

# ORIENTASI PASAR : ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI

Fransisca Mulyono

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fisip Unpar

## **Abstract**

*Market orientation is a concept that is still proven efficacy because by applying this concept the company is able to sell products that suit the tastes and needs of its consumers. This is because there are three main activities in this concept, which is market intelligence generation, market intelligence dissemination and market responsiveness. Understanding the market orientation concept will be more profound when its antecedents and consequences are well understood. This paper discussed about the antecedents of market orientation, namely: senior management factors, interdepartmental dynamics and organizational systems. While the consequences of market orientation are organizational performance, customer Consequences, and innovation consequence.*

**Keywords** : *market intelligence generation, market intelligence dissemination, market responsiveness, market orientation antecedents, market orientation consequences.*

*Words : 6.044*

## **Pendahuluan**

Konsep *market orientation* sebenarnya merupakan konsep yang sudah dikenal lama dalam literatur bisnis, yaitu sejak awal tahun 1920-an (Cross et al., 2007 : 822). Walaupun demikian, konsep ini masih relevan sampai saat ini. Implikasi pentingnya orientasi pasar diperlihatkan beberapa hasil penelitian yang menyatakan bahwa bisnis yang *market-driven* akan mampu menciptakan produk yang mengubah keinginan pasar, menghasilkan inovasi hebat dan produk baru yang tingkat keberhasilannya lebih tinggi (Lukas & Ferrel, 2000 : 239). Selain itu orientasi pasar juga terbukti memiliki kaitan positif dengan kinerja karyawan, kepuasan konsumen dan kepercayaan konsumen (Macintosh, 2007 : 152). Orientasi pasar juga memiliki kaitan terhadap profitabilitas perusahaan, selain itu menjadi anteseden bagi keunggulan kompetitif dan indikator keberhasilan bisnis (Nwankwo, 1995 : 5). Pemahaman akan orientasi pasar akan lebih mendalam bila dipahami apa saja variabel yang menjadi anteseden dan konsekuensinya.

## **Pengertian Orientasi Pasar**

Kohli & Jaworski (1993) dalam Simintiras (2011 : 3) mendefinisikan orientasi pasar sebagai *the organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future needs of the customers, dissemination of intelligence horizontally and vertically within the organization, and organization wide action or responsiveness to it.*

Dari definisi Kohli & Jaworski (1993) di atas terkandung tiga aktivitas, yaitu penyusunan inteligensia pasar guna mengumpulkan informasi tentang kebutuhan konsumen dan pelanggan saat ini maupun masa depan, diseminasi informasi yang telah dikumpulkan dan merespon atas informasi itu.

Kebutuhan konsumen maupun pelanggan saat ini dapat berbeda dengan kebutuhannya di masa mendatang, sehingga perusahaan harus terus memantau perubahan yang ada berkenaan dengan keinginan, sikap maupun perilaku pelanggannya. Perubahan sikap, keinginan maupun perilaku ini dapat disebabkan oleh upaya dari berbagai pihak di lingkungan eksternal perusahaan yang agak sulit dikendalikan perusahaan. Dengan demikian perusahaan perlu melakukan inteligensia pasarnya dengan kreatif agar pelanggannya maupun pangsa pasarnya tidak direbut oleh pesaingnya.

Definisi lain dari orientasi pasar dikemukakan Narver & Slater (1994) dalam Simintiras (2011 : 3) yang menyatakan bahwa orientasi pasar *characterizes an organization's disposition to deliver superior value to its customers continuously*. Definisi ini memfokuskan kepada penciptaan nilai unggul produk perusahaan secara berkelanjutan. Menurut penulis agar produk perusahaan mampu terus menerus dipersepsikan unggul oleh pelanggannya, perusahaan perlu melakukan pencarian informasi berkenaan dengan apa yang diinginkan pelanggannya di kemudian hari. Dengan demikian definisi Narver & Slater ini secara tidak langsung juga sama dengan definisi Kohli & Jaworski di atas. Perbedaannya adalah bahwa definisi Narver & Slater lebih tegas menyatakan tujuannya untuk menyampaikan nilai unggul secara berkelanjutan. Walaupun demikian dalam definisi Kohli & Jaworski juga secara implisit menyatakan tujuan Narver & Slater sebagai *responsiveness to it*.

Dalam kedua definisi di atas, secara eksplisit maupun implisit, terkandung konsep inteligensia pasar. Inteligensia pasar dimaksudkan Kohli & Jaworski (1990) adalah upaya produsen untuk berupaya memantau keinginan dan preferensi konsumen dan faktor-faktor eksternal perusahaan yang mampu mempengaruhi keinginan dan preferensi konsumen tersebut, misalnya aturan pemerintah, upaya yang dilakukan pesaing dan teknologi. Berkaitan dengan eksistensi pesaing dalam lingkungan eksternal perusahaan, Heiens (2000 : 1) menyatakan bahwa lingkungan eksternal perusahaan bukan saja terdiri dari konsumen (pelanggan), tetapi juga para pesaing. Sehubungan dengan hal ini, Day & Wensley (1988) dalam Heiens (2000 : 1) menyatakan bahwa fokus aktivitas inteligensia pasar bukan hanya dipengaruhi oleh hal-hal terkait dengan karakteristik pelanggan perusahaan, tetapi juga oleh jumlah dan power pesaing yang ada dalam industri.

Dengan demikian aktivitas intelijensia pasar difokuskan kepada upaya memahami apa yang diinginkan oleh pelanggan saat ini dan potensial dan juga aktivitas yang dilakukan para pesaing yang ada agar mampu dideteksi upaya apa saja yang sedang dan akan dilakukan pesaing untuk melayani keinginan pelanggan saat ini maupun akan datang.

Cornish (1997 : 47) mendefinisikan Intelijensia pasar sebagai :  
*process of acquiring and analyzing information in order to understand the market (both existing and potential customer); to determine the current and future needs, preferences, attitudes and behavior of the market; and to assess changes in the business environment that may affect the size and nature of the market in the future.*

Dari definisi intelijensia pasar menurut Cornish dapat dipahami bahwa *market intelligence generation* pada dasarnya merupakan proses pengumpulan informasi berkenaan dengan sikap, perilaku dan preferensi pelanggan. Selain pengumpulan informasi, menurut Siddiqi & Sahaf (2006 : 4), dalam tahap ini termasuk aktivitas penilaian atas informasi mengenai sikap, perilaku dan preferensi pelanggan yang telah dikumpulkan. Menurut penulis, dalam tahap ini informasi yang dikumpulkan termasuk informasi mengenai pesaing perusahaan.

Pentingnya intelijensia pasar dikemukakan Boblitz (2006 : 47) yang menyatakan bahwa : *if you are not using market intelligence data to analyze your organization's performance, you may be missing out on some great opportunities to develop product lines.*

Hal ini dikarenakan informasi berkenaan dengan pasar baik pelanggan maupun pesaing sangat diperlukan untuk mengetahui sejauh mana peluang yang ada mungkin dapat diraih perusahaan. Peluang dapat diketahui ada tidaknya ketika perusahaan mampu mengenali dengan tepat keunggulan dan kelemahan yang dimilikinya yang perlu sekali didasarkan kepada penilaiannya yang tepat atas keunggulan dan kelemahan para pesaingnya (yang juga diperoleh melalui aktivitas intelijensia pasar) yang memungkinkan perusahaan memutuskan mengembangkan produk baru yang sesuai dengan keinginan pelanggannya.

Menurut Kohli & Jaworski (1990 : 4-6) orientasi pasar terdiri dari tiga elemen, yaitu :

a. *Market Intelligence generation.*

Menurut Kohli et al. (1993) dalam Hamadu & Obaji (2011 : 55), *market intelligence generation* adalah *the collection and assessment of customer needs/preferences and the forces (i.e., task and macro environment) that influence the development and refinement of those needs, i.e., both customers and other external stakeholders.*

Definisi market intelligence generation ini menyatakan bahwa dalam tahap atau elemen ini perusahaan bukan hanya sekedar mengumpulkan data tentang kebutuhan maupun preferensi pelanggannya saja, tetapi juga informasi tentang faktor apa dan dari mana yang mungkin dapat mengubah kebutuhan atau preferensi pelanggannya.

Menurut Deshpande & Zaltman (1987) dalam Maltz & Kohli (1996 : 47) upaya memperoleh informasi tentang pasar belum memadai dilakukan melalui riset pasar, karena informasi yang diperoleh melalui riset pasar hanya memadai untuk pembuatan keputusan tertentu. Karenanya riset pasar hanya merupakan bagian dari inteligensia pasar. Walaupun demikian riset pasar merupakan alat yang penting dalam *market intelligence generation*, baik pada tahap awal pengembangan produk baru maupun ketika produk baru tersebut diluncurkan (Cornish, 1997 : 47).

b. *Market Intelligence dissemination.*

Menurut Simintiras (2011 : 4) elemen ini diartikan sebagai *the process that enables the organization to make the intelligence available with and across various departments of the given organization*. Artinya dalam elemen ini informasi yang sudah disortir dalam elemen sebelumnya disebarkan ke seluruh organisasi secara vertikal maupun horizontal tanpa kecuali, agar semua pihak dan individu dalam organisasi memiliki fokus kepada pasar sebagai hal yang utama.

Penggunaan inteligensia pasar akan semakin meningkat ketika ditemukan proses diseminasi yang tepat, terutama akan semakin bermanfaat ketika ia diseminasikan di antara fungsi-fungsi (atau departemen) yang ada, sehingga ia menjadi terintegrasi (Maltz & Kohli, 1996 : 48). Menurut penulis hal ini penting menjaga tidak lagi ada distorsi atau ego antar fungsi (departemen). Ketika distorsi antar fungsi (departemen) berhasil diminimalisasi, maka orientasi pasar akan semakin mudah dirancang dan dicapai, karena fokus semua fungsi (departemen) dengan tujuannya yang memang saling berbeda dalam memandang pasar berdasarkan kacamata masing-masing akan terjaga terfokus kepada upaya penciptaan kepuasan konsumen atau pelanggannya.

c. *Market Responsiveness.*

Menurut Simintiras (2011 : 4), *market responsiveness* merupakan : *the ability of the organization to take action in response to the generated and disseminated intelligence. This aspect covers both planning in response to market information and speed and coordination among various departments regarding implementation of various marketing strategies.*

Dari definisi Simintiras tentang respon pasar di atas terdapat dua aktivitas penting, yaitu melakukan perencanaan produk seperti apa yang akan diproduksi sesuai dengan informasi yang dikumpulkan dan didiseminasikan dan implementasi perencanaan tersebut. Hal ini memperkuat pendapat Kohli & Jaworski (1993) dalam Hamadu & Obaji (2011 : 56) yang menyatakan bahwa *market responsiveness* terdiri dari dua aktivitas, yaitu (a) respon berkenaan dengan penggunaan inteligensia pasar guna mengembangkan perencanaan organisasi dan (b) respon berkenaan dengan pelaksanaan perencanaan tersebut.

Sejauh mana tingkat reaksi perusahaan akan pasar akan sangat tergantung kepada keakuratan informasi yang telah dikumpulkan dan disebarkan di seluruh organisasi. Sementara tingkat keakuratan informasi akan dipengaruhi oleh dinamisme pasar (*market dynamism*) yang didefinisikan Achrol & Stern (1988) dan Huber & Daft (1987) dalam Maltz & Kohli (1996 : 52) sebagai *rate of change in customer's preferences and competitor actions*. Menurut Kohli & Jaworski (1990) dalam Maltz & Kohli (1996 : 52) perusahaan yang ada dalam dinamisme pasar yang tinggi perlu menelusuri perubahan dalam pasarnya lebih sering dibandingkan dengan perusahaan yang ada dalam dinamisme pasar yang rendah. Dengan demikian ketika terjadi perubahan di pasar, perusahaan akan mampu mendapatkannya berguna dijadikan input ke dalam perencanaannya.

### **Anteseden Orientasi Pasar**

Menurut Kohli & Jaworski (1990 : 6), ada tiga anteseden orientasi pasar, yaitu *individual*, *intergroup* dan *organization-wide factors*. Faktor individu dinamakan Kohli & Jaworski sebagai *senior management factor*, *intergroup factor* dinamakannya sebagai *interdepartemental dynamics* dan *organization-wide factor* dinamakan sebagai *organizational system*.

#### **1. Senior management factor.**

Menurut Webster (1988) dalam Kohli & Jaworski (1990 : 7) pimpinan puncak merupakan pihak yang bertanggung jawab atas kemunculan nilai-nilai dan keyakinan untuk berorientasi kepada pelanggan. Karena ketika semua pimpinan puncak memiliki komitmen kepada orientasi pasar, maka semua level di bawahnya akan termotivasi memiliki komitmen yang sama. Hal ini diperkuat Pulendran (2000) dalam Ghani & Mahmood (2011 : 1824) yang menyatakan bahwa pimpinan puncak memiliki peran penting dalam membentuk nilai-nilai organisasi dan memelihara orientasi pasar dalam organisasinya. Hal ini dapat terjadi bila para pimpinan puncak memiliki *state of mind* terlebih dahulu sehubungan dengan kebutuhan akan orientasi pasar yang perlu dikembangkan dalam organisasinya untuk kemudian *state of mind* ini disebarkan ke seluruh organisasi.

Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan Slater & Narver (1994a) dalam (Cervera et al., 2001 : 1265-8) bahwa kepemimpinan merupakan kondisi yang diperlukan guna adanya transisi ke arah orientasi pasar. Hal ini akan berhasil dengan baik ketika para pimpinan puncak memiliki keselarasan antara apa yang dikatakannya dengan apa yang diucapkannya, sesuai dengan apa yang dinyatakan Argyris (1966) dalam Kohli & Jaworski (1990 : 7-8) bahwa faktor kunci dalam mempengaruhi para manajer yang lebih junior adalah gap antara apa yang dikatakan para pimpinan puncak dengan apa yang dilakukannya. Ketika gap itu ada, maka manajer junior tidak akan termotivasi untuk berorientasi kepada pasar.

Faktor kedua dari *Senior management factor* adalah *top management risk aversion*. Menurut Jaworski & Kohli (1993) dalam Ghani & Mahmood (2011 : 1825) *top management risk aversion* merupakan kemauan dan keberanian para pimpinan puncak untuk menanggung resiko kegagalan atas produk barunya yang dianggap sesuai dengan keinginan pasar yang akan menyemangati para bawahannya juga untuk berani menanggung resiko kegagalan. Hal yang sebaliknya akan terjadi : ketika para pimpinan puncak tidak berani mengambil resiko kegagalan produk barunya, maka sikap pimpinan ini akan menciutkan nyali bawahannya dalam mengambil resiko.

## 2. *Interdepartemental dynamics*.

Menurut Kohli & Jaworski (1990 : 8), dinamika antar departemen adalah hubungan dan interaksi formal maupun informal dari setiap departemen satu dengan lainnya dalam organisasi. Dengan kata lain menurut Flavian & Lozano (2006 : 449-450) dinamika antar departemen memperlihatkan struktur hubungan yang ada antara wilayah fungsional dan berbagai level dalam sebuah organisasi yang diperlihatkan melalui konflik dan kohesi antar departemen.

Dinamika antar departemen amat penting untuk dikelola dengan baik demi fokus seluruh organisasi kepada orientasi pasar. Kohli & Jaworski (1990 : 8) menyatakan bahwa kurangnya perhatian akan ide dari departemen lain dan keterikatan antar departemen akan menghambat penyebaran intelijensia pasar dan responsivitas pasar secara keseluruhan. Akibatnya adalah kurang tercapainya kebutuhan perusahaan akan orientasi pasar.

Kohli & Jaworski (1990 : 8) menyatakan dinamika antar departemen ini dapat dilihat pada dua jenis interaksinya, yaitu :

### (i) Konflik antar departemen (*interdepartemental conflict*)

Menurut Levitt (1996) yang dikutip Ghani & Mahmood (2011 : 1825), konflik antar departemen adalah ketegangan yang terjadi antar departemen.

Menurut penulis, ketegangan antar departemen dalam perusahaan, khususnya manufaktur, adalah sesuatu hal yang lazim terjadi, karena masing-masing departemen memiliki tujuannya sendiri-sendiri yang seringkali bertolak belakang. Menurut Lusch & Laczmiak (1987) dalam Ghani & Mahmood (2011 : 1825), banyak ahli meyakini bahwa konflik seperti ini akan menghambat pelaksanaan strategi orientasi pasar perusahaan. Kaitan konflik antar departemen dengan fokus orientasi pasar adalah erat, karena konflik akan menyebabkan komunikasi dan kerja sama antar departemen akan terganggu dan tujuan masing-masing departemen akan menjadi pegangan setiap departemen. Hal ini akan mengganggu penyebaran informasi hasil intelijensia pasar dan dalam situasi tertentu departemen tertentu dapat saja mengabaikan informasi tersebut. Padahal penyebaran informasi tentang pasar maupun pesaing sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan orientasi pasar sebagai sebuah strategi.

(ii) Keterikatan antar departemen (*interdepartmental connectedness*)

Menurut Jaworski & Kohli (1990 : 9) keterikatan antar departemen merupakan derajat kontak formal dan informal di antara karyawan antar departemen. Artinya ketika kontak formal dan informal karyawan antar departemen tinggi, maka keterikatan antar departemen juga tinggi. Demikian juga sebaliknya. Tetapi dalam bahasan keterikatan antar departemen ini tidak dibahas apakah derajat kontak formal dan informal yang tinggi juga berarti kontak yang selalu positif. Menurut penulis hal ini penting untuk diulas, karena kontak formal dan informal yang tinggi, belum tentu selalu kontak positif. Tetapi karena di atas ada bahasan konflik antar departemen, maka keterikatan antar departemen ini penulis anggap ada dalam konotasi positif : kerja sama, koordinatif.

Menurut Kennedy et al. (2003) dalam (Vieira, 2010 : 42-3) ada hubungan yang positif antara keterikatan antar departemen dengan orientasi pasar. Penjelasanannya adalah bahwa ketika kerja sama dan koordinasi antar departemen berjalan dengan baik, maka pengumpulan, penyebaran maupun responsivitas intelijensia pasar akan terjadi dengan baik pula. Hubungan positif ini diperkuat oleh beberapa hasil penelitian sebagaimana dikutip Ghani & Mahmood (2011 : 1825) antara lain dari Harris & Piercy (1999) dan Pulendram et al. (2000) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara keterikatan antar departemen dengan derajat orientasi pasar perusahaan.

### 3. *Organizational system*

Kohli & Jaworski (1990 : 10-1) menyatakan bahwa ada dua bahasan dalam sistem organisasi yang perlu dibahas berkenaan dengan orientasi pasar perusahaan, yaitu :

#### a. Formalisasi.

Formalisasi diartikan Hall et al. (1967) dalam Kohli & Jaworski (1990 : 10) sebagai seberapa jauh aturan mendefinisikan peran, hubungan otoritas, komunikasi, norma dan sanksi dan prosedur. Formalisasi umumnya sering dikaitkan dengan konsep birokrasi, konsep yang sering dimaknai sebagai kelambatan pembuatan keputusan (Ghani & Mahmood, 2011 : 1825). Dengan pengertian formalisasi seperti ini, maka tidak heran jika implementasi strategi orientasi pasar menjadi terhambat. Orientasi pasar memerlukan pengambilan keputusan yang cepat dikarenakan sifat pasar yang turbulen menyebabkan perubahan sering terjadi dengan cepat di pasar. Berbeda dengan Kohli & Jaworski di atas, Malik & Naeem (2009 : 324-5) menyatakan formalisasi malah mempercepat pengumpulan informasi luar perusahaan dan penyebarannya sehingga perusahaan dapat dengan cepat bereaksi terhadap keinginan pasar. Dalam hal ini formalisasi merupakan hal yang positif karena mendukung percepatan pembuatan keputusan dalam organisasi.

#### b. Sentralisasi.

Sentralisasi diartikan Pulendran et al. (2000) dalam Ghani & Mahmood (2011 : 1825) sebagai pemusatan power semua pembuatan keputusan yang dipusatkan dalam satu titik dalam organisasi. Aiken & Hage (1968) dalam Flavian & Lozano (2006 : 449-450) juga mendefinisikan sentralisasi mirip dengan Pulendran, yaitu derajat konsentrasi power dalam pembuatan keputusan. Artinya semua keputusan ada di tangan satu atau beberapa pimpinan di puncak perusahaan. Ketika struktur organisasi bersifat *flat* (mendatar, dalam pengertian jenjang hirarki yang ada tidak tinggi), maka pembuatan keputusan tidak memerlukan waktu lama. Tetapi ketika struktur organisasi bersifat *tall* (tinggi, dalam arti jenjang hirarki yang ada dalam perusahaan banyak), maka pembuatan keputusan akan sangat lama, karena memerlukan waktu lebih lama untuk membawa keputusan itu sampai pada yang memerlukannya di level bawah. Dengan definisi sentralisasi seperti ini, maka implementasi strategi orientasi pasar akan terhambat karena semua keputusan berkenaan dengan orientasi pasar harus menunggu persetujuan dari pimpinan yang berwenang dan hal ini tentu akan memakan waktu yang tidak sebentar, apalagi ketika struktur organisasi perusahaan bersifat *tall*.

Selain formalisasi dan sentralisasi di atas, masih ada beberapa antecedent orientasi pasar dalam kaitannya dengan sistem organisasi, yaitu :

c. Ukuran organisasi (*organizational size*).

Menurut Liu (1995) dan Miles & Arnold (1991) dalam (Cervera et al., 2001 : 1266), ukuran organisasi dalam hal ini adalah *sales volume* memiliki hubungan positif dengan orientasi pasar. Menurut mereka hal ini dapat terjadi dikarenakan *sales volume* yang tinggi akan memungkinkan bertambahnya biaya untuk penelitian pasar perusahaan. Penulis setuju dengan pendapat Deshpande & Zaltman (1987) dalam Maltz & Kohli (1996 : 47) bahwa upaya memperoleh informasi tentang pasar belum memadai dilakukan melalui riset pasar. Informasi mengenai pelanggan, khususnya pesaing akan lebih akurat jika dikumpulkan melalui metoda lain selain riset pasar. Dalam praktek bisnis, cara-cara intelijen militer saat ini sudah umum digunakan. Misalnya menggunakan mata-mata untuk mengetahui aktivitas pesaing. Mata-mata ini dapat berupa petugas kebersihan yang dibayar perusahaan. Dari petugas kebersihan terutama yang memiliki akses ke pimpinan puncak perusahaan pesaing perusahaan dapat mengumpulkan sampah kertas yang seringkali memuat informasi berharga bagi perusahaan. Cara lain adalah menggunakan penyadap di ruang rapat pimpinan, walaupun tidak etis.

d. Turbulensi lingkungan (*environmental turbulence*)

Jaworski & Kohli (1993) dalam Zebal & Goodwin (2011 : 2) menyatakan bahwa lingkungan yang turbulen memiliki hubungan yang signifikan dengan orientasi pasar. Turbulensi pasar didefinisikan Jaworski & Kohli (1993) sebagai seberapa cepat pelanggan merubah preferensinya dalam kurun waktu tertentu. Penjelasan adalah bahwa ketika preferensi pelanggan berubah dalam kurun waktu yang cepat, maka pimpinan perusahaan justru harus lebih berorientasi ke pasar dibanding sebelumnya agar pelanggannya tidak pindah ke pesaing.

Davis et al. dalam Cervera et al. (2001 : 1267) juga menyatakan bahwa lingkungan yang dirasakan turbulen memiliki hubungan yang positif dengan orientasi pasar karena persepsi tersebut akan meningkatkan upaya pimpinan perusahaan mengurangi resiko ketidakpastian yang dihadapinya dan mencari cara agar mampu bertahan : salah satu cara untuk mengurangi resiko ketidakpastian yang dihadapi perusahaan adalah dengan memantau pasar lebih cermat, baik pelanggannya maupun pesaing.

Kondisi turbulensi bisnis sebenarnya sudah diketahui sejak lama, yaitu tahun 1991 yang dikemukakan oleh Davis dalam Appiah-Adu & Singh (1998 : 388) yang menyatakan bahwa kondisi turbulensi memiliki kaitan positif pada orientasi pasar yang disebabkan keinginan perusahaan meminimalkan ketidakpastian yang ada dengan menjadi semakin responsif terhadap perubahan yang terjadi pada keinginan konsumennya.

Demikian pentingnya orientasi pasar dalam meminimalkan ketidakpastian yang dihadapi perusahaan disimpulkan Appiah-Adu & Singh (1998 : 388)

*a business that is not customer oriented is in peril of losing customers to the competition, causing customer orientation to become a more important determinant of performance in fiercely competitive markets.*

Pentingnya kondisi pasar yang turbulen bagi penciptaan orientasi pasar juga diperkuat oleh Kasper (2002) dalam Kalendra (2011 : 59) yang menyatakan bahwa *organizations need to be market-oriented to survive and perform well in turbulent markets*. Dengan demikian strategi orientasi pasar sangatlah penting dalam upaya mempertahankan eksistensi perusahaan dalam jangka panjang.

e. Intensitas kompetisi (*Competitive intensity*).

Derajat persaingan memiliki kaitan yang signifikan juga dengan orientasi pasar (Zebal & Goodwin, 2011 : 2-3). Penjelasan menurut penulis adalah sebagai berikut : ketika derajat persaingan meningkat, perusahaan pasti akan berusaha untuk tetap bertahan dalam arti tetap menjaga stabilitas tingkat penjualannya dan pangsa pasarnya dan cara agar mampu bertahan dengan baik adalah melalui pengamatan yang cermat kepada apa yang diinginkan pelanggan dan memantau aktivitas para pesaingnya. Pendapat ini merujuk pendapat Michael Porter (1996 : 64) yang menyatakan bahwa *competitive strategy* pada dasarnya berkenaan dengan upaya perusahaan untuk menjadi berbeda dengan para pesaingnya dengan melakukan berbagai kegiatan yang akan memberikan nilai tambah berbeda dan unik kepada para konsumen dan pelanggannya. Salah satu upaya yang penting dilakukan perusahaan agar bertahan dalam kondisi persaingan menurut penulis adalah melalui pengembangan produk yang inovatif dan terus menjaganya inovatif sehingga sulit untuk dikejar atau diimitate oleh para pesaingnya.

### **Konsekuensi Orientasi Pasar**

Menurut Kirca et al. (2005 : 25, 27), konsekuensi orientasi pasar dapat dikategorikan ke dalam empat kategori, yaitu :

a. Kinerja organisasi (*organizational performance*)

Ghani & Mahmood (2011 : 1823) dengan mengutip beberapa sumber menyatakan adanya hubungan positif antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi dengan penjelasan bahwa orientasi pasar memiliki dampak positif kepada seluruh stakeholder perusahaan dalam bentuk tingkat pengembalian investasi yang lebih tinggi sebagai hasil kinerja yang lebih baik.

Penemuan ini diperkuat oleh Singh & Ranchhod (2004) dalam Cross et al. (2007 : 821) juga Harris (2001) dan Matsuno & Mentzer (2000) dalam Cano et al. (2004 : 181-2) yang menyatakan bahwa orientasi pasar memiliki dampak positif kepada kinerja perusahaan. Perin et al. (2005) dalam Veiera (2010 : 44) juga menyatakan bahwa orientasi pasar membantu perusahaan meningkatkan penggunaan sumber dayanya dan hal ini menjadikannya pembeda pasar, maka investasi yang diterapkan kepada strategi orientasi pasar akan menghasilkan kinerja hebat.

Menurut penulis dampak orientasi pasar kepada kinerja perusahaan muncul dikarenakan fokus kepada pasar membuat perusahaan memiliki komitmen yang lebih tinggi dalam melayani pelanggannya dan upaya mengalahkan para pesaingnya dengan mengerahkan segenap sumber daya yang dimiliki dan dengan tekad menjadi unik di mata pelanggannya dibandingkan para pesaingnya sehingga perusahaan mampu menghasilkan produk yang memiliki nilai tinggi sesuai dengan keinginan pelanggannya dan mengalahkan produk pesaing yang mengakibatkan *revenue* perusahaan menjadi meningkat, apalagi jika pelanggan bersedia membayar harga premium yang ditetapkan perusahaan. Hal ini berarti perusahaan akan memiliki profit yang semakin besar dan kemungkinan pangsa pasar juga. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan beberapa peneliti : orientasi pasar memiliki hubungan yang positif dengan kinerja keuangan, seperti profitabilitas, tingkat penjualan dan pangsa pasar (Zebal & Goodwin, 2011 : 4-5). Berkenaan dengan konsekuensi profitabilitas dari orientasi pasar di UKM, beberapa penulis menyimpulkan ada hubungan positif antara orientasi pasar dan profitabilitas di UKM (Inoguchi, 2011 : 203).

b. Konsekuensi pelanggan (*customer consequences*)

Orientasi pasar menurut Jaworski & Kohli (1990 : 13) memiliki dampak kepada pelanggan dalam bentuk kepuasan pelanggan yang akan kembali membeli produk perusahaan. Menurut penulis, pelanggan yang puas akan bersifat 'fanatik' atas produk perusahaan dan perusahaan, sehingga produk-produk perusahaan lainnya, termasuk produk baru, akan dipersepsikan positif dan pelanggan seperti ini akan kembali membeli produk perusahaan lagi dan lagi dan tidak terganggu oleh strategi promosi perusahaan lainnya.

Selain itu karena rasa puasnya, pelanggan seperti ini dengan senang hati tanpa diminta perusahaan akan 'mempromosikan' produk perusahaan kepada teman-teman atau keluarga bahkan kepada orang-orang yang belum dikenalnya agar membeli produk perusahaan. Hal ini dikenal sebagai kegiatan *word-of-mouth*. Dampak *word-of-mouth* dalam literatur pemasaran sudah terbukti keampuhannya, karena pelanggan yang setia ini akan menjadi *opinion leader* bagi pelanggan potensial.

Aktivitas *word-of-mouth* dapat dikatakan sebagai strategi promosi gratis bagi perusahaan. Aktivitas *word-of-mouth* memiliki dampak yang lebih hebat dibandingkan dengan iklan di media masa karena di dalamnya terkandung pengalaman atas produk yang dibicarakan. Dampak orientasi pasar kepada loyalitas pelanggan ini diperkuat oleh Jaworski & Kohli (1993, 1996) dalam Kirca et al. (2005 : 25) dan Slater & Narver (1994b) dalam Viera (2010 : 44) yang menyatakan bahwa konsekuensi pelanggan meliputi kualitas yang dirasakan konsumen, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan yang tinggi.

c. Konsekuensi inovasi (*innovation consequences*)

Menurut Beck et al. (2011 : 252), orientasi pasar adalah anteseden dari inovasi. Dengan kata lain inovasi adalah konsekuensi dari orientasi pasar. Pernyataan ini sepertinya didasarkan kepada pernyataan Day (1993, 1994) dalam Lukas & Ferrel (2000 : 240) bahwa orientasi pasar dan inovasi produk merupakan inti dari bisnis yang *market-driven*. Pernyataan Day ini diperkuat oleh Han et al. dalam (Lukas & Ferrel, 2000 : 240) yang menyatakan bahwa jika orientasi pasar dan inovasi dijalankan dengan tepat, maka keduanya memiliki hubungan yang erat. Menurut penulis keterhubungan orientasi pasar kepada inovasi dikarenakan adanya upaya perusahaan yang terfokus memberikan produk bernilai tinggi kepada pelanggannya agar sesuai dengan yang diinginkan pelanggan menjadikan perusahaan terus berupaya memberikan produk yang inovatif, yang berbeda dari pesaingnya.

Beberapa sumber lainnya menemukan adanya hubungan yang kuat antara orientasi pasar dengan keberhasilan inovasi perusahaan (Beck et al., 2011 : 258). Beck et al. mengutip Parsons (1992) menyatakan bahwa ketika perusahaan berkomitmen kepada nilai pelanggan yang unggul, maka perusahaan tersebut akan bekerja keras berinovasi di seluruh sistem bisnisnya, bukan hanya dalam masalah produk. Menurut penulis ketika perusahaan berkomitmen menghasilkan produk unggulan bagi pelanggannya, tanpa disadari komitmen ini akan menular kepada hal-hal lain seperti penciptaan sistem hubungan yang lebih baik dengan pemasok atau distributor atau melatih karyawannya dengan lebih baik agar semakin tanggap terhadap pelanggannya.

Hal ini dibutuhkan karena menurut Hult & Ketchen (2001) dalam Vieira, 2010 : 44), konsekuensi inovasi dalam perusahaan meliputi kemampuan perusahaan menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide, produk maupun proses baru.

Narver et al. (2000) dalam Frambach et al. (2003 : 378) menyatakan dalam kaitannya dengan orientasi pasar, perusahaan dapat terkategori menjadi perusahaan yang proaktif atau responsif. Menurut Narver et al. (2004) dalam Beck et al. (2011 : 257) orientasi pasar yang responsif merujuk kepada sekumpulan perilaku untuk mengumpulkan, menyebarkan dan menggunakan inteligensia pasar yang berkenaan dengan pelanggannya saat ini dan keinginannya yang diekspresikan. Sementara orientasi pasar yang proaktif adalah upaya untuk menemukan, memahami dan memuaskan keinginan laten pelanggan melalui pengamatan perilaku pelanggan dalam upaya menemukan peluang-peluang pasar baru. Jadi perusahaan yang reaktif adalah perusahaan yang berusaha memenuhi keinginan pelanggannya yang ada saat ini, sedangkan perusahaan yang proaktif adalah perusahaan yang mencoba mencari tahu apa keinginan pelanggannya di masa depan. Menurut penulis kedua jenis perusahaan ini sebaiknya tidak dipisahkan, karena justru saling melengkapi. Tanpa ada sifat proaktif, maka inovasi dalam perusahaan tidak akan berkelanjutan. Padahal inovasi yang berkelanjutan merupakan syarat utama guna memenangkan persaingan.

Sehubungan dengan kedua kategori perusahaan ini, Narver et al. juga menyatakan bahwa orientasi pasar, apakah perusahaannya responsif ataupun proaktif, merupakan landasan bagi upaya inovasi perusahaan. Menurut penulis hal ini terjadi dikarenakan konsumen atau pelanggan merupakan inti dari eksistensi perusahaan, sehingga dengan demikian keinginannya perlu dipenuhi termasuk mengalahkan produk para pesaing dengan melakukan inovasi atas produk perusahaan sehingga konsumen atau pelanggan menjadi puas dengan produk perusahaan dan akhirnya menjadi loyal.

Ada satu hal yang menarik dikemukakan Berthon et al. (2004 : 1067) berkenaan dengan kaitan orientasi pasar dengan inovasi : dalam jangka panjang, upaya inovasi yang dilakukan perusahaan akan mampu menciptakan konsumen. Menurut penulis maksudnya adalah bahwa inovasi yang dilakukan perusahaan dalam hal ini tidak lagi berorientasi kepada pelanggan atau pesaing yang ada saat itu, tetapi justru berorientasi kepada upaya memunculkan keinginan baru yang sebelumnya belum pernah ada di pasar dalam bentuk produk baru apakah baru bagi perusahaan, baru bagi konsumen maupun baru bagi dunia. Ketika hal ini berhasil dilakukan dan pasar menerimanya, maka perusahaan telah menciptakan konsumen. Hal ini dikenal dengan strategi *market-driving*.

Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan Bodlaj & Rojsek (2010 : 92) bahwa perusahaan yang proaktif adalah perusahaan yang *market-driving*. Upaya inovasi untuk menemukan keinginan laten pelanggan seperti ini dilakukan mengingat keinginan masa depan pelanggan pada umumnya tidak banyak berbeda dengan keinginannya saat ini dan diharapkan terobosan baru dari produk perusahaan akan mampu menjaga pelanggannya untuk terus menjadi loyal.

### **Dampak Orientasi Pasar pada Bisnis UKM**

Orientasi pasar terbukti memiliki dampak kepada bisnis UKM. Blankson & Cheng (2005) dalam O'Dwyer & Ledwith (2009 : 125) menyatakan bahwa pendekatan orientasi pasar tidak ada bedanya bagi perusahaan besar maupun kecil. Sementara Sriram & Sapeinza (1991) juga dalam O'Dwyer & Ledwith (2009 : 125) menyatakan bahwa ada perbedaan pendekatan orientasi pasar dalam perusahaan besar dan kecil. Perbedaan ini dijelaskan oleh Becherer et al. (2001) dalam O'Dwyer & Ledwith (2009 : 126) yang menyatakan bahwa orientasi pasar dalam perusahaan kecil lebih lemah sifatnya dibandingkan dengan perusahaan besar, tetapi akan meningkat ketika ukuran perusahaan bertambah. Menurut penulis hal ini sebenarnya logis untuk kasus di negara berkembang karena pada umumnya pelaku UKM di negara berkembang memiliki tingkat pendidikan yang tidak tinggi, sehingga pemahamannya untuk menerapkan strategi dalam bisnisnya juga belum tinggi.

Berbeda dengan pendapat beberapa ahli di atas, Peterson (1989) dalam O'Dwyer & Ledwith (2009 : 126) menyatakan bahwa UKM yang *profit oriented* cenderung mengadopsi strategi orientasi pasar. Pendapat lain dikemukakan Enright (2001) dalam O'Dwyer & Ledwith (2009 : 126) yang menyatakan bahwa orientasi pasar dan proses pengembangan produk baru merupakan sarana mendapatkan *gain* bagi pelaku UKM. Pendapat ini diperkuat oleh Pelham & Wilson (1996) dalam Chao & Spillan (2010 : 477) yang menyatakan bahwa orientasi pasar menjadi faktor kunci bagi keberhasilan UKM karena pada umumnya UKM kekurangan sarana finansial untuk mencapai profitabilitas yang tinggi, seperti dalam hal R&D, *low-cost leadership* atau *skilled-staff* guna mengembangkan strategi perencanaan yang efektif.

Berkenaan dengan orientasi pasar dalam UKM, wawancara penulis kepada beberapa pelaku UKM di Kota Cimahi memperlihatkan bahwa pada dasarnya mereka sebenarnya tidak berorientasi kepada pasar. Tujuan mereka walaupun mencari uang dari bisnisnya, tetapi satu pelaku UKM menyatakan bahwa produk makanan yang akan dihasilkan selalu dicoba terlebih dahulu oleh pelaku UKM. Jika rasanya tidak pas di lidah pelaku UKM ini, maka ia akan terus berusaha agar produknya sesuai dengan lidahnya, bahkan jika perlu menggunakan bahan baku berkualitas nomor satu.

Berkenaan dengan inovasi dalam UKM, terbukti ada hubungan antara orientasi pasar dengan inovasi produk (Inoguchi, 2011 : 204). Walaupun demikian ada yang menyatakan hal sebaliknya : tidak ada hubungan antara orientasi pasar dengan inovasi, karena inovasi yang berkelanjutan akan sulit lahir dalam perusahaan kecil. Menurut penulis hal ini dapat terjadi dan dapat tidak terjadi tergantung kepada pelaku UKM. Artinya ketika pelaku UKM memiliki orientasi ke depan walaupun idenya tidak banyak, ia akan berusaha belajar dari berbagai pihak dan hal ini menurut penulis merupakan salah satu bagian dari aktivitas inteligensia pasar untuk mengedepankan perusahaannya agar mampu menghasilkan produk yang inovatif. Hal ini merujuk kepada pendapat yang menyatakan bahwa pemilik usaha kecil dengan ide inovasi rendah akan terstimulir oleh inteligensia pasarnya melalui kontak dengan pihak luar dan memungkinkan produk inovatif berhasil diluncurkan (Inoguchi, 2011 : 204). Pendapat ini diperkuat oleh Tonge et al. (2000) dalam Dobbs & Hamilton (2007 : 297) yang menyatakan bahwa perusahaan kecil justru lebih inovatif dibandingkan perusahaan yang lebih besar. Robbins et al. (2000) juga memperkuat hal ini dengan menyatakan bahwa sebanyak 55% dari inovasi dan 95% dari semua 'inovasi radikal' berasal dari perusahaan kecil.

Berkenaan dengan pelaku UKM yang lebih inovatif di atas, salah satu pelaku UKM di Kota Cimahi yang penulis wawancarai menyatakan bahwa ia justru mampu bertahan selama tujuh (7) tahun dalam bisnisnya karena melakukan inovasi penciptaan produk baru, walau diakuinya bahwa perubahan produk makanannya ini masih terbatas kepada perubahan dalam bentuk dan rasa. Berdasarkan pengalamannya, ketika produk tertentu menurun *sales volumenya*, maka dengan mengubah bentuk produknya, maka produk baru inipun bisa mendongkrak kembali *sales volumenya*.

Dari uraian di atas berkenaan dengan orientasi pasar dan dampaknya kepada inovasi, Hotho & Champion (2011 : 32) menyatakan bahwa ada faktor-faktor yang bertanggung jawab mendorong atau menghambat proses inovasi dalam UKM. Faktor-faktor itu menurut mereka terdiri dari dua, yaitu :

a. Faktor internal.

Berupa kapabilitas manajemen, keahlian karyawan, pendanaan internal dan juga sistem pengetahuan yang dimiliki pemilik UKM khususnya. Sementara McAdam et al. (2004) menyatakan struktur organisasi, budaya, norma dan kepemimpinan. Kakati et al. (2000) menyatakan bahwa orientasi manajer/pemilik perusahaan kepada inovasi dan pelatihan karyawan merupakan determinan dari inovasi.

Beberapa pelaku UKM di Kota Cimahi yang penulis wawancarai, faktor-faktor internal sebagaimana disebutkan di atas bukan merupakan faktor yang mempengaruhi proses inovasi dalam bisnisnya, karena memang bisnis makanan mereka yang dapat dikategorikan sebagai makanan sederhana dalam ukurannya sekarang ini belum memerlukan faktor-faktor internal seperti disebutkan di atas.

b. Faktor eksternal.

Antara lain berupa regulasi pemerintah, *policy action*, akses kepada faktor finansial, pemberdayaan kontrak, pasar tenaga kerja lokal, derajat networking dan hubungan atau pemahaman tentang networking serta struktur industri.

Berkenaan dengan faktor eksternal ini, pengalaman beberapa pelaku UKM makanan di Kota Cimahi yang penulis wawancarai, faktor-faktor ini tidak ada kaitannya kepada keberhasilannya, kecuali kepada pembentukan hubungan yang baik dengan pemasok. Satu orang pelaku mengakui bahwa pembentukan hubungan baik dengan konsumen juga perlu dilakukan dan dipertahankan, sehingga pelaku dan isterinya selalu berusaha berada di tokonya untuk melayani konsumennya secara langsung agar tercipta hubungan pribadi yang erat.

## Penutup

Orientasi pasar dalam banyak situasi memang terbukti penting untuk keberhasilan perusahaan dalam menjaga stabilitas dan meningkatkan *sales volumenya*. Hal ini dikarenakan penerapan konsep ini menjadikan perusahaan memfokuskan perhatian kepada apa yang diinginkan konsumen dan pelanggannya saat ini maupun di masa depan terutama dalam kondisi pasar yang dinamis tinggi, sehingga resiko kegagalan memasarkan produknya dapat diminimalisir. Konsep ini dikenal juga sebagai konsep *market driven*, artinya pasar yang menentukan produk apa yang akan diproduksi perusahaan.

Sebagaimana diuraikan di atas, konsep ini penting untuk berskala perusahaan besar dan juga UKM. Tapi konteks tertentu membuktikan ada konsep lain yang lebih ampuh, yaitu *market driving*. Dalam konsep ini perusahaan melalui kegiatan inovatifnya menciptakan produk yang tidak berorientasikan kepada keinginan konsumen. Justru perusahaan yang 'menyetir' keinginan konsumen.

Konsep mana yang akan diterapkan semuanya terpulang kepada perusahaan. Yang penting adalah bagaimana konsep yang akan digunakan dapat diimplementasikan dengan baik melalui kerja sama dan koordinasi yang baik dalam internal perusahaan.

### Daftar Pustaka:

- Appiah-Adu, Kwaku & Singh, Satyendra, 1998. "Customer orientation and performance: a study of SMEs", *Management Decision*, Vol. 36 Iss: 6 pp. 385 - 394.
- Beck, Lien & Janssens, Wim & Debruyne, Marion & Lommelen, Tinne, 2011. "A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms", *Family Business Review* 24(3), pp. 252-272.
- Berthon, Pierre & Mac Hubert, James 7 Pitt, Leyland, 2004. "Innovation or customer Orientation? An Empirical Investigation", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, pp. 1065-90.
- Boblitz, Michael C, July 2006. "Looking out the window: market intelligence for a view of the real world", *Healthcare Financial Management* 60, 7, pp. 46-53.
- Bodlaj, Mateja & Rojsek, Ica, 2010. "The Market Orientation of Slovenian Companies : Two-Group Comparisons", *Economic and Business Review* Vol 12, No. 2, pp. 89-108.
- Cano, Cynthia Rodriguez & Carrillat, Francois A.& Jaramillo, Fernando, 2004. "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents", *International Journal of Research in Marketing* 21, pp. 179-200.
- Cervera, Amparo & Molla, Alejandro & Sanchez, Manuel, 2011. "Antecedents and consequences of market orientation in public organisations", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 11/12, pp. 1259-1286.
- Chao, Mike Chen-Ho & Spillan, John E., 2010. "The journey from market orientation to firm performance : A comparative study of US and Taiwanese SMEs", *Management Research Review*, Vol. 33 No. 5, pp. 472-483.
- Cornish, Susan L, April 1997. "Product innovation and the spatial dynamics of market intelligence: Does proximity to markets", *Economic Geography* 73, 2, pp. 143-165.
- Cross, Mark E. & Brashear, Thomas G. & Rigdon, Edward E. & Bellenger, Danny N., 2007. "Customer orientation and salesperson performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 41 Iss: 7 pp. 821 - 835.
- Dobbs, Matthew & Hamilton, R.T., 2007. "Small business growth: recent evidence and new directions", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 13 Iss: 5 pp. 296 - 322.
- Flavián, Carlos & Lozano, Javier, 2006. "Organisational antecedents of market orientation in the public university system", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19 Iss: 5 pp. 447 - 467.

- Frambach, Ruud T. & Prabhub, Jaideep & Verhallenc, 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, pp. 377-397.
- Ghani, Usman & Mahmood, Zahid, March 2011. "Antecedents of market orientation in the microfinance industry of Pakistan", *African Journal of Business Management* Vol.5 (5), pp. 1822-1831.
- Hamadu, Dallah & Obaji, Rita, 2011. "Intelligence Information Generation, Dissemination, and Responsiveness in the Performance of Insurance Business in Nigeria", *Journal of Marketing Development and Competitiveness* vol. 5(7), pp. 53-62.
- Heiens, Richard, 2000. Market Orientation: Toward an Integrated Framework, *Academy of Marketing Science Review* Volume 2000 No.1, PP. 1-4. Available: <http://www.amsreview.org/articles/heiens01-2000.pdf>.
- Hotho, Sabine & Champion, Katherine, 2011. "Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge", *Management Decision*, Vol. 49 Iss: 1 pp. 29 – 54.
- Inoguchi, Junji, September 2011. "Implementation of Market Orientation in Small Sized Company: Case Study on a Japanese Apparel Manufacturer", *International Journal Emerg. Sci.*, 1(3), pp. 200-210.
- Kalendra, Diane, March 2011. "How can action research be used to change an organization towards a market orientation?", *Gibaran Journal of Applied Management* Volume 4, , pp. 58-94.
- Kirca, Ahmet H. & Jayachandran, Satish & Bearden, William O., April 2005. "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing* Vol. 69, pp. 24–41.
- Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J., April 1990. "Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- Lukas, Bryan & Ferrell, O.C., 2000. "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28, No. 2, pages 239-247.
- Macintosh, Gerrard, 2007. "Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 Iss: 3 pp. 150 – 159.
- Malik, Muhammad Ehsan & Naeem, Basharat, July-December 2009. "Identification of Drivers and Obstacles of Market Orientation among Diversified Industries of Pakistan", *A Research Journal of South Asian Studies* Vol. 24, No.2, pp. 322-333.

- Maltz, Elliot & Kohli, Ajay K, Feb 1996. "Market intelligence dissemination across functional boundaries", *Journal of Marketing Research*, 33, 1, pp. 47-61.
- Nwankwo, Sonny, 1995. "Developing a customer orientation", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12 Iss: 5, pp. 5 -15.
- O'Dwyer, Michele & Ledwith, Ann, 2009. "Determinants of new product performance in small firms", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 15 No. 2, pp. 124-136.
- Porter, Michael E., November - December 1996. "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, pp. 61-78.
- Simintiras, Antonis, 2011. *Becoming a Market Oriented Organization: Preparing for a New Era*, Carilec 2011 CEO's Conference.
- Vieira, Valter Afonso, Jan/Mar 2010. "Antecedents and Consequences of Market Orientation: a Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis", *Brazilian Administration Review*, Curitiba, v. 7, n. 1, art. 3, pp. 40-58.
- Zebal, Mostaque Ahmed & Goodwin, David R., 2011. "Market Orientation in a Developing Nation - Antecedents, Consequences and the Moderating Effect of Environmental Factors", *Marketing Bulletin*, 22, Article 1, pp. 1-23.