



Tegen de stroom in: waardecreatie door contracyclische merkontwikkeling

Tegen de stroom in: waardecreatie door contracyclische merkontwikkeling

De huidige gezondheids crisis impliceert dat marketeers hun mediastrategieën op een intelligente manier moeten aanpassen. Er staat veel op het spel: de economische gezondheid van merken – en dus van bedrijven – moet beschermd worden, op middellange en lange termijn.

Maar op marketingvlak de juiste beslissingen nemen wanneer de markt turbulente tijden doormaakt, is geen eenvoudige oefening. Daarom is het een goed idee dat de adverteerder zich in zijn keuzes laat leiden door marketingonderzoek en de lessen die we kunnen trekken uit voorgaande economische cycli.

Dit artikel zoomt in op de uitgebreide econometrische analyse *Gegen Den Strom* (Investeren tegen de stroom in), die de Boston Consulting Group in 2002 in Duitsland uitvoerde voor rekening van IP Deutschland en uitgeverij Gruner & Jahr.

Context

In 2001, na jaren van continue groei, heeft de Duitse reclamemarkt hevig te lijden onder de economische recessie. Heel wat adverteerders (maar niet allemaal) raken in paniek, lopen hun collega's achterna en verlagen hun reclamebudget drastisch in de hoop zo hun winsten op korte termijn te kunnen vrijwaren. Die kuddementaliteit blijkt echter niet de beste strategie. De studie toont aan dat marktspelers uit sterk competitieve sectoren in een crisisperiode eerder baat hebben bij het actief op zoek gaan naar opportuniteiten om de kaarten te herschikken in hun eigen voordeel. Reclame speelt een cruciale rol in dat proces.

De studie legt zich toe op de onderlinge samenhang tussen reclame, marktpositie en bedrijfswaarde. Door te werken met een zeer ruime steekproef van ondernemingen uit uiteenlopende sectoren, kan de studie nagaan en overtuigend aantonen dat het continu investeren in merken de fundering vormt voor een groei op lange termijn, zowel van het bedrijf als van zijn rentabiliteit.

1. STERKE MERKEN VERHOGEN DE WAARDE

Het eerste deel van de studie brengt, op basis van economische gegevens, de sterke correlatie tussen de waarde van het merk en de waarde van de onderneming aan het licht. Deze "toegevoegde waarde" van het merk aan de waarde van de onderneming kunnen we aflezen aan de beurskoers van beursgenoteerde bedrijven, waarin het "merkkapitaal" wordt opgeteld bij de intrinsieke waarde van ondernemingen.

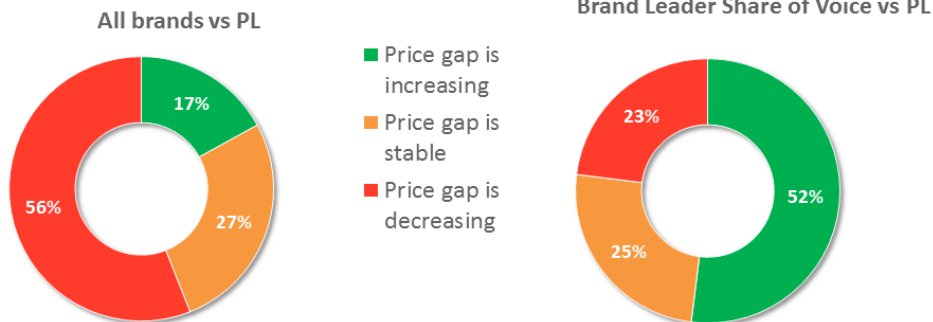
Heel wat studies hebben de redenen daarvoor onderzocht. Neem bijvoorbeeld de link tussen een sterk merk en de trouw en het vertrouwen van de consument: door het voeren van reclame kan de adverteerder de consument ertoe aanzetten om voor zijn product een hogere prijs te betalen dan voor het merk van zijn concurrenten. In België wordt dat onder meer bevestigd in de studie *Watch & Buy* die Nielsen voor IP uitvoerde in de sector van de FMCG.

For Brands, to be Share of Voice leader in TV helps to maintain and even to increase the price gap with Private Label

Being the leader in Share of Voice is positive situation for the brands, for which they can maintain or increase the price gap in 77% of the case, and doing much better than other brands.

Price stability of the brands versus PL

Evolution of Price Gap between 2010 and average 2008-2009

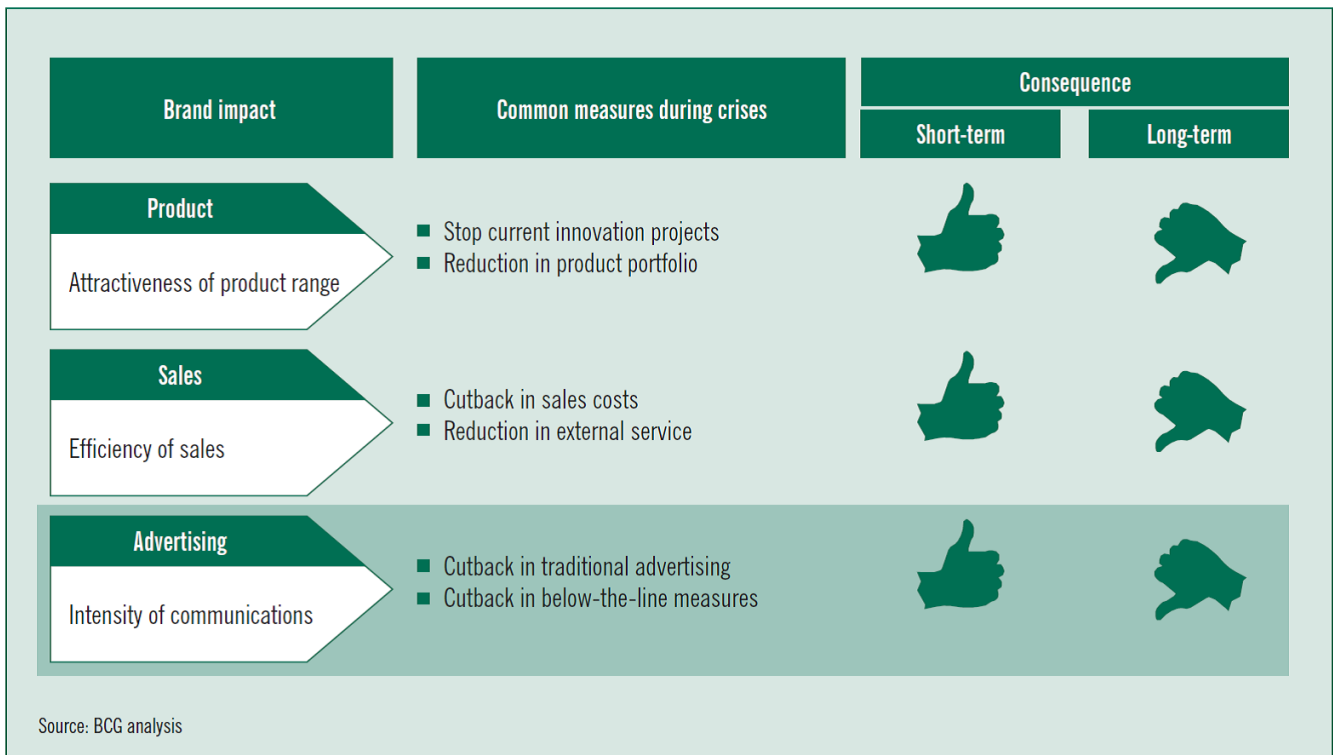


Source : NIELSEN WATCH & BUY / Region Belgium - Nielsen ScanTrack Strategic Planner (Sales Value, Promo Value)& Nielsen Arianna (GRP); 48 categories / sectors in FMCG - 700 brands with sales bigger than 500k€ (covering 85% of brands sales in total FMCG); 3 full years of data : 2008, 2009, 2010,



2. MAXIMALISATIE VAN HET RENDEMENT OP KORTE TERMIJN BRENGT DOELSTELLINGEN OP LANGE TERMIJN IN GEVAAR

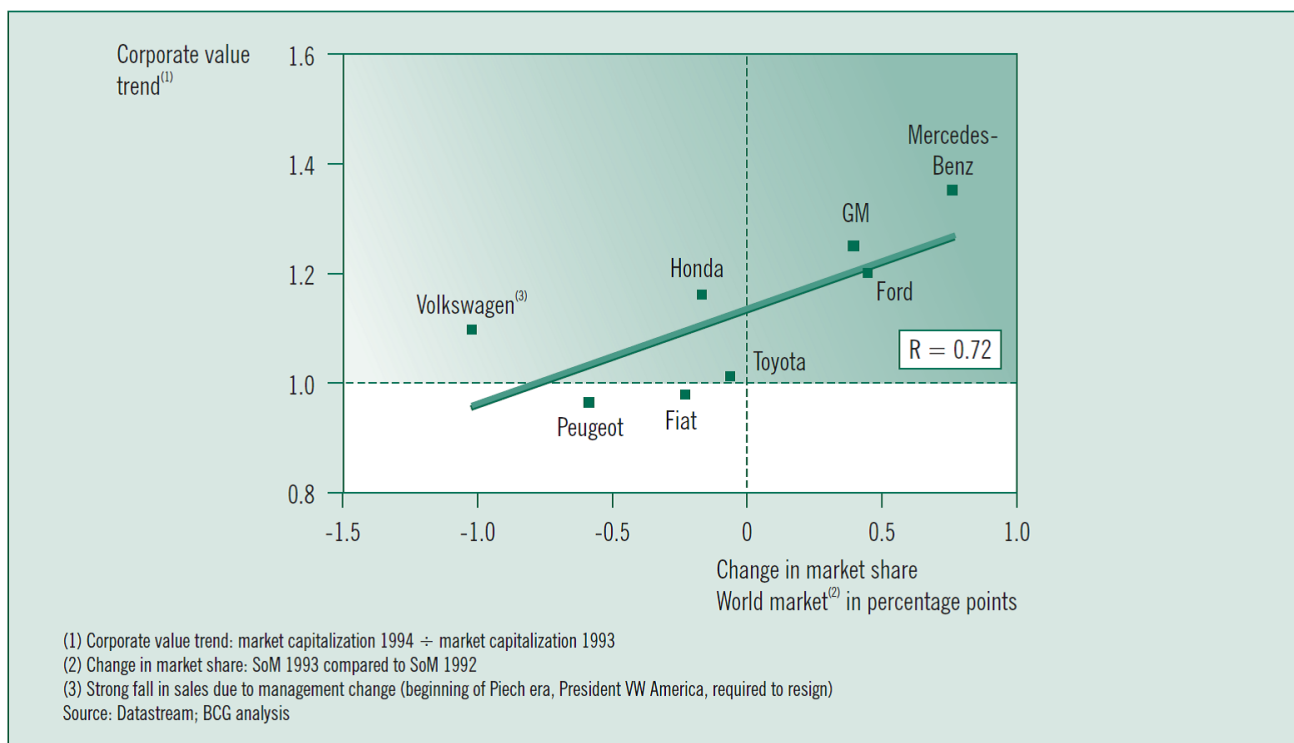
In een periode van economische krimp hebben zelfs financieel gezonde bedrijven de neiging om de schaar te zetten in hun communicatiebudget, in de hoop zo hun winsten veilig te stellen.



THE RISK OF SHORT-TERM ORIENTED PROFIT MAXIMIZATION: LONG-TERM DETERIORATION

Op basis van historische series toont de Boston Consulting Group aan dat bedrijven die, in een periode van

recessie, een strategie hebben gevolgd om hun marktaandeel te vergroten, hun waarde sterker zien stijgen dan bedrijven die zich uitsluitend hebben toegelegd op het verminderen van hun exploitatiekosten. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het onderstaande geval. De autosector werd, wereldwijd, bijzonder hard getroffen tijdens de crisis van 1991-1992. Er is een sterke samenhang tussen de variatie van de waarde van de bedrijven (hier uitgedrukt in beurswaarde) van de sector onmiddellijk na de crisis en hun strategie om marktaandeel bij te winnen tijdens de crisis. Reclame speelt een beslissende rol in het winnen van marktaandeel, zoals blijkt uit een heel aantal studies. Het is uiteraard niet de enige factor die het marktaandeel vooruit helpt: zo zijn bijvoorbeeld de intrinsieke kwaliteit van de producten en innovatie eveneens doorslaggevende factoren.



CAPITAL MARKETS REWARD MARKET SHARE GAINS—INDUSTRY EXAMPLE OF THE WORLDWIDE AUTOMOTIVE MARKET IN CRISIS, 1993

3. HOE JE MARKTPOSITIE VERBETEREN TIJDENS EEN CRISISPERIODE

Agressieve reclamestrategieën zijn krachtige wapens in de strijd voor marktaandeel, vooral in tijden van crisis. Dat geldt zowel voor de marktleiders die hun merken blijvend ondersteunen als voor agressieve opportunisten die hun positie in een bepaalde categorie willen versterken.

Industries	Crisis
Soft drinks	2001
Automotive	1993
Brewing	1999
Cosmetics (hair care)	2001
Food retailing	1999
Mobile communications	2001
Pharmaceuticals (OTC)	1998
Tour operators	1994
Candy	2001
Textile trade	1999
Insurance	1999


Long-term analysis of advertising investment and turnover (1991–2001)

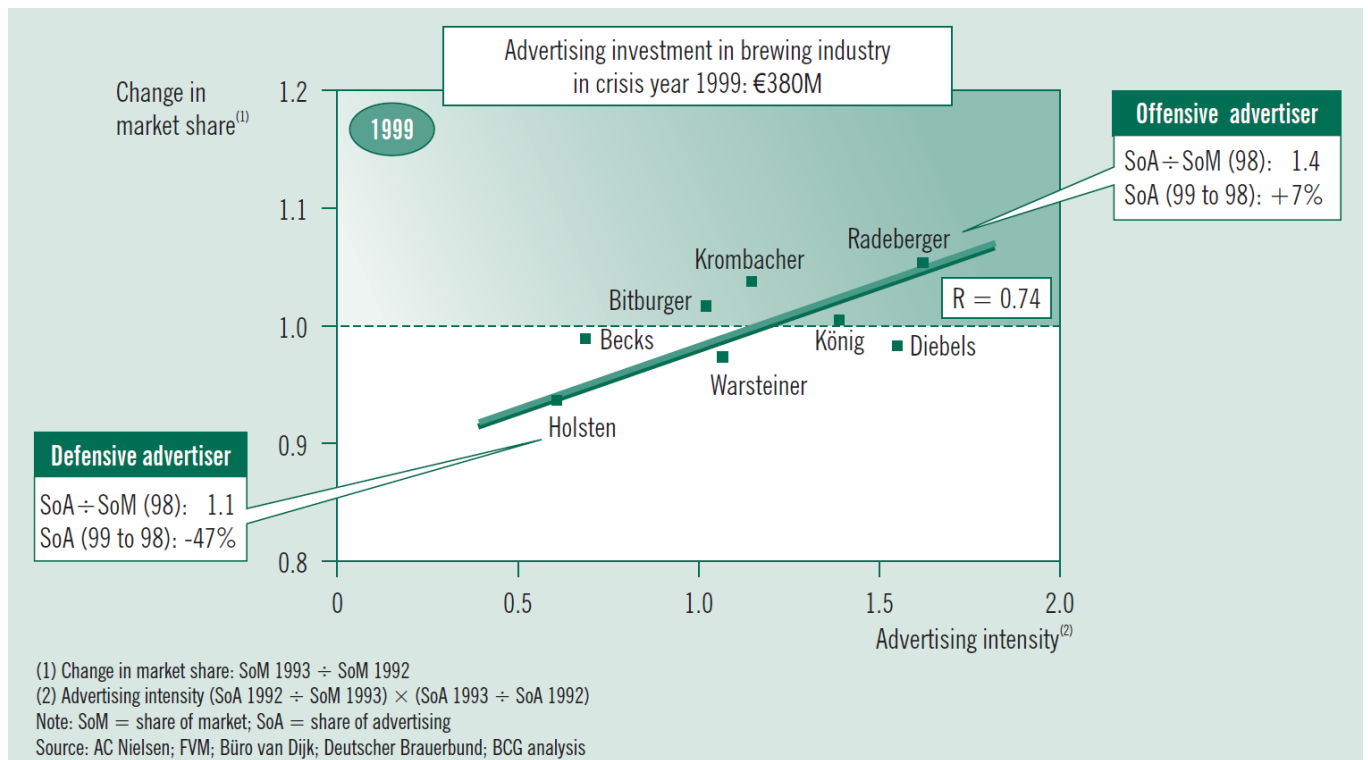
Om die hypothese hard te maken, heeft de studie *Gegen Den Strom* de communicatiestrategie geanalyseerd van adverteerders uit 11 heel diverse sectoren die tussen 1991 en 2001 in Duitsland allemaal een crisisperiode hebben gekend. Een sectorgebonden crisis wordt daarbij gedefinieerd als een periode waarin de omzet sterk terugloopt en/of een sterke vermindering van de communicatiebudgetten van de sector. Dat was in Duitsland in 1993 het geval voor de autosector, in 1999 voor de brouwerijsector en in 2001 voor de telecomsector, om maar die drie te noemen.

Een manier om het "offensieve" of "defensieve" gebruik van reclame te benaderen, is de "advertising intensity" zoals gedefinieerd door de Boston Consulting Group. Die is het product van twee elementen:

1. De Reclamebasis is de verhouding tussen de share of voice van het merk en het marktaandeel van het merk in zijn categorie. Als die lager is dan 1, wijst dat op een adverteerder die reclame "defensief" gebruikt (het aandeel ligt lager dan het gewicht van het merk in de markt). Een verhouding van meer dan 1 geeft aan dat de adverteerder reclame "offensief" gebruikt.
2. De Reclameontwikkeling geeft de evolutie van de share of voice van de adverteerder tijdens het crisisjaar weer tegenover het voorgaande jaar.

Deze "advertising intensity" index is dus het hoogste bij bedrijven die al een hoge reclamebasis hebben en die tijdens de crisis blijven investeren, en zo tegen de stroom oproeien.

Tijdens crisisperiodes vertoont deze index een grote samenhang met die van de stijging van het marktaandeel van het product binnen zijn categorie (marktaandeel jaar t / marktaandeel jaar $t-1$; hoger dan 1 indien het merk marktaandeel wint). Dat zien we onder andere in het voorbeeld van de biersector hieronder.



De studie voert dezelfde analyse uit voor 11 heel uiteenlopende sectoren in Duitsland.

De Boston Consulting Group ontdekte een sterke correlatie tussen de advertising intensity en de toename aan (of het verlies van) marktaandeel in 10 van de 11 bestudeerde sectoren (de enige uitzondering was de textielmarkt in 1999).

Industries examined	Crisis/downturn	Correlation (R)	Causal connection
Tour operators	1994	0.82	✓
Automotive	1993	0.79	✓
Pharmaceuticals (OTC)	1998	0.78	✓
Candy	2001	0.77	✓
Brewing	1999	0.74	✓
Mobile communications	2001	0.73	✓
Cosmetics (hair care)	2001	0.69	✓
Insurance	1999	0.65	✓
Food retailing	1999	0.64	✓
Soft drinks	2001	0.64	✓
Textile trade	1999	0.23	⊖

Source: BCG analysis

Bij de adverteerders tekent zich eenzelfde winnaarsprofiel af over alle industrieën heen: de sterkste kans om marktaandeel te winnen (en dus de rentabiliteit op middellange en lange termijn te vergroten) is weggelegd voor adverteerders die op een offensieve manier reclame voeren en die kiezen voor een contracyclische benadering van hun marketinginvesteringen.

Vreemd genoeg zijn deze offensieve strategieën "makkelijker" toe te passen in een crisisperiode, omdat de concurrentie dan stilvalt en er tal van mogelijkheden zijn om de communicatiebudgetten nog optimaler in te zetten.

4. KANSEN LEREN ZIEN IN TIJDEN VAN CRISIS

Omdat de huidige gezondheids crisis de kaarten op een nooit eerder geziene manier door elkaar schudt, biedt ze heel wat mogelijkheden voor adverteerders die gepast reageren.

Al van bij de eerste weken bieden verschillende media financieel voordelige formules aan zij die blijven communiceren. Omdat de meeste concurrenten bang afwachten, kan een merk zijn share of voice een flinke boost geven tegen een geringe kostprijs.

Sommige communicatiedragers hebben weliswaar erg te lijden onder de crisis (zoals de bioscoop, de affiche, de gratis pers en bladen die niet via abonnement worden verkocht), maar de digitale media die we thuis kunnen raadplegen zien hun bereik exponentieel toenemen. Het bereik stijgt, de tarieven niet.

Adverteerders kunnen hun mediaplan ook voordelig optimaliseren om in te spelen op de nieuwe gebruiksgewoonten. Denk bijvoorbeeld aan de goedkope tijdsblokken in de namiddag op de televisie die nu heel aantrekkelijk worden op tal van doelgroepen. Of aan het toegenomen aantal kijkers en luisteraars voor nieuwsuitzendingen. De reclameclutter daalt, de zichtbaarheid stijgt. Het plannen verloopt soepeler.

Het komt erop aan om in de eerste plaats het merkkapitaal en het emotionele kapitaal van het product te versterken, niet alleen om de verkoop op korte termijn aan te zwengelen, maar vooral om op middellange en lange termijn een hogere rentabiliteit te halen. De adverteerder kan dan ook een deel van zijn budgetten om de verkoop te stimuleren inzetten voor een strategie die mikt op "Brand Building". In de bijzondere context van een gezondheids crisis zoals we die nu kennen, verliest een marketingstrategie die op promotie is gericht aan relevantie, en de ontwrichting van economische circuits kan de doeltreffende uitvoering ervan zelfs bemoeilijken. Promoties en kortingen zetten immers een grote druk op de bevoorradingsketen en maken het moeilijker om de rekken in de winkel tijdig opnieuw te vullen. Een al te agressieve promotiestrategie zou in sommige sectoren zelfs geïnterpreteerd kunnen worden als een gebrek aan burgerzin omdat het de consumenten kan aanzetten tot hamstergedrag.

5. BESLUIT

De studie [Gegen den Strom \[1\]](#) toont via met cijfers onderbouwde sectoranalyses aan dat lijdzaam toekijken en kuddegedrag in onzekere tijden zelden een goede basis vormen voor een efficiënte strategie. Dekking zoeken en wachten tot de storm overwaait levert weinig op. Je kunt veel beter op zoek gaan naar de extra kansen die de crisis biedt. En voor merken betekent dat hun marktaandeel vergroten, want dat is een van de parameters die het meest doorwegen op de toekomstige economische levensvatbaarheid van de onderneming. Reclame speelt daarbij een cruciale rol.