

Hogyan allokálják a kis- és középvállalatok stratégiai erőforrásaikat a teljesítmény növelése érdekében gazdasági válság idején?

Nagy Gábor – Dr. Berács József

A gazdasági válság olyan külső környezeti tényezőként jellemezhető, mely alapvető hatással van a vállalatok túlélési esélyeire. Válság idején a gazdasági termelés visszaesik, ami számos makroökonómia mutató szimultán változását eredményezi. Ilyen például a bruttó hazai termék csökkenése, valamint az infláció és a munkanélküliségi ráta emelkedése. Ebben a környezetben a vállalatok viselkedésében is jelentős változás kell, hogy bekövetkezzen, hogy képesen legyenek túlélni a gazdasági átmenet viszontagságokkal teli időszakát. A vállalatok vezetői több módon is reagálhatnak a gazdasági válság jelentette körülményekre. Bezárkózhatnak, figyelmen kívül hagyhatják a külső környezet változásait, valamint erőfeszítéseket tehetnek annak érdekében, hogy jobban megismerjék a külső működési feltételeket. A megfelelő adaptáció megköveteli, hogy a vállalatok leképezzék a külső környezetben tapasztalható bizonytalanságot, mely a vállalat stratégiájában, szervezeti felépítésében és folyamataiban realizálódó megfelelő igazodást jelenti. Következésképpen, a környezethez megfelelően adaptálódó vállalatok túlélnek, és gazdaságilag megerősödnek. Kutatásunkban megvizsgáljuk, hogy mely specifikus erőforrások jelentik a túlélés / növekedés kulcsát válság idején a kis- és közepes méretű vállalatoknál. Megvizsgáljuk továbbá, hogy a külső környezeti feltételekhez megfelelően alkalmazkodó kis- és közepes méretű vállalatok felülmúlják-e teljesítményben azokat a vállalatok, melyeknél nem valósul meg az erőforrások megfelelő allokációja.

Kulcsszavak: gazdasági válság, kkv-k, stratégiai adaptáció, erőforrás allokáció, vevők megtartása, új vevők szerzése

1. Bevezetés

A gazdasági válság olyan külső környezeti tényezőként jellemezhető, mely alapvető hatással van a vállalatok túlélési és növekedési esélyeire. Válság idején a gazdasági termelés visszaesik, ami számos makrogazdasági mutató szimultán változását eredményezi. Ilyen például a bruttó hazai termék csökkenése, valamint az infláció és a munkanélküliségi ráta emelkedése. Ebben a környezetben a vállalatok viselkedésében is jelentős változás áll be, hogy azok képesek legyenek túlélni a gazdasági átmenet viszontagságokkal teli időszakát. A vállalatok vezetői több módon is reagálhatnak a gazdasági válság jelentette kihívásokra. Bezárkózhatnak, figyelmen kívül hagyhatják a külső körülményeket, valamint erőfeszítéseket tehetnek annak érdekében, hogy jobban megismerjék a vállalatok működési környezetét. A megfelelő adaptáció megköveteli, hogy a vállalatok leképezzék a külső környezetben tapasztalható bizonytalanságot, mely a vállalat stratégiájában, szervezeti felépítésében és folyamataiban realizálódó igazodásban ölt testet. Következésképpen, a környezeti feltételnek megfelelően adaptálódó vállalatok túlélnek, és gazdaságilag megerősödnek. Kutatásunkban megvizsgáljuk, hogy mely specifikus erőforrások jelentik a túlélés/növekedés kulcsát válság idején a kis- és közepes méretű vállalatoknál. Megvizsgáljuk továbbá, hogy a külső környezeti feltételekhez megfelelően alkalmazkodó kis- és középvállalatok felülmúlják-e teljesítményben azokat a vállalatok, melyeknél nem valósul meg az erőforrások megfelelő allokációja.

2. Elméleti háttér és hipotézisek felállítása

2.1. A vállalatok környezeti feltételekhez történő adaptációja

A stratégiai menedzsment felfogása szerint a vállalatok nem létezhetnek intézményi környezetüktől függetlenül (Dess–Beard 1984, Lusch–Laczniaik 1989), és kiragadni azokat a működési környezetükből hibás következtetések levonásához vezethet viselkedésük természetének megértése szempontjából (Tan–Tan 2005). Az ilyen kölcsönös függőségben manifesztálódó evolúció feltételezi, hogy a változás nem a vezetői döntések eredőjeként és nem is a környezeti evolúció eredményeként, hanem a külső hatások és a szándékolt stratégiai adaptáció közös megnyilvánulásaként, vagyis egyfajta koevolúcióként megy végbe (Lewin–Volberda 1999). A koevolúció elmélete szerint a környezet és a stratégiai adaptáció időben rekurzív interakcióban áll, és úgy jellemezhető, mint a „környezet-stratégia egymásrautaltságnak ciklikus fejlődése” (Tan–Tan 2005, 143. o.).

2.2. Gazdasági válság

A gazdasági válság egy olyan eseményként vagy feltételként ragadható meg, mely alapjaiban veszélyezteti a vállalatok túlélését (D'Aveni–MacMillan 1990). Gazdasági válság idején a növekedés lelassul, ami a kereslet stagnálását vonja maga után, ez pedig gyakran együtt jár a gyakori vállalati csődökkel (Hambrick–D'Aveni 1988, Kiss 2014). Utóbbi tünetek az általános gazdasági növekedés lassulására (megrekedésére) utalnak, ami a szervezeti túlélésre is fenyegetően hat (Hannana–Freeman 1977). Az ilyen helyzetben a piacok működésével kapcsolatosan korábban felhalmozódott tudás használhatatlannal bizonyul (Grewal–Tansuhaj 2001), és a piaci szereplők elkezdnek kételkedni abban, hogy az uralkodó normák és szabályok megfelelőek ahhoz, hogy a vállalatok megtartsák jelenlegi piacaikat, vagy túléljenek (Abolafia–Kilduff 1988,). A szakirodalomban számos alkalmazkodási gyakorlatot találunk, melyek segítségével a menedzserek és az általuk vezetett vállalatok alkalmazkodnak a válsághelyzethez. A vállalatok reagálhatnak elutasító magatartással (Staw et al. 1981), a válság figyelmen kívül hagyásával (Starbuck et al. 1978), vagy a környezet aktív pásztázásával (Daft et al. 1988), melyek az alkalmazkodás eltérő módjai (D'Aveni–MacMillan 1990, Lado et al. 2013). A kutatók azonban megjegyzik, hogy a válsághelyzetben megvalósuló alkalmazkodás során a vezetőknek összekötő szerepet kell betölteniük a külső környezet és a vállalat között, hogy a stratégia, a szervezeti struktúra, valamint a külső környezet között megfelelő illeszkedés alakulhasson ki (Mintzberg 1978, Andrews 1980). A gazdasági válság hatása Magyarországon számos makrogazdasági mutatóval kifejezhető. A legszembetűnőbb a gazdasági növekedés visszaesése, mely a válság beköszöntével a mínusz hat százalékos éves rátát is meghaladta, és az óta sem érte el a válság előtti időszakban mutatott értéket (OECD, 2014). A gazdasági növekedés lassulását mutató másik indikátor az inflációs ráta, melynek értéke a válság kezdetén az éves tíz százalékos értéket is megközelítette (KSH, 2014).

2.3. Az innováció orientáció kkv-k teljesítményre gyakorolt hatása a gazdasági válság idején

Számos kutató szerint a vállalatnak innovatívnak kell lennie ahhoz, hogy túléljen egy állandóan változó környezetben (Johnson et al. 1997). Ez összhangban van Hurley és Hult (1998) kutatási eredményével, mely szerint a nagyobb innovációs kapacitásokkal rendelkező vállalatok sikeresebben lesznek a környezetükben végbemenő változásokra adott válaszreakciók kialakításában új képességek kifejlesztésével, melyek végül megkülönböztető

versenyelőnyhöz (Paladino 2007), ezáltal kiemelkedő teljesítményhez vezetnek (Calantone et al. 2002). Az igazi innováció nem kizárólag a termék innovációra korlátozódik, hanem az új termék meghatározott piaci felhasználásában testesül meg (Han et al. 1998). A vállalat innovativitásának mértéke kifejezhető azzal, hogy az mennyit képes tanulni és milyen fokú változtatásokat képes végrehajtani a szervezeten belül a siker elérése érdekében (Lawton–Parasuraman 1980). Ismert továbbá, hogy a radikális újdonságtartalommal bíró termékek magasabb fokú tanulást és viselkedésbeli változást igényelnek a vállalattól szemben az inkrementális innovációt tartalmazó termékekkel (Atuahene–Gima 1995). A magas újdonságtartalommal bíró termékek kifejlesztése azonban folyamatos kísérletezést igényel, és egy dinamikusan változó környezetben a sikertelen termékbevezetések valószínűsége jelentős (Naidoo 2010), hiszen ilyen feltételek mellett a fogyasztók képtelenek kifejezni alapvető igényeiket, vagy megérteni az új technológiák számukra nyújtott előnyét (Hammel–Pralhad 1994, Lynn et al. 1996). Válsághelyzetben a vállalatoknak szembesülni kell a fogyasztói preferenciák radikális változásával, ami fokozatos alkalmazkodásra, a megváltozott igényeknek megfelelő termékek piaci bevezetésére sarkall. A fenti gondolatok alapján az alábbi hipotézis állítható fel:

H₁: Minél magasabb a vállalatok innováció-orientációja válság idején, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy a vállalatok képesek új vevőket szerezni.

2.4. A márka-orientáció kkv-k teljesítményére gyakorolt hatása gazdasági válság idején

A márka-orientáció a vállalat általános irányultságát tükrözi, melynek értelmében a márka a vállalat stratégiájának központi elemét adja (Wong–Merrilees 2008), mely a vállalat hosszú távú céljainak megvalósulását támogatja (Urde 1999). Számos kutató szerint a márka-orientációt előtérbe helyező vállalatok hajlandóak rövid távú előnyöket is feladni, amennyiben az adott üzleti lehetőség keresztezi a vállalat hosszú távú, márkával kapcsolatos céljait (Keller 2000). Az erős márka-orientációval rendelkező vállalatok a vállalat vízióját, misszióját és szervezeti értékeit egyaránt figyelembe veszik a vállalati márka építése során (Urde et al. 2013). A vállalati márka értékének növelését stratégiai célként kezelő vállalatok úgy tekintenek a márkaépítésre, mint egy olyan aktivitásra, mely több vállalati funkcionális területet, tevékenységet átfog és számos szervezeti döntést érint (Wong–Merrilees 2005). A márka-orientáció az erős vállalati márka építése révén piaci vezető szerephez és versenyelőnyhöz juttatja a vállalatot (Simões–Dibb 2001). Ez pedig hozzásegít ahhoz, hogy a vezetők a vállalati márka fontosságát felismerjék és a marketing stratégia szerves részévé tegyék (Wong–Merrilees 2008). A szakirodalomból ismert, hogy az erős márkák fogyasztói elégedettséget indukálnak (Aaker 1996), aminek következményeként a fogyasztók erősen kötődnek a vállalathoz (Keller 1993). Válság idején, amikor a környezet a nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető, a fogyasztók fogódzókat, támpontokat keresnek, hogy csökkentsék a vásárlási kockázatot, amiben a jól ismert, kipróbált márkák segíthetnek. A fenti gondolatok alapján az alábbi hipotézist fogalmazzuk meg:

H₂: Minél magasabb a vállalatok márka-orientációja válság idején, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy a vállalatok képesek megőrizni meglévő vevőiket.

2.5. A vevőorientáció kkv-k teljesítményére gyakorolt hatása a gazdasági válság idején.

A vevőorientáció Deshpandé et al. (1993) felfogásában olyan hiedelmek összessége, mely a fogyasztói igények kiszolgálását helyezi előtérben úgy, hogy a vállalat nem mellőzi más érintettjei (pl. tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak) partikuláris érdekeit a hosszú távú

jövedelmezőség elérése érdekében. Ezzel szemben Voss és Voss (2000), valamint Narver és Slater (1990) szerint a vevőorientáció a célfogyasztók igényeinek megértését a folyamatos értékteremtés útján segíti. Továbbá, a vevőorientáció a fogyasztói igények folyamatos és proaktív kielégítését támogatja (Han et al. 1998), és empirikusan bizonyított, hogy a fogyasztói igények kiegészítésére történő fókuszálás az innovációs folyamatokat is támogatja (Peters 1984). Más szerzők azonban azt hangoztatják, hogy a fogyasztói igények kiszolgálására helyezett túl nagy hangsúly veszélyes lehet a szervezet számára (Hamel–Prahalad 1994, Shapiro 1988). Ezt a nézetet támogatja Christensen és Bower (1996) is, aki szerint a "vállalatok könnyedén elveszíthetik iparági vezető szerepüket, ha túlságosan is hallgatnak fogyasztóikra" (p. 198). Ebből következik, hogy nem minden vállalati erőforrás (stratégiai orientáció) képes a válság által jelentette körülmények között irányt szabni a vállalati növekedésnek (Grewal–Tansuhaj 2001, Ozturan–Ozsomer 2011). Azok a vállalatok, melyek válság idején nem rendelkeznek a növekedéshez, támadó lépések végrehajtásához szükséges stratégiai erőforrásokkal, jobban teszik, ha kiszolgált piacaikra koncentrálnak, és megpróbálnak értéket teremteni fogyasztóiknak. A fenti gondolatok alapján az alábbi hipotézis fogalmazható meg:

H₃: Minél magasabb a vállalatok vevőorientációja válság idején, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy a vállalatok képesek megőrizni meglévő vevőiket.

2.6. A versenytárs-orientáció kkv-k teljesítményére gyakorolt hatása a gazdasági válság idején.

A versenytárs-orientáció a vállalat olyan elköteleződéséeként fejezhető ki, mely a versenytársakról származó piaci intelligencia terméktervezésbe és marketing folyamatokba történő beépítését támogatja (Gatignon–Xuereb 1997). Ezen felül a versenytárs-orientáció olyan képességként fogható fel, mely segít feltérképezni, elemezni és válaszolni a versenytársak lépéseire (Narver–Slater 1990). A versenytárs-orientáció ellentétpárját képezheti a vevőorientációnak, hiszen a vállalatokat a versenytársak erősségeinek/gyengeségeinek feltárására és megértésére irányítja (Deshpandé et al. 1993), szemben a vevőorientációval, mely a fogyasztók kielégítetlen igényeire fókuszál (Day–Nedungadi 1994). Ez pedig segít a vállalatoknak a piacon elfoglalt pozíciójuk megértésében, ami lehetővé teszi a versenytársak lépéseire történő gyors reagálást (Han et al. 2002). A versenytárs-orientált vállalat tehát képes gyorsan lemásolni a piacon lévő többi vállalat marketing aktivitását, ami segít a versenyben történő helytállásban (Gao et al. 2007). Válsághelyzetben a fogyasztók nem akarnak műszakilag nagyon bonyolult és drága termékeket vásárolni (Grewal–Tansuhaj 2001), ami arra inti a vállalatokat, hogy a termékfejlesztésben biztonságosabb stratégiát válasszanak, kövessék a sikeres vállalatok termékfejlesztési és marketing gyakorlatát. A fenti összefüggések alapján az alábbi hipotézis állítható fel:

H₄: Minél magasabb a vállalatok versenytárs-orientációja válság idején, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy a vállalatok képesek új vevőket szerezni.

A fenti bekezdésekben a különböző stratégiai erőforrások vevők megtartása, illetve új vevők szerzése viszonylatában játszott szerepét ismertettük. A H₂ és H₃ hipotézisből kiindulva feltételezhető, hogy a fogyasztó-, illetve márka-orientációt hangsúlyozó vállalatok sikeresebbek lesznek a vevők megtartásában. A H₁ és H₄ hipotézisben pedig feltételeztük, hogy a versenytárs- és innováció-orientáció terén élenjáró vállalatok jobban teljesítenek az új vevők szerzésében. Fontos azonban annak vizsgálata is, hogy az említett erőforrások

szimultán módon hogyan befolyásolják a vállalati teljesítményt, valamint annak feltárása sem mellékes, hogy bizonyos erőforrásokra helyezett nagyobb hangsúly szignifikánsan magasabb teljesítményt eredményez-e az effajta erőforrás allokációt nem végző vállalatokhoz képest. Az alábbi két hipotézis ezt hivatott kifejezni:

H₅: Azok a vállalatok, melyek válság idején nagyobb hangsúlyt fektetnek a vevőorientációra és a márka-orientációra, sikeresebbek lesznek a vevők megtartása terén azon vállalatokhoz képest, melyek nem fektetnek akkora hangsúlyt a fenti tevékenységekre.

H₆: Azok a vállalatok, melyek válság idején nagyobb hangsúlyt fektetnek az innováció-orientációra és a versenytárs-orientációra, sikeresebbek lesznek az új vevők szerzése terén azon vállalatokhoz képest, melyek nem fektetnek akkora hangsúlyt a fenti tevékenységekre.

3. Adatfelvétel és mérőskálák

Az adatfelvétel magyarországi *kkv*-k körében történt 2010 elején. A kérdőívet 5000 *kkv* vezetője kapta meg on-line úton. A lekérdezés hossza mintegy három hétre tehető. A lekérdezés zárultáig 300 teljesen kitöltött kérdőív érkezett vissza, ami 6 százalékos kitöltési aránynak felel meg. Első lépésben a faktor struktúra feltárása, valamint az alacsony faktorsúllyal rendelkező és a szignifikáns átfedést mutató tételek eltávolítása céljából feltáró faktorelemzést (EFA) végeztünk. Második lépésben megerősítő faktorelemzést (CFA) folytattunk, hogy meggyőződjünk a skálák különbözőségi érvényességéről. Ezt követően többváltozós regresszió elemzést futattunk hipotéziseink tesztelése céljából.

4. Adatelemzés és eredmények

4.1. Egy ideális profiltól vett eltérés teljesítményre gyakorolt hatása

A legjobban teljesítő és a többi *kkv* közötti távolság meghatározásához és e különbség teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálatához az ideális profiltól vett eltérés módszerét használtuk. Ehhez arra van szükség, hogy kiválasszuk a legjobban teljesítő vállalatok csoportját, majd megnézzük, hogy ezeknél a vállalatoknál hogyan történik az erőforrások optimális allokációja. Ezt követően ezen optimális erőforrás allokációhoz mérten kerül kifejezésre a többi vállalat teljesítménye (Gresov 1989, Venkatraman–Prescott 1990). Módszertanilag ez úgy történik, hogy a legjobb vállalatok profiljától euklideszi távolságot számolunk az alkalmazott négy stratégiai orientáció mentén (Venkatraman 1990, Vorhies–Morgan 2003). (Venkatraman 1990, Vorhies–Morgan 2003). Így rendelkezésünkre áll egy pontérték, melynek segítségével kifejezhető, hogy a legjobban teljesítő vállalatok csoportjából kimaradó *kkv*-k hol állnak a választott teljesítménydimenzió tekintetében a sikeres vállalatokhoz viszonyítva.

4.2. Többváltozós regresszió elemzés

A legjobban teljesítő *kkv*-k erőforrás allokációjától történő eltérés teljesítményre gyakorolt hatását regresszió elemzéssel vizsgáltuk, ahol a függő változó három teljesítménymérő volt (úgy mint vevők megtartása, új vevők szerzése, összteljesítmény). Az elemzésbe számos kontrollváltozót bevontunk, hogy mérjük a vállalatméretet, a vállalat életkora, a vevő típusa (B2C/B2B), valamint a vállalat működési területét (termelő/szolgáltató vállalat). Ezen kívül a külső környezet hatását a technológiai turbulencia, a piaci turbulencia, valamint a verseny

intenzitása változókkal mértük. A legjobban teljesítő vállalatok csoportjából kimaradó *kkv*-k teljesítménybeli hátrányát mérő pontértéket, a környezet hatását mérő változókat, valamint a négy kontrollváltozót lineáris regressziós elemzésnek vetettük alá, ahol függő változó a három teljesítménymérő volt. Amennyiben a legjobban teljesítő vállalatok által végrehajtott erőforrásallokáció szignifikáns előrejelzője a vállalati teljesítménynek, az eredményeknek azt kell mutatni, hogy ettől a csoporttól történő eltérés negatív és szignifikáns kapcsolatban van a vállalati teljesítménnyel (Drazin–Van de Ven 1985, Venkatraman–Prescott 1990).

4.3. Eredmények

H₁ és *H₂* hipotézis. A regressziós elemzések eredményeit az 1. táblázat tartalmazza. A *H₁* hipotézis alapján az innováció-orientációra nagyobb hangsúlyt helyező vállalatok válság idején sikeresebbek az új vevők szerzése tekintetében. Az eredmények alapján látható, hogy az innováció-orientációra helyezett nagyobb hangsúly pozitív hatással van az új vevők szerzésére ($\beta=0,213$), valamint a vevők megtartására is ($\beta=0,133$). Ez összhangban van az irodalomban leírtakkal, mely szerint az innovációs kapacitásokat fejlesztő vállalatok gyorsabban képesek reagálni a környezetben végbemenő változásokra (úgy mint fogyasztói preferenciák módosulása, verseny kiéleződése), amit a meglévő és potenciális vevők is méltányolnak (Calantone et al. 2002). Az eredmények alapján tehát a *H₁* hipotézisünket elfogadjuk. A *H₂* hipotézis szerint a magas márka-orientációval rendelkező vállalatok válság idején jól teljesítenek a vevők megtartása tekintetében. Az erős márkák növelik a fogyasztói elégedettséget, a vevők lojalitását (Keller 1993), ami segít a vevőmegtartásban (Aaker 1996). Egy erős vállalati márka felépítése azonban jelentős időt, erőfeszítést igényel, és utóbbi válság idején, szűkülő kereslet mellett nem biztos, hogy rendelkezésre áll. Vélhetően ennek köszönhető, hogy a márka-orientáció negatív és nem szignifikáns kapcsolatban áll minden vállalati teljesítménymérővel regressziós elemzéseinkben. Az eredmények alapján a *H₂* hipotézisünket elutasítjuk.

1. táblázat A stratégiai erőforrások vállalati teljesítményre gyakorolt hatásának regresszió vizsgálata

Független változók	Függő változók		
	Összteljesítmény	Vevők megtartása	Új vevők szerzése
	β (t-érték) [†]	β (t-érték) [†]	β (t-érték) [†]
Erőforrások			
Innováció-orientáció	0,191 (2,891)***	0,133 (1,963)*	0,213 (3,125)***
Márka-orientáció	-0,049 (-0,729)	-0,038 (-0,548)	-0,052 (-0,741)
Vevőorientáció	0,090 (1,524)	0,162 (2,678)***	0,011 (0,179)
Versenytárs-orientáció	0,173 (2,400)**	0,138 (1,874)*	0,176 (2,375)**
Környezet			
Technológiai turbulencia	0,194 (3,133)***	0,179 (2,819)***	0,177 (2,769)***
Piaci turbulencia	0,068 (0,989)	0,069 (0,986)	0,056 (0,788)
Verseny intenzitása	-0,336 (-5,761)***	-0,282 (-4,726)***	-0,330 (-5,500)***
Kontrollváltozók[‡]			
Vevő típusa	0,168 (3,175)***	0,193 (3,566)***	0,118 (2,172)**
Termelés/szolgáltatás	-0,049 (-0,893)	-0,079 (-1,417)	-0,014 (-0,241)
Vállalat életkora	-0,140 (-2,655)***	-0,157 (-2,920)***	-0,102 (-1,871)*
Vállalatméret (log)	0,177 (3,171)***	0,140 (2,451)**	0,182 (3,162)***
Korrigált R ²	0,258	0,225	0,212
F-statisztika	10,191***	8,633***	8,109***
Vállalatok száma	300	300	300

Forrás: saját szerkesztés

Magyarázat: [†] * $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

‡ A mesterséges (*dummy*) változók regressziós egyenletbe történő bevonásánál ügyelni kell arra, hogy a valós változót helyettesítő mesterséges változókhoz kapcsolódó regressziós együtthatók egyikét nullával kell egyenlővé tenni a modell identifikálhatósága céljából. Így a nulla regressziós együtthatóval ellátott regressziós egyenlet lesz a kiinduló modell (*baseline model*), melyhez viszonyítva értelmezhető a további csoportok modellbeli viselkedése. A *vevő típusa* változónál a más vállalat vagy kormányzat kategóriát, a *termelő/szolgáltató vállalat* változónál a termelő vállalatokat, a *vállalat életkora* változónál a fiatal vállalatokat választottuk viszonyítási alapnak.

H₃ és H₄ hipotézis. A *H₃* hipotézis értelmében minél magasabb a vállalatok vevőorientációja, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy a vállalatok képesek megőrizni meglévő vevőiket. Az 1. táblázat eredményei alapján látható, hogy a vevőorientáció pozitív hatással van a vevők megtartására ($\beta=0,162$). A vevőorientáció a vállalat magas fogyasztói érték létrehozása melletti elköteleződését jelenti, ami a fogyasztói igények termékfejlesztésbe és marketing folyamatokba történő beépítését eredményezi (Gatignon–Xuereb 1997), ez pedig a fogyasztói igények folyamatos és proaktív kielégítését támogatja (Han et al. 1998). Az eredmények alapján tehát úgy tűnik, hogy válság idején a magas fogyasztói irányultsággal rendelkező vállalatok nagyobb valószínűséggel tartják meg vevőiket. Ez pedig a *H₃* hipotézis elfogadásához vezet. A *H₄* hipotézis szerint a versenytárs-orientáció magas fokát mutató vállalatok nagyobb valószínűséggel szereznek új vevőket. Amint az elméleti szintézisben kifejtettük, a versenytárs-orientáció olyan képességként fogható fel, mely segít feltérképezni és elemezni a versenytársak lépéseit, valamint válaszolni azokra (Narver–Slater 1990, Deshpandé et al. 1993). Válság idején, amikor a fogyasztói preferenciák rendkívüli változékonyságot mutatnak, csak kevés vállalat tudja, mely termékek/szolgáltatások lesznek sikeresek a megváltozott piaci feltételek mellett. Ilyenkor segít az, ha a vállalatok figyelemmel kísérik legfőbb versenytársaik tevékenységét, hogy lemásolják a siker kulcsát jelentő termékeket/szolgáltatásokat, vagy a jó marketing gyakorlatot, ami támogatja az új vevők szerzését. Az eredmények alapján a *H₄* hipotézisünket elutasítjuk.

Kontrollváltozók. Regressziós elemzéseink során négy kontrollváltozó szerepeltettünk, melyek a következők: vállalatméret, vállalat életkora, vevő típusa, valamint a vállalat működési területe. A kontrollváltozókat mesterséges (*dummy*) változóként vontuk be az elemzésbe, hogy megfigyelhessük az alcsoportok közötti különbségeket. A mesterséges változók modellbeli specifikációja (lásd 1. táblázat: második megjegyzés), valamint a regressziós vizsgálatok eredményei alapján megállapítható, hogy az 1) egyéni fogyasztókat kiszolgáló vállalatok jobban teljesítenek a más vállalatot vagy kormányzatot kiszolgáló vállalatoknál, továbbá a 2) fiatal vállalatok (nem idősebb, mint 14 év) jobb teljesítményt érnek el a korábban alapított vállalatokhoz viszonyítva. A vállalat életkora változó logaritmizálást követően került a modellbe, és az eredmények arról tanúskodnak, hogy a vállalat mértbeli növekedése pozitív módon befolyásolja a vállalati teljesítményt. A kontrollváltozók mellett a környezet hatását is vizsgáltuk. Az eredmények azt mutatják, hogy a technológiai turbulencia emelkedésével a vállalati teljesítmény is nő, míg a verseny élénkülése csökkenő hatással van a vállalati teljesítményre.

2. táblázat A 19 legjobban teljesítő vállalat erőforrás allokációjától történő eltérés elemzésének regressziós eredményei

Független változók	Függő változók			
	Összteljesítmény (nem súlyozott)	Összteljesítmény (súlyozott)	Vevők megtartása	Új vevők szerzése
	β (t-érték) [†]	β (t-érték) [†]	β (t-érték) [†]	β (t-érték) [†]
Eltérés az optimálistól	-0,239 (-3,922)***	-0,239 (-3,923)***	-0,264 (-4,325)***	-0,178 (-2,776)**
Környezet				
Technológiai turbulencia	0,144 (2,121)**	0,144 (2,122)**	0,164 (2,333)**	0,093 (1,288)
Piaci turbulencia	0,118 (1,586)	0,118 (1,586)	0,065 (0,851)	0,115 (1,457)
Verseny intenzitása	-0,316 (-5,030)***	-0,315 (-5,022)***	-0,218 (-3,389)**	-0,301 (-4,589)***
Kontrollváltozók				
Vevő típusa	0,130 (2,261)**	0,130 (2,261)**	0,186 (3,122)**	0,117 (1,914)**
Termelés/szolgáltatás	-0,081 (-1,401)	-0,081 (-1,394)	-0,035 (-0,581)	-0,048 (-0,778)
Vállalat életkora	-0,149 (-2,643)**	-0,149 (-2,645)**	-0,172 (-2,942)**	-0,118 (-1,977)**
Vállalatt méret (log)	0,098 (1,659)*	0,099 (1,669)*	0,089 (1,438)	0,119 (1,907)*
Korrigált R ²	0,186	0,186	0,171	0,121
F-statisztika	8,774***	8,776***	7,730***	5,512***
Vállalatok száma	273	273	262	263

Forrás: saját szerkesztés

Magyarázat: [†] * $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

H₅ és H₆ hipotézis. A 2. táblázatban az ideális profiltól történő eltérés teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálati eredményei láthatók¹. A *H₅* hipotézis szerint azok a vállalatok, melyek válság idején nagyobb hangsúlyt fektetnek a vevőorientációra és a márka-orientációra, sikeresebbek lesznek a vevők megtartása terén azon versenytársaikhoz képest, melyek nem fektetnek akkora hangsúlyt a fenti tevékenységekre. A harmadik oszlop első sora alapján látható, hogy az eltérést kifejező regressziós együttható negatív és szignifikáns ($\beta = -0,264$), amit statisztikai értelemben igazolja a hipotézisben megfogalmazottakat. Az eredmények alapján tehát elfogadjuk *H₅* hipotézisünket. A *H₆* hipotézisben azt állítjuk, hogy azok a vállalatok, melyek válság idején nagyobb hangsúlyt fektetnek az innováció-orientációra és a versenytárs-orientációra sikeresebbek lesznek az új vevők szerzése tekintetében azon versenytársaikhoz képest, melyek kevesebb hangsúlyt fektetnek e folyamatokra. A negyedik oszlop első sorába szereplő regressziós együttható negatív és szignifikáns értéke kifejezi, hogy a legjobban teljesítő vállalatok alkotta csoportból kimaradó *kkv*-k teljesítménybeli lemaradást tapasztalnak. Ez pedig igazolja a *H₆* hipotézisben megfogalmazottakat.

¹ A két teljesítménymérő alapján sorba rendezett mintában 19 vállalatot találtunk, melyek mind a vevők megtartása, mind pedig az új vevők szerzése dimenziók mentén kimagasló teljesítményt értek el versenytársaikhoz képest. A második táblázat első sorában látható regressziós együttható negatív és szignifikáns értéke fejezi ki azt, hogy a legjobban teljesítő 19 vállalat profiltól eltérő vállalatok teljesítménybeli lemaradásban vannak. Ez a teljesítménybeli lemaradás akkor is jelentkezik, ha a két teljesítménymérőt összevont mutatóban szerepeltetjük. A súlyozott és a nem súlyozott összteljesítmény mérő között az a különbség, hogy előbbi figyelembe veszi az egyes stratégiai orientációk vállalati teljesítmény javulásában mutatott relatív értékét. Az eredmények azt mutatják, hogy a stratégiai orientációk relatív súlyának figyelembe vétele nem hoz jobb eredményt.

3. táblázat Érzékenységvizsgálat (függő változó: összteljesítmény)

Független változók	N=19	N=30	N=45	Véletlen minta N=30
	β (t-érték) [†]	β (t-érték) [†]	β (t-érték) [†]	β (t-érték) [†]
Eltérés az optimálistól	-0,239 (-3,922)***	-0,220 (-3,507)***	-0,198 (-3,020)***	-0,122 (-2,085)**
Környezet				
Technológiai turbulencia	0,144 (2,121)**	0,122 (1,728)*	0,111 (1,518)	0,245 (3,665)***
Piaci turbulencia	0,118 (1,586)	0,132 (1,732)*	0,138 (1,739)*	0,050 (0,678)
Verseny intenzitása	-0,316 (-5,030)***	-0,303 (-4,763)***	-0,303 (-4,519)***	-0,303 (-4,792)***
Kontrollváltozók				
Vevő típusa	0,130 (2,261)**	0,136 (2,285)**	0,152 (2,442)**	0,175 (2,992)***
Termelés/szolgáltatás	-0,081 (-1,401)	-0,085 (-1,412)	-0,070 (-1,116)	-0,052 (-0,881)
Vállalat életkora	-0,149 (-2,643)**	-0,160 (-2,750)**	-0,138 (-2,244)**	-0,162 (-2,790)***
Vállalatoméret (log)	0,098 (1,659)*	0,120 (1,957)*	0,091 (1,405)	0,163 (2,670)***
Korrigált R ²	0,186	0,173	0,145	0,168
F-statisztika	8,774***	7,837***	6,203***	8,604***
Vállalatok száma	273	262	247	263

Forrás: saját szerkesztés

Magyarázat: [†] * $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

A 3. táblázat az érzékenységvizsgálatról közöl eredményeket. Itt arra voltunk kíváncsiak, hogy a legjobban teljesítő vállalatok csoportjának számbeli növelése milyen hatással van az e csoportból kimaradó vállalatok modellbeli viselkedésére. Az alapmodellünk 19 megfigyelési egységet tartalmazott, ehhez viszonyítva növeltük a kiemelt vállalatok számát. A második modellünk 30 vállalatot tartalmazott, és a regressziós eredmények alapján látható, hogy a legjobban teljesítő csoporttól történő eltérés teljesítményre gyakorolt negatív hatása mérséklődött (a táblázat első sora alapján: $\beta = -0,239$ [N=19] szemben $\beta = -0,220$ [N=30]). A harmadik modellünkben a legjobban teljesítő vállalatok számát 45-re emeltük, és így futtattuk a regressziós modellünket, ami megint csak igazolja a referenciacsoport felhígulásának teljesítmény-csökkenésben mutatkozó hatását ($\beta = -0,239$ [N=19] szemben $\beta = -0,198$ [N=45]). Az érzékenységvizsgálat során futtatott utolsó modellünk 30 véletlenszerűen kiválasztott vállalat profiljához történő viszonyítást reprezentálja. A korábbi eredményekhez hasonlóan itt is megfigyelhető a teljesítményre gyakorolt negatív hatás mérséklődése ($\beta = -0,239$ [N=19] szemben $\beta = -0,122$ [N=30]). Összességében tehát megállapítható, hogy az érzékenységvizsgálat igazolta azon feltevésünket, hogy a legjobban teljesítő vállalatok profiljától történő eltérés szignifikáns teljesítménybeli romlást eredményez.

5. Összegzés

Vizsgálatunkban a következő kérdésekre kerestük a választ. 1) Milyen stratégiai erőforrásokra helyezik a hangsúlyt gazdasági válság idején a *kkv*-k annak érdekében, hogy vevőiket megtartsák, vagy új vevőket szerezzenek? 2) Azon *kkv*-k, melyeknél optimális módon megy végbe a stratégiai erőforrások allokációja, felülmúlják-e teljesítményben azon versenytársaikat, melyeknél az erőforrások allokációja nem optimális módon megy végbe? Az regressziós vizsgálatok során kapott eredmények azt mutatják, hogy az innovációs kapacitások fejlesztő, valamint a versenytársak tevékenységét aktívan figyelő vállalatok képesek új vevőket szerezni. Ezzel szemben a fogyasztói preferenciák változását követő

vállalatok a meglévő vevők megtartásában jeleskednek, míg az erős márkát építő vállalatok sem a vevők megtartásában, sem pedig új vevők szerzésében nem tudnak kiemelkedőt nyújtani válság idején. A stratégiai erőforrásokra helyezett nagyobb hangsúly teljesítménynövekedésre gyakorolt hatását illetően megállapítható, hogy mind a vevők megtartása, mint pedig az új vevők szerzése esetében kifizetődő többet fektetni a fogyasztói preferenciák és a versenytársak tevékenységének megismerésébe, valamint növelni az innovációs kapacitásokat, hiszen minden ilyen pótlólagos befektetés teljesítménybeli növekedést jelent a vállalatok számára. Összességében tehát elmondható, hogy gazdasági válság idején különböző stratégiák követhetők (piacok megtartása, új piacok szerzése), amelyekhez azonban eltérő erőforráskészletre van szükség. Elmondható továbbá, hogy minőségbeli különbség tapasztalható a stratégiai céljaikat konzisztensen követő vállalatok és azon vállalatok között, amelyek céljaik elérése érdekében kevesebb erőforrást mozgósítanak.

Irodalomjegyzék

- Aaker, D. A. (1996): Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38, 3, pp. 102–120.
- Andrews, K. R. (1980): *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Atuahene-Gima, K. (1995): An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: A contingency approach. *Journal of Product Innovation Management*, 12, pp. 275–293.
- Balaton K. – Csiba Zs. (2012): A gazdasági válság hatása a vállalati stratégiákra - Magyar és szlovák tapasztalatok. *Vezetéstudomány*, 43, 12, 4–13. o.
- Balaton K. – Gelei A. (2013): A gazdasági válság hatása a szervezetek működésére és vezetésére. *Közgazdasági szemle*, 60, 3, 365–369. o.
- Calantonea, R. J. – Cavusgil, S. T. – Zhao, Y. (2002): Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 6, pp. 515–524.
- Christensen, C. M. – Bower, J. L. (1996): Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 3, pp. 197–218.
- D’Aveni, R. A. – MacMillan, I. C. (1990): Crisis and the Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, December, pp. 634–657.
- Daft, R. L. – Sormunen, L. – Parks, D. (1988): Chief executive scanning, en-vironmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 123–139.
- Day, G. S. – Nedungadi, P. (1994): Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58, 2, pp. 31–44.
- Deshpandé, R. – Farley, J. U. – Webster, F. E., Jr. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *The Journal of Marketing*, 57, 1, pp. 23–37.
- Dess, G. G. – Beard, D. W. (1984): Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 1, pp. 52–73.
- Drazin, R. – Van de Ven, A. H. (1985): Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30, 4, pp. 514–539.
- Gao, G. Y. – Zhou, K. Z. – Yim, C. K. B. (2007): On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 1, pp. 3–15.

- Gatignon, H. – Xuereb, J. M. (1997): Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34, 1, pp. 77–90.
- Gresov, C. (1989): Exploring fit and misfit with multiple contingencies. *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 431–453.
- Grewal, R. – Tansuhaj, P. (2001): Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65, 2, pp. 67–80.
- Hambrick, D. C. – D'Aveni, R. A. (1988): Large corporate failures as downward spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 1–23.
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the Future*. Boston, Harvard Business School Press.
- Han, J. K. – Kim, N. – Srivastava, R. K. (1998): Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62, October, pp. 30–45.
- Hannan, M. T. – Freeman, J. (1977): The Population Ecology of Organizations. *The American Journal of Sociology*, 82, 5, pp. 929–964.
- Hurley, R. F. – Hult, G. T. M. (1998): Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *The Journal of Marketing*, 62, 3, pp. 42–54.
- Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1, pp. 1–22.
- Keller, K. L. (2000): The brand report card. *Harvard Business Review*, 78, 1, pp. 147–157.
- Kiss Gy. (2014): Foglalkoztatás gazdasági válság idején – a munkajogban rejlő lehetőségek a munkajogviszony tartalmának alakítására (jogdogmatikai alapok és jogpolitikai indokok). *Állam- és jogtudomány*, 55, 1, 36–76. o.
- Lado, N. – Duque, L.C. – Bass, D. A. (2013): Current Marketing Practices and Market Orientation in the Context of an Emerging Economy: The Case of Uruguay. *Journal of Small Business Management*, 51, 4, pp. 602–616.
- Lawton, L. – Parasuraman, A. (1980): The impact of the marketing concept on new product planning. *Journal of Marketing*, 44, pp. 19–25.
- Lewin, A. Y. – Volberda, H. W. (1999): Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10, 5, pp. 519–535.
- Lusch, R. F. – Laczniak, G. R. (1987): The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15, Fall, pp. 1–11.
- Lynn, G. – Morone, J. – Paulson, A. (1996): Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process. *California Management Review*, 38, 3, pp. 8–37.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24, pp. 934–948.
- Mintzberg, H. T. (1979): *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Naidoo, V. (2010): Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39, 8, pp. 1311–1320.
- Narver, J. C. – Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 4, pp. 20–35.

- Ozturan, P. – Ozsomer, A. (2011): Understanding the market in turbulent times: advertising during economic downturns: market orientation and industry environment effects. *AMA Summer Educators' Conference Proceedings*, 22, pp. 61–62.
- Paladion, A. (2007): Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 6, pp. 534–553.
- Shapiro, B. P. (1988): What the Hell Is 'Market Oriented'? *Harvard Business Review*, 66, November/December, pp. 119–25.
- Staw, B. M. – Sandelands, L. E. – Dutton, J. E. (1981): Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 501–524.
- Tan, J. – Tan, D. (2005): Environment–strategy co-evolution and co-alignment: a staged model of Chinese SOEs under transition. *Strategic Management Journal*, 26, 2, pp. 141–157.
- Urde, M. (1999): Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15, 1–3, pp. 117–133.
- Urde, M. – Baumgarth, C. – Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation – from alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66, 1, pp. 13–20.
- Venkatraman, N. (1990): Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective. *Journal of Management Studies*, 27, 1, 19–41. o.
- Venkatraman, N. – Prescott, J. E. (1990): Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11, 1, pp. 1–23.
- Vorhies, D. W. – Morgan, N. A. (2003): A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance. *Journal of Marketing*, 67, January, pp. 100–115.
- Voss, G. B. – Voss, Z. G. (2000): Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *The Journal of Marketing*, 64, 1, pp. 67–83.
- Wong, H. Y. – Merrilees, B. (2005): A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14, 3, pp. 155–162.
- Wong, H. Y. – Merrilees, B. (2008): The performance benefits of being brand-oriented. *Journal of Product & Brand Management*, 17, 6, pp. 372–383.