

Konsten att vinna

Den segerrike brasilianske Formel 1-föraren Ayrton Senna lär ha sagt "Du kan inte köra om 15 bilar när solen skiner, men du kan göra det när det regnar". Och på sistone har det inte rått någon brist på nederbörd. En pandemi som precis lamslagit världen, stigande inflation, en annalkande lågkonjunktur, höga energipriser och kriget som rasar i Ukraina. Så då är frågan, kommer du att sänka farten? Eller byta till däck anpassade för vått väglag och trycka på gasen?

Vad krävs för att dra nytta av en lågkonjunktur?

I en undersökning gjord av konsultföretaget McKinsey & Company konstaterades att en majoritet av de vd:ar som intervjuats har valt att agera defensivt i den volatila verklighet som råder. De flesta fokuserar på hoten som finns här och nu, arbetar med effektivitet i närtid och hanterar balansräkningen. Men McKinsey konstaterar att vissa vd:ar, förutom att hantera krisen här och nu, bejakar volatiliteten och passar på att dra nytta av de möjligheter som uppstår.

Enligt McKinsey är den senare strategin att föredra. Tidigare undersökningar har nämligen visat att de företag som i en lågkonjunktur enbart intagit en försvarsposition presterat ganska medelmåttigt. Medan de företag som enbart satsat framåt i vissa fall gjort succé – och i andra fall misslyckats totalt. De företag som lyckats bäst är de som både hanterat nedgången och samtidigt aktivt satsat på att dra nytta av möjligheterna med en skakig marknad. Och de företagsledningarna som lyckas bäst, är de som excellerar i insikter, engagemang och genomförande.

För när volatiliteten är stor, är ett försprång när det gäller insikter en fördel. Det vet vilken aktiemäklare som helst. Detsamma gäller, enligt McKinseys analys, även för framgångsrika företag. Det gäller till exempel att snabbt fånga upp beteende- och värderingsförändringar hos målgrupper och ha den digitala infrastrukturen att agera på dem. När det gäller engagemang handlar det bland annat om att våga agera, medan andra väntar, och att satsa tillräckligt djärvt på det som skiljer er från mängden. Och när det gäller genomförande är nyckeln till framgång att ha förmågan att agera snabbt, vilket kräver att ni har brutit ner alla silos i organisationen och har effektiva beslutsprocesser.

Rätt marknadsföring ger mer utdelning när andra drar ner

En annan viktig faktor för att kunna dra nytta av en lågkonjunktur är marknadsföring. När det börjar blåsa snålt är det ett enkelt beslut att dra ner på marknadsföringsbudgeten, det får sällan några omedelbara konsekvenser för vare sig produktion eller personal. Samtidigt är det ett kontraproduktivt beslut, för de som vågar satsa på att synas i en lågkonjunktur är de som blir vinnare när det vänder. Och då bör man lägga på minnet att en lågkonjunktur, enligt data från amerikanska National Bureau of Economic Research,

vanligtvis inte varar längre än runt elva månader (med undantag för finanskrisen 2008).

I artikeln "How to market in a downturn" som publicerades i Harvard Business Review 2009, analyserade författarna vad de företag som lyckats navigera i lågkonjunkturen hade gemensamt och vilka mönster som kunde urskiljas i deras marknadsföring. Bland annat fann de att det handlade om att ännu tydligare och kraftfullare marknadsföra företagets fördelar, men att göra det i relation till den nya kontext som uppstår i en lågkonjunktur. Att formulera de argument som stärker erbjudandet i bistrare tider.

Följ med i din målgrupps värderingar

Ett exempel de lyfte var den holländska diamantförsäljaren De Beers som efter finanskrisen 2008 inledningsvis minskade sin marknadsbudget eftersom de trodde att efterfrågan skulle sjunka betydligt. Trots allt var kanske inte diamanter det folk skulle unna sig i en lågkonjunktur. Men efter att de gjort en marknadsundersökning som visade att diamanter för en majoritet av konsumenterna representerade ett "evigt värde", valde de i stället att fördubbla sin marknadsbudget inför julen. Kampanjens budskap fokuserade på att köpa "färre, men bättre saker" för att "en diamant är för evigt". Konsumtionen under julen gick ner generellt, men efterfrågan på diamanter låg kvar på samma nivå som året innan.

Erfarenheter från tidigare lågkonjunkturer visar också att företag kan öka sin "share of voice" genom att bibehålla eller öka sin marknadsföring och därmed ta marknadsandelar från konkurrenterna. Dessutom till en lägre kostnad än vid en högkonjunktur. Generellt sett har ökade marknadsföringssatsningar under en lågkonjunktur visat sig förstärka företagets finansiella prestation under de följande åren.

I en vikande marknad är det också viktigt att ha rätt taktik, vilket kräver att du undersöker hur målgruppernas prioriteringar ändras. Ofta förskjuts deras bild av vad som ut-



i turbulenta tider

gör värde och då måste du ändra din kommunikation så att du kan möta dem där de befinner sig. Det är också viktigt att bygga vidare på förtroendekapitalet, att säkerställa att ert varumärke utstrålar trygghet och empati. Men empatiska budskap måste också följas av handling. Att låta ens minskade försäljning gå ut över kunderna genom ökade priser och minskad kvalitet är inte en bra strategi. Då är det bättre att satsa på att utbilda kunderna i hur de kan handla smartare och spara pengar.

För den som ser möjligheterna kan alltså en volatil marknad, där många bromsar, vara ett perfekt tillfälle att gasa förbi sina konkurrenser. Eller för att återigen citera

Ayrton Senna:

”Att komma tvåa är att komma etta bland förlorarna”.



JOHAN BERGQUIST
Copywriter, Navigator
Communications



” Att komma tvåa är att komma etta bland förlorarna