

Marketing en communicatie in tijden van recessie

# 'Gebruik uw verborgen kwaliteiten'

De eerste reactie bij economische tegenwind is bezuinigen, vooral op marketing en communicatie. Dat is makkelijk: daarvan is duidelijk wat het kost, maar niet precies wat het opbrengt, en het afbreukeffect van de bezuiniging is niet direct zichtbaar. Maar eerst even nadenken loont! Paul de Heer, senior consultant strategie en marketing bij BMVS Management Consultants, geeft de tips voor het maken van strategische keuzes.

bewerking Danielle Scheffer

Ook in een recessie gaat het om de continuïteit van het bedrijf. Dus om het rendement en de toekomstige positie. Hiertoe moeten eerst strategische keuzes worden gemaakt. Geld en andere middelen dienen hierop te worden ingezet - en niet op andere zaken. Dat levert direct veel op en is beter dan eerst bezuinigen om pas daarna te kijken wat er nog gedaan moet - of kan - worden. Daarom enkele voorzetten vanuit strategisch perspectief.

## Core business

Ga na wat de core business van het bedrijf is. Dat lijkt voor de hand te liggen, maar vooral oudere en grotere bedrijven hebben in de loop der tijd van alles opgepakt. Definieer deze core business (opnieuw). Doe dit *outside in*, dus vanuit de marktontwikkelingen en de klantbehoeften. Vertaal op basis hiervan de core business naar doelen en doelstellingen.

Bepaal vervolgens de *core competences* van het bedrijf. Waar ondersteunen ze de core business en waar bestaan *gaps*? Bepaal welke acties nodig zijn om de *gaps* te dichten en doelen te bereiken. Hierop bezuinigen is een strategische fout!

En dan het klantenbeleid. Nieuwe klanten werven is duurder dan bestaande behouden. Behoud vraagt echter gestructureerd inzicht in deze klanten, weloverwogen *follow-up* en gerichte aansturing. Breng dus bestaande klanten, hun behoeften en waarden in kaart.

## [de topper]

Paul de Heer is als senior consultant strategie en marketing verbonden aan BMVS Management Consultants.



(Gebruik nu eindelijk al die data eens structureel!) Bouw rendabele bedieningsconcepten voor deze klanten. En lijn de organisatie hierop uit.

Bestaande klanten zijn de actuele klanten, die uit het recente verleden en de *installed base*: klanten die een product of dienst van u in gebruik hebben. Kapitaliseren op deze klanten vergt een band. Hiervoor is gerichte, gestructureerde communicatie nodig. Met inhoud! Bezie welke klanten de recessie zullen doorstaan en welke niet. En ook welke klanten niet goed passen bij hetgeen het bedrijf biedt, of niet rendabel zijn. Bezuinig vervolgens op deze klanten. Bied ze alternatieve bedieningsconcepten of neem afscheid. Wilt u toch nieuwe klanten werven, doe dat dan gericht op basis van de gekozen strategische richting en op basis van het profiel van de meest profijtlijke groepen.

## Prijisbeleid

Analyseer de kosten en opbrengsten per activiteit. Bepaal de bijdrage van klanten aan omzet, maar vooral aan het rendement. Absoluut en relatief. Bezie ook het debiteurenbeleid. Resultaat: u heeft eindelijk inzicht in de werkelijke kosten en subsidies tussen producten en diensten onderling - en u zult versteld staan. U ziet wat er van uw prijsstrategie in de praktijk terecht komt. Door bonussen en speciale regelingen waarvoor de reden niet meer bestaat, zakt de rentabiliteit dramatisch en structureel. Zet kortingen en andere voordelen strategisch in. Bijvoorbeeld door een basis voor de vaste kosten te leggen door *break-even* prijzen op langlopende, zekere contracten. Of door weloverwogen *input pricing*. Maar ga er niet 'commercieel' mee strooien.

Erger dan kortingen zijn prijsverlagingen. U komt er nauwelijks meer vanaf en verlaagt zodoende uw marge structureel. Bovendien trekt u alleen koopjesjagers in plaats van vaste

klanten. Maar het allerbelangrijkste: u breekt uw product en merk af! Kwaliteit, status, exclusiviteit en andere waarden kosten nu eenmaal geld. De consument begrijpt dat. Bouw liever aan uw imago door méér te bieden. Een productverbetering dus, of een passend premium. Alternatief: een aparte lijn als Euroshopper van Albert Heijn. Of een apart zelfstandig concept zoals de *low-budget carriers* van grote, gevestigde maatschappijen. Maar pas ook dan op voor uitstralingseffecten op de andere lijnen of de (winkel)formule.

Als u tóch het prijsinstrument hanteert, doe dat dan creatief. En zonder negatieve bijwerkingen. Bijvoorbeeld door in kleinere of juist grotere eenheden aan te bieden. Een 'logisch' goedkope variant kan ook. Zoals zeepflacons: goedkopere navulverpakkingen zonder zeppompje. Of laat de klant het werk doen: internetbankieren onder het mom van gemak ...

Laat de klant zien wat u allemaal doet. Juist nu willen klanten waar voor hun geld. Legitimeer uw prijs op basis van voor de klant relevante zaken, waaruit de toegevoegde waarde blijkt.

## Voeg waarde toe

Veel markten zijn verzadigd. Productinnovatie biedt slechts kortetermijnvoorsprong. Redeneer daarom vanuit het economische probleem van de klant en lever hieraan toegevoegde waarde. Uw huidige product of dienst wordt dan onderdeel van uw bredere propositie. Zo kunt u uw producten niet slechts op bestelling leveren, maar ook het voorraadbeheer en de bijbehorende administratie voor uw klant verzorgen.

Extra kosten? Een hogere toegevoegde waarde rechtvaardigt een hogere prijs. Maar gebruik wat u al heeft: verborgen kwaliteiten! Verborgen kwaliteiten zijn inherent aan uw core business. Denk aan: een community (Harley Davidson); een sleutelpositie in de waardeketen (Dell); marktinformatie (OPG); autoriteit (Vereniging Eigen Huis); kennis van klant-issues

(accountants); infrastructuur (benzinstations); contacten en frequentie (McDonald's). Het gebruik hiervan biedt veel voordelen: geen ontwikkelkosten, het past bij de core business, een hogere toegevoegde waarde dus een hogere opbrengst en marge per klant; een sterkere band met de klant, een plaats op een grotere markt. Wees creatief. Kijk waarom u zelf met bepaalde partijen zaken doet.

## Personeel

Recessie betekent inkrimpingen. Het standaardrecept: de makkelijkst verwijderbare en duurste werknemers eruit. Echter, zo wordt geen rekening gehouden met de strategische keuzes van het bedrijf. Maar die moeten *leading* zijn. Bepaal daarom welke kwaliteit en omvang nodig is, wie hieraan voldoen en wie niet. Bevestig blijvers en *hipo's* [high potentials, begin-twintigers die voor het bedrijfsleven superinteressant zijn. De *hipo* studeert rechten, informatica of economie, volgt een tweede studie, en vervult ook nog eens bestuurstaken. Wat normaal gesproken zes tot zeven jaar kost, doen *hipo's* in de helft van de tijd in tweevoud, red.] in hun positie. Communiqueer de legitimatie van personeelsbeleid - de strategische keu-

## [de tips]

- 1 Definieer de core business (opnieuw).
- 2 Nieuwe klanten werven is duurder dan bestaande behouden.
- 3 Analyseer kosten en opbrengsten per activiteit.
- 4 Zet kortingen en andere voordelen strategisch in.
- 5 Bouw aan uw imago door méér te bieden.
- 6 Laat de klant zien wat u allemaal doet.
- 7 Voeg duurzame economische waarde toe.
- 8 Gebruik uw verborgen kwaliteiten.
- 9 Communiqueer gericht, gestructureerd en meetbaar.

zes - en behoud deze mensen. Neem eventueel *keymen* aan - die zijn nu wellicht goedkoop bij de concurrent los te weken.

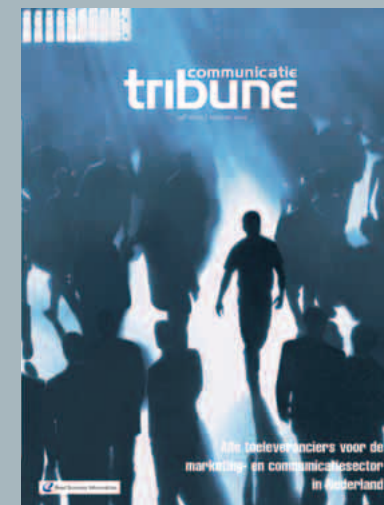
Communiqueer gekozen richting, doelen en maatregelen naar alle stakeholders. Dat zorgt voor draagvlak bij personeel, vertrouwen bij financiers, klanten en arbeidsmarkt en voor

onderscheid ten opzichte van de concurrentie. Communiqueer gericht, gestructureerd en meetbaar. Bevestig de band met uw klant en uw propositie. Bepaal het communicatiebudget op basis van de doelen en doelstellingen. Intensiever indien mogelijk de communicatie. Bewezen resultaat: een voorsprong ná de recessie! ■

ADVERTENTIE

Speciale lezersactie

## De nieuwe CommunicatieTribune is uit!



# communicatie tribune

Alle toeleveranciers voor de marketing- en communicatiesector overzichtelijk gerangschikt in deze handzame adressengids.

Bestel nu de CommunicatieTribune voor slechts € 95,- en ontvang gratis het EffieBoek.

Bestellen is eenvoudig, ga naar [www.marketingtribune.nl](http://www.marketingtribune.nl) of bel met onze klantenservice op telefoonnummer: 0314 - 358 358.

[01ZZD-H3001]

Deze aanbieding is geldig t/m 30 november 2003 en alleen in Nederland. De prijs is inclusief BTW. Wacht u met betalen op de acceptgirokaart. De door u opgegeven gegevens kunnen worden gebruikt voor het toezenden van informatie en/of speciale aanbiedingen door Reed Business Information bv en speciaal geselecteerde bedrijven. Indien u hier tegen bezwaar hebt, stuurt u een briefje naar Reed Business Information bv, t.a.v. Adresregistratie, Postbus 808, 7000 AV Doetinchem of e-mail [adresregistratie@reedbusiness.nl](mailto:adresregistratie@reedbusiness.nl).