

2010

Þjóðarspejillinn



Bankahrúnið

Markaðsleg viðbrögð og frammistaða
Íslenskra fyrirtækja

Sigurgeir Gíslason
Friðrik Eysteinnsson

Viðskiptafræðideild
Ritstjóri: Ingjaldur Hannibalsson

Rannsóknir í félagsvísindum XI. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2010

Ritrynd grein

Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands

ISBN 978-9935-424-01-3



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Bankahrúnið

Markaðsleg viðbrögð og frammistaða íslenskra fyrirtækja

Sigurgeir Gíslason
Friðrik Eysteinnsson

Djúp efnahagskreppa gekk yfir Ísland í kjölfar hruns bankanna haustið 2008. Slík kreppa kallar á viðbrögð fyrirtækja en þau virðast iðulega hafa litla aðra kosti en að beita niðurskurðarhnífnum. Það sem fyrst er skorið niður er oft og tíðum markaðsstarf fyrirtækja þrátt fyrir áköll fræðimanna um að slíkt þjóni litlum tilgangi (sjá t.d. Frankenberger og Graham, 2003; Quelch, 2008). Erlendar rannsóknir hafa sýnt að á meðan sum fyrirtæki dragi verulega úr fjármagni til markaðsstarfs, sjái önnur tækifæri í efnahagslegum samdrætti og fjárfesti í markaðsstarfi til að ná betri stöðu á markaði eða auka samkeppnisforskot sitt (sjá t.d. Srinivasan, Rangaswamy og Lilien, 2005).

Viðbrögð fyrirtækja hér á landi má meðal annars greina í skoðanakönnun sem gerð var af Capacent í mars 2009 um áherslur í fjármálastjórnun á krepputímum á Norðurlöndunum. Hvað varðar forgangsröðun íslenskra fyrirtækja í rekstri má sjá að þau leggja aukna áherslu á rekstrarkostnað, áætlanagerð, lausafjárstýringu, reikningshald og laun. Þau eru að draga saman seglin og reyna eftir fremsta megni að skera niður kostnað og huga að launum (Capacent, 2009).

Launagreining ráðgjafafyrirtækisins ParX frá september 2009 leiddi það sama í ljós. Þar má sjá vísbendingar þess efnis að markaðsdeildum sé ekki gert jafn hátt undir höfði og öðrum deildum fyrirtækja. Meðallaun í fyrirtækjunum sem könnunin náði til höfðu ekki lækkað frá september 2008 til febrúar 2009 en þegar skoðaðir voru einstakir hópar innan fyrirtækjanna sást að sumar starfsstéttir höfðu lækkað í launum en aðrar hækkað. Í viðtali við Morgunblaðið sagði Brynja Bragadóttir, fagstjóri rannsókn- og greiningasviðs ParX, meðal annars:

„Könnunin sýnir að sérfræðingar í markaðsmálum hafa t.d. margir lækkað mikið í launum, á meðan sérfræðingar í fjármálum og rekstri hafa hækkað. ...Þetta samræmist því sem við verðum áskynja í viðtölum við stjórnendur fyrirtækja, að horft er meira inn á við en út á við í rekstrinum um þessar mundir. ...Að minnsta kosti virðist lausn fyrirtækja ekki vera sú að sækja fram eða auka markaðs- og sölustarf. Þess í stað einblína fyrirtækin fyrst og fremst á leiðir til að hagræða í rekstri. Það er mjög mikil áhersla á fjárstýringu, birgðastýringu og niðurskurð fjárfestinga og forgangsröðun verkefna.“

(„Ekki hafa“, 2009)

En hver voru markaðsleg viðbrögð íslenskra fyrirtækja í kjölfar bankahrunsins haustið 2008? Og hver voru tengslin milli þessara markaðslegu viðbragða og frammistöðu fyrirtækjanna?

Viðbrögð fyrirtækja í samdrætti

Í þessum kafla verður fyrst fjallað um viðbrögð í efnahagssamdrætti með tilliti til niðurskurðar og fjárfestinga fyrirtækja í markaðsmálum og síðan um rannsókn Srinivasan o.fl. (2005) á frumkvæði í markaðsaðgerðum (*proactive marketing*).

Niðurskurður og fjárfestingar í samdrætti

Kitching, Blackburn, Smallbone og Dixon (2009) flokka viðbrögð fyrirtækja í efnahagssamdrætti í þrjá flokka: niðurskurð, fjárfestingu og blandaða stefnu. Samkvæmt fræðilegu yfirliti þeirra virðist niðurskurður vera algengustu viðbrögð fyrirtækja í efnahagssamdrætti, sérstaklega til skamms tíma lítið. Niðurskurðurinn snýst helst um að skera niður rekstrarkostnað og að leggja minni áherslu á auðlindir sem ekki teljast þjóna kjarnastarfsemi fyrirtækisins. Á samdráttartímum eiga stjórnendur það til að einbeita sér að skjóttum aðgerðum til að bjarga rekstri fyrirtækjanna frekar en aðgerðum sem miða að því að ná langtíma árangri á markaði. Þar sem fyrirtæki líta svo á að það sé auðveldara að draga úr kostnaði en að búa til viðbótartekjur eiga þau oft til að velja niðurskurðarleiðina (sjá t.d. DeDee og Vorhies, 1998; Geroski og Gregg, 1994; Michael og Robbins, 1998).

Sum fyrirtæki velja hins vegar að fjárfesta í efnahagssamdrættinum. Þessi fyrirtæki líta á samdráttinn sem tækifæri til að öðlast eða auka við samkeppnisforskot á markaði. Rannsóknir benda til þess að fyrirtæki geti m.a. aukið samkeppnisforskot sitt á samdráttarskeiði með öflugri nýsköpun (Pearce og Michael, 1997; 2006; Roberts, 2003; Srinivasan o.fl., 2005) og með inngöngu á nýja markaði (Hayter, 1985; Picard og Rimmer, 1999). Fræðin virðist þó ekki geta útskýrt af hverju einstaka fyrirtæki fari fjárfestingarleiðina (Chou og Chen, 2004; Navarro, 2005). Flestar rannsóknir komast hins vegar að sömu niðurstöðu; fjárfestingarstefna í samdrætti færir fyrirtækjum velgengni. Ástæðan er fyrst og fremst sú að markaðshlutdeild þeirra sem fjárfesta eykst á kostnað þeirra sem gera það ekki og aukinni markaðshlutdeild (sem ekki er keypt með undirboðum) fylgir aukin arðsemi í bráð og lengd.

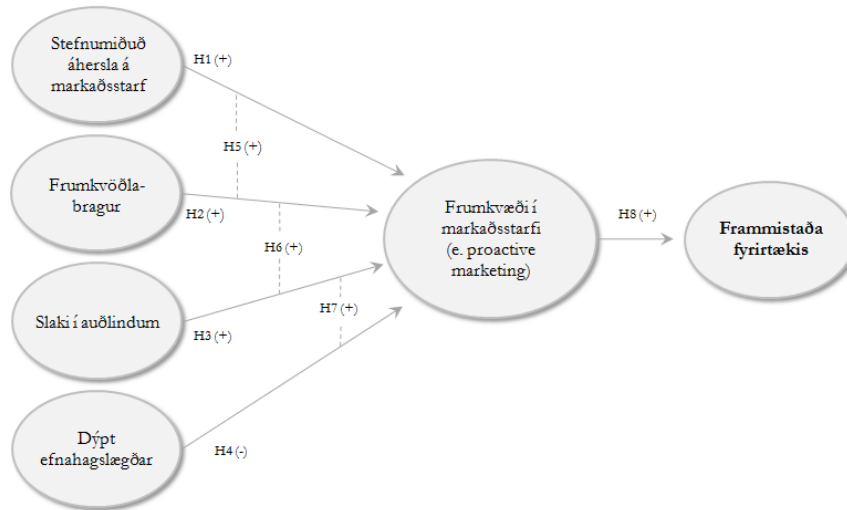
Fyrirtæki sem beita svokallaðri blandaðri stefnu reyna eftir fremsta megni að fullnýta núverandi auðlindir til að auka skilvirkni rekstrarins en að sama skapi afla nýrra auðlinda til að auka nýsköpun og samkeppnisforskot á markaði (He og Wong, 2004; Köksal og Özgül, 2007; Raisch og Birkinshaw, 2008; Tushman og O'Reilly, 1996). Þessi blandaða stefna virðist því hjálpa fyrirtækjum að halda velli til skamms tíma lítið en að sama skapi veita þeim svigrúm til að nýta tækifæri sem gefast á markaði til að tryggja samkeppnisforskot til lengri tíma lítið. Kitching o.fl. (2009) benda á að þó að niðurskurður og fjárfesting ein og sér séu engin töframedöl fyrir fyrirtæki í samdrætti geti skynsamleg blanda af nýtingu (sem eykur skilvirkni) og öflun nýrra auðlinda (sem auka forskot) verið mikilvæg í efnahagslegum samdrætti.

Frumkvæði í markaðsaðgerðum

Srinivasan o.fl. (2005) könnuðu frammistöðu fyrirtækja í hagsveiflum almennt, ekki síst í verulegum efnahagssamdrætti. Þau spurðu tveggja grundvallarspurninga:

- Hvers vegna líta sum fyrirtæki á niðursveiflu sem tækifæri og fara í árasárgírinn þegar kemur að markaðsaðgerðum?
- Hver eru áhrif slíkra markaðsaðgerða á frammistöðu fyrirtækjanna?

Þau drógu þá ályktun að fyrirtæki liti með mismunandi hætti á þau markaðstækifæri sem gætu myndast á markaði í samdrætti. Fyrirtæki sem lögðu áherslu á að sýna frumkvæði í markaðsaðgerðum ættu meiri möguleika á að vegna betur í samdrætti en önnur fyrirtæki. Einkum væru það fyrirtæki sem skynjuðu þessi tækifæri, sæju þá erfiðu og torveldu leið sem samkeppnisáðilar ættu í vændum og byggju yfir nægjanlegum styrk og hugrekki til að notfæra sér þessi tækifæri.



Mynd 1. Tilgátulíkan Srinivasan, Rangaswamy og Lilien

Srinivasan o.fl. (2005) gerðu tilgátulíkan sem sýndi að stefnumiðuð áhersla í markaðsstarfi fyrirtækis, frumkvöðlabragur innan þess, slaki í auðlindum og áhrif efnahagslæððarinnar á atvinnugrein fyrirtækisins væru drifkraftar í því að mynda þetta frumkvæði í markaðsaðgerðum. Það leiði síðan til þess að fyrirtæki sjái markaðstækifæri í kreppunni og nýti þau. Fyrirtæki sem geri slíkt nái betri árangri en önnur í niðursveiflu (sjá mynd 1).

Í rannsókn Srinivasan o.fl. var spurningalisti lagður fyrir markaðsstjóra 1200 fyrirtækja í mismunandi atvinnugreinum í Bandaríkjunum á seinni hluta árs 2002. Niðurstöðurnar bentu til þess að jákvæð tengsl væru á milli stefnumiðaðs markaðsstarfs, frumkvöðlabrags og slaka í auðlindum og frumkvæðis í markaðsstarfi (að sjá tækifæri í samdrætti og nýta sér þau). Þá stóðst sú tilgáta að neikvæð tengsl væru á milli dýptar efnahagslæððar og frumkvæðis í markaðsstarfi. Einnig fundust jákvæð tengsl á milli frumkvæðis fyrirtækis og frammistöðu þess á markaði á meðan á samdrætti stóð.

Niðurstöður þeirra bentu þó til þess að það hentaði ekki öllum fyrirtækjum að bregðast við samdrætti með aðgerðum sem sýna frumkvæðishegðun því fyrirtæki sem þegar búa yfir þessum drifkröftum væru líklegri til að herða meira á markaðsstarfi sínu í samdrætti. Allar líkur benda til þess að fyrirtæki sem þegar búa við stefnumiðaða áherslu í markaðsstarfi hafi þegar sett í gang áætlanir sem hjálpa til við að ná þeim markmiðum sem sóst er eftir (þ.e. vel þekkt vörumerki, aðgreiningu á markaði, árangursríka boðmiðlun, góða eftirfylgni og þjónustu o.s.frv.).

Engar rannsóknir hafa, eftir því sem höfundar þessarar greinar komast næst, verið gerðar á áhrifum bankabruna eða djúprar efnahagslegrar kreppu á markaðsleg viðbrögð fyrirtækja og tengslum þeirra við frammistöðu. Megintilgangur rannsóknar höfunda er því að komast að því hver voru markaðsleg viðbrögð íslenskra fyrirtækja í kjölfar hruns bankanna haustið 2008 og hver tengsl þeirra voru við frammistöðu fyrirtækjanna. Rannsóknarspurningarnar eru því tvær: „Hver voru markaðsleg viðbrögð íslenskra fyrirtækja í kjölfar bankabruna haustið 2008?“ og „Hver voru tengslin milli markaðslegra viðbrögða íslenskra fyrirtækja í kjölfar bankabruna haustið 2008 og frammistöðu þeirra?“

Aðferðafræði

Rannsókn þessi er megindleg og flokkast undir lýsandi rannsókn (*descriptive research*). Í kaflanum verður fjallað um þátttakendur í rannsókninni, mælitækið sem notað var og undirbúning og framkvæmd rannsóknarinnar.

Þátttakendur

Spurningalisti var lagður fyrir markaðsstjóra 300 stærstu fyrirtækja landsins 2009 samkvæmt lista *Credit Info*. Í þeim tilvikum þar sem markaðsstjóri var ekki til staðar hjá fyrirtækjum, eða ekki við, var óskað eftir því að framkvæmdastjóri eða forstjóri svaraði spurningalistanum.

Mælitæki

Í þessari rannsókn var notast við mælitæki sem Srinivasan o.fl. (2005) notuðu í sinni rannsókn og greint var frá hér að framan. Spurningalistinn mælir tengsl frumkvæðis í markaðsstarfi og árangurs í samdrætti.

Spurningalistinn samanstendur af 29 lokuðum spurningum. Í tveimur spurningum var þó gefinn möguleiki á að rita aðra atvinnugrein og starfstítl en gefið var upp.

Fyrsti hluti spurningalistans skiptist í fimm víddir. Fimm fullyrðingar mæla frumkvæði í markaðsstarfi og eiga að styðja við heildarmælingu á hinum fjórum víddunum samanlögðum. Þessar fullyrðingar snúast m.a. um að sjá og nýta markaðstækifæri í kreppunni, að bregðast snöggt við og að ráðast í nauðsynlegar fjárfestingar í markaðsstarfi. Spurningarnar í upprunalega listanum voru níu en fjórar féllu út vegna mistaka í framkvæmdinni. Eftir stendur að Cronbachs alfa (α) fyrir víddina er 0,752 sem telst yfir viðmiðunarmörkum (Nunally, 1978). Því þótti óhætt að vinna áfram með þessa vídd. Fjórar fullyrðingar mæla stefnumiðaða áherslu á markaðsstarf. Þessar fullyrðingar snúast m.a. um markaðslega færni fyrirtækja, mikilvægi markaðsfærslu og mat viðskiptavina á vörum eða þjónustu fyrirtækisins. Fimm fullyrðingar mæla frumkvöðlabrag fyrirtækisins. Þessar fullyrðingar snúast m.a. um frumkvæði í markaðs- aðgerðum á markaði, áhættusækni og árásgirni. Þrjár fullyrðingar mæla slaka í auðlindum. Þessar fullyrðingar snúast m.a. um aðgang að fjármagni til markaðssetningar og aðgang að auðlindum. Þrjár fullyrðingar mæla dýpt efnahagslæggðar atvinnugreinarinnar. Þessar fullyrðingar snúast m.a. um hnignandi sölu og rekstrarhæfi fyrirtækja í atvinnugrein fyrirtækisins. Allar spurningarnar samanstanda af fullyrðingum sem eru á 7 punkta Likert skala en þátttakendur merkja við hversu ósammála eða sammála þeir eru þeim fullyrðingum sem gefnar eru; 1 merkir að viðkomandi þátttakandi sé mjög ósammála fullyrðingunni, 7 merkir að viðkomandi sé mjög sammála.

Í öðrum hluta spurningalistans eru fjórar spurningar þar sem leitast er við að mæla frammistöðu fyrirtækisins miðað við ástandið á markaði fyrir og eftir bankahrunið haustið 2008. Notast er við fullyrðingar varðandi heildarframmistöðu fyrirtækisins, markaðshlutdeild, sölu og hagnað. Í þessum hluta er einnig notast við 7 punkta Likert skala og eiga þátttakendur að meta frammistöðu fyrirtækisins með því að merkja við hversu góð eða slök frammistaðan er hjá fyrirtækinu samanborið við meðaltal atvinnugreinarinnar. Erlendar rannsóknir benda til þess að mikil fylgni sé á milli slíks huglægs mats og rauntalna (sjá Dawes, 1999; Dess og Robinson, 1984; Wall o.fl., 2004).

Í þriðja og síðasta hlutanum er spurt um fimm bakgrunnsbreytur, atvinnugrein fyrirtækisins, hvort fyrirtækið sé á fyrirtækja- eða neytendamarkaði, fjölda starfsmanna, starfsheiti þátttakenda og starfsaldur.

Spurningalistinn var á íslensku og var þýddur úr ensku af öðrum höfundum greinarinnar sem bjó á barnsárum sínum í Englandi í tæp fjögur ár. Listinn var síðan yfirfarinn af hinum höfundinum sem bjó um árabíl í Bandaríkjunum.

Undirbúningur og framkvæmd

Fimmtudaginn 18. mars var spurningalistinn sendur með tölvupósti til 50 MBA nema til forprófunar. Mánudaginn 22. mars var send út ítrekun. Á þessu tímabili bárust alls 10 svör til baka. Í lok spurningalistans var hægt að koma með athugasemdir varðandi útfyllingu listans. Ekki bárust neinar athugasemdir og engar breytingar voru gerðar á spurningalistanum í kjölfarið.

Af lista *Credit Info* yfir 300 stærstu fyrirtækin árið 2009 fundust alls 256 fyrirtæki með skráð tölvupóstföng. Miðvikudaginn 24. mars var sendur út tölvupóstur til að kynna könnunina og bjóða fyrirtækjum að taka þátt. Af þeim komust 22 tölvupóstar ekki til viðkomandi vegna tækniörðugleika; annaðhvort var viðkomandi netfang ekki lengur til, viðkomandi starfsmaður sem átti að fá póstinn ekki við eða hættur hjá fyrirtækinu. Af þeim 256 tölvupóstum sem sendir voru út sendu fjögur fyrirtæki póst til baka og óskuðu eftir því að taka ekki þátt. Þau voru samstundis tekin af listanum.

Fimmtudaginn 25. mars var spurningakönnunin send út til 252 fyrirtækja. Miðvikudaginn 31. mars var send ítrekun með tölvupósti til þeirra þátttakenda sem höfðu ekki svarað könnuninni. Að því loknu voru tölvupóstföng þátttakenda sem ekki höfðu svarað endurskoðuð og sum staðar aflað nýrra tölvupóstfanga. Lokaítrekun var síðan send út mánudaginn 12. apríl til þátttakenda sem ekki höfðu þegar svarað könnuninni. Könnuninni var lokið fimmtudaginn 15. apríl.

Á þessu þriggja vikna tímabili bárust alls 80 svör af 252 sem gefur svarhlutfall upp á 31,7%.

Kaiser-Meyer-Olkin próf var framkvæmt til að meta hversu tæk gögnin þóttu til þáttgreiningar. KMO- gildið var 0,66, en ásætlanlegt viðmið eru 0,6 (Tabachnick & Fidell, 2001). Hins vegar, m.a. vegna ónægrar þátttöku fyrirtækja í könnuninni, gáfu fylgnifylki og skriðurit þáttgreiningarinnar til kynna ekki nógu góða lausn. Þar sem spurningalistinn var byggður á viðurkenndum spurningalista Srinivasan o.fl. verður þáttgreining að teljast óáriðandi. Því var mæling á áreiðanleika þáttanna tuttugu látin nægja.

Við úrvinnslu rannsóknarinnar var stuðst við *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 13.0) forritið.

Innri áreiðanleiki er mældur með Cronbachs alfa (a) og er algengt viðmið að mæling sé ekki lægri en $a=0,7$ (Nunnally, 1978). Mælingin á innri áreiðanleika þáttanna (sp. 1-20) reyndist vera $a=0,77$ og því yfir viðmiðinu. Ef frammistöðumælingarnar bætast við fæst $a=0,81$. Innri áreiðanleika hverrar víddar var eftirfarandi; frumkvæði í markaðsstarfi, $a=0,752$; stefnumiðuð áhersla á markaðsstarf, $a=0,749$; frumkvöðla-bragur, $a=0,779$; slaki í auðlindum, $a=0,776$; dýpt efnahagslægðar, $a=0,640$. Flest bendir því til að mælingarnar séu réttmætar.

Niðurstöður

Í þessum kafla verða gerð skil á niðurstöðum rannsóknarinnar. Ætlunin var að kanna markaðsleg viðbrögð íslenskra fyrirtækja í kjölfar bankahrunsins haustið 2008 og tengsl þeirra viðbragða og frammistöðu fyrirtækjanna.

Í töflu 1 má sjá svarhlutfall þátttakenda ásamt lýðfræðilegum þáttum út frá bakgrunnsbreytunum fimm.

Tafla 1. Þátttakendur rannsóknarinnar

Fjöldi þátttakenda	80	
Svarhlutfall	31,7%	
Atvinnugrein	Fjöldi	Hlutfall
Byggingastarfsemi og mannvirkjagerð	6	7,5%
Hótel- og veitingahúsarekstur	4	5,0%
Iðnaður	13	16,3%
Landbúnaður og sjávarútvegur	7	8,8%
Peningastofn., fjármálaþj., og váttryggingaf.	9	11,3%
Samgöngur og flutningar	9	11,3%
Upplýsingatækni, hugbúnaður og fjarskipti	9	11,3%
Verslun og heildsala	15	18,8%
Önnur þjónusta	8	10,0%
Á hvaða markaði er fyrirtækið?		
Eingöngu á fyrirtækjamarkaði (e. B2B)	20	25,0%
Eingöngu á neytendamarkaði (e. B2C)	7	8,8%
Á fyrirtækja- og neytendamarkaði	53	66,3%
Fjöldi starfsmanna		
10 eða færri	10	12,7%
11 – 50	22	27,8%
51 – 100	19	24,1%
101 – 300	13	16,5%
301 – 500	5	6,3%
501 eða fleiri	10	12,7%
Starfsheiti		
Framkvæmdastjóri/forstjóri	33	41,8%
Fjármálastjóri	3	3,8%
Mannauðsstjóri	1	1,3%
Markaðsstjóri	36	45,6%
Upplýsingafulltrúi/almannatengill	3	3,8%
Annað	3	3,8%
Starfsaldur		
Mínna en 2 ár	9	11,3%
3 til 5 ár	23	28,8%
6 til 10 ár	19	23,8%
11 til 15 ár	10	12,5%
15 ár eða meira	19	23,8%

Að sjá tækifæri í kreppunni og nýta sér þau

Í töflu 2 má sjá meðaltöl og staðalfrávik víddanna fimm, sem áður var fjallað um, ásamt fjölda svara á bak við hverja fullyrðingu (7 punkta Likert skali). Flestar spurningarnar mæla markaðsviðbrögð í kreppunni sem stuðla að frumkvæði í markaðsstarfi. Meðaltöl hverrar yfirviddar eru í sviga.

Tafla 2. Greining á svörum fyrirtækjanna

	Meðaltal	Staðal- frávik	Fjöldi
Frumkvæði í markaðsstarfi (4,57)			
1. Við lítum á þessa kreppu sem tækifæri til að ná forskoti á okkar samkeppnisaðila.	4,49	1,74	79
2. Við höfum tekið ákveðin skref í þá átt að nýta markaðstækifæri sem myndast hafa í kreppunni.	4,66	1,62	79
3. Við höfum verið sneggr til að bregðast við markaðsaðstæðum í kreppunni en keppinautar okkar.	4,45	1,47	80
4. Við erum að ráðast í nauðsynlegar fjárfestingar í markaðsmálum til að vaxa á kreppunni.	4,04	1,70	80
*5. Markaðsáætlanir okkar í kreppunni snúast í grundvallaratriðum um að hafa hægt um okkur og lifa niðursveifluna af.	5,18	1,81	80
Stefnum. áhersla á markaðsstarf (4,71)			
6. Markaðsleg færni okkar gefur okkur lykilforskot á samkeppnisaðila okkar.	4,38	1,57	79
7. Markaðsfærsla gegnir mjög mikilvægu hlutverki í að ná viðskiptalegum markmiðum okkar.	4,63	1,50	80
8. Stjórnendur fyrirtækisins líta á markaðsfærslu sem þýðingarmikinn þátt í velgengni fyrirtækisins.	4,73	1,53	80
9. Viðskiptavinum okkar finnst þær/sú vörur/þjónusta sem við bjóðum upp á vera betri að gæðum en vörur/þjónusta samkeppnisaðila okkar.	5,11	1,20	80
Frumkvæði í markaðsstarfi (4,04)			
10. Fyrirtæki okkar hefur yfirleitt frumkvæðið að aðgerðum á markaði sem samkeppnisaðilar okkar bregðast síðan við.	4,49	1,38	80
11. Fyrirtæki okkar er mjög oft fyrst á markað til að kynna nýja vöru/þjónustu, stjórnunarhætti o.s.frv.	4,49	1,66	80
12. Stjórnendur fyrirtækisins halda því fram að djarfar aðgerðir séu nauðsynlegar til að ná viðskiptalegum markmiðum okkar.	4,13	1,57	79
13. Þegar óvissuástand ríkir fer fyrirtæki mitt í árásgirnin til að notfæra sér möguleg tækifæri á markaði.	3,94	1,59	79
14. Stjórnendur fyrirtækisins hafa almennt sterka tilhneigingu til að taka þátt í áhættusömum verkefnum þar sem líkur eru á mikilli arðsemi.	3,22	1,66	78
Slaki í auðlindum (4,49)			
*15. Fyrirtæki okkar á erfitt með að fá nægilegt fjármagn til að framleiða og markaðssetja vörur/þjónustu sína/r.	4,62	1,66	78
*16. Fyrirtæki okkar getur oft ekki framfylgt viðskiptaáformum sínum vegna þess að það býr ekki yfir nauðsynlegum auðlindum.	4,73	1,74	79
17. Það hefur reynst fyrirtæki okkar auðvelt að fá aðgang að auðlindum til þess að vaxa og dafna.	4,15	1,37	79
Dýpt efnahagslæðgar (4,47)			
18. Sala í atvinnugrein okkar hefur lækkað verulega eftir bankahrunið.	4,26	2,06	78
*19. Það hefur verið álíka mikið að gera í atvinnugrein okkar og það var fyrir bankahrunið.	4,35	1,92	78
20. Kreppan hefur haft áhrif á rekstrarhæfi fjölda fyrirtækja í atvinnugrein okkar	5,49	1,87	79

* Öfugur kvarði

Eins og sjá má á töflu 2 eru svör við fullyrðingunum öll yfir meðallagi (3,5) nema við sp. 14, „Stjórnendur fyrirtækisins hafa almennt sterka tilhneigingu til að taka þátt í áhættusömum verkefnum þar sem líkur eru á mikilli arðsemi“. Þátttakendur taka sterklega undir fullyrðingar í sp. 9 og 20. Þetta eru fullyrðingarnar „Viðskiptavinum okkar finnst þær/sú vörur/þjónusta sem við bjóðum upp á vera betri að gæðum en vörur/þjónusta samkeppnisaðila okkar“ og „Kreppan hefur haft áhrif á rekstrarhæfi fjölda fyrirtækja í atvinnugrein okkar“. Mestu sveiflur í svörum eru í sp. 18, 19 og 20 en þær eru allar í víddinni „Dýpt efnahagslæðgar“. Af því má draga þá ályktun að

efnahagskreppan á Íslandi hafi haft mjög misjöfn áhrif á starfsemi atvinnugreina þó greining á því bíði betri tíma.

Frammistaða fyrirtækja

Í töflu 3 má sjá mat þátttakenda á frammistöðu fyrirtækisins eftir bankahrunið haustið 2008 (7 punkta Likert skali), en þeir voru beðnir að leggja mat á nokkra árangursvísa og tilgreina hversu vel eða illa fyrirtækið stæði sig í samanburði við önnur fyrirtæki á markaði.

Tafla 3. Meðaltal og staðalfrávik frammistöðuþátta

	Meðaltal	Staðalfrávik	Fjöldi
Frammistaða (4,49)			
Heildar frammistaða	5,15	1,20	78
Vöxtur			
markaðshlutdeildar	4,50	1,24	78
Aukning í sölu	4,09	1,24	79
Hagnaður	4,25	1,32	76

Að meðaltali eru fyrirtæki að gefa sér hæstu einkunn í heildar frammistöðu en lægstu í söluaukningu. Mestu sveiflurnar í svörunum eru í hagnaði sem hlutfalli af sölu.

Tengsl vídda og frumkvæðis í markaðsstarfi

Notast var við línulega aðhvarfsgreiningu til að spá fyrir um tengsl milli víddanna fjögurra (stefnumiðuð áhersla á markaðsstarf, frumkvöðlabragur, slaki í auðlindum og dýpt efnahagslægðar) og víddarinnar frumkvæði í markaðsstarfi. Fundið var meðaltal fyrir hverja af víddunum fjórum. Með sama hætti var fundið meðaltal fyrir svör við spurningum um víddina „frumkvæði í markaðsstarfi.“

Fyrst var skoðaður útskýringarmáttur sambands „Stefnumiðaðrar áherslu í markaðsstarfi“ og „Frumkvæði í markaðsstarfi“. Útskýringarmátturinn er heldur lágur, $R^2=0,187$. Þetta bendir til þess að stefnumiðuð áhersla í markaðsstarfi skýri 18,7% af dreifingu svara sem varða frumkvæði í markaðsstarfi. Hinsvegar mátti greina jákvæða meðalfylgni milli sömu breyta ($r(80)=0,432$; $p<0,01$). Þetta bendir til þess að jákvætt samband ríki á milli stefnumiðaðrar áherslu í markaðsstarfi og frumkvæði í markaðsstarfi.

Á sama hátt var skoðaður útskýringarmáttur fyrir samband „Frumkvöðlabrags“, „Slaka í auðlindum“, og „Dýpt efnahagslægðar“ og „Frumkvæðis í markaðsstarfi“. Niðurstöðurnar eru eftirfarandi:

Frumkvöðlabragur → Frumkvæði í markaðsstarfi: $R^2=0,111$, $r(80)=0,333$, $p<0,01$

Slaki í auðlindum → Frumkvæði í markaðsstarfi: $R^2=0,022$, $r(79)=0,149$, $p>0,05$

Dýpt efnahagslægðar → Frumkvæði í markaðsstarfi: $R^2= -0,006$, $r(79)= -0,079$, $p>0,05$

Ofangreindar upplýsingar benda til þess að jákvætt samband ríki á milli frumkvöðlabrags og frumkvæðis í markaðsstarfi en niðurstöðurnar fyrir sambandið milli slaka í auðlindum og tækifæris í kreppunni annars vegar og dýptar efnahagslægðar og frumkvæðis í markaðsstarfi hins vegar eru ekki nógu marktækar þar sem p-gildi var yfir 0,05.

Það skal tekið fram að niðurstöður aðhvarfsgreiningar og fylgni segja ekkert til um orsakasamband á milli breyta í greiningu (Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson, 2005).

Tengsl frumkvæðis í markaðsstarfi og frammistöðu fyrirtækja

Í töflu 4 má sjá útskýringarmátt „Frumkvæðis í markaðsstarfi“ á meðaltal frammistöðuþátta og hverjum frammistöðuþætti fyrir sig.

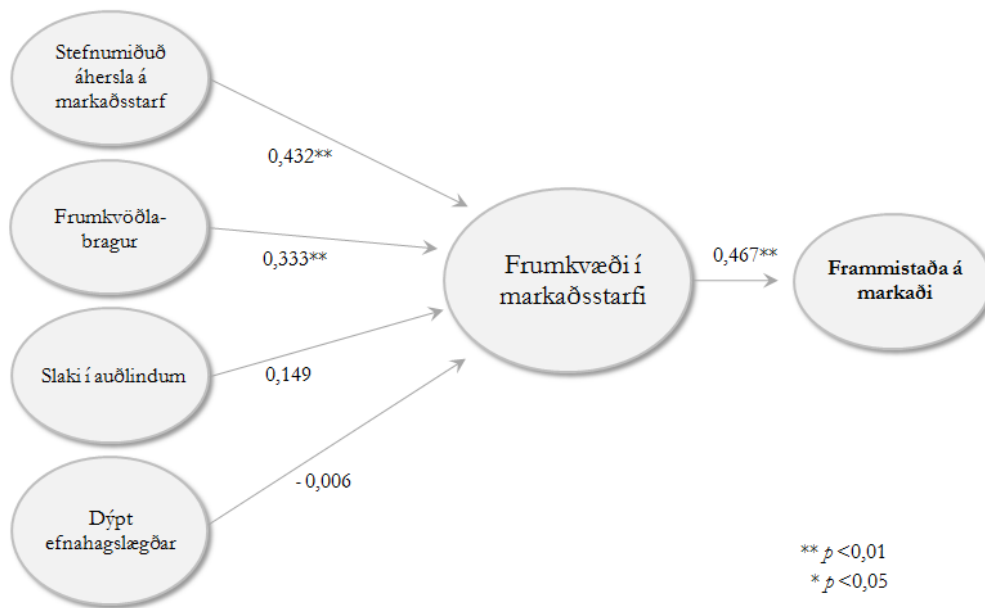
Tafla 4. Tengsl frumkvæðis í markaðsstarfi og frammistöðu

Frumkvæði í markaðsmálum	Útskýringarmáttur (R^2)	Fylgni (r)	Fjöldi
Heildar frammistaða	0,195	0,441(**)	78
Vöxtur markaðshlutdeildar	0,197	0,444(**)	78
Aukning í sölu	0,105	0,325(**)	79
Hagnaður sem hlutfall af sölu	0,074	0,272(*)	76
Meðaltal frammistöðu	0,218	0,467(**)	79

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Ofantaldar upplýsingar sýna allar meðalfylgni á milli frammistöðuþátta og frumkvæðis í markaðsstarfi (0,272 til 0,467).

Á mynd 2 má sjá niðurstöður rannsóknarinnar á myndrænu formi.



Mynd 2. Niðurstöður rannsóknarinnar

Umræða

Í upphafi var lagt upp með tvær rannsóknaspurningar. Sú fyrri var „Hver voru markaðsleg viðbrögð íslenskra fyrirtækja í kjölfar bankabrunans haustið október 2008?“. Niðurstöðurnar benda til þess að meirihluti 300 stærstu fyrirtækja Íslands telji sig vera að nýta markaðsleg tækifæri sem myndast hafa í kreppunni og leggja áherslu á stefnumiðað markaðsstarf.

Þrátt fyrir að meirihluti fyrirtækja telji sig búa yfir og hafa aðgang að nauðsynlegum auðlindum var ekki hægt að finna nógu mikil tengsl milli þessara fullyrðinga og nýtingu tækifæris í kreppunni. Það bendir til þess að sum fyrirtæki séu annaðhvort ekki

að nýta auðlindir sínar til fulls eða jafnvel að halda aftur að sér í markaðsmálum til að sýna fram á meiri hagnað og/eða betri frammistöðu á markaði.

Ekki fundust nægileg tengsl til að tengja saman „dýpt efnahagslæggðarinnar“ og nýtingu tækifæra í kreppunni. Þetta virðist benda til þess að fyrirtæki finni fyrir áhrifum efnahagskreppunnar í sinni starfsemi óháð því hvort að þau telji sig nýta tækifæri í kreppunni eða ekki. Til að undirstrika áhrif efnahagslæggðarinnar voru t.a.m 43% fyrirtækjanna mjög sammála því (merktu við 7 á Likert skalanum) að kreppan hafi haft áhrif á rekstrarhæfi fjölda fyrirtækja í atvinnugrein þeirra. Í því felst kannski helsti munurinn á þessari rannsókn og rannsókn Srinivasan o.fl. (2005). Á meðan rannsókn Srinivasan o.fl. var framkvæmd í „efnahagssamdrætti“ má segja að skilgreining ástandsins á mörkuðum hér á landi flokkist meira undir „efnahagskreppu“ sem hafi haft mun djúpstæðari áhrif á fyrirtækin hér á landi.

Niðurstöður þessara rannsóknar virðast því gefa til kynna a.m.k. **vilja** 300 stærstu fyrirtækja landsins til að nýta tækifærin sem felast í kreppunni en sökum dýptar hennar hafi fyrirtækjum hugsanlega ekki gefist svigrúm til að nýta tækifærin nægilega vel. Það má svo deila um hvort að þessi skortur auðlinda sé tilkominn vegna ytri áhrifa efnahagskreppunnar á starfsemi fyrirtækjanna eða hvort að fyrirtæki þurfi að „laga til í bakgarðinum hjá sér“.

Síðari rannsóknarspurningin var „*Hver voru tengslin milli markaðslegra viðbragða íslenskra fyrirtækja í kjölfar bankabrunans haustið 2008 og frammistöðu þeirra?*“. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að fyrirtæki sem sáu markaðsleg tækifæri í kreppunni og nýttu sér þau með markaðslegum aðgerðum séu líklegri til að sýna betri árangur en önnur. Á þetta við alla frammistöðuþætti rannsóknarinnar; vöxt í sölu, markaðshlutdeild og hagnað sem og heildarframmistöðu fyrirtækja. Er það í samræmi við rannsókn Srinivasan o.fl. (2005).

Fyrri rannsóknir hafa sýnt fram á að jákvæð tengsl séu á milli stefnumiðaðrar áherslu í markaðsstarfi og frumkvæðis í markaðsstarfi annars vegar og frumkvöðlabrags og frumkvæðis í markaðsstarfi hins vegar þegar efnahagslífið gengur í gegnum samdrátt. Framlag höfundar þessarar greinar til fræðanna felst í því að sýna að þetta jákvæða samband helst þegar um djúpa efnahagslega kreppu er að ræða. Fyrri rannsóknir höfðu jafnframt sýnt að jákvæð tengsl eru á milli frumkvæðis í markaðsstarfi og frammistöðu fyrirtækja þegar efnahagslífið gengur í gegnum öldudal. Rannsókn höfundar sýnir að hið sama gildir um djúpa efnahagslega lægð.

Hagnýtt gildi rannsóknar höfundar felst í því að sýna að jákvæð tengsl séu á milli frumkvæðis í markaðsstarfi og frammistöðu fyrirtækja sem aftur þýðir að þau fyrirtæki sem hafa til þess burði (leggja stefnumiðaða áherslu á markaðsstarf og hafa frumkvöðlabrag) og getu (hafa slaka í auðlindum) eigi að fylgja fjárfestingarstefnu eða blandaðri stefnu í efnahagskreppum en ekki niðurskurðarstefnu.

Lítið hefur farið fyrir rannsóknnum á markaðsviðbrögðum fyrirtækja hér á landi eftir bankahrunið haustið 2008. Þrátt fyrir ýmsar takmarkanir gefur þessi rannsóknin góða mynd af markaðsviðbrögðum íslenskra fyrirtækja eftir bankahrun. Þar sem ekki er hægt að bera saman niðurstöður þessara rannsókna við aðrar rannsóknir hér á landi er einungis hægt að draga ályktanir út frá mati þátttakenda á nýtingu markaðstækifæra og eigin frammistöðu. Einnig er erfitt að meta umfang þessara markaðsaðgerða eða þau áhrif sem aðgerðirnar hafa haft á aðra þætti tengda starfsemi fyrirtækja, svo sem ánægju viðskiptavina, tækniþróun eða samkeppni á einstaka mörkuðum.

Áhugavert væri að endurtaka svipaða rannsókn með ítarlegri spurningalista og stærra úrtaki. Í síðari rannsóknnum væri einnig áhugavert að einskorða sig við markaðsviðbrögð einstakra atvinnugreina eða markaða. Einnig getur verið gagnlegt þegar færi gefst til að tengja markaðsleg viðbrögð fyrirtækja við hlutlæg gögn um árangur eins og fjárfestingar í markaðsstarfi eða R&D.

Heimildir

- Capacent. (2009, mars). *Áherslur í fjármálastjórnun á krepputímum*. Sótt 12. janúar 2010 af <http://www2.capacent.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=30627>
- Chou, T.-J. og Chen, F.-T. (2004). Retail pricing strategies in recession economies: The case of Taiwan. *Journal of International Marketing*, 12(1), 82-102.
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, 10, 65-75.
- DeDee, K. og Vorhies, D. (1998). Retrenchment activities of small firms during economic downturn: An empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 36(3), 46-61.
- Dess, G. og Robinson, R. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson. (2005). *Gagnavinnsla í SPSS*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Frankenberger, K. D. og Graham, R. D. (2003). *Should firms decrease advertising expenditures during recessions?* New York: American Association of Advertising Agencies.
- Geroski, P. A. og Gregg, P. (1994). Corporate restructuring in the UK during the recession. *Business Strategy Review*, 5(2), 1-19.
- Hayter, R. (1985). The restructuring of traditional industries in a time of recession. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 76(2), 106-120.
- He, Z.-L. og Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Kitching, J., Blackburn, R., Smallbone, D. og Dixon, S. (2009). *Business strategies and performance during difficult economic conditions*. London: Department for business innovation and skills.
- Köksal, M. og Özgül, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(4), 326-342.
- Michael, S. og Robbins, D. (1998). Retrenchment among small manufacturing firms during recession. *Journal of Small Business Management*, 36(3), 35-45.
- Ekki hafa allir lækkað í launum. (2009, 27. september). *Morgunblaðið*. Sótt 21. febrúar 2010 af http://mbl.is/mm/gagnasafn/grein.html?grein_id=1302133
- Navarro, P. (2005). The well-timed strategy: Managing the business cycle. *California Management Review*, 48(1), 71-91.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pearce, J. A. og Michael, S. C. (1997). Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 301-314.
- Pearce, J. A. og Michael, S. C. (2006). Strategies to prevent economic recessions from causing business failure. *Business Horizons*, 49, 201-209.
- Picard, R. og Rimmer, T. (1999). Weathering a recession: Effects of size and diversification on newspaper companies. *The Journal of Media Economics*, 12(1), 1-18.
- Quelch, J. (2008). *Marketing your way through recession*. Boston: Harvard Business School.
- Raisch, S. og Birkinshaw, J. (2008). Organisational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.

- Roberts, K. (2003). What strategic investment should you make during a recession to gain competition. *Strategy & Leadership*, 31(4), 31-9.
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A. og Lilien, G. (2005). Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing*, 22, 109–125.
- Tabachnick, B. G. og Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4. útgáfa). Boston: Allyn & Bacon.
- Tushman, M. L. og O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organisations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Wall, T. B., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. H. o.fl. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57, 95-118.