

Hvordan kommer annoncører bedst gennem coronakrisen?

Gode råd og anbefalinger fra 40 videnskabelige artikler

Indhold

Indledning.....	1
Executive summary	1
Krisen rammer virksomhederne forskelligt	2
Recession gør det nemmere at vækste og vinde markedsandele.....	3
Sammenhængen mellem <i>share-of-voice</i> og markedsandel.....	5
Medieinvestering: 1 krone investeret gav 2 kroner igen under finanskrisen	6
Medielandskabet forandrer sig under recessioner	8
Hvordan påvirkes et brand uden medieinvesteringer i ½ år?.....	9
Hvorfor skærer mange annoncører marketingbudgettet i krisetider?	10
Sådan blev Bolia én af vinderne under den sidste recession.....	11
Mere om forfatteren og kilderne.....	12
Appendix: ROI forklaring	13
Oversigt over de videnskabelige artikler og andre kilder	14

Indledning

Norge er ligesom resten af verden ramt af corona. Samfundsøkonomisk kigger vi ind i en recession. Det giver en række udfordringer for annoncørerne. Og de fleste stiller sig med rette spørgsmålet: Hvad skal vi stille op med vores kampagner? Skal de droppes, skal de rykkes eller justeres?

Det er heldigvis ikke hver dag, vi står midt i en krise. Derfor er det også de færreste, der kan huske, hvilken strategi der virkede bedst under de seneste kriser. Og hvilke tiltag, der fik virksomheden hurtigst og bedst gennem krisen.

Foreningen Tenk TV har derfor bedt Henrik Jensen, Ph.d. og adm. direktør hos Brandse & Co i Danmark om at undersøge, hvordan annoncører, set med forskningens briller, bedst kommer gennem coronakrisen.

Det er der kommet dette whitepaper ud af, med titlen *Hvordan kommer annoncører bedst gennem coronakrisen?* Her har vi samlet konklusionerne fra 40 videnskabelige artikler om effekten af markedsføring i krisetider.

For den enkelte virksomhed gælder det om at finde den vej ud af krisen, som er optimal for dem. Forhåbentlig kan dette whitepaper bidrage til, at diskussionerne bliver baseret på den tilgængelige viden på området.

Executive summary

På tværs af 40 videnskabelige artikler er der meget stor enighed om anbefalingerne til, hvordan annoncører kommer bedst gennem coronakrisen:

Markedsføring virker på både kort og lang sigt. En reduktion af medieinvesteringerne kan give en positiv effekt på bundlinjen på kort sigt, men studierne viser, at en reduktion i medieinvesteringen ikke er rentabel på lang sigt. Det har en negativ effekt på markedsandel, omsætning og overskudsgrad både under og efter recessionen.

Hvis du stopper dine medieinvesteringer i en periode, vil det få negative konsekvenser for dit brands styrke, herunder dit brands evne til at tage et *price premium*. Dit brand bliver svagere i forbrugernes øjne.

Der er selvfølgelig forskelle mellem brancher. Hver krise har brancher, der bliver særligt hårdt ramt. Men det ændrer ikke på den overordnede konklusion: At annoncørerne i gennemsnit opnår et mindst lige så godt medieafkast i krisetider, som under normale forhold.

I årene under den seneste krise, finanskrisen fra 2007-2010, var danske annoncører i stand til at fastholde og endda øge effektiviteten (ROI) af deres investerede mediekroner. 1 krone investeret i media gav 2 kroner igen i profit bidrag under finanskrisen. Som virksomhed har

du mulighed for at investere dig ud af krisen, fremfor kun at forsøge at spare dig igennem krisen.

Den bedste måde at sikre vækst, er generelt at fastholde eller øge investeringerne i markedsføring. Det gælder især under recessioner. Markedsføringens funktion er jo at stimulere efterspørgslen. Ved en balanceret brug af markedsføring kan virksomhederne fortsat på rentabel vis investere i markedet.

Der er en sammenhæng mellem *share-of-voice* og den efterfølgende markedsandel. Under recessioner er det lettere at øge *share-of-voice*, da der ikke er så meget støj fra konkurrenterne. Det betyder, at det er nemmere at øge markedsandelen.

Mediestrategien under en recession påvirker aktiekursen. Resultaterne viser, at de virksomheder, der fastholder eller øger deres medieinvesteringer under recessioner, har en større vækst i aktiekursen end dem, der skærer i medieinvesteringerne.

Historien har mange eksempler på, hvordan recessioner har skabt nye vindere i diverse kategorier. Lige fra Kelloggs under recessionen i slutningen af 1920'erne, Amazons fremfærd da dotcom-boblen bristede tilbage i 2001 til danske Bolia under finanskrisen.

For de fleste virksomheder er det mest optimale at fastholde eller øge investeringerne i markedsføring under en recession. Det er dog langt fra alle virksomheder, der gør det. Forklaringen af dette fænomen er ifølge den akademiske verden, at beslutningerne vedrørende marketingbudgettet i høj grad bliver taget af aktører, som ikke altid har indsigt i, hvordan markedsføring virker. Aktører, der betragter markedsføring som en omkostning fremfor en rentabel investering i virksomhedens efterspørgsel. En investering, der giver cirka 2 kroner igen for hver krone investeret.

Krisen rammer virksomhederne forskelligt

En recession er en naturlig del af det, som på engelsk kaldes en *business cycle*. En markedsøkonomi bevæger sig altid i konjunkturer, hvor gode tider (højkonjunkturer) afløses af dårlige tider (lavkonjunkturer) i en uregelmæssig men tilbagevendende rytme.

Lidt afhængig af, hvilken definition som anvendes, har vi i den vestlige verden haft knap 20 recessioner i de seneste 100 år. Der er heldigvis en tendens til, at de sker lidt sjældnere. Faktisk er det "kun" sket tre gange i dette århundrede: dotcom-boblen i 2001, finanskrisen i 2009 og nu coronakrisen i 2020. En recession varer gennemsnitligt lidt under et år.

Alle kriser starter med et chok eller en undtagelsestilstand, hvor al normalitet sættes midlertidigt ud af kraft. Markedets struktur får en ordentlig rystetur, hvilket skaber både usikkerhed og utryghed.

Den næste fase er genopretningen. Nu handler det om tiltag, der kan stille virksomheden bedst muligt under de nye markedsdynamikker. I april 2020 er der så småt ved at blive åbnet op igen. Vi er på vej ind i genopretningsfasen.

Harvard Business Review udgav i marts 2010 en artikel med titlen *Roaring Out of Recession*. Den handlede om et studie, der havde undersøgt 4.700 virksomheder gennem tre forskellige recessioner. Forskerne fandt frem til, at de kunne inddele virksomhederne i tre grupper:

1. **De hårdt ramte:** Virksomheder der er midt i krisens epicenter og rammes direkte på deres forretningsgrundlag og overlevelse. I dette tilfælde rejsebranchen, restauranter, koncerter, fodboldklubber, frisører etc.
2. **Dem der påvirkes contra-cyklisk:** Virksomheder der påvirkes positivt af krisen. Eksempelvis dagligvarehandlen, ting til hjemmet og dele af e-handlen.
3. **Den store mellemgruppe:** Virksomheder der hovedsageligt påvirkes indirekte af recessionen via en afmatning i efterspørgslen eller udfordringer i værdikæden.

Hvis man tilhører gruppe 1, er markedsføring irrelevant på kort sigt. Det handler her og nu om at få virksomheden til at overleve. Ligeledes kan gruppe 2 have særlige udfordringer i forhold til max. kapacitet og levering, der skal tages højde for i marketingplanerne.

Resultater i dette whitepaper er især relevante for mellemgruppen, gruppe 3. Denne gruppe har et større mulighedsrum og kan i højere grad selv vælge deres vej ud af krisen. Ifølge studiet fra Harvard Business Review udgør denne gruppe typisk majoriteten af virksomhederne.

Recession gør det nemmere at vækste og vinde markedsandele

The optimum response to the recession is to maintain, and ideally increase, your advertising investment

Mark Ritson, professor inden for marketing

Sammenhængen mellem markedsføring under recessioner og virksomheders performance har været undersøgt af den akademiske verden i de seneste 100 år.

Den amerikanske marketingprofessor Gerard Tellis offentliggjorde i *Journal of Advertising Research* i 2009 en artikel med titlen *A critical review and synthesis of research on advertising in a recession*. Her sammenfattede han den akademiske forskning af fænomenet *advertising in recession*. Artiklen konkluderede, at det gang på gang er bevist, at det ikke kan betale sig at reducere medieinvesteringerne under en recession. Det er under recessioner, at det er nemmest at vækste og vinde markedsandele. Efter recessionen, når alle andre begynder at øge medieinvesteringerne, er det meget sværere og dermed dyrere.

Der er i dette århundrede offentliggjort fire større kvantitative studier, som over længere perioder undersøger sammenhængen mellem markedsføring under recessioner og virksomheders performance:

Stephan Buck, som har været redaktør for *Journal of Marketing Research*, undersøgte 26 dagligvarekategorier i England i perioden 1975 til 2001. Han havde således data fra tre recessioner. De mest succesfulde brands i perioden var alle karakteriserede ved at fastholde deres medieinvesteringer under de tre recessioner.

The brand managers dilemma: Understanding how advertising expenditures affect sales growth during a recession var navnet på en artikel i *Journal of Brand Management* i 2002. Den præsenterede resultaterne fra et studie af 403 amerikanske virksomheder i perioden 1990 til 1995. I 1990-91 var den amerikanske økonomi i recession. Virksomhederne, som fastholdt eller øgede medieinvesteringerne vækstede salget med 7 procent i det sidste år af recessionen. Virksomhederne, der reducerede medieinvesteringerne, stod bomstille. Efter fem år (i 1995) var forskellen ikke kun 7 procent. Den var nu 25 procent.

En række hollandske forskere offentliggjorde i oktober 2009 et studie i *Journal of Marketing Research*. Over en 25-årig periode (1980 til 2004) undersøgte de medieinvesteringerne i 37 lande (svarende til 84 procent af medieinvesteringerne i verden). De fandt frem til, at de virksomheder, som fastholdt eller øgede medieinvesteringerne under recessioner, øgede deres aktieværdi med 1,3 procent mere pr. år end virksomheder, der reducerede deres medieinvesteringer under recessioner.

Journal of Advertising offentliggjorde i 2011 en artikel med titlen *The earnings effects of marketing communication expenditures during recessions*. Bag artiklen gemte der sig et studie af 3.264 amerikanske virksomheder i perioden 1975 til 2003. Her blev virksomhedernes indtjening sammenholdt med deres medieinvesteringer under fem recessioner. Virksomheder, der reducerede medieinvesteringerne under en recession, oplevede en lavere indtjening end virksomheder, der fastholdt eller øgede medieinvesteringerne under recessionen. Det samme billede tegner sig i årene umiddelbart efter recessionen.

Alle studier har data af ældre dato. Det er et vilkår, når man arbejder med såkaldte longitudinale kvantitative studier. Recessioner kommer heldigvis kun sjældent. Og der skal være nok data til at validere resultaterne. Det betyder også, at de annoncører, som vinder eller taber vækst og markedsandele under og efter coronakrisen, vil vi først få at se i studier, der bliver offentliggjort i slutningen af dette årti.

Der er konstante forandringer i medielandskabet. Og de vil fortsætte. I bogen *How Brands Grow* påviser Byron Sharp, hvordan 60 år gammel viden og indsigter omkring brands stadig er gældende. Uafhængigt af forandringerne i medielandskabet. Inden for forskningens verden taler man om pålideligheden af konklusioner. Der er tale om høj pålidelig, hvis du kan få det samme resultat ved at gentage et eksperiment. Forskningen er ikke i tvivl om, hvad der virker bedst, når det handler om medieinvesteringer og annoncørers adfærd under recessioner.

Historien om Amazon

Historien har talrige eksempler på, hvordan recessioner har skabt nye vindere i deres kategori.

Da dotcom-boblen brast tilbage i 2001, gav det for alvor luft under vingerne for online-boghandlen Amazon. De havde bedre styr på likviditeten end alle konkurrenterne og kunne derfor investere massivt i både markedsføring og produktudvikling.

Sammenhængen mellem *share-of-voice* og markedsandel

When times are tough you build share

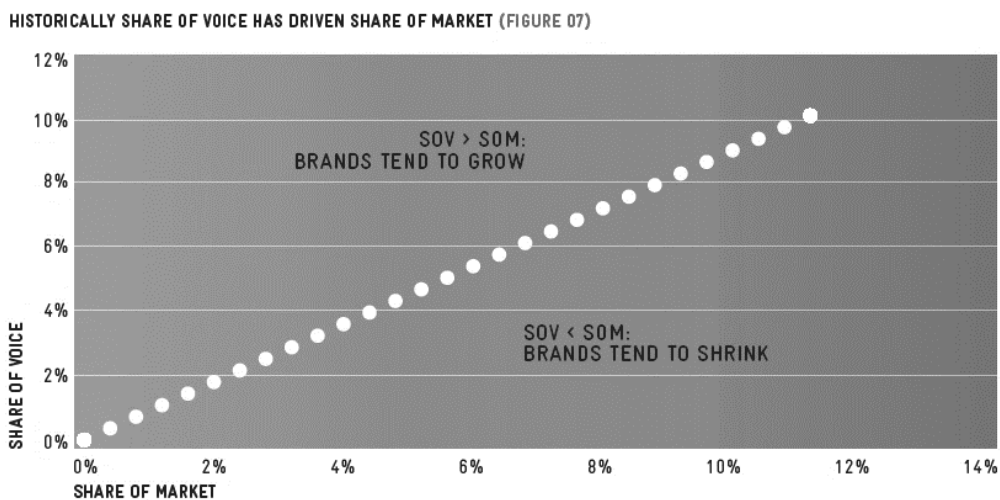
A.G. Lafley, tidligere CEO for Procter & Gamble

Share-of-voice begrebet handler om, hvor stor en andel af kommunikationen, de forskellige konkurrenter i en kategori står for.

I studier af de engelske IPA effectiveness award cases har de to forskere, Les Binet og Peter Field, fundet en klar sammenhæng mellem *share-of-voice* og *share-of-market* over tid.

Din *share-of-voice* i forhold til konkurrenterne definerer din markedsandel over tid. Hvis du har en høj *share-of-voice* i forhold til dine konkurrenter, får du en høj markedsandel. Ved en lav *share-of-voice* får du en lav markedsandel.

Sammenhængen mellem *share-of-voice* og markedsandel over tid?



Kilde: *Marketing Effectiveness in the Digital Era*, IPA, Binet L. & Field P., Media in Focus, 2017

Der er tale om effekter, som akkumuleres over tid. Det er ikke bare i et 1-års-perspektiv, men i et 3 år+-perspektiv, at du ifølge Binet og Field skal styre efter *share-of-voice*. En tidshorisont, som kan være svær at arbejde med under recessioner, men som ikke desto mindre er afgørende.

Et meget forenklet eksempel kunne være: Du har haft 10 procent *share-of-voice* og en markedsandel på 10 procent gennem de seneste år. Så kom coronakrisen. Dine konkurrenter halverer deres medieinvesteringer. Du fastholder dine. Konsekvensen er, at du øger din *share-of-voice* fra 10 procent til 20 procent. Hvis du efterfølgende fastholder din *share-of-voice* på 20 procent, vil din markedsandel vandre mod den nye ligevægt på 20 procent.

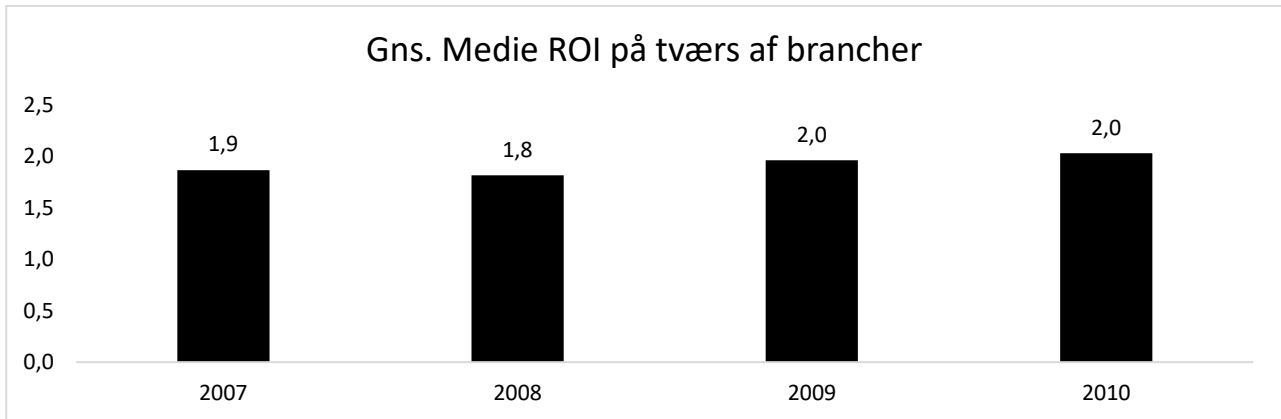
Historien om Kelloggs

Kelloggs' dominans inden for morgenmadsprodukter kan dateres tilbage til recessionen i slutningen af 1920'erne. Kelloggs fordoblede dengang deres medieinvesteringer, mens deres nærmeste konkurrent, som hed Post, reducerede mediebudgettet.

Medieinvestering: 1 krone investeret gav 2 kroner igen under finanskrisen

Virksomheden Data Intelligence har i april 2020 undersøgt, hvilken ROI danske annoncører havde på deres medieinvesteringer i perioden før, under og efter finanskrisen.

Nedenstående figur viser ROI-udviklingen pr. år fra 2007-2010. Som det ses, har annoncørerne været i stand til at fastholde eller endda øge effektiviteten af deres investerede mediekroner i årene under og efter finanskrisen.



Kilde: *Data Intelligence ROI-database*

Vi kan dermed udlede, at der på det aggregerede niveau ikke var nogen umiddelbar negativ effekt på medieeffektiviteten (ROI) i årene under finanskrisen. Tværtimod, ROI steg en anelse under krisen (2009-2010).

Der er selvfølgelig forskelle mellem brancher, og under finanskrisen var der også brancher, der på samme måde var særlig hårdt ramt.

Men det ændrer ikke på den overordnede konklusion: At langt de fleste brancher sagtens kan opnå et mindst lige så godt medieafkast i krisetider som i ikke-krisetider.

Der er IKKE noget, der tyder på, at mediernes ROI i krisetider og i den efterfølgende periode skulle være lavere end normalt.

Mediernes funktion er den samme som altid: At hjælpe med at stimulere efterspørgslen. Ved en balanceret brug af medier kan annoncørerne fortsat på rentabel vis investere i markedet.

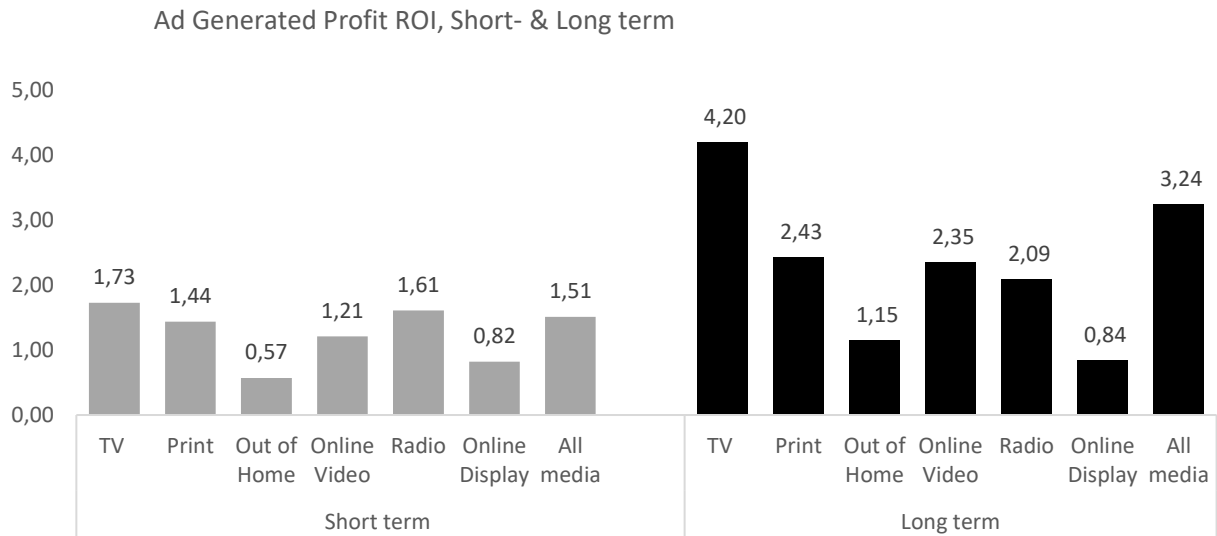
Hver gang, der blev investeret 1 krone i medier, så fik annoncøren 2 kroner retur.

Som annoncør har man derfor muligheden for at investere sig ud af krisen, fremfor kun at forsøge at spare sig gennem den.

Medierne har forskellig evne til at skabe salg

De engelske marketingkonsulenter Ebiquity og Gain Theory udgav i 2018 et studie med titlen *Profit Ability: The business case for advertising*. Her sammenligner de salgseffekterne på kort og lang sigt for 1.954 kampagner.

Return on Investment (ROI) pr. mediegruppe på kort og lang sigt?



Kilde: Baseret på data fra Ebiquity og Gain Theory's Profit Ability: The business case for advertising, side 5.

Tv er bedst til at generere ROI. Det gælder på både kort og lang sigt.

På baggrund af resultaterne fra 1.954 kampagner kunne studiet også beregne sandsynligheden for succes ved anvendelse af forskellige mediegrupper. 70 procent af tv-kampagnerne var succesfulde på kort sigt. På lang sigt var det tilsvarende tal 86 procent. Det var det højeste for alle mediegrupper.

Medielandskabet forandrer sig under recessioner

En recession er en økonomisk krise, som påvirker adfærden på annoncørernes markedspladser. Det er dog ikke det eneste sted, hvor adfærden ændres. Det sker også for medieforbruget.

Den engelske marketingkonsulent-virksomhed Ebiquity udgav i april 2020 rapporten *Advertising through a recession*. Her kom de med deres bud på hvordan (engelske) annoncører skulle tilpasse deres mediemix til adfærden under coronakrisen. Deres anbefalinger lød blandt andet på en større del til tv. Og en mindre andel til eksempelvis outdoor.

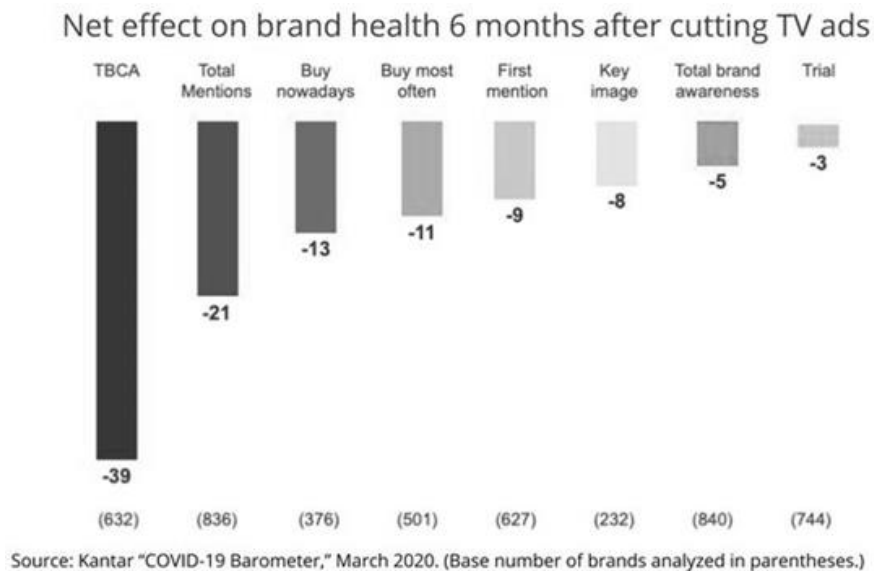
Hvordan påvirkes et brand uden medieinvesteringer i 1/2 år?

There is no such thing as a free cut in ad spend

Stephan Buck, tidligere redaktør for Journal of Marketing Research

Den internationale analysevirksomhed Kantar har gennem årtier gennemført såkaldte *brand tracking*-studier for en lang række annoncører. Her kan de blandt andet se sammenhænge mellem medieinvesteringerne og de forskellige brand-KPI'er.

På baggrund af deres databank udgav de i marts 2020 deres bud på konsekvenserne for annoncører, som vælger at stoppe med at investere i tv-mediet i et halvt år.

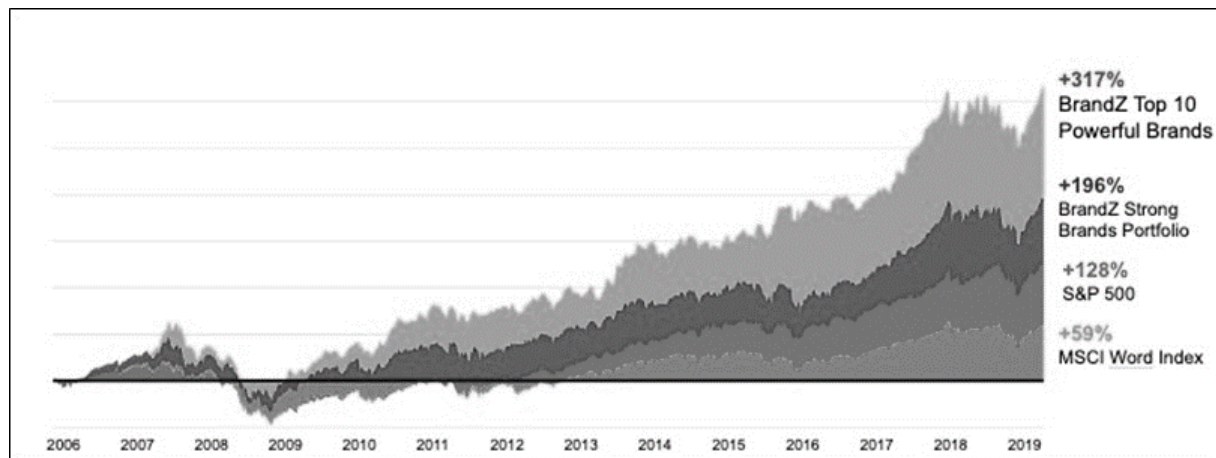


Ordforklaring, TBCA = Total Brand Communication Awareness.

Det har altid betydning for forbrugernes relation til et brand. Alle brands mister "styrke" og nogle brand-KPI'er rammes i højere grad end andre. Samtidig vil det gøre vejen tilbage endnu hårdere.

Erfaringer ovenpå finanskrisen: Stærke brands klarer sig ni gange bedre

Analysebureauet Kantar har kigget på vejen tilbage for annoncørerne efter finanskrisen i 2008 og deres konklusion er, at stærke brands klarer sig ni gange bedre end brands der ikke er stærke.



Kilde: Kantar, *How brands can survive the COVID-19 crisis*

Hvorfor skærer mange annoncører marketingbudgettet i krisetider?

Journal of Strategic Marketing offentliggjorde i 2011 en artikel med titlen *Marketing in recession: retrench or invest?* De tre engelske forskere bag artiklen havde lavet en såkaldt meta-analyse, hvor de havde gennemgået alle tidligere studier af markedsføring under recessioner. De konkluderede ligesom mange før dem: For en virksomhed er det mest optimale at fastholde eller øge investeringerne i markedsføring under en recession.

De tre forskere dykkede ned i, hvorfor de fleste virksomheder, på trods af snart 100 års akkumuleret viden, fortsat handler, som de gør, under recessioner. De kom frem til to årsager: For det første, at virksomhedernes topledelse prioriterede kortsigtet. For det andet, at ledelsen i virksomhederne ofte ikke var markedsorienterede.

Det forhold, at topledelsen hos virksomhederne tænker kortsigtet, var også konklusionen i et studie i *Journal of Marketing Research* i oktober 2009. Over en 25-årig periode (1980 til 2004) undersøgte tre hollandske forskere medieinvesteringerne i 37 lande (svarende til 84 procent af medieinvesteringerne i verden) og sammenlignede dem med udviklingen i landenes samfundsøkonomi.

Der var stor forskel på, hvordan medieinvesteringerne i et land udviklede sig under den samme recession. Forskerne fandt frem til, at jo mere aktiemarkedet fyldte i et lands

samfundsøkonomi, jo mere kortsigtet var planlægningshorisonten og jo større reduktion skete der i medieinvesteringerne.

Journal of Marketing offentliggjorde i september 2018 et studie, som sammenholdt marketingkompetencer i bestyrelsen og virksomhedernes vækst. Studiet undersøgte 12.106 bestyrelsesmedlemmer i 1.091 børsnoterede virksomheder fra 2007 til 2012. De konkluderede, at marketingkompetencer i bestyrelsen er lig med større vækst. Markedsorienterede virksomheder ved, at markedsføring virker på både kort og lang sigt. De betragter ikke medieaktiviteterne som en omkostning, men som en investering i den fremtidige efterspørgsel.

Sådan blev Bolia én af vinderne under den sidste recession

With a more aspirational brand it has been possible for us to strengthen the quality and increase the pricing of our products through a period of time when our competitors were having to offer massive discounts"

Lars Lyse Hansen, CEO Bolia

Bolia er en danskejet møbelkæde, som blev etableret i år 2000. Det startede som en ren netbutik, men senere kom egne butikker og forhandlere til. I dag kan man købe Bolias designermøbler i mere end 50 lande.

Bolia blev sammen med konkurrenterne meget hårdt ramt af finanskrisen tilbage i 2008-09. Både salg og bundlinje kollapsede. Konkurrenternes respons på situationen var højere rabatter og lavere udsalgspriser. Bolia troede på værdien af at bygge en stærk brandposition som vejen til at fastholde en *price-premium* og dermed højere profit og bundlinje. De valgte at holde fast i konceptet omkring *New Scandinavian Design*. Og udvikle det yderligere så det indebar, at Bolia og deres designermøbler blev en måde at udtrykke sin egen identitet på. Bolia blev populært sagt positioneret som et modebrand, mens konkurrenterne fortsatte med deres nu-kan-du-få-endnu-højere-rabatter-strategi.

På mediesiden blev magasiner og dagblade udfaset i årene 2010 til 2016. At kommunikere i bevægelige billeder viste sig nu engang at være den bedste måde at fortælle historien om, at *New Scandinavian Design* er en måde at udtrykke sin egen identitet og personlighed på. Medieplanen endte med tv som det primære medie kombineret med digitale medieplatforme som display, search og sociale medier.

Bolia har oplevet fremgang på alle relevante brand-parametre i årene 2010 til 2016, og brandet forbindes i dag med både design og kvalitet. Og ikke mindst kvalitet, som er værd at betale mere for. Bolia har oplevet en prisstigning efter inflation på mere end 26 procent i

perioden fra 2010 til 2016. Antal besøgende til Bolia.com er mere end fordoblet i perioden. Det samme er sket for Bolias fysiske butikker.

Ingen af Bolias danske konkurrenter har formået at løfte salget markant fra 2010 til 2016. I samme periode oplevede Bolia en vækst i salget på 256 procent. Ud over at vinde markedsandele har Bolia også oplevet, at bundlinjen er vækstet fra et minus på 3,5 mio. euro i 2010 til 8,9 mio. euro i 2016.

Mere om forfatteren og kilderne

Dette whitepaper er baseret på konklusionerne fra 40 videnskabelige artikler. Deres fællesnævner er, at de alle beskæftiger sig med fænomenet *advertising in recession*.

Studierne er indsamlet, læst og sammenstillet af Henrik Jensen. Han driver i dag konsulentvirksomheden Brandse & Co. Henrik Jensen har også Ph.d. fra Roskilde Universitet, hvor han forskede i, hvordan den digitale udvikling har transformeret medier, bureauer og annoncører. Inden Ph.d.-studiet var Henrik Jensen CEO for mediebureaugruppen Dentsu Aegis Network i Danmark (2002-2006) og Norden (2007-2012).

Hvis du vil dykke mere ned i de forskellige studier og rapporter, kan du finde en oversigt over dem bagerst.

Appendix: ROI forklaring

Data Intelligence har siden 2005 opsamlet resultater af alle de salgsmodelleringsprojekter de har gennemført.

I april 2020 har de kigget nærmere på hvilken effekt annoncørerne havde af deres medieinvesteringer i perioden før-, under- og efter Finanskrisen.

Analysen omfatter knap 200 salgsmodeller.

ROI tallene er beregnet på samme måde gennem alle årene.

ROI er beregnet som et Profit ROI.

$$ROI = \frac{\text{Salgseffekt} * \text{Værdi pr. enhed}}{\text{Marketinginvestering}}$$

Salgseffekt: Antal solgte enheder skabt vha. mediainvestering

*Værdi pr. enhed: Værdi målt som profit fra hver solgt enhed.
kunne det f.eks. være dækningsbidraget pr. solgt sodavand.*

For et Bryggeri

Marketinginvestering: Samlede investering for at opnå den estimerede salgseffekt – dvs. mediaindkøb, kreativ udvikling, bureauhonorering m.m.

Oversigt over de videnskabelige artikler og andre kilder

A critical review and synthesis of research on advertising in a recession. Tellis, G. J., & Tellis, K., *Journal of Advertising Research*, 2009

A longitudinal cross-product analysis of media-budget allocations: How economic and technological disruptions affected media choices across industries. Del Barrio-García, S., Kamakura, W. A., & Luque-Martínez, T., *Journal of Interactive Marketing*, 2019

Advertising during a recession. Biel, A., & King, S., *Ad Value: Twenty Ways Advertising Works for Business*, 2003

Advertising In A Downturn: a report of key findings from an IPA seminar. IPA, 2008

Advertising In A Recession: It pays to maintain marketing pressure. A review of the evidence. Guy Consterdine, 2009

Advertising in a recession: the benefits of investing for the long term. Barwise, P. NTC Publications, 1999

Advertising in Recession: A Competitive Strategy to Crush Small Players. Verma, S., & Kumar, V., *Catalyst*, 2017

Advertising through a recession. Ebiquty, 2020

Beating the recession blues: Exploring the link between family ownership, strategic marketing behaviour and firm performance during recessions. Kashmiri, S., & Mahajan, V., *International Journal of Research in Marketing*, 2014

Business cycle research in marketing: a review and research agenda. Dekimpe, M. G., & Deleersnyder, B., *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2018

Changes in marketing strategies and performance outcomes of Turkish firms in 2008 global economic recession. Apaydın, F., *International Business Research*, 2011

Cross-category indulgence: Why do some premium brands grow during recession? Mark, T., Southam, C., Bulla, J., & Meza, S., *Journal of Brand Management*, 2016

Cutting ad spend in a recession delays recovery. Dyson, P, WARC, 2008

How Advertising in Recession Periods Affects Sales. Meldrum, A. B., & Fewsmith, J., 1979

How business cycles contribute to private-label success: Evidence from the United States and Europe. Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., & Steenkamp, J. B. E., *Journal of marketing*, 2007

How marketers can respond to recession and turbulence. Kotler, P., & Caslione, J. A., *Journal of Customer Behaviour*, 2009

How to mitigate private-label success in recessions? A cross category investigation. Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M., & Jan-Benedict, E. M., 2008

How to survive a recession & thrive afterward. Frick, W., *Harvard Business Review*, 2019

Learning To Love Recessions. Dobbs, R, Karakolev, T. & Malige, F, McKinsey & Company, 2002.

Marketing During Recession: To Spend or Not to Spend? Millward Brown POV, 2008

Marketing During and After Recession. Amissah, G., & Money, U., *International Journal of Business and Social Science*, 2015

Marketing in a recession: retrench or invest? O'Malley, L., Story, V., & O'Sullivan, V., *Journal of Strategic Marketing*, 2011

Marketing strategies during recession: A literature review and proposed guidelines. Polat, V., & Nergis, A. T., *Proceedings of the 7th International Strategic Management Conference*, 2011

Marketing your way through a recession. Quelch, J., *Harvard Business School Blog*, 2008

Media Advertising When Your Market is in a Recession. Kijewski, Valerie, *Cahners Advertising Research Report*, Strategic Planning Institute, 1982

Profit Ability: The business case for advertising. Ebiquty & Gain Theory, 2018

Recession-proofing your organization. Navarro, P., *MIT Sloan Management Review*, 2009

Reklamebudsjetter i krisetider – en mulighed til å spare eller å vinne? Blichfeldt, J. & Sandvik, I., *Kampanje*, 2020

Reklamen til eksamen – Advertising Effectiveness Award 2017. Kreativitet & Kommunikation, 2017

Roaring out of recession. Gulati, R., Nohria, N., & Wohlgezogen, F., Harvard business review, 2010

Should firms increase advertising expenditures during recessions? Frankenberger, K. D., & Graham, R. C., MSI Reports, 2003

Should firms spend more on research and development and advertising during recessions? Srinivasan, R., Lilien, G. L., & Sridhar, S., Journal of Marketing, 2011

Strategies for superior performance in recessions: pro or counter-cyclical? Conti, C. R., Goldszmidt, R., & Vasconcelos, F. C. D., Revista de Administração de Empresas, 2015

Strategies to prevent economic recessions from causing business failure. Pearce II, J. A., & Michael, S. C., Business Horizons, 2006

Successful competitive strategies for recessions and recovery: evidence from PIMS. Advertising in a recession. Hillier, T., NTC Publications, 1999

The best marketers will be upping, not cutting, their budgets. Ritson, M., Marketing Week, 2020

The brand manager's dilemma: Understanding how advertising expenditures affect sales growth during a recession. Kamber, T., Journal of Brand Management, 2002

The earnings effects of marketing communication expenditures during recessions. Graham, R. C., & Frankenberger, K. D., Journal of Advertising, 2011

The economic approach of advertising and the problem of allocating advertising budgets during a recession. Gáti, M., & Bauer, A., researchgate.net, 2011

The long and short of it. Field, P. & Binet, L., 2013

The role of advertising during recession. Akyuz, A., & Ercilasun, M., International conference of Euroasian Economies, 2014

The role of market orientation in advertising spending during economic collapse: The case of Turkey in 2001. Özturan, P., Özsoy, A., & Pieters, R., Journal of Marketing Research, 2014

The role of national culture in advertising's sensitivity to business cycles: An investigation across continents. Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., Steenkamp, J. B. E., & Leeflang, P. S., Journal of Marketing Research, 2009

The True Cost of Cutting Ad spend. Buck, S., World Advertising, 2002

The use of advertising during depression. Vaile, R. S., Harvard Business Review, 1927

Tv virker sgu da stadig!, Jensen, H, 2019

What To Do In A Recession? Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science, University of South Australia, 2008.

When and how board members with marketing experience facilitate firm growth. Whitler, K. A., Krause, R., & Lehmann, D. R., Journal of Marketing, 2018