

Paradigmawechsel in der Marketingstrategie und in dem Organisationsverhalten

György Szabó

Budapest Tech
Népszínház u. 8, H-1081 Budapest, Hungary
szabo.gyorgy@kgk.bmf.hu

Übersicht: Ein Auge des Forschers, der sich mit dem Thema der Wettbewerbfähigkeit beschäftigt, weint, das andere lacht. Lacht, da während Paradigmawechsel von der Seite der Wettkampffähigkeit ernähert wurde, konnte eine neue wettbewerbfähige Herausforderung in dem Marketings- und Organisationsverhalten gefunden werden. Diese kann als Beziehungsmarketing bzw Empowerment – also mit Begriffe der sozialen Konstruktionen definiert werden. Das andere Auge weint aber, weil die Zeichen des Paradigmawechsels, die die Unternehmenskultur verändern sollten, in der Zentralregion von Ungarn kaum zu spüren sind. Das mag die Ausbildung einer Wettbewerb behindernden Situation verursachen.

Keywords: Paradigmawechsel, marketing-begriffentwicklung, Organisation-Verhalten-Veränderung, Wettbewerbsfähigkeit-Entwicklung, Wettbewerbsfähigkeitsmodellen

1 Die Entwicklung des Begriffes Marketing und der Paradigmawechsel

Der kurze Widerruf der Entwicklungsgeschichte des Marketingbegriffes gehört unerlässlich zu der Beschreibung des modernen, unter aktuellen Marktverhältnissen wirksamen Betriebes der Marketingstrategie.

Der Begriff „Marketing“ ist die Definition des Marketing Vereines der Vereinigten Staaten, die in 1985 entstanden ist. Nach Kotler (1998:29) ist Marketing der Planungs- und Ausführungsprozess, wodurch Vorstellungen, Ideen, Produkte und Leistungen geschöpft, bewertet, inspiriert und verteilt werden, um die individuellen- und Gruppenziele zu verwirklichen.

Als charakteristische, gut trennbare Komponente dieser Betätigung wird hauptsächlich das sogenannte Marketing Mix (das 4P System) von McCarthy (1960) benutzt.

Seit der Entstehung des Marketings im XIX. Jahrhundert ging eine bemerkenswerte Entwicklung sowie auf dem Gebiet der Theorie als auch in der Unternehmenspraktik vor. Wenn wir einen Überblick auf die wichtigsten Stufen dieser Entwicklung (Józsa, 2000) werfen, kann festgestellt werden, dass wir heutzutage in einer Mischung von der Zeit des marktorientierten Marketings und des sowohl gesellschafts- als auch marktorientiertes Marketings leben. Eine zweckdienliche, aktuelle Marketingstrategie und der Ablauf der Verwirklichung muss die folgenden vier Bedingungen (Christopher-Majaro-McDonald, 1987) der Marktorientierung erfüllen: die zentrale Rolle der Kunden und Konkurrenten, die totale Geschäftsdominanz des Marketings, die langfristige Ansicht und die wirksame Allokation der Ressourcen.

Dieses Marketing ist folgenderweise zu bestimmen: durch den Ausdruck „Beziehungsmarketing“ und durch die Definition dieses Ausdruckes, die zur Zeit allgemein aber nicht auf alle Firmen kennzeichnend akzeptiert worden ist. Dieser Definition nach bedeutet Beziehung im Marketing folgendes (Gronroos, 1997:327):

„Den Kontakt mit den Klienten und anderen Partnern bis zu dem Punkt aufzubauen, zu verbessern und zu verstärken, wo sich die Ziele der Teilnehmenden treffen. Dies kann erreicht werden, in dem die Versprechen gegenseitig gehalten werden.“

Das Beziehungsmarketing, ganz wie das sogenannte transaktionsorientiertes Marketing, wurde im Laufe der praktischen Einsetzung/Verwirklichung - mit Rücksicht auf die Vielzahl der Klienten auf der Markt - auf die Organisations- und auf die Konsumentenlösung differenziert.

Das problematische Gebiet ist die letztere, da hier die Zahl und Bedürfnisse der Klienten besonders hoch und das Verhalten dieser Kunden auch sehr unterschiedlich ist (Palmer, 1996). Die Strategielösung heißt: die Produkte an Kundenwünsche anzupassen (Barry, 1995; Gilmore-Pine, 1997).

Die Marketingschulen, theoretische Annäherungen unterscheiden sich voneinander grundsätzlich in vier Ansichtsweisen: Betrachtung des Vertausches, Glücksaspekten, Lösungen der Interaktivität und Basis der Wettbewerbsvorteile. Aus fachliterarischen Bewertungen dieser Ansichtsweisen entfaltet sich bei den 2000-er Jahren auf Grund einer nichtlinearen Entwicklungsrichtung (Meffert, 2000:20; adaptiert: Piskóti, 2004:96) die folgende Theorie des Netz-Marketings, das beziehungscentrisch ist und sich auf Kompetenzen stützt.

Es ist wichtig auch die Ursachen kurz zu beschreiben, die um die Jahrtausendwende die Paradigmawechsel des Marketings auslösten. Die Änderungen in der Weltwirtschaft können mit den folgenden drei Gebieten verbunden werden: die Dehnung und Globalisierung des Wettbewerbs mit dessen Erweiterung, die sich ändernden Marktstrukturen und Verhalten der Konsumenten mit der Verbreitung der Informationstechnologie und die neue Form der Rolle

der Käufer (Rekettye, 2004). Diese drei Aspekten zusammen verursachten, dass das Marketingmanagement anfang neben dem Käufer auch auf die Konkurrenz zu konzentrieren. Das bestärkt auch die Gestaltung von Unternehmenallianzen, Netzen und Parterketten (Tari, 2001). Das gesellschaftliche Bewusstsein der Konsumenten verstärkt sich, aber was noch viel wichtiger ist, werden die Käufer, die früher Passivität zeigten, - mit Hilfe des Internets vielleicht- zu aktiven Teilern der Wertschaffung (Pralhad et al., 2000). Die Käufer gehen mehr und mehr ins Gebiet der Wertschaffung ein, und alle weitere Fähigkeiten, Prozesse und Lösungen superponieren sich, damit sich die funktionale und emotionelle Benützlichkei der Käufer erhöhen kann.

Das Marketing heute ist eine Mischung der erwähnten Theorien, wenn der aktuelle Cocktail, die Marketingorientierung, mit den konkreten Eigenschaften des Marktes gemischt wird (Brodie et al., 1997). Das bedeutet nicht anders als die Erscheinung des Marketings totaler Beziehungen (TRM). Dieses Marketing kann mit Prozessorientierung, Kombination und Integration von Ressourcen auf Grund der Marktbedürfnisse, das heißt äußere Partner/Input, innere Organisation/Kompetenzen, Konkurrenz, öffentliche Meinung/Publik, Vermittler/strategische Formen von Netzen mit dem so genannten market und/oder resource based view charakterisiert werden (Meffert, 2000; Prahalad et al., 1990; Backhaus, 2001; Piskóti et al., 2004). Von den neuen Marketingtheorien (Paradigmen) werden wir das Kompetenzmarketing, das netzbasierte Marketing und das Beziehungsmarketing auch gemäß der schon oben erwähnten Entwicklungstheorie ausführlich besprechen, da diese Auffassungen auf das Organisationsverhalten viel stärker wirkten als die traditionellen Auffassungen. Andererseits ist es auch wahr, dass diese neuen Theorien zu dem beziehungs-basierten Tausch, dem Inside-out typischen Wettbewerbsvorteil gebunden werden können. Dazu sind die anderen eher mit dem traditionellen transaktionsbasierten Tausch, dem Outside-in typischen Wettbewerbsvorteil verwandt.

Diese Gedankenreihe verstärkt Kotler et al. (2003), der in Verbindung mit Paradigmawechsel über eine sogenannte holistische Marketingkonzeption spricht, die grundsätzlich wegen des Zwangs der Erfolgsmotivation in der elektronischen Wirtschaft erschien, und die mit drei Werten bestimmt wird: mit dem Wert eines Kunden, dem Potenzial der Firma (Kompetenzen) und den Kooperationsnetzen. Wir werden das System des holistischen Marketings am Ende dieser Arbeit noch kurz behandeln.

2 Die Abgrenzung des Kompetenzmarketings

Der Erfolg des Unternehmens ist der Schluss zur Erhöhung, der von den sogenannten Kernkompetenzen und Übertragung zu den Kunden (Stalk et al., 1992) abhängt. Es ist wichtig zu erörtern, dass Kernkompetenz und ihre Merkmale, Werte von der Seite der Kunden bestimmt werden. Ein Unternehmen kann also den Kernkompetenzen, wichtigen Fähigkeiten danken, wenn es einen langfristigen Wettbewerbsvorteil gewinnen kann, wenn natürlich die Konkurrenz Schwierigkeiten mit Nachahmern haben. Der Prozess der Kompetenzvermittlung zeigt (Prahalad-Hammel, 1990:81, auf Grund Piskóti, 2002:93), dass Kompetenzübertragung ein wertvolles Mittel ist damit Kundenbefriedigung und kundenorientierte Prozessstruktur erreicht werden kann. Dadurch ist sie ein Grundelement der Theorie des Beziehungsmarketings. Im Kompetenzmarketing ist es erforderlich die Möglichkeiten und Entwicklung in der Vergangenheit, Gegenwart und in der Zukunft integriert zu schauen (Sprecht, 2002). Die Ressourcen und Kompetenzen müssen bewusst benutzt werden und zwar in zwei Dimensionen: im Gebiet der erfanherenen und möglichen Kompetenzen. Die Wertkette von Porter kann als Kompetenz betrachtet werden und die Kompetenz kann in diese Wertkette eingebaut werden (Strothmann, 1997).

3 Das Beziehungsmarketing

Laut dieser Auffassung sind die bestimmenden Punkte der Verwirklichung der Marketingstrategie die Beziehungen des Unternehmens. Die frühere Theorie, die sich auf Strukturdynamik (Netz) beruhte, und die vor allem auf Transaktionen -auf dem Gebiet von B2B, in der Beziehungen zwischen Organisationen- basierte, wird in der heutigen interaktiven Geschäftsumgebung eher und eher mit dem Beziehungsmarketing umgetauscht (Achrol-Kotler, 1999; Ford, 2003). Beziehungsmanagement hat sowieso starke Traditionen auf dem Gebiet von B2B. Die Neuheit des Paradigma ist, dass die partnerschaftlichen Formen alle externen und internen Zielgruppen beeinflussen, das System der langfristigen Beziehungen wirkt, Vertrauen zu gewinnen und zu behalten wird die Priorität, und die ganze Organisation des Unternehmens für Beziehungen verantwortlich wird. Wettbewerbfähigkeit wird außerhalb des Produktes und Unternehmens, mit Wirtschaftsnetzen, die auf langfristige Beziehungen aufgebaut sind, dargestellt (Kotler, 1999). Es ist auch ein Wettkampfvorteil für die Firma, zur erfolgreichen Kette gehören zu können.

Das Kundenwert erscheint auch als Form der Erkenntnis der Firma (Kompetenztransfer), wofür alle Mitglieder der Organisation auch im Bereich der Beziehungen Verantwortlichkeit übernehmen müssen. Die porterische Wertschaffung wird als Gesamtheit der Eindrücke der Kunden zum akzeptierten

Wert (Vasné, 2005; Drucker, 1999; Chikán, 2003). Die Unternehmenswerte erscheinen auch in den sogenannten Marketingaktivitas, zum Beispiel Wert der Partnerschaftsbeziehungen, Loyalitätshöhe, Verbreitung der Netze (Kiss, 1996). Peter Drucker (1999) weist im Zusammenhang mit der Netzmarketingfunktion darauf hin, dass das Organisationsverhalten verändert werden muss um die Ziele dieses Systems erreichen zu können. Ein solches neues Modell muss entwickelt werden, in dem die Herausforderungen der Unternehmensleitung auf verschiedenen Ebenen zu schnellen und korrekten Lösungen führen. Auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter und der Organisation muss vertraut werden, und in den Entscheidungen muss dem Prinzip der Subsidiarität gefolgt werden. Es ist wichtig Teams zu bauen, offene Kommunikationskanäle aufzubewahren, neue Aufgaben zu haben und solche Ausverkäufe zu fördern, die die Zufriedenheit stärken.

4 Das Ziel und die Bedürfnisse des heutigen Marketings

Wenn wir das Ziel des aktuellen Marketings kurz zusammenfassen wollen, können wir es so definieren (Little-Marandi, 2005), dass es nach dem Erreichen und Behalten solcher Vorteile strebt, die die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens erhöhen und die die Erfüllung dieses Zieles auf lange Sicht sichern können. Man nennt das System, das es verwirklichen kann, Beziehungsmarketing (relationship marketing). Das Marketingverhalten in dieser Sinne neu zu legen, als neues Paradigma, heißt, dass wir von dem traditionell benutzten und eingeübten 4P System zu der Anwendung der 30 Systemelemente des Beziehungsmarketings wechseln können (Gronroos, 1997; Gummesson, 1997, 1999). Die Qualitätsänderung des Marketings verändert natürlich auch die Theorie und Praktik der Marketingstrategie. Das werden wir auch später behandeln. Wir können aber jetzt und hier schon Folgendes feststellen. Um ein konkurrenzfähiges Marketingziel zu erreichen braucht man die Ausbildung und Verwirklichung solcher Unternehmensbetrachtungsweise, die durch den Aufbau des Verbraucher- und Klientenvertrauens führt (Kadocsa, 2007). Zugleich muss die Anforderung der Dauerhaftigkeit und der Kontinuität in den gesellschaftlichen Marketingstrategien eingehalten werden. Es ist eine bedeutende Marketingsaufgabe, dass wir nicht nur auf Transaktionen konzentrieren, aber durch Erfahrungen und organisationelle Lehrprozessen auch auf unsere individuellen Wertbildungen achten. Dadurch mag ein wirksamer Prozesslauf und eine gerechte Unternehmensstruktur entstehen (Reketye, 1999).

5 Weg zur neuen Marketingtheorie, die Konsequenzen der Entstehung

Alle der Änderungstendenzen, die früher beschrieben wurden, betrafen zuletzt die Entstehung des schon oben erwähnten Beziehungsmarketings und dessen Erscheinung in konkreten Formen. In den Mittelpunkt der Aufsicht wurde immer mehr die Beziehungsmarketing der Verbraucher, die langfristige Profitfähigkeit und das Verhalten des Konsumenten gestellt. Ein gutes Beispiel auf die Ergebnisse solcher Entwicklungsrichtungen der Marketingauffassung ist die 5P, 6P, 7P, 15P Menge der 1980-er, 1990-er Jahre, die Erscheinung der 4C (Gummesson, 1997, Little-Marandi, 2005). Jedoch bedeuteten diese Entwicklungslinien noch immer eher die Entwicklung des Marketings im Sinne der Marketing Mix Management Funktionen (Gummesson, 1999). Noch immer fehlte der richtige Durchbruch, wo die Kunden in den Mittelpunkt gestellt werden. Die Erklärung kann da gefunden werden (Baker, 2000), dass sowie die Marketing Mix Auffassung als auch die Strategie ihre Entscheidungen für die Kunden und nicht wegen den Kunden treffen. Doch wäre in der Welt der modernen Unternehmensbetätigung genau das nötig, nämlich dass die „Sensibilität“ der Kunden behandelt werden. Dieses Empfehlungsvermögen ist so zu verstehen (Barnes, 1994), dass das Unternehmen, das die Befriedigung der existierenden Klienten erhalten will, ein Zeugnis von gutem Geschäftssinn ablegt, im Gegenteil zu dem Unternehmen, das um den Handelsverkehr mit viel Energie benötigenden Marketingaktionen kämpft. Einer der höchstwahrscheinlichen Vorteile der vorherigen Auffassung ist auch, dass es einfacher ist den existierenden Kunden, der die Firma schon kennt und mit dem in irgendeiner Beziehung steht, zu weiteren Ausgaben bewegen, denn neue Kunden motivieren. Die vorherige Strategie ist auf das Beziehungsmarketing aufgebaut, die letztere auf das traditionelle Marketing Mix. Die Meinungen und Ergebnisse unterschiedlicher Forschungen sind über die Rentabilität und Kostenwirksamkeit der zwei verschiedenen Theorien geteilt. Die Erforschungen der Wirksamkeit müssen alle Unternehmen selbst vollführen (Little-Marandi, 2003), und demnach müssen die Entscheidungen getroffen werden. Man kann auch nicht vergessen, dass die Befriedigung der Klienten nicht unbedingt, besser gesagt gar nicht mit der Treue identisch ist (Mattson, 1997), und diese Axiome soll während der Pflege der Beziehung in Betracht genommen werden.

Das Ziel des Marketings kann also folgenderweise beschrieben werden: die Ausbildung solcher Unternehmensbetrachtung und solches Verhaltens, die durch die Entwicklung der Treue der Kunden erreichen kann, sie wegen der Steigerung der Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens zu behalten.

6 Strategiewechsel folgt dem Paradigmawechsel

Dem neuen Marketingparadigma entsprechend ändert sich auch die strategische Auffassung, in der zahlreiche Fachleute die Kontinuität des transaktionalen Marketings und des Beziehungsmarketings betonen. Die Grundlage der Strategie ist die neue philosophische Theorie des Marketings. Demnach ist das richtige Ziel die Ansprüche der Klienten im Mittelpunkt zu halten (Palmer, 1996), und alle Teilnehmer der Organisation müssen sich danach streben, dass sie die Lebensdauer-Erforderungen der Beziehung, die mit dem Kunden ausgebildet wurden, besser befriedigen als die Konkurrenz. In dieser Strategie ist das Unternehmen aktiv und die Kunden sind mit dem Mix der juristischen, wirtschaftlichen, technischen, geographischen und zeitlichen Elemente umgenommen (Borbas, 2006). Das kann zum Beispiel in der Strategie der Produktentwicklung mit der massenhaften Personalisierung der Produkten realisiert werden, das einen zusätzlichen Mehrwert, Dienstleistung bedeutet und es ist eine solche Belohnung für die Verbraucher, die sie wegen ihrer Ausdauer und Verpflichtungen zurecht erhoffen (Barry, 1995). Es kann aber auch festgestellt werden, dass die Strategie des Beziehungsmarketings nur dann benutzt werden kann, wenn es sowohl für die Kunden als auch für das Unternehmen günstig ist. Einige Situationen benötigen die Verwendung des traditionellen Marketings und dessen Strategie (Gummesson, 1997). Es kann erklärt werden, dass die Adaptierung einer Mischung der traditionellen Marketingstrategie und der Beziehungsmarketing-Strategie zweckmäßig sein könnte und zwar von den Markts-, Wirtschafts-, Umgebungs-, und Unternehmenselementen abhängig. In dem Fall, dass die Beziehungsstrategie wegen wirtschaftlicher Ursachen oder Ausbildungsprobleme nicht verwirklicht werden kann, ist es lohnend und sinnvoll eine traditionelle, sogenannte transaktionale Marketingstrategie auszubilden (Gronroos, 1997). Die Ursachen dafür führt Palmer (1996) auf ein unausgeglichenes Interessenvergehen des Käufer-Verkäufer Verhältnisses zurück.

7 Strategie- und Paradigmamischung

Die Unterscheidung der Klienten von Gronroos (2000:36) auf Grund der Ausbildungsabsicht der Beziehung spricht auch für die Anwendung der gemischten Marketing Strategie, eine neue Segmentation.

Wir finden ein gutes Beispiel auf die Gebrauchsmöglichkeit des gemischten Marketings in der Tabelle, die die Erforderungen der beiden Verhalten nebeneinander aufführt (nach Christopher, 1991:9; Little-Marandi, 2005:36):

Transaktionales Marketing	Beziehungsmarketing
- konzentriert sich auf den einmaligen Verkauf	- will die Kunden behalten
- betont die Eigenschaften des Produktes	- betont die Nützlichkeit des Produktes
- kurzfristig	- langfristig
- Kundenbetreuung unwichtig	- Kundenbetreuung besonders wichtig
- Bindung gering	- Bindung hoch
- gemäßigte Beziehung mit den Kunden	- intensive Beziehung mit den Kunden
- Qualität ist Teil des Erzeugnisprozesses	- Qualität ist Teil des ganzen Unternehmenbetriebs

8 Die Beziehungsmarketing-Strategie

Ein guter Ausgangspunkt ist die Spezifikation der hauptsächlichlichen Eigenschaften des Beziehungsmarketings zur Ausbildung der Beziehungsmarketing-Strategie (Gronroos, 1996) in folgender Zusammenstellung, mit dem Behalten der benutzbaren Vorteile der sogenannten direkten Marketingtechniken.

1. Langfristige Verpflichtung: die Grundlagen des Erfolges sind die Dauer der Beziehung und die Geldausgaben der Kunden. Die strategische Stellung zwischen dem Klienten und dem Unternehmen ist die Gewinner-Gewinner Absicht (Gummesson, 1999).
2. Verpflichtung und die Versprechen zu halten: gegenseitiges Vertrauen und die Versprechen zu halten, die Geschäftsdimension der Empathie, gegenseitiger Kampf um ein gemeinsames Ziel (Yau, 2000; Callaghan, 1995).
3. Kunden zu gewinnen kontra Geschäftsanteil: Kundenverhalten und immer größeren Anteil aus dem „Geldbeutel“ der Klienten zu erwerben, Verwertung eines Produktes in steigender Quantität, der Erhöhung des Geschäftsanteils gegenüber (Peppers-Rogers, 1995). Die mit immer größeren Potenzialen verfügenden Kunden und Klientengruppen privat zu behandeln und ihre Erwartungen zu erfüllen.
4. Lebensdauer der Kundenbeziehungen: differenzierte Kundenbetreuung auf Grund der Beziehungsansprüche der Kunden und der Lebensdauer dieser Beziehungen.
5. Zweiseitige Kommunikation: jeder muss oder müsste im wechselwirkenden Netz der Beziehungen aktiv sein (Gummesson, 1999).

9 Neue Strategieelemente: Massenpersonalisierung, CRM und SRM

Aus den inhaltlichen Neuheiten des Gewinnes der Kunden ist es sinnvoll die schon erwähnte massenhafte Personalisierung als Marketingstrategie-Möglichkeit zu nennen, derer vier Arten sind (Gilmore-Pine, 1997): die kooperative, die benutzbare, die manipulierte und die rein personalisierende Art. Die Wahl zwischen den unterschiedlichen Strategien kann nach der Überlegung der vier strategischen Einzelemente getroffen werden. Diese sind: das informative Dialog mit den Verbrauchern, die Produktions- und Transportmöglichkeiten, die Organisationsbedingungen und das Kontrollsystem der ständigen Aufrechterhaltung der Dienstleistungen.

Das CRM (Customer Relationship Management) und das SRM (Suplayer Relationship Management) können von der Seite der Informationstechnologie als neues Beziehungsmarketingelement erwähnt werden. Die CRM und SRM Systeme enthalten meistens folgende Elemente (nach Chikan, 2003):

- Persönliches Informationssystem über die Verbraucher
- Management des informationellen Inhalts, Software System
- Call Center
- Datenerfassungssystem über das Verbraucherverhalten
- Marketingsaktivität-Managementsystem für die Unterstützung der Sonderangebote

10 Neue Auffassung der Marketingstrategie und Organisation

Gemäß der Forderungen der neuen Wettbewerbsvorteilsansicht – das heißt anstatt von Angebote als Ausgabe ergebnisorientierte Angebote als Eingabe, anstatt von Produktgewinn Kundenerfahrung, anstatt von Angeboten des Massenmarktes individuelle Marktangebote – müssen auch die Tätigkeitsbereiche der Firma umgeformt werden, da Erlebnisse zu verursachen in den Vordergrund tritt (Venkatraman-Fenderson, 2000; Bovet-Martha, 2000). Die Umstrukturierung der Tätigkeitsbereiche kann nach Kotler et al. (2003) in den folgenden drei Schritten durchgeführt werden: Veränderung der Geschäftskonzeption, Neuformulierung der Tätigkeitskreise und erneute Positionierung der Brandmarken. In den Mittelpunkt der Geschäftskonzeption muss anstatt von einem Produkt oder Segment eine Theorie gestellt werden. Der Tätigkeitskreis kann sich often in die Richtung der virtuellen Wertkette verschieben, während dessen sich die reale

Wertkette verändert oder zurückdrängt. Brandmarkenidentität hängt mit den anderen zwei zusammen. Die Organisation der Firmenleitung muss man umstrukturieren damit das Management von Kundenvorteilen, Partnerschaften und von dem Tätigkeitsbereich wirksam laufen kann (Hagel-Singer, 1999). Die Gruppenarbeit muss gefördert werden, eindeutige und messbare Ziele müssen gesetzt werden, die Aufgaben und die Verantwortlichkeit müssen delegiert werden, die Kooperation zwischen Abteilungen muss inspiriert werden, Entscheidungen und Konsistenz müssen versichert werden, und ein Ausgleich muss zwischen Richtung (Strategie) und Flexibilität erreicht werden. Einen Ausgangspunkt zum Entwurf von Unternehmensstrukturen können, auf Grund der Managementqualität der Wertprozesse, die allgemeinen Geschäftsmodelle (one/many-to-one/ many), andererseits das erweiterte B2C auf den Markt der Kunden, und die erweiterten B2B Geschäftsmodelle auf den Organisationsmärkten bedeuten (Kotler et al., 2003:88-97).

11 Marketingstrategie und Organisationsverhalten

Die Unternehmensstrategie beschäftigt sich mit den Zielen und der Organisationsstruktur der Firma, und mit den Beziehungen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten und der Leitung (Chikán, 2006:281). Die Strategie kann auf drei Ebenen erfasst werden und zwar auf der Unternehmens-, Geschäfts- und Funktionalitätsebene. Marketingstrategie bedeutet, dass die Marketingfunktion auf eine strategische Ebene ansteigt. Da sie der Tätigkeitskreis ist, der den Kundenwert zusammen mit der Innovation am besten repräsentiert (Drucker, 2001), umarmt sie die Unternehmensstrategie als dominante Funktionalitätsstrategie. So dominiert sie auch das Organisationsverhalten und die Struktur der Firma. Die Mittelpunktverschiebungen und Paradigmawechsel, die im Organisationsverhalten beobachtet werden können, entsprechen in dieser Theorie dem schon erklärten Paradigmawechsel der Marketingstrategie. Diese Veränderungen hängen nämlich unserer Meinung nach mit der Anpassung zur Umgebung und mit den Zielen der Firma -die langfristige Wettbewerbfähigkeit bewahren zu können- zusammen, auch wenn sie ein wenig selbstzweckig sein mögen. Das marktorientiertes Organisationsverhalten ist außerhalb der autoritären Formationen mit Kundenorientierung, Konkurrenzorientierung und mit interorganisatorischer Koordination zu charakterisieren (Frambach et al., 2003:390). Die Ausbildung der porterischen Geschäftsstrategien ist von der signifikanten Wirkung dieser drei Gebiete zu bezeichnen. Danach hat Marktorientierung eine weitere Bedeutung als die einfache Marketingorientierung, da sie auf die ganze Unternehmung richtet und sowohl kulturelle Werte als auch Werte menschlicher Ressourcen enthält. Eine direkte Beziehung kann zwischen dem marktorientierten Organisationsverhalten und der Geschäftsleitung dargestellt werden (Reketye, 2004; Sandvik, 2003; Hooley et al., 2000). Laut dieser

Auffassung (Kohli-Jaworski, 1990) erschafft das marktorientiertes Unternehmen die Informationen des Marktes in Bezug auf aktuelle und zukünftige Ansprüche auf der Organisationsebene (Intelligenz), liefert sie zu den Organisationen und koordiniert die Antwortfähigkeit der Organisation darauf. Die bedeutendsten Managementgebiete in der marktorientierten Unternehmenorganisation sind: die Hauptbetonung, die von der Seite der obersten Leitung definiert wird (das bestimmt die vereinbarte Wertstellung), liegt auf die Beziehungen zwischen den Abteilungen, die formalisierten, zentralisierten, speziellen Motivationssysteme, die Loyalität der Mitarbeiter, die Geistigkeit des Unternehmens, die Geschäftsleistung, die Konkurrenzorientierung, die Kundenwertorientierung und die technologische Turbulenz.

12 Koordinationsproblematik und die Lösung

In den Organisationstheorien, aber besonders in den Marketingorganisationen ist es äußerst wichtig, dass das Unternehmen seine Tätigkeit koordiniert, gemäß der gemeinsamen Ziele übt. Das kann im Laufe der Organisationsintegration verwirklicht werden, wo die zentrale Frage das Koordinationsmechanismus ist. Kieser (1995:217) unterscheidet auf der Grundlage der Organisationsstruktur zwischen vier Formen. Diese sind: persönliches Verlangen, individuelle Harmonisierung, Programmierung und Planen. Die Forschungen der Organisationstheorie beschreiben, welche Lösung in welcher Umgebung, unter welchen Bedingungen wirksam sei. Unter den Schulen der Organisationstheorie steht die Kontingenz-Theorie zum Marketinggedanke am nächsten (Bauer-Berács, 2006). Da es kaum möglich ist eine zu allen Umständen passende Lösung zu finden, muss man sich gemäß der „wenn..., dann“ Logik eher danach streben, dass Organisationsformen, die zu den gegebenen Bedingungen passen, entwickelt werden. Auf der Basis von den gemeinsamen Bewegungen struktureller Organisationseigenschaften (zentralisierten-formalisierten, nicht spezialen-dezentralisierten, nicht formalisierten-spezialen) unterscheidet die Kontingenztheorie zwischen vier Grundtypen dieser Organisationsformen (Ruekert-Walker, 1987). Diese sind: bürokratische und organische Strukturen im Falle der internen Marketingorganisationen und transaktionelle Strukturen und Beziehungsformen bei den externen Marketingorganisationen.

13 Organisationslauf und menschliche Faktoren

Der Erfolg oder die Erfolglosigkeit der Unternehmensstruktur und dadurch der Marketingsstruktur wird von den Fähigkeiten, Ambitionen und Loyalität der Mitarbeiter bestimmt. Die Unternehmenskultur in der Organisation wurde letzte Zeit hoch geschätzt. Es ist notwendig solche Atmosphäre, Beziehungen auszubilden, wodurch die Mitarbeiter auch emotionale Verbundenheit entwickelt. Ein wichtiges Element dieser Beziehungen ist es auch, dass die Organisation die Mitarbeiter mit sinnvollen Aufgaben versorgen kann, die auch als Herausforderung dienen, da das auch die Loyalität verstärkt. Zu den verschiedenen Berufstätigkeiten sollen verschiedene Qualifikationen und Kenntnisse angewiesen werden. Die Organisation muss die Auswahl, Ausbildung, Motivierung, Affinität und Loyalität der Mitglieder auch beachten. Etliche Leitungsrichtungen und Techniken versuchen die Motivation und Qualifikation zu verstärken wie Benchmarking, Wertanalyse, Reengineering, Management von Veränderungsprozessen oder Lernorganisation.

Lernorganisationen, als eine der neusten Organisationsformen, können so beschrieben werden, dass die sich danach streben, dass die meisten Werte für die Kunden realisiert und transferiert werden. Diese Organisationen besorgen kontinuierlich das Wissen, das von den konkurrenzfähigen Bereichen erworben ist, bearbeiten es, leiten es zu den zuständigen Gruppen weiter und transferieren es zu den Kunden. Die Leitung des Systems bedeutet eine echte Herausforderung für die Unternehmensführung, auch im Falle des Managements von Nutzung fachlicher und organisatorischer Kompetenzen (Sveiby, 2001). Die fünf Mittelpunkte der Lernorganisationen erfasste Slater-Narver (1995) in ein System so, dass sie um die Unternehmenskultur und Atmosphäre gruppiert worden sind. Danach wird Unternehmenskultur durch Unternehmungslustigkeit und Marktorientierung beschrieben, während dessen organische Struktur, hilfsbereite Leitung und dezentralisierte strategische Planung die Atmosphäre des Unternehmens charakterisiert. Unter Kultur versteht die Fachliteratur Werte und Verpflichtungen, die das Organisationsverhalten beeinflussen. Atmosphäre dagegen erfasst solche Strukturen und Prozesse, die die Kultur quasi verwirklichen mögen.

14 Die neueren paradigmatischen Formen der Unternehmensstruktur und des Organisationsverhaltens

Das wettbewerbsfähige Unternehmen, oder die Organisations- und Verhaltenslösung, die in diesem Kreis erfasst wurden, entspricht dem neuen Leitungs- und Organisationsparadigma, das in letzter Zeit durch die folgenden Fakten verursacht worden ist: Änderungen in der Tätigkeitsumgebung der Organisationen (Komplexität, Dynamik, Reaktionszeit, Wettkampfsituation) und durch einen mehr entwickelten Level der Mündigkeit der Arbeitnehmer (Initiativität, Motivation, Bereitschaft, Begabung, Fähigkeit, Kompetenz) (Bakacsi, 1999). Hier sollte erwähnt werden, dass während des Paradigmawechsels des Marketings eine zeitliche Simultanität erschien, dass die Konzeption des Paradigmawechsels –die auch von dem Author vertreten wird– unterstützen mag. In der Organisationstheorie erscheinen, bilden/bildeten sich Leitungs- und Organisationsparadigmen dann aus, wenn eine Theorie, ein Modell eine gleichzeitig richtige Antwort sowohl auf die Umgebungsfragen als auch auf die Motivationsherausforderung geben kann. Die inhaltlichen Elemente des neuen Leitungs- und Organisationsparadigma, das eine gerechte Antwort zu den neuen Umständen geben kann, sind: externe Umgebungsänderungen, Entwicklung der Mündigkeit der Arbeitnehmer, das Organisations- und Managementmodell und die Organisationskultur (Bakacsi, 2005).

Eine andere strategische Managementtheorie (Aufwertung des Wissens, proaktives strategisches Denken, von dem Zukunftsbild zurückverfolgende Leitungsstrategie, kooperative strategische Beispiele – Subsidiarität, und Entwicklung der Mündigkeit der Arbeitnehmer - Initiativität, Selbstverwirklichungsmotivation, Leistungskompetenzen, individuelle Entwicklungen) die als Ergebnis externer Änderungen entsteht, erzwingt die Kreuzung von organisatorischen und individuellen Erwartungen. Demnach ist es erforderlich ein solches Organisationsverhalten zu verwirklichen, wo die hochwertigen Organisationsziele und Menschen mit hochwertigen individuellen Zielen Teile des selben Systems sind (laut Senge, 1994). In diesem Sinne wird mit Organisationsziel schnelle Reaktionszeit, Werterhöhung gemeint, während individuelles Ziel einen Arbeitnehmer bedeutet, der außerordentliches Wissen hat, initiativ und entscheidungsfähig ist, Verantwortlichkeit tragen kann, und höchst motiviert ist. Die Organisationslösung des Paradigma ist die proaktive, flexible, flache Struktur, die schnelle Reaktionen geben kann. Solche neuliche Organisationslösungen sind zum Beispiel die flachgeprägte Pyramide (Carlzon, 1985), die duale Organisationsstrukturen (SÜE, Team, Projekt), Netze (Dobák, 1996), oder TQM und BPR von den prozesszentrischen Lösungen. Das Managementdenken, das dem neuen Paradigma entspricht, basiert sich anstatt von Transaktionalität (siehe Beziehungsmarketing) auf das „Gewinner-Gewinner“-Schema mit der Kreuzung der individuellen und organisatorischen Ziele, und

äußert sich in dem gemeinsamen einander stärkenden Erfolg der Organisation und des Individuums (Bakacsi, 2005 nyomán). In diesem System ist der Führungsmechanismus, der die dominante Leistung bestimmt, eine leitungsmäßige Stammkontrolle (Ouchi, 1979; Dobák, 1996). Die Grundlagen der Führung sind die Werte, die das Verhalten bestimmen, so wie die Anerkennung der Unternehmenskultur, deren Internalisierung und Nachfolge. Die Theorie der karismatischen Leitung wird in dieser Umgebung wertmäßig (Value based leadership), die narzistische Führungskraft, die ein Zukunftsbild erschaffen kann, tritt in den Vordergrund, Leitungstätigkeit erschafft auch Zukunftsbild und generiert hervorragende Aktivitäten, wo Leistung die Kompetenzen entwickelt (Kotter, 1990; Maccoby, 2001; Hersey-Blanchard, 1996). Der Leiter ist nicht mehr die Person, die erklärt wie Aufgaben gut erledigt werden können und was gute Aufgaben sind. Der Leiter ist schon eine solche Figur, die hilft ihrer Gruppe auszufinden wie die zwei Fragen gut beantwortet werden können (laut Bokor, 2004). Das dominante Führungsmodell des Paradigma ist das Empowerment (in einer niedrigeren Ebene die autonomen Arbeitsgruppen), dessen Wurzeln in der sozio-theologischen Theorie zu finden sind. Das ermöglicht dem Arbeitnehmer, dass er nicht nur die Entscheidungsmöglichkeit hat, aber auch die Mittel der Durchführung. Dazu noch sichert es die Machtverteilung auf Grund von dem Zusammenhang von „kritischen“ Ressourcen (Argyris, 1998; Bakacsi, 1999; Blanchard et al., 1998; Bokor, 1996; Pfeffer-Salancik, 1997). Die Logik von kritischen Ressourcen basiert sich auf das Wissen, so hängt die Wettbewerbfähigkeit der Organisation und des Individuums davon ab ob das Wissen besitzt und erweitert werden kann. So werden Lernorganisationen und Wissensmanagement zu Schlusskategorien des Erfolges einer Firma (Peters, 1992). Die Kraft, die die Organisation zusammenhält ist eine solche starke Organisationskultur, die Änderungen unterstützt, also die in die selbe Richtung zeigt wie das Wert- und Überzeugungssystem und die Änderungsziele. Die starke Organisationskultur kann mit Hilfe der zusammen erklärten und verfolgten Werte das Bedingungssystem gegenseitiges Verstehens, Interpretation, Durchführungsprinzipien erschaffen, das fähig ist durch offene Kommunikation und Entscheidungspräferenzen Änderungsprogramme zu planen, zu starten und zu beenden (laut Bakacsi, 2005). Das Paradoxon der Kulturbasis mit Änderungsgrund ist das Dilemma der Flexibilität-Stabilität. Das kann laut Bakacsi (2005) mit der Nachricht der „Trau Dich Dir die Unsicherheit anzusehen“ Strategie zusammengefasst werden. Das heißt, dass die Organisation in deren Überzeugungen und Paradigmen offen und flexibel, aber in deren Wertvorstellungen fest und zweifellos sein soll. In diesem Fall sind die Werte dauerhafte Präferenzen, die keine weitere Erklärung brauchen, und die Überzeugungen erfahrene Zusammenhänge (Bem, 1970). Kultur ist sinngemäß ein System dieser Zwei, das von den Mitgliedern der Organisation akzeptiert worden ist. Eine andere mögliche Lösung für das Dilemma der Flexibilität-Stabilität ist das Modell der Kulturdifferenz, wo die dominante Kultur die Stabilität und die Subkulturen die Flexibilität ermöglichen (Branyiczki, 1993). Die oben erklärten

Lösungen können eher zu der Theorie der sogenannten sozialen Konstruktionen gezählt werden, deren Essenz ist, dass die Organisationen sich dem nach verändern, wie sie von ihren Mitgliedern definiert werden.

15 Die organisatorischen Varianten und Modelle der Verbesserung der Wettbewerbfähigkeit

15.1 Verbesserung der Wettbewerbfähigkeit mit Dekomponierung der Organisationsstrategie

15.2 Wettkampfvorteil mit einer zentralen strategischen Organisation (BSC)

15.3 Unternehmen der elektronischen Wirtschaft oder das holistische Modell (Kotler, et al., 2003)

Dank den Kundenwerten, Grundbegabungen – Kompetenzen und Kooperationsnetze kommt ein Unternehmen zustande, das sich zu dem Paradigmawechsel im Marketing eignen kann und nach den Prinzipien der sogenannten „holistischen Marketingkonzeption“ funktioniert. Danach muss ein erfolgreiches Unternehmen einer gut erkennbaren, wertzentrischen Strategie folgen, deren Grundlagen sich auf die oben erwähnten drei Strategien stellen.

Dazu gehört von der Gebietsperspektive her das Kunden-Beziehungsmanagement (CRM), die innere Bezugsquellehandlung und das Geschäftspartnerschaft-Management. Laut der Auffassung dieser Konzeption sichert die Gründung und Funktion von den sogenannten Wettkampfplattformen den Erfolg, die als Schnitt dreier Strategiegebieten und des Wertes erscheint. Diese sind: die Plattform des Marktangebotes, die Unternehmenstruktur, die Marketingtätigkeiten und das Operationssystem.

15.4 Wettbewerbfähiges Unternehmen mit der Steuerung der Änderungen

Die turbulenten Änderungen unserer Wirtschaftsepoche, die schon genannt worden sind: Technologien, der globalisierende Wettbewerb, die Ausbildung reiferer Märkte bedeuten für die Unternehmen mehrere Möglichkeiten aber auch

mehr Gefahr. Sie können auf diese Herausforderungen nur dann erfolgreich reagieren, wenn sie in ihren eigenen Organisationen mehrere großzügige Änderungen durchführen. Kotter (1999) fasst diesen Veränderungsprozess in einer Prozessschritt zusammen, der aus acht Abschnitten besteht.

15.5 Marketinggesellschaft als neue Organisationsform

Die Auffassung des Unternehmenlaufs, die die Dominanz der Marketingfunktion verwirklicht, ist das sogenannte Marketingunternehmen (Achrol, 1991). Das wird von mehreren internationalen Beispielen geprüft (Casio, SAS). Das Marketingunternehmen kann gleichzeitig mit seiner Rolle in der Wertschaffung und der Leitung des Unterorganisationssystems zu Recht kommen. Dadurch kann es die doppelte organisationsökologische Herausforderung von Wettbewerb und Kooperation annehmen. Die Vision von Drucker (1988) dient als Grund für das Modell von Unternehmensverhalten des Unternehmens mit Informationsbasis. Danach bestehen diese Unternehmen aus Kollegen, Käufern und Führung, die die eigenen Leistungen mit Hilfe von organisierten Reaktionen führen und formen. So entsteht eine Organisation mit Informationsbasis.

Literaturverzeichnis

- [1] Achrol, R. S.-Kotler, P. (1999): Marketing in the Network Economy, Journal of Marketing, 63:146-163
- [2] Backhaus, K. (2001): Industriegütermarketing, Gabler Verlag, München
- [3] Bakacsi, Gy. (2005): Változásvezetés és magatartás-tudományi szervezettefejlesztés- vízió az OD jövőjéről egy új vezetési-szervezeti paradigmában, In: Bakacsi, Gy.-Balaton, K.-Dobák, M., Szerk.: Változás - és Vezetés, Aula Kiadó, Budapest
- [4] Baker, M. J. (2000): Marketing Theory- A Student Text, London: Thomson Learning
- [5] Barnes, J. G. (1994): Close to the Customer: but is it Really a Relationship?, Journal of Marketing Management, 10, 561-570
- [6] Bauer, A.-Berács, J. (2006): Marketing, Aula, Budapest
- [7] Berry. L. L. (1995): Relationship Marketing of Services, Growing Interest, Emerging Journal of the Academy of Marketing Science, 23,4, 236-245
- [8] Bokor, A. (2004): Változások a szervezeti magatartás gyakorlatában és elméletében, In: Bakacsi, Gy.-Bokor A.: Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó, Budapest
- [9] Borbás, L. (2006): EU's Enterprise to Improve Europens Competitiveness. Plans and Reality. 4th MEB International Conference, Budapest

- [10] Brodie, G.-Coviello, S.-Brookes, M.-Little, M. (1997): Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, in: *Journal of Marketing Management*, 13, 383-406
- [11] Callaghan, M. and Co. (1995): Dimensions of Relationship Marketing Orientation, *Proceedings of the Seventh Biannual Marketing Congress*, Melbourne, 6,2:10-65
- [12] Chikán, A. (2006): *Bevezetés a vállalatgazdaságtanba*, Aula Kiadó Budapest
- [13] Christopher, M. G.-Majaro, S.-McDonald, M. H. (1987): *Strategy Search*, Aldershot: Gower
- [14] Dobák, M.-et al. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- [15] Drucker, P. (1993): *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- [16] Drucker, P. (2001): *21. századi kihívások a vállalatirányításban*, HVG Kiadói Rt., Budapest
- [17] Ford, D. (2003): *Business Marketing. Szervezeti kapcsolatok menedzsmentje*, KJK-KERSZÖV, Budapest
- [18] Frambach, R.-Prabhu, T.-Verhallen, J.-Theo, M. M. (2003): The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The Role of Market Orientation, *International Journal of Research in Marketing*, 20,4:377-397
- [19] Gilmore, J. H.-Pine, B. J. (1997): The Four Faces of Mass Customisation, *Harvard Business Review* 1/ 2, 91-101
- [20] Gronroos, C. (2004): The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, 19,2,99-113
- [21] Gummesson, E. (1999): *Total Relationship Marketing – Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*, Oxford: Butterworth-Heinemann
- [22] Hooley, G.-Fahy, T.-Shipley, J. D.-Berács, J.-Fonfara, K.-Snoj, B. (2000): Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales, *Journal of Business Research*, 50:273-285
- [23] Józsa, L. (2000): *Marketing stratégia*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- [24] Kadocsa, Gy. (2007): *Entrepreneurial Management*, AMICUS PRESS Ltd, Budapest-München
- [25] Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek*, Aula Kiadó, Budapest
- [26] Kiss, M. (1996): *Marketing mérnököknek*, AKG Kiadó, Budapest

- [27] Kohli, A. K.-Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54,4:1-18
- [28] Kotler, P.-Jain, D.C.- Maesincee, S. (2003): Marketing lépések, nyereséges növekedés és megújulás a 21. században, Park Könyvkiadó, Budapest
- [29] Kotter, J. P. (1999): A változások irányítása, Kossuth Kiadó, Budapest
- [30] Little, E.-Marandi, E. (2005): Kapcsolati Marketing, Akadémiai Kiadó, Budapest
- [31] Mattson, J. (1997): Beyond Service Quality in Search of Relationship Values, *Management Decision*, 35,4, 302-303
- [32] McCarthy, E. J. (1960): Basic Marketing: A Managerial Approach, Homewood, IL: Irvin
- [33] Meffert, H. (2000): Marketingwissenschaft im Wandel, in: Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel, Gabler Verlag, München
- [34] Palmer, A. (1996): Relationship Marketing: a Universal Paradigm or Management Fad?, *The Learning Organisation*, 3,3, 18-25
- [35] Peppers, D.-Rogers, M. (1995): A New Marketing Paradigm: Share of Costumer, Not Market Share, *Managing Service Quality*, 5,3, 48-51
- [36] Peters, Th. (1992): Liberation Management, Macmillan, London
- [37] Pfeffer, J.-Salancik, G. (1977): Who Gets Power and How They Hold on to it: a Strategic Contingency Modell of Power, *Organizational Dynamics*, Winter
- [38] Piskóti, I.-Dankó, L.-Schupler, H. (2004): Régió és településmarketing, KJK-Kerszöv, Budapest
- [39] Prahalad, C. K.-Ramaswamy, D.-Venkatram M. (2000): Co-opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, 1-2, 79-87
- [40] Rekettye, G. (2004): Paradigmaváltás a marketingkonceptióban a XXI. század elején, Szerk.: in: Marketing elmélet a gyakorlatban, KJK-Kerszöv, Budapest
- [41] Ruekert, R. W.-Walker, O. (1987): Marketing's Interaction with other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing*, 51,1:1-19
- [42] Sandvik, I. L.-Sandvik, K. (2003): The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance, *International Journal of Research in Marketing*, 20,4:355-376
- [43] Senge, P. (1994): Az 5. alapelv, HVG Kiadó, Budapest

- [44] Slater, S. F.-Narver, J. C. (1995): Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59,3:63-74
- [45] Stalk, G.-Evans, P.-Shulman, L. E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 3-4, 57-69
- [46] Strothmann, K.-H. (1997): Kompetenztransfer im Investitionsgütermarketing, *Deutscher Universitäts Verlag* :196
- [47] Sveiby K. E. (2001): Szervezetek új gazdaságtana a menedzselt tudás, *KJK-Kerszöv, Budapest*
- [48] Szabó, Gy. (2008): Paradigmaváltás a marketing stratégiában és a szervezeti magatartásban - doktori szigorlat, *Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron*
- [49] Tari, E. (2001): Stratégiai szövetségek az üzleti világban, *KJK, Budapest*
- [50] Vasné Egri, M. (2005): Marketing döntések a fejlett gazdaságokban, *Aula Kiadó, Budapest*
- [51] Yau, H. M.- and Co. (2000): Is Relationship Marketing for Everyone?, *European Journal of Marketing*, 34,9/10, 1111-1127