

MARKETING IN TIJDEN VAN CORONA

Janny Hoekstra en Peter Leeflang

STRATEGIE

Na de spreekwoordelijke ‘zeven vette jaren’ luidt de coronacrisis een nieuwe recessie in. Welke lessen voor de marketing bieden eerdere perioden van economische krimp?

De wereld zoals wij die kennen beleeft op dit moment een van de grootste uitdagingen sinds de tweede wereldoorlog. De coronacrisis raakt ons in alle facetten van het leven. Ieders compassie ligt bij degenen die direct getroffen zijn door het virus. De samenleving en de economie zijn voor een belangrijk deel tot stilstand gekomen, en een recessie lijkt onvermijdelijk. Om te kunnen blijven voorzien in de levensbehoeften, en om de werkgelegenheid op peil te kunnen houden, zullen ondernemingen de schade zoveel mogelijk moeten beperken. Eén van de middelen die daarbij ten dienste staan, is marketing. In dit korte artikel over marketing en corona stippen wij aan wat er op basis van onderzoek bekend is over de manieren waarop ondernemingen hun marketingbeleid vorm kunnen geven in tijden van crisis.

De coronacrisis heeft invloed op de consumptie en op de wijze waarop marketing kan worden ingezet. De inzet van marketing zal parallele trekken vertonen met de wijze waarop ‘marketing bedreven wordt in

minder zonnige tijden’ (Leeflang, 2009). Deze specifieke crisis, die zal worden gevolgd door een recessie (contractie), vertoont evenwel ook andere kenmerken dan die welke een recessie met zich meebrengt. Zo zal de consumptie niet alleen verminderen als gevolg van lager consumentenvertrouwen, minder inkomen en minder financiële middelen als gevolg van sterk dalende aandelenkoersen, maar vindt er ook een verschuiving in consumptie plaats tussen productcategorieën.

Deze verschuiving laat zich gemakkelijk raden: geen reizen/vakanties, geen bestedingen aan recreatie/horeca, evenementen, veel minder aan openbaar vervoer, enz. Hogere bestedingen aan bijvoorbeeld streamingdiensten (Netflix +50 procent, Disney +30 procent, Videoland), langer houdbare levensmiddelen, schoonmaak- en reinigingsmiddelen, geneesmiddelen, games, maar ook puzzels, software, tuinproducten en doe-het-zelf producten. En, indien men aan huis gekluisterd is met behoud van inkomen: veel

meer aankopen online. De omzet van internetwinkels in de non-food sector steeg in april 2020 met zestig à zeventig procent (ten opzichte van een normale groei van zestien à achttien procent), aldus Marktonderzoeksbureau GfK. Het gaat vooral om producten die het gedwongen samenzijn thuis aangenamer maken, en om kantoorspullen ten behoeve van het thuiswerken. Ikea bijvoorbeeld speelt hier op in met de tv- en social-media-campagne 'Samen slimmer thuis'. We verwachten verder een verschuiving van nationale merken naar huisk merken en eigen merken (*private label*) en van grote, bestaande retailers (Albert Heijn, Jumbo) naar discounters (Lidl, Aldi).

Verder weten we dat de prijsgevoeligheid op korte termijn toeneemt, waarbij de gevoeligheid groter is naarmate de bestedingen aan de productcategorie groter zijn. De uitzondering daarop zijn de dagelijkse gebruiksartikelen, zoals levensmiddelen en drogisterij-producten; de vraag daarnaar zal min of meer constant zijn op wat langere termijn

Hoe kunnen marketeers inspelen op de disruptie die wordt veroorzaakt door de pandemie en op de contractie in de economie die erop zal volgen?

Allereerst zien we dat ondernemingen hun doelstellingen aanpassen en initiatieven ontplooiën om bij te dragen aan coronahulp. Dat is mogelijk voor ondernemingen die de middelen hebben en/of profiteren van de vraagverschuivingen in deze tijden van corona. Zo doneert Coca-Cola 120 miljoen dollar voor coronahulp en worden de commerciële activiteiten stopgezet. Nivea (Beiersdorf) schenkt 50 miljoen en Facebook 100 miljoen. Toyota Nederland zet het dealernetwerk in voor het verzamelen en vervoeren van (medische) hulpmiddelen. De Dokkumer Vlaggen Centrale ontwerpt een speciale vlag waarvan de opbrengst naar het Rode Kruis gaat. Supermarktketen Vomar draagt voor elk verkocht pak melk, pap en vla tien cent af aan het Rode Kruis. Dergelijke activiteiten worden wel aangeduid met de term 'purpose marketing' of 'cause-related marketing'. Belangrijk hierbij is dat de activiteiten aansluiten bij de merkauthenticiteit. Als dat het geval is, ver-

richten de bedrijven niet alleen een goede daad, maar dragen de activiteiten ook bij aan het merkimage.

Onderzoek laat zien dat het wijs is om in tijden van contractie te investeren in R&D en in innovaties (Srinivasan e.a., 2011; Steenkamp & Fang, 2013). Niet alleen van goederen maar ook van nieuwe, al dan niet complementaire, diensten en van processen. Zo zien we dat restaurants (voor hen) nieuwe diensten ontwikkelen met een afhaalbaarheid en een thuisbezorg-service. Wanneer men beschikt over een goed klantenbestand van reguliere bezoekers, is hiervoor een belangrijke eerste stap gezet. Ook worden wel vouchers aangeboden voor maaltijden die op een later tijdstip zullen worden genuttigd. Verder zijn er winkels die, bijvoorbeeld via WhatsApp of Facetime, digitale adviesgesprekken voeren. En er worden concerten en theatervoorstellingen via livestream beschikbaar gemaakt.

De coronacrisis maakt verder pijnlijk duidelijk hoe groot onze afhankelijkheid is van buitenlandse markten, zowel aan de aanbod- als aan de vraagzijde. Zo is de aanvoer van (half)fabrikaten vanuit – bijvoorbeeld – China gestopt en ligt de buitenlandse verkoop van – bijvoorbeeld – snijbloemen stil. Innovaties kunnen gericht zijn op het (enigszins) verkleinen van deze afhankelijkheden. Aan de aanbodzijde kan 3D-printen (van kunststof, plastic, hout, koper, hars, enz.) mogelijkheden bieden. Producten/halffabrikaten hoeven niet te worden verscheept, maar kunnen lokaal worden gemaakt (geprint). Aan de vraagzijde zien wij veel (online) 'koop lokaal'-initiatieven, waardoor producenten toch nog afzet kunnen genereren. Zo ook kunnen lokale winkeliers tijdelijk gebruikmaken van platforms als Boodschappes.com om hun waren aan te bieden, waarna ze zelf bezorgen.

De ontvankelijkheid van consumenten voor nieuwe producten/diensten is tijdens een contractieperiode groter dan tijdens een expansieperiode. Ook hebben veel R&D-afdelingen in deze tijd meer mogelijkheden om zonder al te veel tijdsdruk en met meer creativiteit te werken aan de ontwikkeling van nieuwe producten. Dit geldt vooral voor ondernemingen waar de productie in mindere mate een beroep doet op de R&D-capaciteit.

'PURPOSE MARKETING' OF 'CAUSE-RELATED MARKETING' MOET AANSLUITEN BIJ DE MERKAUTHENTICITEIT

citeit om productieproblemen op te lossen. Communicatie over investeringen en de resultaten van R&D leiden bovendien tot een hogere appreciatie van de onderneming door investeerders.

Een grote uitdaging voor marketing tijdens de coronacrisis is: hoe krijgen we de producten bij de afnemers? Distributie is beperkt en veel winkelketens (Bijenkorf, IKEA, kledingketens) sloten (tijdelijk) hun deuren. Ondernemingen die beschikken over een eigen online-kanaal hebben een voorsprong op winkels die alleen offline leveren. De toegenomen vraag online naar hun producten vereist evenwel creatieve oplossingen. Zo laat de HEMA (waar de online-omzet verdrievoudigde), om lange wachttijden bij het centrale distributiecentrum te voorkomen, ook een twintigtal winkels fungeren als distributiecentrum. Een soortgelijke oplossing kiest de cosmeticaketen Rituals (online-omzetstijging van driehonderd procent). Hier vindt bovendien bezorging per fiets plaats van artikelen die zijn besteld door klanten die in de buurt van de winkel wonen. Ook ondernemingen zonder eigen online-kanaal kunnen hun producten online aanbieden door gebruik te maken van bestaande platforms, zoals het eerdergenoemde Boodschapjes.com. In de Verenigde Staten gebeurt dit op grote schaal met behulp van platforms als Podia, Selfly, Sendowl. Ook diensten zoals seminars, onderwijs en adviesdiensten worden via dergelijke platforms gedistribueerd.

Prijs moet als marketinginstrument uiterst zorgvuldig worden gehanteerd in deze crisis. De prijsgevoeligheid van de consument stijgt tijdens een contractie (Van Heerde e.a., 2013). De mate waarin de prijsgevoeligheid toeneemt hangt af van diverse factoren. Hoe uniek is het product? En mikt de onderneming op een massamarkt of op een 'niche'? Een minder uniek merk gericht op een massamarkt is prijsgevoeliger dan een uniek merk waarmee een niche wordt aangesproken. Meer dan ooit geldt in deze tijd dat het gaat om de creatie van producten die de consument 'waar voor het geld' geven.

TIJDENS KRIMP IS DE CONSUMENT ONTVANKELIJKER VOOR NIEUWE PRODUCTEN/DIENSTEN DAN TIJDENS EEN GROEIPERIODE

Op de verhoogde prijsgevoeligheid kan worden ingespeeld met (tijdelijke) prijspromoties. Die kunnen evenwel leiden tot een prijzenoorlog en tot een lagere referentieprijs (de prijs die de consument verwacht te betalen voor een product). Aanbieders die het risico op dergelijke effecten willen vermijden, kunnen hun toevlucht nemen tot andere vormen van promotie dan prijs, bijvoorbeeld door cadeaus en (al dan niet additionele) diensten aan te bieden.

Ondernemingen zijn geneigd om in tijden van crisis te besparen op uitgaven aan communicatie/reclame. Uit onderzoek blijkt echter dat de gevoeligheid voor reclame groter kan zijn in een contractie- dan in een expansieperiode (Steenkamp & Fang, 2013). Van Heerde e.a. (2013) vonden dit bevestigd voor voedingsmiddelen, maar niet voor dranken. Generalisaties zijn in dit verband niet mogelijk. Wel

kan de onderneming die haar uitgaven aan communicatie tijdens een contractie op peil houdt een grotere 'share of voice' in de markt krijgen wanneer concurrenten in zo'n periode minder of helemaal niet meer communiceren.

Ondersteuning van merken door middel van communicatie in een contractieperiode laat zien dat nationale merken in dat geval minder gesubstitueerd worden door huismerken en eigen merken, en dat ze na een contractieperiode sneller en tegen lagere kosten de marktpositie die ze voor de contractie/crisis hadden weer kunnen heroveren (Van Heerde e.a., 2007).

De inhoud van de communicatie zal in deze tijden anders kunnen zijn dan daarvoor. Wanneer producten (tijdelijk) niet leverbaar zijn, zal men niet met promotionele reclame moeten werken. Ook de keuze van media zal in deze specifieke crisisperiode anders moeten zijn. Geen buitenreclame, maar meer online, en mogelijk meer televisie- en radioreclame. De tijd is gunstig voor ondernemingen die inspelen op de directe levensbehoeften van afnemers. Zo hebben Albert Heijn, Kruidvat en Uitgekookt.nl hun communicatie aangepast aan deze tijd van social distancing en 'zorgen voor elkaar'. Ook het gebruik van voorzichtige

vormen van humor kan helpen om de herinnering aan de reclameboodschap te vergroten (Albert Heijn, april 2020).

Voelt men de noodzaak om de communicatiekosten te drukken, dan kan meer contentmarketing worden ingezet (blogs, vlogs, reclame op sociale media, artikelen, persberichten, nieuwsbrieven, actualisering van de website, het schrijven van boeken). Uitingen waarin een merk betrokkenheid toont met slachtoffers van het coronavirus, of inspeelt op de regelgeving rondom de crisis, hebben alleen een positief effect op het merkbeeld wanneer zij authentiek zijn en aansluiten bij de merkidentiteit.

Reallocatie van middelen is ook mogelijk door het verkooppersoneel andere taken te laten verrichten. Men kan de medewerkers bijvoorbeeld laten helpen om nieuwe productideeën te ontwikkelen, en inhoudelijke bijdragen laten leveren aan contentmarketing.

—

De huidige crisis kan ons ook veel leren over de afgelopen jaren. Veel ondernemingen hebben een beperkte visie op efficiency. Zij kijken vooral op microniveau naar kostenreductie op korte termijn, en niet of nauwelijks naar de in de processen gebruikte tijd, energie en (ethische achtergrond van de) productiefactoren. Deze beperkte benadering is in veel ondernemingen te ver doorgeslagen, met als gevolg veel uitbesteden in plaats van zelf produceren, lage voorraden, een grote afhankelijkheid van fabrikanten in den vreemde (bijvoorbeeld China) en lage prijzen (zoals voor levensmiddelen).

We zullen in de toekomst meer moeten gaan betalen voor onze dagelijkse boodschappen en voor diverse diensten, bijvoorbeeld zorg. Als dat een afname betekent van de vraag naar producten die de toekomst van onze aarde bedreigen (transport/reizen, bijvoorbeeld), dan zou dat een bijkomend voordeel zijn. Hopelijk leiden de huidige ontwikkelingen tot creatieve innovaties die in het post-corona-tijdperk bijdragen aan een duurzamer en ethischer opererende economie en samenleving.

ALS DE ECONOMIE KRIMPT, WORDT DE CONSUMENT PRIJSGEVOELIGER

Literatuur

Leeftang, P.S.H. (2009). Marketing bedrijven in minder zonnige tijden. *Holland Management Review*, 125 (mei-juni), pp. 41-46.

Steenkamp, J.B.E.M. & E. Fang (2013). The impact of economic contractions on the effective-

ness of R&D and advertising: Evidence from US companies spanning three decades. *Marketing Science*, 30(4), pp. 628-645.

Srinivasan, R., G.L. Lilien & S. Sridhar (2011). Should firms spend more on research and development and advertising during recessions? *Journal of Marketing*, 75(3), pp. 49-65.

Heerde, H.J. van, K. Helsen & M.G. Dekimpe (2007). The impact of a product-harm crisis on marketing effectiveness. *Marketing Science*, 26(2), pp.230-245.

Heerde, H.J. van, M.J. Gijsenberg, M.G. Dekimpe & J.B.E.M. Steenkamp (2013). Price and advertising over the business cycle. *Journal of Marketing Research*, 50(2), pp. 177-193.

Over de auteurs

J.C. Hoekstra is universitair hoofddocent Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen. P.S.H. Leeftang is emeritus Frank M. Bass honorair hoogleraar Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen, honorair hoogleraar Marketing en Marktonderzoek aan Aston Business School en lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW).

