

**Mitev Ariel - Bauer András**

## **A válság hatása a vállalatok marketingtevékenységére\***

TM 6. sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

\* A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség c. műhely Vállalközi kapcsolatok és vállalati hálózatok c. kutatócsoportban készült.*

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina  
Kutatócsoport-vezető: Kolos Krisztina

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.

## Tartalomjegyzék

<b>ÖSSZEFOGLALÁS</b> .....	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>5</b>
<b>BEVEZETÉS</b> .....	<b>6</b>
<b>1. ÉSZLELT ÁLTALÁNOS VÁLSÁGHELYZET BEMUTATÁSA</b> .....	<b>8</b>
<b>2. FOGYASZTÓI REAKCIÓK A VÁLSÁGBAN</b> .....	<b>10</b>
<b>3. LEHETSÉGES MARKETINGSTRATÉGIÁK VÁLSÁGBAN</b> .....	<b>12</b>
3.1. Gazdasági recesszió és fogyasztói depresszió.....	13
3.2. Különbségek B2B és B2C piacokon működő cégek válságra adott válaszaik között.....	15
<b>4. A VÁLSÁGRA ADOTT HAZAI MARKETINGVÁLASZOK</b> .....	<b>17</b>
<b>5. VÁLSÁGKEZELŐ STRATÉGIÁK</b> .....	<b>24</b>
<b>ÖSSZEFOGLALÁS: AVAGY ELŐZNI A LEGNEHEZEBB SZAKASZOKON</b> .....	<b>26</b>

## Összefoglalás

A tanulmányban azt elemeztük, hogy a vizsgált vállalatok a válságra milyen marketingválaszokat gondoltak megfelelőnek. Ennek megválaszolásához a „Versenyben a világgal” kutatási program 2009-ben készült felméréseinek 300 vállalatra kiterjedő mintáját elemeztük, amelyet szakértői interjúkkal egészítettünk ki. A tanulmány alapozó részében elemeztük a nemzetközi trendeket és megoldásokat.

A marketingben a válaszok helyessége ugyanis annak alapján ítélni lehet, hogy milyen mértékben képes a vállalat a fogyasztók dinamikusan alakuló igényeit formálni vagy azoknak megfelelni oly módon, hogy figyelembe veszi a környezet sajátosságait. A vizsgált vállalatok válságkezelő stratégiája ad-hoc jellegűnek mondható, nem illeszkedik az addigi stratégiai irányokhoz vagy az addig folytatott marketingstratégiához. A legnépszerűbb válságkezelő marketingeszközök az új piacok keresése, az akciózás és a költségcsökkentés. Közepesen népszerű a más média használata, a termékinnováció, az árcsökkentés, valamint a reklámkiadások csökkentése. A legkevésbé kedvelt eszközök pedig a marketingtevékenység kiszervezése, a termékválaszték vagy a termékminőség csökkentése.

A választott eszközök típusai alapján három stratégiai irány határozható meg, az alternatív utak keresése, az ármérséklés, valamint a beszűkülés. A megkérdezett vállalatok 39,9%-a beszűkülő stratégiát, 30,4%-a az alternatív és ármérséklő stratégiák kombinációját, míg 29,7% egyik stratégiát sem preferálja. A választás azonban a legtöbb esetben inkább ad-hoc jellegűnek, mint tudatosan átgondolt stratégiának tűnik, mivel a választott irány nem függ a vállalat addigi marketingtevékenységétől vagy az addig hangsúlyosnak vélt jellemzőktől és versenyelőnyöktől.

Kulcsszavak: pénzügyi válság, marketingválaszok, Versenyképesség-kutatás

# **The Impact of Financial Crisis on Marketing Activities of Hungarian Companies**

## **Abstract**

In this study the marketing responses of the companies were analyzed, which were involved in the Competitiveness Research Program survey carried out during 2009 among 300 companies, combined with expert interviews. A literature review preceded the empirical part.

The capability of dynamic adaptation to consumer needs defines the right strategy in marketing. In our analysis we mainly found ad-hoc adaptation to handling the crisis that has little connection to firms' previous strategic directions or their marketing strategy. The most popular crisis management tools include the search for new markets, promotions, and cost reductions. New media, product innovation, price reductions and lower advertising is less followed by companies. The least frequent reactions include outsourcing and reducing product quality.

Based on the above three directions emerge. 39,9 % of the companies contract, 30,4 % use a combination of price reduction and alternative strategies and the remaining subset has formulated no strategy. The strategic directions show little correlation to previous practices or to the core competitive advantages.

Keywords: financial crisis, marketing responses, competitiveness-research

## Bevezetés

A tanulmányban azt elemeztük, hogy a vizsgált vállalatok a válságra milyen marketingválaszokat gondoltak megfelelőnek. Ennek megválaszolásához a „Versenyben a világgal” kutatási program 2009-ben készült felmérésének 300 vállalatra kiterjedő mintáját elemeztük, amelyet szakértői interjúkkal egészítettünk ki. Bár a felmérés 2009-ben történt, a levonható tanulságok még mindig aktuálisak, sőt a válság újabb szakaszának beköszöntésével még időszerűbbé válnak.

A marketingválaszok kontextusát úgy lehet megfelelően értelmezni, ha először vázoljuk az általános válsághelyzet észlelését, valamint bemutatjuk a fogyasztói oldalt is. A marketingben a válaszok helyessége ugyanis annak alapján ítélni lehet meg, hogy milyen mértékben képes a vállalat a fogyasztók dinamikusan alakuló igényeit formálni vagy azoknak megfelelni oly módon, hogy figyelembe veszi a környezet sajátosságait. Ebből a szempontból különbség látható a végső felhasználói (B2C), valamint a szervezetközi (B2B) piacok között.

Stratégia kérdése, hogy a válságot veszélyként vagy lehetőségként fogják fel, mivel előbbi esetben ez alapvetően korlátozza a lehetséges utakat, az utóbb pedig új, kreatív megoldásokat indukálhat. A két felfogás alapvetően függ a vezetés által képviselt filozófiától, determinálva a vállalat által képviselt stratégiai irányokat.

A vizsgált vállalatok válságkezelő stratégiája ad-hoc jellegűnek mondható, nem illeszkedik az addigi stratégiai irányokhoz vagy az addig folytatott marketingstratégiához. A legnépszerűbb válságkezelő marketingeszközök az új piacok keresése, az akciózás és a költségcsökkentés. Közepesen népszerű a más média használata, a termékinnováció, az árcsökkentés, valamint a reklámkiadások csökkentése. A legkevésbé kedvelt eszközök pedig a marketingtevékenység kiszervezése, a termékválaszték vagy a termékminőség csökkentése.

A választott eszközök típusai alapján három stratégiai irány határozható meg, az alternatív utak keresése, az ármérséklés, valamint a beszűkülés. A megkérdezett vállalatok 39,9%-a beszűkülő stratégiát, 30,4%-a az alternatív és ármérséklő stratégiák kombinációját, míg 29,7% egyik stratégiát sem preferálja. A választás azonban a legtöbb esetben inkább ad-hoc jellegűnek, mint tudatosan átgondolt stratégiának tűnik, mivel a választott irány nem függ a vállalat addigi marketingtevékenységétől vagy az addig hangsúlyosnak vélt jellemzőktől és versenyelőnyöktől. Erre utal az is, hogy a válságkezelő irányokat vizsgálva az alapváltozók közül kizárólag a vállalat mérete és a tulajdonosi viszonyok alapján mutatható ki összefüggés. A válaszok inkább pánikszerű reakcióként

definiálhatók vagy olyan kontextusban értelmezhetők csak, hogy mit lenne jó csinálni, de ez nem biztos, hogy eredményes is lesz. A tanulmány megállapításai segítséget adhatnak a döntéshozóknak a helyes irány megtalálásában a válság újabb szakaszaiban.

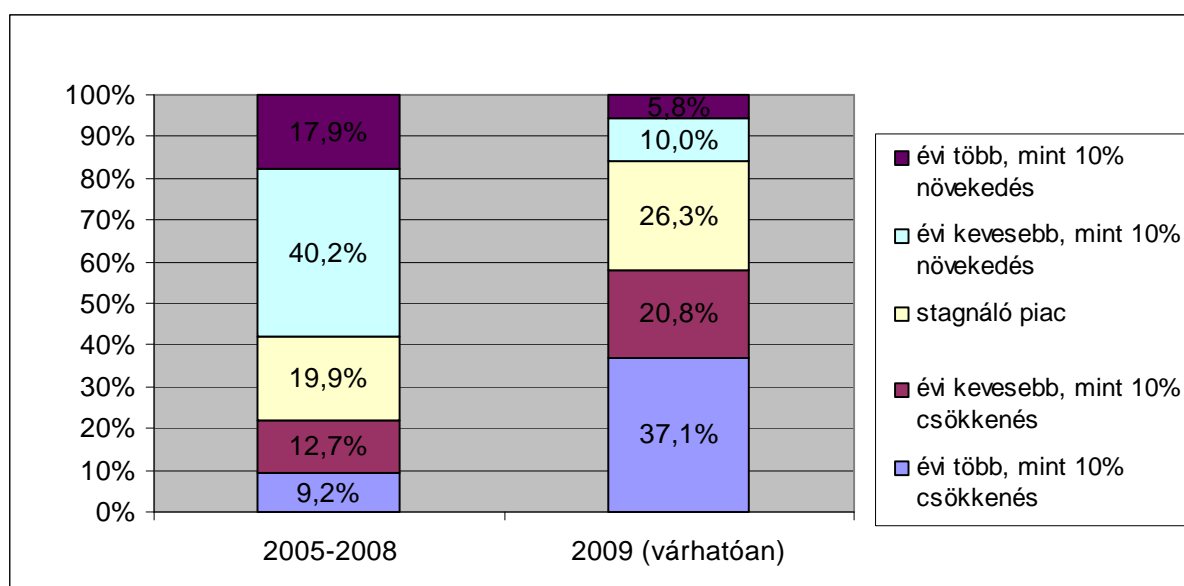
## 1. Észlelt általános válsághelyzet bemutatása

A válság fogalmát legáltalánosabban úgy határozhatjuk meg, hogy a válság olyan rendellenes esemény, amely katasztrofális hatással lehet a cégre, akár teljesen szét is rombolhatja (Pearson és Clair, 1998). A krízis hátrányosan érintheti, vagy akár teljesen meg is akadályozhatja a célok elérését, és emiatt bizonyos esetekben a cég túlélése is veszélybe kerül (D'Aveni és MacMillan, 1990).

A kapitalizmusban a válságok ciklikusan ismétlődnek, bár az nehezen megjósolható, hogy pontosan mikor kerül sor újabbra. Még abban az esetben is, ha a recessziót egyetlen szektor váltotta ki, hatásai mégis széles körben tapasztalhatók, erősek a negatív externáliák. Mintegy hüvelykujj szabályként jellemző, hogy a legtöbb cég csökkenti innovációs és marketingköltségeit annak reményében, hogy ily módon erőforrásait meg tudja óvni (Barwise, 1999).

Az empirikus vizsgálatban, amikor a hazai vállalatok belföldi piacának összesített forgalmát a 2005-2008-as időszakot illetően összehasonlítjuk a 2009-es évben várható forgalommal (1. ábra), akkor a várható csökkenés drasztikusnak mondható, hiszen 9,2%-ról 37,1%-ra nőtt azon vállalatok aránya, akik 10%-nál nagyobb forgalomvesztéssel számolnak, valamint 12,7%-ról 20,8%-ra azoké, akik 10%-nál kevesebb csökkenést prognosztizálnak. Valamelyest nőtt a stagnáló piaccal számolók aránya (19,9%-ról 26,3%-ra). Ennek eredményeként 58,1%-ról 15,8%-ra csökkent az olyan cégek aránya, akik bármilyen típusú növekedésre számítanak.

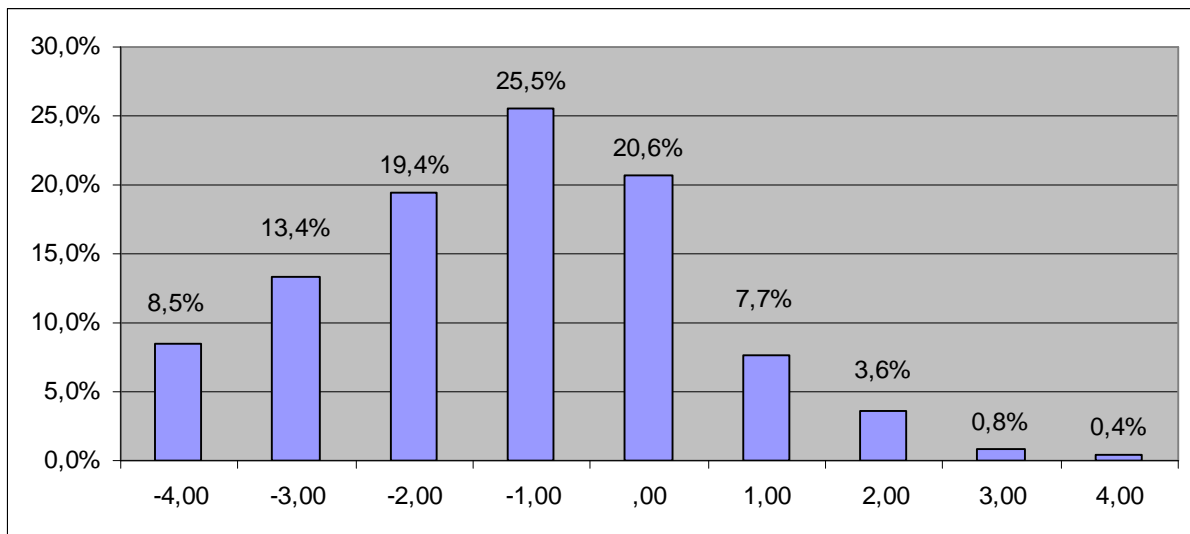
1. ábra: Vállalatok belföldi piacának forgalomalakulása (n=281)





Az 1. ábrán öt szintet láthatunk, ahol a legalacsonyabb (egyés) szint az évi több mint 10%-os csökkenést, a legmagasabb (ötös) szint pedig az évi több mint 10%-os növekedést jelenti. Ha a szintek közti ugrások alapján vizsgáljuk a forgalmakat, akkor kiderül, hogy a vállalatok 8,5% négy szintet is esett a 2005-2008-as időszakhoz képest (2. ábra). A vállalatok 54,8%-ának várható forgalma legalább egy szintet esett 2009-re, 20,6%-a nem váltott szintet, valamint csupán 12,5%-a gondolta úgy, hogy képes jobb teljesítményt nyújtani a 2005-2008-as periódushoz képest.

2. ábra: Belső piaci forgalom vélt szintváltozása 2009-re (n=247)



Az erre a várakozásra adott reakciók természetesen egyaránt támaszkodnak korábbi tapasztalatokra, valamint jövőbeni várakozásokra, így a fogyasztók várható reakcióira.

## 2. Fogyasztói reakciók a válságban

A vásárlási döntéseket jelentős mértékben befolyásolja a gazdasági környezet, mivel ha az kiszámíthatatlan, akkor a fogyasztók is meginognak (Flatter és Willmott, 2009). A válság mind pénzügyi, mind pedig pszichológiai értelemben hatással van a fogyasztókra (Ang et al., 2000), ráadásul az utóbbi tényezőket nem mindig veszik figyelembe az elemzések.

A gazdasági környezetnek való erőteljesebb kitettség dinamikus változásokat indukál a fogyasztói szokásokban, amely egyúttal lehetőséget is teremt mindazon vállalatok számára, amelyek képesek jól megérteni a változások lényegét gazdasági és pszichológiai értelemben egyaránt.

A recesszióban egyrészt csökken a fogyasztók vásárlóereje, másrészt pedig bizonytalanak abban, hogy mikor várható újra fellendülés. Emiatt takarékosabbá válnak és elhalasztják a termékek vásárlását vagy a szolgáltatások igénybevételét, vagy eleve kerülnek a vásárlási helyzeteket. Azoknál az iparágaknál, amelyek közvetlenül fogyasztókat szolgálnak ki, direkt keresletcsökkenés figyelhető meg, és indirekt csökkenés a kapcsolódó iparágaknál. Számos szolgáltatást saját maguk oldanak meg (pl. hajvágás, javítás) ahelyett, hogy szolgáltatót vennének igénybe (Rampell, 2009).

A fogyasztók lényegesen érzékenyebbek a termékek árai iránt, ha bevételeiket bizonytalanak érzik (Chou és Chen, 2004), emiatt a vásárlás elmozdul a kevésbé drága termékek irányába. Más kutatások ugyanakkor azt emelik ki, hogy a válság alatt bizonyos márkák iránti hűség megmaradhat, mivel valami biztos, kiszámítható dolgot keresnek egy bizonytalan helyzetben. Ezek a márkázott termékek apró jutalmat jelenthetnek vagy kompenzációt amiatt, mert kevesebbet költenek szolgáltatásokra, kevesebbszer mennek például étterembe (Nguyen, 2011).

A válság az eltérő termékkategóriákat eltérő módon érinti. A recesszióban például a fogyasztók kevesebb drága luxusterméket vásárolnak. Ugyanakkor látható az is, hogy a világban növekedett a jövedelmi egyenlőtlenség, azaz a gazdagok kevesebbet vesztek arányaiban, mint a szegényebbek. Az egyes termékkategóriáktól eltekintve látható, hogy a vásárlást inkább a szükségyszerűség és nem a különlegesség irányítja, és az emberek inkább megpróbálják megjavítani régi használati tárgyukat ahelyett, hogy újakat vásárolnának (Carrigan és de Pelsmacker, 2009).

Az előbbieken írottakkal összhangban, a válságban a fogyasztók lényegesen jobban figyelnek a vásárolt termékek ár/minőség arányára. Több időt szánhatnak arra, hogy alaposabban körbenézzenek, összehasonlítsák az árat az interneten. Az alapvető termék, amelyek a

fennmaradáshoz szükségesek (pl. élelmiszer, takarítószer, tisztálkodás), kevésbé vannak kitéve a recesszió hatásának.

A válságban a fogyasztók túlnyomó részben abból indulnak ki, hogy kevesebből kell gazdálkodniuk, és emiatt hogyan tudják kiadásukat csökkenteni. Ugyanakkor ezzel együtt járó jelenség a fogyasztói igények dinamikus átstrukturálódása, amely piaci lehetőségként is felfogható a dinamikus változó környezetben (1. táblázat).

1. táblázat: Fogyasztói igények a válságban

<b>Fogyasztói igény</b>	<b>Leírás</b>	<b>Példa</b>
„Az én házam, az én váram.”	Azok a termékek, amelyek képesek az otthonot kényelmesebbé és szórakoztatóvá varázsolni.	Felszerelések, hazavihető készülékek, társasjátékok
„Okos döntést hozok.”	Alapos indokra van szükség, hogy mire költsek a pénzüket.	A kommunikációs üzenetekben be kell bizonyítani, hogy az adott termék miért előnyös.
„Elegem van abból, hogy dolgozom a semmiért. Egy kis törődést igazán megérdemlek.”	A fogyasztókat az apró élvezetekkel, és mindennapi luxustermékekkel lehet a piacra visszacsábítani.	Azok a videojátékok, amelyek otthoni mozgást tesznek lehetővé a drága sportolási bérletek vonzó helyettesítői.
„Nem becsülnék meg és magamra hagynak a káoszban.”	A nőket különösen érzékenyen érinti a válság, mivel jellemzően ők azok, akik kiviszik oroslánrészüket a mindennapi bevásárlásból és a háztartás napi megélhetésének biztosításából.	A fogyasztók kedvezően fogadják a vállalatok megbízható és empatikus ajánlatait.

Forrás: Roche et al. (2010), 42. old.

Az ismét növekedésnek induló piacokon a vevők már abból indulnak ki, hogy ismét valamivel több van. Ez természetesen nem jelent visszatérést a pazarló életmódra, ugyanakkor a fogyasztók nyitottak azokra a meggyőző üzenetekre, amelyek ismételten vásárlásra buzdítják őket. Ekkor ugyanis meghatározó erővel törnek fel azok az igények, amelyek a recesszió alatt elhalasztott megújításokra vonatkoznak, vagy a válság alatti innovációk következtében felismert új igények kielégítését szolgálják (pl. energiatakarékosabb megoldások, készülékek). Az innovációnak meghatározó ereje van abban, hogy megvédje vagy újra fellendítse a profitot. A kérdés csupán annyi, hogy a fogyasztók mely termékek iránt különösen fogékonyak ilyen időszakban.

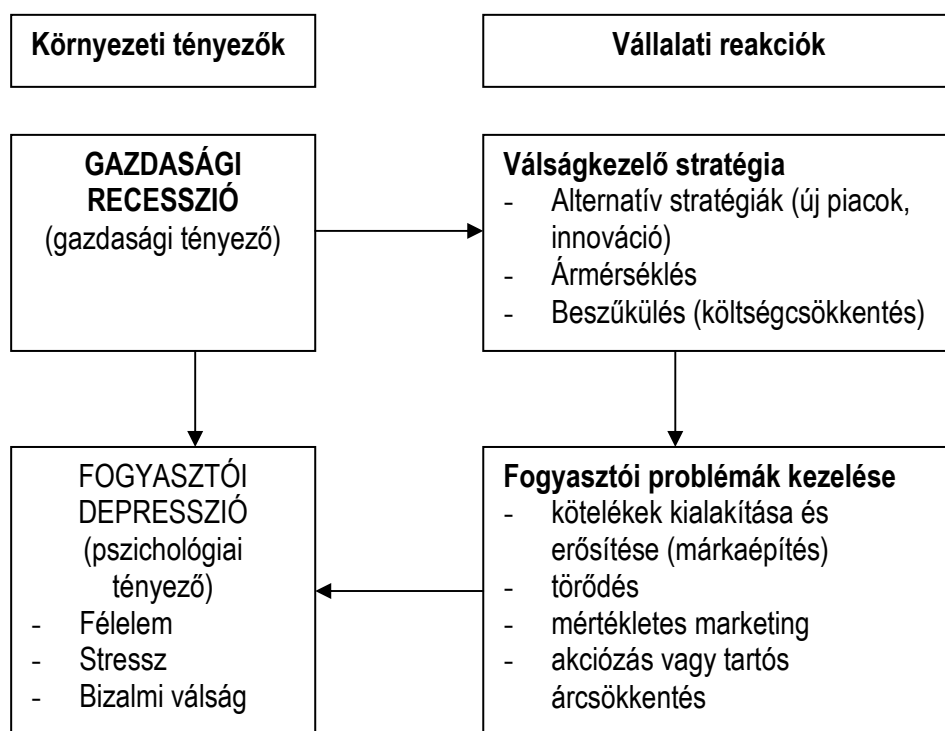
### **3. Lehetséges marketingstratégiák válságban**

Mivel egységes elméleti keret nem domináns a szakirodalomban, különböző szerzők eltérő elméleti modelleket javasolnak a válság marketing szempontú kezelésére. A kutatási közelítések egyik része alapvetően a fogyasztói magatartásból levezethető marketingstratégiai lépésekre koncentrálnak, másik része pedig a versenytársak tevékenységén alapuló keretben elemzi a szükséges lépéseket. A fogyasztói kiindulás egyik példája Roche et al. (2010), akik szerint a válság megváltoztatta a fogyasztók vásárlási magatartását, valamint költséghez való attitűdjüket. A vállalatok számára tehát lényeges lenne annak alaposabb vizsgálata, hogy a válság miként érintette a fontosabb szegmenseket, hogyan alakult át a költségvetés és milyen termékekre és szolgáltatásokra részesítenek előnyben még mindig. A legtöbb cég azonban meglehetősen kevés energiát fordít erre, részben az ehhez szükséges eszközök hiánya miatt. Azok a vállalatok kerülnek ki győztesen a válságból, amelyek képesek mélyebb bepillantást kapni a fogyasztók gondolkodásmódjáról (Roche et al., 2010).

### 3.1. Gazdasági recesszió és fogyasztói depresszió

A GAZDASÁGI RECESSZIÓ pszichológiai értelemben FOGYASZTÓI DEPRESSZIÓT jelent, mivel a fogyasztók a bizonytalan helyzet miatt attól tartanak, hogy elvesztik állásukat, befektetéseiket vagy mindkettőt (3. ábra). A vállalatoknak tehát nem kizárólag az esetleges pénzügyi következményekkel kell számolniuk, hanem a fogyasztót ért pszichológiai hatásokkal is, melyeket eltérő módon lehet kezelni.

3. ábra: Környezeti tényezőkre adott tipikus vállalati reakciók a válságban



Forrás: szerzők saját szerkesztése

A vállalati hatások egyik példjaként Srinivasan et al. (2005) marketingvezetőket vizsgált, hogy milyen mértékben hajlandóak növelni a marketing erőfeszítéseiket a válságban. A válságban a proaktív marketinget azok a cégek részesítették előnyben, amelyek vállalkozó szemléletűek, a marketinget stratégiai eszköznek tekintik, valamint hozzáférnek a megfelelő erőforrásokhoz. A marketing ráfordítások növelésével tehát még a recesszióban is előnyt lehet kovácsolni.

Egy elméletibb megközelítés alapján a recesszió megváltoztatja a piaci feltételrendszert. Játékelméleti megfontolások alapján, ha a válságban az általános reakció a marketingkommunikációs

költségek csökkentése, akkor azok a vállalatok előnyt élveznek, amelyek nem változtattak a recesszió előtti költségükön. Mivel rengeteg cég visszavesz, emiatt jelentősen csökken a fogyasztókat elárasztó üzenetek mennyisége, emiatt növekszik a kommunikáció ereje (Tellis és Tellis, 2009). Albion és Farris (1981) is úgy érvel, hogy a fogyasztók jóval érzékenyebbek a reklámokra a válságban, mivel megnyugvást és biztonságérzetet kelt egy stresszel teli helyzetben, amikor a fogyasztók maguk is bizonytalanok. Azok a fogyasztók, akik a gazdasági visszaesésben csökkentik a költségeiket, sokszor a reklámokra támaszkodnak, hogy biztonságérzetük növekedjen és emiatt jobban emlékeznek a hirdetett márkákra.

Graham és Frankenberger (2011) más kutatásokkal összhangban kimutatták, hogy a reklámoknak hosszú távú előnyei vannak, amelyek messze meghaladják költségeiket. A reklámozás olyan mértékben hozzájárul a forgalomhoz, hogy a befektetőknek is célszerű figyelembe venni ezt a hatást. Azok a menedzserek, akik költenek a marketingkommunikációra, nem csupán a cég jövőbeni forgalmát alapozzák meg, hanem pozitív jelzéseket is küldenek a befektetőknek a várható teljesítményről.

Érdeemes továbbá elemezni azt a válságot elhúzó, azt meghosszabbító hatást, melyet több kutatásban is megfigyelhetünk. E szerint a vállalatok, melyek a válságban elkezdtek csökkenteni reklámozásra fordított kiadásaikat, azt még akkor is folytatták, amikor a belső mutatók már ezt nem indokolták, eredményül pedig alacsonyabb növekedést értek el későbbi eladásaikban. Ez a jelenség az idősoros kimutatásokban világosan mutatta a „reklámozási válság” megkésett megjelenését. A korábbi megállapításokkal együtt ez azt jelenti, hogy a megnövelt/fenntartott reklámozás pozitív hatásai már azonnal is jelentkeznek, míg fordított esetben az eladás lelassult növekedése vagy apadása inkább hosszabb távon jelent problémát a vállalat számára. Megjegyzendő, hogy a reklámköltés növelésének pozitív és hosszú távú kihatásai nem csupán az eladásokat és a bevételeket növelik meg, hanem a befektetők számára is előnyös képet nyújtanak a vállalatról. Ezen felül pedig a fogyasztói bázis felé olyan bizalmi jelzést adnak, mely a recessziós időszak végéig (2-3 éves időtáv) képes kitartani (Frankenberger–Graham 2004).

Végezetül egy újabb lehetséges közelítést vázol fel az Amerikai Marketing Szövetség (AMA), amely szerint a mértékletes marketing (austerity marketing) korszakába léptünk: ennek lényege az olyan fogyasztókra irányuló marketing, akik nem akarnak költeni. Ez a megközelítés az árengedmények és a kuponok tengerében további ösztönzőket hoz létre, amelyek világossá teszik a fogyasztók számára, hogy miért éri meg az ajánlat, és miként elégítik ki a vásárlók igényeit és vágyait (Sullivan, 2008).

Ennek egyik példája lehet, amikor egy olyan időszakban, amikor számos család komoly anyagi nehézséggel néz szembe, illik megértést tanúsítani azok iránt, akiknek a többiekhez képest kevesebb van. A mértékletes marketing figyelembe veszi a fogyasztók félelmeit, a kényelem iránti vágyódásukat, valamint azt, hogy elutasítják a magamutogató tékozlást (Grossberg, 2009).

A továbbiakban az általános stratégiai alkalmazás egy olyan vetületét mutatjuk be, amely figyelembe veszi a fogyasztói és szervezatközi piacok eltérő jellegét, mint például az utóbbiakon megjelenő erős multiplikátor hatásokat.

### 3.2. Különbségek B2B és B2C piacokon működő cégek válságra adott válaszaik között

Lilien és Srinivasan (2010) egy olyan adatbázist használt, amely 1969 és 2008 között, hét válságidőszakon keresztül tartalmazott adatok amerikai cégekről. Kutatásukban kimutatták, hogy azok a B2B és B2C piacokon működő cégek, amelyek a válságban növelték kutatás-fejlesztési ráfordításaikat, növelték mind a profitjukat, mind részvényárfolyamukat (2. táblázat). Ugyanakkor azok a B2B relációban érdekelt cégek, amelyek növelték a reklámköltséget, ott csökkent a profit és a részvényárfolyam. A B2C szolgáltató cégeknél az innovációs és a reklámköltségek növelése pozitív hatással van mind a profitra, mind pedig részvényárfolyamra. Azoknál B2C piacokon tevékenykedő vállalatoknál, amelyek termékeket állítanak elő, a reklámköltségek növelése növeli a profitot, de csökkenti a részvényértéket. Vagyis válságban a B2B piacokon inkább az innovációra kellene koncentrálni, a B2C piacokon ugyanakkor elsősorban a reklámokra.

2. táblázat: Kutatás-fejlesztés- és reklámköltségek növelésének hatása a válságban

Vállalat típusa	Ráfordítás növelése		Hatás a profitra	Hatás a részvényárfolyamra
B2B termék	Kutatás-fejlesztés	→	Növekedés	Növekedés
B2B termék	Reklám	→	Csökkenés	Csökkenés
B2B szolgáltatás	Kutatás-fejlesztés	→	Növekedés	Növekedés
B2B szolgáltatás	Reklám	→	Csökkenés	Csökkenés
B2C termék	Kutatás-fejlesztés	→	Növekedés	Növekedés
B2C termék	Reklám	→	Növekedés	Csökkenés
B2C szolgáltatás	Kutatás-fejlesztés	→	Növekedés	Növekedés
B2C szolgáltatás	Reklám	→	Növekedés	Növekedés

Forrás: Lilien és Srinivasan (2010) alapján

Lilien és Srinivasan (2010) szerint nincs egyetlen jó stratégia a válságban való költésre, mivel ez függ a cég típusától, a piacrészesedéstől, a pénzügyi helyzettől, a termékválasztéktól, és még számos olyan tényezőtől, amit nagyon nehéz mérni.

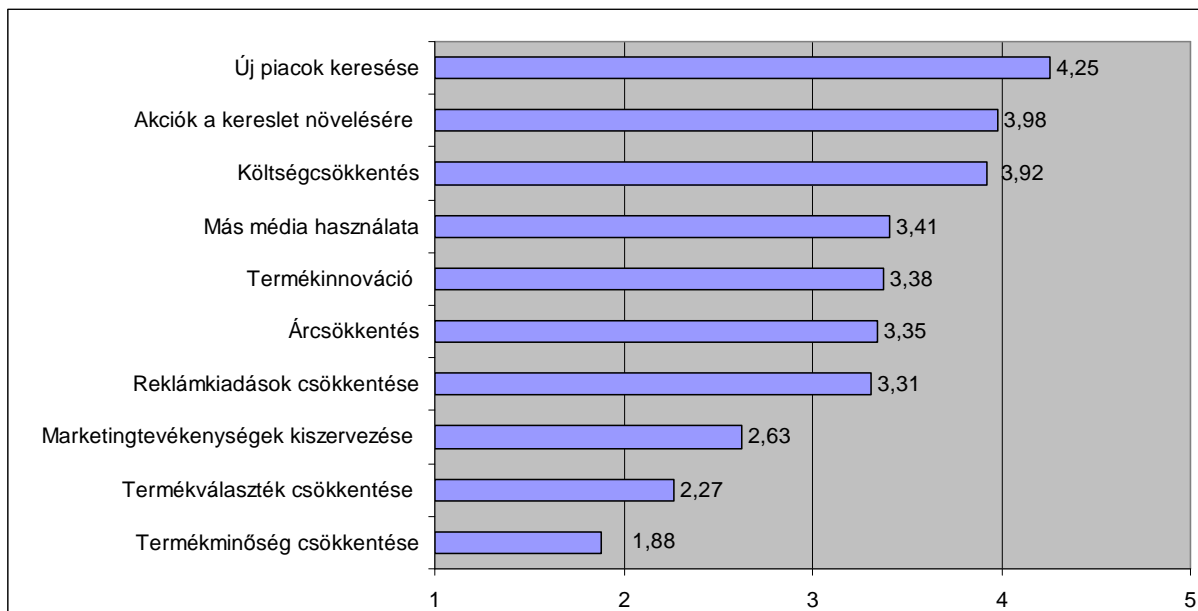
Az elméleti áttekintés után a magyar vállalatok körében alkalmazott eszközöket és irányokat elemezzük.



## 4. A válságra adott hazai marketingválaszok

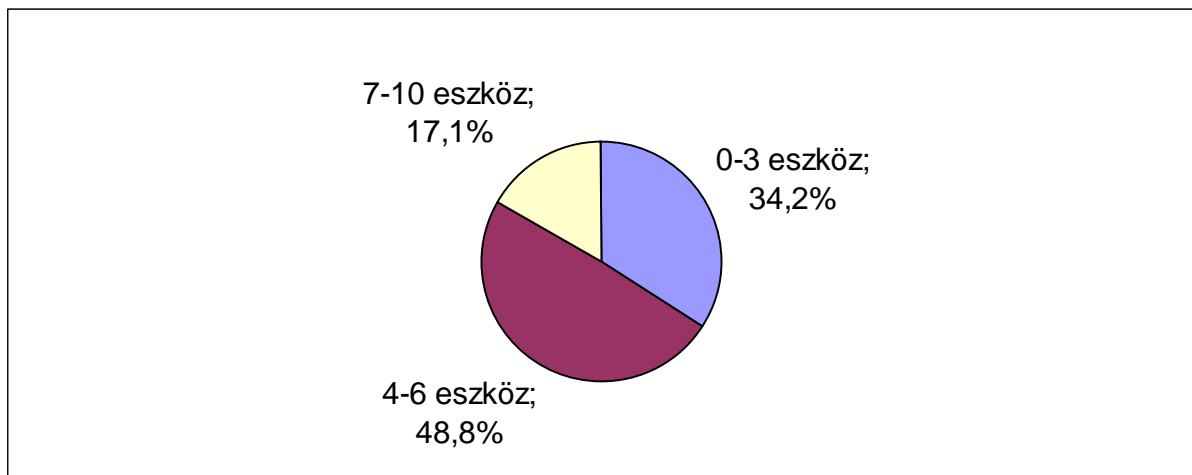
A Versenyképesség adatbázis alapján a válságra adható marketingválaszok közül a legnépszerűbbek az új piacok keresése, az akciók, valamint a költségcsökkentés (4. ábra). Közepesen preferált a más média használata, a termékinnováció, az árcsökkentés, valamint a reklámkiadások csökkentése. A legkevésbé jó megoldásnak a termékminőség és a termékválaszték csökkentése, valamint a marketingtevékenységek kiszervezése tűnt 2009-ben.

4. ábra: Válságra adott marketingválaszok (n=263)



A vállalatok átlagosan 4,3 eszközt alkalmaznának a válságban, ami természetesen különböző vállalati megközelítéseket takar. A vállalatok 34,2%-a legfeljebb három eszközt használna a tőzből, 48,8%-a négy és hat eszközt alkalmazna, míg a legalább hét eszközzel élők aránya 17,1%-ot tesz ki (5. ábra).

5. ábra: Alkalmazott válságkezelő eszközök száma (n=281)



Azok a vállalatok, amelyeknél lényeges tényező a külső piaci verseny, szignifikánsan több eszközt alkalmaznak a válságban (átlagosan 4,8), mint azok a vállalatok, amelyek kevésbé érzik erősnek a konkurenciát (átlagosan 3,3 eszköz). Ugyancsak több válságkezelő eszközt (átlagosan 5,0) alkalmaznak azok a szervezetek, amelyek a stílussal és a designnal különböztetik meg magukat.

A következőkben részletesebben bemutatjuk, mi jellemző az egyes stratégiákra.

### **Új piacok keresése**

A válságra adott marketingválaszok közül az új piacok keresését látják a megkérdezettek a legjobb megoldásnak (4,25). Ez az eredmény összhangban van a Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet eredményeivel, ahol az értékesítési piacok keresése a legjobban preferált válságkezelő eszköz (Czibik et al., 2010).

Ezt az alternatívát ugyanakkor szignifikánsan fontosabbnak értékelték azok, akiknek 2008-ban volt jelentős (az értékesítési árbevétel 5%-át meghaladó) exporttevékenységük (4,50), mint akiknek nem (4,14).

Ez a tendencia nemzetközileg is megjelenik, hiszen a növekedési források egyik legtriviálisabbja a nemzetközi és/vagy új piaci terjeszkedés. Több multinacionális vállalat a válságra úgy reagált, hogy jelentősen növelte forgalmát például BRIC országokban, vagy Afrikában. Az új piacok keresése tehát jellemzően az exportorientált vagy a külpiacokon is versenyképes vállalatok válságkezelő stratégiája.

### **Akciók a kereslet növelésére**

Mivel elsődleges fogyasztói reakció a válságra a fogyasztás visszaszorítása, ezért a vállalatok akciókkal (3,98) igyekeznek megnyerni az árérzékenyebb csoportokat. Az árérzékeny fogyasztók körültekintőbben vásárolnak, ezért az azonnali pénzügyi jutalmat adó árcsökkentő akciók eredményesebbek lehetnek a bonyolultabb promóciókhoz képest, mivel már az eladás helyén azt észleli a fogyasztó, hogy valamit megtakarított. A sorozatos akciózás azonban átírja a vevők árral kapcsolatos elvárásait, és ez hosszabb távon veszélyeztetheti a vállalat jövedelmezőségét, valamint az árháború fenyegetése is fennáll (Quelch és Jocz, 2009). Ezért gyakran célszerű lehet a hosszabb távra szóló ár/érték aránytervezés, amint ezt egy szakértői interjúrészlet is szemléltet:

*„A reklámstílus változása nagyon érdekes. A válságban jobban el kell magyaráznia a fogyasztónak azt, miért éri meg jobban drágább terméket vásárolni. Ezért egy-egy hirdetésen belül változik a claim-ek (benefit, image, value) aránya. Például kettévágunk hirdetéseket 25-5 másodpercre és a második részben megisméltük az érték érvét. Egy másik megoldás, hogy egy adott termékkategóriában a takarékosabb termékek arányát növeljük (pl. Pampers). Ugyanakkor látható, hogy a reklámstílus követi a globális változásokat, pl. Magyarországon is erősödnek az érzelmi alapú Procter hirdetéseket a terméktulajdonság alapú hirdetések rovására. Ehhez kb. 10 év fogyasztói edukációra volt szükség, kb. 2000 körül láttuk, hogy a magyar fogyasztók már nem annyira a terméktulajdonságokra, hanem az érzelmi előnyökre is kíváncsiak”*

### **Költségcsökkentés**

Válsághelyzetben a cégek automatikus reakciója az általános költségcsökkentés (3,92). Ez az eszköz olyan beszükülést erősítő lépés, amely az egész marketingszervezetre vonatkozik. Ugyanakkor az általános költségcsökkentés valódi stratégiai célok nélkül csak ritkán lehet üdvöztető megoldás. Korábbi kutatásunkban számos interjút készítettünk, amelyek zömében a válaszadók jelentős költségcsökkentésről számoltak be. Volt azonban olyan vállalat is, amely hosszabb távon gondolta át a válságra adandó választ:

*„A Procter and Gamble stratégiájában a termékminőség, az image és az érték hármasa dominál. A válság éveiben egy kicsit nagyobb a hangsúly az érték elemen, míg korábban alapvetően az image dominált. A jó terméktulajdonságok mellett és a stratégiaileg megfelelő imázssal (equity) a vállalat növelni tudja részesedését. A 2009-es csökkentés után 2010-ben növeltük a hirdetési költségeket, mivel az árcsökkentést stratégiaileg helytelennek tartjuk. 2011-re általános bizonytalanság jellemző, de több kategóriában optimisták vagyunk.”*

### ***Más média használata***

Alternatív válságkezelő technika a más média használata (3,41), melyet a vállalatok közepesen találnak jó megoldásnak. A reklámköltségek csökkentésének kényszeréből következik, hogy a szervezetek egy része ezt a hátrányt más médiák használatával kívánja kompenzálni. Ez kreatív megoldások kitalálására ösztönzi a vállalatokat, és rávilágíthat az eddig berögzült, rutinszerűen végzett, és emiatt kevésbé hatékony csatornák felülvizsgálatára. Roche et al. (2010) megfigyelései szerint a vállalatok jelentős része rájött arra, hogy a reklámköltségek 30%-os csökkentésével akár ugyanolyan hatás is elérhető abban az esetben, ha a vállalat a tradicionális csatornák helyett alternatív médiumokban gondolkodik (feltéve, ha ezt a célcsoport jellege megengedi).

Az alternatív médiumok ugyanakkor a válságtól függetlenül is növekednek, s mivel árazásuk nem kiforrott, jelenleg olcsóbb választásnak tűnnek. Hosszabb távon azonban érdemes lehet átgondolni, milyen feladatok ellátására alkalmasak a hagyományos és alternatív médiumok. Jelenleg, a fogyasztói piacon a tömeges hirdetések leghatékonyabb eszköze változatlanul a televízió. Az eladásban természetesen jobb célzás érhető el például keresőoptimalizálással. A SEO (search engine optimization) pontosabb célzást hozhat létre, és ezáltal csökkentheti a költségeket.

### ***Termékinnováció***

A termékinnováció is közepesen preferált (3,38) alternatív stratégia, mely a beszüküléshez és az akciókhoz képest eltérő módon kíván válaszolni a válságra.

Azok a vállalatok, amelyeknek jelentősebb (az árbevétel 5%-ot meghaladó) exportja volt 2008-ben, szignifikánsan jobban hisznek a termékinnovációban (3,64), mint akiknek ilyen nem volt (3,20). A termékinnováció tehát az üzleti gondolkodás nyitottságával jár együtt.

Az innováció képessége a szervezeti növekedés és megújulás kulcsfontosságú mechanizmusa, ezért egy turbulensen változó környezetben az innovatív vállalat képes a pusztító viharoknak is ellenállni (Danneels, 2002).

A recesszióban a cégek a likviditás biztosításának kényszere alatt állnak, így a kutatási-fejlesztési programok – amelyek rövid távon nem képesek növelni a cash flow-t – szigorúbb ellenőrzésnek vannak kitéve. Ugyanakkor, ha egy cég csökkenti az innovációs költségeit, akkor hosszabb távon azt kockáztatja, hogy elveszíti technológiai előnyét. Ráadásul azok a vállalatok is visszafogják kutatás-fejlesztési beruházásaikat, akik megtehetnék, hogy abba fektetnek (Barlevy, 2005).

Ez különösen annak fényében tűnik kedvezőtlen stratégiának, hogy az innováció a gazdasági növekedés egyik meghatározó motorja.

### **Árcsökkentés**

Az árcsökkentés az árpolitikát érintő beszűkülő stratégia, mely hasznosságának megítélése közepes (3,35). Az árcsökkentés automatikus reakció a fogyasztói kereslet csökkenésére, de nem minden esetben jó megoldás, mivel az egyes szegmensek között óriási különbségek lehetnek. A válságban a fogyasztók maguk is változnak, és ezért változik az árral kapcsolatos észlelésük is. Roche et al. (2010) ugyanakkor felhívja a figyelmet arra, hogy a sorozatos árcsökkentések és diszkontálások ellenére a vevők nem feltétlenül érzik úgy, hogy az árak a válságban valóban csökkentek volna.

Alternatív megoldásként fogalmazható meg az a nemzetközi gyakorlat, hogy számos vállalat továbbra is teljes árat követel meg azokért a termékekért, amelyek olyan tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyekért a fogyasztó hajlandó áldozni. Ugyanakkor csökkentették néhány jól látható termék árát annak érdekében, hogy meg tudják szólítani az árérzékeny fogyasztókat (Roche et al., 2010). A termékvonalon árazásban rejlő lehetőségeket sok vállalat használja ki, hasonlóan az érték menedzsmenthez, amikor nem az árakat, hanem a fogyasztók által észlelt értéket törekednek megváltoztatni és ezzel jobb ár/érték arányt elérni (lásd korábbi Procter and Gamble idézet).

### **Reklámkiadások csökkentése**

A reklámkiadások csökkentése közepesen népszerű eszköz (3,31), a cégeknek csupán 23,9%-a utasítja el. A reklámköltségvetés csökkentése helyett azonban inkább annak növelése lenne megfontolandó. Számos szakértő (pl. Welch, 2009) agresszív reklámköltséget javasol a válságban, a legtöbb cég mégis nélkülözhető luxusként tekint a reklámokra (Biel és King, 1985). A reklámozás jelentős mértékben hozzájárul az erős márkák kialakulásához, ami egyrészt árelőnyt biztosít a versenytárs márkákkal szemben, másrészt pedig csökkenti a verseny általi sebezhetőség szintjét (Keller, 1998). Az erős márkák belépési korlátot jelentenek az új belépők számára (Aaker, 1996).

Amint a gazdasági növekedés elkezd lassulni, számos cég megpróbál piacrészesedést szerezni versenytársaitól. Egy ilyen környezetben az erőteljesebb reklámköltséssel korlátozni lehet versenyt és fenntartani a bevételeket (Tikoo és Ebrahim, 2010).

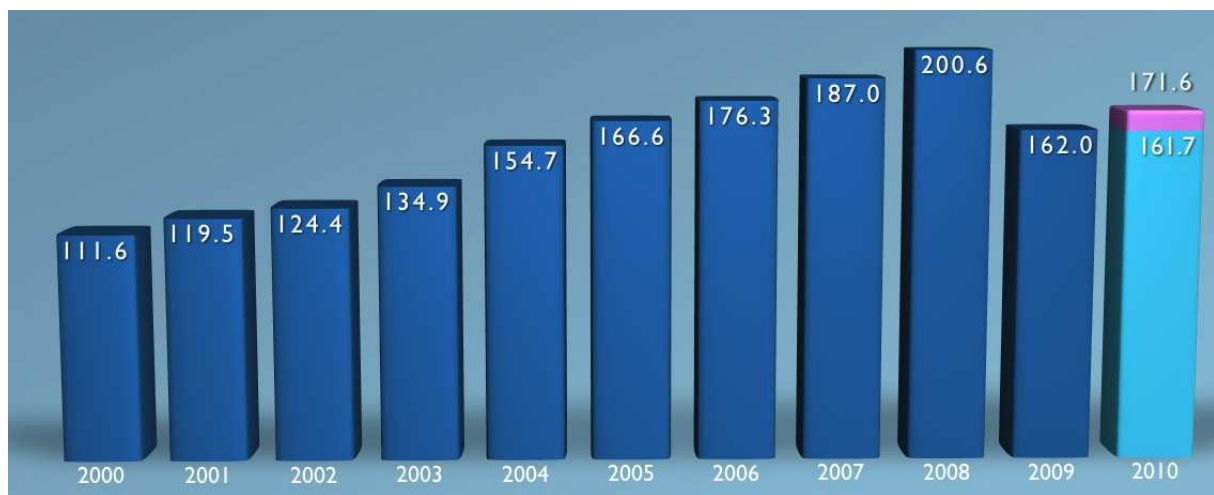
Ráadásul a reklámozás befektetői szempontból is kevésbé kockázatos. Míg ugyanis a kutatás-fejlesztésbe való befektetések általában magas kockázatú, hosszú távú stratégiai döntések, addig a

reklámok alacsonyabb kockázatú stratégiai döntések, melyek eredményessége már rövidebb távon is meglátszik (Doukas et al., 1999).

A gazdasági visszaesés miatt a befektetők átgondolják a jövőt érintő várakozásaikat (Johnson, 1999), alacsonyabb kockázatot viselnek csak el, és rövidtávon kezdenek el gondolkodni. Ennek következtében azokat a megoldásokat részesítik előnyben, amelyek rövidebb idő alatt kifizetődnek.

Meg kell továbbá jegyezzük, hogy a magyar piacon lezajló aggregált reklámkiadás csökkenés mögött nem feltétlen a reklámok volumenének csökkenése jelent meg, hanem a médiaárak csökkenése a verseny következtében. A reklámköltség változását a 6. ábra mutatja be.

6. ábra: Reklámköltség változása



Forrás: Magyar Reklámszövetség

Látható, hogy az ún. tényleges (nem-listaáron mért) reklámköltség 2008-ban érte el csúcspontját, és csaknem 20 %-kal esett vissza 2009-re. Mivel a tényleges outputok is csökkentek, a költséscsökkenés nem mondható teljes mértékben megalapozottnak, ugyanakkor a korábban említett hosszú távú hatásokat a vállalatoknak kezelniük kell tudni.

### **Marketingtevékenységek kiszervezése**

A marketingtevékenység kiszervezése a megkérdezett vállalatok körében nem tűnik célravezető megoldásnak (2,63). Ez a klasszikus „make or buy” döntéshozatali dilemma helyzete, melynek indoka legtöbbször a költségcsökkentés vagy hatékonyságnövelés. Célszerű figyelembe venni ugyanakkor, hogy a vállalat ebben az esetben elveszítheti know-how-jának bizonyos területeit. Azok a

vállalatok, amelyeknek exportja a 2008-as évben meghaladta az 5%-ot, kevésbé gondolják jó lépésnek a marketingtevékenység kiszervezését (2,28), mint akiknek nem volt ilyen tevékenységük (2,73). Természetesen a piaci verseny erősödésével, valamint az új marketingtechnológiák specializálási igényeinek növekedésével a kiszervezés – véleményünk szerint – nem kizárható a jövőben.

### ***Termékválaszték csökkentése***

A termékválaszték csökkentése nem népszerű megoldás (2,27), és más vállalati mérethez képest leginkább a kisvállalatok gondolják szignifikánsan járhatóbbnak (2,41), de alapvetően ők is elutasítják. Quelch és Jocz (2009) szerint érdemes törődni a termékportfólió tisztításával, mivel a túlzottan bonyolult termékvonalak (ahol csupán csekély, marginális különbségek tapasztalhatók a termékek között) rengeteg költséget emészthetnek fel. A termékválaszték átvizsgálása azonban nem egyenlő az innováció megszüntetésével.

### ***Termékminőség csökkentése***

A termékminőség csökkentése a legnépszerűtlenebb alternatíva (1,88), mivel legerősebben ebben van benne a fogyasztóknak nyújtott érték csökkenése. A legkevésbé a középvállalatok gondolják úgy, hogy a termékminőség csökkentése jó megoldás lenne (1,33), de a többi vállalat is ezt tartja a legkevésbé alkalmas megoldásnak. A taktika óriási veszélye, hogy ha a vevők észlelik a termék minőségének csökkenését, akkor megrendülhet a bizalmuk a vállalatban.

## 5. Válságkezelő stratégiák

A vállalatok három alapvető válságkezelő stratégiát neveztek meg a kutatásban:

1. *Alternatív utak keresése*: ennél az iránynál nagy súlyt helyeznek a termékinnovációra, az új piacok keresésére, valamint más média használatára.
2. *Ármérséklés*: a stratégia lényeges eleme az árcsökkentés és az akciók.
3. *Beszűkülés*: beszűkülő stratégia a költségcsökkentés, a marketingszervezet kiszervezése, a reklámköltség csökkentése, valamint a termékválaszték és termékminőség csökkentése.

A válságból kivezető stratégiák alapján a vállalatok három csoportra oszthatók, ahol a különböző irányok eltérő módon fontosak. A vállalatok 39,9%-a beszűkülő stratégiát alkalmaz, 30,4%-a az alternatív stratégia és az ármérséklés kombinációját, 29,7%-a azonban semmilyen válságkezelő stratégiát nem alkalmaz (7. ábra).

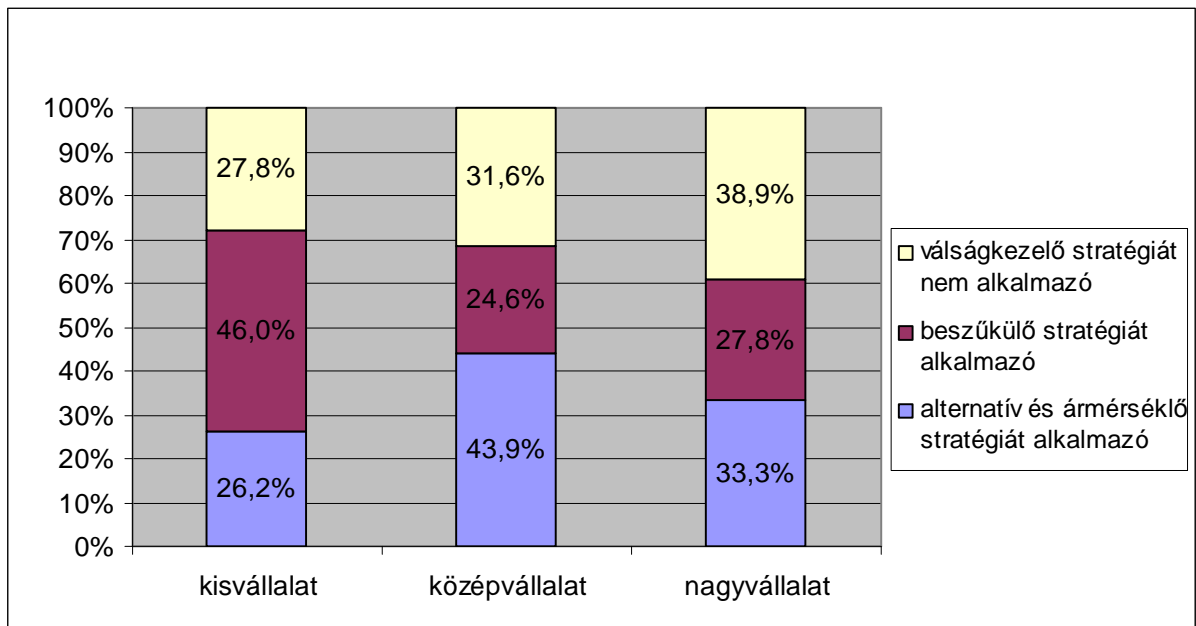
7. ábra: Válságkezelő stratégiák típusainak alkalmazása (n=263)



A különböző méretű vállalatok szignifikánsan eltérő válságkezelő stratégiákat folytatnak. A 8. ábrán látható, hogy a beszűkülő stratégiát leginkább a kisvállalatok választja, míg az alternatív és ármérséklő stratégia kombinációja a középvállalatoknál a legnépszerűbb.

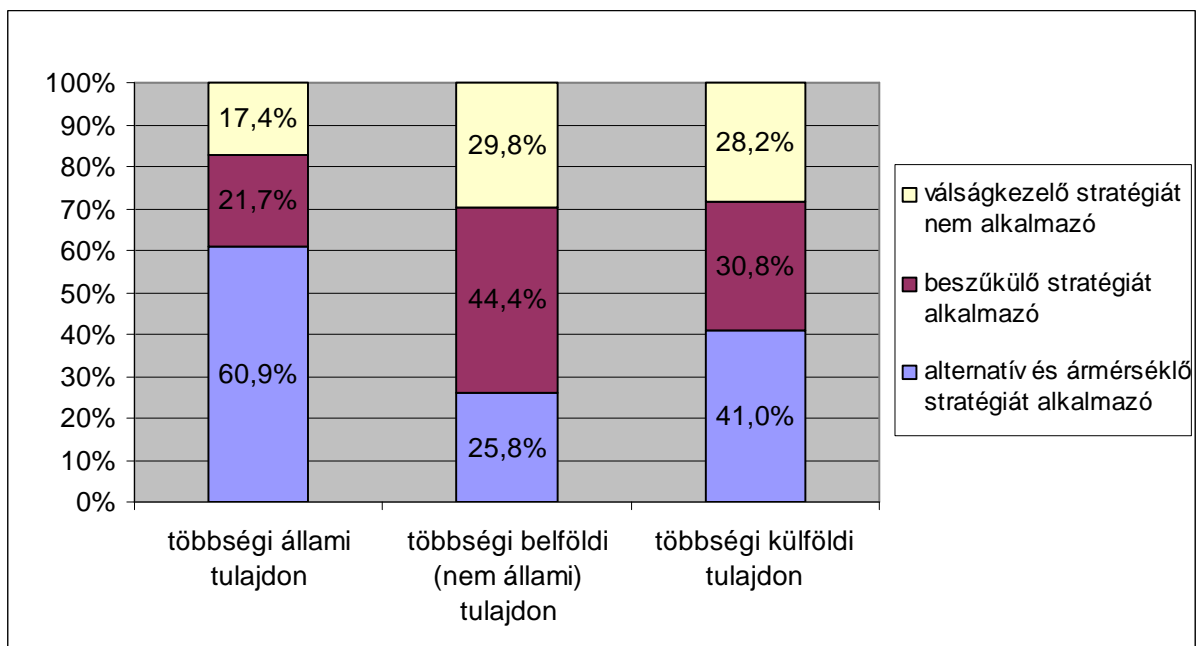


8. ábra: Válságkezelő stratégiák alkalmazása a vállalat méretének függvényében (n=262)



Ugyancsak szignifikáns eltérés található a többségi tulajdon alapján (9. ábra), mivel a beszűkülő stratégiát elsősorban a többségi belföldi (nem állami) tulajdonban lévő vállalatok alkalmazzák. Az alternatív és ármérséklő stratégiát ezzel szemben főként a többségi állami tulajdonban lévő vállalatok használnák. Ez a megoldás összefüggésben állhat azzal az észleléssel, hogy mely vállalat érzi magát a tőkeerősség vagy az állami szerepvállalás miatt stabilabbnak, és melyeken uralkodik el a pánik.

9. ábra: Válságkezelő stratégiák a többségi tulajdon függvényében (n=240)



## Összefoglalás: avagy előzni a legnehezebb szakaszokon

A válságkezelő stratégiák csoportosíthatók annak függvényében, hogy a marketing-mix mely elemét vagy pedig a marketing-szervezet egészét érintik-e (3. táblázat).

3. táblázat: Válságkezelő stratégiák támogatottsága\* a marketing-mix elemek függvényében

	Alternatív utak keresése	Ármérséklés	Beszűkülés
Marketing-szervezet			Költségcsökkentés (70,2%) Marketingtevékenység kiszervezése (24,3%)
Termék	Termékinnováció (47,1%)		Termékválaszték csökkentése (16,5%) Termékminőség csökkentése (15,1%)
Ár		Árcsökkentés (44,5%) Akciók (71,8%)	
Értékesítés	Új piacok keresése (81,4%)		
Kommunikáció	Más média használata (49,6%)		Reklámköltség csökkentése (44,9%)

\* Támogatottság: inkább egyetért vagy teljes mértékben egyetért

A válságkezelő stratégiák alapján a vállalatok három csoportra oszthatók: 39,9%-uk beszűkülő stratégiát alkalmaz, 30,4%-a az alternatív stratégia és az ármérséklés kombinációját, 29,7%-a azonban semmilyen válságkezelő stratégiát sem alkalmaz.

A beszűkülő stratégia a szervezet önkéntelen reakciója a válság által generált erőteljes piaci ütésre, alapvető eleme a költségcsökkentés. A költségcsökkentő stratégia azonban önmagában, a megfelelő stratégiai irányok és célok nélkül meglehetősen veszélyes lehet, mert a cég a saját tartalékainak valamint hajtómotorjának felélése után nehezen tud csak talpra állni. Az alternatív és ármérséklő stratégiát alkalmazó vállalatok jobban szem előtt tartják a fogyasztók igényeit a válságban, és hangsúlyt fektetnek olyan eszközökre, mint az innováció vagy az új piacok keresése. Ez a fajta stratégia nyitva hagyja a kaput a kreatív megoldások előtt, mint például a marketingeszközök újfajta kombinációja, ami marketinginnovációként határozható meg.

A marketinginnováció úgy határozható meg, mint a terméktervezésben, árazásban, a termék elhelyezésben vagy a kommunikációban történő fejlesztés (Deshpandé et al., 1993), ami a válságban potenciális túlélőeszköznek tekinthető. A marketinginnováció gyakran gyors újító megoldásokra képes, melynek során alacsony kockázatú termékmódosításokra, bővítésekre vagy a designban történő

változtatásokra kerül sor (Bennett és Cooper, 1981). A pénzügyi válságban szorongatott helyzetbe került, pénzszűkében lévő vállalatok (amelyek gyakran a KKV-k) számára a marketinginnováció vonzó stratégia lehet (viszonylagos megfizethetősége miatt) az értékesítés csökkenésének megakadályozásában. A marketinginnováció logikája, hogy a vevői keresletet a rugalmasról a rugalmatlan irányába terelje azzal, hogy jobb észlelt értéket állít elő a fogyasztók számára (Hurley és Hult, 1988). A marketingirodalom a marketinginnovációt inkrementális (fokozatos) innovációnak tekinti (Grewal és Tansuhaj, 2001).

Lilien és Srinivasan (2010) szerint azok a cégek, amelyeknek van *akarata* (megfelelő határozottsága vagy kultúrája), *készsége* (megfelelő marketingtudás és a fogyasztók ismerete, és ezt képesek a stratégiaalkotás során felhasználni), valamint *erőforrása* (képes befektetni még gazdasági visszaesésnél is), bőséges jutalomban részesülhetnek a recesszió után. Gondoljunk a kerékpárosokra a Tour de France versenyen – a legerősebb nem a síkságon támad és nem is a verseny legelején, hanem a legkeményebb, legmeredekebb, legfárasztóbb szakaszokon. Az igazán kemény időszakokban való támadás képessége megkülönbözteti az erős kerékpárost a gyengétől.

Az erős cégeknek (amelyeknek megvan az akaratuk, a készségük és az erőforrásuk) fokozniuk kell a stratégiai beruházásaikat (pl. új termékek fejlesztése, márka erősítése) recesszióban, míg a kevésbé erőseknek a kulcsfontosságú vevők megőrzésére kell törekedniük (Lilien és Srinivasan, 2010).

Ez utóbbi megfogalmazás alkalmas arra, hogy összegezze a tanulmány lényegét és felhívja a figyelmet arra, hogy a vállalatok helyzetüknél fogva lehetnek alkalmasak specifikus válságkezelő stratégiák kialakítására. A tanulmányban összegzett tanulságok jelentős mértékben felhasználhatók a vezetők aktuális döntéseiben, más megvilágításba helyezhetik a cég jelenlegi helyzetét vagy felvillanthatnak újabb stratégiai irányokat.

## Felhasznált irodalom:

Aaker, D. (1996): Building Strong Brands. New York: Free Press.

Albion, Mark S. – Farris, Paul W. (1981): The Advertising Controversy. Auburn House, Boston.

Ang, S. H. – Leong, S. M. – Kotler, P. (2000). The Asia Apocalypses: Crisis Marketing for Consumers and Business. Long Range Planning 33, 97-119.

Barlevy, G., 2005. Why don't recessions encourage more R&D spending? Chicago Fed Letter 220, 1–4.

Bennett, R. C., & Cooper, R. G. (1981). The misuse of marketing: An American tragedy. Business Horizons, 24(6), 51–61.

Biel, A., King, S., (1985): Advertising during a recession. In: Barwise, P. (Ed.): Advertising in a Recession. World Advertising Research Center, London.

Chou, T-J. – Chen, F-T. (2003). Retail Pricing Strategies in Recession Economies: The Case of Taiwan. Journal of International Marketing 1 (1) 82-102.

Carrigan, M. – de Pelsmacker, P. (2009). Will ethical consumers sustain their values in the global credit crunch? International Marketing Review 26 (6), 674-675.

Clark, T. (1988). The concept of a marketing crisis. Journal of the Academy of Marketing Science, 16, 43–48.

Czibik Ágnes – Makó Ágnes – Tóth István János (2010): A gazdasági válságra adott vállalati válaszok – a magyar eset. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest.

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and "rm competences. Strategic Management Journal, 23(12), 1095–1121.

D'Aveni, R. A. – MacMillan, I. C. (1990). Crisis and the content of manager's communications: a study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. Administrative Science Quarterly, 3, 634–657.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E., Jr. (1993): Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. Journal of Marketing, 57, January, 23–37.

Doukas, J. – C. Pantzalis – S. Kim (1999): Intangible Assets and the Network Structure of MNCs. Journal of International Financial Management and Accounting 10, 1-23.

Flatters, P. – Willmott, M. (2009). Understanding the Post Recession Consumer. Harvard Business Review, 87 (7/8), 106-112.

Graham, Roger C. – Kristina D. Frankenberg (2011): The Earnings Effects of Marketing Communication Expenditures During Recessions. Journal of Advertising, vol. 40, no. 2 (Summer 2011), pp. 5–24.

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), 67–80.

Grossberg, Kenneth Alan (2009): Marketing in the Great Recession: an executive guide. Strategy & Leadership, Vol. 37 No. 3, pp. 4-8.

Hurley, R. F., & Hult, T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.

Interjú Kelemen Péterrel, Procter and Gamble, marketingigazgató

Johnson, M. (1999): Business Cycles and the Relation Between Security Returns and Earnings. *Review of Accounting Studies* 4, 93-117.

Lilien, Gary L. – Srinivasan, Raji (2010): Marketing spending strategy in recessions. *Australasian Marketing Journal* 18, 181–182.

Magyar Reklámszövetség (2011) : 161, 7 milliárdos volt a reklámpiac, <http://www.mediapiac.com/marketing/piac/MRSZ-161-71-milliardos-volt-tavaly-a-reklampiac/5860/>

Nguyen, Huu Le (2011): Consumer Behavior in Recession: Evidence from Finland. *The Business Review*, Cambridge, Vol. 18, No. 1, Summer.

Quelch, John A. – Jocz, Katherine E. (2009): How to Market in a Downturn. *Harvard Business Review*, April, 52-62.

Pearson, C. M. – Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23, 59–76.

Rampell, Catherine (2009): Outsourced Chores Come Back Home. *The New York Times*, (January 16).

Roche, Catherine – Ducasse, Patrick – Liao, Carol – Grevler, Cliff (2010): A New World Order of Consumption. The Boston Consulting Group, Boston.

Srinivasan, R. – Rangaswamy, A. – Lilien, G.L., (2005): Turning adversity into advantage: does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing* 22, 109–125.

Sullivan, Elizabeth A. (2008): Austerity marketing. *Marketing News*, October 15, pp. 13-14.

Tellis, Gerard J. –Tellis, Kethan (2009), "A Survey of Research on Advertising in a Recession," *Marketing Science Institute Special Report* 09-205.

Surinder Tikoo, Ahmed Ebrahim (2010): Financial Markets and Marketing: The Tradeoff between R&D and Advertising During an Economic Downturn. *Journal of Advertising Research*, March, 50-56p

Welch, J., Suzy, W., (2009): Resolutions for the recession, *Business Week*, p. 68, dated Jan 12.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.  
BCE Versenyképesség Kutató Központ  
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-6915