

Markaðshneigð og ánægja viðskiptavina.

Vera Dögg Höskuldsdóttir, Brynjar Þór Þorsteinsson, Magnús Haukur Ásgeirsson og Ragnar Már Vilhjálmsson¹

Ágrip

Markmið með þessari grein er tvíþætt, að prófa og þróa nýtt mælitæki markaðshneigðar með því að staðfesta margrannsökuð tengsl markaðshneigðar og ánægju viðskiptavina auk þess að kanna samband markaðshneigðar og tryggðar viðskiptavina í gegnum meðmælavísitölu (NPS) meðal matvöruverslana á Íslandi. Framkvæmd var meginþing rannsókn meðal viðskiptavina, þar sem notað var nýtt aðlagð mælitæki MARKOR, NPS og spurningar úr Íslensku ánægjuvöginni. Sérstök fyrirtækjasíða á Facebook var stofnuð til að geta nýtt markhópamiðaðar auglýsingar sem kerfið býður upp á og ná þannig til einstaklinga á dreifðu aldursbili. Niðurstöður byggja á 757 svörum eftir að gögn höfðu verið hreinsuð með tilliti til þeirra sem ekki svöruðu öllum spurningum eða tóku ekki afstöðu. Gæði gagna voru metin með SPSS auk við úrvinnslu niðurstaðna.

Helstu niðurstöður eru þær að gæði mælitækisins er mikið. Áreiðanleiki mælitækisins var kannaður með aðferð Cronbach Alpha og var hann mikill eða $\alpha = 0,868$. Ef spurningu var sleppt jók það ekki innri áreiðanleika mælitækisins heldur dró það úr auk þess sem lítil samfylgni var á milli spurninganna, eða frá 0,366 til 0,591. Niðurstöður staðfesta enn fremur niðurstöður fyrri rannsókna, að sterk tengsl séu milli markaðshneigðar og ánægju viðskiptavina, sem og líkur á meðmælum. Gefur það sterklega til kynna að hið nýja mælitæki mæli það sem því er ætlað að mæla með áreiðanlegum hætti. Niðurstöður greina einnig frá því að markaðshneigð og NPS spáir fyrir um 72,6% af breytileika ánægju viðskiptavina. Markaðshneigð hefur þó meiri forspágildi en NPS á ánægju. Markaðshneigð og ánægja viðskiptavina spáir fyrir um 63,3% líkum þess að viðskiptavinir mæli með versluninni við aðra en ánægja hefur meiri forspágildi á NPS. Niðurstöðurnar benda því til þess að aukin áhersla á markaðshneigð skili sér í meiri ánægju og síðar tryggð viðskiptavina sem er gott veganesti fyrir stjórnendur á þessum markaði til framtíðar, sé markmið þeirra að auka ánægju og tryggð viðskiptavina sinna.

Abstract

The aim of this article is twofold, firstly to test and develop a new tool for measuring market orientation, and secondly examining the relationship between market orientation and customer loyalty through Net Promoter Score (NPS). A quantita-

¹ Vera Dögg Höskuldsdóttir er markaðssérfræðingur hjá Value og stundakennari við Viðskiptafræðideild Háskólans á Bifröst. Netfang: verah15@bifrost.is. Brynjar Þór Þorsteinsson er lektor við Viðskiptafræðideild Háskólans á Bifröst. Netfang: brynjar@bifrost.is. Magnús Haukur Ásgeirsson er aðjúnkt við Háskóla Íslands. Netfang: mha@hi.is. Ragnar Már Vilhjálmsson er aðjúnkt við Viðskiptafræðideild Háskólans á Bifröst. Netfang: ragnarmar@bifrost.is.

tive study was conducted among customers of Icelandic grocery stores, using an adapted measuring tool that combined MARKOR and questions from the Icelandic Satisfaction Scale. For data collection a company profile was created on Facebook, to be able to use target group advertising that the system offers and thus reach individuals in a distributed age range. A total of 1438 individuals responded to the survey, but after incomplete and / or incorrect answers were deleted, the number of valid answers was 757, that are the bases for the results. Data quality was assessed with SPSS as well as in the processing of results.

The main findings are that the quality of the measuring tool seems to be high, with Cronbach Alpha $\alpha = 0.868$ and little correlation between the questions, or from 0.366 to 0.591. The results further confirm previous research, that there is a strong connection between market orientation and customer satisfaction, as well as the likelihood of recommendations. This again strongly indicates that the new measuring tool measures what it is intended to measure and is reliable. The results also indicate that market orientation and NPS predict about 72.6% of the variability in customer satisfaction, market orientation, however, has a higher predictive value than NPS for satisfaction. Market orientation and customer satisfaction predict a 63.3% probability that customers will recommend the store to others, but satisfaction has a higher predictive value on NPS. The results indicate that if managers increasingly emphasize on market orientation it will result in greater satisfaction and later customer loyalty.

JEL flokkun: L81; L22; M31; M10

Lykilorð: Markaðshneigð, mælitæki markaðshneigðar, ánægja viðskiptavina, markaðsáhersla.

Keywords: Market Orientation, Measure of Market Orientation, Customer Satisfaction, Marketing Concept.

Market orientation and customer satisfaction.

1 Inngangur

Rannsóknir á markaðshneigð (*Market Orientation*) sem gerðar hafa verið, bæði hérlendis og erlendis, sýna að jákvæð tengsl séu milli slíkrar hneigðar og frammistöðu fyrirtækja, ánægju starfsmanna sem og ánægju viðskiptavina (Anna Bjarney Sigurðardóttir, 2013; Auður Hermannsdóttir, 2006; Kohli & Jaworski, 1990; Liao, Chang, Wu, & Katrichis, 2011; Narver & Slater, 1990; Sturla Sigurðsson, 2012). Mikið af þeim rannsóknum sem hafa verið framkvæmdar á Íslandi byggjast á mælingu magns markaðshneigðar hjá íslenskum fyrirtækjum á einstaka mörkuðum og tengsl við ýmist ánægju viðskiptavina, heildarframmistöðu fyrirtækja og ánægju starfsfólks (Anna Bjarney Sigurðardóttir, 2013; Auður Hermannsdóttir, 2006; Elín Bjarnadóttir, 2017; Ellert Rúnarsson, 2012; Sturla Sigurðsson, 2012). Lítið hefur þó verið fjallað um tengsl markaðshneigðar og líkur á að viðskiptavinir mæli með vörumerkinu.

Að tileinka sér markaðshneigð snýst um að umbreyta starfsháttum og innleiða nýja stefnu eða bæta ferla sem fyrir eru, byggða á markaðslegri hugsun eða markaðsáherslu (*Marketing Concept*). Það er tímafrekt ferli, þarfnast skuldbindingar stjórnenda og starfsfólks auk fjármagns. Markmið þessarar greinar er að bæta við fyrirbyggjandi þekkingu á markaðshneigð, með því að þróa og prófa nýtt mælitæki, sem byggt er á þekktu mælitæki á markaðshneigð, aðlöguðu af höfundum. Mælitækið sem um ræðir er MARKOR, sem alla jafna er nýtt til að mæla magn markaðshneigðar inn á við, þ.e. meðal starfsfólks og stjórnenda. Hér er mælitækið aðlagð og lagt fyrir viðskiptavinum matvöruverslana og er ætlað að mæla upplifun þeirra á magni markaðshneigðar fyrirtækjanna. Ásamt því eru svarendur beðnir um að taka afstöðu til, hversu líklegir þeir væru að mæla með fyrirtækinu, byggt á

upplifun þeirra auk þess að leggja mat á ánægju sína með viðskiptin. Tilgangur greinarinnar er því tvíþættur, annars vegar fræðilegur þar sem lagt er mat á gæði aðlagaðs mælitækis og tengsl niðurstaðna um markaðshneigð við meðmælavísitölu. Hins vegar hagnýtt fyrir stjórnendur að geta nýtt niðurstöður til frekari árangurs fyrirtækja sinna.

Rannsóknarspurningarnar sem fengist eru við eru tvær, sú fyrri snýr að mælitækinu og prófun á því og sú síðari að tengslum markaðshneigðar og meðmælavísitölu viðskiptavina.

- *Er hægt að meta markaðshneigð út frá upplifun viðskiptavina?*
- *Hvort ætti að leggja meiri áherslu á uppbyggingu markaðshneigðar eða meðmælavísitölu þegar kemur að heildaránægju viðskiptavina?*

Til að svara rannsóknarspurningunum var framkvæmd rannsókn sem snéri að því að mæla magn markaðshneigðar hjá íslensku matvöruversluninum Krónunni, Bónus, Hagkaup og Nettó, ásamt ánægju viðskiptavina þeirra og líkum þess að þeir mæli með versluninni. Þar sem kannað var sambandið milli markaðshneigðar og ánægju viðskiptavina með það að markmiði að prófa nýja mælitækið og komast að því hvort viðskiptavinir þeirra verslana sem eru markaðshneigðari séu ánægðari en ella og hvort viðskiptavinir þeirra séu líklegri til að mæla með versluninni við vini og vandamenn. Hefur það verið talin ágætis vísbending um tryggð viðskiptavina (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Pelham, 1997; Reichheld, 2003).

Greininni er skipt upp í fjóra kafla, ásamt undirköflum. Fyrst er farið í fræðilegt yfirlit þar sem farið er yfir þekkingu á sviðinu sem rannsóknin og rannsóknarspurningarnar snúa að. Því næst er gert grein fyrir aðferðum rannsóknarinnar, val á þátttakendum og aðlögun á mælitækinu. Niðurstöður eru þá settar fram og að endingu umræður og takmarkanir rannsóknar.

2 Fræðileg umfjöllun

Markaðshneigð er grundvölluð af hugmyndafræði um markaðsáherslu. Slík áhersla gengur út á að fyrirtæki leggi sig fram við að skilja þarfir viðskiptavina sinna og hafi það sem keppikefli í starfsemi sinni að fullnægja þörfum þeirra á hagkvæmari hátt en samkeppnisaðilar gera (Kohli & Jaworsky, 1990; Narver & Slater, 1990). Fyrirtæki þurfa því að leggja sig fram við að skilja markaðsaðstæður hverju sinni, sem og breytingar á þörfum viðskiptavina sinna (Kotler, o.fl, 2016). Markaðsáherslan á sér langa sögu innan markaðsfræðanna, þó að upphaf hugmyndafræðinnar sé enn eldra en hér er tíundað er vert að nefna tvö lykilverk sem mikið er stuðst við enn þann dag í dag. Annars vegar er það Drucker (1954) sem bendir á mikilvægi viðskiptavina í viðskiptum og að þarfir þeirra ættu að vera drifkraftur nýsköpunar innan fyrirtækja. Svo er það Levitt (1960) hins vegar, sem benti á að fyrirtæki mætti ekki horfa þröngt á starfsemi sína og markað, til að leysa vandamál viðskiptavina. Heldur þyrfti sífellt að skoða nýjar lausnir og sjá fyrir vandamál framtíðar og um leið framtíðar þarfir viðskiptavina, til að standa af sér og skara fram úr í samkeppni á markaði. Markaðsáherslan er enn í dag eitt af mikilvægari hugtökum markaðsfræðanna (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017). Hafa þarf þó í huga að markaðsáherslan er aðeins hugmyndafræði innan fyrirtækja en horft hefur verið til markaðshneigðar sem innleiðingarferli markaðsáherslunnar í starfshætti fyrirtækja (Kohli & Jaworsky, 1990). Ekki hefur náðst einhuga sammæli um skilgreiningu hugtaksins, þó má greina sammerkta þungamiðju þess sem er:

Fyrirtækið í heild sinni á að vera hlutaðeigandi í markaðsstarfseminni. Tilvera og tilgangur fyrirtækis ætti að vera sá sami í huga allra, þarfir viðskiptavina þess eiga að vera ljósar, í forgrunni og vitund meðal allra um þær auk vitundar og skilnings á markaðsumhverfinu og samkeppnisaðilum. Talið er að öll fyrirtæki séu markaðs-

hneigð en þó mismikið, en markaðshneigð ætti að leiða af sér aukinn hagnað, meiri ánægju viðskiptavina og starfsfólks.

Þessi sameinaða skilgreining er uppsprottin frá tveimur af þekktustu rannsóknum á markaðshneigð, eftir þá Ajay K. Kohli og Bernard J. Jaworski annars vegar og John C. Narver og Stanley F. Slater hins vegar (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Áhersluatriði og skilgreining markaðshneigðar samkvæmt Kohli og Jaworski og svo Narver og Slater eru frábrugðnar að vissu leyti og útiloka ekki hvor aðra, er markaðshneigð fremur samblanda af nálgununum tveim. Fjallað hefur verið um áherslurnar sem víddir markaðshneigðar, þ.e. aðgerðavídd og svo menningarvídd (Gainer & Padanyi, 2002).

Markaðshneigð samkvæmt Kohli og Jaworski (1990) er aðgerðamiðuð, það er að *hún er tímalaus ferill aðgerða innan fyrirtækis* sem skilgreinist sem víðtæk öflun upplýsinga á markaðsumhverfinu og breytingum þar á. Þekkingin sem hlýst er miðlað til og á milli skipulagseininga innan fyrirtækisins og jafnframt að viðbrögð við þekkingunni taki mið af breytingum á þörfum og óskum markaðarins. eru þetta þrjár víddir sem mynda markaðshneigð, þ.e. *upplýsingasöfnun, miðlun upplýsinga og viðbrögð við upplýsingum* (Kohli & Jaworski, 1990). Forsendur fyrir innleiðingu markaðshneigðar eru í fyrsta lagi að stjórnendur þurfa að hafa trú á markaðshneigð og leiða innleiðinguna, í öðru lagi að samskipti milli starfsmanna og deilda þurfa að vera mikil, stöðug og jákvæð. Í þriðja og síðasta lagi á að forðast miðstýringu og að umbun af hendi stjórnenda skuli miðast við lengri tíma markmið. Aðgerðir þessara þriggja forsenda samkvæmt þeim Kohli og Jaworski hafa áhrif á magn markaðshneigðar sem hefur áhrif á viðskiptavini, starfsfólk og heildarávinning fyrirtækisins.

Narver og Slater (1990) skilgreina markaðshneigð sem fyrirtækjamenningu sem ein-kennist af helgun starfsmanna á að skapa aukið virði fyrir viðskiptavininn í sífellu. Einkennist menningin af þremur hegðunarbreytum; viðskiptavinahneigð, samkeppnishneigð og samþættu markaðsstarfi. Það er, að safna þarf gögnum um bæði samkeppnisaðila og viðskiptavini, sama hvaðan þau gögn koma úr fyrirtækinu, eða utan þess, á miðlægan stað og nýta upplýsingarnar til þess að skapa aukið virði fyrir viðskiptavini. Er þessi menning ákjósanlegust að þeirra mati til virðissköpunar auk viðhaldi á því, sem mun leiða til varanlegs samkeppnisforskots.

Greina má meginþætti sem skilja að skilgreiningarnar, þeir Kohli og Jaworski leggja mikla áherslu á stjórnendur, að þeirra framtíðarsýn og aðgerðir/aðferðir skipti sköpum í að auka markaðshneigð fyrirtækja. Þeir greina frá ferli sem er til þess fallið að auka markaðshneigð fyrirtækja og telja að hagnaður sé ávinningur þess að innleiða markaðshneigð. Narver og Slater hins vegar leggja áherslu á fyrirtækjamenninguna innan fyrirtækja, einkenni hennar svarar því hversu markaðshneigt fyrirtæki er og leggja þeir enga sérstaka áherslu á stjórnendur og hagnaður ætti að vera eitt af grundvallarmarkmiðum hvers fyrirtækis. Þessar tvær skilgreiningar hafa myndað stöðir tveggja viðhorfa til markaðshneigðar og hafa verið gerðar rannsóknir byggðar á hvorri skilgreiningu fyrir sig. Rannsókn Kohli og Jaworski mætti lýsa sem hagnýtari að því leyti að lagt var fram ferli aðgerða sem hjálpar stjórnendum að auka við markaðshneigð fyrirtækisins.

2.1 Mælitæki markaðshneigðar

Narver og Slater (1990) settu fram *MKTOR* sem mælitæki á markaðshneigð. Byggja Narver og Slater mælitækið fyrst og fremst á sinni eigin skilgreiningu á hugtakinu markaðshneigð, sem síðan hefur verið notað í fjölmörgum rannsóknum. *MKTOR* er byggt upp á einni vídd sem síðan inniheldur þrjár hegðunarbreytur og tvær ákvörðunarbreytur sem eru háðar hvorri annarri. Mælitækið samanstendur af 15 fullyrðingum sem skiptast niður á hverja og eina breytu. Breyturnar eru viðskiptavinahneigð (6 fullyrðingar), samkeppnishneigð (4 fullyrðingar), samþætt markaðsstarf (5 fullyrðingar), langtímasýn og markmið um hagnað. Hver og ein breyta er jafngild og þær því allar jafn mikilvægar, vilji fyrirtæki

auka hagnað sem dæmi þurfa hinar breytur að eflast um leið (Narver & Slater, 1990).

MARKOR er mælitæki á markaðshneigð sem sett var fram árið 1993 af þeim Kohli, Jaworski og Kumar. Hönnun MARKOR byggir á þeirri skilgreiningu sem Kohli og Jaworski (1990) höfðu sett á markaðshneigð. Mælitækið byggir á þremur víddum markaðshneigðar þ.e. öflun upplýsinga, miðlun upplýsinga og viðbrögð við upplýsingum og samanstendur af 32 fullyrðingum sem er ætlað að mæla aðgerðir innan víddanna sem mynda tímalausan feril markaðshneigðar.

Hvorugt mælitækið, MARKOR eða MKTOR eru laus við gagnrýni. Snýr gagnrýnin helst að niðurstöðum sem fást úr hvoru mælitæki, þ.e. hversu djúpar niðurstöður væri í raun hægt að fá (Bisp, Harmsen, & Grunert, 1996; Gainer & Padanyi, 2002). Eitt helsta markmið þeirra Bisp, Harmsen og Grunert (1996) var að rannsaka og komast að því hvers eðlis markaðshneigð ákveðins fyrirtækis var og hvar fyrirtækið stæði í markaðshneigð. Ein niðurstaða sem þau komust að er að skortur er á upplýsingum sem mælitækin sýna, þá um hvernig hægt sé að auka markaðshneigð og stöðu fyrirtækis í markaðshneigð. Eitt umfjöllunarefna þeirra var að taka þyrfti til greina fleiri deildir eða stærðir innan fyrirtækisins. Það er því ekki eingöngu hægt að notast við gögn og upplýsingar frá æðstu stjórnendum. Ólík starfsvið, mismunandi ábyrgð og staða starfsfólks innan fyrirtækis kalla á ólík sjónarmið og sýn á starfsemi fyrirtækis. Það var því ekki aðeins mat starfsfólks á markaðssviði sem er nauðsynlegt þrátt fyrir að hafa hvað mesta þekkingu á markaðsstarfinu heldur annarra starfsmanna líka, eins og starfsmanna á upplýsingatæknisviði. Starfsmenn á upplýsingatæknisviði bera stóran þunga af upplýsingasöfnun og vinnslu gagna. Því eru þeir starfsmenn mikilvæg breyta í heildar menginu. Einnig þarf að skoða áhrif fleiri hagsmunaaðila. Það er því mikilvægt að mæla ekki aðeins aðgerðir, hegðun, menningu eða viðhorf. Mæla þarf alla þætti (Bisp, Harmsen, & Grunert, 1996).

Undir þessa gagnrýni tóku Matsuno, Mentzer og Rentz (2000) hvað varðar fleiri hagsmunaaðila og skort á tilliti til þeirra í slíkum mælingum. Í rannsókn þeirra leggja þeir fram útvíkkaða útgáfu af MARKOR mælitækinu sem samanstendur af 51 fullyrðingu. Í rannsókninni sýna þeir fram á að þeirra mælitæki gæfi nákvæmari niðurstöður auk skýrari mynd af aðgerðavíddunum sem til mælingar eru og eru burðarstólpar í skilgreiningu markaðshneigðar (Matsuno, Mentzer, & Rentz, 2000). Árið 1993 lögðu Deshpandé, Farley og Webster Jr. fram mælitæki á markaðshneigð sem byggði á skilgreiningu Kohli og Jaworski á markaðshneigð (1990) og mælitæki Narver og Slater, MKTOR (1993). Það stóð saman af 9 breytum en það sem greinir það frá öðrum mælitækjum á markaðshneigð var að það var sett fram í tveimur aðgreindum listum, annars vegar fyrir starfsmenn fyrirtækja og hins vegar fyrir viðskiptavini fyrirtækisins. Aðlöguðu þeir spurningar að hvorum hóp fyrir sig með því að aðlaga orðalag þeirra. Með því að bera saman niðurstöður beggja hópa töldu rannsakendur að betri mynd af markaðshneigð fyrirtækisins fengist. Mikilvægi þess að fá upplifun viðskiptavina á markaðshneigð fyrirtækja þótti þeim mikið, en í rannsóknum og fræðigreinum sem taka til ánægju viðskiptavina er lykilatriði að geta greint, komið auga á og leyst úr vandamálum með augum viðskiptavina fremur en fyrirtækjanna sjálfra til þess að auka við ánægju. Var því stór hluti rannsóknar þeirra að athuga tengsl milli mats fyrirtækisins á markaðshneigð þess og mats viðskiptavinarins ásamt því að kanna tengsl milli matanna og árangurs fyrirtækisins. Leiddu niðurstöður þeirra í ljós að mat viðskiptavina á markaðshneigð fyrirtækisins hafði sterkari tengsl við árangur þess. Telja þeir því að „sjálfsmat“ stjórnenda og starfsfólks á markaðshneigð fyrirtækisins sé ekki fullnægjanlegt, því þeir skynji ekki nægilega vel markaðshneigð þess, er hætt við ofmati eða vanmati á eigin athöfnum (Deshpandé, Farley, & Webster Jr., 1993).

2.2 Ánægja og tryggð viðskiptavina

Bein eða óbein tengsl milli magns markaðshneigðar og jákvæðra áhrifa á heildarávinning fyrirtækja hefur greinst í meirihluta þeirra rannsókna sem snúa að markaðshneigð (Baker & Sinkula, 2009; Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993; Lukas & Ferrell, 2000; Narver & Slater,

1990; Van Raaij & Stoelhorst, 2008). Meginþættir sem mynda heildarávinning eru áhrifin á viðskiptavinum, starfsfólk og frammistöðu. Í fyrri rannsóknarniðurstöðum á markaðshneigð fyrirtækja á smásölumarkaði (B2C), fyrirtækjamarkaði (B2B) eða meðal framleiðslufyrirtækja hefur greinst jákvætt samband milli magns markaðshneigðar og ánægju viðskiptavina (Kajalo & Lindblom, 2015; Panigyrakis & Tehodoridis, 2007; Brady & Cronin, 2001).

Ánægja viðskiptavina getur leikið lykillhlutverk í samkeppnisstöðu fyrirtækja á markaði (O'Loughlin & Coenders, 2002). Þó að ánægja sé nokkuð víðfeðmt hugtak og sambland margra þátta s.s. upplifun þjónustugæða, verðs, ímyndar og vörugæða eða virkni, hefur náðst nokkuð víðtæk sátt um skilgreiningu á fyrirbærinu. Að ánægja sé í raun virðissköpun, eða virðisauki, fyrir viðskiptavininn í gegnum fyrrgreinda þætti sem helgast af því að upplifun viðskiptavina standist væntingar þeirra (Kotler & Keller, 2016). Mat viðskiptavina á eigin ánægju með viðskipti eða frammistöðu fyrirtækis í tilteknum þáttum getur reynst erfið og er í öllu falli huglæg (Andreson & Sullivan, 1993; Danaher & Haddrell, 1996; Davies, Goode, Moutinho, & Ogbonna, 2001; Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013). Viðskiptavinir sem eru ánægðir með viðskipti og upplifa aukið virði eru líklegri til að verða tryggir fyrirtækinu eða vörumerkinu og mæla með því við aðra (Kotler & Keller, 2016).

Tryggð í gegnum meðmæli viðskiptavina á fyrirtæki eða vörumerki hefur gjarnan verið notað sem mælikvarði á árangur á markaði (Wong & Sohal, 2003). Til eru nokkrar leiðir til að mæla traust í gegnum meðmæli viðskiptavina en sú aðferð sem fengið hefur hvað mesta hylli, sér í lagi hjá fyrirtækjum er NPS meðmælavísitala (Net Promoter Score (NPS)). Aðferðin er afar einföld og felur aðeins í sér eina spurningu: *hversu líklegt eða ólíklegt er að þú mælir með versluninni við vini eða ættingja*, með svarmöguleika frá 0 til 10. Þeir sem svara frá 0 til 6 eru taldir letjendur (*Detractors*), þeir sem gefa einkunn 7 eða 8 taldir hlutlausir (*Passives*) en þeir sem gefa 9 eða 10 kallaðir hvetjendur (*Promoters*). Þá er meðmælavísitala reiknuð út með því að draga letjendur frá hvetjendum. Hvetjendur eru lang líklegastir til þess að eiga endurtekin viðskipti og breiða út gott orð um fyrirtækið og má rekja um 80% tilvísana til þeirra. Þeir sem flokkast sem hlutlausir hafa ekki jafn mikla tíðni í endurteknum viðskiptum og mæla ekki jafnmikið með fyrirtækinu, eða í um 50% tilfella. Þeir sem teljast svo til letjenda eru þeir sem mynda 80% af slæmu umtali og eru ekki líklegir til þess að eiga endurtekin viðskipti eða mæla með fyrirtækinu (Reichheld, 2003). Út úr þessu kemur NPS gildi (vístala) sem talin er hafa mikið forspárgildi um framtíðarvöxt fyrirtækis, raunverulega ánægju viðskiptavina og tryggð þeirra. NPS gildið er að mati höfundar aðferðarinnar eina talan sem stjórnendur þurfa að hafa í huga þegar kemur að árangri „the one number you need to grow“ (Reichheld, 2003; Reichheld, 2006).

Aðferðin hefur verið gagnrýnd og þá kannski ekki síst fyrir einmitt þennan einfaldleika sem hún byggir á. Fisher og Kordupleski (2018) benda til dæmis á að NPS er gott mælitæki sem slíkt, þar sem hægt er að fá mælingu á hlutfalli tryggra viðskiptavina en of einfaldningslegt til þess að byggja stefnumótun á og ætlast til þess að betrubæta stöðu fyrirtækis á markaðnum. Sér í lagi vegna þess að hún hjálpi ekki stjórnendum að forgangsraða úrbótaþáttum og einblíni eingöngu á núverandi viðskiptavinum en ekki mat á breyttum væntingum eða þörfum nýrra viðskiptavina eða frammistöðu í samkeppni. NPS sé aðeins stöðutaka á ákveðnum tímamarki og þurfi að vera sett í samhengi við aðstæður hverju sinni (Fisher & Kordupleski, 2018). Keiningham, Cooil, Andreassen og Aksoy, (2007) taka í svipaðan streng og segja að tryggð viðskiptavina sé í eðli sínu nokkuð flókin og meðmæli í gegnum „Word of Mouth“ meðmæli séu aðeins ein leið til að hafa áhrif á eða nálgast viðfangsefnið (Keiningham o.fl., 2007).

Þrátt fyrir gagnrýni á aðferðina má segja að hugmyndin byggi á gömlum merg, þar sem því er haldið fram að tryggir viðskiptavinir séu verðmætari en aðrir. Séu þeir tilbúnir til að mæla með vörunni og vera þannig talsmenn fyrirtækis eða vörumerkis, aukist framtíðarvirði þeirra um leið (McConnell, Huba og Kawasaki, 2007; Kotler og Keller 2016).

Í forgrunni í markaðshneigðum fyrirtækjum er áhersla á upplýsingaöflun um þarfir og langanir viðskiptavina sem leiðir til þess að virðistilboð eru hönnuð með það í huga og

með því markmiði að uppfylla raunverulegar þarfir viðskiptavina á hverjum tíma, auk þess að gera það betur sem og, á hagkvæmari hátt en samkeppnisaðilar (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Yeh, 2016). Markaðshneigð fyrirtækja gerir það að verkum að viðskiptavinir finna að þarfir þeirra eru betur uppfylltar, hugað er betur að þeirra hag sem leiðir til aukinna líka á viðskiptavinatryggð (Drucker, 1954; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Yeh, 2016). Þegar farið er fram úr væntingum viðskiptavina eða þeim mætt skapast ánægja sem og þegar skynjað virði þeirra er mikið. Að breiða út gott orð er eitt einkenna ánægðra viðskiptavina og einn af ávinningum þess að vera markaðshneigt fyrirtæki er að njóta meðmæla viðskiptavina og gera þá að talsmönnum sínum samkvæmt rannsóknarniðurstöðum fyrri rannsókna á markaðshneigð (Andreson & Sullivan, 1993; Danaher & Haddrell, 1996; Kotler & Keller, 2016; O’Loughlin & Coenders, 2002).

3 Rannsóknaraðferð

Beitt var megindlegum rannsóknaraðferðum (*Quantitative Research Methods*) í gagnaöflun til þess að fá svör við þeim rannsóknarspurningum sem settar voru fram.

Þýði rannsóknarinnar voru Íslendingar á aldrinum 18 ára og eldri. Úrtak rannsóknarinnar er skilgreint sem hentugleikaúrtak, þar sem gagnaöflun fór fram á samfélagsmiðlinum Facebook. Takmarkast svör því við notendur samfélagsmiðilsins. Reglulegir notendur samfélagsmiðilsins á aldrinum 18 til 67 ára á Íslandi eru um eða yfir 90% og um 80% einstaklinga 68 ára og eldri (MMR, 2018; NapoleonCat, 2020). Miðilinn má segja fínan vettvang til að ná til flestra í þýðinu. Stofnuð var sérstök fyrirtækjasíða á Facebook, svo hægt væri að nýta sér auglýsingakerfi sem þar er boðið upp á, Ads Manager. Útbúnar voru þónokkrar auglýsingar sem miðað var á misjafna markhópa með því markmiði að fá lagskipt úrtak sem líkir eftir þýðinu, hvað aldur og kyn viðkemur. Með þessari aðferð höfðu allir íslenskir Facebook notendur, 18 ára og eldri, jafnan möguleika á að lenda í úrtaki.

3.1 Mælitæki

Spurningakönnun sem samanstóð af þremur mælitækjum auk spurninga um bakgrunnsbreytur var lögð fyrir neytendur. Spurningakönnunin stóð saman af tveimur mælitækjum sem taka til ánægju neytenda, þ.e. mælitæki Íslensku ánægjuvogarinnar og NPS (*Net Promoter Score*) mælitækið. Þriðja mælitækið var svo ætlað að meta markaðshneigð matvöruverslana að mati viðskiptavina.

Til forgrunns var MARKOR mælitækið í endurbættri útgáfu Matsuno o.fl. (2000). MARKOR er upphaflega hugsað fyrir innri mælingar, þ.e. að lögð er könnun fyrir starfsfólk og stjórnendur fyrirtækja en líkt og Deshpandé o.fl. (1993) gerðu, voru spurningar MARKOR aðlagðar að viðskiptavinum. Niðurstöður þeirra Deshpandé o.fl. (1993) bentu til, að markaðshneigð metin af viðskiptavinum hafði sterkari tengsl við frammistöðu fyrirtækjanna fremur en markaðshneigð metin af starfsfólkinu sjálfu. Má leiða líkum að því að viðskiptavinir geti lagt mat á markaðshneigð fyrirtækja. Þar sem markaðshneigð hefur sterk tengsl við ánægju viðskiptavina, verða þeir því af áhrifum af markaðshneigð. Í rannsóknum á ánægju viðskiptavina eru viðskiptavinir spurðir um sína upplifun af fyrirtækinu og beðnir um að meta sína ánægju út frá henni. Því var MARKOR (2000) mælitækið sem samanstendur af 51 fullyrðingu er varða markaðshneigð og frammistöðu aðlagð. Varð viðskiptavinagrundað MARKOR mælitækið að 8 fullyrðingum sem taka til allra þriggja vídda markaðshneigðar, *söfnun upplýsinga*, *miðlun upplýsinga* og *viðbrögð við upplýsingum*. Spurningar, 44 talsins er varða markashneigð úr MARKOR lista Matsuno o.fl. (2000) voru kóðaðar með það að markmiði að stytta listann og finna kjarna hvernar víddar sem viðskiptavinir verða fyrir áhrifum af og taki afstöðu til út frá þeim skilning sem þeir leggja í spurningarnar. Þá var hægt að flokka saman spurningar og aðlaga að neytendum. Gæði mælitækisins var síðan kannað með Cronbachs Alpha. Innri áreiðanleiki var mikill eða $\alpha = 0,868$ en yfir $\alpha = 0,7$ er talið gott og yfir $\alpha = 0,8$ er talið gildi sem endurspeglar mjög mikinn áreiðanleika (McDaniel & Gates, 2012). Ef spurningu var sleppt jók það ekki innri

áreiðanleika mælitækisins heldur dró það úr honum auk þess sem litla samfylgni var á milli spurninganna, eða frá 0,366 til 0,591.

Spurningar sem mynda viðskiptavinagrundað MARKOR mælitæki markaðshneigðar eru frá númer 2 til 9 í heildarspurningalistanum sem lagður var fyrir neytendur og eru eftirfarandi:

2. Verslunin fylgist vel með breytingum á mínum þörfum og óskum

Til forgrunns spurningarinnar að ofan (2) voru spurningar 5 til 7 á lista MARKOR úr vídd upplýsingasöfnun markaðshneigðar.

3. Verslunin fylgist vel með minni ánægju í viðskiptum við hana

Til forgrunns spurningarinnar að ofan (3) var spurning 9 á lista MARKOR úr vídd upplýsingasöfnun markaðshneigðar.

4. Allir starfsmenn verslunarinnar eru vel upplýstir um vörur og þjónustuþætti hennar

Til forgrunns spurningarinnar að ofan (4) voru spurningar 18, 22 til 31 og spurning 41 á lista MARKOR úr víddum miðlun upplýsinga og viðbragðs markaðshneigðar.

5. Verslunin bregst fljótt við aðgerðum samkeppnisaðila sinna, svo sem vegna vörunýjunga, nýrrar þjónustu eða markaðsherferða

Til forgrunns spurningarinnar að ofan (5) voru spurningar 11 til 12, 19 til 20, 32, 40 og 44 á lista MARKOR úr öllum víddum markaðshneigðar.

6. Verslunin bregst fljótt við breytingum í samfélaginu

Til forgrunns spurningarinnar að ofan (6) voru spurningar 8, 13 til 17, 21, 37 og 48 á lista MARKOR úr öllum víddum markaðshneigðar.

7. Verslunin bregst fljótt við kvörtunum viðskiptavina sinna og leysir úr þeim farsælega

Til forgrunns spurningarinnar að ofan (7) voru spurningar 42, 45 til 47 á lista MARKOR úr vídd viðbragðs markaðshneigðar.

8. Verslunin bregst við breyttum þörfum mínum og óskum með vöruþróun/nýjungum eða þjónustu

Til forgrunns spurningarinnar að ofan (8) voru spurningar 33 til 36 og 38 úr vídd viðbrags markaðshneigðar.

9. Verslunin uppfyllir mínar þarfir og óskir

Til forgrunns spurningarinnar að ofan (9) voru allar spurningar á lista MARKOR, þar sem markaðshneigð og markaðsáhersla snýr að því að uppfylla þarfir og óskir viðskiptavina sinna.

Fram fór forprófun á listanum á smáum hópi af fólki, á mismunandi aldri og kyni. Var hópurinn beðinn um að skila inn athugasemdum á upplifun sinni við töku spurningakönnunarinnar, einkum sem viðkom skilningi á orðalagi sem og skilningi á meiningu spurninganna. Teknar voru til athugunar þær athugasemdir sem bárust og einstaka orðalag lagfært eftir atvikum. Spurningar voru settar fram sem fullyrðingar og svarmöguleikar á 5-punkta Likert-kvarða, frá *mjög sammála* (5) til *mjög ósammála* (1), þó þátttakendum var gefin möguleiki á að sleppa spurningu eða haka við valmöguleikann *veit ekki/vil ekki svara*.

Í heildina voru 17 spurningar lagðar fyrir í könnuninni, átta spurningar mynduðu MARKOR mælitækið líkt og komið var fram, ánægjuvugin telur þrjár spurningar og er NPS mæling ein spurning. Í fyrstu spurningu voru þátttakendur beðnir um að tilgreina þá verslun sem þeir stunda oftast viðskipti við og var hún jafnframt eina spurningin sem var áskilin. Aðrar spurningar höfðu svarmöguleikann *veit ekki / vil ekki svara* auk þess sem mátti sleppa spurningum. Var það gert svo að einkunnir sem verslanir fengu væru sem áreiðanlegastar, þ.e. ekkert svar sem áhrif hefur á markaðshneigðareinkunn eða ánægju er þvingað. Spurt var svo um lýðfræðilegar breytur.

3.2 Úrvinnsla gagna

SPSS var notað við úrvinnslu gagna og ályktunartölfræði beitt við vinnslu niðurstaðna. Í lok gagnaöflunar voru gögnin hreinsuð, þ.e. tekin voru í burtu þau svör einstaklinga sem ekki svöruðu öllum spurningum mælitækjanna þriggja, eða svöruðu *veit ekki / vil ekki svara*, og þeirra sem völdu aðrar verslanir en Bónus, Krónuna, Nettó og Hagkaup. Var litið á þau svör sem brottfall. Spurningar 2 til 13 mynda mælitækin þrjú í rannsókninni og því aðeins hægt að byggja niðurstöður á þeim einstaklingum sem svöruðu þeim öllum. 1438 svör bárust en eftir stóðu 757 gildi svör sem niðurstöður byggja á. Marglínuleiki var kannaður og var VIF gildi ekki hátt eða 1,642 sem og Cooks Distance sem kannar áhrif útlaga á niðurstöður, þar var hæsta gildi D_i 0,157 og meðaltal D_i 0,002. Áhrif útlaga voru því ekki til staðar og lítil hætta á marglínuleika (McDaniel & Gates, 2012).

4. Niðurstöður

Niðurstöður byggjast á 757 svörum sem uppfylltu þau skilyrði sem sett voru, 379 karla, 376 kvenna og tveimur sem skilgreina sig á annan hátt. Vegna gagnaöflunaraðferðar, að nýta markhópamiðaðar auglýsingar var hægt að ná þessu kynjahlutfalli sem og aldurskiptingu, þó massi einstaklinga hafi verið á aldrinum 25 til 66 ára.

Tafla 1. Lýðfræðibreytur

Aldur	Karl	Kona	Annað
24 ára eða yngri	13,2%	7,9%	
25 til 39 ára	26,1%	31,5%	
40 til 54 ára	29,7%	28,7%	
55 til 66 ára	24,5%	25,4%	
67 ára eða eldri	6,5%	6,3%	
Kynjaskipting	48,0%	51,7%	0,3%

Einkunnir matvöruverslana voru reiknaðar út. Markaðshneigðar- auk ánægjueinkunn er reiknuð út með því að taka meðaltal af þeim spurningum sem mynda hvort mælitækið fyrir sig. Heildareinkunn markaðshneigðar tekur gildi á bilinu 1 til 5, en ánægju á bilinu 0 til 10. Meðaltal er svo tekið af NPS mælingunni og eru gildi þar á skalanum 0 til 10. Einkunnir markaðshneigðar hafa einnig verið settar fram í töflu 2 á 10 punkta skala (innan sviga) í samræmi við hinar mælingarnar tvær.

Tafla 2. Einkunnir matvöruverslana

Verslun	Markaðshneigð	Ánægja	NPS meðaltal	Fjöldi svara
Bónus	3,50 (7,0)	7,14	7,92	429
Hagkaup	3,56 (7,12)	7,05	7,32	19
Krónan	3,74 (7,48)	7,51	7,94	246
Nettó	3,66 (7,32)	7,13	7,71	65
Markaður	3,59 (7,18)	7,26	7,89	757

Krónan mældist markaðshneigðust meðal verslananna og var yfir meðaltali miðað við allan markaðinn og það sama má segja um ánægju viðskiptavina Krónunnar. Athugað var hvort tölfræðilega marktækur munur væri á heildareinkunnum verslananna og svo markaðarins í heild sinni miðað við marktektarkröfu $p < 0,05$, þar kom fram að Krónan er markaðshneigðari en Bónus og markaðurinn, hið sama má segja um ánægju viðskiptavina Krónunnar.

Skóðað var samband milli ánægju (CS), markaðshneigðar (MO) og NPS með aðhvarfsgreiningu þar sem ánægja er svarbreytan og markaðshneigð og NPS skýribreytur.

Tafla 3. Aðhvarfsgreining - Ánægja svarbreyta

Svarbreyta	R ²	F	p	D _i Max	Durbin-Watson
CS	.726	997.279	<.000 ^b	.157	1.952

Tafla 4. Aðhvarfsgreining - Markaðshneigð og NPS skýribreytur

Skýribreytur	B	SE	t	p	VIF
MO	1.059	.065	16.263	<.000 ^b	1.642
NPS	.456	.020	22.297	<.000 ^b	1.642

Í töflu 3 og 4 má sjá niðurstöður aðhvarfsgreiningar. Í töflu 3 má sjá R² 0,726, sem er nokkuð hátt gildi en það þýðir að markaðshneigð og líkur á að viðskiptavinur mæli með versluninni útskýrir um 72,6% af breytileika *ánægju viðskiptavina*. Cooks Distance gildið er mest D_i 0.157 sem greinir að útlagar hafa ekki áhrif á niðurstöður og samkvæmt Durbin-Watson stuðlinum sem er 1.952 eru ekki tölfræðilegar upplýsingar um sjálffylgni til staðar og truflar það því ekki mat á F- eða t-gildum greiningarinnar.

Við sjáum á töflu 4 að B stuðull er 1.059 í markaðshneigð og 0.456 í NPS. Ef markaðshneigð eykst um einn heilann að meðaltali eykst meðaltal ánægjueinkunnar um 1,059 stig. Eins má sjá að ef viðkomandi sem metur sínar líkur á að mæla með versluninni sem 5 en hækkar sig upp í 6 í næstu könnun er ánægja hans búinn að hækka um 0,456 stig. Við sjáum því að markaðshneigð hefur meira vægi í að útskýra breytileikann í ánægju viðskiptavina. VIF gildið (1.642) segir okkur að marglínuleiki er ekki til staðar í gögnunum. Notast var við 5% marktæktarkröfu (p<0.05).

Samband milli NPS, ánægju (CS) og markaðshneigðar (MO) var einnig skóðað með aðhvarfsgreiningu þar sem NPS var svarbreytan og ánægja og markaðshneigð skýribreytur. Til þess að kanna betur samband markaðshneigðar og NPS.

Tafla 5. Aðhvarfsgreining - NPS svarbreyta

Svarbreyta	R ²	F	p	D _i Max	Durbin-Watson
NPS	.633	649.914	<.000 ^b	.063	1.989

Tafla 6. Aðhvarfsgreining - markaðshneigð og ánægja skýribreytur

Skýribreytur	B	SE	t	p	VIF
MO	.277	.104	2.657	<.000 ^b	2.197
CS	.872	.039	22.297	<.000 ^b	2.197

Í töflu 5 og 6 má sjá niðurstöður aðhvarfsgreiningar. Í töflu 5 má sjá R² 0,633, sem þýðir að markaðshneigð og ánægja útskýrir um 63,3% af breytileika *meðmæla*. Cooks Distance gildið er mest D_i 0.063 sem greinir að útlagar hafa ekki áhrif á niðurstöður og samkvæmt Durbin-Watson stuðlinum sem er 1.989 eru ekki tölfræðilegar upplýsingar um sjálffylgni til staðar og truflar það því ekki mat á F- eða t-gildum greiningarinnar.

Við sjáum á töflu 6 að B stuðull er 0.277 í markaðshneigð og 0.872 í ánægju. Ef markaðshneigð eykst um einn heilann að meðaltali eykst meðaltal NPS aðeins um 0.277 stig. Eins má sjá að ef viðkomandi sem metur ánægju sína einu stigi hærra eru líkur á meðmælum

búnað að hækka um 0.872 stig. Við sjáum því að ánægja hefur mun meira vægi í að útskýra breytileikann í líkum á meðmælum. VIF gildið (2.197) segir okkur að ekki mikil hætta sé á að marglínuleiki sé til staðar í gögnunum. Notast var við 5% marktektarkröfu ($p < 0.05$).

5 Umræður og samantekt

Rannsóknarspurningar sem lagðar voru fram í upphafi og leitast var eftir að svara voru:

- *Er hægt að meta markaðshneigð út frá upplifun viðskiptavina?*
- *Hvort ætti að leggja meiri áherslu á uppbyggingu markaðshneigðar eða meðmæla-vísitölu þegar kemur að heildaránægju viðskiptavina?*

Fyrri rannsóknir hafa leitt í ljós, að markaðshneigð hefur jákvæð áhrif og sterk tengsl við heilarávinning fyrirtækja, þ.m.t ánægju viðskiptavina. Í niðurstöðum þessarar rannsóknar kom í ljós að markaðshneigðari matvöruverslanir eiga ánægðari viðskiptavinum sem eru líklegri til þess að mæla með versluninni við vini og vandamenn. Markaðshneigð hefur meira forspárgildi um ánægju viðskiptavina og hefur meiri fylgni en líkur á meðmælum. Ánægja viðskiptavina hefur hins vegar meira forspárgildi en markaðshneigð þegar kemur að líkum þess að viðskiptavinir mæli með versluninni. Ánægja viðskiptavina er einn af mikilvægari þáttum þess að halda í viðskiptavinum, eykur virði vörumerkisins og ýtir undir tryggð. Má því álykta að markaðshneigð hafi fremur óbein áhrif á tryggð, þar sem ánægja leikur stærra hlutverk í því sambandi líkt og fyrri rannsóknir greina frá. Leiðin að því að gera viðskiptavinum ánægðari sem eykur líkur á að þeir mæli með fyrirtækinu er því að verða markaðshneigðari. Út frá niðurstöðum er hægt að meta markaðshneigð fyrirtækja út frá upplifun neytenda með viðskiptavinagrunduðu MARKOR mælitæki sem sett var fram í þessari rannsókn. Niðurstöður samræmast niðurstöðum fyrri rannsókna hvað varðar samband markaðshneigðar og ávinnings sem og mælitækið reynist með góðan innri áreiðanleika.

5.1 Hagnýting niðurstaðna

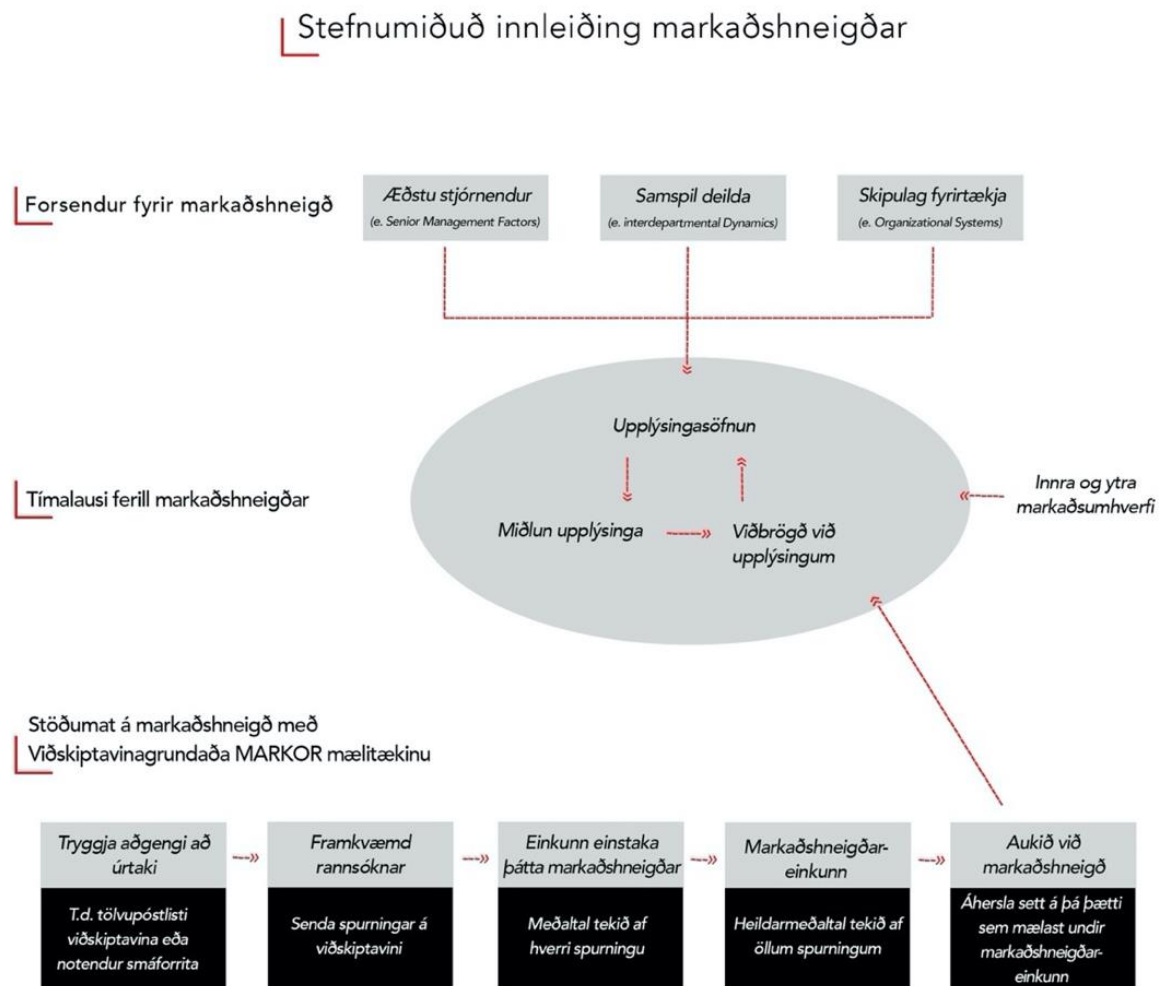
Að bæta við fyrirliggjandi fræðagrunn var annar af megin tilgangi rannsóknarinnar, var það gert með því að setja fram nýtt mælitæki á markaðshneigð, viðskiptavinagrundaða MARKOR mælitækið. Líkt og rannsóknarniðurstöður fyrri rannsókna hafa leitt í ljós, hefur markaðshneigð áhrif á ánægju viðskiptavina, sem niðurstöður þessarar rannsóknar staðfestir. Greint var frá að markaðshneigð útskýrir mikinn hluta breytileika ánægju viðskiptavina auk NPS og hefur markaðshneigð jafnframt marktæk áhrif á breytuna; því markaðshneigðari, því ánægðari viðskiptavinir. Ánægja útskýrir svo mikinn hluta breytileika á líkum þess að viðskiptavinir mæli með fyrirtæki. Innri áreiðanleiki viðskiptavinagrundaða MARKOR mælitækisins var mikill eða $\alpha = 0,868$, ekki var sterk samfylgni milli spurninga mælitækisins og höfðu útlagar ekki marktæk áhrif. Að meta gæði mælitækisins með þessum hætti segir til um hvort mælitæki sé að mæla því sem það var ætlað og jafnframt að ef mælt yrði aftur á öðru úrtaki á sama eða svipuðum tíma verði mæling keimlík. *Mælitækið uppfyllir því það sem því var ætlað.* Til þess að treysta tækið ennfrekar er mikilvægt að prófa mælitækið áfram, með sömu aðferðum á öðrum eða svipuðum mörkuðum.

Hagnýting niðurstaðna var svo hinn megin tilgangur rannsóknarinnar. Að setja fram niðurstöður og mikilvægar upplýsingar sem stjórnendur fyrirtækja á smásölumarkaði á Íslandi geta nýtt í ákvörðunartöku. Vegferð til aukinnar markaðshneigðar er kostnaðarsöm og krefst breytinga innan skipulagsheilda. Er vegferð til aukinnar markaðshneigðar því þess virði? Magn markaðshneigðar hefur áhrif á ánægju viðskiptavina íslenskra matvöruverslana líkt og sýnt var fram á auk þess sem meiri líkur eru á því að viðskiptavinir mæli með versluninni við aðra. Styðja þessar niðurstöður við niðurstöður fyrri rannsókna (Gainer & Padanyi, 2002; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Panigyrakis &

Tehodoridis, 2007; Yeh, 2016). Fyrri rannsóknir á ánægju viðskiptavina hafa sýnt fram á hvaða hlutverki *ánægja* gegnir og mikilvægi hennar í velgengni fyrirtækja til framtíðar (Juhl, Kristensen, & Østergaard, 2002; Sirohi, McLaughlin, & Wittnik, 1998). Kohli og Jaworski (1990) settu fram í sinni rannsókn skilgreiningu á markaðshneigð og aðgerðamiðað líkan sem stjórnendur geta nýtt í innleiðingarferli markaðshneigðar í starfsemi og stjórnarhætti fyrirtækja sem fyrirtæki á Íslandi geta nýtt sér samhliða viðskiptavinagrundaða MARKOR mælitækinu. Mælitækið virkar sem hjálpartæki til þess að staðsetja markaðshneigð fyrirtækisins og hvaða áherslur þurfi að vera til þess að auka við markaðshneigð.

Ekki er þörf á samanburði við samkeppnisaðila þegar mælitækið er notað í þessum tilgangi þar sem niðurstöðurnar er upplifun viðskiptavina hvers fyrirtækis á markaðshneigð þess. Í innleiðingarferli fyrirtækja á markaðshneigð hafa niðurstöður slíkrar rannsóknar á eigin viðskiptavinum dýrmætt og gott leiðbeinandi gildi, með því verður innleiðing frekar gerð með stefnumiðuðum hætti og vegferð til vaxtar hefst.

Á mynd 1 má sjá framsetningu af stefnumiðaðri innleiðingu markaðshneigðar með viðskiptavinagrunduðu MARKOR mælitæki, en er hún aðlöguð útfærsla frá þeim Kohli og Jaworski (1990).



Mynd 1 Viðskiptavinagrundað MARKOR mælitæki

Líkan höfunda byggt á Kahli & Jaworski (1990)

Forsendur fyrir markaðshneigð eru þrjár talsins sem sjá má í efstu línu á mynd 1. Æðstu stjórnendur trúa á markaðshneigð og leiða hana áfram, samskipti þurfa að vera góð og mikil, innan deilda sem og milli þeirra. Í skipulagi fyrirtækja skal forðast miðstýringu og

starfa eftir langtímamarkmiðum þar sem umbun af hendi stjórnenda er veitt þegar fyrirfram ákveðnum vörðum er náð að markmiðum. Innan tímalausa feril markaðshneigðar eru þær aðgerðir sem innleiddar eru í verkferla fyrirtækja. Í sífellu er í gangi upplýsingasöfnun í ytra og innra umhverfi fyrirtækja og upplýsingum safnað á miðlægan stað þar sem þeim er svo miðlað til og frá allra deilda. Með virðisaukandi hætti er brugðist við upplýsingum fyrir alla hlutaðeigandi; viðskiptavinum, starfsfólk og fyrirtækið sjálft (Kohli & Jaworski, 1990). Viðskiptavinagrunndaða MARKOR mælitækið nýtist í innleiðingu markaðshneigðar. Sendur er spurningalisti á viðskiptavinum. Meðaltalseinkunn er reiknuð af hverri spurningu eftir að svör berast og svo meðaltalseinkunn fyrir spurningalistann í heild sinni, sem er markaðshneigðareinkunn fyrirtækisins. Þá kemur í ljós hvaða þættir mælast undir markaðshneigðareinkunn og jafnframt þarf að leggja aukna áherslu á til þess að auka við markaðshneigð fyrirtækisins. Niðurstöður úr þeirri rannsókn nýtast strax og er unnið úr þeim í tímalausa feril markaðshneigðar.

Tvímælalaust hefur markaðshneigð mikil áhrif á afkomu fyrirtækja og innleiðing hennar með stefnumiðuðum hætti mikilvæg í því samkeppnisumhverfi sem smásölu-fyrirtæki starfa í. Farið var yfir mikinn grunn af rannsóknargreinum og frumgagna var aflað í þessari rannsókn, það mátti því búast við uppsprettu hugmynda af frekari rannsóknnum. Samanburð á niðurstöðum mælitækja væri þarft að framkvæma, þar sem mæld er markaðshneigð með viðskiptavinagrunduðu MARKOR mælitæki sem og MARKOR mælitæki Matsuno o.fl. (2000). Áhugavert væri að bera saman mat fyrirtækja til móts við viðskiptavina þess á markaðshneigð og skoða samband við áhrifaþætti markaðshneigðar á fyrirtæki. Með því er auk þess hægt að reyna frekar á viðskiptavinagrunndaða MARKOR mælitækið.

5.2 Takmarkanir

Taka þarf til greina að viðskiptavinagrunndaða MARKOR mælitækið á markaðshneigð sem þróað og notað var í þessari rannsókn hefur ekki verið notað áður og því ekki hægt að gera samanburð á niðurstöðum. Það er þó vert að nefna að sú aðferð sem notuð var til þess að aðlaga MARKOR mælitækið að viðskiptavinum hefur verið gerð áður auk þess sem innri áreiðanleiki mælitækisins var kannaður með aðferð Cronbach Alpha sem áður segir og endurpeglar mjög mikinn áreiðanleika (eða $\alpha = 0,868$) sem og ef spurningu var sleppt jók það ekki innri áreiðanleika mælitækisins heldur dró það úr auk þess sem litla samfylgni var á milli spurninganna, eða frá 0,366 til 0,591.

Með hentugleikaúrtaki í megindegri rannsókn er viðbúið að nokkur úrtaksskekkja sé þar sem ekki var hægt að tryggja jafnan möguleika allra í þýði til þátttöku. Hugað var því sérstaklega að aðstæðubundnum skekkjum (*Non-Sampling Errors*) sem stafa af undirbúningi rannsóknarinnar. Það er þá aðallega mælingarskekkja sem snýr að gerð spurningalistans en listinn var forþróaður á litlum hópi fólks til þess að ganga úr skugga um að allar spurningar skildust eins og best varð á kosið, auk þess sem innri áreiðanleiki hans reyndist mikill, meðal allra þriggja mælitækjanna sem spurningalistinn innihélt (Malhotra & Birks, 2007).

Heimildir

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand : Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12(2), 125–143. <http://www.jstor.org/stable/184036>
- Anna Bjarney Sigurðardóttir. (2013). *Viðskiptamiðuð gildi og markaðshneigð* [Meistararitgerð, Háskóli Íslands]. Skemman. <http://hdl.handle.net/1946/16763>
- Auður Hermannsdóttir. (2006). *Markaðshneigð fyrirtækja á íslenska tryggingarmarkaðnum* [Meistararitgerð, Háskóli Íslands].
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x>

- Bisp, S., Harmsen, H., & Grunert, K. G. (1996). *Improving measurement for market orientation: An attitude/activity based approach*. Paper presented at 7th Annual National Business Conference, Hamilton, .
- Bloemer, J., & Odekerken-Schroder, G. (2002). Store satisfaction and store loyalty explained by customer- and store-related factors. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15(2002), 68-80. <https://hdl.handle.net/2066/142940>
- Brady, M. K., & Cronin, J. (2001). Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241-251. <https://doi.org/10.1177/109467050133005>
- Danaher, P. J., & Haddrell, V. (1996). A comparison of question scales used for measuring customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 4-26. <https://doi.org/10.1108/09564239610129922>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr., F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Elg, U. (2003). Retail market orientation: a preliminary framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(2), 107-118. <https://doi.org/10.1108/09590550310462001>
- Elín Bjarnadóttir. (2017). *Markaðshneið almenningubókasafna: Skýrir markaðshneið skynjað virði, ánægju og tryggð notenda?* [Meistararitgerð, Háskóli Íslands]. Skemman. <http://hdl.handle.net/1946/29041>
- Ellert Rúnarsson. (2012). *Markaðsheið og markaðsleg færni lítilla, meðalstórra og stórra fyrirtækja*. [Meistararitgerð, Háskóli Íslands]. Skemman. <http://hdl.handle.net/1946/10588>
- Gainer, B., & 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(2), 182-193. <https://doi.org/10.1002/nvsm.178>
- Gómez, M. L., McLaughlin, E. W., & Wittnik, D. R. (2004). Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation. *Journal of Retailing*, 80(4), 265-278. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.003>
- Homburg, C., Jozić, D. og Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401. doi:10.1007/s11747-015-0460-7
- Juhl, H. J., Kristensen, K., & Østergaard, P. (2002). Customer satisfaction in European food retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(6), 327-334. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00014-0](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00014-0)
- Kajalo, S. og Lindblom, A. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(7), 580-596. doi:10.1108/IJRDM-04-2014-0044
- Keiningham, T. L., Cooil, B., Andreassen, T. W. og Aksoy, L. (2007). A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth. *Journal of Marketing*, 71(3), 39-51. doi:10.1509/jmkg.71.3.039
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177%2F002224299305700101>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177%2F002224299005400201>
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477. <https://doi.org/10.1177%2F002224379303000406>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (Alþjóðleg útg.). Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 53(4), 3-13.
- Liao, S.-H., Chang, W.-J., Wu, C.-C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial Marketing Management*, 40(2), 301-310. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.003>
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28(2), 239-247. <https://doi.org/10.1177%2F0092070300282005>
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2000). A Refinement and Validation of the MARKOR Scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 527-539. <https://doi.org/10.1177/0092070300284005>
- Mcconnell, B., Huba, J. og Kawasaki, G. (2007). *Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Volunteer Sales Force* Kaplan Publishing. Sótt af <https://books.google.li/books?id=kFO7SAAACAAJ>
- McDaniel, C. J., & Gates, R. (2012). *Marketing Research* (B. 9). Danvers, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- MMR. (2018, 29. júní). *Facebook trónir á toppnum*. MMR. <https://mmr.is/frettir/birtar-nieurstoeur/689>
- NapoleonCat. (mars, 2020). *Facebook users in Iceland March 2020*. Napoleoncat. <https://napoleoncat.com/stats/facebook-users-in-iceland/2020/03>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1177%2F002224299005400403>
- Noyan, F., & Simsek, G. G. (2011). Structural Determinants Of Customer Satisfaction In Loyalty Models: Turkish Retail Supermarkets. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30(5/6), 2134-2138. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.414>
- O'Loughlin, C., & Coenders, G. (2002). Application of the European Customer Satisfaction Index to Postal Services. Structural Equation Models versus Partial Least Squares. Girona: University of Girona. Working

- Papers of the Department of Economics, University of Girona 4, Department of Economics, University of Girona. <http://hdl.handle.net/10256/278>
- Panigyrakis, G. G., & Tehodoridis, P. K. (2007). Market orientation and performance: An empirical investigation in the retail industry in Greece. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(2), 137-149. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.05.003>
- Pelham, A. M. (1997). Mediating Influences on The Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(2), 1-23. <https://doi.org/10.1080/10696679.1997.11501771>
- Reichheld, F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. 81(12), 46-54.
- Reichheld, F. (2006). The Microeconomics of Customer Relationships. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 73-78. https://doi.org/10.1007/978-3-642-03243-1_3
- Sirohi, N., McLaughlin, E. W., & Wittnik, D. R. (1998). A Model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer. *Journal of Retailing*, 74(2), 223-245. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80094-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80094-3)
- Sturla Sigurðsson. (2012). *Samband markaðshneigðar og frammistöðu fyrirtækja á íslenskum auglýsingamarkaði* [Meistararitgerð, Háskóli Íslands]. Skemman. <http://hdl.handle.net/1946/12538>
- Van Raaij, E., & Stoelhorst, J. (2008). The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1265-1293. <https://doi.org/10.1108/03090560810903673>
- Verðlagseftirlit ASÍ. (2019, 17. desember). *Jólamatvörkönnun 17.12.2019*. ASÍ. https://www.asi.is/media/316158/jolamatarkonnun2019_2.pdf
- Verðlagseftirlit ASÍ. (2020, 18. febrúar). *Matvörkönnun 18.02.2020*. ASÍ. <https://www.asi.is/media/316302/matvorkonnun-februar-2020.pdf>
- Yeh, Y.-P. (2016). Market orientation and service innovation on customer perceived value: The case of supermarket retailers. *Management Research Review*, 449-467. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2014-0205>
- Wong, A. og Sohal, A. (2003). Service quality and customer loyalty perspectives on two levels of retail relationships. *Journal of Services Marketing*, 17(5), 495-513. doi:10.1108/08876040310486285

