

Kontor Enikő

## Marketingkoncepció, piacorientáció, marketingkompetenciák és érvényesülésük a kis- és középvállalatoknál

*Ez a tanulmány a marketingkoncepció és piacorientáció elméleti megközelítéseivel, ennek kis- és középvállalati vetületeivel, a kisvállalatok marketingjét meghatározó vállalkozói képességekkel, valamint mindezeknek a teljesítményt befolyásoló hatásaival foglalkozik, célja az ide vonatkozó irodalom áttekintése. Tanulmányok sora mutatja, egyrészt a koncepcionális marketinggondolkodás hiánya az egyik legnagyobb problémája a vállalkozások tulajdonos/menedzsereinek, amikor szembesülnek az üzleti folyamatokkal, másrészt pedig a marketing úgy tekinthető, mint az egyik legfontosabb üzleti tevékenység, amely elengedhetetlen a túléléshez és a vállalkozás növekedéséhez. Az irodalom állítása szerint a marketingkoncepció/piacorientáció alkalmazásában a legnagyobb korlátot a rendelkezésre álló szűkös erőforrások (pénz, idő, képességek) jelentik.*

**Journal of Economic Literature (JEL) kód:** L26, M14, M31

**Kulcsszavak:** kis- és középvállalatok, piacorientáció, kompetenciák

A marketingkoncepció általánosan úgy írható le, mint a szervezet sikerének a kulcsa, amely a célpiacon szükségleteinek, igényeinek a versenytársaknál eredményesebb és hatékonyabb meghatározása és kielégítése által valósul meg, a jövedelmezőséget és a szervezeti célokat szem előtt tartva. A marketingkoncepció sarkalatos pontja az a kitétel, a jövedelmező működés és/vagy a szervezet céljainak a kielégítése érdekében elengedhetetlen, hogy ne csak a marketingosztály, hanem a szervezet minden egysége fókuszáljon a fogyasztók szükségleteinek és igényeinek a kielégítésére. A piacorientáció a marketingkoncepción nyugszik, annak a végrehajtása. Terminusa a versenyképességet és a profitot hangsúlyozza, amelyet a vállalatok a fogyasztói szükségletek és igények azonosítása alapján kidolgozott kompatibilis ajánlatokkal érnek el, amelyek felülmúlják a versenytársak ajánlatát.

Felmerül a kérdés, a fenti definíciók által meghatározott marketingkoncepció/piacorientáció milyen mértékben alkalmazható a kis- és középvállalatoknál (kkv), hiszen amíg a hagyományos marketing olyan körültekintő tervezési folyamatként írható le, amelynek eredményeként a formális piackutatás által beazonosított fogyasztói szükségletek alapján a szervezet célirányosan kidolgozott ajánlatokkal jelenik meg a piacon, addig a kisvállalatok informális, tervezetlen tevékenységet folytatnak, a tulajdonos/menedzserek intuícióira és individuális energiáira támaszkodva.

A marketingképességek olyan további tényezők, amelyek fontos szerepet játszanak a piacorientáció létrehozásában és fejlesztésében. A marketingképességeket úgy kell tekinteni, mint a piacorientáció előfeltételeit, segítségével a vállalat létrehozhat egy kiemelkedő vevőértéket, és ezáltal egy olyan megkülönböztető versenyelőnyt, amely képessé teszi arra, hogy felülmúlja kevésbé piacorientált versenytársait.

A következőkben elsőként a marketingkonceptió, a piacorientáció és a marketingképességek elméleti irodalmát tekintem át, majd megvizsgálom, hogyan érvényesülnek ezek a fogalmak a kis- és középvállalatok gyakorlatában.

### A marketingkonceptió mint a piacorientáció alapja

Milyen szemlélet vezérelje a vállalat marketing-erőfeszítéseit? Milyen relatív súlyt kapjanak a szervezet, a vevők és a társadalom érdekei, amelyek nagyon gyakran ütköznek egymással? A szervezetek egymással versengő koncepciók szerint végezhetik marketingtevékenységüket. A 80-as évek végéig a *marketingkonceptió* névvel jelzett fogalom volt az uralkodó, melyet már az '50-es években bevezettek az irodalomba. Ebben az időszakban a marketingkonceptiót úgy ajánlották, mint az *értékesítési, termelési vagy termékkonceptió alternatíváját*. A marketingkonceptió kiindulópontja a fogyasztói szükségletek és igények, míg az értékesítési koncepció szerint a vállalat agresszívan keresi a cserepartnereket. A termelési koncepció esetében a fókusz az alacsony termelési költségeken van, s így az alacsony árakon keresztül a sztenderdizáláson és a tömegtermelésen, míg a termékkonceptió esetén a fókusz a minőségre és a termékfejlesztésre helyeződik (Kotler–Keller 2006).

Az '50-es években Felton (1959) még egy viszonylag szűkebb értelmezést adva a marketingkonceptiónak, a vállalat „lelkiállapotaként” definiálja. Felton a marketingfunkció integráló szerepét emeli ki, amelynek feladata, hogy a vállalati alapcélok, azaz a termelés maximalizálása és a hosszú távú profit érdekében egyesítse a vállalat összes funkcióját. A későbbiekben kibővítve a koncepció hatókörét úgy tekintik, mint üzleti filozófiát, egy elképzelést vagy politikai nyilatkozatot (Kohli–Jaworski 1990). Ezenfelül úgy is artikulálják, mint egy ideológiát, amely keretet ad az üzleti siker számára. Houston (1986) szerint a marketingkonceptió annak a leírása, ahogy a vállalat eléri a céljait. Megállapítja,:

*„A marketingkonceptió egy menedzseri előírás egy entitás céljainak elérésére vonatkozóan. Bizonyos jól meghatározott, de korlátozó piaci feltételek és tranzakciók által determinált célok esetében, melyek nem termékfüggőek, a marketingkonceptió olyan előírás, amely megmutatja, hogy egy entitás hogyan érheti el ezeket a célokat a leghatékonyabban. ... A marketingkonceptió azt állítja, hogy egy entitás a leghatékonyabban úgy éri el a saját, tranzakció által meghatározott céljait, hogy alaposan megérti a cserepartnereket, azok igényeit és szükségleteit, alaposan megérti a költségek kapcsolatát ezekkel a kielégítendő szükségletekkel és igényekkel, valamint ezután ezeknek az ismereteknek a fényében megtervezi, előállítja és ajánlja ezeket a termékeket.” (Houston 1986:85.)*

Kotler és Keller (2006) szintén a szervezeti célokhoz kapcsolja a fogalmat. Véleményük szerint a szervezeti célok elérésének a kulcsa, hogy a vállalat választott célpiacain versenytársaihoz képest hatékonyabban tudjon vonzóbb vásárlói értéket teremteni, teljesíteni és kommunikálni. A marketingkonceptiót alkalmazó vállalatok képesek arra, hogy felismerjék és kielégítsék a vevők szükségleteit (reaktív piaci orientáció). Ha arra is képes a vállalat, hogy a vevők látens szükségleteire összpontosítson – melyre magas

színvonalú innováció esetén van lehetőség – akkor a marketingorientációját proaktívnak nevezzük (Narver *et al.* 2004). A reaktív és proaktív marketingorientációt alkalmazó vállalatok teljes piaci orientációt valósítanak meg.

Áttekintve az irodalmat, a kutatók három egyértelműen visszatérő témát azonosítottak a különböző marketingkoncepció-definíciókban. Ezek a fogyasztói fókusz, a koordinált marketing-erőkifejtések és a profitabilitás. A fogyasztó az üzlet működésének a hajtóereje, így a vállalatnak a fogyasztók szükségleteiről és igényeiről megszerzett információkra, valamint az ezen a bázison megszervezett tevékenységre kellene koncentrálni annak érdekében, hogy kielégítsék ezeket a szükségleteket és igényeket (Kohli–Jaworski 1990). A beazonosított szükségleteknek a kielégítése magával vonja az egész szervezetre kiterjedő integrált erőfeszítéseket és következésképpen a marketingkoncepció végrehajtását, amely nemcsak a marketingosztály, hanem az egész szervezet válaszképességét jelenti. Ezenfelül a marketingkoncepciót úgy kell kezelni, mint a hosszú távú célok elérését és ezek következményeként a profitabilitást (Kohli–Jaworski 1990; Narver–Slater 1990; Shapiro 1988).

Meg kell jegyezni, hogy az elmúlt tíz évben lezajlott változások a marketingkörnyezetben új koncepciók kialakulását is szükségessé tették. A *holisztikus marketingkoncepció* egy olyan megközelítés, amely megpróbálja a tevékenységek hatáskörét, kölcsönhatását felismerni és összehangolni. A holisztikus marketing négy eleme a kapcsolatmarketing, az integrált marketing, a belső marketing és a társadalmi felelősségre épülő marketing. (Kotler–Keller 2006) Mindazonáltal, véleményem szerint a kisvállalatok strukturális, szervezeti, erőforrás és marketing adottságai nem, vagy csak részben teszik lehetővé a holisztikus koncepció alkalmazását.

Felmerül a kérdés, hogy a marketingkoncepció elmélete hogyan érvényesül a vállalatok üzleti működése során. Erre ad választ a piacorientáció fogalma, melynek gyakorlati megvalósítására számos elméleti megközelítés született.

### **A piacorientáció konstrukciója**

#### *A piacorientáció elméleti megközelítései*

1990-től egy új kutatási irányzat vette kezdetét, amely a piacorientáció vizsgálatát tűzte zászlajára. „Meg akarta érteni azt a folyamatot, amely elvezet ahhoz, hogy a gazdaságban uralkodóvá váló koordinációs mechanizmus, a piac, valamint a legáltalánosabban alkalmazott szervezeti forma, a vállalat hatékonyan kapcsolódjon össze. ...ebben az összekapcsolódásban milyen szerepet játszik a marketing.” (Berács 2002:53) Mint Kohli és Jaworski (1990:3) kiemeli, „az idealizált vezérelvek meglehetősen korlátozott gyakorlati értékkel rendelkeznek, így a fő kihívás a marketingkoncepció gyakorlati definíciójának a fejlesztése. Bár az irodalomban található néhány utalás erre, nem tiszta, hogy a filozófia lefordítva a specifikus tevékenységekre, hogyan idézi elő a piacorientációt.”

1990-ben két olyan cikk jelent meg a Journal of Marketingben, mely kísérletet tett a piacorientáció fogalmának az elméleti megalapozására és olyan módszertan kidolgozására, amely a piacorientációt mérhetővé teszi a vállalatok számára. (Kohli–Jaworski 1990; Narver–Slater 1990) Ezt követően számos kísérlet történt a piacorientáció fogalmának a mind pontosabb megközelítésére, de a két szerzőpáros koncepciója – több kutatócsoport

által tesztelve – bizonyult a legjobbnak. (Csak a magyar vonatkozású kutatásokat említve *Reketttye–Gupta 1995; Hooley et al. 2000*)

*Kohli és Jaworski (1990:6)* a piacorientációt három tevékenység együtteseként határozta meg:

1. A piaci információk, értesülések szervezetszintű létrehozása a jelenlegi és a jövőbeni fogyasztói igényekre vonatkozóan (intelligence generation).
2. Az információk osztályok/szervezeti egységek közötti elterjesztése (intelligence dissemination).
3. Az információkra való szervezeti válaszképesség (responsiveness).

A piacorientációnak ez a megközelítése sokkal inkább a specifikus tevékenységekre fókuszál, mint a filozófiai aspektusra, amely megkönnyíti a marketingkoncepció alkalmazhatóságát. A piacot, a piaci információk megszerzését (intelligenciát) állítja a középpontba, és a hangsúlyt a szervezeti egységek közötti együttműködésre helyezi. Kiemelik, mivel a szervezetek általában különböznek annak a kiterjedtségében, ahogy ezeket a feladatokat ellátják, így inkább helyénvaló a piacorientáció mértékét megállapítani egy vállalatnál, mintsem arról gondolkodni, a vállalat piacorientált-e vagy sem. (Ez a piacorientáció kisvállalati érvényesülésének a vizsgálatánál különösen fontos kiindulópont lehet.)

A másik meghatározó szerzőpáros, *Narver és Slater* vizsgálatait a tartós versenyelőny és az erős kultúra koncepcióiból kiindulva végezte. A fogyasztók számára létrehozott tartós versenyelőnyt, valamint a versenytárs-analízist helyezi a vizsgálata középpontjába, de náluk is megjelenik a szervezet koordináló mechanizmusa (*Narver–Slater 1990*).

*Narver és Slater* úgy definiálja a piacorientációt, mint egy „olyan szervezeti kultúrát, amely a legeredményesebben és leghatékonyabban képes létrehozni egy olyan magatartást, amely kiemelkedő értéket biztosít a vásárlók, és ezáltal kiemelkedő teljesítményt eredményez a vállalkozások számára” (*Narver–Slater 1990:21*).

Ez a következő szükséges magatartásokat követeli meg:

- Megismerni a célfogyasztókat annak érdekében, hogy képesek legyünk kiemelkedő értéket biztosítani számukra folyamatosan (customer orientation).
- Felismerni a verseny rövidtávú erősségeit és gyengeségeit, valamint a hosszútávú lehetőségeket és stratégiákat (competitor orientation).
- A vállalati források kihasználásának a koordinálása annak érdekében, hogy kiemelkedő értéket hozzunk létre a célfogyasztók számára (interfunctional coordination).

Véleményük szerint a piacorientáció a három magatartási komponensen kívül – fogyasztói orientáció, versenytárs-orientáció és funkciók közötti együttműködés – még két döntési kritériummal rendelkezik: hosszútávú fókusz és a profitabilitás.

Áttekintve a marketingirodalmat *Becker és Homburg (1999)* két perspektívát azonosított, amely a piacorientáció jellemzésére leginkább megjelenik:

- a *magatartási perspektíva* *Kohli és Jaworski* megközelítésén nyugszik, és inkább a tevékenységekre vonatkozik (az intelligencia generálása, szétterjesztése és válaszképesség),
- a *kulturális megközelítés*, amely *Narver és Slater* elgondolásán nyugszik, ahol a piacorientáció egy olyan szervezeti kultúra, ahol a piac, a fogyasztók és a versenytársak helyezkednek el az üzleti tevékenység gyújtópontjában.

A magatartási perspektívában a fókusz leginkább a cselekvésen van, különösen az információkhoz kapcsolódó magatartás hangsúlyos. Másrésről, míg a kulturális perspektíva a normákra és értékekre fókuszál, a szervezeten belüli magatartási komponensnek szintén

nagy jelentőséget tulajdonít. Így van néhány átfedés a két megközelítésben (Becker–Homburg 1999).

A kulturális és magatartási megközelítéshez Becker és Homburg (1999) javasol egy harmadik, rendszer-alapú megközelítést. Ez a perspektíva úgy koncepcionálja a piacorientációt, mint annak a fokát, ahogy a különböző menedzsmentrendszer kialakulnak a piacorientációs eljárások által.

Lafferty és Hult (2001) szintén elemezték a piacorientáció irodalmát, és öt különböző megközelítést azonosítottak:

1.) a *döntéshozó perspektíva*, ahol a piacorientációt úgy koncepcionálják, mint a szervezet döntéshozatali folyamatát,

2.) a *piaci intelligencia perspektívája*, ahol a hangsúly a piaci intelligencia generálásának, szétterjesztésének és az erre való válasznak a feladatán van (Kohli és Jaworski 1990),

3.) a *kulturális kiindulópontú magatartási perspektíva*, ahol a piacorientáció tartalmazza a fogyasztóorientációt, a versenytárs-orientációt, valamint a funkciók közötti koordinációt (Narver és Slater 1990),

4.) a *stratégiai megközelítés*, ahol a fókusz az összegyűjtött piaci intelligencián nyugvó stratégia létrehozásán és végrehajtásán van,

5.) a *fogyasztóorientált perspektíva*, amely hasonló a kulturális alapú magatartási perspektívához, csak kirekeszti a versenytárs-orientációt.

Az egyes megközelítéseket vizsgálva négy olyan kérdéskör azonosítható, amely mindegyikben megtalálható (igaz eltérő fontossággal), s melyeket így a piacorientáció kulcskérdéseinek tekinthetünk. A hangsúlyt a *fogyasztókra* helyezik (kiemelve a látens szükségleteket is), valamint minden perspektíva fontosnak tartja a *tudás megosztását* a szervezeten belül, annak érdekében, hogy az *egyes funkciók közötti együttműködés* eredményeként a szervezet *képes legyen válaszolni* a piac jelzéseire.

Látható tehát, a szervezeti kultúrának kiemelkedő szerepe van a piacorientáció létrehozásában, egyfajta előzménynek tekinthető (Kohli–Jaworski 1990). Mindemellett léteznek egyéb tényezők is, melyek további forrásai a versenyelőnynek. Ezek közül kiemelhető a marketingképességek szerepe – elősegítik azt a magatartást, amely által a vállalat kiemelkedő értéket hozhat létre a vevők számára.

#### *A piacorientáció előzményei és a marketingképességek szerepe*

A piacorientáció létrehozása megköveteli a szervezeti kultúra változását abból a célból, hogy minden alkalmazott elfogadja a szervezet kiemelkedő fogyasztói érték létrehozására irányuló szándékát.

Kohli és Jaworski (1990) bevezették azokat a **szervezeti faktorokat**, amelyek elősegítik, vagy gátolják a piacorientációt. Ezek az előzmények magukban foglalják a „senior menedzsment”-faktorokat (mint a topmenedzsment hangsúlya és kockázatvállalás), a szervezeti egységek közötti dinamikát (konfliktus és kapcsolódás) és a szervezeti rendszereket (formalizáltság, centralizáció, osztályba sorolódás és jutalmazás).

A topmenedzser szerepe (azaz tulajdonos-menedzser) a piacorientáció adaptálásában felismerhető a kis- és középvállalatok esetében is. Ugyanakkor a szervezeti egységek közötti dinamika, amely a különböző szervezeti egységek közötti interakciókra vonatkozik, nem illeszthető ehhez a kontextushoz, mivel a mikro- és kisvállalkozásokban nincsenek elkülönült szervezeti egységek. A szervezeti rendszerek faktorai közül a formalizáltság,

illetve a centralizáció értelmezhető a kisvállalatok speciális karakterei által meghatározva (pl. Pelham 1996).

Mint fentebb már szó volt róla, a **marketingképességek** olyan további tényezők, amelyek fontos szerepet játszanak a piacorientáció létrehozásában és fejlesztésében. Előfeltételként e meghatározó képességek azonosítása és felépítése által a szervezetek piacorientáltaknak látszanak. A vállalat erőforrás-alapú szemléletét Wernerfelt (1984) vezette be a marketing-irodalomba, melynek lényege, a vállalatnak rendelkeznie kell olyan alapvető kompetenciákkal, amelyek fokozzák a vállalat versenyképességét és teljesítményét.

A marketing-erőforrásokat több szempontból is megközelítették az irodalomban. Webster (1992) három szinten vizsgálódik: kulturális, stratégiai és taktikai szinten. Ugyanakkor Hooley et al. (2002) megközelítése piaci alapú, az erőforrások három formáját különbözteti meg: a piacorientált szervezeti kultúra mellett különbséget tesz a marketingeszközök és képességek között (idézi Berács et al. 2003).

**Erőforrás** Wernerfelt (1984) szerint bármi lehet, amit figyelembe lehet venni a vállalat gyengeségeként vagy erősségeként. Az **eszközök** azok az erőforrás-adottságok, melyeket a vállalat felhalmozott, a képességek jelentik az eszközöket egybetartó ragasztót, és képessé teszik azokat a jövedelmező működésre (Day 1994). Így a marketingeszközökhöz sorolhatók például a vállalat hírneve, elosztási hálózata, információrendszere, piacismerete, új technológiája és egyéb menedzsmentbeli erőforrások (Berács et al. 2003).

Day (1994:38) a következőképpen definiálta a **képességeket**: „a készségek (szakértelem) és a kollektív tanulás komplex együttese, a szervezeti folyamatokon keresztül gyakorolva, amely a funkcionális tevékenységek kiemelkedő koordinációját biztosítja.”

A marketingképességek fejlődnek, amikor az alkalmazottak újra meg újra használják a tudásukat és szakértelmüket a látható és a láthatatlan forrásokat kombinálva annak érdekében, hogy egy marketingproblémát megoldjanak. A képességeknek három kritériumot kell teljesíteniük: *kivételesnek, komplexnek és tacitnak* kell lenniük. Kivételesnek, hogy a versenytársak nehezen tudják felülmúlni, komplexnek, mivel számos olyan faktorhoz kapcsolódnak, amely a kiemelkedő vevőérték létrehozásában közreműködik, és tacitnak, mivel észrevétlenül ágyazódnak bele a szervezet tapasztalataiba és gyakorlatába (Vorhies–Harker 2000).

Day (1994) szintén amellet érvel, hogy egy vállalatnak rendelkeznie kellene néhány olyan megkülönböztető képességgel, amelyeket nehéz kifejleszteni és másolni, segítségével a vállalat létrehozhat egy kiemelkedő fogyasztói értéket és elérhet egy olyan piaci pozíciót, amely értékes és nehéz versengeni vele. Más szóval a vállalat megkülönböztető képességekkel versenyelőnyt érhet el. Így ezek a képességek úgy hatnak, mint olyan kulcs-sikerfaktorok, melyek hozzájárulnak a vállalat kiemelkedő jövedelmezőségéhez.

A marketingképességeket három kategóriára bontja: *belülről kifelé irányuló, kívülről befelé irányuló, illetve áthidaló képességekre*. A technológiafejlesztés és az „emberi erőforrás”-menedzsment a belülről kifelé irányuló képességek példái, melyet a piaci követelmények, a versenykihívások és a külső lehetőségek aktiválnak. A kívülről befelé irányuló képességek, mint amilyen a piacérzékelés, fogyasztói kapcsolat, kötik a szervezeti folyamatokat a külső környezethez, lehetővé téve a szervezet számára, hogy a piaci követelményeket előre látva, a versenytársakat megelőzve versenyezzon, és fenntartható kapcsolatokat alakítson ki a fogyasztókkal, csatornatagokkal és a szállítókkal. Az áthidaló képességek (például a stratégiafejlesztés és ármegállapítás) szükségesek ahhoz, hogy integrálják a belülről kifelé és a kívülről befelé irányuló képességeket. Figyelembe véve ezeket a kategóriákat, a



piacorientált vállalatoknak kiemelkedő kívülről befelé irányuló képességeik vannak a piac érzékelésével, a fogyasztói kapcsolatokkal és a csatornakötődésekkel összefüggésben.

*Vorhies és Harker (2000)* hat olyan marketingterületet azonosított, ahol bizonyíthatóan a képességek erőforrásként működnek. Az első ilyen terület a *marketingkutatás*, amely olyan folyamatoknak az együttesét jelenti, ahol szélesebb bázisra helyezett piaci információk alapján segítenek a marketingprogramok megtervezésében. A második terület a kompetitív *árzás* és a piaci árak megfigyelésének a folyamatát foglalja magában. A harmadik terület a *termékfejlesztés*. Ha egy vállalat a termékfejlesztés képességével rendelkezik, akkor úgy tervezi meg a termékét, hogy az találkozzon a vevők szükségleteivel, a szervezet célkitűzéseivel, és képes felülmúlni a versenytársak termékeit. A negyedik képesség a vállalat *csatornamentedzsmentje*, ahol a csatornatagokkal való kapcsolatot hatékonyan kell menedzselni. A *promóció* képessége szintén fontos, hiszen a vállalatnak eredményesen kell kommunikálnia a piaccal. A hatodik terület, ahol elvárt, hogy a vállalat marketingképességekkel rendelkezzen, a *marketingmenedzsment* területe. A marketingmenedzsment képessége a fogyasztók megszerzésére, a marketingprogramra és annak végrehajtására fókuszál. A marketingképességeknek ez a koncepciója teljesíti mind a fontosság, mind a hatékonyság követelményét, hiszen egy képesség nem lehet fontos, ha az nem szolgál alapul a versenyelőnyhöz, és mindezt nem teszi hatékonyan.

A piacorientáció és a kiemelkedő vevőérték létrehozása olyan képességek együttesének a meglétét feltételezik, amelyek egy vállalatot képessé tesznek arra, hogy felülmúlják kevésbé piacorientált versenytársaikat. Az irodalom áttekintése alapján úgy tűnik, egyre nagyobb hangsúly tevődik a képességek versenyére, legyenek azok láthatóak vagy láthatatlanok. Így a vállalatok egyik kulcsfeladata, hogy azonosítsák azokat a képességeket, amelyek erős versenyelőnyt biztosítanak számukra.

Az irodalom elemzése azt mutatja, hogy a marketingkonceptió, piacorientáció, képességek klasszikus marketingteóriái a nagy szervezetek eseteire épülnek. Ezek nem alkalmazhatók közvetlenül a kisvállalkozásokra, mivel a gyakorlatok és a tevékenységek alapvetően különböznek a nagyobb vállalkozásokétól (*Hill 2001*). Ugyanakkor egyértelműen kijelenthető, nincs tiszta meghatározás és egyetértés a kisvállalkozások marketingjére vonatkozó elméletekben (*Simpson et al. 2006*). A továbbiakban ezeket az elméleteket tekintem át.

## Kis-és középállati vonatkozások

### *Marketing a kis- és középállatoknál*

A marketing úgy tekinthető, ami releváns mind a nagy, mind a kis szervezetek számára és a marketingalapelvek is alkalmazhatónak látszanak mindkettőnél (*Reynolds 2002; Siu-Kirby 1998*). Azonban a kisvállalati marketingnek egyedi karakterisztikája van, ami megkülönbözteti a nagy szervezeteknél alkalmazott marketingtől (*Carson et al. 1985; Fillis 2002; Gilmore et al. 2001*). A kisvállalati marketing olyan jelzőkkel írható le, mint a véletlenszerű, informális, nem összefüggő, laza, strukturálatlan és spontán, amelyekről egyértelműen kijelenthető, hogy nem felelnek meg az elméleti irodalom ajánlásainak. Ezenfelül a kisvállalkozások úgy jelennek meg, mint amelyek specifikus gyengeségekkel rendelkeznek az árazás, tervezés, képzés és előrejelzés területén (*Carson et al. 1985; Gilmore et al. 2001*).

Ugyanakkor bizonyított, hogy a marketing nagy része a kisvállalkozásoknál innováció által vezetett, továbbá a kisvállalatok a fogyasztókhoz közel tevékenykednek, rugalmasak és gyorsan reagálnak a fogyasztói szükségletek változásaira. Néhány kkv nagy hangsúlyt helyez a fogyasztókkal való törődésre, foglalkozik az alkalmazottak jólétével, az intuícióna támaszkodik és környezettudatos a marketingjében (*Blankson et al. 2006*).

A kisvállalati marketing speciális karakterisztikája különböző korlátok által meghatározott. Az irodalom szerint a marketingfunkció a kkv-knál a szerény cash flow, a szakértelem hiánya, az üzlet mérete, fogyasztókhoz kötődő taktikai és stratégiai problémák, a szűk fogyasztói bázis, a tulajdonos-menedzser marketing-kompetenciáihoz kapcsolódó elbizakodottsága, a korlátozott pénzügyi források és idő, valamint a piacokra gyakorolt korlátozott hatás miatt akadályozott. A korlátozott erőforrásokhoz hozzávéve az üzlet működtetésének a mindennapi nyomását, a marketing perifériális, szükségtelen luxusnak tűnhet a kisvállalatok számára (*Carson et al. 1985; Hogarth-Scott et al. 1996; Stokes 2000; Gilmore et al. 2001*).

A tulajdonos-menedzsernek kitüntetett szerepe van a kis- és középvállalatoknál, hiszen ő az, aki a kisvállalat minden funkciójában egyidejűleg jelen van. A kisvállalkozás tulajdonos-menedzsere egy generális, akinek megvan az elképzelése arról, hogy a vállalkozás merre megy, és egyidejűleg gondoskodik arról, a működés részletei is biztosítottak legyenek a vállalatnál (*Hogarth-Scott et al. 1996*). Bizonyított, hogy a kisvállalati marketingkapcsolatban van a tulajdonos-menedzser marketing iránti attitűdjével, az ebbéli tapasztalataival és szakértelmével, mivel ezek lényegesek a cég a szempontjából. A kisvállalat által alkalmazott marketinggyakorlat szintén nagymértékben meghatározott a tulajdonos-menedzser döntéshozatala és az abban rejlő szakértelem és képességek által.

*Hogarth-Scott et al. (1996)* állítja, hogy a marketinget gyakran félreértelmezik és nem aknázzák ki a tulajdonos-menedzserek, valamint nem mutatkoznak fogékonnak a marketing iránt, ha nincs szükségük növekedésre vagy terjeszkedésre. Továbbá a tulajdonos-menedzserek meglehetősen szűken definiálják a marketinget. Csupán az eladáshoz és a promócióhoz kapcsolják, ugyanakkor az aktuális marketingtevékenységük ennek ellenére széles skáláját fedi le a marketinggyakorlatnak. *Stokes (2000)* szerint a tulajdonos-menedzserek jelentékeny időt és forrást fordítanak a marketingre, de gyakran ad-hoc, reaktív megközelítést alkalmazva, és például a tradicionális 4P'-n keresztüli megközelítésre nem sok figyelmet fordítanak.

*Romano és Ratnatunga (1995)* szerint három olyan csapás van, amelyeken keresztül a kisvállalati marketing tanulmányozható: a marketing, mint 1.) *filozófia/kultúra* 2.) *stratégia* vagy 3.) *taktika/módszer*. *Stokes (2000)* egy negyedik irányt is hozzávett a listához: 4.) *a piaci intelligenciát*. A marketing felfogása, mint egy filozófia/kultúra és a piaci intelligencia a marketingkonceptióra és a végrehajtására utal a piacorientációban, míg a marketing mint stratégia vagy mint taktika/módszer ahhoz kapcsolódik, ahogy a vállalat a piacon versenyez, olyan alapvető marketingeszközöket alkalmazva, mint a szegmentáció, célpiac-kiválasztás, pozicionálás és a marketing-mix.

*Siu és Kirby (1998)* szerint négy megközelítés létezik, amely a marketing szerepét magyarázza a kisvállalatoknál. Ezek 1.) állapot/növekedés-modell, 2.) menedzsment stílusú modell, 3.) „menedzsment funkció”-modell, 4.) kontingencia-modell. (1. táblázat)



## 1. táblázat

## A kisvállalati marketing négy megközelítése

Marketing-megközelítés	Leírás	Kritika
Állapot/növekedés modell	– egy vállalat több szakaszon keresztüli fejlődésének a leírásai	– alacsony előrejelző képesség – korlátozott érték mint keret a megalapozott analízis és tervezés számára
Menedzsment stílusú megközelítés	– a marketing-magatartás a motivációhoz, a hitekhez, attitűdökhöz és a tulajdonos-menedzser céljaihoz kapcsolódik	– figyelmen kívül hagyja pl. a szervezeti struktúrát, a tulajdonos-menedzser marketing döntési folyamatát és magatartását
Menedzsmentfunkció-megközelítés	– a marketing úgy méltányolt, mint egy fontos funkció és alapvető koncepció a kisvállalati növekedéshez, túléléshez és a stratégia fejlődéséhez	– túl sok, vagy túl kevés hangsúlyt helyez a korlátokra és kisvállalatok megszorításaira, amikor alkalmazzák a marketing alapvető téziseit
Kontingencia megközelítés	– próbál egyensúlyt találni a kisvállalati korlátok és a marketing között, mint egy tudományág	– a változók nem definiáltak egyértelműen, önkényesen választottak, vagy nem lehet hatékonyan mérni – ez egy eredménymodell, nem folyamatmodell

Forrás: Siu, Kirby (1998)

Siu és Kirby (1998) azonban kritikusan megállapítja, hogy bár ezen megközelítések közül mindegyik hozzájárul valamivel a marketing kutatásához, még mindig nem adnak egy átfogó, széles körű képet a kisvállalatok marketingjéről. Ugyanez mondható el a kisvállalatok által alkalmazott piacorientációról. Számos tanulmány többféle nézőpontból vizsgálta a marketingkoncepció megvalósulását a kis- és középvállalatoknál, de még mindig nem született meg egy olyan elméleti keret, amely a koncepció adaptálását modellezné a kisebb méretű vállalatoknál.

## A kis- és középvállalatok piacorientációja

Az irodalom alapján úgy tűnik, hogy a piacorientáció nincs kapcsolatban semmilyen specifikus vállalati mérettel. Így a piacorientáció meghatározó mind a kicsi, mind a nagy szervezetek számára. (Laforet 2008, Blankson-Cheng 2005, Blankson et al. 2006) Ez azt sugallja, hogy a piacorientáció a kisvállalatok számára egy potenciális versenyelőnyt ad a nagyobb társaikkal szemben, mivel 1.) közelebb vannak a fogyasztókhoz, így képesek gyorsan és rugalmasan reagálni a szükségleteikre és igényeikre, 2.) gyorsan és kevesebb módosítással képesek megosztani a fogyasztói információkat, mivel kisebb a szervezeti bürokrácia, 3.) gyorsabban végrehajtható a marketingterv, mivel az informálisabb.

Az irodalomban azonban bizonyított, hogy a piacorientáció bázisát – a marketingkoncepciót – nem alkalmazzák a kisvállalkozások jelentős részénél, amelynek az az oka, hogy számos tulajdonos-menedzsernek nincs formális marketingképzettsége (Peterson 1989; Meziou 1991).

Peterson (1989) úgy találta, számos kisvállalat fogékony volt a koncepció megszerzése iránt a jövőben. Ráadásul azt igazolták, azok a kisvállalatok, amelyek adaptálták a marketingkoncepciót, gyakorlati okokból tették ezt, összefüggésben az üzleti céljaik megvalósításával. Másrésztől azok, amiért nem adaptálták a koncepciót, szintén kapcsolatban volt a céljaikkal. Nevezetesen lehet, hogy elismerték a kisvállalatok, a marketingkoncepció alkalmazása nagyobb profitot eredményezne, de nem éreztek motivációt a végrehajtására, mivel a profit nem volt kiemelkedő célja az üzleti tevékenységüknek.

Ugyanakkor bizonyított, hogy a kisvállalatok követik az önvezérelt és informális fogyasztócentrikus filozófia néhány formáját (McPherson 2007). A gyakorlati eredmények azt mutatják, hogy a kkv-k fogyasztóorientációt mutatnak, de ez nem éri el azt a szintet, amit Narver és Slater (1990) a piacorientáció tényleges komponenseként definiált. Például a válaszképes piacorientáció szerint a fogyasztói szükségleteket először megvizsgálják és értékelik, és csak ezután termelik és fejlesztik ki a szolgáltatást, míg a kisvállalatok tulajdonos-menedzserei általában ezt fordítva csinálják: kifejlesztnek egy ajánlatot, és azután próbálnak egy piacot találni számára (Stokes 2000).

A topmenedzserek szerepéről a piacorientáció alkalmazásában az előbbiekben már volt szó. A kisvállalatok fogyasztóorientált atmoszférája általában a tulajdonos menedzsment-stílusának az eredménye. A kisvállalatok jobban viszonyulnak a marketingfolyamatok egyes részeihez, mint a nagyvállalatok. Például igyekeznek személyes kapcsolatot kiépíteni az elsődleges fogyasztóikkal, investálnak is ezekbe a kapcsolatokba és a marketingkommunikációba, amelyet inkább az általános menedzsment folytat, ellentétben a nagy vállalatok speciális szakembereivel, valamint inkább közvetlenül a specifikus vevőszegmensnek szól, mint a tömegpiacnak.

Amint felismerték a tulajdonos-menedzserek szignifikáns szerepét a kisvállalatok marketingjében, a piacorientált magatartás mibenlétét egyéni szinten kezdték el kutatni. Tregear (2003) kijelenti, hogy az egyéni piacorientáció jelenti az elkötelezettség vagy filozófia adaptációját, amelynek elsődleges szándéka kielégíteni a fogyasztói szükségleteket, és így végül elnyerni a profitot és a növekedést. Véleménye szerint ez a filozófia célt és jelentést ad az egyénileg végrehajtott funkcióknak, valamint eredményt hoz a specifikus marketingtevékenységek prioritásában. Ez a filozófia versenyben van az egyén más céljaival és vágyaival, amelyek az értékek együtteséből, valamint az alkalmazottak elégedettségét biztosító forrásokból származnak. Így a piacorientáció úgy tekinthető, mint olyan magatartási hajlamok együttese, melyet az egyén részben és/vagy ideiglenesen alkalmaz, kutatva sokrétű céljainak a végrehajtási lehetőségeit.

Ahogy a tulajdonos-menedzser fontos szerepet játszik a piacorientált kultúra vállalkozásbeli fejlesztésében, ugyanolyan kritikus a szerepük a piacorientált tevékenység végrehajtásában.

Számos kkv érdeklődik a fogyasztókról és versenytársakról szóló információk iránt annak érdekében, hogy képesek legyenek differenciálni az ajánlatukat és pozíciójukat, de ezzel egy időben csak a magas szinten vállalkozó kkv-k esetén lehet számítani arra, hogy aktívan beszerzik és felhasználják az információkat (Keh et al. 2007). A legtöbb kkv opportunistá információkutatási magatartásában, és a piaci intelligencia fő forrásai informálisak. Számos kisvállalat a piaci intelligencia szétterjesztését nem érzékeli problémának, és végrehajtja mind az egyéni vállalkozásokon, mind a vállalkozói hálózatokon belül. Ugyanakkor az összegyűjtött információk interpretálása kihívás elé állítja a kkv-kat (Fuelhart–Glasmeier 2003).

Összességében megállapítható, hogy bár a kisvállalatok számos olyan tulajdonsággal rendelkeznek (fogyasztó-közeliség, informális szervezeti működés), melyek elvileg versenyelőnyt biztosítanak a piacorientáció létrejöttében a nagyvállalatokkal szemben, mégis úgy látszik, hogy a kisvállalatok nem alkalmazzák a marketingkonceptiót. Bár felfedezhető a fogyasztócentrikus filozófia néhány formája, ez elmarad a *Narver és Slater (1990)* által definiált fogyasztóorientáltságtól. A piacorientáció alkalmazásában a tulajdonos-menedzserek kulcsszerepét kell kiemelni. A tulajdonos-menedzserek piacorientáció iránti elkötelezettsége, motiváltsága vagy motivátlansága a növekedés iránt, marketingképességei szignifikánsan meghatározzák a marketingkonceptió, s így a piacorientáció adaptálásának a mértékét.

### *A kis- és középvállalatok marketingkompetenciái*

*Vorhies et al. (1999)* bizonyították, a képességek előfeltételei a piacorientációnak. A kkv-k vonatkozásában különösen fontos a kompetenciák szerepét kiemelni. *Hill (2001)* úgy definiálta a kompetenciákat, mint egy személy kiemelkedő karaktereit, amely hatékony és kiemelkedő teljesítményt eredményez a munkában, és úgy mutatkozik, mint a motivációk, jellemző vonások és készségek önimázs-aspektusainak hatékony mixe, vagy mint társadalmi (szociális) szerep, vagy mint a személy által használt tudástömeg. Elkülöníti a kompetenciákat, amelyek egy személyhez kapcsolódnak a képességektől, amelyek több ember készségét, tehetségét és tudását integrálják. A szakirodalomban nem különül el egymástól ez a két fogalom, sőt sokszor szinonimaként használják a kompetencia (competency/competence), képesség (capability) és a készség (skill) fogalmakat.

Érdekes megközelítést alkalmaz *Hardy (1992)*, aki úgy kezeli a marketingkompetenciákat, mint az egyéni menedzsereknek vagy a menedzserek csoportjának az elvárt képességeit. Hozzáteszi, hogy ezeknek az elvárt kompetenciáknak az együttese azokból a kihívásokból származik, amelyekkel a menedzsereknek a jövőben konfrontálódni kell. Kiindulva azokból a marketingkihívásokból, melyekkel a szervezetnek szembesülnie kell, kifejlesztette a marketingkompetenciáknak egy alapvető készletét, melyek az általános készségek, a kiegészítő készségek, a tudás, az orientáció (ideértve az értékeket és normákat), az előrelátás, a kreativitás és az útkeresés. Általános készségek közé sorolja például a marketingproblémák azonosítását és megoldását (marketingkörnyezet elemzése és értékelése), míg kiegészítő készségként említi például a piaci lehetőségek azonosítását, a piaci információk menedzselését.

*Middleton és Long (1990)* a marketingképességeknek a kérdését egy másik perspektívából, a marketingoktatás és -tanulás oldaláról közelíti. Tanulmányukban arra a következtetésre jutnak, hogy azok az attribútumok, melyek az általános menedzsmentképességekkel kapcsolatosan azonosíthatók, nagymértékben megegyeznek az elvárt marketingképességekkel.

Ugyanakkor, mint *Hill (2001)* is megjegyzi, a marketingkompetenciáknak ez a leírása meglehetősen nehézkesen alkalmazható a kisvállalati marketingkompetenciák jellemzésére.

*Carson et al. (1985)* szintén arra mutat rá, nem valószínű, hogy az általános menedzsment-kompetenciákban való jártasság jelentősen növelné a vállalkozók egyéni marketingteljesítményét. Szükséges, hogy felismerjük azokat az ismereteket, amelyek nagyobb mértékben megfelelnek a vállalkozóknak és alkalmasabbak a hatékony marketingmenedzsment-döntéshozatalra a kisvállalkozások körében.

Hill (2001) véleménye szerint létezik a kis- és középvállalkozásoknál a marketing-kompetenciáknak egy olyan általános együttese, amely a tulajdonos/menedzserek által befolyásolt, így ezeknek a kompetenciáknak a gyökerét a vállalkozói karakterekben kell keresni. A vállalkozói kompetenciák tanulmányozása során Ray (1993) kiemeli, annak megértésében, hogy egyes személyek miért válnak vállalkozóvá, és egyes vállalkozók miért sikeresebbek másoknál, három kulcstényező elemzése szükséges. Ezek: 1.) a vállalkozó személyisége vagy tulajdonságai, 2.) a vállalkozó háttere és tapasztalata és 3.) a vállalkozói készségek, ideértve a tanulási folyamatot is. Véleménye szerint a vállalkozó személyisége pozitívan érvényesülhet egy vállalkozás megalakításánál, de nem garantálja a vállalkozás későbbi sikeres működését, ehhez megfelelő vállalkozói készségek szükségesek. Smart és Conant (1994) vizsgálatai is alátámasztják azt a véleményt, hogy a vállalkozói orientáció pozitív és szignifikáns kapcsolatban van a megkülönböztető marketingkompetenciákkal és a szervezeti teljesítménnyel.

A kompetenciák irodalmát elemezve Hill (2001) több kompetenciát azonosított, amelyek kapcsolatban vannak a hatékony marketinggel a kkv-knál, és három szinten kategorizálta, ahol minden új szint az előző, alacsonyabb szintet veszi alapul. A legtöbb kompetencia kapcsolódik egymáshoz. Hill az *ítélőképességet* emelte ki, mint kulcskompetenciát a döntéshozatali folyamatban. Állítja, hogy a jó ítélőképesség kompetenciája beágyazódik más kompetenciák kombinációjába, úgy mint a piaci intelligencia szisztematikus összegyűjtésére és használatára való készség, képesség arra, hogy objektíven tudja elemezni a piaci intelligenciát, csakúgy, mint a saját cselekvéseinek és döntéseinek a következményeit és a készség, hogy tanuljon a tapasztalatokból (vö. piacorientáció).

A Carson et al. (1985) által azonosított kompetenciák között szintén kulcsfontosságú az *értékképző* képessége. Ez a kompetencia általában olyan tényezőket érintő marketingdöntésekkel kapcsolatosan követhető nyomon, mint a lehetőségelemzés, a fogyasztók ismerete, a termékskála, a nyújtott szolgáltatások szintje stb. További elengedhetetlen vállalkozói marketingkompetenciaként sorolják fel a *tapasztalatot, tudást és a kommunikációs képességet*. Véleményük szerint, ha megvizsgáljuk a vállalkozói marketingkompetenciákat, beláthatjuk, hogy egyik sem lehet önmagában álló entitás. A vállalkozói marketingkompetenciák erős interaktivitása akkor válik világossá, ha azt egy adott marketingdöntés kontextusában vizsgáljuk meg.

A vállalkozói kompetenciák vizsgálatából levonható fontos következtetés, hogy mivel a kompetenciák egy állandóan változó üzleti környezetben érvényesülnek, így a különböző képességeknek a hangsúlya, a közöttük lévő átválthatóság számtalan variációban valósulhat meg, amely mindig a specifikus szituációtól függ. Egy másik lényeges konklúzió, hogy bár az irodalomban számos fontos menedzsment/marketing kompetenciát azonosítottak, ez a tudás mindig tacit lesz, amely az üzlet működése, a vállalkozó tapasztalatszerzése során észrevétlenül ágyazódik be a működésben, s mint ilyen, ellenáll a korrekt definiálási kísérleteknek.

## Összegzés

Összegezve az elmondottakat, megállapítható, hogy a kis- és középvállalatok egyfajta szűkebb perspektívából tekintenek a marketingre. A marketingkonceptióra nem mint filozófiára tekintenek, sokkal inkább taktikai szinten értelmezik, s a legtöbben az eladásra, reklámra, fogyasztói kapcsolatokra asszociálnak a marketingtevékenységet illetően. Ebből

következően a marketingkoncepció végrehajtását, a piacorientációt tekintve is elmondható, hogy a kisvállalatok nem, vagy csak részben alkalmazzák azt. A kisvállalati karakterekből adódóan a fogyasztóorientáció valósul meg leginkább a piacorientáció kritériumai közül, de ez elmarad a Narver és Slater (1990) által definiált fogyasztói orientációtól. A piacorientált magatartás hiányának okaként gyakran a formális marketingképzettség hiányát nevezik meg, de felmerülnek egyéb erőforráskorlátok is, mint az idő- vagy a pénzkorlát. Megjegyzendő, sok esetben a vállalkozók nem is motiváltak a teljes piacorientáció megvalósítására, mivel gyakran a profit, a vállalat növekedése nem kiemelkedő célja az üzleti tevékenységüknek. Ugyanígy a vállalkozás jövedelmező működtetése különböző marketingkompetenciák meglétét igényelné, mellyel nem minden vállalkozó rendelkezik. Ez lehet többek között az oka, hogy egyes vállalkozók sikeresebbek másoknál.

Ugyanakkor fontos felismerni, hogy a valós üzleti körülmények között nem mindig ésszerű a marketingkoncepció alkalmazása. Így egy túlélésért küzdő vállalat esetén sokszor az értékesítési vagy a termelési koncepció megfelelőbb üzleti filozófiának tűnik. Egyre inkább elfogadott az a nézet, hogy egyetlen üzleti filozófia követésével szemben a kisvállalkozások alkalmazhatják több filozófia jellemzőit (pl. marketingkoncepció, értékesítési koncepció), amelyek legjobban megfelelnek a céljaiknak, a vállalkozásuknak és környezetnek, amelyben a tevékenységüket végzik.

### Irodalomjegyzék

- Becker, J. – Homburg, C. (1999): *Market-Oriented Management: A System-Based Perspective*, *Journal of Market Focused Management*, 4(1):17–41
- Berács József (2002.): *Piacorientáció, mi más?* *Harvard Business Manager* 4:50–61
- Berács J. – Graham, H. – Sajtos L. – Keszei T. (2003): *Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése*, *Vezetéstudomány*, 34(2):2–13
- Blankson, C. – Cheng, J. M. S. (2005): *Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6):317–330
- Blankson, C. – Motwani, J. G. – Levenburg, N. M. (2006): *Understanding the patterns of market orientation among small businesses*, *Marketing Intelligence & Planning*, 24(6):572–590
- Carson, D. – Cromie, S. – McGowan, P. – Hill, J. (1985): *Marketing and Entrepreneurship in SME-s - An Innovativ Approach*, Prentice Hall, London
- Day, G. S. (1994): *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, *Journal of Marketing*, 58(4):37–52
- Felton, A. P. (1959): *Making the Marketing Concept Work*, *Harvard Business Review*, 37:55–65
- Fillis, I. (2002): *Small Firm Marketing Theory and Practice: Insights from the Outside*, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 4(2):134–157
- Fuelhart, K. – Glasmeier, A. (2003): *Acquisition, assessment and use of business information by small and medium-sized businesses: a demand perspective*, *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(3):229–252
- Gilmore, A. – Carson, D. – Grant, K. (2001): *SME marketing in practice*, *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1):6–11
- Hardy, K. G. (1992): *Marketing competencies for every manager*, *Business Quarterly*, Winter:5–13
- Hill, J. (2001): *A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(6):211–235
- Hogarth-Scott, S. – Watson, K. – Wilson, N. (1996): *Do small businesses have to practice marketing to survive and grow?* *Marketing Intelligence & Planning*, 14(1):6–18
- Hooley, G. – Cox, T. – Fahy, J. – Shipley, D. – Berács, J. – Fonfara, K. – Snoj, B. (2000): *Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Test of the Narver and Slater Market Orientation Scales*, *Journal of Business Research*, 50( 3):273–285
- Houston, F. S. (1986): *The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not*, *Journal of Marketing*, 50(2):81–87



- Keh, H. T. – Nguyen, T. T. M. – Ng, H. P. (2007): *The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs*, *Journal of Business Venturing*, 22(4):592–611
- Kohli, A. K. – Jaworski, B. J. (1990): *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, *Journal of Marketing*, 54(2):1–18
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2006): *Marketingmenedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Lafferty, B. A. – Hult, G. T. M. (2001): *A synthesis of contemporary market orientation perspectives*, *European Journal of Marketing*, 35(1/2):92–109
- Laforet, S. (2008): *Size, strategic, and market orientation affects on innovation*, *Journal of Business Research*, 61(7):753–764
- McPherson, M. (2007): *A comparison of marketing practices: perspectives from first and second generation UK South Asians*, *International Journal of Consumer studies*, 31(2):174–186
- Meziou, F. (1991): *Areas of Strength and Weakness in the Adoption of the Marketing Concept by Small Manufacturing Firms*, *Journal of Small Business Management*, 29(4):72–78
- Middleton, B. – Long, G. (1990): *Marketing skills: critical issues in marketing education and training*, *Journal of Marketing Management*, 5(3):325–343
- Narver, J. C. – Slater, S. F. (1990): *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, *Journal of Marketing*, 54(4):20–35
- Narver, J. C. – Slater, S. F. – MacLachlan, D. L. (2004): *Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success*, *The Journal of Product Innovation Management*, 21(5):334–347
- Pelham, A. M. – Wilson, D. T. (1996): *A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1):27–43
- Peterson, R. T. (1989): *Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies*, *Journal of Small Business Management*, 27(1):38–46
- Ray, D. M. (1993): *Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills*, *Entrepreneurship and Regional Development*, 5:345–357
- Reketttye, G. – Gupta, A. K. (1995): *Half-way towards market economy: Market orientation of the Hungarian manufacturing companies*, *Marketing&Management*, 1.
- Reynolds, P. L. (2002): *The Need for a New Paradigm for Small Business Marketing? – What is Wrong with the Old One?* *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 4(3):191–205
- Romano, C. – Ratnatunga, J. (1995): *The role of marketing. Its impact on small enterprise research*, *European Journal of Marketing*, 29(7):9–30
- Shapiro, B. P. (1988): *What the Hell Is Market Oriented?*, *Harvard Business Review*, 66:119–125
- Siu, W. – Kirby, D. A. (1998): *Approaches to small firm marketing. A Critique*, *European Journal of Marketing*, 32(1/2):40–60
- Smart, D. T. – Conant, J. S. (1994): *Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance*, *Journal of Applied Business Research*, 10(3):28–38
- Stokes, D. (2000): *Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing*, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2(1):1–16
- Tregear, A. (2003): *Market orientation and the craftsman*, *European Journal of Marketing*, 37(11/12):1621–1635
- Vorhies, G. W. – Harker, M. – Rao, C. P. (1999): *The capabilities and performance advantages of market-driven firms*, *European Journal of Marketing*, 33(11/12):1171–1202
- Vorhies, D. W. – Harker, M. (2000): *The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation*, *Australian Journal of Management*, 25(2):145–172
- Webster, F. E. (1992): *The changing role of marketing in the corporation*, *Journal of Marketing*, 56:1–17
- Wernerfelt, B. (1984): *A Resource-Based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, 5(2):171–180