

# Markedsorientering i ”perfekte” sjømatmarkeder

Geir Grundvåg Ottesen  
Kjell Grønhaug

I denne artikkelen spør vi om markedsorientering i nær perfekte markeder er relevant – og hvis så – om markedsorientering i nær perfekte markeder kommer til uttrykk på samme måte som fremsatt i faglitteraturen. Nær perfekte markeder er markeder med mange kjøpere og selgere, hvor produktene er nær identiske, informasjonen flyter relativt lett, og hvor transaksjonskostnadene er lave. Våre spørsmål er høyst relevante fordi markedsorientering primært har vært studert i oligopolistiske markeder kjennetegnet ved et begrenset antall selgere (konkurrenter), differensierte produkter, hvor transaksjonskostnadene til dels er betydelige, og hvor god og relevant markedsinformasjon ikke er lett tilgjengelig.

Lærebøker i mikroøkonomi beskriver ”perfekte markeder” som markeder med uendelig antall kjøpere og selgere, identiske produkter, komplett informasjon og ubetydelige transaksjonskostnader. Under en slik idealisert form for konkurranse er det lite rom for markedsorientering fordi alle relevante markedsforhold er kjent. Aktørene i slike idealiserte markeder foretar ”rasjonelle valg”, hvor alle alternativer er kjente og preferansene klare (eg. March, 1994).

I den ”virkelige” verden har *ikke* aktørene fullstendig informasjon. Den kanskje viktigste antagelsen (observasjonen) innen samfunnsvitenskapen er at aktører har begrenset kognitiv kapasitet. Dette innebærer at de har begrenset kapasitet til å legge merke til, fortolke, lagre og gjøre bruk av data (Simon, 1957). Dette betyr, blant annet, at alternativer og konsekvenser kan bli oversett, og at kunnskap om omgivelsene vil være ufullstendig – selv etter intense informasjonssøk. Dette betyr at ideallet om ”perfekte markeder” ikke eksisterer.

Vårt utgangspunkt i denne artikkelen er at mange markeder er tilnærmet perfekte. For eksempel kan mange markeder som norske sjømatbedrifter opererer i karakteriseres som nær perfekte. Markedene for sløyd laks eller frossen fiskeblokk har for eksempel mange kjøpere og selgere, nokså like produkter, relativt lett tilgjengelig markedsinformasjon, og lave transaksjonskostnader. For å tilpasse seg hensiktsmes-

sig må bedriften forstå hvordan markedet fungerer og når mulighetene er til stede. Fordi markedsorientering er knyttet til det å samle inn, tolke, og gjøre bruk av markedsinformasjon er dette (markedsorientering) antatt viktig for bedriftenes yteevne.

På grunn av mangelfull forskning er det imidlertid uklart hva det betyr å være markedsorientert i nær perfekte markeder. Det kan faktisk tenkes at markedsorientering i slike markeder arter seg forskjellig fra hva som er antatt i oligopolistiske markeder. For eksempel, i nær perfekte markeder er det mange konkurrenter som hver for seg utøver liten innflytelse i markedet. Under slike forhold vil det ikke være mulig og heller ikke nødvendig å fokusere på, og analysere den enkelte konkurrent. Dette indikerer at det sterke fokuset på konkurrenter som kommer til uttrykk i markedsorienteringsbegrepet (Narver & Slater, 1990) kanskje ikke er like relevant i nær perfekte markeder. I slike markeder er det mer sannsynlig at aktørene vil forsøke å forutsi og respondere på markedet slik det reflekteres ut fra samlet tilbud og etterspørsel. Med andre ord, for å ta fornuftige og målrettede beslutninger har aktørene behov for til en hver tid å fokusere på og forstå aggregert markedsadferd, noe som selvsagt betinger at den enkelte bedrift samler inn, og på en fornuftig måte tolker – og reagerer på informasjon om slike forhold. Et annet forhold er at produktene som tilbys i nær perfekte markeder vil

være relativt like, noe som betyr at det heller ikke vil være særlig nødvendig med inngående analyse av spesifikke kunder og deres behov – slik det er fremstilt i litteraturen om markedsorientering (eg. Kohli & Jaworski, 1990). På denne bakgrunn er det høyst relevant å spørre hva det innebærer å være markedsorientert i nær perfekte markeder.

Resten av denne artikkelen er organisert på følgende måte: I neste avsnitt forklarer vi det teoretiske perspektivet som ligger til grunn for vår empiriske undersøkelse av bedrifter som opererer i svært konkurransutsatte (nær perfekte) sjømatmarkeder. Deretter beskriver vi vårt undersøkelsesopplegg og presenterer våre funn. Til slutt diskuterer vi våre funn og trekker frem teoretiske og praktiske implikasjoner.

### *Teoretisk perspektiv*

I konkurransutsatte omgivelser må bedrifter være effektive for å overleve og vokse. Dette gjelder i høyeste grad for bedrifter som opererer i nær perfekte markeder hvor markedsprisene kontinuerlig presses ned mot kostnaden ved å produsere og omsette det som frembringes. Dette tvinger bedriftene til, etter beste evne å opptre målrettet, dvs. rasjonelt. Ledere har imidlertid, som andre mennesker, begrenset kognitiv kapasitet. Dette innebærer, som nevnt tidligere, at de har begrenset kapasitet til å legge merke til, fortolke, lagre og gjøre bruk av data (Simon, 1957). Til tross for dette må de, etter beste evne, forsøke å forstå bedriftens markedsomgivelser og ta fornuftige beslutninger for å sikre at bedriftens ytelse blir tilfredsstillende. Over tid utvikler ledere (som andre) kunnskapsstrukturer eller "mentale modeller" for hvordan de best bør opptre for at bedriften skal være konkurransedyktig i de markedene den opererer i (Day & Nedungadi, 1994). Mentale modeller består av kategorier eller begreper (*concepts*) som hovedsakelig utvikles gjennom interaksjon med omgivelsene (Jfr. Rosch *et al.*, 1976). Dette betyr at mentale modeller og begrepene de består av vil være mer eller mindre tilpasset til den konteksten som aktørene opererer innenfor (se

Rosch, 1978). Fordi bedriftslederes "virkelighet" blir konstruert (Berger & Luckmann, 1967) og oppfattet gjennom de mentale modellene de benytter vil disse virke inn på hvor de retter sin oppmerksomhet, og hvordan de oppfatter og fortolker ulike hendinger i sine omgivelser.

Når forskere innen fag som for eksempel markedsføring konstruerer nye begreper og teorier, benyttes ofte en oppdagelsesorientert tilnærming hvor forskeren forsøker å fange opp bedriftslederes oppfatninger av ulike årsaks- og virkningsforhold (Zaltman *et al.*, 1982). Et relevant eksempel her er en betydningsfull studie av Kohli og Jaworski (1990), hvor forfatterne gjennomførte dybdeintervjuer med 62 ledere i 47 organisasjoner i fire amerikanske byer. Formålet med denne studien var å forstå hvordan bedrifter oppfattet og praktiserte markedsorientering som ledet til begrepet "markedsorientering". I en annen viktig studie, som også ble publisert i 1990, foreslo Narver og Slater (1990) en definisjon av markedsorientering basert utelukkende på en grundig gjennomgang av markedsføringslitteraturen. Validiteten og holdbarheten til denne definisjonen ble så testet empirisk på et utvalg av 371 topplederteam i 113 strategiske forretningsenheter i et stort vestlig konsern. Senere forskning om markedsorientering har i stor grad bygget på bidragene fra Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990).

En gjennomgang av litteraturen om markedsorientering viser at denne er sterkt influert av den empiriske settingen som har vært benyttet i tidligere forskning. For eksempel synes det sterke fokuset på kunder og konkurrenter å reflektere at settingen har vært dominert av store bedrifter i oligopolistiske markeder, hvor kjøpere ofte har vært bedrifter og organisasjoner. I denne litteraturen har man oversett betydningen av bedrifters evne til å fremskaffe råvarer, selv om det i manager markeder er helt avgjørende for deres evne til å tilfredsstille sine kunder (Ottesen & Grønhaug, 2002a). Det kan være mange årsaker til at slike forhold har blitt oversett i faglitteraturen, ikke minst at tidligere studier har vært foretatt i settinger hvor det å skaffe nødvendige produksjonsfaktorer nærmest har

vært å betrakte som uproblematisk. I slike bedrifter vil innkjøpsavdelinger kunne sikre nødvendige tilgang på faktorer som trengs i produksjonen gjennom kontrakter med leverandører og ved lagerhold. Under slike forhold, vil ledere og forskere oppleve tilførsel av råvarer som mindre problematisk og følgelig at dette er utelatt i tankene om markedsorientering.

Forståelsen av begreper er individuell og influert av den kontekst hvor individet opererer. Fordi bedrifter og ledere som opererer i nær perfekte markeder står overfor markedsforhold som er radikalt forskjellig fra slik som beskrevet ovenfor, forventer vi at deres forståelse og praktisering av markedsorientering kan være forskjellig fra den forståelsen som typisk er rapportert i faglitteraturen. Eksisterende kunnskap om hvordan bedrifter og ledere opererer i nær perfekte markeder er imidlertid høyst begrenset.

### *Undersøkelsesopplegg*

Fordi vi i utgangspunktet vet relativt lite om fenomenet vi ønsker å studere, det vil si: hvordan markedsorientering oppfattes og praktiseres i nær perfekte markeder, valgte vi en eksplorativ tilnærming som kunne fange opp både hvordan toppledere tenker og bedriftene forholder seg. Grunnen til å fokusere på toppledere er den kritiske rollen disse spiller for sine bedrifter, og da særlig i små- og mellomstore bedrifter som er fokusert her. I slike bedrifter er ofte topplederen den sentrale beslutningstakeren, og han eller hun kjenner bedriften som "sin egen bukselomme". Ofte er også toppleder eier, noe som tilsier sterk motivasjon for å "gjøre det godt". Dette gir oss også grunn til å anta at toppledere har klare oppfatninger om hvordan de skal utvikle og drive en konkurranse-dyktig bedrift.

### *Setting*

Den Norske sjømatindustrien danner den empiriske setting for vår studie. Denne næringen består av bedrifter som er involvert i produksjon og salg av mange ulike

typer sjømat. Mer enn 90% av industriens totale produksjon blir eksportert og mer enn 95% av alle bedrifter med over 10 ansatte eksporterer. Produktene som selges (eksporteres) er som oftest relativt lavt foredlet. De blir ofte solgt i sterkt konkurranseutsatte internasjonale markeder hvor det typisk er mange selgere og kjøpere. Informasjon om markedsforhold og priser er lett tilgjengelig blant annet fra ulike aktører som har spesialisert seg i å levere oppdatert markedsinformasjon. For eksempel tilbyr Eksportutvalget for fisk ukentlige oppdateringer av informasjon om eksportvolum og priser for norske sjømatprodukter. I tillegg tilbyr flere internetselskaper daglig informasjon om priser og volum omsatt i en rekke internasjonale markeder. Mange av produktene er mer eller mindre standardiserte råvarer (eksempelvis frossen fiskeblokk og sløyd laks) og produktspesifikasjonene er vanligvis godt kjent både av kjøpere og selgere. Dette tilsier at relevant markedsinformasjon "flyter" relativt lett i disse markedene.

### *Datainnsamling og analyse*

Fordi vi ønsket å fremskaffe detaljert innsikt om bedriftene og deres toppledere valgte vi et relativt begrenset antall bedrifter. 20 bedrifter inngår i denne studien. Alle bedriftene er små eller mellomstore, som er typisk for bedriftene i den norske sjømatindustrien. Bedriftene varierer med hensyn på produktutvalg og lønnsomhet.

For å skaffe oss innsikt i bedriftenes aktiviteter og ytelse, samt forståelse og praktisering av markedsorientering benyttet vi en rekke ulike datakilder. For eksempel gjorde skriftlige dokumenter (eg. artikler i bransjeblader) og offentlig regnskapsdata det mulig å avdekke bedriftenes omsetning og profitabilitet over flere år. Vi gjennomførte også lange semi-strukturerte intervjuer med topplederen i hver av de 20 bedriftene. Generelle og brede spørsmål dannet utgangspunkt for disse intervjuene, så som: "Hva betyr markedsorientering for deg?" og "Hva gjør en markedsorientert bedrift?" Fordi markedsorientering representerer en måte å tenke på forventet vi at

lederne ville ha ideer om hva det innebærer, forhold som påvirker markedsorientering, samt hvilke konsekvenser det måtte ha for bedriften. Dette tilsier at lederne vil ha en forståelse av "markedsorientering" som, til en viss grad, vil kunne fanges opp av forskeren (Huff, 1990). Vi forsøkte å fange opp lederne egen forståelse av markedsorientering. Intervjuene ble derfor gjennomført som samtaler, hvor det ble vektlagt at lederne spilte den dominerende rollen, og hvor forskeren fulgte opp med utdypende spørsmål for å forstå uklare forhold bedre. Seksten av de tyve intervjuene ble tatt opp på bånd og skrevet ut i full lengde. Fire ledere motsa seg bruk av båndopptaker. I disse tilfellene ble detaljerte notater fra intervjuene skrevet ut i mest mulig detalj like etter at intervjuet var over. Utskriftene fra intervjuene ble analysert ved å gå svært nøye igjennom intervjuene for å identifisere bruken av ord for å forstå hvordan lederne hadde tillagt mening til begrepet markedsorientering. For å la leseren vurdere våre fortolkninger og konklusjoner rapporterer vi sitater fra intervjuene (Kirk & Miller, 1986).

## Resultater

I denne delen rapporterer vi våre funn med hensyn til hvordan ledere forstår og praktiserer markedsorientering i nær perfekte markeder.

### Markedsorientering

Lederne vi intervjuet hadde få problemer med å diskutere betydningen av markedsorientering. Dette indikerer at de har reflektert over, og utviklet en viss forståelse av begrepet. Et viktig element i deres forståelse av markedsorientering var å vite "hva som foregår". Dette fokuset samsvarer godt med vektlegging av informasjonsinnsamling i markedsorienteringsbegrepet (jfr. Kohli & Jaworski, 1990). Hvilken informasjon er de interessert i? Følgende sitater gir en viss pekepinn: Spørsmål: Hvilken type informasjon er viktig for en markedsorientert bedrift?

- *Markedsinformasjon er viktig. Prognoser om etterspørsel i form av total etterspørsel og sesongvariasjoner i markedet. (...) En annen ting er priselastisitet, som kan muliggjøre en mer optimal prisstrategi. Men siden laks har utviklet seg til å bli en standardisert handelsvare er det lite hver enkelt aktør kan gjøre hva angår prising. Men i det lange løp ønsker vi mer informasjon om sammenhengen mellom tilbud og etterspørsel, priser og volum.*
- *Det er informasjon om priser. Om markedet er på vei opp eller ned – det er alfa og omega. Det har å gjøre med lønnsomhet.*
- *Informasjon om priser er det som er viktig.*

Disse sitatene viser at lederne er opptatt av markedspris og forhold som påvirker prisen. Dette er for så vidt ikke overraskende siden prisen som oppnås er direkte knyttet til bedriftens lønnsomhet. Men det er likevel noe overraskende at forhold som pris og tilbud og etterspørsel blir assosiert med markedsorientering. Disse observasjonene reflekterer at bedriftene her selger mer eller mindre standardiserte produkter i nær perfekte markeder. Vårt argument er som følger: I slike markeder varierer tilbud og etterspørsel. Det blir da kritisk å vurdere priser og etterspørsel for å best mulig kunne vurdere *når* en skal selge. I tillegg kan det eksistere *segmenter* i markedet. Dette betyr at priser kan variere på tvers av kjøpergrupper og brukere, noe som gir opphav til "strategiske vinduer" (jfr. Abell, 1978). Optimal utnyttelse av slike strategiske vinduer vil sannsynligvis avhenge av evnen til å forstå og forutsi hvor og når slike vinduer oppstår.

Hva så med kunder og konkurrenter som typisk er sterkt vektlagt i faglitteraturen om markedsorientering? I det følgende rapporterer vi i hvilken grad – og i tilfelle hvordan – våre informanter knyttet kunder og konkurrenter til markedsorientering.

### Kunder

Kunder var den kategorien som oftest ble knyttet til markedsorientering idet 19 av de 20 lederne (bedriftene) vi intervjuet gjorde en slik assosiasjon. For eksempel:

- *For å være markedsorientert må vi være i direkte kontakt med kunden.*
- *Vi må spørre oss selv: Hvilken verdi kan jeg gi til mine kunder? Hvordan kan jeg gjøre mine kunders liv enklere? Og deretter må du spørre deg selv: Hvem er den rette kunden for meg? Det er kanskje enda viktigere.*
- *Det er å være opptatt av kundene og å være i stand til å tilfredsstille kundenes behov og forventninger.*

Dette indikerer at kunder utgjør en sentral dimensjon i ledernes forståelse av markedsorientering. Imidlertid, i et nær perfekt marked med tilnærmet homogene produkter, hadde vi ikke forventet oppmerksomhet rettet mot individuelle kunder – slik det var tilfelle her. En annen nokså overraskende observasjon var at en rekke av bedriftene har hovedandelen av sitt salg til noen få kunder. De fleste bedriftene oppga at rundt fem kunder sto for mer en 50 % av salget. Dette tilsier at bedriftene forsøker å bygge en form for relasjoner til et begrenset utvalg kunder. Slik atferd samsvarer ikke med hva man ville forvente i et perfekt marked hvor informasjon er komplett og hvor transaksjonskostnader er fraværende. Vi fulgte opp denne observasjonen i intervjuene og observerte flere mulige forklaringer på hvorfor bedriftene holder seg til noen få kunder. For det første syntes det viktig for bedriftene å kjenne sine kunder.

En av lederne uttalte for eksempel følgende:

- *For å gjøre forretning med en person trenger du å kjenne denne personen.*

En annen leder hadde følgende begrunnelse for å fokusere på få kunder:

- *I tillegg til å få en god pris, må man også være sikker på å få pengene sine.*

Disse sitatene viser både at informasjonen ikke er komplett, og også at informasjon er nødvendig for å opptre ”rasjonelt”, eksempelvis for å evaluere potensielle kunders betalingsevne. Lederne og deres bedrift viste også en begrenset kapasitet med hensyn til å håndtere kunder. For eksempel:

- *Det er en nødvendighet at man er litt spredd, samtidig som man ikke er for mye spredd. Man må ha en del kunder og spille på samtidig som det ikke er så mange at det krever for mye oppfølging.*

Dette reflekterer at lederne er klar over sine bedrifters begrensede kapasitet til å samle inn og behandle informasjon, og at de prøver å økonomisere med sine begrensede tidsmessige og kognitive ressurser. Vår funn viser også at noen av bedriftene oppfører seg som om vel fungerende markeder eksisterer. For eksempel observerte vi at mange av bedriftene opererer i ”spotmarkeder”, noe som fremgår av nedenstående sitat:

- *Vi foredler om lag 2.500 tonn [laks] i året, og har et tilsvarende volum inne på faste kontrakter for fersk og frossen. I tillegg går 5 – 6.000 tonn på spotmarkedet gjennom eksportører.*
- *I dag selger vi så godt som kun spot.*

Dette viser at (spot-)markeder eksisterer og at aktørene som opererer i slike markeder tror at markedet ”fungerer”, – og at informasjon om etterspørsel og priser er tilgjengelig for å opptre målrettet og fornuftig.

### Konkurrenter

Bare seks av de tyve lederne assosierte konkurrenter med markedsorientering. Sammenlignet med den sterke vektleggingen av konkurrenter som man finner i litteraturen om markedsorientering er dette

overraskende. I tillegg var det bare to av lederne som diskuterte konkurrenter på individnivå. Dette tyder på at de fleste lederne som vi studerte ikke har noe klart "bilde" av sine konkurrenter, verken i form av spesifikke konkurrenter, eller i form av prototypiske konkurrenter. Derimot ble konkurrenter diskutert på et mer aggregert nivå, vanligvis i form av konkurranse fra andre nasjoner. For eksempel:

- *Konkurransen er steinhard. På reker konkurrerer vi med Island.*
- *Våre konkurrenter er andre nasjoner, spesielt Island. Island er ofte prisledende. Når vi kommer ut i markedet blir vi henvist til en pris gitt av Islendingene – som ofte er under vår pris.*
- *Konkurrentinformasjon er naturlig nok viktig. Akkurat for øyeblikket legger vi veldig stor vekt på det, i og med at Norge begrenser produksjonen sin, mens Chile for eksempel er i veldig sterk ekspansjon.*

Disse sitatene tyder på at konkurranse er assosiert både med aggregert tilførsel og nasjonalitet. Hvordan kan dette forklares? Det ser ut til at konkurranse på mikronivå (det vil si hvor den enkelte produsent fokuseres) oppfattes som mindre viktig. I stedet ser det ut til at det er langt viktigere for disse lederne å forstå hvordan ulike markeder "oppfører" seg i form av tilbuds- og etterspørselsvariasjoner. I disse markedene er prisen særlig influert av variasjoner i tilførselen som påvirkes av variasjoner i selgernasjoners rammebetingelser. Eksempelvis er det slik at dersom den årlige torskekvoten som settes på Island blir redusert vil torskeprisen i mange markeder gå opp, noe som skaper en mulighet til å ta ut høyere pris for en kortere periode. På denne måten oppstår det "strategiske vindu". På samme måte kan utsettelse av den kanadiske rekeseongen bety en mulighet til å ta ut høyere pris i en kortere periode.

Som nevnt over, var det bare to (av tyve) ledere som assosierte individuelle konkurrenter med markedsorientering. En av disse vurderte konkurrenters produkter for å imitere dem:

- *Vi lager kopiprodukter. (...) Da vi startet opp med slik produksjon av frosne videreforedledede hvitfiskprodukter gikk vi i butikken og kjøpte de aktuelle produktene.*
- *I tillegg prøvde vi å legge sammen et puslespill av informasjon fra leverandører av ingredienser – de gir oss jo opplysninger. Riktignok ikke direkte informasjon om konkurrenter, men indirekte kan vi finne ut en del interessante ting.*

Dette sitatet viser at en viss oppmerksomhet er rettet mot spesifikke konkurrenter. Det må imidlertid bemerkes at sitatet henspiller på en enkel hendelse i bedriftens historie, der den utvidet sin produktmik og trengte informasjon om hvordan de skulle produsere frosne foredledede hvitfiskprodukter, en type produkt som var ny for bedriften. Sitatet innebærer derfor ikke at bedriften regelmessig overvåker sine konkurrenter, men at spesielle situasjoner kan føre til spesifikk oppmerksomhet.

Den andre lederen som forbandt individuelle konkurrenter med markedsorientering sa følgende:

- *Vi kartlegger kundenes behov og overvåker konkurrentene. Oppdager vi at noen har en lavere pris må vi finne ut hvorfor de har det.*

Denne bedriften er en "trader", som kjøper hel sløyd laks fra små oppdrettere, og selger den i et konkurranseutsatt globalt marked. En enkeltstående konkurrents pris har neppe betydning i "markedet". Interessen for konkurrentenes priser kan skyldes at prisen kan skjule andre forhold av interesse. For eksempel en fordelaktig kontrakt med leverandører (oppdrettere) som gjør det mulig å selge til lavere priser uten å redusere marginene, eller andre innovasjoner knyttet til kostnadsreduksjoner. Det kan derfor se ut til at en konkurrents pris gir et signal som får andre til å søke etter underliggende årsaker, som i sin tur kan avdekke innovasjoner som kan imiteres.

## Avslutning

Funnene vi har presentert i denne artikkelen avviker delvis fra hva som er rapportert i litteraturen om markedsorientering. Eksempelvis forbinder bare to av tyve ledere konkurrenter på individnivå med markedsorientering. Dette avviker fra hva som vanligvis er antatt i faglitteraturen (Narver & Slater, 1990). Her, i et nær perfekt marked, kan dette imidlertid forklares godt med at individuelle konkurrenter har liten eller ingen betydning i markedet. Det må og nevnes at de fleste lederne vi intervjuet vektla viktigheten av informasjon om markedspriser og forhold som påvirket prisen, med andre ord forhold knyttet til tilbud og etterspørsel. Det ser derfor ut til at bedrifter som opererer i nær perfekte markeder har langt større behov for å forstå hvordan ulike aggregerte markeder oppfører seg med hensyn til fluktasjoner i tilbud og etterspørsel, enn for å forstå individuelle konkurrenter. Dette viser at ledere i deres streben etter å opptre målrettet forsøker å utnytte sin begrensede kognitive kapasitet på en best mulig måte, og dessuten at de forsøker å justere sine oppfatninger i forhold til den settingen de jobber innenfor (jfr. Rosch, 1978).

Et annet interessant funn er at bedriftene forsøker å bygge relasjoner til et begrenset antall kunder, – noe en ikke skulle forvente i perfekte markeder. En forklaring på dette er at bedriftene ikke har kapasitet til å håndtere et stort antall kunder. Det syntes og viktig for bedriftene å kjenne sine kunder slik at de kan være sikre på punktlig betaling – et forhold som kan forklares ved at bedriftene i utgangspunktet har utilstrekkelig informasjon om sine kunder og at slik informasjon blir mer tilgjengelig gjennom langvarige kunderelasjoner (Haugland & Grønhaug, 1996).

Våre resultater har både teoretiske og praktiske implikasjoner. For eksempel

leder våre funn til et svært interessant spørsmål: ”Varierer meningsinnhold og forståelse av begrepet markedsorientering fra en setting til en annen?” Våre resultater tyder på det. Andre studier støtter denne konklusjonen. Ottesen og Grønhaug (2002a) fant for eksempel at aktører i hvitfiskindustrien oppfattet ”råstofftilgang” som en sentral dimensjon i markedsorienteringsbegrepet. I hvitfiskindustrien gir dette mening fordi bedriftene, for å lage produkter som tilfredsstiller kundenes krav og ønsker, må være i stand til å sikre seg nødvendig råstoff. Fordi råstoffsituasjonen er svært ustabil og usikker må bedriftene kontinuerlig overvåke råstoffsituasjonen og ta denne i betraktning. I det teoretiske markedsorienteringsbegrepet utviklet av Kohli og Jaworski (1990) og andre er ikke dette fanget opp. På samme måte argumenterer Cadogan *et al.* (1999) for at markedsorientering i en eksportkontekst har en (til dels) ulik mening enn markedsorientering i et innenlandsmarked. Disse forfatterne foreslår derfor en noe annen forståelse av markedsorientering som de kaller for ”eksportmarkedsorientering”.

Det at meningsinnholdet i begrepet markedsorientering kan variere på tvers av ulike settinger har flere viktige implikasjoner. For det første innebærer det at fremtidig forskning bør finne frem til og beskrive settinger hvor meningsinnholdet varierer, og på hvilken måte det varierer. På denne måten kan forskere bli i stand til å tilby mer relevante og detaljerte anbefalinger til bedrifter som opererer i ulike markeder og næringer. For det andre bør bedrifter og deres ledere være varsom med å adoptere det teoretiske markedsorienteringsbegrepet uten å vurdere nøye i hvilken setting og hvordan det skal ”anvendes”<sup>1)</sup>.



## Referanser

---

- Abell, D. (1978). Strategic windows. *Journal of Marketing*, **42**: July, pp. 21-26.
- Berger, P.L., and Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin: London.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A., and de Mortanges, C.P. (1999). A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, **30**: 4, pp. 689-707.
- Day, G.S., and Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, **58**: April, pp. 31-44.
- Haugland, S.A., and Grønhaug, K. (1996). Cooperative relationships in competitive markets. *Journal of Socio-Economics*, **25**: 3, pp. 359-371.
- Huff, A.S., 1990. Mapping strategic thought. In: Huff, A. S. (Eds.), *Mapping Strategic Thought*. John Wiley & Sons, New York, pp. 11-49.
- Kirk, J., and Miller, M.L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Sage: Newbury Park.
- Kohli, A.K., and Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, **54**: April, pp. 1-18.
- March, J.G. (1994). *A Primer on Decision Making*. The Free Press: New York.
- Narver, J.C., and Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, **54**: October, pp. 20-35.
- Ottesen, G.G., and Grønhaug, K. (2002a). Market orientation and uncertain supply in upstream markets: an exploratory study. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, **8**:4, pp.209-219.
- Ottesen, G.G., and Grønhaug, K. (2002b). Managers' understanding of theoretical concepts: The case of market orientation. *forthcoming in European Journal of Marketing*, **36**:11/12.
- Rosch, E., 1978. Principles of categorization. In: Rosch, E. and Lloyds, B. B. (Eds.), *Cognition and Categorization*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, pp. 27-48.
- Rosch, E., Mervis, C.B., Gray, W.D., and Johnson, D.M. (1976). Basic objects in natural categories. *Cognitive Psychology*, **8**: pp. 382-439.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. Wiley: New York.
- Zaltman, G., LeMasters, K., and Heffring, M. (1982). *Theory Construction in Marketing: Some Thoughts on Thinking*. John Wiley & Sons: New York.

## Noter

---

- 1) For nærmere diskusjon om å tilpasse innholdet av abstrakte teoretiske begrep, se Ottesen & Grønhaug (2002b).