

På jagt efter et entrepreneurorienteret marketingperspektiv

Små virksomheders mere entrepreneurmæssige ledelsesstil nødvendiggør en tilpasning af marketingtænkningens ofte mere sterile planlægningstilgang.

Af Per Blenker

Resumé

Marketingtænkning fremstilles ofte som en universelt anvendelig opskrift der kan bruges på alle typer af virksomheder. Imidlertid viser der sig ofte problemer når tankegangene skal anvendes af mindre virksomheder.

I artiklen behandles dette problem ved at sammenholde marketingtænkning med entrepreneur- og småvirksomhedsteori og se på deres forskellige tilgang til innovation og ressourceanvendelse.

På baggrund af denne indkredsning indkredsnes alternative udviklingsveje for en marketingtænkning rettet mod småvirksomheder - bl.a. med udgangspunkt i relationstankegangen.

Baggrund

Et gennemgående træk i beskrivelsen af de små og mellemstore virksomheder særlige problemer og ledelsesvilkår er deres mangel på bestemte typer af kompetencer. Blandt de særlige fremherskende mangler nævnes ofte kompetencer indenfor strategisk planlægning og markedsføring, f.eks. mangel på planlægnings- og markedsføringsmedarbejdere.

Som konsekvens af denne mangel skulle småvirksomhederne have særlig svært ved at håndtere strategisk planlægnings- og markedsføringsaktiviteter. De små og mellemstore virksomheders kompetence-

På jagt efter et entrepreneurorienteret marketingperspektiv

Små virksomheders mere entrepreneurmæssige ledelsesstil nødvendiggør en tilpasning af marketingtænkningens ofte mere sterile planlægningstilgang.

Af Per Blenker

Resumé

Marketingtænkning fremstilles ofte som en universelt anvendelig opskrift der kan bruges på alle typer af virksomheder. Imidlertid viser der sig ofte problemer når tankegangene skal anvendes af mindre virksomheder.

I artiklen behandles dette problem ved at sammenholde marketingtænkning med entrepreneur- og småvirksomhedsteori og se på deres forskellige tilgang til innovation og ressourceanvendelse.

På baggrund af denne indkredsning indkredses alternative udviklingsveje for en marketingtænkning rettet mod småvirksomheder - bl.a. med udgangspunkt i relationstankegangen.

Baggrund

Et gennemgående træk i beskrivelsen af de små og mellemstore virksomheder særlige problemer og ledelsesvilkår er deres mangel på bestemte typer af kompetencer. Blandt de særlige fremherskende mangler nævnes ofte kompetencer indenfor strategisk planlægning og markedsføring, f.eks. mangel på planlægnings- og markedsføringsmedarbejdere.

Som konsekvens af denne mangel skulle småvirksomhederne have særlig svært ved at håndtere strategisk planlægnings- og markedsføringsaktiviteter. De små og mellemstore virksomheders kompetence-

underskud forhindrer dem således i at klare sig så godt som de burde. (Gibb & Scott, 1985; Hisrich, 1992; Hills & LaForge, 1992; Molian & Birley, 1997)

En grundtanke i denne type af litteratur synes at være, at der er en sammenhæng mellem "succes" og brugen af bestemte managementfilosofier eller -koncepter, så som en strategisk planlægningstankegang, og marketingkonceptet. Man får let det indtryk, at det for de små og mellemstore virksomheder blot drejer sig om at indoptage den form for styrings- og ledelsestænkning, der er udviklet til store virksomheder - de skal tilsyneladende benytte sig af den samme sekvens af analyse, planlægning, implementering og kontrol som kendes fra mange lærebogsagtige fremstillinger (Carson, 1990; Waalewijn & Segaar, 1993; Kotler, 1996). Løsningen på de små og mellemstore virksomheders problem baserer sig således ofte på en ide om, at en amerikansk handelshøjskoletankegang kan overføres på småvirksomhederne. Alt efter temperament eller teoretisk ståsted taler man om at den strategiske markedsføringstilgang skal "selges", "teknologi-overføres" eller evt. "læres" af småvirksomhederne (Carson, 1990; Chaston, 1995).

Heroverfor kan man imidlertid identificere en anden tilgangsvinkel, nemlig den klassiske *entrepreneurteori* (f.eks. Schumpeter, 1934). Her beskrives den proces, hvor entreprenoren via nye ressourcekombinationer transformerer sin forretningside til en markedsmulighed, som bestående af to dimensioner: 1. En idé om *kombination af nye produkter, processer og markeder* 2. *Fremskaffelse og integration af de nødvendige ressourcer til at gennemføre projektet.*

De to tilgange, den strategiske markedsføringstilgang og entrepreneurteorien, har en del til fælles. Begge beskæftiger sig med virksomhedens samspil med sin omverden, begge antager en betydelig grad af usikkerhed og turbulens i denne omverden og begge betoner innovationsproblemet.

Empiriske undersøgelser viser imidlertid en interessant modsætning, nemlig at selv om mange småvirksomheder kan siges at være stærkt markedsorienterede, i den forstand at de er ganske fokuserede på at tilfredsstille deres kunders behov, så synes småvirksomhederne alligevel typisk at være ganske afvisende ifht. at indoptage den traditionelle strategiske markedsføringstænkning (Meziou, 1991; Sui & Kirby, 1998).

En forklaring herpå kunne være, at den største forskel på store og små virksomheder måske ikke blot er deres størrelse, men måske snarere deres ledelsesform og at den strategiske marketingtænkning grundlæggende er disharmonisk med småvirksomhedernes typiske styrke, nemlig deres særlige entrepreneurmæssige tilgang til fornyelses- og innovationsprocesser. Den dominerende marketingtækningsforholdsvis sterile planlægningstilgang synes at passe dårligt sammen med småvirksomhedernes mere entrepreneurmæssige kompetencer og ledelsesstil. Man kan måske gå så vidt som til at sige, at traditionel planlægningstænkning kan blive en blokering for forandring i små entrepreneurorienterede virksomheder (Hussey, 1994).

Kun en lille del af den traditionelle marketinglitteratur retter sig mod at udvikle strategier og retningslinier for nye

virksomheder eller små entrepreneurorienterede virksomheder. Måske skyldes det at de traditionelle marketing tilgange ikke er særlig brugbare når de skal transformeres til småvirksomhedernes verden.

Hvis den strategiske marketingtænkning skal "sælges" til småvirksomhederne er der derfor noget der tyder at den må tilpasses deres særlige behov og problemsituation først. Sat på spidsen kan man sige, at der må foretages en markedsorientering af marketingdisciplinen, hvor forskere indenfor såvel entrepreneur- og småvirksomhedsforskning, som indenfor marketingforskning, må gøre en indsats for at udvikle marketingdisciplinen så den passer til småvirksomhedernes problemsituation.

Formålet med denne artikel er, at indkredse grundlaget for en sådan tilpasning i form af en grundlæggende forståelsesramme og på baggrund af denne forståelsesramme skitsere nogle mulige veje for en videreudvikling af en mere småvirksomhedsorienteret marketingforståelse.

Indkredsningen af grundlaget sker primært via en diskussion af henholdsvis den strategiske markedsføringstænkning og entrepreneur-tænkningens forskellige syn på virksomhedens brug af ressourcer.

Hvordan forenes marketing-tænkning og entrepreneurship

Nedenstående citat af Schumpeter kan stå som ledetråd for problemstillingen i denne artikel:

To be sure we must always start from the satisfaction of wants, since they are the end of all production, and the given economic situation at any time must be understood from

this aspect. Yet innovations in the economic system do not as a rule take place in such a way that first new wants arise spontaneously in consumers and then the productive apparatus swings round their pressure.

We do not deny the presence of this nexus. It is, however, the producer who as a rule initiates economic change, and consumers are educated by him if necessary; they are, as it were, taught to want new things, or things which differ in some respect or other from those things they have been in the habit of using. Therefore while it is permissible and even necessary to consider consumers wants as an independent and indeed the fundamental force in a theory of circular flow, we must take a different attitude as soon as we analyse change.

Adskillige forfattere har siden Schumpeter forsøgt at indkredse forholdet mellem entrepreneurship og marketing. (se f.eks. Knight et.al., 1997; Hisrich, 1992; Hills & LaForge, 1992; Miles & Arnold, 1991 McGowan & Rocks, 1997) De to områder har da også en række ligheder, idet de i høj grad beskæftiger sig med de samme fænomener: Begge beskæftiger sig med spillet mellem virksomhed og omgivelser via udveksling eller transaktioner, begge betoner den usikkerhed og turbulens der er i virksomhedens interaktion med sin omverden og begge behandler spørgsmålet om *innovation* - marketingdisciplinen via behandlingen af produktudvikling og entrepreneurteorien via sin interesse for skabelse af nye virksomheder. Den centrale forskel mellem de to fagområder er imidlertid samtidig netop deres behandling af spørgsmålet om innovation, som de

behandler på ganske forskellige vis.

Problemet er tilsyneladende, at vi har to "gode ting": marketing og entrepreneurship – og den ideelle mindre virksomhed skulle helst besidde begge. Spørgsmålet er imidlertid, hvordan vi får de to "gode ting" til at passe sammen.

Med udgangspunkt i ovenstående Schumpeter citat kan man sige at et forsøg på en integration måske nok, som den traditionelle marketing tænkning, må tage udgangspunkt i "tilfredsstillelsen af behov", men samtidigt må bygge på en opfattelse af "den økonomiske forandringsproces", som passer bedre med ideen om entrepreneurship.

Marketing

Begrebet "markedsorientering" er nok nok den mest fundamentale hjørnesteen indenfor marketingdisciplinen (Kohli & Jaworski, 1990; Kotler, 1997) At være markedsorienteret giver sig udslag på en række områder i virksomheden, som en kulturel orientering, en strategisk tilgang med konsekvenser på det operationelle niveau (Webster, 1992).

At være markedsorienteret er således grundlæggende en *kulturel orientering* i virksomheden, som afspejler en indstilling til betydningen af kunderne (Lewitt, 1969; Kotler, 1997). At denne kultur styrer, betyder at virksomheden konstant skal fokusere på kundebehovene i dens målmarkeder. Ved at tilfredsstille kundebehov bliver den markedsorienterede virksomhed i stand til at opnå profit på langt sigt.

I den normative del af marketing litteraturen bliver der endvidere normalt argumenteret for at markedsorienteringen bør følges op af en *strategisk marketing tilgang*

(Day & Wensley, 1988; Kotler, 1997). Ved omhyggeligt at analysere såvel kunder og konkurrenter, som virksomhedens egne ressourcer og kompetencer, kan denne indsigt benyttes til at udforme marketingsstrategier. Strategien er virksomhedens beslutning om hvordan den vil konkurrere i de markeder den har udvalgt, udtrykt i en segmenterings-, en målgruppe- og en konkurrencestrategi.

Endelig får den strategiske tilgang konsekvenser på det *operationelle* niveau, hvor virksomheden prøver at skabe sammenhæng i sine aktiviteter og allokere sine ressourcer på en sådan måde at hullerne i markedet dækkes. Marketingstrategierne implementeres således ved at mixe ingredienserne i den valgte opskrift, hvor ingredienserne består af de velkendte 4 P'er: produkt, pris, place (distribution) og promotion (Borden, 1964; McCarthy & Perreault, 1993; Kotler, 1997)

Værdien af den ovenfor skitserede tankegang ligger nok primært i dens evne til at klargøre tankerne for en virksomheds ledelse. Tankegangen bidrager til at formulere mål og tydeliggør prioriteringerne. Hermed kan den bruges til at motivere og styre medarbejderne. Marketingstrategien danner således udgangspunkt for hvordan en lang informationer og retningslinier glider fra ledelsen til virksomhedens medarbejdere.

Selv om markedsorienteringen som udgangspunkt er en ekstern orientering, med fokus på kunder og konkurrenter, får den en række interne konsekvenser, idet en markedsorienteret virksomhed har brug for et internt videns- og planlægningssystem. For at være markedsorienteret må virksomheden således opbygge en specia-

liseret intern funktion med de nødvendige marketing kompetencer. Denne marketing funktion må samtidigt samarbejde med andre funktioner i virksomheden for at skabe den nødvendige konkurrencemæssige fordel.

Marketingfunktionens grundlæggende opgave er således at allokere virksomhedens interne finansielle, menneskelige og produktionsmæssige ressourcer til forskellige markeder, kunder og produkter (Carson, 1990; Webster, 1992)

Marketing og innovation

Denne ovenfor skitserede marketingtænkning synes at være mere optaget af at drive de allerede eksisterende forretningsområder effektivt – og mindre optaget af entreprenurmæssige aktiviteter, så som at skabe nye aktiviteter. Traditionel marketing management fokuserer primært på de nuværende kortsigtede muligheder, idet den tager udgangspunkt i velkendte behov frem for de mere fremtidige og latente. Hermed fremstår innovations- eller fornyelsesopgaven primært som mindre og incrementale forandringer i produktdesign, kvalitet eller indpakning (Duus, 1997).

Innovationsevne er imidlertid en af de væsentligste kilder til konkurrencemæssige fordele for mange virksomheder. Selvom innovation således principielt er et centralt begreb indenfor marketing, synes ægte innovation at være underligt fraværende i den dominerende marketingtænkning.

Forklaringen på dette fravær skal nok findes i den "outside-in" eller "demand pull" forståelse som stammer fra kundeorienteringen. Nye produkter er svaret på forandringer i kundebehovene. Kilden til

innovation er en udækket efterspørgsel som eksisterer "ude i markedet". Disse "huller" fyldes ikke, førend virksomhederne har opdaget dem og reageret på dem, ved at udvikle nye produkter og produktionsmåder. Innovationen baseres således på en analyse af signaler fra markedet, som virksomheden skal tilpasse sig (Duus, 1997)

Et udgangspunkt i markedsorientering betyder således at produkterne principielt ikke er givet på forhånd. På trods af dette fundamentale princip behandles spørgsmålet om produktudvikling normalt som et markedsanalyseproblem, hvor det drejer sig om at evaluere og teste om nye produktideer kan accepteres i markedet. Men traditionel marketingteori giver ikke mange anvisninger på hvor disse nye produktideer kommer fra, oftest henføres det vagt til et spørgsmål om brainstorming eller kreativitet. Der er således ikke meget behandling af reel innovation.

Man kan derfor sige at det er kunden - og ikke markedsføreren eller entreprenuren - der opfattes som den egentlige innovator. Man kan imidlertid stille spørgsmålstegn ved om kunden er i stand til dette, med mindre der er tale om meget stærke kunder eller "lead users" i tæt interaktion med producenten (von Hippel, 1988).

Entrepreneurship

Modsat marketing handler entrepreneurship eksplicit om innovation. Entrepreneurship er oprindeligt ikke tænkt som en funktion i virksomheden, men som den innovative funktion i samfundet. Schumpeter (1934) definerer således de mennesker som starter virksomheder på et nyt forretningsgrundlag som entreprenører. I den

proces hvor nye organisationer bliver til, udfører entreprenuren en skabelsesproces for samfundet. Entreprenuren tilpasser en ny kreativ idé til en markedsmulighed ved at kombinere ressourcer på en ny måde.

Denne kreative funktion kan nærmere specificeres som en kombination af to dimensioner:

- Det ene element er *kombinationen* af nye produktideer, nye måder at producere på eller nye måder at organisere produktionen på, der udtrykkes i en forretningsidé som kan tilfredstille en bestemt efterspørgsel.
- Det andet element er *tilvejebringelsen* af de ressourcer der er nødvendige for at gennemføre forretningsideen. At tilvejebringe disse ressourcer indebærer at overtale andre til at bidrage til skabelsen af forretningen.

Entrepreneurship er således grundlæggende en mulighedsorienteret aktivitet, som skaber værdi ved at bringe den unikke pakke af ressourcer sammen der skal til for at udnytte en mulighed. Entreprenuren må, på en og sammen tid, forbinde den mulighed han har øje på, med de ressourcer der er nødvendige for at udnytte muligheden (Hills & LaForge, 1992; McGowan & Rocks, 1997). Man kan derfor se entreprenuren som en person udstyret med en særlig evne til at se gennem "de strategiske muligheds vinduer", forstået som nogle korte perioder hvor der ikke er sammenfald mellem markedets krav og de kompetencer som de eksisterende virksomheder i markedet har (Abell, 1978; Christensen *et.al.* 1991).

En væsentlig del af entreprenurens innovative evne består altså i at finde og samle ressourcer på nye måder, hvor han kan tænkes dels at benytte *eksisterende ressourcer på en ny måde* dels at samle helt *nye typer af ressourcer* for at realisere sine muligheder (Ardishvili & Cardoso, 1997a).

Udtrykt i marketingtermer *identificerer* entreprenuren markeder, idet han har evnen til at se de *uopfyldte behov*, men modsat marketing er entrepreneurship primært en "inside-out" eller en "supply-push process". Forretningsmuligheder er her ikke noget der bliver *opdaget* og *reageret* på – men bevidst *opfundet* eller *skabt* af entreprenurens handlinger (Blenker, 1996).

Marketing og småvirksomheder

Som anført i indledningen er der gjort forsøg på overføre den traditionelle marketing management tænkning til små virksomheder. Grundtanken har oftest været at normativ marketing management var en universelt anvendelig disciplin og at de små virksomheder derfor, på samme måde som store, skulle studere deres markedssituation, forstå både deres egne styrker og svagheder (SW) og de faktorerer i omgivelserne som kunne udgøre muligheder og trusler (OT). Denne viden kan så, når den lille virksomhed kender effekten af sine markedsføringsvirkemidler, bruges til at formulere en markedsføringsplan.

Det viser sig imidlertid, at småvirksomhedernes praksis ofte afviger betragteligt fra denne velordnede opskrift, som oprindeligt er udviklet til ledelse af større virksomheder. Situationen har været sammenlignet med at fokusere på medicinen, mens man bekymrer sig meget lidt om patienten, idet det svarer til at en læge ud-

skriver samme medikament til alle patienter, uanset hvordan de har det (Carson, 1990).

Små innovative virksomheder arbejder under mange forskellige begrænsninger, men en af de vigtigste, set fra en traditionel marketing vinkel, er at de har en lav grad af funktionel specialisering og derfor få, eller slet ingen, egentlige marketingmedarbejdere og relativt enkle styrings- og kontrolstrukturer.

Der bliver derfor brugt en ret begrænset mængde tid og energi på de traditionelle marketing aktiviteter så som formel markedsanalyse, strategifastlæggelse og planlægning, samt styring og kontrol af de 4P'er. Det skyldes at der skal bruges en vis mængde faglig ekspertise til at udføre en så kompleks procedure.

Efterhånden som virksomhederne vokser, opbygges med tiden en funktionel specialisering, med afdelinger som udfører hver sin funktion i virksomheden, og blandt disse afdelinger også en marketing afdeling, med en formel struktur som har den nødvendige ekspertise. På den måde bliver småvirksomhederne gradvist i stand til at forbedre deres marketingkompetencer, efterhånden som de vokser sig store og professionelle.

I et forsvar for de mindre virksomheders praksis kan argumenteres for at marketingfunktionen i disse virksomheder varetages på en mere uformel, men mere fleksibel facon, idet de har en anden ledelsesstil. Småvirksomhedernes marketingaktiviteter kan varetages på en mere personlig måde, fordi ejer/lederen på samme måde som han kender alle medarbejdere, også har direkte kontakt og tætte relationer til de væsentlige eksterne aktører og derfor

næsten intuitivt kan håndtere kundebehov, ønsker, forslag og problemer efterhånden som de opstår. Ud fra dette synspunkt praktiserer den lille virksomheds ejer/leder en marketingtilgang baseret på allestedsværen, hvor opbygningen og udviklingen af tætte og varige relationer er af central betydning i denne "inuitive og involverede marketingstil". Men hans tilgang til marketing er snarere at ligne med en tankegang eller en sindstilstand, end med et sæt af teknikker (Carson, 1990; Hisrich, 1992; Coviello et.al., 1997; McGowan & Rocks, 1997; Ardishvili & Cardoso, 1997b, Sui & Kirby, 1998).

Set fra den traditionelle marketing tilgang tager den intuitive og involverede marketing stil sig imidlertid ud som primitiv, kortsigtet, irrationel og dårlig planlægning. De små virksomheder fremtræder som en slags retarderet lillebror. Men spørgsmålet er om den traditionelle marketingtænkning passer til små ejerledede virksomheder, om den er i stand til at værdsætte den særlige måde mange småvirksomhederne og deres ejer/ledere udfører marketingaktiviteter på, ved gennem tætte relationer at lytte til markedet og løbende tilpasse sig til sine relationer.

Marketing og entrepreneurship

I det foregående er der argumenteret for at det traditionelle syn på hvordan marketingfunktionen skal udføres, med fokus på analyse, planlægning og kontrol og brugen af de 4P'er måske ikke er særlig adækvat i små entrepreneurorienterede virksomheder. Der er argumenteret for at marketingdisciplinen måske skulle gentænkes i fht. disse virksomheder.

En sådan gentænkning burde ideelt set

Figur 1. Ressourcetænkningen i marketing og entrepreneurship.

	Marketing	Entrepreneurship
Forøgelse af ressourcemængden	Ressourcer allokeres til forskellige produkter og kunde-grupper ved hjælp af et formelt styringssystem, som distribuerer dem til forskellige funktioner indenfor virksomheden	Ressourcer allokeres til aktiviteter i markedet ved hjælp af uformel koordinering med andre aktører, uden nogen klar skillelinje mellem virksomheden og dens omverden
Allokeringen af knappe ressourcer	Muligheder forfølges i markedet udenfor virksomheden, for her at høste ressourcer som igen kan bruges til opbygge nye ressourcer inden i virksomheden	Muligheder forfølges ikke kun ved at finde nye måder at kombinere eksisterende ressourcer på, men også ved at forsøge at opnå adgang til ressourcer udenfor virksomheden

indeholde de positive sider af begge områder. Det vil sige marketingdisciplinens kundeorientering, entrepreneurteoriens vægt på mulighedsidentifikation sammen med entrepreneurs specielle evne til at basere sig på såvel tilgængelige som potentielle ressourcer.

At udelade de entrepreneurmæssige elementer ville begrænse virksomheder til at ressourceallokere mellem et kendt sæt af produkt/markedsområder. Man ville begrænse sig til at optimere indenfor de eksisterende forretningsområder (Christensen et.al., 1991).

Udtrykt mere præcist kan man sige at traditionel marketing tænkning bygger på et "ressource-optimerings-perspektiv" (Ardishvile & Cardoso, 1997a, Penrose, 1979). Et sådant perspektiv kan imidlertid opdeles i to elementer. På den ene side drejer det sig om *hvilke ressourcer virksomheden har rådighed over* og på en anden side om *hvad virksomheden gør ved disse ressourcer*.

Ud fra en sådan sondring kan man argumentere at:

- Marketing primært søger at genanvende virksomhedens eksisterende interne

ressourcer på nye og lovende muligheder. F.eks. at gå ind i et nyt produkt/markedsområde som udnytter virksomhedens eksisterende ressourcer på en bedre måde.

- Entrepreneurship ikke blot søger at genanvende entrepreneurs eksisterende ressourcer, men også at inddrage nye og eksterne ressourcer i fht. en ny mulighed. F.eks. må entrepreneuren for at få adgang til ekstra ressourcer love ressourceleverandørerne højere afkast end anvendelsen af ressourcene ville give i anden anvendelse.

Figur 1 viser en væsentlig forskel mellem marketing og entrepreneurship. I marketing forsøger man primært at finde nye og bedre måder at anvende de eksisterende ressourcer på, mens entrepreneuren ligesåvel er orienteret mod at øge mængden af tilgængelige ressourcer.

Figuren viser også at marketing, paradoksalt nok, i høj grad er orienteret mod virksomhedens indre. For at styre allokeringen af knappe ressourcer til forskellige produkt/markedscombinationer, allokeres

ressourcer ved hjælp af planlægning til forskellige afdelinger og aktiviteter indenfor virksomheden. Produkt/markedskombinationerne betragtes som investeringer, f.eks. ud fra en porteføljetænkning, og den givne ressourcebase allokeres ud fra forventet afkast og risiko.

Men marketing er, ud fra en sådan betragtning, ude af stand til at identificere nye muligheder eller fremskaffe de yderligere ressourcer som måtte være nødvendig for at forfølge en ny markedsmulighed. Marketing må derfor læne sig op af andre som kan udføre de manglende funktioner. Tabel 2 viser hvordan marketing må læne sig op ad disciplinerne markedsanalyse/produktudvikling og finansiering for at få udført de to manglende funktioner.

I følge traditionel marketingteori forgår mulighedsidentifikationen gennem *markedsanalyse* og *produktudvikling*. Virksomheden kan gradvist tilføje nye produkt/markedskombinationer et efter et, hvis den omhyggeligt analyserer markedet og udvikler produkter der kan opfylde markedets behov. *Finansiering* drejer sig om at tilvejebringe de midler som er nødvendige for at forfølge markedsmulighederne.

Figur 2 viser også hvori entrepreneurship adskiller sig fra de traditionelle erhvervsøkonomiske discipliner. Marketing, markedsanalyse, produktudvikling og finansiering repræsenterer alle hver sin form for funktionel specialisering, mens entrepreneurship grundlæggende er en integra-

tiv proces (George, 1994). I entrepreneurshipituationen er der ikke tale om et mål-middelproblem om hvordan man mest effektivt opnår bestemte mål, f.eks. hvordan der skal økonomiseres med givne ressourcer. I stedet kan man karakterisere entrepreneurship som et spørgsmål om, simultant at identificere mål-middel kombinationer – eller som en evne til, på en og samme tid, at vende problemer til muligheder og ikke lade sig begrænse af givne ressourcer. I entrepreneurship situationen må vi antage eksistensen af såvel mangfoldige investeringsmuligheder og en ekspanderbar ressourcemængde.

Udtrykt lidt mere struktureret kan entrepreneurshipproblemet sammenfattes til tre simultane problemer:

- *hvilke produkter/ydelser* er der behov for. Dette spørgsmål besvares traditionelt ved markedsanalyse af kundeønsker og behov.
- Hvad kan de *tilgængelige ressourcer* bruges til at frembringe. Dette er et spørgsmål om at allokere de eksisterende ressourcer til kendte produkt/markedskombinationer. Den traditionelle marketing management tilgang besvarer dette spørgsmål ved at analysere de eksisterende ressourcers evne til at producere bestemte ydelser.
- Hvilke *yderligere ressourcer* skal frem-

Tabel 2. Sammenhængen mellem discipliner.

		Ressourcer	
		<i>eksisterende</i>	<i>potentielle</i>
Muligheder	<i>eksisterende</i>	marketing management	finansiering
	<i>potentielle</i>	markedsanalyse og produkt udvikling	entrepreneurship

skaffes. I snæver forstand er dette et traditionelt finansielt spørgsmål, men i en bredere forstand er det et spørgsmål om, med øje på nye muligheder, at fremskaffe ressourcer der normalt ligger udenfor ens rækkevidde.

Det svære – eller kunsten – ligger i at alt dette hos entreprenøren foregår simultant. I de traditionelle discipliner vil forandring i en af dimensionerne kræve stabilitet i den anden. Den ene disciplin udgør konteksten for den anden.

Kilder til en mere entrepreneurorienteret marketingforståelse

Gennem årene har der været adskillige forsøg på at udfordre det traditionelle marketingparadigme. Blandt de nyere angreb hører tankegange som "relationsmarkedsføring", "netværkstankegang" og "interaktionstilgang".

Fælles for disse er, at de bygger på andre grundantagelser om de centrale processer i markedsføring. Ofte antages det at køberne er mindre passive, der antages et mere dyadisk forhold mellem køber og sælger, ligesom grænsen mellem virksomheden og dens omverden er mindre klar end det traditionelt antages (se.f.eks. Grønross, 1993; Håkansson, & Snehota, 1989). I en del af disse tilgange betragtes marketingprocessen som en interaktiv proces, hvor etableringen og vedligeholdelsen af relationer er det mest væsentlige. Spørgsmålet er nu, om sådanne tilgange passer bedre ind i entrepreneurproblemet.

Umiddelbart virker det rimeligt at antage at entreprenørens brug af personlige relationer, i såvel identifikationen af markedsmuligheder, som i tilvejebringelsen af

yderligere ressourcer er et væsentligt element i skabelsen og udviklingen af virksomheden.

I mulighedsidentifikationen, som er en væsentlig del af *marketingfunktionen*, kan det være væsentligt at holde tæt kontakt og langvarige relationer med kunder for at få øje på forandringer i behov og ønsker som udgangspunkt for nye forretningsideer. I søgningen efter muligheder er det væsentligt for entreprenøren at bringe sig i en position, hvor det er sandsynligt at fremtidige muligheder opstår. Entreprenørens personlige netværk og kommunikationen med kunder kan betragtes som hans "common sense" marketingmekanisme, hans måde at indsamle viden om markedsaktiviteter og bygger på en særlig evne til at indfange og reagere på markeds-signaler (McGowan & Rocks, 1997). Disse signaler kan tage mange former, som f.eks. kundeønsker, leverandørforslag eller ideer fra kolleger. Fælles for disse er, at de ligger i relationer til omgivelserne udenfor virksomheden.

Men også i ressourcefremskaffelsen, som er den anden væsentlige del af *entrepreneurfunktionen*, er etablering og vedligeholdelse af relationer med ressourceleverandører væsentligt. I og med at forretningsideer ofte genereres uden unødvendig hensyntagen til de ressourcer der allerede er til rådighed, bliver evnen til at fremskaffe yderligere ressourcer væsentlig for ideernes gennemførelse. En entrepreneur har derfor brug for et godt "ressourcenetværk", sammenstrøket af samarbejds erfaringer med ressourceleverandører, således at der kan trækkes på disse, når fremtidige forretningsideer skal realiseres (Cromie & Carson, 1997).

Udtrykt anderledes kan man sige at manglen på en marketingafdeling, ikke udelukker tilstedeværelsen af en markedsorientering i de mindre virksomheder. Den traditionelle marketingtænkningens negative opfattelse af de mindre virksomheders markedsføringsaktiviteter som kortsigtede tilpasninger til enkeltkunders krav efterhånden som de opstår, kan alternativt forstås som en kontinuær overvågning af markedet for forretningsmuligheder, som opnås ved at holde tæt kontakt med kunder.

Ud over en generel inspiration fra netværksteorien kan også denne teoris sondring mellem *marketing-* og *markedsinvesteringer* (Johanson & Matsson, 1985) bruges til at forstå entrepreneurs særlige måde at agere i markeder på. I den traditionelle marketing management tankegang, forstås de virkemidler, der kan bruges til at forandre virksomhedens situation - dens handlingsparametre, primært som kommende fra virksomhedens indre struktur. I entrepreneurship derimod, stammer kilderne til forandring i højere grad fra interaktionen mellem entreprenuren og hans omgivelser. I stedet for blot at investere ressourcer i interne marketingaktiver, investeres ressourcerne også i udvikling af markeder – eller i netværkspositioner.

Udvikling af marketingfunktionen i mindre virksomheder kan hermed indkredses som et spørgsmål om at balancere de to forskellige roller. Den lille entrepreneurorienterede virksomhed behøver ikke den samme grad af interne marketingressourcer som store virksomheder – men bør i højere grad balancere sine investeringer mellem de to opgaver.

En opgave vil således være at udvikle

hver enkelt af virksomhedens allerede eksisterende relationer. Denne opgave kan vi kalde for *markedsinvesteringer*. Dette indebærer en forpligtelse af ressourcer i fht. bestemte *eksterne aktører* i markedet. Disse markedsinvesteringer vil typisk blive anbragt i meget *relationspecifikke markedsaktiviteter*.

En anden opgave vil være at etablere de rette muligheder for at nye relationer kan opstå. Denne opgave løses i højere grad ved *marketinginvesteringer*. Det vil sige investering af ressourcer i skabelse af *interne marketingaktiver*, som kan udvikle strategier og styre brugen af de 4 P'er i markedsføringen. Disse marketingaktiviteter kan vi kalde for *relationsuafhængige marketingaktiviteter*, idet investeringerne ikke foretages med bestemt kunder i tankerne.

Konklusioner

I det foregående er den traditionelle marketingtænkning blevet kritiseret for ikke i tilstrækkelig grad at rette sig mod de små og mellemstore virksomheders problemer. Især marketingtænkningens evne til at håndtere innovation og dens udgangspunkt i optimeringen af eksisterende ressourcer er blevet kritiseret. Tre konklusioner synes at være mulige efter denne kritik.

For det første kunne man konkludere at kritikken ”preller af”. På trods af de skitserede svagheder har den traditionelle marketingtænkning historisk vist sin eksistensberettigelse. Man må fastholde at strategisk markedsføringsplanlægning, med udgangspunkt i kundebehov, er en universelt virkende medicin.

Man kunne også konkludere at kritik-

ken rammer - men rammer selektivt. At traditionel marketingteori fortsat er et brugbart fundament for et stort spektrum af virksomheder, men at entrepreneurteori og netværksteori udgør et bedre fundament til håndtering af især mindre virksomheders markedsproblemer.

Endelig kunne man mere radikalt argumentere at kritikken også rummer konse-

kvenser for store funktionsopdelte virksomheder (George, 1994). At det i virkeligheden er de store virksomheder der har mest at lære af småvirksomhedernes måde at håndtere markeder på. At det også i store virksomheder er nødvendigt med entrepreneurånd for at kunne integrere de mange former for funktionsopdeling. Heri ligger måske den største udfordring.

Summary

The concept of marketing is often presented as a universally applicable recipe which can be used on all types of enterprise. However, problems often arise when the concept is applied by small enterprises.

In the article, the concept of marketing is compared with theories on entrepreneurs and

small enterprises, and their different approach to innovation and resource application is studied. Viewed in this light, alternative development paths for a marketing-oriented approach targeted at small enterprises are defined, among other things with relation theory used as a starting point.

Litteratur

Abell, D.E.: Strategic Windows, *Journal of Marketing*, July, 1987

Ardishvili, A. & R. Cardozo: Product-Market Strategies of Entrepreneurial Firms: Theories and Research Strategy, In Hills, G.E. et.al. (Eds.) *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois, Chicago, 1997a.

Ardishvili, A. & R. Cardozo: A Model for Understanding new Business Growth: Theoretical framework and Empirical observations, In Hills, G.E. et.al. (Eds.) *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois, Chicago, 1997b.

Blenker, P: Stairway to Heaven: On the Ontology of Entrepreneurship, In *Papers presented at the 9th Nordic Conference on Small Business Research*, Lillehammer, Norway, 1996.

Borden, N.H.: The Concept of the Marketing Mix, *Journal of Advertising Research*, June, pp. 2-7, 1964.

Carson, D.: Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach), *European Journal of Marketing*, Vol.24, no.11, pp. 5-51, 1990.

Chaston, I.: Small firm Performance: Assessing the Interaction between Entrepreneurial Style and Organizational Culture, *European Journal of Marketing*, vol 31, no. 11-12, pp. 814-838, 1995.

Christensen, P.S. et.al.: Identification of Business Opportunities, Working Paper 1991-4, Departm. of Management, University of Århus, 1991.

Coviello, N, et.al.: Marketing and the Entrepreneurial High Technology Firm: Challenging the Traditional Paradigm, In Hills, G.E. et.al. (Eds.) *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois, Chicago, 1997.

ken rammer - men rammer selektivt. At traditionel marketingteori fortsat er et brugbart fundament for et stort spektrum af virksomheder, men at entrepreneurteori og netværksteori udgør et bedre fundament til håndtering af især mindre virksomheders markedsproblemer.

Endelig kunne man mere radikalt argumentere at kritikken også rummer konse-

kvenser for store funktionsopdelte virksomheder (George, 1994). At det i virkeligheden er de store virksomheder der har mest at lære af småvirksomhedernes måde at håndtere markeder på. At det også i store virksomheder er nødvendigt med entrepreneurånd for at kunne integrere de mange former for funktionsopdeling. Heri ligger måske den største udfordring.

Summary

The concept of marketing is often presented as a universally applicable recipe which can be used on all types of enterprise. However, problems often arise when the concept is applied by small enterprises.

In the article, the concept of marketing is compared with theories on entrepreneurs and

small enterprises, and their different approach to innovation and resource application is studied. Viewed in this light, alternative development paths for a marketing-oriented approach targeted at small enterprises are defined, among other things with relation theory used as a starting point.

Litteratur

Abell, D.E.: Strategic Windows, *Journal of Marketing*, July, 1987

Ardishvili, A. & R. Cardozo: Product-Market Strategies of Entrepreneurial Firms: Theories and Research Strategy, In Hills, G.E. et.al. (Eds.) *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois, Chicago, 1997a.

Ardishvili, A. & R. Cardozo: A Model for Understanding new Business Growth: Theoretical framework and Empirical observations, In Hills, G.E. et.al. (Eds.) *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois, Chicago, 1997b.

Blenker, P: Stairway to Heaven: On the Ontology of Entrepreneurship, In *Papers presented at the 9th Nordic Conference on Small Business Research*, Lillehammer, Norway, 1996.

Borden, N.H.: The Concept of the Marketing Mix, *Journal of Advertising Research*, June, pp. 2-7, 1964.

Carson, D.: Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach), *European Journal of Marketing*, Vol.24, no.11, pp. 5-51, 1990.

Chaston, I.: Small firm Performance: Assessing the Interaction between Entrepreneurial Style and Organizational Culture, *European Journal of Marketing*, vol 31, no. 11-12, pp. 814-838, 1995.

Christensen, P.S. et.al.: Identification of Business Opportunities, Working Paper 1991-4, Departm. of Management, University of Århus, 1991.

Coviello, N, et.al.: Marketing and the Entrepreneurial High Technology Firm: Challenging the Traditional Paradigm, In Hills, G.E. et.al. (Eds.) *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois, Chicago, 1997.

- Cromie, S. & D. Carson: Marketing and Entrepreneurial Relationships, In Hills, G.E. et.al. (Eds.) *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois, Chicago, 1997.
- Day, G. & R. Wensley: Assessing Advantage: Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, Vol. 52, no 2, pp 1-20, 1988.
- Duus, H.J.: Economic Foundation for an Entrepreneurial Marketing Concept, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 287-305, 1997.
- Druckner, P.F: *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row, New York, 1985.
- George, M.: Reinventing the Marketing Organization, *The McKinsey Quarterly*, no. 4, pp. 43-61, 1994.
- Gibb, A. & M. Scott: Strategic Awareness, Personal Commitment and the Success of Planning in Small Firms, *Journal of Management Studies*, vol 85, 6, 1985.
- Gronroos, C.: From Marketing Mix to Relationship Marketing, Towards a Paradigm shift in Marketing. Paper presented at the International Colloquium in Relationship Marketing, Monash University, 1993.
- Hills, G.E. & R.W. LaForge: Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 16, no. 3. pp. 33-59, 1992.
- von Hippel, E.: *The Sources of Innovation*, N.Y., Oxford Uni.Press, 1988.
- Hisrich, R.D.: The Need for Marketing in Entrepreneurship, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol 7, no. 3, 1992.
- Hussey, D.E.: Change and Rationalization, *Journal of Strategic Change*, vol. 3 pp. 247-48, 1994.
- Håkansson, H. & I. Snehota: No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4, no.3, pp. 187-200, 1989.
- Johanson, J. & L.G. Mattson: Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks, *International Journal of Research in Marketing*, vol.2. pp 185-95, 1985.
- Knight, G.A. et.al.: Research in Marketing and Entrepreneurship: An Empirical Analysis and Comparison with Historic Trends, In Hills, G.E. et.al. (Eds.) *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois, Chicago, 1997.
- Kohli, A.K. & B.J. Jaworski: Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, vol 54, pp. 1-18, 1990
- Kotler, P.: *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th ed. New Jersey, Prentice Hall, 1997.
- Lewitt, T.: Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, July/Aug, 1960.
- McCarthy, E.J. & W. D. Perreault: *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Homewood IL, Irwin, 1993.
- McGowan, P. & S. Rocks: Entrepreneurial Marketing Networking and Small Firm Innovation: Some Empirical Findings, In Hills, G.E. et.al. (Eds.) *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois, Chicago, 1997.
- Meziou, F. : Areas of Strength and Weakness in the Adoption of the Marketing Concept by Small Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, no. 4. pp.72-78, 1991.
- Miles, M.P. & D.R. Arnold: The Relationship between Marketing Orientation and Entrepreneurship Orientation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 15, summer, pp. 45-65, 1991.
- Molian, D. & S. Birley: Marketing Consultancy: Does it Work for the Smaller Firms, In Hills, G.E. et.al. (Eds.) *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois, Chicago, 1997
- Penrose, E.: *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell, 1979.
- Sandberg, W.R.: Strategic Management's Potential Contributions to a theory of Entrepreneurship, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Spring, 1992.
- Schumpeter, J.: *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.

Sui, W-s & D.A. Kirby: Approaches to Small Firm Marketing, *European Journal of Marketing*, vol 32, no. 1-2, pp. 40-60, 1998.

Waalewijn, P. & P. Segaar: Strategic Management: the Key to Profitability in Small Business, *Long Range Planning*, vol 26, no 2, pp. 24-30, 1993.

Webster, F.E.: The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, Vol 56, pp. 1-17, 1992.