

A-merken hanteren in recessie verkeerde strategie

INNOVATIE Peter Smit

NIEUWVEEN - Ten tijde van een recessie doen de meeste A-merken net datgene verkeerd wat de retailers met hun private labels goed doen. Door bezuinigen op innovatie, marketing en prijspromoties bij de merkfabrikanten krijgen de huismerken de wind in de zeilen.

Om de retailmerken te kunnen verslaan moeten merkfabrikanten gaan denken als een voetballer. "Loop naar waar de bal terecht gaat komen en niet naar waar de bal vandaan komt", zegt marketingprofessor Jan-Benedict Steenkamp. De Nederlander doceert marketing aan de Amerikaanse Universiteit van North-Carolina en Kenan Flagler Business School. Steenkamp hield onlangs op het jaarlijkse EFMI-congres de A-merkmakers een spiegel voor.

Doorgaans betekent een recessie dat er voor A-merken een slechte tijd zit aan te komen. Private labels krijgen in economische sombere tijden juist de wind in de zeilen. De grote merkfabrikanten kunnen zich tegen dit dogma verdedigen, zegt Steenkamp. "Maar dan moeten ze wel de goede dingen gaan doen."

Steenkamp deed onderzoek naar marktdata over een periode van 15 tot 25 jaar uit 37 landen, waaronder de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en Duitsland. Hieruit komt naar voren dat sinds het begin van de laatste economische crisis, begin 2008, private label een groeiversnelling doormaakt. "De groei van private label wordt enorm beïnvloed door de economische condities. A-merken doen precies het verkeerde als ze groei van de huismerken niet willen stimuleren. De tendens is dat klanten bij een recessie een snelle switch maken naar de goedkopere huismerken of discounters als Aldi en Lidl. Wanneer het inkomen daalt of men wordt werkloos, dan neemt men snel een besluit om te gaan besparen. Consumenten hebben dan niet de luxe om maanden de tijd te nemen. Wanneer de economie weer aantrekt, gaat de consument langzaam terug naar het A-merk, als ze al teruggaan."

Kwaliteitsperceptie

Vooraf door die laatste ontwikkeling is zorgwekkend voor A-merken, zegt Benedict. "Mensen reageren sterker op negatieve berichten dan op positief nieuws. Consumenten krijgen bovendien door het gebruik van private label een hogere kwaliteitsperceptie van deze producten en zullen daardoor ook minder snel teruggrijpen naar het A-merk dat ze voor de recessie

gebruikten. Dit ondermijnt de positie van het A-merk."

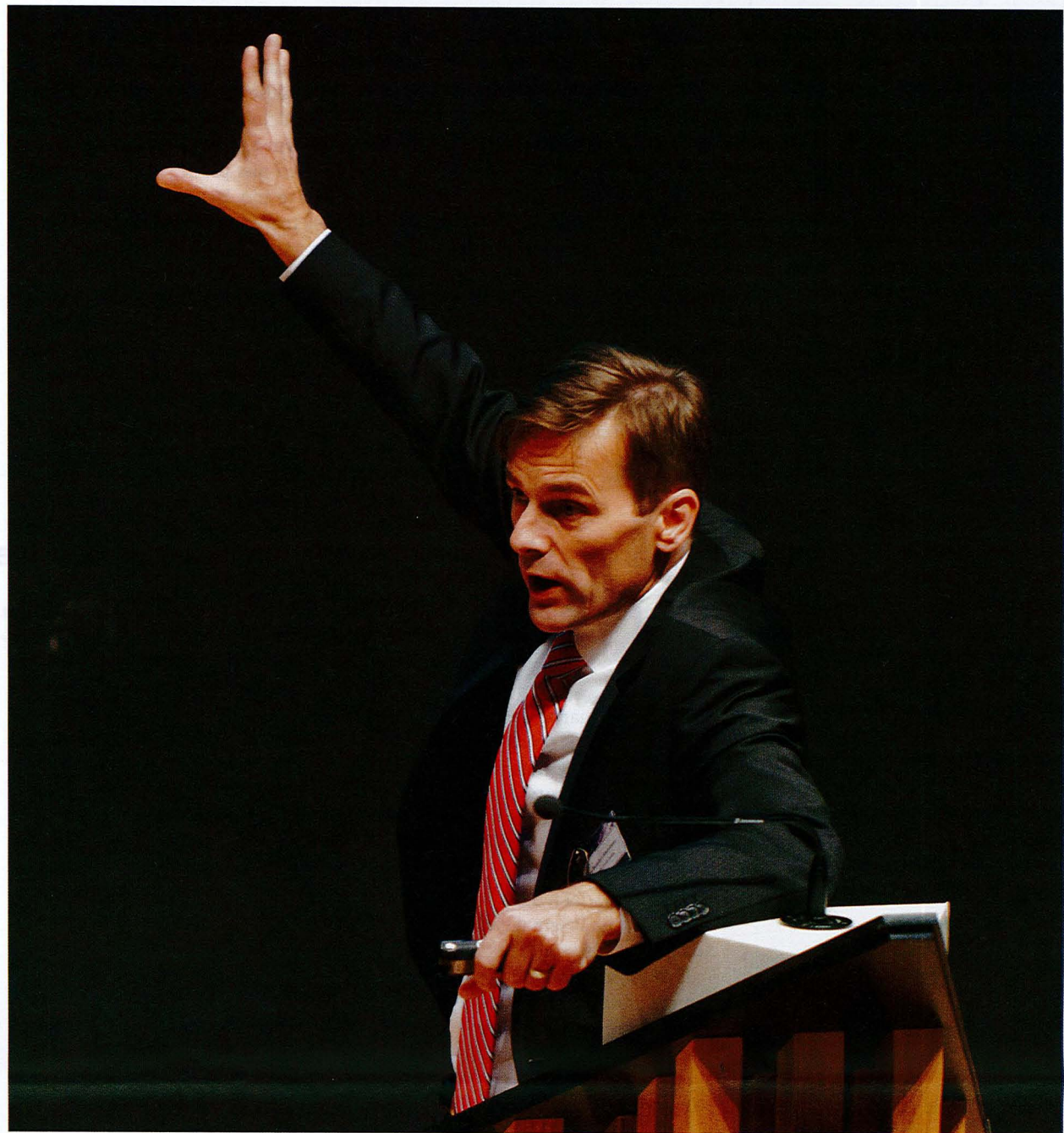
Het is dus zaak voor A-merkmakers om tijdens een recessie het verlies aan marktaandeel zoveel mogelijk te beperken. Steenkamp signaleert echter in zijn onderzoek dat de merkfabrikanten ingrepen doen die het tegenovergestelde bewerkstelligen. "In economisch slechte tijden komen A-merken met weinig echte innovaties, huismerken schroeven het aantal nieuwe producten juist op. Door bezuinigen op innovatiebudgetten, marketing en personeelsbestanden bij merkfabrikanten verliezen ze kennis en verslechtert hun positie ten opzichte van de retailers. Hierdoor lopen ze steeds vaker achter de feiten aan. Onderzoek wijst uit dat fabrikanten die dergelijke bezuinigen niet doorvoeren een betere winstprestatie hebben."

Opvallend is dat terwijl A-merken tijdens een recessie besparen op marketing, retailers er op zulke momenten voor kiezen hun merken uit te bouwen. "Een voorbeeld is de discountlijn die Tesco uitrolde om zich te beschermen tegen de opmars van Aldi en Lidl in Groot-Brittannië. Je ziet ook dat terwijl A-merken snijden in het aantal prijspromoties, deze bij de huismerken deze gelijk blijven. A-merken verhogen wel het aantal displayacties, maar huismerken doen dit nog meer. Gevolg is dat tijdens een recessie het relatieve prijsgat tussen de merkproducten en de private labels groeit."

Een ander negatief effect is dat door het snijden in de organisatie deze weer moeilijk op orde te krijgen is als het economisch weer beter gaat. "Hierdoor blijkt het moeilijk om na de recessie de motor weer op gang te brengen."

Tegendraads

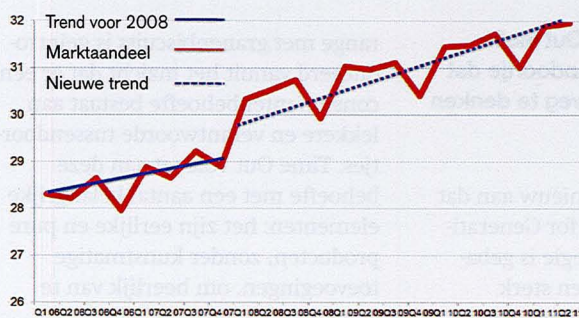
Doen alle A-merken het fout? Nee, zegt Steenkamp, er zijn ook tegendraadse merken die het tijdens recente recessies anders deden en daarmee hun positie wisten te verstevigen. Als voorbeeld haalt hij Duitse onderzoeksresultaten aan over een groep A-merken, waaronder Danone, Pampers en Dove, die in de crisisjaren 2001/2003 en 2008/2009 bleven investeren in marketing en reclame. In beide periodes van economische stagnatie wonnen zij marktaandeel, in tegenstelling tot merken die in beide periodes bezuinigden op de advertentiebudgetten, zij verloren juist marktaandeel. De helft van de winnaars bleef in de genoemde crisisjaren innoveren, van de merken die marktaandeel verloren deed een kwart nog aan innovaties. "Dit zelfde beeld zien we ook in de Verenigde Staten en



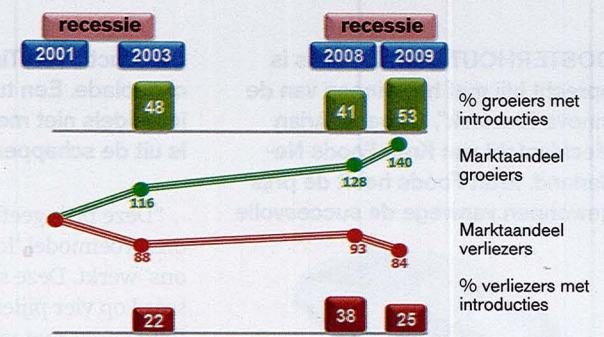
Marketingprofessor Jan-Benedict Steenkamp toonde tijdens het EFMI-congres aan dat door een verkeerde strategie A-merken private labels juist de wind in de zeilen geven.

West-Europa – Recessie leidt tot groeiversnelling bij private label

(Europanel Consumer Index)



GfK Duitsland: Innovatie leidt tot groei in recessie.



deze inzichten zijn ook in Nederland van toepassing."

Bij een ongewijzigd beleid zal de merkbeleving van A-merken verder worden uitgehold, voorspelt Steenkamp. Hij adviseert A-merkmakers te blijven innoveren en te investeren in marketing en het verkleinen van de

prijsafstand. "Ken je consument! Private labels doen er alles aan om die kopers ontrouw te maken. In recessies is de klant gevoeliger voor prijspromoties. De retail heeft het simpelste wapen in handen: de prijs. En dat is bovendien eenvoudig te communiceren." Om ook tijdens een

economische crisis te kunnen blijven investeren, moeten A-merkfabrikanten in goede tijden een potje aanleggen. "Reserveer deze fondsen in goede tijden. Dat kan dan ook, omdat investeringen dan minder effectief zijn." Samengevat volgens Steenkamp: *Spend more wisely.*



FOTO: IN THE PICTURE

FOTO: IN THE PICTURE