

www.ibr.hi.is

Samband markaðshneigðar og frammistöðu fyrirtækja á íslenskum auglýsingamarkaði

Sturla Sigurðsson
Auður Hermannsdóttir

Ritstjórar:

Kári Kristinsson
Magnús Pálsson
Þórður Óskarsson

Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands:
Erindi flutt á ráðstefnu í mars 2012

Ritrýnd grein

Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands

ISSN 1670-8288
ISBN 978-9979-9933-3-9



HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

SAMBAND MARKAÐSHNEIGÐAR OG FRAMMISTÖÐU FYRIRTÆKJA Á ÍSLENSKUM AUGLÝSINGAMARKAÐI

Sturla Sigurðsson, MS í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum
Auður Hermannsdóttir, aðjúnkt, Háskóli Íslands

SAMANTEKT

Markaðshneigð er ákveðin tegund fyrirtækjamenningar sem einkennist af ætlun fyrirtækis til að færa viðskiptavinum sínum framúrskarandi gæði með það að markmiði að hámarka hagnað. Í fyrirtæki með hátt stig markaðshneigðar er áhersla á viðskiptavininn því grundvöllur í allri starfseminni og allir innan fyrirtækisins vinna að þessu sama marki. Markmið rannsóknarinnar var að leggja mat á markaðshneigð fyrirtækja á íslenskum auglýsingamarkaði og kanna samband markaðshneigðar þeirra og frammistöðu. Þátttakendur í rannsókninni voru starfsmenn á þremur stórum auglýsingastofum sem svöruðu MARKOR matskvarða sem er þekkt mælitæki við mat á markaðshneigð. Niðurstöður rannsóknarinnar bentu til þess að jákvætt samband sé á milli markaðshneigðar og frammistöðu fyrirtækja á markaðnum. Þrátt fyrir að stig markaðshneigðar á markaðnum hafi mælst nokkuð yfir meðallagi er töluvert svigrúm fyrir fyrirtæki til að auka hana. Þá má sér í lagi benda á að bæta mætti miðlun upplýsinga innan fyrirtækjanna um markaðinn, en slík miðlun er einn af grundvallarþáttum þess að fyrirtæki geti náð mikilli markaðshneigð.

INNGANGUR

Markaðshneigð (*market orientation*) er eitt mest rannsakaða hugtakið innan markaðsfræðinnar (Gebhardt, Carpenter og Sherry, 2006; Tomaskova, 2009). Um er að ræða ákveðna tegund fyrirtækjamenningar (Narver og Slater, 1990) þar sem ákveðinni aðferðafræði er beitt (Kohli og Jaworski, 1990) við að uppfylla þarfir viðskiptavina. Markaðshneigð einkennist af ætlun fyrirtækisins til að færa viðskiptavinum framúrskarandi gæði með það að markmiði að hámarka hagnað (Darroch, Miles, Jardine og Cooke, 2004; Kara, Spillan og DeShields, 2005) eða í tilfalli fyrirtækja sem ekki eru rekin í ágóðaskyni að ná viðunandi fjárhagslegri niðurstöðu. Menning markaðshneigðs fyrirtækis einkennist af áherslu á viðskiptavininn sem verður miðdepillinn í allri stefnumótun og öll ákvarðanatataka tekur mið af því (Darroch o.fl., 2004; Deshpande og Webster, 1989).

Nokkrar rannsóknir hafa verið framkvæmdar á Íslandi á undanförunum árum þar sem einblínt er á markaðshneigð fyrirtækja, ýmist markaðshneigð einstakra fyrirtækja eða markaðshneigð fyrirtækja á ákveðnum mörkuðum eða sviðum. Má þar nefna rannsóknir á tryggingafyrirtækjum (Auður Hermannsdóttir, 2006), bönkum (Guðrún Erla Jónsdóttir, 2006; Schalk, 2008), hugbúnaðarfyrirtækjum (Hinrik Fjeldsted, 2008), sprotafyrirtækjum (Signý Hermannsdóttir, 2010), lyfjafyrirtæki (Lena Heimisdóttir, 2008) og ýmsum opinberum fyrirtækjum (Ásdís Gíslason, 2011; Ingibjörg Sigþórsdóttir, 2008; Þórhallur Guðlaugsson, 2010).

Markmið rannsóknarinnar er að auka við þessa flóru íslenskra rannsókna og kanna markaðshneigð fyrirtækja á íslenska auglýsingamarkaðnum. Með auknum rannsóknum á fleiri mörkuðum verður mögulega síðar meir hægt að átta sig á mismunandi möguleikum og áhrifum markaðshneigðar á ólíkum mörkuðum og þar með dýpka skilning á viðfangsefninu. Auk þess að leggja mat á markaðshneigð fyrirtækjanna verður frammistaða þeirra í samanburði við samkeppnisaðila athuguð og sambandið milli markaðshneigðar og frammistöðu kannað. Rannsóknarspurningin sem leitað er svara við er: ***Er samband milli markaðshneigðar og frammistöðu fyrirtækja á íslenska auglýsingamarkaðnum?***

Byrjað verður á að fjalla um markaðshneigð, forsendur hennar ásamt þeim áhrifum og ávinningi sem rannsóknir hafa sýnt að markaðshneigð getur skilað fyrirtækjum. Í kjölfarið verður farið yfir þá aðferðafræði sem beitt var við rannsóknina, greint frá niðurstöðum og þær síðan ræddar í samhengi við fyrri rannsóknir.

MARKAÐSHNEIGÐ

Markaðsáhersla (*marketing concept*) er ákveðin hugmyndafræði sem byggist á því að grunnurinn að velgengni fyrirtækja sé áhersla á að uppfylla þarfir og væntingar viðskiptavina (Drucker, 1954; Kohli og Jaworski, 1990; Wrenn, 1997). Innleiðing þessarar hugmyndafræði í starfsemi fyrirtækja hefur verið nefnd markaðshneigð (Brownlie og Saren, 1992; Darroch o.fl., 2004; Esteban o.fl., 2002; Gainer og Padanyi, 2002; Kohli og Jaworski, 1990; Pitt, Caruana og Berthon, 1996; Wrenn, 1997). Í fyrirtækjum með hátt stig markaðshneigðar er stöðugt unnið að því að uppfylla þarfir viðskiptavina og færa þeim framúrskarandi gæði, en það er talið forsenda þess að hægt sé að hámarka hagnað fyrirtækisins (Darroch o.fl., 2004; Kara, Spillan og DeShields, 2005).

Innan markaðshneigðra fyrirtækja er rík áhersla lögð á söfnun upplýsinga um markaðinn, m.a. með markaðsrannsóknum. Unnið er markvisst að því að miðla þeim upplýsingum innan fyrirtækjanna og í kjölfarið unnið að viðbrögðum við upplýsingunum (Day, 1994; Kohli og Jaworski, 1990; Sinkula, 1994). Við mat á því hversu markaðshneigð fyrirtæki eru er því algengast að mæla hvernig fyrirtækin standa að þessum þáttum, þ.e. söfnun, miðlun og viðbrögðum við upplýsingum um markaðinn (sjá t.d. Aggarwal og Shingh, 2004; Kohli, Jaworski og Kumar, 1993; Kurtinaitiene, 2005).

Forsendur markaðshneigðar

Til að hægt sé að hlúa að og byggja upp aukna markaðshneigð innan fyrirtækja verða ákveðnar forsendur að vera til staðar. Þrjár helstu forsendurnar eru trú æðstu stjórnenda á markaðshneigð, gott samspil deilda og styðjandi skipulag fyrirtækja.

Viðhorf æðstu stjórnenda til markaðshneigðar ásamt trú þeirra og skuldbinding gagnvart hugmyndafræði markaðsáherslu er grundvallarforsenda þess að markaðshneigð fyrirtækis geti verið mikil (Chelariu, Quattarra og Dadzie, 2002; Kohli og Jaworski, 1990; Pelham, 1997). Stjórnendur verða með aðgerðum sínum að sýna hversu mikla áherslu þeir vilja að fyrirtækið leggi á markaðshneigð og senda skýr boð um að allir í fyrirtækinu þurfi stöðugt að vera skuldbundnir hugmyndafræði markaðsáherslu (Castro, Armario og Sánchez del Río, 2005; Kohli og Jaworski, 1990; Pelham, 1997).

Samspil og samskipti á milli deilda verða að vera góð til að markaðshneigð geti verið mikil innan fyrirtækis. Þá skipta máli bæði formleg og óformleg samskipti (Kohli og Jaworski, 1990). Deilur milli deilda geta hamlað miðlun upplýsinga um markaðinn og samvinnu á milli deilda sem er einn af grunnþáttum markaðshneigðar. Deilur og spennan á milli deilda getur þannig hamlað markaðshneigð (Jaworski og Kohli, 1993; Kohli og Jaworski, 1990; Selnes, Jaworski og Kohli, 1996).

Ef fyrirtæki ætlar sér að hlúa að eða auka markaðshneigð verður skipulag fyrirtækisins að vera þess eðlis að það styðji við hana (Gosh o.fl. 1994). Miðstýring er almennt talin hafa neikvæð áhrif á markaðshneigð (Jaworski og Kohli, 1993; Lee og Tsai, 2005; Valera og Rio, 2003). Mikilvægt er að umbunarkerfi fyrirtækja miðist við og stuðli að markaðshneigð (Chelariu, Quattarra og Dadzie, 2002; Jaworski og Kohli, 1993; Kohli og Jaworski, 1990; Mohr-Jackson, 1991; Pelham, 1997; Pulendran, Speed og Widing, 2003; Selnes, Jaworski og Kohli, 1996).

Ávinningur markaðshneigðar

Ávinning af markaðshneigð má í grunninn flokka í fjóra þætti; jákvæð áhrif á viðskiptavinum, jákvæð áhrif á viðbrögð starfsmanna, jákvæð áhrif á samkeppnisstöðu fyrirtækja og jákvæð áhrif á frammistöðu fyrirtækja.

Rannsóknir hafa sýnt jákvæð tengsl á milli markaðshneigðar og ánægju viðskiptavina (Castro, Armario og Sánchez del Ríó, 2005; Gainer og Padanyi, 2002). Niðurstöður Narver og Slater (1990) og Maydeu-Olivares og Lado (2003) sýndu jafnframt að fyrirtæki með mikla markaðshneigð halda betur í viðskiptavinum en fyrirtæki með litla markaðshneigð. Grundvallarástæða þess að aukin markaðshneigð hefur jákvæð áhrif á viðskiptavinum er að fyrirtæki með mikla markaðshneigð hafa betri skilning á þörfum viðskiptavina en fyrirtæki með minni markaðshneigð (Kara, Spillan og DeShields, 2005). Markaðshneigð fyrirtækja leggja áherslu á ítarlega þekkingu á þörfum og löngunum viðskiptavina og vinna stöðugt að því að færa þeim framúrskarandi gæði með því að uppfylla þarfir þeirra (Bell og Emory, 1971; Darroch o.fl., 2004; Kara, Spillan og DeShields, 2005; Lawton og Parasuraman, 1980; Pitt, Caruana og Berthon, 1996; Wrenn, 1997).

Markaðshneigð hefur reynst hafa jákvæð áhrif á starfsánægju (Kantsperger og Kunz, 2005; Kohli og Jaworski, 1990; Mohr-Jackson, 1991; Siguaw, Brown og Widing, 1994) og auka tryggð starfsfólks (Castro, Armario og Sánchez del Ríó, 2005; Jaworski og Kohli, 1993; Kohli og Jaworski, 1990; Mohr-Jackson, 1991; Selnes, Jaworski og Kohli, 1996; Siguaw, Brown og Widing, 1994). Samhugur meðal starfsmanna (*esprit de corps*) hefur einnig reynst meiri í markaðshneigðum fyrirtækjum (Jaworski og Kohli, 1993; Kohli og Jaworski, 1990). Talið er að ástæðan sé helst sú að markaðshneigð auki tengsl milli starfsmanna ásamt því að veita þeim þá tilfinningu að þeir tilheyri ákveðnum hópi sem sameiginlega vinnur að því markmiði að uppfylla þarfir og væntingar viðskiptavina (Kohli og Jaworski, 1990).

Í rannsókn Baker og Sinkula (1999) komu fram jákvæð tengsl milli markaðshneigðar og aukningar á markaðshlutdeild fyrirtækja. Rannsókn Narver og Slater (1990) sýndi að þau fyrirtæki sem voru hvað mest markaðshneigð höfðu skapað aðgangshindranir á markaði. Báðir þessir þættir, aukning á markaðshlutdeild og aðgangshindranir, eru til þess fallnir að auka líkur á því að fyrirtæki nái að viðhalda samkeppnisforskoti.

Jaworski og Kohli (1993) fundu sterk jákvæð tengsl milli markaðshneigðar og heildarframmistöðu fyrirtækja. Fjöldi rannsókna hefur stutt það að markaðshneigð hafi fjárhagslega jákvæð áhrif á fyrirtæki (Kara, Spillan og DeShields, 2005; Kohli og Jaworski, 1990; Maydeu-Olivares og Lado, 2003; Narver og Slater, 1990; Ozawa, Cross og Henderson, 2004; Slater og Narver, 1994). Sterk tengsl hafa fundist milli markaðshneigðar og hagnaðar (Homburg og Pflesser, 2000; Kurtinaitiene, 2005; Martin-Consuegra og Esteban, 2007; Narver og Slater, 1990; Pelham og Wilson, 1996) og í rannsóknum Narver og Slater (1990) og Slater og Narver (1994) var sýnt fram á jákvætt samband milli markaðshneigðar og arðsemi eigna. Með hliðsjón af niðurstöðum þessarra rannsókna er eftirfarandi tilgáta sett fram:

H₁: Jákvætt samband er á milli markaðshneigðar fyrirtækja á íslenskum auglýsingamarkaði og heildarframmistöðu þeirra.

Hér á eftir verður farið yfir þá aðferð sem beitt var við ná markmiðum rannsóknarinnar og svara rannsóknarspurningunni um hvort samband sé á milli markaðshneigðar og frammistöðu fyrirtækja á íslenska auglýsingamarkaðnum. Greint verður frá því mælitæki sem notað var, þátttakendum rannsóknarinnar ásamt því að farið verður yfir þá framkvæmd sem beitt var.

Mælitæki

Við mat á markaðshneigð var notaður hinn þekkti matskvarði MARKOR, en hann er eitt mest notaða mælitækið í rannsóknum á markaðshneigð (sá t.d. Aggarwal og Shingh, 2004; Baker og Sinkula, 1999; Bigne o.fl., 2004; Kara, Spillan og DeShields, 2005; Kurtinaitiene, 2005; Perry og Shao, 2002; Pitt, Caruana og Berthon, 1996; Pulendran, Speed og Widing, 2003; Raju og Lonial, 2001; Varela og Rio, 2003; Vorhies og Harker, 2000) þó oft sé hann aðlagður að einhverju leyti. Upphaflega var MARKOR kvarðinn settur fram árið 1993 af Kohli og Jaworski en sú útgáfa sem notuð var í rannsókninni er endurbætt útgáfa Matsuno, Mentzer og Rentz frá árinu 2000. Í útgáfu þeirra Matsuno, Menzer og Rentz er tekið á fleiri þáttum sem geta haft áhrif á viðskiptavinum og samkeppni en í útgáfu Kohli og Jaworski og var af þeim sökum ákveðið að nota útgáfuna frá árinu 2000.

Notuð var íslensk útgáfa af matskvarðanum úr rannsókn Auðar Hermannsdóttur (2006), en til að fyrirbyggja misskilning sem upp kynni að koma vegna þýðingar var sérhver spurning jafnframt höfð á ensku.

Kvarðinn samanstóð af 44 staðhæfingum til að leggja mat á markaðshneigð. Í 15 staðhæfingum var lagt mat á söfnun upplýsinga, í 12 staðhæfingum var lagt mat á miðlun upplýsinga innan fyrirtækisins og í 17 staðhæfingum var lagt mat á viðbrögð við upplýsingum. Alls voru notaðar 7 staðhæfingar til að leggja mat á frammistöðu fyrirtækisins í samanburði við samkeppnisaðila. Sýnt hefur verið fram á sterk tengsl slíkra huglægra mælikvarða og hlutlægra mælikvarða á frammistöðu (Dess og Robinson, 1984). Í rannsóknum á tengslum markaðshneigðar og frammistöðu er algengt að slíkum huglægum mælikvörðum sé beitt (sjá t.d. Jaworski og Kohli, 1993; Narver og Slater, 1990; Slater og Narver, 1994) og þar af leiðandi var talið viðunandi að beita þeirri aðferð við mat á frammistöðu. Beitt var 5 punkta Likert kvarða, en það er algengast að sá kvarði sé notaður þegar MARKOR er beitt. Í þeim breytum þar sem mat var lagt á markaðshneigð táknaði 1 að þátttakendur væru mjög ósammála þeirri staðhæfingu sem sett var fram og 5 táknaði að þeir væru mjög sammála staðhæfingunni. Í þeim breytum þar sem mat var lagt á frammistöðu táknaði 1 að þátttakendur teldu að frammistaða fyrirtækisins væri langt fyrir neðan frammistöðu samkeppnisaðila en 5 táknaði að þátttakendur teldu frammistöðu fyrirtækisins langt fyrir ofan frammistöðu samkeppnisaðila.

Auk breyta sem snéru að markaðshneigð og frammistöðu voru 2 bakgrunnsbreytur þar sem þátttakendur merktu annars vegar við hvort þeir væru stjórnendur eða ekki stjórnendur og hins vegar hversu lengi þeir höfðu starfað hjá fyrirtækinu.

Þátttakendur

Upphaflega var haft samband við þær sjö auglýsingastofur sem eru aðilar að Sambandi íslenskra auglýsingastofa, en þær eru stærstu auglýsingastofur landsins. Ekkert svar barst frá þremur stofum þrátt fyrir ítrekaðar tilraunir og forsvarsmenn einnar stofu neituðu þátttöku á þeirri forsendu að spurningalistinn hentaði ekki þeirra atvinnugrein. Þátttakendur í rannsókninni voru því frá þremur auglýsingastofum. Vegna trúnaðar verður ekki greint frá því um hvaða auglýsingastofur er að ræða, heldur verða þær auðkenndar með bókstöfunum A, B og C. Líkt og sjá má í töflu 1 voru þátttakendur bæði úr hópi stjórnenda og almennra starfsmanna.

Tafla 1. Bakgrunnssupplýsingar um þátttakendur

	Auglýsingatofa			Samtals
	A	B	C	
Fjöldi þátttakenda	7	3	6	16
Hlutfall af fjölda starfsmanna	23%	21%	20%	22%
<i>Staða</i>				
Stjórnendur	2	2	4	8
Almennir starfsmenn	5	1	2	8

Þrátt fyrir að þátttakendur hafi ekki verið mjög margir voru þeir þó rúmlega fimmtungur starfsmanna á þessum þremur auglýsingastofum. Vissulega hefði verið ákjósanlegt að fleiri af starfsmönnum stofanna hefðu tekið þátt, en höfundar líta samt sem áður svo á að þar sem um er að ræða fimmtung starfsmanna, sé hægt að gera ráð fyrir að niðurstöðurnar gefi ágæta mynd af þeirri menningu sem ríkir á hverjum stað.

Framkvæmd

Haft var samband við framkvæmdastjóra þeirra sjö auglýsingastofa sem eru aðilar að Sambandi íslenskra auglýsingastofa þar sem óskað var eftir þátttöku þeirra við rannsóknina. Líkt og komið hefur fram barst ekkert svar frá þremur þessara stofa og forsvarsmenn einnar stofu neituðu þátttöku. Óskað var eftir því að bæði stjórnendur og almennir starfsmenn tækju þátt í rannsókninni. MARKOR matskvarðinn var settur upp á vefsíðunni CreateSurvey.com og tengill á kvarðann sendur framkvæmdastjórum hvernar auglýsingastofu með tölvupósti í ágúst 2011. Óskað var eftir því að framkvæmdastjórnarnir áframsendu tölvupóstinn á alla starfsmenn og hvettu þá til þátttöku. Erfiðlega gekk að ná inn svörum og var fjölmörgum og ítrekuðum aðferðum beitt til þess, m.a. ítrekanir í tölvupósti og símtöl. Opið var fyrir þátttöku í könnuninni í þrjár vikur og á þeim tíma stöðugt unnið að því að reyna að fá starfsfólk til að svara.

NIÐURSTÖÐUR

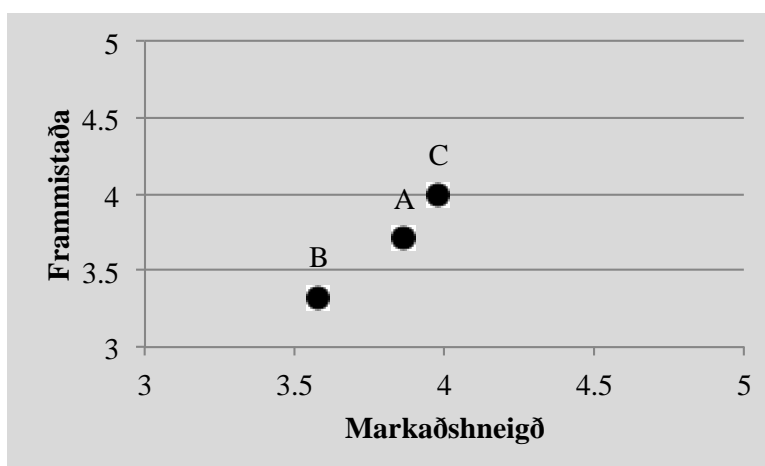
Með MARKOR kvarðanum er lagt mat á þrjá grundvallarþætti markaðshneigðar; söfnun upplýsinga um markaðinn, miðlun þeirra innan fyrirtækisins og viðbragð við upplýsingum. Líkt og hefð er fyrir þegar markaðshneigð er mæld með MARKOR var hvert atriði kvarðans látið vega jafn þungt við mat hvers þáttar. Hver þáttur var svo látinn vega jafn þungt við heildarmat á stig markaðshneigðar þar sem lágt gildi merkir að um lágt stig markaðshneigðar sé að ræða og hátt gildi merkir að um hátt stig markaðshneigðar sé að ræða. Lægsta gildið er 1 og hæsta gildið 5. Í töflu 2 má sjá gildi fyrir söfnun upplýsinga, miðlun þeirra og viðbrögð hjá hverju fyrirtæki ásamt stigi markaðshneigðar. Í töflunni er jafnframt að finna þessar upplýsingar um markaðinn í heild, þ.e.a.s. heildarniðurstöður frá þátttakendum óháð fyrirtæki.

Tafla 2. Stig markaðshneigðar

	Auglýsingatofa A			Auglýsingastofa B			Auglýsingastofa C			Markaðurinn í heild		
	<i>M</i>	<i>sf</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>sf</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>sf</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>sf</i>	<i>N</i>
Söfnun upplýsinga	3,70	0,736	7	3,73	0,115	3	3,98	0,505	3	3,78	0,575	13
Miðlun upplýsinga	3,73	0,593	7	3,06	0,530	3	3,77	0,462	5	3,61	0,577	15
Viðbrögð við upplýsingum	4,16	0,617	6	3,96	0,355	3	4,19	0,364	5	4,13	0,463	14
Markaðshneigð	3,86			3,58			3,98			3,84		

Við mat á frammistöðu voru þátttaendur beðnir um að bera heildarframmistöðu fyrirtækisins á síðasta ári saman við helstu samkeppnisaðila. Auglýsingastofa C reyndist vera með hæsta mat á eigin frammistöðu ($M=4,00$; $sf=0,632$; $N=6$), Auglýsingastofa A var með næsta hæsta matið ($M=3,71$; $sf=0,756$; $N=7$) og Auglýsingastofa B með það lágsta ($M=3,33$; $sf=0,577$; $N=3$). Þar sem fáir þátttakendur voru frá hverju fyrirtæki er ekki óeðlilegt að tölfræðipróf sýndi ekki mun á meðalgildum milli hópa ($p > 0,05$).

Þar sem einungi þrjú fyrirtæki voru til skoðunar er ekki hægt að beita hefðbundnum aðferðum við mat á sambandi á milli markaðshneigðar og frammistöðu. Sambandið er þó hægt að skoða með öðrum leiðum en hefðbundnum tölfræðigreiningum. Á mynd 1 má sjá sambandið milli markaðshneigðar og frammistöðu. Athygli er vakin á því að báðir ásar grafsins byrja á tölugildinu 3 og ná upp í 5.



Mynd 1. Samband markaðshneigðar og frammistöðu

Mynd 1 gefur til kynna að um jákvætt samband sé að ræða á milli markaðshneigðar og frammistöðu. Sú auglýsingastofa sem mælist með hæsta stig markaðshneigðar mælist jafnframt með bestu frammistöðuna í samanburði við samkeppnisaðila að mati þátttakenda. Sú auglýsingastofa sem mælist með lágsta stig markaðshneigðar mælist með lökustu frammistöðuna í samanburði við samkeppnisaðila.

UMRÆÐA OG ÁLYKTANIR

Niðurstöður rannsóknarinnar styðja þá tilgátu sem sett var fram um að jákvætt samband sé á milli markaðshneigðar íslenskra auglýsingastofa og heildarframmistöðu þeirra. Niðurstöðurnar samræmast því þeim fjölda rannsókna sem leitt hafa í ljóst þetta jákvæða samband (sjá t.d. Jaworski og Kohli, 1993; Kara, Spillan og DeShields, 2005; Maydeu-Olivares og Lado, 2003; Narver og Slater, 1990; Ozawa, Cross og Henderson, 2004). Rannsóknin bendir þó til þess að íslenskar auglýsingastofur geti unnið nokkuð í því að bæta markaðshneigð sína. Í því samandi virðist sá þáttur markaðshneigðar sem snýr að miðlun upplýsinga um markaðinn innan fyrirtækjanna, vera nokkuð ábótavant og líklega tilefni fyrir fyrirtækin til að huga sérstaklega að þeim þætti. Það sem einkennir fyrirtæki með mikla markaðshneigð er fyrst og fremst þekking og skilningur á þörfum viðskiptavina (Kara, Spillan og DeShields, 2005). Slík fyrirtæki leggja áherslu á að allir innan fyrirtækisins vinni að því að uppfylla þarfirnar, en til að slíkt takist er nauðsynlegt að allir starfsmenn hafi góðar upplýsingar um hverjar þarfirnar eru. Miðlun upplýsinga um markaðinn er því í raun forsenda þess að allir geti tekið þátt í að uppfylla þarfir viðskiptavina.

Þrátt fyrir að þær auglýsingastofur sem tóku þátt í rannsókninni séu allar stórar á íslenskum markaði, hefði verið ákjósanlegt að fleiri stofur hefðu tekið þátt til að fá betri upplýsingar um hver markaðshneigðin er almennt á þessum markaði. Ákveðnar líkur eru á því að þeir sem samþykki þátttöku í rannsókn sem þessari séu einmitt þeir sem huga meira að þessum málum en aðrir. Það gæti því verið að þessar þrjár stofur sem samþykktu þátttöku séu í raun markaðshneigðari en þær sem ekki tóku þátt. Niðurstöður um markaðshneigð þessa markaðar ber að líta í því ljósi og hafa í huga að hún kann að vera nokkuð lægri í raun yfir markaðinn í heild. Jafnframt hefði verið ákjósanlegt að fleiri innan hvers fyrirtækis hefðu tekið þátt. Það hefði að öllum líkindum gefið betri og raunhæfari mynd af stöðunni. Einnig ber að benda á að sú aðferð sem notuð var við að meta frammistöðu fyrirtækjanna er ekki yfir gagnrýni hafin. Þrátt fyrir að nokkuð sé um að slíkum huglægum mælingum sé beitt í rannsóknum sem þessum (sjá t.d. sjá t.d. Jaworski og Kohli, 1993; Narver og Slater, 1990; Slater og Narver, 1994) geta þær aldrei talist jafn áreiðanlegar og rauntölur úr rekstri fyrirtækjanna.

Áhugavert er að skoða fleiri og fjölbreyttari markaði á Íslandi og leggja mat á samband markaðshneigðar og frammistöðu t.d. við ólík samkeppnisskilyrði. Þrátt fyrir að huglægu mælikvarðarnir á frammistöðu séu gjarnan notaðir væri óneitanlega ákjósanlegt að nálgast hlutlæga mælivarða á þessa þætti.

HEIMILDIR

- Auður Hermannsdóttir (2006). *Markaðshneigð fyrirtækja á íslenska tryggingamarkaðnum*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.
- Aggarwal, N. og Singh, R. (2004). Market orientation in Indian organizations: An empirical study. *Marketing Intelligence and Planning*, 22, 700-715.
- Ásdís Gíslason (2011). *Þróun fyrirtækjamennningar og markaðshneigðar í Orkuveitu Reykjavíkur frá árinu 2007*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóla Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Baker, W. E. og Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 24, 411-427.
- Bell, M. L. og Emory, C. W. (1971). The faltering marketing concept. *Journal of Marketing*, 35 (4), 37-42.
- Bigne, J. E., Blesa, A., Kuster, I. og Andreu, L. (2004). Market orientation: An antecedent to the industrial manufacturer's power. *European Journal of Marketing*, 38, 175-193.
- Brownlie, D. og Saren, M. (1992). The four Ps of the marketing concept: Prescriptive, polemical, permanent and problematical. *European Journal of Marketing*, 26 (4), 34-47.
- Castro, C B., Armario, E. M. Sánchez del Río, M. E. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. *European Journal of Marketing*, 39, 646-721.
- Chelariu, C., Quattarra, A. og Dadzie, K. Q. (2002). Market orientation in Ivory Coast: Measurement validity and organizational antecedent in a sub-Saharan African economy. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 17, 456-470.
- Darroch, J., Miles, M. P., Jardine, A. og Cooke, E. F. (2004). The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: An extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992). *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (4), 29-38.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

- Deshpande, R. og Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Dess, G. G. and Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5 (3), 265-273.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Esteban, A., Millan, A., Molina, A. og Martin-Consuegra, D. (2002). Market orientation in service: A review and analysis. *European Journal of Marketing*, 36, 1001-1021.
- Gainer, B. og Padanyi, P. (2002). Applying the marketing concept to cultural organizations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 182-193.
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S. og Sherry Jr., J. F. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55.
- Gosh, B. C., Schoch, H. P., Taylor, D. B., Kwan, W. W. og Kim, T. S. (1994). Top performing organizations of Australia, New Zealand and Singapore: A comparative study of their marketing effectiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 12 (7), 39-48.
- Guðrún Erla Jónsdóttir (2006). *Starfsfólk í öndvegi. Hugmyndafræði og gagnsemi innri markaðshneigðar*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.
- Hinrik Fjeldsted (2008). *Samkeppnishæfni og markaðshneigð íslenskra hugbúnaðarfyrirtækja*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.
- Homburg, C. og Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market orientated organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *JMR, Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.
- Ingibjörg Sigþórsdóttir (2008). *Tengsl menningar og árangurs hjá fyrirtæki í opinberri eigu*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.
- Jaworski, B. J. og Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Kantsperger, R. og Kunz, W. H. (2005). Managing overall service quality in customer care centers. Empirical findings of a multi-perspective approach. *International Journal of Service Industry Management*, 16, 135-151.
- Kara, A., Spillan, J. E. og DeShields, O. W. (2005). The effect of a market orientation on business performance: A study of a small-sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, 43, 105-118.
- Kohli, A. K. og Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. og Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *JMR, Journal of Marketing Research*, 30, 467-477.
- Kurtinaitiene, J. (2005). Marketing orientation in the European Union mobile telecommunication market. *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 104-113.
- Lawton, L. og Parasuraman, A. (1980). The impact of the marketing concept on new product planning. *Journal of Marketing*, 44, 19-25.

- Lee, T. S. og Tsai, H. J. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management and Data Systems*, 105, 325-348.
- Lena Heimisdóttir (2008). *Er hægt að úrskýra árangur útrásarfyrirtækis út frá kenningum um markaðshneigð?* Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.
- Martin-Consuegra, D. og Esteban, Á. (2007). Market orientation and business performance: An empirical investigation in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 13(6), 383-386.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. og Rentz, J. O. (2000). A refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 527-539.
- Maydeu-Olivares, A. og Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance: A mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, 14, 284-309.
- Mohr-Jackson, I. (1991). Broadening the market orientation: An added focus on internal customers. *Human Resource Management*, 30, 455-467.
- Narver, J. C. og Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Ozawa, T., Cross, J. og Henderson, S. (2004). Market orientation and financial performance of English professional football clubs. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis of Marketing*, 13, 78-90.
- Pelham, A. M. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (3), 55-76.
- Pelham, A. M. og Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Academy of Marketing Science*, 24, 27-43.
- Perry, M. L. og Shao, A. T. (2002). Market orientation and incumbent performance in dynamic market. *European Journal of Marketing*, 36, 1140-1153.
- Pitt, L., Caruana, A. og Berthon, P. R. (1996). Market orientation and business performance: Some European evidence. *International Marketing Review*, 13, 5-18.
- Pulendran, S., Speed, R. og Widing, R. E. (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, 37, 476-497.
- Raju, P. S. og Lonial, S. C. (2001). The impact of quality context and market orientation on organizational performance in service environments. *Journal of Service Research: JSR*, 4, 140-154.
- Schalk, A. P. (2008). *Effects of market orientation on business performance: Empirical evidence from Iceland*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.
- Selnes, F., Jaworski, B. J. og Kohli, A. K. (1996). Market orientation in United States and Scandinavian companies. A cross cultural study. *Scandinavian Journal of Management*, 12, 139-157.
- Signý Hermannsdóttir (2010). *Markaðshneigð og markaðsleg færni sprotafyrirtækja*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Siguaw, J. A., Brown, G. og Widing, R. E. II. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31, 106-116.

- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Tomaskova, E. (2009). The current methods of measurement of market orientation. *European Research Studies Journal*, 12, 135-150.
- Varela, J. A. og Rio, M. (2003). Market orientation behavior: An empirical investigation using MARKOR. *Marketing Intelligence & Planning*, 21, 6-15.
- Vorhies, D. W. og Harker, M. (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25, 145-171.
- Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: Measurement and scaling issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (3), 31-54.
- Þórhallur Guðlaugsson (2010). *Þjónustustjórnun, markaðs- og þjónustuáhersla í opinbera geiranum*. Óbirt doktorsritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.