverandør, der ikke pludselig krakker, fordi en anden kunde tager jer med i faldet.

Kunder med normal attraktivitet

Normale kunder i krise! Lavrisikogruppen skal også her af tidligere nævnte årsager forkæles, men ellers er vi lidt mere kontante overfor denne gruppe. Således sætter vi risikominimeringstiltagene i gang allerede overfor midter-gruppen, mens højrisikogruppen sættes på stand by, indtil risikosituationen er forbedret.

At sætte på stand by er ikke det samme som at smide kunden ud. Der er ingen grund til at brænde broer, men det er åbenlyst, at markedsførings- og salgsindsatsen skal rettes mod andre, ligesom leverancer bør undgås med mindre finansieringen er risikosikker.

Lav-attraktive kunder

Lær at sige fra! Hvis kunderne i forvejen ikke er særlig attraktive, så er der ingen grund til samtidig at løbe en øget finansiell risiko på dem. Derfor bør højrisikokunderne decideret droppes, lige-

som de øvrige to risikokategorier bør risikominimeres eller overvåges.

Markedsføringens indhold og tryk

Markedsføringens og salgsarbejdets budskab, form og intensitet bør justeres afhængigt af, hvordan vores produkts fordele er påvirket af konjunkturerne eller krisen.

Figur 3 giver et bud på, hvordan markedsføringsindsatsen kan justeres, så den tager højde for de muligheder og prioriteringer, krisen giver anledning til for vore produkter og ydelser.

		Markedsføringen		
		Budskab	Mediamix	Mediatryk
Vores produkt	Fordel af krisen	Fokus på kriserelaterede fordele Vækstfokus	Mere ambitiøst mediamix	Højt tryk
	Uberørt af krisen	Fokus på konkrete produktfordele Optimisme	Normalt mix Omkostnings-optimering	Normalt tryk
	Berørt af krisen	Den sikre løsning Økonomisk fordel Forkælelse Finansiering	Direct marketing, herunder øget personlig kontakt	Højt tryk overfor nuværende risikogodkendte kunder

Figur 3 Marketingstrategien afhænger af vort produkts krisepåvirkning. Kilde Due & Partners

Hvis krisen giver produktet medvind

Befinder vores produkter og services sig i figurens øverste kategori og således styrkes i salgsargumentationen som følge af krisen, skal der smedes, mens jernet er varmt. Mediatrykket skal i vejret. Det er værd at overveje et mere ambitiøst mediamix med brug af media, du måske har overvejet men aldrig

”turdet” prøve. Som tidligere nævnt, får man i krisetider større frihedsgrader i mediavalget og indrykningsplanlægningen, ligesom der ofte også bliver råd til mere, når medierne kriserabatteres. Det er med andre ord nu, du skal prøve TV-mediet eller andre for dig uprøvede media og mediakombinationer.

Fokus på krisefordele! Budskabet skal fokusere på de fordele, produktet har med særlig fokus på dem, der er aktualiserede, som følge af den generelle krise. Det er vigtigt at være meget konkret udbytte orienteret i budskabet og gerne med troværdig sandsynliggø-

relse af udbyttet, da indkøbernes risikovillighed overfor at købe - især af nye leverandører - er mindre end normalt.

Hele attituden i vores kommunikation er vækst, succes og optimisme. Ingen gider købe noget af triste pessimister med rynker i panden.

Markedsføring af ”business as usual” produkter

Er vores produkt lige så aktuelt og anvendeligt nu som før krisen, så er det bare om at klø på med et mediatryk på minimum det samme niveau, som det plejer. Det betyder med de kriserabatterede mediaomkostninger, at der bliver mere media for pengene.

Mediamixet er sikkert, som det plejer, men mindre det er andre kundesegmenter, der skal sættes på nu.

Budskabet skal konkretiseres om produktets kundeudbytter og fordele, lige-

som sandsynliggørelsen af udbyrternes opnåelighed bliver et endnu vigtigere kriterium for indkøbere og kunder, end det plejer at være.

Og frem for alt. Bevar optimismen i markedsføringen. Krisebudskaber og krisetraumer er ikke konstruktive, og kunder vil hellere købe af succesvirksomheder end af taberne. Især i disse tider, hvor tabere er dem, der går konkurs og pludselig ikke kan levere som aftalt.

Markedsføring af kriseramte produkter

Er produkterne ramt af krisen i den forstand, at markedet viger tilbage fra at købe vores produktkategorier netop pga. af krisen, er situationen en noget anden.

Om muligt bør markedsføringen koncentreres om de kunder, der kender os i forvejen og/eller er kunder i forvejen. Her er tilliden og relationen størst, og det er her, der er størst sandsynlighed for at få salg igennem. Der er således lagt op til anvendelsen af dialogbaserede media.

Budskaberne er meget tryghedsorienterede og relationsfokuserede. Placér jer som det naturlige valg, fordi I er den velkendte og sikre løsning.

Beløn loyalitet

Gør det økonomisk attraktivt at forblive loyal kunde. Dels for at få ordrer igennem. Dels for at holde konkurrenter på afstand. Og endelig for at undgå at blive vippet af som nice-to-have leverandør. Det handler om at vedblive med at være need-to-have i tider, hvor der sorteres i girokortene og nice-to-have sorteres fra.

Energi til at vinde i krisen

Hent mere inspiration til at vinde i krisen på www.due.dk/krisevinder.asp

