



**MŚ ritgerð**  
**Markaðsfræði og alþjóðaviðskipti**

**Markaðshneigð sjálfstætt starfandi grunnskóla í  
Reykjavík**

Aðalheiður Konráðsdóttir

Leiðbeinandi: Auður Hermannsdóttir

Viðskiptafræðideild

Febrúar 2013



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**

**Markaðshneigð sjálfstætt starfandi grunnskóla í  
Reykjavík**

Aðalheiður Konráðsdóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Auður Hermannsdóttir

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Febrúar 2013

Markaðshneigð sjálfstætt starfandi grunnskóla í Reykjavík.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við  
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2013 Aðalheiður Konráðsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2013

## Formáli

Ritgerð þessi er meistaraþrófsverkefni til 30 eininga (ECTS) í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Leiðbeinandi minn var Auður Hermannsdóttir aðjúkt og vil ég þakka henni fyrir lærdómsríkt og ánægjulegt samstarf. Fjölskyldu minni þakka ég stuðninginn meðan á þessari vinnu stóð.

Aðalheiður Konráðsdóttir

Janúar 2013

## Útdráttur

Flest fyrirtæki hafa það meginmarkmið að sýna fram á góðan árangur og standa vörð um samkeppnishæfni sína. Fjölmargar rannsóknir hafa sýnt fram á jákvætt samband milli markaðshneigðar og árangurs fyrirtækja. Á síðustu árum hefur markaðshneigð í menntageiranum fengið aukna athygli og hafa sífellt fleiri fræðimenn viljað tengja hugmyndafræðina að baki markaðshneigð við menntastofnanir á öllum stigum. Á sama tíma eykst skilningur á breytilegum þörfum samfélagsins til menntunar og mikilvægi þess að aðlaga framboð að þessum breyttu þörfum hverju sinni. Bendir þetta til þess að skólar eigi að tileinka sér hugmyndafræðina að baki markaðshneigð líkt og fyrirtæki sem leitast við að uppfylla þarfir viðskiptavina sinna. Sjálfstætt starfandi skólar eiga sér langa sögu á Íslandi en allra síðustu ár hefur framboð á þessu sviði aukist töluvert. Samhliða fjölbreyttari valkostum til náms eykst samkeppnin um nemendur og reynir þá sem aldrei fyrr á getu skólanna til að laða þá að og halda í þá.

Tilgangur þessarar rannsóknar er að kanna markaðshneigð hjá sjálfstætt starfandi grunnskólum í Reykjavík en þeir eru alls sex talsins. Gerð var meginleg rannsókn og tóku fimm skólar þátt; Barnaskóli Hjallastefnunnar í Reykjavík, Landakotsskóli, Skóli Ísaks Jónssonar, Suðurlíðarskóli og Tjarnarskóli. Mælitækið var aðlöguð útgáfa af MARKOR spurningalistanum sem notuð hafði verið áður af þeim Siddiqi og Sahaf (2006) til að mæla markaðshneigð í indverskum háskólum. Helstu niðurstöður voru þær að sjálfstætt starfandi grunnskólar í Reykjavík eru með háa markaðshneigð. Þær víddir sem mældust hæstar voru „Samskipti starfsmanna“ og „Viðbrögð við upplýsingum“.

## Efnisyfirlit

1	Inngangur.....	10
1.1	Uppbygging ritgerðar .....	11
2	Markaðshneigð í sögulegu samhengi .....	12
3	Markaðshneigð og helstu kennismiðir .....	15
3.1	Kohli og Jaworski .....	15
3.1.1	Öflun upplýsinga .....	17
3.1.2	Miðlun upplýsinga.....	17
3.1.3	Viðbrögð við upplýsingum .....	17
3.2	Narver og Slater.....	18
3.3	Samhljómur eða sundurleitni? .....	19
4	Forsendur markaðshneigðar .....	21
4.1	Yfirstjórnendur .....	21
4.2	Samskipti deilda .....	22
4.3	Skipulag fyrirtækisins .....	22
4.4	Aðrar áskoranir við innleiðingu markaðshneigðar .....	23
5	Ávinningur og áhrif markaðshneigðar .....	24
5.1	Áhrif á viðbrögð viðskiptavina.....	24
5.2	Áhrif á viðbrögð starfsmanna.....	24
5.3	Áhrif á frammistöðu fyrirtækja .....	24
6	Mælingar á markaðshneigð .....	26
6.1	MKTOR.....	26
6.2	MARKOR .....	26
6.3	DFW .....	26
6.4	Endurbættar og aðlagaðar útgáfur af fyrri mælitækjum .....	27
6.5	MARKOR fyrir menntageirann.....	28

7	Rannsóknir á markaðshneigð .....	29
7.1	Markaðshneigð í opinberum og „non-profit“ skipulagsheildum .....	29
7.1.1	Markaðshneigð í menntageiranum .....	30
7.2	Íslenskar rannsóknir á markaðshneigð.....	31
8	Sjálfstætt starfandi grunnskólar í Reykjavík .....	33
8.1	Barnaskóli Hjallastefnunnar í Reykjavík .....	34
8.2	Skóli Ísaks Jónssonar .....	35
8.3	Tjarnarskóli .....	35
8.4	Landakotsskóli .....	35
8.5	Suðurhlíðarskóli.....	36
8.6	Waldorfskólinn Sólstafir .....	36
9	Rannsóknaraðferð .....	37
9.1	Þátttakendur .....	37
9.2	Mælitækið .....	38
9.3	Framkvæmd.....	41
10	Niðurstöður.....	42
10.1	Greining heildar svörunar.....	42
10.2	Markaðshneigð skólanna .....	44
10.3	Markaðshneigð og árangur .....	45
11	Umræða .....	47
11.1	Markaðshneigð og árangur .....	49
11.2	Framlag til rannsókna í markaðsfræði .....	49
11.3	Takmarkanir rannsókna .....	50
11.4	Tillögur að frekari rannsóknum .....	50
	Heimildaskrá .....	51
	Viðauki I: Fylgibréf.....	57

Viðauki II: MARKOR fyrir sjálfstætt starfandi grunnskóla í Reykjavík .....	58
Viðauki III: MARKOR þeirra Siddiqi og Sahaf (2006) .....	61



## Myndaskrá

Mynd 1. Skilgreining Kohli og Jaworski (1990) á markaðshneigð. ....	17
Mynd 2. Skilgreining Narver og Slater (1990) á markaðshneigð. ....	18
Mynd 3. Tvær víddir markaðshneigðar. ....	19
Mynd 4. Markaðshneigð og samræmd próf í stærðfræði. ....	46
Mynd 5. Markaðshneigð og samræmd próf í íslensku. ....	46

## Töfluskrá

Tafla 1. Þátttakendur; starfsaldur, fjöldi, svarhlutfall. ....	37
Tafla 2. Spurningar sem sleppt var úr spurningalista Siddiqi og Sahaf (2006). ....	39
Tafla 3. Greining svörunar við MARKOR spurningalistanum. ....	43
Tafla 4. Markaðshneigð og meðalgildi vídda eftir skólum. ....	44
Tafla 5. Marktækni hárrar markaðshneigðar. ....	45

## 1 Inngangur

Markaðshneigð (*market orientation*) er ákveðin tegund fyrirtækjamenningar (Narver og Slater, 1990) sem leiðir af sér atferli (Kohli og Jaworski, 1990) sem einkennist af viljanum til að veita viðskiptavinum framúrskarandi þjónustu með háþöfn hagnaðar að markmiði (Darroch, Miles og Jardine, 2004).

Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990) stigu fram með skrif sín um markaðshneigð með skömmu millibili við upphaf tíunda áratugarins. Í rannsóknnum sínum sýndu þeir fram á jákvæð tengsl milli markaðshneigðar fyrirtækja og árangurs og jókst áhugi fræðimanna á viðfangsefninu í kjölfarið. Rannsóknir á markaðshneigð hafa verið framkvæmdar í yfir tvo áratugi í margskonar samhengi en meirihluti þessara rannsókna hafa verið innblásnar af rannsóknnum þeirra Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990). Niðurstöður flestra þeirra rannsókna sem gerðar hafa verið benda til að innleiðing markaðshneigðar leiði til betri árangurs skipulagsheilda (Deshpandé og Farley, 1998; Greenley, 1995; Jaworski og Kohli, 1993; Slater og Narver, 1994) og enn aðrar sýna fram á jákvæð tengsl milli markaðshneigðar og árangurs (Deshpandé, Farley og Webster, 1993; Farrell, 2000; Homburg og Pflesser, 2000; Jaworski og Kohli, 1993; Morgan, Vorhies og Mason, 2009; Narver og Slater, 1990; Ruekert, 1992).

Á síðustu árum hefur markaðshneigð í menntageiranum fengið aukna athygli og hafa sífellt fleiri fræðimenn viljað tengja hugmyndafræðina að baki markaðshneigð við menntastofnanir á öllum skólastigum (Bagley, Woods og Glatter 1996; Bunnell, 2005; James og Phillips, 1995; Oplatka, 2002, 2004; Oplatka, Hemsley-Brown og Foskett, 2002). Á sama tíma hefur skilningur aukist á breytilegum þörfum samfélagsins til menntunar og mikilvægi þess að aðlagja framboð að þessum breyttu þörfum (Cheng og Tam, 1997; Ghailani og Khan, 2004; Mahmood, 2001). Menntakerfið þarf því stöðugt að bregðast við breytingum sem orðið hafa meðal annars vegna hnattvæðingarinnar. Nám þarf nú að vera samanburðarhæft milli landa en tækniframfarir hafa einnig opnað nýja möguleika til lærdóms og kennslu sem krefur skóla til að tileinka sér stöðugt nýja færni og uppfæra kennslufni í samræmi við breyttar áherslur. Bendir allt þetta til þess að

skólar eigi að tileinka sér hugmyndafræðina að baki markaðshneigð líkt og fyrirtæki sem leitast við að uppfylla þarfir viðskiptavina sinna.

Sjálfstætt starfandi skólar eiga sér langa sögu á Íslandi en allra síðustu ár hefur framboð á þessu sviði aukist töluvert og þá sérstaklega með tilkomu Barnaskóla Hjallastefnunnar sem hefur vaxið tiltölulega hratt á skömmum tíma. Aðrir skólar eiga sér lengri sögu og hafa skapað sér fastan sess í skólaumhverfinu, þeir elstu frá því snemma á síðustu öld. Þeir grunnskólar sem starfa undir merkjum Sjálfstætt starfandi skóla í Reykjavík í dag eru Barnaskóli Hjallastefnunnar, Landakotsskóli, Skóli Ísaks Jónssonar, Suðurhlíðarskóli, Tjarnarskóli og Waldorfskólinn Sólstafrir.

Samkeppni um nemendur hefur aukist með tilkomu fjölbreyttari valkosta til náms og reynir þá sem aldrei fyrr á getu skólanna til að laða að og halda í nemendur. Það er því ekki úr vegi að skoða að hvaða marki sjálfstætt starfandi skólar hafa tileinkað sér hugmyndafræði markaðshneigðar til að auka hag sinn og vegferð sem er einmitt rannsóknarefni þessarar ritgerðar. Markmiðið er að varpa ljósi á rannsóknarspurninguna:

*„Hversu markaðshneigðir eru sjálfstætt starfandi grunnskólar í Reykjavík?“*

## **1.1 Uppbygging ritgerðar**

Í fyrstu verður farið yfir markaðshneigð í sögulegu samhengi og hugmyndafræði þeirri, sem hugtakið byggir á, gerð skil. Þá verður fjallað um markaðshneigð og helstu kennismiði en ber þar hæst rannsóknir þeirra Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990). Einnig verður farið yfir forsendur, ávinning og áhrif markaðshneigðar og helstu mælitæki skoðuð sem þróuð hafa verið til að rannsaka markaðshneigð. Því næst verður fjallað um helstu rannsóknir síðastliðinna ára á markaðshneigð í ýmsum gerðum skipulagsheilda og menntageiranum. Í seinni hluta ritgerðarinnar er fjallað um framkvæmd rannsóknarinnar og helstu niðurstöður. Að síðustu gefur að líta umræðukafla og í kjölfarið settar fram tillögur að frekari rannsóknum á viðfangsefninu.

## 2 Markaðshneigð í sögulegu samhengi

Markaðsáhersla (*marketing concept*) er sú hugmyndafræði sem hugtakið markaðshneigð byggir á. Markaðsáhersla er tiltekin hugmyndafræði við stjórnun fyrirtækja þar sem kjarninn er sá að til að fyrirtæki nái markmiðum sínum þurfi þau að skilgreina þarfir og langanir markhópa sinna og uppfylla þær á skilvirkari og hagkvæmari hátt en samkeppnisaðilarnir (Kotler, 2001).

Peter Drucker (1954) var fyrstur manna til að kynna hugtakið markaðsáhersla í bók sinni *The Practice of Management* en þar fjallar hann um hver raunverulegur tilgangur fyrirtækja sé:

*„Arðsemi er ekki tilgangurinn með atvinnurekstri og starfsemi heldur hefur þvert á móti takmarkandi áhrif. Hagnaður er ekki skýringin, orsök eða rök fyrir hegðun fyrirtækja og viðskiptalegra ákvarðana, heldur prófsteinninn á hið raunverulega gildi þeirra“ (Drucker, 1954, bls. 33).*

Drucker segir jafnframt að aðeins viðskiptavinurinn geti ákvarðað hvað fyrirtækið standi fyrir. Með því að vera tilbúinn til að greiða fyrir vörur eða þjónustu fyrirtækja breytir viðskiptavinurinn auðlindum í auð og hlutum í vörur. Framtíð fyrirtækja og velgengni veltur því á viðskiptavininum, hvað hann kaupir og hvað hann telur að séu verðmæti. Viðskiptavinurinn leggur á þann hátt grunninn að fyrirtækinu og viðheldur tilvist þess. Þessi hugmyndafræði um tilvist og tilgang og að fyrirtæki nái markmiðum sínum með því að leggja áherslu á að uppfylla þarfir og langanir viðskiptavina sinna er markaðsáhersla samkvæmt Drucker (1954).

Levitt (1960) var með þeim fyrstu til að fjalla um markaðsþröngsýni (*marketing myopia*) meðal fyrirtækja. Grein hans „*Marketing Myopia*“ markaði tímamót í markaðsfræðunum og er af mörgum talinn vera hornsteinn nútíma markaðsfræði. Levitt gagnrýnir í henni bandarísk fyrirtæki fyrir að skilgreina starfsemi sína of þröngt. Líkt og í skilgreiningu Druckers (1954) á markaðsáherslu setur hann viðskiptavininn í forgrunn og bendir á nauðsyn þess að stjórnendur fyrirtækja hugi fyrst og fremst að þörfum þeirra. Levitt leggur áherslu á að tilgangur fyrirtækja eigi að vera sá að uppfylla ákveðnar þarfir viðskiptavina sinna og skapa þeim verðmæti í stað þess að framleiða tiltekna vöru eða

þjónustu (Levitt, 1960). Í hnotskurn voru niðurstöður Levitt þær að velgengni fyrirtækja byggðist á því að skilgreina sig ekki of þröngt. Hann lagði áherslu á að stjórnendur hefðu framtíðarsýn og að þeir skilgreindu hlutverk starfseminnar með það í huga að skapa virði og stuðla að ánægju viðskiptavina. Þessa hugsun þyrfti að innleiða í öllu fyrirtækinu og tryggja að allir starfsmenn væru að vinna að þessu sama markmiði.

Á sjötta og sjöunda áratugnum lögðu fræðimenn mikið uppúr því að skilgreina hugtakið markaðsfærsla. Þeir áttu í erfiðleikum með að finna samhljóma skilgreiningu sem útskýrði hugtakið á hnitmiðaðan og skýran hátt sem hlyti í senn samþykki alþjóðasamfélagsins. Þrátt fyrir þetta var markaðsáhersla orðin viðurkennd hugmyndafræði til að ná árangri í rekstri fyrirtækja (Þórhallur Guðlaugsson, 2004).

Á níunda áratugnum komu Day og Wensley (1983) fram með þá gagnrýni að markaðsfræðin hefði fram að þeim tíma einblínt of mikið á hið verklega ferli í markaðsfærslunni sem og söluráðanna fjögurra, vöru (*product*), verð (*price*), vettvang (*place*) og vegsauka (*promotion*) - The four P's Model, úr smiðju McCarthy (Hunt, 1976). Þeir vildu jafnframt meina að markaðsáhersla ætti að vera megin áhrifaþáttur í stefnumótun fyrirtækja. Grönroos (1989) var á sama máli og benti á nauðsyn þess að innleiða markaðsáherslu inn á öll svið fyrirtækja og veita þörfum viðskiptavinarins meiri eftirtekt. Þegar starfsmenn allra deilda fyrirtækisins hefðu tileinkað sér markaðsáherslu í starfi og vinnubrögðum mætti segja að innan þess fyrirtækis ríkti ákveðin menning sem einkenndist af markaðsdrifinni hegðun starfsmanna. Slík hegðun væri einkennandi fyrir markaðshneigð þar sem viðskiptavinurinn og þarfir hans væru í fyrirrúmi.

Áherslan á markaðsleg vinnubrögð jókst svo aftur á tíunda áratugnum með tilkomu rannsókna Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990). Í rannsóknum sínum sýndu þeir fram á jákvæð tengsl milli markaðshneigðar fyrirtækja og árangurs og fór áhugi fræðimanna á viðfangsefninu vaxandi í kjölfarið. Ekki er alltaf gerður greinarmunur á markaðsáherslu og markaðshneigð í starfsemi fyrirtækja en þó er nauðsynlegt að skilja þessi hugtök og það sem aðgreinir þau en segja má að markaðsáherslan sé tiltekin hugmyndafræði en markaðshneigð er innleiðing hennar (Þórhallur Guðlaugsson, 2004).

Á undanförunum tveimur áratugum hefur markaðsfærsla byggð á tengslum (*relationship marketing*) verið miðpunkturinn í stefnumótun markaðsmála.

Undirliggjandi þættir eru meðal annars breytt landslag í hagkerfum heimsins þar sem þjónustufyrirtæki eru orðin undirstaðan í stað framleiðslufyrirtækja. Er þetta tilkomið vegna tækniframfara, hraðari og ódýrari flutninga, styttri líftíma vara og aukinnar samkeppni á heimsmarkaði en á sama tíma gerir viðskiptavinurinn kröfur um minni áhættu, meira traust, meiri samvinnu og aukinn sveigjanleika (Palmatier, 2008). Markaðsfærsla byggð á tengslum er stefnumarkandi aðferðarfræði sem leggur áherslu á að rækta samband við núverandi viðskiptavini og viðhalda og auka viðskipti við þá. Hugmyndafræðin á bakvið markaðssetningu byggða á tengslum er sú að neytendur vilji í raun viðhalda og byggja upp tengsl við ákveðna skipulagsheild fremur en að skipta stöðugt milli aðila í viðleitni sinni að fá þarfir sínar uppfylltar. Þegar fyrirtækið leggur of mikla áherslu á þarfir og óskir nýrra viðskiptavina er hætt við að það tapi núverandi viðskiptavinum þar sem þeir gleymast í leitinni að nýjum viðskiptasamböndum. Út frá þessum forsendum og þeirri staðreynd að mun ódýrara er að halda í núverandi viðskiptavini en að afla nýrra, hefur markaðsfólk lagt mikla vinnu í að móta aðferðir til að halda í núverandi viðskiptavini (Kotler, 2003). Rannsóknir á markaðshneigð í menntageiranum sýna að þessi nálgun á ekki síður við þar, en svo virðist sem að markaðsfærsla sem byggist á tengslum spili stórt hlutverk við innleiðingu og mótun markaðshneigðar í skólum og öðrum menntastofnunum (Oplatka og Hemsley-Brown, 2007).

### 3 Markaðshneigð og helstu kennismiðir

Markaðshneigð er röð aðgerða til að afla, greina og innleiða upplýsingar um núverandi og nýja viðskiptavinum, neytendum og samkeppnisaðila (Bisp, 1999). Áhersla á viðskiptavininn er grundvöllur starfseminnar í markaðshneigðu fyrirtæki og vinna allir starfsmenn með það að leiðarljósi (Darroch o.fl., 2004; Deshpandé og Webster, 1989). Fyrirtækjamenningin skipar stóran sess við innleiðingu á markaðshneigð en þá er átt við mynstur af sameiginlegum gildum og skoðunum sem hjálpa starfsmönnum að skilja hvernig fyrirtækið starfar. Vegna þessarar menningar verða til ákveðin viðmið sem móta hegðun starfsmanna í fyrirtækinu (Deshpandé og Webster, 1989).

Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990) komu fram með sín skrif um markaðshneigð með skömmu millibili við upphaf tíunda áratugarins. Á þeim tíma hafði hugsunin að baki hugtakinu markaðshneigð verið hornsteinn markaðsfræðinnar í nokkra áratugi. Hugtakið skorti þó hnitmiðaða skilgreiningu en jafnramt var krafan um upplýsingar er vörðuðu ávinning þess og innleiðingu ört vaxandi. Hér á eftir verður nálgunum þeirra Narver og Slater og Kohli og Jaworski gerð skil en rannsóknir þeirra mörkuðu kaflaskil innan markaðsfræðinnar og byggja flestar nýrri rannsóknir á viðfangsefninu á þeirra nálgunum (Raaji og Stoelhorst, 2008). Ennfremur bjuggu þeir til mælitækin MARKOR (Jaworski og Kohli, 1993) og MKTOR (Narver og Slater, 1990) sem fjöldi fræðimanna hefur stuðst við í mælingum á markaðshneigð (Alhakimi og Baharun, 2010; Baker og Sinkula, 1999; Farrell og Oczkowski, 1997; Gauzente, 1999; Pulendran, Speed og Widing, 2003).

#### 3.1 Kohli og Jaworski

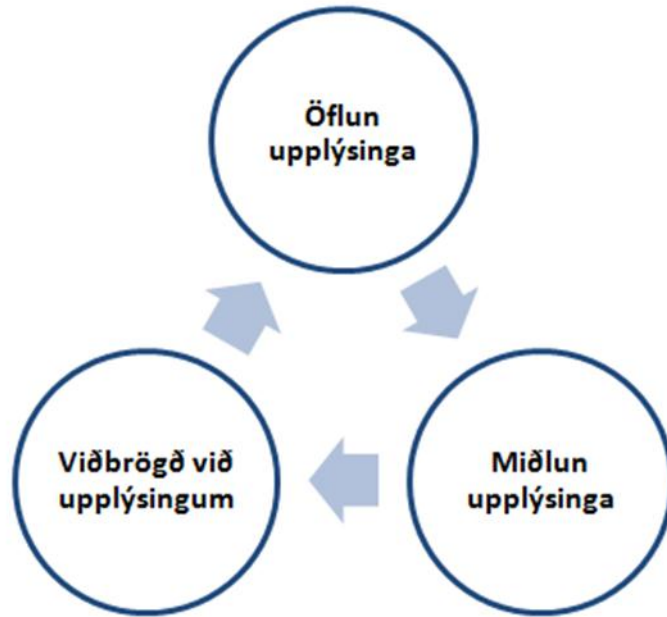
Kohli og Jaworski (1990) leituðust við að setja fram skilgreiningu á hugtakinu markaðshneigð í grein sinni „*Market Orientations: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*“. Markmiðið var að beina ljósi að þeim þáttum sem markaðshneigð byggði á og setja fram nákvæma skilgreiningu á hugtakinu og aðgerðir við innleiðingu þess. Í rannsókninni voru einnig kynntar tilgátur er varða forsendur, áhrifaþætti á frammistöðu og ávinning markaðshneigðar (Kohli og Jaworski, 1990). Í

seinni rannsókn þeirra sem birt var 1993 „*Market Orientations: Antecedents and Consequences*“ könnuðu þeir nánari forsendur og ávinning af markaðshneigð og byggði hún á tilgátuprófunum á þeim tilgátum sem settar voru fram þremur árum áður.

Samkvæmt skilgreiningu Kohli og Jaworski (1990) er markaðshneigð innleiðing á markaðsáherslunni en í rannsókn sinni færa þeir hugmyndafræði markaðsáherslunnar í aðgerðabundna skilgreiningu og draga fram þrjá mættarstólpa sem leggja grunninn að þeirra nálgun á markaðshneigð. Mættarstólparnir þrír eru áhersla á þarfir viðskiptavina (*customer focus*), samþætt markaðsstarf (*coordinated marketing*) og arðsemi (*profitability*).

Kohli og Jaworski (1990) leggja áherslu á að viðskiptavinurinn sé undirstaða markaðshneigðar sem er í samræmi við nálgun markaðsáherslunnar. Ekki er nægilegt að skilja þarfir hans og langanir heldur þarf tiltekin markaðsgreind (*market intelligence*) að vera til staðar. Með markaðsgreind er átt við þekkingu á þeim þáttum sem geta haft áhrif á þarfir og langanir neytenda nú og í framtíðinni. Samþætt markaðsstarf er einnig mikilvægt samkvæmt Kohli og Jaworski (1990) en þá er átt við að markaðshugsunin sé til staðar í öllum deildum fyrirtækisins og að allir starfsmenn séu meðvitaðir um þarfir viðskiptavinarins. Þá var það ályktun Kohli og Jaworski (1990) að arðsemi væri afleiðing markaðshneigðar. Helstu niðurstöður úr rannsókn þeirra voru þær að markaðshneigð snérist fyrst og fremst um öflun upplýsinga, miðlun upplýsinga og viðbrögð við upplýsingum. Mynd 1 sýnir myndræna framsetningu á skilgreiningu þeirra Kohli og Jaworski (1990) á markaðshneigð.





Mynd 1. Skilgreining Kohli og Jaworski (1990) á markaðshneigð.

### 3.1.1 Öflun upplýsinga

Með öflun upplýsinga er átt við að fyrirtæki framkvæmi greiningar og rannsóknir á markaðnum en í því felst að greina núverandi og framtíðarþarfir viðskiptavina auk þess að gera sér grein fyrir núverandi og mögulegum framtíðar samkeppnisaðilum. Kohli og Jaworski (1990) lögðu ríka áherslu á að allar deildir fyrirtækisins tækju þátt í upplýsingaöflun ásamt því að afla munnlegra upplýsinga frá viðskiptavinum um þarfir þeirra og óskir.

### 3.1.2 Miðlun upplýsinga

Þeim upplýsingum sem aflað er skal miðlað með markvissum hætti milli allra deilda innan fyrirtækisins. Allir starfsmenn þurfa að vera meðvitaðir um þær upplýsingar sem aflað er og bregðast við þeim með þarfir viðskiptavina í huga. Til að markaðshneigð sé árangursrík þarf starfsemi deilda að vera samhæfð og samskipti stöðug og óhindruð.

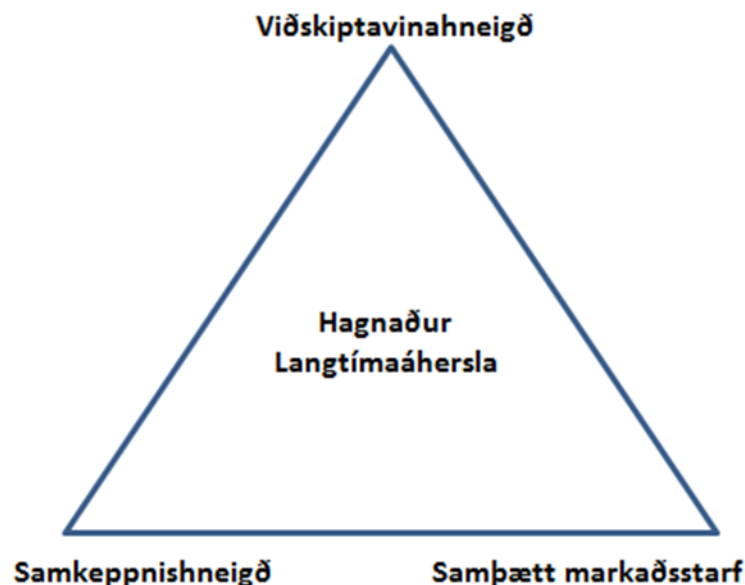
### 3.1.3 Viðbrögð við upplýsingum

Mikilvægt er að bregðast við þeim upplýsingum sem aflað er en í því felst að hanna, aðlaga og bjóða vörur eða þjónustu sem samræmist núverandi og framtíðarþörfum

viðskiptavinanna. Líkt og með öflun og miðlun upplýsinga þurfa allar deildir að taka virkan þátt í þessu ferli.

### 3.2 Narver og Slater

Narver og Slater (1990) komu með þá nálgun að líta mætti á markaðshneigð sem ákveðna tegund af fyrirtækjamenningu þar sem viðskiptavinurinn gegnir lykilhlutverki. Allar deildir skipulagsheildarinnar eru meðvitaðar um núverandi þarfir viðskiptavinarins, ásamt framtíðarþörfum hans og leitast á þann hátt stöðugt við að skapa viðskiptavininum framúrskarandi virði. Narver og Slater (1990) byggja kenningu sína um markaðshneigð á þremur þáttum eða hegðunarbreytum (*behavioural components*) og tveimur ákvarðanabreytum (*decision criteria*). Hegðunarbreyturnar eru viðskiptavinahneigð (*customer orientation*), samkeppnishneigð (*competitor orientation*) og samþætt markaðsstarf (*interfunctional coordination*) og ákvarðanabreyturnar hagnaður og langtímaáhersla. Mynd 2 sýnir myndræna framsetningu á markaðshneigð samkvæmt Narver og Slater (1990).



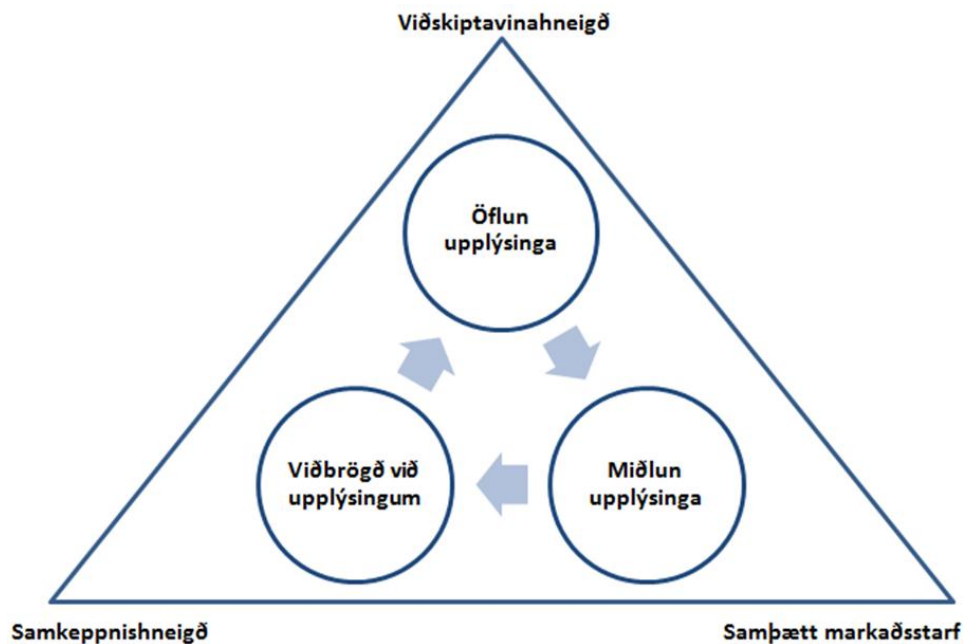
Mynd 2. Skilgreining Narver og Slater (1990) á markaðshneigð.

Viðskiptavinahneigð er stöðug viðleitni til að skilja þarfir og langanir viðskiptavina sinna og hæfni til að skapa framúrskarandi virði fyrir þá með aukinn ávinning fyrirtækisins að leiðarljósi. Þetta á jafnt við um núverandi sem væntanlega viðskiptavini

(Narver og Slater, 1990). Samkeppnishneigð er stöðugt mat á samkeppnisaðilum og getu þeirra til að uppfylla þarfir viðskiptavina sinna (Narver og Slater, 1990). Í þessu felst einnig mat á því hverjir eru væntanlegir samkeppnisaðilar. Samþætt markaðsstarf er samstarf þvert á allar deildir fyrirtækisins í þeim tilgangi að nýta sem best auðlindir þess til að skapa aukið virði fyrir viðskiptavininn (Narver og Slater, 1990). Ákvarðanabreyturnar hjá þeim félögum voru hagnaður (*profitability*) og langtímafókus (*long-term focus*) en með þeim áttu þeir við að markaðshneigð byggðist á langtímasjónarmiði hvað varðaði hagnað þar sem hagnaður væri grundvallarmarkmið markaðshneigðar.

### 3.3 Samhljómur eða sundurleitni?

Ýmist hefur verið dregið fram það sem sameinar nálganir þeirra Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990) eða það sem aðskilur þær og skiptast rannsakendur þá gjarnan í tvær fylkingar (Gainer og Padanyi, 2002). Gainer og Padanyi (2002) telja eðlilegt að líta svo á að markaðshneigð samanstandi af tveimur víddum, annars vegar menningarvídd og hins vegar aðgerðarvídd sem endurspeglir áherslumuninn á skilgreiningum þeirra Narver og Slater (1990) og Kohli og Jaworski (1990). Sjá mynd 3.



Mynd 3. Tvær víddir markaðshneigðar.

Narver og Slater (1990) tala um markaðshneigð sem ákveðna tegund fyrirtækjamenningar meðan Kohli og Jaworski (1990) líta á markaðshneigð sem ákveðna aðferð við að innleiða hugmyndafræði markaðsáherslunnar. Báðar rannsóknir vísa til þess að allir innan fyrirtækisins þurfi að taka þátt í aðgerðum sem ýta undir og styðja við markaðshneigð. Jafnframt kemur fram í báðum rannsóknunum að markaðshneigð hafi jákvæð áhrif á fjárhagslega frammistöðu fyrirtækja en þó með mismunandi hætti. Narver og Slater (1990) tala um hagnað sem markmið markaðshneigðar meðan Kohli og Jaworski (1990) tala um hagnað sem ávinning markaðshneigðar. Þá benda Kohli og Jaworski (1990) einnig á jákvæð áhrif markaðshneigðar á viðskiptavini og starfsfólk.

## 4 Forsendur markaðshneigðar

Forsendur markaðshneigðar eru þeir þættir sem geta haft áhrif á aukningu markaðshneigðar og innleiðingu hennar en Kohli og Jaworski (1990) gerðu grein fyrir þremur megin forsendum sem þurfa að vera til staðar svo grundvöllur sé fyrir aukningu á markaðshneigð. Forsendurnar þrjár eru viðhorf yfirstjórnenda (*top management*), samskipti deilda (*interdepartmental*) og skipulag fyrirtækisins (*organizational system*). Áhrifin má meta með þrennum hætti eða með því að skoða viðbrögð viðskiptavina, viðbrögð starfsmanna og frammistöðu fyrirtækisins.

### 4.1 Yfirstjórnendur

Viðhorf yfirstjórnenda er ein af grunnforsendum markaðshneigðar (Kohli og Jaworski, 1990) en yfirstjórnendur verða að tileinka sér þá hugmyndafræði sem markaðshneigð gengur út á og láta samskipti sín við aðra starfsmenn endurspeglu þá hugsun. Fáir starfsmenn skýr skilaboð frá yfirstjórnendum um mikilvægi þess að hafa viðskiptavininn og þarfir hans í fyrirrúmi eru meiri líkur á því að fyrirtækið verði markaðshneigðara (Webster, 1988). Hvatning spilar þar stóran þátt en Slater og Narver (1994) telja að það sé á ábyrgð stjórnenda að skapa umbunarkerfi og vinnureglur sem miði að aukinni markaðshneigð. Nýleg rannsókn Martin og Minnillo (2009) tekur í sama streng og bætir við að í fyrirtækjum þar sem yfirstjórnendur tilteinki sér markaðshneigð sé jafnframt um að ræða litla deildaskiptingu og að samskipti innan fyrirtækisins séu opin og greið. Líkt og Slater og Narver (1994) tala þeir einnig um mikilvægi umbunarkerfis sem laði fram markaðshneigð meðal starfsfólksins.

Vilji stjórnenda til að taka áhættu er einn áhrifaþáttur markaðshneigðar en séu stjórnendur tilbúnir til að taka áhættu og draga lærdóm af mistökum er líklegra að aðrir stjórnendur stígi fram með hugmyndir að vörum eða þjónustu til að uppfylla breyttar þarfir viðskiptavina (Kohli og Jaworski, 1990). Rannsókn Jaworski og Kohli (1993) sýndi fram á að áhættufælni yfirstjórnenda hafi neikvæð áhrif á viðbrögð fyrirtækisins við upplýsingum. Það sama á við um takmarkað umburðarlyndi gagnvart mistökum en hvort tveggja minnkar líkur á aukinni markaðshneigð.

Yfirstjórnendur þurfa að vera jákvæðir gagnvart breytingum samkvæmt Kohli og Jaworski (1990) og vilji til að aðlaga fyrirtækið að breyttu markaðsumhverfi er einn af grundvallarþáttum markaðshneigðar. Yfirstjórnendur sem gera sér grein fyrir mikilvægi markaðshneigðar eru líklegri til að hvetja starfsfólk til að vera vakandi fyrir breytingum í markaðsumhverfinu, miðla upplýsingum og bregðast við þörfum markaðarins (Jaworski og Kohli, 1993).

## 4.2 Samskipti deilda

Samskipti og samspil milli deilda er önnur mikilvæg forsenda markaðshneigðar og er þá átt við jafnt formleg og óformleg samskipti (Kohli og Jaworski, 1990). Þeir félagar nefna þrjá þætti sem lúta að samskiptum milli deilda en það eru deilur milli deilda, tengsl milli deilda og umburðarlyndi gagnvart hugmyndum annarra deilda. Deilur milli deilda hamla upplýsingamiðlun um markaðinn auk þess að hamla viðbrögðum við upplýsingum. Tengsl milli deilda vísar í formleg og óformleg samskipti sem starfsmenn eiga við starfsmenn úr öðrum deildum (Kohli og Jaworski, 1990). Kohli og Jaworski (1990) nefna jafnframt mikilvægi þess að veita hugmyndum annarra deilda athygli og virðingu, að það hvetji til upplýsingamiðlunar auk þess að hafa hvetjandi áhrif á að einstaklingar bregðist við upplýsingum úr öðrum deildum.

## 4.3 Skipulag fyrirtækisins

Skipulag fyrirtækisins er þriðja forsenda markaðshneigðar sem Kohli og Jaworski (1990) leggja áherslu á. Með skipulagi er átt við að fyrirtækið flokkist undir að vera miðstýrt (*centralization*), deildaskipt (*departmentalization*) eða formlegt (*formalization*) en einnig skiptir máli hvort og hvernig umbunarkerfi er til staðar (*reward system*).

Miðstýring hefur neikvæð áhrif á markaðshneigð (Jaworski og Kohli, 1993) en hún er andstæðan við það að dreifstýra ábyrgð og ákvarðanatöku sem markaðshneigð leggur upp með. Því meiri miðstýring, þeim mun minni valddreifing og þar af leiðandi minni þátttaka starfsfólks í ákvarðanatöku.

Formlegt skipulag vísar til þess að hve miklu leyti samskipti, venjur, hlutverk og ferlar eru skilgreind með regluverki (Jaworski og Kohli, 1993). Skipulag sem byggir á miðstýringu og formlegum samskiptum er talið vera hamlandi fyrir söfnun upplýsinga og

viðbrögð við þeim meðan deildaskipting er talin hamlandi fyrir upplýsingamiðlunina sjálfa. Er þá vísað til þess þegar deildir eru einangraðar frá hver annarri.

Umbunarkerfi og hvernig þau eru uppbyggð spila stóran þátt í innleiðingu markaðshneigðar (Kohli og Jaworski, 1990). Umbunarkerfi sem miðar að aukinni ánægju viðskiptavina og hærra þjónustustigi er líklegra til að örva upplýsingaöflun sem lúta að markaðnum sem og nýtingu þeirra upplýsinga (Pulendran, Speed og Widing, 2000).

#### **4.4 Aðrar áskoranir við innleiðingu markaðshneigðar**

Slater og Narver (1995) telja helstu áskorun við innleiðingu markaðshneigðar vera að skapa rétta menningu í fyrirtækinu. Þeir segja einnig að með því að þekkja viðskiptavinina og koma auga á þarfir þeirra á undan samkeppnisaðilum, skapi fyrirtækið sér varanlegt samkeppnisforskot. Harris (1999) er á sama máli og telur að megin áskoranir stjórnenda við innleiðingu markaðshneigðar felist í stjórnun á fyrirtækjameningunni og sé það í þeirra höndum að skapa og móta viðeigandi venjur, siði og skuldbindingu meðal starfsmanna sem hvetur til markaðshneigðar. Á þann hátt verði markaðshneigðin samtvinnuð menningunni. Homburg og Pflesser (2000) taka undir það að markaðshneigð byggist á menningarlegum þáttum.

Baker og Sinkula (1999) tala um að markaðshneigð innan fyrirtækja og gæði ferla sé háð stigi lærdómshneigðar (*learning orientation*). Með lærdómshneigð er vísað til ákveðinnar fyrirtækjameningar sem leggur áherslu á tiltekin gildi sem eru áhrifavaldar fyrirtækisins til að afla og nýta sér þekkingu. Þessi gildi eru þríþætt; vilji til að læra, opið hugarfar og sameiginleg sýn. Vilji til að læra er undirstöðuatriði lærdómshneigðar en hollusta eða skuldbinding við lærdóm gerir fyrirtækjum einnig kleift að ná dýpri skilningi á umhverfi sínu til lengri tíma. Opinn hugur gerir það að verkum að hægt er að koma auga á vinnuaðferðir sem gagnast vel og víkja til hliðar þeim sem úrehtar eru (Baker og Sinkula, 1999). Sameiginleg sýn veitir starfsmönnum ákveðna orku, skuldbindingu og tilgang. Hún beinir starfsmönnum í ákveðinn farveg sem gerir þá virka í lærdómnum. Bisp (1999) er á sama máli og leggur mikla áherslu á lærdómshneigð skipulagsheilda og segir að getan til að laða að, viðhalda og efla starfsfólk með viðeigandi þekkingu og færni sé drifkrafturinn í markaðshneigð.

## 5 Ávinningur og áhrif markaðshneigðar

Rannsókn Kohli og Jaworski (1990) sýndi fram á þrjú áhrif markaðshneigðar; áhrif á viðbrögð viðskiptavina, áhrif á viðbrögð starfsmanna og áhrif á frammistöðu fyrirtækja.

### 5.1 Áhrif á viðbrögð viðskiptavina

Markaðshneigð leiðir af sér ánægðari og tryggari viðskiptavinum. Fyrirtæki með mikla markaðshneigð leggja áherslu á að greina núverandi og framtíðar þarfir viðskiptavina og vinna þannig stöðugt að því að veita þeim framúrskarandi gæði. Á þann hátt hafa þau betri skilning á þörfum og óskum viðskiptavina sinna. Þessi áhersla á viðskiptavininn leiðir til ánægðari viðskiptavina og endurtekinna viðskipta þar sem hann þarf ekki að leita annað til að fá þarfir sínar uppfylltar. Ennfremur hafa ánægðir viðskiptavinir áhrif á aðra tilvonandi viðskiptavinum með jákvæðu umtali (*word of mouth*) (Cano, Carrillat og Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran og Bearden, 2005).

### 5.2 Áhrif á viðbrögð starfsmanna

Markaðshneigð veitir starfsfólki ákveðinn sálfræðilegan og félagslegan ávinning sem lýsir sér í meiri starfsánægju (Kohli og Jaworski 1990). Meiri starfsánægja hefur í för með sér meiri tryggð starfsmanna, aukinn samhug (*esprit de corps*) og stolt yfir að tilheyra tilteknum hópi sem saman vinnur að því að uppfylla þarfir og væntingar viðskiptavina (Kohli og Jaworski, 1990). Tryggð við fyrirtækið vísar til þeirrar tilfinningar að tilheyra einhverju, en það er starfsfólki hvatning til að leggja sig enn meira fram sem svo aftur hefur áhrif á frammistöðu þeirra (Meyer og Herscovitch, 2001). Markaðshneigð eykur líkur á sameiginlegri framtíðarsýn og sameiginlegri áherslu starfsmanna á stefnu fyrirtækisins fyrir tilstilli þeirra þátta sem nefndir eru hér að ofan, sem einnig leiðir til betri frammistöðu (Kohli og Jaworski, 1990). Castro, Armario og Sanches del Rio (2005) bentu á að mikilvægt væri að gera sér grein fyrir hlutverki starfsmanna í því að koma á markaðshneigð í fyrirtækinu.

### 5.3 Áhrif á frammistöðu fyrirtækja

Niðurstöður flestra þeirra rannsókna sem gerðar hafa verið á markaðshneigð benda til að innleiðing markaðshneigðar leiði til betri árangurs skipulagsheildar (Deshpandé og Farley, 1998; Greenley, 1995; Jaworski og Kohli, 1993; Slater og Narver, 1994). Enn aðrar



sýna fram á jákvæð tengsl milli markaðshneigðar og árangurs (Deshpandé o.fl., 1993; Farrell, 2000; Homburg og Pflesser, 2000; Jaworski og Kohli, 1993; Morgan, Mason og Vorhies, 2009; Narver og Slater, 1990; Ruekert, 1992). Einnig eru rannsóknir sem sýna óbein tengsl við árangur (Baker og Sinkula, 1999; Hult, Ketchen og Slater, 2005; Qureshi og Kratzer, 2011).

Rannsókn Kirca o.fl. (2005) vísar til þess að innleiðing markaðshneigðar skili auknum hagnaði eftir að tekið hefur verið tillit til þess kostnaðar sem lagður er í innleiðinguna. Þar að auki hafi markaðshneigð áhrif á árangur fyrirtækja þegar litið er til nýsköpunar og vöruþróunar. Í rannsókn Castro, Armario og Sánchez del Río (2005) var leitast við að skoða áhrif markaðshneigðar á innra og ytra umhverfi fyrirtækja með tilliti til árangurs við innleiðingu á markaðshneigð. Niðurstöður bentu til að ánægja viðskiptavina væri besti mælikvarðinn á markaðshneigð fyrirtækisins. Rannsókn Baker og Sinkula (2005) sýndi fram á jákvæð tengsl markaðshneigðar, nýrra vara og arðsemi. Gounaris (2008) gerði rannsókn á framlínustarfsfólki en niðurstöður bentu til að ánægja starfsmanna væri fall af bæði innra markaðsstarfi og hversu óformleg samskipti eru innan fyrirtækisins. Rannsóknin leiddi jafnframt í ljós að skuldbinding starfsmanna og starfsánægja hafi bein áhrif á ánægju og tryggð viðskiptavina, sem svo aftur leiði til betri afkomu fyrirtækisins. Fleiri rannsóknir hafa sýnt fram á sömu niðurstöðu (Keiningham, Aksoy, Daly, Perrier og Solom, 2006; Schneider, Hanges, Smith og Salvaggio, 2003). Niðurstöður úr rannsókn Morgan o.fl. (2009) bentu til þess að markaðshneigð og markaðsleg færni stuðluðu að betri árangri fyrirtækja. Með markaðslegri færni er átt við samþættingu allra markaðslegra tengdra aðgerða fyrirtækis sem útleggst í hnotskurn sem viðbrögð fyrirtækis við þekkingu sem það hefur aflað og miðlað (Morgan o.fl., 2009). Markaðsleg færni er samspil þekkingar, færni og auðlinda fyrirtækisins sem gerir því kleift að skilja þarfir viðskiptavina sinna, öðlast sérhæfingu, uppfylla kröfur markaðarins, mæta samkeppninni og auka vörumerkjavirðið (Day, 1994). Jafnframt sýndu niðurstöður Morgan o.fl. (2009) fram á að markaðshneigð hefði bein áhrif á afkomu fyrirtækja og arðsemi eigna (*ROA – Return on assets*). Qureshi og Kratzer (2011) fundu út að markaðsleg færni væri háð því hversu markaðshneigt fyrirtækið væri.

## 6 Mælingar á markaðshneigð

Nokkur mælitæki hafa verið hönnuð í þeim tilgangi að mæla markaðshneigð en spurningalistar þeirra Narver og Slater (1990) og Kohli, Jaworski og Kumar (1993) eru þau mælitæki sem flestir fræðimenn notast við í rannsóknum sínum á markaðshneigð (Alhakimi og Baharun, 2010; Baker og Sinkula, 1999; Farrell og Oczkowski, 1997; Gauzente, 1999; Pulendran, Speed og Widing, 2003).

### 6.1 MKTOR

MKTOR er úr smiðju þeirra Narver og Slater (1990) en þeir voru fyrstir til að koma fram með mælitæki í þeim tilgangi að mæla markaðshneigð. Við gerð mælitækisins lögðu þeir til grundvallar skilgreiningu sína á markaðshneigð, að markaðshneigð væri menningarlegt fyrirbæri sem samanstæði af víddunum viðskiptavinahneigð, samkeppnishneigð og samþætt markaðsstarf. MKTOR er í formi spurningalista sem inniheldur 15 spurningar þar sem sex þeirra mæla viðskiptavinahneigð, fjórar mæla samkeppnishneigð og fimm spurningar leggja mat á samhæft markaðsstarf.

### 6.2 MARKOR

Kohli, Jaworski og Kumar (1993) komu fram með annað mælitæki til mælingar á markaðshneigð, MARKOR. Það er eitt mest notaða mælitækið til að meta markaðshneigð (Darroch o.fl., 2004; Matsuno, Mentzer og Rentz, 2000) en mælitækið samanstendur af 32 spurningum þar sem 10 spurningar mæla öflun upplýsinga, 8 spurningar mæla miðlun upplýsinga og 14 spurningar mæla viðbrögð við upplýsingum. Við þróun á MARKOR mælikvarðanum var miðað við skilgreiningu Kohli og Jaworski (1990) á markaðshneigð (Matsuno, Mentzer og Rentz, 2000).

### 6.3 DFW

Deshpandé, Farley og Webster (1993) útbjuggu spurningalista (DFW) til þess gerðan að mæla viðskiptavinahneigð (*customer orientation*). Spurningalistinn var gerður í tengslum við stærri rannsókn sem einnig mældi fyrirtækjamenningu og nýsköpun og tengsl þessara þátta við frammistöðu fyrirtækja en listinn samanstendur er níu fullyrðingum.

#### 6.4 Endurbættar og aðlagaðar útgáfur af fyrri mælitækjum

Árið 1998 gerðu Deshpandé og Farley samanburðarrannsókn á ofangreindum þremur mælitækjum, MARKOR, MKTOR og DFW og gerðu í kjölfarið nýjan spurningalista með 10 spurningum sem byggði á þrengri skilgreiningu á markaðshneigð en áður. Samkvæmt þessari skilgreiningu er markaðshneigð safn ferla og aðgerða sem beinast að því að skapa og auka ánægju viðskiptavina með stöðugri greiningu á þörfum þeirra (Deshpandé og Farley, 1998).

Matzuno, Mentzer og Rentz sendu frá sér grein árið 2000 með endurbættri útgáfu af MARKOR spurningalista þeirra Kohli, Jaworski og Kumar (1993). Eitt af þeim atriðum sem þeir gagnrýndu við MARKOR spurningalistann var að þar var tekið á takmörkuðum fjölda hagsmunaaðila. MARKOR spurningalisti Kohli, Jaworski og Kumar tekur aðallega á viðskiptavinum og samkeppnisaðilum sem grundvallarþáttum til að skilja markaðsumhverfið. Að mati Matsuno, Mentzer og Rentz (2000) var ekki tekið nægilega mið af öðrum þáttum, eins og til dæmis lagalega umhverfinu, sem gætu haft áhrif á samkeppni og viðskiptavini.

Harris (2002) gagnrýnir mælingar á markaðshneigð fyrirtækja fyrir þær sakir að oftast séu spurningalistarnir lagðir fyrir stjórnendur eða starfsfólk fyrirtækjanna sjálfra og að þeirra mat liggi þannig til grundvallar. Hann vill meina að til að mæling á markaðshneigð hafi raunverulega þýðingu þurfi einnig að leggja spurningarnar fyrir viðskiptavini fyrirtækisins og samkeppnisaðila. McNaughton og Schlosser (2009) eru á þeirri skoðun að MARKOR mæli eingöngu skynjun starfsmanna í stjórnunarstöðum fyrirtækja, til að mynda markaðsstjóra og annarra stjórnenda og þeirra sýn á markaðshneigð fyrirtækisins. Í þjónustufyrirtækjum þá byggji samkeppnisforskot á þjónustuupplifuninni sjálfri sem framkvæmd er víðsvegar um fyrirtækið og því þurfi að beina augum að þeim sem eru í mestu návígi við viðskiptavininn. Þrátt fyrir að stjórnendur séu þeir sem byggja upp og hlúi að markaðsstefnunni þá geti upplifun annarra starfsmanna verið mismunandi og því þurfi í raun að mæla markaðshneigð starfsmannanna sjálfra til að fá upp rétta mynd af stöðu mála.

## 6.5 MARKOR fyrir menntageirann

Siddiqi og Sahaf (2006) rannsökuðu markaðshneigð hjá indverskum háskólum. Þeir aðlöguðu upprunalegu útgáfu MARKOR spurningalista þeirra Kohli, Jaworski og Kumar (1993) að indverska háskólaumhverfinu og útkoman var 39 spurningar sem skiptust í sex víddir, sjá viðauka III.

Niðurstöður rannsóknar þeirra Siddiqi og Sahaf (2006) voru þrjúþættar. Í fyrsta lagi töldu þeir að frekari vinnu væri þörf við að aðlaga MARKOR spurningalistann áður en hægt væri að alhæfa um notagildi hans í menntageiranum. Hins vegar hafi niðurstöður þeirra sannarlega sett tóninn fyrir frekari rannsóknir á markaðshneigð í menntageiranum. Í öðru lagi var mat á markaðshneigð gert út frá sjónarhóli skólastjórnenda og aðkomu þeirra að innleiðingu hennar. Frekari rannsóknir ættu því að taka meira tillit til aðkomu og mikilvægi óbreyttra starfsmanna í því skyni að sannreyna niðurstöður þessarar rannsóknar. Í þriðja lagi benda þeir á að þrátt fyrir að rannsókn þeirra veiti innsýn inn í þá þætti sem séu drifkraftar í markaðshneigð í skólaumhverfinu þá þurfi að varpa betur ljósi á þær afleiðingar og ávinning sem innleiðing markaðshneigðar felur í sér.

## 7 Rannsóknir á markaðshneigið

Síðastliðinn áratug hefur markaðshneigið verið á forgangslista þegar litið er til rannsóknarþarfa innan markaðsfræðanna samkvæmt Marketing Science Institute (Alhakimi og Baharun, 2010). Flestar þeirra rannsókna sem gerðar hafa verið á markaðshneigið fyrirtækja hafa verið framkvæmdar í vestrænu umhverfi t.d. í Bandaríkjunum, Evrópu og Ástralíu en lítið hefur verið um rannsóknir á viðfangsefninu í til að mynda Asíu eða þróunarlöndunum. Með það fyrir augum má velja fyrir sér hvort sú uppbygging og mótun sem átt hefur sér stað á markaðshneigið í vestrænum samfélögum sé yfirfæranleg á önnur samfélög og annars konar menningu (Sin o.fl., 2003). Jafnframt hafa fyrri rannsóknir lagt meiri áherslu á framleiðslufyrirtæki fremur en þjónustufyrirtæki en allra síðustu ár hafa augu opnast fyrir því að rannsaka markaðshneigið í þjónustugeiranum og er það tilkomið vegna mikils vaxtar þjónustugreina á undanförunum árum.

### 7.1 Markaðshneigið í opinberum og „non-profit“ skipulagsheildum

Stundum er talið að hið opinbera verji fjármunum sínum á óhagkvæman hátt. Vísar þetta til þeirra fyrirtækja sem einkennast af miðstýringu og skriffinsku en oft er talað um að með einkavæðingu megi leysa þetta vandamál. Í mörgum löndum er sú breyting að eiga sér stað að fyrirtæki sem þessi einkavæðast eða markaðsvæðast og er Ísland þar engin undantekning. Það hefur oftast en ekki í för mér sér mikla kosti fyrir viðskiptavinum á borð við lægra verð og fjölbreyttari þjónustu. Umbæturnar má skýra með nýjum stjórnunarstíl, aðferðum og endurskipulagningu skipulagsheildarinnar sem eykur hagræði og skilvirkni (Carter, 2003).

Kotler og Levy (1969) voru fyrstir til að benda á að nálganir markaðsfræðinnar ættu einnig við um skipulagsheildir sem ekki eru reknar í hagnaðarskyni (*non-profit*). Í tímamótagein sinni, „*Broadening the Concept of Marketing*“, reifuðu þeir hvernig aðlaga mætti hugtök markaðsfræðinnar, vara, verð, dreifing og samskipti, að „*non-profit*“ starfsemi. Útgangspunktur greinarinnar var sá að stjórnendur „*non-profit*“ skipulagsheilda ættu ekki kost á að velja um hvort þeir myndu markaðsvæðast eður ei,

heldur stæði valið á milli þess að gera það vel eða illa (Kotler og Levy, 1969). Rannsóknir á markaðshneigð í opinberum fyrirtækjum og í „*non-profit*“ skipulagsheildum hafa fjallað um mikilvægi markaðshneigðar og færa rök fyrir innleiðingu hennar sem hefur samhljóm með rannsóknum á fyrirtækjum rekrum í hagnaðarskyni (Balabanis, Phillips og Stables, 1997; Gainer og Padanyi, 2002).

### 7.1.1 Markaðshneigð í menntageiranum

Á síðustu árum hefur markaðshneigð í menntageiranum fengið aukna athygli og hafa sífellt fleiri rannsakendur viljað tengja hugmyndafræði markaðsfærslunnar við menntastofnanir á öllum stigum (Bunnell, 2005; Bagley, Woods og Glatter 1996; James og Phillips, 1995; Oplatka, 2002, 2004; Oplatka, Hemsley-Brown og Foskett, 2002). Á sama tíma hafa áherslur og aðferðir til náms breyst með tilkomu hnattvæðingarinnar, stöðugra tækninýjunga og aukinni áherslu á einstaklingsmiðað nám.

Kotler (1976) og Kotler og Fox (1985) leggja áherslu á að markaðshneigð gefi menntastofnunum tækifæri til að laða að og halda í nemendur. Siu og Wilson (1998) vilja aðlaga hugtökin í nálgun markaðshneigðar að menntastofnunum og taka sem dæmi hugtökin „hagnaður“ og „samkeppni“ til að skipta út fyrir „starfsmannastefna“ (*employee orientation*) og „langtíma lífkúrfa“ (*long term survival requirement*). Fljótt á litið virðist aðgengilegt að aðlaga nálgun markaðshneigðar enn frekar að menntaumhverfinu þar sem nemendur/foreldrar eru viðskiptavinir skólans. Fáir þeir ekki þarfir sínar uppfylltar munu þeir líklega leita annað sem svo aftur kemur niður á orðspori og árangri skólans. Við innleiðingu á markaðshneigð í skólaumhverfinu ættu þarfir og hagsmunir nemenda og foreldra, sem og samfélagsins í heild, að vera í forgrunni. Jafnframt ríður á að virkja mismunandi deildir til samstarfs innbyrðis en einnig er mikilvægt aflu upplýsinga um aðra skóla (þ.e. samkeppnisaðila) til að auka líkur á samkeppnisforskoti (Oplatka og Hemsley-Brown, 2007). Hugmyndafræði markaðshneigðar þarf að vera samofin menningu skólans en menningin þarf jafnframt að endurspeglar viljann til að þjónusta nemendur/foreldra ásamt því að auka meðvitund um samkeppnisumhverfið (Oplatka og Hemsley-Brown, 2007).

## 7.2 Íslenskar rannsóknir á markaðshneigð

Þó nokkrar rannsóknir hafa verið gerðar á Íslandi á undanförunum árum er lúta að markaðshneigð fyrirtækja. Rannsóknirnar skoða ýmist markaðshneigð einstakra fyrirtækja eða markaðshneigð fyrirtækja á tilteknum mörkuðum eða sviðum með ýmsum tengingum. Má þar nefna tryggingarfyrirtæki (Auður Hermannsdóttir, 2006), banka (Schalk, 2008), hugbúnaðarfyrirtæki (Hinrik Fjeldsted, 2008), lyfjafyrirtæki (Lena Heimisdóttir, 2008), sprotafyrirtæki (Signý Hermannsdóttir, 2010), ýmis opinber fyrirtæki (Ásdís Gíslason, 2011; Ingibjörg Sigbórsdóttir, 2008), markaðshneigð og markaðsleg færni lítilla, meðalstórra og stórra fyrirtækja (Ellert Rúnarsson, 2012) og markaðshneigð, markaðsleg færni og árangur íslenskra frumkvöðlafyrirtækja (Margrét Líndal Steinþórsdóttir, 2012).

Nýleg rannsókn Þórhalls Guðlaugssonar (2010) fjallar um tengsl þjónustugæða, heildaránægju og tryggðar í háskólum. Gæðakönnun var gerð meðal nemenda í grunnnámi við Háskóla Íslands en sama könnun hefur verið lögð fyrir undanfarin ár og stuðst var við gögn síðastliðinna sex ára við gerð rannsóknarinnar. Þórhallur (2010) gerir grein fyrir ríkjandi hugmyndum um markaðshneigð og með hvaða hætti þær hugmyndir hafa verið yfirfærðar á háskólaumhverfið. Vísar hann þar í rannsókn Varey frá 1993 sem kemur fram með ýmsa áhugaverða og mikilvæga þætti sem gætu verkað sem hindrun við innleiðingu markaðshneigðar. Fram kemur að ekki sé sameiginlegur skilningur á því hver sé viðskiptavinur háskóla (í þessu tilviki), nemendur eða samfélagið, og að ekki sé heldur sameiginlegur skilningur á því hvernig skilgreina eigi gæði í háskólum. Mikilvægt sé því að átta sig á að háskólar hafi marga hagsmunaaðila. Nemendur séu þar á meðal en að þeir séu jafnframt viðskiptavinir þar sem þeir geti valið um að fara í skóla eða ekki og valið á milli skóla. Ennfremur leggur Varey áherslu á mikilvægi þess að skilgreina gæði með réttum hætti og gera t.d. greinarmun á því sem kalla má gæði kennslu og gæði þjónustu. Jafnframt er vísað til þess að ávinningur aukinna þjónustugæða hafi hliðstæð áhrif í opinbera geiranum og einkageiranum sem sé aukið rekstrahagræði, samkeppnisyfirburðir, endurkaup og tryggð, jákvætt orðspor og að síðast en ekki síst, geti góð þjónusta verið ákjósanleg leið til aðgreiningar (Þórhallur Guðlaugsson, 2010).

Niðurstöður Þórhalls (2010) sýndu að sterk jákvæð fylgni er milli gæða og heildaránægju sem bendir til að þjónustugæði hafi jákvæð áhrif á heildaránægju nemenda. Jákvæð fylgni er milli gæða og viðhorfstryggðar og meðalsterk jákvæð fylgni

er milli gæða og hegðunartryggðar en það bendir til þess að þjónustugæði hafi meiri áhrif á viðhorf en hegðun. Sterk jákvæð fylgni er milli heildaránægju og hegðunartryggðar en meðalsterk jákvæð fylgni milli heildaránægju og hegðunartryggðar. Heildaránægja hefur því líklega meiri áhrif á viðhorf en hegðun. Þórhallur (2010) benti þó á að þrátt fyrir augljóst gildi þjónustuáherslu fyrir starfsemi háskóla þá liggja ekki fyrir margar rannsóknir sem sýna fram á tengsl markaðshneigðar og þjónustugæða né heldur tengsl þjónustugæða og tryggðar enda rannsóknir í menntaumhverfinu af skorum skammti.

Samkvæmt bestu vitund höfundar hefur engin rannsókn á Íslandi einblínt á markaðshneigð í menntageiranum. Er því um að ræða tiltekið gap í fræðunum sem nauðsynlegt er að fylla í því skyni að varpa ljósi á mikilvægi markaðshneigðar í menntageiranum. MARKOR spurningalistinn hefur jafnframt ekki verið notaður í þeim tilgangi að kanna markaðshneigð í skólum hér á landi svo vitað sé.



## 8 Sjálfstætt starfandi grunnskólar í Reykjavík

Meginhlutverk skóla er að skapa umhverfi og aðstöðu til uppeldis, þroska og menntunar þar sem hlúð er að líkamlegri og andlegri vellíðan og velferð barna og unglinga. Fjölbreytni í skólastarfi er mikilvægt markmið þar sem það leiðir til grósku, fólk prófar sig áfram, fer ólíkar leiðir og þannig skapast umræða og framþróun (Katrín Jakobsdóttir, 2009).

Sjálfstætt starfandi skóli fær að starfa sem slíkur eftir að hafa hlotið viðurkenningu samkvæmt lögum frá menntamálaráðuneytinu til að kenna viðurkennt nám á grunnskólastigi, auk samþykktar frá viðkomandi sveitarfélagi. Sjálfstætt starfandi skóli er rekinn og starfræktur af einkaaðilum en hlýtur niðurgreiðslu á rekstrarkostnaði frá sveitarfélaginu. Árið 2006 samþykkti Alþingi breytingar á lögum um grunnskóla þar sem kveðið var á um að sjálfstætt reknir grunnskólar ættu rétt á greiðslum frá sveitarfélagi. Fyrir skóla með allt að 200 nemendum skyldi framlag á barn vera að minnsta kosti 75% af meðalrekstrarkostnaði á barn í grunnskólum á vegum sveitarfélaga á landinu. Fyrir skóla með fleiri nemendum skyldi framlagið vera að lágmarki 70% af meðaltalinu (Lög um grunnskóla nr. 91, 2008). Haustið 2009 var ríflega 1,5% grunnskólanemenda á Íslandi í sjálfstætt starfandi skólum. Hlutfallið er mishátt í öðrum Evrópulöndum en það er sem dæmi hærra í Svíþjóð eða um 5% og hefur hækkað hratt eftir að sveitarfélögum þar í landi var gert að styðja sjálfstætt starfandi skóla á sama hátt og skóla sem þau reka sjálf. Í Reykjavík er stuðningur við sjálfstætt starfandi skóla nálægt 75% af kostnaði við skóla borgarinnar samkvæmt gögnum frá sjálfstætt starfandi skólum (Hagfræðistofnun Háskóla Íslands, 2010).

Nokkur hefð er fyrir rekstri sjálfstætt starfandi skóla á Íslandi og hafa þeir skipað mikilvægan sess í skólakerfinu. Fyrirrennarar í þessu sambandi eru Landakotsskóli sem starfræktur hefur verið frá árinu 1896, barnaskóli Aðventista sem starfræktur hefur verið frá árinu 1905, Skóli Ísaks Jónssonar sem hóf starfsemi árið 1926 auk annarra skóla sem starfræktir hafa verið um lengri eða skemmri tíma. Nýir skólar og stefnur hafa rutt sér til rúms undanfarin ár og má þar nefna sem dæmi Barnaskóla Hjallastefnunnar en Hjallastefnan hefur náð töluverðri útbreiðslu í grunnskólakerfinu á skömmum tíma.

Sjónarmið Hjallastefnunnar um kynin og kynjahlutverk er líklega það sem hefur vakið hve mestar umræður. Waldorfskólinn aðhyllist einnig framsækna og óhefðbundna hugmyndafræði til kennslu og starfar hann í samræmi við stefnu slíkra skóla erlendis. Aðrir skólar sem starfa undir merkjum sjálfstætt starfandi skóla í Reykjavík eru Suðurhlíðarskóli og Tjarnarskóli. Skólarnir sex eru allir meðlimir í Samtökum sjálfstæðra skóla en stofnfundur samtakanna var haldinn 10. mars 2005. Á stofnfundinum tók þáverandi menntamálaráðherra, Þorgerður Katrín Gunnarsdóttir, til máls. Hún fagnaði stofnun samtakanna og taldi brýna nauðsyn á að samtökin gætu miðlað upplýsingum til hagsmunaaðila, fjölmiðla, ríkisvalds og sveitarfélaga. Sagði hún að tryggja þyrfti valfrelsi í skólamálum og að sjálfstæðir skólar væru ekki ógnun við menntakerfi landsins heldur tækifæri til að auka við menntunina í landinu (SVP – Samtök verslunar og þjónustu, 2012).

### **8.1 Barnaskóli Hjallastefnunnar í Reykjavík**

Barnaskóli Hjallastefnunnar tók til starfa haustið 2003 í Garðabæ og fimm árum síðar í Reykjavík eða haustið 2008. Með opnun Hjallastefnunnar á grunnskólastigi byrjaði nýr kafli í þróun Hjallastefnunnar sem fram að því hafði eingöngu verið notuð í leikskólum. Margrét Pála Ólafsdóttir er höfundur Hjallastefnunnar. Árið 1989 tók hún við stjórn á nýbyggðum leikskóla; Hjalla í Hafnarfirði. Margrét lagði upp með skráða hugmyndafræði og markmið sem voru útfærð þannig að hagnýtt skipulag, umhverfi, búnaður, dagskrá, viðhorf og lífsafstaða ásamt fleiri þáttum mynduðu samanlagt heildstæða kennslufræði. Þessi kennslufræði felur meðal annars í sér opið leikefni í stað leikfanga, dagskrá sem skiptist hnífjafnt milli kennslu og frjáls vals barnanna sjálfra auk þess sem lýðræðisleg skipting gæða er tryggð. Síðast en ekki síst er börnunum skipt á deildir eftir kyni sem hefur vakið mikla athygli. Sumir telja aðferðina varasama á þeim grundvelli að hún geti mögulega aukið á mismunun kynjanna meðan aðrir telja kynjaskiptinguna vera raunhæfa leið til þess að stuðla að jafnrétti í skólum. Þrjú meginþættir skipa hugmyndafræðilegan grundvöll þeirrar dagskrár sem Hjallastefnan notast við en það eru endurtekningar, festa - öryggi og jafnvægi (Lilja S. Sigurðardóttir, 2007).

## 8.2 Skóli Ísaks Jónssonar

Skóli Ísaks Jónssonar er sjálfseignarstofnun sem sinnt hefur menntun yngstu nemenda grunnskólans í 86 ár frá stofnun hans 1926. Skólinn hefur alla tíð sérhæft sig í kennslu yngstu grunnskólabarnanna. Skólinn fer í öllu að grunnskólalögum og því er Aðalnámskrá grunnskóla það leiðarljós sem fylgt er við gerð skólanámskrár. Skólinn er fyrir nemendur á aldrinum 5-9 ára og er fjöldi nemenda í hverjum bekk að jafnaði 17 – 21, stundum fleiri eða færri. Lestrarkennsla með hljóðaðferð er enn notuð og eru vel flestir læsir í lok 6 ára bekkjar. Enska er kennd strax frá 5 ára aldri. Mikið er lagt upp úr aga nemenda og í skólanum er rík sönghefð. Einkunnarorð skólans eru "Starf - Háttvísi - Þroski - Hamingja" (Ísaksskóli, 2012).

## 8.3 Tjarnarskóli

Tjarnarskóli var stofnaður árið 1985 af Margréti Theodórsdóttur og Maríu Solveigu Héðinsdóttur. Skólinn er ætlaður nemendum 7.-10. bekkjar. Lögð er áhersla á einstaklingsmiðað nám og keppt er að hámarksafköstum hjá hverjum og einum og gerir kennslufyrirkomulagið ráð fyrir að hver nemandi vinni miðað við eigin getu og forsendur. Námsfni er valið við hæfi hvers og eins og er heimanám inni í stundaskrá. Kjörorð skólans eru „Lítill skóli með stórt hjarta“ (Tjarnarskóli, 2012).

## 8.4 Landakotsskóli

Landakotsskóli er einn elsti starfandi skóli landsins, stofnaður árið 1896. Skólinn er ætlaður nemendum 1. til 10. bekkjar auk fimm ára barna. Fram til 2005 var skólinn rekinn af Kapólsku kirkjunni á Íslandi en hann er nú starfræktur sem sjálfseignarstofnun með sjálfstæðri stjórn. Skólinn starfar samkvæmt grunnskólalögum og er kennslan í samræmi við Aðalnámskrá. Skólinn hefur þó nýtt sér svigrúm til að taka upp ýmsa nýbreytni í skipulagi skólastarfsins með því að stórauka tungumálakennslu þannig að strax í 5 ára bekk er byrjað á ensku- og frönskukennslu. Á miðstigi koma danska og spænska inn, og á unglíngastigi geta nemendur valið spænsku og þýsku. Fagleg markmið Landakotsskóla eru að bjóða upp á góða og víðtæka grunnskólamenntun og að auka fjölbreytni námsins eins og kostur er. Markmið er að skólinn sé ætíð í fremstu röð og búi nemendur eins vel og kostur er undir framhaldsskólanám, leiki og störf framtíðarinnar og þátttöku í fjölmenningsamfélagi (Landakotsskóli, 2012).

## **8.5 Suðurhlíðarskóli**

Suðurhlíðarskóli er rekinn af Aðventistum og hefur kristin gildi að leiðarljósi. Skólinn er ætlaður nemendum 1.-10. bekkjar og hafa Aðventistar rekið barnaskóla í Reykjavík síðan 1905. Skólinn er einn af rúmlega 5000 skólum sem Aðventistar starfrækja víða um heim. Í Suðurhlíðarskóla er uppfyllt lögbundin skólaskylda, en líkt og hinir skólarnir sem hér eru til umræðu hefur hann sveigjanleika til framsækni í kennslu og námsframboði. Lögð er áhersla á að veita fyrsta flokks menntun samkvæmt Aðalnámsskrá, auk þess að leggja áherslu á persónulegan þroska hvers og eins með því að bjóða upp á ýmiskonar viðbótarþjónustu og skapa umhverfi þar sem einstaklingurinn fær að blómstra og þroskast þannig að hann verði heilsteyptur og skapandi (Suðurhlíðarskóli, 2012).

## **8.6 Waldorfskólinn Sólstafir**

Waldorfskólinn Sólstafir í Reykjavík hefur verið starfsræktur frá 1994 og hefur vaxið úr einni bekkjardeild yfir í lítinn grunnskóla sem kennir nú samkenslu í fjórum bekkjardeildum frá 1.-10. bekk. Í starfi skólans er byggt upp námsferli sem styðst við Aðalnámsskrá grunnskóla og nýtir sér framvindu og uppeldisfræðilegan margbreytileika Waldorf-stefnunnar sem kennd er víða um heim. Megin áhersla uppeldisstefnu og námsskrár Waldorf byggir á því að ná jafnvægi milli þeirra þriggja leiða sem manneskjan tengist heiminum. Það er í gegnum líkamlegt starf, tilfinningalífið og á hugsanasviðinu. Kennslan og uppeldisstefnan sýnir hvernig þessi þrjú atriði tengjast mannlegu eðli og hvert öðru innbyrðis. Kennarar og starfsmenn skólans gera sér far um að skapa hlý og persónuleg tengsl við alla nemendur (Waldorfskólinn Sólstafir, 2012).

## 9 Rannsóknaraðferð

Gerð var meginleg rannsókn á sjálfstætt starfandi grunnskólum í Reykjavík í formi spurningakönnunar í þeim tilgangi að leita svara við rannsóknarspurningunni: „*Hversu markaðshneigðir eru sjálfstætt starfandi grunnskólar í Reykjavík?*“. Þessi kafli fjallar um þátttakendur, mælitæki rannsóknarinnar og framkvæmd hennar.

### 9.1 Þátttakendur

Þátttakendur í rannsókninni voru starfsfólk sjálfstætt starfandi grunnskóla í Reykjavík. Skólarnir sem tóku þátt voru fimm talsins; Barnaskóli Hjallastefnunnar í Reykjavík, Landakotsskóli, Skóli Ísaks Jónssonar, Suðurhlíðarskóli og Tjarnarskóli. Ákveðið var að velja eingöngu Barnaskóla Hjallastefnunnar í Reykjavík en Hjallastefnan rekur einnig skóla í Garðabæ og Hafnarfirði. Ástæðan fyrir þessu er sú að ákveðið var að líta á Reykjavík markaðssvæðið sem skoða á þar sem hinir skólarnir eru eingöngu reknir innan þess sveitarfélags.

Spurningalisti var sendur með tölvupósti á samtals 79 starfsmenn sem tóku þátt í rannsókninni. Í töflu 1 má sjá upplýsingar um þátttakendur og svörun.

Tafla 1. Þátttakendur; starfsaldur, fjöldi, svarhlutfall.

	Meðal starfsaldur	Fjöldi kennara við skólann	Fjöldi þátttakenda	Svarhlutfall
Suðurhlíðarskóli	11,33 ár	10	4	40,00%
BSK Hjallastefnunnar	1,22 ár	17	11	64,71%
Ísaksskóli	4,10 ár	27	10	37,04%
Tjarnarskóli	9,81 ár	6	4	66,67%
Landakotsskóli	5,00 ár	19	4	21,05%

## 9.2 Mælitækið

Spurningalisti rannsóknarinnar er aðlöguð útgáfa af MARKOR spurningalista þeirra Kohli, Jaworski og Kumar (1993). Þessi aðlagða útgáfa af MARKOR var upprunalega notuð í rannsókn þeirra Siddiqi og Sahaf (2006) á indverskum háskólum; „*Applying 'MARKOR' in education: An Empirical Study of Colleges*“. Höfundur þýddi listann yfir á íslensku og aðlagði að rannsóknarefninu með hjálp leiðbeinanda, Auðar Hermannsdóttur.

Upprunalegi MARKOR spurningalisti þeirra Kohli, Jaworski og Kumar (1993) inniheldur 32 fullyrðingar en þeir Siddiqi og Sahaf (2006) bættu við sjö fullyrðingum (sjá spurningalistann í heild í viðauka III). Ákveðið var að sleppa átta spurningum af 39 í lista þeirra Siddiqi og Sahaf (2006) sökum þess að þær þóttu ekki hæfa viðfangsefninu „grunnskólar“ eða því menntakerfi sem við búum við hér á Íslandi en frumlistinn er ætlaður háskólastigi. Spurningunum sem var sleppt má sjá í töflu 2, númeraðar eins og þær birtast í lista þeirra Siddiqi og Sahaf (2006):

**Tafla 2. Spurningar sem sleppt var úr spurningalista Siddiqi og Sahaf (2006).**

2.	Representatives of direction office (higher education department, secretariat), affiliating university, and colleges directly interact with the prominent members of the society, the students to learn how to serve the students better.
7.	The representatives from affiliating university, university grants commission (U.G.C), and direction office/administrative authorities, all convene meetings at least twice a year to discuss and exchange implications of new academic trends on the general college education.
8.	Members of undergraduate board of studies spend time discussing students' future needs with other people at operational level (say e.g., college teachers, college H. O. Ds; or Principals etc.).
13.	All the concerned agencies (say e.g., U.G.C, affiliating university, educational administrators from secretariat, sit together periodically to plan and respond to changing environmental factors that affect the academic and administrative decisions of college education.
15.	The activities of the affiliating universities, U.G.C. and controlling department from secretariat are well coordinated with regard to education at undergraduate level
24.	Teaching staff of the colleges likes interacting with the employees of Directorate of colleges (secretariat), the Affiliating University or any other educational administrator.
25.	There is little or no interdepartmental conflicts between U.G.C; the affiliating University, administrative deptt. (Secretariat), and the constituent colleges in education system with regard to management of undergraduate educational system.
39.	Students' performance and their satisfaction influence top managements' pay and other benefits.

Jafnframt þótti ástæða til að bæta við tveimur spurningum sem er í upprunalega MARKOR spurningalistanum frá Kohli, Jaworski og Kumar (1993) og heyrir undir víddina Miðlun upplýsinga. Það eru eftirfarandi spurningar númeraðar eins og þær birtast í listanum þeirra:

12. Sameiginlegir fundir mismunandi deilda eru haldnir a.m.k. ársfjórðungslega til að ræða nýjar áherslur og þróun í menntageiranum.

*We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.*

16. Gögnum um ánægju nemenda/foreldra er reglulega dreift meðal starfsfólks.

*Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.*

Spurningalistinn sem notaður er hér samanstendur því af 33 fullyrðingum sem flokkast í eftirfarandi víddir sem fengnar eru úr MARKOR spurningalista Siddiqi og Sahaf (2006):

- Öflun upplýsinga
- Miðlun upplýsinga
- Viðbrögð við upplýsingum
- Áherslur stjórnenda
- Samskipti starfsmanna
- Dreifstýring og umbunarkerfi

Svarmöguleikarnir eru á fimm punkta Likert kvarða þar sem 1 táknar að þátttakendur séu mjög ósammála fullyrðingunni og 5 táknar að þeir séu mjög sammála fullyrðingunni. Ein bakgrunnsbreyta var í upphafi könnunarinnar; hver er starfsaldur þinn við skólann? Sjá viðauka II.

Til að leggja mat á stig markaðshneigðar hjá skólunum var ákveðið að flokka hana niður eftir gildum í lága markaðshneigð, miðlungs markaðshneigð og háa markaðshneigð. Gildi á bilinu 1,00 til 2,50 er lág markaðshneigð. Gildi á bilinu 2,51 til 3,50 er miðlungs markaðshneigð og gildi á bilinu 3,51 til 5,00 er há markaðshneigð. Miðlungs markaðshneigð nær þannig utan um miðgildið og bilin í hárrí og lágri markaðshneigð eru jafnstór. Ofangreind skilgreining er nálgun höfundar á viðfangsefninu.

Til að leggja mat á árangur skólanna var markaðshneigð þeirra borin saman við niðurstöður úr samræmdum prófum samkvæmt upplýsingum frá Námsmatsstofnun. Stuðst var við svokallaða „Grunnskólaeinkunn“ en sú einkunn er á kvarðanum 0-60, heildarmeðaltal er 30,0 og staðalfrávik er nálægt 10. Þessi einkunn hefur þann kost að túlkun hennar er traust og skýr. Einkunnin er normaldreifð og hentar vel til þess að fjalla um frammistöðu hópa (Námsmatsstofnun, 2012). Þar sem árgangar innihalda misgóða námsmenn var ákveðið að nota meðaltal fimm ára (árin 2007-2011) til þess að lágmarka áhrif óvenju góðra eða lakra árganga í hverjum skóla. Birtar hafi verið heildarniðurstöður prófa fyrir árið 2012 en niðurstöður einstakra skóla hafa enn ekki verið birtar þegar þetta er ritað. Markaðshneigð var borin saman við niðurstöður prófa í



íslensku og stærðfræði. Þó ber að hafa í huga að í Landakotsskóla er hátt hlutfall erlendra nemenda sem gæti haft áhrif á árangur í íslensku. Allir skólarnir í könnuninni innihalda árganga frá 5 ára aldri til 9 ára aldurs, nema Tjarnarskóli sem eingöngu hefur 7.-10. bekk (12-15 ára). Var því ákveðið að styðjast við niðurstöður úr samræmdum prófum 7. bekkjar fyrir Tjarnarskóla en 4. bekkjar fyrir Ísaksskóla, Barnaskóla Hjallastefnunnar, Landakotsskóla og Suðurhlíðarskóla. Þar sem færri en 10 nemendur þreyttu próf í Hjallastefnuskóla og samræmt próf í 4. bekk fór aðeins fram árið 2011 af þeim árum sem til skoðunar voru, vegna þess hversu nýr skólinn er, þá voru niðurstöður ekki birtar fyrir þann skóla hjá Námsmatsstofnun.

### **9.3 Framkvæmd**

Þann 9. október 2012 var sendur tölvupóstur til skólastjóra þeirra sex skóla sem tilheyra hópi sjálfstætt starfandi skóla í Reykjavík en það eru Barnaskóli Hjallastefnunnar, Landakotsskóli, Skóli Ísaks Jónssonar, Suðurhlíðarskóli, Tjarnarskóli og Waldorfskólinn Sólstafir. Tilgangur þess var að kynna rannsóknina og hvetja til þátttöku. Einhverjir skólastjórnendur samþykktu þátttöku strax meðan aðrir vildu sjá spurningalistann áður en lengra væri haldið. Spurningalistinn var á þeim tímapunkti á ensku, þar sem ekki var búið að þýða hann og var hann sendur til þeirra aðila sem óskuðu þess. Jafnframt þótti ástæða til að senda annan tölvupóst til skólanna þess efnis hvernig höfundur hygðist kynna niðurstöður rannsóknarinnar. Var það gert í þeim tilgangi að undirstrika aðferðafræðina við úrvinnslu rannsóknarinnar en einnig til að koma í veg fyrir misskilning eða óvæntar upptökur síðar í ferlinu. Waldorfskólinn Sólstafir var sá eini sem ekki tók þátt í rannsókninni. Þegar samþykki allra þátttakenda lá fyrir var spurningalistinn settur upp á google docs. Vefslóð á könnunina ásamt kynningarbréfi var send með tölvupósti þann 31. október 2012 til skólastjóranna og sáu þeir svo um að hvetja sína starfsmenn til að taka þátt fyrir hönd skólans. Svörun var heldur dræm til að byrja með en send var út ítrekun þann 7. nóvember 2012 til þátttakenda. Lítið bættist í svörun og var þá hringt í þá skóla sem höfðu samþykkt þátttöku til að undirstrika mikilvægi góðrar þátttöku vegna áreiðanleika niðurstaðna. Í einu tilfalli þar sem höfundur þekkti til var farið í heimsókn til að hvetja til enn frekari þátttöku. Þann 7. desember 2012 var lokað fyrir svörun.

## 10 Niðurstöður

Niðurstöðukaflanum er skipt í þrjá hluta sem hér segir: Greining heildar svörunar, markaðshneigð skólanna og markaðshneigð og árangur.

### 10.1 Greining heildar svörunar

Allar 33 fullyrðingarnar meta markaðshneigð og höfðu allar þeirra sama vægi í heildarmati á markaðshneigð þar sem svarmöguleikinn 1 þýðir lág markaðshneigð og svarmöguleikinn 5 þýðir há markaðshneigð. Ein fullyrðing var neikvætt orðuð þ.e. hátt gildi var neikvætt og lágt gildi jákvætt. Snúa þurfti við svörun á þessari fullyrðingu áður en samsettu gildin voru fundin út. Þetta var fullyrðing 31 í könnuninni: „Ég þarf að bera nánast allar mínar ákvarðanir undir minn yfirmann“ (sjá viðauka II). Miðgildi svara er 3.

Í töflu 3 má sjá greiningu svörunar hjá þátttakendum. Taflan sýnir meðaleinkunn og staðalfrávik hverrar spurningar eftir sex víddum hjá skólunum fimm, ásamt fjölda svara.

Tafla 3. Greining svörunar við MARKOR spurningalistanum.

Spurning	Suðurhlíðarskóli			Hjallastefnan			Ísaksskóli			Tjarnarskóli			Landakotsskóli		
	m	s	f	m	s	f	m	s	f	m	s	f	m	s	f
Öflun upplýsinga															
1	3,25	1,708	4	4,08	1,443	12	3,90	1,595	10	3,75	1,893	4	5,00	0,000	4
2	2,25	0,957	4	2,92	1,311	12	2,50	1,179	10	4,25	0,957	4	2,75	1,500	4
3	1,50	1,000	4	2,58	1,311	12	2,40	1,265	10	2,25	0,957	4	2,50	1,291	4
4	3,50	0,577	4	3,67	1,073	12	3,50	1,269	10	3,25	1,708	4	4,50	0,577	4
5	2,75	1,258	4	3,25	1,288	12	3,60	0,966	10	3,50	1,291	4	3,00	1,414	4
Miðlun upplýsinga															
6	2,75	1,258	4	3,67	1,435	12	3,80	0,919	10	3,25	2,062	4	4,50	1,000	4
7	2,25	1,500	4	2,33	1,303	12	3,20	0,789	10	2,75	1,708	4	2,75	1,708	4
8	2,25	1,500	4	3,42	1,564	12	3,30	1,494	10	3,25	1,708	4	3,25	1,708	4
9	2,50	1,000	4	2,00	0,953	12	3,50	1,509	10	4,25	0,500	4	3,25	2,062	4
Viðbrögð við upplýsingum															
10	3,50	1,000	4	4,50	0,674	12	3,90	1,197	10	4,75	0,500	4	5,00	0,000	4
11	3,50	1,000	4	3,73	0,786	11	4,00	1,054	10	4,25	0,957	4	3,50	1,732	4
12	4,00	0,816	4	3,92	0,900	12	3,67	0,707	9	5,00	0,000	4	4,50	0,577	4
13	4,25	1,500	4	4,83	0,389	12	4,50	1,269	10	5,00	0,000	4	5,00	0,000	4
14	4,00	1,414	4	4,75	0,452	12	4,40	1,265	10	4,25	0,957	4	4,75	0,500	4
15	4,25	0,957	4	4,25	0,866	12	3,90	0,994	10	4,25	0,957	4	4,25	0,957	4
16	5,00	0,000	4	4,45	0,934	11	4,22	1,394	9	4,25	0,957	4	4,75	0,500	4
Áherslur stjórnenda															
17	3,50	1,732	4	3,45	1,214	11	3,56	1,236	9	4,25	0,957	4	3,50	1,291	4
18	3,75	1,258	4	4,83	0,389	12	4,11	1,364	9	5,00	0,000	4	4,75	0,500	4
19	2,50	1,000	4	4,50	1,000	12	3,63	1,061	8	4,00	0,816	4	4,50	0,577	4
20	2,75	1,258	4	4,25	1,288	12	2,89	1,054	9	3,75	0,957	4	5,00	0,000	4
Samskipti starfsmanna															
21	4,25	0,500	4	4,83	0,389	12	4,33	1,323	9	5,00	0,000	4	4,00	1,414	4
22	4,00	1,000	3	4,17	0,835	12	3,44	1,130	9	4,25	0,957	4	4,33	2,217	4
23	3,33	0,577	3	4,75	0,452	12	4,33	1,323	9	4,75	0,500	4	4,00	1,414	4
24	4,00	0,816	4	4,83	0,389	12	4,22	1,302	9	4,50	0,577	4	4,25	0,957	4
25	4,50	1,000	4	3,92	1,379	12	3,44	1,590	9	4,50	1,000	4	3,25	0,500	4
26	4,75	0,500	4	4,58	0,515	12	4,33	1,414	9	5,00	0,000	4	4,75	0,500	4
27	4,50	0,577	4	4,42	0,669	12	4,33	1,323	9	5,00	0,000	4	4,25	0,957	4
Dreifstýring og umbunarkerfi															
28	4,00	0,000	4	4,17	0,718	12	3,78	0,972	9	4,25	0,957	4	4,50	0,577	4
29	4,50	0,577	4	3,75	1,055	12	4,00	1,118	9	4,50	0,577	4	4,50	0,577	4
30	4,00	1,414	4	4,00	0,953	12	4,00	1,069	8	4,50	0,577	4	4,75	0,500	4
31	4,50	0,577	4	3,75	1,357	12	4,38	0,744	8	4,50	0,577	4	4,50	0,577	4
32	1,50	1,000	4	2,17	0,937	12	2,33	1,225	9	2,50	1,291	4	1,75	0,957	4
33	2,25	0,957	4	3,08	1,084	12	2,67	1,118	9	4,00	0,816	4	3,00	1,633	4

m = meðaltal  
s = staðalfrávik  
f = fjöldi svara

## 10.2 Markaðshneigð skólanna

Í töflu 4 eru spurningarnar dregnar saman í sex víddir; Öflun upplýsinga, Miðlun upplýsinga, Viðbrögð við upplýsingum, Áherslur stjórnenda, Samskipti starfsmanna og Dreifstýring og umbunarkerfi. Einkunn fyrir hverja vídd var fundin með því að leggja saman öll gildi þeirra spurninga sem mældu viðkomandi vídd og deila í með fjölda gilda. Á þann hátt hafa allar spurningar jafnt vægi við mat á hverjum þætti. Heildarmarkaðshneigð fyrir hvern skóla var fundin með því að leggja saman gildi allra spurninga og deila í með fjölda gilda.

Samanlögð markaðshneigð skólanna reyndist vera 3,79 sem flokkast undir háa markaðshneigð samkvæmt mælikvörðum þessarar rannsóknar. Fjórar víddir reyndust vera með háa markaðshneigð; Samskipti starfsmanna, Viðbrögð við upplýsingum, Áherslur stjórnenda og Dreifstýring og umbunarkerfi. Víddirnar Öflun upplýsinga og Miðlun upplýsinga reyndust vera með miðlungs markaðshneigð. Sjá töflu 4.

Tafla 4. Markaðshneigð og meðalgildi vídda eftir skólum.

	Suðurhlíðarskóli	Hjallastefnan	Ísaksskóli	Tjarnarskóli	Landakotsskóli	Í könnun
Öflun upplýsinga	2,65	3,30	3,18	3,40	3,55	3,22
Miðlun upplýsinga	2,44	2,85	3,45	3,38	3,44	3,11
Viðbrögð við upplýsingum	4,07	4,35	4,08	4,54	4,54	4,31
Áherslur stjórnenda	3,13	4,26	3,55	4,25	4,44	3,92
Samskipti starfsmanna	4,19	4,50	4,06	4,71	4,12	4,32
Dreifstýring og umbunarkerfi	3,46	3,49	3,53	4,04	3,83	3,67
<b>Markaðshneigð</b>	<b>3,46</b>	<b>3,87</b>	<b>3,70</b>	<b>4,14</b>	<b>4,03</b>	<b>3,79</b>

Einungis þrjár skólar mælast marktækt með háa markaðshneigð ( $p < 0,05$ ) en það eru Barnaskóli Hjallastefnunnar í Reykjavík, Tjarnarskóli og Landakotsskóli. Enginn skólanna er tölfræðilega marktækt með háa markaðshneigð í víddunum Öflun upplýsinga og Miðlun upplýsinga. Fyrirgreindir þrjár skólar mælast oftast marktækt með háa markaðshneigð í öðrum víddum, en Ísaksskóli er eingöngu með marktækt háa markaðshneigð í flokknum Viðbrögð við upplýsingum og Suðurhlíðarskóli eingöngu í víddinni Samskipti starfsmanna. Sjá töflu 5.

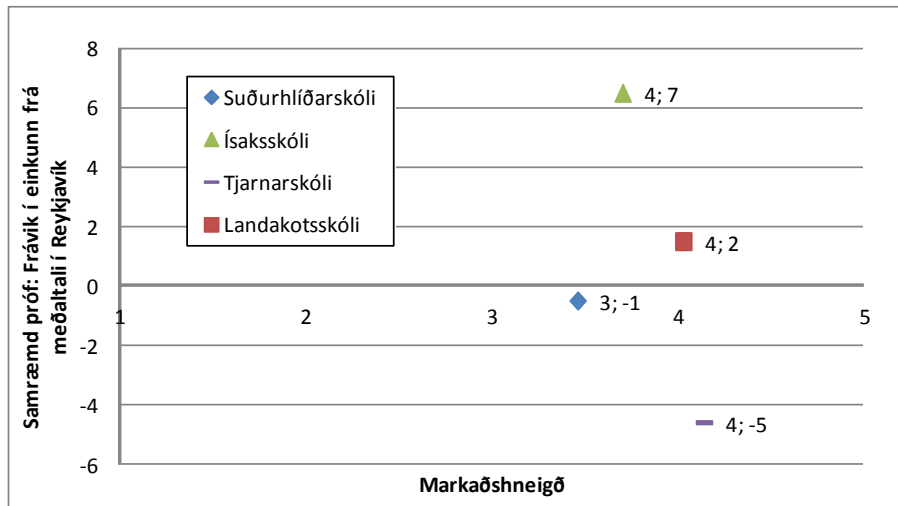
Tafla 5. Marktækni hárrar markaðshneigðar.

p-gildi	Suðurhlíðarskóli	Hjallastefnan	Ísaksskóli	Tjarnarskóli	Landakotsskóli
Óflun upplýsinga	0,99	0,73	0,91	0,56	0,44
Miðlun upplýsinga	0,96	0,98	0,57	0,58	0,53
Viðbrögð við upplýsingum	0,07	0,00	0,04	0,00	0,00
Áherslur stjórnenda	0,77	0,00	0,45	0,01	0,00
Samskipti starfsmanna	0,00	0,00	0,09	0,00	0,07
Dreifstýring og umbunarkerfi	0,65	0,53	0,45	0,01	0,05
<b>Markaðshneigð</b>	<b>0,55</b>	<b>0,00</b>	<b>0,19</b>	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>

Ekki reyndist vera marktækur munur með Anova prófi á markaðshneigð skólanna. Í víddinni Áherslur stjórnenda reyndist vera marktækur munur ( $p < 0,05$ ). Anova próf gefur ekki til kynna á milli hvaða skóla er munur. Frekari greining með Bonferroni prófi var framkvæmd en með því var hinsvegar ekki hægt að sýna fram á mun milli einstakra skóla. Skóli Hjallastefnunar og Suðurhlíðarskóla voru næstir því að mælast með marktækan mun ( $p = 0,14$ ). Mögulega hefði verið hægt að sýna fram á mun í Bonferroni prófi ef úrtak hefði verið stærra en raun bar vitni.

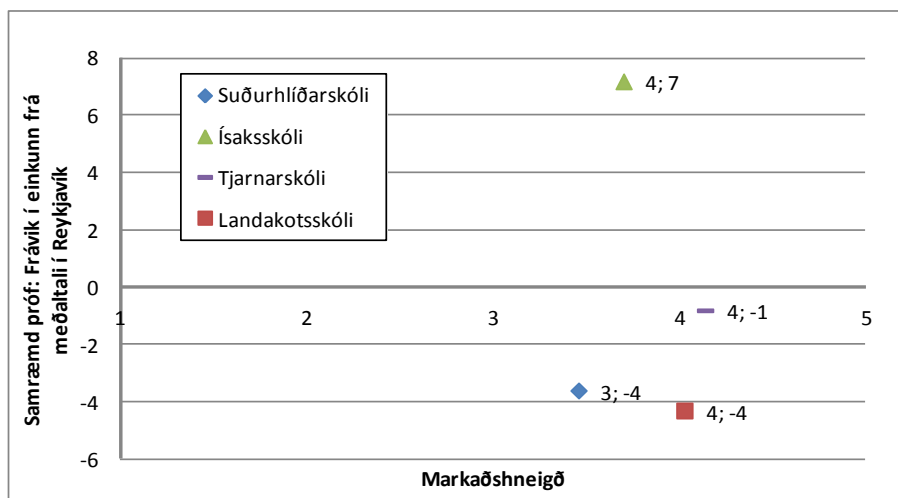
### 10.3 Markaðshneigð og árangur

Á myndum 4 og 5 má sjá markaðshneigð og árangur á samræmdum prófum í stærðfræði og íslensku í Reykjavík á árunum 2007-2011. X-ásinn sýnir markaðshneigð samkvæmt niðurstöðum þessarar rannsóknar og eru gildin á kvarðanum 1 til 5. Y-ás sýnir árangur samkvæmt samræmdum prófum. Til dæmis ef meðaltalseinkunn í Reykjavík var 31 og viðkomandi skóli hafði einkunnina 30 á umræddu tímabili þá tekur skólinn gildið -1 á y-ás. Markaðshneigð Landakotsskóla mældist 4,03 og skólinn var yfir meðaltali í Reykjavík í samræmdum prófum í stærðfræði. Tekur Landakotsskóli því gildið (4,03; 2). Sjá mynd 4.



Mynd 4. Markaðshneigð og samræmd próf í stærðfræði.

Á mynd 4 má sjá að einkunn Ísaksskóla í stærðfræði á samræmdum prófum er hæst af skólunum fjórum en þó hefur skólinn næst lægstu markaðshneigðina samkvæmt niðurstöðum þessarar rannsóknar. Tjarnarskóli hefur hæstu markaðshneigðina en lægstu einkunn í stærðfræði á samræmdum prófum af skólunum fjórum. Eins sést á mynd 5 hefur Ísaksskóli hæstu einkunn í íslensku á samræmdum prófum en næst lægstu markaðshneigðina. Þeir skólar sem mælast hæstir í markaðshneigð fá hins vegar lága einkunn í samræmdum prófum í íslensku. Ekki virðist því vera samband milli markaðshneigðar og árangurs. Ekki eru framkvæmdar tölfræðilegar prófanir þar sem úrtak er lítið (4 skólar).



Mynd 5. Markaðshneigð og samræmd próf í íslensku.

## 11 Umræða

Tilgangur rannsóknarinnar var að kanna markaðshneigð hjá sjálfstætt starfandi grunnskólum í Reykjavík og leita þar með svara við rannsóknarspurningunni: „*Hversu markaðshneigðir eru sjálfstætt starfandi grunnskólar í Reykjavík?*“. Niðurstaðan er sú að samanlögð markaðshneigð skólanna reyndist vera 3,79 sem telst vera há markaðshneigð samkvæmt mælikvörðum þessarar rannsóknar. Rennir þetta stoðum undir ályktanir fyrir rannsóknna um að hugmyndafræðin að baki markaðshneigð eigi erindi við menntageirann (Bagley, Woods og Glatter 1996; Bunnell, 2005; James og Phillips, 1995; Oplatka, 2002, 2004; Oplatka, Hemsley-Brown og Foskett, 2002; Siddiqi og Sahaf, 2006). Séu niðurstöður hvernig víddar fyrir sig skoðaðar þá sést að samanlagðar einkunnir eru fyrir ofan miðgildið í víddunum sex; Öflun upplýsinga, Miðlun upplýsinga, Viðbrögð við upplýsingum, Áherslur stjórnenda, Samskipti starfsmanna og Dreifstýring og umbunarkerfi. Þrátt fyrir þetta gefa niðurstöður jafnframt til kynna að skólarnir geti styrkt tiltekna þætti í markaðshneigð sinni. Í töflu 5 má sjá einkunnir greindar niður á þátttakendur og víddir en þar sést að sú vídd sem fær lökustu einkunnina er Miðlun upplýsinga. Þar á eftir kemur víddin Öflun upplýsinga. Víddin Viðbrögð við upplýsingum fær hins vegar næst hæstu einkunnina af víddunum sex. Helstu niðurstöður úr rannsókn þeirra Kohli og Jaworski (1990) voru þær að markaðshneigð snérist fyrst og fremst um öflun upplýsinga, miðlun upplýsinga og viðbrögð við upplýsingum. Um væri að ræða hringrás eða einskonar órjúfanlega keðju sem samanstæði af þessum þremur þáttum. Samkvæmt þeirra nálgun benda niðurstöður hér til að styrkja þurfi tvo hlekki í þessari keðju. Skólarnir þurfa að leggja meiri áherslu á öflun upplýsinga er lúta að núverandi og framtíðarþörfum nemenda og samfélagsins og miðla þeim upplýsingum með markvissum hætti milli allra starfsmanna skólans. Hvernig brugðist er svo við þessum upplýsingum er afar mikilvægt en skólarnir koma vel út í þeirri vídd eins og segir hér að ofan. Er þá átt við hvernig skólarnir bregðast við fengnum upplýsingum með þarfir nemenda/foreldra í huga. Þar sem skólarnir mælast hátt í víddinni Viðbrögð við upplýsingum en töluvert lægra í víddunum Öflun upplýsinga og Miðlun upplýsinga má velta því fyrir sér hvaðan upplýsingarnar koma. Úr því að skólarnir virðast ekki vera öflugir í að afla upplýsinga og miðla með markvissum hætti er ekki ólíklegt að

upplýsingarnar komi frá nemendum/foreldrum án þess að starfsmenn skólans kalli eftir þeim með formlegum hætti. Um sé því að ræða eins konar gagnvirka (*reactive*) hegðun þegar kemur að upplýsingum er varða þarfir nemenda/foreldra en ekki fyrirbyggjandi aðgerðir (*proactive*). Til að vera skrefi á undan er mikilvægt að afla upplýsinganna á markvissan hátt og miðla til starfsmanna svo hægt sé að bregðast við þeim í tæka tíð. Þarfir og hagsmunir nemenda og foreldra, sem og samfélagsins í heild, ættu því ávallt að vera í forgrunni en einnig er mikilvægt að afla upplýsinga um aðra skóla til að auka líkur á samkeppnisforskoti (Oplatka og Hemsley-Brown, 2007).

Skólarnir mælast hæstir í víddinni Samskipti starfsmanna sem er jafnframt ein af þremur grunnforsendum fyrir innleiðingu og aukningu markaðshneigðar að mati Kohli og Jaworski (1990). Samskipti starfsmanna virðast því vera stöðug og óhindruð, óháð deild eða hvar í skólanum starfsmenn tilheyra, sem leggur grunninn að virku upplýsingaflæði og samhæfðu starfi.

Víddin Áherslur stjórnenda mælist þriðja hæst en hún er jafnframt önnur af þremur grunnforsendum markaðshneigðar samkvæmt Kohli og Jaworski (1990). Skólastjórnendur verða að tileinka sér þá hugmyndafræði sem markaðshneigð gengur út á og láta samskipti sín við aðra starfsmenn endurspegla þá hugsun. Fáir starfsmenn skýr skilaboð frá yfirstjórnendum um mikilvægi þess að hafa nemandann og þarfir hans í fyrirrúmi er líklegra að skólinn verði markaðshneigðari. Markaðshneigðin þarf að vera samofin menningu skólans og endurspegla þennan vilja til að þjónusta nemendur/foreldra auk meðvitundar um samkeppnisumhverfið (Oplatka og Hemsley-Brown, 2007).

Víddin Dreifstýring og umbunarkerfi heyrir undir þriðju grunnforsendu markaðshneigðar að mati Kohli og Jaworski (1990). Slater og Narver (1994) telja að það sé á ábyrgð stjórnenda að skapa umbunarkerfi og vinnureglur sem miði að aukinni markaðshneigð meðal starfsfólks. Þarna mættu skólarnir styrkja sig en umbunarkerfi og hvernig þau eru uppbyggð spila stóran þátt í innleiðingu markaðshneigðar (Kohli og Jaworski, 1990). Umbunarkerfi sem miðar að aukinni ánægju nemenda/foreldra og herra þjónustustigi er jafnframt líklegra til að örva upplýsingaöflun og nýtingu þeirra upplýsinga (Pulendran, Speed og Widing, 2000). Uppbygging á umbunarkerfi myndi því



hafa í för með sér tvöfaldan ávinning fyrir skólana þar sem styrkingar er einnig þörf í öflun og miðlun upplýsinga.

### **11.1 Markaðshneigð og árangur**

Myndir 4 og 5 benda til þess að ekki séu tengsl milli markaðshneigðar og einkunna. Góður árangur Ísaksskóla í samræmdum prófum var greinilegur og viðvarandi á árunum 2007–2011. Ísaksskóli mælist með hæstu einkunn í víddinni Miðlun upplýsinga en hinir skólarnir eru lítillega yfir eða undir miðgildinu í þeirri vídd. Má því velta fyrir sér hvort víddin Miðlun upplýsinga hafi meiri áhrif á árangur en aðrar víddir en einnig getur hugsast að aðrir þættir sem ekki eru hér til skoðunar hafi jákvæð áhrif á einkunnir nemenda. Ísaksskóli er sem dæmi stærstur skólanna og til greina kemur að stærð skóla sé einn þeirra þátta sem hefur jákvæð áhrif á árangur nemenda.

Eins og sést í töflu 5 um meðalgildi vídda eftir skólum þá mælast Suðurhlíðarskóli og Hjallastefnan einir með gildi undir þremur í einstökum víddum. Suðurhlíðarskóli er með lægsta gildið í víddinni Miðlun upplýsinga sem er jafnframt lægsta einkunnin í könnuninni. Ísaksskóli mælist hins vegar hæstur í víddinni Miðlun upplýsinga en einkunnir Ísaksskóla í samræmdum prófum eru betri en hinna skólanna í þessari rannsókn og jafnframt hærra en meðaltalið í Reykjavík. Einkunnir á samræmdum prófum í Suðurhlíðarskóla eru hins vegar lakari en meðaltalið í Reykjavík en skólinn er lægstur í bæði íslensku og stærðfræði af þeim skólum sem hér eru til skoðunar. Fyrirnefnd lág gildi Suðurhlíðarskóla gætu átt sinn þátt í því. Þvert á þessa ályktun er sú staðreynd að Landakotsskóli er meðal þeirra skóla sem hafa hæstu gildin í öllum þeim víddum sem Suðurhlíðarskóli mælist undir gildinu þrjú þ.e. Miðlun upplýsinga, Öflun upplýsinga og Dreifstýring og umbunarkerfi. Niðurstöður samræmdra prófa hjá Landakotsskóla benda því til þess að fyrrgreindar víddir séu í raun ekki að hafa áhrif á einkunnir þar sem þær mælast heldur lágur í samburði við hina skólana. Erfitt er að segja til um hvor ályktunin sé réttmætari miðað við gagnamagn og þær niðurstöður sem rannsóknin felur í sér.

### **11.2 Framlag til rannsókna í markaðsfræði**

Eins og bent hefur verið á eru rannsóknir á markaðshneigð í menntageiranum af skornum skammti. Þær rannsóknir sem gerðar hafa verið sýna hins vegar fram á að hugmyndafræði markaðshneigðar eigi vel heima í menntageiranum (Bagley, Woods og

Glatter 1996; Bunnell, 2005; James og Phillips, 1995; Oplatka, 2002, 2004; Oplatka, Hemsley-Brown og Foskett, 2002; Siddiqi og Sahaf, 2006). Að mati höfundar renna niðurstöður þessarar rannsóknar enn frekari stoðum undir það að sjálfstætt starfandi skólar í Reykjavík séu með nokkuð háa markaðshneigð. Það er óskandi að þessi frumraun verði hvati að frekari rannsóknum á markaðshneigð í menntaumhverfinu hér á landi, enda af nægu að taka.

### **11.3 Takmarkanir rannsókna**

Höfundur fékk ábendingu frá tveimur af þeim skólum sem tóku þátt um að sumar spurninganna hentuðu ekki litlum skólum. Í einhverjum tilvikum áttu því viðkomandi þátttakendur erfitt með að svara og bentu á að réttast hefði verið að hafa valmöguleikann „*á ekki við*“ í stað þess að gefa einkunn sem endurspeglar ekki hug viðkomandi. Svörun var einnig slök hjá nokkrum skólanna. Mögulegt er að þessir þættir hafi áhrif á niðurstöður.

### **11.4 Tillögur að frekari rannsóknum**

Áhugavert væri að gera eigindlega rannsókn á sama viðfangsefni og hér er til umfjöllunar þ.e. markaðshneigð sjálfstætt starfandi grunnskóla í Reykjavík. Væri það gert í þeim tilgangi að dýpka þær niðurstöður sem hér liggja fyrir. Þá væri einnig áhugavert að sjá samanburð á markaðshneigð sjálfstætt starfandi skóla og skóla sem reknir eru alfarið af sveitarfélögunum. Enn annar flötur væri að skoða markaðshneigð framhalds- og háskólanna.

## Heimildaskrá

- Alhakimi, W. og Baharun, R. (2010). An integrative model of market orientation constructs in consumer goods industry: An empirical evidence. *International Management Review*, 6, 40-54.
- Bagley, C., Woods, P. og Glatte, R. (1996). Scanning the market. *Educational Management and Administration*, 24 (2), 125-138.
- Baker, W. E. og Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Baker, W. E. og Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 483–502.
- Balabanis G., Stables, R. E., Philips, H. C. (1997). Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing*, 31(8), 583-603.
- Bisp, S. (1999). Barriers to increased market-oriented activity: What the literature suggests. *Journal of Market Focused Management*, 4, 77-92.
- Bunnell, T. (2005). Perspective on public relations training in international schools. *Journal of Educational Administration*, 43 (5), 480-499.
- Cano, C. R., Carrillat, F. A. og Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research Marketing*, 21, 179-200.
- Carter, L. (2003). Marketing orientation, societal orientation and organizational learning, in the not for profit/public sector. *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*.
- Castro, C. B., Armario, E. M. og Sánchez del Rio, M. E. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. *European Journal of Marketing* 39, 646-675.
- Cheng, Y. C. og Tam, W. M. (1997). Multi models of quality in education. *Quality Assurance in Education*, 5(1).
- Day, G. S. og Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of marketing*, 47, 79-89.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 58, 37-52.

- 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.
- Deshpandé, R. Og Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. og Webster, F. E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 5,(7), 23-27.
- Deshpandé, R. og Farley, J. U., (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2, 213-232.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of management*. New York: Harper and Row Publishers inc.
- Farrell, M. A. og Oczkowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Australian perspective. *Marketing Bulletin*, 8, 30-40.
- Farrell, M. A. (2000). Developing a Market-Oriented Learning Organisation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 201-222.
- 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.
- Gauzente, Claire. (1999). Comparing market orientation scales: A content analysis. *Marketing Bulletin*, 10, 76-82.
- Ghailani, J. S. og Khan, S. (2004). Quality of secondary education and labor market requirement. *Journal of Services Research*, 4.
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: Some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19, 400-434.
- Greenley, G.E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Grönroos, C. (1989). Defining marketing: A market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60.
- Hagfræðistofnun Háskóla Íslands. (2010). *Opinber framlög til sjálfstætt rekinna grunnskóla og leikskóla*. Hagfræðistofnun Háskóla Íslands.
- Harris, L. C. og Piercy, N. F. (1999). Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 113–131.

- Harris, L. C. (2002). Measuring market orientation: Exploring a market oriented approach. *Journal of Market-Focused Management*, 3, 239-270.
- Homburg, C. og Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market orientated organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449-62.
- Hult, G. T. M, Ketchen D. J. Jr. og Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
- Hunt, S. D. (1976). The nature scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40(3), 17-28.
- Ísaksskóli. (2012). Sótt þann 6.nóvember 2012 af: <http://www.isaksskoli.is/?pageID=597>
- James, C. and Phillips, P. (1995). The practice of educational marketing in schools. *Educational Management and Administration*, 23(2), 75-88.
- Jaworski, B. J. og Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Katrín Jakobsdóttir (2009). Mennta- og menningarmálaráðuneytið. *Ávarp mennta- og menningarmálaráðherra á ráðstefnu á vegum Samtaka sjálfstæðra skóla 29. september 2009*. Sótt þann 22.nóvember 2012 af: <http://www.menntamalaraduneyti.is/radherra/raedur/2009/10/15/nr/5156>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. og Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41.
- Kohli, A. K. og Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. og Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing and Research*, 30, 467-477.
- Kotler, P. og Levy, J. Sidney. (1969). Broadening the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, (83), 10-16.
- Kotler, P. (1976). Applying marketing theory to admissions. Vanderbilt ,H. (ritstj.), A role for marketing in college admissions. *The College Handbook*, 54-72.
- Kotler, P., og Fox, K. F. A. (1985). *Strategic marketing for educational institutions*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Kotler, P., Cunningham, M. H., og Turner, R. E. (2001). *Marketing management*. Toronto: Prentice Hall Canada.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

- Landakotsskóli*. (2012). Sótt þann 6.nóvember 2012 af:  
[http://landakotsskoli.is/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=17](http://landakotsskoli.is/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=17)
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- Lilja S. Sigurðardóttir (2007). *Kynjanámskrá Hjallastefnunnar í ljósi nýrrar orðræðu*. Sótt þann 1.nóvember af:  
[http://www.jafnrettiiskolum.is/D10/\\_FILES/Lilja%20S.%20Sigur%C3%B0ard%C3%B3ttir%20Hjall%20.PDF](http://www.jafnrettiiskolum.is/D10/_FILES/Lilja%20S.%20Sigur%C3%B0ard%C3%B3ttir%20Hjall%20.PDF)
- Lög um grunnskóla nr. 91/2008.
- Mahmood, S. (2001). Service quality in education: An exploratory study. *Management & Change*, 5(2).
- Martin, J. H. Martin, B. A. og Minnillo, P. R. (2009). Implementing a market orientation in small manufacturing firms: From cognitive model to action. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 92–115.
- 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.
- McNaughton, R. B. og Schlosser, F. K. (2009). Using the I-MARKOR scale to identify market-oriented individuals in the financial services sector. *Journal of Services Marketing*, 23 (3), 236-248.
- Meyer, J. P og Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace towards a general model. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W. og Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 909-920.
- Narver, J. C. og Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Námsmatsstofnun*. (2012). Sótt þann 15.desember 2012 af:  
[http://www.namsmat.is/vefur/skyrslur/medaltal\\_sveitafelaga\\_2011.pdf](http://www.namsmat.is/vefur/skyrslur/medaltal_sveitafelaga_2011.pdf)
- Oplatka, I. (2002). The emergence of educational marketing: Lessons from the experiences of Israeli principals. *Comparative Education Review*, 4(2), 211-233.
- Oplatka, I., Hemsley-Brown, J. og Foskett, N. H. (2002). The voice of teachers in marketing their school: Personal perspectives in competitive environments. *School Leadership and Management*, 22(2), 177-196.
- Oplatka, I. (2004). Marketing informal education institutions in Israel: The centrality of customers active involvement in service development. *International Journal of Educational Management*, 18(7), 417-424.

- Oplatka, I., Sheva, B. og Hemsley-Brown, J. (2007). The incorporation of market orientation in the school culture. An essential aspect of school marketing. *International Journal of Educational Management*, 21(4), 292-305.
- Palmatier, R.W. (2008). *Relationship Marketing*. Massachusetts: Cambridge.
- Pulendran, S., Speed, R. og Widing, R. E. (2000). The antecedents and consequences of market orientation in Australia. *Australian Journal of Management*, 25(2), 119-143.
- Pulendran, S., Speed, R. og Widing II, R. E. (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 476-497.
- Raaij, E. M. van. og Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation: A Review and integration of the contributions to date European. *Journal of Marketing*, 42, 1265 – 1293.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(2), 225-245.
- Schneider, B. Hanges, P., Smith, B. og Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, (88), 836-850.
- Siddiqi, M. A. og Sahaf, M. A. (2006). Applying 'MARKOR' in education: An empirical study of colleges. *The Business Review*, 12(1).
- Siu, Y.M. og Wilson, R.M.S. (1998). Modelling market orientation: An application in the education sector. *Journal of Marketing Management*, (14), 293–323.
- Slater, S. F. og Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46-56.
- Slater, S. F. og J. C. Narver (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- Suðurhlíðarskóli. (2012). Sótt þann 6.nóvember 2012 af:  
<http://www.sudurhlidarskoli.is/einkaskoli.htm>
- SVÞ – Samtök verslunar og þjónustu. (2012). Sótt þann 2.nóvember 2012 af:  
<http://www.svth.is/content/view/721/143/>
- Tjarnarskóli. (2012). Sótt þann 6.nóvember 2012 af:  
[http://tjarnarskoli.is/um\\_skolann.htm](http://tjarnarskoli.is/um_skolann.htm)
- Qureshi, S. og Kratzer, J. (2011). An investigation of antecedents and outcomes of marketing capabilities in entrepreneurial firms: An empirical study of small technology based firms in Germany. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24(1), 49-66.

Varey, R. (1993). The course for higher education. *Managing Service Quality*, 3, 45-49.

Waldorfskólinn Sólstafir. (2012). Sótt þann 7.nóvember 2012 af:  
<http://waldorf.is/about/>

Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39.

Þórhallur Örn Guðlaugsson (2004). Markaðsáherslur og markaðshneigð. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*. Sótt þann 3.október 2012 af:  
<http://www.efnahagsmal.is/?p=268>

Þórhallur Örn Guðlaugsson. (2010). Þjónustugæði sem vísir að tryggð í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Þjóðarspejillinn 2010*, bls. 167-177. Reykjavík:  
Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands



## Viðauki I: Fylgibréf

Heil og sæl,

Aðalheiður Konráðsdóttir heiti ég og er meistaranemi í markaðsfræðum og alþjóðaviðskiptum við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Í lokaritgerð minni hyggst ég skoða sjálfstætt starfandi grunnskóla í Reykjavík. Í grófum dráttum gengur sú skoðun út á að meta þá menningu sem er ríkjandi í hverjum skóla fyrir sig og hvernig viðkomandi skóli aflar, dreifir og bregst við upplýsingum er varða viðskiptavini sína og samkeppnisaðila. Skólarnir sem um ræðir eru Landakotsskóli, Tjarnarskóli, Skóli Hjallastefnunnar í Reykjavík, Suðurhlíðarskóli, Skóli Ísaks Jónssonar og Waldorfskólinn Sólstafir.

Ef þú samþykkir þátttöku fyrir hönd Waldorfskólans Sólstafa mun ég í kjölfarið senda könnun sem inniheldur spurningalista með u.þ.b. 50 spurningum. Ég myndi fara þess á leit við þig/ykkur að starfsfólk skólans svari könnuninni. Svörun tekur ekki meira en 10 mínútur og er nafnlaus s.s. svör eru ekki rekjanleg til starfsmanna.

Ykkar þátttaka skiptir miklu máli en í kjölfarið fengi skólinn ítarlega skýrslu á svörun sem og samanburði við aðra sjálfstætt starfandi grunnskóla í Reykjavík. Upplýsingar sem þessar eru verðmætar fyrir skólann í ljósi þess að þær varpa ljósi á það sem vel er gert en eru jafnframt vísir að því sem mögulega má betur fara.

Virðingarfyllst,

Aðalheiður Konráðsdóttir

## **Viðauki II: MARKOR fyrir sjálfstætt starfandi grunnskóla í Reykjavík**

### **Bakgrunnsbreyta**

Hver er starfsaldur þinn við skólann?

### **Öflun upplýsinga**

1. Kennarar og skólastjórnendur skólans halda fundi með foreldrum og nemendum a.m.k. einu sinni á ári í þeim tilgangi að kanna hvers konar aðstaða, þjónusta og námsefni henti núverandi og framtíðarþörfum þeirra.
2. Stjórnendur tala oft við eða leggja kannanir fyrir kennara til að gera sér grein fyrir þörfum og óskum nemenda.
3. Innan skólans eru framkvæmdar margar rannsóknir er lúta að breyttum menntunarþörfum nemenda og samfélagsins í heild.
4. Við erum fljót að greina breytingar á óskum samfélagsins og nemenda til menntunar.
5. Við förum reglulega yfir líkleg áhrif breytinga í umhverfinu á menntastefnu okkar og aðferðir.

### **Miðlun upplýsinga**

6. Góð samskipti eru á milli skólayfirvalda, stjórnenda skólans, samstarfsskóla og kennara þegar kemur að núverandi og framtíðar menntunarþörfum samfélagsins sem og nemenda.
7. Innan skólans er reglulega dreift skriflegum upplýsingum er varða breyttar þarfir nemenda.
8. Sameiginlegir fundir mismunandi deilda eru haldnir a.m.k. ársfjórðungslega til að ræða nýjar áherslur og þróun í menntageiranum.
9. Gögnum um ánægju nemenda/foreldra er reglulega dreift meðal starfsfólks.

### **Viðbrögð við upplýsingum**

10. Við stöndum ekki í vegi fyrir breytingum á kennsluskrá, kennslugreinum eða almennri þjónustu við nemendur.
11. Við förum reglulega yfir alla þjónustu í skólanum og námsframboð til að tryggja samræmi við núverandi sem og framtíðarþarfir nemenda.
12. Ákvarðanir er varða þjónustuframboð og námsframboð (s.s. kennslugreinar og innihald þeirra, innviði, aðstöðu o.fl.) byggja fyrst og fremst á þörfum nemenda.
13. Hlustað er á kvartanir nemenda/foreldra.
14. Þegar við komumst að því að nemendur/foreldrar eru óánægðir með gæði þjónustu okkar er strax brugðist við með leiðrétandi aðgerðum.
15. Þegar við finnum að samfélagið í heild, og þá nemendur/foreldrar sérstaklega, vilja breyta námsframboði, þjónustuframboði eða aðstöðu í skólanum leggur starfsfólk sig fram um að gera viðeigandi breytingar.
16. Þegar við mótum nýja stefnu eða áætlun til hagsbóta fyrir nemendur erum við fær um að hrinda henni fljótt í framkvæmd.

### **Áherslur stjórnenda**

17. Skólastjóri og aðrir stjórnendur ræða reglulega við starfsmenn um að árangur náms í grunnskólakerfinu velti á því að það sé aðlagað að breyttum þörfum nemenda til náms.
18. Samkvæmt stjórnendum er það mikilvægasta hlutverk skólans að þjónusta nemendur.
19. Stjórnendur skólans hvetja til þróunar og innleiðinga á nýjum og framsæknum hugmyndum og aðferðum og eru tilbúnir til að taka áhættu, vitandi það að sumar nýjungar munu mistakast.
20. Stjórnendur skólans vilja taka áhættu og hrinda nýjum hugmyndum í framkvæmd fremur en að halda til streytu gömlum aðferðum.

### **Samskipti starfsmanna**

21. Flestum semur vel án tillits til hvaða deild skólans þeir tilheyra.
22. Starfsmenn telja að samræmi sé í markmiðasetningu ólíkra deilda innan skólans.
23. Þegar starfsmenn úr mismunandi deildum skólans koma saman er andrúmsloftið laust við spennu.
24. Starfsmenn eiga auðvelt með samskipti, án tillits til stöðu þeirra innan skólans.
25. Stjórnendur skólans hvetja starfsmenn til að ræða störf sín við aðra starfsmenn án tilliti til stöðu þeirra.
26. Starfsmenn geta auðveldlega haft aðgang að starfsfólki annarra deilda innan skólans.
27. Starfsmönnum skólans reynist auðvelt að leita til hvors annars ef þörf krefur.

### **Dreifstýring og umbunarkerfi**

28. Kennarar geta gripið til viðeigandi aðgerða þegar þörf krefur án samþykkis stjórnenda.
29. Ákvörðunum um minniháttar mál er ekki vísað til stjórnenda.
30. Starfsmenn skólans eru hvattir til að sýna frumkvæði í ákvarðatanatöku.
31. Ég þarf að bera nánast allar aðgerðir undir minn yfirmann.
32. Formleg umbun (t.d. launahækkun, stöðuhækkun, verðlaun o.fl.) stendur til boða fyrir kennara sem eru duglegir að fylgjast með og miðla upplýsingum til annarra innan skólans um núverandi og framtíðarþarfir nemenda sem og þróun og mögulegum breytingum í menntageiranum sem getur haft áhrif á starfsemi skólans.
33. Skólinn styðst við endurgjöf frá nemendum/foreldrum til að meta frammistöðu kennara.

## **Viðauki III: MARKOR þeirra Siddiqi og Sahaf (2006)**

### **INTELLIGENCE GENERATION**

1. In our colleges, teachers and H .O. Ds sit with the students and their parents at least once a year to find out what kind of facilities, services, academic courses, subject compositions are suitable for their present & future requirements.
2. Representatives of direction office (higher education department, secretariat), affiliating university, and colleges directly interact with the prominent members of the society, the students to learn how to serve the students better.
3. The top authorities often talk with or survey college teachers, heads of the departments of colleges to have an idea about students' needs and preferences.
4. In this education system, we do a lot of research about changing academic needs of students' and that of community at large.
5. Our college education system is speedy in detecting changes in community or students' academic preferences.
6. We periodically review the likely effect of changes in our environment on our education policies and practices.

### **INTELLIGENCE DISSEMINATION**

7. The representatives from affiliating university, university grants commission, and direction office/administrative authorities, all convene meetings at least twice a year to discuss and exchange implications of new academic trends on the general college education.
08. Members of undergraduate board of studies spend time discussing students' future needs with other people at operational level (say e.g., college teachers, college H. O. Ds; or Principals etc.).
09. There is a good communication between members of undergraduate board of studies, controlling authorities from secretariat(higher education) ,colleges and

affiliating university teachers with regard to present and future academic needs of society and the students.

10. Our organisation periodically circulates documents that provide information about the students' changing requirements.

## **RESPONSIVENESS**

### **I-Response Design**

11. We do not resist changes in our courses, syllabi, as well as in the general facilities being provided to the students.
12. We periodically review the general and academic services in our colleges to ensure that they are in line with what students want and require at present as well as in future.
13. All the concerned agencies (say e.g., U.G.C, affiliating university, educational administrators from secretariat, sit together periodically to plan and respond to changing environmental factors that affect the academic and administrative decisions of college education.
14. The decisions concerning the location of new colleges, kind of academic services (courses & its contents, subject combination, infrastructure facilities, etc.) depend more on real market or students' requirements rather than the internal or external politics.

### **II-Response Implementation**

15. The activities of the affiliating universities, U.G.C. and controlling department from secretariat are well coordinated with regard to education at undergraduate level.
16. Students' complaints do not fall on deaf ears in this college.
17. When we find out that students of our colleges are unhappy with the quality of our services, we take corrective measures immediately.
18. When we find that the society in general, and the students in particular like us to modify academic courses, its syllabi, & other services, facilities in the college, all the departments and people concerned make concerted efforts to do so.

19. Whenever we come up with any new plan, policy for the benefit of students, we are able to implement it in a timely fashion.

## **TOP MANAGEMENT**

### **I- Emphasis**

20. Administrators from university, direction office, and college principals repeatedly communicate to employees that the survival, effectiveness of the college education system depends greatly on its adapting to students' changing educational requirements.
21. According to top authorities in our organization, serving students is the most important thing, our organization does.

### **II- Risk taking**

22. Higher authorities (e.g., Direction office, secretariat, college principals) encourage the development and implementation of innovative ideas, strategies, and are readily taking risks, knowing well that some will fail.
23. Top management in our education system do not like to 'play it safe' rather try new ideas.

## **INTERDEPARTMENTAL DYNAMICS**

### **I- Interdepartmental Integration**

24. Teaching staff of the colleges likes interacting with the employees of Directorate of colleges (secretariat), the Affiliating University or any other educational administrator.
25. There is little or no interdepartmental conflicts between U.G.C; the affiliating University, administrative deptt. (Secretariat), and the constituent colleges in education system with regard to management of undergraduate educational system.
26. Most of the departments of our college education system get along well with each other.
27. Employees of various departments feel that goals of their departments are in harmony with each other.

28. When employees of various departments of our college education system get together or interact, tensions do not run high.

### **II-Interdepartmental Connectedness**

29. In this organization/education system, it is easy to talk with virtually any one, you need, regardless of rank or position, he/she holds at the college, the secretariat or the university level.
30. Top management here encourages employees for discussing work related matters with those who are not their immediate superiors or subordinates.
31. Employees around here are quite accessible to those in other departments within the college education system.
32. In this college education system, employees from various departments feel comfortable calling each other when need arise.

### **ORGANIZATIONAL SYSTEMS**

#### **I-Decentralisation**

33. The college teachers are able to take appropriate actions without the approval of their immediate superior.
34. In our organization, small matters are not referred to higher authorities for approval.
35. An employee who wants to make his own decision is encouraged here.
36. I need not to ask my boss before I do almost every thing.

#### **II-Reward System**

37. Formal rewards (e.g., pay raise, promotions, awards etc.,) are forthcoming to any teacher who consistently provides a good market intelligence i.e., students' present and future academic needs, the effect of present and likely trends of employment market on our educational policies, practices, and overall educational requirements of the society in general.
38. Our organization uses students' poll or feedback for evaluating our teachers' performance and effectiveness.
39. Students' performance and their satisfaction influence top managements' pay and other benefits.