



# Markaðsáherslur og markaðshneigð

Pórhallur Örn Guðlaugsson.<sup>1</sup>

## Ágrip

Markaðshneigð (e. market orientation) má lýsa sem einkenni á fyrirtækjamenningu, sem birtist þannig að starfsmenn leggja sig fram við að veita viðskiptavininum, sem mestan ávinning af viðskiptum sínum við fyrirtækið. Markaðshneigð má einnig lýsa sem hegðun er styður markaðsáhersluna (e. marketing concept). Sú hegðun einkennist af víðtækri þekkingaröflun á breytingum í markaðsumhverfinu, miðlun þeirrar þekkingar til eininga skipulagsheildarinnar og að viðbrögð hennar taki mið af þekkingunni.

Viðfangsefni þessarar greinar er markaðshneigð og markaðsáherslur og er augum sérstaklega beint að því hvort opinber fyrirtæki geti, út frá forsendum markaðshneigðar, tileinkað sér markaðshneigð og markaðsleg vinnubrögð. Það er mat höfundar, byggt á skoðun á stóru opinberu þjónustufyrirtæki, að þannig fyrirtæki geti tileinkað sér markaðshneigð í auknum mæli. Ýmsar hindranir séu þó í veginum sem m.a. má rekja til fyrirtækjamenningar og –skipulags. Einnig kemur fram í umræðunni að pólitískur hugsunarháttur getur verið skammt undan þegar um opinber fyrirtæki er að ræða. Hann getur haft neikvæð áhrif á viðleitni fyrirtækja til að auka markaðshneigð og markaðsleg vinnubrögð.

## Abstract

Market orientation can be described as a business culture in which all employees are committed to creating maximum value for the customer. Market orientation can also be described as a behaviour that supports the marketing concept. That behaviour is characterized by organization-wide generation of market intelligence regarding current and future customer needs, dissemination of that intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it.

This paper focuses on market orientation and marketing philosophies as well as finding out whether public organizations can adopt market orientation and marketing methods. It is the author's opinion, based on a research of a large public organization, that such an organization can assume further market orientation. But there are still various hindrances, which may be traced to business culture among other things. Furthermore, it appears that partisanship often affects the discussion of public organizations. This may have negative effect on public organizations' efforts to increase market orientation and adopt marketing methods.

*JEL flokkun: K2; L4*

*Lýkilhugtök: markaðshneigð; markaðsáherslur*

---

<sup>1</sup> Höfundur er lektor í Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.

## 1. Inngangur

Viðfangsefni þessarar greinar er markaðshneigð (e. market orientation) og markaðsáherslur (e. marketing concepts). Markaðshneigð má lýsa sem fyrirtækjamenningu, sem birtist þannig að allir starfsmenn leggja sig fram við að veita viðskiptavininum sem mestan ávinning af viðskiptum sínum við skipulagsheildina.<sup>2</sup> Til að þetta sé gerlegt þarf að greina aðstæður í markaðsumhverfinu, miðla þeim upplýsingum innan skipulagsheildarinnar og tryggja að hegðun hennar taki mið af þeirri þekkingu sem verður til og grundvallast á upplýsingunum. Leiðirnar sem skipulagsheildirnar geta nýtt sér til að ná þessu fram eru m.a. markaðsrannsóknir, innra markaðsstarf og vel skilgreindir mælikvarðar á árangri.

Nokkurs misskilnings virðist gæta, hér á landi sem og erlendis, varðandi markaðsstarf og hlutverki þess innan fyrirtækja.<sup>3</sup> Markaðsstarfið er gjarnan álitid snúast að mestu um auglýsingar og sölumennsku. Þá er litið svo á að hlutverk markaðsstarfsins sé fyrst og fremst að selja vörur og þjónustu fyrirtækja. Í þeim tilgangi eru gylliboð látin dynja á neytendum í formi auglýsinga og persónulegrar sölumennsku.

Í upphafi greinarinnar er fjallað um þróun markaðsfræðinnar, mismunandi rekstraráherslur og hvað faglegt markaðsstarf feli í sér. Gerð er grein fyrir áherslum og viðfangsefnum markaðsfræðinnar um aldamótin 1900 og hvernig fyrirtæki og stofnanir hafa tileinkað sér ólíkar rekstraráherslur í starfsemi sinni frá þeim tíma til dagsins í dag. Hér er átt við framleiðsluáherslu (e. production concept), vöruáherslu (e. product concept), söluáherslu (e. selling concept), markaðsáherslu (e. marketing concept) og félagslega markaðsáherslu (e. societal marketing concept). Þessar mismunandi áherslur eru útskýrðar og hvað einkenni starf fyrirtækja og stofnana sem aðhyllast tiltekna áherslu.

Í þriðja kafla greinarinnar er fjallað um markaðshneigð. Leitast er við að skilgreina hugtakið en fram kemur að margir höfundar gera ekki greinarmun á markaðshneigð og markaðsáherslu á meðan aðrir líta svo á að markaðshneigð sé afsprengi markaðsáherslunnar. Þessi umfjöllun byggir að stórum hluta á rannsóknarniðurstöðum Kohli og Jaworski (1990 og 1993) annars vegar og Narver og Slater (1990 og 1998) hins vegar. Rannsóknarniðurstöður þeirra voru fyrst birtar árið 1990 og urðu þær til þess að auka áhuga fræðimanna á rannsóknum tengdum markaðshneigð.<sup>4</sup>

Í fjórða kafla er fjallað um markaðshneigð í tilteknu opinberu fyrirtæki. Höfundur kýs að tala um *Fyrirtækið* í stað þess að nefna það á nafn og er það fyrst og fremst gert til að gæta trúnaðar. Þessari umræðu er fyrst og fremst ætlað að styrkja fræðilega hlutann en ekki að koma á framfæri upplýsingum eða gagnrýni á *Fyrirtækið*. Það er því ekki talið þjóna tilgangi að það sé nafngreint. Umræðan byggir á tveimur rannsóknum höfundar. Önnur var formleg eigindleg rannsókn (e. qualitative research) í formi djúpviðtala og þátttökuathugana en hin var óformleg athugun (e. observation) þar sem m.a. var rætt við stjórnendur *Fyrirtækisins*, sem og

---

<sup>2</sup> Narver (1990).

<sup>3</sup> Sjá t.d. Kotler (2003), Adcock (1998), Day (1999) og Hollensen (2003).

<sup>4</sup> Narver (1998).

stjórnendur nokkurra annarra opinberra fyrirtækja og stofnana, um markaðshneigð. Nánar er fjallað um þessar aðferðir í upphafi kaflans.

Í greininni eru dregnar vissar ályktanir um markaðshneigð opinberra fyrirtækja og stofnana. Þrátt fyrir að ekki megi yfirfæra þessa umræðu yfir á öll opinber fyrirtæki og stofnanir, eiga þessar skipulagsheildir margt sameiginlegt, ekki síst hvað varðar menningu, ytri aðstæður, stjórnunarhætti, samskipti og skipulag. Það eru einkum þeir hlutar markaðshneigðar sem tengjast þessum atriðum sem höfundur telur að megi yfirfæra að nokkru leyti almennt á opinbera og hálfopinbera starfsemi. Skiptir þá litlu hvort umrædd starfsemi hafi fyrst og fremst fjárhagsleg markmið að leiðarljósi, eða leggi megin áherslu á skilgreind þjónustumarkmið.

## 2. Upphaf og þróun markaðsfræða

Skipulögð sölustarfsemi á sér langa sögu. Þrátt fyrir það var markaðsfræði ekki viðurkennd sem fræðigrein fyrr en í kringum 1910.<sup>5</sup> Í upphafi beindist áhugi manna aðallega að landbúnaðarmörkuðum og var þá fyrst og fremst horft til tveggja viðfangsefna; sölu og verðmyndunar annars vegar og dreifileiða hins vegar. Námskeið, sem kennd voru í upphafi, byggðust að mestu leyti á hagfræði.<sup>6</sup> Markaðsfræðin hefur þróast mikið frá þessum tíma og má segja að nútíma markaðsfræði sé samsett grein, sem byggir m.a. á hagfræði, félagsfræði og sálarfræði.<sup>7</sup>

Framan af var fyrst og fremst litið á markaðssetningu sem afmarkað rekstrarhagfræðilegt viðfangsefni fremur en samhæfða stjórnun aðgerða eins og algengt er nú til dags.<sup>8</sup> Árið 1948 settu samtök markaðsfræðinga í Bandaríkjunum (e. The American Marketing Association, AMA) fram skilgreiningu á markaðsfræði, sem breytti nokkuð skilningi manna á hugtakinu.<sup>9</sup>

*“Markaðssetning fjallar um þær viðskiptalegu aðgerðir sem miðast við að stjórna flæði vara og þjónustu frá framleiðendum til neytenda.”*

The performance of business activities directed toward, and incident to, the flow of goods and services from producer to consumer.

Hér er því litið á markaðssetningu sem röð aðgerða fremur en hugarfar, eins og algengt er nú, en markaðshneigð gerir ráð fyrir að fyrst og fremst sé um að ræða ákveðna hegðun og aðgerðir sem byggi á tilteknu hugarfari.<sup>10</sup>

Á sjötta og sjöunda áratugnum fékk markaðsfræðin mikla athygli og var þá almennt viðurkennd sem aðferð til að ná betri árangri í rekstri fyrirtækja.<sup>11</sup> Á þessum tíma kom McCarthy fram með eitt þekktasta líkan markaðsfræðinnar, *The four P's*

<sup>5</sup> Webster (1992).

<sup>6</sup> Converse (1951).

<sup>7</sup> Kotler (2001).

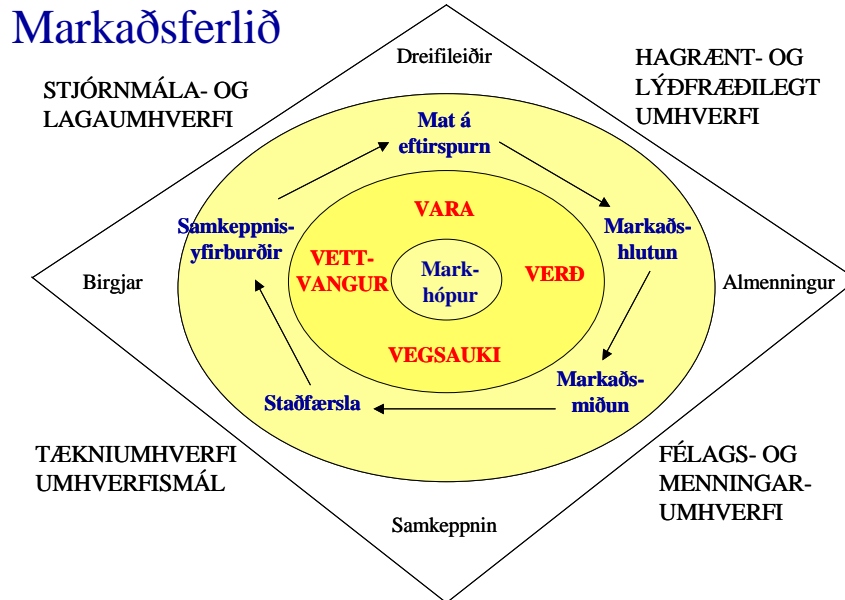
<sup>8</sup> Webster (1992).

<sup>9</sup> Webster (1992).

<sup>10</sup> Kohli (1990) sjá einnig Bisp (1999).

<sup>11</sup> Day (1983).

Model<sup>12</sup>, eða samval söluráða, sem þrátt fyrir nokkra gagnrýni og endurbætur, er enn í fullu gildi. Á mynd 1 má sjá nútímalega framsetningu á líkani McCarthy's en þar er viðskiptavinurinn/markhópurinn settur í innsta hring, þá koma stjórnanlegu þættirnir, hér kallað samval söluráða, og yst óstjórnanlegu þættirnir í fjær (e. macro) umhverfinu.



Mynd 1. Nútímaleg framsetning á líkani McCarthy's.<sup>13</sup>

Stjórnanlegu þættirnir eru P-in fjögur en þau standa fyrir vöru (e. product), verð (e. price), vettvang (e. place) og vegsauka (e. promotion). Á mynd 1 hefur svo verið bætt við því sem kallað er miðuð markaðssetning<sup>14</sup> (e. target marketing eða STP-marketing) en þar sem ítarleg umfjöllun um það efni er fyrir utan efni þessarar greinar verður ekki fjallað nánar um það hér.

Sú gagnrýni sem fram hefur komið á skilgreiningu á markaðsfærslu tengist ekki síst þeirri takmörkun sem líkan McCarthy's felur í sér. Þannig komu fljótlega fram hugmyndir um fleiri söluráða og kynnti Kotler (1986) hugtakið "megamarketing" þar sem söluráðunum almannatengslum (e. public relation) og stjórnmálum (e. politics) er bætt við. Í markaðsfærslu þjónustu<sup>15</sup> fjölgar þessum söluráðum enn frekar en hefðbundið er að tala um fólk (e. people), ferla (e. process) og umgjörð (e. physical evidence) og enn aðrir hafa viljað bæta áttunda söluráðanum við, framleiðni og gæðum (e. productivity and quality).<sup>16</sup>

Levitt (1960) lagði áherslu á að fyrirtæki og atvinnugreinar nýti sér hugmyndir markaðsfræðinnar og tileinki sér markaðsleg vinnubrögð. Þar átti Levitt fyrst og fremst við tvennt. Annars vegar að fyrirtæki skilgreini starfsemi sína í víðara samhengi en áður og hins vegar að þau leitist við að hafa þarfir viðskiptavina sinna

<sup>12</sup> Hunt (1978).

<sup>13</sup> Kotler (2001).

<sup>14</sup> Sjá Þórhallur Örn Guðlaugsson (2003).

<sup>15</sup> Sjá t.d. Zeithaml (2003).

<sup>16</sup> Sjá t.d. Lovelock (2002).

að leiðarljósi við skipulagningu starfsemi sinnar. Á það hefur verið bent að ef ætti að velja einhverja eina dagsetningu sem upphaf markaðshneigðar og markaðslegrar hugsunar í starfsemi fyrirtækja, þá sé það einmitt birting greinar Levitt's.<sup>17</sup>

Á áttunda og níunda áratugnum beindust augu stjórnenda í auknum mæli að stefnumótun og stefnumiðaðri stjórnun og við það dró úr áhrifum markaðsfræðinnar í rekstri fyrirtækja.<sup>18</sup> Áhersla var lögð á fjárhagslega mælikvarða og samkeppnisstöðu. Þessi afstaða hefur verið kennd við samkeppnishneigð (e. competitor orientation) en þá miðast starfsemi fyrirtækisins fyrst og fremst við að skapa sér yfirburði í samkeppninni en síður á ánægju viðskiptavina.<sup>19</sup> Margir höfðu efasemdir um grunnhugmyndafræði markaðsfræðinnar og enn aðrir drógu í efa að ánægja viðskiptavina skilaði sér í auknum hagnaði.<sup>20</sup>

Á tíunda áratugnum jókst svo aftur áherslan á markaðsleg vinnubrögð og má rekja það til rannsókna Kohli og Jaworski (1990 og 1993) og Narver og Slater (1990 og 1998).<sup>21</sup> Niðurstöður þeirra sýndu fram á jákvæð tengsl milli markaðshneigðar og rekstrarárangurs og urðu þessar niðurstöður til þess að athygli fræðimanna á þessu rannsóknarefni jókst.

Nokkurs misskilnings virðist gæta hér á landi sem og erlendis varðandi eðli og hlutverk markaðsstarfs. Markaðsstarfið er gjarnan álitid snúast fyrst og fremst um að selja vörur og þjónustu fyrirtækja. Markaðsfræðin er í stöðugri þróun og frá aldamótunum 1900 hafa fyrirtæki getað tileinkað sér ólíkar áherslur í markaðsstarfi sínu. Þessar áherslur eru framleiðsluáhersla, vöruáhersla, söluáhersla, markaðsáhersla og félagsleg markaðsáhersla.<sup>22</sup>

Framleiðsluáhersla (e. production concept) gerir ráð fyrir að neytendur vilji vörur sem eru ódýrar og auðfánlegar. Fyrirtæki leggur því allt kapp á að ná sem mestri hagkvæmni í framleiðslunni og sem viðtækastri dreifingu. Þessi afstaða fyrirtækja er skiljanleg við tvenns konar aðstæður. Annars vegar þegar markaðurinn er ekki í jafnvægi og eftirspurn eftir vörum fyrirtækisins er meiri en framboðið, þá skiptir öllu máli að leggja allt í að auka framleiðsluna. Hins vegar gæti þessi afstaða átt við þegar verð vörunnar er mjög hátt og reyna verður af öllum mætti að auka afköst og ná hærri framlegð þannig að hægt sé að bjóða hagstæðara verð og auka þannig markaðshlutdeild. Henry Ford náði árangri með þessa áherslu að leiðarljósi þar sem lögð var áhersla á að lækka framleiðslukostnað sem mest, lækka verðið, og gera þannig fleirum kleift að eignast bifreið.

Vöruáhersla (e. product concept) gerir ráð fyrir að neytendur vilji hágæðavörur, sem slái aðrar vörur út hvað varðar einkenni og aukahluti. Fyrirtækið leggur því mesta áherslu á að framleiða og endurbæta vörur sínar. Fyrirtæki, sem starfa með þessu hugarfari, lenda oft á villigötum.<sup>23</sup> Talað er um að fyrirtækið sé tæknidrifið og á röngunni (e. technology-driven, inside-out firms). Fyrirtækið hefur á valdi sínu

<sup>17</sup> Sjá Baker, bls. 5.

<sup>18</sup> Day (1983).

<sup>19</sup> Kotler (2001).

<sup>20</sup> Day (1983).

<sup>21</sup> Bisp (1999).

<sup>22</sup> Kotler (2002).

<sup>23</sup> Sjá t.d. Levitt (1960) og Day (1999).

vissa tækni, dettur niður á vöru til að framleiða og líst óhemju vel á hana. Miklum tíma er eytt í að endurbæta vöruna og laga þar til hún er orðin eins góð og mögulegt er. Stjórnendur fyrirtækis sem lenda í þessum aðstæðum átta sig ekki á því að markaðurinn hefur hugsanlega ekki sama áhuga á vörunni og þeir sjálfir. Varan selst því ekki.

Kaupandinn gæti verið að leita að lausn á músagangi. Lausnin þarf ekki endilega að vera betri músagildirur. Hún gæti verið fólgin í einhverju allt öðru sem gæti virkað mun betur en músagildirur gera. Hér er því í raun ekki á ferðinni þörf fyrir músagildirur, heldur snýr þörfin að því að losna við mýs.

Söluáhersla (e. selling concept) gerir ráð fyrir að séu neytendur látnir afskiptalausir, þá muni þeir ekki kaupa nægilega mikið af vörum fyrirtækisins til að fullnægja kröfum um arðsemi. Starfsfólk verður því að stunda "harða" sölu- og auglýsingastarfsemi. Þessi afstaða gerir ráð fyrir að ýta þurfi við neytendum til að þeir kaupi vörur fyrirtækisins. Völ er á fjölda auglýsinga og kynninga leiða og nauðsynlegt er að nota þær til að hvetja neytendur til að kaupa vörurnar. Söluafstöðunni hefur verið lýst á þann hátt, að markmið fyrirtækjanna sé að selja það sem þau geta framleitt í stað þess að framleiða það sem þau geti selt.<sup>24</sup>

IBM var lengi talið eitt af framsæknustu markaðsfyrirtækjum í heiminum. Þetta átti ekki síst við meðal þeirra sem stóðu utan við fyrirtækið en einnig meðal þeirra er störfuðu innan þess. Í ljós kom að í stað þess að leggja áherslu á þarfir og langanir viðskiptavina var áherslan á sölustarf. Viðfangsefnið var fyrst og fremst að fá neytendur til að kaupa þær vörur sem fyrirtækið bjó til. Skilningur var á kauphegðun neytenda og áhrifum kynningarstarfs á þá hegðun en minni á þróun þarfa í framtíðinni. Þessi mikla áhersla á sölu varð til þess að fyrirtækið missti af og vanmat tækifæri sem fólust í breyttu umhverfi.<sup>25</sup>

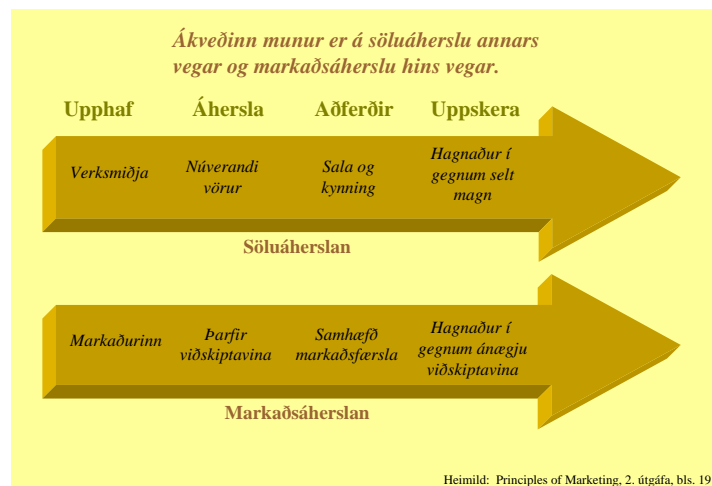
Markaðsáhersla (e. marketing concept) segir að til að ná markmiðum fyrirtækisins verði það að skilgreina þarfir og óskir markhópa sinna og fullnægja þeim þörfum á skilvirkari og á hagkvæmari hátt en samkeppnisaðilarnir gera. Nú eru það þarfir og óskir viðskiptavinarins sem eru í fyrirrúmi og allt starf fyrirtækisins miðar að því að fullnægja þeim þörfum á hagkvæmari hátt en samkeppnisaðilarnir. Samkeppnisforskið byggir á þekkingu á þörfunum, bæði núverandi og í framtíðinni, og þeirri sýn að fyrirtækið eigi að velja sér þá markhópa þar sem til staðar er þörf sem fyrirtækið getur þjónað með þeim hætti sem að framan er talið. Day (1999) bendir á að stundum haldi fyrirtæki að þau séu markaðssinnuð eða markaðsdrifin, en séu það alls ekki. Þannig geti fyrirtæki verið úr tengslum (e. oblivious to the market) við það sem er að gerast á markaðnum, horfi fyrst og fremst inn á við og aðhyllist því nokkurs konar sambland af framleiðslu- og vöruáherslu. Einnig geta þau verið þjökkuð (e. compelled by the market) af kröfum og óskum markaðarins. Þessi fyrirtæki misskilja grundvallarþætti markaðsáherslunnar og telja að verða eigi við öllum óskum og kröfum viðskiptavina án nokkurrar stefnu eða aga í vinnubrögðum. Hér er athyglisvert atriði á ferðinni en svo virðist sem sumir telji að það að hafa markaðsleg gildi að leiðarljósi feli í sér blinda viðleitni í að verða við kröfum markaðarins. Til þessa má rekja það sjónarmið að viðskiptavinurinn hafi ætíð rétt fyrir sér (e. the customer is always right) en rannsóknir benda til þess að svo

<sup>24</sup> Kotler (2001).

<sup>25</sup> Day (1999).

sé ekki í mörgum tilvikum.<sup>26</sup> Það að viðskiptavinurinn hafi ekki efnislega rétt fyrir sér, þýðir ekki að hann eigi ekki sinn rétt. Viðskiptavinurinn hefur rétt á að koma óskum sínum á framfæri, kvarta yfir því sem hann telur að hafi farið miður, og fá þá þjónustu sem lofað var. Að síðustu bendir Day (1999) á að fyrirtæki geti verið hafin yfir markaðinn (e. superior to the market). Fyrirtækin séu gjarnan tækni- og söludrifin og aðhyllist því sambland af vöru- og söluáherslu. Stundi því takmarkaðar markaðsrannsóknir og líti svo á að þau, þ.e. fyrirtækin, viti best hvað sé viðskiptavininum fyrir bestu.

Söluáherslunni er gjarnan ruglað saman við markaðsáhersluna, þ.e. það sem talið er markaðsdrifið fyrirtæki er í raun söludrifið. Ákveðinn munur er á sölu- og markaðsáherslu og er honum gjarnan lýst þannig að söluafstaðan leggi áherslu á þarfir seljandans á meðan markaðsafstaðan leggi áherslu á þarfir kaupandans.<sup>27</sup> Stjórnendur fyrirtækis sem aðhyllast söluáherslu eru uppteknir af því að umbreyta vörum sínum í peninga og mynda á þann hátt hagnað, en stjórnendur sem aðhyllast markaðsáherslu eru uppteknir við að fullnægja þörfum viðskiptavinarins, með samþættu markaðsstarfi alls fyrirtækisins, við þróun, gerð, afhendingu og þjónustu vörunnar og reyna þannig að mynda hagnað í fyrirtækinu. Á mynd 2 má sjá samanburð á söluáherslu og markaðsáherslu. Til einföldunar er talað um að í söluáherslu hefjist ferlið í fyrirtækinu en í markaðsáherslu þá hefjist það á markaðnum. Í söluáherslu er lögð áhersla á núverandi vörur og til að selja þær er stuðst við sölustarfsemi og auglýsingar. Í markaðsáherslu er fyrst og fremst lögð áhersla á að greina þarfir viðskiptavina og stuðst er við það sem er kallað samþætt markaðsfærsla (e. integrated marketing). Þá er þess gætt að ákveðið samræmi sé milli markaðsaðgerða fyrirtækisins, s.s. vöruþróunar, verðákvarðana, dreifileiðaáákvæðana og samvals kynningarráða (e. promotion mix).<sup>28</sup>



Mynd 2. Samanburður á sölu- og markaðsáherslu.

Í augum leikmanna er gjarnan litið á sölustarf og auglýsingar annars vegar og markaðsstarf hins vegar sem eitt og hið sama. Það þarf í raun ekki að koma á óvart

<sup>26</sup> Sjá t.d. Zeithaml (2003) bls. 169-174.

<sup>27</sup> Kotler (2001).

<sup>28</sup> Kynningarráðarnir eru fimm, þ.e. auglýsingar, persónuleg sala, almannatengsl, söluaukar og bein markaðsfærsla.

ef tekið er mið af öllum þeim fjölda auglýsinga sem dynja á neytendum dag hvern ásamt beinskeyttum sölugerðum.<sup>29</sup> Auglýsingar og persónuleg sölumennska eru fyrst og fremst verkfæri til að auka sölu og þarf ekki að þýða að fyrirtæki hafi markaðsleg gildi að leiðarljósi í starfsemi sinni. Það væri í raun eins og að segja að sá er kaupir hamar sé þar með orðinn smiður. Á þessu hafa mörg fyrirtæki áttað sig og nokkuð hefur dregið úr vægi auglýsinga í kynningarstarfi.<sup>30</sup> Einnig hefur nú síðustu ár komið fram sterk gagnrýni á ofnotkun auglýsinga og á það bent að aðrar leiðir, t.d. almannatengsl (e. public relation), gætu verið mun vænlegri til ná settu markmiði.<sup>31</sup> Ennfremur er í flestum fræðibókum um markaðsfræði varað við ofnotkun auglýsinga og lögð áhersla á samþætt markaðsstarf.<sup>32</sup>

Í báðum áherslunum er markmiðið hagnaður.<sup>33</sup> Í söluáherslunni skapast hagnaður af seldu magni og markaðshlutdeild en í markaðsáherslunni byggist hagnaðurinn á ánægju viðskiptavina.<sup>34</sup> Með því er ekki átt við að gera eigi allt, sem viðskiptavinurinn óskar eftir og að hann hafi óhjákvæmilega rétt fyrir sér. Oft veit viðskiptavinurinn ekki hvað honum sjálfum er fyrir bestu. Þetta á t.d. við þegar þjónusta er í eðli sínu flókin, s.s. lögfræðiþjónusta, heilbrigðisþjónusta og kennsla.<sup>35</sup> Það sem er átt við með þessu er að fyrirtækið vill þekkja þarfirnar, standa við þá lausn sem var lofuð og stuðla þannig að því að viðskiptavinurinn komi aftur. Markaðsfærsla byggð á samböndum (e. relationship marketing) og stjórnun viðskiptatengsla (e. customer relationship management, CRM), er því eitt af lykilatriðum í nútíma rekstri.<sup>36</sup>

Hér þarf þó að hafa í huga að ekki hafa allar skipulagsheildir hagnað að aðalmarkmiði, þ.e. árangur verður ekki metinn út frá hagnaðarstigi og jafnvel ekki hefðbundnum fjárhagslegum mælikvörðun. Mikilvægt er fyrir þannig skipulagsheildir að finna og greina mælikvarða til að meta árangur. Þetta kemur hins vegar ekki í veg fyrir að starfsemin geti tileinkað sér markaðsleg vinnubrögð þar sem lögð er áhersla á að fullnægja þörfum og óskum einstaklinga eða hópa á markaði.<sup>37</sup>

Félagsleg markaðsáhersla (e. societal marketing concept) hefur fengið aukið vægi síðustu ár og gerir ráð fyrir því að markmið fyrirtækisins sé að skilgreina þarfir, óskir og áhugamál markhópa sinna og fullnægja þeim betur en samkeppnisaðilarnir gera. Það verði þó að gerast á þann hátt að hagar neytenda og þjóðfélagsins í heild sé ætíð hafður að leiðarljósi.

---

<sup>29</sup> Kotler (2001).

<sup>30</sup> Hagstofa Íslands (1999). Fjölmíðlun og menning.

<sup>31</sup> Sjá t.d. Ries (2002).

<sup>32</sup> Sjá t.d. Kotler (2003), Belch (2001), Bagozzi (1998) og Hollensen (2001).

<sup>33</sup> Þetta á fyrst og fremst við um fyrirtæki sem hafa hagnað að megin markmiði. Aðrar skipulagsheildir, s.s. opinber fyrirtæki og stofnanir, sem ekki hafa hagnað að megin markmiði (not-for-profit Organization) stefna þá að því að veita sem besta þjónustu með sem hagkvæmustum hætti.

<sup>34</sup> Hollensen (2003).

<sup>35</sup> Zeithaml (2003).

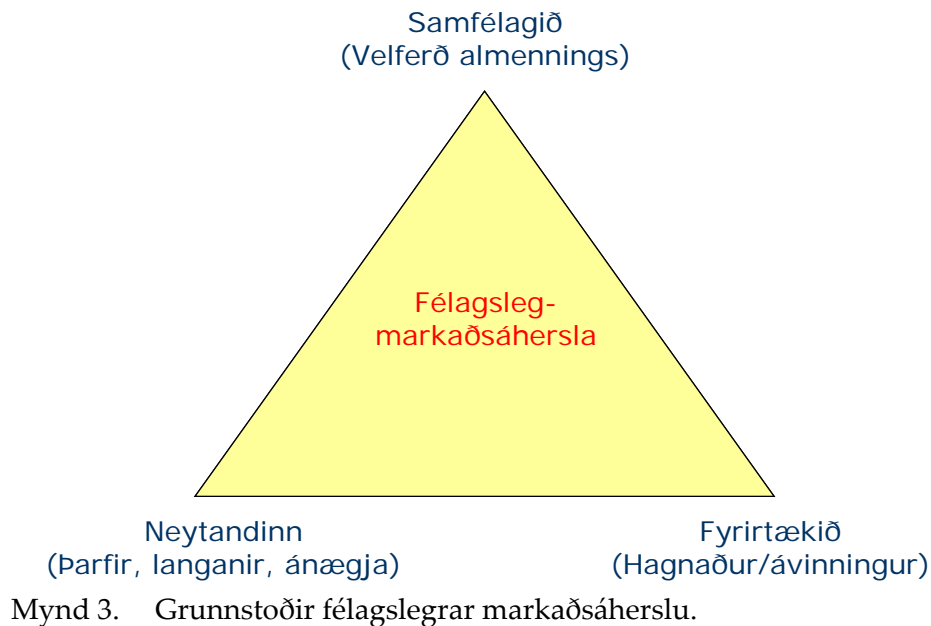
<sup>36</sup> Zinkham (2001).

<sup>37</sup> Anreasen (2003).



Þessa áherslu má rekja til skrifa Kotlers og Levy's<sup>38</sup> um nauðsyn þess að útvíkka markaðshugtakið og láta það ná yfir aðra starfsemi en þá sem hefur hagnað að megin markmiði. Einnig hefur gagnrýni á markaðsstarf farið vaxandi síðustu ár sem hefur gert það að verkum að fyrirtæki hafa skilgreint markmið sín önnur en aðeins þau að skapa hluthöfum sínum sem mestan arð.<sup>39</sup>

Á mynd 3 má sjá að lögð er áhersla á jafnvægi milli þarfa samfélagsins, viðskiptavinarins og skipulagsheildarinnar.



Félagsleg markaðsáhersla tekur tillit til þess að margar þjóðir búa við umhverfisvandamál, skort á auðlindum og samfélagslegri þjónustu.<sup>40</sup> Sjónarmið félagslegrar markaðsáherslu er að hefðbundin markaðsáhersla horfi framhjá hugsanlegu ósamræmi milli skammtíma langana fólks annars vegar, og langtíma velferðar þeirra hins vegar.

### 3. Skilgreining á markaðshneigð

Þrátt fyrir að hugsunin á bak við markaðshneigð hafi verið hornsteinn markaðsfræðinnar allt frá miðri síðustu öld, hafði lítið sem ekkert verið reynt að skilgreina hugtakið eða rannsaka áhrif þeirra vinnubragða á árangur fyrirtækja fyrir 1990.<sup>41</sup> Lítið hafði verið rannsakað hvernig ætti að innleiða markaðshugsunina inn í fyrirtækin. Markaðsfræðin hafði verið flokkuð sem nokkurs konar viðskiptaleg

<sup>38</sup> Sjá Hunt (1976).

<sup>39</sup> Um þetta sjónarmið eru síður en svo allir sammála. Þannig hefur Milton Friedman látið eftirfarandi skoðun í ljós: "Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible."

<sup>40</sup> Kotler (2001).

<sup>41</sup> Narver (1990).

heimspeki, sem endurspeglast í stefnu eða stefnuyfirlýsingu skipulagsheilda. Ekki er þó alltaf samræmi milli raunverulegrar starfsemi og yfirlýstrar markaðsstefnu.<sup>42</sup>

Almennt er talið meðal fræðimanna innan markaðsfræðinnar að viðleitni til að kanna viðhorf viðskiptavina til þjónustu og nýta sér þá þekkingu til að bæta þjónustuna annars vegar og hins vegar til að leggja mat á árangur fyrirtækisins, grundvallist á því að skipulagsheildir tileinki sér markaðshneigð og markaðsleg vinnubrögð.<sup>43</sup>

Í þessum kafla er leitast við að skilgreina hugtakið markaðshneigð og hvað einkenni starfsemi sem hefur markaðsleg gildi að leiðarljósi. Eftir því sem valkostum neytenda til að fullnægja þörfum sínum og löngunum hefur fjölgað því mikilvægara er fyrir fyrirtæki að auka gæði vara sinna hvort sem um er að ræða áþreifanlegar vörur eða þjónustu. Þar sem þarfir og væntingar neytenda taka breytingum frá einum tíma til annars er mikilvægt að fylgjast grannt með þeim breytingum og mæta þeim með viðeigandi hætti.<sup>44</sup> Segja má að hér sé um víðtæka skilgreiningu á markaðshneigð að ræða en þess ber að geta að markaðshneigð er skilgreind með ýmsum hætti og ekki alltaf gerður greinarmunur á markaðshneigð (e. market-orientation) og markaðsáherslu (e. marketing-concept) enda virðast höfundar bóka um markaðsfræði og markaðsmál nota þessi hugtök jöfnum höndum. Ýmsir fræðimenn telja óljóst við hvað er átt þegar talað er um markaðshneigð eða markaðsáherslur, skilgreiningar séu óljósar og þokukenndar, sem hefur þau áhrif að skipulagsheildir sem vilja tileinka sér slíka hugsun eða vinnubrögð viti ekki hvað felst í því.<sup>45</sup> Höfundur telur að nauðsynlegt sé að gera á þessu skýran greinarmun og vill líta á markaðsáhersluna sem tiltekna hugmyndafræði eða viðskiptaspeki á meðan markaðshneigð er hegðun sem byggir á og styður þá hugmyndafræði. Verður þetta nánar útskýrt í framhaldinu.

Algenga skilgreiningu á markaðsáherslunni má finna hjá Kotler (2001) en þar er hún skilgreind sem...

*“Hugmyndafræði við stjórnun fyrirtækja þar sem gengið er út frá því að til að ná markmiðum fyrirtækisins þurfi að skilgreina þarfir og langanir markhópa þess og fullnægja þeim þörfum á skilvirkari og hagkvæmari hátt en samkeppnisaðilarnir gera.”*

The marketing management philosophy which holds that achieving organisational goals depends on determining the needs and wants of target markets and delivering the desired satisfactions more effectively and efficiently than competitors do.

Adcock (1998) leggur augljóslega sama skilning í hugtökin markaðshneigð og markaðsáherslu. Sama má segja um nálgun Bagozzi o.fl. (1998), Hill og O’Sullivan (1996), Peter (2001), Hollensen (2003) og Winer (2001), en hjá öllum þessum höfundum má finna sambærilegar skilgreiningar, sem bendir til þess að meðal margra fræðimanna virðist ekki gerður skýr greinarmunur á markaðshneigð og

<sup>42</sup> Kohli (1990).

<sup>43</sup> Best (1997).

<sup>44</sup> Kotler (2001).

<sup>45</sup> Sjá t.d. Hunt (1978), Dreher (1994) og Day (1999).

markaðsáherslu. Það sem skilgreiningarnar<sup>46</sup> eiga sameiginlegt er að viðskiptavininum, þörfum hans og löngunum, er gert afar hátt undir höfði og í raun lítið svo á að aðeins með því móti megi ná árangri við aðstæður þar sem þarfir og langanir eru síbreytilegar og til staðar er samkeppni um að fullnægja þessum þörfum betur en aðrir á markaðinum. Eðlilegt val viðskiptavina, sem birtist í samkeppni þeirra fyrirtækja er starfa á markaðinum, er því ein af grunnstoðum markaðsáherslunnar.

Í skilgreiningu sinni á markaðshneigð<sup>47</sup>, leggur Kotler (2001) áherslu á jafnvægi milli viðskiptavinahneigðar (e. customer orientation) og samkeppnishneigðar (e. competitor orientation). Á mynd 4 má sjá að þegar skipulagsheild aðhyllist vöruhneigð þá er lítil áhersla á þarfir viðskiptavina og þá samkeppni sem ríkir á markaðinum. Þessar aðstæður koma gjarnan upp þar sem samkeppni er af skornum skammti.

		Viðskiptavinamiðað	
		NEI	JÁ
Samkeppnismiðað	NEI	Vöru- hneigð	Viðskiptavina- hneigð
	JÁ	Samkeppnis- hneigð	Markaðs- hneigð

Mynd 4. Jafnvægi viðskiptavinahneigðar og samkeppnishneigðar.

Fyrirtæki sem aðhyllist samkeppnishneigð leggur höfuðáherslu á að bregðast við aðgerðum samkeppnisaðila. Hér vaknar sú spurning hvort fyrirtæki geti lagt of mikla áherslu á samkeppni og skaðað þannig mikilvæga vinnu, sem tengist greiningu á þörfum viðskiptavina sinna. Vissulega getur fyrirtæki orðið of upptekið af samkeppninni og misst þannig sjónar á breyttum þörfum og löngunum. Allt kapp er lagt á að svara tilboði samkeppnisaðilans og að finna leiðir til að gera betur. Þessi stefna, eins og allar stefnur, hefur kosti og galla. Kostirnir eru þeir að skipulagsheildin er mjög vakandi fyrir breytingum. Starfsmenn eru hvattir til að fylgjast vel með veikleikum skipulagsheildarinnar, sem og veikleikum samkeppnisaðilanna.<sup>48</sup> Gallarnir eru hins vegar þeir að hætt er við að

<sup>46</sup> Höfundar nota mörg hugtök yfir það sem hér um ræðir, .s.s. market-driven, market-focused, market-oriented, market-centred, marketing-concept.

<sup>47</sup> Í umfjöllun sinni tala Kotler og félagar samtímis um market-centred og market-oriented companies.

<sup>48</sup> Kotler (2001).

skipulagsheildin verði um of “teymd” (e. reactive) í starfsemi sinni, í stað þess að vera “leiðandi” (e. proactive). Í stað þess að halda staðfastlega við sína eigin stefnu, er um of tekið mið af stefnu og aðgerðum samkeppnisaðilans og í raun gengið út frá því að samkeppnisaðilinn viti betur hvernig starfa eigi á tilteknum markaði.<sup>49</sup>

Viðskiptavinahneigð leggur hins vegar höfuðáherslu á viðskiptavininn og þarfir hans. Samanborið við samkeppnishneigð er þessi stefna mun líklegri til að greina tækifæri á markaði og jafnvægi skapast á milli þarfa og óska á markaði og getu fyrirtækisins til að fullnægja þeim.<sup>50</sup> Gallinn við þessa aðferð er fyrst og fremst sá að of mikil áhersla er lögð á þarfir og óskir viðskiptavinarins og horft fram hjá samkeppninni sem leitast við að þjóna þessum þörfum á hagkvæmari og skilvirkari hátt.

Í skilgreiningu sinni á markaðshneigð leggur Kotler (2001) áherslu á jafnvægi milli samkeppnishneigðar og viðskiptavinahneigðar eins og áður hefur komið fram. Mikilvægt sé að hafa þarfir og óskir viðskiptavina að leiðarljósi en jafnframt þurfi að taka mið af aðgerðum og stefnu samkeppnisaðila og móta eigin aðgerðir og stefnu út frá því. Að þekkja styrk og veikleika samkeppnisaðilans er því jafn mikilvægt og að þekkja eigin styrk og veikleika.<sup>51</sup>

Kohli (1990) og Jaworsky tala um markaðshneigð sem innleiðingu á markaðsáherslunni. Þannig einkennist hegðun markaðshneigðs fyrirtækis af athöfnum sem taki sterkt mið af markaðsáherslunni. Þannig gera þeir á þessu skýran greinarmun, þ.e. markaðsáherslan sé undirliggjandi hugmyndafræði á meðan markaðshneigðin er hegðun sem taki mið af þeirri hugmyndafræði. Markaðshneigð sé því ekki annað hvort eða verkefni, heldur sé markaðshneigð á tilteknu stigi, þ.e. sumar athafnir taki sterkt mið af markaðsáherslunni á meðan aðrar gera það síður. Þannig er markaðshneigð skilgreind sem...

*“...viðtæk þekkingaröflun á breytingum í markaðsumhverfinu, miðlun þessarar þekkingar til eininga skipulagsheildarinnar og að viðbrögð hennar taki mið af þessari nýju þekkingu.”*

Organization wide generation of market intelligence to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization wide responsiveness to it.

Gengið er út frá því að afla þurfi þekkingar á þörfum og löngunum viðskiptavina, miðla þurfi þeirri þekkingu innan skipulagsheildarinnar og tryggja að hegðun hennar í framtíðinni taki mið af þessari nýju þekkingu. Innleiðing á markaðshneigð sé því eins og hefðbundið lærdómsferli, þar sem nýrri þekkingu er miðlað og sú þekking leiði af sér breytta hegðun.<sup>52</sup>

Á mynd 5 má sjá að Kohli og Jaworski líta á markaðshneigð sem ákveðið ferli, sem í raun aldrei tekur endi. Það þarf stöðugt að fylgjast með breytingum á umhverfinu og skilgreina skipulag og aðstæður, sem leiði til þess að þekkingu er

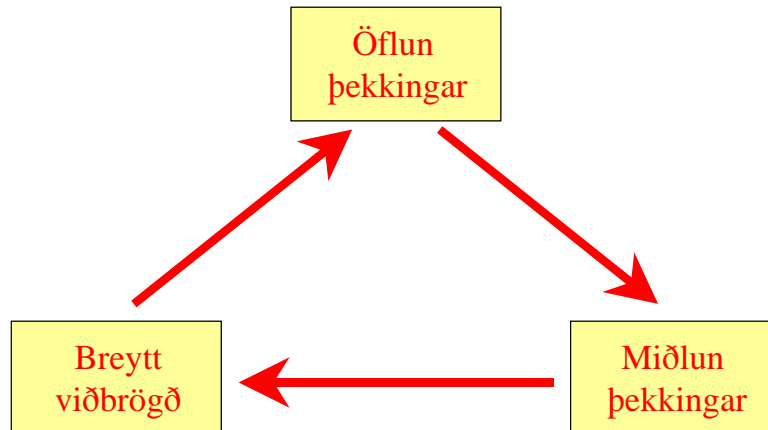
<sup>49</sup> Belch (2001).

<sup>50</sup> Kotler (2001).

<sup>51</sup> Hollensen (2003).

<sup>52</sup> Probst (1997).

miðlað. Ný þekking hefur áhrif á hvaða leiðir eru farnar í þeirri viðleitni að ná betri árangri.



Mynd 5. Grunnstoðir markaðshneigða sbr. Kohli og Jaworski.

Í rannsóknum sínum<sup>53</sup> sýndu Kohli og Jaworski fram á sterkt samband markaðshneigðar og árangurs skipulagsheildarinnar. Árangur var skilgreindur á þremur sviðum. Í fyrsta lagi það sem snýr að viðskiptavininum en þar er æskilegur árangur skilgreindur sem ánægja viðskiptavina og endurtekin viðskipti. Í öðru lagi er litið á árangur út frá fjárhags- og rekstrarlegum mælikvörðum þar sem niðurstaðan er aukinn hagnaður og í þriðja lagi er horft á árangur í ljósi starfsmannamála þar sem niðurstaðan er samstaða, ánægja starfsmanna og tryggð við fyrirtækið.

Narver (1998) og félagar tala um markaðshneigð sem tilteknar athafnir og hegðun sem endurspeglar í fyrirtækjamenningu og skilgreina markaðshneigð sem...

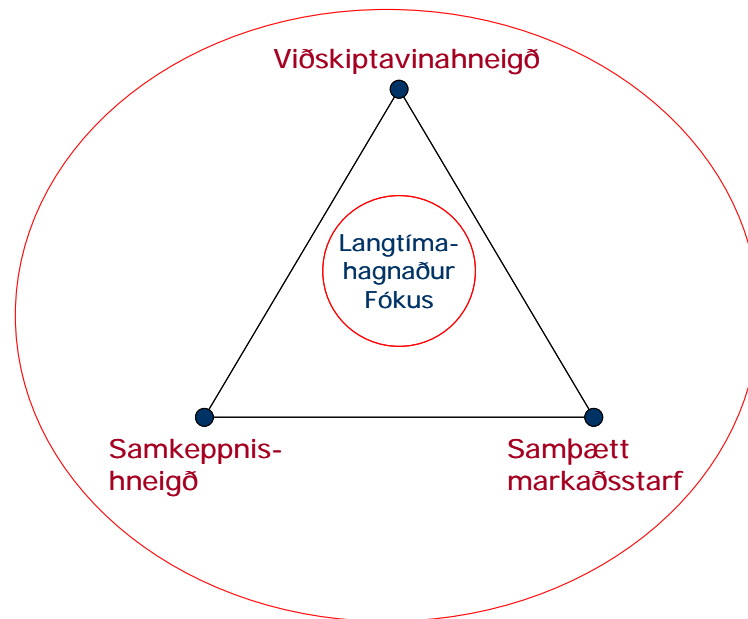
*“... fyrirtækjamenningu þar sem allir starfsmenn eru trúir því að veita viðskiptavininum sem mestan ávinning af viðskiptum/samskiptum sínum við skipulagsheildina.”*

Market Orientation is a business culture in which all employees are committed to the continuous creation of superior value for customer.

Narver og Slater (1990) birtu sínar rannsóknir um svipað leyti og Kohli og Jaworski. Þeir sýndu fram á marktæk tengsl milli markaðshneigðar annars vegar og arðsemi, sölu og velgengni nýrra vara hins vegar. Í sinni nálgun lögðu þeir áherslu á þrjá hegðunarþætti; viðskiptavinahneigð, samkeppnishneigð og samþætt markaðsstarf (e. interfunctional coordination). Hér er viðskiptavinahneigð skilgreind sem stöðug viðleitni til að skilja þarfir og langanir núverandi og væntanlegra viðskiptavina og að nýta þá þekkingu til að auka ávinning þeirra. Samkeppnishneigð er skilgreind sem stöðug viðleitni til að skilja getu annarra til að fullnægja sömu þörfum og fyrirtækið eða stofnunin gerir. Athygli vekur að bæði í umfjöllun um viðskiptavinahneigð og samkeppnishneigð er talað um að stöðug vinna þurfi að eiga sér stað og markmiðið

<sup>53</sup> Sjá Kohli (1990) og Jaworski (1993).

sé að öðlast skilning og þekkingu á tilteknum aðstæðum. Á mynd 6 má sjá markaðshneigð eins og Narver og Slater skilgreina hana.



Mynd 6. Grunnstoðir markaðshneigðar sbr. Narver og Slater.

Með samþættu markaðsstarfi er einfaldlega átt við að öll starfsemin þurfi að miða að því að ná markmiðunum og það verði ekki gert öðruvísi en með því að skilja og þekkja þarfir viðskiptavinnanna, sem og styrk og veikleika samkeppnisaðilanna. Þannig séu allir, alltaf, að stunda markaðsstarf en ekki aðeins þeir sem venjulega eru kallaðir markaðsmenn eða markaðsfólk.

Megindlegar rannsóknir á markaðsstarfi (e. quantitative research) hafa sýnt fram á jákvæð tengsl markaðshneigðar og árangurs. Ennfremur hafa niðurstöður sýnt fram á að tengslin eru óháð mörkuðum eða tegund starfsemi.<sup>54</sup> Nokkur munur er hins vegar á því hvort fræðimönnum hafi tekist að sýna fram á bein eða óbein tengsl við árangur. Þannig sýndu Baker og Sinkula (2002) fram á fylgni milli markaðshneigðar og nýsköpunar sem hefði svo bein áhrif á árangur. Áður höfðu Baker og Sinkula (1999) vakið athygli á því að markaðshneigð ein og sér dygði ekki til árangurs, heldur þyrfti sterka lærdómshneigð (e. learning orientation) samfara markaðshneigðinni.<sup>55</sup>

Þrátt fyrir þetta virðist ganga hægt að auka markaðshneigð og þau vinnubrögð sem henni fylgja. Fyrir því eru ýmsar ástæður, s.s. stjórnunarlegar, samskiptalegar og skipulagslegar hindranir<sup>56</sup>, en einnig virðist misskilningur á eðli markaðshneigðar lífseigur.<sup>57</sup> Skipulagsheildunum virðist ganga illa að starfa samkvæmt því viðmiði að skapa viðskiptavininum aukinn ávinning og eiga erfitt með að skynja breytingar sem “norm” en ekki undantekningu. Jafnframt er nauðsynleg forysta oft ekki til staðar, svo að hægt sé að innleiða markaðshneigð með árangursríkum hætti. Margir virðast

<sup>54</sup> Narver (1998).

<sup>55</sup> Sjá einnig Farrell (2002).

<sup>56</sup> Bisp (1999).

<sup>57</sup> Day (1999).

Því ennþá álíta markaðsstarf og markaðsstjórnun fyrst og fremst snúast um sölustarf og auglýsingamennsku.<sup>58</sup> Nútíma markaðsstarf og markaðsstjórnun tekur tillit til mun fleiri þátta. Það gengur fyrst og fremst út á að innleiða og viðhalda þeim einkennum á fyrirtækjamenningu sem gerir ráð fyrir að allir starfsmenn einbeiti sér að því að veita viðskiptavininum sem mestan ávinning af viðskiptum eða samskiptum sínum við skipulagsheildina.<sup>59</sup> Til að þetta sé gerlegt þarf að greina aðstæður í markaðsumhverfinu, miðla þeim upplýsingum innan skipulagsheildarinnar og tryggja að hegðun hennar taki mið af hinnu nýfengnu þekkingu.<sup>60</sup> Leiðirnar sem skipulagsheildirnar hafa til að ná þessu fram eru meðal annars markaðsrannsóknir, innra markaðsstarf og vel skilgreindir mælikvarðar á árangur.<sup>61</sup>

#### 4. Markaðshneigð í opinberum rekstri

Jaworski (1993) og Kohli (1990) ásamt Narver og Slater (1990) eru þeir aðilar sem fyrstir sýndu fram á tengsl markaðshneigðar við árangur skipulagsheildar.<sup>62</sup> Í rannsókn Kohli (1990) og Jaworski eru kynntar tilgátur varðandi forsendur, áhrifaþætti og áhrif markaðshneigðar. Þeir fylgja þessari forrannsókn eftir og eru niðurstöður hennar birtar 1993.<sup>63</sup> Niðurstöður þeirrar rannsóknar sýndu fram á að markaðshneigð hefði afgerandi áhrif á frammistöðu skipulagsheildarinnar, óháð óróa á markaði (e. market turbulence), samkeppnisstigi (e. competitive intensity) eða tækniþróun (e. technological turbulence).<sup>64</sup> Ótal rannsóknir sem siglt hafa í sama kjölfar styðja þessar niðurstöður í meginatriðum.<sup>65</sup> Af þessu má sjá að það er mikilvægt fyrir stjórnendur að leggja áherslu á að styrkja markaðshneigð í skipulagsheildinni með það í huga að bæta frammistöðuna, hvort sem skipulagsseiningin hefur hagnað að meginmarkmiði eða ekki.

Í umfjölluninni hér á eftir verður skoðað með hvaða hætti opinbert fyrirtæki, hér eftir nefnt *Fyrirtækið*, getur aukið markaðshneigð í starfsemi sinni og hvað komi helst í veg fyrir það. Umræðan byggir á tveimur rannsóknnum höfundar, önnur<sup>66</sup> er formleg eigindleg rannsókn í formi djúpviðtala og þátttökuathugana en hin er óformleg athugun.<sup>67</sup>

Fyrri rannsóknin var rannsókn þar sem beitt var viðtölum og þátttökuathugunum en hvorutveggja eru hefðbundnar aðferðir í eigindlegum rannsóknnum. Rannsóknarsniðið voru starfsmenn og millistjórnendur *Fyrirtækisins*

<sup>58</sup> Kotler (2001).

<sup>59</sup> Narver (1998).

<sup>60</sup> Kohli (1990).

<sup>61</sup> Kotler (2001).

<sup>62</sup> Dreher (1994).

<sup>63</sup> Jaworski (1993).

<sup>64</sup> Jaworski (1993).

<sup>65</sup> Sjá nánar á [www.kluweronline.com/issn/1382-3019/current](http://www.kluweronline.com/issn/1382-3019/current) (Journal of Market-Focused Management).

<sup>66</sup> Framkvæmd haustið 2000.

<sup>67</sup> Framkvæmd haustið 1999.

sem á einhvern hátt höfðu orð á sér fyrir að veita góða þjónustu. Viðmælendur voru valdir í samráði við stjórnendur. Gagnaöflun stóð yfir í tvo mánuði og voru tekin fjögur 1-1,5 klst. löng viðtöl og þrjár þátttökuathuganir. Þátttökuathuganirnar fólust annars vegar í því að dvelja með tveimur viðmælenda hluta úr degi við störf þeirra og hins vegar í að dvelja í þjónustukerfi *Fyrirtækisins* í einn dag.

Rannsóknarspurningarnar voru þrjár:

1. Hvað þrýðir góðan starfsmann *Fyrirtækisins*?
2. Hvaða umhverfislegu þættir virka hvetjandi til að veita góða þjónustu?
3. Hvaða hindranir standa í vegi fyrir því að hægt sé að veita góða þjónustu?

Í viðtölunum var ekki fylgt ákveðnum spurningalista en lögð á það áhersla að fjalla um ákveðin atriði eins og starfsferil, samskipti, skipulag og þjónustu. Framkvæmd viðtala sem þessara fara að nokkru leyti eftir reynslu þess sem þeim stýrir en höfundur hefur gert á bilinu 600–700 greinandi viðtöl á undanförunum árum. Öll viðtöl voru tekin upp á segulband, þau skráð niður og unnið úr þeim með hefðbundnum aðferðum. Margt af því sem kemur fram í viðtölunum tengist forsendum markaðshneigðar og byggir því greining höfundar á því hvort *Fyrirtækið* geti aukið markaðshneigð að nokkru leyti á þeim.

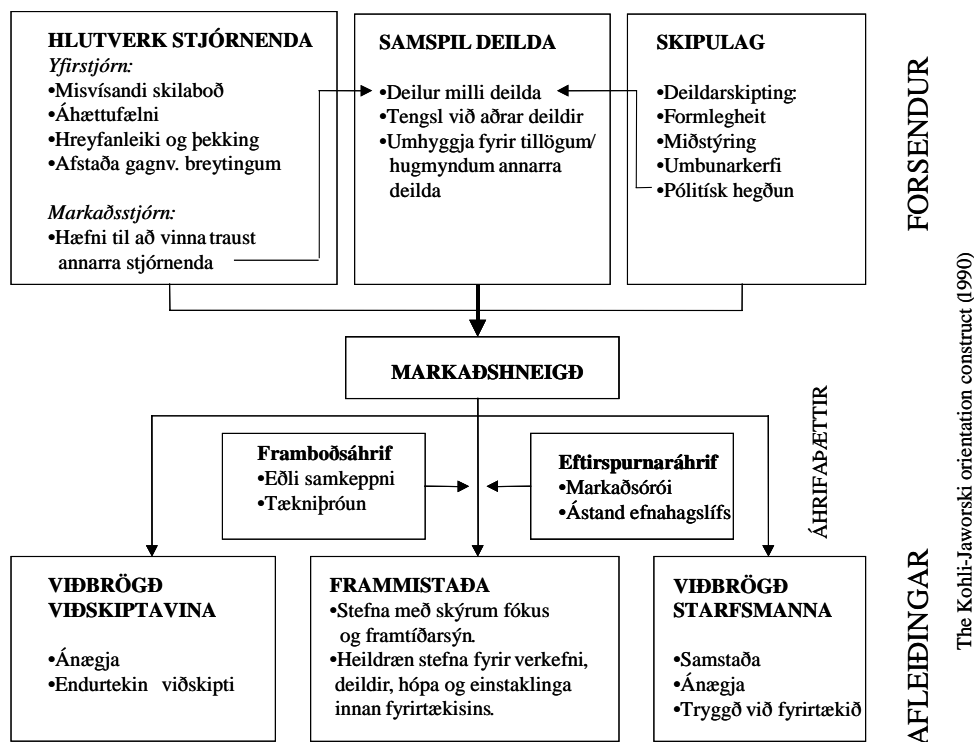
Seinni rannsóknin var óformleg að því leyti að viðtöl voru ekki tekin upp og skráð með þeim hætti sem gert var í fyrri rannsókninni. Umræðuramminn var hins vegar mjög skýr en þar var beinlínis gengið út frá greiningarlíkani<sup>68</sup> sem kennt er við Kohli og Jaworski og lögð á það áhersla að skoða þær forsendur sem þurfa að vera fyrir hendi svo um árangursríka innleiðingu verði að ræða. Þessum forsendum er skipt upp í þrjú svið, hlutverk stjórnenda, samspil deilda, og skipulag. Sjá má líkanið á mynd 7. Rætt var við alla stjórnendur *Fyrirtækisins*, nokkra starfsmenn en einnig þrjá stjórnendur annarra opinberra fyrirtækja.

Þrátt fyrir að ekki megi yfirfæra þá greiningu sem hér er fjallað um yfir á öll opinber eða hálfopinber fyrirtæki og stofnanir, er ljóst að skipulagsheildir sem þessar eiga margt sameiginlegt. Það á ekki síst við um menningu, ytri aðstæður, stjórnun, samskipti og skipulag. Tilgangur greiningarinnar er að kanna hvort opinbert fyrirtæki á þjónustusviði geti aukið hjá sér markaðshneigð og hvað standi helst í vegi fyrir því. Það eru einkum þessi atriði sem höfundur telur að megi yfirfæra að nokkru leyti á opinberan rekstur almennt.

---

<sup>68</sup> Sjá Kohli (1990), Jaworski (1993) og Dreher (1994).





Mynd 7. Líkan Kohli og Jaworski um uppbyggingu markaðshneigðar.

Líkaninu, sem stuðst er við í umræðunni og sjá má á mynd 7, er skipt í þrjá hluta sem eru forsendur, áhrifapættir og afleiðingar eða áhrif. Í framhaldinu verður gerð grein fyrir hverjum og einum hluta, með sérstaka áherslu á forsendur, og sú fræðilega umfjöllun tengd starfsumhverfi og starfsaðstæðum hins opinbera fyrirtækis.

#### 4.1 Forsendur markaðshneigðar

Skilgreindir eru þrír þættir sem forsendur fyrir því að hægt sé að innleiða markaðshneigð. Þessir þættir eru hlutverk yfirstjórnenda, samspil deilda og skipulag. Með forsendum er átt við að innan hversrar skipulagsheildar séu ákveðnar aðstæður og fyrirkomulag, sem hefur áhrif á hversu auðvelt eða erfitt sé að auka markaðshneigð innan viðkomandi einingar.

##### 4.1.1 Þáttur yfirstjórnenda

Þáttur yfirstjórnenda skiptir miklu máli ef takast á að innleiða markaðshneigð. Þannig er nauðsynlegt að yfirstjórnendur tileinki sér þá hugsun sem að baki markaðshneigðar býr og rugli henni ekki saman við sölu- eða auglýsingamennsku. Nauðsynlegt er að allir yfirstjórnendur tileinki sér þennan hugsunarhátt og láti hann koma fram í samskiptum sínum við aðra starfsmenn.<sup>69</sup> Það er því líklegt að illa gangi að innleiða markaðshneigð eða markaðsleg vinnubrögð, ef yfirstjórnendur tengja þann málaflokk aðeins við auglýsingar, aðrar kynningar eða sölustarf. Það er dæmi um misvísandi skilaboð þegar yfirstjórnandi segist vilja vera markaðssinnaður en lætur ekki fylgja með nauðsynlegt fjármagn, mannafla og skipulag til að sinna þeim verkefnum sem því tengjast.

<sup>69</sup> Best (1997) sjá einnig Locander (2002).

Segja má að *Fyrirtækið* hafi haft kjöraðstæður til að tileinka sér og innleiða ný vinnubrögð en við skipulagsbreytingar 1995 voru þrjár af fjórum yfirstjórnendum nýir og komu því að fyrirtækinu án þess að vera bundnir af fortíðinni.<sup>70</sup> Sex árum síðar sköpuðust aftur hliðstæðar aðstæður en þá voru gerðar skipulagsbreytingar og nýr forstjóri ráðinn.

Annar mikilvægur þáttur sem snýr að yfirstjórnendum er viljinn til að taka áhættu en ef marka má rannsókn Jaworski (1993) og Kohli gerir innleiðing markaðshneigðar nánast kröfu um að ákveðin áhætta sé tekin svo hægt sé kynna nýjungar í vöruþróun og nýsköpun, sem er nauðsynlegt til að mæta breytilegum þörfum á markaðinum.<sup>71</sup> Hér er ekki átt við að stjórnendur eigi endilega að vera áhættusæknir. Reynslan sýnir að það ganga ekki allar nýjar hugmyndir upp og þá þarf viðhorfið að vera að læra eigi af mistökunum og að menn séu áfram hvattir til dáða.

Ætla má að á tímabilinu 1996-1999 hafi vilji og þor yfirstjórnenda *Fyrirtækisins* til að taka áhættu aldrei verið meiri enda hafði það gengið í gegnum meiri breytingar á þessum tíma en nokkru sinni áður. Sem dæmi um þetta voru gerðar breytingar á grunnþjónustu fyrirtækisins og gengu þær í gildi árið 1996 eftir langan undirbúning. Þar á undan hafði slík breyting ekki verið gerð síðan 1970, þ.e. þjónustan hafði að grunni til verið óbreytt í aldarfjórðung. Í viðtölum við stjórnendur *Fyrirtækisins* kom fram að áhættufælni hefur ráðið mestu um að ekki var ráðist í svo viðamiklar breytingar fyrr. Vitað var að hluti breytinganna, sem tóku gildi 1996, myndi vekja hörð viðbrögð, bæði meðal þeirra sem stóðu fyrir utan fyrirtækið, þ.e. viðskiptavina og hagsmunaaðila, en ekki síður hjá starfsmönnum þess. Hluti breytinganna gekk út á að endurskoða með hvaða hætti þjónustan var framkvæmd og kom því, í mörgum tilvikum, meira við starfsmenn en viðskiptavinum.

Einnig voru innleiddar nýjar starfsaðferðir á þessum tíma, s.s. reglulegar mælingar og gæðaeftirlit, þjónustumat meðal viðskiptavina, markaðsrannsóknir og opnað var fyrir þjónustusíma þar sem viðskiptavinir voru beinlínis hvattir til að kvarta og/eða koma með ábendingar um það sem betur mætti fara í þjónustunni.

Á hinn bóginn verður að benda á þá staðreynd að fyrirtækið hafði yfir sér pólitíska stjórn. Það gerði það að verkum að áhættufælni yfirstjórnenda var til staðar og virtist fara vaxandi eftir því sem þeir voru búnir að vera lengur í starfi. Í viðtölunum, bæði þeim formlegu og óformlegu, voru nefnd dæmi um að stjórnendur fyrirtækja leggja ekki út í vissar ákvarðanatökur, af ótta við viðbrögð úr hinu pólitíska umhverfi. Viðbrögðin, sem óttast er, geta verið margvísleg, s.s. refsing, illt umtal, einelti og aðrar ofsóknir sem yfirstjórnendur verða að sætta sig við, ýmist beint frá stjórnmalamönnum eða eftir öðrum leiðum, s.s. í gegnum hagsmunasamtök starfsmanna og/eða ýmis hagsmunasamtök íbúa.

Ekki er víst að óttinn eigi í öllum tilvikum við rök að styðjast en ef marka má þær upplýsingar sem komu fram í viðtölunum má ætla að hann sé fyrir hendi og endurspeglar í störfum yfirstjórnenda. Þetta þyrfti hins vegar að kanna mun betur og gæti það verið gert með viðtalarannsókn eða megingindlegri rannsókn. Á það skal þó bent að í viðtölum myndast, ef vel eru framkvæmd, trúnaður sem ekki fæst með

---

<sup>70</sup> Morgan (1997).

<sup>71</sup> Sjá einnig Morgan (1997).

því að leggja fyrir spurningalista. Það kann því að vera vissum takmörkunum háð að fá fram viðkvæmar trúnaðarupplýsingar með öðrum hætti en í viðtölum.

Hvað varðar stjórnun markaðsmála er mikilvægt að hafa í huga hvernig markaðsmál eru skilgreind. Mikilvægt er að markaðsmál séu ekki skilgreind þröngt, t.d. aðeins sem kynningarmál eða sölumál, heldur sem starfsemi sem allar deildir þurfa að sinna með einum eða öðrum hætti. Þannig er mikilvægt að markaðsstjórnin efla tengsl sín við aðrar deildir, t.d. með þátttöku í verkefnum og þróunarstarfi og leggi þannig sitt af mörkum til að koma í veg fyrir hugsanlegar deilur eða ágreining milli deilda.

#### 4.1.2 Samspil deilda

Í rannsóknum Kohli (1990) og Jaworski (1993) er sérstaklega fjallað um samspil deilda. Tvær tilgátur eru nefndar þar sem önnur segir að eftir því sem ágreiningur er meiri á milli deilda, þeim mun erfiðara er að auka markaðshneigð, en hin segir að eftir því sem samspil og samvinna deilda er meiri þeim mun auðveldara er að auka markaðshneigð. Í niðurstöðum rannsóknarinnar kemur fram að sterk tengsl eru þarna á milli eins og tilgáturnar gengu út frá.<sup>72</sup>

Mikilvægt er að viðhafa starfsemi sem kemur í veg fyrir ágreining milli deilda og stuðlar að aukinni samvinnu þeirra. Í kjölfar skipulagsbreytinga hjá *Fyrirtækinu* árið 1995 var tekið upp ákveðið fundakerfi. Þannig voru vikulega samráðsfundir forstöðumanna með forstjóra og reglulega samráðsfundir forstöðumanna og deildarstjóra. Einnig voru tekin upp ný vinnubrögð hvað varðar hópvinnu og aðkomu starfsmanna að verkefnum og var það regla að mynda þverfaglega vinnuhópa um öll stærri verkefni.

Þrátt fyrir þetta var nokkur brestur á fyrirkomulaginu. Sem dæmi voru afar sjaldan haldnir samráðsfundir milli deilda sem ekki heyrðu undir sama sviði. Nokkuð bar á togstreitu á milli deilda, jafnvel þeirra sem tilheyrðu sama sviði. Hér er komið að einu af grundvallaratriðum í markaðsfræðinni sem er að átta sig á því hvert sé hlutverk tiltekinnar starfsemi innan fyrirtækisins.<sup>73</sup> Starfsmenn í deild A áttu t.d. erfitt með að gera sér grein fyrir þjónustuhlutverki sínu gagnvart viðskiptavinum fyrirtækisins og starfsmenn í deild B áttu erfitt með að gera sér grein fyrir þjónustuhlutverki við deild A.

#### 4.1.3 Skipulag

Ein af þremur grundvallarforsendum fyrir innleiðingu markaðshneigðar, er skipulag. Þar er fyrst og fremst horft til fimm þátta, deildarskipulags, formlegheita, miðstýringar, umbunarkerfis og pólitískrar hegðunar.

Starfsemi *Fyrirtækisins* var skipt í þrjú svið, sem í sameiningu áttu að vinna að því að fyrirtækið framfylgdi hlutverki sínu og næði markmiðum. Þetta stjórnskipulag tók gildi 1995 og var ætlað að auka þjónustuhæfni og markaðsleg vinnubrögð.

<sup>72</sup> Jaworski (1993).

<sup>73</sup> Kotler (1994) og Ryan (1996).

Í tilgátum Kohli (1990) og Jaworski (1993) er gengið út frá því að eftir því sem formlegheit (e. formalization), miðstýring (e. centralization) og deildarhyggja (e. departmentalization) eru meira áberandi, þeim mun erfiðara er að innleiða markaðshneigð. Ennfremur er sett fram tilgáta þess efnis að eftir því sem umbunarkerfi/bónuskerfi tekur meira mið af markaðslegum gildum (e. market-based reward system), þeim mun auðveldara er að innleiða markaðshneigð. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að sterk, jákvæð tengsl, séu milli umbunarkerfis og innleiðingar markaðshneigðar en að sama skapi séu sterk, neikvæð tengsl, milli miðstýringar og innleiðingar markaðshneigðar.<sup>74</sup>

Eðlilegt er því að skoða sérstaklega þessa tvo þætti hjá *Fyrirtækinu*. Þó svo að nokkuð hafi dregið úr miðstýringu þá var hún enn til staðar og átti það sérstaklega við gagnvart framlínufólki, þrátt fyrir mikilvægi valddreifingar í þjónustufyrirtækjum.<sup>75</sup> Ástæður fyrir þessu geta verið margar og má m.a. rekja til starfsumhverfis og menningar fyrirtækisins. Nokkurs konar hefð er fyrir miðstýringu í opinbera kerfinu og þrátt fyrir að markmið gangi út á aukna valddreifingu þá er eins og illa gangi að koma henni á þegar til á að taka.

Vert er að leiða hugann að tveimur þáttum sem skýringu á þessu. Í fyrsta lagi virðist ákveðið vantraust vera til staðar og í öðru lagi ber nokkuð á svokölluðum "smákóngahætti", en báðir þessir þættir eiga stóran þátt í því hve illa gengur að dreifa valdi.<sup>76</sup>

Ekki var til staðar formlegt umbunarkerfi<sup>77</sup> hjá *Fyrirtækinu*. Ef marka má niðurstöður Jaworski (1993) og Kohli er slíkt nauðsynlegt ef takast á að auka markaðshneigð. Ekki er sama hvernig umbunarkerfið er, þannig væri t.d. umbunarkerfi sem byggir á mætingum til vinnu ekki það sem þyrfti til að auka markaðshneigð, heldur þarf slíkt kerfi að taka mið af markaðslegum gildum og þá hve vel þeim, sem eiga að fá umbun, tekst að uppfylla þarfir og langanir viðskiptavinarins. Ein af forsendum fyrir því er meðal annars valddreifing.

Margt bendir því til að ætli stjórnendur opinberra fyrirtækja að auka markaðshneigð, þurfi þeir að finna leið til að auka valddreifingu innan fyrirtækisins, forma umbunarkerfi sem tekur mið af því að uppfylla þarfir viðskiptavinarins og gera starfsmönnum grein fyrir hverjar þær þarfir eru.

---

<sup>74</sup> Jaworski (1993).

<sup>75</sup> Zeithaml (1996).

<sup>76</sup> Sjá Morgan (1997).

<sup>77</sup> Svo kallað bónuskerfi var í deild B en það tók fyrst og fremst mið af afköstum og viðveru frekar en t.d. þjónustuvilja eða ánægju með þjónustu.

#### 4.2 Áhrifaþættir markaðshneigðar

Í rannsóknnum sínum nefna Kohli (1990) og Jaworski (1993) að ákveðnir ytri þættir geti haft áhrif á hve mikið markaðshneigð fyrirtækja skili sér í árangri þeirra. Þrátt fyrir að niðurstaða þeirra sé sú að markaðshneigð skili sér alltaf í betri frammistöðu skipulagsheilda, óháð þessum ytri þáttum, þá skal fjallað um þá stuttlega hér.

##### 4.2.1 Breytingar á markaði, órói

Sett er fram sú tilgáta að því meiri órói sem er á markaði (e. market turbulence), þeim mun sterkari séu tengsl markaðshneigðar og árangurs. Með óróa á markaði er átt við hve örar breytingar eru á samsetningu viðskiptavina og væntingum þeirra. Niðurstöður rannsókna Jaworski (1993) bentu til þess að sterk tengsl væri milli árangurs og markaðshneigðar, óháð þessum áhrifaþætti.

Þetta styður þá afstöðu *Fyrirtækisins* að hafa markaðsleg gildi að leiðarljósi<sup>78</sup> þó svo að lítil breyting sé á samsetningu viðskiptavina og væntingum þeirra. Hafa ber þó í huga að frá 1970 hafa orðið miklar breytingar á viðskiptavinahópnum og mun meiri kröfur eru gerðar til þjónustunnar nú en þá.

##### 4.2.2 Samkeppni

Í rannsóknnum Kohli (1990) og Jaworski (1993) er sett fram sú tilgáta að eftir því sem samkeppnin er meiri, því sterkari tengsl séu milli markaðshneigðar og árangurs. Niðurstaðan benti hins vegar til þess að þrátt fyrir litla samkeppni mátti sjá jákvæð tengsl milli markaðshneigðar og árangurs skipulagsheildarinnar.

Það skiptir að sjálfsgöðu máli hvernig samkeppni og árangur er skilgreindur. Þannig má skilgreina samkeppni út frá tveimur sjónarhornum, annars vegar út frá atvinnugreininni og hins vegar út frá markaðinum eða þörfinni.<sup>79</sup> Þegar samkeppni er skilgreind út frá atvinnugreininni er horft til fyrirtækja sem starfa í sömu grein, t.d. bílaframleiðendur, bílasalar, blómasalar, skólar o.s.frv. Þegar samkeppni er skilgreind út frá markaði er horft til þarfa og markhópa og litið svo á að þeir sem uppfylli sömu þarfir eða þjóni sömu hópum, eigi í innbyrðis samkeppni, þrátt fyrir að starfa í ólíkum greinum. Þannig gæti kvöldskóli átt í samkeppni við kvikmyndahús, þar sem keppt er um sama tíma, og gólfefnasali gæti átt í samkeppni við ferðaskrifstofu, þar sem keppt er um sömu peningana.

Fyrirtækið sem hér um ræðir hafði einkaleyfi til að veita þjónustu sína á markaðinum. Undir slíkum kringumstæðum er hætt við að litið sé þannig á að ekki sé um neina samkeppni að ræða. Á hinn bóginn eru til aðrar ólíkar leiðir til að fullnægja þörfunum sem fyrirtækið sinnir þannig að frá sjónarhóli þarfanna eða markaðarins er samkeppni fyrir hendi. Þess vegna er mikilvægt að taka mið af samkeppninni í hinum víðara skilningi þegar hugleitt er hvort eigi að auka markaðshneigð.

<sup>78</sup> Kemur fram í stefnu *Fyrirtækisins*.

<sup>79</sup> Kotler (2001).

### 4.2.3 Tækniþróun

Þriðji þátturinn varðar tækniumhverfið og þróun þess. Sett er fram tilgáta þess efnis að eftir því sem tækniþróun sé örari á markaði, þeim mun veikara samband sé milli markaðshneigðar og árangurs. Ef marka má niðurstöður Jaworski (1993) og Kohli þá er þessi tilgáta hrakin. Þrátt fyrir öra tækniþróun virðast sterk tengsl milli markaðshneigðar og árangurs skipulagsheildar. Fyrirtæki sem starfar í umhverfi þar sem tækniþróun er hröð, geti því náð enn betri árangri með því að auka markaðshneigð en að gera það ekki.

### 4.2.4 Efnahagsumhverfið

Fjórða atriðið, sem Kohli (1990) og Jaworski (1993) setja fram sem tilgátu, snýr að almennu efnahagsástandi. Áhugavert er að skoða tilgátuna og bera hana saman við það umhverfi sem *Fyrirtækið* starfar í. Tilgátan segir að eftir því sem efnahagsástand er verra, þeim mun sterkari tengsl séu milli markaðshneigðar og árangurs skipulagsheildarinnar.

Ef umhverfi *Fyrirtækisins* er skoðað má halda því fram að þessu sé öfugt farið, þ.e. eftir því sem almennt efnahagsástand er betra, þeim mun mikilvægari er markaðshneigð fyrir árangur þess og er þá átt við alla þætti tengda afleiðingunum, þ.e. þeim sem snúa að ánægju viðskiptavina, beinum rekstrarárangri og svo áhrif á starfsmannamál. Þegar efnahagsástand er gott þá gera viðskiptavinir *Fyrirtækisins* meiri kröfur vegna aukins kaupmáttar og kaup á staðgönguvöru verður einfaldlega raunhæfari kostur fyrir fleiri en ella. Það er því mjög mikilvægt við aðstæður sem þessar að sinna þörfum og óskum viðskiptavinanna eins vel og hægt er og hafa markaðsleg gildi að leiðarljósi. Með því móti má koma í veg fyrir að fleiri yfirgefi þjónustuna en þeir sem bætast við. Í góðu efnahagsástandi skapast einnig órói í starfsmannahópnum þar sem eftirspurn eftir vinnuafli eykst og þá bjóðast starfsmönnum tækifæri sem gefa meira í aðra hönd en *Fyrirtækið* hefur ráð á.

Það er því margt sem bendir til þess að þessi tilgáta eigi alls ekki við um starfsumhverfi *Fyrirtækisins*, heldur þvert á móti geri gott efnahagsástand enn frekari kröfu til þess að fyrirtækið auki markaðshneigð í starfsemi sinni.

## 4.3 Afleiðingar eða áhrif markaðshneigðar

Í rannsóknum Kohli (1990) og Jaworski (1993) eru settar fram tilgátur sem tengjast afleiðingum eða ávinningi þess að innleiða markaðshneigð í skipulagsheild. Skipta má þessum ávinningi í þrjá hluta, þ.e. viðbrögð viðskiptavina, beina frammistöðu skipulagsheildar og viðbrögð starfsmanna.

### 4.3.1 Viðbrögð viðskiptavina

Ekki eru settar fram neinar beinar tilgátur í rannsóknum Kohli (1990) og Jaworski (1993) varðandi þennan þátt. Það er hins vegar almennur skilningur þeirra sem tileinkað hafa sér markaðslegan hugsunarhátt og markaðsleg gildi að slíkt skili sér í aukinni ánægju viðskiptavina og tryggð þeirra. Nægir í því sambandi að benda á

kenningar sem hafa komið fram um tengslamarkaðsfærslu<sup>80</sup> (e. relationship marketing) ásamt hugmyndum varðandi tengsl ánægju viðskiptavina við gæði, þjónustu og virði.<sup>81</sup> Hér er því litið á að ávinningur af ríkri markaðshneigð skili sér í aukinni ánægju viðskiptavina og þar með tryggð þeirra við vörur fyrirtækisins.

#### 4.3.2 Bein frammistaða fyrirtækisins

Samkvæmt Kohli (1990) og Jaworski (1993) er líklegt að áhrif markaðshneigðar, fyrir utan það að skila betri hagnaði<sup>82</sup>, skili sér í stefnu með skýra áherslu og framtíðarsýn ásamt heildrænni stefnu fyrir verkefni, deildir, hópa og einstaklinga innan fyrirtækisins.

Hvað *Fyrirtækið* varðar, þá hafði fyrirtækið skýra mynd af hlutverki sínu og framtíðarsýn.<sup>83</sup> Nokkuð vantaði þó upp á að um heildræna stefnu fyrir öll verkefni, deildir, hópa og einstaklinga innan þess hafi verið að ræða. Í skilgreiningu á hlutverki fyrirtækisins er lögð áhersla á frumkvæði, markvissa boðmiðlun, gæði og aðlögunarhæfni að breytilegum þörfum markaðarins. Ennfremur er lögð áhersla á hagkvæmni í rekstri, að fyrirtækið nýti sér tækninýjungar sem styðja starfsemina á hverjum tíma og að gengið sé út frá rekstrarlegum forsendum við ákvarðanatöku. Framtíðarsýnin gerði ráð fyrir að ímynd *Fyrirtækisins* einkenndist af virðingu, þjónustulund og vingjarnlegu viðmóti. Að fyrirtækið væri opið fyrir nýjungum og fljótt að bregðast við breyttum aðstæðum á markaði. Framtíðarsýnin gerði ennfremur ráð fyrir að fyrirtækið yrði þekkt fyrir að hafa markaðsleg gildi að leiðarljósi, yrði öflugt þjónustufyrirtæki og þekkt fyrir ábyrga starfsemi gagnvart umhverfinu.

Í eyrum einhverra kann þetta að hljóma sem hver annar fagurgali, sem á sér litla stoð í raunveruleikanum. Að hluta til kann það að hafa verið rétt en þó hafði þessi yfirlýsta stefna nýst við að ná fram ýmsum markmiðum sem þurfti að ná til að tryggja velferð starfseminnar. Þannig var stefnan notuð í viðtölum við starfsmenn, t.d. þegar einhver hafði kvartað eða viðkomandi ekki unnið starf sitt sem skyldi. Stefnan var einnig grunnur margra verkefna sem voru sett af stað vegna þess að stefnan sem slík gerði ráð fyrir því. Þannig má nefna reglulegar mælingar, greiningar, gæðaeftirlit, samráðsfundi, starfsmannaviðtöl, frammistöðumat og ýmis önnur verkefni sem fyrst og fremst eru til komin eftir skipulagsbreytingarnar sem tóku gildi 1995.

#### 4.3.3 Viðbrögð starfsmanna

Samkvæmt rannsóknum Kohli (1990) og Jaworski (1993) getur markaðshneigð leitt til jákvæðara viðhorfs starfsmanna sem skilar sér í aukinni samstöðu á meðal þeirra, ánægju og tryggð við fyrirtækið.

Segja má að hér hafi *Fyrirtækið* verið komið einna styst í þróun sinni til aukinnar markaðshneigðar. Margt kemur til, s.s. menning en ekki síst, ef marka má það sem

<sup>80</sup> Sjá t.d. Zeithaml (1996), Hollensen (2003) og Zinkhan (2002).

<sup>81</sup> Kotler (1994).

<sup>82</sup> Sjá Narver (1990).

<sup>83</sup> Kemur fram í stefnu fyrirtækisins.

fram kom í viðtölum, pólitísk afskipti undangengin ár. Nauðsynlegt er að efla starfsemi, sem hefur það að markmiði að styrkja þá þætti sem að framan eru taldir. Mikill kostnaður, bæði beinn og óbeinn, verður til þegar óánægja er til staðar hjá starfsfólki, ekki síst þegar um þjónustufyrirtæki er að ræða<sup>84</sup> og væri því mikill ávinningur af aukinni markaðshneigð á starfsmannamál.

Af umfjölluninni hér að framan má ráða að *Fyrirtækið* hafi að einhverju leyti tileinkað sér markaðshneigð og markaðsleg vinnubrögð. Ýmsir annmarkar koma þó í ljós við greiningu á stöðu fyrirtækisins, sem rekja má fyrst og fremst til menningar, sögu og skipulags þess. Þannig hafi miðstýring verið áberandi og nokkuð borið á togstreitu milli deilda en bæði þessi atriði eru talin standa í vegi fyrir því að fyrirtæki geti aukið markaðshneigð sína. Ennfremur séu pólitísk áhrif ekki langt undan þegar um opinbera starfsemi er að ræða en þau geta tafið fyrir þeirri vinnu sem stuðla að aukinni markaðshneigð.

## 5. Lokaorð

Markaðshneigð má lýsa sem fyrirtækjamenningu sem gerir ráð fyrir að allir starfsmenn einbeita sér að því að veita viðskiptavininum sem mestan ávinning af viðskiptum/samskiptum sínum við skipulagsheildina.<sup>85</sup> Til að þetta sé gerlegt þarf að greina aðstæður í markaðsumhverfinu, miðla þeim upplýsingum innan skipulagsheildarinnar og tryggja að hegðun hennar taki mið af nýfenginni þekkingu.<sup>86</sup> Leiðirnar sem skipulagsheildirnar hafa til að ná þessu fram eru öflugar markaðsrannsóknir, öflugt innra markaðsstarf og vel skilgreindir mælikvarðar á árangur.<sup>87</sup>

Í nútíma markaðsstarfi er lögð áhersla á þrjú meginverkefni; greiningu, mótun stefnu og útfærslu markaðsáætlunar. Þrátt fyrir að auglýsingar gegni ákveðnu hlutverki í markaðsáætlanagerð, hefur dregið úr því mikilvægi. Auglýsingar eru liður í útfærsluhluta markaðsáætlanagerðarinnar, og það sem meira er, aðeins eitt af ótal verkefnum þar.<sup>88</sup>

Í þessari grein hefur verið lögð áhersla á að kynna markaðsáherslur og markaðshneigð. Fjallað hefur verið um upphaf og þróun markaðsfræðinnar og gerð grein fyrir mismunandi áherslum sem fyrirtæki og stofnanir geta viðhaft í starfsemi sinni.

Þá fjallar höfundur um það sjónarmið hvort opinber og hálfopinber fyrirtæki eða stofnanir geti eða ættu að tileinka sér markaðshneigð. Í því sambandi er starfsumhverfi eins opinbers fyrirtækis skoðað í ljósi rannsókna Kohli (1990) og Jaworski (1993). Þar er fjallað um forsendur, áhrifaþætti og afleiðingar markaðshneigðar. Af umfjölluninni má ráða að *Fyrirtækið* hafi að einhverju leyti tileinkað sér markaðshneigð og markaðsleg vinnubrögð. Ýmsir annmarkar koma þó í ljós við greiningu á stöðu fyrirtækisins, sem rekja má fyrst og fremst til menningar,

<sup>84</sup> Zeithaml (2003), sjá einnig Leland (1995), Lovelock (2002) og Haksever (2000).

<sup>85</sup> Narver (1998).

<sup>86</sup> Kohli (1990).

<sup>87</sup> Kotler (2001).

<sup>88</sup> Kotler (2001).



sögu og skipulags þess. Þannig hafi miðstýring verið áberandi og nokkuð borið á togstreitu milli deilda, en bæði þessi atriði eru talin standa í vegi fyrir því að fyrirtæki geti aukið markaðshneigð. Ennfremur séu pólitísk áhrif ekki langt undan þegar um opinbera starfsemi er að ræða en þau geta tafið fyrir þeirri vinnu sem stuðla að aukinni markaðshneigð.

Nauðsynlegt er að gera magnbundna rannsókn til að kanna hvernig staða markaðshneigðar er hjá opinberum fyrirtækjum. Til eru nokkrir staðlaðir spurningalistar, s.s. MARKOR<sup>89</sup> og MKTOR<sup>90</sup>. Þessi mælitæki hafa þó verið gagnrýnd og m.a. bent á að mæliaðferðin og úrtakið sé í eðli sínu framleiðslumiðað í stað þess að vera markaðsmiðað.<sup>91</sup> Einnig hefur MARKOR mælikvarðinn tekið nokkrum endurbótum frá sinni upphaflegu mynd.<sup>92</sup> Það er því ljóst að töluverða vinnu þyrfti til að hanna mælitæki sem legði mat á markaðshneigð hjá opinberum fyrirtækjum eða stofnunum.

## Heimildir

- Adcock, D., Bradfield, R., Halborg, A., & Ross, C. (1998). *Marketing, Principles and Practice*. London: Financial Times Management.
- Anreassen, A. R., & Kotler, P. (2003). *Strategic Marketing for NonProfit Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bagozzi, R. P., Rosa, J. A., Celly, K. S., & Coronel, F. (1998). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Baker, M. (2003). *The Marketing Book*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*, 4, 295-308.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2002). Market orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *Journal of Market Focused Management*, 5, 5-23.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2001). *Advertising and Promotion, An Integrated Marketing Communications Perspective*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Best, R. J. (1997). *Market-Based Management, Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bisp, S. (1999). Barriers to Increased Market-Oriented Activity: What the Literature Suggests. *Journal of Market Focused Management*, 4, 77-92.
- Converse, P. D. (1951). Development of Marketing Theory: Fifty Years of Progress. *Changing Perspectives in Marketing*, 1-31

---

<sup>89</sup> Jaworski (1993).

<sup>90</sup> Narver (1990).

<sup>91</sup> Farrell (2002).

<sup>92</sup> Matsuno (2000).

- Day, G. S., & Wensley, R. (1983). Marketing Theory with a Strategic Orientation. *Journal of Marketing*, 47, 79-89.
- Day, G. S. (1999). Misconceptions about Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, 4, 5-16.
- Dreher, A. (1994). Marketing Orientation: How to Grasp the Phenomenon. *Perspectives on Marketing Management*, 4.
- Farrel, M. (2002). A Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation. *Marketing Bulletin*, 13.
- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2002). Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance? *Journal of Market Focused Management*, 5, 197-217.
- Hagstofa Íslands (1999). *Fjölmiðlun og menning*. Reykjavík: Hagstofa Íslands.
- Haksever, C., Render, B., Russel, R. S., & Murdick, R. G. (2000). *Service Management and Operarions*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hammel, G., & Prahalad, C.K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Hill, E., & O'Sullivan (1996). *Marketing*. London: Addison Wesley Longman Ltd.
- Hollensen, S. (2001). *Global Marketing, A market-responsive approach*. Essex: Pearson Education Ltd.
- Hollensen, S. (2003). *Marketing Management, A Relationship Approach*. Essex: Pearson Education Ltd.
- Hunt, S. D. (1976). The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*, 40, 17-26.
- IM Gallup (1999). *Viðhorfskannanir fyrir SVR*. Reykjavík: IM Gallup.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review*. Mars-April.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights From AtoZ*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2001). *Principles of Marketing*. Essex: Pearson Education Limited.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*.
- Locander, W. B., Hamilton, F., Ladik, D., & Stuart, J. (2002). Developing a Leadership-Rich Culture: The Missing Link to Creating a Market-Focused Organization. *Journal of Market Focused Management*, 5, 149-163.

- Lovellock, C., & Wright, L. (2002). *Services Marketing and Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. London: SAGE Publications.
- Matsuno, K., Mentzer J. T., & Rentz, J. O. (2000). A Refinement and Validation of the MARKOR Scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2, 241-255.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, October.
- Peter, J. P., & Donnelly, J. H. (2001). *Marketing Management, Knowledge and Skills*. Singapore: McGraw-Hill Higher Education.
- Probst, G., & Buchel, B. (1997). *Organizational Learning, The Competitive Advantage of the Future*. Essex: Prentice Hall Europe.
- Ries, A., & Ries, L. (2002). *The Fall of Advertising and the Rise of PR*. Harper Collins Publishers Inc.
- Ryan, C. (1996). *The Master Marketer*. London: Kogan Page Ltd.
- Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56, 1-17.
- Winer, R. S. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Zinkhan, G. M. (2001). Relationship Marketing: Theory and Implementation. *Journal of Marketing*, 5, 83-89.
- Þórhallur Örn Guðlaugsson (2001). *Er þjónustuvilji allt sem þarf?* Reykjavík: Höfundur.
- Þórhallur Örn Guðlaugsson (2003). Mat á staðfærslu við mótun markaðsstefnu. Í Ingjaldur Hannibalsson (Ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum IV* (bls. 425-434). Reykjavík: Háskólaútgáfan.

