



www.ibr.hi.is

V o r r á ð s t e f n a

Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands

20. maí 2009



Ritstjórar:

Auður Hermannsdóttir

Margrét Sigrún Sigurðardóttir

Snjólfur Ólafsson

© 2009 Höfundar

Öll réttindi áskilin

ISSN 1670-8288

ISBN 978-9979-9933-0-8

Umbrot: Lena Heimisdóttir

EFNISYFIRLIT

Höfundalisti	5
Formáli	6
Aðalfyrirlesari: Micheal Evan Goodsite: <i>Corporate Strategies and Climate Change</i>	7
Art Schalk og Þórhallur Guðlaugsson: <i>Market Orientation in Banking</i>	8
Auður Hermannsdóttir, Friðrik Eysteinnsson og Þórhallur Guðlaugsson: <i>Ímynd banka í kjölfar bankahrunsins</i>	18
Eiríkur Hilmarsson og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson: <i>Hvar má finna störf?</i>	27
Friðrik Eysteinnsson, Helga Rún Runólfsdóttir og Snjólfur Ólafsson: <i>Hentar skorkort Viðskiptafræðideild?</i>	35
Guðmundur Kristján Óskarsson: <i>Heilbrigðisútgjöld og framtíðin</i>	47
Guðmundur Á Skarphéðinsson, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þórhallur Guðlaugsson: <i>Þáttgreining DOCS út frá þekkingarstjórnun</i>	55
Harpa Dís Jónsdóttir og Runólfur Smári Steinþórsson: <i>Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja á Íslandi – Staða og horfur</i>	67
Hálfdan Karlsson og Runólfur Smári Steinþórsson: <i>Samkeppnishæfni Íslands: Varanleg verðmætasköpun og hagsæld!</i>	77
Helgi Tómasson: <i>Verðtryggðir samningar</i>	89
Ingi Rúnar Eðvarðsson: <i>Mannauðsstjórnun í litlum og meðalstórum fyrirtækjum</i>	98
Íris Marelsdóttir og Runólfur Smári Steinþórsson: <i>Tilurð viðbragðsáætlunar gegn heimsfaraldri inflúensu</i>	108
Júlíana Hansdóttir Aspelund og Runólfur Smári Steinþórsson: <i>Um þekkingu og þekkingartap: Fræðileg umfjöllun og dæmi</i>	120
Katrín Ólafsdóttir: <i>Nýir kjarasamningar og launamunur kynjanna</i>	131
Kári Kristinsson og Haukur Freyr Gylfason: <i>Eru karlmenn óheiðarlegri en konur?</i>	141

Kári Kristinsson og Haukur Freyr Gylfason: <i>Samdómaskekkja og samkvæmni í vínsmökkun</i>	145
Lára Jóhannsdóttir: <i>Umhverfislæsi viðskiptafræðinema</i>	150
Rakel Björnsdóttir, Helga Jónsdóttir og Valdimar Sigurðsson: <i>Ísland sem heiðursgestur á bókamessunni í Frankfurt árið 2011: Reynsla fyrri heiðursgesta og leiðir til árangurs</i>	162
Rögnvaldur Sæmundsson og Marina Candi: <i>Understanding the Sources of Innovation Strategies in New Technology-Based Firms</i>	173
Snjólfr Ólafsson og Ingólfur Jökull Róbertsson: <i>Innihald og lýsing á atvinnustefnu</i>	181
Vordís Svala Jónsdóttir, Hugrún Ester Sigurðardóttir, Haukur Freyr Gylfason og Kári Kristinsson: <i>Fjármálalæsi framhaldsskólanema árin 2005 og 2009</i>	191

HÖFUNDALISTI

Art Schalk, MS, Háskóli Íslands
Auður Hermannsdóttir, aðjúkt, Háskóli Íslands
Eiríkur Hilmarsson, sérfræðingur, Háskóli Íslands
Friðrik Eysteinnsson, aðjúkt, Háskóli Íslands
Guðmundur Kristján Óskarsson, lektor, Háskólinn á Akureyri
Guðmundur Á. Skarphéðinsson, Cand. Psych. Háskóli Íslands
Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent Háskóli Íslands
Harpa Dís Jónsdóttir, rannsakandi, Háskóla Íslands
Haukur Freyr Gylfason, aðjúkt, Háskólinn í Reykjavík
Hálfdan Karlsson, rannsakandi, Háskóli Íslands
Helga Jónsdóttir, Háskólinn í Reykjavík
Helga Rún Runólfsdóttir, meistaranemi, Háskóli Íslands
Helgi Tómasson, dósent, Háskóli Íslands
Hugrún Ester Sigurðardóttir, Háskólinn í Reykjavík
Ingi Rúnar Eðvarðsson, prófessor, Háskólinn á Akureyri
Ingólfur Jökull Róbertsson, meistaranemi, Háskóli Íslands
Íris Mareldóttir, verkefnastjóri, almannavarnadeild ríkislögreglustjóra
Júlíana Hansdóttir Aspelund, rannsakandi, Háskóli Íslands
Katrín Ólafsdóttir, lektor, Háskólinn í Reykjavík
Kári Kristinsson, Háskólinn í Reykjavík
Lára Jóhannsdóttir, doktorsnemi, Háskóli Íslands
Marina Candi, Háskólinn í Reykjavík
Rakel Björnsdóttir, Menntamálaráðuneytið og Háskólinn í Reykjavík
Runólfur Smári Steinþórsson, prófessor, Háskóla Íslands
Rögnvaldur Sæmundsson, dósent, Háskólinn í Reykjavík
Snjólfur Ólafsson, prófessor, Háskóli Íslands
Valdimar Sigurðsson, lektor, Háskólinn í Reykjavík
Vordís Svala Jónsdóttir, Háskólinn í Reykjavík
Þórhallur Guðlaugsson, dósent, Háskóli Íslands

FORMÁLI

Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands er nú haldin í fyrsta skipti. Markmiðið með ráðstefnunni er að skapa vettvang fyrir fræðimenn sem stunda rannsóknir á sviði viðskiptafræða til að kynna rannsóknir sínar. Stefnt er að því að um árvissan viðburð verði að ræða.

Hugmyndin að því að standa fyrir ráðstefnunni kviknaði í lok mars og boð var sent út í apríl á allar viðskiptafræðideildir landsins. Óskað var eftir greinum í fullri lengd í síðasta lagi 1. maí. Í ljósi þess að tíminn fyrir áhugasama til að senda inn greinar var afar skammur var það einstaklega ánægjulegt hversu góð viðbrögðin voru.

Allar innsendar greinar voru ritrýndar af tveimur einstaklingum og um viku eftir skiladag fengu höfundar tilkynningu um hvort þeim yrði boðið að vera með erindi á ráðstefnunni. Í flestum tilfellum óskuðu ritrýnar eftir einhverjum lagfæringum og skiluðu höfundar lokaútgáfu greina þann 14. maí.

Í þessu ráðstefnuriti eru birtar 20 greinar sem allar eru kynntar á ráðstefnunni. Höfundar greinanna eru flestir frá þremur háskólum landsins; Háskóla Íslands, Háskólanum á Akureyri og Háskólanum í Reykjavík. Aðalfyrirlesari ráðstefnunnar að þessu sinni er Michael Evan Goodsite prófessor við National Environmental Research Institute (NERI), Aarhus University í Danmörku. Yfirskrift erindis Goodsite er *Corporate Strategies and Climate Change*.

Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands er fræðslu- og rannsóknastofnun sem starfrækt er í umboði Viðskiptafræðideildar Háskóla Íslands. Innan stofnunarinnar er unnið umfangsmikið rannsóknastarf, m.a. í nokkrum rannsóknamiðstöðvum auk þess sem fjölbreytt rannsóknaverkefni eru unnin í alþjóðlegu samstarfi. Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar er kærkomin viðbót við hið gróskumikla starf Viðskiptafræðistofnunar. Það er markmið okkar að ráðstefnan verði haldin árlega þannig að fræðimenn á sviðinu fái aukin tækifæri til að kynna rannsóknir sínar auk þess sem hún veitir ráðstefnugestum innsýn inn í þau fjölbreyttu rannsóknarefni sem unnið er að á hverjum tíma á sviði viðskipta.

Reykjavík, maí 2009

Auður Hermannsdóttir
Forstöðumaður Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands

CORPORATE STRATEGIES AND CLIMATE CHANGE

Michael Evan Goodsite, Professor, Aarhus University, Denmark

Aðalfyrirlesari ráðstefnunnar er Professor Michael Evan Goodsite. Hann er prófessor við National Environmental Research Institute (NERI), Aarhus University, Denmark. Michael er með doktorspróf í efnafræði frá University of Copenhagen, er með M.sc. í umhverfisverkfræði frá University of Southern Denmark og með B.sc. gráðu í byggingaverkfræði frá University of Arizona. Auk þess er Michael með MBA nám í alþjóðastjórnun frá Thunderbird, School of Global Management. Michael hefur fengið fjölmargar viðurkenningar fyrir störf sín og rannsóknir og verið gestaprófessor, vísindamaður og stjórnarmaður við fjölmarga háskóla og stofnanir.



Michael lýsir rannsóknum sínum þannig:

His research focus is to improve sustainable development worldwide by combining sensible business strategies with natural scientific research related to the chemistry of the atmosphere and its relation to climate and global processes. He is also engaged in strategies and collaboration to improve the way the results are communicated to stakeholders and believes that addressing global scientific issues requires a global approach at local levels. Therefore he is working towards building tools that local leaders and small to medium businesses can use to mitigate, adapt to and therefore continue to develop given the changing climate.

SAMANTEKT Á ERINDI

The time for debate is over. No matter where business is operating in the world, it will be exposed to the effects of the changing climate and therefore they must plan immediately to mitigate and adapt to these physical and business effects.

This talk reviews and discusses steps for creating corporate strategy to assure that the firm prosperously adapts to climate change. Climate risk and therefore vulnerability must be determined and managed rather than attempting to manage the hazards associated with climate change. When this is successfully done, firms can improve their top and/or bottom line and position themselves as compared to competitors. The analysis involved is not trivial.

Poor or badly timed decisions with respect to what mitigation projects to undertake, or reductions to make will likely lead to unnecessarily costly investments or end with a competitive disadvantage when compared with competitors. It is therefore important that strategists possess appropriate expertise.

MARKET ORIENTATION IN BANKING

Art Schalk, MS, Háskóli Íslands
Þórhallur Guðlaugsson, dósent, Háskóli Íslands

ABSTRACT

This paper studies the effects of market orientation (MO) on business performance in an Icelandic financial organization, with a specific focus on the shape of organizational culture. The research subject is one of Iceland's commercial banks. The study objectives were to measure the shape of this bank's organizational culture and the level of its market orientation. The measurement instrument is based on the Denison Model of Organizational Culture Survey (DOCS). According to the results, the level of the banks organizational culture scores a 3.62 on a 5-point scale where 1 means "weak" and 5 means "strong". The bank's shape of organizational culture is strong in the sub-dimension "strategic direction and intent" but weak in the sub-dimension "coordination and integration". The bank has a strong external focus combined with a focus on stability. The "adaptability" dimension in the DOCS was of special interest, as it measures the level of market orientation (MO). On this dimension, the bank scores a 3.57 on a 5-point scale and has a weak positive relation with five out of six performance indicators, and a moderately strong relation with employee satisfaction. The results further show that the bank is very profit-oriented, which might explain its low score on some dimensions. The results from this study are in line with the results from other Icelandic studies that have used DOCS to measure the shape of organizational culture.

INTRODUCTION

This paper studies the effects of market orientation on business performance in an Icelandic financial organization (bank), with a specific focus on the shape of organizational culture. The study objectives were to measure the shape of this bank's organizational culture and the level of its market orientation. The DOCS that was used in the study measures characteristics of organizational culture with 60 statements categorized into 4 dimensions that are "mission", "adaptability", "involvement" and "consistency".

The adaptability dimension includes 15 statements that are comparable to those found in the MARKOR questionnaire (defined by Kohli and Jaworski, 1990) that was specifically designed to measure the level of market orientation of a firm. Therefore, this study lays emphasis on the adaptability dimension because the statements that belong to that dimension are believed to have a positive relationship with market orientation. In this paper, market orientation is defined as a form of organizational culture where employees throughout the organization are systematically and entirely committed to the continuous creation of superior customer value.

The DOCS was sent to 300 front-line employees and middle managers in 32 Icelandic branches of the bank and 153 responses were received back.

MARKET ORIENTATION

The market orientation concept focuses on coordinated business intelligence generation, dissemination and responsiveness to market information for efficient and effective decisions (Sundqvist, Puumalainen and Saminen, 2000; Kohli and Jaworski, 1990). The concept is also concerned with issues including organizational culture, innovation, human resource planning and organizational learning (Narver and Slater, 1990; Ruekert, 1992; Baker and Sinkula, 1999; Greenley, Cadogan and Fahy, 2005; Keskin, 2006; Hooley, 2005). Market orientation theorists such as Kohli and Jaworski (1990), Narver and Slater (1990), Ruekert (1992), Gainer and Pandanyi (2005), Carr and Lopez (2007) have argued that market orientation traces its origins from the market concept and has consequences to overall business strategy. The market(ing) concept is concerned with customer-orientation, competition-orientation, innovation and profit as an inducement for creating satisfied customers (Narver and Slater, 1994; Hunt and Morgan, 1995).

Market orientation can be defined as a form of organizational culture where employees are committed to continuously create superior customer value, or as a sequence of marketing activities that lead to better performance. Research concludes that market oriented companies perform better than companies that are less market oriented (Jaworski and Kohli, 1993; Narver and Slater, 1994). They focus on adapting their products and services to the needs and expectations of their customers instead of those who are product oriented and focus on developing a product or service that is then marketed and hopefully sold (Grönroos, 2006). To achieve this customer focus, a firm with a high degree of market orientation cultivates a set of shared values and beliefs about putting the customer first and reaps results in form of a defendable competitive advantage, decreased costs and increased profits (Desphandé, 1999).

Market orientation has been widely accepted by scholars as the implementation of the market(ing) concept, as an organizational culture, or as a mix of those two (Greenley, 1995; Han, Kom and Srivastava, 1998). Others scholars argued that market oriented behavior in marketing new solutions leads to better performance, has positive effects on customer satisfaction and loyalty as well as innovation, employee satisfaction and cooperation (Twaites and Lynch, 1992, Deshpandé, Farely and Webster, 1993; Gatignon and Xuereb, 1997; Rapp, Schillewaert and Wei Hao, 2008).

Different views on market orientation

It is fair to say that papers about market orientation by Kohli and Jaworski (1990) and Narver and Slater (1990) have established the concept of market orientation into the academic of business research. The first paper, by Kohli and Jaworski (1990), viewed market orientation as the implementation of the marketing concept. The model they propose emphasizes the collection of marketing data, dissemination of this data across functions within the organization and the action that is taken based on this intelligence. The model was built on the results of interviews with 62 managers in both marketing- and non-marketing positions in US companies. A main finding was that profitability is a consequence of market orientation but not a component of it. Later Jaworski and Kohli (1993) published another paper where the goal was to review and measure the antecedents that lead to market orientation and the consequences of it for the company. Figure 1 shows the interaction between intelligence generation, dissemination and responsiveness. Intelligence gathering is just what the name implies, gathering intelligence about customers, competitors and the market place.



Figure 1: Kohli and Jaworski's view on market orientation. Source: Kohli and Jaworski (1990)

Responsiveness only happens if the formalized process for sharing business intelligence is not too burdensome. If management emphasized sharing, and if the organizational system's reward system provides an incentive to do so or there is no penalty for doing so. In other words, a department, manager or employee is only willing to share information if it implies no cost.

The second paper by Narver and Slater (1990), defined market orientation as three behavioral components, customer orientation, competitor orientation, and inter-functional coordination, and two decision criteria, long-term focus and profitability. They interviewed managers in 113 strategic business units in one corporation and they viewed market orientation as an organization culture. Narver and Slater argued that market-oriented firms focus not only customers but equally much on competitors. Additionally, they place emphasis on interfunctional coordination that is meant to create unison between all functions in the organization and become part of the organizational culture. Figure 2 shows the interaction between the three behavioral components; customer orientation, competitor orientation and inter-functional coordination.

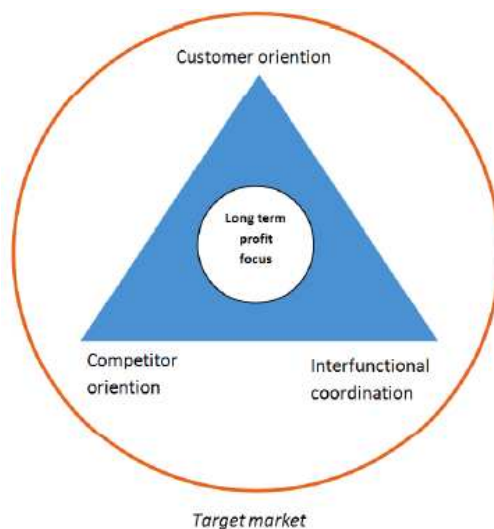


Figure 2: Narver and Slater's view on market orientation. Source: Narver and Slater (1990).

According to Narver and Slater, continuous innovation is implicit in each of these components. If there is no innovation and continuous data generation, employees will not have the right prerequisites to offer that extra service to the customer. The two decision criteria shown in the figure are a long term profit focus and profitability. It is through the continuous creation of superior customer value that a business creates its long-run profit performance. A short period marketing campaign or sales action might boost sales, but the organizational image and generation of repeat-customers only evolves over time along with reputation and word of mouth.

The two views on market orientation are quite similar and complementary and very useful to anyone seeking knowledge on market orientation. Both papers view market orientation as a concept that leads to a greater competitive advantage and both agree that business intelligence about customers and competitors is a key prerequisite to build market orientation. However, the two views have important differences. Kohli and Jaworski put more emphasize on customers than Narver and Slater, which focuses on human role and explain market orientation as a corporate culture which leads to certain customer/competitor oriented behavior throughout the organization creating specific atmosphere that leads to better performance. Evidence shows that both the market concept view and culture view are equally important pillars when building a market orientation (Hurley and Hult, 1998). Cervere, Molla and Sanchez (2002) agree to this and state that the two views are not mutually exclusive and in fact show different facets of the same concept. When combining the Kohli and Jaworski framework with that proposed by Narver and Slater, a two-dimensional model appears. Figure 3 visualizes this model.

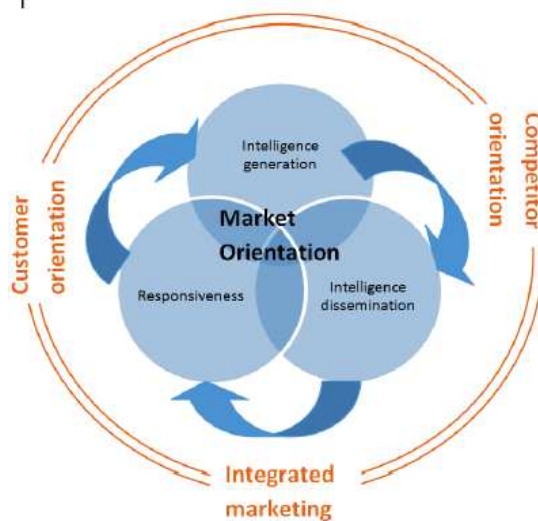


Figure 3: A two-dimensional approach to market orientation. Based on: Kohli and Jaworski (1990) and Narver and Slater (1990).

As shown in the outer circle of the model, customer orientation, competitor orientation and integrated marketing must exist in all company operations. To empower management and staff with business intelligence, companies must also have systems in place for intelligence generation, disseminations and distribution of this information. This is shown in the inner circle of the model. Obviously, management and staff must act upon the intelligence that they have access to. The task of top management is to install the market oriented culture through strategy making and implementation on all levels. The integrated model therefore suit the definition that a market orientation is the implementation of the marketing concept based on some form of organizational culture.

Organizational culture and market orientation

Organizational culture is a concept that is hard to describe. One could say that organizational culture is the personality of the organization (Shein, 2004) and Deal and Kennedy (2000) define organizational culture as a collective understanding, a shared and integrated set of perceptions, memories, values, attitudes and definitions that have been learned over time and that determine expectations of behavior that are taught to new members in their socialization into the organization. The concept of organizational culture has been summarized comprehensively by Ott (1998) who summarized definitions from 58 books. He defined the core of organizational culture to build norms, beliefs, opinions, feelings and other intangible items that together create the behavioral pattern that members of the culture follow. Similar definitions appear in studies by other scholars (Kotter and Heskett, 1992; Silvester, Anderson and Patterson, 1999; Desphandé, 1999).

There is evidence that links organizational culture with market orientation (Denison, 1990; Kotter and Heskett, 1992; Sörensen, 2002; Denison, Haaland and Goelzer, 2004; Gainer and Pandanyi, 2005; Laforet, 2008). Denison and his colleagues (Denison, 1990; Denison and Mishra, 1995) developed and empirically supported a theory of organizational culture and effectiveness that identifies four cultural traits that are positively related to organizational performance. There are several ways to measure the level of market orientation. It can be measured as a set of activities or behavior relating to market intelligence gathering, market intelligence dissemination cross-functionally within a firm, and the action responses based on this intelligence (Desphandé, 1999; Kohli and Jaworski, 1990).

It can also be measured as an organizational culture (Narver and Slater, 1990; Shepstone Currie, 2008; Hafer and Gresham, 2008) and there have been efforts to integrate the marketing- and culture perspectives into one framework (Carr and Lopez, 2007; Hafer and Gresham, 2008). Denison (1984) proposed a model to evaluate the shape of organizational culture and an instrument to measure it, called DOCS. Initially, Denison studied 34 companies and found that results were significantly different depending on behavioral issues. Denison and Mishra (1995) expanded the database to 756 companies and now this database includes results of over 1500 companies of different sizes (Mobley, Wang and Fang, 2005). When using DOCS the data are normalized and compare to those companies within the database. The figure for each dimensions indicate the proportion of the companies in the database who have lower score. The dimensions are involvement, consistency, adaptability and mission. The DOCS has proven to be a reliable instrument to measure company culture and it has been used in various countries with different circumstances (cf. Denison, Haaland, Goelze, 2003; Denison, Haaland and Goelze, 2004; Fey and Denison, 2003; Mobley, Wang and Fang, 2005). The dimension used to measure market orientation, is adaptability. It is divided into three sub-dimension; customer focus, organizational learning and creating change, each measured by five questions on five point Likert-Scale.

MARKET ORIENTATION IN BANKING

The main goal of this paper is to investigate the practice of market orientation in an Icelandic financial organization with a specific focus on the shape of organizational culture. The research subject was one of Iceland's former commercial banks, but as one might know the banking industry in Iceland collapsed in October 2008. The study objective was to measure the shape of this bank's organizational culture and compare the results with Denison Organization Database. Also measure the level of its market oriented behavior by using adaptability as measurements on such behavior. The survey was conducted in May 2008. According to the results, the level of the banks

organizational culture scores a 3.62 on a 5-point scale where 1 means “weak” and 5 means “strong”. The bank’s shape of organizational culture is strong in the sub-dimension “strategic direction and intent” but weak in the sub-dimension “coordination and integration”. The bank has a strong external focus combined with a focus on stability. The “adaptability” dimension (the measure of market orientation) scores a 3.57 on a 5-point scale and has a weak positive relation.

Market orientation can be measured in different ways. The first scholars to develop a dedicated research instrument to measure market orientation were Narver and Slater (1990). The 14-item scale measures an organization’s focus on customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination. The research instrument was named MKTOR and has been widely used to measure market orientation level (Dawes, 1999). Kohli, Jaworski and Kumar (1993) developed another questionnaire based on their model that is called MARKOR. The MARKOR 32-item scale measures an organization’s focus on intelligence generation, intelligence dissemination, and responsiveness. Oczkowski and Farrell (1998) suggest that MKTOR, in general, is superior to MARKOR in explaining variations in measures of business performance. On the other hand Kumar, Stern, and Anderson (1993) prefer the MARKOR questionnaire as it has a massive set of questions that measures the concept of customer orientation. Both dimensions of market orientation, the cultural dimension and the organizational/process dimension, have a positive relationship with the adaptability dimension in the Denison model (Adalsteinsson and Gudlaugsson, 2007). This can be seen in figure 4.

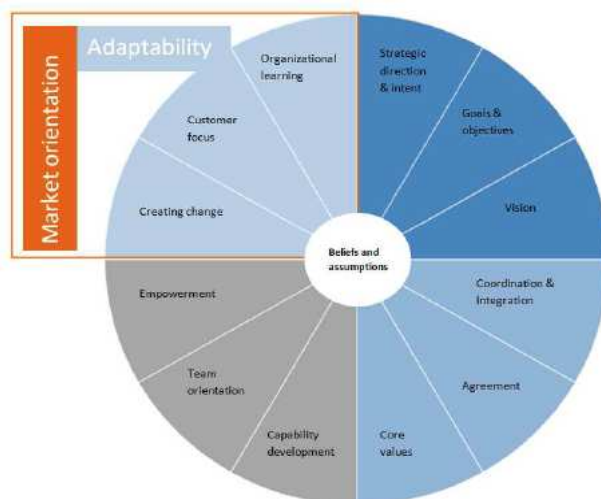


Figure 4: The Denison Adaptability dimension and Market Orientation.

It can be argued that the adaptability dimension with its fifteen statements does not suffice as a measure for market orientation, even though it matches with all those five questions in MARKOR that were specifically designed to measure the concept. The sample consisted of managers and front-line personnel in all the 32 Icelandic branches. This approach fits the bottom-up approach to measure the level of marketing orientation of the bank. In total, 300 respondents received e-mail survey. 51 e-mails did not reach recipients by reason of fault, out of office and maternity leave. Therefore, 249 people had the opportunity to answer the survey. The data was received from 13th of May 2008 to 5th June 2008. 153 did answer the questionnaire giving a response rate of little over 61%. Considerably more women than men responded to the survey. The banks shape of organizational culture or “profile” was evaluated by plotting the 12 sub-dimensions of the Denison model into a radar chart. The sixty Denison statements together create a shape around the center of this radar chart, alongside the 12 grid-lines that reflect the twelve sub-dimensions of the model. Figure 5 shows the banks

profile on the radar chart. Note that the Y-axis shows from 60 to 85, while the scale ranges from 0 to 100.



Figure 5: Bank's shape of organizational culture in a radar chart

The mean score were categorized into three intervals. The first interval ranging from 4.20 – 5.0 (score 84-100) indicates the company's strengths in the organizational profile. The second interval ranging from 3.70-4.10 (score 74-83) indicates an acceptable level of organizational culture. The third interval ranging from 1.00-3.69 (score 20-73) indicates weaknesses in the cultural profile, and is therefore called the "action interval". The dimensions that score in this interval are in need of attention (Grönfeldt and Strother, 2006). Note that this categorizing is derived from Fey and Denison (1993) and follows an international standard for categorizing mean scores. It is not specifically a part of DOCS. The organization profile of the bank could do better according to the outcomes of the Denison survey. Of the twelve sub-dimensions, only four score 74 points or higher. Eight sub-dimensions score under 74 points indicating that the bank's management must take action. Of those measuring market orientation behavior two score lower than 3.50, Creating change and Customer focus, consider to be great weaknesses, and one score higher than 3.75, Organizational Learning, consider being acceptable. From this findings and how the scores are calculated and analyzed, one could argue that the market orientation behavior level at this bank is low.

DISCUSSIONS

The reason why market orientation has received a great deal of attention from many researchers in the past is because it is believed that a high level of market orientation can provide a solid basis for a sustainable competitive advantage (Narver and Slater, 1998; Hunt and Morgan, 1995). The result of this study is that the four dimensions of the Denison model evaluate the organizational culture of the bank with a score of 3.62, which would be a weak organizational culture. As discussed previously the bank scored 3.57 on the adaptability dimension which is consider as weak score. From these empirical results it becomes clear that the shape of the bank's organizational culture could be better

with regard to the level of market orientation. Although an average score of 3.62 on a five-point scale is not all bad, Fey and Denison (2003) argued that scores below 3.69 indicate a weakness in the organizational profile. So, strictly taken, the bank has a weak organizational culture according to the Denison methodology.

Concerning the bank's overall shape of culture, results show an external focus combined with focus on stability. According to Denison's explanation (2008), the external focus often indicates an entrepreneurial company that focuses on identifying patterns and trends in the marketplace without focusing on systems, processes and controls to execute organizational strategies. The danger for the bank is that the bank may lack the controls or infrastructure necessary to sustain or manage its growth. The focus on stability indicates that the bank has strong systems, structures and processes in place and can operate with machine-like precision meaning that it can excel at operations and the impressive execution of a plan (Denison, 2008). In a stable marketplace, the bank should be able to out-perform their competitors, but once the marketplace starts to change and competitor pressures emerge, it may have difficult time responding to the changes due to their strict adherence to rules, regulations, and bureaucracy.

The adaptability dimension is of particular interest in this study, as it is the measure of the market orientation level at the bank. The Denison instrument scored a 3.57 indicating that the bank has a low level of market orientation. Low level of market orientation might be one of the explanations why this bank wasn't able to deal with the financial crisis and went bankrupt. Of course there are many other explanations, but from market point of view this is interesting and support former researches that show positive link between market orientation and performance.

LIMITATIONS AND FURTHER RESEARCH

The limitations of this study concern potential bias in the sample population and sample size, research design, methodology, and the measures used. The Denison instrument has been used to measure the concept of market orientation in several studies. However, it is still questionable if the instrument can indeed substitute specialized questionnaires such as MARKOR and MKTOR that were designed to measure market orientation. There were 153 respondents to the survey. Although this sample size is adequate, larger sample will provide confidence in the results and option to use more sophisticated data analysis techniques such as structural equation modeling. Another limitation of this study is that it was self-administered via e-mail. The categorizations of results are disputable. Fey and Denison (1993) say that scores below 3.69 indicates a weak organizational profile. At the same time, Denison et.al (2006) publish benchmark scores from the Denison database including over 1,000 companies that appear to be considerably lower than the acceptable and strong scores defined originally by Fay and Denison from DOCS.

REFERENCES

- Adalsteinsson, G. D. and Gudlaugsson, T.O. (2007). Can a specific Icelandic organizational culture explain the success of Icelandic businesses in foreign expansion? *19th Nordic Academy of Management Conference* "The Future of Nordic Business Schools".
- Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (1999). Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Marketing Focused Management*, 4, 295-308.

- Carr, J.C. and Lopez, T.B. (2007). Examining market orientation as both culture and conduct: modeling the relationship between market orientation and employee responses. *Journal of Marketing Theory and Practice*; 15, (2) 113-123.
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence. *Marketing bulletin*, 10, 65-75.
- Deal, T. and Kennedy, A. (2000). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. London: Texere
- Denison, D.R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13, 5-21.
- Denison, D.R. (1990). *Coporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D.R. and Mishra, A.K. (1995). Towards a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223.
- Denison, D.R., Haaland, S. and Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances In Global Leadership*, 3, 205-227.
- Denison, D.R., Haaland, S. and Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D.R. (2008). *The Denison Organizational Culture Survey Process From A to Z*. Downloaded September 14th 2008 from http://www.denisonconsulting.com/docs/DOCS_AZ/The_Denison_Organizational_Culture_Survey_Process_A-Z.htm
- Deshpandé, R., Farley, J. U. and Webster, F. E., Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A Quadrate Analysis. *Journal of Marketing*. 57, 23-27.
- Desphandé, R. (1999). *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fey, C.F. and Denison, D.R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory been applied in Russia? *Organization Science*, 14, 686- 706.
- Gainer, A. and Padanyi, B. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*, 58, 854– 862.
- Gatignon, H. and Xuereb, J.M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77-90.
- Greenley, G.E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Management theory*, 6 (4), 395-417. Grönfeldt, S. and Strother, J. (2006). *Service leadership: The quest for competitive advantage*. USA: Sage Publications.
- Hafer, J. and Gresham, G.G., (2008). Organizational Climate Antecedents to the Market Orientation of Cross-Functional New Product Development Teams. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 9 (2), 184.
- Han, J.K., Kom, N. and Srivastava, R.K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Hooley, G.J., Greenley, G.E., Cadogan, J.W. and Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58 (1) 18-27.
- Hunt, S. D., and Morgan, R. M. (1995). Marketing and the comparative advantage theory of

- competition. *Journal of Marketing*, 59 (2), 1–15.
- Jaworski, B.J., and Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Hurley, R.F and Hult, G.T.M. (1998). Innovation, market orientation, organizational learning: An integration and empirical investigation. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9, 396-417.
- Kohli, A.K, and Jaworski, B.J, (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1–18.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press
- Kumar, N., Stern, L.W., and Anderson, J.C. (1993). Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. *Academy of Management Journal*, 36, (6) pp. 1633-1651.
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61,753–764.
- Mobley, W.H., Wang, L. and Fang, K. (2005). Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization. *Harvard Business Review China*, 3, 128-139.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-36.
- Narver, J. and Slater, S. (1994). Market orientation, customer value and superior performance. *Business Horizons*, 2, 22-28.
- Narver, J. C., Slater, S. F. and Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2, 241-255.
- Oczkowski, E. and Farrell, M.A. (1998). Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 349–366.
- Ott, J.S. (1989). *The Organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press
- Rapp, A. , Schillewaert ,N., Wei Hao A. (2008). The influence of market orientation on e-business innovation and performance: the role of the top management team. *Journal of Marketing. Theory and Practice*. 16 (1), 7 -25.
- Ruekert, R.W. (1992). Developing a Market Orientation: an Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Marketing*, 9, 225–45.
- Schein, H.E. (2004). *Organizations, Culture and Leadership* (3. edition). San Fransico, CA: Jossey-Bass.
- Sundqvist, S., Puumalainen, K. and Salminen, R.T. (2000). The interaction between market orientation, industry environment and business success: evidence from an exporting context. *Australasian Marketing Journal*, 8 (1), 55-69.
- Shepstone, C, Currie, L. (2008) Transforming the Academic Library: Creating an Organizational Culture that Fosters Staff Success. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(4), 358-368.
- Silvester, J., Anderson, N. and Patterson, F. (1999). Organizational culture change: an inter-group attributional analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 1-23.
- Sörensen, J.B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.

ÍMYND BANKA Í KJÖLFAR BANKAHRUNS

Auður Hermannsdóttir, aðjúnkt, Háskóli Íslands
 Friðrik Eysteinnsson, aðjúnkt, Háskóli Íslands
 Þórhallur Guðlaugsson, dósent, Háskóli Íslands

ÚTDRÁTTUR

Í rannsókninni er leitað svara við spurningunni: Hvaða áhrif hefur bankahrunið haft á ímynd íslenskra banka og sparisjóða? Rannsóknin er könnunarrannsókn þar sem spurningalisti er lagður fyrir svarendur. Í fyrri hluta er aflað gagna fyrir vörुकort en í þeim seinni er spurt um almenn atriði er tengjast tryggð viðkomandi við þann banka sem hann eða hún er eða var í viðskiptum við. Fram kemur að ímynd banka og sparisjóða hefur breyst nokkuð sé miðað við fyrri rannsóknir. Staðan hefur þó breyst mest hjá tveimur aðilum, Landsbankanum annars vegar og BYR sparisjóði hins vegar. Landsbankinn hefur fram að þessu fengið mjög jákvæða mælingu en tengist nú neikvæðari gildum. BYR hefur fram til þessa ekki tekist að aðgreina sig frá öðrum sparisjóðum en gerir það nú. Ennfremur kemur fram að tryggð í bankakerfinu er mikil þrátt fyrir bankahrunið og neikvæðari viðhorf. Mjög fáir hafa skipt um banka eða ætla að gera það á næstu mánuðum.

INNGANGUR

Á haustmánuðum 2008 gengu Íslendingar í gegnum mesta bankahrún í sögu lýðveldisins. Á örfáum dögum fóru þrír stærstu bankar landsins í þrot og voru yfirteknir af ríkinu. Afleiðingarnar hafa verið gríðarlegar og ná langt út fyrir landssteinana, enda voru þessir þrír stærstu bankar landsins allir með veruleg umsvif erlendis.

Markmið rannsóknarinnar er að kanna áhrif bankahrunsins á ímynd banka og sparisjóða á Íslandi. Ímynd hefur mikil áhrif á ánægju og tryggð viðskiptavina og því er áhugavert að kanna hvort, og þá með hvaða hætti, ímynd banka og sparisjóða á Íslandi hefur breyst í kjölfar bankahrunsins. Einnig er áhugavert að kanna hvort breytt ímynd hafi áhrif á tryggð neytenda þess banka eða sparisjóðs sem þeir eru í viðskiptum við. Fjallað verður um miðaða markaðsfærslu þar sem m.a. verður gerð grein fyrir hvernig ímynd á skipulagsheild eða vörum hennar og þjónustu verður til í hugum neytenda. Markaðssetning hefur þróast í þá átt að beina tilboði skipulagsheildar að vel skilgreindum markhóp og leggja áherslu á að mynda tengsl við hann. Uppbygging vörumerkjavirði er hér lykilatriði. Vörumerkjavirði á sér tvær uppsprettur, annars vegar í vitund eða kunnugleika og hins vegar að vörumerkið hafi sterk, jákvæð og einstök tengsl í huga eða minni markhópsins. Ekki er víst að ímyndin sé sú sama og staðfærsluáformin og mikilvægt er að hafa í huga að hún er til staðar hvort sem markaðsfólk kemur þar að eða ekki.

Í kjölfarið verður stuttlega gerð grein fyrir þekktum áhrifum bankahrúna á ímynd og staðfærslu banka og að lokum verður greint frá rannsókninni þar sem kannað var hvort ímynd banka og sparisjóða á Íslandi hafi breyst í kjölfar bankahrunsins og hvort sú breyting hafi þá haft áhrif á tryggð viðskiptavina.

MIÐUÐ MARKAÐSFÆRSLA

Skipulagsheildir eru í stöðugri leit að nýjum tækifærum til að þjóna viðskiptavinum sínum. Erfitt er fyrir þær að þjóna öllum neytendum á markaði og þess vegna er líklegt að þær muni í auknum mæli beita aðferðum markaðshlutunar (Kotler, Armstrong, Saunders og Wong, 2001, Kumar, 2004; Chaston, 2001; Walker, Boyd, Mullins og Larreche, 2003; West, Ford og Ibrahim, 2006). Þetta ferli er stundum kallað miðuð markaðsfærsla. Um er að ræða aðferð til að ná betri árangri í markaðsstarfinu þar sem erfitt getur verið fyrir skipulagsheild að ætla sér að þjóna öllum á markaðinum. Neytendur eru margir, dreifðir og hafa ólíkar þarfir og óskir. Þetta þýðir að hægt er að höfða til þeirra með mismunandi hætti. Það er gert með mismunandi beitingu söluráðanna *vöru, verðs, dreifileiða, kynningarstarfs, fólks, ferla og umhverfis*. Spurningin sem forráðamenn skipulagsheilda standa frammi fyrir er hvornig eigi að uppfylla þarfir og fullnægja óskum neytenda betur en þó þannig að skipulagsheildirnar selji og hagnist meira en ella.

Hugtakið miðuð markaðssetning skiptist í markaðshlutun, markaðsmiðun og staðfærslu. Forráðamenn skipulagsheilda sem ætla að uppfylla þarfir og fullnægja óskum allra á markaðinum, eftir vörum í ákveðnum vöru- eða þjónustuflokki, komast venjulega að því að það er ekki hægt (Kotler, 1994). Í stað þess að reyna það þurfa þeir því að leitast við að koma auga á vænlegustu markhópana.

Heildarmarkaðssetning (*mass marketing*) felur í sér að framleidd er ein vara og hún markaðssett á nánast sama hátt til allra neytenda á markaðinum (Dowling, Lilian og Thomas, 2000). Rökin fyrir þessari tegund markaðsfærslu eru þau að hún sé einföld og ódýr. Vissulega hafa skipulagsheildir náð árangri með þessari aðferð en algengara er að hún hafi í för með sér soun á tíma og fjármagni (Kotler o.fl., 2001). Ef kröftunum er beint að neytendum sem hafa lítinn sem engan áhuga á vörunni eða tilboðinu, verður að líta svo á að því fé og tíma sem í það fór hafi verið illa varið. Markaðssetning hefur þróast í þá átt að beina tilboði skipulagsheildarinnar að vel skilgreindum og afmörkuðum markhópi og leggja áherslu á að mynda varanleg tengsl við þann hóp (Hollensen, 2003).

Þegar hluta á niður markað er notast við ýmsar breytur. Oft er stuðst við lýðfræðilegar breytur, svo sem aldur, kyn, tekjur, menntun, þjóðerni eða trúarbrögð og því hefur færst í vöxt að nota lífsviðhorfs- og gildismatmælingar við að greina markhópa (Solomon, Bamossy og Askegaard, 2002). Einnig er algengt að greina lífsstíl einstaklinga og mynda markhópa út frá þeim greiningum. Mikilvægt er að hafa í huga að ekki er til ein rétt leið við að velja breytur og aðferðir við markaðshlutun. Tilgangur markaðshlutunarinnar og tengsl við heildarstefnu skipulagsheildarinnar skiptir meginmáli við val á aðferð (Dickson og Ginter, 1987; Jackson, 2007; John og Smithee, 1999; Wind, 1981). Virðist í þessu sambandi litlu skipta hvort fyrirtækið aðhyllist eina stefnu frekar en aðra (Matsuno og Mentzer, 2000; Sarkar, Echambadi og Harrison, 2001) né hvort um er að ræða samkeppnisrekstur eða opinberan rekstur (Hunt, 1976; Karande, Shankarmaesh og Rao, 1999; Kotler og Levy, 1969).

Markmiðið með markaðshlutun er að skipta núverandi og hugsanlegum neytendum í undirhópa sem bregðast með mismunandi hætti við beitingu eins eða fleiri af söluráðunum (McDaniel og Gates, 1999). Með því að beita söluráðunum með mismunandi hætti er hægt að ná meiri tekjum en með því að beita þeim eins á alla. Hversu langt skynsamlegt er að ganga í markaðshlutuninni fer síðan eftir því hver ávinningurinn er við það miðað við kostnað.

Markaðsmiðun snýst um að leggja mat á og velja þá hópa sem skipulagsheildin ákveður að þjóna. Cravens (1994) bendir á að skipulagsheildir höfði venjulega aðeins til ákveðins hluta neytenda á

markaðnum, óháð því hve reynt er að höfða til margra. Hvort sem markaðshlutun er beitt meðvitað eða ekki þá höfðar samval söluráða (*marketing mix*) skipulagsheildarinnar til ákveðinna undirhópa eða –hóps. Hægt er að einskorða sig við einn markhóp en þeir geta líka orðið jafn margir og einstaklingarnir sem til skoðunar eru. Því fleiri sem markhóparnir eru þeim mun auðveldara ætti að vera að fullnægja þörfum einstaklinganna í þeim og uppfylla óskir þeirra að öllu öðru óbreyttu. Fleiri markhópar ættu því að leiða til meiri tekna. Á móti kemur að því fleiri sem markhóparnir eru því meiri verður kostnaðurinn við að þjóna þeim. Það þarf því að finna hinn gullna meðalveg í þessum efnunum. Í stuttu máli sagt þarf tekjuaukinn vegna síðasta markhópsins sem til greina kemur að þjóna að vera meiri en kostnaðaraukinn við að bæta honum við.

Staðfærsla er þriðja skrefið í miðaðri markaðssetningu og á hugtakið rætur að rekja til auglýsingasérfræðinganna Al Ries og Jack Trout (2001). Þegar talað er um staðfærslu er átt við þá mynd sem skipulagsheildin vill gefa markhópnum af vörumerki sínu samanborið við merki keppinautanna. Taka þarf ákvarðanir um fernt í þessu sambandi (Keller, 2008). Í fyrsta lagi þarf, eins og áður hefur komið fram, að ákveða markhóp vörumerkisins. Í öðru lagi hvers eðlis samkeppnin er (*nature of competition*). Í þriðja lagi þarf að ákveða hvað eigi að aðgreina vörumerkið frá öðrum í hugum markhópsins (*point-of-difference*) og í fjórða lagi þarf að ákveða hvaða hugrenningatengslum vörumerkið á að deila með vöru- og þjónustuflokkum sem það er í eða vörumerki eða vörumerkjum keppinautanna (*point-of-parity*). Með staðfærslunni þarf þannig að tryggja að vörumerkið verði fyrir valinu (Keller, Sternthal og Tybout, 2002) vegna þeirrar aðgreiningar (jákvæðu, sterku og einstöku hugrenningatengsla) sem það hefur í hugum markhópsins. Með henni er markhópnum gefin ástæða til að kaupa vörumerkið. Jafnframt þarf að fyrirbyggja með staðfærslunni að vörumerki keppinautarins eða keppinautanna verði fyrir valinu. Þetta er gert með því að tryggja að vörumerkið hafi jafnframt önnur jákvæð og sterk hugrenningatengsl sem það deilir með vörumerkjum keppinautanna. Þar með hefur markhópurinn ekki ástæðu til að kaupa frekar vörumerki keppinautanna og þeir hafa ekki möguleika á að skapa sér aðgreiningu.

Vörumerkjum er ætlað annars vegar að *auðkenna* vörur eða þjónustu skipulagsheilda og hins vegar að *aðgreina* þær frá vörum eða þjónustu keppinauta. Vörur eru auðkenndar með vörumerkistáknum (*brand elements*) en aðgreiningin getur falist í því að neytendur skynja vöruna eða þjónustuna sem á einhvern hátt betri en þær vörur eða þjónustu sem eru hannaðar til að uppfylla sömu þarfir eða það sem vörumerkið stendur fyrir (*imagery*). Vörumerkjavirði á sér tvær uppsprettur (Keller, 1993). Í fyrsta lagi þarf að vera til staðar nægileg vörumerkisvitund og kunnugleiki. Í því felst að svo og svo margir í markhópi vörumerkisins verða að kannast við og/eða muna eftir vörumerkinu við mismunandi kaup- eða neyslutilefni. Í öðru lagi þarf vörumerkið að hafa sterk, jákvæð og einstök hugrenningatengsl í hugum markhópsins, þ.e. fyrir hvað stendur vörumerkið? Hugrenningatengslin geta annars vegar falist í eiginleikum vörunnar eða þjónustunnar sjálfrar (*intrinsic*). Hins vegar geta þau tengst vörumerkinu (*extrinsic*). Áður en hafist er handa við að byggja upp vörumerkjavirði þarf að skilgreina hver markhópur vörumerkisins er og jafnframt hver staðfærsla þess er, það er hvað vill fyrirtækið að markhópurinn viti um vörumerkið/hvers vegna á markhópurinn frekar að velja vörumerkið en þau vörumerki sem það keppir við? Mikilvægt er að staðfærslan innihaldi persónuleika vörumerkisins, þ.e.a.s. þá mannlegu eiginleika sem því eru eignaðir (Aaker, 1997). Vörumerkisrýni (*brand audit*) er rannsóknartæki sem hægt er að nota við ákvörðun um staðfærslu/endurstaðfærslu vörumerkis. Í henni felst að kortleggja vörumerkistákn og beitingu söluráðanna (*brand inventory*) og komast að því hvað neytendur vita um vörumerkið (*brand exploratory*) m.ö.o. finna uppsprettur vörumerkjavirðis (Keller, 2008). Hin eiginlega uppbygging vörumerkjavirðis snýst síðan um val á vörumerkistáknum, samval söluráðanna og að nýta hugrenningatengsl annarra (*leverage of secondary associations*). Framangreindu er ætlað að byggja upp þekkingaráhrif (vörumerkisvitund og –mynd) sem kalla eiga fram rétt viðbrögð hjá markhópnum (fjölga kaupendum og/eða ná fram herra verði).

Ímyndin verður til í hugum neytenda og ekki er víst að hún sé sú sama og staðfærslan. Mikilvægt er að hafa í huga að ef fólk á annað borð þekkir viðfangsefnið, þá gerir það sér einhverjar hugmyndir um það og þær hugmyndir má m.a. kalla ímynd. Þessar hugmyndir geta byggst á mikilli eða lítilli þekkingu og verða til hvort sem markaðsfólkið kemur þar að eða ekki. Ýmsar ástæður geta verið fyrir því að mismunur er á ímynd annars vegar og staðfærslu hins vegar. Hugsanlegt er að um svokallaða undirstaðfærslu sé að ræða en þá hafa viðskiptavinir litla sem enga þekkingu á vörum eða starfsemi skipulagsheildarinnar og halda gjarnan að hún eða vörur hennar standi fyrir eitthvað allt annað en hún í raun gerir. Einnig getur verið um svokallaða yfirstaðfærslu að ræða en þá fá viðskiptavinir of þrönga mynd af skipulagsheildinni eða vörum hennar eða þjónustu. Staðfærslan getur einnig verið ruglingsleg en þá fær viðskiptavinurinn óljósa og ruglingslega mynd af skipulagsheildinni og/eða vörum hennar. Þegar búið er að byggja upp vitund um vörumerki og sterk, jákvæð og einstök hugrenningatengsl við það aukast líkurnar á kaupum, neytendum fjölgar, neyslutíðni eykst, kaup stækka og/eða hærra verð fæst fyrir vöruna eða þjónustuna. Hið endanlega markmið er að gera neytendur tryggari bæði atferlis- og viðhorfslega. Allt framangreint er hægt að mæla. Með því fæst meðal annars vitneskja um hvort við einhver vitundar – eða ímyndarvandamál er að etja í tengslum við vörumerkið.

ÁHRIF BANKAHRUNS Á STAÐFÆRSLU OG ÍMYND BANKA

Líkt og komið hefur fram hafa skipulagsheildir alltaf einhverja ímynd sem verður til í hugum neytenda, en sú mynd sem neytendur hafa á skipulagsheildinni, vörum hennar eða þjónustu getur breyst vegna fjölda þátta, til að mynda við hrun fjármálakerfa. Fjármálahrúnið í Svíþjóð á árunum 1990 til 1993 varð til þess að trú neytenda á sænskum bönkum beið verulega hnekki (Zineldin, 1996). Hrunið í Rússlandi 1998 hafði einnig neikvæð áhrif á ímynd bankanna þar í landi og traust neytenda til þeirra minnkaði til muna (Spicer og Pyle, 2003). Það sama hefur verið uppi á teningnum í fjármálahrúni heimsins árið 2008. Traust, trúverðugleiki og orðspor banka hefur beðið verulega hnekki (Elliott, 2009; McGeer, 2008; Pat, 2009).

Bankar um allan heim hafa farið í umtalsverða vinnu í að styrkja vörumerki sín í hugum neytenda í kjölfar fjármálahrunsins árið 2008 (Malakian, 2009). Nú leggja bankar meiri áherslu á að tengja sig við öryggi og stöðugleika í skilaboðum sínum til neytenda í stað þess að leggja áherslu á vöru- og þjónustuframboð sitt líkt og algengara var áður (Donsky, 2008). Ýmsir halda því þó fram að það sé frekar ímynd stærri banka sem hafi versnað, sér í lagi banka sem voru bæði í viðskiptabankastarfsemi og fjárfestingabankastarfsemi. Ástæðan er fyrst og fremst sögð vera sú að minni bankar og bankar sem eru einvörðungu í viðskiptabankastarfsemi myndi oft sterkari tengsl við viðskiptavini og að þeir þekki viðskiptavini sína betur (McGeer, 2008). Neytendur eru farnir að fylgjast betur með hvað bankarnir eru að gera og margir eru tilbúnari en áður til að skipta um banka. Því er fjármálahrúnið talið veita minni bönkum, bönkum sem eingöngu eru í viðskiptabankastarfsemi og bönkum sem leggja áherslu á öryggi og stöðugleika, gott tækifæri (Donsky, 2008; Elliott, 2009).

Hrun fjármálakerfisins virðist hafa haft áhrif á íslensku bankana og sumir telja að orðsporið sé illa laskað, ekki síst erlendis (Þorbjörn Þórðarson, 2008). Sumir bankanna hafa gert tilraun til að bregðast við lakara orðspori og ímynd. Sem dæmi þá hefur bankinn sem gekk undir nafninu Glitnir nú aftur breytt nafni sínu í Íslandsbanka, móðurfélag Landsbankans gengur undir nafninu NBI hf. og það hefur verið gefið út að staðfærsla Kaupþings muni verða endurskoðuð fljótlega (Þorbjörn Þórðarson, 2008). Þrátt fyrir vangaveltur ýmissa einstaklinga hefur ekki farið fram rannsókn á því hvaða áhrif bankahrúnið á Íslandi hefur haft á ímynd banka og sparisjóða. Í þeirri rannsókn sem gerð er grein fyrir hér á eftir er leitað svara við spurningunni: *Hvaða áhrif hefur bankahrúnið 2008 haft á ímynd íslenskra banka og sparisjóða?*

ÍMYND BANKA OG SPARISJÓÐA Á ÍSLANDI Í KJÖLFAR BANKAHRUNS

Í þessum kafla er gerð grein niðurstöðum rannsóknar á ímynd banka í kjölfar bankahrunsins haustið 2008. Fjallað er um aðferðafræðina, hvernig staðið var að undirbúningi og framkvæmd rannsóknarinnar og með hvaða hætti unnið er með gögnin. Að síðustu er fjallað um niðurstöðurnar og dregnar af þeim ályktanir.

Rannsóknin byggir á könnun (*survey*) þar sem spurningalisti er lagður fyrir svarendur. Í fyrri hluta spurningalistans er aflað gagna fyrir vörkort. Vörkort sýnir mynd af markaðinum og hvernig vörur eru skynjaðar miðað við tiltekna eiginleika. Þeir eiginleikar sem notaðir voru í þessari rannsókn voru; „Leggur góðum málum lið“, „Traust“, „Persónuleg þjónusta“, „Samfélagsleg ábyrgð“, „Framsækni“, „Er nútímalegur“, „Ánægðir viðskiptavinir“ „Fyrir unga fólkið“, „Gamaldag“ og „Spilling“. Nánast sömu atriði hafa verið notuð í sambærilegum rannsóknum frá 2004 og veitir því niðurstaðan ákveðið tækifæri til að bera saman niðurstöður og leggja mat á þróun. Notaður var 9 stiga kvarði þar sem 1 stóð fyrir á mjög illa við þetta vörumerki (hér banki eða sparisjóður) og 9 stóð fyrir „Á mjög vel við þetta vörumerki“. Dæmi um spurningu og framsetningu hennar má sjá á mynd 1:

Gamaldags!

(1 = á mjög illa við / 9 = á mjög vel við)

	. 1 .	. 2 .	. 3 .	. 4 .	. 5 .	. 6 .	. 7 .	. 8 .	. 9 .
Landsbankinn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Glitnir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaupþing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byr Sparisjóður	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sporn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sparisjóðurinn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mynd 1: Dæmi um framsetningu spurninga í tengslum við vörkort.

Með þeirri framsetningu sem sýnd er á mynd 1 er gerður innbyrðis samanburður milli bankanna þannig að ef viðkomandi gefur Landsbanka 7 í dæminu þá er Glitnir staðsettur út frá því og svo koll af kalli. Vörkort er ein af þróaðri rannsóknaraðferðum í markaðsfræði og má nota aðferðina við að greina margt sem ekki er hefðbundin vara s.s. staði, fólk, stjórnmalaflokka eða skipulagsheildir eins og gert er í þessari rannsókn.

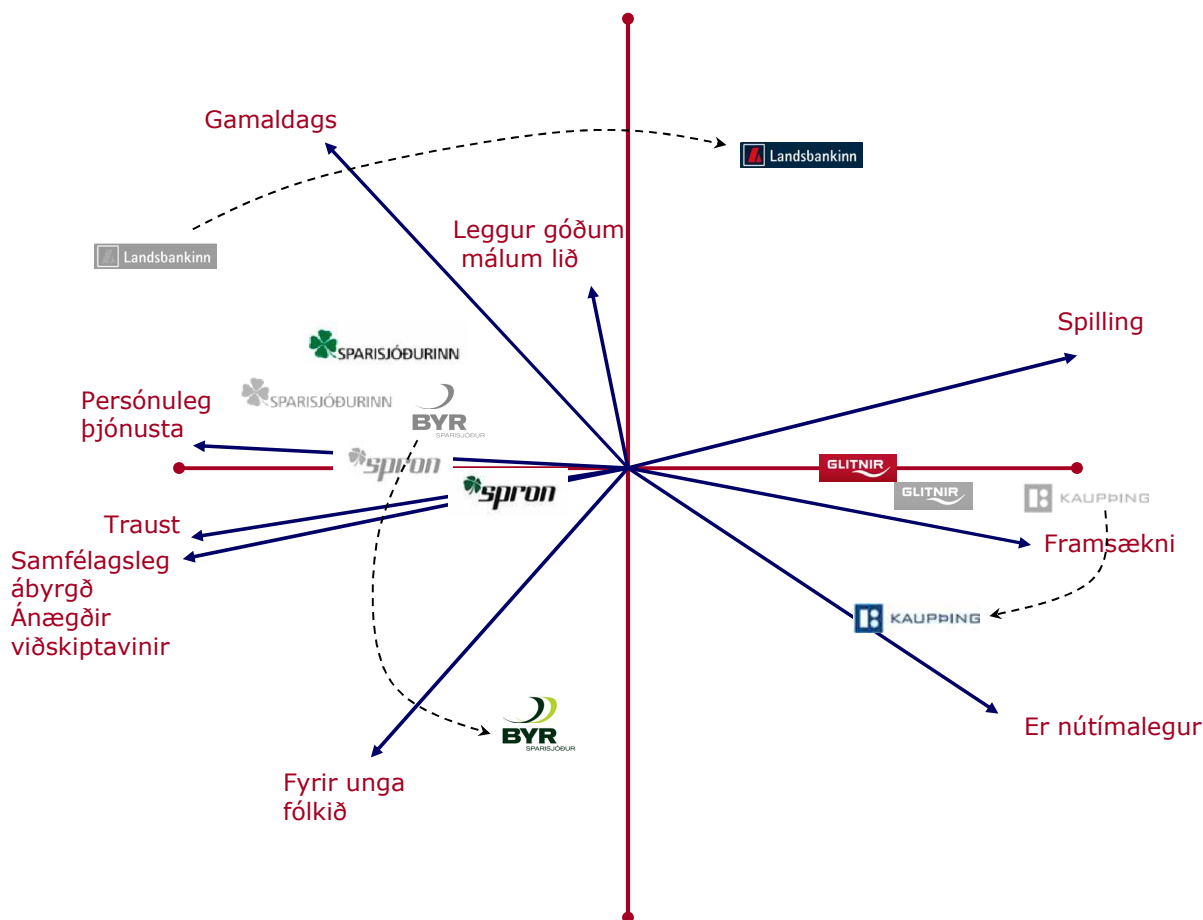
Seinni hluti spurningalistans fjallar um almenna atriði er tengjast tryggð viðkomandi við þann banka sem það er eða var í viðskiptum við. Um er að ræða fjórar spurningar:

1. Hver er þinn aðalviðskiptabanki nú?
2. Hversu líklegt eða ólíklegt er að þú skiptir um aðalviðskiptabanka á næstu 6 mánuðum?
3. Hefur þú skipt um viðskiptabanka sl. 3 mánuði?
 - a. Ef já, hver var þinn aðal viðskiptabanki áður en þú skiptir?

Í lokin voru tvær bakgrunnsspurningar, kyn og aldur. Könnunin var vefkönnun þar sem sendur var tengill inn á heimasíðu könnunarinnar í tölvupósti. Sent var út á alla nemendur í grunnnámi við Háskóla Íslands. Úrtakið flokkast því sem þægindaúrtak þar sem aðeins þeir svöruðu er áhuga höfðu fyrir því.

Könnunin er hluti af rannsókn sem staðið hefur yfir frá árinu 2004 en þá hófust mælingar á ímynd banka með þeirri aðferð sem notuð er í þessari könnun. Atriðin sem notuð voru byggja á fyrri könnunum og gera því samanburð mögulegan. Ekki voru því gerðar formlegar forathuganir á spurningalistanum. Listinn var lagður fyrir í samráði við Nemendaskrá Háskóla Íslands sem sá um að senda tengil á nemendur í grunnnámi við Háskóla Íslands. Gagnaöflun stóð frá 29. janúar 2009 til 20. febrúar 2009 og svöruðu 573 spurningalistanum. Um 70% svarenda voru konur og 30% karlar. Kynjaskipting í grunnnámi við Háskóla Íslands er 68% konur og 32% karlar. Svör endurspegluðu einnig ágætlega skiptingu nemenda milli deilda skólans.

Á mynd 2 má sjá niðurstöður fyrir ímyndarhluta rannsóknarinnar. Eiginleikarnir birtast sem mislangir stefnuvektorar. Langur vektor táknar að svarendur gera mikinn greinarmun á milli vörumerkjanna m.t.t. þess eiginleika. Dæmi um það er eiginleikinn Gamaldags. Einnig þarf að hafa í huga að vektorarnir vísa í báðar áttir þó svo að aðeins önnur stefnan komi fram á kortinu. Þannig er mest gamaldags að lenda á NV svæði kortsins en síst gamaldags að lenda á SA svæði kortsins. Sama má segja um eiginleikann Spilling. Vörumerki sem lendir á NA svæði tengist einna helst spillingu á meðan að vörumerki sem lendir SV svæði kortsins tengist einna síst spillingu. Fyrir kortið á mynd 2 stemmir þetta ágætlega þar sem Gamaldags/Nútímalegur og Spilling/Samfélagsleg ábyrgð eru andstæðir eiginleikar. Þegar vektorar fylgjast að táknar það að mikil fylgni er á milli eiginleikanna. Þannig virðist vera fylgni á milli Persónuleg þjónusta, Traust, Samfélagsleg ábyrgð og Ánægðir viðskiptavinir.



Mynd 2: Niðurstöður ímyndarhluta rannsóknarinnar

Á mynd 2 má sjá niðurstöður og samanburð við fyrri mælingar. Lituðu niðurstöðurnar eru niðurstöður þessarar mælingar á meðan að gráu/ljósu niðurstöðurnar eru samanburður við fyrri mælingar eins og höfundar meta þær. Sú staðsetning er því sett handvirkt inn á myndina (sjá nánar umfjöllun um fyrri mælingar í Þórhallur Guðlaugsson, 2008).

Helsta breytingin frá fyrri mælingum tengist Landsbanka, Kaupþing og Byr. Landsbankinn hefur fram til þessa fengið jákvæða ímyndarmælingu, hefur þótt gamaldags en traustur banki. Í þessari mælingu tengist bankinn mun sterkar við Spillingu en nokkru sinni áður og er líklegt að bankahrunið hafi haft áhrif á þá breytingu. Byr og aðrir sparisjóðir hafa alla tíð lent á svipuðum stað á kortinu. Nú sker Byr sig úr og tengist sterkt eiginleikanum Fyrir unga fólkið. Kaupþing fjarlægist heldur Spillingu en fram til þess hefur Kaupþing verið sá banki sem svarendur hafa einna helst viljað tengja spillingu. Líklegt er að tilfærsla Landsbanka hafi áhrif á stöðu Kaupþings. Kaupþing er því með þá ímynd að vera nútímalegur banki. Glitnir er á svipuðum slóðum og áður, þykir framsækinn, nútímalegur banki en tengist þó spillingu. Byr er banki unga fólksins á meðan að aðrir sparisjóðir þykja gamaldags, veita persónulegu þjónustu og eru með ánægðustu viðskiptavinina.

Í könnuninni var spurt um hvort fólk hafi skipt um banka síðastliðna 3 mánuði en það var sá tími sem liðinn var frá bankahruninu. Í ljós kom að mjög fáir höfðu skipt um banka eða aðeins tæp 4%. Það bendir til þess að bankahrunið hafi haft áhrif á allt bankakerfið og að enginn einn banki sé augljóslega öruggari eða standi öðrum framar hvað mikilvæga eiginleika varðar. Einnig bendir þetta til þess að tryggð í bankakerfinu sé mjög mikil og byggji á svo kallaðri formbindingu (*structural bounds*) (Berry og Parasuraman, 1991). Fólk skiptir því ekki um banka vegna þess að viðskiptakostnaðurinn er of mikill eða að það er með einhverjum hætti „fast“ í sínum banka.

Þegar spurt er um líkurnar á því að fólk muni skipta um banka á næstu 6 mánuðum kemur í ljós að fáir, eða aðeins 13,6%, telja það líklegt eða mjög líklegt. Um 66,5% telja það ólíklegt eða mjög ólíklegt og rúm 20% svörðu hvorki né. Ef marka má þessar niðurstöður virðist ekki líklegt að margir skipti um aðalviðskiptabanka á næstu 6 mánuðum. Ekki reyndist marktækur munur á svörum eftir kyni eða aldri ($p > 0,05$). Hins vegar kemur í ljós að viðskiptavinir Landsbanka, Glitnis og Kaupþings eru líklegri til að skipta um aðalviðskiptabanka en viðskiptavinir Sparisjóðsins og BYRS ($F(5, 544) = 8,73; p < 0,01$). Því má halda því fram að Sparisjóðurinn og BYR hafi tryggustu viðskiptavinina á meðan að Landsbankinn, Glitnir og Kaupþing hafi þá ótryggustu. Nánari rýni leiðir í ljós að Sparisjóðurinn virðist vera með tryggari viðskiptavini en Landsbankinn, Glitnir og Kaupþing og BYR er með tryggari viðskiptavini en Glitnir og Kaupþing.

UMRÆÐA

Spurningin sem lagt var af stað með í upphafi var hvaða áhrif bankahrunið 2008 hafi haft á ímynd íslenskra banka og sparisjóða. Niðurstöðurnar benda til þess að helst hafi breyting orðið á ímynd Landsbankans og BYRS. Neytendur virðast nú tengja Landsbankann frekar spillingu heldur en áður og líklegt þykir að bankahrunið og sú umræða sem skapast hefur í kringum það hafi haft áhrif á þessa tilfærslu. Niðurstöðurnar benda til þess að neytendur tengi Kaupþing síður við spillingu en í fyrri mælingum. Líklegt verður þó að teljast að ástæðan sé ekki endilega sú að neytendur telji Kaupþing minna spilltan en áður, fremur er skýringa að leita í þá aðferð sem beitt er við útreikning á stefnukortinu þar sem breytt staða Landsbankans getur hafa haft áhrif á stöðu Kaupþings á kortinu.

Ímynd BYRS virðast hafa breyst frá fyrri mælingum. Áður var ímynd BYRS og annarra sparisjóða svipuð en BYR virðist nú hafa aðgreint sig nokkuð frá öðrum sparisjóðum. BYR virðist nú fremur vera talinn fyrir ungt fólk á meðan aðrir sparisjóðir þykja gamaldags og veita persónulega þjónustu.

Hafa ber í huga að þegar könnunin var lögð fyrir hafði íslenska ríkið tekið yfir stóru bankana þrjá, Glitni (nú Íslandsbanka), Kaupþing og Landsbankann. Hins vegar hafði ríkið ekki tekið yfir SPRON, heldur gerðist það eftir að könnunin var lögð fyrir. Gera má ráð fyrir að sú umræða sem farið hefur fram um SPRON og aðra sparisjóði eftir að könnunin var lögð fyrir geti hafa breytt ímynd þeirra í hugum neytenda.

HEIMILDIR

- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-357.
- Berry, L. L. og Parasuarman, A. (1991). *Marketing services*. New York: Free Press.
- Chaston, I. (2001). *E-marketing strategy*. England: McGraw-Hill.
- Cravens, D. W. (1994). *Strategic marketing*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Dickson, P. R. og Ginter, J. L. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 51, 1-10.
- Donsky, P. (2008). New ads bank on reassuring images. Message: Your money is secure. Í *The Atlanta Journal-Constitution*. Sótt 14. apríl 2009 af http://www.ajc.com/business/content/print-edition/2008/11/28/bankad.html?cxntlid=inform_artr.
- Dowling, G., Lilien, G., og Thomas, R. (2000). *Harvesting customer value: understanding and applying the STP process*. Sótt 11. maí 2005 af www.marketingiq.com.
- Elliott, A. (2009). Economic woes – Not all bad news for community banks. *Michigan Banker*, 21(2), 30-31.
- Hollensen, S. (2003). *Marketing management, a relationship approach*. London: Harlow; Person Education.
- Hunt, S. (1976). The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40, 17-28.
- Jackson, S. E. (2007). Using strategic segmantaion to prioritize growth opportunities. *Corporate Finance Review*, 11, 11-22.
- John, F. og Smithee, A. (1999). Strategic marketing and the resource based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review*, 1999, 1-22.
- Karande, K., Shankarmahesh, M. N. og Rao, C. P. (1999). Marketing to public- and private – sector companies in emerging countries: A study of Indian purchasing managers. *Journal of International Marketing*, 7, 64-83.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-29.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Keller, K. L., Sternthal, B. og Tybout, A. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, 80, 80-86.
- Kotler, Philip. (1994). *Marketing management*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Kotler, P. og Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. og Wong, V. (2001). *Principles of marketing*. Essex: Pearson Education.
- Kumar, N. (2004). *Marketing as strategy, understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- McDaniel, C. og Gates, R. (1999). *Contemporary marketing research*. Ohio: South-Western College Publishing.
- McGeer, B. (2008). Who has taken a hit, and who has remained strong? *American Banker*, 173(198), 3.
- Malakian, A. (2009). Liquid gives way to solid at SunTrust. *USBanker*, 119(2), 17.
- Matsuno, K. og Mentzer, J. T. (2000). The effect of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64, 1-16.
- Pat, F. (2009). Reputation of our banks must be rebuilt brick by brick. Í *Independent* sótt 13. apríl 2009 af <http://www.independent.ie/business/irish/reputation-of-our-banks-must-be-rebuilt-brick-by-brick-1703766.html>.
- Ries, A. og Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R. og Harrison, J. S. (2001). Alliance entrepreneurship and firm market performance. *Strategic Management Journal*, 22, 701-711.
- Solomon, M., Bamossy, G. og Askegaard, S. (2002). *Consumer behaviour, a European perspective*. Essex: Pearson Education.
- Spicer, A. og Pyle, W. (2003). *Institutions and the vicious circle of distrust in the russian household deposit market, 1992-1999* (William Davidson Institute Working Paper no. 588). Sótt 13. apríl 2009 af <http://wdi.umich.edu/files/Publications/WorkingPapers/wp588.pdf>.
- Walker, O. C., Boyd, H. W., Mullins, J. og Larreche, J. C. (2003). *Marketing strategy, a decision-focused approach*. New York: Oxford University Press.
- West, D., Ford, J. og Ibrahim, E. (2006). *Strategic marketing, creating competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Wind, Y. J. (1981). Marketing-oriented planning models. Í R. L. Schultz og A. A. Zoltners (ritstjórar), *Marketing Decision Models* (bls. 270-250). Amsterdam: Elsevier.
- Zineldin, M. (1996). Bank strategic positioning and some determinants of bank selection. *The International Journal of Bank Marketing*, 14(6), 12-22.
- Þorbjörn Þórðarson. (2008, október). Bankar á byrjunarreit í kjölfar ríkisvæðingar. *Morgunblaðið, viðskipti/atvinnulíf*, bls. 2.
- Þórhallur Guðlaugsson (2008). Ímynd banka og sparisjóða. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri). *Rannsóknir í félagsvísindum IX*, (bls. 601-613).

HVAR MÁ FINNA STÖRF?

Eiríkur Hilmarsson, sérfræðingur, Háskóli Íslands
Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent Háskóli Íslands

SAMANTEKT

Vinumarkaður er dýnamískur og skilvirkur; stöðugar breytingar einkenna hann. Þetta kemur meðal annars fram í því að stór hluti starfa er lagður niður á hverju ári og ný störf koma í staðin, án inngripa stjórnvalda eða sérstakra aðgerða. Á miklum uppgangstímum og í harkalegri niðursveiflu verður óvenju mikil endurnýjun á vinnumarkaði, þá bæta starfandi fyrirtæki við sig starfsfólki í stórum stíl eða segja upp fólki. Mun lengri tíma tekur að skapa ný störf með stofnun fyrirtækja en að halda starfandi fyrirtækjum gangandi og skapa störf innan þeirra.

Hagsveiflur eru eðlilegar og nauðsynlegar til að markaður sé skilvirkur, en stundum verða dýfur svo djúpar að grípa þarf inn í til að vernda hagsmuni almennings fyrir óvægum öflum markaðarins. Í mikilli niðursveiflu þegar gjaldþrot fjölda fyrirtækja blasir við, skiptir máli að halda lífvænlegum fyrirtækjum gangandi til að koma í veg fyrir enn meira atvinnuleysi og enn dýpri niðursveiflu sem getur endað í langvarandi kreppu. Besta vörnin í niðursveiflu er að koma í veg fyrir að of mörg störf glatist. Skilvirkast er að viðhalda atvinnu og skapa ný störf innan starfandi fyrirtækja með því að halda þeim gangandi. Það er þó aðeins gert með því að eigendur - sem glatað hafa sínu áhættufé – fari frá rekstrinum, lánadrottinnar eða nýir aðilar taki við rekstrinum.

INNGANGUR

Sveiflur á vinnumarkaði er fylgifyiskur frjálstrar samkeppni og opins markaðar. Um tíma eru skilyrði góð til vaxta og þá er mikil eftirspurn eftir vinnuafli, en að lokum virðist markaðurinn fara fram úr sér og við tekur tímabil samdráttar og stöðunar og í versta falli hrun með tilheyrandi fjöldaatvinnuleysi. Um miðja níttjándu öld fjallaði franskur hagfræðingurinn Clément Juglar (Besomi, 2005) um fyrirbærið hagsveiflur og hélt því fram að á 7 til 11 ára fresti rynni upp skeið samdráttar, en eftir fárra ára aðlögun tæki aftur við tími hagvaxtar.

Joseph Schumpeter (1954) sem núorðið er hvað þekktastur fyrir hugmyndir sínar um skapandi eyðileggingu sem drifkraft nýsköpunar og hagvaxtar, sagði að hagsveiflan hafi fjögur stig; vöxt, kreppu, samdrátt og endurkomu. Í síðari tíma hagsögu Íslands má finna vísbendingu um að hagkerfið höktir á fárra ára fresti, en hin fjögur stig hagsveiflunnar eru ekki alltaf til staðar. Vissulega er alltaf til staðar vöxtur, samdráttur og endurkoma, en lengra virðist líða á milli þess að kreppuástand myndist, þ.e. hrun á markaði, gjaldþrot fyrirtækja og heimila í stórum stíl, mikið verðfall og mikið atvinnuleysi.

Í þessari grein er fjallað um breytingar á vinnumarkaði og sýnt fram á að mikil og stöðug endurnýjun á sér stað, jafnt í uppsveiflu sem samdrætti. Slík endurnýjun er að öllu jöfn jákvæð enda felst í henni

máttur nýsköpunar; nýjar og framsæknar hugmyndir ryðja úreldum lausnum úr vegi og ný störf verða til. Í harkalegri niðursveiflu þarf þó að grípa inni og stjórna endurnýjuninni til að eyðileggjarmáttur verði ekki slíkur að hann leiði til mikils og langvarandi atvinnuleysis með tilheyrandi félags- og efnahagslegum vandamálum. Markmið greinarinnar er að sýna fram á að endurnýjun á vinnumarkaði er eðlilegur hlutur, en þegar kreppueinkenni koma fram þarf að grípa til tiltækra ráðstafana til að vandinn magnist ekki og endi í djúpstæðri kreppu.

Í greininni er leitast við að svara tveimur áleitnum spurningum:

- Hvaða störf geta komið í stað þeirra sem glatast?
- Hvernig má vinna gegn því að enn fleiri störf glatist ekki?

Til að svara spurningum þarf að liggja fyrir upplýsingar um umfang vandans, hvaða störf hafa glatast, hvaða atvinnuvegir eru vænlegir til að skaða ný störf, hvers konar fyrirtæki hafa möguleika til að standa af sér erfiðar markaðsaðstæður, nýta sér þær og skapa ný störf.

Umfjöllun í greininni er þrískipt. Í fyrsta hluta er fjallað um síbreytilegan vinnumarkað, því lýst hversu miklar breytingar verða á honum og tölur heimfærðar upp á Ísland eftir því sem við á. Í öðrum hluta er athygli beint að fyrirtækjum, sagt frá í hvers konar fyrirtækjum ný störf verða til og í þriðja hluta er umræðu beint að hagsmunaárekstrum starfsfólks og eigenda fyrirtækja þegar kemur að því að halda fyrirtækjum gangandi til að verja störfin. Að lokum eru niðurstöður dregnar saman.

KVIKUR VINNUMARKAÐUR

Vinumarkaður er kvikur og einkenni hans eru miklar breytingar. Stöðugt verða ný fyrirtæki til og öðrum er lokað. Slíkt á einnig við um störf; ný störf verða til í fyrirtækjum og stofnunum og á sama tíma eru önnur störf lögð niður, jafnt á tímum hagvaxtar sem tímum stöðnunar. Á hverju ári glatast tíu til fimmtán prósent allra starfa og í staðin koma ný störf, álfka mörg eða heldur fleiri til að halda í við fólksfjölgun. Þetta er niðurstaða rannsókna sem gerðar hafa verið í nálægum löndum (OECD, 1994). Eðlilegar skýringar liggja að baki þessum mikla fjölda starfa sem glatast á hverju ári. Fyrirtæki eru að bregðast við erfiðu rekstrarumhverfi, þau draga úr umsvifum m.a. með því að ráða ekki í störf sem losna, önnur fara hallloka í samkeppni og leggja niður starfsemi eða fara í þrot og enn önnur sameinast með tilheyrandi uppsögnum og hagræðingu. Á hverju ári hefja ný fyrirtæki starfsemi og vaxtaskeið hjá öðrum skapa ný störf og ný tækifæri. Þessi endurnýjun er nauðsynleg fyrir skilvirkni markaðarins.

Ekki liggja fyrir upplýsingar um hversu mörg ný störf verða til á Íslandi á ári hverju eða hversu mörg störf hverfa. Ef fjöldinn er álfka mikill og í nágrannaríkum þá hefðu á árinu 2008 um 18.000 störf glatast eingöngu vegna venjubundinnar endurnýjunar miðað við tíu prósent viðmið og 27.000 störf miðað við 15 prósent. Á síðasta ársfjórðungi ársins 2008 varð vinnumarkaðurinn fyrir miklu áfalli og á einum fjórðungi fjölgaði atvinnulausum um 3.600 frá fyrri ársfjórðungi. Þegar þessari tölu er bætti við þá má ætla að glötuð störf á árinu 2008 hafi verið yfir 20.000 í það minnsta af tæplega 178.000 sem þá voru á vinnumarkaðnum. Á síðasta ársfjórðungi 2008 komu einnig fram önnur ummerki samdráttar en þá styttest meðalvinnuvika um eina og hálfu klukkustund (Hagstofa Íslands, 2009).

Horfur fyrir árið 2009 eru enn verri. Á fyrsta ársfjórðungi 2009 voru 12.700 án atvinnu samanborið við 4.200 á sama tíma árið áður (Hagstofa Íslands, 2009). Fjölgun atvinnulausra milli ára var 8.500. Ef þetta gefur fyrirheit um það sem koma skal á árinu, þá munu minnst 25.000 störf glatast á árinu 2009. Líkur eru á að ný störf komi í staðin – tæplega eins mörg, en allt bendir til að miklar breytingar verði á íslenskum vinnumarkaði á stuttum tíma.

Þegar vinnumarkaðstölur eru skoðaðar í sögulegu samhengi sést að frá 2000 til 2008 fjölgaði starfandi fólki á íslenskum vinnumarkaði um 22.000. Að meðaltali urðu til um 2.800 ný störf á ári umfram þau sem glötuðust, en þetta er sá fjöldi nýrra starfa sem þarf til að halda í við fjölgun þjóðarinnar. Þróunin var ekki línuleg; fram til 2005 fjölgaði störfum lítið, en á uppgangstímanum 2005 til 2008 fjölgaði störfum um sex til átta þúsund á ári eða samtals um 22.000. Á þessum þremur árum fjölgaði störfum mest í mannvirkjagerð um 5.100 (52%) og fjármálaþjónustu um 2.400 (30%) en störfum fækkaði í landbúnaði um 1.100 (-19%) og í fiskveiðum og fiskvinnslu um 2.500 (-26%) (Hagstofa Íslands, 2009). Ef vinnumarkaðurinn skreppur einnig saman á árinu 2009, eins og oft verður á samdráttartímum, þá munu mörg störf glatast án þess að það komi fram í atvinnuleysisstölum. Fólk flytur úr landi, fer í nám eða út af vinnumarkaði af öðrum ástæðum þegar litla vinnu er að fá. Vísbendingar um slíkar breytingar eru þegar farnar að koma fram í mannfjöldatölum og vinnumarkaðstölum (Hagstofa Íslands, e.d.b.).

Ætla mætti að venjubundna endurnýjun á vinnumarkaðið megi rekja til þess að umsvif fyrirtækja minnka og aukist á víxl eftir verkefnastöðu. Stundum er verkefnastaða góð og þá eru nýir starfsmenn ráðnir og þegar verkefnastaðan versnar, þá er fólki sagt upp og störfum fækkar. Íslenskur vinnumarkaður er mjög sveigjanlegur, sá sveigjanleiki birtist í hæfni fyrirtækja og launþega til að mæta breytingum í umhverfinu, takast á við ný verkefni og bregðast við þegar störf hverfa með breyttum atvinnuháttum (Guðmundsdóttir, 2002; Ólafsdóttir, 2008). Rannsóknir hafa hvorki stutt né hafnað með beinum hætti tilgátu um að fyrirtæki fjölgi og fækki störfum á víxl eftir verkefnastöðu. Raunar bendir ýmislegt til að flest glötuð störf séu í fyrirtækjum sem eru í erfiðleikum eða þurfa að draga verulega úr starfsemi sinni. Bandarísk rannsókn sýnir að flest störf glatast í fyrirtækjum sem þurfa að fækka um meira en 20% á milli ára. Þetta á við um 77% glataðra starfa (Davis og Haltiwanger, 1992).

Rannsókn Davis og Haltiwanger (1992) gefur einnig vísbendingu um að endurnýjun starfa sé hluti af sársaukafullri endurnýjun sem er alltaf í gangi og fyrirboði um að ný fyrirtæki séu að hasla sér völl og önnur að gefa eftir í samkeppninni. Rannsóknir þeirra sýna að 81% glataðra starfa eru horfin til frambúðar. Rannsóknir Broersma og Gautier (1997) gefa sambærilegar niðurstöður. Finna þarf ný störf í nýjum fyrirtækjum í stað þeirra sem lögð eru niður. Það kunna að vera sambærileg störf við hin glötuðu, en þau eru í öllu falli hjá nýjum vinnuveitanda. Oftast verða nýju störfin til hjá öðrum fyrirtækjum í sömu atvinnugrein (OECD, 1994).

NÝ FYRIRTÆKI VEXTI SKAPA FLEIRI STÖRF

Það er útbreidd trú að flest ný störf verða til í litlum fyrirtækjum, jafnvel nýjum sprotafyrirtækjum. Þessa trú má að nokkru rekja til rannsóknar sem hafði víða mikil áhrif (Birch, 1981) en hún sýndi að 82% fjölgunar starfa á bandarískum vinnumarkaði á árunum 1969 – 1976 mátti rekja til nýrra starfa í fyrirtækjum með innan við 100 starfsmenn. Birch var harðlega gagnrýndur fyrir aðferðafræðilega annmarka rannsóknarinnar (Armington og Odle, 1982) en það breytti því ekki að rannsóknin hafði mikil áhrif á stefnumótun.

Ekki eru til íslenskar rannsóknir sem fjalla sérstaklega um staðhæfingu Birch, en erlendar rannsóknir styðja tæpast hana. Davis, Haltiwanger og Schuh (1996) fundu t.a.m. ekkert samband á milli stærða fyrirtækja og sköpun nýrra starfa. Samkvæmt hollenskri rannsókn verður helmingur nýrra starfa til í fyrirtækjum sem eru með færri en eitt hundrað starfsmenn, en það þýðir jafnframt að hinn helmingurinn verður til í stærri fyrirtækjum (Broersma og Gautier, 1997). Niðurstöður ofangreindra rannsókna gefa til kynna að bæði lítil og stór fyrirtæki skipta máli í þessu samhengi.

Í samantekt Eurostat (2008a) fyrir 14 Evrópulönd kemur fram að um 11,3% fyrirtækja 2005 teljast ný, þ.e. þau eru innan við eins árs gömul. Hjá þessum fyrirtækjum vinna 3,3% starfandi fólks í löndunum. Mikill munur er milli landa hversu margir vinna hjá nýjum fyrirtækjum, allt frá 0,6% í Finnlandi til 4,5% í Portúgal. Í Bandaríkjunum var hlutfall nýrra fyrirtækja 9,7% ári 2004.

Í skýrslu Eurostat kemur einnig fram að 9,1% fyrirtækja að meðaltali í 12 Evrópulöndum hættu starfsemi á árinu 2004 en hjá þeim störfuðu 3,0% vinnuafis. Í Bandaríkjunum hættu 9,0% fyrirtækja starfsemi á árinu 2004. Eins og þessar tölur bera með sér er ekki mikill munur á fjölda þeirra sem starfa hjá nýjum fyrirtækjum og störfuðu hjá fyrirtækjum sem hættu starfsemi. Tölurnar sýna jafnframt að ný fyrirtæki og fyrirtæki sem hætta starfsemi eru með mun færri starfsmenn í vinnu en meðalfyrirtæki í löndunum.

Störf verða annað hvort til við stofnun nýrra fyrirtækja eða starfandi fyrirtæki bæta við sig fólki. Störf glatast þegar fyrirtæki hætta starfsemi eða fækka starfsfólki. Mikilvægt er þekkja stærðarhlutföllin milli starfa sem verða til við stofnun fyrirtækja og fjölgun í starfandi fyrirtækjum. Í skýrslu OECD frá 1994 er slíka sundurliðun að finna. Tölurnar eru fyrir síðari hluta níunda áratugarins. Tölur í skýrslunni eru ekki sambærilegar milli landa og aðeins eru ársmeðaltöl fyrir tvö lönd, Kanada og Finnland. Fram kemur að hlutfall nýrra starfa er 14,5% í Kanada og 10,4% í Finnlandi, þar af 3,2% í Kanada og 3,9% í Finnlandi vegna nýrra starfa í nýjum fyrirtækjum. Í Kanada urðu því 78% nýrra starfa í fyrirtækjum sem voru að vaxa og fjölga starfsfólki og í Finnlandi var hlutfallið 63% (OECD, 1994).

Ef þessar tölur eru heimfærðar upp á Ísland þá má ætla að 19.000 til 26.000 ný störf verði til á ári, þar af 6.000 til 7.000 ný störf í nýjum fyrirtækjum og 12.000 til 20.000 í fyrirtækjum sem eru að stækka. Í grein OECD (1994) kemur einnig fram að um 12% starfa í Kanada og Finnlandi hverfa af sjónarsviðinu á ári, þar af þrjú fjórðu í fyrirtækjum sem eru að fækka starfsfólki og fjórðungur í fyrirtækjum sem hætta starfsemi. Ef þessar tölur ættu við Ísland þá munu glatast um 6.000 störf á ári vegna fyrirtækja sem leggja upp laupana en 16.000 vegna fækkunar í starfandi fyrirtækjum.

Eurostat (2008b) er með annað sjónarhorn á hvar störf verða til; í nýjum fyrirtækjum eða fyrirtækjum sem eru í vexti. Í tíu Evrópulöndum var nýjum fyrirtækjum fylgt eftir í fimm ár frá 2000 til 2005. Fjöldi starfsmanna jókst á öðru ári um 15% en eftir það fækkaði og að fimm árum liðnum voru 49% fyrirtækjanna hætt starfsemi. Hjá fyrirtækjunum sem enn lifðu að fimm árum síðar voru álíka margir í vinnu hjá þeim og öllum nýju fyrirtækjunum árið 2000. Lífslíkur nýrra fyrirtækja eru litlar en þau sem lifa af bæta við sig fólki. Gera má ráð fyrir að flest fyrirtæki byrji smátt en þegar frá líða stundir ná þau þroska og vaxtaskeið hefst, e.t.v. 10 til 20 árum frá stofnun þeirra. Þá ráða þau nýtt starfsfólk í stórum stíl. Þannig eru ný fyrirtæki mikilvæg fyrir framtíðina og það munar um nýju störfin sem verða til við stofnun þeirra, en flest ný störf verða til á vaxtaskeiði fyrirtækjanna.

FALL FYRIRTÆKJA VELDUR MESTUM SKAÐA

Atvinnuleysi og samdráttur á vinnumarkaði verður þegar fleiri störf hverfa umfram það að ný störf verði til. Til að snúa þeirri þróun við þarf tvennt; hægja á skriðu uppsagna og skapa skilyrði fyrir því að nýjum störfum fjölgi umfram þau sem glatast í nýjum fyrirtækjum og fyrirtækjum sem eru í vexti. Störf verða til í fyrirtækjum og stofnunum og til að halda uppi atvinnu þarf að halda fyrirtækjum gangandi. Slíkt getur reynst erfitt þegar skuldir fyrirtækja eru miklar og tekjugrundvöllur jafnvel horfinn eins og nú hefur gerst á Íslandi í ákveðnum atvinnugreinum. Þessi lýsing á samt ekki við um allar atvinnugreinar og öll fyrirtæki á Íslandi í dag. Gróflega má skipt fyrirtækjum í fjóra flokka út frá stöðu þeirra:

- a) Fyrirtæki í góðum rekstri og skulda lítið.
- b) Fyrirtæki í góðum rekstri, en skulda mikið og eiga erfitt með eða geta ekki staðið í skilum.
- c) Fyrirtæki með mikinn tekjusatrátt, en skuldir litlar og fastur kostnaður viðráðanlegur.
- d) Fyrirtæki með mikinn tekjusatrátt, skuldir miklar og eiga erfitt með eða geta ekki staðið í skilum.

Skjótverkasta leiðin til að sporna gegn atvinnuleysi og snúa þróuninni við er að hlúa að lífvænlegum fyrirtækjum, fyrirtækjum sem eru í flokki a og b; fyrirtækjum þar sem rekstargrundvöllurinn er enn til staðar. Það er gert með því að skapa þeim góð rekstrarskilyrði, stöðugt umhverfi og aðgengi að fjármagni. Gera þarf upp gjaldþrota fyrirtæki í flokki b til að vernda störfin og skapa tækifæri fyrir þau til að vaxa. Halda þarf starfsemi þeirra gangandi, e.t.v. í breyttri mynd en í öllu falli í eigu nýrra aðila. Gömlu eigendurnir eru búnir að glata sínu áhættufé og eiga ekki lengur tilkall til fyrirtækjanna. Að þessu leyti fara hagsmunir starfsmanna og eigenda ekki saman.

Hagsmunir skattgreiðenda er að atvinnuleysi verði sem minnst og því kann það að þjóna hagsmunum þeirra að opinberir aðilar komi að tímabundnu eignarhaldi á venjulegum fyrirtækjum í hvaða atvinnugrein sem er, enda gert ráð fyrir að við sölu fyrirtækja síðar muni fjármunir endurheimtast. Langan tíma getur tekið að skapa ný störf með stofnun nýrra fyrirtækja og því þarf að halda lífi í góðum fyrirtækjum. Fyrirtæki sem lifað hafa af þrengingar eru oft í betri stöðu til að ráða aftur fólk í ný störf þegar um hægist og rekstrarskilyrði verða betri. Þessi áhersla á starfandi fyrirtæki er mjög mikilvæg þar sem þau hafa innviðina til að vaxa og forsendur til að bregðast við breyttum aðstæðum. Hlutverk stjórnvalda er fyrst og fremst að skapa umgjörðina; önnur inngrip koma til ef aðrir kostir eru ekki fyrir hendi.

Fyrirtæki í flokki c munu finna leiðir til að standa af sér óveðrið og þau munu sækja inn á markaðinn um leið og tækifæri gefast og þau hafa fundið nýjan tekjugrundvöll. Brosnar rekstrarforsendur leiða til uppsagna, en fyrirtæki í flokki c geta haldið velli og ráðið til sín fólk þegar aðstæður batna. Hins vegar getur fátt orðið fyrirtækjum í flokki d að liði og mörg sem þannig er komið fyrir fara í gjaldþrot og störf glatast. Lítum nánar á dæmi um fyrirtæki í þessum fjórum flokkum út frá spurningunni um hvar störfin verða til og hvernig megi koma í veg fyrir stigmögnun atvinnuleysis.

Frumframleiðsla

Flest frumframleiðslufyrirtæki eru í flokki a eða b. Gera má ráð fyrir að meirihluti sjávarútvegsfyrirtækja sé í flokki b, rekstrarforsendur eru enn til staðar en skuldir áætlaðar þrisvar til fjórum sinnum árstekjur (MBL, e.d.). Svo miklar skuldir er fyrirboði um gjaldþrot. Hagsmunir almennings eru ekki að slá skjaldborg um eigendur sjávarútvegsfyrirtækja sem hafa farið óvarlega og stofnað til meiri skulda en reksturinn stendur undir. Hagsmunir almennings er að vernda störfin en neita að taka ábyrgð á ákvörðunum eigenda. Þess er ekki að vænta að mörg ný störf skapist þótt veiðiheimildir verði auknar. Sjávarútvegur er mjög tæknivædd og viðbótarframleiðsla mun ekki kalla á mikla fjölgun starfsfólks. Markaður fyrir landbúnaðarvöru er óbreyttur, jafnvel hefur samkeppnisstaðan við innfluttar vöru styrkst, en skuldarstaðan er óljós að öðru leyti en að mörg kúabú eru mjög skuldsett (Visir.is, e.d.).

Mannvirkjagerð

Um tíu prósent vinnandi manna störfuðu við mannvirkjagerð á árinu 2008. Á einni viku í október 2008 voru teknar ákvarðanir um stöðvun flestra verkefna og áformum um nýjar framkvæmdir var slegið á frest. Skyndilega var mikið framboð á húsnæði, langt umfram eftirspurn og verðhrun blasti við. Trúlega mun þessi atvinnugrein seint ná fyrri styrk, enda var markaðurinn þannig og í sögulegu samhengi störfuðu óeðlilega margir við mannvirkjagerð. Hins vegar munu margir starfa áfram í

Þessari atvinnugrein og ný störf munu síðar koma í stað þeirra sem hafa glatast, en nokkur þúsund einstaklingar verða að leita að nýjum störfum á öðrum vettvangi. Flest fyrirtæki í mannvirkjagerð eru í flokki c og d, tekjurnar horfnar en skuldir mismiklar.

Sala fasteigna og bíla

Fasteignaviðskipti veturinn 2008/2009 voru með allra minnsta móti og sala á nýjum bílum var vart til staðar. Engum dylst að þegar um hægist munu fasteignaviðskipti og sala á nýjum bílum leita jafnvægis og störf verða aftur til í þessum greinum. Mörg fyrirtæki sem stunda sölu fasteigna og sölu nýrra bíla munu eiga erfitt með að standast þessa raun, sér í lagi ef fyrirtækin eru með mikinn fastan kostnað eða eru skuldsett. Eina von þeirra liggur í því að fyrirtækin taki að sér ný verkefni og bregðist þannig við breyttum aðstæðum. Sé það hins vegar ekki gert, er erfitt að verja störf og niðurlagning starfa er óumflýjandleg.

Fjármálastarfsemi

Flest íslensk fjármálafyrirtæki fóru í þrot eftir hrun bankakerfisins í október 2008, eigendur fyrirtækjanna töpuðu hlutafé og lánadrottinnar urðu fyrir miklum skaða. Að borðinu komu nýr eigandi, sem hélt starfsemi áfram í nýjum fyrirtækjum enda grundvallaratriði að halda fjármálastarfsemi gangandi. Meirihluti starfsmanna hélt vinnu en stórum hluta starfseminnar var hætt með tilheyrandi uppsögnum. Ekki var lengur þörf fyrir sérfræðinga í mörg störf tengdum fjármálagjöorningum sem tilheyrðu fyrri starfsemi. Umsvif bankanna minnkuðu með tilheyrandi fækkun starfsfólks. Ný fyrirtæki og ný störf hafa orðið til í kjölfar þessara breytinga, sum vegna uppgjörs bankanna en önnur til að mæta eftirspurn á markaði.

Verslun og þjónusta

Verslun er stór atvinnugrein á Íslandi, um 13% vinnuafli starfaði í greininni á árinu 2008. Verulegur samdráttur hefur orðið í verslun á síðustu mánuðum, einkum í sölu tækja og búnaðar en velta á föstu verðlagi í dagvöruverslun hefur verið í jánnum (Rannsóknasetur_verslunarinnar, e.d.). Af þessum sökum og e.t.v. vegna skuldsetningar eiga margar verslanir í rekstrarvandráðum, en önnur starfa með eðlilegum hætti þótt tekjur hafi minnkað. Áfram mun verða þörf fyrir bókabúðir og matvöruverslanir, hattabúðir og heildsala. Þetta eru fyrirtæki sem geta skilað jákvæðri afkomu ef þeim er vel stýrt og efnahagsreikningurinn er í lagi. Þau eru dæmi um venjuleg fyrirtæki sem þurfa að lifa til að halda uppi atvinnu. Í fyrirtækjunum eru mikil verðmæti í formi skipulags og innviða sem glatast ef þau eru leyst upp. Ef annað er ekki í boði, þá þarf að gera fyrirtækin upp en halda rekstrinum áfram í eigu nýrra aðila, séu rekstrarforsendur enn til staðar. Ef ríkið þarf að koma að eignarhaldi, þá er það stundum betri kostur en að verja sameiginlegum fjármunum landsmanna til að greiða atvinnuleysisbætur. Þó verður að vega þess hagsmuni vandlega og velja það sem þjónar almenningi best.

LOKAORÐ

Í þessari grein hefur verið leitast við að sýna fram á að vinnumarkaðurinn sé skilvirkur og hann leiðrétti sig sjálfur. Stöðug endurnýjun starfa er einkenni sveigjanlegs vinnumarkaðar, mikill fjöldi starfa hverfur á hverju ári og önnur störf koma í staðin. Þannig aðlagast vinnumarkaðurinn nýjum aðstæðum án utanaðkomandi stýringar. Hafa verður þessa aðlögunarhæfni vinnumarkaðarins í huga í samfélagi sem verður fyrir miklu áfalli og stendur frammi fyrir fjölda atvinnuleysi. Höfuðverkefni stjórnvalda er að skapa gott umhverfi fyrir atvinnurekstur. Þannig verða störf til.

Umhverfi fyrir ný fyrirtæki þarf að vera hvetjandi enda verða mörg störf til í nýjum fyrirtækjum. Ofuráhersla á stofnun nýrra fyrirtækja er hins vegar ekki til þess fallin að leysa bráðavanda atvinnuleysis. Langan tíma getur tekið fyrir ný fyrirtæki að ná þroska til að fjölga starfsfólki, samanber niðurstöður Eurostat. Forgangsverkefni er að koma í veg fyrir að góð störf glatist með falli lífvænlegra fyrirtækja. Í slíkum fyrirtækjum er von til þess að ný störf verði til og glötuð störf verði endurheimt.

Grípa þarf til óhefðbundina aðgerða þegar við blasir víxlverkun gjaldþrota og hópuppsagna. Störfín fylgja fyrirtækjum og gera þarf greinarmun á hagsmunum almennings og eigenda fyrirtækja. Nýta þarf fjármuni almennings til að halda hjólum atvinnulífs gangandi, en ekki til að verja sérhagsmuni.

Samsetning starfa á komandi árum mun verða sambærileg við núverandi samsetningu starfa. Störfum fækkar í þennslugreinunum en fjölgar í framleiðslu og þjónustu við atvinnuvegi. Á árinu 2008 störfuðu 75% vinnuafis við þjónustu og framtíðarstörf verða í þjónustu.

HEIMILDIR

- Armington, C. og Odle, M. (1982). Small Business - How many jobs. *The Brookings Review*, 1(2), 14-17.
- Besomi, D. (2005). Clément Juglar and the transition from crises theory to business cycle theories, *Paper prepared for a conference on the occasion of the centenary of the death of Clément Juglar*. Paris, 2. Desember 2005.
- Birch, D. L. (1981). Who creates jobs. *Public Interest*, (65), 3-14.
- Broersma, L. og Gautier, P. (1997). Job creation and job destruction by small firms: An empirical investigation for the Dutch manufacturing sector. *Small Business Economics*, 9(3), 211-224.
- Davis, S. J. og Haltiwanger, J. (1992). Gross job creation, gross job destruction, and employment reallocation. *Quarterly Journal of Economics*, 107(3), 819-863.
- Davis, S. J., Haltiwanger, J. og Schuh, S. (1996). Small business and job creation: Dissecting the myth and reassessing the facts (Reprinted from Labor Markets, Employment Policy & Job Creation, 1994). *Small Business Economics*, 8(4), 297-315.
- Eurostat. (2008a). Business demography in Europe: employers and job creation. *Statistics in focus*, 100/2008.
- Eurostat. (2008b). Enterprise births, survivals and deaths - employment effects. *Statistics in focus*, 44/2008.
- Guðmundsdóttir, Á. E. (2002). *Íslenskur vinnumarkaður á umbrotatímum: Sveigjanleiki fyrirtækja, stjórnun og samskipti aðila vinnumarkaðarins*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Hagstofa Íslands. (2009). Hag tíðindi - Laun, tekjur og vinnumarkaður, 2009:4.
- Hagstofa Íslands. (e.d.b.). Sótt 23. apríl 2009 af <http://hagstofa.is/Pages/95?NewsID=4014>.
- MBL. (e.d.). Alvarleg staða sjávarútvegs, *Sótt 5. mars 2009* af http://www.mbl.is/mm/frettir/innlent/2009/03/05/alvarleg_stada_sjavarutvegs/.
- OECD. (1994). Chapter 3: Job gains and job losses in firms. Í *OECD Employment Outlook 1994*. Paris: OECD.
- Ólafsdóttir, K. (2008). *Er íslenskur vinnumarkaður sveigjanlegur?* Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.

Rannsóknasetur_verslunarinnar. (e.d.). Aukin dagvöruverslun í apríl. Sótt 14. maí 2009 af http://www.rsv.bifrost.is/Default.asp?Sid_Id=24278&tId=2&Tre_Rod=&qsr.

Schumpeter, J. A. (1954). *History of Economic Analysis*. London: George Allen & Unwin

Visir.is. (e.d.). Skuldir kúabúa gríðarlega þungar. Sótt 11. mars 2009 af <http://www.visir.is/article/20090311/FRETTIR01/276503162/-1>.

HENTAR SKORKORT VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD?

Friðrik Eysteinnsson, aðjúnt Hákóli Íslands
Helga Rún Runólfsdóttir, meistaranemi, Hákóli Íslands
Snjólfur Ólafsson, prófessor Hákóli Íslands

SAMANTEKT

Megin rannsóknarspurningin sem greinin er liður í að leita svara við er:

Hentar skorkort sem eitt af verkfærunum við stjórnun háskóladeilda?

Nánar tiltekið þá er greinin um spurninguna:

Hvernig gæti skorkort fyrir Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands litið út?

Niðurstaða:

- Háskóladeildir geta eins og aðrar skipulagsheildir nýtt sér mælikvarða sem lið í stefnumiðaðri stjórnun og auðvelt að færa rök fyrir því að það sé æskilegt.
- Engin ástæða er til að styðjast við víddir stefnumiðaðs árangursmats eða þörf á að nota orðið skorkort.
- Það er erfitt að draga fram gott safn af mælikvörðum fyrir háskóladeild, en vel mögulegt. Háskólastarf er þó þess eðlis að líklegt er að það verði skiptar skoðanir um ýmsa mælikvarðana.
- Mælikvarðar á skorkorti háskóladeildar geta verið mjög ólíkir mælikvörðum á skorkorti viðkomandi háskóla.

INNGANGUR

Í greininni er glímt við þessar rannsóknarspurningar:

Hentar skorkort sem eitt af verkfærunum við stjórnun háskóladeilda?

Hvernig gæti skorkort fyrir Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands litið út?

Stefnumiðað árangursmat (Balanced scorecard, BSC) er aðferðafræði sem styður við markvissa framkvæmd stefnu. Það var upphaflega þróað fyrir fyrirtæki en fjölmargar stofnanir hafa tekið það í notkun á Íslandi sem og erlendis. Kjarni aðferðafræðinnar felst í því að skilgreina safn af mælikvörðum sem eiga að endurspeglar stefnuna. Þetta safn mælikvarða (með ýmsum upplýsingum tengdum þeim) kallast *skorkort* (scorecard).

Hugtakið stefnumiðað árangursmat var fyrst kynnt af Kaplan og Norton árið 1992 en hefur síðan þróast mjög mikið. Um ákveðna aðferðafræði er að ræða sem býður upp á tvö meginverkfæri, stefnukort og skorkort. Aðferðin gengur út á að skilgreina markmið og mælikvarða sem lýsa árangri skipulagsheildar í fjórum víddum (perspectives) sem snúa að fjárhag, viðskiptavinum, ferlum og mannauð. Mikilvægt er að markmiðin og mælikvarðarnir endurspeglar stefnuna og nái fram þeirri aðgreiningu sem í henni felst.

Stefna skipulagsheildar er gerð skýrari og útfærð nánar með lýsingu á *stefnukorti* (strategy map), sem er fyrra meginverkfæri BSC (Kaplan og Norton, 2000). Í raun er um að ræða safn markmiða

(objectives) og tilgátur um orsaka- og afleiðingatengsl milli þeirra. Í framhaldinu eru útbúin svokölluð skorkort sem er seinna meginverkfæri BSC (Kaplan og Norton, 1992). Skorkort eiga að innihalda safn mælikvarða (measures) sem eru tengdir markmiðunum á stefnukortinu og segja til um hvernig gengur að ná þeim. Skorkort innihalda einnig viðmið (targets), niðurstöður (results) og tillögur að umbótaverkefnum (initiatives). Megintilgangurinn með gerð skorkorta er að hafa áhrif á atferli starfsmanna og gefa stjórnendum upplýsingar um hvernig gangi að framfylgja stefnu skipulagsheildarinnar.

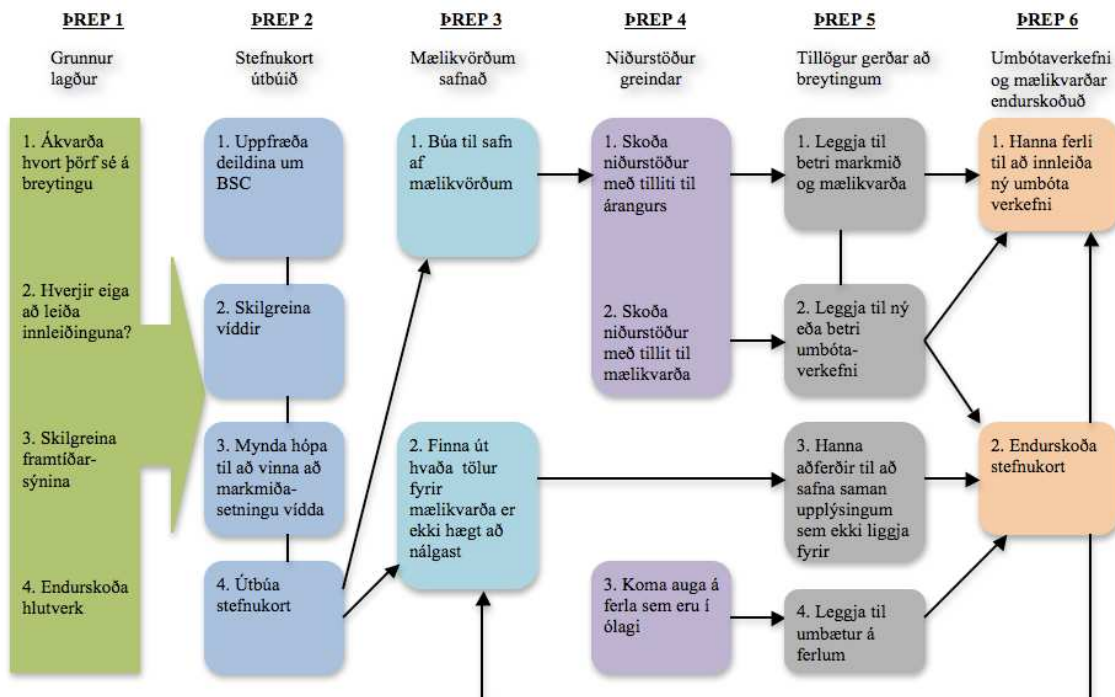
Eitt af meginverkefnum skóla er að hjálpa nemendum að læra og því þarf skorkort fyrir skóla að mæla árangur af námi. Það er í eðli sínu erfitt og hafa tilraunir til að þróa skorkort fyrir skóla oft gengið brösuglega. Á allra síðustu árum hefur þeim fjölgað sem tekist hefur að innleiða stefnumiðað árangursmat og þar með skorkort í skólum með árangursríkum hætti, en því til vitnis eru greinar sem nefndar eru hér á eftir, sem og reynslan innanlands án þess að hún hafi verið skjalfest.

Mjög fáar rannsóknir hafa verið birtar á aðlögun BSC eða hagnýtingu í menntakerfinu (Karanthanos og Karanthanos, 2005; McDevitt, Giapponi og Solomon, 2008). Nokkrir erlendir háskólar og háskóladeildir, þar með talið viðskiptafræðideildir, hafa innleitt BSC aðferðafræðina. Sem dæmi um fræðigreinar sem segja frá innleiðslu BSC í viðskiptaháskólum/deildum má nefna McDevitt, Giapponi og Solomon (2008), Thomas (2007), Papenhausen og Einstein (2006), Karanthanos og Karanthanos (2005), Armitage og Scholey (2004) og Cullen, Joyce, Hassall og Broadbent (2003). Höfundar þessara greina eru sammála um að BSC geti verið gagnleg aðferðafræði til þess að innleiða stefnu í viðskiptaskólum/deildum. Enginn þessara greina, né aðrar að því er virðist, sýna tengslin milli stefnu- og skorkorts háskólans sem slíks annars vegar og viðskiptaskólans/deildarinnar sem slíkrar hins vegar né hvað aðgreini stefnu- og skorkort þeirra síðarnefndu frá þeim fyrrnefndu.

Hvað varðar innleiðingu BSC aðferðafræðinnar í háskólum þá hafa t.d. Karanthanos og Karanthanos (2005) og Ruben (1999) sett fram tillögur um slíkt. McDevitt, Giapponi og Solomon (2008) voru hins vegar fyrstir til þess að setja fram formlegt innleiðingarferli fyrir stakar háskóladeildir. Ferli þeirra félaga má sjá á mynd 1.

Fyrsta þrepið gengur út á að endurskoða hlutverk, framtíðarsýn, gildi, markmið og stefnu deildarinnar og ákveða hverjir eiga að leiða vinnuna við innleiðingu BSC. Í öðru þrepi þarf að fræða kennara deildarinnar og aðra starfsmenn um BSC og virkja þá til að búa til stefnukort. Í því þriðja er síðan mælikvörðuð safnað fyrir skorkortið og ákveðnir aðilar gerðir ábyrgir fyrir því að safna saman tölum fyrir þá. Í fjórða þrepinu þarf síðan að safna saman tölunum og bera þær saman við viðmiðin í skorkortinu. Í fimmta þrepinu yrði að virkja kennara og aðra starfsmenn í umbótastarfi. Í sjötta og síðasta þrepinu eru stefnu- og skorkort uppfærð. Það er gert árlega. Á fimm ára fresti þarf síðan jafnframt að endurskoða hlutverk, framtíðarsýn og gildi deildarinnar.

Segja má að svarið við fyrri rannsóknarspurningunni sé nú nokkuð ljóst. Skorkort geta hentað vel sem eitt af verkfærunum við stjórnun háskóladeilda. Tvennt ber þó að hafa í huga, annars vegar að aðstæður í skipulagsheildum eru oft þannig að skorkort henta engan veginn og hins vegar að gerð skorkorta (innleiðing stefnumiðaðs árangursmats) er vandasöm og auðvelt að klúðra slíkri vinnu. Það liggur reyndar nokkuð ljóst fyrir hvaða mistök eru oftast gerð við innleiðingu á stefnumiððu árangursmati og hvað þarf til að verkið gangi vel, sjá t.d. Niven (2003).



Mynd 1: Þrep innleiðingar BSC í háskóladeildum. Heimild: McDevitt, Giapponi og Solomon, 2008.

Það sem eftir er greinarinnar miðar einkum að því að svara seinni spurningunni, en varpar enn skýrara ljósi á svarið við þeirri fyrri. Nálgun okkar við að svara seinni spurningunni - *Hvernig gæti skorkort fyrir Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands litið út?* – er einfaldlega að leggja fram tillögu um skorkort fyrir deildina. Við segjum þannig ekki að tillaga okkar sé skorkort sem deildin ætti að taka í notkun heldur að tillagan geti verið góður grundvöllur fyrir umræðu í deildinni.

Háskóli Íslands hefur samþykkt skorkort og skorkort Viðskiptafræðideildar þarf að taka mið af því. Þetta er dæmi um það sem kallast hríslun (cascading) í greinum og bókum um stefnumiðað árangursmat.

Greinin byggir einkum á verkefni Friðriks Eysteinsonar og Helgu Rúnar Runólfsdóttur í námskeiðinu *Mat á árangri og framkvæmd stefnu* í meistaranámi við Viðskiptadeild Háskóla Íslands þar sem gerð var tillaga um mælikvarða á skorkort Viðskiptafræðideildar og á reynslu Snjólfss Ólafssonar af gerð skorkorts fyrir Háskóla Íslands.

Í næsta kafla gerum við grein fyrir innleiðingu BSC í Háskóla Íslands. Þar á eftir er kafli um Viðskiptafræðideild og stefnu hennar. Því næst er tillaga okkar um skorkort sett fram og útskýrð og að lokum er umræðukafli.

INNLEIÐING STEFNUMIÐAÐS ÁRANGURSMATS Í HÁSKÓLA ÍSLANDS

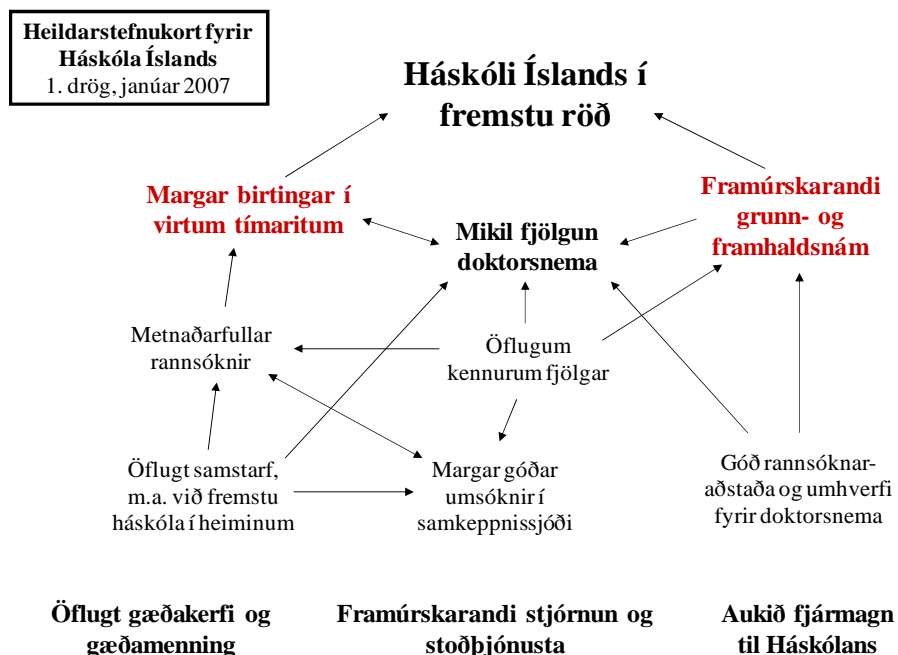
Háskóli Íslands var stofnaður 17. júní árið 1911 og fyrstu 29 árin var hann til húsa í Alþingishúsinu við Austurvöll. Háskólaárið 1911-1912 voru nemendur einungis 45 og þar af ein kona, en starfsárið 2008-2009 voru nemendur á fjórtánda þúsund og eru um tveir þriðju hlutar þeirra konur. Við Háskólann er boðið upp á mikinn fjölda námsleiða á grunn-, meistara- og doktorsstigi.

Hinn 1. júlí 2008 tók gildi nýtt skipulag og stjórnkerfi Háskóla Íslands og á sama tíma sameinaðist skólinn Kennaraháskóla Íslands á aldarafmæli síðarnefnda skólans. Hinn nýi Háskóli Íslands skipast í fimm fræðasvið sem hvert um sig skiptist í nokkrar deildir. Fræðasviðin eru Félagsvísindasvið, Heilbrigðisvísindasvið, Hugvísindasvið, Menntavísindasvið og Verkfræði- og náttúruvísindasvið. Auk þess er við skólann starfræktur fjöldi rannsóknar- og þjónustustofnana. Viðskiptafræðideild er ein af sex deildum Félagsvísindasviðs.

Stefna Háskóla Íslands

Vorið 2006 samþykkti Háskóli Íslands stefnu sína fyrir tímabilið 2006-2011 (Háskóli Íslands, e.d.). Flestir starfsmenn skólans komu að mótun hennar veturinn 2005-2006, ásamt fulltrúum stúdenta og nýdoktora. Haft var samráð við fólk úr stjórnárum, atvinnu- og menningarlífi og alþjóðlegu háskólasamfélagi. Í þessum stóra og fjölbreytta hópi voru skiptar skoðanir um flest, en engan greindi þó á um að Ísland yrði best búið til þátttöku í alþjóðasamfélaginu með því að veita verðandi leiðtogum og sérfræðingum á öllum sviðum bestu fánlegu menntun. Einhugur ríkti um að Háskólinn hefði alla burði til að komast í fremstu röð háskóla í grunnnámi, framhaldsnámi og vísindarannsóknunum.

Í nóvember 2006 var skipuð þriggja manna verkefnisstjórn um framkvæmd stefnu sem hafði einkum það hlutverk að leiða vinnu við gerð skorkorts fyrir skólann (Snjólfur Ólafsson var verkefnisstjóri). Margir aðrir viðamiklir þættir í framkvæmd stefnunnar voru jafnframt í vinnslu án þess að vinnuhópurinn kæmi að þeim. Tveir viðamestu þættirnir voru breytingarnar sem tóku gildi 1. júlí 2008. Vegna allra þessara breytinga, sem tóku verulegan tíma frá stjórnendum og starfsmönnum, var í upphafi ákveðið að vinna við þróun skorkorts yrði ekki forgangsverkefni. Hún yrði unnin án þess að taka mikinn tíma frá starfsmönnum og mátti taka langan tíma.



Mynd 2: Óformlegt stefnukort Háskóla Ísland.

Sem fyrsta lið í þróun skorkorts var unnið að því að gera stefnukort fyrir skólann í samræmi við aðferðafræði stefnumiðaðs árangursmats. Átta manna hópur kom mest að gerð stefnukortsins en margir einstaklingar úr flestum deildum skólans og sameiginlegri stjórnsýslu komu eitthvað að því. Í janúar 2007 lágu fyrir fyrstu opinberu drög að stefnukorti, sjá mynd 2, en nokkur óformleg drög höfðu verið til umræðu fram að því.

Tvennt er áhugavert varðandi þetta stefnukort í ljósi fræðanna. Í fyrsta lagi eru engar víddir (perspectives) á stefnukortinu, en yfirleitt er lögð áhersla á þær við innleiðingu á stefnumiðudu árangursmati. Í öðru lagi var ákveðið að vinna ekki að því að samþykkja stefnukortið formlega heldur nota þessi drög sem útgangspunkt við þróun skorkortsins.

Skorkort Háskóla Íslands

Vinna við skorkort hófst í janúar 2007 og var það samþykkt af háskólaráði 22. september 2008. Mikill tími fór í að ákveða hvaða mælikvarðar yrðu á skorkortinu. Í þeirri vinnu voru haldnir margir fundir, sumir fámennir og aðrir fjölmennir. Flestar hindranir sem bent er á í bókum um aðferðina, t.d. Niven (2003), komu í ljós, t.d. ólíkur skilningur á orðum (hugtökum) og vandkvæði við að fá góðar tölur. Það gerði vinnuna sérstaklega erfiða að í Háskóla Íslands (eins og mörgum evrópskum háskólum) er ástunduð svokölluð jafningjastjórnun og að einstaklingarnir eru með ólíkar skoðanir og heimsmýnd. Einnig var þessi vinna gott dæmi um það að í vali á mælikvörðum felst stefnumótun, ýmist þannig að tekist er á um atriði stefnunnar eða verið er að útfæra hana.

Mælikvarðar í skorkorti Háskóla Íslands eru taldir upp í töflu 1. Þrír þeirra eru enn í vinnslu en tölur fyrir árið 2007 liggja fyrir hvað varðar aðra mælikvarða og suma nokkur ár aftur í tímann. Allir mælikvarðar gefa tölu einu sinni á ári og vorið 2009 verða komnar flestar tölur fyrir árið 2008, sumar bráðabirgðatölur. Að sjálfsögðu er skorkortið aðeins eitt af mörgu sem styður framkvæmd stefnu Háskóla Íslands og gefur stjórnendum kleift að fylgjast með því hvernig framkvæmdin gengur.

Tafla 1: Mælikvarðar á skorkorti Háskóla Íslands.

1. Fjöldi birtinga í ISI-tímaritum
2. Fjöldi tilvitnana í greinar
3. Fjöldi birtinga í virtum ritrýndum íslenskum tímaritum
4. Fjöldi birtinga í öndvegistímaritum
5. Fjöldi bóka hjá virtum útgefendum
6. Fjöldi bókakafla hjá virtum útgefendum
7. Hlutfall akademískra starfsmanna sem eru virkir í alþjóðlegu rannsóknarsamstarfi
8. Fjöldi alþjóðlegra rannsóknarverkefna þar sem starfsmaður HÍ er í forsvari
9. Heildarupphæð styrkja úr erlendum rannsóknarsjóðum
10. Heildarupphæð styrkja úr innlendum rannsóknarsjóðum
11. Heildarupphæð sértekna HÍ
12. Fjöldi erinda á alþjóðlegum vísindaráðstefnum
13. Fjöldi brautskráðra doktora á árinu
14. Fjöldi brautskráðra doktora með sameiginlega prófgráðu
15. Hlutfall brautskráðra erlendra doktora
16. Fjöldi doktorsnema
17. Fjöldi styrkja sem HÍ býður doktorsnemum sínum
18. Fjöldi nýdoktora - í vinnslu
19. Hlutfall fastra kennara með doktorspróf
20. Fjöldi nemenda á ársverk fasta kennara

21. Hlutfall nemenda í grunnnámi sem lýkur námi á eðlilegum hraða
22. Hlutfall nemenda í meistaranámi sem lýkur námi á eðlilegum hraða
23. Árangur úr kennslumati í grunnnámi - í vinnslu
24. Árangur úr kennslumati í meistaranámi - í vinnslu
25. Ánægja grunnnemenda með námið í heild
26. Fjöldi ráðstefna, málþinga og fyrirlestra sem HÍ stendur fyrir og eru opin almenningi
27. Fjöldi skipta sem HÍ, einingar hans eða einstaklingar koma fram í íslenskum fjölmiðlum
28. Fjöldi akademískra starfa sem kostuð eru af utanaðkomandi aðilum

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD OG STEFNA HENNA

Viðskiptafræðideild hefur það hlutverki að mennta stjórnendur og sérfræðinga og sinna rannsóknum á sviði viðskiptafræði. Söguna má rekja til þess að kennsla hófst í Viðskiptaháskóla Íslands árið 1938 en hann rann inn í Lagadeild Háskóla Íslands árið 1941 og úr varð Laga- og hagfræðideild. Viðskiptadeildin varð síðan sérstök deild árið 1962. Árið 1988 var heiti deildarinnar breytt í Viðskipta- og hagfræðideild. Þann 1. júlí 2008 var deildinni síðan skipt upp í annars vegar Viðskiptafræðideild og hins vegar Hagfræðideild. Nú býður Viðskiptafræðideild upp á nám til BS, MA, MS, MAcc, MBA og PhD gráðu auk styttri sérhæfðra námsbrauta á sviði viðskipta sem hægt er að ljúka á tveimur misserum.



Mynd 3: Stefnukort Viðskiptafræðideildar.

Á vef Viðskiptafræðideildar kemur fram að deildin leggur metnað sinn í að „auka og miðla framúrskarandi og alþjóðlega viðurkenndri þekkingu“ og „vera leiðandi í rannsóknum, kennslu og þjónustu við íslenskt atvinnulíf“. Deildin leggur áherslu á að námið sé fjölbreytt og framsækið. Nemendur öðlist í gegnum kennslu og vinnu hagnýtra verkefna góða fræðilega undirstöðu, ýtt sé

undir hugmyndaauðgi og öguð vinnubrögð ásamt því „að nemendur öðlist innsýn í verkefni og áskoranir atvinnulífsins“. Viðskiptadeildin tryggir með metnaði sínum að menntun nemenda njóti trausts og hafi á sér öruggan gæðastimpil. Starfsemi deildarinnar á að „endurspegla þarfir íslensks þjóðfélags, einkum atvinnulífs.“ (Viðskiptafræðideild, e.d.)

Stefna Viðskipta- og hagfræðideildar var samþykkt á deildarfundi 6. október 2006 og tekur hún mið af stefnu Háskóla Íslands fyrir árin 2006-2011. Í framhaldinu var gengið frá drögum að stefnukorti deildarinnar 19. janúar 2007, sjá mynd 3, en það tekur mið af stefnukorti háskólans og stefnu Viðskipta- og hagfræðideildar. Það stefnukort hefur, sem slíkt, ekki verið samþykkt á deildarfundi. Segja má að Viðskiptafræðideild hafi gert stefnu Viðskipta- og hagfræðideildar að sinni.

Í stefnu deildarinnar koma fram hlutverk hennar, gildi, framtíðarsýn og markmið og aðgerðir fyrir árin 2006-2011 (Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands, e.d.). Í stefnukorti deildarinnar koma hins vegar fram markmið hennar en þau eiga að endurspegla stefnuna. Hér á eftir verður talað um Viðskiptafræðideild þar sem í stefnu og stefnukorti er talað um Viðskipta- og hagfræðideild og viðskiptafræði þar sem talað er um viðskipta- og hagfræði.

Stefna Viðskiptafræðideildar

Í stefnu Viðskiptafræðideildar kemur fram að hlutverk hennar sé að auka og miðla framúrskarandi og alþjóðlega viðurkenndri þekkingu á sviði viðskiptafræði með vísindalegum rannsóknum, kennslu og þjónustu við íslenskt atvinnulíf.

Framtíðarsýnin er að deildin verði ávallt í fremstu röð á sínu sviði. Hún njóti viðurkenningar og standist fyllilega alþjóðlegar kröfur um gæði kennslu og rannsókna. Deildin muni áfram laða til sín framúrskarandi nemendur og starfsmenn og standa undir væntingum þeirra. Hún ætlast til mikils af einstaklingnum, vinnur saman og veitir góða þjónustu. Viðskiptadeildin ætlar sér ávallt að vera í fararbroddi. Sýn hennar er að í deildinni sé öll aðstaða og aðbúnaður til fyrirmyndar og að hún standi jafnfætis góðum deildum í nálægum löndum.

Aðalmarkmið Viðskiptafræðideildar, eins og Háskóla Íslands, eru öflugar rannsóknir, árangursrík kennsla og markviss stjórnun og stoðþjónusta. Fjölga á ritverkum í ritryndum tímaritum á alþjóðlegum vettvangi og auka rannsóknavirkni. Deildin ætlar að bjóða upp á nám sem er í fremstu röð. Draga á úr stundakennslu. Boðið skal upp á bestu aðferðir í kennslu og kennslutækni. Námsleiðir deildarinnar eiga að vera í stöðugri endurskoðun og taka breytingum í takt við þróun atvinnulífsins, samfélagsins og fræðilegrar þekkingar.

Deildin vill ávallt hafa innan sinna vébanda færustu starfsmenn sem völ er á. Hún vill vera eftirsóttur skóli þar sem aðstaða til náms og rannsókna er framúrskarandi og færri komast að en vilja. Deildin leggur því allt kapp á að laða til sín góða nemendur til að stunda nám og taka þátt í rannsókn- og þróunarverkefnum sem unnið er að. Viðskiptadeildin vill ávallt vera efst í huga og fyrsti kostur þeirra sem stunda vilja nám eða nýta niðurstöður rannsókna í viðskiptafræði á Íslandi.

Til þess að ná ofangreindum markmiðum hyggst deildin grípa til ýmissa aðgerða svo sem að auka fjáröflun, bæta aðstöðu og styrkja stoðþjónustu.

Líta má svo á að efsta markmiðið á stefnukorti deildarinnar, „Viðskiptafræðideild standi jafnfætis samanburðarskólum“ sé í raun framtíðarsýn hennar og sé því ekki hluti af stefnukorti hennar. Í tillögum að skorkorti fyrir Viðskiptadeildina verða því ekki settir mælikvarðar fyrir það markmið. Til að það væri hægt þyrfti að vera búið að skilgreina hverjir þessir samanburðarskólar eru.

SKORKORT FYRIR VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

Engin ákvörðun hefur verið tekin um hvort Viðskiptafræðideild muni nota skorkort sem stjórnþæki. Hér er lögð fram tillaga um skorkort sem líta má á sem drög að skorkorti sem deildarfolk gæti fylkt sér um. Tillögurnar um mælikvarða eru taldar upp í töflu 2 ásamt tilheyrandi markmiðum. Tillagan byggir einkum á ýmsum gögnum sem skýra út hver áhersluatriði í stefnu deildarinnar eru og viðtölum við deildarforseta, varadeildarforseta, formann grunnnámsnefndar, formann meistaranámsnefndar og forstöðumann Viðskiptafræðistofnunar. Auk þess er tekið mið af aðstæðum í Háskóla Íslands, því sem skrifað hefur verið í fræðunum um innleiðingu BSC aðferðafræðinnar í viðskiptaháskólum/deildum og á reynslu höfundanna.

Tafla 2: Tillaga um mælikvarða í skorkort fyrir Viðskiptafræðideild og tilheyrandi markmið.

Markmið	Mælikvarði
Margar birtingar í virtum tímritum	1. Fjöldi rannsóknastiga fyrir birtingar ritrýndra greina í tímritum (eða bóka og bókakafla með sambærilega stöðu)
Metnaðarfullar rannsóknir	2. Hlutfall fastráðinna kennara með 10 rannsóknastig eða fleiri á ári 3. Fjöldi rannsóknaverkefna í gangi innan deildar þar sem fleiri en einn fastráðinn kennari kemur að (könnun)
Fleiri kennarar	4. Fjöldi nemenda á ársverk fastra kennara
Framúrskarandi grunn- og framhaldsnám	5. Inntökuhlutfall í framhaldsnámi
Kennsluhættir	6. Hlutfall útskriftarnema (grunn- og framhaldsnám) sem eru ánægðir eða mjög ánægðir með námið í heild
	7. Hlutfall nemenda (grunn- og framhaldsnám), sem útskrifuðust fyrir 3 árum, sem telja að námið hafi nýst þeim vel eða mjög vel í starfi
	8. Hlutfall framkvæmdastjóra fyrirtækja sem telur menntun útskrifaðra nemenda deildarinnar betri en menntun nemenda annarra viðskiptafræðideilda hér á landi
	9. Hlutfall framkvæmdastjóra fyrirtækja sem telja að deildin bjóði uppá bestu kennarana af viðskiptafræðideildum háskóla landsins
	10. Meðaleinkunn kennara deildar fyrir kennslu í grunn- og framhaldsnámi skv. kennslukönnun
Góð vinnuaðstaða og umhverfi fyrir nemendur	11. Fjöldi kennsluáætlana í framhaldsnámskeiðum, þar sem tilgreindar eru sem ítarefni eða skyldulesning greinar á fræðasviðinu sem birst hafa síðastliðin 2 ár og/eða bíða birtingar
	12. Meðaleinkunn skynjaðra þjónustugæða úr viðhorfskönnun (SERVQUAL) meðal nemenda í grunn- og framhaldsnámi
Framúrskarandi stjórnun og stoðþjónusta	13. Ánægja kennara deildar (fastráðnir, stunda og nýir) með starfsumhverfi í heild
	14. Hlutfall þeirra sem myndu velja viðskiptafræðinám HÍ sem fyrsta kost ef þeir hygðu á nám í viðskiptafræði á Íslandi
Mikið fjármagn til deildar	15. Heildarfjármagn til deildar (framlag og sértekjur)

Við vinnslu tillögunnar sem hér er kynnt var mest stuðst við grein eftir Bailey, Chow og Haddad (1999). Í henni voru birtar niðurstöður rannsókna meðal deildaforseta/rektora viðskiptaháskóla/deilda í Bandaríkjunum. Rannsóknin beindist að því að komast að hverjar væru skoðanir þeirra á hvaða mælikvarðar ættu að vera á gagnlegu (effective) skorkorti fyrir

viðskiptaháskóla/deild. Einnig var stuðst við greinar eftir McDevitt, Giapponi og Solomon (2008), Umashankar og Dutta (2007), Papenhausen og Einstein (2006), Karanathanos og Karanathanos (2005), Armitage og Schonley (2004) og Cullen, Joyce, Hassall og Broadbent (2003).

Umræða um mælikvarðana

Þrjú fyrstu mælikvarðarnir lúta að rannsóknum, en til samanburðar snúast 8 mælikvarðar á skorkorti Háskóla Íslands um rannsóknir. (Reyndar má telja þá vera 6 – 11 eftir því hvernig við flokkum þá.) Tveir fyrstu byggja á rannsóknastigum, sá fyrri lýtur að því markmiði að stuðla að birtingu á vettvangi þar sem kröfur eru miklar og sá síðari að því að sem flestir kennarar séu virkir í rannsóknum. Þessir tveir mælikvarðar endurspeglar einnig ákvarðanir deildarfunda árið 2008, annars vegar um að lágmarkskrafa til fastráðinna kennara yrði að þeir skiluðu 10 rannsóknastigum á ári og hins vegar að rannsóknafé kennara taki mið af birtingum í svokölluðum ISI-tímaritum. Þriðji mælikvarðinn byggir á þeirri skoðun, sem margir deildarmenn hafa, að fleiri metnaðarfullar rannsóknir verði stundaðar ef fleiri fastráðnir kennarar koma saman að þeim.

Fjórdi mælikvarðinn endurspeglar bæði þá stefnu Viðskiptafræðideildar að fjölga kennurum og markmið Háskólans um að hlutfall fastráðinna kennara á nemanda verði 1:17. Auk þess styður fjölgun fastráðinna kennara með rannsóknaskyldu við markmiðið um meiri rannsóknavirkni og metnaðarfullri rannsóknir.

Fimmti mælikvarðinn, inntökuhlutfall í framhaldsnámi, þarfnast stefnumótandi umræðu ef taka á hann í notkun. Í Háskóla Íslands gildir almennt sú regla að allir nemendur sem uppfylla lágmarksskilyrði fái inngöngu í nám. Þó eru ýmsar undantekningar frá því, t.d. í nám í læknisfræði og MBA nám, þar sem viðmið um hámarksfjölda ráða miklu. Í stefnu deildarinnar segir „Nemendur verða valdir inn í deildina“ sem er á skjön við meginreglu Háskólans, en endurspeglar það viðhorf sem margir hafa að deildin ætti að takmarka inn í deildina.

Mælikvarðar 6 – 10 falla allir undir það markmið sem kallast einfaldlega „kennsluhættir“ og snýst um það að námið sé gott að mati nemenda og annarra. Það er í eðli sínu erfitt að fá góðar vísbendingar um þetta og ómögulegt að mæla það þannig að það nálgist eitthvað sem kalla mætti staðreynd. Með því að nota nokkra ólíka mælikvarða, sem hver um sig gefur vísbendingu, má ætla að tölurnar sem mælikvarðarnir gefa veiti gagnlegar upplýsingar. Mælikvarðar 6 og 7 veita upplýsingar um ánægju nemenda með námið, annars vegar þegar þeir útskrifast og hins vegar þremur árum síðar. Mælikvarðar 8 og 9 eru mjög óbein mæling á gæðum námsins þar sem þekking svarenda á því sem þeir eru spurðir um getur verið mjög lítil. Rökin fyrir þessum mælikvörðum eru að það skiptir deildina miklu að stjórnendur telji að kennarar deildarinnar séu góðir og námið gott. Til að ná góðum árangri á þessa mælikvarða þarf að huga að kynningarstarfi. Síðasti mælikvarðinn byggir á svokölluðu kennslumati þar sem nemendur veita umsögn um einstök námskeið. Það er vandasamt að byggja mælikvarða á þessum könnunum eins og lagt er til hér en líklega hægt að gera það þannig að hann veiti gagnlegar upplýsingar.

Mælikvarði 11 er um margt sérstakur og athyglisverður og þarfnast umræðu í deildinni. Hann á að gefa vísbendingu um það hvort meistaranámið sé í takt við þróun fræðilegrar þekkingar. Hann á bæði að stuðla að því að nemendur lesi nýlegar greinar og gefa vísbendingu um það hvort kennarar fylgist vel með í fræðunum. Taka verður tillit til þess að það fer mjög eftir eðli námskeiða hvort ástæða sé til að láta nemendur lesa nýlegar greinar, m.a. þannig að eftir því sem námskeið eru tæknilegri er (væntanleg) minni þörf á því.

12. mælikvarðinn er *Meðaleinkunn skynjaðra þjónustugæða úr viðhorfskönnun*, en slík könnun er

gerð árlega. Spurt er um ýmsa þætti þjónustu og aðstöðu nemenda. Lagt er til að reiknað sé út vegið meðaltal fyrir svörin í könnuninni.

Mælikvarðar 13 og 14, *Ánægja kennara deildar (fastráðnir, stunda og nýjir) með starfsumhverfi í heild og Hlutfall þeirra, sem myndu velja viðskiptafræðinám í HÍ sem fyrsta kost ef þeir hyggðu á nám í viðskiptafræði á Íslandi* þarfnast ekki skýringar.

15. mælikvarðinn, *Heildar fjármagn til deildar* endurspeglar það markmið deildarinnar að afla meiri styrkja og ná fram ákveðinni leiðréttingu á mati á kennslukostnaði.

UMRÆÐA

Í greininni er lögð fram tillaga að skorkorti fyrir Viðskiptafræðideild sem deildarmenn geta rætt, breytt og gert að sínu ef þeir svo kjósa. Tilgangurinn með því að vinna þessa tillögu að skorkorti var fyrst og fremst hagnýtur, en greinin er hins vegar hugsuð sem viðbót við þekkingu um notkun stefnumiðaðs árangursmats í háskólum.

Það er áhugavert að bera saman skorkort Háskóla Íslands og tillöguna um skorkort fyrir Viðskiptafræðideild. Í ljós kemur að aðeins einn mælikvarði, *Fjöldi nemenda á ársverk fastra kennara*, er á báðum skorkortunum og það vekur ýmsar spurningar varðandi hríslun skorkorta. Grundvallaratriði í svörum við slíkum spurningum er að skorkort deildar ætti að vera í samræmi við skorkort skólans og styðja það, en það er engin þörf á að nota sömu mælikvarða.

Berum saman skorkortin tvö:

- Í báðum þeirra eru nokkrir mælikvarðar um rannsóknarvirkni sem allir stefna í sömu átt, ef svo má að orði komast, en val á mælikvörðum er ekki það sama.
- Í skorkorti Háskóla Íslands eru nokkrir mælikvarðar um doktorsnám vegna þess að skólinn leggur áherslu á uppbyggingu doktorsnáms um þessar mundir. Viðskiptadeild vinnur að því að efla doktorsnám sitt en það er varla ástæða til að setja mælikvarða tengdu því á skorkortið.
- Á báðum skorkortum eru mælikvarðar sem tengjast kennslu beint eða óbeint (mælikvarðar 19-25 hjá Háskólanum og mælikvarðar 4-12 hjá deildinni), en á skorkortunum eru farnar nokkuð ólíkar leiðir. Á skorkorti Viðskiptafræðideildar kemur áhersla á íslenskt atvinnulíf líka skýrt í ljós. Það er afar erfitt að finna góða mælikvarða fyrir kennslu og ætla má að þeir muni taka breytingum á báðum skorkortunum á næstu árum.
- Einn mælikvarði er á skorkorti deildarinnar um ánægju kennara en enginn slíkur á skorkorti Háskólans. Fyrir því er reyndar sú ástæða að gert var sérstakt skorkort fyrir starfsmannasvið Háskóla Íslands með 12 mælikvörðum og má líta á það sem framlengingu af skorkorti hans.
- Í Háskóla Íslands er lögð áhersla á að skólinn sé virkur þátttakandi í íslensku samfélagi en það er ákaflega erfitt að draga fram mælikvarða sem segja mikið um það. Mælikvarðar 26-28 á skorkorti Háskólans lúta beint að þessu og segja má að mælikvarðar 8, 9 og 14 á skorkorti Viðskiptadeildarinnar geri það.

Einn mikilvægur munur er á notkun skorkorta í háskóladeild og í dæmigerðu fyrirtæki, nefnilega sá að tölurnar eru mun persónulegri. Í fyrirtækjum er það dæmigert framkvæmdastjórn eða annar hópur stjórnenda sem horfir á tölurnar á skorkortinu og þær tölur endurspeglar árangur af starfi mjög margra einstaklinga, fyrst og fremst annarra en þeirra sem horfa á tölurnar. Á skorkorti fyrir háskóladeild snúast sumir mælikvarðarnir beint um frammistöðu þeirra sem sitja á deildarfundum og myndu skoða tölurnar en aðrir mælikvarðar um skoðun annarra á þessum einstaklingum. Vissulega mætti hugsa sér

að eingöngu deildarforseti og örfáir aðrir einstaklingar myndu fá að sjá tölurnar á skorkortinu, en það gæti vart átt sér stað í deild í Háskóla Íslands.

Skorkort geta verið öflug verkfæri en notkun þeirra er vandasöm. Eitt af því sem gerir það erfitt að gera gott skorkort er þegar erfitt er að mæla endanlegan árangur viðkomandi (skipulags)einingar og kennsla er gott dæmi um slíkt. Það er þó nokkuð ljóst að það er hægt að hafa gagn af notkun skorkorta í skólum, en kannski myndu slík skorkort gegna minna hlutverki við stjórnun en í „dæmigerðum fyrirtækjarekstri“. Það er sem sagt nauðsynlegt að horfa á mjög margt annað til að meta árangur af starfsemi og huglægt mat hlýtur að veða þungt. Það getur samt verið mikilvægt að bæta tölum (skorkorti) við það huglæga mat sem einkennir mat á (há)skólastarfi, meðal annar vegna þess að það er oft mikill munur á því hvernig einstaklingar meta hitt og þetta.

Ein af ástæðum sem háskóladeildir geta haft til að þróa skorkort er að gera stefnu sína skýrari, en það má telja líklegt að þegar háskóladeild ræðir um hvaða mælikvarðar eiga að vera í skorkorti þá felst í því stefnumótunarvinna, nefnilega umræða um það hver séu áhersluatriði í stefnunni.

HEIMILDIR

- Armitage, H. og Scholey, C. (2004). Hands-on scorecarding. *CMA Management* 78(6), 34–38.
- Bailey, A. R., Chow, C. W., og Haddad, K. M. (1999). Continuous improvement in business education: Insights from the for-profit sector and business school deans. *Journal of Education for Business*, 74(3), 165-180.
- Cullen, J., Joyce J., Hassall, T. og Broadbent, M. (2003). Quality in higher education: From monitoring to management. *Quality Assurance in Education*, 11(1), 5-14.
- Háskóli Íslands. (e.d.). *Stefna Háskóla Íslands 2006-2011*. Sótt 27. apríl 2009 af: http://www.hi.is/is/skolinn/stefna_2006_2011
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Karathanos, D. og Karathanos, P. (2005). Applying the balanced scorecard to education. *Journal of Education for Business*, 80(4), 222-230.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons.
- McDevitt, R.; Giaponni, C. og Solomon, N. (2008). Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach. *International Journal of Educational Management*, 22(1), 32-47.
- Papenhausen C. og Einstein, W. (2006). Insights from the balanced scorecard: Implementing the balanced scorecard at a college of business. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 15-22.
- Ruben, B. (1999). Toward a balanced scorecard for higher education: Rethinking the college and university excellence indicators framework. *Higher Education Forum QCI Center for Organizational Development and Leadership*, 99(2), 1-10.
- Thomas, H. (2007). Business school strategy and the metrics for success. *Journal of Management Development* 26(1), 33-42.
- Umashankar, V. og Dutta, K. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions:

An Indian perspective. *International Journal of Educational Management* 21(1), 54-67.

Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands (e.d.). *Markmið og aðgerðir 2006-2011*. Sótt 21. apríl 2009 af:
http://www.hi.is/is/felagsvisindasvid_deildir/vidskiptafraedideild/um_deildina/stefna.

HEILBRIGÐISÚTGJÖLD OG FRAMTÍÐIN

Guðmundur Kristján Óskarsson, lektor, Háskólinn á Akureyri

SAMANTEKT

Í framtíðinni má búast við að útgjöld hins opinbera til heilbrigðismála muni aukast verulega vegna breyttrar aldurssamsetningar íslensku þjóðarinnar. Mestur hluti útgjaldaukningarinnar verður vegna aukins hlutfalls fólks eldra en 65 ára, vegna þess að sá aldurshópur kostar heilbrigðiskerfið mest í dag. Hvort útgjöldin aukist með sama hætti og hlutfall eldri borgara er umdeilt. Rannsóknir sýna að heilbrigðiskostnaðurinn er mestur seinustu eitt til tvö ár ævinnar og því ætti heildarkostnaður ekki að aukast í sama hlutfalli og fjöldi fólks eldra en 65 ára. Á móti kemur að ef lífaldur eykst þá aukast líkur á kostnaðarsömum sjúkdómum sem auka kostnaðinn. Í þessari grein er ætlunin að skoða rannsóknir á heilbrigðisútgjöldum og hvernig þau þróast með aldri, með það að markmiði að meta hvort hægt sé að gera góðar spá um heilbrigðisútgjöld í framtíðinni. Niðurstaðan er að þegar spá á fyrir um heilbrigðisútgjöld þarf að taka tillit til fleiri þátta heldur en bara aldurssamsetningu og fólksfjölda, dánartími, tíðni sjúkdóma og meðhöndlun þeirra skipta jafnvel meira máli.

INNGANGUR

Frá árinu 2000 til 2007 voru útgjöld hins opinbera til heilbrigðismála sem hlutfall af vergri landsframleiðslu að meðaltali 8,24% (Hagstofa Íslands, 2009d) og á sama tíma hafa útgjöldin á föstu verðlagi aukist um 3% að meðaltali á ári. Á verðlagi ársins 2007 voru útgjöldin hins opinbera árið 2000 84.324 milljónir króna og árið 2007 var þessi tala kominn upp í 103.268 milljónir króna. Í spá OECD (2006) þá mun 12,3-15,3% af vergri landsframleiðslu verða varið til heilbrigðismála árið 2050 á Íslandi (miðað við 9,6% 2005). Miðað við núverandi stöðu höfum við ekki efni á að leyfa þessum útgjöldum að aukast með sama hætti og áður. Leita verður allra leiða til að fá meira fyrir þá peninga sem til eru. Hér duga því miður engar ómarkvissar skammtímalausnir. Með því að gera góðar spár um framtíðina, er hægt að marka stefnu til framtíðar og skipuleggja heilbrigðiskerfið til lengri tíma, þannig að hægt sé að hámarka „framleiðslu“ heilbrigðiskerfisins miðað við það fjármagn sem til er. Með góðu skipulagi til framtíðar verður þjónustan ódýrari og hagkvæmari en nú. Hér er ætlunin að skoða hvað mun hafa áhrif á útgjöld til heilbrigðismála í framtíðinni og leitað svara við eftirfarandi rannsóknarspurningum:

- Hvaða mun hafa mest áhrif á heilbrigðisútgjöld í framtíðinni?
- Er hægt að spá fyrir um heilbrigðisútgjöld í framtíðinni?

Heilbrigðisútgjöldin ráðast hverju sinni af því hvað verkefnum heilbrigðiskerfið er að sinna og ekki síst hvernig heilbrigðiskerfið leysir verkefnin. Ef hægt er að spá fyrir um hvaða verkefni heilbrigðiskerfið þarf að leysa í framtíðinni þá er hægt að ákveða hvernig á að leysa þau á sem hagkvæmastan máta.

HEILBRIGÐISÚTGJÖLD OG ALDUR

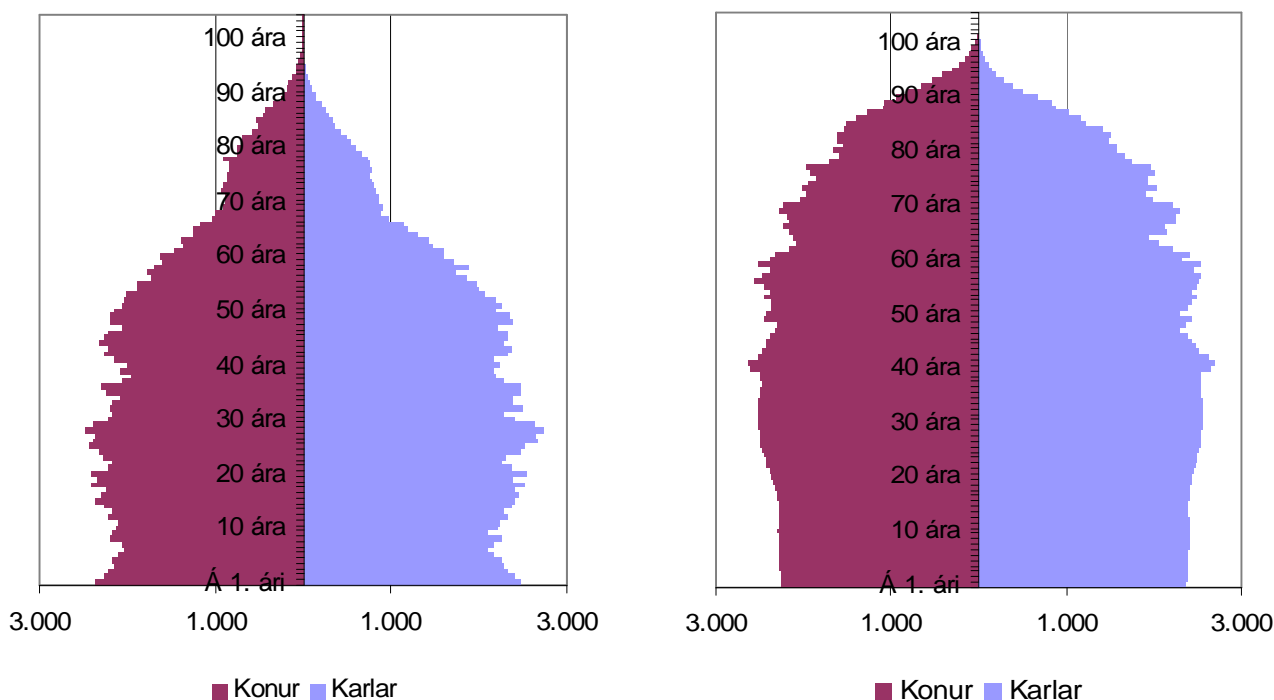
Yfirleitt hefur verið litið á heilbrigðisútgjöldin sem fall af stærð þjóðarinnar, aldurssamsetningu og kynjahlutfalli (Häkkinen o.fl. 2008). Samkvæmt þessari einföldu nálgun þá standa Íslendingar frammi fyrir miklum útgjaldaauka til heilbrigðismála.

Á næstu árum og áratugum mun Íslendingum fjölga umtalsvert og aldurssamsetning þjóðarinnar breytast verulega eins og sést í töflu 1 og mynd 1. Til 2020 mun Íslendingum fjölga um 6,5% og árið 2050 verða þeir 28% fleiri. Aldurssamsetningin verður einnig mikið breytt, í dag eru til dæmis 11,6% þjóðarinnar 65 ára og eldri, árið 2020 er gert ráð fyrir að hlutfallið verði komið í 15,6% og árið 2050 verði 23,1% íbúa landsins á þessum aldri (Hagstofa Íslands, 2009a, 2009b). Ef litið er á aldurshópinn 65 ára og eldri þá má gera ráð fyrir að kostnaður heilbrigðiskerfisins muni aukast í samræmi við fjölgunina í þeim hópi.

Tafla 1: Mannfjöldi og hlutfall eftir aldurshópum 2009, 2020, 2030, 2040 og 2050

	2009		2020		2030		2040		2050	
0-6 ára	31.333	9,8%	31.733	9,3%	32.206	8,7%	32.990	8,4%	32.578	8,0%
7-19 ára	59.127	18,5%	57.763	17,0%	59.826	16,2%	62.264	15,8%	61.048	14,9%
20-64 ára	191.735	60,0%	197.687	58,1%	203.774	55,3%	213.928	54,5%	220.636	54,0%
65-79 ára	26.904	8,4%	40.217	11,8%	54.138	14,7%	57.832	14,7%	60.814	14,9%
80 ára og eldri	10.269	3,2%	12.695	3,7%	18.524	5,0%	25.838	6,6%	33.759	8,3%
Samtals	319.368		340.095		368.468		392.852		408.835	

Heimild: Hagstofa Íslands (2009a)



Mynd 1: Mannfjöldatré fyrir 2009 og 2050. Heimild: Hagstofa Íslands (2009a)

Í rannsókn á gögnum Health Care Financing Administration í Washington frá 1995 sem Hodgson og Cohen (1999) gerðu, kom í ljós að 41% af heilbrigðisútgjöldunum væri varið í fólk 65 ára og eldra meðan að sá aldurshópur væri innan við 15% af heildarmannfjöldanum. Þar kostaði einstaklingur undir 65 ára aldri 1.946\$ á meðan þeir sem voru 65 ára og eldri kostuðu 9.301\$ eða um 4,7 sinnum meira en þeir sem voru undir 65. Konur kostuðu meira en karlar, af heildarkostnaðinum voru konur 56% á meðan karlar voru með 44%. Seshamani og Gray (2002) gerðu rannsókn á því hvernig kostnaður skiptist á milli aldurshópa í Englandi og Wales. Þar voru skoðuð tvö tímabil 1985-1987 og 1996-1999, þá var hlutdeild 65 ára og eldri 40% og 35% af heildarútgjöldunum, meðan sá aldurshópur var um 15,5% af heildarmannfjöldanum bæði tímabilin. Árið 2000 voru um 39% af útgjöldum hins opinbera á Íslandi til heilbrigðismála vegna 65 ára og eldri á meðan þessi hópur var einungis um 10% af mannfjöldanum (Axel Hall og Sólveig F. Jóhannsdóttir, 2003).

Það að skoða aldursamsetninguna eina og sér er sennilega heldur mikil einföldun, og að auki er nokkuð umdeilt hvort að það sé aldurinn sem hafi svo mikil áhrif á útgjöldin. Það sé miklu frekar hve langt fólk eigi eftir ólifað eða seinustu ævidagarnir sem hafi áhrif á útgjöldin. Ástæða þess að rannsóknir hafa sýnt skýr tengsl milli aldurs og aukins kostnaðar sé sú að við áttæðis aldur eru miklu hærra hlutfall einstaklinga á seinustu tveimur æviárunum sínum en í hópnum sem er 65 ára (Zweifel, Felder og Meiers 1999).

Zweifel, Felder og Meiers (1999) voru einna fyrstir til að rannsaka áhrif seinustu ævidaganna á heilbrigðiskostnað. Þeir skoðuðu tvö mismunandi gangnasöfn frá Sviss. Fyrra gagnasafnið samanstóð af 570 einstaklingum sem dóu eldri en 65 ára og seinna gagnasafnið innihélt 348 einstaklinga sem dóu eldri en 65 ára. Þegar þeir skoðuðu seinustu 2 ár ævinnar skipti aldurinn engu máli varðandi heilbrigðiskostnað, sömu niðurstöðu fengu þeir einnig fyrir seinustu fimm ár ævinnar. Niðurstaðan þeirra er sú að heilbrigðiskostnaður seinustu ævidaganna sé sá sami hjá 60 ára og 90 ára einstaklingum sem eru að enda ævina. Zweifel, Felder og Werblow (2004) komust að sömu niðurstöðu þegar þeir endurtóku rannsókn Zweifel, Felder og Meiers (1999) og skoðuðu að auki gögn fyrir 91.327 einstaklinga.

Werblow, Felder og Zweifel (2007) halda svo áfram að greina sömu gögn frá Sviss nema þar skipta þeir hópnum upp í þá sem þurfa á langtímameðferða að halda og þá sem ekki þurfa á henni að halda. Þegar hópurinn sem þarf á langtímameðferð að halda er skoðaður þá eru veik tengsl á milli aldurs og heilbrigðiskostnaðar. Megin niðurstaðan er samt áfram sú að það sé nálægðin við dauðann sem útskýri heilbrigðiskostnaðinn.

Yang, Norton og Stearns (2003) notuðu bandarísk gögn frá „Medicare Current Beneficiary Survey“. Þar skoðuðu þau 25.994 einstaklinga á árunum 1992 til 1998. Niðurstaðan hjá þeim var að heilbrigðiskostnaðurinn byrjaði að aukast hægt tveimur árum fyrir dauða og seinasta hálfa ár ævinnar væri aukningin mjög mikil. Í töflu 2 má sjá hver heilbrigðiskostnaðurinn er á mánuði með hliðsjón af tíma til dauðdaga og aldurshóp samkvæmt Yang, Norton og Stearns (2003).

Tafla 2: Heilbrigðiskostnaður á mánuði seinustu mánuði ævinnar (\$).

Fjöldi mánaða til dauðdaga	65–74 ára	75–84 ára	85 ára og eldri
24	820	1.349	1.628
12	1.484	1.890	1.871
4	2.919	2.844	2.941
3	4.103	3.626	3.582
2	6.390	5.854	5.038
1	7.580	6.674	5.254

Heimild: Yang, Norton og Stearns (2003)

Ef aldurshópurinn 65 til 74 ára er skoðaður þá nærri tvöfaldast heilbrigðiskostnaðurinn á mánuði næst seinasta ævírið og seinasti mánuður ævinnar er 9,2 sinnum dýrari mánuðurinn tveimur árum áður. Þessi munur minnkar með aldri. Seinasti ævimánuðurinn hjá aldurshópnum 75 til 84 ára er 4,9 sinnum dýrari en mánuðurinn tveimur árum fyrir og hjá 85 ára og eldri er þessi munur einungis þrefaldur. Tafla 3 sýnir einnig að eftir því sem fólk verður eldra þá minnkar heilbrigðiskostnaðurinn seinasta árið.

Stearns og Norton (2004) greindu einnig gögn frá „Medicare Current Beneficiary Survey“. Þar skoðuðu þau 22.101 einstakling á árunum 1992 til 1998 og bjuggu til líkön til að meta heilbrigðiskostnað á mann til dauðadags fyrir 66 til 99 ára. Ef borinn er saman kostnaðurinn á einföldu líkani og líkani sem tekur tillit til tíma til dauðadags þá er einfalda líkanið með 9% hærri kostnað á mann. Ef gert er ráð fyrir að lífslíkur séu þær sem gert er ráð fyrir að verði 2020 þá er einfalda líkanið með 15,28% hærri kostnað á mann. Helstu niðurstöður Stearns og Norton (2004) er að síðasti tíminn ævinnar hafi mun meiri áhrif á heilbrigðiskostnað heldur en aldurinn einn og sér.

Í grein Seshamani og Gray (2004) þá er gerð grein fyrir rannsókninni „The Oxford Record Linkage Study“ sem byrjaði 1963 með því að safna gögnum um alla sjúkrahús sjúklinga staðsetta í Oxfordskíri í Englandi. Þar náðust gögn um 90.929 sjúklinga. Helstu niðurstöður þeirrar könnunnar eru þær að meðal sjúkrahúskostnaðurinn sé um sjö sinnum meiri seinustu 3 ár ævinnar heldur en árin þar á undan. Annars var sjúkrahúskostnaðaraukningin á aldurshópnum 65-80 ára einungis 30% miðað við þá sem eru yngri en 65. Athyglisvert er einnig að fram kemur að marktæk lækkun er á sjúkrahúskostnaði hjá þeim sem eru í aldurshópnum 80-95 ára. Þessi könnun tók bara til sjúkrahúskostnaðar en ekki heildar kostnað vegna heilbrigðisþjónustu en engu að síður eru niðurstöðurnar þær að seinustu ár ævinnar hafi meiri áhrif á heilbrigðiskostnaðinn frekar en breytt aldursamsetning.

Häkkinen o.fl. (2008) sem rannsökuðu finnsk gögn, komust að svipaðri niðurstöðu og Seshamani og Gray (2004). Þar jukust útgjöldin með auknum aldri, en aukningin væri ekki eins mikil og tengslin ekki eins skýr eins og yfirleitt væri gert ráð fyrir í einföldum líkönum. Häkkinen o.fl. (2008) skoðuðu um 40% af finnum eldri en 65 ára eða 285.317 manns og fylgdu þeim frá 1997 til 2002. Hópnum skiptu þeir í tvennt, þá sem þurftu á langtímameðferð að halda, það eru þeir sem þurftu að vera inni á heilbrigðisstofnun lengur en 3 mánuði og þá sem þurftu ekki á langtímameðferð. Hlutfall þeirra sem þurfti langtímameðferð var 7% en engu að síður voru þeir með 55% af heildarkostnaðinum. Einnig kemur fram að konur í langtímameðferð kosti 7-11% meira en karlar.

Ef miðað er við þá sem eru ekki í langtímameðferð þá var 65 ára einstaklingur sem dó árið 1999 6,6 sinnum dýrari en 65 ára einstaklingur sem lifði. Þessi munur minnkaði með auknum aldri og ef 90 ára einstaklingur dó 1999 þá kostaði hann einungis um 2,5 sinnum meira en 90 ára einstaklingur sem lifði. Einnig komust Häkkinen o.fl. (2008) að því að lyfjakostnaðurinn vex með aldri fram til áttæðs en eftir það minnkar hann aftur.

Häkkinen o.fl. (2008) gerðu einnig þrjár mismunandi spár fyrir útgjöld til heilbrigðisþjónustu fyrir 65 ára og eldri til árunum 2016 og 2036. Eina með einfaldri nálgun útfrá mannfjöldaspa og breytingu á aldursamsetningu, aðra þar sem gengið var útfrá skiptingu í langtímameðferð og ekki langtímameðferð með kostnað mestan seinustu ár ævinnar og svo þriðju spána þar sem líkum á að þurfa langtímameðferð var seinkað um 3 ár.

Samkvæmt þessum spám jukust útgjöldin frá 2,3% að meðaltali á ári til 2036, 1,9% á ári miðað við aðra spána og að meðaltali 1,6% á ári miðað við seinkun á líkum á langtímameðferð. Miðað við heildarútgjöld á árinu 2036 þá er 22% munur frá hærri spánni til þeirrar lægstu. Að lokum eru helstu

niðurstöður hjá Häkkinen o.fl. (2008) að aukin áhersla á langtímameðferðir og lyf muni hafa meiri áhrif á heilbrigðisútgjöld framtíðarinnar frekar en aldur og kyn eingöngu. Segja þeir að framtíðarútgjöld séu líklega meira háð þeirri heilbrigðisstefnu sem er framfylgt frekar en aldurssamsetningu ásamt aldurs og kynjahlutfalli þjóðarinnar.

Hér að framan hefur komið fram að það er seinustu ævidagarnir sem kosta mest og því muni heilbrigðiskostnaðurinn ekki aukast með sama hætti og fjöldi eldra fólks í framtíðinni. Gandjour (2009) rannsakaði gögn frá Yang, Norton og Stearns (2003). Gandjour (2009) bendir á að þó kostnaðurinn muni ekki aukast með sama hætti og fjöldi eldri borgara, þá mun aukinn lífaldur og þar með aukinn tíðni öldrunarsjúkdóma auka kostnaðinn á móti. Aukin tíðni öldrunarsjúkdóma mun koma í veg fyrir að heilbrigðiskostnaður minnki og muni jafnvel auka kostnaðinn.

Á Íslandi hafa til dæmis Sólveig F. Jóhannsdóttir og Tryggvi Þór Herbertsson (2002) og svo Axel Hall og Sólveig F. Jóhannsdóttir (2003) spáð fyrir um þróun heilbrigðisútgjalda til 2050. Þar er vaxtarlíkan Mayhew (2000) notað til að framreikna heilbrigðisútgjöldin. Útreikningar sem byggðir eru á því líkani eru frekar næmir fyrir mannfjöldaþróun og því er óvissan í spánum nokkur. Kemur það fram hjá þeim að þrýstingur á heilbrigðisútgjöld í framtíðinni muni fyrst og fremst verða vegna öldrunar þjóðarinnar.

HEILBRIGÐISÚTGJÖLD OG SJÚKDÓMAR

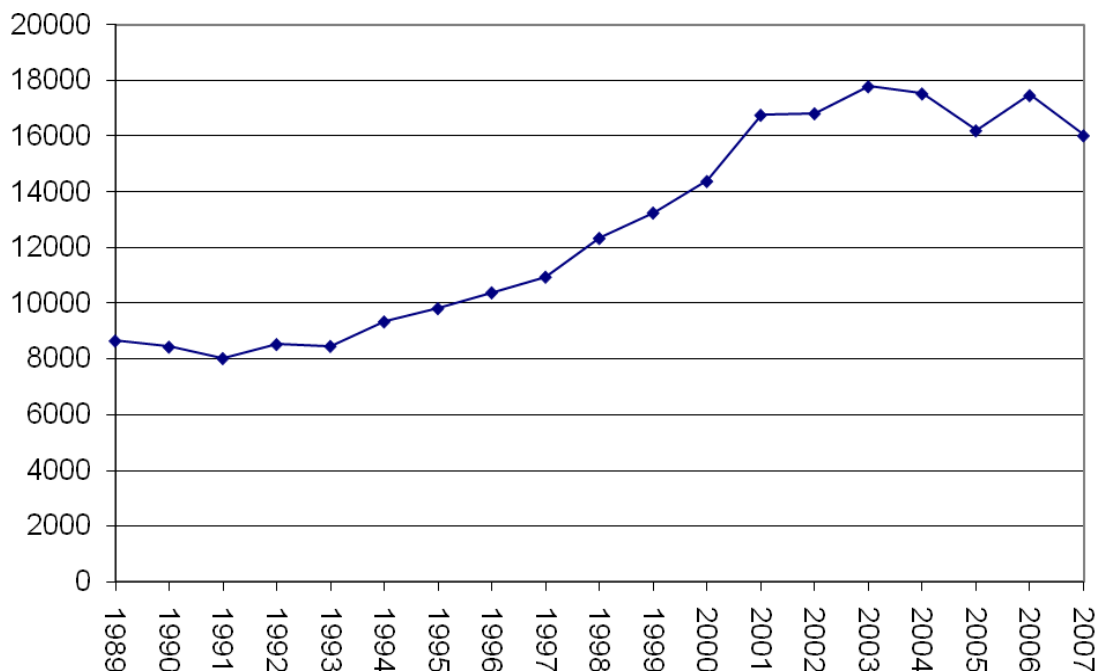
Hér að framan hefur verið einblínt nokkuð á hvaða áhrif breytt aldurssamsetning hefur á heilbrigðisútgjöld og fókusinn verið nokkuð mikið á aldurshópinum 65 ára og eldri. Almenn heilsufarsástand þjóðarinnar mun einnig hafa veruleg áhrif á heilbrigðiskostnað framtíðarinnar. Tíðni offitu, sykursýki, hjarta- og æðarsjúkdóma, þunglyndis, alzheimer og krabbameina mun vega þungt á komandi árum. Fyrirbyggjandi aðgerðir og hvernig þessir sjúkdómar verða meðhöndlaðir skiptir einnig máli. Hér er ekki ætlunin að fara í það hvernig þessir sjúkdómar og meðferðir við þeim munu þróast í framtíðinni. Í spám fyrir um heildar heilbrigðisútgjöld í framtíðinni virðast þessir sjúkdómar ekki hafa verið kerfisbundið teknir með. Hinsvegar hafa verið gerðar spár um framtíðar tíðni og kostnað hvern og eins sjúkdóms fyrir sig.

Frá árinu 1954 hefur Krabbameinsfélag Íslands skráð skipulega öll tilfelli krabbameina. Frá því að þessar skráningar hófust hefur fjölda krabbameina á 100.000 íbúa fjölgað um rúmt eitt prósent á ári og virðist sú þróun ætla að halda áfram. Miðað við meðaltal áranna 2002 til 2006 þá eru 1277 einstaklingar á Íslandi sem greinast með krabbamein á ári, næstum jafnmargar konur og karlar (Krabbameinsskrá 2009). Samkvæmt Guðrúnu Agnarsdóttir (2007) þá gæti kostnaðurinn vegna krabbameina tvöfaldast frá 2004 til 2015. Kostnaðaraukningin verður mest vegna aukins lyfjakostnaðar og aukinnar göngudeildarþjónustu.

Í bókinni Holdafar hagfræðileg úttekt, (Tinna Laufey Ásgeirsdóttir 2007) þar sem fjallað er um holdafar Íslendinga kemur fram að breytingar á holdafari Íslendinga muni auka heilbrigðiskostnað svo um munar haldi þróun undanfarinna ára áfram.

Við meðhöndlun margra sjúkdóma er notað mikið af dýrum lyfjum og er lyfjakostnaður mjög stór þáttur í heilbrigðisútgjöldum. Frá 1989 til 2007 hefur söluverðmæti lyfja aukist frá 8.652 milljónum í 16.022 milljónir á verðlagi ársins 2007, eða um 7,2% aukning á ári frá 1989 (Hagstofa Íslands, 2009c). Eins og sjá má á mynd 2 þá var vöxturinn mestur á árunum 1993 til 2001. Á árunum 2001 til 2007 hefur kostnaðurinn verið nokkuð stöðugur miðað við verðlag árið 2007. Lyfjamarkaðurinn er mjög sérstakur þar sem um hann gilda flóknar reglur (Samkeppniseftirlitið, 2008), hámarksverð fyrir

lyfseðilskyld lyf er ákvarðað af lyfjagreiðslunefnd. Það ásamt tilkomu nýrra lyfja gerir það mjög erfitt að spá fyrir um lyfjakostnað.



Mynd 2: Söluverðmæti lyfja 1989-2007 á verðlagi ársins 2007. Heimild Hagstofa Íslands (2009c).

NIÐURSTÖÐUR OG UMRÆÐA

Með hækkandi aldri landsmanna og auknu hlutfalli eldri borgara á komandi árum munu heilbrigðisútgjöld óhjákvæmilega aukast í framtíðinni. Margar rannsóknir sýna að mesti kostnaður kemur seinustu eitt til tvö ár ævinnar, því munu útgjöldin væntanlega ekki aukast í sama hlutfalli og fjöldi eldri borgara. En lengri ævilengd með aukinni tíðni ýmissa sjúkdóma gæti haft þau áhrif að kostnaður aukist og þegar á heildina verður litið þá muni útgjöldin til heilbrigðismála aukast meira en hlutfall eldri borgara (Gandjour, 2009).

Vissulega er aldursamsetning þjóðarinnar að breytast og mun það hafa veruleg áhrif á heilbrigðisútgjöldin en að auki hafa lifnaðarhættir þjóðarinnar áhrif. Breyttum lifnaðarháttum geta fylgt nýir sjúkdómar. Tíðni ýmissa lífstílstengdra sjúkdóma er að aukast og þar með kostnaðurinn þeim tengdum. Hvernig þessir sjúkdómar verða meðhöndlaðir og eða fyrirbyggðir í framtíðinni mun vega þungt í útgjöldunum. Hér hefur heldur ekki verið minnst á hvað tækni framfarir geta haft í för með sér, bæði til sparnaðar og kostnaðarauka. Með nýrri tækni verður líka hugsanlega hægt að meðhöndla sjúkdóma sem ekki hafa verið meðhöndlaðir áður. Dæmi um dýrar meðferðir sem ekki voru framkvæmanlegar fyrir ekki svo löngu síðan eru hjartaágræðslur eða meðhöndlun sjúkdómsins MS með lyfinu Tysabri. Það hvað sjúkdómar munu herja á þjóðina á komandi árum og kostnaður þeim tengdum gæti því haft meiri áhrif á heilbrigðisútgjöld í framtíðinni en aldur og aldursamsetning.

Það að spá fyrir um heilbrigðisútgjöld framtíðarinnar er vandasamt. Ekki er nóg að líta á fólksfjölgun og aldursamsetningu eina saman. Taka þarf tillit til annarra þátta, eins og til dæmis dánartíma, tíðni

sjúkdóma og meðhöndlun þeirra. Frekari rannsóknir og gagnaöflun ásamt þróun góðra líkana mun gera það að verkum að hægt verður spá fyrir um heilbrigðisútgjöld á næstu árum og áratugum með nokkurri vissu.

HEIMILDIR

- Axel Hall og Sólveig F. Jóhannsdóttir. (2003). *Fjármögnun og rekstur heilbrigðisþjónustu*. Reykjavík: Hagfræðistofnun Háskóla Íslands.
- Hagstofa Íslands (2009a). *Mannfjöldaspá*. Sótt 15. mars 2009 af <http://www.hagstofa.is/Hagtolur/Mannfjoldi/Framreikningur-mannfjoldans>.
- Hagstofa Íslands (2009b). *Mannfjöldi eftir kyni og aldri 1841-2009*. Sótt 15. mars 2009 af <http://www.hagstofa.is/Hagtolur/Mannfjoldi/Yfirlit>.
- Hagstofa Íslands (2009c). *Notkun og söluverðmæti lyfja 1989-2007*. Sótt 13. apríl 2009 af <http://www.hagstofa.is/Hagtolur/Heilbrigdis,-felags-og-domsmal/Lyf>.
- Hagstofa Íslands (2009d). *Útgjöld hins opinbera eftir hagrænni flokkun og málaflokkum 1998-2007*. Sótt 15. mars 2009 af <http://www.hagstofa.is/Hagtolur/Thjodhagsreikningar/Fjarmal-hins-opinbera>.
- Häkkinen, U., Martikainen, P., Noro, A., Nihtilä, E. og Peltola, M. (2008). Aging, health expenditure, proximity to death, and income in Finland. *Health Economics, Policy and Law*, 3(2), 165-195.
- Hodgson, T. A., og Cohen, A. J. (1999). Medical Expenditures for Major Diseases, 1995. *Health Care Financing Review*. 21 (Winter): 119-127.
- Gandjour, A. (2009). Aging diseases – do they prevent preventive health care from saving costs?. *Health Economics*, 18:335-365.
- Guðrún Agnarsdóttir. (2007). Kostnaðurinn gæti tvöfaldast á næstu tíu árum. Heilbrigðismál tímarit krabbameinsfélagsins. 2, bls. 34.
- Krabbameinsskrá. (2009). *Tölfræði og gröf*. Sótt 13. apríl 2009 af <http://www.krabbameinsskra.is/index.jsp?icd=C00-C96>.
- Mayhew, Lesley (2000). *Health and Elderly Care Expenditure in an Aging World*. IIASA Research Reports nr. 00-21.
- OECD (2006). 'Projecting OECD health and long-term expenditures: what are the main drivers?', Economic Department Working Paper No.47.
- Samkeppniseftirlitið. (2008). *Öflug uppbygging, Opnun markaða og efling atvinnustarfsemi (Skýrsla nr. 2/2008)*. Reykjavík.
- Seshamani, M og Gray, A. (2002). The impact of ageing on expenditures in the National Health Service. *Age and Ageing*. 31(4), 287- 294.
- Seshamani, M. og Gray, A. (2004). A longitudinal study of the effects of age and time to death on hospital costs, *Journal of Health Economics*, 23: 217-2350.
- Sólveig F. Jóhannsdóttir og Tryggvi Þór Herbertsson. (2002). Framreikningar heilbrigðisútgjalda. *Fjármálatíðindi* 49(1), bls. 30-41.
- Stearns, S.C., og Norton, E.C. (2004). Time to include time to death? The future of health care expenditure? *Health Economics*. 13(4): 315-327.

- Tinna Laufey Ásgeirsdóttir. (2007). Holdafar, hagfræðileg greining. Reykjavík: Lýðheilsustöð.
- Werblow, A., Felder, S. og Zweifel, P. (2007), Population aging and health care expenditure: a school of ‘red herrings’, *Health Economics*, 16: 1109–1126.
- Yang, Z., Norton, E.C., og Stearns, S.C. (2003), Longevity and health care expenditures: the real reasons older people spend more, *Journal of Gerontology*, 58: S2–S10.
- Zweifel, P., Felder, S. og Meiers, M. (1999), Aging of population and health care expenditure: a red herring?, *Health Economics*, 8(6): 485–496.
- Zweifel, P., Felder, S. og Werblow, A. (2004), Population aging and health care expenditure: new evidence on the ‘red herring’, *Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practices*, 29(4): 653–667.

ÞÁTTAGREINING DOCS ÚT FRÁ ÞEKKINGARSTJÓRNUN

Guðmundur Á. Skarphéðinsson, Cand. Psych. Háskóli Íslands
Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent, Háskóli Íslands
Þórhallur Guðlaugsson, dósent, Háskóli Íslands

ÚTDRÁTTUR

Þekking er oft talin vera mikilvægasta auðlind fyrirtækja og einn mikilvægasti þátturinn þegar kemur að samkeppnishæfni skipulagsheilda. Markmið þessarar rannsóknar er að draga fram þau atriði úr könnun Denison um fyrirtækjamenningu sem tengjast þekkingarstjórnun og búa til mælitæki sem annaðhvort er hægt að nota sjálfstætt til þess að meta stöðu þekkingarstjórnunar innan fyrirtækja eða draga út úr niðurstöðum þegar Denison listinn er notaður. Byggt er á gagnasafni sem samanstendur af svörum 415 starfsmanna úr 7 ólíkum fyrirtækjum hér á landi. Niðurstöður benda til þess að hægt sé að þróa þekkingarstjórnunarkvarða með atriðum úr Denison listanum. Kvarðinn hefur tengsl við frammistöðuþætti á borð við aukningu í sölu, gæði vara og þjónustu, arðsemi, ánægju starfsmanna og ánægju viðskiptavina. Rannsóknarefni í kjölfar þessarar rannsóknar væri að kanna réttmæti kvarðans til að mynda með því að leggja hann fyrir hjá fyrirtækjum og meta einnig með eiginlegum og meginlegum rannsóknum hvernig þekkingarstjórnun er háttað.

INNGANGUR

Markmið þessara rannsóknar er tvíþætt. Annars vegar að kanna hvort hægt sé að búa til mælitæki sem leggur mat á þekkingarstjórnun og hins vegar að kanna tengsl þess kvarða við algengar árangursbreytur. Byggt er á gagnasafni sem samanstendur af svörum 415 starfsmanna úr 7 fyrirtækjum hér á landi.

Í fyrsta kafla er fjallað um þekkingarstjórnun, viðfangsefnið skilgreint og dregnar fram helstu kenningar og skilgreiningar á því. Þá er fjallað um mælitæki Denison en rannsóknin byggir á gögnum sem safnað hefur verið með þeirri aðferð en aðferðin gengur gjarnan undir nafninu DOCS. Því líkani er skipt upp í fjórar víddir en engin ein þeirra fjallar sérstaklega um stjórnun þekkingar. Því næst er fjallað um þau atriði úr könnun Denison sem tengjast þekkingarstjórnun og að lokum er gerð grein fyrir niðurstöðum þáttagreiningar á gögnunum og sett fram drög að mælitæki sem nýst getur við að mæla stjórnun þekkingar.

Þekking er einn mikilvægasti þátturinn þegar kemur að samkeppnishæfni skipulagsheilda og hún gjarnan talin vera ein mikilvægasta auðlind fyrirtækja og stofnana. Því væri nokkur ávinningur af því ef hægt væri að þróa mælitæki sem mælir þekkingarstjórnun sérstaklega í stað þess að þurfa að leggja fyrir mun lengri spurningalista eins og Denison listann.

ÞEKINGARSTJÓRNUN

Hugtakið þekking og þekkingarstjórnun hefur fengið aukna athygli innan stjórnunarfræðanna síðustu 20 ár. Þekking er oft talin vera mikilvægasta auðlind fyrirtækja og einn mikilvægasti þátturinn þegar kemur að samkeppnishæfni skipulagsheilda (Sanchez, 1997). Menn greinir ekki í sjálfu sér á um mikilvægi þekkingar en hugmyndin um stjórnun þekkingar hefur til þessa ekki verið í takt við hefðbundnar stjórnunarkenningar. Eitt helsta verkefni stjórnenda í bráð og lengd verður að finna leiðir til að stjórna þekkingunni sem starfsmenn búa yfir, laða það besta fram úr mannauðnum svo skipulagsheildir ná árangri. Viðfangsefnið er að breyta þekkingu í verðmæti og til að ná því markmiði verða skipulagsheildir að skapa farveg eða menningu sem fósstrar þekkingu.

Peter F. Drucker (1969) fjallaði um þekkingarstarfsmanninn og seinna um áherslur og mikilvægi þekkingar og þekkingarþjóðfélagsins (Drucker, 1992). Skilgreina má þekkingu sem safn af reynslu einstaklinga, gildum og viðmiðum, upplýsingum og innsæi sem leggur einstaklingum til ákveðinn ramma til að meta nýja reynslu og fella upplýsingar inn í. Í skipulagsheildum liggur þekkingin ekki aðeins í skjólum heldur einnig í starfsaðferðum, hagnýtri verkunnáttu starfsmanna, verklagi, ferlum, venjum og siðum (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004; Davenport og Prusak, 1998; Brooking, 1999).

Þekking getur ýmist verið ljós (explicit) eða leynd (tacit). Efnafræðingurinn og heimspekingurinn Michael Polanyi (2009) fjallar um leynda þekkingu á þá lund að við vitum meira en við getum sagt, það er ekki hægt að segja frá leyndri þekkingu eða lýsa, heldur frekar sýna fram á eða herma eftir. Nonaka (1991 og 1999) og Nonaka og Takeuchi (1995) fjalla um þessa aðgreiningu eða greinarmun þekkingar. Ljósá þekkingin er þekking sem hægt er að mæla, flokka, greina, safna saman og geyma t.d. í gagnagrunnum. Slíka þekkingu er hægt að tjá á formlegan hátt með því að nota kerfi tákna, og er því auðveldlega hægt að skiptast á og dreifa. Ljós þekking er á formi bóka og skjala, gagnagrunna og handbóka. Ljós þekking er bundið við það sem er sjáanlegt, þess vegna er stjórnun ljósrar þekkingar ekkert annað en stjórnun upplýsinga og ferla. Leynda þekkingin er þekking sem er í eðli sínu óskýr eða óformuð. Leynda þekkingin á rætur sínar að rekja til aðgerða, reynslu og þátttöku í ákveðnu samhengi. Það er erfitt að skrá hana í smáatriðum og henni er erfitt að dreifa og erfitt að koma höndum yfir. Leynda þekkingin er bundin við einstaklinga og því má halda því fram að stjórnun leyndrar þekkingar sé ekkert annað en stjórnun mannauðs (Nonaka, 1999). Nonaka hélt því fram að þessi tvo form þekkingar, leynd og ljós, hafi verið í umræðunni allt frá blómatíma grísku heimspekinganna og heldur hann því fram að Vesturlandabúar hafi lagt aðal áherslu á ljósa þekkinguna á meðan Austurlandabúar hafa lagt mestu áhersluna á leynda þekkingu, verkþekkingu og hæfni.

Þekkingarsköpunin á sér stað við samspil eða víxlverkun leyndrar og ljósrar þekkingar sem leiðir til sköpunar nýrrar þekkingar, nokkurs konar umbreytingarferli þekkingar. Umbreytingarferlið skiptist í fjögur stig. Fyrst er það félagsmótun (*socialization*) þar sem miðlun á sér stað og þar með nokkurs konar umbreyting leyndrar þekkingar aftur í leynda þekkingu t.d. þegar starfsmaður deilir leyndri þekkingu sinni með öðrum starfsmanni. Næsta stig er ytri þekking eða úthverfing (*externalization*) þar sem leyndri þekkingu er umbreytt í ljósa t.d. þegar reynsla og hæfni starfsmanna umbreytist yfir í eitthvað sem allir starfsmenn sjá og skynja s.s. myndlíkingar, líkön, skjöl, hugtök eða tilgátur. Þriðja stigið er samsetning eða samtvinning (*combination*) þar sem ljósri þekkingu er umbreytt í ljósa þekkingu t.d. þegar starfsmenn safna þekkingu frá ólíkum deildum skipulagsheilda og miðla til annarra á kerfisbundinn t.d. með upplýsingatækni og byggja þannig upp þekkingarkerfi. Síðasti umbreytingarþátturinn er innri þekking eða innhverfing (*internalization*) sem felst í því að ljós þekking er færð yfir eða umbreytt í leynda þekkingu. Í þessu felst m.a. að læra af reynslunni þar sem lærdómur af nýrri reynslu skapar nýja þekkingu sem einstaklingar gera að sinni og verður þannig leynd (Nonaka, 1991; Nonaka og Takeuchi, 1995).

Skipulagsheildir hafa í seinni tíð skilgreint sig sem þekkingarfyrirtæki með tilliti til þekkingar og nota hina sértæku leyndu þekkingu til að ná ákveðinni sérstöðu á markaði og þar með samkeppnisyfirburðum. Þessi leynda þekking er sértæk og skipulagsheildum einstök og afar erfitt fyrir samkeppnisaðila að ná höndum yfir og herma eftir (Runólfur Smári Steinþórsson og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2001). Þekkingarstjórnun er ætlað að þróa kerfi sem ýtir undir sköpun og miðlun þekkingar. Þekkingarstjórnun er ætlað vera verkfærakista stjórnenda til að safna saman ýmsum þekkingarbrotum og koma þeim í ákveðinn farveg sem nýtist skipulagsheildinni við athafnir og ákvarðanir. Þekkingarstjórnun er því ákveðið ferli sem skipulagsheildir ganga í gegnum til að skapa þekkingu, umbreyta þekkingu í nýja hegðun og viðhalda þekkingu. Runólfur Smári Steinþórsson (2000) skilgreinir þekkingarstjórnun þannig að „Þekkingarstjórnun sjálf er síðan það ferli sem sér síðan til þess að þær upplýsingar, sá skilningur og sú þekking sem nauðsynleg er til að leysa úr þeim viðfangsefnum rekstrarins sem við er að glíma séu til staðar í réttu magni á réttum tíma“ (Runólfur Smári Steinþórsson, 2000; 2). Ingi Rúnar (2004) greinir frá því að flestar skilgreiningar á þekkingarstjórnun nái yfir sköpun þekkingar, varðveislu hennar, miðlun til starfsmanna og hagnýtingu hennar í þeim tilgangi að hjálpa skipulagsheildum að öðlast samkeppnisforskot. Þekkingarstjórnun snýr því að þeim möguleika skipulagsheildarinnar til að hagnýta þekkinguna með því að skapa þekkingu og búa til nýjar lausnir á grundvelli fyrirbyggjandi þekkingar með samveru, samhæfingu, samþættingu og samtengingu (Grant, 1999; Runólfur Smári Steinþórsson og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2001).

DENISON MÆLITÆKIÐ

Sú aðferð við að mæla fyrirtækjamenningu sem kennd er við Denison byggir á rannsóknum Denisons (1982, 1984 og 1990) og Denison og Spreitzer (1991). Aðferðin var svo nánar þróuð og útfærð í rannsókn Denisons og Mishra (1995). Útgangspunktur aðferðarinnar er að tengja saman tiltekna hegðunarvíddir við árangur og frammistöðu (sjá Denison, Hooijeberg og Quinn, 1995, Juechter, Fisher og Denison og Mishra, 1998, Fisher og Alford, 2000, Fisher, 2000 og Denison, 2000) og hefur hún verið notuð í nokkrum alþjóðlegum rannsóknum við mismunandi aðstæður (sjá Denison, Haaland og Goelzer, 2003, Fey og Denison, 2003, Buchel og Denison, 2003, Denison, Haaland og Goelzer, 2003, Denison, Lief og Ward, 2004 og Mobley, Wang og Fang, 2005).

Rannsóknir Denisons (1982, 1984) sýndu að frammistaða 34 fyrirtækja fór mjög mikið eftir því hvernig þau komu út þegar lagt var mat á tiltekna hegðunarþætti. Síðar var þessi gagnagrunnur stækkaður upp í 765 fyrirtæki (Denisons og Mishra, 1995) og hefur hann stækkað jafnt og þétt frá þeim tíma (Mobley, Wang og Fang, 2005). Í niðurstöðum þessara rannsókna kemur fram að ákveðin menningareinkenni (*cultural traits*), þ.e. aðlögunarhæfni (*adaptability*), hlutverk og stefna (*mission*), þátttaka og aðild (*involvement*) og samkvæmni og stöðugleiki (*consistency*) höfðu marktæk áhrif á frammistöðu fyrirtækjanna. Sú frammistaða sem metin var er vöxtur sölu (*sales growth*), arðsemi eiginfjár (*return on assets, ROA*), gæði (*quality*), hagnaður (*profits*), starfsánægja (*employee satisfaction*), ánægja viðskiptavina (*customer satisfaction*) og heildarframmistaða (*overall performance*). Sterk fylgni er á milli víddanna hlutverk/stefna og samkvæmni/stöðugleiki við hagnað, sterk fylgni er á milli víddanna þátttaka/aðild og aðlögunarhæfni við nýsköpun og víddirnar aðlögunarhæfni og hlutverk/stefna spá sterkt fyrir um vöxt í sölu. Þá hafa Denison, Haaland og Neale (2002) sýnt fram á tengsl menningarvíddanna við ánægju viðskiptavina.

Fyrsta víddin, aðlögunarhæfni, leggur mat á getu fyrirtækisins til að aðlaga sig hratt að þeim breytingum sem eiga sér stað í umhverfi fyrirtækisins, þar með talið þarfir viðskiptavina og markaðsumhverfið. Fyrirtæki sem eru sterk á þessu sviði eru drifin áfram af þörfum viðskiptavina, eru tilbúin til að taka áhættu og læra af mistökum sínum (Nadler, 1988 og Senge, 1990). Þessi

fyrirtæki fylgja einnig markaðsáherslu í stefnu sinni og hafa ríka markaðshneigð (Kohli og Jaworsky, 1990; Jaworsky og Kohli, 1993 og Narver og Slater, 1990). Kohli og Jaworsky (1990) skilgreina markaðshneigð sem víðtæka þekkingaröflum á breytingum í umhverfinu, miðlun þessarar þekkingar innan fyrirtækisins og að hegðun fyrirtækisins taki mið af þessari nýju þekkingu. Narver og Slater (1990) og Narver, Slater og Tietje (1998) skilgreina markaðshneigð hins vegar sem fyrirtækjamenningu sem einkennist af því að allir starfsmenn fyrirtækisins séu skuldbundnir til að veita viðskiptavininum sem mestan ávinning af viðskiptum og samskiptum sínum við fyrirtækið. Undirvíddir eru breytingar (*creating change*), áhersla á þarfir viðskiptavina (*customer focus*) og lærdómur (*organizational learning*).

Önnur víddin, hlutverk og stefna, gengur út á það að fyrirtæki sem sýna yfirburðar árangur hafa skýra mynd af tilgangi sínum sem og framtíðarsýn (Hamel og Prahalad, 1984; Mintzberg, 1987). Þessi vídd leggur m.a. mat á það hvort fyrirtækið þjáist af skammtímahyggju eða er vel undirbúið og hefur markað sér skýra stefnu með markvissri aðgerðaráætlun (Denison og Mishra, 1995). Undirvíddir eru framtíðarsýn (*vision*), skýr og markviss stefna (*strategic direction and intent*) og markmið (*goals and objectives*).

Þriðja víddin, þátttaka og aðild, tengist fyrst og fremst því viðfangsefni að byggja upp hæfni, getu, hluttekningu og ábyrgðartilfinningu meðal starfsmanna. Fyrirtæki sem ná árangri veita starfsfólki sínu umboð til athafna, leggja áherslu á teymisvinnu og byggja upp þekkingu og færni meðal starfsfólks á öllum stigum (Lawler, 1996). Stjórnendur og annað starfsfólk sýnir vinnu sinni tryggð og lítur svo á að það sé hluti af skipulagsheildinni. Undirvíddir eru frelsi til athafna (*empowerment*), áhersla á teymisvinnu (*team orientation*) og þróun mannauðs og færni (*capability development*).

Fjórdá víddin, samkvæmni og stöðugleiki, leggur mat á það hvort til staðar sé sterk menning og ríkar hefðir innan fyrirtækisins. Fyrirtæki sem sýna árangur eru stöðug og með innra skipulag sem er vel samhæft og samþætt (Davenport, 1993 og Saffold, 1988). Hegðun fyrirtækisins byggir á sterkum grunngildum og stjórnendur og aðrir starfsmenn eru þjálfaðir í að ná samkomulagi jafnvel þegar um andstæða hagsmuni er að ræða. Þess konar stöðuleiki stuðlar að jafnvægi og samkvæmni sem byggir á samskonar hugmyndum, aga og tryggð við skipulagsheildina. Undirvíddir eru gildi (*core values*), samkomulag (*agreement*) og samhæfing og samþætting (*coordination & integration*).

Eins og áður segir eru víddirnar fjórar þar sem hverri þeirra er skipt upp í þrjár undirvíddir. Notaður er spurningalisti til að leggja mat á víddirnar og eru notaðar fimm spurningar fyrir hverja undirvídd, alls 60 spurningar. Stuðst er við 5-stiga Likert kvarða þar sem 1 stendur fyrir mjög ósammála og 5 fyrir mjög sammála. Í nokkrum tilvikum eru spurningar settar fram með öfugum formerkjum og er þá tölugildunum snúið við í úrvinnslu. Niðurstöðurnar eru reiknaðar sem stuðlar sem bornir eru saman við niðurstöður úr gagnagrunni Denisons og félaga.

Aðferð Denison gengur út á það að skoða áhrif fyrirtækjamenningar á árangur eða skilvirkni fyrirtækjanna. Því er alla jafna lagt mat á árangur þegar fyrirtækjamenningin er könnuð. Eru svarendur þá beðnir um að leggja mat á nokkra árangursvísa og segja til um hversu vel eða illa fyrirtækið stendur sig í samanburði við önnur fyrirtæki á markaðnum. Þessi aðferð við að leggja mat á frammistöðu hefur þann augljósa veikleika að hún byggir á viðhorfi þeirra sem svara. Hér er því frekar verið að leggja mat á viðhorf svarenda til frammistöðu fremur en á frammistöðuna sjálfa. Ekkert er því til fyrirstöðu að afla samtímis upplýsinga um einstaka árangursvísa s.s. um hagnað, ánægju starfsmanna, ánægju viðskiptavina eða frammistöðu í nýsköpun.

MAT Á ÞEKINGARSTJÓRNUN

Eins og áður sagði er markmið rannsóknarinnar að draga fram þau atriði úr könnun Denison um fyrirtækjameningu sem tengjast þekkingarstjórnun og búa til mælitæki sem annaðhvort er hægt að nota sjálfstætt til þess að meta stöðu þekkingarstjórnunar innan fyrirtækja eða draga út úr niðurstöðum þegar Denison listinn er notaður.

Þekkingarstjórnun snýst um að skapa, miðla og nýta þekkingu til þess að öðlast samkeppnisforskot (Grant, 1996; Hamel og Prahalad, 1989; Nonaka, 1991). Einnig má nefna að gert hefur verið líkan af víddum sem snerta þekkingarstjórnun en gert er ráð fyrir að víddirnar hafa víxlverkandi áhrif en þær eru menning, stefnumótun, kerfi og tækni og loks lærdómur innan fyrirtækja (Jashapara, 2004). Því er álitid að menning sé mikilvægur þáttur þekkingarstjórnunar og því mikilvægt að skapa þannig umhverfi innan fyrirtækja sem hvetur starfsmenn til þess að skapa, miðla og nýta þekkingu innan fyrirtækja (O'Dell og Grayson, 1998; Nonaka og Konno, 1998; Nonaka og Takeuchi, 1995).

Ástæða þess að mæla þekkingarstjórnun er að hún gegnir veigamiklu hlutverki í uppbyggingu samkeppnisyfirburða fyrirtækja á markaði. Búið er að rannsaka gögn sem byggja á könnun Denison talsvert hér á landi (Sjá Adrianus Philip Schalk, 2008; Erlu Maríu Árnadóttur, 2008; Lenu Heimisdóttur, 2008). Til er gagnasafn sem samanstendur af svörum 415 starfsmanna úr 7 ólíkum fyrirtækjum hér á landi og er það gagnasafn notað í þessari vinnu. Nokkur ávinningur væri af því ef hægt yrði að þróa mælitæki sem mælir þekkingarstjórnun sérstaklega í stað þess að þurfa að leggja fyrir mun lengri spurningalista sem Denison listinn er.

Í töflu 1. má sjá þætti þekkingarstjórnunar og dæmi um atriði sem stuðst var við þegar atriði á Denison listanum voru metin.

Tafla 1: Þættir þekkingarstjórnunar og dæmi um atriði sem nýtt voru úr Denison

Þættir	Atriði
Þekkingarsköpun	Upplýsingar frá viðskiptavinum Uppbygging á hæfni starfsmanna Endurnýjun starfsaðferða eða starfsferla Nýsköpun og áhætta Læra af mistökum
Þekkingarmiðlun	Sameiginleg sýn starfsmanna Reynslumiklir starfsmenn handleiða nýjum starfsmönnum
Þekkingarnýting	Ákvarðanatataka með réttum upplýsingum Nýting þekkingar við stefnumótun

Annað markmið rannsóknarinnar var að kanna tengsl atriða sem hugsanlega meta þekkingarstjórnun innan fyrirtækja við árangur fyrirtækja. Mælingar á árangri eru hluti af Denison listanum þar sem starfsmenn eru spurðir spurninga um hagnað fyrirtækis, starfsánægju, frammistöðu fyrirtækis og annað þessháttar. Þetta er því einnig kannað í þessari rannsókn.

ÞÁTTAGREINING DOCS ÚT FRÁ ÞEKINGARSTJÓRNUN

Í töflu 2 má sjá þau 12 atriði sem talin voru tengjast þekkingarstjórnun. Fimm atriði virtust tengjast þekkingarsköpun á borð við að hvetja til nýsköpunar og áreðni, að taka ábendingar viðskiptavina til

greina, læra af mistökum og fjárfesta í hæfni starfsfólks. Þrjú atriði virtust tengjast þekkingarmiðlun og snerust um að miðla upplýsingum, hafa svipaða sýn á hlutina og að deildir eða svið viti um framkvæmdir í öðrum deildum eða sviðum. Loks virtust fjögur atriði tengjast þekkingarnýtingu og snerust til dæmis um að taka ákvarðanir eftir bestu upplýsingum, nota hæfni sem lið í að öðlast samkeppnisforskot og taka upp bætтар starfsaðferðir.

Tafla 2: Atriði úr könnun Denison sem tengjast þekkingarstjórnun.

Nr.		Undirþáttur	Yfirþáttur	Þekkingarþættir
2	Ákvarðanir eru að jafnaði teknar á því stjórnstigi þar sem bestu upplýsingarnar eru til staðar.	Frelsi til athafna	Þátttaka	Þekkingarnýting
3	Upplýsingum er miðlað þannig að allir hafa aðgang að þeim upplýsingum sem þeir þarfnast á hverjum tíma.	Frelsi til athafna	Þátttaka	Þekkingarmiðlun
13	Stöðugt er fjárfest í aukinni þekkingu og færni starfsfólks.	Uppbygging á hæfni	Þátttaka	Þekkingarsköpun
14	Lítið er á hæfni fólks sem mikilvægan þátt í að tryggja samkeppnisforskot.	Uppbygging á hæfni	Þátttaka	Þekkingarnýting
15	Oft koma upp vandamál vegna þess að við höfum ekki þá færni sem nauðsynleg er til að takast á við verkefni.	Uppbygging á hæfni	Þátttaka	Þekkingarnýting
27	Fólk úr mismunandi starfseiningum fyrirtækisins hefur svipaða sýn á hlutina.	Samhæfing og samþætting	Samræmi	Þekkingarmiðlun
33	Stöðugt er verið að taka upp nýjar og bætтар starfsaðferðir.	Framkvæmd breytinga	Aðlögunarhæfni	Þekkingarnýting
36	Tillögur og ábendingar frá viðskiptavinum leiða oft til breytinga.	Áhersla á viðskiptavinum	Aðlögunarhæfni	Þekkingarsköpun
41	Við lítum á mistök sem tækifæri til að læra af og gera úrbætur.	Lærdómur fyrirtækja	Aðlögunarhæfni	Þekkingarsköpun
42	Hvatt er til og umbunað fyrir nýsköpun og áráðni.	Lærdómur fyrirtækja	Aðlögunarhæfni	Þekkingarsköpun
44	Lærdómur er mikilvægt viðmið og markmið í daglegu starfi okkar.	Lærdómur fyrirtækja	Aðlögunarhæfni	Þekkingarsköpun
45	Við gætum þess að „hægri höndin viti hvað sú vinstri er að gera.“	Lærdómur fyrirtækja	Aðlögunarhæfni	Þekkingarmiðlun

Lagt var mat á áreiðanleika hvers atriðis með því að reikna fylgni þess við heildarstigafjölda allra atriða (*corrected item total correlation*). Ef fylgni atriðis við heildarstigafjölda er undir 0,30 er gert ráð fyrir að það leggi afar lítið til sameiginlegrar dreifingar (*common variance*) atriða (Anastasi og Urbina, 1997; Brooks og Kutcher, 2001). Mikilvægt er að taka slík atriði út þar sem lág fylgni stafar annaðhvort af hárrí mælivillu eða að atriði eigi ekki neitt skylt við undirliggjandi hugsmíð (Fabrigar, Wegener, MacCallum og Strahan, 1999).

Í ljós kom að meðalfylgni milli atriða var 0,35 og meðalfylgni atriða við heildarstigafjölda reyndist vera 0,56. Fylgni atriða við heildarstigafjölda var á bilinu 0,51-0,71 nema atriði 15 sem hafði fylgni undir viðmunargildi eða 0,15. Þetta atriði var því tekið út og ekki notað í áframhaldandi úrvinnslu. Þau 11 atriði sem voru eftir voru þáttagreind með meginásapáttagreiningu (*principal axis factor analysis*). Þó að meginhlutagreining (*principal component analysis*) sé algengari aðferð þar sem hún er einfaldari í úrvinnslu og það var talin kostur fyrir tölfræðivinnslu var ákveðið að nota hana ekki. Meginhlutagreining hefur það að markmiði að skýra eins mikið af heildardreifingu með takmörkuðum fjölda þátta án þess að gera grein fyrir undirliggjandi þáttum og vinnur úr

sameiginlegri dreifingu (*common variance*) atriða og mælivillu eða afmarkaðri dreifingu (*error variance; unique variance*). Meginásabáttagreining er hins vegar skýrandi aðferð og heppilegri þegar verið er að leita að undirliggjandi þáttum. Meginásabáttagreining vinnur eingöngu úr sameiginlegri dreifingu en notar ekki mælivillu (Sjá DeVellis, 2003; Fabrigar, o.fl., 1999; Gorsuch, 1983; McDonald, 1985; Velicer og Jackson, 1990).

Aðeins einn þáttur uppfyllti viðmið Kaisers (1960) um eigingildi yfir einum. Einnig var notast við skriðupróf (Cattell, 1966; Cattell og Jaspers, 1967) þar sem eigingildi fylgnifylkis eru reiknuð og sett í Y-ásinn á myndriti. Á X-ás eru hins vegar fjöldi þátta sem má draga út en það gerist þar sem mikill halli mætir engum eða litlum halla (Sjá í nýlegri kennslubók hjá Field, 2005). Þessar niðurstöður bentu einnig til þess að skynsamlegast væri að draga út einn þátt. Þessi þáttur skýrði 45,3% af dreifingu atriða og var einn dregin út. Í töflu 3 má sjá niðurstöður.

Tafla 3: Niðurstöður þáttagreiningar, fylgni atriða við heildarkvarða, meðaltal og staðalfravík atriða.

Nr.	Atriði	Hleðsla	Skýrð dreifing h^2	$^1R^t$	Meðal-tal	Staðalfr.
2.	Ákvarðanir eru að jafnaði teknar á því stjórnstigi þar sem bestu upplýsingarnar eru til staðar.	0,65	0,43	0,61	3,54	1,03
3.	Upplýsingum er miðlað þannig að allir hafa aðgang að þeim upplýsingum sem þeir þarfnast á hverjum tíma.	0,68	0,46	0,63	3,49	1,00
13.	Stöðugt er fjárfest í aukinni þekkingu og færni starfsfólks.	0,67	0,46	0,62	3,47	1,06
14.	Litið er á hæfni fólks sem mikilvægan þátt í að tryggja samkeppnisforskot.	0,73	0,54	0,68	3,81	1,06
27.	Fólk úr mismunandi starfseiningum fyrirtækisins hafa svipaða sýn á hlutina.	0,56	0,32	0,53	3,05	1,04
33.	Stöðugt er verið að taka upp nýjar og bætтар starfsaðferðir.	0,65	0,42	0,61	3,79	0,98
36.	Tillögur og ábendingar frá viðskiptavinum leiða oft til breytinga.	0,52	0,27	0,49	3,36	0,94
41.	Við lítum á mistök sem tækifæri til að læra af og gera úrbætur.	0,60	0,35	0,55	4,16	0,88
42.	Hvatt er til og umbunað fyrir nýsköpun og áráðni.	0,59	0,35	0,55	3,58	1,08
44.	Lærdómur er mikilvægt viðmið og markmið í daglegu starfi okkar.	0,65	0,43	0,61	4,05	0,88
45.	Við gætum þess að „hægri höndin viti hvað sú vinstri er að gera.“	0,61	0,37	0,56	3,60	1,06

¹ Fylgni við heildarstigafjölda

Öll atriðin lögðust þétt að þættinum þar sem lægsta hleðsla var 0,56 og meðalhleðsla 0,63. Gert er ráð fyrir að allar hleðslur yfir 0,30 séu marktækar miðað við fjölda þátttakendur í þessari rannsókn (Sjá Stevens, 1992). Þátturinn skýrði 27-54% af dreifingu atriða (Sjá Skýrð dreifing h^2). Fylgni atriða við heildarstigafjölda var einnig kannað og reyndist vera á bilinu 0,49-0,68 en meðalfylgni var 0,59. Að lokum var innra samræmi, Cronbach's alpha (Cronbach, 1951) atriða reiknað. Innra samræmi er talið viðunandi ef það er á bilinu 0,7-0,9. Ef innra samræmi er undir 0,7 eru atriði talin vera of sundurleit til að meta sömu hugsmíðina en innra samræmi langt yfir 0,9 bendir til að atriði séu orðin of mörg eða meti sömu vídd hugsmíðarinnar og að minnka megi atriðafjölda (Sjá Anastasi og Urbina, 1997; DeVellis, 2003; Kline, 2000). Innra samræmi atriða í þessari rannsókn reyndist vera á viðunandi bili eða 0,88 (95% öryggisbil 0,86-0,90).

Að lokum voru tengsl Þekkingarstjórnunarkvarðans og árangursbreyta í Denison listanum reiknuð með Pearson fylgnistuðli og í ljós kom að allir fylgnistuðlar voru marktækir og allar árangursbreytur sýndu miðlungsfylgni við Þekkingarstjórnunarkvarðann utan arðsemi/ávöxtun. Þetta bendir til þess að því meira sem þekkingarstjórnun er hluti af menningu fyrirtækja því betri frammistöðu sína þau, gæði vara og þjónustu meiri og ánægja starfsmanna og viðskiptavina meiri. Þar sem allir fylgnistuðlar voru marktækir var ákveðið að reikna marghliða aðfallsgreiningu (*multiple linear regression analysis*) til þess að kanna hvaða árangursbreytur hefðu afmörkuð marktæk tengsl við Þekkingarstjórnunarkvarðann (Sjá Field, 2005). Árangursbreyturnar voru frumbreytur en skor á Þekkingarstjórnunarkvarðanum var fylgibreyta. Rétt er að taka fram við túlkun að notast var við staðlað skor (0-100) á Þekkingarstjórnunarkvarðanum.

Með aðfallsgreiningunni var verið að kanna afmörkuð tengsl þar sem þekkingarstjórnunarkvarðinn var fylgibreyta við árangursbreytur.

Tafla 3. Niðurstöður línulegrar aðfallsgreiningar á tengslum Þekkingarstjórnunarkvarðans og árangursbreyta á Denison listanum.

	B	Staðalvilla	Beta (β)
Skurðpunktur	24,36	4,26	
Aukning sölu	1,83	0,69	0,14**
Arðsemi ROI	0,86	0,73	0,06
Gæði vöru og þjónustu	3,74	0,88	0,24***
Ánægja starfsmanna	3,31	0,71	0,27***
Ánægja viðskiptavina	1,20	0,79	0,09
Heildarframmistaða fyrirtækis	0,80	1,00	0,05

Líkan marktækt $F(6, 326)=28,867$, $p<0,001$. $R^2=0,34$.

*** $p<0,001$

** $p<0,01$

Eins og sjá má í töflu 3 sýndu þrjár breytur afmörkuð marktæk áhrif við Þekkingarstjórnunarkvarðann en þær voru aukning á sölu, gæði vöru og þjónustu og ánægja starfsmanna. Þetta bendir til þess að þekkingarstjórnun megi frekar finna í fyrirtækjum þar sem gæði vöru og þjónustu er mikil, þar sem sala hefur aukist og loks þar sem starfsmenn eru ánægðir.

UMRÆÐA

Niðurstöður þessarar rannsóknar benda til þess að hægt sé að þróa þekkingarstjórnunarkvarða með atriðum úr Denison listanum. Samtals voru 11 atriði þáttgreind sem lögðust á einn þátt með hátt og viðunandi innra samræmi. Fimm atriði tengjast þekkingarsköpun, þrjú þeirra þekkingarmiðlun og loks tengjast tvo atriði þekkingarnýtingu.

Þekkingarstjórnunarkvarðinn hafði tengsl við frammistöðuþætti á borð við aukningu á sölu, gæði vara og þjónustu, arðsemi og ánægju starfsmanna og viðskiptavina. Þegar afmörkuð tengsl Þekkingarstjórnunarkvarðans við þessi fyrirtæki voru könnuð kom í ljós að kvarðinn tengdist frekar gæðum vöru og þjónustu, aukningu á sölu og ánægju starfsmanna.

Rétt er að setja fyrirvara um niðurstöður þessarar rannsóknar eða almenna notkun á kvarðanum þar

sem réttmæti hans hefur ekki verið metið. Eitt rannsóknarefni í kjölfar þessarar rannsóknar væri að kanna réttmæti þekkingarstjórnarkvarðans til að mynda með því að leggja kvarðann fyrir hjá fyrirtækjum og meta einnig með eigindlegum og megindegum rannsóknum hvernig þekkingarstjórnun er háttað.

Einnig er rétt að taka fram að frammistöðuþættirnir er huglægt mat allra starfsmanna um frammistöðu síns fyrirtækis. Til að mynda er nauðsynlegt að setja fyrirvara við tengsl þekkingarstjórnunarkvarðans við ánægju starfsmanna þar sem ánægðir starfsmenn eru frekar líklegir að koma auga á jákvæða þætti í fyrirtækinu.

HEIMILDIR

- Adrianus Philip Schalk (2008). *Effects of Market Orientation on Business Performance : Empirical evidence from Iceland*. Háskóli Íslands. Óbirt MSc. – ritgerð.
- Anastasi, A. og Urbina, S. (1997). *Psychological testing*, (7.útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Brooking, A. (1999). *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management*. London: International Thompson Business Press.
- Brooks, S. J. og Kutcher S. (2001). Diagnosis and measurement of adolescent depression: A review of commonly utilized instruments. *Journal of Child and Adolescent Psychopharmacology*, 11, 341-376.
- Buchel, B og Denison, D.R. (2003). Knowledge Density and Success of New Product Development Teams. *International Institute for Management Development*, Lausanne. Sótt á www.denisonconsulting.com 9. janúar 2006.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.
- Cattell, R. B., & Jaspers, J. (1967). A general plasmode (No. 30-10-5-2) for factor analytic exercises and research. *Multivariate Behavioral Research Monographs*, No. 67-3.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management*, 7, 41-54.
- Davenport, T. (1993). *Process innovation: Re-engineering work through information technology*. Boston, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Denison, D. R. og Neale, W. S. (2006). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitators guide*. Ann Arbor, MI: Denison Consulting.
- Denison, D.R. (1982). *The climate, culture, and effectiveness of work organizations: A study of organizational behavior and financial performance*. Doctoral dissertation, University of Michigan.
- Denison, D.R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13, 4-22. Sótt 9. janúar 2006 af www.denisonconsulting.com.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons. Sótt 9. janúar 2006 af www.denisonconsulting.com.

- Denison, D.R. og Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*, 6(2), 204-223. Sótt 9. janúar 2006 af www.denisonconsulting.com.
- Denison, D.R. og Mishra, A.O. (1998). Does organizational culture have an impact on quality? A study of culture and quality in ninety-two manufacturing organizations. *Working Paper, University of Michigan*. Sótt 9. janúar 2006 af www.denisonconsulting.com.
- Denison, D.R. og Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing-values approach. Í R.W. Woodman & W.A. Passmore (ritstj.), *Research in Organizational Change and Development*. 5th. Edition: 1-21. Greenwich, Ct: JAI Press. Sótt 9. janúar 2006 af www.denisonconsulting.com.
- Denison, D.R., Haaland, S. og Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a Similar Pattern Around the World? *Advances In Global Leadership*, 3, 205-227. Sótt 9. janúar 2006 af www.denisonconsulting.com.
- Denison, D.R., Haaland, S. og Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109. Sótt 9. janúar 2006 af www.denisonconsulting.com.
- Denison, D.R., Haaland, S. og Neale, W.S. (2002). Linking corporate culture and customer satisfaction: Two empirical studies. *17th Annual Society of Industrial/Organizational Psychologists Conference*: Toronto, ON.
- Denison, D.R., Hooijeborg, R. og Quinn, R.E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540. Sótt 9. janúar 2006 af www.denisonconsulting.com.
- Denison, D.R., Lief, C. og Ward, J.L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70. Sótt 9. janúar 2006 af www.denisonconsulting.com.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: theory and application* (Applied social research methods series 26). Thousand Oaks: Sage.
- Drucker, P.F. (1969). *The Age of Discontinuity; Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P.F. (1992). *Managing for the Future*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Erla María Árnadóttir (2008). *Innri markaðssetning: aðferð til að auka ánægju starfsmanna og bæta frammistöðu fyrirtækja*. Háskóli Íslands. Óbirt MSc. ritgerð.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C. og Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4, 272-299.
- Fey, C. og Denison, D.R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706. Sótt 9. janúar 2006 af www.denisonconsulting.com.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2. útgáfa). London: Sage.
- Fisher, C.J. og Alford, R.J. (2000). Consulting on Culture: A New Bottom Line: *Consulting Psychology Journal*, 52, 206-217. Sótt 9. janúar 2006 af www.denisonconsulting.com.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis*. Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Grant, R., M. (1996). Toward A Knowledge-Based Theory Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109 - 122.

- Grant, R.M (1999). "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration" in Zack, M. (ed) *Knowledge and Strategy*, Boston: Butterworth-Heinemann
- Hamel, G. og Prahalad, C.,K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63 -76.
- Hamel, G. og Prahalad, C.K. (1984). *Competing for the future*. Boston. MA: Harvard Business School Press.
- Ingi Rúnar Eðvarsson (2004). *Þekkingarstjórnun*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge Management: An integrated approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Jaworski, B. J., og Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Juechter, W.M, Fisher, C. og Alford, R.J. (1998). Five Conditions for High-Performance Cultures. *Training & Development*, maí. Sótt 9. janúar 2006 af www.denisonconsulting.com.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.
- Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing* (2. útg.). New York: Routledge.
- Kohli, A. K., og Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Lawler, E.E. (1996). *From the ground up: Six principles for building the new logic corporation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lena Heimisdóttir (2008). *Er hægt að útskýra árangur útrásarfyrirtækis út frá kenningum um markaðshneigð*. Háskóli Íslands. Óbirt MSc. – ritgerð.
- McDonald, R. P. (1985). *Factor analysis and related methods*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Michael Polanyi (2009). *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65, 66-75.
- Mobley, W.H., Wang, L. og Fang, K. (2005). Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization. *Harvard Business Review China*, 3, 128-139. Sótt 9. janúar 2006 af www.denisonconsulting.com.
- Nadler, D. (1988). *Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Narver, J. C., og Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-36.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2, 241-255.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96 -104.
- Nonaka, I. (1999). The Dynamics of Knowledge Creation. In Ruggles, R and Holtshouse, D. (eds) *The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Marketplace in Success in the New Economy*. Dover: Capstone.
- Nonaka, I. og Kanno, N. (1998). The Concept of Ba: Building A Foundation For Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40 -54.

- Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995). *Knowledge creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- O'Dell, C. og Grayson, C., J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40 (3), 154 – 174.
- Runólfur Smári Steinþórsson (2000). Um þekkingu og þekkingarstjórnun. *Vísbending* 8. Árg., 39. tbl. bls. 2.
- Runólfur Smári Steinþórsson og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2001). Knowledge Management: Theoretical paradigm or practical manifestation. *Ráðstefnugrein á 16. Ráðstefnu NFF haldinn í Uppsölum Svíþjóð 16. – 18. ágúst 2001*.
- Saffold, G. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *Academy of Management Review*. 13(4), 546-558.
- Sanchez, R. (ed) (1997) *Strategic Learning and Knowledge Management*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Stevens. J. P. (1992). *Applied multivariate statistics for the social sciences (2. útg.)*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thomas H. Davenport og Laurence Prusak (1998) *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Velicer, W. F., & Jackson, D. N. (1990a). Component analysis versus common factor analysis: Some issues in selecting an appropriate procedure. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 1-28.
- Zack, M. (1999). (ed) *Knowledge and Strategy*. Boston: Butterworth-Heinemann

SAMFÉLAGSLEG ÁBYRGÐ FYRIRTÆKJA Á ÍSLANDI: STAÐA OG FRAMTÍÐARHORFUR

Harpa Dís Jónsdóttir, rannsakandi, Háskóla Íslands
Runólfur Smári Steinþórsson, prófessor, Háskóla Íslands

SAMANTEKT

Haustið 2008 komu höfundar þessarar greinar að rannsókn þar sem viðhorf stjórnenda, stærri fyrirtækja á Íslandi, til samfélagslegrar ábyrgðar (*corporate social responsibility*) var kannað. Viðmælendur voru með hjálp spurningalista beðnir um að draga upp mynd af stöðu og áherslum í samfélagslegrar ábyrgð í stærri fyrirtækjum landsins til dagsins í dag og hvernig áherslur kynnu að breytast á næstu árum. Meginmarkmið rannsóknarinnar var að fá fram allgóða mynd af skilningi, stöðu og framtíðarhorfum samfélagslegrar ábyrgðar á Íslandi.

Helstu niðurstöður voru þær að stærri fyrirtæki, sem tóku þátt í rannsókninni, hafa frekar sett sér skriflega stefnu þegar kemur að samfélagslegri ábyrgð og vinna frekar í samstarfi við hagsmunasamtök, stjórnvöld eða aðra hagsmunaaðila heldur en minni fyrirtækin. Stærri fyrirtækin eru einnig líklegri til að finna fyrir þrýstingi til að sinna samfélagslegri ábyrgð og tengja samfélagsverkefni sín miklu frekar meginstarfsemi fyrirtækisins en þau minni.

Niðurstöður benda jafnframt til þess að það hafi skort á gegnsæi, heiðarleika og sanngirni í íslensku viðskiptalífi og stjórnendur telja að þessir málaflokkar muni fá aukið vægi á næstu tveimur árum.

INNGANGUR

Íslenskt atvinnulíf hefur tekið miklum breytingum á síðustu árum. Í stað munsturs sem var tiltölulega hægfara þar sem í bland voru fjölskyldufyrirtæki og rótgróin stærri hlutafélög hefur ástandið hin síðari ár verið nær því að vera kvik, lítt gagnsæ og allt að því óreiðukennd mynd af meira eða minna þekktum hlutafélögum og einkahlutafélögum. Einkavæddir bankar, eignarhaldsfélög og verðbréfamarkaðir hafa haft mikil áhrif á umskiptin og alla þróun viðskipta og fjárfestinga í atvinnulífinu á síðustu árum. Eignarhald fyrirtækja hefur tekið miklum breytingum og í mörgum tilvikum færst á færri hendur. Gagnrýni á fákeppni, valdasamþjöppun og víxltengsl í eignarhaldi og stjórnun hefur verið stigvaxandi undanfarin ár og í raun blossað upp í því banka- og fyrirtækjahruni sem íslenskt atvinnulíf er að ganga í gegnum þessa mánuðina.

Samhliða þessari þróun í efnahagslífinu hafa heyrst gagnrýnisraddir og kröfur um að stuðlað verði í auknum mæli að sjálfbærri nýtingu náttúruauðlinda, að fjárfestingum skuli beint til samfélagslega ábygrgra fyrirtækja og að öll framkoma við starfsmenn og samfélagið í heild sé á sem sanngjarnastan og réttlátastan hátt. Þetta felur það í sér að hin mikla áhersla á hlutahafasjónarmið í rekstri fyrirtækja er tekin að víkja fyrir meiri vitund um sjónarmið og réttmætar kröfur annarra hagsmunaaðila.

Í þessari grein verður fjallað um samfélagslega ábyrgð fyrirtækja (*corporate social responsibility*). Rætt verður hvað felst í hugtakinu og ljósi varpað á þann ávinning sem samfélagslega ábyrgir starfshættir fyrirtækja og stofnana skila samfélaginu. Síðan verður greint frá helstu niðurstöðum nýlegri rannsóknar á samfélagslegri ábyrgð eins og hún birtist hjá stærri íslenskum fyrirtækjum (Harpa Dís Jónsdóttir, 2009). Rannsóknin var unnin með það að markmiði að kanna stöðu og viðhorf til samfélagslegrar ábyrgðar í íslenskum fyrirtækjum. Aðalrannsóknarspurningin var eftirfarandi: Hver er staða og skilningur stjórnenda íslenskra fyrirtækja á samfélagslegri ábyrgð og hver er líkleg þróun á næstu tveimur árum?

HVAD ER SAMFÉLAGSLEG ÁBYRGÐ?

Fyrirbærið samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja (*corporate social responsibility*) á sér langa sögu og skilningur á því hefur þróast í áranna rás. Eðli málsins samkvæmt felst í samfélagslegri ábyrgð að horft er til hagsmuna og ávinnings sem flestra. Í því ljósi er við hæfi að draga fram skilgreiningu sem unnin er af mörgum hagsmunaaðilum. Dæmi um þetta er skilgreining sem unnin var af framkvæmdastjórn Evrópusambandsins og fjölda evrópskra hagsmunaaðila á borð við atvinnurekendur og verkafólki:

Samfélagsleg ábyrgð er skilgreind sem þær skuldbindingar sem fyrirtæki kjósa að taka á sig gagnvart starfsfólki sínu, umhverfi og viðskiptavinum umfram það sem kveðið er á um í kjarasamningum, lögum eða reglugerðum (Evrópusambandið, 2001).

Samkvæmt þessu á samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja ekki að snúast einvörðungu um að láta fé af hendi rakna heldur einnig að fyrirtækin, starfsmenn þeirra eða eigendur, leggi sitt af mörkum til að efla komandi kynslóðir og stuðla að framförum í samfélaginu.

Fjórflökkun á samfélagslegri ábyrgð

Prófessor Archie B. Carroll skipti hugtakinu samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja í fjóra flokka árið 1979. Þessi fjórflökkun lýsir því hvar fyrirtæki eru stödd og hversu langt þau eru komin á vegi sem vitnar um samfélagslega ábyrgð þeirra. Flokkarnir útiloka ekki hver annan og sérhvert fyrirtæki getur verið stadd í einu eða fleiri flokkum samtímis (Carroll, 1979).

Fyrsta þrepið í stiga Carroll lýsir fyrirtæki sem er efnahagslega ábyrgt (*economic responsibility*). Fyrirtæki stadd í þessu fyrsta þrepi sinnir einungis grunnskyldum sínum hvað varðar hluthafa, starfsfólk, neytendur og aðra hagsmunaaðila. Fyrirtækið sinnir þannig aðeins því sem samfélagið krefst af því, að framleiða vöru og þjónustu, en gerir ekkert umfram það (Carroll, 1979).

Næsta þrep lýsir þeim lagaramma sem samfélagið ætlast til að fyrirtækið starfi innan. Lagaleg ábyrgð (*legal responsibility*) felst í því að fyrirtæki fær leyfi til þess að sinna hlutverki sínu, að framleiða og selja vöru eða þjónustu og skuldbindur sig um leið til að fara eftir öllum leikreglum samfélagsins (Carroll, 1979).

Fyrirtæki stadd í þriðja þrepi gengur lengra en lög og reglugerðir gera kröfu um í siðferðislegri ábyrgð (*ethical responsibility*). Fyrirtækið setur sér þá ákveðnar siðareglur sem allir hagsmunaaðilar og samfélagið í heild ætlast til að það starfi eftir, jafnvel þó að þessar reglur séu ekki bundnar í lög (Carroll, 1979).

Fyrirtæki stadd í fjórða og síðasta þrepi Carroll sinnir valkvæðri ábyrgð (*discretionary*

responsibilities). Fyrirtæki í þessu þrepi kýs að taka á sig skuldbindingar gagnvart starfsfólki, umhverfi og viðskiptavinum umfram það sem kveðið er á um í kjarasamningum, lögum eða reglugerðum. Hér er því um að ræða aðgerðir sem fyrirtæki fer út í sem samfélagið á einhvern hátt óskar eftir en hefur ekki gengið svo langt að krefjast (Carroll, 1979; Jamali, 2008).

HVERS VEGNA SAMFÉLAGSLEG ÁBYRGÐ FYRIRTÆKJA?

Fyrirtæki og stofnanir út um allan heim leggja sífellt meiri áherslu á samfélagslega ábyrgð. Nútímaneytendur eru ekki aðeins óvirkir áhorfendur og þiggjendur heldur þátttakendur og samstarfsaðilar sem nýta sér nýjustu tækni á sviði samskipta til að koma skoðunum sínum á framfæri. Þeir hafa þörf fyrir að vara og þjónusta sé sniðin að þeirra þörfum, þeir vilja bæta sjálfa sig, heimili sín og umhverfi sitt. Þeir taka virkan þátt í þróun vörumerkja og samskipta á markaði og bera umhyggju fyrir þróun samfélagsins nær og fjær (Kotler og Lee, 2005; Fuentes-García o.fl., 2008; Evrópusambandið, 2001; Just good business, 2008; McKinsey og Company, 2007).

Fyrirtæki er ekkert án fólksins sem þar starfar og viðskiptavinanna sem versla við það og því eru þau hluti af sérhverju samfélagi. Þau hafa þannig siðferðislega vídd sem þarf að vinna með og hafa um leið siðferðislegum skyldum að gegna eins og aðrir aðilar í samfélaginu. Þetta samband er gagnvirkt. Samfélagið hefur áhrif á þau fyrirtæki sem í því starfa og fyrirtækin hafa áhrif á og þýðingu fyrir samfélagið. Arðsamt fyrirtæki þarf á heilbrigðu samfélagi að halda til að geta þrífist og heilbriggt samfélag þarf að sama skapi á arðsömum fyrirtækjum að halda til að geta viðhaldið heilbrigði sínu (Porter og Kramer, 2006; Kotler og Lee, 2005; Sirgy og Lee, 2008; Wood, 1991; Collins, 1993).

Sýnt þykir að fyrirtæki sem sýna af sér samfélagslega ábyrgð séu vinsælli hjá fjárfestum, þau hafi betra orðspor og ímynd og séu líklegri til að laða að og halda í gott starfsfólk (The next question, 2008; Kotler og Lee, 2005; Just good business, 2008; Renneboog o.fl., 2008; Cone, 2004). Rannsóknir gefa einnig til kynna að samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja hafi áhrif á kauphegðun neytenda sem segjast vera tilbúnir til að versla frekar við fyrirtæki sem eru samfélagslega ábyrg (Kotler og Lee, 2005; Cone, 2004; APCO, 2004). Þannig má álykta að það sé beinlínis hagur fyrirtækjanna, ekki síst þegar til lengri tíma er litið að gefa af sér til samfélagsins og styðja góð málefni (Fuentes-García o.fl. 2008; Just good business 2008; McKinsey og Company, 2007).

RANNSÓKN Á SAMFÉLAGSLEGRI ÁBYRGÐ FYRIRTÆKJA Á ÍSLANDI

Eins og vikið var að í upphafi greinarinnar þá komu höfundar að rannsókn á samfélagslegri ábyrgð meðal stærri fyrirtækja á Íslandi. Rannsókn þessi var liður í meistara ritgerð Hörpu Dísar Jónsdóttur sem var unnin undir handleiðslu Runólfs Smára Steinþórssonar prófessors. Rannsóknin var hugsuð til að fá innsýn inn í stöðu mála og viðhorf til samfélagslegrar ábyrgðar hjá þeim hópi fyrirtækja sem úrtakið svarar til, sem og innlegg í það hvernig líklegt er að framvinda mála verði hérlendis í þessum málaflokki í náinni framtíð.

Við framkvæmd rannsóknarinnar var notast við meginlega aðferðafræði og spurningalisti lagður fyrir stjórnendur fyrirtækjanna í gegnum síma. Notað var tilviljunarúrtak úr aðallista Frjálsrar verslunar, 300 stærstu, á árinu 2007 (Steinunn Benediktsdóttir, 2008). Úrtakið var 80 fyrirtæki valin af handahófi og svarhlutfall var rúmlega 67%.

Hér er gerð grein fyrir meginniðurstöðum þessarar rannsóknar og fjallað um þær með hliðsjón af

fræðunum og öðrum rannsóknum eftir því sem tók eru á innan þess knappa ramma sem þessi grein gefur.

Samfélagsleg ábyrgð og meginstarfsemi

Fræðimenn hafa bent á hversu mikilvægt það er að fyrirtæki velji sér málefni sem eru í samhljómi við meginstarfsemi þess, gildi og framtíðarsýn. Þannig geti fyrirtæki unnið stefnumiðað og lagt samfélaginu lið á því sviði eða sviðum sem best þjóna hagsmunum allra sem að fyrirtækinu koma (Porter og Kramer, 2006; Jamali, 2008; Smith, 1994; Jensen, 2001; Burke og Logsdon, 1996).

Aðspurðir segja rúmlega 96% svarenda að þeirra fyrirtæki sé samfélagslega ábyrgt. Varðandi samhljóminn hins vegar þá svöruðu tæplega 59% því játandi að verkefni tengdust meginstarfsemi fyrirtækisins að miklu leyti en rúmlega 40% sögðu að litlu eða engu leyti. Draga má þá ályktun að umtalsverður hluti fyrirtækja hafi ástæðu til að auka tengsl samfélagslegrar ábyrgðar sinnar við meginstarfsemi fyrirtækisins. Einnig eru vísbendingar um að stærri fyrirtækin í rannsókninni séu líklegri til að tengja verkefni meginstarfsemi sinni en þau minni.

Skilningur stjórnenda á samfélagslegri ábyrgð

Mikill meirihluti svarenda eða 80% telur að samfélagsleg ábyrgð sé að taka tillit til allra sem að fyrirtækinu koma, þ.m.t. starfsmanna og viðskiptavina, þegar kemur að töku ákvarðana og framkvæmd þeirra. Jafnframt að það væri samfélagsleg ábyrgð að gefa eftir hluta af hagnaði til þess að leggja samfélaginu lið. Ef horft er til fyrirtækjanna sem hafa sett sér skriflega stefnu og þessara tveggja kosta hækkar þetta hlutfall enn frekar. Rúmlega 84% þeirra velja annan hvorn kostinn á móti rúmlega 77% af þeim sem ekki hafa sett sér stefnu.

Tæplega 19% aðspurðra töldu að samfélagsleg ábyrgð væri að hámarka hagnað fyrirtækisins og þjóna hagsmunum hluthafa eða að samfélagsleg ábyrgð væri að skapa velmegun í samfélaginu og borga skatta. Af þeim fyrirtækjum sem hafa skriflega stefnu voru það einungis tæplega 6% sem samsömuðu sig við þennan skilning. Af fyrirtækjum sem ekki höfðu sett sér stefnu voru það rúmlega 22% sem nefndu þennan hluthafamiðaða skilning.

Niðurstöðurnar gefa vísbendingu um að þau fyrirtæki sem hafa sett sér stefnu í samfélagslegri ábyrgð séu líklegri til að sjá hlutverk sitt í samfélaginu sem viðtækara en það að skapa atvinnu, borga skatta og hámarka hag hluthafa. Í samtali við svarendur kom fram að í dag væru sérstakar aðstæður í samfélaginu sem kölluðu á aðrar áherslur en áður. Margir nefndu að það eitt að skapa atvinnu og reyna að hagræða í rekstri til að forðast uppsagnir væri í raun sú samfélagslega ábyrgð sem mestu máli skipti í dag. Margir töluðu um að þeir þyrftu fyrst og fremst að hugsa um starfsmenn sína og fjölskyldur þeirra á tímum sem þessum, jafnvel þó að þeir hefðu skilning á mikilvægi þess að huga að samfélaginu í heild.

Skrifleg stefna um samfélagslega ábyrgð

Heilt yfir þá eru það tæplega 40% fyrirtækjanna í rannsókninni sem hafa sett sér skriflega stefnu um samfélagslega ábyrgð. Það gefur hins vegar ekki rétta mynd, því þegar stærri fyrirtækin eru skoðuð sérstaklega, þau sem hafa 251 eða fleiri starfsmenn, kemur í ljós að flest þeirra hafa sett sér skriflega stefnu eða tæplega 77%, meðan að einungis rúmlega 6% þeirra fyrirtækja sem hafa 50 manns eða færri í vinnu hafa gert það (sjá töflu 1).

Þessi niðurstaða er í takti við niðurstöðu Erasmus University, frá 2007, um 200 stærstu fyrirtækin í Evrópu, en þar hafði 60% þátttakenda sett sér skriflega stefnu um samfélagslega ábyrgð (Kaptein og

fl. 2007). Það skiptir máli að fyrirtæki vinni stefnumiðað því þau sem veita fjármunum handahófskennt í mismunandi málefni á mismunandi tíma ná sjaldnast að hafa sama hag af samfélagsábyrgð sinni og fyrirtæki þar sem til grundvallar starfinu liggur stefna sem unnið er markvisst eftir (Porter og Kramer, 2002).

Tafla 1: Er til skrifleg stefna um samfélagslega ábyrgð hjá fyrirtækinu sem þú starfar hjá?
Greint eftir fjölda starfsmanna.

	Fjöldi starfsmanna*			Fjöldi
	50 eða færri	51-250	251 eða fleiri	
Já	6,2%	27,8%	76,5%	19
Nei	93,8%	72,2%	23,5%	32
Samtals	100,0%	100%	100%	51

*Munurinn er marktækur $p < 0,05$

Í mörgum erlendum rannsóknum kemur fram að umhverfis- og loftslagsmál ásamt starfsmannamálum eru talin brýnustu samfélagsverkefni fyrirtækja (Kaptein og fl. 2007; McKinsey Global Survey, 2008). Afstaða stjórnenda og fyrirtækja á Íslandi er ekki jafn afgerandi þegar kemur að ákveðnum málaflokkum.

Spurt var hversu líklegt eða ólíklegt viðkomandi teldi að íslensk fyrirtæki almennt hafi sett sér stefnu hvað samfélagslega ábyrgð varðar í tilgreindum málaflokkum.

Langflestir svarendur (90%) nefndu að líklegt væri að fyrirtæki hefðu sett sér stefnu hvað starfsmannamál og menntunarmál varðar, auk öryggismála. Um 70% þátttakenda telur það beinlínis ólíklegt að fyrirtækin hafi skriflega stefnu sem tekur til loftlagsmála og 49% telur ólíklegt að í stefnu sé kveðið á um umhverfismál.

Áhrif og ávinningur af samfélagslegri ábyrgð

Langflestir eða rúmlega 90% þátttakenda töldu að um frekar eða mjög mikinn ávinning væri að ræða fyrir fyrirtæki af því að vera samfélagslega ábyrgt. Flestir eða 71% töldu að ávinningurinn væri bætt orðspori og ímynd. Rúmlega 44% svarenda sögðu að með því að sinna samfélagslegri ábyrgð gætu skapast tækifæri fyrir fyrirtækið til að ná jákvæðri athygli bæði viðskiptavina og tilvonandi starfsmanna.

Reynt var að fá skýrari sýn á hversu mikil áhrif stjórnendur teldu að samfélagsleg ábyrgð hefði á ákveðna þætti í starfsemi fyrirtækisins. Flestir eða rúmlega 96% sögðu að samfélagsleg ábyrgð hefði mikil áhrif á starfsmenn fyrirtækisins og létu margir þá athugasemd fylgja að þannig mætti minnka forföll starfsmanna og auka tryggð þeirra. Jafnstórt hlutfall eða 96% nefndu að áhrifin væru mikil á viðhorf almennings. Rúmlega 86% svarenda töldu að samfélagsleg ábyrgð hafi mikil áhrif á að laða að hæft starfsfólk.

Niðurstöður margra erlendra rannsókna eru í þessa veru. Að ávinningur samfélagslegrar ábyrgðar felist fyrst og fremst í bættu orðspori og ímynd. Einnig að samfélagsleg ábyrgð gefi möguleika á að tryggja vöxt og viðgang fyrirtækisins til framtíðar, t.d. með því að forðast neikvætt umtal og laða að hæft starfsfólk sem og að ýta undir tryggð viðskiptavina við fyrirtækið eða ákveðna vöruflokka þess (Cone, 2004; McKinsey og Company, 2007; The Economist, 2007; McKinsey Global Survey, 2008;

Hulda Steingrimsdóttir, 2006).

Samfélagsleg ábyrgð og helstu samstarfsaðilar

Flest fyrirtækjanna sem telja sig samfélagsleg ábyrg sinna verkefnum sínum í samstarfi við góðgerðarsamtök eða rúmlega 90% og tæplega 80% nefna samstarf við starfsmenn. Stærri fyrirtækin í rannsókninni sem sinna samfélagslegri ábyrgð tiltaka frekar samstarf við stjórnvöld en þau minni. Tæplega 65% af fyrirtækjum með 51-250 starfsmenn segjast sinna samfélagslegri ábyrgð í samstarfi við stjórnvöld. Sama er uppi á teningnum þegar samstarf við verkalýðs- og stéttarfélög er skoðað. Stærri fyrirtækin starfa frekar í samstarfi við þau.

Porter og Kramer (2002) segja að með því að leita samstarfs við aðra skapist möguleiki á að færa mismunandi þekkingu og færni inn í starfið og auka þannig ávinninginn bæði fyrir fyrirtækið og samfélagið. Sirgy og Lee (2008) eru á sama máli og telja að til þess að ná að hámarka árangur samfélagslegrar ábyrgðar þurfi fyrirtækið að vinna með sem flestum hagsmunaaðilum fyrirtækisins og það á stefnumiðaðan hátt.

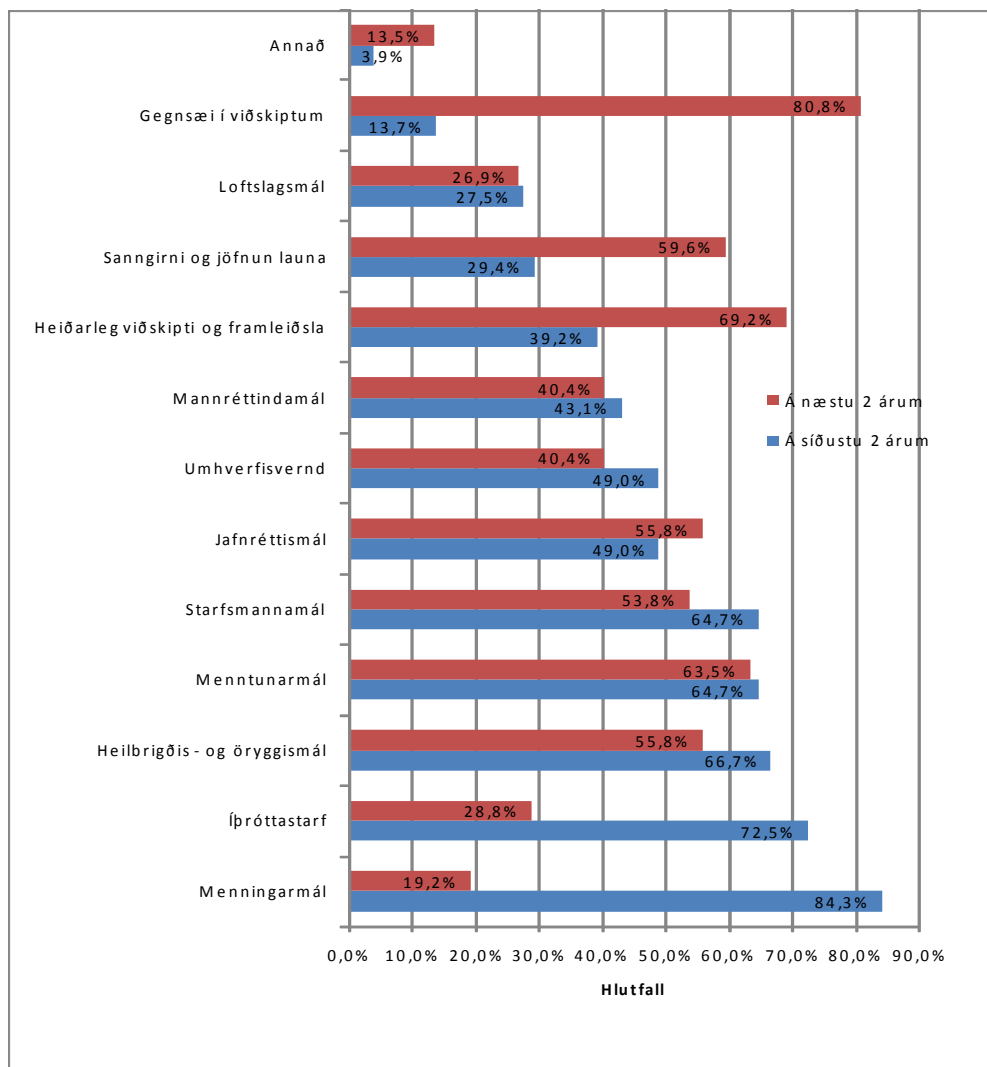
Helstu málaflokkar samfélagslegrar ábyrgðar

Flestir svarendur telja að íþróttá- og menningarmál séu þeir málaflokkar sem hafa verið mest áberandi í íslensku viðskiptalífi, ásamt heilbrigðis- og öryggismálum, á síðustu árum. Einnig var spurt um gegnsæi í viðskiptaháttum en aðeins tæplega 14% töldu að mikil áhersla hefði verið á þann þátt.

Hins vegar þegar spurt var um mat svarenda á því á hvaða málaflokka mesta áherslan verði lögð í íslensku viðskiptalífi á næstu tveimur árum kom fram mikil breyting á viðhorfi stjórnendanna. Margir töldu að viðskiptalífið muni nú færast nær grunnildum samfélagsins og að krafan um gegnsæi í viðskiptum verði miklu meiri og við því verði fyrirtækin að bregðast.

Þegar horft er til framtíðar er það niðurstaðan að flestir nefna að gegnsæi í viðskiptum muni verða áberandi á næstu tveimur árum eða tæplega 81% svarenda. Hins vegar telja miklu færri en áður að menningarmál verði áberandi eða einungis rúmlega 19% svarenda.

Samanburðarmynd sýnir glögg þá miklu áherslubreytingu sem stjórnendur íslenskra fyrirtækja telja að verði á næstu tveimur árum varðandi samfélagslega ábyrgð íslenskra fyrirtækja (sjá mynd 1). Þessar niðurstöður benda til þess að nokkuð hafi skort á gegnsæi og heiðarleika í viðskiptum. Einnig má sjá að dæmin um ofurlaun í íslensku samfélagi eru líkleg til að verða fyrirferðarminni. Að nú sé háværari krafan um sanngirni í launum og þrýstingur frá samfélaginu í þá átt.



Mynd 1: Samanburður á þróun í áherslum næstu tvö ár.

Þrýstingur á fyrirtæki til að sinna samfélagslegri ábyrgð

Tæplega 80% þátttakenda, telur að fyrirtæki finni almennt fyrir þrýstingi til að sinna samfélagslegri ábyrgð. Stærsti hluti þessa hóps telur að ýmsir hagsmunahópar beiti fyrirtækin miklum þrýstingi eða rúmlega 80%. Starfsmenn eru einnig taldir beita miklum þrýstingi en tæplega 80% þátttakenda nefna þá sem sterkan þrýstihóp. Um það bil helmingur svarenda telur að neytendur beiti miklum þrýstingi.

Ef marka má fræðimenn og rannsakendur á þessu sviði þá verða fyrirtækin að bregðast við þrýstingi og kröfum frá hinum ýmsu hagsmunaaðilum. Það er lágmarkskrafan í samfélaginu að fyrirtækin fari að þeim lögum sem gilda og jafnan er ætlast til að fyrirtæki gangi lengra í ábyrgð sinni. Undanfarin ár hefur krafa almennings um að fyrirtæki vinni á samfélagslega ábyrgan hátt orðið háværi samhliða aukinni alþjóðavæðingu (Fuentes-García o.fl., 2008; Fleishman-Hillard Inc, 2007; Evrópusambandið; 2002; Sims, 2003).

Bakgrunnsbreytur í rannsókninni

Spurt var fjögurra bakgrunnsspurninga. Í ljós kom að meirihluti fyrirtækjanna hafði höfuðstöðvar á höfuðborgarsvæðinu eða 73% þátttakenda. Spurt var hversu margir starfa hjá fyrirtækinu og var starfsmannafjöldi tæplega 38% svarenda 51-250 starfsmenn, en rúmlega 32% fyrirtækjanna hafa 251 starfsmann eða fleiri. Lagt var upp með að leggja spurningalistann fyrir framkvæmdastjóra, forstjóra eða næstráðendur. Vel gekk að ná í framkvæmdastjóra fyrirtækjanna en tæplega 57% svarenda voru framkvæmdastjórar og rúmlega 33% forstjórar. Að síðustu var kannað innan hvaða atvinnugreinar fyrirtækið flokkaðist. Flest fyrirtækin flokkuðust undir verslun og þjónustu eða 26,4% og næst flest undir iðnað eða 24,5%.

STAÐA OG HORFUR Á ÍSLANDI

Rannsóknin sem hér er greint frá bendir til þess að það séu stærri fyrirtækin á Íslandi sem geri meira af því að sinna samfélagslegri ábyrgð á stefnumiðaðan hátt en þau minni. Stærri fyrirtækin eru þar með líklegri til að ná betri árangri á þessu sviði.

Meira er um það að stærri fyrirtækin hafi sett sér skriflega stefnu um samfélagslega ábyrgð og þau starfa frekar í samstarfi við hagsmunasamtök, stjórnvöld eða aðra hagsmunaaðila heldur en minni fyrirtækin. Stærri fyrirtækin eru einnig líklegri til að finna fyrir þrýstingi til að sinna samfélagslegri ábyrgð og tengja samfélagsverkefni sín miklu frekar meginstarfsemi fyrirtækisins en þau minni.

Velta má vöngum yfir stöðu og líklegri framtíð samfélagslegrar ábyrgðar fyrirtækja í eins djúpri niðursveiflu eins og nú er orðin að veruleika. Purfa ekki eigendur og stjórnendur fyrirtækja nú sem aldrei fyrr að setja niður fyrir sér hvers vegna fyrirtækið gerir það sem það gerir og á hvaða hátt það getur komið að því að byggja upp samfélagið að nýju? Margir þátttakendur í rannsókninni töldu einmitt að þörfin á því að fyrirtæki sýni af sér samfélagslega ábyrgð sé nú brýnni en áður. Ekki síst vegna þess að traust almennings á fyrirtækjum hefur minnkað og hjá starfsfólki er meiri óvissa um það sem framtíðin ber í skauti sér.

Á hinn bóginn nefndu aðrir viðmælendur að nú væri alls ekki tími til að leiða hugann að samfélagslegri ábyrgð, þvert á móti þyrfti að skera niður alla kostnaðarliði og vona að hægt yrði að halda fyrirtækjunum gangandi með því móti.

Margir viðmælendur töldu að viðskiptalífið muni á næstu misserum færast nær grunngildum samfélagsins og krafan um gegnsæi í viðskiptum verði miklu meiri og við því verði fyrirtækin að bregðast. Líklegt er að efnahagskreppan verði til þess að hið opinbera herði reglur og eftirlit með að þeim sé framfylgt. Auðvitað er það gott og gilt og án efa nauðsynlegt en hins vegar verður um leið að gæta þess að þrengja ekki um of að fyrirtækjunum þannig að það dragi úr framtaksssemi þeirra í þágu samfélagsins.

Ljóst má vera af framansögðu að rannsóknin sem hér hefur verið greint frá gefur ekki öll svör. Rannsóknin náði til rúmlega 50 fyrirtækja og svörin eru þess vegna allgóðar vísbendingar um stöðu í þessum málaflokki hér á landi. En það er ótvíræð þörf á frekari rannsóknum. Fróðlegt væri t.d. að skoða nánar þau fyrirtæki sem hafa formlega tekið á samfélagslegri ábyrgð í stefnu sinni og rannsaka hvaða aðferðir þau nota til að hrinda henni í framkvæmd. Einnig væri áhugavert að sjá hvort það sé einhver eðlismunur á því hvernig fyrirtæki nálgast samfélagslega ábyrgð eftir stærð þeirra. Getur verið að minni fyrirtæki séu að sinna samfélagslegri ábyrgð á vandaðan en óformlegan hátt? Það er líka verðugt rannsóknarefni að nálgast samfélagslega ábyrgð frá sjónarhóli samfélagsins. Að síðustu

væri áhugavert að kanna hversu kunnugir íslenskir stjórnendur eru hinum ýmsu alþjóðlegu stöðlum og viðmiðunarreglum um samfélagslega ábyrgð og hversu fúsir þeir eru til að undirgangast slíkar reglur eða staðla.

LOKAORÐ

Rannsóknir á samfélagslegri ábyrgð benda til þess að mikilvægt sé að skoða nánar þá hugmyndafræði sem lögð er til grundvallar við verðmætasköpun þar sem einstaklingar leggja saman þekkingu sína, hagsmuni og reynslu til að ná sínum markmiðum og þeim sem eru sameiginleg í þeirri skipulagsheild sem um ræðir. Ef marka má þessar rannsóknir þá skiptir manngildi miklu um árangur og það má því spyrja hvaða samband þarf að vera á milli manngildis og auðgildis. Ef litið er til stöðu lands og þjóðar um þessar mundir má sjá fyrir sér að að mikil þörf sé fyrir samfélagslega ábyrga nálgun í öllu starfi fyrirtækja. Það má jafnvel ganga svo langt að segja að fyrirtækin mega ekki láta sitt eftir liggja og þau verði að leggja samfélaginu lið í því uppbyggingarferli sem framundan er.

Vissulega má skilgreina samfélagslega ábyrgð á fleiri en einn veg og það er fullkomlega eðlilegt að fyrirtæki taki afstöðu til þess hvaða nálgun hentar þeim. Fjölmarginir sem skrifa um samfélagslega ábyrgð benda þó á að þrátt fyrir ólíkar áherslur, að þá sé mikilvægt að ekki sé litið á fyrirtæki og samfélagið sem andstæða póla en í staðinn verði reynt að samþætta hagsmuni beggja (Porter og Kramer, 2006 og 2002; Kotler og Lee, 2005; Collins, 1993; Wood, 1991; Do it right, 2008; Evrópusambandið, 2002).

Það má læra það af kenningum um samfélagslega ábyrgð fyrirtækja að ef fyrirtæki og stjórnendur þess hafa einlægan vilja til umbóta og vinna að verðmætasköpun á stefnumiðaðan og samfélagslega ábyrgan hátt, er afar líklegt fyrirtækið, samfélagið og komandi kynslóðir muni njóta þess á fjölmarga vegu.

HEIMILDIR

- APCO, (2004). *Communicating CSR: Talking to People Who Listen, Global CSR Study*.
- Burke, L. Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Collins, M. (1993), Global Corporate Philanthropy- Marketing beyond the Call of Duty?, *European Journal of Marketing*, 27,2:46-58.
- Cone. (2004). *Cone Corporate Citizenship Study*.
- Do it right. (2008). *The Economist*, 17. janúar.
- Evrópusambandið. (2001). *GREEN PAPER. Promoting a European framework for corporate social responsibility*.
- Evrópusambandið (2002). *Corporate Social Responsibility: A business contribution to sustainable development*. Brussel.
- Fleishman Hillard, (2007), *Rethinking Corporate Social Responsibility, A Fleishman-Hillard/National Consumers League Study*.
- Fuentes-García, F., Taflales-Núñez, J., Veroz-Herradón, R. (2008), Applicability of Corporate

- Social Resources Management: Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*. 82:27-44.
- Harpa Dís Jónsdóttir. (2009). *Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja. Staða og framtíðarhorfur*. Óbirt MS ritgerð. Háskóli Íslands.
- Hulda Steingrimsdóttir. (2006). *Translation of Corporate Social Responsibility (CSR): Perception of Internationally Experienced Icelandic Managers of practices of CSR in the Icelandic Business Community*. Óbirt MSc-ritgerð: Handelshögskolan í Gautaborg.
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics* 83:213-231.
- Jensen, M.C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*. apríl, 2002. 12(2).
- Just good business. (2008). *The Economist*, janúar.
- Kaptein, M., Kooning, L., Tulder, R., Vliet, L. (2007). 2007 Report on European CSR Survey.
- Kotler, P. Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility*. United States of America: John Wiley & Sons.
- McKinsey & Company. (2007). *Shaping the New Rules of Competition: UN Global Compact Participant Mirror*.
- McKinsey Global Survey Results (2008) From risk to opportunity-How global executives view sociopolitical issues. (september).
- Porter M. og Kramer M.R (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*.
- Porter M. og Kramer, M.R. (2006), Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.
- Renneboog, L., Horst, J.T., Zhang, C. (2008). Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behavior *Journal of Banking & Finance* Vol. 32.
- Sims, Ronald R. (2003). *Ethics and corporate social responsibility*. USA: Library of Congress Cataloging-in Publication Data.
- Sirgy, M. J., Lee, D. (2008). Well-being Marketing: An Ethical Business Philosophy for Consumer Good Firms. *Journal of Business Ethics*, 77:377-403.
- Smith, C. (1994). The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, May-June, 105-107.
- Steinunn Benediktsdóttir. (2008). 300 Stærstu 2007. *Frjáls verslun*, 8. og 9. tbl. Bls. 54-110.
- The Economist. (2007). Global Business Barometer, A Survey conducted by the Economist Intelligence on behalf of the Economist.
- The next question. (2008). *The Economist*, 17. janúar.
- Wood, D. J. (1991) Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, okt:16;4, 691-718.

SAMKEPPNISHÆFNI ÍSLANDS: VARANLEG VERÐMÆTASKÖPUN OG HAGSÆLD!

Hálfðan Karlsson, rannsakandi, Háskóli Íslands
Runólfur Smári Steinþórsson, prófessor, Háskóli Íslands

SAMANTEKT

Í þessari grein er vikið að stöðu efnahagsmála á Íslandi og farið yfir hvers vegna það er mikilvægt að skoða samkeppnishæfni þjóðarinnar nánar. Í meginmáli greinarinnar er fjallað um kjarnann í kenningum Michaels Porters um samkeppnishæfni, þ.e. mikilvægi nýsköpunar og framleiðni í allri verðmætasköpun og hagsæld. Áhersluna á kenningar Porters ber að skoða í ljósi þess að sérstakur samningur er fyrirbyggjandi um samstarf Viðskiptafræðideildar Háskóla Íslands við stofnun Michaels Porters við Harvard háskóla, sem nefnist „Institute of Strategy and Competitiveness“. Þetta samstarf er mikilvægur grundvöllur í starfi Rannsóknamiðstöðvar stefnu og samkeppnishæfni sem starfar í tengslum við Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.

Markmiðið með greininni er að beina athyglinni að samkeppnishæfni Íslands. Spurt er spurninga um fjölmörg atriði sem ráða miklu um samkeppnishæfnina, sérstaklega hvaða þættir það eru sem munu gera Íslandi kleift að ná sér á strik á ný. Útgangspunkturinn er að það viðamikla starf sem unnið hefur verið á vettvangi stofnunar Michaels Porters og af samtökum og rannsóknarstofnunum víða um heim geti nýst hér á landi við að móta sýn og stefnu um samkeppnishæfni Íslands til lengri tíma. Þess vegna er litið til dæma um lönd og svæði sem hafa byggt á þessum fræðum og jafnframt spurt hvernig megi bera sig að hér á landi við bæði rannsóknir og raunhæfa vinnu við það að efla samkeppnishæfni þjóðarinnar.

SAMKEPPNISHÆFNI OG ÁVINNINGUR

Ástand efnahagsmála á Íslandi um þessar mundir kallar á að góður skilningur sé fyrir hendi á því hvaða þættir það eru sem munu ráða mestu um það að þjóðin geti náð sér á strik á ný. Efnahagur landsins er að dragast saman og utanríkisviðskipti Íslendinga hafa fengið mikið högg. Fjármálageirinn í landinu er ýmist gjaldþrota eða lamaður og nú er unnið hörðum höndum að því að gera nýja banka starfhæfa. Grunnurinn fyrir öflugt efnahagslíf á Íslandi er hins vegar enn til staðar. Þjóðin er rík af þekkingu, auðlindum, tækni og framleiðslutækjum. Vegna þessa er mikilvægt að vel sé á málum haldið í endurreisnarstarfinu. Ein skilvirkasta og áhrifamesta leiðin til þess er að huga að og skilja betur samkeppnishæfni þjóðarinnar. Því er mikilvægt að rýna í hvað ræður samkeppnishæfni þjóðar, skoða stöðu Íslands og spá í hvað megi læra af reynslu annarra þjóða eða efnahagssvæða.

Undanfarin ár hefur Ísland verið talið meðal samkeppnishæfari þjóða heims og við rannsóknir og mælingar á 134 þjóðum, sem World Economic Forum gerir, var Ísland í 20. sæti árið 2007. Þjóðarframleiðsla á hvern íbúa var ein sú hæsta í heimi, en einungis Luxembourg, Noregur og Qatar voru hærrí (World Economic Forum 2008-2009).

Við hrun íslenska fjármálakerfisins síðastliðið haust fékk þjóðin hins vegar gríðarlegan skell sem mun taka landið allmörg misseri að vinna úr og lagfæra. Landsframleiðsla mun dragast saman um rúm 9,6% á þessu ári, jafnvel um 1-2% á því næsta og síðan byrja að vaxa árið 2011 (Fjármálaráðuneytið, janúar 2009). Atvinnuleysi verður að meðaltali rúm 9% á sama tíma og minnkar árið 2011 (ASÍ, febrúar 2009). Alþjóða gjaldeyrissjóðurinn (IMF) spáir 10,6% samdrætti 2009 og 0,2% samdrætti 2010, en 9,7% og 9,3% atvinnuleysi á sama tíma (IMF, apríl 2009). Stór hluti íslenskra fyrirtækja eiga við vandamál að stríða og berjast lífróðri, fjármálakerfið er lamað og örvænting ríkir víða á heimilum landsins. Ofan á allt bætast pólitísk umbrot, ekki síst um hugsanlega aðild að Evrópusambandinu, samhliða erfiðum aðgerðum nýrrar ríkisstjórnar Samfylkingarinnar og Vinstri Grænna sem tók til starfa 11. maí s.l.

Hvað er helst til ráða við aðstæður sem þessar? Getur skilningur á samkeppnishæfni haft þýðingu fyrir það endurreisnarstarf sem framundan er á Íslandi? Er þörf á rannsóknum á sviði samkeppnishæfni hér á landi og er mögulegt að það kunnist vera tímabært fyrir íslensk stjórnvöld að ráðast í það að bæta samkeppnishæfni landsins?

Til að átta sig á samkeppnishæfni og til að skilja betur hvað þarf til við endurreisn efnahagslífs er áhugavert að líta í kringum sig og skoða dæmi um aðrar þjóðir eða svæði sem hafa beitt sér fyrir stefnumótun og uppbyggingu samkeppnishæfs efnahagslífs. Ef litið er til dæma um svæði eða lönd sem hafa unnið með virkum hætti að samkeppnishæfni má m.a. nefna Connecticut-fylki í Bandaríkjunum og Katalóníu-hérað á Spáni.

Reynslan frá Connecticut

Árið 1990 varð almennur samdráttur í bandarísku efnahagslífi, stundum nefnt "Great Recession", sem var á þeim tíma hinn mesti síðan í kreppunni miklu 1930. Connecticut-fylki varð fyrir verulegum samdrætti og atvinnuleysi var í kringum 10%, mörg framleiðslufyrirtæki fóru í þrot, byggingariðnaður dróst verulega saman og 35 bankar hættu starfsemi eða voru yfirteknir. Eitt af fyrstu verkum nýs fylkisstjóra, John Rowland, sem var kosinn 1994, var að móta stefnu um endurreisn og uppbyggingu atvinnulífs í fylkinu þar sem kenningar og aðferðafræði Porters voru notaðar. Með fylkisstjórnann í fararbroddi voru helstu leiðtogar úr mismunandi atvinnugreinum leiddir saman við aðila úr stjórnsýslu, háskólum og rannsóknarstofnunum. Þessir aðilar hittust reglulega með það að markmiði að skilgreina helstu klasa fyrirtækja í fylkinu og finna leiðir til að gera þá samkeppnishæfari og þar með auka samkeppnishæfni Connecticut. Þarna á meðal voru forstjórar frá fyrirtækjum eins og Pfizer lyfjarisanum, Aerogear og Pratt & Whitney sem tengjast flugvélaframleiðslu, Hartford og Aetna tryggingarfélagunum og einnig aðilar frá Yale og University of Connecticut háskólunum. Afrakstur vinnunnar, sem Rowland fylkisstjóri kallaði „The most important economic plan for 50 years“ var að sex megin-klasur voru skilgreindir: fjármálaþjónusta, samskipta- og upplýsingatækni, heilbrigðisþjónusta, framleiðsla, hátækni og ferðaþjónusta, auk ýmissa undir-klasa. Í náinni samvinnu við stjórnvöld og þróunarskrifstofu Connecticut-fylkis fundu aðilar sameiginlega sýn á hvernig mætti auka framleiðni í einstaka klösum og gera þá samkeppnishæfari. Skattar voru einnig lækkaðir og skattfrádráttur vegna rannsókna og þróunar innleiddur (Porter og Miller, 2008).

Connecticut er í dag eitt af samkeppnishæfustu fylkjum Bandaríkjanna, í öðru sæti á eftir Delaware, með \$52.000 í tekjur á íbúa árið 2007, sem er 37% yfir meðaltekjum á íbúa í Bandaríkjunum (reiknað á föstu verðlagi m.v. árið 2000). Síðan 1997 hefur Connecticut verið með um 30-37% hærri tekjur á íbúa en meðaltal allra fylkja Bandaríkjanna (Bureau of Economic Analysis, 2009).

Reynslan frá Katalóníu

Eitt fyrsta svæðið sem tileinkaði sér kenningar Porters um samkeppnishæfni og klasaupbyggingu var Katalóníu-hérað á Spáni. Viðskipta- og iðnaðarráðherra Katalóníu, Antoni Subirá fékk í hendur handrit af bók Porters um samkeppnishæfni þjóða „The Competitive Advantage of Nations“ áður en hún var gefin út árið 1990. Samkvæmt kenningum Porters kallaði hann saman aðila úr atvinnulífinu, stjórnvöldum og háskólum til að vinna saman að því að móta umgjörð fyrir atvinnugreinar Katalóníu-héraðs í þeim tilgangi að auka framleiðni og efla samkeppnishæfni. Í samvinnu við ráðgjafafyrirtæki voru helstu klasar og undirklasar héraðsins skilgreindir, s.s. leikfangaframleiðsla, landbúnaðartæki, skartgripir, leðurvörur, þrjónavörur, kjötvörur, útgáfustarfsemi, rafeindatæki og húsgagnaframleiðsla. Í hverju klasa-mengi var lögð áhersla á að tengja saman fyrirtækin, stjórnvöld og háskóla eða rannsóknastofnanir. Þar að auki var komið á stofn sérhæfðum viðskiptastofum til að þjóna hverjum klasa fyrir sig.

Í lok árs 2007 voru íbúar Katalóníu-héraðs 16% af Spánverjum með um 20% af þjóðarframleiðslu og 28% af útflutningstekjum Spánar. Tekjur á hvern einstakling voru 10% hærrí en meðaltal Spánar og 17% yfir meðaltali Evrópusambandsríkja (EU-27). Frá því að Katalónía tileinkaði sér kenningar og aðferðir Porters um samkeppnishæfni árið 1990 hafa tekjur á hvern einstakling aukist úr €10.190 í €20.353 árið 2001 og voru þær €29.092 árið 2007. Á sama tíma jukust útflutningstekjur Katalóníu úr €8.729 milljónir í €36.309 milljónir og í €49.952 milljónir árið 2007 (Government of Catalonia, 2008).

Í báðum þessum dæmum, Connecticut og Katalóníu, var byggt á kenningum og aðferðafræði Michaels Porters við stefnumótun fyrir samkeppnishæfni. Til eru fjölmörg önnur dæmi sem vert er að gefa gaum. Árangur Baska er til að mynda umtalsverður (Larigoitia, 2008). Norðmenn eru líka þekktir fyrir mikla samkeppnishæfni, m.a. í olúidnaði, orkumálum og skiparekstri. Svokallaður skiparekstrarklassi („maritime cluster“) er til vitnis um þetta. Þar í landi hefur líka verið unnið umtalsvert starf með hliðsjón af kenningum Porters (Reve, 2008). Einnig er vert að nefna að við Háskólann í Stokkhólmi er starfandi rannsóknasetur á sviði stefnu og samkeppnishæfni, í nánum tengslum við stofnun Porters í Harvard, sem hefur komið að fjölmörgum rannsóknum á samkeppnishæfni á Norðurlöndunum og í Evrópu (Sölvell o.fl. 2008, Wennberg og Lindquist 2008, Ketels 2006).

Við rannsóknir hér á landi á vegum Rannsóknamiðstöðvar stefnu og samkeppnishæfni við Háskóla Íslands verður horft til þessara dæma og rannsókna sem hér er vísað til. Hinn fræðilegi grunnur verður eins og fyrr segir sóttur að verulegu leyti til Porters (1990), enda hafa mörg svæði og þjóðir tileinkað sér þær og notað kenningarnar með góðum árangri (Porter, 1998, 2001, 2003, 2008; Porter o. fl. 2000). Hér verður næst gerð grein fyrir kjarna málsins í kenningum Porters, áður en vikið verður að því hvernig megi styðjast við kenningar hans við rannsóknir hér á landi og eflingu samkeppnishæfni Íslands.

KENNINGAR MICHAELS PORTERS UM SAMKEPPNISHÆFNI

Samkeppnishæfni varpar ljósi á stöðu, aðstæður og möguleika á verðmætasköpun og hagsæld hjá þeirri þjóð eða því samfélagi sem er til skoðunar hverju sinni. Útgangspunkturinn er að samkeppnishæfni ráðist af svigrúmi og getu einstaklinga, fyrirtækja og þeirra stofnana sem koma beint að verðmætasköpun. Það eru margir þættir sem hafa áhrif á þetta svigrúm og samspil: efnahagslegir, félagslegir, lagalegir, mannlegir, menningarlegir, skipulagslegir, stjórnmálalegir, trúarlegir, tæknilegir og umhverfislegir svo eitthvað sé nefnt. Samkeppnishæfni er hugtak sem

spannar yfir alla þessa þætti. Það gefur vísbendingu um virknina í þeim og samstillinguna sem er á milli þeirra á hverjum stað í þágu verðmætasköpunar fyrir fyrirtækin og stofnanir samfélagsins sem og samfélagið allt. Birtingarmynd þessarar virkni og samstillingar er að mati Porters best að finna í hugtakinu *framleiðni*. Með hans eigin orðum:

„The only meaningful concept of competitiveness at the national level is *productivity*. The principal goal of a nation is to produce high and rising standard of living for its citizens. Productivity is the prime determinant of a nation's long-run standard of living; it is the root cause of national per capita income.“ (Porter 2008, bls. 176)

Samkeppnishæfni þjóðar, tiltekins svæðis eða ákveðins fyrirtækis veltur þannig á samstillingu framleiðsluþáttanna sem er úr að spila og aðstæðunum til að nýta þá til verðmætasköpunar. Menntun, færni og geta mannaúdsins sem er til staðar hefur ótvíræða þýðingu fyrir árangur. Aðgengi að öllum öðrum framleiðsluþáttum og hagkvæmnin við öflun þeirra skiptir afar miklu. Allt regluverk í samfélaginu þarf að vera viðskiptavænt, ýta undir heilbrigða samkeppni og örugg samskipti milli aðila. Grunnstoðir eins og samgöngur, skattkerfi og lagaleg vernd eru grundvallaratriði. Það er hins vegar nýtingin á framleiðsluþáttunum sem ræður úrslitum og það eru fyrirtækin sem eru lykileiningarnar við þá nýtingu, því það er einmitt geta og hugkvæmni fyrirtækjanna til að ná stöðugum framförum í viðskiptaþróun og rekstri sem hefur mesta þýðingu fyrir framleiðnistigið og framleiðniaukninguna og þar með verðmætasköpun í því umhverfi sem um er að ræða.

Útgangspunktur Porters

Samkeppni og markaðsbúskapur er útgangspunkturinn í kenningum Porters. Það er fyrir tilstilli samkeppninnar í hagkerfinu sem framúrskarandi árangur næst. Markaðsbúskapurinn felur í sér að það verða að vera margir aðilar sem keppa um að bjóða fram þær vörur og þjónustu sem eftirspurn er eftir. Þegar margir keppa eru margar mismunandi leiðir til að þjóna viðskiptavinunum. Samkeppnin um viðskiptavininn ýtir undir hreyfingu í starfsemi samkeppnisáðilanna, sem felur í sér stöðuga þörf þeirra fyrir árvekni um hvað er á seyði. Svo að segja innbyggt í markaðsbúskapinn er að fyrirtæki verða að huga að breytingum og nýsköpun til að takast á við eða stuðla að breytingum í umhverfinu til að tryggja árangur sinn í samkeppninni. Porter segir:

„One unchanging certainty, however, is that competition will continue to be both evolving, unsettling, and the source of much of our prosperity.“ (Porter 1998, bls. 16)

Það þarf að átta sig á því að í umræðunni um samkeppni og samkeppnishæfni er mikilvægt að gera greinarmun á þeim fyrirtækjum og stofnunum sem eru gerendur í verðmætasköpun og umhverfi eða samhengi þeirra. Skilaboðin í kenningum Porters eru þau að helstu gerendurnir eru fyrirtækin sjálf. Þessi skilningur gengur í gegnum öll ritverk hans. Nálgunin hjá honum er þannig bæði rekstrarhagfræðileg og stjórnmunarleg:

„Seeking to explain “competitiveness” at the national level, then, is to answer the wrong question. What we must understand instead is the determinants of productivity and rate of productivity growth. To find answers, we must focus not on the economy as a whole but on specific industries and industry segments.“ (Porter 2008, bls. 177)

Hér er verið að benda á að lykilinn að skilningi á því hvað ráði samkeppnishæfni sé ekki að finna með því að nálgast málið út frá þjóðinni sem rannsóknareiningu eða segja hið opinbera vera helsta gerandann. Porter segir um þetta:

„Many see government as an essential helper or supporter of industry, ... Others accept the “free market” view... Both views are incorrect... Government’s proper role is as a catalyst and challenger; it is to encourage – or even push – companies to raise their aspirations and move to higher levels of competitive performance...“ (Porter 2008, bls. 200)

Hið opinbera má af þessum sökum ekki ofmeta stöðu sína og mikilvægi til að tryggja árangurinn í þjóðarbúskapnum. Sértek íhlutun í markaðsbúskapinn kann að vera varasöm og getur beinlínis dregið úr samkeppnishæfni þjóðarinnar. Hið opinbera má á hinn bóginn ekki heldur vanmeta réttmætt hlutverk sitt, sem er að tryggja heilbrigða umgjörð fyrir árangursríkan rekstur sjálfstæðra efnahagslegra eininga sem í senn geta náð árangri gegnum stefnumiðaða samvirkni og staðist aðhald frá krefjandi samkeppni.

Líkan Porters um þættina sem ýta undir samkeppnishæfni

Niðurstaða umfangsmikilla rannsókna sem unnar voru víða um heim undir forystu Michaels Porters var að það mætti sjá lykilþættina sem lýsa samkeppnishæfni þjóða í „demanti“ sem hefði fjóra meginfleti (Porter, 1990). Hver flötur hefur marga þætti sem skipta máli einir og sér, en saman mynda fletirnir fjórir „demantinn“, þ.e. samhangandi kerfi þátta sem bæði lýsa og skýra hvað skiptir veigamestu máli fyrir samkeppnishæfni þeirrar þjóðar, eða svæðis, sem er til skoðunar hverju sinni.

Fletirnir fjórir og þættirnir sem undir þá falla eru: a) Aðgengi og aðstæður varðandi framleiðsluþætti; b) Eftirspurnaraðstæður; c) Stoðþættir og tengdar atvinnugreinar; d) Stefna fyrirtækja, skipulag og samkeppni á heimamarkaði.

Fyrsti flöturinn – „aðgengi og aðstæður varðandi framleiðsluþætti“ – gefur yfirlit yfir stöðu þjóðarinnar (eða svæðisins) um framleiðsluþættina sem eru til staðar eða mögulegt er að þróa. Staðan og möguleikarnir varðandi framleiðsluþættina endurspeglar aðgengi að hvers kyns aðföngum og birgjum til að sækja aðföngin til. Staðan endurspeglar einnig stigið sem framleiðsluþættirnir eru á og sérhæfni þeirra. Vandaðir framleiðsluþættir og vel menntað fólk ýtir undir samkeppnishæfni þjóða. Eitt af lykilatriðunum er að aðgengi að framleiðsluþáttum á ekki bara við fyrirliggjandi þætti, heldur einnig þá möguleika sem eru á hvers konar innflutningi og sköpun á framleiðsluþáttum á samkeppnishæfu verði. Lykillinn að árangri er enn og aftur fólgin í hugkvæmninni og hagkvæmninni við sköpun og nýtingu framleiðsluþáttanna.

Annar flöturinn – „eftirspurnaraðstæður“ – varpar ljósi á þá eftirspurn eftir vörum og þjónustu sem er á því svæði sem um er að ræða. Porter heldur því fram að þrátt fyrir stöðugt aukna alþjóðavæðingu og meiri umsvif í milliríkjavíðskiptum þá sé mikilvægi þess að þekkja til hlítar eftirspurnaraðstæður heima fyrir ótvírætt. Lykillinn er að þekkja kröfur og óskir viðskiptavinanna, því þær skerpa getu fyrirtækisins til að svara markaðnum. Það er ekki markaðsstærðin eða markaðshlutdeildin sem skiptir öllu máli í þessu ljósi, heldur möguleikinn sem fyrirtækið hefur til að skapa sér samkeppnisforskot í gegnum aðlögun að þeim ávinningi sem viðskiptavinurinn er að sækjast eftir. Í sumum tilvikum getur þekking af þessu tagi gefið fyrirtækjum vísbendingar um hvernig eftirspurn á alþjóðamarkaði eigi eftir að þróast.

Þriðji flöturinn – „stoðþættir og tengdar atvinnugreinar“ – segir mikið um þá möguleika sem fyrirtæki á svæðinu standa frammi fyrir varðandi samvirkni og tengingu við aðila í öðrum atvinnugreinum. Þessi flötur er að nokkru leyti tengdur framleiðsluþáttafletinum en samanstendur af þáttum og atriðum sem ekki eru í jafn beinum eða skýrum tengslum við virðisdeju tiltekens fyrirtækis og nauðsynleg aðföng til verðmætasköpunarinnar sem um ræðir. Þessi flötur er notaður til að skilgreina klasana sem mögulega eru til staðar á tilteknu svæði. Þegar starfsemi er innan tiltekens

klasa verður víxlverkunin og margföldunaráhrifin af verðmætasköpuninni mun meiri en ef slíkar aðstæður eru ekki fyrir hendi.

Fjórði flöturinn – „stefna fyrirtækja, skipulag og samkeppni á heimamarkaði“ – nær yfir möguleika á stofnun fyrirtækja, stefnu fyrirtækja, skipulag þeirra og samkeppnisstig sem þau búa við heima fyrir. Eins og skilja má þá falla atriðin sem voru til umfjöllunar í fyrsta hluta greinarinnar undir þennan flöt. Allt regluverk sem hefur áhrif á rekstur fyrirtækja skiptir máli þegar kemur að samkeppnishæfni. Því einfaldari og skilvirkari sem þessar aðstæður eru því betra. Fyrirtæki taka oft en ekki eitthvert mið, vitandi eða óafvitandi, af uppruna sínum og aðstæðum heima fyrir þegar kemur að stefnu og skipulagi. Þessar aðstæður geta verið menningarbundnar og hafa áhrif ekki bara á fyrirtækin heldur líka fólkið sem vinnur í fyrirtækjunum. Sá þáttur sem Porter telur að skipti einna mestu í þessum fleti demantsins er samkeppnin heima fyrir. Því meiri og öflugri sem þessi samkeppni er því betra er það fyrir fyrirtækið.

Eins og þegar hefur verið nefnt er „demanturinn“ samhangandi kerfi með þáttum sem mynda jákvæðan spirál framþróunar ef aðstæður á því svæði sem demanturinn á við eru í takti við kenningarnar um fletina fjóra. Þannig er samkeppnishæfnin ekki gefin í krafti fyrirliggjandi aðstæðna eingöngu. Þjóðir og svæði, innan landa og milli landa, uppskera samkeppnishæfni í takti við þá vinnu og þann kraft sem lagður er í að gera aðstæðurnar sem bestar. Auk þess skiptir nýsköpun hvers konar miklu máli, með viðeigandi upplýsingaöflun og þekkingarmiðlun. Það sama á við um tækniþróun í víðasta skilningi. Bæði stjórnvöld og stjórnendur hinna ýmsu skipulagsheilda samfélagsins verða að leggja á áramnar og róa í sömu átt. Hlutverkin eru þó mismundandi eftir því hvers konar skipulagsheild er um að ræða.

Gerendurnir sem efla og treysta samkeppnishæfnina

Hið opinbera er í virku en óbeinu hlutverki og gerir best með því að skapa umhverfi sem gerir fyrirtækjum sem auðveldast og einfaldast að starfa og keppa sín á milli. Það er eðlilegt að hið opinbera geri miklar og sanngjarnar kröfur til fyrirtækja og þannig ýti undir samkeppnishæfni þeirra og getu. Inngrip hins opinbera þarf að mati Porters að vera almennt og með langtímahagsmuni að leiðarljósi. Ábendingar Porters til stjórnvalda um aðgerðir sem ýta undir samkeppnishæfni eru á þá leið að stjórnvöld eiga með almennum hætti að ýta undir veltuhraða og breytingar í samfélaginu, efla samkeppni heima fyrir og stuðla að sem mestri nýsköpun. Ýta undir varanlega fjárfestingu til verðmætasköpunar og þróun á verðmætum framleiðsluþáttum eftir því sem kostur er. Þar sem tækifæri gefst ber að stuðla að klasamyndun – samvirkni milli ólíkra fyrirtækja, atvinnugreina og stofnana (Porter 2008, bls. 201).

Stjórnvöld eiga samkvæmt þessu að fara varlega í allt sem skilgreina má sem beint inngrip í hagkerfið vegna bæði óæskilegra og sveiflukenndra áhrifa slíkra aðgerða á verð framleiðsluþáttanna og þar með á tekjur og kostnað fyrirtækjanna. Stjórnvöld gera vel í því að hafa uppi strangar en skynsamlegar kröfur um vörugæði, öryggi og umhverfismál og þannig kalla eftir betri og samkeppnishæfari vörum og þjónustu. Stjórnvöld eiga að gæta þess að samkeppni sé mikil, bæði gegnum samkeppnisvænt regluverk og öfluga samkeppnislöggjöf. Stjórnvöld þurfa líka að sjá til þess að samkeppnisáðilar eða ráðandi blokkir í atvinnulífinu hafi ekki möguleika á því að vinna saman með óeðlilegum eða hverjum þeim hætti sem dregur úr möguleikanum á að viðhalda virkninni í nýtingu framleiðsluþáttanna og sem þá skerðir framleiðnina á svæðinu eða landinu sem um ræðir. Sömu sjónarmið og aðgerðir eiga við í öðrum löndum og það er stjórnvalda að beita sér fyrir skilvirkni og almennum reglum í alþjóðaviðskiptum.

Samkvæmt Porter má sjá fyrirtækin sem helstu gerendurna þegar kemur að því að auka samkeppnishæfnina og skapa hagsæld á viðkomandi svæði eða landi. Fyrirtækin þurfa að líta á sig þannig og haga sér í takti við það. Porter segir um þetta:

„Ultimately, only companies themselves can achieve and sustain competitive advantage. To do so, they must act on the fundamentals described above. ... And it takes leadership to recognize the all-too-easy escape routes that appear to offer a path to competitive advantage, but are actually short-cuts to failure.“ (Porter 2008, bls. 207)

Leiðbeiningar Porters til stjórnenda fyrirtækja eru að þeir þurfa að tryggja að fyrirtæki þeirra hafi ávallt að sem mestu að keppa og það er best gert með því að leggja áherslu á nýsköpun og sækjast eftir því að eiga viðskipti við kröfuhörðustu viðskiptavinina. Þetta á bæði um viðskipti heima fyrir og á alþjóðamörkuðum. Einnig bendir hann stjórnendum á að kynna sér og gera mögulega atlögu að hörðustu keppinautunum í þeim tilgangi að herða sig í samkeppninni. Stjórnendur þurfa líka að koma sér upp leiðum til að hafa sem fyrst bestu upplýsingar um það sem er að gerast í umhverfinu. Það skiptir líka máli að stjórnendur fyrirtækja leggi sig fram við að efla og bæta þau atriði (í demantinum) sem skipta máli fyrir samkeppnishæfni á því svæði eða í því landi sem þeir starfa í, t.d. með virkri þátttöku í klasastarfi og verkefnum sem miða að því að gera samfélagið öflugra.

Hér að framan hafa kenningar og áherslur Porters þegar kemur að samkeppnishæfni þjóða verið raktar. Einnig hefur dæmum verið lýst og vísað til heimilda um rannsóknir sem byggja á þessum fræðagrunni. Nú verður vikið að stöðu mála og áskorunum þegar kemur að samkeppnishæfni Íslands.

SAMKEPPNISHÆFNI ÍSLANDS

Michael Porter hefur fjallað beint um samkeppnishæfni Íslands og hann ásamt Christian Ketels hefur skrifað dæmisögu um Ísland (Porter og Ketels, 2007). Porter kom til landsins í október 2006 fyrir tilstuðlan Hákonar Gunnarssonar og Capacent ráðgjafafyrirtækisins. Hann flutti tvo fyrirlestra og í öðrum þeirra greindi hann frá rannsókn á stöðu og samkeppnishæfni Íslands. Eftirfarandi voru meginatriðin í fyrirlestri hans:

„Varðandi Ísland gerði Porter að umtalsefni staðsetningu landsins, auðlindir þess og mannfjölda. Hann sagði að samkeppnishæfni landsins væri góð en vissulega væru ýmis sérkenni sem hefðu áhrif á raunmyndina. Hann átti við atriði eins og kaupmátt tekna, framleiðni vinnuafnsins, þátttöku á vinnumarkaði og vinnutímann sem stæði að baki þjóðarframleiðslunni. Fram kom varðandi þessa þætti að hér á landi væri verk að vinna.

Porter sýndi ráðstefnugestum áhugaverða mynd af klösum í atvinnulífinu og benti á að þróunin væri um margt jákvæð. Hann vék að takmörkuðum fjárfestingum erlendra aðila hér á landi og einnig mjög mikilli fjárfestingu innlendra aðila hér á landi sem gæti haft neikvæð áhrif á framleiðnina. Hann gerði einnig grein fyrir stöðu landsins m.t.t. fenginna einkaleyfa í Bandaríkjunum í samanburði við önnur lönd. Úttektin sýndi að þróunin er framávið í samanburðinum. Prófessor Porter dró fram vísbendingar um hita og þenslu í hagkerfinu og benti sérstaklega á að laun virtust hærri en ætla mætti m.v. framleiðni viðskiptalífsins.

Porter lagði einnig út af könnuninni á samkeppnishæfni þjóðarinnar (Global Competitiveness Report 2006-2007), sem framkvæmd er af Iðntæknistofnun fyrir hönd World Economic Forum þar sem Porter er í forsæti. Hann benti sérstaklega á þá fjölmörgu þætti sem skýrslan

sýnir að eru að draga samkeppnishæfni þjóðarinnar niður. Porter gerði einnig að umtalsefni stórauknar fjárfestingar Íslendinga erlendis og benti á að ef Íslendingar hafi þekkingu fram að færa að heiman til að ná árangri í þessum fjárfestingum þá sé það dæmi um samkeppnishæfni þjóðarinnar. Jafnframt kom fram að sú reynsla sem fæst með starfseminni erlendis geti verið mikilvægur þáttur í þróun og uppbyggingu atvinnulífsins heima fyrir.

Í lokaorðum sagði prófessor Porter að Íslendingar ættu að halda áfram að uppfæra og bæta grundvöllinn og skilyrðin sem atvinnulífið byggir á. Að Íslendingar ættu að efla sig á sviði nýsköpunar um leið og leitað er leiða til að auka samvirkni í efnahagslífinu á grunni heilbrigðra viðskiptahátta og samkeppni. Hann benti einnig á mikilvægi þess að ná tökum á hvers kyns sveiflum í hagkerfinu, m.a. í gengismálum í ljósi viðskiptakostnaðar og áhættu fyrir atvinnulífið. Að síðustu þá væri vert fyrir Ísland að huga að stefnumörkun fyrir landið með hliðsjón af því á hvaða sviðum það gæti skapað sér og atvinnulífinu hérlendis sérstöðu í samfélagi þjóðanna.“ (Runólfur Smári Steinþórsson, 2006)

Ef horft er til Íslands núna, eftir efnahagshrunið, þá er staðan engan veginn eins góð og hún leit út fyrir að vera. Vissulega mátti skilja það á Porter, að hann var með ákveðna fyrirvara um stöðuna hér á landi og hann benti á ýmis veikleikamerki. Hann sagði m.a. Ísland vera komið fram úr sjálfu sér og undirliggjandi þættir í hagkerfinu styddu ekki við þann öra vöxt og þá „mörgu byggingarkrana“ sem raun bar vitni um.

En hvað er til ráða við núverandi aðstæður? Hvað geta fræði Porters um samkeppnishæfni og reynsla annarra þjóða og svæða lagt af mörkum til skilnings og aðgerða á Íslandi? Hvaða rannsóknir væri þarft að gera til að bæta skilning landsmanna á stöðu þjóðarinnar? Þetta eru dæmi um spurningar sem getur bæði verið mikilvægt og gagnlegt að fá svör við.

Það virðist vera almennur skilningur að þrátt fyrir núverandi stöðu okkar þá séu varanlegar grunnundirstöður íslenskra atvinnuvega enn til staðar til að byggja á. Við höfum sjávarútveginn, orkufrekan iðnað, landbúnað, matvælaframleiðslu, upplýsingatækni og ferðaþjónustu svo dæmi sé tekið. Við eigum innviði, s.s. öflugar menntastofnanir, stjórnsýslu og stuðningsgreinar sem nauðsynlegar eru til að rísa tiltölulega hratt upp úr núverandi stöðu. Allt bendir til þess að við eigum góða möguleika á að endurreisa Ísland og endurheimta mikilvægt traust og virðingu í alþjóðasamfélaginu. Í þessu ljósi er líka talið að núverandi staða Íslands sé til skamms tíma og að þjóðin hafi burði og forsendur til að vinna sig út úr stöðunni og ná fyrri styrk í samkeppnishæfni og hagsæld (Ketels, 2009).

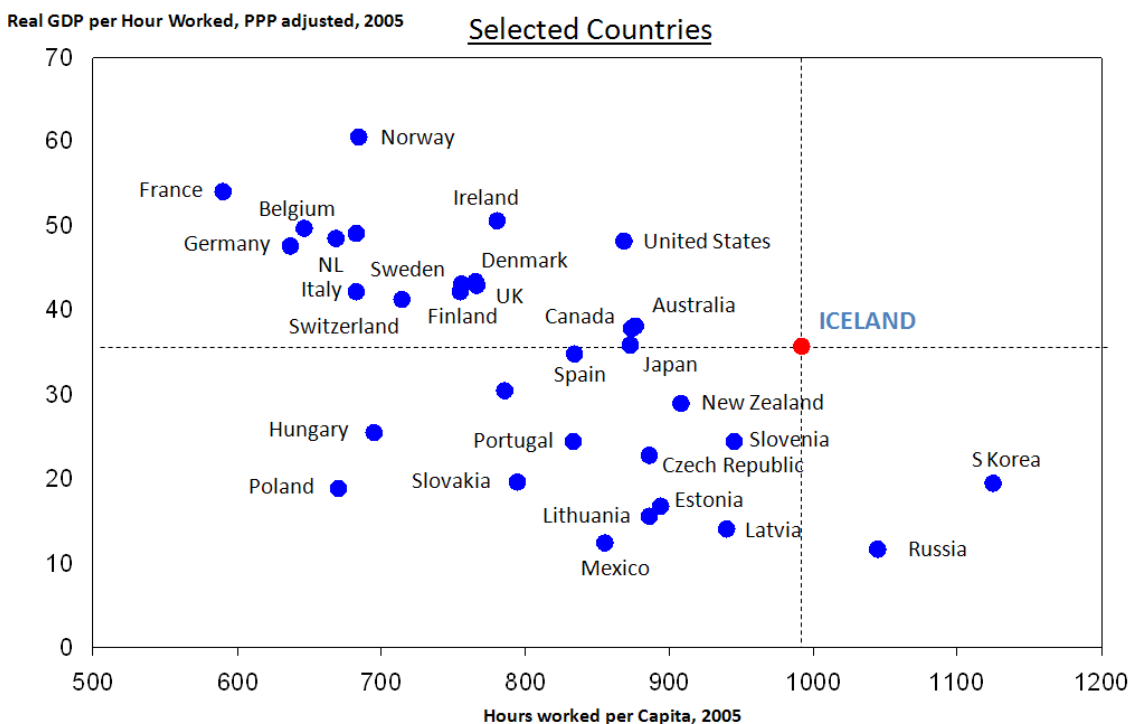
En þetta eru fullyrðingar sem vissulega eru grundaðar á þekkingu og reynslu þeirra sem setja þær fram. Við þurfum hins vegar að skoða stöðuna mun betur og gera rannsóknir á stöðu Íslands í samanburði við önnur lönd. Hvað er það sem er einkennandi fyrir íslenskt athafnalíf? Hvar í greiningunni og mælingunni skv. World Economic Forum hefur Ísland sýnt mestu veikleikana? Að hvaða marki hafa styrkleikarnir samkvæmt fyrri mælingum átt við rök að styðjast? Hvað af því sem fullyrt er að við eigum til taks er raunverulega til staðar og hvað vantar? Þetta eru spurningar sem mikilvægt er að fá svör við.

Ef litið er til sérstöðu Íslands í alþjóðlegu samhengi er oft bent á tvo klasa: sjávarútvegsklasa og klasa í orkufrekum iðnaði. Í kringum þessa tvo klasa eru samfélög sérhæfðra fyrirtækja og þjónustuaðila og stofkerfi, sem gerir þá samkeppnishæfa á alþjóðamörkuðum. Í sjávarútvegi eru til að mynda útgerðarfyrirtæki, fiskvinnslur, netagerðir, járn- og vélsmiðjur, slíppar, sérhæfð matvælafyrirtæki, lögfræðingar og endurskoðendur með sérþekkingu á málefnum sjávarútvegs,

rannsóknafyrirtæki og rannsóknastofnanir, menntastofnanir (vélskóli, stýrimannaskóli og aðrir skólar) og ennþá sérstakt ráðuneyti sjávarútvegs. Í kringum orkugeirann er álíka samfélag sérhæfðra fyrirtækja og stofnana, sem skapar sérhæfni á því sviði og gerir Ísland samkeppnishæft á alþjóðamörkuðum.

Tilvist klasa og virkni þeirra ýtir undir samkeppnishæfni (Ketels og Memedovic, 2008). Samkvæmt því ættu Íslendingar að vera samkeppnishæfari á þeim sviðum þar sem klasar hafa náð að festast í sessi. Samkvæmt kenningum Porters er eitt einkennið á árangursríkum klösum að samvirkni næst á milli þeirra aðila er mynda hina einstöku klasa. Í virku starfi klasa má sjá saman: stjórnvöld og opinbera aðila, fyrirtæki, rannsóknaraðila, menntastofnanir og aðra þá aðila sem með þátttöku geta styrkt viðkomandi klasa. Auk sjávarútvegs og orkufreks iðnaðar hafa myndast á Íslandi klasar eða vísar að klösum í kringum heilbrigðisgeirann, landbúnað, merkjavöruframleiðslu, kvikmyndagerð, tónlist og ferðaþjónustu.

Framleiðni m.v. unnar vinnustundir



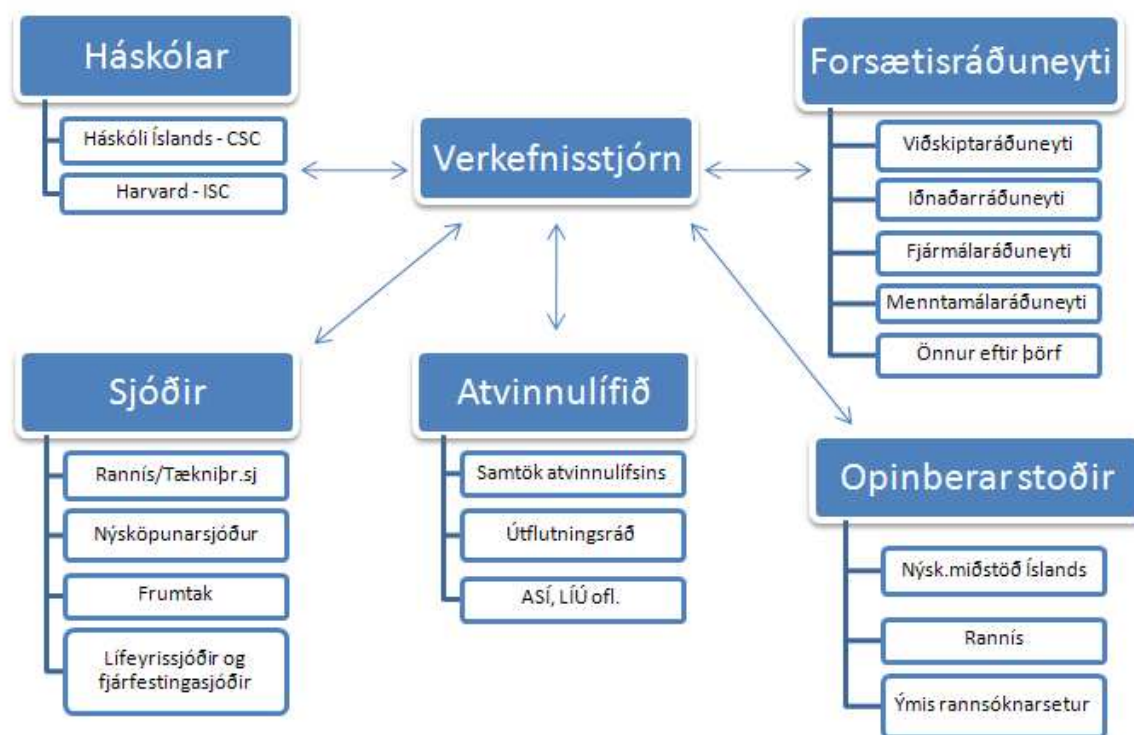
Heimild: Groningen Growth and Development Centre and The Conference Board (2006) / Michael Porter 2. október 2006

Mynd 1: Framleiðni m.v. unnar vinnustundir – Ísland í samanburði við önnur lönd.

Í samanburðarskýrslu sem World Economic Forum gefur út árlega kemur í ljós að Íslendingar eyða mun fleiri vinnustundum í að framleiða sömu verðmæti en flestir aðrir. Við erum lengur í vinnunni en aðrir, eins og sjá má á mynd 1. Til að framleiða sömu verðmæti og Kanada, Japan og Spánn leggja Íslendingar fram 1000 vinnustundir á meðan hinar þjóðirnar nota um 875 stundir eða um 15% styttri vinnutíma en gerist á Íslandi. Í samanburði við Norðurlandþjóðirnar er staðan verri. Svíar, Danir og Finnar eru með um 30% hærri framleiðni en Íslendingar, þ.e. þessar þjóðir skapa meiri verðmæti á unna vinnustund. Norðmenn eru í nokkuð sérstakri stöðu og þar er framleiðni mjög mikil.

Hvaða skilaboð gefa upplýsingar sem þessar? Meginskilaboðin eru að Ísland hefur verk að vinna. Hér á landi þarf að finna leiðir til að auka framleiðnina. Jafnframt þarf að skilja betur af hverju staðan er eins og hún er. Hvað veldur og hvaða aðgerðir eru líklegastar til að breyta varanlega stöðunni í íslensku efnahagslífi? Hvað getur best ýtt undir samkeppnishæfni í hinum ýmsu atvinnugreinum, s.s. í landbúnaði, ferðapjónustu eða tónlist?

Samkeppnishæfni Íslands – stefnumótun til 2020



Mynd 2: Samkeppnishæfni Íslands – stefnumótun til 2020

Það má í ljósi ofangreinds færa rök fyrir því að Ísland gæti haft hag af því að fara með markvissum hætti í það að efla samkeppnishæfni þjóðarinnar á svipaðan hátt og gert hefur verið annars staðar. Í þeirri vinnu væri lögð rík áhersla á að kortleggja atvinnugreinar og klasa og skilja hvernig mögulegt er að nýta auðlindir landsins á sem hagkvæmasta hátt. Ef marka má kenningar Porters þá styður það við árangur ef góð samvinna og samstilling gæti náðst á milli aðila atvinnulífsins, stjórnvalda, menntastofnana, opinberra stoða og fjármagnseigenda.

Ef lítið er til þeirra landa sem hafa sett af stað svona vinnu þá virðist þörf á að koma á fót verkefnisstjórn, sem hefur það hlutverk að vera í forystu um skilgreiningu verkefnisins, halda utan um framvindu þess og tryggja virka þátttöku þeirra fjölmörgu aðila víða að úr samfélaginu sem mikilvægt er að tengja saman, sbr. mynd 2. Það er augljóst að það fellur vel að bæði rannsókn- og miðlunarhlutverki að háskólar og rannsóknastofnanir eigi aðild að svona verkefni og það eru mörg fordæmi fyrir því.

Til að gera verkefni sem myndi hafa það að markmiði að efla samkeppnishæfni Íslands að veruleika

þurfa stjórnvöld að koma við sögu með afgerandi hætti. Eingöngu með formlegu samþykki ríkisstjórnar Íslands er hægt að gera svo metnaðarfullt verkefni að veruleika.

Ísland er fámenn þjóð, sem er að fara í gegnum átakamikið tímabil. Innviðir háþróaðs samfélags eru til staðar og auðlindir, bæði náttúrulegar og mannaúður. Þrátt fyrir flókna stöðu getur framtíð þjóðarinnar breyst til betri vegar hratt og vel ef rýnt er á skynsamlegan hátt í „stóru myndina“ og vandað til ákvarðana sem mikilvægt er að taka hratt og vel. Það er margt sem bendir til þess að rannsóknarmiðuð nálgun að samkeppnishæfni landsins þar sem samvirkni og samstilling milli hinna ólíku hagsmunaaðila ríkir geti skilað árangri.

HEIMILDIR

- Bureau of Economic Analysis (2009), *Regional Economic Accounts*. Sótt 9. maí 2009 af <http://bea.gov/regional/index.htm#gsp>.
- Fjármálaráðuneytið (2009, 20. janúar), *Þjóðarbúskapurinn vetrarskýrsla*. Reykjavík.
- Government of Catalonia (2008, 15. nóvember), *Figures of Catalonia 2008*. Statistical Institute of Catalonia.
- Hagdeild ASÍ (2009, febrúar), *Horfur í efnahagsmálum 2009-2011*. Reykjavík
- International Monetary Fund (2009, 22. apríl), *World Economic Outlook: Crisis and Recovery*, Washington.
- Ketels, C. (2009, 20. febrúar), *Quo Vadis – Hvert stefnir þú Ísland?*. Reykjavík: Morgunblaðið.
- Ketels, C. (2006), Michael Porter's Competitiveness Framework—Recent Learnings and New Research Priorities. *Journal of Industry, Competition and Trade*, Volume 6, Number 2, June, pp. 115-136.
- Ketels C. and O. Memedovic (2008), From Clusters to Cluster-based Economic Development, *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol.1, No.3, pp.375-392.
- Larizgoitia, A.A. (2008), Competitiveness: The Basque Country Experience, *Presentation at the 12th International Conference on Competitiveness*, held in San Sebastian, July 10th.
- Lindqvist G. and K. Wennberg (2008, 6. júní), The effect of clusters on the survival and performance of new firms, *Small Business Economics*. Sótt 12. maí 2009 af <http://www.springerlink.com/content/y4j1v88654x010r8/fulltext.html>
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillan Press.
- Porter, M.E. (1998). Clusters and the New Economy. *Harvard Business Review*, nóvember-desember.
- Porter, M.E. (1998, 2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E., J.L. Furmann, S. Stern (2000). *The Drivers of National Innovative Capacity: Implications for Spain and Latin America*. Harvard Business School Working Paper, No. 01-004.
- Porter, M.E. (2001). Innovation: Location Matters. *Sloan Management Review*. 42. no. 4.
- Porter, M.E. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*. 37, nos 6-7 August-October.

- Porter, M.E. (2006). Building a Competitive Economy: Implications for Iceland, *fyrirlestur um samkeppnishæfni Íslands*, haldinn í Reykjavík, 2 október.
- Porter, M.E. og C. Ketels (2007). *Iceland: Small fish in a global pond (HBS case)*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Porter, M.E., Miller, Kaia K. (2008). *The State of Connecticut: Strategy for Economic Development, (HBS case)*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Sölvell Ö, C. Ketels, og G. Lindqvist (2008), „Industrial specialization and regional clusters in the ten new EU member states“, *Competitiveness Review; An International Business Journal*, Vol. 18 No. 1/2, pp. 104-130.
- Reve, T. (2008). Vestlandet som ledende energiregion i 2020 – muligheter og betingelser, *fyrirlestur á Vestlandskonferansen 08* í Bergen 9. október.
- Runólfur Smári Steinþórsson (2006). Framlag Michaels E. Porters til viðskiptafræðanna og viðskiptalífsins á Íslandi. *Rannsóknir í félagsvísindum VII*, 293-305.
- World Economic Forum (2008), *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, Genf.

VERÐTRYGGÐIR SAMNINGAR

Helgi Tómasson, dósent, Háskóli Íslands

SAMANTEKT

Markmið þessarar greinar er að rekja sögu og eiginleika verðtryggra samninga. Verðtryggðir samningar eiga sér langa sögu. Samkvæmt hagfræðingnum Fisher eru verðtryggð lán ódýr og áhugaverður fjármögnunarkostur. Borin er saman ávöxtun í verðtryggðum íslenskum ríkisskuldabréfum og verðtryggðum kanadískum ríkisskuldabréfum.

INNGANGUR

Í þessari grein er fyrst of fremst rakin alþjóðlega staða verðtryggingar. Ekki er farið í sögu íslenskrar verðtryggingar eða séríslensk útfærsluatriði. Ítarlega lýsingu á uppbyggingu verðtryggðs íslensks lánsfjármarkaðar má sjá hjá Jónsson (1998) í sérriti Seðlabanka Íslands númer 3. Í lánsviðskiptum hefur verið vel þekkt að hlutfallsleg verð eru breytileg í tíma. Þegar á 18. öld voru verðtryggingar í ýmsum myndum notaðar. Dæmi um vel heppnaða skuldabréfaútgáfu er til frá 1780 þegar Massachusset fylki í Bandaríkjunum gaf út skuldbréf tengd vöruverði. Þar er sagt frá því hvernig örvæntingarfullir stjórnendur Massachusset gáfust upp á verðstöðvun, viðskiptahöftum og öðrum álíka efnahagsaðgerðum. Þeir sem lána á nafnvöxtum þurfa að taka á sig verðbólguáhættu. Áhættuþóknunin sem fylgir verðbólguáhættu er nefnd „Fisher-effect“, eftir hagfræðingnum I. Fisher (1867-1947) sem var ásamt mörgum frægum hagfræðingum (Jevons, Marshall, Keynes, Friedman, Barro) talsmaður verðtryggingar.

Í þessar grein eru rakin ýmis rök sem fram hafa komið um eiginleika, kosti og galla verðtryggingar. Að miklu leyti er byggt á skýrslu Price (1997) frá IMF og bók Deacon, Derry & Mirfendereski (2004) frá Englandsbanka. Kostir verðtryggðra samninga eru að þeir eru án verðbólguáhættu og ættu því að vera ódýrari fyrir lántakendur og fýsilegri fyrir áhættufælna fjárfesta. Gallar verðtryggðra samninga eru tæknilegir. Til dæmis er einhvers konar verðlagsmælir nauðsynlegur og slíkir mælar mæla ekki fullkomlega það sem tryggja á gegn. Verðbreytingar ganga ekki í takt og því dreifast verðhækkningar í tíma. Það þýðir að ef miðað er við mánaðarlega vísitölu þá geta einstakar hækkningar verið hlutfallslega alltof miklar. Til dæmis er ekki gott að vita hvort skyndileg olíuverðshækkun er skammtímabóla eða hluti af varanlegri almennri verðhækkun. Slíkt kemur ekki í ljós fyrr en að vissum tíma liðnum. Þess vegna er yfirleitt talið að verðtrygging virki ekki vel í skammtíma samningum, minna en 6-24 mánuðir.

Verðtrygging er mikið notuð af ríkisstjórnnum í skuldastýringum. Til dæmis gerði Bank of Canada áætlanir 2007/2008 um að auka útgáfu verðtryggðra skuldabréfa (http://www.bankofcanada.ca/en/notices_fmd/2007/not220307_auction.html). William C. Dudley tók fyrir í ræðu 10. febrúar 2009 kosti og galla bandaríksks TIPS (treasury-inflation-protected-securities). Hann talaði eindregið fyrir því að Bandaríkjustjórn notaði meira af verðtryggðum skuldabréfum til að fjármagna skuld ríkisins. Það væri einfaldlega ódýrast fyrir skattborgarana (http://www.newyorkfed.org/newsevents/speeches/2009/dud090_210.html). Japanskur prófessor,

Yukinobu Kitamura hélt fyrirlestur 30.janúar 2009 þar sem hann mælir með hliðstæðum aðgerðum í Japan (Kitamura, 2009). Á árunum 1992 til 2009 hefur meðalverðbólga í Kanada verið 1,5% á ári (<http://www.bankofcanada.ca/en/backgrounders/bg-i1.html>).

Sölumönnum verðtryggðra skuldabréfa er mikið í mun að sannfæra kaupendur um að það sé þeirra ætlun að halda þeim alfarið utan við pólitísk áhrif. Verðhækkanir þarf að mæla með verðvísitölum. Ef verðvísitölur eru háðar óbeinum sköttum, t.d. virðisaukaskatti, hafa skammtímabreytingar á sköttum áhrif á verðmælinn. Það er því viss pólitísk áhætta sem fylgir vísitölunum. Eric Janszen er tortryggni á stjórnvöld og segir á itulip.com:

Here's the game: bring out the inflation indexed government financial products when inflation is low and the Treasury expects inflation to fall, then cancel them when inflation is due to rise.

og síðar

Rather than a politically manipulated, made-up inflation index, these bonds were indexed to a basket of commonly used commodities of the day: beef, corn, wool, and shoe leather.

Með seinni tilvitninni er vísað til verðtryggingar frá 1780 þar sem Massachusset fylkið gaf út verðtryggð skuldabréf sem miðuð voru við einfalda og samkvæmt Janszen vel skiljanlega vörukörfu. Neysla samfélagsins er flóknari á 21. öld en á 18. öld, en pólitíska áhættan sem hann vísar til er fyrir hendi. Til að halda pólitískri áhættu fyrir utan ávöxtun verðtryggðra skuldabréfa þykir því auka á trúverðugleika að vera ekki með tiltekna vörur í verðtryggingarvísitölum. Öll óvissa er áhætta sem fjárfestar þurfa að fá greitt fyrir með áhættuálagi. Til að fá sem minnsta áhættu og þar með sem ódýrast fjármagn þarf að sannfæra fjárfesta um einlægni skuldarans til að standa við skuldbindingar sínar. Þess vegna ákvað Bandaríkjastjórn 1996 að gefa út skuldabréf miðað við CPI-U vísitöluna, þ.e. neysliverðs vísitölu í borgum. Það var ekki trú manna að sú vísitala mældi það sem best væri að tryggja sig gegn, heldur væri það sú vísitala sem hefði mestan trúverðugleika, væri ólíklegt að yrði lögð niður o.s.frv. Samt töldu Bandaríkjamenn 1996 að pólitíska álagið ofan á vexti verðtryggðra lána væri 0.3%. Bæði Frakkland og Kanada hafa í sínum verðtryggðu skuldbindingum ákveðið að verð á tóbaki hafi ekki áhrif. Tóbak er vara sem hefur haft tilhneigingu til að verða fyrir bardinu á duttlungakenndum pólitískum sköttum. Allt tal stjórnámálanna um fikt með vísitölur er til þess fallið að hækka vexti vegna áhættuálags.

LAUSLEGT UM SÖGU VERÐTRYGGINGAR

Ýmsir höfundar vitna til þess að saga verðtrygginga nái að minnsta kosti til ársins 1780 þegar Massachusset fylki í Bandaríkjunum gaf út skuldabréf tengd vöruverði. Shiller (2003) rekur hvernig örvæntingarfullir stjórnendur Massachusset gáfust upp á verðstöðvun, viðskiptahöftum og öðrum álíka efnahagsaðgerðum í stríðshrjáðu ríki. Þetta var ekki fræðilega rökstudd lausn heldur eins konar neyðarviðbrögð sem stjórnendum datt í hug til að bjarga málunum. Haulman (2002) rekur svipað dæmi um „Virginia price panic“ árið 1819. Garcia & van Rixtel (2007) rekja þróun á 19. öld og nefna nöfn eins og Joseph Lowe (1822) sem skrifaði mikla bók fyrir William Manning bankastjóra Englandsbanka. Þar eru rakin ýmis þjóðhagsleg vandamál, varðandi mannfjölda, stríð og frið, verð á hlutabréfum og skuldabréfum og einnig verðbólgu. Hann rökstyður að fjárskuldbindingar á föstu verði séu skilvirkari vegna þess að óvissu um verð hafi verið eytt. Lowe er fræðilegur höfundur og sumir telja hann vera upphafsmann vísitöluhyggju. Fitzgerald (2005) rekur í vinnugrein á vegum írsku tryggingastærðfræðifélagsins ýmsar útfærslur svo sem Argentínu, Brasilíu, Finnland, Ísland og Ísrael á tímabilinu 1945 til 1980. Írsk húsnæðis stofnun, HFA (Housing Finance Agency) gefur út vísitölutengd skuldabréf með ríkisábyrgð. Þau eru í raun jafngild verðtryggðum ríkisskuldabréfum.

Árið 1981 auka Bretar útgáfu verðtryggðra skuldabréfa sem hafði byrjað í litlu mæli 1975. Síðan hafa fleiri lönd fylgt á eftir, Ástralía (1985), Kanada (1991), Svíþjóð (1994, að vísu voru m.a. sænsk námslán verðtryggð fyrr), Bandaríkin (1997), Frakkland (1998), Suður-Afríka (2000), Ítalía (2003), Japan (2004) og hugsanlega Þýskaland og Sviss (2005).

Á heimasíðu bandaríska fjármálaráðuneytisins, <http://www.treasurydirect.gov/instit/annceresult/tipspci/tipspci.htm>, má lesa um verðtryggð bandarísk ríkisskuldabréf, TIPS (Treasury-Inflation Protected Securities). Þar er vitnað til þess að þetta sé að kanadískri fyrirmynd. Þar má sjá að á 10 ára tímabili hafa vextir á verðtryggðum bréfum sveiflast frá tæpu 1% og upp í rúm 4%.

Garcia & van Rixtel (2007) hjá evrópska seðlabankanum lýsa umhverfi verðtryggðra skuldabréfa frá sjónarhóli seðlabanka. Þeir rekja hvernig útgáfa skuldabréfa í verðtryggðum evrum hófst. Þeir vekja athygli á því að á tímum þegar verðbólga er lítil skuli vera mikill vöxtur í slíkri útgáfu. Árið 2007 hefur útgáfa verðtryggðra skuldabréfa í evrum farið fram úr verðtryggðum skuldabréfum í sterlingspundum og einungis höfuðstóll bandarískra verðtryggðra bréfa í dollurum er stærri. Það er því ljóst að Íslendingar eru alls ekki einir á báti varðandi verðtryggðar skuldbindingar.

GETUR RÍKIÐ FJÁRMAGNAÐ SIG MEÐ SKAMMTÍMAVÍXLUM?

Talsmenn verðtrygginga halda því fram að þar sem verðtryggðir samningar eru á áhættuþóknunar vegna verðbreytinga, Fisher-álagsins, þá hljóti að vera betra að fjármagna sig til langs tíma með verðtryggðum skuldabréfum í stað þessu að standa í stöðugri endurfjármögnun. Fræðilega séð kann þetta að vera rétt, en í raun er útfærsla verðtryggingar alltaf háð tæknilegum atriðum, vali á vísitölu, mati á vísitölu o.s.frv. Markaðsaðstæður skipta einnig máli hér. Austurríkismaðurinn Reschreiter hefur rannsakað þetta empirískt, sjá Reschreiter (2004) og Reschreiter (2008). Hans niðurstaða er að útgáfa verðtryggðra sé ódýrari fyrir ríkið fyrir utan það að markaðsbrenslun vegna stöðugs ágangs ríkisins á skammtímafjármögnunarmarkaði verður minni. Greining á þessu er tölfræðilega vandmeðfarin. Borin hefur verið saman þróun á ávöxtun á frönskum verðtryggðum skuldabréfum og óverðtryggðum. Slíkur samanburður gefur „break-even-inflation“, þ.e. sú verðbólga sem gerir óverðtryggða samninga jafna óverðtryggðum. Í stuttum samningum er munurinn yfirleitt um það bið 1.5% en í löngum allt upp í 2.5%. Það er athyglivert að allt árið 2008 er „break-even-inflation“ í verðtryggðum evrubréfum neikvæð. Það mætti túlka annars vegar sem markaðurinn ætti vona á verðhjöðnun og hins vegar sem kreppuviðbrögð. Það skortir traust á fjármagnsmörkuðum og allir flýja í skjól ríkistryggðra bréfa.

NOKKRAR ÚTFÆRSLUR VERÐTRYGGRÐA SAMNINGA

Verðtryggðir samningar til langs tíma hafa þann eiginleika að lausafjárþörf á lánstíma getur verið lítil. Aðilar eru ekki tilbúnir að taka mikla verðbólguáhættu og því verður annað hvort regluleg þörf á endurfjármögnun lána sem bera nafnvexti, eða örar vaxtabreytingar. Hvoru tveggja þvingar fram áhættuálag vegna annars vegar verðbólguáhættu og hins vegar hættu á skorti á lausafé. Jafna Fisher segir að munur á nafnvöxtum og raunvöxtum sé verðbólgan að viðbættu áhættuálagi. Við eðlilegar aðstæður má ætla að verðtryggð bréf myndi gólf vaxtastigsins.

Í sumum verðtryggðum skuldabréfum eru fastir vextir til langstíma. Til dæmis geta vextirnir á verðbættan höfðustól greiddir úr hálfárslega og síðan verðbættur höfuðstóll í lok tímabils. Þeir sem stunda útgáfu slíkra bréfa verð að gæta jafnvægis þannig að ekki komi til að skyndilega þurfi gríðarmikla útgáfu til að gera upp eldri bréf.

Spákaupmennska er óhjákvæmilegur fylgifiskur þess að vera með verðlagningu í mörgum gjaldmiðlum. Aðferðafræði fjármála um áhættustjórnun í mörgum myntum er fræðilega séð hin rétta nálgun við mat á verðhlutfalli verðtryggðra og óverðtryggðra skuldabréfa. Til að hægt sé að beita slíkum aðferðum þarf flökt (e: volatility, staðalfrávik) að vera þekkt. Tæknileg útfærsla slíkra aðferða byggir á að kaupendur og seljendur verðtryggðra skuldabréfa og skuldabréfa á nafnvirði eru háðir verðbólguþáttum og mati flökta til viðhalds á réttri verðlagningu.

Þeir sem stýra peningamálum kunna að hafa áhyggjur af því að ef almenningur hefur rétt á að taka verðtryggð lán þá muni hann ekki draga úr neyslu á þenslutímum, heldur nota rétt sinna til að hækka höfuðstól skuldarinnar til hins ítrasta og jafnvel bæta við sig lánnum. Tæki eins og stýrivextir seðlabanka virka því verr sem neyslustýring ef stór hluti hagkerfis er fjármagnaður með verðtryggðum langtímalánum og stórhloti hagkerfis nýtur sjálfvirks endurlánaréttis fyrir verðbótahluta vaxta.

Útgáfa verðtryggðra skuldabréfa til langstíma með föstum raunvöxtum er tækni sem hentar betur stórum aðilum, eins og t.d. ríkissjóðum og seðlabönkum völdugra ríkja. Minni aðilar verða að reiða sig á að hafa sterkan bakhjarl sem getur staðið við gerða samninga til langs tíma.

Þegar talað er um verðtryggingu þarf verðmælingu. Verðvísitölur eru sama marki brenndar og önnur mælitæki. Það er í þeim skekkja og eins er ekki víst að mælitækin mæli það sem þau eiga að mæla. Bandaríkin hafa farið þá leið að skilgreina borgarverðsvísitölu frá hagstofu Bandaríkjanna, "City Average All Items Consumer Price Index for All Urban Consumers, not seasonally adjusted" (CPI-U NSA). Síðan eru settir fyrirvarar um hvað gera skuli ef forsendur skyldu breytast, vísitalan skyldi lögð niður, henni breytt o.s.frv. Bandaríkin eru stórt efnahagssvæði og ljóst að verðþróun þar er breytileg eftir svæðum og því ekki alveg auðvelt að velja verðviðmiðun. Í Evrópu er vandinn jafnvel enn stærri því þar eru mörg ríki og verðlagsþróun ekki alltaf í takt. Frakkar notuð verðvísitölu án tóbaks sem viðmið 1998. Síðar með tilkomu evrunnar var reynt við samevrópska vísitölu HICP (harmonized-indexed-of-consumer-prices) frá hagstofu Evrópu, Eurostat. Til samræmis við frönsk verðtryggð skuldabréf var HICP án tóbaks notuð í verðtryggðum evrubréfum. Hugsanlega eru fleiri verðviðmiðanir notaðar á evrusvæðinu.

HÓLFUN Á FJÁRMAGNSMARKAÐI

Í mörgum löndum er kvartað yfir því að markaður fyrir verðtryggð skuldabréf sé seigfljótandi (illiquid) og grunnur. Sagt er að fjárfestar kaupi verðbréfin og haldi þeim þangað til þau renni út og að nauðsynlegt sé að auka skilvirkni eftirámarkaða með slík bréf. Það er að miklu leyti á ábyrgð útgefanda (ríkis) skuldabréfanna að halda úti viðskiptavakt með slík bréf. Ein skýring er skattaleg meðferð. Víða eru skattalög þannig fjármagnstekjuskattur er lagður á nafnávöxtun. Slíkt hefur í för með sér að það sem er verðtryggt fyrir skatt er ekki verðtryggt eftir skatt. Í slíku umhverfi hagnast ríkið á verðbólgu og gerir hluta af raunvirði sparifjár upptækan. Eðlilegt er að sparifjareigendur láti ekki bjóða sér þetta. Prófessor Kitamura bendir á þetta í fyrirlestri sem hann hélt 30. janúar. Hann segir:

. . . the government has to advertize the inflation indexed bonds more extensively and perhaps to provide a special tax incentive.

Hann telur þetta hugsanlegt skýringu á því að í Bretlandi eiga lífeyrissjóðir og líftryggingafélög 80% af útgefnum verðtryggðum skuldabréfum. Kitamura segir að í Japan séu 70% útgefna verðtryggðra skuldabréfa í eigu lífeyrissjóða, líftryggingafélaga, peningamarkaðssjóða og erlendra fjárfesta. Í Bandaríkjunum er meirihluti verðtryggðra skuldabréfa í eigu peningamarkaðssjóða. Aðilar af þessari

gerð eiga það sameiginlegt að þeir ávaxta sig tiltölulega óháð fjármagnstekjusköttum. Ýmsir fleiri en Kitamura hafa bent á að skynsamlegt væri breikka kaupandahópin þannig að hægt væri að markaðssetja verðtryggð skuldabréf meðal almennings. Á slíkum nótum hefur danski löggjafinn hugsað árið 1982 þegar stutt var við útgáfu verðtryggðra skuldabréfa með skattfríðindum. Bakgrunn má sjá hjá Andersen & Gyntelberg (1999):

Udgangspunktet var en situation med høj inflation (ca. 10 pct) og høje effektive obligationrenter (ca. 19 pct.).

Á þeim tíma í Danmörku (1982) var kvartað undan háum vöxtum og menn töluðu um „højrentebyggeri“. Með tímanum batnaði ástand ríkisfjármála í Danmörku og árið 1999 var reglum breytt þannig að:

I forbindelse med finanslovsforhandlingerne for 1999 indeksobligationernes friholdelse for realrenteafgift ophævet. . . . ændringen af skattereglerne for indeksobligationerne medfører at de mister deres særstatus ..

Þetta þýddi að nafnávöxtun nýrra skuldabréfa varð skattstofn og því verðtrygging eftir skatt ekki tryggð. Að sjálfsögðu héldu þegar útgefin verðtryggð skuldabréf sínum fríðinum. Kanadmennirnir Meh & Terajima (2009) sýna einnig fram á að form fjármagnstekjuskatts einstaklinga í Kanada er ekki heppilegt. Þeir sýna fram á að það væri velferðarávinningur fyrir Kanada ef fjármagnstekjuskattur yrði lækkaður. Niðurstaða þeirra er einnig að algert áfnám fjármagnstekjuskatts þurfi ekki endilega að auka velferð. Með því að breyta reglum um fjármagnstekjuskatt gæti kanadíska ríkið breikkað markaðinn fyrir verðtryggð skuldabréf með því að gera þau áhugaverð fyrir einstaklinga og þannig aukið aðgengi að fjármagni. Skattareglur mega ekki vera þannig að ríkið hagnist á verðbólgu.

HENTA VERÐTRYGGÐIR SAMNINGAR EINSTAKLINGUM?

Umgengni einstaklinga við fjármagn er annars eðlis en ríkis og stórra fyrirtækja. Fjármögnunarpörf einstaklinga er fyrst og fremst tengd húsnæði og hugsanlega farartækja. Áhætta einstaklinga og þeirra sem lána til einstaklinga er líka annars eðlis. Fyrir ríkið og þá sem lána ríkinu er áhætta tengd vöxtum, verðbólgu, seljanleika eigna og möguleikum á endurfjármögnun. Á einstaklingsmarkaði koma auk þessara inn atriði eins og hæfni einstaklingsins til að afla tekna, t.d. vegna heilsubreysts eða atvinnuleysis, áhætta tengd eignaverðum og einnig forgangsroðun hvers einstaklings. Þegar einstaklingur velur sér húsnæði stendur hann frammi fyrir því að ákveða hversu lengi hann ætlar að nota húsnæðið. Þegar sú ákvörðun liggur fyrir þarf að huga að fjármögnun. Á frjálsum markaði stendur viðkomandi frammi fyrir því að leigja húsnæði eða leigja fjármagn til húsnæðiskaupa. Einstaklingurinn þarf að vega áhættuna vegna þessara valkosta og ákveða hvað sé skynsamlegt. Sé sú leið farin að leigja fjármagn standa ýmsir kostir til boða. Hægt er að velja lán þar sem vöxtum er breytt oft, ARM=adjustable-rate-mortgage, eða sjaldan, FRM=fixed-rate-mortgage. Einnig er hægt að velja verðtryggð langtímalán með raunvöxtum sem breytast mjög lítið, inflation-fixed-FRM. Campbell & Cocco (2003) setja fram líkan um hegðun neytenda á veðlánamarkaði. Þeirra greining er að breytilegir vextir henti mörgum en verðtryggð langtímalán henti best fyrir þá sem séu áhættufælnir, búi við óvissar tekjur, hafi háan gjaldþrotakostnað og séu ólíklegir til að flytja. Niðurstaða þeirra er að fyrir þá gildi:

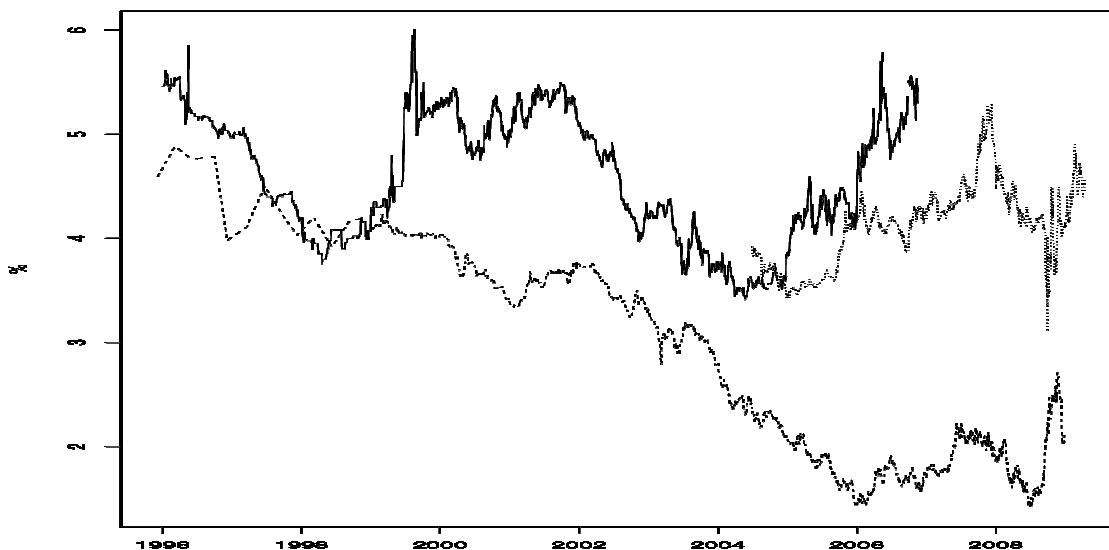
An inflation-indexed FRM can improve substantially on standard nominal mortgages.

Þeir meta langt tímabil og álykta að velferðarauki sé fyrir alla tekjuhópa af því að fá aðgang að verðtryggðum langtímalánum og að velferðaraukinn sé mestur hjá þeim sem hafi lægstar tekjur. Þeir sem eru með lægstar tekjur eru í brothættri stöðu, til dæmis ef til lausafjárekreppu kemur og erfitt verður um endurfjármögnun. Fyrir lánastofnanir getur verið óþægilegt að þurfa að hafa eftirlit með einstaklingi áratugum saman. Til þess að halda í gangi langtímalánamarkaði fyrir einstaklinga getur því þurft sterkan millilið svipað og Íbúðarlánasjóð á Íslandi. Í Bandaríkjunum má nefna fyrirtæki „New Market Solutions“, sem auglýsir kerfi sem hentar til verðtryggðra samninga við einstaklinga. Þeir segja að verðtryggingakerfi Bandaríkjastjórnar (TIPS) henti ekki smærri aðilum og hvetja því til notkunar á sinni formúlu, sem þeir segjast hafa einkaleyfi á (<http://nms-financial.com/3.html>).

NIÐURSTÖÐUR OG UMRÆÐA

Verðtryggðir samningar hafa verið notaðir í að minnsta kosti rúm 200 ár. Hagfræðileg rök fyrir gagnsemi þeirra sem fjármálatóla hafa verið rakin frá Joseph Lowe (1822) sem skrifaði mikla bók um efnahagsástand Evrópu snemma á 19. öld og nefndi skynsamleg rök fyrir verðtryggingu.

Það er athyglisvert að útgáfa verðtryggðra skuldabréfa er ekki bundin við ófriðar og krepputíma. Útgáfan í pundum, evrum og dollurum undanfarin ár hefur vaxið á tímum lítillar verðbólgu. Ríkisstjórnir sem búa við litla verðbólgu og mikið traust á sínum gjaldmiðlum geta valið um fjármögnunarleiðir, fastir nafnvextir til langs tíma eða fastir verðtryggðir vextir til langs tíma. Í ríkjum með mikla verðbólgu og lítið traust á sínum gjaldmiðlum verður Fisher-áhættuálagið ofan á verðtryggða vexti það dýrt að í raun er ekkert val í langtímafjármögnun, verðtryggð skuldabréf er eini möguleikinn.



Mynd 1: Þróun raunvaxta verðtryggðra skuldabréfa í Kanada og á Íslandi.

Í mynd 1 er sýnd þróun á ávöxtun á ákveðnum flokki kanadískra verðtryggðra skuldabréfa og tveimur íslenskum ríkistryggðum skuldabréfum. Annað íslenska skuldabréfið er á gjalddaga 2015 og hitt á gjalddaga 2034. Ávöxtun ríkisskuldabréfs á gjalddaga 2015 er meiri en íbúðabréfs með líftíma til 2034. Þessi bréf eru ólíkar vörur og því eðlilegt að ávöxtun sé mismunandi. Vextir eru verð á tíma.

Það að kanadískir verðtryggðir vextir séu mun lægri en íslenskir á tímabilinu 2004-2008 mætti túlka sem það að Íslendingar hafi verið mun óþolinmóðari en Kanadamenn eftir 2004. Í ársfjórðungsriti Seðlabanka Íslands, Peningamál (2003), er grein um fasta vexti á verðtryggðum lánnum. Þar á blaðsíðu 91 er mynd þar sem borin er saman raunávöxtun verðtryggðra og óverðtryggðra skuldabréfa. Fyrir það tímabil sem sýnt er á þeirri mynd er raunávöxtun óverðtryggðra skuldabréfa hærrí. Alhæfing út frá slíkum myndum er þó varasöm vegna þess að hugsanlega er verið að bera saman mislöng skuldabréf auk þess sem val á viðmiðunartímabili hefur áhrif.

Til að markaðsaðilar geri sér grein fyrir hverjir vextir séu á hverjum tíma verður að vera virkur markaður. Nauðsynlegt er að virkur sterkur viðskiptavaki sé til staðar með skuldabréf á nafnvöxtum og verðtryggðum bréfum. Seðlabankar og tengdar stofnanir verða að sinna slíku hlutverki. Seðlabanki og aðilar sem hugsa um ríkisfjármál mega aldrei láta markaðinn stöðvast. Æskilegt er að markaður sé það virkur að aðrir aðilar sjái sér hag í taka þátt.

Haustið 2008 hefur lausafjárskortur og minnkandi traust einkennt fjármálamarkaði heimsins. Þeir sem skulda verðtryggð lán á Íslandi eru mjög lánsamir að hafa þann rétt að geta sjálfkrafa endurfjármagnað verðbólguhluta vaxtanna. Á tímum lausafjárkreppu er slíkur réttur mjög dýrmætur. Í því fári sem ríkir haustið 2008 á Íslandi hafa sumir bölvæð verðtryggingu vegna þess þeir sjá að höfuðstól skuldarinnar hækka. Þessi óánægja er byggð á þeim misskilningi að valkosturinn sé einhvers konar lágir vextir. Þeir íslensku skuldarar sem tala illa um verðtryggingu eru í raun að fara fram á niðurfellingu skulda. Ef niðurfelling skulda er stunduð í stórum stíl þá verður ekki til neinn sparnaður og því ekki lánsfé til nýrra fjárfestinga. Í lausafjárkreppu eru há lán á lágum vöxtum ekki í boði. Valið er um verðtryggðan samning og njóta sjálfvirkar uppfærslu á höfuðstól, eða samningar við lánardrottina um hversu stóran hluta vaxtanna skuli greiða. Í sumum tilfellum væru engir slíkir samningar í boði og því nauðsynlegt að selja eignir á brunaútsölu. Í því lánsfjárúrfelli sem geysað hefur á Íslandi á tímabilinu 2004-2007 er ljóst að stjórnendum peningamála hefur skort tól eða vilja til að hafa hemil á almennri skuldasöfnun. Í framtíðinni mun slíkum tólum verða beitt. Umfang verðtryggðra skuldabréfa í heiminum hefur verið vaxandi undanfarin ár. Ekkert bendir til að breyting verði þar á. Íslendingar hafa fengið þjálfun í umgengni við verðtryggingu. Undanfarin ár hefur form íslenskra verðtryggðra skuldabréfa verið fremur einsleitt. Til dæmis hafa verið boðnir fastir vextir, ókeypiss uppgreiðsluréttur og litlar hömlur á annari skuldsetningu. Menn munu átta sig á að fjölbreytni er þörf, uppgreiðsluréttur er nú þegar seldur sér, hugsanlega verður búinn til markaður fyrir breytilega vexti, einkaréttarsamningar, t.d. að menn fái afslátt ef þeir skuldbinda sig til að taka ekki lán hjá öðrum o.s.frv. Í framtíðinni er hugsanlegt að húsnæðis kaupendum verði boðin karfa af lánnum þar sem einn hluta þarf að endurfjármagna á nokkurra ára fresti og lúta duttlungum lausafjármarkaðarins og annan hluta sem verður verðtryggður og bundinn til margra ára ásamt hliðarskilyrðum um hvernig megi efna til viðbótarskulda.

Skattaleg meðferð fjármagnstekna hefur áhrif. Danir sýndu vissa ógætni 1999 þegar þeir breyttu skattalegri meðferð verðtryggðra ríkisskuldabréfa. Á þeim tíma töldu menn í Danmörku að fjármagnsmarkaðir væru orðnir það þróaðir, nóg af ódýru óverðtryggðu langtímafjármagni á markaðnum og því væri þetta óhætt. Í nóvember 2008 var lausafjárskortur í Danmörku orðinn alvarlegur og ríkisstjórnin ákvað að kaupa íbúðabréf fyrir 22 milljarða danskra króna í því skyni að hlífa þeim sem væru háðir ávöxtunarkröfu í útboði slíkra bréfa. Talið var að 200.000 dönsk heimili hefðu orðið fyrir hækkunum mánaðarlegra útgjalda ef slíkt hefði ekki verið gert. Hvað skyldi danska stjórnin gera í næsta útboði?

Í nútíma fjármálafræðum hafa aðferðir sem kenna umgengni við verðtryggð samninga þróast eins og umgengni við önnur fjármálatól. Brigo & Mercurio (2001) eru með sérstaka kafla í bók sinni um

„Interest Rate Models- Theory and Practice" sem m.a. heita, „pricing of inflation-indexed derivatives", „inflation-indexed caplets/floorlets", „pricing hybrids with an inflation component", o.s.frv. Verðtryggðir samningar eru eðlileg verkfæri í höndum aðila á fjármagnsmarkaði. Ljóst er að þeir geta hentað stórum og smáum, ríki og fyrirtækjum, sérstaklega í langtímaskuldbindingum. Það væri fráleitt að halda því fram að verðtrygging leysti markaðsaðila undan allri áhættu og væru allra meina bót. Alveg eins er fráleitt að halda því fram að þetta sé eitthvað slæmt sem eigi að forðast.

HEIMILDIR

- Andersen, J. V. og Gyntelberg, J. (1999). Indeksobligationer. *Danmarks Nationalbank Kvartaloversigt, 1. kvartal.*
- Bank of Canada. http://www.bankofcanada.ca/en/notices_fmd/2007/not220307_auction.html.
- Bank of Canada. <http://www.bankofcanada.ca/en/backgrounders/bg-i1.html>.
- Brigo, D. og Mercurio, F. (2001). *Interest Rate Models - Theory and Practice*. Springer-Verlag.
- Campbell, J. Y. og Cocco, J. F. (2003). Household risk management and optimal mortgage choice. *Quarterly Journal of Economics*, 118(4):1449–1494.
- Deacon, M., Derry, A., og Mirfendereski, D. (2004). *Inflation-indexed securities : bonds, swaps and other derivatives*. Hoboken, NJ, John Wiley & Sons.
- Dudley, W. C. (2009). The case for TIPS: An examination of the costs and benefits:remarks at the federal reserve bank of new york inflation-indexed securities and inflation risk management conference. <http://www.newyorkfed.org/newsevents/speeches/2009/dud090210.html>.
- Fitzgerald, C. (2005). Social and economic benefits of Irish-inflation-linked government bonds. Technical report, The Society of Actuaries in Ireland Working Paper Series.
- Garcia, J. A. og van Rixtel, A. (2007). Inflation-linked bonds from a central bank perspective. Occasional Paper Series 62, European Central Bank Eurosystem.
- Haulman, C. (2002). Virginia commodity prices during the panic of 1819. *Journal of the Early Republic*, 22(4):675–688.
- Jónsson, B. B. (1998). *Verðtrygging lánsfjármagns og vaxtastefna á Íslandi*. Sérrit 3, Seðlabanki Íslands.
- Kitamura, Y. (2009). Experiences in Japan: Inflation indexed bond markets. Manuscript, Hitotsubashi University.
- Lowe, J. (1822). *The present state of England in Regard to Agriculture, Trade and Finance; A comparison of the prospects of England and France*. .
- Meh, C. A. og Terajima, Y. (2009). Uninsurable investment risks and capital income taxation. *Bank of Canada Working Paper 2009-3*.
- New Market Solutions. <http://nms-financial.com/3.html>.
- Peningamál (2003). Verðtrygging og fastir vextir. Ársfjórðungsrit Seðlabanka Íslands, 2003/2.
- Price, R. (1997). The rationale and design of inflation-indexed bonds. International Monetary Fund, Working Paper 97/12.
- Reschreiter, A. (2004). Conditional funding costs of inflation-indexed and conventional government bonds. *Journal of Banking & Finance*, 28:1299–1318.

Reschreiter, A. (2008). Lower borrowing costs with inflation-indexed bonds. *Economic Letters*, 99:272–274.

Shiller, R. J. (2003). The invention of inflation-indexed bonds in early America. Technical Report 1442, Cowles Foundation Discussion Paper.

U.S. Treasury. <http://www.treasurydirect.gov/instit/annceresult/tipsdpi/tipsdpi.htm>.

MANNAUÐSSJÓRNUN Í LITLUM OG MEÐALSTJÓRUM FYRIRTÆKJUM

Ingi Rúnar Eðvarðsson, professor, Háskólinn á Akureyri

SAMANTEKT

Í þessari grein er skýrt frá niðurstöðum spurningalistakönnunar á mannauðsstjórnun í litlum og meðalstórum fyrirtækjum á Íslandi. Könnun var framkvæmd síðla árs 2007 meðal stjórnenda fyrirtækja. Svörun var 46,1%. Könnunin leiðir í ljós að um helmingur fyrirtækjanna hefur enga starfsmannastefnu, en annar helmingur hefur annað hvort skriflega eða ekki skriflega starfsmannastefnu. Stærri fyrirtæki voru sjö sinnum líklegri en minnstu fyrirtækin til að hafa innleitt skriflega starfsmannastefnu.

Liðlega sjö fyrirtæki af tíu greiða starfsfólki tímalaun samkvæmt samningum og um 45% fyrirtækja greiða starfsfólki fyrir frammistöðu í einu formi eða öðru. Um 45% fyrirtækja hafði starfslýsingar fyrir stjórnendur, um 40% fyrir almennt starfsfólk, 35% fyrir skrifstofufólk og 30% fyrir sérfræðinga. Hvort starfslýsing er fyrir hendi ræðst mjög af stærð fyrirtækja. Störf í fyrirtækjunum eru frekar sérhæfð í flestum tilvikum og þau verða sérhæfðari eftir því sem starfsfólki fjölgar. Þær niðurstöður sem hér eru kynntar eru mjög í anda erlendra rannsókna.

INNGANGUR

Smáfyrirtæki eru aflvélur atvinnulífsins. Innan Evrópusambandsins (ESB) eru lítil og meðalstór fyrirtæki 99% allra fyrirtækja, veita 75 milljónum manns atvinnu og eru mikilvæg uppspretta nýsköpunar (Evrópusambandið, 2006). Á sama hátt er áætlað að smáfyrirtæki séu um 95% fyrirtækja í Bandaríkjunum og þau hafa haft mikil áhrif í tækniþróun og upplýsingatækni (Rutherford, McMullen og Oswald, 2001).

Mannauðsstjórnun felur í sér að efla frumkvæði og afköst starfsfólks og auka starfsánægju þess til að bæta samkeppnisstöðu fyrirtækja. Margvíslegar skilgreiningar eru til á hugtakinu mannauðsstjórnun, en almennt eru fræðimenn sammála um að helstu þættir hennar lúta að vali starfsfólks, þjálfun og þróun, frammistöðustjórnun, hvatningu og umbun (Casell, Nadin, Gray og Clegg, 2002; Carslon, Upton og Seaman, 2006). Rannsóknir hafa leitt í ljós að starfsmannamál eru mjög mikilvæg fyrir starfsemi smáfyrirtækja, þar sem þau eru iðulega mannaflafrek, hver einstaklingur er stór hluti af heildarmannafla og starfslið gegnir lykilhlutverki í að viðhalda samkeppnishæfni fyrirtækjanna (Brand and Bax, 2002). Af þessu má ráða að mannauðsstjórnun gegnir mikilvægu hlutverki fyrir lítil og meðalstór fyrirtæki.

Rannsóknir hafa leitt í ljós að stærð fyrirtækja og stofnana (mælt í fjölda starfsfólks) hefur mikil áhrif á skipulag þeirra (Rutherford o.fl., 2001; Bolman og Deal, 2003; Pearson, Stringer, Mills og Summers, 2006). Eftir því sem fyrirtæki stækka vex að sama skapi sérhæfing þeirra, stöðlun og formleg samskipti. Tiltölulega fá smáfyrirtæki hafa því mótað formlega stefnu eins og

starfsmannastefnu, ráðið starfsmannastjóra, eða beita kerfisbundnum matsaðferðum. Í töflu 1 eru dregnar saman niðurstöður um mun á mannauðsstjórnun í stærri og minni fyrirtækjum. Taflan byggir á samantekt Julien árið 1998 (Brand og Bax, 2002) á 104 rannsóknum um mannauðsstjórnun í minni fyrirtækjum. Þar sést að stærri fyrirtæki sinna frekar mannaflaspám, nýliðafræðslu, frammistöðumat og þjálfun, en minni fyrirtækin stunda frekar óformlegt mat, fá frekar ábendingar starfsmanna um nýtt starfsfólk, styðjast meir við meðmæli við ráðningar og stafsfólk fær að reyna sig og sanna í starfi.

Tafla 1: Algengur munur á framkvæmd mannauðsstjórnunar í minni og stærri fyrirtækjum.

Mannauðsstjórnun í smáfyrirtækjum í samanburði við stærri fyrirtæki		
	<i>Fátíðari í minni fyrirtækjum</i>	<i>Algengri í minni fyrirtækjum</i>
<i>Formfesta</i>	Mannaflaspár	
	Nýliðafræðsla	
	Frammistöðumat og þróun	
	Þjálfun	
<i>Tíðni notkunar</i>	Próf	Mat
	Þjálfun og þróun	Ábendingar um nýtt starfólk
	Mannauðsþjálfun	Meðmæli
	Aðstoð við ytri ráðningar	Sanna sig í starfi
<i>Umbun starfsfólks</i>	Laun og fríðindi	Ánægja
<i>Vinnuumhverfi</i>	Þátttökustjórnun	Óformlegt, persónulegt umhverfi Opin samskipti

Heimild: Brand and Bax, 2002, s. 453.

Rannsóknir á mannauðsstjórnun í íslenskum fyrirtækjum hafa aukist að undanfögnu, en þær beinast aðallega að stærri fyrirtækjum eða einstökum fyrirtækjum (sjá t.d. Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir, 2006; Gylfi Dalmann Aðalseinsson, 2006; Inga Jóna Jónsdóttir, 2000). Fram til þessa hefur vantað gögn um lítil og meðalstór fyrirtæki. Þessi grein hefur að markmiði að skýra frá stöðu starfsmannamála í litlum og meðalstórum fyrirtækjum. Sérstaklega verður litið til þess hvort þau hafi tekið upp formlega starfsmannastefnu, hvernig launafyrirkomulagi er háttað og hvort starfslýsingar séu notaðar í daglegum störfum.

RANNSÓKNARAÐFERÐIR

Spurningalistakönnun var valin í rannsókninni. Helsta ástæðan var að þannig yrði auðveldara að ná til stjórnenda en að taka símaviðtal við þá. Einnig hafði það áhrif á val rannsóknaraðferðar að endurtaka fyrri könnun sem var netkönnun sem var framkvæmd af sömu aðilum árið 2004 og svörun var 29,1% (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2006). Slík aðferð býður upp á ódýra og einfalda leið til að afla gagna og fela í sér kosti spurningalistakannana. Helstu ókostir slíkra aðferða eru að úrtakslistar eru ekki aðgengilegir og því er erfitt að velja fyrirtæki, þær krefjast aðgangs að neti og tæknileg vandamál geta komið upp á við framkvæmd könnunarinnar (Malhrota og Birks, 2003).

Könnunin hófst 21. nóvember 2007 og henni lauk 18. desember sama ár. Rannsóknarstofnun Háskólans á Akureyri sá um framkvæmd hennar. Sendur var spurningalisti til forstöðumanna fyrirtækja og stofnana eða staðgengla þeirra sem viðhengi í tölvupósti. Outcome-forritið var notað til að halda utan um gögnin og taka saman frumniðurstöður en gögnin voru unnin frekar í SPSS-forriti.

Ítrekun um þátttöku og spurningalisti var sendur fjórum sinnum til fólksins í úrtakinu til að auka svörun. Ekki var heitið neinum verðlaunum fyrir þátttöku.

Þýði kom frá Ríkisskattstjóra sem var þversnið af íslenskum fyrirtækjum með fimm starfsmenn eða fleiri launþega árið 2006 og hafa skilað inn launamiðum fyrir átta milljónir eða meira. Fyrirtæki voru valin þannig að helmingur kæmu af höfuðborgarsvæði, 25% af Eyjafjarðarsvæðinu og afgangurinn annars staðar af landinu. Upprunalegur þýðislisti innihélt 5031 fyrirtæki og stofnanir. Aðstandendur rannsóknar ákváðu að fella brott fyrirtæki í landbúnaði, landbúnaðarráðunauta, dvalarheimili aldraðra og heimili fyrir fatlaða, starfsemi stjórnmalaflokka og kirkjur og trúfélög. Ástæðan var sú að í slíkum rekstri reyndi mjög lítið á stjórnun og skipulag þar sem um fáa starfsmenn, eða mikið um sjálfbodaðavinnu er vanalega að ræða. Eftir stóðu þá 4846 fyrirtæki og stofnanir á þýðislistanum. Úrtakið var valið þannig að valin voru 890 fyrirtæki og stofnanir með fyrrgreinda landfræðilega skiptingu í huga. Síðan voru leituð uppi netföng á heimasíðum eða á já.is. Þannig fengust upplýsingar um 537 netföng sem var endanlegt úrtak. Landfræðileg dreifing fyrirtækja á netfangalistanum endurspeglar mjög vel upprunalegt þýði. Svör bárust frá 222 fyrirtækjum, tvö voru hætt rekstri og óvirk netföng voru 54. Það þýðir að svörun var 46,1%.

Er dreifing þeirra sem ekki svöruðu eins og þeirra sem svöruðu? Þegar þátttakendur í könnuninni eru bornir saman við tölur frá Hagstofu Íslands um íslensk fyrirtæki árið 2006 koma fram eftirtalin sérkenni: Þeir stýra fyrirtækjum með fleiri en 20 starfsmenn í meira mæli en almennt gerist (frávik 35,9 prósentustig); fleiri koma úr einkahlutafélögum en öðrum rekstrarformum (frávik 32,3 prósentustig), og tiltölulega færri stýra fyrirtækjum í þjónustu en meðaltal segir til um (frávik 18,4 prósentustig). Niðurstöður verður að túlka með það í huga.

Spurningalistinn innihélt 44 spurningar. Hann var að mestu smíð þeirra sem stóðu að rannsókninni en stuðst var við aðra spurningalista um stjórnunaraðferðir (líkan Herseys og Blanchards, 1988), þekkingarstjórnun (sjá KPMG Consulting, 2000; Lim og Aherd, 2000) og árangursmælingar (sjá Nilsson og Kald, 2002). Spurningalistinn var forprófaður í nokkrum fyrirtækjum og lagfærður lítillega í kjölfar þess. Spurningalistanum var skipt upp í bakgrunnsupplýsingar, skipulag og stjórnun, mannauðsstjórnun, þjónustustjórnun, gæðastjórnun, þekkingarstjórnun og stefnumótun. Fjöldi svarmöguleika í hverri spurningu var frá einum (t.d. að skrá aldur sinn), þremur (já/nei/veit ekki) upp í 14 svarmöguleika (t.d. hvaða ávinning fyrirtæki hafi af þekkingarstjórnun). Í nokkrum spurningum var heimilt að merkja við fleiri en eitt svar. Í flestum spurningunum var stuðst við nafna- eða röðunarskala sem aðeins heimila að reikna út fjölda, tíðni og að nota krosstöflur. Í spurningum um aldur, starfsaldur, fjölda starfsmanna og veltu var stuðst við jafnbila- og hlutfallskvarða þar sem flóknari tölfræði er möguleg. Við tölfræðilega úrvinnslu var algengast að reikna út fjölda og tíðni en krosstöflur voru oftast gerðar um tengsl stjórnunaraðferða við stærð, staðsetningu og þá starfsgrein sem viðkomandi fyrirtæki starfar í, auk menntunar stjórnenda. P-gildi og kí-kvaðrat var jafnframt reiknað út. Hér verður aðeins gerð grein fyrir þeim hluta spurningalistans sem fjallar um starfsmannamál.

FYRIRTÆKI OG STJÓRNENDUR

Eins og fyrr segir bárust svör frá 222 fyrirtækjum. Liðlega helmingur þeirra (53,5%) er staðsettur á höfuðborgarsvæðinu, 22,3% eru á Akureyri og í nágrenni og önnur fyrirtæki dreifðust um landið. Það endurspeglar úrtakið vel sem var valið með landfræðilega dreifingu í huga, þ.e. að um helmingur væri staðsettur á höfuðborgarsvæðinu og að 25% væru frá Akureyri og nágrenni þannig að mögulegt væri að greina fyrirtæki þar sérstaklega. Helsta skekkjan í könnuninni er að hlutfallslega fleiri

stjórnendur á höfuðborgarsvæðinu svara henni en stjórnendur annars staðar á landinu, einkanlega á Akureyri og nágrenni.

Velta fyrirtækjanna árið 2006 var 706 milljónir að meðaltali (frá 1,6 milljónum upp í 18 milljarða); 25% fyrirtækjanna höfðu 62 milljónir í veltu eða minna, 50% fyrirtækja höfðu 132 milljónir eða minni veltu, og um 19% höfðu veltu sem var meiri en 700 milljónir.

Af þeim stjórnendum sem svöruðu könnuninni höfðu 57,9% lokið háskólanámi, 37,0% höfðu framhaldsskóla- og iðnmenntun og 5,1% svarenda höfðu eingöngu lokið grunnskólanámi. Karlstjórnendur voru 79,5% svarenda og 20,5% konur. Meðalaldur svarenda var 46,2 ár (sá yngsti 24 ára og sá elsti 68 ára). Meðalstarfsaldur í núverandi fyrirtæki var 9,8 ár.

Algengasta rekstrarform fyrirtækja í könnuninni voru einkahlutafélög (ehf.), 67,9% fyrirtækjanna voru skráð með þeim hætti. Því næst komu almenningshlutafélög eða 13,7% fyrirtækja í könnuninni, 5,6% svarfyrirtækja voru fyrirtæki ríkis eða sveitarfélaga og annars konar rekstrarformi tilheyrðu samtals 12,8% fyrirtækjanna.

Loks er þess að geta að um 4,7% fyrirtækja í könnuninni störfuðu í frumvinnslu (landbúnaði eða sjávarútvegi)¹, 27,9% í iðnaði og úrvinnslu, 60% í þjónustu af ýmsu tagi og 7,4% fyrirtækja voru í öðrum ótilgreindum rekstri. Ef skipting fyrirtækja á atvinnugreinar er borin saman við skiptingu Hagstofunnar á fjölda fyrirtækja og félaga eftir atvinnugreinum 2006 kemur í ljós að frumvinnslufyrirtæki voru 4,4% fyrirtækja og félaga, iðnfyrirtæki 12,8% og þjónustufyrirtæki 78,5% af heildarfjölda (Hagstofa Íslands, 2008a). Þjónustufyrirtæki hafa því minni svörun en aðrar atvinnugreinar miðað við heildarþýði.

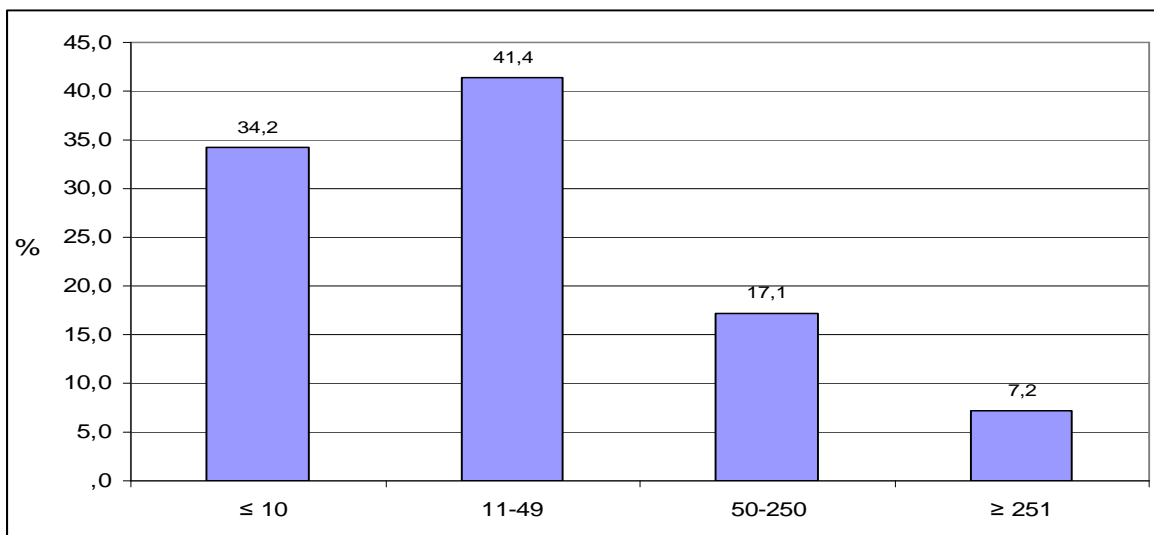
FJÖLDI OG MENNTUN STARFSFÓLKS

Fyrirtækin sem tóku þátt í könnuninni höfðu 59 starfsmenn að meðaltali á launaskrá árið 2006.² Í flokkun Evrópusambandsins á stærð fyrirtækja eru fyrirtæki með færri en 10 starfsmenn talin vera örfyrirtæki. Fyrirtæki með fjölda starfsmanna á bilinu 10-49 starfsmenn flokkast sem smáfyrirtæki, meðalstór fyrirtæki hafa 50-250 starfsmenn (Evrópusambandið, 2006). Þegar fyrirtækin í könnuninni eru flokkuð með þessum hætti kemur í ljós að um 34% þeirra hafði 10 starfsmenn eða færri, 41,4% hafa 11-49 starfsmenn og 17% á bilinu 50-250 starfsmenn. Stórfyrirtæki í könnuninni er aðeins 12, eða 7,2%. Þau eru því ýmist örfyrirtæki eða lítil og meðalstór (sjá mynd 1). Myndin sýnir að 58,5% fyrirtækjanna eru lítil eða meðalstór. Eins og áður hefur komið fram eru fyrirtækin í könnuninni nokkru stærri en skrá yfir stærð íslenskra fyrirtækja hjá Hagstofu Íslands gefur til kynna (Hagstofa Íslands, 2008).

Um helmingur fyrirtækjanna í könnuninni hafði 1-5 háskólamenntaða starfsmenn, 24,5% fyrirtækja hafði engan háskólamenntaðan starfsmann. Hlutfall háskólamenntaðra starfsmanna er 25,68% að meðaltali. Stærð fyrirtækja skiptir ekki máli varðandi fjölda háskólamenntaðra starfsmanna. Hins vegar þá er marktækur munur eftir starfsgreinum hvert hlutfall háskólamenntaðra starfsmanna var (ANOVA $p < 0,001$). Minnst var hlutfallið í samgöngum og flutningum 5% og mest var það í fræðslustarfsemi eða 50,6%. Þær starfsgreinar sem voru yfir 40% voru önnur þjónusta 44,6%, fasteigna og viðskiptaþjónusta 40% og fjármálaþjónusta 40,6%. Í opinberri þjónustu er hlutfallið tæplega 30%.

¹ Vert er að minna á að landbúnaðarfyrirtæki voru felld úr úrtaki eins og fram hefur komið.

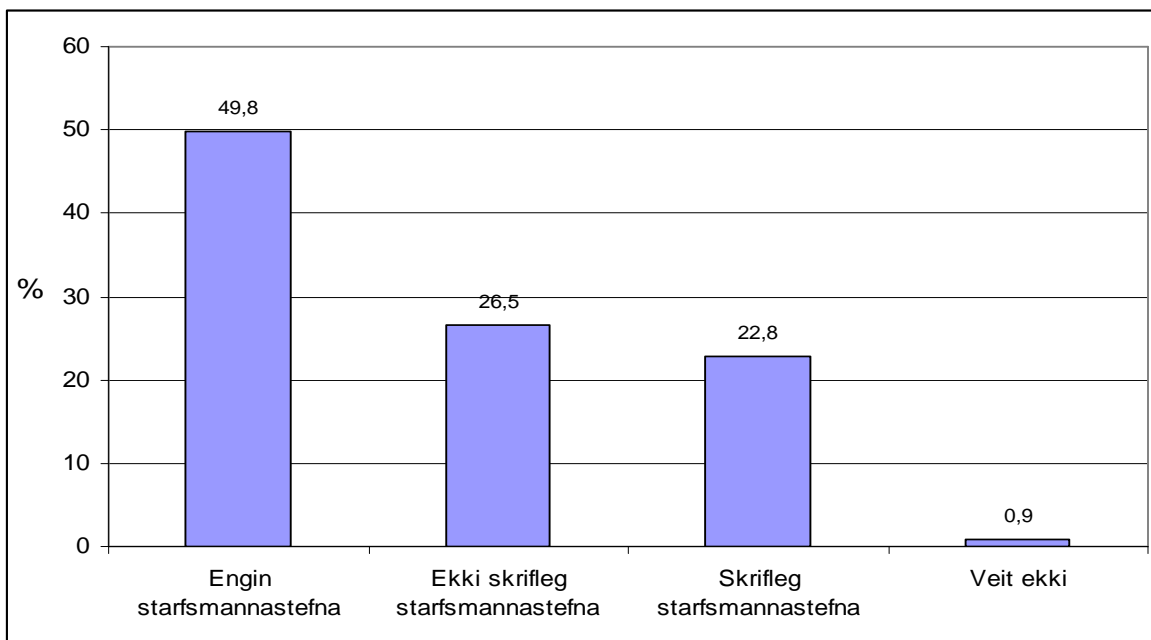
² Eitt fyrirtæki skar sig úr og var með 4600 starfsmenn. Þegar það er tekið út úr útreikningum lækkar meðaltalið í 37,6 starfsmenn.



Mynd 1: Fjöldi starfsmanna skipt eftir flokkun ESB.

STARFSMANNASTEFNA

Starfsmannastefna er yfirlýsing fyrirtækis í starfsmannamálum og er hluti af almennri stefnu. Slík stefna er til þess fallin að hjálpa fyrirtækjum að nýta mannauðinn sem best til að ná fram markmiðum. Í mannauðsstjórnun er lögð áhersla á að starfsmannastefna og viðskiptastefna séu samhljóða til að ná sem bestum árangri (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2006). Um helmingur fyrirtækjanna í könnuninni höfðu enga starfsmannastefnu (sjá mynd 2). Tæp 23% hafa innleitt skriflega starfsmannastefnu og um 26% hafa starfsmannastefnu sem ekki er skrifleg. Það er því ljóst að víða í íslenskum fyrirtækjum þarf að móta og innleiða starfsmannastefnu svo bæta megi stöðu starfsmannamála.



Mynd 2: Hefur formleg starfsmannastefna verið samþykkt í fyrirtækinu?

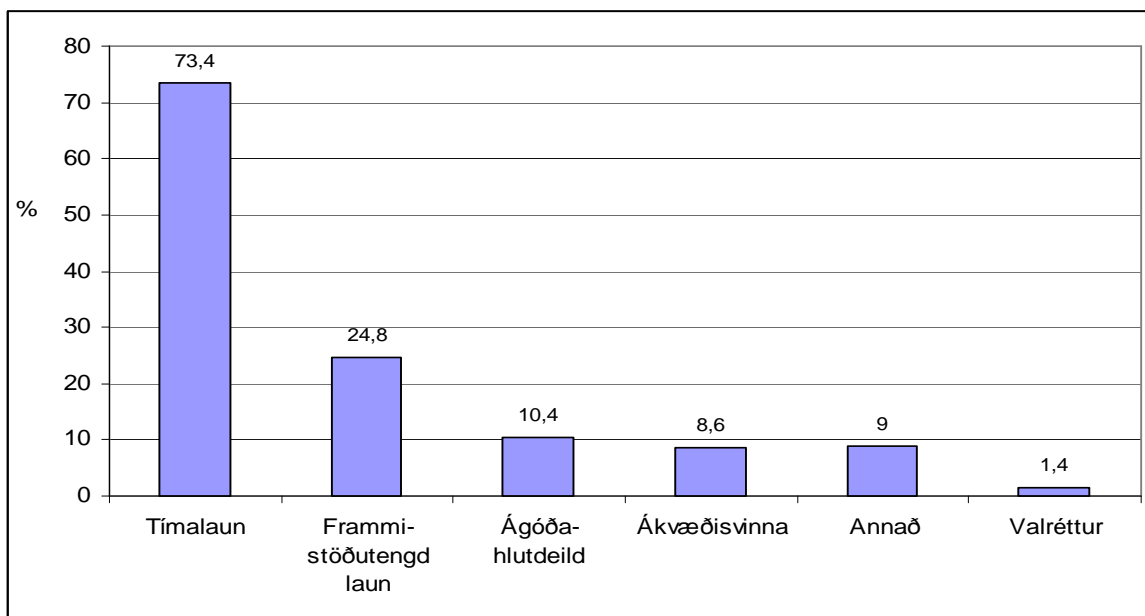
Lítill munur er á því hvort starfsmannastefna hafi verið samþykkt eða ekki eftir starfsgreinum. Marktækur munur er hins vegar á starfsmannastefnu og stærð fyrirtækja ($p=0,000$). Í töflu 2 sést að það er sjö sinnum algengara að stærri fyrirtækin hafi samþykkt skriflega starfsmannastefnu borið saman við minnstu fyrirtækin. Smærri fyrirtæki eru því óformleg og hafa ekki mótað sér stefnu í starfsmannamálum. Það er mjög svipað og meðal erlendra smáfyrirtækja.

Tafla 2: Tengsl starfsmannastefnu og stærðar fyrirtækja. Hlutfallstölur.

	Engin starfsmannastefna	Ekki skrifleg starfsmannastefna	Skrifleg starfsmannastefna
≤10 starfsmenn	75,7	16,2	6,8
11-49 starfsmenn	41,3	37	21,7
50-250 starfsmenn	23,7	23,3	50
≥ 251	36,4	18,2	45,5
Kí=49,5, df=9, p=0,000			

LAUNAMÁL

Fyrirtækjum standa margar leiðir til boða til að umbuna starfsfólki fyrir störf og frammistöðu. Þar má nefna grunnlaun samkvæmt samningum, frammistöðutengd laun, ákvæðisvinnu, ágóðahlutdeild og margvísleg hlunnindi. Áhersla á frammistöðustjórnun hefur fæst í vöxt á síðari árum með aukinni mannauðsstjórnun í fyrirtækjum (Carlson o.fl., 2006). Á mynd 3 sést að um 73% fyrirtækja greiðir starfsfólki tímalaun samkvæmt samningum. Svarendur máttu merkja við fleiri en eitt svar og því er samtalan hærri en 100%. Um 25% fyrirtækja greiða frammistöðutengd laun (önnur en ákvæðisvinnu), 10,4% greiðir ágóðahlutdeild og ákvæðisvinnu er að finna í um 9% fyrirtækja. Af því má ráða að um 45% fyrirtækja sem þátt tóku í könnuninni greiða starfsfólki fyrir frammistöðu í einu eða öðru formi.



Mynd 3: Launamál í fyrirtækjum sem þátt tóku í könnuninni.

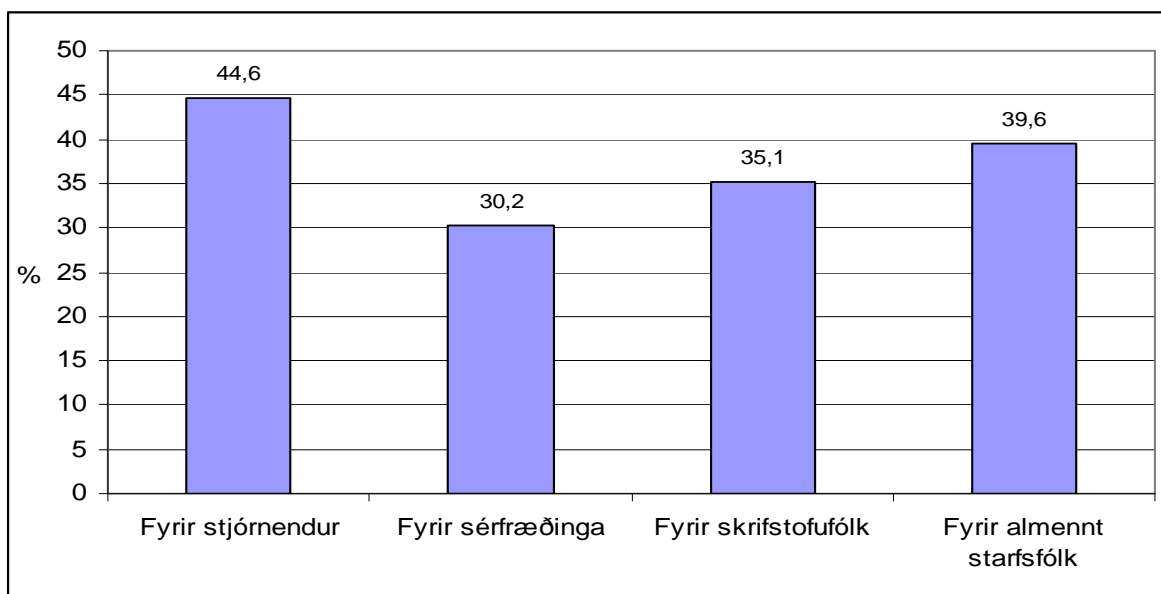
Tafla 3 sýnir hvernig hin ólíku launaform skiptast niður á atvinnugreinar. Þar kemur fram að ákvæðisvinna er algengust í frumvinnslugreinum, en ágóðahlutdeild er algengust í þjónustugreinum. Valréttir eru fátíðir, en algengastir í iðnaði. Frammistöðulaun eru tíðust í þjónustu og iðnaði.

Tafla 3: Launamál skipt niður á starfsgreinar.

	Tímalaun	Frammi- stöðulaun	Ágóða- hlutdeild	Ákvæðis- vinna	Valréttur	Annað	Fjöldi svara	Fjöldi svara pr fyrirtæki
Frumvinnsla	70%	20%	10%	50%	0,00%	0,00%	20	2
Iðnaður	76,7%	25%	6,7%	8,3%	3,3%	8,3%	77	1,28
Þjónusta	73,6%	26,4%	12,4%	7,00%	0,8%	10,9%	169	1,31
Annað	81,3%	18,8%	12,5%	0,00%	0,00%	6,3%	19	1,18

STARFSLÝSINGAR

Einn mikilvægur þáttur er varðar formlegar skráðar reglur eru starfslýsingar, þ.e. starfi og ábyrgð starfsfólks er lýst skriflega í starfslýsingu. Af mynd 4 á ráða að 44,6% fyrirtækja sem þátt tóku í könnuninni hafa starfslýsingar fyrir stjórnendur, 39,6% fyrir almennt starfsfólk, 35% fyrir skrifstofufólk, en 30,2% fyrir sérfræðinga.



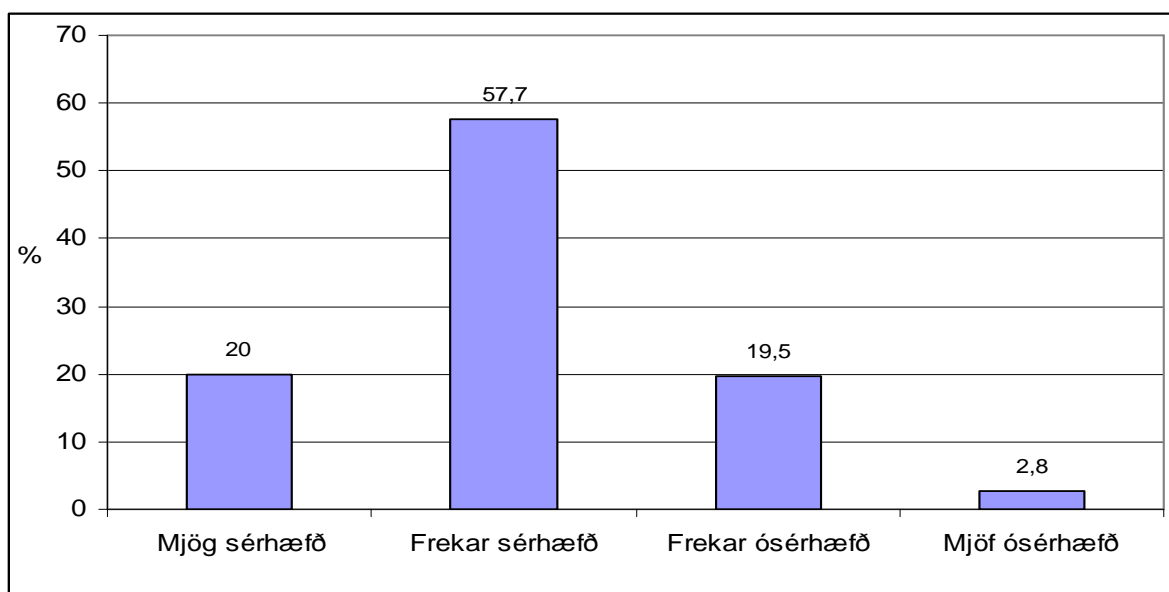
Mynd 4: Eru til starfslýsingar innan fyrirtækis/stofnunar?

Hvort að starfslýsingar séu fyrir hendi ræðst mjög af stærð fyrirtækja, því stærra sem fyrirtækið er því líklegra er að það hafi starfslýsingu (sjá töflu 4). Undantekningin er að vísu fyrirtæki með fleiri en 250 starfsmenn en að móti kemur að þau eru einungis 9 í þessari könnun og því gæti það haft áhrif þar á.

Tafla 4: Hlutfall fyrirtækja þar sem er til starfslýsing eftir stærð

	Fyrir stjórnendur	Fyrir sérfræðinga	Fyrir skrifstofufólk	Fyrir almennt starfsfólk
≤10 starfsmenn	19,7	15,8	21,1	15,8
10-49 starfsmenn	46,7	29,3	36,4	50,5
50-250 starfsmenn	84,2	59,3	70,4	85,5
≥ 250	56,2	66,7	66,7	33,3

Í flestum fyrirtækjum sem þátt tóku í könnuninni eru störfin frekar sérhæfð (57,7%) eða mjög sérhæfð (20%) eins og fram kemur á mynd 5. Það eru helst minni fyrirtækin sem eru með ósérhæfð störf, enda algengt að viðfangsefni í slíkum fyrirtækjum séu mörg og starfsmenn fáir sem þurfa að ganga í flest störf. Ekki er munur milli starfsgreina hvað sérhæfingu starfa varðar.



Mynd 5: Hversu sérhæfð eru störfin í fyrirtækinu/stofnuninni?

AÐRIR ÞÆTTIR STARFSMANNAMÁLA

Um 69% fyrirtækja í könnuninni höfðu ekki starfsmannahandbók, um 25% voru með hana í möppu eða útgefna og 5,6% voru með hana í vefrænu formi. Svo mikið sem 85,5% fyrirtækja hafa ekki skriflegar reglur um einelti eða kynferðislega áreitni. 12,3% fyrirtækja höfðu sett sér slíkar reglur. Stærri fyrirtækin höfðu í meira mæli starfsmannahandbækur og sett sér reglur um einelti og kynferðislega áreitni. Munurinn er marktækur í báðum tilvikum ($p=0,000$ og $p=0,001$).

NIÐURSTÖÐUR OG UMRÆÐA

Þessi grein hefur að markmiði að skýra frá könnun á starfsmannamálum í litlum og meðalstórum fyrirtækjum á Íslandi. Helstu niðurstöður eru þær að 41% fyrirtækja flokkast sem örfyrirtæki og um 58% fyrirtækjanna flokkast sem lítil og meðalstór. Um helmingur fyrirtækjanna hefur enga starfsmannastefnu, en annar helmingur hefur annað hvort skriflega eða ekki skriflega starfsmannastefnu. Stærri fyrirtæki voru sjö sinnum líklegri en minnstu fyrirtækin til að hafa innleitt skriflega starfsmannastefnu.

Um 73% fyrirtækjanna greiðir starfsfólki tímalaun samkvæmt samningum og um 45% fyrirtækja greiða starfsfólki fyrir frammistöðu í einu formi eða öðru. Um 45% fyrirtækja hafði starfslýsingar fyrir stjórnendur, um 40% fyrir almennt starfsfólk, 35% fyrir skrifstofufólk og 30% fyrir sérfræðinga. Hvort starfslýsing er fyrir hendi ræðst mjög af stærð fyrirtækja. Störf í fyrirtækjunum eru frekar sérhæfð í flestum tilvikum og þau verða sérhæfðari eftir því sem starfsfólki fjölgar.

Þær niðurstöður sem hér eru kynntar eru mjög í anda erlendra rannsókna. Eins og fram kemur í inngangi þá eru minni fyrirtæki óformleg, hafa síður starfsmannastefnu og beita síður markvissum matsaðferðum (Brand and Bax, 2002; Casell et al., 2002; Carslon, Upton and Seaman, 2006; Rutherford, McMullen og Oswald, 2001).

HEIMILDIR

- Bolman, L. G. og Deal, T. E. (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Brand, M. J. og Bax, E. H. (2002). Strategic HRM for SMEs: Implications for firms and policy. *Education and Training*, 44 (8/9), 451-463.
- Carlson, D. S., Upton, N. og Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44 (4), 531-543.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. og Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personell Review*, 31, 6, 671-692.
- Evrópusambandið (2006). *The new SME definition: User guide and model declaration*. Sótt 2. mars 2006 af: http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf
- Finnur Oddsson, Ásta Bjarnadóttir og Arney Einarsdóttir (2006). *Rannsókn: mannauðsstjórnun á Íslandi 2006*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2006). Starfsmannastefna - stefnumiðað plagg eða hátíðaryfirlýsing: samanburður á starfsmannastefnu fyrirtækja, stofnana og sveitarfélaga. *Rannsóknir í félagsvísindum VII : Viðskipta- og hagfræðiskor*. Reykjavík: Háskólaútgáfan, s. 133-145.
- Hagstofa Íslands (2008). Fjöldi launagreiðenda eftir starfsmannafjölda, landsvæðum og atvinnugreinum 1998-2005. Sótt 19. mars 2008 af <http://www.hagstofa.is/?PageID=638&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=FYR01102%26ti=Fj%F6ldi+launagrei%F0enda+eftir+starfsmannafj%F6lda%2C+landsv%E6%F0um+og+atvinnugreinum+1998%2D2005%26path=../Database/fyrirtaeki/fjoldi/%26lang=3%26units=Fjoldi>
- Hersey, P. og Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing Human*

Resources. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

- Inga Jóna Jónsdóttir (2000) *Ný viðmið í starfsmannastjórnun : mannauðsstjórnun: Tilviksrannsókn á Landspítala- Rsp*. Meistararitgerð. Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Ingi Rúnar Eðvarðsson (2006). Stjórnunaraðferðir og skipulag íslenskra fyrirtækja. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, Útgáfa 2006, bls. 73-82.
- KPMG Consulting (2000). *Knowledge Management Research Report 2000*. Annapolis/London: Höfundur.
- Lim, K. K. og Ahmed, P. K. (2000). *Enabling knowledge management: a measurement perspective*. ICMIT 2000. Sótt 14. apríl 2004 af <http://ieeexplore.ieee.org/iel5/7328/19806/00916781.pdf>.
- Malhrota, N. K. og Birks, D. F. (2003). *Marketing research: An applied approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Nilsson, F. og Kald, M. (2002). Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case. *European Management Journal*, 20 (3), 235-245.
- Rutherford M.W., McMullen P., and Oswald S. (2001) Examining the Issue of Size and the Small Business: A Self Organizing Map Approach. *Journal of Business and Economic Studies* 7 (2), 64-81.
- Pearson, T. R., Stringer, D. Y., Mills, L. V. H., Summers, D. (2006). Micro vs Small Enterprises: A profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems. *Journal of Management Research*, 6, 2, 102-112.

TILURÐ VIÐBRAGSÁÆTLUNAR GEGN HEIMSFARALDRI INFLÚENSU

Íris Marelsdóttir, verkefnastjóri, almannavarnadeild ríkislögreglustjóra
Runólfur Smári Steinþórsson, prófessor, Háskóli Íslands

SAMANTEKT

Haustið 2008, komu höfundar þessarar greinar að rannsóknarverkefni þar sem verkferlar og vinna við áætlun vegna heimsfaraldrar influensufaraldurs var skoðuð ofan í kjölinn og sett í samhengi við fræði stjórnunar. Hér er greint frá þessari raunrannsókn á tilurð áætlunarinnar. Markmiðið í þessari grein er að draga saman þau atriði sem helst mátti læra af þessari vinnu í þeim tilgangi að stíga skref í öflun þekkingar á því hvernig með sem árangursríkustum hætti megi standa að svona áætlanagerð. Tilgangurinn er líka hagnýtur sem er að auðvelda frekari vinnu við áætlanagerð á vegum almannavarnadeildar ríkislögreglustjóra.

INNGANGUR

Það eru margar hættur í samfélagi manna og þær er að finna víða. Til að bregðast við hættum og fyrirbyggja tjón er nokkuð um það að gerðar séu viðbragðsáætlanir. Þeim er ætlað að segja fyrir um hvernig brugðist skuli við ef á þarf að halda. Á Íslandi er notast við viðbragðsáætlanir á ýmsum sviðum. Þrátt fyrir það er kannski ekki mikið vitað um það hvernig svona áætlanir verða til og eins er það áhugaverð spurning að hvaða marki þekking úr stjórnunarfræðum er notuð til að gera svona áætlanir.

Á síðustu árum hefur verið unnið mikið starf við gerð áætlunar vegna heimsfaraldurs influensu. Annar höfundur þessarar greinar, Íris Marelsdóttir, hefur tekið fullan þátt í þeirri vinnu sem starfsmaður almannavarna, samtímis því að vera í meistaranámi í Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Vinnan við áætlanagerðina var krefjandi og því vaknaði sú spurning hvort ekki væri áhugavert sem rannsóknarverkefni í náminu að gera grein fyrir og rýna í ferlið við áætlunargerðina. Runólfur Smári Steinþórsson prófessor, tók að sér að vera leiðbeinandi. Meistararitgerðinni var skilað inn í janúar 2009 (Íris Marelsdóttir, 2009). Það er ætlunin með þessari grein að draga saman meginskilaboðin sem rannsóknin á ferlinu hefur leitt í ljós. Greinin er afmörkuð við raundæmið, en ætlunin er að fylgja henni eftir með fræðilegri rýni og umræðu síðar.

Það var árið 2005 sem Alþjóðaheilbrigðismálastofnunin (WHO) gaf út endurbætta áætlun vegna influensufaraldra og þar kom fram að hættulegir influensufaraldrar fara yfir heiminn tvisvar til þrisvar sinnum á hverri öld og síðasti faraldur geisaði árið 1968. Í því ljósinu væri tímabært að búa sig undir næsta faraldur. Hin síðari ár hafði fuglainfluensa verið viðvarandi í Asíu og sérfræðingar voru farnir að óttast að fuglainfluensuvírusinn gæti orðið hættulegur mönnum. Ef það gerðist þá væri líklegt að mjög alvarlegur influensufaraldur færi af stað. Í hinni nýju áætlun WHO voru þjóðir heims hvattar til þess að auka viðbúnað sinn gegn farsóttum og það var þessi hvatning sem setti af stað þá atburðarás hér á landi sem hér er gerð grein fyrir.

Ríkisstjórnin ákvað að ráðast í gerð viðbragðsáætlunar

Fram kemur í minnisblaði sem sóttvarnalækni, Haraldur Briem, ritaði til heilbrigðisráðherra, Jóns Kristjánssonar, að sóttvarnaráð hafi rætt á fundi sínum þ. 6. janúar 2005 um nauðsynlegar varnir gegn heimsfaraldri influensu. Í bréfinu er lagt til að ríkisstjórnin skipi nefnd með fulltrúum flestra stjórnvalda í landinu til að meta framkvæmd opinberra sóttvarnaráðstafana, samfélagsleg áhrif þeirra og lagaskilyrði fyrir beitingu ráðstafana (Haraldur Briem, 2005). Í bréfi til sama ráðherra frá stjórnskipaðri nefnd um sóttvarnir er mælt með að fram fari rannsókn hið fyrsta á faraldursfræði fuglaflensu hér á landi meðal farfugla og eldisfugla. Í bréfinu er lagt til að yfirdýralæknir verði ábyrgðaraðili rannsóknarinnar í samstarfi við sóttvarnalækni og Umhverfisstofnun (Bréf til Jóns Kristjánssonar, heilbrigðisráðherra, 2005). Ríkisstjórnin ákvað svo í febrúar árið 2006 að stíga skref til að styrkja varnir Íslendinga vegna hugsanlegrar hættu af völdum mannskæðs influensufaraldurs. Almannaþingurinn ríkislögreglustjóra og embætti sóttvarnalæknis var falið það verkefni að gera áætlun vegna heimsfaraldurs influensu. Embættin tóku höndum saman og unnu sleitulaust að þessu verkefni næstu tvö árin.

Mönnun og markmið með gerð viðbragðsáætlunarinnar

Margar stofnanir og fyrirtæki hafa lagt fram starfsmenn til þessa verkefnis og samtals komu um 100 manns að áætlanagerðinni. Öll upplýsingamiðlun og upplýsingasöfnun fór fram á lokuðu svæði á vefsíðu almannaþingarinnar. Unnið var í mörgum vinnuhópum. Í upphafi var gert ráð fyrir að vinnan við þessa áætlun myndi taka eitt ár. Þegar meistararitgerðinni var skilað inn þá hafði vinnan við verkefnið tekið ríflega tvö ár og var ekki lokið. Þann 28. mars 2008 var hins vegar stórum áfanga náð er *Landsáætlun vegna heimsfaraldurs influensu* var staðfest með undirritun. Áætlun vegna heimsfaraldurs influensu snýst um það að viðhalda nauðsynlegri starfsemi í landinu þrátt fyrir manneklu og alla þá erfiðleika sem fyrirsjáanlega þarf að glíma við.

Framlag rannsóknarinnar í hnotskurn

Þar sem það er ekki á hverjum degi sem unnið er að jafnvíðamikilli áætlun á Íslandi var talið áhugavert að fá að rýna í ferlið og alla framvindu verkefnisins. Í þessari grein er gefin innsýn í það sem rannsóknin á vinnunni við áætlanagerðina leiddi í ljós. Fyrst er gripið niður í fyrirbyggjandi reynslu sem er lýsandi fyrir það hvers vegna viðbragðsáætlunin er nauðsynleg. Þá er fjallað um aðdragandann að áætlanagerðinni og síðan er vinnulagið skoðað. Áherslan er á að draga fram raunsanna lýsingu á atburðarrásinni við áætlanagerðina og ákvarðanatöku tengda henni. Að lokum er fjallað um þann lærdóm sem rannsóknin gaf til kynna varðandi viðbragðsáætlunina. Allra síðast er svo gerð atлага að því að setja fram meginskilaboðin þegar kemur að framlagi rannsóknarinnar.

DÆMI UM TILEFNI OG ÞÖRF FYRIR VIÐBRAGÐSÁÆTLUN

Það er vel þekkt að sjúkdómsfaraldrar geisa reglulega um heimsbyggðina og valda miklum mannskaða. Sjúkdómsfaraldrar valda óvissu og erfitt að segja fyrir um hversu mikill skaðinn verður eða hvar hann ber niður. Til að gefa nokkra mynd af því hvers vegna neyðaráætlanir skipta máli er hér stuttlega fjallað um aðstæðurnar á Íslandi eftir að Spanska veikin barst til landsins og greint frá viðbrögðum yfirvalda í því neyðarástandi sem þá skapaðist. Við vinnuna við landsáætlunina gegn heimsfaraldri influensu var lítið til reynslunnar og þess lærdóms sem var dregin af þessum hörmungum.

Spánska veikin

Heimsfaraldrar influensu skella á reglulega tvisvar til þrisvar sinnum á öld. Á tuttugustu öldinni riðu þrjár heimsfaraldrar influensu yfir. Sá fyrsti geisaði 1918 og var afar mannskæður. Hann var nefndur Spánska veikin og er talið að 50-100 miljón manna hafi látið lífið af hans völdum. Hinir tveir heimsfaraldrarnir riðu yfir 1957 og 1968 og ollu mun minna manntjóni (Almannavarnadeild ríkislögreglustjóra, 2006).

Spánska veikin var talin hafa borist til Reykjavíkur með skipinu Botníu frá Kaupmannahöfn þann 19. október 1918. Veikin var bráðsmitandi og 2. nóvember var þriðjungur íbúa í Reykjavík lagstur í rúmið og næstu daga breiddist sóttin hratt út. Götur voru auðar og það var alltaf sama fólkíð sem sást á ferli, flest eldra fólk. Verslanir í bænum lokuðu, afgreiðslutími banka var stytur mikið og símskeyti voru ekki afgreidd, (Morgunblaðið, 6.11.1918). Víða voru hjálparvana fjölskyldur, allir veikir og börnin svöng í rúminu. Nágrannar eða aðstandendur komu ekki að vitja því þeir voru líka veikir.

Til að bregðast við var hjúkrunarnefnd var sett á laggirnar þann 8. nóvember og starfaði hún dag og nótt fram til 22. nóvember en þá fór ástandið að skána. Verkefnið var stórt og skortur á mannskap. Gengið var á milli húsa, aðstæður kannaðar og hjúkrun veitt. Sérstaklega var talað um skort á hjúkrunarfólki. Læknarnir veiktust eins og aðrir en lágu eins stutt og hægt var. Aðeins um tuttugasti hver sjúklingur fékk læknishjálp. Byrjað var á því að skipta bænum í 13 deildir og var skipaður einn eftirlitsmaður með hverri deild. Hann gekk í hvert hús og gaf síðan skýrslu til skrifstofunnar. Franski spítalinn var tekinn á leigu og fylltist hann hratt af sjúklingum. Var þá gripið til þess ráðs að útbúa kennslustofur Barnaskólans til hjúkrunar og voru þar þrjár lærðar hjúkrunarkonur. Tveir læknar voru löggitir sem læknar og símar voru lagðir í Barnaskólann. Til að það mætti gerast voru einkasímar fengnir að láni. Eldhús var í kjallaranum og þar var séð um matseld fyrir sjúklinga og starfsmenn en einnig soðið hafraseyði fyrir þá sjúklinga út í bæ sem nálgast gátu seiðið.

Hjúkrunarnefndin sinnti mörgum málum. Meðal annars hafði hún milligöngu um að símað væri til til Kaupmannahafnar eftir lyfjum og sá skrifstofan um að deila út lyfjum og einnig dósamjólk og haframjöli til bágstaddra. Má nefna að hún sá um að fá aðstoðarmenn í bakaríin svo hægt væri að baka áfram brauð ofan í bæjarbúa. Hjúkrunarskrifstofan var á Brunastöðinni, þar var læknir við móttöku dag og nótt og fátækir fengu peningaaðstoð til kaupa á brýnustu nauðsynjum. Hver læknir fékk bifreið til sinna umráða. Þegar bærinn var orðinn fisklaus var það hjúkrunarnefndin sem hafði milligöngu um að útgerðarfyrirtækið Kveldúlfur sendi togara á veiðar og var fiskinum var ekið heim til bæjarbúa. Steinolíuúthlutun fór fram í geymsluhúsi Steinolíufélagsins við Amtmannsstíg.

Útgáfa Morgunblaðsins féll niður í tvær vikur og þegar blaðið kom aftur út þann 17. nóvember var á forsíðu aðeins talað um "Sóttina miklu". Læknar gagnrýndir fyrir að hafa sofið á verðinum og fyrir að hafa ekki undirbúið komu veikinnar hingað til lands. Í Morgunblaðinu 20. nóvember má aftur lesa um það sinnuleysi stjórnvalda að láta pestina leika hér lausum hala. Spurt af hverju samkomubann var ekki sett og kirkjum, skólum og samkomuhúsum lokað. Í október sendu stjórnvöld fyrirspurn til Danmerkur og óskuðu upplýsinga um influensuna og spurðu um sóttina sem þá geisaði þar. Svörin voru á þá leið að sjúkdómurinn væri venjulega hættulaus en væri mjög smitandi. Upplýsingar um það hversu skæð pestin var virðast ekki hafa skilað sér til Íslands fyrr en sóttin var í algleymingi. Það kann að skýra það hversu seint var brugðist við. Um sumarið hafði fyrsta bylgja veikinnar farið yfir Evrópu og var þessi fyrsti faraldur mun mildari en sá sem síðar kom (Magnús Gottfredsson, 2008).

Á landsbyggðinni var ástandið slæmt en fréttir bárust seint til höfuðborgarinnar vegna þess að símasamband lá niðri og símskeyti voru ekki afgreidd. Vitað er að flensan var orðin útbreidd á

Suðurlandi 17. nóvember og tveim dögum seinna var influensa komin í hvert hús á Dýrafirði og Flateyrahérað orðið undirlagt. Á Seyðisfirði var gripið til þess ráðs að eingangra bæinn og skólum var lokað í fjóra daga eftir að skipið Island-Falk kom inn í höfnina eftir kolum. Skipið fékk enga aðstoð úr landi vegna smithættu. Til að hindra útbreiðslu veikinnar voru settar ferðatakmarkanir og lokað var fyrir umferð um Holtavörðuheidi og einnig yfir Mýrdalssand. Með þessu tókst að tefja fyrir útbreiðslu veikinnar á Norðurlandi og hindra að veikin bærist til Austurlands en til Vestfjarða og Vestmannaeyja barst hún með skipum.

Í fréttum af influensunni erlendis frá á þessum tíma var því veitt eftirtekt að hvergi höfðu menn reynt að sporna við flensunni með sóttvarnarráðstöfunum eins og takmörkunum á ferðafrelsi, nema hér á landi og hafi Íslendingar verið brautryðjendur í þeim efnum. Alls létust um 500 manns á landinu öllu en í Reykjavík dóu 248 manns. Ef influensa með sömu dánartíðni og var í Spönsku veikinni mundi skella á Evrópu núna munu 1.1 miljónir Evrópubúa láta lífið og í þeirri tölu er reiknað með að 420 Íslendingum (Murray et al. 2006).

ÁÐDRAGANDI ÁÆTLANAGERÐARINNAR

Endurbætt viðbúnaðaráætlun á vegum Alþjóðaheilbrigðismálastofnunarinnar (WHO) kom út þann 8. apríl 2005 og leysti af hólmi áætlun frá 1999. Skerpt var á hlutverki stofnunarinnar og aðildarþjóðum gefin ráð og þær jafnframt hvattar til þess að endurskoða sínar áætlanir í samræmi við endurskoðaða áætlun WHO. Í áætluninni var hættan af heimsfaraldri influensu endurskilgreind og sett fram sex háskastig influensufaraldurs. Hættumat vegna áætlunar WHO byggir á sögulegum heimildum frá Spönsku veikinni og upplýsingum um influensufaraldra frá 1957 og 1968. Í Spönsku veikinni létust um 40 miljónir manna og ef að slíkur faraldur geisar aftur má búast við hárrí dánartíðni, heilbrigðisþjónusta mun kikna undan álaginu og atvinnulíf lamast að hluta til. Hættumatið er einnig byggt á upplýsingum um fuglainfluensuna sem átti upptök sín í Asíu árið 2003. (Communicable disease, risk assessment and interventions, 2008).

Í hinni nýju áætlun kom fram að tæplega yrði mögulegt að hindra að faraldur myndi berist hratt um heiminn. Því var lögð rík áhersla á að þjóðir myndu samræma aðgerðir til þess að hægja á faraldri. Jafnframt að það muni gefa meiri tíma en ella til að þróa og dreifa bóluefni vegna vírusins. Hversu alvarlegur faraldur telst vera markast af því háskastigi sem er uppi: Á fyrsta stigi hefur enginn nýr influensustofn greinst í mönnum, á öðru stigi geisar influensuveira í fuglum (eða öðrum dýrum) og er hún talin geta aðlagast mönnum, á þriðja stigi hefur nýr influensustofn fundist í mönnum en ekki er vitað til þess hann berist á milli manna nema í undantekningartilfellum, á fjórða stigi er farið að bera á litlum hópsýkingum og á fimmta stigi eru þær orðnar umtalsverðar. Á 6. stigi er faraldur í landinu eða hann nýfyrstaðinn (WHO global influenza plan, 2005).

Til að samræma varnir í Evrópu vegna farsóttta var Sóttvarnastofnun Evrópusambandsins (ECDC) komið á fót árið 2005 í Stokkhólmi. Hlutverk hennar er að finna leiðir til þess að styrkja varnir í Evrópu gegn smitsjúkdómum (Sóttvarnastofnun Evrópusambandsins, 2008). Samhliða vinnu WHO til varnar heimsfaraldri voru margar þjóðir í Evrópu að vinna að gerð viðbúnaðaráætlana. Í mars 2005 höfðu 18 af 53 Evrópuríkjum þegar komið sér upp áætlun vegna influensufaraldurs. Margt hefur áunnist og má nefna að á vegum ECDC var gerður sérstakur spurningalisti sem auðveldar þjóðum að framkvæma sjálfskoðun og greina stöðu mála í landinu hvað varðar undirbúning. Viðbúnaður vegna dýrasjúkdóma hefur einnig aukist og það styrkir sóttvarnirnar. Mikið hefur áunnist á síðustu árum og nú eru flest lönd í heiminum komin með influensuáætlun og víða er innleiðing hafin. Rannsóknir á þessu sviði hafa aukist og þekkingin batnar. Pólitískur stuðningur er

mikill og ráðamenn gera sér grein fyrir hættunni. Þá eru margar þjóðir búnar að koma sér upp birgðum af veirulyfjum.

Íslensk yfirvöld tóku við sér í byrjun ársins 2005 líkt og í mörgum nágrannalöndunum Nefnd ráðuneytisstjóra heilbrigðis- og tryggingamálaráðuneytisins og dómsmálaráðuneytisins var sett á laggirnar þann 1. mars 2005. Nefndin skilaði af sér úttekt á stöðu mála haustið 2005 til ráðherranna og á ríkisstjórnarfundum þann 7. október var samþykkt:

1. Að fylgjast náið með viðbúnaði í öðrum löndum og vinna áætlun hérlendis að erlendra fyrirmynd.
2. Að setja í lög möguleika á neyðarráðstöfunum vegna lyfjaframleiðslu og kanna birgðir inflúensulyfja í landinu.
3. Að skipulagning æfinga, fræðslu og upplýsingamiðlunar verði hjá sóttvarnalækni og almannavarnadeild ríkislögreglustjóra.
4. Að ráðuneytisstjóranefndin svokallaða muni starfa áfram og upplýsa ríkisstjórn reglulega.
5. Að skipaður yrði sérfræðingahópur sem gera skyldi úttekt á efnahagslegum afleiðingum af heimsfaraldri inflúensu.

Íslendingar tóku jafnframt þátt í alþjóðlegri æfingu, „Common Ground“, vegna hugsanlegs heimsfaraldurs inflúensu í nóvember 2005 og var það víðtæk stjórnstöðvaræfing. Ýmislegt fleira var gert í undirbúningi að gerð viðbragðsáætlunar. Sérstakur starfshópur sérfræðinga var skipaður af forsætisráðherra þann 7. október 2005 til að kanna efnahagsleg áhrif heimsfaraldurs inflúensu. Starfshópurinn skilaði skýrslu í september 2006 og það má finna skýrsluna í heild sinni á vef forsætisráðuneytisins. Viðbragðsáætlun vegna heimsfaraldurs inflúensu byggir að hluta á niðurstöðum starfshópsins.

VINNAN VIÐ ÁÆTLUNARGERÐINA

Vinnan við sjálfa áætlanagerðina hófst þegar í febrúar 2006 þegar embætti sóttvarnalæknis og almannavarnadeild ríkislögreglustjóra hafði formlega verið falið að gera áætlun vegna heimsfaraldurs inflúensu. Undirbúningur hafði þá staðið yfir í eitt ár hjá ríkisstjórninni, ráðuneytum, sóttvarnalækni og hjá almannavarnadeild ríkislögreglustjóra. Embætti sóttvarnalæknis fékk sérstaka fjárveitingu til þess að sinna þessu verkefni og almannavarnadeild ríkislögreglustjóra fékk heimild til þess að ráða starfsmann til að sinna þessu verkefni. Strax í upphafi vinnunnar var ákveðið að nýta aðferðir verkefnastjórnunar til að brjóta verkefnið niður í smærri verkþætti og skilgreina ábyrgð. Stýrihópur verkefnisins samanstóð af aðilum frá báðum embættunum. Stýrihópurinn skilgreindi verkefnið, skipti því upp í smærri verkefni, skipaði verkefnastjórn, réð starfsmann tímabundið til að sinna verkefninu og setti því viðeigandi tímamörk. Verkefnastjórar frá Línuhönnun liðsinntu stýrihópi og verkefnastjórn.

Síðar var ákveðið að nýta jafnframt í verkefninu skipulag sem almannavarnir víða um heim hafa tileinkað sér við störf sín. Þetta skipulag birtist í fjórum reglum. Fyrsta reglan er *grenndarreglan* og hún vísar til þess að koma á fót gegnheilum skipulagi neyðarmála eins nálægt þeim sem eiga að nota þetta skipulag og kostur er. Samhliða skal tilgreina ábyrgðaraðila í héraði og virkja þá til áætlanagerðar heima í sveitarfélögunum. Önnur reglan er *samkvæmnisreglan* og hún vísar til þess að í neyðarástandi skuli notast við sama skipulag og notað er daglega og það styrkt með öllum tiltækum ráðum. Þriðja reglan kallast *sviðsábyrgðarreglan* og hún segir að sá aðili sem daglega fer með ákveðinn málaflokk skuli einnig gera það þegar neyðarástand ríkir. Fjórdi og síðasta reglan er

samhæfingarreglan og hún gerir þá kröfu til viðbragðsaðila að samhæfa störf sín í viðum skilningi (Stöðuskýrsla-heimsfaraldur influensu, 2007).

Þegar stýrihópurinn hafði skilgreint verkefnið og brotið það upp í smærri verkþætti sá verkefnastjórnin um myndun vinnuhópa í samræmi við stefnu stýrihóps. Hver vinnuhópur fékk sitt verkefnablað og á það voru niðurstöður hópsins skráðar og voru hlutverk viðbragðsaðila á mismunandi viðbúnaðarstigum sett fram á formi gátlista. Með þessu móti vann hver vinnuhópur sinn hluta áætlunarinnar og skilaði á endanlegu formi til verkefnastjórnar. Þegar líða tók á árið 2006 varð ljóst að vinnan við influensuáætlunina myndi fara fram úr þeim tímamörkum sem sett höfðu verið og því var staða starfsmanns verkefnisins framlengd um eitt ár.

Allt árið 2006 markaðist vinnan við þetta verkefni af tíðum fundum verkefnastjórnar, stýrihóps og vinnuhópa. Mikið var um gagnasöfnun og upplýsingamiðlun til vinnuhópa. Árið 2007 einkenndist svo af samvinnu við sóttvarnalækna í héraði og lögreglustjóra. Þeirra hlutverk voru skilgreind og mat á áhættu var unnið fyrir öll umdæmin. Ný reglugerð var sett um sóttvarnalækna og breytingar gerðar á sóttvarnaumdæmum. Mikil vinna var lögð í undirbúning fyrir influensuæfingu í desember 2007 sem nánar verður vikið að síðar í greininni og árið 2008 var unnið úr þeirri dýrmætu reynslu sem fékkst í æfingunni.

Vefsíða almannavarna var nýtt til varðveislu gagna og opnað var sérstakt svæði vegna þessa verkefnis. Svæðið var aðeins aðgengilegt þeim er unnu við verkefnið og þurfti að sækja um aðgang til starfsmanns verkefnisins sem jafnframt bar ábyrgð á þeim upplýsingum sem inn á svæðið voru settar. Inn á síðuna voru settar upplýsingar um sögu heimsfaraldra influensu, upplýsingar um tímalínu verkefnisins, þátttakendur vinnuhópa og fleiri upplýsingar sem að gagni máttu koma. Þann 1. september 2008 var að finna á vefsíðunni 18 fundargerðir stýrihópsins og 11 fundargerðir stýrihóps og viðbragðsaðila í héraði, 37 fundargerðir verkefnastjórnar, fjórar fundargerðir frá fundum ábyrgðaraðila vinnuhópa og 94 fundargerðir frá vinnuhópum. Fyrsta fundargerðin er dagsett þann 18. apríl 2006 og var það fyrsti formlegi fundur verkefnastjórnar. Verkefnastjórnin hélt síðasta fund sinn í maí 2008 og var sá fundur um leið fyrsti fundur samráðshóps embætta sóttvarnalækna og almannavarnadeildar. Sérstök fréttasíða fylgdi lokaða svæðinu og var hún tengd þannig að allar fréttir fóru sjálfkrafa í tölvupósti til þeirra sem höfðu aðgang að síðunni.

Vinnuhópar

Í upphafi vinnunnar fékk hver vinnuhópur í hendur verkefnablað. Hver hópur var beðinn um að hefja vinnuna á því að lesa lög og reglugerðir og skilgreina vinnu sína út frá þeim er við áttu. Jafnframt skyldi hver hópur ganga frá framlagi sínu til áætlunarinnar, þ.e. inn í videigandi stað hluta hennar: Virkjun áætlunar og boðun, Starfssvæði, Áhættumat og Verkefni viðbragðsaðila. Við áætlanagerðina var stuðst við fjölmörg lög og reglugerðir og var Þórir Oddsson, þáverandi vararíkislögreglustjóri beðinn um að fara sérstaklega yfir mikilvæg lög og taka saman skýringar á þeim og setja inn á lokaða svæðið á vefsíðu almannavarna (Þórir Oddsson, 2007).

Ábyrgðaraðilar vinnuhópa voru tilnefndir af yfirmönnum þeirra stofnana sem tilgreindar voru í bréfi sóttvarnalækna og ríkislögreglustjóra þann 24. mars 2006. Þegar kom að vali stofnana voru lög og reglugerðir lagðar til grundvallar og einnig sviðsábyrgðarregla almannavarna. Þannig skyldi sú stofnun sem bar ábyrgð á málaflokknum daglega, einnig bera ábyrgð á innihaldi áætlunar vegna málaflokksins þegar faraldur geisar. Ríkisstjórnin valdi stofnanirnar sem skyldu taka þátt í verkefninu og stýrihópurinn skilgreindi verkefnið frekar með því að ákveða frá hvaða stofnunum ábyrgðaraðilar skyldu koma en yfirmenn stofnana völdu einstaklingana úr sínum röðum.

Ábyrgðaraðilar vinnuhópa hittust fimm sinnum með stýrihópi til þess að fá upplýsingar um framgang verkefnisins og eins til þess að miðla upplýsingum. Fyrsti fundur ábyrgðaraðila var haldinn þann 6. apríl 2006. Þar var verkefnið kynnt og farið yfir aðferðir verkefnastjórnunar (Fundargerð ábyrgðaraðila vinnuhópa, 6.4.2006). Aðilar funduðu aftur þann 15. maí 2006 og báru saman bækur sínar. Á þessum fundi var óskað eftir skilgreiningum á einstökum atriðum vegna vinnunnar og voru skilgreiningar á einstökum verkþáttum settar fram af verkefnastjórn, lagðar fyrir stýrihóp til samþykktar og því næst vistaðar á vefsíðu almannavarna (Fundargerð ábyrgðaraðila vinnuhópa, 15.5.2006). Þriðji fundur var haldinn þann 9. júní 2006. Á þeim fundi var farið yfir þá staðreynd að einkaaðilar töldu sig ekki skylduga til að taka þátt í þessari vinnu. Að sama skapi kom fram að áhugi einkaaðila var töluverður en að mannskapur til að sinna þessu verkefni væri ekki til staðar. Á þessum fundi gerði hver ábyrgðaraðili grein fyrir sinni vinnu og helstu þröskuldum (Fundargerð ábyrgðaraðila vinnuhópa, 9.6.2006). Á fimmta samráðsfundi var til að mynda tekin sú ákvörðun að miða við að rafmagn haldist í landinu þrátt fyrir hættuástand og að gagnaflutningar verði virkir (Fundargerð ábyrgðaraðila vinnuhópa, 21.11.2006).

UPPSETNING ÁÆTLUNARINNAR

Ríkislögreglustjóri og sóttvarnalæknir undirrituðu landsáætlun vegna heimsfaraldurs influensu þann 28. mars 2008. Fimm eintök voru undirrituð og afhent dómsmálaráðuneyti, heilbrigðisráðuneyti, sóttvarnalækni, ríkislögreglustjóra og Samhæfingarstöðinni. Ástæða þess að ekki voru fleiri eintök undirrituð var sú að áætlunin skyldi vista rafrænt á vefsíðum embætta sóttvarnalæknis og ríkislögreglustjóra og á influensuáætluninni. Áætlunin er samtals 100 blaðsíður og sniðin að SÁBF kerfinu (SÁBF stendur fyrir Stjórnun, Áætlun, Bjargir og Framkvæmd). Fyrst er fjallað um stjórnun í áætluninni, síðan er fjallað um áhættumatið, greininguna sem áætlunin byggir á og í lokin eru taldar fram mögulegar bjargir í formi mannauðs og tækja og þar hefur hver viðbragðsaðili sinn gátlista fyrir framkvæmdina. Það er mikilvægt að geta þess að allar séráætlanir almannavarna eru byggðar upp með sama sniði.

Inngangurinn er hefðbundinn og frekar staðlaður. Fram kemur hver vann að gerð áætlunarinnar og hvaða lögum var fylgt. Eins kemur fram að áætlunin er unnin í samræmi við tilmæli frá WHO. Greint er frá vistun áætlunarinnar og hvar hægt er að nálgast hana. Í öðrum kafla er greint frá markmiðum með gerð áætlunarinnar en þau eru að hindra að útbreiðslu faraldurs, lækna og líkna sjúkum og lágmarka smithættu. Þriðji kafli inniheldur skammstafanir og orðskýringar. Í fjórða kafla er farið yfir boðunina og þar er vikið að mikilvægi þess að boðunarskrár séu uppfærðar reglulega. Fimmti kafli fjallar um stjórnkerfið eins og það er samkvæmt lögum og mikilvægt er að uppfæra þennan kafla ef breytingar verða á lagaumhverfi. Í sjötta kafla er sagt frá starfssvæðum eða sóttvarnasvæðunum 15 sem hvert hefur sína aðgerðastjórn. Sjöundi kafli geymir áhættumatið og byggir áætlunin í stórum dráttum á þeim upplýsingum sem koma fram í þessum kafla. Í áttunda kafla eru mikilvægustu verkefni talin fram. Í níunda kafla er verkefnunum gerð frekari skil og ábyrgð hvers viðbragðsaðila skilgreind og boðleiðir skýrðar. Tíundi kafli geymir kort af sóttvarnasvæðum og lögregluumdæmum. Dreifing áætlunarinnar er tilgreind í ellefta kafla. Tólfti og síðasti kafli hefur svo að geyma breytingasöguna. Með því að skrá allar uppfærslur samvisskusamlega fer ekki á milli mála hvaða útgáfa er í gildi á hverjum tíma (Landsáætlun – Heimsfaraldur influensu, 2008).

INNLEIÐING ÁÆTLUNARINNAR

Það er mikil áskorun og mikil vinna að gera vandaða áætlun sem nær alla leið til þess sem á að nota áætlunina. En það var það sem ECDC hvatti þjóðir Evrópu að gera. Áherslan var á að útbúa og innleiða áætlanir sem væru þverfaglegar og tengdar notandanum. Áherslan var líka á að áætlanir mismunandi stofnana og fyrirtækja yrðu samstilltar. Hvað viðbragðsáætlun gegn heimsfaraldri influensu varðar þá hófst innleiðing hennar um leið og hún var unnin, vegna þess að viðbragðsaðilar voru hafðir með í ráðum við áætlunargerðina. Jafnframt var fræðsluefni birt, æfingar voru haldnar og fyrsta úttekt á viðbúnaði fór fram haustið 2007.

Fræðsla og miðlun þekkingar

Þann 3. mars 2006 voru gefnar út fyrstu leiðbeiningar vegna fuglainfluensu. Leiðbeiningarnar voru gefnar út sameiginlega af sóttvarnalækni, Landbúnaðarstofnun (nú Matvælastofnun), Umhverfisstofnun og Vinnueftirliti ríkisins. Leiðbeiningarnar voru sérstaklega ætlaðar starfsmönnum á alifuglabúum og þeim sem sjá um förgun fugla og annarra dýra sem sýkt gætu verið af fuglainfluensu. Eins voru gefnar út almennar leiðbeiningar varðandi fuglainfluensu og þær svo uppfærðar þann 7. desember 2007 eða sama dag og vefsíðan, www.influenza.is, var opnuð. (Almennar ráðleggingar varðandi fuglainfluensu. 2007).

Þessi vefsíða hefur það hlutverk að vera almenn upplýsingasíða fyrir almenning. Vefsíðan er samstarfsverkefni sóttvarnalæknis og almannavarnadeildar ríkislögreglustjóra. Í janúar 2008 voru síðan gefnar út fyrstu leiðbeiningarnar um notkun veirulyfja í influensufaraldri með grein í Læknablaðinu. Í greininni var farið yfir árangur meðferðar í fyrirbyggjandi tilgangi og árangur meðferðar eftir að einkenni hafa gert vart við sig. Þeim sem þurfa fyrirbyggjandi lyfjameðferð er skipt í þrjá hópa, það er fjölskyldumeðlimi veikra, heilbrigðisstarfsfólk og svo þeir sem starfa innan löggæslu og björgunarsveita (Þórólfur Guðnason o.fl. 2008).

Æfingar

Fyrsta æfing hér á landi vegna hugsanlegs heimsfaraldurs influensu var haldin í nóvember 2005. Æfingin var alþjóðleg og bar nafnið „Common Ground“ og fór fram í Björgunarmiðstöðinni í Skógarhlíð. Æfingin var liður í viðbúnaði ríkja innan Efnahagsbandalagsins. Um var að ræða mjög víðtæka stjórnstöðvaræfingu. Henni var stjórnað af almannavarnadeild ríkislögreglustjóra og embætti sóttvarnalæknis og allir í áhöfn Samhæfingarstöðvar tóku þátt í æfingunni. Samstarf viðbragðsaðila á þessari æfingu þótti vera til fyrirmyndar og unnið var fagmannlega á öllum sviðum (Heilbrigðisráðuneyti: Viðbrögð og aðgerðir vegna hugsanlegs heimsfaraldurs influensu, 2005).

Önnur æfing vegna heimsfaraldurs influensu hér á landi var einnig stjórnstöðvaræfing og hún fór fram mánudaginn 10. desember 2007. Þessari æfingu var einnig stjórnað af sóttvarnalækni og almannavarnadeild ríkislögreglustjóra. Settur var á svið heimsfaraldur influensu með þátttöku Ríkisútvarpsins sem hannaði leikin fréttainnskot sem spiluð voru á klukkutíma fresti. Þátttakendur leystu verkefni á mismunandi háskastigum faraldursins (Heilbrigðisráðuneytið, 2007a). Á þessari æfingu var lögð sérstök áhersla á að æfa þátt lögreglustjóra og sóttvarnalækna í influensufaraldri þar sem þeirra starf í faraldri verður umfangsmikið og mjög mun reyna á samvinnu þeirra (Heilbrigðisráðuneytið, 2007b).

Æfingin leiddi það helst í ljós að skilgreina þurfti betur verkferla innan Samhæfingarstöðvarinnar. Fram kom að stöðin þyrfti að hafa tæknimann á boðunarskrá og tengja þyrfti gagnagrunna sóttvarnalæknis við Samhæfingarstöðina. Skýra þurfti betur tengsl stöðvarinnar við öll ráðuneyti. Þá var það niðurstaðan að bæta þyrfti aðstöðu allra aðgerðastjórna. Brýnt væri að skipuleggja næstu

skref í fræðslumálum allra þeirra viðbragðsaðila sem nefndir voru í landsáætluninni og einnig leiddi æfingin í ljós að í áætlunina vantaði mikilvægar orðskýringar og skilgreiningar. Þá var eftir að skoða frekar með hvaða hætti lykiltölum yrði safnað saman. Eins kom í ljós að semja þurfti leiðbeiningar um starfsemi fyrirtækja í samkomubanni og hvetja yrði stofnanir og fyrirtæki til þess að gera áætlun um órofinn rekstur. Brýnt væri að skýra betur hvernig birgðahaldi veirulyfja og hjúkrunarvara skyldi háttað. Vegna samstarfs við ECDC og aðrar þjóðir væri jafnframt nauðsynlegt að þýða landsáætlunina yfir á ensku (Undirbúningur vegna heimsfaraldurs inflúensu, Æfingin Samábyrgð, 2007).

Yfirllestur áætlunarinnar og úttektir

Fyrsta úttekt á inflúensuáætlun Íslendinga fór fram dagana 9.-11. október 2007 en þá voru hér á landi fulltrúar frá ECDC sem kynntu þeir sér áætlunina. Samkvæmt lokaskýrslu var það mat fulltrúa ECDC að Íslendingar hafi gert góða áætlun á landsvísu en huga þyrfti betur að sveitarstjórnarstiginu. Einnig er það talið til tekna að þekking við undirbúning vegna annarra ógna hafi verið nýtt við gerð inflúensuáætlunarinnar.

Íslenska áætlunin er í takti við fyrirmæli WHO og sagt að íslenska heilbrigðiskerfið sé mjög fullkomið og það geti brugðist hratt við faraldri. Styrkleikar eru taldir fram og þá þessir helst: Þverfagleg nálgun frá upphafi, frábær áætlun um dreifingu veirulyfja, bóluefna og hlífðarbúnaðar, góðar áætlanir um almennar sóttvarnir svo sem takmarkanir á ferðafrelsi og beitingu samkomubanns, góðar áætlanir um dreifingu nauðsynja og áætlun um órofinn rekstur mikilvægra stofnana og fyrirtækja. Eins tekur áætlunin til sérstakra þjóðfélags hópa, svo sem fanga. Þá telst það styrkur að Íslendingar hafi yfir að ráða hjálparliði almannavarna sem eru sjálfboðaliðar Slysavarnafélagsins Landsbjargar og Rauða kross Íslands og að boðleiðir hér á landi eru almennt stuttar. Einnig er það talið til styrkleika að hér á landi eru til samningar um bóluefni vegna inflúensuveira.

Veikleikar voru helstir að vinnunni við áætlanagerðina var ekki lokið. Það var ekki búið að kynna hana öllum viðbragðsaðilum og ensk þýðing fyrir alþjóðasamfélagið var ekki fyrirbyggjandi. Eins var bent á í ljósi þess hversu fámenn þjóðin er þurfi að skoða sérstaklega þann mannauð sem þjóðin hefur yfir að ráða í svona ástandi. Til að mynda eru margir heilbrigðisstarfsmenn einnig taldir með sem sjálfboðaliðar. Þá var talið að skoða þyrfti betur samskipti og upplýsingamiðlun til almennings á svona tímum og að bjóða þeim sem sinna þessu hlutverki upp á viðeigandi þjálfun. Einnig var bent á að faraldursfræðingar þurfi meiri þjálfun og að bæta þurfi samskiptin á milli rannsóknarstofa í dýrasjúkdómum og rannsóknarstofa á sjúkdómum í fólki, sérstaklega hvað varðar gæðaeftirlit og aðferðafræði. Ennfremur var bent á að bæta þyrfti samskipti á milli ríkisstjórnar- og sveitarstjórnarstigsins (Preliminary findings from the influenza preparedness assessment visit, 2007).

LÆRDÓMUR

Nú er rúmlega ár liðið síðan áætlun vegna heimfaraldurs inflúensu voru undirrituð. Landsáætlunin liggur fyrir og hefur fengið góða dóma. Framundan er vinna við gerð svæðisáætlana fyrir öll sóttvarnasvæði landsins. Ný lög um almannavarnir nr. 82/2008 munu gera vinnuna mun auðveldari en ella hefði verið. Þau mynda nauðsynlegan lagalegan grunn við gerð svæðisáætlana og þar er kveðið á um skyldu sveitarfélaga og ríkisvaldsins til að gera viðbragðsáætlanir og afhenda þær ríkislögreglustjóra. Nauðsynlegt er að allir sem hagsmuna eigi að gæta komi að gerð þessara áætlana og að tekið verði fullt tillit til þeirra athugasemda sem komu fram eftir æfinguna 2007 um að bæta þurfi aðbúnað aðgerðastjórna í héraði.

Almennt má draga að minnsta kosti eftirfarandi punkta sem lærdóm af vinnunni við viðbragðsáætlunina gegn heimsfaraldri influensu:

- Sameiginlegur skilningur er forsenda þess að allir geti verið einhuga að vinna að sama markmiði.
- Sama gildir um orðskilning, allir verða að styðjast við sömu skilgreiningar og hafa sömu túlkun.
- Setja þarf skýran ramma um það verkefni sem leysa á, hafa skýr markmið og skýr tímamörk.
- Hlutaðeigandi þurfa fræðslu áður en farið er af stað með misleitun hóp í stórt verkefni.
- Hlutina verður að gera í réttri röð. Fyrst kemur áhættuskoðun og svo áætlun.
- Upplýsingamiðlun er lykilatriði í neyðarstjórnun. Áætlunin verður að taka á þeim þætti.
- Gott er að vita hvernig lokaafurðin á að líta út og mikilvægt að hafa sniðmát tilbúið þar sem búið er að skrá þá kafla sem hóparnir vinna ekki að.
- Ekki má gleyma að skila lokaskýrslu.

Með gerð Landsáætlunarinnar hefur mikið áunnist þrátt fyrir að henni sé ekki lokið. Eftir er að ljúka ákveðnum þáttum. Eftir undirritun áætlunarinnar var ákveðið að láta frekari vinnu bíða seinni tíma. Það hefði farið betur að halda áfram að fullum krafti en stuðningur við verkefnið var þá ekki lengur fyrir hendi og nær ómögulegt að fá fólk til frekari verkefnavinnu.

Þegar þetta er ritað (3. maí 2009) hefur svínainflúensa geisad í 12 daga og Íslendingar hafa unnið samkvæmt áætlun vegna heimsfaraldurs influensu í 9 daga og áætlun verið virkjuð á hættustigi. Engum datt í hug að WHO myndi við virkjun sinnar áætlunar fara fram svo hratt sem raun bar vitni, þ.e. hratt á stig 4 og þaðan upp á stig 5. Á meðan á þessu hættuástandi varði var unnið nótt og dag við frekari styrkingu áætlunarinnar. Svæðisáætlanir hafði skort og mörg fyrirtæki höfðu ekki lokið við sínar áætlanir. Sama mátti segja um opinberar stofnanir.

Á meðan á hættustiginu varði var unnið dag og nótt við að vinna þær áætlanir sem vantaði og samhæfa vinnu allra þeirra sem hlutverk hafa í svona í ástandi. Fljótt kom í ljós það sem Íslendingar eru þekktir fyrir, þ.e. að bregðast hratt við og vinna sem einn maður þegar vó er fyrir dyrum. Það gerðu þeir og það var sama við hvern var talað, allir voru reiðubúnir að leggja sitt af mörkum.

LOKAORÐ

Hér að framan hefur verið lýst viðamikilli vinnu við gerð viðbragðsáætlunar gegn heimsfaraldri influensu. Ferlinu við áætlanagerðina hefur verið lýst nokkuð nákvæmlega og það er mat höfunda að það geri þetta raundæmi bæði ríkara og áhugaverðara þegar kemur að því að rýna nánar í ferlið. Það eykur á gildi upplýsinganna og áreiðanleikann í þeirri rannsóknarvinnu sem hér er greint frá. Sömuleiðis eru upplýsingarnar settar þannig fram að aðrir rannsakendur ættu að geta nýtt sér upplýsingarnar.

Í upphafi greinarinnar var þess getið að hún væri afmörkuð við raundæmið en jafnframt að það væri ætlunin að vinna frekar með dæmið og skoða það út frá fræðum stjórnunar og stefnumótunar. Sú rannsókn hefur farið fram að nokkru leyti og umfjöllun um fyrstu niðurstöður þeirrar skoðunar er að finna í meistararitgerð Írisar Marelsdóttir (2009).

Þar segir að ferlið hafi verið skoðað út frá hugmyndum Henry Mintzbergs um skipulag innan fyrirtækja og stofnana og áhrif skipulags á frammistöðu. Einnig að ferlið hafi verið skoðað út frá

fræðum um stefnumarkandi ákvarðanir og jafnframt aðferðum sem beita má í áhættustjórnun. Sérstök áhersla var lögð á að skoða raundæmið með hliðsjón af aðferðum verkefnastjórnunar. Svo var vikið að nálgun út frá hugmyndum mannaússtjórnunar og þekkingarmyndunar. Að lokum var vinnan skoðuð út frá aðferðum stefnumiðaðrar stjórnunar. Meginniðurstaðan var að bæði ferlið og inntakið við tilurð viðbragðsáætlunarinnar ætti sér þónokkra samsvörun við mikilvæg atriði sem fjallað er um í fræðunum. Einnig að skilningur hafi verið á mikilvægu samhengi og grundvallarforsendum. Engu að síður kom skýrt í ljós að ferlið sem fór af stað eignaðist sitt eigið líf og framvindan verkefnisins markaðist af því.

Það er ekki svigrúm til að gera þessum þætti rannsóknarinnar frekari skil hér. Það verður að bíða betri tíma. Tilgangurinn með þessari grein var að draga saman upplýsingar sem varpa ljósi á og gera mögulegt að skilja betur hvernig stórar og mikilvægar áætlanir um verkefni sem varða miklu fyrir land og þjóð verða til. Það er mat höfunda að þeim tilgangi sé náð á viðunandi hátt.

HEIMILDIR

- Almennar ráðleggingar varðandi fuglainflúensu. (2007). Sóttvarnalæknir. Sótt 10. september 2008 af: http://www.almannavarnir.is/displayer.asp?cat_id=211.
- Almannavarnadeild ríkislögreglustjóra. (2006). *Upplýsingar um gerð viðbúnaðaráætlunar vegna hugsanlegs heimsfaraldurs inflúensu*. Fréttatilkynning 9.10.2006. Sótt 7. maí 2008 af http://www.almannavarnir.is/displayer.asp?cat_id=8&module_id=220&element_id=1213.
- Bréf til Jóns Kristjánssonar, heilbrigðisráðherra. (2005). Landlæknisembættið. Bréf nr. 200580246/34.04.00/HB/jh. Seltjarnarnes, 30. ágúst 2005.
- Communicable disease, risk assessment and interventions. Sichuan earthquake: the People's Republic of China. (2008). WHO. Sótt 28. ágúst 2008 af http://www.who.int/diseasecontrol_emergencies/RA_China_Publication.pdf
- Fundargerðir ábyrgðaraðila vinnuhópa og stýrihóps almannavarnadeildar og sóttvarnalæknis: 6. apríl 2006, 15. maí 2006, 9. júní 2006, 21. nóvember 2006. Reykjavík: Almannavarnardeild ríkislögreglustjóra.
- Haraldur Briem. (2005). Minnisblað til Jóns Kristjánssonar, heilbrigðisráðherra. 1. febrúar 2005. Í vörslu höfundar.
- Heilbrigðisráðuneyti. (2005). *Viðbrögð og aðgerðir vegna hugsanlegs heimsfaraldurs inflúensu*. Fréttatilkynning nr. 6/2005. Sótt 7. ágúst 2008 af <http://www.heilbrigdisraduneyti.is/frettir/frettatilkynningar/nr/1970>.
- Heilbrigðisráðuneyti. (2007). *Æfing viðbragða vegna heimsfaraldurs inflúensu tókst vel*. Fréttatilkynning 10.12.2007. Sótt 8. ágúst 2008 af: http://www.almannavarnir.is/displayer.asp?cat_id=8&module_id=220&element_id=1582
- Heilbrigðisráðuneyti. (2007). *Lokaundirbúningur fyrir æfingu vegna heimsfaraldurs inflúensu*. Fréttatilkynning 7.12.2007. Sótt 8. ágúst 2008 af: http://www.almannavarnir.is/displayer.asp?cat_id=8&module_id=220&element_id=1504.
- Heimsfaraldur inflúensu – Landsáætlun. (2008). Sóttvarnalæknir, Ríkislögreglustjórnin. Sótt 10. september 2008 af <http://www.influenza.is/pages/842>.
- Íris Marelsdóttir. (2009). *Áætlanagerð vegna heimsfaraldurs inflúensu*. MS. Ritgerð. Stjórnun og stefnumótun, Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.

Lög um almannavarnir nr. 82/2008.

Magnús Gottfreðsson. (2008). Læknablaðið. 94. árgangur 713-796

Morgunblaðið (1918, 6. nóvember). *Lyfjabúðin og influensa*. Reykjavík: Morgunblaðið.

Murray et al. (2006). *Lancet* 2006368: 2211-2218. Preliminary findings from the influenza preparedness assessment visit, Iceland 9. to 11. october 2007. Stockholm: ECDC.

Stöðuskýrsla-heimsfaraldur influensu. (2007). Almannavarnadeild ríkislögreglustjóra. Sótt 10. júlí 2008 af: http://www.almannavarnir.is/displayer.asp?cat_id=245.

Undirbúningur vegna heimsfaraldurs influensu, Æfingin Samábyrgð - desember 2007. Skýrsla. (2008). Ríkislögreglustjórinn, Sóttvarnalæknir.

Þórir Oddsson. (2007). Heimildir lögreglu, samantekt. Sótt 7. september 2007 af: http://www.almannavarnir.is/displayer.asp?cat_id=232

Þórólfur Guðnason, Guðrún Sigmundsdóttir og Haraldur Briem. (2008). *Veirulyf gegn influensu og leiðbeiningar um notkun þeirra í heimsfaraldri*. Læknablaðið, 01. tbl. 94. árg.

WHO global influenza preparedness plan. The role of WHO and recommendation for national measures before and during pandemics. (2005). WHO. Sótt 4. febrúar 2008 af: http://www.who.int/csr/resources/publications/influenza/GIP_2005_5Eweb.

UM ÞEKkingU OG ÞEKkingARTAP: FRÆÐILEG UMFJÖLLUN OG DÆMI

Júlíana Hansdóttir Aspelund, rannsakandi, Háskóli Íslands
Runólfur Smári Steinþórsson, prófessor, Háskóli Íslands

SAMANTEKT

Á vordögum 2008 hófu höfundar þessarar greinar rannsókn á þekkingartapi sem skapast við starfslok lykilstarfsmanna í þekkingarfyrirtækjum. Markmið rannsóknarinnar var að skapa skilning á þeim vanda sem felst í þekkingartapi og varpa ljósi á með hvaða hætti sé mögulegt að lágmarka auðlindamissi af þessu tagi. Til að gera þetta var rannsakað þekkingartap hjá tveimur fyrirtækjum og skoðað hvaða aðferðum þau beittu til að lágmarka tapið. Áhersla var lögð á að skoða annars vegar áhrif þess á fyrirtækin að missa frá sér lykilstarfsmann með mikla þekkingu og hins vegar að skoða hvaða aðferðum stjórnendur beita til að halda í mikilvæga þekkingu og koma í veg fyrir að hún tapist.

Rannsóknin var gerð í tveimur þekkingarfyrirtækjum, annað starfar á sviði upplýsingatækni og hitt á sviði endurskoðunar og ráðgjafar. Niðurstöðurnar sýndu að áhrif þekkingartapsins voru m.a. aukið álag á starfsmenn, úrlausnir verkefna gengu verr og voru tímafrekari, tengsl við viðskiptavinum og birgja löskuðust, aukin hætta var á að fleiri létu af störfum og kostnaður jókst. Tækifæri til breytinga sköpuðust hins vegar. Til að halda í mikilvæga þekkingu lögðu fyrirtækin áherslu á annars vegar menningu sína sem þekkingarfyrirtækis og hins vegar þekkingarmiðlun með því að efla félagsleg tengsl milli starfsmanna og þróa kerfi sem hvetja til aukinna samskipta þeirra á milli.

INNGANGUR

Bent hefur verið á að í fyrirtækjarekstri í dag gerist það æ oftast að samkeppnisforskot og arðsemi fyrirtækja séu háð óefnislegum þáttum. Þessir þættir eru oftast en ekki þekking starfsmanna. Það hefur lengi verið vitað að mikil þekking og reynsla býr meðal starfsfólks á hverjum vinnustað og myndast við daglega þjónustu, samskipti við birgja, vinnu að kynningu fyrirtækisins og fleira (Eggert Claessen, 2005). Af því leiðir að það getur haft mikil áhrif á starfsemi fyrirtækja þegar starfsmenn með áralanga reynslu hverfa frá störfum og með þeim hverfur mikil þekking.

Varðveisla þekkingar er hins vegar flóknari en hún virðist við fyrstu sýn. Vandinn er að vissu leyti sá að stjórnendur gera sér oft á tíðum ekki fulla grein fyrir því hvaða þekking sé mikilvægust innan fyrirtækja sinna (Deloitte & Touche, 2004; DeLong og Mann í Parise, Cross og Davenport, 2006), hvernig eigi að stjórna henni (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004) og hvaða tengsl hver einstakur starfsmaður hafi innan sem utan skipulagsheildanna (Parise, Cross og Davenport, 2006).

Sem fræðigreinin er þekkingarstjórnun tiltölulega ung. Hún á rætur sínar að rekja til miðrar 20. aldar í kjölfar þess að fræðimenn og rannsakendur áttuðu sig sífellt betur á að það voru innri þættir og

samskipti í rekstri fyrirtækja sem virtust skipta sköpum um árangur (Penrose, 1959). Í framhaldinu urðu til hugtök sem í dag eru á hvers manns vörum, eins og þekkingarstarfsmaður og þekkingarstarf (Drucker, 1993). Það var svo á tífunda áratugnum sem fagið sem slíkt varð til. Þá kom fram fjöldinn allur af ritverkum um þekkingarstjórnun (Bukh, Mouritsen og Christensen, 2005). Háskóli Íslands hóf kennslu í þekkingarstjórnun árið 1999 og innan skólans hefur verið unnið að kennslu og rannsóknum á þessu sviði í áratug. Til vitnis um þetta eru bæði greinar (Runólfur Smári Steinþórsson, 2000; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Runólfur Smári Steinþórsson, 2001) og ritgerðir (Njörður Sigurjónsson, 2001a; Ásta Dís Óladóttir, 2001; Jakobína Ingunn Ólafsdóttir, 2003; Áshildur Bragadóttir, 2004; Dagný Hængsdóttir, 2004; Sigrún Kjartansdóttir, 2004; Sigrún Ósk Sigurðardóttir, 2004; Sólrún Hjaltested, 2006; Margrét Ingibergsdóttir, 2007).

Þetta framlag sem hér er að finna er einmitt byggt á meistararitgerð við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands (Júlíana Hansdóttur Aspelund, 2009). Í ritgerðinni var farið fræðilega yfir þekkingarstjórnun og fyrirbærið þekkingartap, auk þess sem þekkingartap var rannsakað í tveimur fyrirtækjum hér á landi og skoðað hvaða aðferðum þau beittu til að lámarka þetta tap. Niðurstöðurnar voru bornar saman við innlendar og erlendar rannsóknir og þannig var ljósi varpað á hvaða úrræði eru notuð til að fanga þekkingu og hvaða leiðir eru vænlegar til að fyrirbyggja þekkingartap. Rannsóknir á þekkingartapi eru af skornum skammti bæði hér á landi og erlendis þrátt fyrir mikilvægi þekkingar í fyrirtækjarekstri í dag.

Hér er litið á þekkingarfyrirtæki sem skipulagsheildir er skapa verðmæti út frá þekkingu mannauðsins með stuðningi af viðskiptaauði og fyrir tilstuðlan skipulagsauðs. Skipulagsheildin er háð hagnýtingu þessara þekkingarverðmæta í verðmætasköpun sinni. Tap á þekkingu getur þannig sett stórt strík í reikninginn í starfsemi fyrirtækisins. Eftirfarandi rannsóknarspurningar voru settar fram í upphafi rannsóknarinnar: Hver eru áhrifin á starfsemi skipulagsheildar við að missa frá sér lykilstarfsmann með mikla og/eða mikilvæga þekkingu? Hvaða aðferðum beita stjórnendurnir til að halda mikilvægri þekkingu innan skipulagsheildarinnar?

ÞEKking OG ÞEKkingARVERDMÆTI

Því hefur verið haldið fram að hæfileiki skipulagsheilda til að afla þekkingar og nýta þekkingu á skilvirknan hátt sé það sem skilji á milli feigs og ófeigs í alþjóðlegu viðskiptaumhverfi (Nonaka og Takeuchi, 1995; Davenport og Prusak, 1998). Þær skipulagsheildir sem fá bestu hugmyndirnar og hafa góðan skilning á þörfum markaðarins eru þær sem leiða hlaupið. Skipulagsheildirnar þurfa stöðugt að fá nýjar og ferskar hugmyndir til að halda forskoti sínu (Morgan, 1998; Njörður Sigurjónsson, 2001b).

Hvað er þekking?

Ekki er að finna neina eina algilda skilgreiningu á því hvað þekking sé en þó hefur ein skilgreining smám saman verið að festa sig í sessi innan þekkingarstjórnunar. Þar segir að þekking verði til úr reynslu, gildum, upplýsingum í samhengi og innsæi sem byggir á sérþekkingu og skapar grunninn að mati og samruna nýrrar reynslu og upplýsinga. Hún á uppruna sinn og er notuð í huga þess sem veit. Innan skipulagsheilda er hún ekki eingöngu geymd í skjölum og þekkingarbrunnum, heldur einnig í hefðum, verkferlum, þjálfun, stöðlum og í huga starfsfólksins (Davenport og Prusak, 1998).

Þekking hefur í gegnum tíðina verið aðgreind frá gögnum og upplýsingum. Velgengni skipulagsheilda er oft háð því að nýta viðeigandi þætti, að þekkja til þeirra sem eru til staðar og að kunna að hagnýta þá á viðeigandi hátt (Davenport og Prusak, 1998; Zack, 1999). Gögn eru þekktar

staðreyndir, tölur eða hlutir notaðir sem grunnur til þess að draga ályktanir en hafa enga merkingu í sjálfu sér (Davenport og Prusak, 1998; Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004). Upplýsingar eru einhvers konar gögn sem er búið að raða upp á kerfisbundinn hátt og hafa verið tengd öðrum gögnum í tilteknu samhengi til hagnýtra nota og hafa ákveðna merkingu (Davenport og Prusak, 1998; Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004). Þekking byggir á upplýsingum sem hægt er að nota til að bregðast við og taka ákvarðanir. Upplýsingarnar þurfa að koma fram á réttum stað, á réttum tíma og í viðeigandi framsetningu. Þekking hjálpar okkur að vera skilvirkari en ef við myndum aðeins búa yfir gögnum og upplýsingum og hún gerir okkur kleift að taka betri ákvarðanir. Það þarf ávallt þátttöku manneskju til að skapa þekkingu enda byggir hún á fyrri upplýsingum, innsæi, reynslu og skilningi (Davenport og Prusak, 1998; Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004).

Fræðimenn hafa verið sammála um að skipta þekkingu upp í leynda og ljósa þekkingu (Nonaka, 1991). Ljós þekking er formleg og kerfisbundin og það er auðvelt að koma orðum að henni og miðla henni til annarra. Það er lögð mikil áhersla á þessa tegund þekkingar á Vesturlöndum (Nonaka, 1991; Nonaka og Takeuchi, 1995; Zack 1999). Þetta er sú tegund þekkingar sem við sækjum í bækur, ferla, kennslugögn og dagblöð. Leynd þekking er mjög persónuleg, það er erfitt að formfesta hana og þess vegna getur verið erfitt að miðla henni. Hún á sér djúpar rætur í aðgerðum og umhverfi, fagkunnáttu, tækni, markaði eða athöfnum hóps (Nonaka, 1991). Leynd þekking býr með fólki og í því umhverfi sem það lifir í og það er auðveldara að miðla þekkingunni til annarra sem þekkja einnig til þessa umhverfis. Skilningur og sameiginlegur eða sambærilegur reynsluheimur skipta miklu máli þegar miðla þarf því sem erfitt er að orða (Njörður Sigurjónsson, 2001b).

Þekkingarverðmæti

Þekking er mikilvæg auðlind og það er mikilvægt fyrir skipulagsheild í síbreytilegu umhverfi að leggja áherslu á hana. Það hefur hins vegar lítill gaumur verið gefin að rekstrar- og hagfræðilegri framsetningu þekkingar, þó að það hafi vissulega breyst á síðustu árum og fjöldi fræðimanna hafi komið fram á ritvöllinn í umfjöllun um þekkingarverðmæti (Viðskipta- og iðnaðarráðuneytið, Stýrihópur NORDIKA Ísland, RANNÍS, Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands og Stjórnvísí, 2003). Þekkingarverðmæti skipta afar miklu fyrir verðmætasköpun í fyrirtækjum og teljast til hinna ófínislegu verðmæta fyrirtækja.

Stewart (1998) fjallar um að þekkingarauður feli í sér þrennt. Í fyrsta lagi þekkingu og hæfni einstaklingsins, í öðru lagi byggingu skipulagsheildarinnar svo sem reglur og menningu og í þriðja lagi samband á milli skipulagsheilda, viðskiptavina og eiganda. Edvinsson (1997) tekur undir þessa skiptingu og skiptir þekkingarverðmætum í þessa þrjá þætti; mannauð, skipulagsauð og viðskiptauð. Sú skipting hefur einnig verið notuð hér á landi, t.d. við gerð tillagna um aðferðir við mat á þekkingarverðmætum, skráningu þeirra og kennistærðir (Viðskipta- og iðnaðarráðuneytið, 2003). Þær tillögur byggja aftur á tveimur þróunarverkefnum um þekkingarverðmæti sem stýrt var af norræna iðnaðarsjóðnum og Íslendingar tóku þátt í. Fræðimenn við Copenhagen Business School áttu þó líklega stærsta þáttinn í að leggja grunninn að þessum ramma að þekkingarþókhaldi (Bukh o.fl., 2005). Með því að þróa og nýta tengsl milli þessara þriggja þátta og stefnu skipulagsheildarinnar er hægt að bæta samkeppnisstöðu, auka framleiðni og styrk skipulagsheildarinnar (Viðskipta- og iðnaðarráðuneytið o.fl., 2003).

ÞEKKINGARSTJÓRNUN

Tilgangurinn með þekkingarstjórnunar frá sjónarhorni viðskipta er að skapa sem mest virði og ávinning gegnum þróun og hagnýtingu óáþreifanlegra verðmæta (Daft, 2004) Það má í raun segja að þekkingarstjórnun sé einmitt sú aðferðafræði sem getur virkjað þá verðmætu þekkingu sem

starfsmenn búa yfir um leið og hún býr til þekkingargrunn fyrirtækisins. Þekkinguna í grunninn má finna jafnt í rituðum upplýsingum (t.d. skjölum vinnustaðar) sem óformlegum samtölum starfsmanna og alls þar á milli.

Þegar kennsla hófst í þekkingarstjórnun hér á landi var einn skilningurinn á aðferðafræðinni eftirfarandi: „Í þessum aðferðum sem fyrirtækið tileinkar sér er fólgið lærdómsferli sem þekkingarstjórnunin eflir og viðheldur. Í samræmi við það eru þau fyrirtæki og stofnanir sem huga vel að þekkingu sinni og lærdómi skipulagsheildarinnar ýmist kölluð lærdómsfyrirtæki eða þekkingarfyrirtæki. Því aðeins eru fyrirtækin árangursrík þekkingarfyrirtæki að þau geti fljótt og vel nýtt þekkingu sína til að grípa þau tækifæri sem bjóðast og takast á við þau vandamál sem glíma þarf við í rekstrinum. Eðli málsins samkvæmt er þekkingin nýtt bæði til að gera rekstur skilvirkari og árangursríkari“ (Runólfur Smári Steinþórsson, 2000).

Samantekið má segja að þekkingarstjórnun sé samheiti yfir aðferðir sem miða að því að móta, skrá, vista og miðla þekkingu innan skipulagsheilda (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004). Hún felur með öðrum orðum í sér stöðuga leit að þekkingu, að skipuleggja og gera þekkingarauð fyrirtækis aðgengilegan, sem og að skapa menningu fyrir símenntun og deila þekkingu.

Síðasta áratuginn hafa áherslur þekkingarstjórnunar meira beinst frá þeirri stefnu að fanga gögn og ljósa þekkingu í upplýsingagáttir og gagnagrunna og í staðinn hefur stefnan verið sett á að efla miðlun leyndrar þekkingar á meðal samstarfsfólks (Cross, Parker, Prusak og Borgatti, 2001; Davenport & Prusak, 1998; Parise, 2007). Þar með er þó ekki verið að segja að upplýsingatækni skipti ekki veigamiklu máli í þekkingarstjórnun, heldur hitt að í þekkingarstjórnun þarf að horfa til afstöðunnar sem fyrirtækið byggir á, athafnanna sem búa til verðmætin og til kunnáttu starfsfólksins svo góður árangur verði sem best tryggður.

Skráningarstefna og/eða samskiptastefna

Stjórnendur beita mismunandi nálgun á það að stjórna þekkingu. Annars vegar vinna fyrirtæki eftir skráningarstefnu sem felur í sér að þekkingin er kóðuð og geymd í gagnagrunnum þar sem hún er aðgengileg og auðvelt er fyrir alla að nýta sér hana. Markmið hennar er að auka skilvirkni, lækka kostnað og fjölga verkefnum. Hins vegar er um að ræða samskiptastefnu sem byggir á mannlegum samskiptum og miðlun leyndrar þekkingar. Tölvur í slíkum fyrirtækjum hafa því hlutverki að gegna að eiga samskipti um þekkinguna fremur en að geyma hana. Í rannsóknum hefur komið fram að ef lögð er áhersla á ranga stefnu eða ef fyrirtæki reynir að nýta sér báðar stefnurnar að jöfnu, kunni það ekki góðri lukku að stýra og geti skaðað fyrirtækið. Fyrirtæki sem skara fram úr í þekkingarstjórnun styðjast í meginatriðum við aðra stefnuna en aðeins lítillega við hina, eða um það bil 80-20 prósent (Hansen, Nohria og Tierney, 1999).

Rannsóknir á stöðu þekkingarstjórnunar

KPMG ráðgjafafyrirtækið (KPMG Consulting, 2000) gerði umfangsmikla könnun á stöðu þekkingarstjórnunar í bandarískum og evrópskum stórfyrirtækjum. Í niðurstöðunum kom fram að 28% fyrirtækja höfðu innleitt þekkingarstjórnun með formlegum hætti, 30% voru að undirbúa innleiðingu á þekkingarstjórnun, 13% voru að kanna þörf fyrir innleiðingu á aðferðum þekkingarstjórnunar og 19% hugðust ekki innleiða hana. Það var ekki mikill munur á milli landa og atvinnugreina. Á hinn bóginn kom það í ljós í könnuninni að fyrirtæki eiga enn langt í land með að fullnýta möguleika þekkingarstjórnunar (KPMG consulting, 2000; Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004).

Í umfangsmikilli rannsókn á skipulagi og stjórnunaraðferðum í íslenskum fyrirtækjum voru stjórnendur spurðir um hvar fyrirtækin væru stödd varðandi innleiðingu þekkingarstjórnunar. Líðlega helmingur (116) svaraði að þekkingarstjórnun væri ekki í notkun og að engin áform væru um það að

innleiða hana. Í 55 fyrirtækjum voru aðferðir þekkingarstjórnunar nýttar og í 28 var verið að meta þörf fyrir innleiðingu. Unnið er að innleiðingu þekkingarstjórnunar í 21 fyrirtæki og sjö hafa ákveðið að innleiða ekki þekkingarstjórnun (Ingi Rúnar Eðvarðsson, 2004). Að þessari niðurstöðu má ljóst vera að mun færri íslensk fyrirtæki hafa tekið þekkingarstjórnun í notkun en tilfellið er erlendis. Líkleg skýring er smæð íslenskra fyrirtækja og sú staðreynd að rannsóknin náði til fyrirtækja af öllum stærðum, en erlendar kannanir miðast yfirleitt við stærri fyrirtæki.

Árangur þekkingarstjórnunar

Könnun KPMG consulting (2000) sýndi að ávinningur þekkingarstjórnar væri mikill í alþjóðlegu samkeppnisumhverfi. Í þeim fyrirtækjum sem höfðu innleitt þekkingarstjórnun væntu 86% stjórnenda þess að ákvarðanataka yrði skjótari og betri og varð sú raunin hjá 71% fyrirtækjanna. 83% stjórnenda væntu þess að veita viðskiptavinum betri þjónustu og sú varð raunin hjá 64% fyrirtækjanna. Aðrir þættir sem komu fram voru lægri kostnaður, betri framleiðni, aukinn hæfni starfsfólks og öflugari vörubrún.

Í könnun Ingi Rúnars Eðvarðssonar (2004) kom fram að flestir stjórnendur töldu ávinninginn af þekkingarstjórnun vera mikinn. Svör bárust frá 107 fyrirtækjum og mögulegt var að merkja við fleiri en eitt svar. Flestir nefndu að hæfni starfsfólks ykist (72,9%), viðskiptavinurinn fengi betri þjónustu (69,2%), ákvörðunartaka innan fyrirtækisins batnaði (64,5%), betur gekk að halda í gott starfsfólk (57,9%), samkeppnisstaðan batnaði (42,1%), markaðshlutdeildin ykist (17,8%) og kostnaður lækkaði (38,3%). Einnig voru nefndir fleiri þættir sem ekki verða tífundaðir hér.

ÞEKkingARTAP

Í rannsókn þeirri sem greint er frá í þessari grein var fjallað um þekkingartap sem skapast við það að lykilstarfsmaður hverfur frá störfum í þekkingarfyrirtækjum. Rannsóknin náði til tveggja fyrirtækja, annars vegar hjá alþjóðlega endurskoðunar- og ráðgjafafyrirtækinu PricewaterhouseCoopers (PwC) og hins vegar hjá upplýsingatæknifyrirtækinu EJS. Rannsóknaraðferðin var eigindleg raundæmisrannsókn. Rannsóknin var liður í meistara ritgerð Júlíönu Hansdóttur Aspelund sem var unnin undir handleiðslu dr. Runólfs Smára Steinþórssonar prófessors. Tilgangur rannsóknarinnar var að varpa ljósi á þekkingartap og benda á þann kostnað sem fyrirtæki verða fyrir við þekkingartap. Einnig var grafið fyrir um leiðir til að fyrirbyggja tapið og sem gætu eflt starfsemi fyrirtækjanna. Með niðurstöðunum gæfist færi á að skapa skilning á þessum vanda. Hér á eftir verður greint frá meginniðurstöðum rannsóknarinnar og fjallað um þær með hliðsjón af fræðunum og fyrirbyggjandi rannsóknum.

Lykilstarfsmaður

Í upphafi rannsóknarinnar var leitast við að fá skilgreiningu þátttakanda á því hvað lykilstarfsmaður væri. Þátttakendur höfðu flestir orð á því að það væri erfitt að missa lykilstarfsmann og fá staðgengil í hans stað. Einkennandi fyrir slíkan starfsmann er að hann hefur mikla uppsafnaða reynslu og þekkingu á viðfangsefni sínu. Hann þekkir vel til fyrirtækisins og þeirrar menningar sem þar ríkir og hann hefur oftast en ekki nán tengsl við viðskiptavinina sína og samstarfsmenn. Þetta eru allt sérkenni sem eru lýsandi fyrir leynda þekkingu, en hana er aðeins hægt að öðlast í gegnum reynslu og þá ýmist í gegnum þann lærdóm sem við öðlumst í gegnum úrlausn verkefna (e. learning by doing) eða í félagslegu samhengi þar sem vandamál eru leyst í samvinnu við samstarfsmenn (Gertler, 2003). Þátttakendur töluðu einnig um að persónueiginleikar eins og jákvæðni, áhugi og ánægja gagnvart starfi sínu væru mikilvægir fyrir lykilstarfsmann ásamt því að bera hag fyrirtækisins fyrir brjósti. Starfsmaðurinn og þekking hans eru samofin eins og áður hefur komið fram og ef starfsmaðurinn

hættir þá hverfur þekking hans um leið. Af þeim orsökum eru ýmsar aðferðir nýttar til þess að auka starfsánægju lykilmanna og koma í veg fyrir að þeir hverfi frá störfum. Bæði fyrirtækin hafa síðustu árin þurft að kljást við það vandamál að fjármálastofnanir hafa sóst eftir þekkingu starfsmanna þeirra og hafa boðið laun sem fyrirtækin hafa varla getað keppt við. Bæði fyrirtækin reyndu því að höfða til metnaðar starfsmanna sinna gagnvart fagsviði sínu auk þess sem ýmskonar umbun hefur verið veitt, svo sem í formi launahækkana, hlunninda, bónusgreiðslna, menntunarmöguleika og framgangs.

PwC skilgreindi sitt lykilstarfsfólk með það að markmiði að geta betur fylgst með líðan þess í starfi og búa betur að því. Það gefur til kynna að stjórnendur eru meðvitaðir um mikilvægi þessa starfsfólks fyrir fyrirtækið. EJS hafði ekki skilgreint sitt lykilmannafólk en stjórnendur sögðu að þeir væru nokkurn veginn með slíkan lista í höfðinu. Fræðilega er tekið undir mikilvægi þess fyrir skipulagsheildir að kortleggja hvaða þekking sé þeim mikilvæg fyrir starfsemi sína og áframhaldandi vöxt (Deloitte & Touche, 2005; Delong og Mann í Parise, Cross og Davenport, 2006). Í skýrslu Deloitte & Touche (2004) kom fram að einungis helmingur þátttakenda hélt lista yfir þýðingarmikla þekkingu og þar að auki áleit fjórðungur þátttakenda að þekking sem var þeim nauðsynleg væri það ekki. Einnig ber að hafa í huga að þegar nauðsynleg þekking er kortlögð þá er spurningin ekki einungis um vitneskju tiltekens starfsmanns heldur einnig um tengsl hans við samstarfsfólk, viðskiptavinina og birgja. Nauðsynlegar mælingar þurfa að fara fram til að hægt sé að búa til raunhæfa skrá yfir þekkingu starfsfólksins (Parise, Cross og Davenport, 2006).

Afleiðingar þess að missa lykilstarfsmann

Allir þátttakendur höfðu upplifað þekkingartap í störfum sínum og sögðu að það hefði yfirleitt bagaleg áhrif. Afleiðingar þekkingartapsins voru margvíslegar en í meginatriðum þær sömu í báðum fyrirtækjunum. Framvinda verkefna gekk hægar fyrir sig en áður, úrlausn þeirra tók lengri tíma og meira álag var á þeim starfsmönnum sem eftir sátu bæði vegna þess að þeir voru færri um að leysa úr tilteknum verkefnum og þeir þurftu að setja nýjan starfsmann inn í starfið. Að sama skapi löskuðust tengslin við viðskiptavinina, bæði vegna þess að persónuleg tengsl rofnuðu og mikil þekking á starfsemi þeirra hvarf á brott sem þurfti að byggja upp að nýju. Stundum gátu áhrifin orðið neikvæð fyrir viðskiptavinina, t.d. falið í sér meiri kostnað en ella vegna þess að útkoman var ekki eins góð og hún hefði annars getað orðið. Þess voru einnig dæmi að ekki var hægt að skila áætlaðri afurð án utanaðkomandi þekkingar. Þessar niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður erlendra rannsókna (Kacmar og félagar, 2006; Morrow og McElroy, 2007).

Brotthvarf lykilstarfsmanns hefur mikil áhrif á þá deild sem starfsmaðurinn er hluti af og oft myndast ákveðið los í kjölfarið sem lýsir sér í því að hættan á að missa fleiri starfsmenn eykst. Um þetta voru allir viðmælendurnir sammála og bentu á mikilvægi þess að grípa strax inn í það ferli sem fer af stað þegar lykilstarfsmaður hættir, enda eru lykilstarfsmenn oftast ekki komnir í lykilstöðu innan sinna deilda. Einn viðmælandinn líkti áhrifunum við stærri jarðskjálfta og sagði að það tæki tíma að koma öllu í fyrra horf á ný. Stjórnendur beggja fyrirtækjanna lögðu upp úr því að skilja vel við starfsmenn sína þegar þeir hættu. Það var gert í þeim tilgangi að geta leitað til þeirra eftir upplýsingum og aðstoð þrátt fyrir að þeir væru komnir til annarra starfa og eins var bent á að fyrrum starfsmenn væru hugsanlegir viðskiptavinir í framtíðinni.

Tími og kostnaður við að endurheimta þekkingu

Áhrifin af því að missa lykilstarfsmann felast einnig í miklum kostnaði sem hlýst af áhrifum þekkingartapsins; því að ráða nýtt starfsfólk og að þjálfja það upp. Ekki höfðu verið gerðar neinar mælingar á því hvað þekkingartap kostaði hjá fyrirtækjunum, en þau gátu samt bent á dæmi um hvað brotthvarf lykilmanna hefði haft mikinn kostnað í för með sér. Brotthvarf lykilstarfsfólks kemur líka illa við viðskiptavinina þar sem að þeir leggja oft allt sitt traust á þessa starfsmenn. Stjórnendur

beggja fyrirtækjanna höfðu upplifað að viðskiptavinir hættu í viðskiptum og færðu sig um set til samkeppnisaðila eða fóru hreinlega á eftir starfsmanninum. Þetta stafaði af því að hin tiltekna þekking var mun tengdari lykilstarfsmanninum en fyrirtækinu. Kostnaður við að missa birgja eða viðskiptavin getur verið gríðarlegur og það er bæði erfitt og tímafrekt að vinna þá til baka.

Hjá EJS kom fram að það taki sex mánuði til tvö ár að byggja upp þekkingu hjá starfsmanni sem er með nokkra reynslu og þekkingu fyrir. Ef nýr starfsmaður komi inn með litla reynslu þá taki það þrjú til fjögur ár. Í seinna tilvikinu þarf að byggja upp þekkinguna frá grunni, senda hinn nýráðna starfsmann á námskeið og gefa honum tíma til aflla sér nauðsynlegrar reynslu þannig að hann geti nýtt þekkinguna á skilvirkan hátt í starfi sínu. Þar kom einnig fram að það muni ekkert um að skipta út starfsmanni með tveggja ára reynslu. Erfiðara væri ef starfsmaður með 10 – 15 ára reynslu ætti í hlut. Hið sama kom fram hjá viðmælendum PwC. Það er háð menntun og bakgrunni nýráðins starfsmanns hversu langan tíma þjálfun hans tekur. Einn reynslumikill stjórnandi þar sagði að það tæki nýjan starfsmann um tvö og hálf til þrjú og hálf ár að komast nægilega vel inn í starfið til að verða fullfær um að taka sjálfstæðar ákvarðanir í tengslum við vinnu sína.

Aðgerðir til að fyrirbyggja þekkingartap

Viðmælendur í rannsókninni voru allir meðvitaðir um mikilvægi þess að varðveita ákveðna grundvallarþekkingu innan fyrirtækjanna og að þekkingin væri helsta auðlind þeirra. Hins vegar kom einnig fram að hvorugt fyrirtækið hefði mótað heildstæða stefnu um þekkingarstjórnun í fyrirtækinu. Fram kom að EJS væri með slíka stefnumótun í undirbúningi. Í rannsókn Inga Rúnars Eðvarðssonar (2005) kom fram að einungis 21% íslenskra fyrirtækja hefðu mótað sér stefnu varðandi þekkingarstjórnun þannig að þessi niðurstaða kemur ekki á óvart.

EJS hefur hins vegar nýlega sett á laggirnar starf þekkingarstjóra og sinnir hann því í hlutastarfi. Þekkingarstjórinn hefur það verkefni með höndum að móta stefnu um þekkingarstjórnun. Hann vinnur jafnframt að því að kortleggja þekkingarstigið innan fyrirtækisins og búa til þekkingargrunn þar sem fram kemur hvaða þekkingu hver starfsmaður hefur, til að mynda varðandi námskeið, nám, tungumál og bakgrunn. Þá ber honum einnig að halda utan um þörfina fyrir námskeið og fræðslu þannig að séð verði til þess að fleiri en einn aðili hafi tiltekna þekkingu. Ætla má að EJS sé þar með í hópi þeirra 24% íslenskra fyrirtækja sem nýta sér aðferðir þekkingarstjórnunar. Stjórnendur PwC hafa farið aðeins aðra leið en þeir ákváðu að setja á laggirnar stöðu mannauðsstjóra fyrir rúmu ári með það að markmiði að hlúa betur að starfsmönnum sínum og á þann hátt að draga úr starfsmannaveiltu.

Varðveisla og miðlun þekkingar

Bæði fyrirtækin eru með rafræna þekkingargrunna þar sem starfsmenn hafa greiðan aðgang að ljósri þekkingu, hún er einnig aðgengileg í öðrum gögnum innan fyrirtækjanna svo sem í kennslugögnum og ferlum. PwC er jafnframt með aðgang að gagnagrunnum PwC erlendis. Fyrirtækin eru bæði með gæðakerfi þar sem vel er fylgst með hverju skrefi í ferlinu, það skráð og metið út frá gæðastöðlum.

Þessar áherslur eiga sér samsvörun í fræðunum. Droege og Hoobler (2003) hvetja til innleiðingar á aðferðum sem fanga þekkinguna á markvissan hátt inn í skipulagsauðinn. Þau mæla með þremur aðferðum. Í fyrsta lagi að hvetja til aukinna samskipta innan skipulagsheildarinnar til dæmis með því að setja á laggirnar kerfi sem hvetji starfsmenn til samskipta, það má gera með því að úthluta nýjum starfsmönnum „mentor“ (lærimeistara) og/eða „buddy“ (félaga). Í öðru lagi benda þau á að aðlaga þurfi tæknilegar samskiptaleiðir þannig að þær bæti dreifingu á leyndri þekkingu og í þriðja lagi hvetja þau til þess að komið verði á umbunarkerfi sem hvetji starfsmenn til þekkingarmiðlunar. EJS og PwC hafa sett á laggirnar „buddy“ kerfi til að nýir starfsmenn komist fyrr í kynni við annað

starfsfólk. PwC hefur einnig tekið upp „mentor“ kerfið og fá nýir starfsmenn ákveðinn lærimeistara þegar þeir hefja störf og er hann starfandi í annari deild. Þangað geta þeir leitað með þær spurningar sem vakna. Það að lærimeistarinn starfi í annari deild auðveldar starfsmönnum oft að spyrja þeirra spurninga sem vakna hjá þeim, auk þess sem það eykur þekkingarflæðið á milli eininga og skapar grunn að frekari þekkingarmiðlun þvert á deildir innan skipulagsheildarinnar (Burgess, 2005).

Fram hefur komið að margvíslegar ástæður geti legið að baki því að starfsmenn miðli ekki þekkingu sinni sem skyldi. Starfsmenn sem skynja þekkingu sem verkfæri til að vinna sig upp til metorða í skipulagsheildinni eru ólíklegri en aðrir til að miðla þekkingu sinni. Starfsmenn miðla síður eða sækja þekkingu út fyrir starfshóp sinn ef það krefst gagnkvæmrar upplýsingamiðlunar og þeir miðla frekar þekkingu innan eigin starfseiningar. Í þessu sambandi skipta áhugahvöt, ríkjandi viðmið og fyrirtækismenningu miklu máli (Burgess, 2005).

Fólk hefur náttúrulega þörf fyrir að læra, miðla og gera betur. Þessi náttúrulega þrá verður hinsvegar fyrir ýmsum hindrunum í skipulagsheildinni svo sem vegna skorts á fjármagni og tíma. Það er engin ein rétt leið til þess að fá starfsfólk til að miðla þekkingu sinni, heldur margar mismunandi leiðir sem háðar eru gildum, stíl og menningu fyrirtækja (O'Dell og Grayson, 1998). Í viðtölum við stjórnendur beggja skipulagsheildanna kom fram að tímaskortur hafi verið mikill undanfarna mánuði og að það hafi að einhverju leyti hamlandi áhrif á þekkingarmiðlun.

Til að auka þekkingarmiðlun innan EJS hafa verið stofnaðir litlir vinnuhópar og er það gert í samræmi við þá þekkingaráætlun sem fyrirtækið vinnur nú eftir. Í hópunum fá allir tækifæri til að miðla þekkingu sinni varðandi ákveðnar lausnir og leysa vandamál sem koma upp í tengslum við þær. Þessar aðferðir eru í samræmi við bestu aðferðir við að miðla leyndri þekkingu þar sem fólk hittist í félagslegu samhengi til að miðla og tileinka sér þekkingu (Gertler, 2003). Bæði fyrirtækin gera kröfur um að starfsmenn miðli þeirri þekkingu sem þeir afli sér á námskeiðum áfram til samstarfsmanna sinna og að sama skapi leggja þau áherslu á að innan hvernar einingar sé ákveðið píramídaskipulag þar sem að sá sem hefur mestu þekkinguna er efstur og fólkið með minnstu þekkinguna er neðst. Þannig tryggja fyrirtækin að alltaf sé einhver sem „nartar í hælana“ á næsta manni og á þann hátt tryggja þau að missa ekki frá sér mikla þekkingu í einu.

Á síðustu árum hafa komið fram rannsóknir sem gefa vísbendingar um mikilvægi menningar við þekkingarstjórnun. Fyrirtækismenning EJS styður vel við miðlun þekkingar. Einn viðmælandinn lýsti henni þannig að menn sýndu ákveðið frumkvæði, væru frjálsglegir í samskiptum og duglegir að miðla þekkingu sín í milli. Af þeim orðum má álykta að fyrirtækismenningin styðji vel við þekkingarmiðlunina og það ætti að auðvelda mjög innleiðingu á stefnu og aðferðum þekkingarstjórnunar. Hjá PwC er hið sama uppi á teningnum. Starfsmennirnir eru meðvitaðir um að þeir vinna hjá þekkingarfyrirtæki og vilja leggja sitt af mörkum til að efla það enn frekar. McDermott og O'Dell (2001) hafa einmitt bent á að skipulagsheildir sem hafa innleitt þekkingarstjórnun á árangursríkan hátt hafa í raun ekki reynt að breyta fyrirtækismenningu sinni þannig að hún henti hugmyndafræði þekkingarstjórnunar, heldur hafi þekkingarstjórnunin verið aðlöguð að fyrirbyggjandi menningu. Það ætti að reynast fyrirtækjunum auðveldari leið og ljóst er að með tímanum tekur menningin ákveðið mið af áherslum og aðferðum þekkingarstjórnunarinnar.

Þættir sem stuðla að þekkingarmiðlun eru samkvæmt Al-Alawi (2007): Traust, samskipti á milli samstarfsfólks, upplýsingatækni og skipulag. Stjórnendur beggja fyrirtækja leggja upp úr því að efla starfsandann eins og kostur er með ýmis konar félagslegri samveru og stuðla þannig að því að fólk kynnist hvert öðru þannig að það eigi auðveldara með þekkingarmiðlun. Það geti hins vegar dregið úr virkninni á stundum þegar mikið er að gera í vinnunni, þá kys fólk jafnvel frekar að slappa af

heima í frístundum. Bæði fyrirtækin virðast vera með lífrænt skipulag en það eykur þekkingarmiðlun og hvetur til aukins upplýsingaflæðis.

LÆRDÓMUR OG VANGAVELTUR

Áhrif þekkingartaps eru á stundum vanmetin í rekstri skipulagsheilda, þó að þekkingarfyrirtæki séu að öllum líkindum meðvitaðri um það en ella. Það hlýtur þó að teljast mikilvægt að þekkingarfyrirtæki marki sér þekkingarstjórnunarstefnu og innleiði aðferðir hennar að fullu. Slíkt skilar sér fljótt í betri árangri samkvæmt þeim rannsóknum sem hér voru kynntar, auk þess sem að markviss notkun þeirra aðferða stuðlar að betri varðveislu þekkingar. Því er þó ekki að neita að það hafa komið upp ýmsir vankantar á slíkri innleiðingu en þá má lágmarka með góðum undirbúningi, markvissri stefnu og með því að laga stefnuna að ríkjandi menningu í fyrirtækinu. Þekkingarfyrirtækin í þessari rannsókn höfðu nýtt sér ýmsar aðferðir úr þekkingarstjórnun og vafalaust á hið sama við um mörg önnur þekkingarfyrirtæki.

Þekkingartap er lítið rannsakað viðfangsefni jafnt hér á landi sem erlendis. Það er þarft að skoða betur þær afleiðingar sem hljótast af að missa mikilvæga þekkingu út úr fyrirtækjum og kortleggja þann kostnað sem að slíkt hefur í för með sér. Þessi rannsókn sem hér hefur verið greint frá er framlag sem má byggja frekari rannsóknir á, t.d. meginlega rannsókn á fyrirbærinu. Jafnframt væri fróðlegt að skoða betur hvernig stjórnendur meta þekkingu. Eru þeir að leggja rétt mat á hvaða þekking er mikilvæg fyrir rekstur skipulagsheildarinnar eða eru þeir jafnvel að meta mikilvæga þekkingu sem léttvæga, eins og kom fram í rannsókn Deloitte & Touche?

HEIMILDIR

- Al-Alawi, a. I., Al-Marzooqi, N. Y. og Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11, 22-41.
- Áshildur Bragadóttir (2004). *Hagnýting þekkingar*. MS ritgerð, Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Ásta Dís Óladóttir. (2001). *Þekking og lærdómur: Lykill að árangursríku og viðvarandi samkeppnisforski*. MS ritgerð, Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Bukh, P.N., Christensen, K.S., Mouritsen, J. (2005). *Knowledge Management and Intellectual Capital: Establishing a Field of Practice*. Palgrave Macmillan, Houndsmill.
- Burgess, D. (2005). What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit? *Journal of business communication*, 42, 324-348.
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L. og Borgatti, S. P. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30, 100 – 120.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*. Cincinnati: South Western.
- Dagný Hængsdóttir. (2004). *Barnaspítali Hringins: Mat á þekkingu*. MA ritgerð, Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Davenport, T. H. og Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deloitte & Touche. (2004). It's 2008: *Do you know where your talent is? Why acquisition and*

- retention strategies don't work*. Deloitte Research: Athey, R.
- Droege, S. B. og Hoobler, J. M. (2003). Employee turnover and tacit knowledge diffusion: A network perspective. *Journal of Managerial Issues*, 15 (1), 50-64.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York. Harper Business.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30, 266-373.
- Eggert Claessen. (2005). Þegar fyrirtæki vita sínu viti. *Vísbending*, 23 (46), 3-4.
- Gertler, S. G. (2003). Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there). *Journal of Economic Geography*, 3, 75-99.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Runólfur Smári Steinþórsson. (2001). Knowledge Management: Theoretical paradigm og practical manifestation. Conference Paper, presented at the 16th Scandinavian Academy of Management Conference in Uppsala.
- Hansen, M. T., Nohria, N. og Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard business review*, 77, 106-116.
- Ingi Rúnar Eðvarðsson. (2004). *Þekkingarstjórnun*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Jakobína Ingunn Ólafsdóttir. (2003). *Þekkingarverðmæti: Mat og mælingar*. MS ritgerð, Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Júlíana Hansdóttir Aspelund. (2009). *Þekkingartap við starfslok lykilstarfsmanna í þekkingarfyrirtækjum* MS ritgerð, Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C. og Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced - but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of management journal*, 1, 133-144.
- KPMG consulting. (2000). *Knowledge management research report*. New York: KPMG consulting report. Sótt 13. ágúst af <http://www.knowledgeboard.com/library/kmreportfinal.pdf>
- Margrét Ingibergsdóttir. (2007). *Þekkingarstjórnun: Miðlun þekkingar*. MS ritgerð, Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- McDermott, R. og O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of knowledge management*, 5 (1), 76-85.
- Morgan, G. (1998). *Imaginization*. Sage.
- Morrow, P. og McElroy, J. (2007). Efficiency as a mediator in turnover-organizational performance relations. *Human Relations*, 60, 827-851.
- Njörður Sigurjónsson. (2001a). *Dreymir Netið? Af þekkingarsköpun og upplýsingatækni*. MS ritgerð, Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Njörður Sigurjónsson. (2001b). *Höndlun þekkingar*. Reykjavík: Bókaklúbbur atvinnulífsins og Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Nonaka, I. (1991). Knowledge-creating company. *Harvard Business review*, (November-December), 96.
- Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C. og Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California management review*, 40, 154-174.

- Parise, S., Cross, R. og Davenport, T.H. (2006). Strategies for preventing a knowledge-loss crisis. *MIT Sloan Management Review*, 47, 30-38.
- Parise, S. (2007). Knowledge management and human resource development: An application in social network analysis methods. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 359-383.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2000). Um þekkingu og þekkingarstjórnun. *Vísbending*, 39 tbl. 18. árg.
- Sigrún Kjartansdóttir. (2004). *Vísbendingar um skráningu og mat á þekkingarverðmætum hjá fyrirtækjum á íslenskum hlutabréfamarkaði*. MS ritgerð, Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Sigrún Ósk Sigurðardóttir. (2004). *Skipulag og þekkingarstjórnun*. MS ritgerð, Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Sólrún Hjaltsted. (2006). *Staða þekkingarstjórnunar og yfirfærsla og miðlun þekkingar í átta opinberum stofnunum á Íslandi*. MS ritgerð, Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Stewart, T. A. (1998). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealey Publication.
- Viðskipta- og iðnaðarráðuneytið, Stýrihópur NORDIKA Íslandi, RANNÍS, Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands, Stjórnvísí. (2003). *Mat á þekkingarverðmætum og útgáfa þekkingarskýrslu*. (Rit Rannís; 2003-1). Reykjavík: Rannís.
- Penrose, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan management review* 40, 45-58.

NÝIR KJARASAMNINGAR OG LAUNAMUNUR KYNJANNA

Katrín Ólafsdóttir, lektor, Háskólinn í Reykjavík

SAMANTEKT

Rannsókn þessi metur launamun kynjanna meðal félagsmanna BHM á árunum 1994-2007. Miklar breytingar hafa verið gerðar á kjarasamningum BHM síðustu árin sem meðal annars hafa miðað að því að minnka launamun kynjanna. Bæði hefur launatöflu verið breytt sem og tekin upp meiri dreifstýring í launaákvörðunum. Í þessari rannsókn eru notuð gögn úr launakerfi ríkisins og stöðluð aðferðafræði við mat á launamuni kynjanna. Með öllum þeim fyrirvörum sem hafa verður við mat sem þetta, þá eru vísbendingar um að kynbundinn launamunur sé til staðar innan BHM. Kynbundinn launamur á dagvinnulaunum er minni en á heildarlaunum, en á móti vegur að kynjabundinn launamunur heildarlauna innan BHM hefur minnkað undanfarin ár og mælist 9-16% í lok tímabilsins.

INNGANGUR

Laun einstaklings ákvarðast af mörgum mismunandi þáttum. Vinnuframlag, vinnutími og ábyrgð vega þar þungt og byggja meðal annars á menntun og reynslu einstaklingsins (Ehrenberg og Smith, 2009). Yfirleitt er launamunur metinn á grundvelli mannauðs þar sem menntun og reynsla vegur þungt. En fleira hefur augljóslega áhrif á laun eins og áræðni, sjálfstæði og skapferði. Þessi atriði er erfitt að meta og koma því ekki beint fram í venjulegum launajöfnum. Meðal annars af þessum ástæðum fylgja ýmis tölfræðileg vandamál því að meta launamun kynjanna og laun almennt. En þótt matið á kynbundnum launamun sé ýmsum annmörkum háð, þá er leitun að rannsóknnum á kynbundnum launamuni sem ekki bendir til þess að launamunur sé fyrir hendi.

AÐFERÐAFRÆÐI

Ekki er til ein afgerandi leið til að meta launamun kynjanna. Einfaldasta leiðin til að meta laun er með launajöfnu á forminu (Kunze, 2008):

$$\ln W_{it} = X_{it}\beta + \epsilon_{it} \quad (1)$$

Þar sem W_{it} táknar laun og X_{it} táknar vektor af skýribreytum sem skýra laun og ϵ_{it} táknar skekkjulið. \ln táknar logra, i táknar einstakling og t táknar tíma. Með því að nota kynjabreytu sem eina af skýribreytum og sjá hvaða gildi hún fær má fá einfalt mat á launamun eftir kyni.

Einnig er hægt að meta eftirfarandi samband sem oft er kennt við Blinder (1973) og Oaxaca (1973).

$$(\overline{\ln W^M} - \overline{\ln W^F}) = (\bar{X}^M - \bar{X}^F)\bar{\beta}^M + \bar{X}^F(\bar{\beta}^M - \bar{\beta}^F) \quad (2)$$

Stærðin vinstra megin við jafnaðarmerkið sýnir meðalmun á logra af launum karla og kvenna. Fyrri stærðin hægra megin við jafnaðarmerkið er sá hluti launamunarins sem hægt er að skýra með þeim breytum sem eru í vektornum X, en síðari stærðin er óútskýrður kynbundinn launamunur.

RANNSÓKNIR Á KYNBUNÐNUM LAUNAMUN

Í rannsókn sem gerð var á kynbundnum launamun meðal ríkisstarfsmanna á árinu 1995 (Guðbjörg Andrea Jónsdóttir, 1995) kom í ljós að konur voru þá með 16,4% lægri laun en karlar. Rannsókn þessi var endurtekin á árinu 2006 (Guðbjörg Andrea Jónsdóttir, 2006), en kynbundinn launamunur mældist næstum hinn sami, eða 15,8%. Beitt var sömu aðferð í báðum þessum rannsóknum. Valin voru átta stofnanir og fyrirtæki og spurningalisti lagður fyrir starfsmenn og eru útreikningar á kynbundnum launamun byggðar á þessum upplýsingum. Í rannsókn á launum bankamanna sem gerð var 2007 (Capacent Gallup) var kynbundinn launamunur metinn 13% þegar kom að heildarlaunum en 11% ef einungis voru skoðuð grunnlaun. Í rannsókn ParX (2008) á launum 6300 starfsmanna 37 fyrirtækja þar sem notaðar voru upplýsingar úr launabókhalda reyndist kynbundinn launamunur 7%. Flestar rannsóknir sem gerðar hafa verið á kynbundnum launamun á Íslandi á undanförunum árum byggjast á spurningakönnunum á einum tímapunkti.

GAGNALÝSING

Gagnasafnið sem hér er notað hefur þá sérstöðu að gögnin eru fengin úr launakerfi ríkisins og því er ekki um úrtak að ræða. Gagnasafnið inniheldur nákvæmar upplýsingar um öll laun félagsmanna BHM í október ár hvert frá 1994-1997 annars vegar og 2001-2007 hins vegar, eða á ellefu mismunandi tímapunktum. Þannig er hægt að fá glögga mynd af þróun kynbundins launamunar yfir tíma.

Á árunum 1994-1997 voru tveir kjarasamningar í gildi. Sá fyrri gildi frá maí 1993 til desember 1994 og fól ekki í sér neinar almennar launahækkningar, aðeins sérstakar hækkningar fyrir þá lægst launuðu. Síðari samningurinn gildi frá vori 1995 til desember 1996 og fól í sér 3% hækkun grunnlauna. Á árinu 1997 skrifuðu flest félög BHM undir kjarasamning sem fól í sér nýtt launakerfi þar sem í stað gömlu launatöflunnar var launum skipt í þrjá ramma, A, B og C, auk þess sem gera skyldi stofnanasamninga fyrir hvert félag á hverri stofnun. Kjarasamningurinn sem var undirritaður á árinu 1997 gildi til loka október 2000. Flest félög skrifuðu undir samninga á vordögum 2001 með óbreyttu sniði á launakaflanum, þ.e. með launarömmum A, B og C, og stofnanasamningum. Í febrúar 2005 gerðu 23 aðildarfélög BHM sameiginlegan kjarasamning þar sem launatöflur félaganna voru sameinaðar í eina einfalda töflu með 18 skilgreindum launaflokkum auk álags á þessa launaflokka. Áfram var gert ráð fyrir stofnanasamningum. Samningur þessi gildi til loka apríl 2008.

Á tímabilinu frá 1994 til 2007 voru því gerðar tvær stórar breytingar á launatöflu félagsmanna BHM og er tímabilinu sem hér er til rannsóknar skipt samkvæmt því. Fyrsta tímabilið er frá 1994-1997, annað frá 2001-2004 og hið þriðja frá 2005-2007. Á fyrsta tímabilinu eru samningar miðstýrðir með hefðbundinni launatöflu. Á öðru og þriðja tímabili eru samningar dreifstýrðari en á því fyrsta og stofnanasamningar gerðir á hverjum vinnustað. Á öðru tímabili er launatöflu skipt í þrjá ramma, en á þriðja tímabili eru flest aðildarfélög BHM með sömu launatöflu.

Allflestir félagar í BHM eru með háskólagráðu og margir með æðri háskólagráðu, masters- eða doktorsgráðu. Í stofnanasamningum er að jafnaði gert ráð fyrir að einstaklingar með æðri háskólagráðu raðist hærra en ella. Ekki liggja fyrir upplýsingar um prófgráður í launakerfi ríkisins og því ekki hægt að taka tillit til æðri háskólagráðu í launajöfnum. Upplýsingar um vinnutíma liggja heldur ekki fyrir að öðru leyti en því að fyrir liggja upplýsingar um starfshlutfall. Til að gæta samræmis eru einungis þeir sem eru með starfshlutfall yfir 50% í gagnasafninu.

Allar launatölur eru á verðlagi í október 2007 og er vísitala neysluverðs notuð til að uppreikna verðlag. Breytingar á launum sýna því breytingar á kaupmætti launa en ekki nafnverðshækkningar. Tveir mælikvarðar eru hér notaðir á laun, dagvinnulaun og heildarlaun. Heildarlaun sýna allar greiðslur fyrir vinnu, dagvinnulaun, yfirvinnulaun og allar aðrar launagreiðslur. Þar sem dæmi eru um greiðslur á borð við óunna yfirvinnu, liggja ekki fyrir upplýsingar um vinnumagn að baki heildarlaunum. Því verður að taka tillit til þess í samanburði á heildarlaunum að að baki geti legið mismikið vinnumagn. Dagvinnulaunin eru aftur á móti uppreiknuð miðað við fullt starf, þ.e. laun einstaklings í hálfu starfi eru tvöfölduð til að samanburðurinn miðist alltaf við fullan vinnudag og sama vinnumagn liggi að baki samanburði á dagvinnulaunum.

HELSTU STÆRÐIR

Á árinu 1994 voru 2.895 manns í gagnasafninu í 2.622 stöðugildum. Töluverð fjölgun verður meðal starfsmanna BHM á tímabilinu. Í október 2007 voru 5.963 einstaklingar í gagnasafninu í 5.343 stöðugildum eins og sjá má í töflu 1.

Tafla 1: Fjöldi starfsmanna og stöðugilda

	Fjöldi starfsmanna	Fjöldi stöðugilda
1994	2.895	2.622
1995	3.070	2.781
1996	3.173	2.878
1997	3.239	2.892
2001	4.418	3.977
2002	4.449	4.005
2003	4.713	4.238
2004	4.795	4.319
2005	4.971	4.487
2006	5.622	5.056
2007	5.963	5.343

Aukning þessi skýrist ekki alfarið af fjölgun ríkisstarfsfólks, heldur má rekja hluta þessarar aukningar til þess að á því tímabili sem hér er til umfjöllunar bættust heilbrigðisstofnanir sem áður voru utan launakerfisins inn í kerfi fjármálaráðuneytis. Þar má nefna sameiningu Borgarspítala og Landspítala og heilbrigðisstofnanir á landsbyggðinni sem áður voru í H-launakerfinu.

Ef við lítum á kynjaskiptinguna, þá sjáum við að meirihluti félagsmanna BHM eru konur og fer hlutfallið úr 60% á árinu 1994 í 74% á árinu 2007. Í töflu 2 sést að fjölgun félagsmanna BHM er mun meiri meðal kvenna en karla. Það er einnig algengara að konur vinni hlutastörf eins og sjá má á muninum á fjölda starfsmanna og fjölda stöðugilda í töflu 2.

Tafla 2: Fjöldi starfsmanna og stöðugilda eftir kyni

	Konur		Karlar		Hlutfall kvenna	
	Fjöldi starfsmanna	Fjöldi stöðugilda	Fjöldi starfsmanna	Fjöldi stöðugilda	Fjöldi starfsmanna	Fjöldi stöðugilda
1994	1.743	1.495	1.152	1.127	60,2	57,0
1995	1.830	1.566	1.240	1.215	59,6	56,3
1996	1.902	1.635	1.271	1.242	59,9	56,8
1997	2.131	1.818	1.108	1.074	65,8	62,9
2001	3.040	2.647	1.378	1.330	68,8	66,6
2002	3.085	2.684	1.364	1.321	69,3	67,0
2003	3.288	2.864	1.425	1.374	69,8	67,6
2004	3.338	2.917	1.457	1.401	69,6	67,5
2005	3.490	3.063	1.481	1.424	70,2	68,3
2006	4.033	3.526	1.589	1.530	71,7	69,7
2007	4.382	3.826	1.581	1.516	73,5	71,6

Tafla 3: Fjöldi og hlutfall starfsmanna í hlutastarfi

	Alls	Hlutfall af heild	Konur		Karlar	
			Hlutfall af heild	Hlutfall af heild	Hlutfall af heild	Hlutfall af heild
1994	871	30,1	798	45,8	73	6,3
1995	893	29,1	824	45,0	69	5,6
1996	928	29,2	853	44,8	75	5,9
1997	1.082	33,4	992	46,6	90	8,1
2001	1.480	33,5	1.346	44,3	134	9,7
2002	1.497	33,6	1.377	44,6	120	8,8
2003	1.604	34,0	1.467	44,6	137	9,6
2004	1.609	33,6	1.462	43,8	147	10,1
2005	1.667	33,5	1.514	43,4	153	10,3
2006	2.039	36,3	1.867	46,3	172	10,8
2007	2.219	37,2	2.032	46,4	187	11,8

Á árinu 1994 voru 30% félagsmanna BHM í hlutastarfi, þ.e. með starfshlutfall á bilinu 50-99%. Eins og áður kom fram eru einstaklingar með starfshlutfall undir 50% ekki í gagnasafninu. Hlutfall einstaklinga í hlutastarfi fer hægt vaxandi og var hlutfallið komið upp í 37% á árinu 2007 eins og sést í töflu 3. Tæplega 46% kvenna í BHM voru í hlutastarfi á árinu 1994 og hefur það hlutfall haldist

stöðugt og mældist rúmlega 46% á árinu 2007. Hlutfall karla í hlutastarfi hefur aftur á móti hækkað úr 6% á árinu 1994 í 12% á árinu 2007.

MEÐALLAUN OG LAUNAMUNUR KYNJANNA

Tafla 4 sýnir meðaltal dagvinnulauna félagsmanna BHM. Í öllum tilfellum er miðað við dagvinnulaun miðað við fullt starf og tölurnar því sambærilegar að því leyti að sama vinnumagn stendur að baki.

Tafla 4: Meðaltal dagvinnulauna

Mánaðarlaun í október ár hvert á verðlagi í október 2007.

	Heild	Karlar	Konur	Kynja- munur
1994	166.509	174.970	160.917	8,7
1995	171.105	178.431	166.140	7,4
1996	176.075	184.818	170.232	8,6
1997	173.745	188.751	175.081	7,8
2001	265.998	288.308	255.885	12,7
2002	275.970	300.183	265.264	13,2
2003	283.867	306.783	273.935	12,0
2004	286.939	308.979	277.319	11,4
2005	295.545	317.685	286.150	11,0
2006	311.582	336.637	301.710	11,6
2007	319.386	347.318	309.309	12,3

Í töflunni sést að meðallaun fyrir dagvinnu miðað við fullt starf eru 167 þúsund krónur í október á árinu 1994 á verðlagi í október á árinu 2007. Meðallaunin fyrir dagvinnu voru 175 þúsund fyrir karla og 161 þúsund fyrir konur. Aftasti dálkurinn í töflunni sýnir að laun kvenna þyrftu að hækka um 8,7% til að ná launum karla á árinu 1994.

Frá 1994 til 2007 hækka laun bæði karla og kvenna til muna. Kaupmáttur meðallauna fyrir dagvinnu hækkar um nálægt 92% frá 1994 til 2007, úr 167 þúsund í 319 þúsund krónur. Dagvinnulaun karla á föstu verði hækka heldur meira en dagvinnulaun kvenna, eða um 98,5% samanborið við 92,2% hækkun á kaupmætti launa kvenna. Launamunur dagvinnulauna hefur þannig aukist á tímabilinu og þyrftu dagvinnulaun kvenna að hækka um 12,3% á árinu 2007 til að ná dagvinnulaunum karla.

Þegar kemur að heildarlaunum þarf að gera þann fyrirvara að þar vantar samanburð á vinnutíma. Algengara er að konur vinni hlutastörf en karlar og því verður að hafa í huga að styttri vinnutími kvenna skýrir að hluta þann kynjamun sem kemur fram í samanburði heildarlauna.

Heildarlaun námu að meðaltali 233 þúsund krónum í október 1994 reiknað á verðlagi í október 2007. Meðallaun karla eru 272 þúsund krónur samanborið við 208 þúsund krónur hjá konum. Heildarlaun kvenna þyrftu þannig að hækka um 30,6% til að ná heildarlaunum karla. Þessi munur fer aftur á móti minnkandi með árunum og á árinu 2007 hefðu heildarlaun kvenna þurft að hækka um 16,8% til að ná

heildarlaunum karla það ár.

Tafla 5: Meðaltal heildarlauna

Mánaðarlaun í október ár hvert á verðlagi í október 2007.

	Heild	Karlar	Konur	Kynja- munur
1994	233.280	271.590	207.960	30,6
1995	239.616	280.607	211.840	32,5
1996	247.285	290.284	218.552	32,8
1997	253.277	304.352	226.720	34,2
2001	332.454	378.327	311.661	21,4
2002	341.079	394.344	317.528	24,2
2003	348.280	399.012	326.293	22,3
2004	350.778	396.878	330.655	20,0
2005	357.922	401.913	339.254	18,5
2006	371.930	413.003	355.748	16,1
2007	379.743	424.725	363.513	16,8

Frá 1994-2007 eykst kaupmáttur heildarlauna um 63% í heildina. Kaupmáttur heildarlauna karla jókst um 56,4% á meðan kaupmáttur heildarlauna kvenna jókst töluvert meira, eða um 74,8%.

SKÝRÐUR OG ÓSKÝRÐUR LAUNAMUNUR KYNJANNA

Í töflunum hér að ofan er tekið óvegið meðaltal, þ.e. ekki er tekið tillit til samsetningar hópsins, en eins og kom fram hér að framan er starfshlutfall og vinnutími karla og kvenna mismunandi og mun fleiri konur eru í úrtakinu en karlar. Til að taka tillit til þessara atriða og annarra er metin klassísk mannauðsjafna á borð við jöfnu (1) að framan. Breytunum í jöfnunni er ætlað að taka tillit til þeirra atriða sem ættu að hafa áhrif á laun, auk þess sem kynjabreyta ætti að meta kynbundinn launamun. Sú mannauðsjafna sem hér er keyrð takmarkast við þær upplýsingar sem fást úr launakerfi fjármálaráðuneytis.

Breytur

Í mannauðsjöfnunni eru notaðar eftirfarandi skýribreytur:

aldur	aldur einstaklings
aldur2	aldur einstaklings í öðru veldi
kyn	gervibreyta =0 ef kona, =1 ef karl.
hlutfall	dagvinnuhlutfall einstaklings
kvkhl	hlutfall kvenna í viðkomandi stéttarfélagi
parthl	hlutfall fólks í hlutastarfi í viðkomandi stéttarfélagi
stærð	fjöldi félagsmanna í viðkomandi stéttarfélagi
ststofn	stærð stofnunar þar sem viðkomandi einstaklingur vinnur
	auk gervibreyta sem tákna ár.

Fleiri skýribreytur hefðu verið æskilegar í keyrslu sem þessa en upplýsingar lágu ekki fyrir um þær. Þar má nefna upplýsingar um framhaldsmenntun á háskólastigi, upplýsingar um ábyrgð einstaklings í starfi, upplýsingar um mannaforráð og betri upplýsingar um unninn vinnutíma.

Háða breytan í mannauðsjöfnunni er ýmist dagvinnulaun eða heildarlaun.

Áhrif kynjabreytu

Einfaldasta leiðin til að meta launamun kynjanna er með því að keyra mannauðsjöfnuna á allt safnið og greina kynin að með kynjabreytu, þ.e. gervibreytu. Hér er kynjabreytan stillt á þann hátt að kona fær gildið núll og karl gildið einn. Keyrslurnar fyrir dagvinnulaun má sjá í töflu 6. Eins og sjá má eru flestir stuðlar marktækir miðað við 5% marktæktarkröfu. Skýringarhlutfallið er frá 35-50% eftir tímabilum. Aftur á móti eru litlar breytingar á gildi stuðlanna á milli tímabila.

Tafla 6: Mannauðsjafna fyrir dagvinnulaun

* merkir að stuðullinn er marktækur miðað við 5% marktæktarkröfu.

	1994-1997	2001-2004	2005-2007
fasti	10.8409 *	11.4813 *	11.4291 *
aldur	0.0415 *	0.0394 *	0.0448 *
aldur2	-0.0004 *	-0.0004 *	-0.0004 *
kyn	0.0537 *	0.0642 *	0.0512 *
hlutfall	0.0716 *	0.0945 *	0.0845 *
kvkhl	0.0008 *	-0.0011 *	0.0004 *
parthl	-0.0014 *	0.0000	-0.0015 *
stærð	0.0001 *	0.0000 *	0.0000
ststofn	0.0000	-0.0002 *	0.0000 *
ár2	0.0275 *	0.0371 *	0.0616 *
ár3	0.0537 *	0.0681 *	0.0964 *
ár4	0.0968 *	0.0803 *	
R ²	0.5015	0.3484	0.3553
N	12377	18375	16556

Í töflu 7 eru sýndar keyrslur fyrir heildarlaun. Hér er skýringarhlutfallið á bilinu 43-49% og allir stuðlar eru marktækir miðað við 5% marktæktarkröfu. Líkt og átti við um dagvinnulaunin, þá taka gildi stuðlanna ekki miklum breytingum milli tímabila.

Tafla 7: Mannauðsjafna fyrir heildarlaun

* merkir að stuðullinn er marktækur miðað við 5% marktæktarkröfu.

	1994-1997	2001-2004	2005-2007
fasti	9.6594 *	10.2510 *	10.1591 *
aldur	0.0517 *	0.0430 *	0.0504 *
aldur2	-0.0005 *	-0.0004 *	-0.0005 *
kyn	0.1113 *	0.1040 *	0.0845 *
hlutfall	1.4408 *	1.3495 *	1.3554 *
kvkhl	0.0018 *	0.0016 *	0.0012 *
parthl	-0.0027 *	-0.0014 *	-0.0012 *
stærð	0.0001 *	0.0001 *	0.0001 *
ststofn	-0.0001 *	-0.0001 *	0.0000 *
ár2	0.0251 *	0.0253 *	0.0355 *
ár3	0.0520 *	0.0502 *	0.0628 *
ár4	0.1095 *	0.0574 *	
R ²	0.4875	0.4343	0.4373
N	12377	18375	16566

Í töflu 8 eru dregin saman gildi kynjabreytunnar úr töflum 6 og 7. Þar sem um háða breytan er í öllum tilfellum logri af launum má umreikna stuðul í hlutfallsstærð. Sem dæmi, þá var stuðull á kynjabreytu fyrir daginnulaun á fyrsta tímabili 0,0537. Umreiknað í hlutfallsstuðul fæst 5,5% kynbundinn launamunur ($e^{0,0537}-1$)*100=5,5). Tafla 8 sýnir að dagvinnulaun karla eru að öðru óbreyttu 5,3-6,6% hærrí en laun sambærilegra kvenna og hefur hlutfallið lítið breyst með árunum. Munurinn er svipaður á tímabilinu 1994-1997 og 2005-2007 eða um 5,3-5,5% en virðist hafa verið heldur hærrí á tímabilinu 2001-2004 eða 6,6%.

Tafla 8: Launamunur samkvæmt launajöfnu með kynjabreytu

Tölurnar sýna laun karla umfram laun kvenna.

Tímabil	Dagvinnulaun	Heildarlaun
1994-1997	5,5	11,8
2001-2004	6,6	11,0
2005-2007	5,3	8,8

Meiri munur mælist á heildarlaunum. Þannig voru heildarlaun karla að öðru jöfnu 11,8% hærrí en sambærilegra kvenna á árunum 1994-1997, en á árunum 2005-2007 voru laun karla 8,8% hærrí en laun sambærilegra kvenna. Kynbundinn launamunur heildarlauna hefur þannig farið minnkandi með árunum.

Laun kvenna miðað við laun karla

Önnur algengasta leið til að meta kynbundinn launamun er að meta launamuninn eins og sýnt er í jöfnu (2) að framan, en þessari aðferð hefur lítið verið beitt í íslenskum rannsóknum á kynbundnum launamun. Tafla 9 sýnir að á árunum 1994-1997 hefðu dagvinnulaun kvenna þurft að hækka um

7,3% til að jafnast á við meðallaun karla. Með því að nota jöfnu (2) og breyturnar að ofan má sjá að þennan mun má alfarið skýra með muni á þeim breytum sem eru í mannauðsjöfnunni og enginn mælanlegur munur er á dagvinnulaunum kvenna og karla á árunum 1994-1997. Megnið af launamuni karla og kvenna á árunum 2001-2004 má einnig skýra með þeim skýribreytum sem notaðar eru í mannauðsjöfnunni og óskýrður launamunur innan við eitt prósent. Munurinn á dagvinnulaunum í heild er svipaður á árunum 2005-2007 og 2001-2004, en einungis er hægt að skýra helming þessa munar með mannauðsjöfnunni. Á árunum 2005-2007 hefðu dagvinnulaun kvenna þurft að vera 5,6% hærri til að jafnast á við laun karla.

Tafla 9: Launamunur kynjanna-dagvinnulaun

Tölurnar sýna hver launahækkun kvenna þyrfti að vera til að ná launum karla.

	Launamunur í heild	Óskýrður launamunur
1994-1997	7,3	-0,5
2001-2004	11,7	0,7
2005-2007	10,8	5,6

Á þessum árum var stefnan að færa aukagreiðslur inn í dagvinnulaun og bendir þessi niðurstaða til þess að e.t.v. hafi körlum gengið betur að færa aukagreiðslur inn í dagvinnulaun en konum.

Tafla 10: Launamunur kynjanna-heildarlaun

Tölurnar sýna hver launahækkun kvenna þyrfti að vera til að ná launum karla.

	Launamunur í heild	Óskýrður launamunur
1994-1997	33,2	38,2
2001-2004	22,3	18,8
2005-2007	17,3	16,1

Þegar kemur að heildarlaunum er kynbundinn launamunur töluvert meiri eins og sést í töflu 10, en hér ber að hafa í huga að í keyrslurnar vantar að minnsta kosti tvær mikilvægar breytur. Í fyrsta lagi er ekki tekið tillit til mismunandi vinnutíma karla og kvenna og í öðru lagi vantar upplýsingar um æðri háskólagráður, en fjöldi þeirra hefur væntanlega farið vaxandi á undanförunum árum.

Á árunum 1994-1997 hefðu heildarlaun kvenna þurft að hækka um 33,2% til að jafnast á við heildarlaun karla. Þessi munur skýrist þó ekki af þeim breytum sem eru í mannauðsjöfnunni þar sem óskýrður launamunur er enn meiri eða 38,2%. Launamunurinn mældist minni á árunum 2001-2004 eða 22,3%. Hluta þessa munar má skýra með mannauðsjöfnunni, en eftir stendur 18,8% óskýrður kynbundinn launamunur. Þegar kemur að heildarlaunum fer kynbundinn launamunur minnkandi með árunum og á árunum 2005-2007 mældist hann 17,3%. Einungis brot af þessum mun skýrist með mismunandi samsetningu hópanna og eftir stendur óskýrður launamunur upp á 16,1%.

NIÐURSTÖÐUR

Í heild sýna niðurstöður þessarar rannsóknar að laun kvenna eru lægri en laun karla og á það við bæði um dagvinnulaun og heildarlaun. Niðurstöðurnar benda til þess að kynbundinn launamunur dagvinnulauna hafi farið vaxandi síðustu ár. Þannig þyrftu dagvinnulaun kvenna að hækka um 5-6% til að ná dagvinnulaunum karla. Þessu er öfugt farið þegar litið er til mats á kynbundnum launamuni heildarlauna, en þar eru vísbendingar um að kynjamunurinn hafi farið minnkandi undanfarin ár. Kynjamunurinn er engu að síður meiri en á dagvinnulaunum þar sem launamunurinn mælist á bilinu 9-16%.

HEIMILDIR

- Blinder, A.S. (1973), Wage discrimination: reduced form and structural estimates, *Journal of Human Resources*, 8(4), 436-455.
- Capacent Gallup (2007), *SÍB, laun og kjör bankamanna, kjarakönnun*.
- Ehrenberg, R.G. og R.S. Smith (2009), *Modern Labor Economics*, tenth ed., Pearson
- Guðbjörg Andrea Jónsdóttir (1995), *Launamyndun og kynbundinn launamunur*, Skrifstofa jafnréttismála og Félagsvísindastofnun.
- Guðbjörg Andrea Jónsdóttir (2006), *Launamyndun og kynbundinn launamunur*, félagsmálaráðuneytið.
- Kunze, A. (2008), Gender wage gap studies: consistency and decomposition, *Empirical Economics*, 35, 63-76.
- Oaxaca, R.L. (1973), Male-female wage differentials in urban labor markets, *International Economic Review*, 14(3), 693-709.
- ParX (2008), Rannsókn á launamun kynjanna, http://www.sa.is/files/Ranns%C3%B3kn%20ParX%20%C3%A1%20launamun%20-%20febr%C3%BAar%202009_1760864915.pdf.

ERU KARLMENN ÓHEIÐARLEGRI EN KONUR?

Kári Kristinsson, Háskólinn í Reykjavík
Haukur Freyr Gylfason, aðjúnkt, Háskólinn í Reykjavík

SAMANTEKT

Í nýlegri tilraun innan atferlishagfræði komust Dreber og Johannesson að því að sænskir karlar eru líklegri en sænskar konur til að ljúga þegar að peningaleg verðmæti séu í veði (Dreber og Johannesson, 2008). Við notum sama tilraunasnið til að skoða hvort eins atferli sé að finna hjá íslenskum einstaklingum. Við söfnum gögnum hjá 180 nemum í íslenskum háskólum en fáum, öfugt við fyrri rannsókn, ekki þá niðurstöðu að karlmenn séu óheiðarlegri en konur. Hinsvegar fáum við svipaðar niðurstöður og fyrri rannsókn þegar traust er skoðað.

INNGANGUR

Fjöldamargar tilraunir hafa leitt í ljós að mikil og stöðug frávik frá þeirri meginforsendu hagfræðinga að einstaklingar séu algjörlega sjálfelskir (Roth, Prasnikar, Okuno-Fujiwara og Zamir, 1991; Fehr og Gächter, 2000; Camerer, 2001). Þátttakendur í tilraunum á rannsóknarstofum velja oft að hámarka ekki þeirra eigin útborgun þrátt fyrir að kennslubókarútgáfan af Homo economicus myndi spá svo um. Eitt af þessum frávikum er að fólk virðist forðast það að ljúga þrátt fyrir að peningalega verðmæti séu í veði.

Í nýlegri tilraun endurtóku Dreber og Johannesson (2008) tilraun frá Gneezy (2005) sem skoðaði kynjamun í óheiðarleika og trausti. Með því að láta þátttakendur spila mælgileik (*cheap talk game*) þar sem sendandinn hefur peningalegan hvata til að senda óheiðarleg skilaboð til móttakandans, fá þau út marktækan mun milli kynjanna þegar kemur að lýgi, þar sem menn voru líklegri að ljúga. Hinsvegar finna þau ekki mun á trausti til skilaboða frá körlum og konum. Þessi niðurstaða er í samræmi við vaxandi magn af rannsóknum á kynjamun í vildum. Viðkomandi rannsóknir hafa fundið marktækan mun á sumu atferli karla og kvenna þrátt fyrir að flest atferli sé óháð kyni (Croson og Gneezy, 2004). Þessar rannsóknirnar hafa meðal annars leitt í ljós að konur virðast vera áhættufælnari (Byrnes, Miller og Schafer, 1999), eru virkari í endurgjöf (Buchan, Croson og Solnick, 2008; Schwieren og Sutter, 2008) og verða fyrir minni áhrifum af samkeppnisumhverfi en menn (Gneezy, Niederle og Rustichini, 2003). Hinsvegar finna rannsakendur engan mun á traust atferli milli karla og kvenna (Croson og Buchan, 1999).

Í þessari grein rannsökuð við hvort sú tilhneiging karlmanna til að vera óheiðarlegri en konur sé atferli sem hafi ytra réttmæti utan við Svíþjóð. Þar sem fjöldamargar rannsóknir í leikjafræði hafa sýnt fram á milli landa breytileika í atferli, er nauðsynlegt fyrir rannsakendur að skoða hvort atferli hafi ytra réttmæti. Sálfræðingar hafa til dæmis fundið út að atferli sem að áður hafa verið talin almenn, eins og undirstöðu eignarvilla (*fundamental attribution error*) og minnkun hugarmisræmis (*cognitive dissonance reduction*), eru ekki almenn heldur byggð að menningarlegum mun (Kunda, 1999).

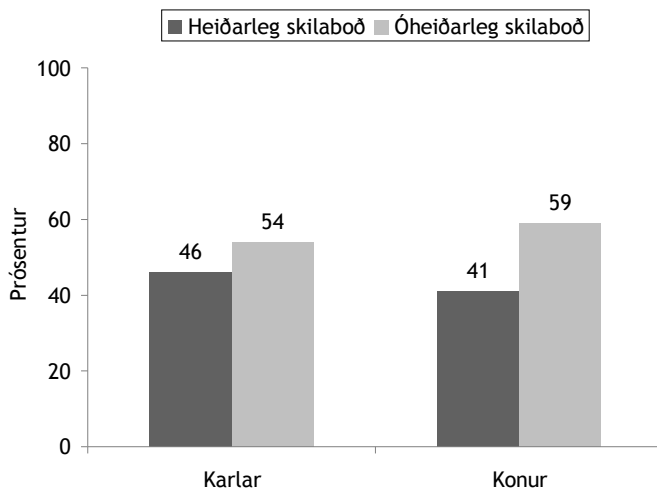
ADFERÐ

Í þessari tilraun notum við sama tilraunasnið og aðferð og Gneezy (2005) og Dreber og Johannesson (2008). Við pörum nafnlaust saman tvo einstaklinga í sitthvoru herberginu. Hér fyrir neðan eru þessir einstaklingar nefndir sendandi og móttakandi. Einn af þessum einstaklingum, sendandinn, verður að velja á milli valkosta A eða valkosta B án þess að vita hvaða borgun fylgi þessu vali. Þessir tveir valkostir leiða af sér mismunandi borgun fyrir hvern einstakling. Ef að móttakandinn velur valkost A fær sendandinn 500 krónur og móttakandinn 600 krónur. Ef hinsvegar móttakandinn velur valkost B fær sendandinn 600 krónur og móttakandinn 500 krónur. Einu upplýsingarnar sem móttakandinn hefur eru skilaboð frá sendandanum þar sem hann heldur því fram að valkostur A eða að valkostur B sé betri fyrir móttakandann. Þetta er framkvæmt þannig að sendandinn, sem hefur allar upplýsingar um mögulega borgun, sendir móttakandanum skilaboð þar sem stendur „Þú þénar meira á valkosti A en valkosti B” eða „Þú þénar meira á valkosti B en valkosti A”. Þar sem aðeins fyrri skilaboðin eru rétt, eru þeir einstaklingar sem senda seinni skilaboðin skilgreindir sem óheiðarlegir. Þessi leikur gefur einnig möguleika á að mæla traust með því að skoða hlutfall móttakanda sem fylgja skilaboðunum frá sendandanum.

Tilraunin var framkvæmd á 180 háskólanemum frá Háskóla Íslands og Háskólanum í Reykjavík (90 sendendur og 90 móttakendur). Allir þátttakendur skrifuðu nafnið sitt á blað með handahófskenndu númeri. Þessar upplýsingar voru notaðar til að safna gögnum um kyn. Móttakandinn fékk upplýsingar um kyn sendandans með því að fyrra nafn sendandans var skrifað á skilaboðin til móttakandans.

NIÐURSTÖÐUR

Niðurstöðurnar úr tilrauninni eru sýndar á mynd 1. Í heildina tóku 39 karlkyns sendendur þátt í tilrauninni. Af þeim lugu 18 (46%) fyrir peningalega þóknun. Það voru 51 kvenkyns sendendur í tilrauninni og af þeim lugu 21 (41%). Mismunurinn í óheiðarleika er ekki mikill og er ómarktækur ($p > 0,05$). Að sjálfsögðu verður skilaboðunum að vera fylgt í meira en 50% tilfella til þess að það borgi sig að ljúga. Það reynist vera niðurstaðan þar sem 80% af móttakendunum fylgdu skilaboðunum sem þau fengu. Þessi niðurstaða passar vel við niðurstöður Gneezy (2005) þar sem 78% af móttakendum fylgdu skilaboðunum og við niðurstöður Dreber og Johannesson (2008) þar sem 76% fóru eftir þeim skilaboðum sem þeir fengu.



Mynd 1: Hlutfall karla og kvenna sem lugu í tilrauninni

Tilraunin gefur okkur líka tækifæri til að skoða fleiri atriði varðandi traust. Til að byrja með skoðuðum við hvort það væri munur á trausti hjá körlum og konum. Karlar fylgdu skilaboðunum í 87% tilfella en konur fylgdu skilaboðunum í 76% tilfella. Ekki er marktækur kynjamunur í trausti ($p > 0,05$). Við skoðuðum einnig hvort það væri munur á trausti til skilaboðanna eftir því hvort þau komu frá karli eða konu. Við fundum að skilaboð frá körlum var fylgt í 84% tilfella en í 76% tilfella þegar að skilaboðin komu frá konum. Ekki er marktækur munur milli trausts til skilaboða eftir því hvort þau koma frá karli eða konu ($p > 0,05$). Að seinustu skoðuðum við hvort að karlar og konur sýndu misjafnt atferli eftir því hvort skilaboðin komu frá karli eða konu. Við fundum ekki marktækan mun þegar þetta var skoðað. Skilaboðum frá karlmönnum var fylgt af 85% karla og 83% kvenna ($p > 0,05$). Skilaboðum frá kvennmönnum var fylgt af 83% karla og 72% kvenna ($p > 0,05$). Þessi niðurstaða er í samræmi við hvað aðrar rannsóknir á kynjamun í trausti hafa fundið (Dreber og Johannesson, 2008; Croson og Gneezy, 2004).

UMRÆÐA

Markmið þessarar tilraunar var að rannsaka ytra réttamæti tilraunar Dreber og Johannesson (2008). Niðurstöður okkar styðja ekki fyrri niðurstöður um kynjamun í óheiðarleika og benda til að kynjamunur í óheiðarleika, mældur með mælgileik, sé ekki almennt atferli. Tvær helstu niðurstöðurnar okkar úr þessari tilraun eru því eftirfarandi. Niðurstöður okkar benda til að kynjamunur í óheiðarleika sé byggður á menningarlegum frekar en líffræðilegum mun. Einnig rennir tilraun okkar frekari stoðum undir þær rannsóknir sem finna ekki kynjamun í trausti eins og til dæmis Dreber og Johannesson (2008).

HEIMILDIR

- Byrnes, J., Miller, M.C., og Schafer, W.S. (1999). Gender differences in risk taking: a meta-analysis *Psychological Bulletin* 125, 367-383.
- Buchan, N.R., Croson, R.T.A og Solnick, S.S. (2008). Trust and Gender: An Examination of Behavior, Biases, and Beliefs in the Investment Game. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 68 (3), 466-476.
- Camerer, C.F. (2001). *Behavioral economics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Croson, R. and Buchan, N. (1999). Gender and Culture: International Experimental Evidence from Trust Games. *Gender and Economic Transactions* 89 (2), 386-391.
- Croson, R. and Gneezy, U. (2004). Gender differences in preferences, Mimeo, Graduate School of Business, University of Chicago.
- Dreber, A og Johannesson M. (2008). Gender Differences in Deception. *Economics Letters*. 99 (1), 197-199.
- Fehr, E. og Gächter, S. (2000). Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*. 14 (3), 159–81.
- Gneezy, U., (2005). Deception: the role of consequences. *American Economic Review* 95, 384–394.
- Gneezy, U., M. Niederle, og Rustichini A. (2003). Performance in competitive environments: Gender differences, *Quarterly Journal of Economics*, 1049-1074.
- Hyde, J. S. (1984). How large are gender differences in aggression? A developmental metaanalysis. *Developmental Psychology*, 20, 722–736.

- Kunda, Z. (1999). *Social Cognition*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Roth, A.E. Prasnikar, V. Okuno-Fujiwara, M. og Zamir, S. (1991). Bargaining and Market Behavior in Jerusalem, Ljubljana, Pittsburgh, and Tokyo: An Experimental Study. *American Economic Review*. 81(5), 1068–95.
- Schwieren, C. og Sutter, M. (2008). Trust in cooperation vs. trust in ability - evidence from a trust game. *Economics Letters*, 99, 494-497.

SAMDÓMASKEKKJA OG SAMKVÆMNI Í VÍNSMÖKKUN

Kári Kristinsson, Háskólinn í Reykjavík
Haukur Freyr Gylfason, aðjúnkt, Háskólinn í Reykjavík

SAMANTEKT

Samkvæmni og samdómaskekkja voru metnar með tilraun í vínsmökkun. Þátttakendur, háskólanemendur, voru beðnir um að bragða á og meta að þeir töldu fimm tegundir af rauðvíni en eitt vínið var notað tvisvar. Niðurstöðurnar eru í samræmi við nýlegar rannsóknir úr atferlishagfræði. Samkvæmnin var ekki há, minna en helmingur þátttakenda raðaði sömu vínunum hlið við hlið. Samdómaskekkja kom greinilega fram þar sem stór meirihluti þeirra sem fannst sitt vín best taldi að öðrum þætti það líka best þrátt fyrir að niðurstöður gæfu það ekki til kynna.

INNGANGUR

Gerð var tilraun (*experiment*) í vínsmökkun til að meta samkvæmni (*preference consistency* eða *transitivity*) og samdómaskekkju (*false consensus bias*) meðal háskólanema.

Samkvæmni er ein af meginforsendum margra líkana í hagfræði og byggir á því að fólk sé samkvæmt sjálfum sér. Dæmi um þetta er að ef einstaklingur velur að L hafi forgang yfir M ($L > M$) og að M hafi forgang yfir N ($M > N$) þá gefur samkvæmni að einstaklingurinn hljóti að velja að L hafi forgang yfir N ($L > N$) (Neumann and Morgenstern, 1944). Flestir en ekki allir eru á því að það sé ekki skynsamlegt (*rational*) að sýna ekki samkvæmni (t.d. Anand, 1987; Birnbaum og Schmidt, 2008). Rannsóknir hafa hinsvegar bent til að þessi forsenda sé vandkvæðum háð (Tversky and Kahneman, 1981).

Samdómaskekkja var einnig könnuð. Hún lýsir þeirri tilhneigingu fólks að ofmeta hversu vel álit annarra samræmist álit þeirra sjálfra. Þeir sem spurðir eru hversu sammála annað fólk er skoðunum þeirra, hafa tilhneigingu til að ofmeta hversu hátt hlutfall fólks er sammála þeim. Samdómaskekkjan er harðgerð (*robust*) og kemur iðulega fram í tengslum við mat á félagslegum samskiptum (de la Haye, 2000; Krueger og Clement, 1994; Krueger og Zeiger, 1993; Richard, 1995; Ross, Greene og House, 1977; Rouhana, O'Dwyer, Vaso, 1997; Tuohy og Wrennall, 1995). Fólk sækir upplýsingar í hegðun annarra um hvernig það á að haga sér, jafnvel þó það sé á annarri skoðun (Asch, 1955).

Ef samdómaskekkjan er ónákvæmt mat á félagslegum viðmiðum eins og Bauman og Geher (2002) hafa haldið fram sem litað er af ofmati á stuðning við eigin skoðanir þá hefur hún mikil áhrif á hegðun. Það kann að leiða til rangra ákvarðana út frá röngu mati á aðstæðum til dæmis með því að mæta ekki á kjörstað þegar úrslitin eru alls ekki ráðin (Goeree og Großer, 2007).

ADFERÐ

Þátttakendur

Þátttakendur voru 70 nemendur við Háskólann í Reykjavík, 69,6% konur og 30,4% karlar. Meðalaldur nemenda var 27,2 ár ($sf = 5,7$ ár) og meðalaldur kvenna 27,6 ár ($sf = 5,6$ ár) og karla 26,2 ár ($sf = 6,1$ ár). Nemendum var skipt með tilviljun í fjóra hópa.

Áreiti og mælitæki

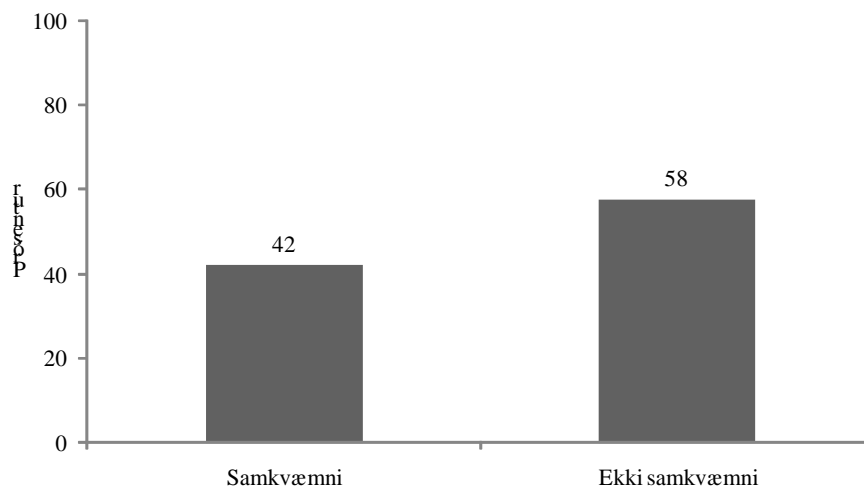
Þátttakendur voru beðnir um að bragða á og meta að þeir töldu fimm tegundir af rauðvíni. Þær tegundir voru Funky Llama Malbec, Maipo Cabernet Sauvignon, Philip Shaw No 17, Chateau Tour Puyblanquet og Chateau Paveil de Luze. Rauðvínin voru ekki fimm heldur fjögur þar sem eitt þeirra, Funky Llama Malbec, kom fyrir tvisvar í staðinn fyrir Chateau Paveil de Luze. Nöfn rauðvínanna voru ekki birt þar sem talið var að það gæti haft áhrif á matið. Þátttakendur voru beðnir um að raða rauðvínunum eftir gæðum (frá 1 fyrir besta rauðvínið til 5 fyrir versta rauðvínið) og svara hversu margir þeir telji að velji sama rauðvín og þeir sjálfir sem besta rauðvínið. Samkvæmni var metin með því að kanna hvort þátttakendur röðuðu sama rauðvíninu hlið við hlið í gæðum.

Framkvæmd

Tilraunin fór fram í fjórum stofum og var þátttakendum raðað í stofurnar á tilviljunarkenndan hátt. Fyrir framan hvern og einn þeirra voru fimm vínglós, upplýsingar um rauðvínin eins og er að finna hjá Áfengis- og tóbaksverslun ríkisins, eitt vatnsglas, ílát til að spýta í, munnþurrka, spurningalisti og penni. Til að hafa sem besta stjórn á tilraunaaðstæðum var notuð borð-motta úr pappír þar sem búið var að prenta á staðsetningu fyrir hvert vínglas og upplýsingar um rauðvínin. Á borð-mottuna var búið að prenta upplýsingar um að hver fimmtungur þátttakenda átti að byrja á glasi A, B, C, D eða E svo allir byrjuðu ekki á sama glasi og héldu svipaðri röð. Þátttakendur voru beðnir um að spýta rauðvíninu í þar til gert ílát og þeir skrifuðu undir upplýst samþykki þar sem kom fram að akstur eftir drykkju er með öllu óheimill samkvæmt lögum.

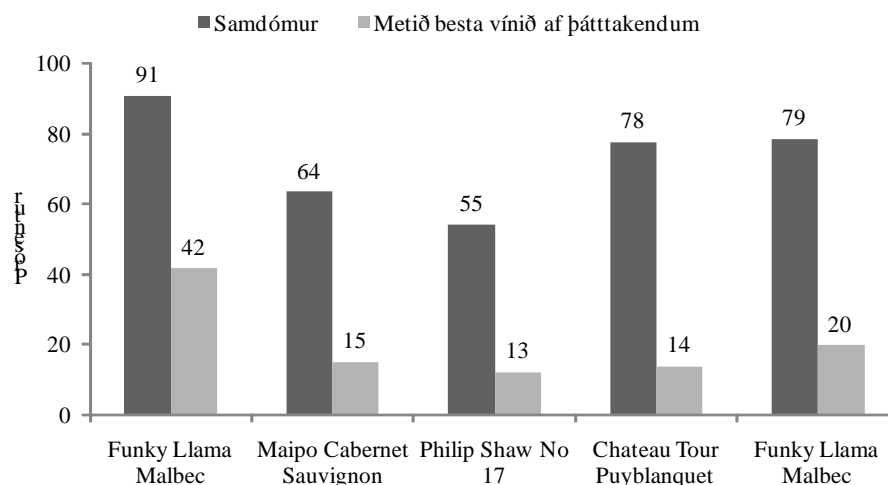
NIÐURSTÖÐUR

Mínna en helmingur þátttakenda raðaði glösunum af Funky Llama hlið við hlið (sjá mynd 1). Um 19% röðuðu Funky Llama glösunum þannig að eitt vín var á milli þeirra, 28% að tvö vín voru á milli og um 11% að þrjú vín komust á milli þeirra og mátu því Funky Llama bæði sem besta og vesta vínið. Það bendir til þess að samkvæmni sé ekki mikil í mati háskólastúdenta á rauðvínunum.



Mynd 1: Mat á samkvæmni í röðun á rauðu víni.

Á mynd 2 kemur fram hversu sterk samdómaskekkjan var í mati á rauðvínum. Rúmlega 90% þeirra sem völdu fyrra glasið af Funky Llama sem besta rauðvínið töldu að öðrum þætti það líka best. Raunin var hins vegar sú að rúm 40% töldu fyrra glasið af Funky Llama besta rauðvínið. Niðurstöðurnar voru svipaðar fyrir hin glösin. Áhugavert er hversu mikill munur var á mati þátttakenda á Funkly Llama glösunum en helmingi fleiri telja glasið til vinstri vera besta vínið en glasið til hægri þrátt fyrir að vera á svipaðir skoðun um að öðrum þætti vínið best.



Mynd 2: Mat á samdómaskekkju.

UMRÆÐA

Niðurstöðurnar koma heima og saman við þá gagnrýni sem meðal annars Tversky og Kahneman (1981) hafa sett fram um forsenduna um samkvæmni. Þó samkvæmni sé enn ein af meginforsendum margra líkana í hagfræði (Birnbaum og Schmidt, 2008), hafa nýlegar rannsóknir ættaðar frá atferlishagfræði (t.d. Mandler, 2005) bent á hversu illa þessi forsenda kemur út þegar hún er prófuð á viðfangsefnum. Tilraunin staðfestir þannig þær niðurstöður sem áður hafa komið fram á úrtaki íslenskra háskólanema.

Margir telja það tiltölulega auðvelt að spá fyrir um viðhorf og hegðun fólks vegna reynslu þeirra sjálfra og annarra. Raunveruleikinn er hins vegar sá að fólk sýnir oft fyrirsjáanlegar skekkjur þegar það reynir að skýra hegðun annarra. Eins slík skekkja er samdómaskekkjan (Krueger og Clement, 1994; Krueger og Zeiger, 1993; Ross o.fl., 1977). Eins og niðurstöðurnar sýna, gerði stór hluti þátttakenda þessarar tilraunar einmitt þessa skekkju þegar þeir voru spurðir hversu hátt hlutfall myndi vera sammála þeim um hvað væri besta vínið. Þetta var staðfest yfir allar tegundir af vínunum. Möguleg skýring á því hversu samdómaskekkjan var há er hversu líkir þátttakendurnir voru í úrtakinu, allt nemendur í sama námskeiði. Rannsóknir hafa sýnt að samdómaskekkja er hærri hjá innhópi (*ingroup*) en úthópi (*outgroup*) (de la Haye, 2001; Jones, 2004).

Hver fimmtungur þátttakenda átti að byrja á einum af fimm glösunum sem sett voru fyrir framan þá. Ljóst er að ekki allir gerðu það. Ef mat á besta víninu er skoðað á mynd 2 má velja fyrir sér hvort Funky Llama hafa verið besta vínið eða hvor um hafi verið að ræða frumhrif (*primacy effect*) og nýhrif (*recency effect*). Frumhrif koma fram vegna þess að þau áreiti sem fyrst eru metin er frekar hægt að rifja upp en þau næstu sem á eftir koma. Nýhrif koma hins vegar fram vegna þess að þau áreiti sem síðast eru metin eru enn í skammtímaminni og því auðveldara að meta þau en áreitinn sem eru í miðjunni (Biswas, Biswas og Chatterjee, 2009; Bonanni, Pasqualetti, Caltagirone og Carlesimo, 2007; Chapman, Bergus og Elstein, 1996; Haugtvedt og Wegener, 1994).

Næstu skref eru að endurtaka tilraunina en í stað þess að láta þátttakendur einblína á besta vínið að fá þá til að einblína á það versta. Þannig mætti komast að því hvort Funky Llama er sannanlega besta vínið eða hvort um frumhrif eða nýhrif er að ræða.

HEIMILDIR

- Anand, P. (1987). Are the preference axioms really rational. *Theory and Decision*, 23, 189-214.
- Bauman, K. P. og Geher, G. (2002). We think you agree: The detrimental impact of the false consensus effect on behavior. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, 21, 293-318.
- Birnbaum, M. H. og Schmidt, U. (2008). An experimental investigation of violations of transitivity in choice under uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 37, 77-91.
- Biswas, D., Biswas, A. og Chatterjee, S. (2009). Making judgements in two-sequence cue environment: The effects of differential cue strengths, order sequence, and distraction. *Journal of Consumer Psychology*, 19, 88-97.
- Bonanni, R., Pasqualetti, P., Caltagirone, C. og Carlesimo, G. A. (2007). Primacy and recency effects in immediate free recall of sequences of spatial positions. *Perceptual and Motor Skills*, 105, 483-500.
- Chapman, G. B., Bergus, G. R. og Elstein, A. S. (1996). Order of information affects clinical judgement. *Journal of Behavioral Decision Making*, 9, 201-211.
- de la Haye, A. -M. (2000). A methodological note about the measurement of the false-consensus effect. *European Journal of Social Psychology*, 30, 569-581.
- de la Haye, A. -M. (2001). False consensus and the outgroup homogeneity effect: Interference in measurement or intrinsically dependent processes? *European Journal of Social Psychology*, 31, 217-230.
- Goeree, J. K. og Großer, J. (2007). Welfare reducing polls. *Economic Theory*, 31, 51-68.

- Haugtvedt, C. P. og Wegener, D. T. (1994). Message order effects in persuasion: An attitude strength perspective. *Journal of Consumer Research*, 21, 205-218.
- Jones, P. E. (2004). False consensus in social context: Differential projection and perceived social distance. *British Journal of Social Psychology*, 43, 417-429.
- Krueger, J. og Clement, R. W. (1994). The truly false consensus effect: An ineradicable and egocentric bias in social perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 596-610.
- Krueger, J. og Zeiger, J. S. (1993). Social categorization and the truly false consensus effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 670-680.
- Mandler, M. (2005). Incomplete preferences and rational intransitivity of choice. *Games and Economic Behavior*, 50, 255-277.
- Neumann, J. V. og Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Richard, K. (1995). False consensus effects for the 1992 Canadian referendum. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 27, 214-225.
- Ross, L., Greene, D. og House, P. (1977). The false consensus phenomenon: An attributional bias in self-perception and social perception processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 279-301.
- Rouhana, N. N., O'Dwyer, A. og Vaso, S. K. M. (1997). Cognitive biases and political party affiliation in intergroup conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 37-57.
- Tuohy, A. P. og Wrennall, M. J. (1995). Seeing themselves as others see them: Scottish police officers' metaperceptions of public opinion. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 5, 311-326.
- Tversky, A. og Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453-458.

UMHVERFISLÆSI VIÐSKIPTAFRÆÐINEMA

Lára Jóhannsdóttir, doktorsnemi, Háskóli Íslands

SAMANTEKT

Hér er lýst niðurstöðum rannsóknar sem framkvæmd var í október 2008 til að meta hversu vel MBA og MS nemar í viðskiptafræðum þekkja hugtök sem tengjast vistvænum eða sjálfbærum fyrirtækjarekstri. Fimmtán umhverfistengd hugtök voru notuð til að meta umhverfislæsi nemendanna. Mátu þeir eigin þekkingu á fimm punkta kvarða. Útbúinn var spurningalisti sem lagður var fyrir 217 nemendur í MBA og MS námi í viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Könnunin var lögð fyrir rafrænt og var svarhlutfall 54%. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að meistaranemarnir höfðu ekki sótt námskeið sem fjölluðu um vistvæna eða sjálfbæra stjórnunarhætti og að umhverfislæsi nemenda er mjög takmarkað. Þekking nemendanna reyndist best þegar kom að hugtökunum loftslagsbreytingar og gróðurhúsalofttegundir en þrátt fyrir það reyndist þekking þeirra á þessum hugtökum einungis vera sæmileg. Þegar kemur að stjórnunaraðferðum sem fyrirtæki nota til að takast á við umhverfistengd vandamál var þekking meistaranemanna lítil.

INNGANGUR

Áður en fjallað verður um niðurstöður rannsóknarinnar verður fjallað almennt um umhverfismál svo og umhverfismál og viðskiptafræðimenntun. Í umfjöllun Environment Directorate-General³ (e.d.) kemur fram að loftslagsbreytingar vegna losunar gróðurhúsalofttegunda er ein af alvarlegri áskorunum sem mannkynið stendur frammi fyrir. Vægi umhverfismála í alþjóðlegu samstarfi hefur aukist til muna á undanförunum áratugum og ber barátta við loftslagsbreytingar af mannavöldum þar hæst (umhverfisráðuneytið, e.d.a). Í janúar 2009 var íbúafjöldi heimsins um 6,8 milljarðar og má ætla að hann nái 9,5 milljörðum árið 2050. (U.S. Census Bureau, e.d.a, e.d.b). Mannfjöldaþróun, auknar lífslíkur og aukin neysla þýðir aukið álag á vistkerfi jarðar. Ásókn í margar auðlindir er slík að hún mun hamla komandi kynslóðum að uppfylla eign þarfir. Aukin ásókn leiðir til herra hráfnisverðs og takmarkaðra aðgengis að auðlindum (Hoffman, 2000) sem getur haft neikvæð áhrif á rekstrarumhverfi fyrirtækja.

Fjöldi alþjóðlegra ráðstefna á sviði umhverfismála eru til marks um vaxandi áhyggjur manna af umhverfisvandamálum. Stokkhólmsráðstefnan (1972), um vernd á umhverfi mannsins markaði tímamót, en hún leiddi til þess að Umhverfisstofnun Sameinuðu þjóðanna (UNEP) var stofnuð. Tuttugu árum síðar urðu tímamót þegar Heimsráðstefna Sameinuðu þjóðanna um umhverfi og þróun (1992) var haldin í Ríó de Janeiro í Brasilíu. Á ráðstefnuna mættu um 100 þjóðarleiðtogar. Aldrei fyrr í sögunni höfðu mætt jafn margir leiðtogar á einn fund, sem segir sitt um hversu mjög áherslan á umhverfismál hefur aukist á síðastliðnum áratugum (umhverfisráðuneytið, e.d.a). Yfirlit yfir helstu milliríkjasamninga um umhverfismál má finna í sérstöku skjalasafni Sameinuðu þjóðanna (United Nations Treaty Collection). Kyoto sáttmálinn, sem undirritaður var 1997 og tók gildi 2005, er einn

³ Stofnun innan Evrópusambandsins

mikilvægasti samningurinn á þessu sviði. Hann er rammasamningur Sameinuðu þjóðanna um loftslagsbreytingar og „hefur það að markmiði að halda styrk gróðurhúsalofttegunda í andrúmsloftinu innan þeirra marka að komið verði í veg fyrir hættulega röskun á loftslagskerfinu af mannavöldum“ (Umhverfisstofnun, e.d.). Í Stern-skýrslunni sem gefin var út árið 2005, og byggir á langtímarannsóknunum fjölda vísindamanna um heim allan, er sýnt fram á neikvæðar afleiðingar loftslagsbreytinga á efnahagsþróun, verði ekki tekið í taumana án tafar (Office of Climate Change, 2005). Mörg þeirra umhverfislegu vandamála sem glímt er við eru þess eðlis að þau verða ekki leyst án samvinnu stjórnvalda, fyrirtækja og einstaklinga (OECD, 2008). Í skýrslu KPMG (2008), ‘Climate Change Your Business’, kemur fram að áhætta fyrirtækja vegna loftslagsbreytinga sé stórlega vanmetin og að megin áhættuþættir tengjast reglugerðarumhverfi, orðspori fyrirtækja og efnislegri áhættu þeirra, s.s. eignatjónum og áhættu vegna lögsókna. Í þessu samhengi má benda á að Hoffman og Woody (2008) halda því fram að stjórnendur eigi ekki að líta á loftslagsbreytingar sem umhverfislegt viðfangsefni, heldur ættu þeir að líta á þær sem markaðslegt viðfangsefni þar sem þær komi til með að hafa áhrif á því sem næst allar greinar atvinnulífsins.

Vaxandi vitund um umhverfismál

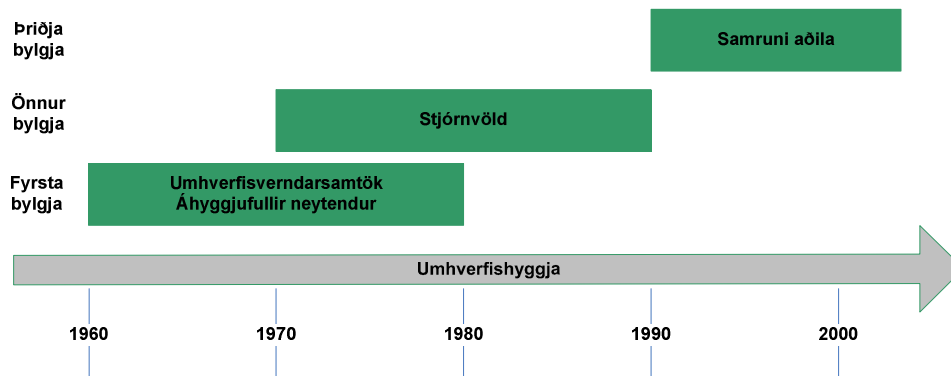
Í kringum 1960 fóru umhverfismál að setja mark sitt á rekstur fyrirtækja með auknum áhyggjum almennings. Raddir vorsins þagna (e. Silent Spring) eftir Rachael Carson, sem gefin var út árið 1962, leiddi til þess að framleiðsla á DDT skordýraeitri var hætt í Bandaríkjunum. Bókin er talin marka upphaf umhverfishreyfingarinnar (Lear, 2002) í Bandaríkjunum og víðar. Síðan þá hefur umfang og mikilvægi umhverfismála farið vaxandi og er gert ráð fyrir því að þróunin haldi áfram (Aydin and Morefield, 2008). Ýmis umhverfisleg stórslys og hneykslismál hafa haft sitt að segja. Þar má nefna Love Canal málið í Bandaríkjunum (1976) þar sem íbúðir voru byggðar á svæði sem notað hafði verið til geymslu eiturefnaúrgangs, eiturefnaleka frá Union Carbide verksmiðjunni á Bhopal á Indlandi (1984) sem varð á fjórða þúsund manns að bana og slys þar sem Exxon Valdez strandaði við suðurströnd Alaska (1989) með þeim afleiðingum að þúsundir fugla og dýra drápu. Slysið hafði að auki mjög skaðleg áhrif á fiskveiðar á svæðinu (Hoffman, 2005; Zechman, 2007). Umhverfisslys urðu m.a. til þess að tengsl á milli starfsemi fyrirtækja og umhverfisverndar varð sífellt ljósari og menn fóru að draga í efa þær forsendur að auðlindir væru óþrjótandi og að til staðar væri ótakmarkað rými fyrir úrgang (Hoffman, 2005).

Á sjöunda áratug tuttugustu aldar fóru menn að líta á umhverfismál á heildstæðari hátt en áður hafði verið gert, með aukinni vísindalegri þekkingu. Tæknin gerði mönnum kleift að komast út í geim, taka myndir af jörðinni utan úr geimnum og sjá hana sem eina heild (Soroos, 2005). Bókin Endimörk vaxtarins (e. Limits to Growth) sem kom út 1972 hafði einnig talsverð áhrif á umræðuna, en höfundar bókarinnar notuðu líkan til að skoða leitni (e. trend) fimm hnattrænna þátta; aukins hraða iðnvæðingar, fólksfjöldaþróun, útbreiðslu vannæringar, gjörnýtingu óendurnýtanlegra auðlinda og versnandi ástands umhverfisins. Tækniþróun er ein ástæða þess að hrakspár höfunda hafa ekki gengið eftir, með sama hætti og bókin gerði ráð fyrir.

Umhverfishyggja

Umhyggja fyrir umhverfinu, eða *umhverfishyggja* (e. *environmentalism*), snýst ekki eingöngu um endurvinnslu heldur snertir hún alla þætti framleiðslu og neyslu (Solomon, Bamossy and Askegaard, 2002, bls. 543). Umhverfishyggja hefur tekið miklum stakkaskiptum varðandi þá aðila og stofnanir sem láta sig umhverfismál varða. Fyrsta bylgja umhverfishyggju átti sér stað á sjöunda og áttunda áratug tuttugustu aldar. Umhverfishyggjan var þá drifin áfram af umhverfisverndarsamtökum og áhyggjufullum neytendum. Með setningu laga og reglugerða á sviði umhverfismála, voru stjórnvöld aðaldrifkrafturinn í annarri bylgju, en nú hafa þessir aðilar sameinað krafta sína í þriðju, og enn öflugri bylgju. Það hefur gert það að verkum að fyrirtæki eru í auknum mæli farin að axla ábyrgð á

umhverfismálum. Þau hafa færst frá andmælum til forvarna, frá reglugerðum til ábyrgðar (Kotler, Armstrong, Wong and Saunders, 2008) og frá aðgerðaleysi til aðgerða þar sem þau leita leiða til að samþætta umhverfismarkmið við stefnu fyrirtækjanna og að finna árangursmælikvarða sem gagnast við stjórnun fyrirtækjanna (Hoffman, 2000).



Mynd 1: Bylgja umhverfiskyggju, byggð á hugmyndum Solomon, Bamossy and Askegaard (2002).

Í umfjöllun Hafdísar Bjargar Hjálmarsdóttur (2008, bls. 231) um samfélagslega ábyrgð fyrirtækja kemur fram að „[f]yrirtæki og stofnanir út um allan heim leggja sífellt meiri áherslu á samfélagslega ábyrgð, og eru mörg dæmi þess að fyrirtæki hafi innleitt þessa hugmyndafræði með góðum árangri. Krafa um gagnsæi upplýsinga hefur aukist og vilja hagsmunadilar ekki eingöngu vita hve mikinn hagnað fyrirtæki hafa, heldur einnig og ekki síst með hvaða hætti tekna er aflað“. Þrýstingur um samfélagslega ábyrgð, þar með talið ábyrgð á umhverfismálum, kemur m.a. frá hluthöfum, löggjafarvaldi, viðskiptavinum, birgjum, fjölmiðlum, samkeppnisáðilum, tryggingafélögum, bönkum og hagsmunahópum (Hoffman, 2000; Hafdís Björg Hjálmarsdóttir, 2008). Framtíðarstjórnendur verða að þekkja þær áskoranir sem þeir koma til með að standa frammi fyrir, t.d. í forni umhverfiskrafna frá stjórnvöldum, umhverfisskatta, krafna frá neytendum o.fl., eigi þeir að geta gætt þeirra hagsmuna sem þeim er trúað fyrir. Ætla má að fyrirtæki sem búa yfir nauðsynlegri þekkingu um sjálfbæra stjórnunarhætti geti búið sig betur undir nýjar áskoranir og standi þannig betur að vígi en þeir sem standa aðgerðalitlir hjá. Slíkir stjórnunarhættir geta falið í sér margvíslegan ávinning fyrir fyrirtæki. Þar má nefna ný markaðstækifæri, lægri kostnað, aukna skilvirkni, aukna ánægju starfsmanna og viðskiptavina og bættu ímynd svo að einhver atriði séu nefnd. Af efnahagslegum og vistfræðilegum ástæðum, er ekki lengur hægt að búa við það að umhverfismál og viðskiptaleg viðfangsefni séu aðskilin og ótengd (Hoffman og Woody, 2008).

UMHVERFISMÁL OG VIÐSKIPTAFRÆÐIMENNTUN

Um margra ára skeið hafa World Resource Institute og The Aspen Institute Center for Business Education (2008) framkvæmt kannanir í Bandaríkjunum og Evrópu meðal skóla sem bjóða upp á fullt MBA nám (e. full time). Kannarnir bera heitið 'Beyond Grey Pinstripes'. Tilgangur þessara rannsókna er að meta hversu vel skólarnir búa framtíðarleiðtoga undir viðfangsefni morgundagsins. Vegna samkeppnishæfni fyrirtækja í hnattrænu umhverfi er talið nauðsynlegt að flétta saman efnahagslegum, félagslegum og umhverfislegum viðfangsefni. Frammistaða skólanna er metinn á grundvelli 1) tækifæra nemenda til að sækja námskeið sem fjalla um félagsleg og umhverfisleg viðfangsefni 2) útbreiðslu fræðslunnar, þ.e. fjöldi tíma sem í boðið eru 3) innihalds námskeiða og 4) rannsókna kennaranna á sviði félagslegra og umhverfislegra þátta. Á árunum 2001 til 2007 jókst

fjöldi þeirra skóla sem gera kröfur um að nemendur sæki námskeið sem fjalla um viðskiptaleg og samfélagsleg viðfangsefni úr 34% í 63%. Frá 2005 til 2007 jókst fjöldi námskeiða sem í boði voru um 20%. Af þeim 112 skólum sem tóku þátt í rannsókninni árið 2007 gáfu 35 skólar nemendum tækifæri á að útskrifast með félagsleg eða umhverfisleg viðfangsefni sem aðalfag. Breytingar á rannsóknaráherslum kennara eru hægar, en í könnuninni frá 2007 kom fram að einungis 5% kennara höfðu birt rannsóknir á þessu sviði. Af þeim 30 skólum sem fá hæstu einkunn í könnunni frá 2007 eru u.þ.b. 25% skólanna með umhverfis- og félagsleg viðfangsefni sem hluta af kjarnafögum, samanborið við 8% annarra þátttökuskóla. Í hópi skóla sem fá hæstu einkunn eru Stanford, Michigan (Ross), Colombia og Yale. Mikilvægi kannana af þessum toga stafar af því að talið er líklegt að háskólar, sérstaklega viðskiptaskólar, muni gegna lykilhlutverki í að ná fram sjálfbærum starfsháttum í efnahagslífinu (Coopey, 2003). Sjálfbærir starfshættir byggja á sjálfbærri þróun, en hún er skilgreind sem „þróun sem fullnægir þörfum núlifandi kynslóða án þess að skerða möguleika komandi kynslóða til að uppfylla sínar þarfir“ (UN Document, e.d.).

Hoffman (2000, bls. xvi) heldur því fram að fæstir viðskiptafræðinemar fái þjálfun í að líta á umhverfismál sem lykilþætti í viðskiptaákvörðunum, á meðan það er óskiljanlegur þáttur í starfsháttum sérfræðinga í atvinnulífinu að gefa umhverfismálum gaum. Hann heldur því fram að viðskiptafræðingar séu á eftir öðrum sérfræðimenntuðum starfstéttum hvað þetta varðar. Því til stuðnings bendir hann á að umhverfismál eru ekki lengur aðskilin eða ótengd svið innan verkfræði, lögfræði, opinberrar stjórnsýslu eða heilbrigðisvísinda. Hoffman (1999, bls. 4) heldur því einnig fram að ein helsta hindrun þess að þessi málefni kveiki áhuga hjá nemendum og kennurum í viðskiptafræði sé sú skynjun að umhverfisvernd falli undir samfélagslega ábyrgð og sé þar af leiðandi á „jaðri viðskiptaákvæðana“. Samkvæmt Gardiner og Lacy (2005 bls. 175) er vaxandi þörf fyrir að viðskiptafræðikennarar taki viðfangsefnið traustataki. Í dag, með fáum undantekningum þó, hafi viðskiptamenntun í Evrópu og á alþjóðavettvangi, mistekist að svara þessari þörf. Telja Gardiner og Lacy að skilningur sé ekki til staðar á mikilvægi námsins og endurspeglar það í námsskrám í viðskiptafræði, sér í lagi í MBA námi. Niðurstöður „Beyond Grey Pinstripes“ styðja þessar fullyrðingar að einhverju marki og má þá vísa til rannsóknarviðfangsefna kennara og hve fáir evrópskir skólar eru á listanum. Í Evrópu eru einungis tveir skólar í þrjátíu efstu sætunum, en það eru ESADE viðskiptaskólinn á Spáni og RSM í Hollandi, en þeir voru í fjórtánda og fimmtánda sæti. Samkvæmt fyrri rannsóknum hafa viðskiptaskólar haft lítil áhrif á umhverfishugsunarhátt núverandi eða framtíðarleiddtoga í viðskiptalífinu og „það er viðhorfsmunur milli þeirra sem útskrifast með viðskipta- eða hagfræði sem aðalfag og annarra háskólastúdenta“ (Becker, 1997, bls. 6). Á meðan fyrirtæki geta nýtt sér umhverfisstefnu til að ná forystu, þá stafar „vannýtt geta fyrirtækja til að hugsa og framkvæma“ til hagsbóta fyrir umhverfið „af fáfræði eða sinnuleysi stjórnenda, og e.t.v. má skrifa megin ábyrgðina á ófullnægjandi undirbúning úr viðskiptanámi“ (Becker, 1997, bls. 6). Þó má ætla að þetta sé hægt og sígandi að breytast miðað við áður nefnda þróun sem fram kemur í ‘Beyond Grey Pinstripes’ rannsóknunum.

Ætla má að viðhorf framtíðarviðskiptaleiddtoga til góðra viðskiptahátta og ákvarðanatöku sem stuðlar að velgengni fyrirtækja ásamt því að vernda staðbundið og hnattrænt umhverfi mótist að miklu leyti á meðan þeir stunda nám í viðskiptaskólum (Lämsä, Vehkaperä, Puttonen og Pesonen, 2007). Það má leiða að því líkum að námskrár viðskiptaskóla og sú þekking sem skólarnir miðla, hafi mikið að segja í baráttunni við loftslagsbreytingar og afleiðingar þeirra. Viðskiptanám og rannsóknir á því sviði er í eðli sínu fræðilegt nám sem sinnir hagnýtum viðfangsefnum. Að mati Gardiner and Lacy (2005, bls. 183) er þörf á að setja fram gagnlegar lausnir, t.d. í formi kenninga. Einnig þyrfti hugsunarháttur um sjálfbærni að fléttast inn í viðskiptamenntun á þann hátt að hún endurspegli raunveruleg vandamál sem fólk í viðskiptalífinu glímur við, í daglegri stefnumarkandi ákvarðanatöku, ekki bara þegar kreppir að.

Seinni tíma rannsóknir á umhverfismenntun í framhalds- og háskólum sýnir að menntunin er í uppsveiflu (Hoffman, 2000). Skólarnir eru „byrjaðir að tileinka sér umhverfiskennslu í meira mæli og leggja áherslu á umhverfishyggju sem megin líffsskoðanir í kennslunni“ (Venkataraman, 2008 bls. 8-9). Háskólinn í Georgíu í Bandaríkjunum er einn af fyrstu háskólunum í Bandaríkjunum sem gerði þá kröfu að sérhver nemandi í grunnnámi uppfyllti lágmarkskröfur um umhverfislæsi og hafa kröfurnar verið til staðar frá árinu 1993. Samkvæmt formlegum og óformlegum rannsóknum og könnum sem þrjú nemendur við skólann gerðu þá eru nemendur áhugasamir um umhverfislæsi og fagna aukinni þekkingu á umhverfinu (Moody, Alkaff, Garrison og Golley, 2005). Niðurstöður rannsóknar sem birt var af U.S. National Environmental Education Foundation í mars 2009 leiddi í ljós að umhverfismenntun innan viðskiptalífsins fer einnig vaxandi. Aukin þörf og áhugi er á umhverfisþjálfum og fyrirtæki vilja fá verkfæri í hendurnar sem auðveldara þeim að veita slíka þjálfum. Hátt hlutfall svarenda (78%) tilgreinir að umhverfisþekking umsækjenda muni fá auknið vægi í ráðningum starfsmanna innan fárra ára.

Frá 1993 til 2005 hefur fjöldi þeirra fyrirtækja í þróunarríkjunum sem gefur út sjálfbærnisráðgjafur þrefaldast. Í KPMG könnuninni frá 2008 kemur í ljós að skýrslur um félagslega ábyrgð fyrirtækja eru nú álitnar viðmið (norm). Nálega 80% af 250 stærstu fyrirtækjum í heiminum gefa út sjálfbærnisráðgjafur, en árið 2005 var talana 50%. Meiri metnaður og frumleiki einkennir skýrslurnar. Samkvæmt KPMG (2005) var fjalla um málefni birgja í miklum meirihluta af skýrslunum þar sem gert er ráð fyrir því að ábyrgð fyrirtækja færast niður virðiskeðjuna. Samkvæmt skýrslu KPMG þá munu sjálfbærnisráðgjafur einnig verða algengari fyrir smærri fyrirtæki, svo og lönd og landsvæði.

GÖGN OG AÐFERÐIR

Rannsókn þessi byggir á gögnum sem safnað var í október 2008. Spurningakönnun var lögð fyrir MBA nemendur og meistaranema í mannauðsstjórnun, markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum og í stjórnun og stefnumótun við Háskóla Íslands (MS nemendur). Um rafræna könnun var að ræða og var hún send á allt þýðið samkvæmt póstlistum úr nemendaskrá. Hópur MBA nema taldi 75 einstaklinga og MS nemendur voru 142. Samtals taldi hópurinn 217 einstaklingar. Fjöldi þeirra svarenda var 117 og var svarhlutfall 54%. Þátttakendur voru valdir m.t.t. þess að þeir endurspegluðu þann hóp sem er líklegur er til að taka við stjórnunarstöðum á komandi árum. Sjö punkta Likert skali var notaður vegna spurninga í könnuninni, utan einnar spurningar, en það var spurningin um þekkingu á umhverfishugtökum þar sem notaður var fimm punkta kvarði. Aðeins er greint frá hluta af niðurstöðum rannsóknarinnar í greininni.

Samkvæmt skilgreiningu Rowe (2002) á hugtakinu umhverfislæsi (e. environmental literacy) þá felst það í grundvallar skilningi á hugtökum og þekkingu á málefnum og upplýsingum sem eiga við um heilbrigði og sjálfbærni umhverfisins og umhverfisþátta sem hafa áhrif á heilsu manna. Í þessari rannsókn var heilsuþættinum sleppt, þar sem áherslan var á þekkingu á hugtökum sem tengdust umhverfismálum og þá sér í lagi hugtökum sem snert geta dagleg störf framtíðar stjórnenda. Eftirfarandi rannsóknarspurning var sett fram: Hversu vel þekkja viðskiptafræðinemar til hugtaka sem tengjast sjálfbærum og vistvænum fyrirtækjarekstri?

Á spurningalistanum voru eftirfarandi skilgreiningar settar fram:

Vistvænn rekstur: Rekstur þar sem vara eða þjónusta er ekki skaðleg fyrir umhverfið.

Sjálfbær rekstur: Rekstur þar sem jafnvægi er á milli efnahagslegra, félagslegra og vistvænna þátta.

Þrátt fyrir að nokkuð hafi verið fjallað um þekkingarskort á umhverfismálum í tengslum við fyrirtækjarekstur fundust ekki spurningalistar sem tengdust umfjöllunarefninu. Því var spurningalistinn saminn frá grunni. Til að tryggja gæði spurningalistans var hann forprófaður með því að senda hann á nokkra einstaklinga með sambærilega menntun og þátttakendur í könnuninni. Brynhildur Davíðsdóttir dósent við hagfræði/líffræðiskor, rýndi hugtök sem fram koma á spurningalistanum. Ýmsar gagnlegar ábendingar fengust frá þeim sem rýndu listann. Þegar rýni lá fyrir var spurningalistinn settur upp á vefsíðunni www.createsurvey.com auk þess sem kynningarbréf til þátttakenda var samið.

Mælitækinu er skipt í þrjá hluta. Í fyrsta hluta eru 4 spurningar um þátttöku í námskeiðum sem fjalla um vistvænan eða sjálfbæran fyrirtækjarekstur og áhuga á slíkum námskeiðum. Í öðrum hluta er ein spurning í 15 undirlíðum, ein fyrir hvert umhverfishugtök sem spurt var um. Hugtökin voru bæði gefin upp á íslensku og ensku. Notaður var fimm punkta Likert skali og voru nemendur beðnir að meta hvort þekking þeirra á umhverfishugtökunum væri *mjög lítil*, *lítil*, *sæmileg*, *mikil* eða *mjög mikil*. Í þriðja hluta mælitækisins eru spurningar um hversu neikvæð/jákvæð áhrif vistvæn eða sjálfbær fyrirtækjarekstur hefur á rekstrarafkomu fyrirtækja og hversu litlar/miklar líkur þátttakendur telja að vistvænn eða sjálfbær fyrirtækjarekstur verði meðal viðfangsefna sem þeir koma til með að fást við í fyrirtækjarekstri á komandi árum. Þá voru þrjár bakgrunnsbreytur, kyn, aldur og námsleið einnig í þriðja hluta spurningalistans. Svör frá þátttakendum bárust á tímabilinu 24. - 30. október 2008. Lýsandi tölfraði og ályktunartölfraði eru notaðar til að greina frá niðurstöðum rannsóknarinnar. P-gildi eru notuð sem marktæktarstuðull við tilgátuprófanir. Miðað er við 95% vissu í prófunum.

NIÐURSTÖÐUR OG UMRÆÐA

Af þeim 117 sem svöruðu spurningalistanum gáfu 115 upp kyn. Þar af voru karlar 40% og konur 60%. Alls fengust 117 svör við spurningu um aldur þátttakenda. Fjölmennasti hópurinn var á aldursbilinu 36-40 ára eða 20,5%. Næst komu þeir sem voru 26-30 ára eða 18,8%, þá 31-35 ára með 17,9% svarhlutfall og 41-45 ára með 17,1% svarhlutfall. Fæstir voru á aldursbilinu 21-25 ára, 4,3%. Kynja- og aldursskiptingu má eftir námsleiðum má sjá í töflu 1.

Tafla 1: Kynjahlutfall, aldur og svarhlutfall

	Tíðni	MBA nám	MS nám	Annað nám	Nám ekki gefið upp
Fjöldi þátttakenda	117	45	60	11	1
<i>Kynjaskipting</i>					
Karlar	46	58%	23%	36%	100%
Konur	69	38%	77%	55%	0%
Kyn ekki gefið upp	2	4%	0%	9%	0%
<i>Aldursskipting</i>					
21-25 ára	5	0%	8%	0%	
26-30 ára	22	4%	30%	18%	
31-35 ára	21	18%	17%	27%	
36-40 ára	24	27%	15%	27%	
41-45 ára	20	22%	13%	18%	
46-50 ára	16	20%	10%	0%	100%
51 árs og eldri	9	9%	7%	9%	
Fjöldi í þýði	217	75	142		
Svarhlutfall	54%	60%	51%		

Flestir nemendur stunduðu MBA nám, eða 39%, næst komu þeir sem stunduðu MS nám í mannauðsstjórnun 28%, þá komu MS nemar í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum svo og í stjórnun og stefnumótum, en 12% þátttakenda var í hvorum hópi. Fjöldi þeirra sem tilgreindi annað nám var 9% þátttakenda.

Mjög afdráttarlausar niðurstöður fengust við opnunarspurningum könnunarinnar, en þar var spurt hvort nemendur hefðu setið námskeið innan Háskóla Íslands þar sem fjallað er um vistvænan eða sjálfbæran fyrirtækjarekstur. Rúm 90% nemenda hafði ekki setið námskeið um vistvænan fyrirtækjarekstur og 84,6% hafði ekki setið námskeið sem þar sem fjallað var um sjálfbæran fyrirtækjarekstur. Það vakti athygli að 6,0% nemenda vissi ekki hvort þeir höfðu setið námskeið þar sem fjalla var um vistvænan fyrirtækjarekstur og 2,6% nemenda vissi ekki hvort þeir hefðu setið námskeið þar sem fjallað var um sjálfbæran fyrirtækjarekstur.

Tafla 2: Áhugi á námskeiðum sem fjalla um vistvænan/sjálfbæran fyrirtækjarekstur

	Mjög lítinn	Lítinn	Frekar lítinn	Hlutlaus	Frekar mikinn	Mikinn	Mjög mikinn
Vistvænn fyrirtækjarekstur	7,8%	13,8%	18,1%	25,0%	19,8%	11,2%	4,3%
Sjálfbær fyrirtækjarekstur	6,8%	9,4%	12,0%	24,8%	31,6%	12,8%	2,6%

Þegar nemendur voru spurðir að því hvort þeir hefðu lítinn eða mikinn áhuga á að sitja námskeið þar sem fjallað er um vistvænan eða sjálfbæran fyrirtækjarekstur kom í ljós að um fjórðungur nemenda var hlutlaus í afstöðu sinni, eins og fram kemur í töflu 2. Samtals 39,7% nemenda hafði mjög lítinn, lítinn eða frekar lítinn áhuga á að sitja námskeið um vistvænan fyrirtækjarekstur. Hlutfall þeirra sem merkti við sömu svarmöguleika varðandi námskeið sem fjölluðu um sjálfbæran fyrirtækjarekstur var lægra, eða 28,2%. Þeir nemendur sem höfðu frekar mikinn, mikinn eða mjög mikinn áhuga á að sitja námskeið þar sem fjalla er um vistvænan fyrirtækjarekstur voru 35,3% af þeim sem svöruðu samanborið við 47% nemenda sem hefur frekar mikinn, mikinn eða mjög mikinn áhuga á að sitja námskeið sem fjalla um sjálfbæran fyrirtækjarekstur. Þetta er umtalsverður áhugi, en hafa skal í huga að stærsti hluti þess hóps, eða 31,6% hefur einungis frekar mikinn áhuga. Marktækur munur reyndist á áhuga kynjanna (p-gildi 0,004 og 0,012) og hafa konur meiri áhuga á umfjöllunarefninu en karlar.

Tafla 3: Áhrif vistvænna/sjálfbærra stjórnunarháttanna á rekstrarafkomu fyrirtækja

	Mjög neikvæð	Neikvæð	Frekar neikvæð	Hlutlaus	Frekar jákvæð	Jákvæð	Mjög jákvæð
Vistvænn fyrirtækjarekstur	0,0%	0,9%	8,7%	33,0%	35,7%	16,5%	5,2%
Sjálfbær fyrirtækjarekstur	0,0%	0,0%	5,2%	35,3%	38,8%	18,1%	2,6%

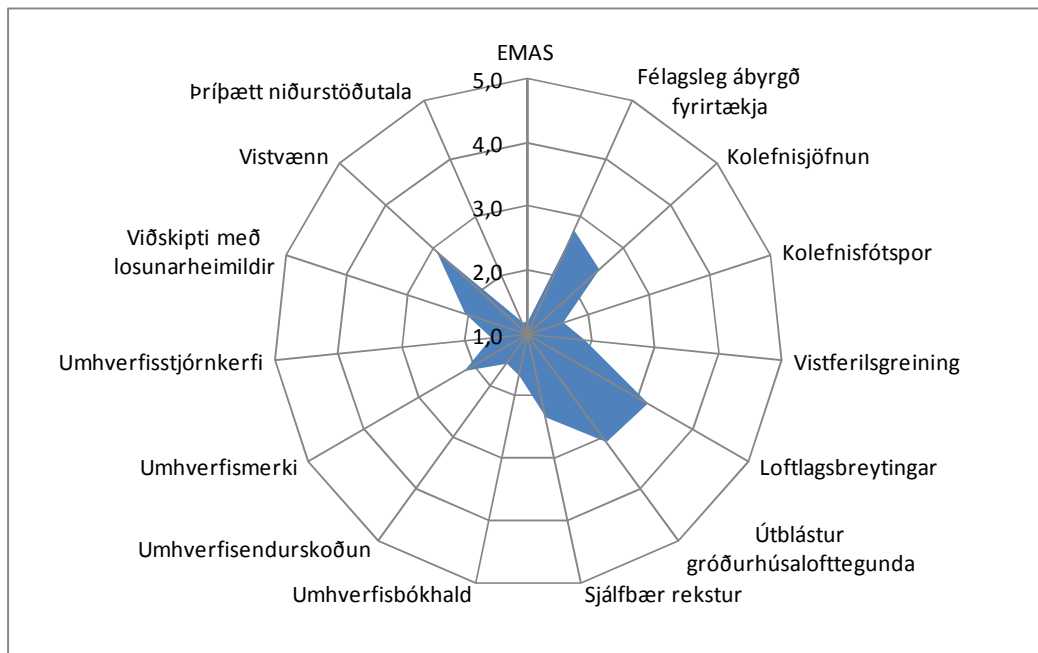
Þegar kemur að því að kanna hversu neikvæð eða jákvæð áhrif á rekstrarafkomu fyrirtækja nemendur telja vistvæna/sjálfbæra stjórnunarhátti hafa, kemur í ljós að mikill minnihluti telur áhrifin vera mjög neikvæð, neikvæð eða frekar neikvæð, eins og sjá má í töflu 3. Hlutfall þeirra var 9,6% varðandi vistvænan fyrirtækjarekstur og 5,2% varðandi sjálfbæran fyrirtækjarekstur. Í báðum tilvikum voru hlutlausir um þriðjungur svarenda. Mjög stórt hlutfall svarenda telja rekstraráhrifin vera frekar jákvæð, jákvæð eða mjög jákvæð, alls 57,4% og 59,5%. Flestir voru í hópi þeirra sem töldu áhrifin vera frekar jákvæð, eða 35,7% og 38,8%.

Tafla 4: Líkur á að vistvænn/sjálfbær rekstur verði viðfangsefni á komandi árum

	Mjög litlar	Litlar	Frekar litlar	Hlutlaus	Frekar miklar	Miklar	Mjög miklar
Vistvænn rekstur	5,2%	6,9%	15,5%	34,5%	23,3%	12,1%	2,6%
Sjálfbær rekstur	5,2%	5,2%	17,2%	39,7%	22,4%	7,8%	2,6%

Í töflu 4 kemur fram að þeir sem telja frekar litlar, litlar eða mjög litlar líkur á því að vistvænn rekstur verði meðal viðfangsefni á komandi árum eru 27,6% svarenda á meðan þeir sem telja frekar miklar, miklar eða mjög miklar líkur verði á því eru 37,9%. Sama hlutfall 27,6% telja frekar litlar, litlar eða mjög litlar líkur verða á því að sjálfbær rekstur verði meðal viðfangsefna sem þeir fást við á komandi árum. Fækkað hefur í hópi þeirra sem telja að frekar miklar, miklar eða mjög litlar líkur eru 32,8% á því að þeir fáist við slík viðfangsefni. Fjölgað hefur um 5,2% í hópi þeirra sem eru hlutlausir.

Meðaltalsþekking á umhverfistengdum hugtökum sem spurt var um í rannsókninni er sýnd á radarkorti.



Mynd 2: Radarkort af umhverfistengdum hugtökum.

Eins og áður hefur komið fram þá voru hugtökin einnig gefin upp á ensku í könnuninni. Niðurstöður radarkortsins sýna að mjög takmörkuð þekking er á hugtakinu *EMAS* (1,2), en *EMAS* sendur fyrir Eco-Management and Audit Scheme og er umhverfisvottun Evrópusambandsins. Fyrirtæki nota hana til að meta, greina frá og bæta umhverfislega frammistöðu sína. Sama þekking mældist á hugtakinu *þríþætt niðurstöðutala* (Triple Bottom Line, TBL). TBL er uppgjörsaðferð þar sem mat er lagt á efnahagslega, félagslega og umhverfislega frammistöðu fyrirtækja, en ekki einungis efnahagslega afkomu þeirra. Þekking á fjölmörgum þáttum mældist á bilinu mjög lítil og lítil (meðaleinkunn 1,6 til 1,9). *Umhverfisendurskoðun* (environmental audit) fékk einkunnina 1,6. Hún felur í sér að óháður aðili er fenginn til að meta hversu vel fyrirtæki uppfylla kröfur settar fram í umhverfistengdum lögum og reglugerðum. *Kolefnisfótspor* (carbon footprint) fékk meðaleinkunnina 1,6. Kolefnisfótspor er heildarmagn kolefnisútblasturs (CO_2) tengt vörum eða þjónustu fyrirtækja. *EMS* (Environmental Management Systems) fékk einnig meðaleinkunnina 1,6, en EMS er umhverfisstjórnkerfi, ferli og aðferðir, sem gerir fyrirtækjum kleift að draga úr umhverfisáhrifum og auka skilvirkni í starfsemi. *Umhverfisbókhald* (environmental accounting) fékk meðaleinkunnina 1,7, en það felur í sér að umhverfisáhrif vegna starfsemi eru tekin með í bókhald fyrirtækjanna. *Vistferilsgreining* (Life Cycle Assessment, LCA) fékk einkunnina 1,9, en slík greining leggur grunnin að útreikningum á kolefnisfótsporum vöru eða þjónustu. Nemendur töldu sig hafa litla

Þekkingu á viðskipum með losunarheimildir (Emission trading), einkunn 1,2, en slík viðskipti heimila löndum eða fyrirtækjum sem hafa losunareiningar aflögu að selja umfram getu til annarra landa eða fyrirtækja sem fara fram úr losunarviðmiðum Kyoto bókunarinnar.

Þekking á fimm umhverfishugtökum reyndist vera á bilinu lítil og sæmileg (2,2 til 2,9). *Umhverfismerki* (eco-label) fékk einkunnina 2,2. Umhverfismerktað vörur hafa staðist tilteknar viðmiðunarkröfur um umhverfisleg gæði og ná kröfurnar til alls vistferils vörunnar frá framleiðslu til förgunar. *Sjálfbær rekstur* (sustainable business) fékk einkunnina 2,3. Í slíkum rekstri hafa áherslur færst frá því uppfylla eingöngu lagalegar kröfur yfir í skilvirkra nýtingu auðlinda og starfshætti sem byggja á stöðugum umbótum (EPA Victoria, 2009). *Kolefnisjöfnun* (carbon offsets) fékk einkunnina 2,5, en hún felur í sér að jafnmikið af kolefni er bundið í gróðri og losað er út í andrúmsloftið. *Félagsleg ábyrgð fyrirtækja* (Corporate Social Responsibility, CSR), fékk einkunnina 2,8 en CSR felur í sér að fyrirtæki axla sjálfviljug meiri ábyrgð á félags- og umhverfismálum, en lög og reglur gera kröfur um (Garsten and Jacobson, 2007). Hugtakið *vistvænn* (eco-friendly) fékk einkunnina 2,9, en það felur í sér að skaðleg umhverfisáhrif vörur og þjónusta eru talin í lágmarki (Tjell, 2009). Þekking á tveimur hugtökum var milli þess að vera sæmileg og mikil, þó mun nær því að teljast sæmileg þekking. Þetta voru hugtökin *losun gróðurhúsalofttegunda* (Greenhouse Gas Emission) með einkunnina 3,1 og *loftslagsbreytingar* (Climate Change) með einkunnina 3,2. Losun gróðurhúsalofttegunda felur í sér útstreymi gróðurhúsalofttegunda af mannavöldum, t.d. vegna brennslu jarðefnaeldsneytis, en loftslagsbreytingar verða þegar aukinn styrkur gróðurhúsalofttegunda í andrúmslofti getur leitt til ófyrirséðra röskunar á veðurfari jarðar. Ástæða þess að þessi tvö hugtök fá hæstu einkunn í rannsókninni er ekki ljós, en leiða má líkum að því að sé vegna opinberrar umræðu um þau.

Niðurstöður rannsóknarinnar um þekkingu MBA og MS nema í viðskiptafræðum á umhverfistengdum hugtökum (umhverfislæsi) kemur ekki á óvart, vegna skorts á umhverfisfræðslu þeirra sem einnig er staðfest í könnuninni. Ekki er hægt að fullyrða með vissu að viðskiptamenntað fólk hér á landi hafi dregist aftur úr nemendum af öðrum fræðasviðum hvað varðar að tileinka sér umhverfismenntun eins og Hoffman heldur fram (2000), nema að leggja könnunina einnig fyrir nemendur af öðrum fræðasviðum, t.d. úr verkfræði, lögfræði, hagfræði, stjórn málafræði og heilbrigðisvísindum. Niðurstöðurnar leiddu einnig í ljóst að nemendur eru áhugasamari um námskeið sem fjalla um sjálfbæra, en vistvæna, stjórnun. Alls voru það 47% nemenda sem höfðu nokkuð, mikinn eða mjög mikinn áhuga á að sækja slík námskeið. Flestir (31,6%) höfðu nokkurn áhuga fyrir slíkum námskeiðum og voru konur áhugasamari en karlar. Til að koma til móts við þarfir hópsins mætti einfaldlega flétta umfjöllun um málefnið með markvissum hætti inn í önnur námskeið í viðskiptafræði.

Hátt hlutfall nemenda, eða 32,8% og 37,9% nemenda, telja nokkrar, miklar eða mjög miklar líkur á að vistvænn eða sjálfbær rekstur verði meðal þeirra viðfangsefna sem þeir sem komast til með að fást við í fyrirtækjarekstri á komandi árum. Þeir fá samt sem áður ekki þjálfun í því hvernig þeir geta tekist á við viðfangsefni, t.d. með því að læra um umhverfisstjórnkerfi, umhverfisbókhalð, umhverfisendurskoðun eða umhverfismerki. Opin svör við tilteknum spurningum hefðu gefið gleggri mynd af afstöðu nemenda, t.d. varðandi það hvers vegna þeir teldu/teldu ekki að sjálfbær rekstur verði á meðal þeirra viðfangsefna sem þeir koma til með að fást við í fyrirtækjarekstri á komandi árum. Hátt hlutfall svarenda (57,4% og 59,5%) taldi vistvæna eða sjálfbæra stjórnunarhætti hafa frekar jákvæð, jákvæð eða mjög jákvæð áhrif á rekstrarafkomu fyrirtækja. Þessi niðurstæða stangast á við niðurstöður sem fram komu í meistarafræðing Guðjóns Inga Eggertssonar (2003), þar sem stjórnendur töldu kostnað vera helstu hindrun fyrirtækja í innleiðingu umhverfisstjórnunar. Það hefði því verið áhugavert að kanna nánar ástæður fyrir þessari afstöðu nemendanna.

Niðurstöður rannsóknarinnar vekja ýmsar áleitnar spurningar. Hver er staða umhverfisþekkingar meðal annarra viðskiptafræðinema hér á landi? Áhugavert væri að framkvæma sambærilega rannsókn meðal framhaldsnema í viðskiptafræðum við alla héraðsháskóla. Samhliða mætti gera samanburð á námskrám skólanna og þeirra háskóla sem eru leiðandi í heiminum í að flétta umhverfisleg viðfangsefni við viðskiptafræði. Niðurstöður slíkrar rannsóknar gæti leitt til endurskoðunar á námskrá íslenskra háskóla, jafnvel í þeim tilgangi að skapa skólunum og nemendum samkeppnisforskot. Samanburður á umhverfislæsi eftir fræðasviðum væri einnig áhugavert viðfangsefni, en tilgangurinn væri þá að fá úr því skorið hvort þekking viðskiptafræðinga á umhverfismálum sé lakari en þekking nemenda á öðrum fræðasviðum. Til álita kæmi að þróa hugtakalistann frekar og bæta inn nýjum umhverfistengdum hugtökum, t.d. sjálfbærni, sjálfbær þróun, endurnýtanlegir orkugjafar eða óendurnýtanlegir orkugjafar. Þekking á innlendum og alþjóðlegum umhverfislögum og reglugerðum sem hafa áhrif á fyrirtækjarekstur koma einnig til álita.

Til að glíma við umhverfisleg viðfangsefni þurfa stjórnendur að búa yfir alhliða þekkingu á umhverfismálum og þeim aðferðum sem þeir geta beitt til að fást við slík vandamál. Ein leið til að meta hversu vel framtíðarleiðtogar í viðskiptalífinu eru í stakk búnir til að fást við þessi viðfangsefni er að skoða námsskrár í viðskiptafræði og meta umhverfislæsi þeirra, en það var einmitt tilgangurinn með þessari rannsókn. Talið er að umhverfismál eigi eftir að hafa talsverð áhrif á rekstrar- og samkeppnisumhverfi fyrirtækja á komandi árum. Það má því spyrja hvort ekki sé þörf á að endurskoða námsskrár í viðskiptafræðum svo að framtíðarstjórnendur séu í stakk búnir til að mæta nýjum áskorunum.

HEIMILDIR

- Aydin, R. and Morefield, R. (2008). Corporate environmental partnership: A framework and economic analysis for managerial Choice. *The Business Review*, 11 (2), 40-47.
- Becker, T. (1997). The greening of a business school. *The Journal of Environmental Education*, 28, 3.
- Coopey, J. (2003). Sustainable development and environmental management: The performance of UK business schools. *Management Learning*, 34, 1.
- Environment Directorate-General (e.d.). *Key policies*. Sótt 21. nóvember 2008 af http://ec.europa.eu/commission_barroso/dimas/index_en.htm
- EPA Victoria. (2009, February 11). *Sustainable business and industry*. Accessed on April 15, 2009 at: <http://www.epa.vic.gov.au/bus/default.asp>. Gardiner, P and Lacy, P. (2005). Lead, respond, partner or ignore: the role of business schools on corporate responsibility. *Corporate Governance*. Bradford: 2005. Vol. 5, Iss. 2; pg. 174, 12 pgs.
- Garsten, C., and Jacobson, K. (2007). Corporate Globalization, Civil Society and Postpolitical Regulation – Whither democracy? *Development dialogue* no. 49: 143-153. Sótt 15. apríl, 2009 af: http://www.dhf.uu.se/pdffiler/DD2007_49_civ_soc/development_dialogue_49.pdf.
- Guðjón Ingi Eggertsson (2003). *Íslensk fyrirtæki og umhverfismál. Könnun á framkvæmd og skipulagi umhverfismála hjá fyrirtækjum og viðhorfi stjórnenda til umhverfisstjórnunar*. Óbirt MS ritgerð. Háskóli Íslands.
- Hafðís Björg Hjálmarsdóttir. (2008). Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í Félagsvísindum IX: Viðskipta- og hagfræðideild* (bls. 231-243). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

- Hoffman, A. J. (1999). Environmental education in business schools. *Environment*, 41(1), 4-5.
- Hoffman, A.J. (2000). *Competitive environmental strategy. A guide to the changing business landscape*. Island Press: Washington, D.C. and Covelo, California.
- Hoffman, A. J. (2005). Business decisions and the environment: Significance, challenges, and momentum of an emerging research field. Í Garry D. Brewer and Paul C. Stern. *Decision making for the environment: Social and behavioral science research priorities*. Washington DC: National Research Council, National Academies Press.
- Hoffman, A. J. and Woody, J. G. (2008). *Climate Change. What's your business strategy?* Boston: Harvard Business Press.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. og Saunders, J. (2008). *Principles of marketing* (5. útgáfa). Essex: Pearson Education Limited.
- KPMG (2005). *KPMG international survey of corporate responsibility reporting 2005*. Sótt 16. Janúar 2009 af: http://www.kpmg.com.au/Portals/0/KPMG%20Survey%202005_3.pdf.
- KPMG. (2008). *Climate Changes Your Business*. Sótt 5. mars 2009 af: http://www.kpmg.nl/site.asp?id=40378&process_mode=mode_doc&doc_id=45618
- Lämsä, A-M., Vehkaperä, M., Puttonen, T. og Pesonen, H-L. (2008). Effect of business education on women and men students' attitudes on corporate responsibility in society. *Journal of Business Ethics*, 82, 45–58.
- Lear, L. (2002). [Í formála að bók Carson, R. sem upphaflega kom út 1962]. *Silent spring*. New York: First Mariner Books edition.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. og Behrens, W. WIII. (1972). *The Limits to Growth* Abstract established by Eduard Pestel. A Report to The Club of Rome. Sótt 1. maí 2009 af: www.clubofrome.org/docs/limits.rtf.
- Moody, Alkaff, Garrison og Golle. (2005). Assessing the Environmental Literacy Requirement at the University of Georgia. *The Journal of Environmental Education*, (36), 4.
- OECD. (2008). *OECD Environmental Outlook to 2030*. Sótt 5. mars 2009 af: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/33/40200582.pdf>.
- Office of Climate Change. (2005, July). *The Stern Review on the economics of climate change*. Sótt 3. mars 2009 af: <http://www.occ.gov.uk/activities/stern.htm>.
- Rowe, D. (2002). *Environmental literacy and sustainability as core requirements: Success stories and models*. Reprinted from *Teaching Sustainability at Universities*. New York: Peter Lang Publishing Group.
- Solomon, M., Bamossy, G. and Askegaard, Søren. (2002). *Consumer behavior. A European perspective*. Essex: Pearson Education Limited.
- Soros, M. S. (2005). Global institutions and the environment: An evolutionary perspective. Í R.S. Axelrod, D.L. Downie and N.J. Vig, *The global environment: Institutions, law, and policy*. CQ Press: Washington. (Second edition).
- The Aspen Institute and World Resource Institute. (2008). *Beyond grey pinstripes 2007-2008*. Sótt 1. maí 2009 af: http://www.beyondgreypinstripes.org/rankings/bgp_2007_2008.pdf.
- Tjell, J. C. (2009). *Waste Management & Research [Editorial]*, 27, 1-2. Sótt 15. Apríl 2009 af: <http://wmr.sagepub.com/cgi/reprint/27/1/1>.
- Umhverfisstofnun. (e.d.a). *Um ráðuneytið*. Sótt 1. mars 2009 af: <http://www.umhverfis>

raduneyti.is/raduneyti/um-raduneytid/.

Umhverfissráðuneytið. (e.d.b) *Alþjóðlegt samstarf*. Sótt 1. maí 2009 af: <http://www.umhverfisraduneyti.is/althjodlegt-samstarf/>.

UN Document. (e.d.). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Sótt 1. maí 2009 af: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>.

United Nation Treaty Collection. (March 1, 2009). *Chapter XXVII : Environment*. Accessed on March 1, 2009 at: <http://treaties.un.org/Pages/Treaties.aspx?id=27&subid=A&lang=en>.

Umhverfisstofnun. (e.d.). *Loftslagssamningur SP og Kyoto-bókunin*. Sótt 9. mars 2009 af: <http://www.ust.is/Mengunarvarnir/Hnattraenmengun/Grodurhusaahrifin/Kyoto-bokunin/>.

U.S. Census Bureau (n.d.a) *World POPClock Projection*. Sótt 16. janúar, 2009 af: <http://www.census.gov/ipc/www/popclockworld.html>.

U.S. Census Bureau (n.d.b) *Total Midyear Population for the World: 1950-2050*. Sótt 16. janúar, 2009 af: <http://www.census.gov/ipc/www/idb/worldpop.html>.

Zechman, M. (2007, May). A Tragic Mess: Cleaning Up an Environmental Disaster *Risk Management*, 54, 5.

Venkataraman, B. (2008). Why Environmental Education? *Environment*, 50 (5), bls. 8, 3 bls.

ÍSLAND SEM HEIÐURSGESTUR Á BÓKAMESSUNNI Í FRANKFURT ÁRIÐ 2011: REYNSLA FYRRI HEIÐURSGESTA OG LEIÐIR TIL ÁRANGURS

Rakel Björnsdóttir, Menntamálaráðuneytið og Háskólinn í Reykjavík
Helga Jónsdóttir, Háskólinn í Reykjavík
Valdimar Sigurðsson, lektor, Háskólinn í Reykjavík

SAMANTEKT

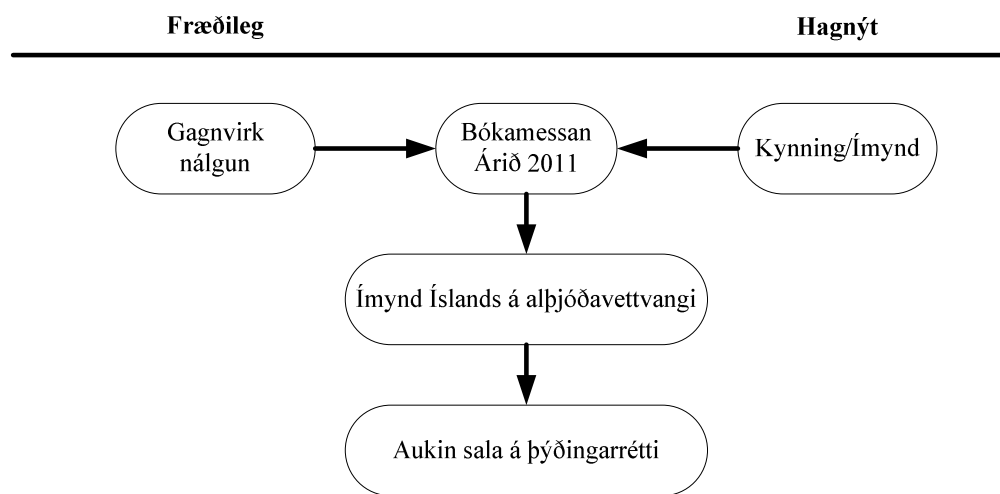
Í skýrslu nefndar forsætisráðherra frá mars 2008 um bættu ímynd Íslands kemur fram að heiðursár Íslands á bókamessunni árið 2011 sé meðal þeirra viðburða sem stuðlað gætu að bættri ímynd landsins. Markmið rannsóknar var að skoða hvernig hægt er að kynna Ísland á erlendum vettvangi á því ári sem Ísland er heiðursgestur, með áherslu á að auka sölu á þýðingarrétti íslenskra höfunda til útlanda. Sjónarhóll var kenningin um gagnkvæma nálgun í tengslum við vörusýningar, en kenningin leggur áherslu á mikilvægi samskipta á milli seljenda og kaupenda frekar en á einn viðskiptasamning. Það er vandamál að sala á þýddum bókum og þýðingarrétti í Þýskalandi hefur dregist saman á undanförunum árum. Út frá þessu var framkvæmd eigindleg rannsókn þar sem reynsla fyrri heiðursgesta, íslenskra bókaútgefenda og rithöfunda var skoðuð. Spurt var einnig um væntingar þeirra til ársins 2011 og ráðleggingar til íslensku verkefnisstjórnarinnar. Spurningalistar á ensku og þýsku voru sendir fyrri heiðursgestum og viðtöl við bókaútgefendur og rithöfunda áttu sér stað í Reykjavík. Niðurstöður rannsóknarinnar falla vel að kenningunni um gagnkvæma nálgun. Þær sýna að samskipti seljenda á þýðingarrétti og kaupenda byggjast á gagnkvæmu trausti þar sem aðilar vinna saman að því að styrkja höfundinn og auka sölu á bókum hans erlendis. Athygli vekur að bein sala á þýðingarrétti á bókamessunni er ekki algeng og jafnvel ekki æskileg. Langtímasamband milli aðila er markmið og er eftirfylgni lykilatriði til að tryggja sölu og framtíðarviðskipti. Niðurstöður sýna einnig að sala á þýðingarrétti höfunda jókst fyrst stórlega í Þýskalandi á því ári sem löndin sem tóku þátt í rannsókninni voru heiðursgestir, og síðar í öðrum löndum.

INNGANGUR

Hinn 25. apríl 2008 undirritaði menntamálaráðherra, fyrir hönd íslensku þjóðarinnar, samning við Jürgen Boos, forstöðumann bókamessunnar í Frankfurt, þess efnis að Ísland yrði heiðursgestur bókamessunnar árið 2011. Menntamálaráðherra skipaði í framhaldinu verkefnisstjórn yfir verkefninu en það hefur hlotið nafnið „Sagenhaftes Island“ en upplýsingar og niðurstöður þessarar rannsóknar hafa verið notaðar við undirbúning verkefnisins.

Viðfangsefni greinarinnar er að fjalla um Bókakaupstefnuna (bókamessuna/messuna) í Frankfurt með áherslu á árið 2011 (heiðursárið) þegar Ísland verður heiðursgestur. Markmiðið var að skoða hvernig hægt er að kynna Ísland á erlendum vettvangi á heiðursárinu með áherslu á að auka sölu á

Þýðingarrétti höfunda í útlöndum. Til að gera það var leitast við að greina reynslu nokkurra landa sem hafa verið heiðursgestir, hvað þau töldu sig hafa gert vel og hvað miður. Einnig var reynt að túlka reynslu íslenskra bókaútgefenda og rithöfunda af bókamessunni. Sjónarhóll rannsóknarinnar var kenningin um gagnkvæma nálgun og hér er hún notuð í tengslum við alþjóðlegar vörusýningar. Kenningin hentar vel til að greina alþjóðlegar vörusýningar þar sem umhverfi þeirra er einstakt og sú dýnamík sem þar myndast í samskiptum kaupenda og seljenda getur skapað ýmis tækifæri. Rannsóknin er einnig hagnýtt þar sem niðurstöður rannsóknarinnar eru nýttar við undirbúning heiðursársins. Hagnýtingargildi þessa snýr einnig að ímynd Íslands og hvernig hægt er að efla hana á erlendum vettvangi. Fræði- og hagnýtingargildi rannsóknarinnar má sjá á mynd 1.



Mynd1: Fræðilegt og hagnýtt sjónarhorn rannsóknarinnar

Vörusýningar eru kynning á vöru og þjónustu með áherslu á persónulega sölu. Um 60% af öllum stærstu vörusýningum í heimi eru staðsettar í Evrópu (Dekimpe, Francois, Gopalakrishna, Lilien og Bulte, 1997). Bókamessan í Frankfurt er alþjóðleg vörusýning þar sem söluvaran er bækur og þýðingarréttir höfunda ásamt öðru sem snýr að bókaútgáfu eins og prentun, útlitshönnun og fleira. Gestir hennar eru atvinnu- og fagfólk í bókaiðnaði, ásamt almennum gestum.

GAGNKVÆM NÁLGUN

Kenningin um gagnkvæma nálgun hentar vel til að greina alþjóðlegar vörusýningar þar sem fyrirtæki mynda með sér net þar sem ákveðin atriði eru í forgrunni en síðan geta þræðir legið saman í gegnum aðra aðila innan netsins (Anderson, Hákanesson og Johanson, 1994). Staða aðila innan netsins ræðst af þeim samböndum sem hafa myndast, en þeim fylgja réttindi og skyldur sem eru ávinningur af þeim auðlindum sem notaðar eru til að byggja upp og styrkja samböndin (Turnball, o.fl.,1996). Það fylgja því margir kostir að byggja upp traust viðskiptasamband, en því geta þó einnig fylgt ókostir. Dwyer, Schurr og Oh (1987) benda á að einn ókostur í sambandi kaupanda og seljanda sé að kostnaðurinn geti stundum verið meiri en ávinningurinn, það geti verið dýrt að halda úti sambandi og fórnarkostnaðurinn komi fram í glötuðum tækifærum við að koma á samböndum við aðra. Hákanesson og Snehota (2006) benda á að sambönd milli fyrirtækja geti stundum verið íþyngjandi og erfið. Mikið þurfi að hafa fyrir því að viðhalda ákveðnum samböndum og það kosti bæði tíma og peninga.

Vörusýningar

Vörusýningar hafa tekið miklum breytingum. Hér áður fyrr voru þær notaðar sem launauppbót fyrir söluhæstu starfsmennina en þeir fengu að fara á slíkar sýningar til að dreifa bæklingum. Í dag eru þessar sýningar sterkt markaðstæki (Pitta, Weisgal og Lynagh, 2006). Vörusýningar eru orðnar mun fyrirferðameiri en áður í samvali markaðsráðanna þar sem þær skapa samlegðaráhrif allra markaðstækja (Útflutningsráð, munnleg heimild, 9. júní 2008). Kaupendur á vörusýningum geta verið mismunandi staddir innan kauphegðunarferilsins þegar þeir mæta á vörusýningu (Dekimpe o.fl., 1997). Sumir kaupendur hafa ekki greint þarfir sínar en aðrir eru lengra komnir í kauphegðunarferlinu. Þeir hafa þrengt þá valmöguleika sem koma til greina. Allt kynningarstarf, þar á meðal auglýsingar og boð á sýninguna getur haft mikil áhrif á þá sem eru staddir framfarlega í kauphegðunarferlinu. Útlit og sýnileiki sýningarbássins getur einnig haft áhrif. Þeir sem eru staddir aftar eða síðar í kauphegðunarferlinu þurfa ekki sömu hvatningu og kynningu þar sem þeir hafa þegar tekið ákvörðun.

Árangur af vörusýningum

Lee og Kim (2008) kjósa að flokka þá þætti sem hafa áhrif á árangur af vörusýningum í mismunandi þrep og eftir því hvort þeir eru persónulegir eða ópersónulegir í eðli sínu. Þessi þrep eru aðgerðir fyrir sýningu, á meðan sýningu stendur og eftir sýningu.

Samkvæmt Stevens (2005) eru aðgerðir fyrir sýningu meira áriðandi en þær aðgerðir sem eru framkvæmdar á sýningunni sjálfri. Ástæðan er sú að kaupendur eru venjulega búnir að skipuleggja tíma sinn á sýningunni fyrirfram. Fram kemur hjá Siskind (2005) að Rannsóknastofnun Bandaríkjanna í vörusýningum telji að 76% af gestum mæti með fyrirfram ákveðna dagskrá og séu búnir að ákveða hverja þeir ætla að hitta og hvaða sölubása þeir ætla að heimsækja. Markmið með aðgerðum fyrir sýningu er meðal annars að efla ímynd fyrirtækisins til að hvetja kaupandann til að koma að viðkomandi sölubás (Lee og Kim, 2008). Samkvæmt Siskind (2005) þá sýnir rannsókn sem framkvæmd var af Deloitte og Touche í umboði Rannsóknarstofnunar Bandaríkjanna í vörusýningum að þeir sýnendur sem voru með öflugt kynningarstarf fyrir sýningu mátu gæði viðskiptavina sem komu að sölubásnum 46% meiri en ella. Á sama hátt mældist aukning í söluvísbendingum um 50% þegar kynningarstarf fyrir sýningu var notað. Þetta staðfestir að kynningar fyrir sýningu hafa ekki eingöngu áhrif á ímyndaruppbyggingu heldur einnig á annan árangur eins og sölu. Kynningar fyrir sýningu geta laðað fleiri viðskiptavina að sölubásnum og skapað þar með fleiri tækifæri til samskipta og upplýsingaöflunar/söluvísbendinga.

Kynningarstarf á meðan sýningu stendur hefur áhrif á ímyndaruppbyggingu og upplýsingaöflun/söluvísbendingar ef kynningarstarfið fyrir sýningu hefur skilað árangri og þar með laðað að réttu viðskiptavinina. Allar aðgerðir eftir vörusýningu koma til með að styrkja áhrif kynningarstarfsins sem unnið var bæði fyrir og á meðan á sýningunni stóð á ímyndaruppbyggingu, sölu, upplýsingaöflun og styrkingu viðskiptasambanda (Lee og Kim, 2008). Tanner (2002) hefur borið saman heildarárangur fyrirtækja sem gekk vel og þeirra sem gekk ekki eins vel. Þetta voru allt saman lítil fyrirtæki með svipaða fjárhagsáætlun sem samt skiludu ólíkum niðurstöðum. Rannsókn Tanner leiddi í ljós að þau fyrirtæki sem notuðu samþætt markaðssamskipti (sjá t.d. Pitta, Weisgal og Lynagh, 2006), með áherslu á sölu, voru mun líklegri til að ná að selja á vörusýningu og gátu þar með lækkað kostnað á hverja sölu. Einnig náðu þessi fyrirtæki að taka þátt í tvisvar til þrisvar sinnum fleiri sýningum fyrir sama kostnað.

ADFERÐ

Þátttakendur

Þátttakendum var skipt í tvo hópa, fyrri heiðursgesti (hópur A) og bókaútgefendur og rithöfunda (hópur B).

Fyrri heiðursgestir (A)

Þátttakendur í rannsókninni voru 3 lönd sem hafa verið heiðursgestir á bókamessunni, sjá töflu 1. Fulltrúum þeirra var ekki boðin greiðsla fyrir þátttökuna en sem þakklætisvott fengu þeir bók eftir Halldór Laxness. Að mati forsvarsmanna bókamessunnar voru mestar líkur á að hægt væri að komast í samband við fulltrúa þeirra landa sem urðu fyrir valinu.

Tafla 1: Listi yfir fyrri heiðursgesti sem tóku þátt í rannsókninni

Ár	Land	Viðmælandi	Staða
1993	Holland	Maria Vlaar	Aðstoðarframkvæmdastjóri stofnunar fyrir framleiðslu og þýðingu hollenskra bókmennta
1999	Ungverjaland	György Dalos	Rithöfundur og forstöðumaður ungversku menningarstofnunarinnar í Berlín
2000	Pólland	Dr. Albrecht Lempp	Rithöfundur og forstöðumaður stofnunar fyrir Pólsk-þýska samvinnu

Bókaútgefendur og rithöfundar (B)

Þátttakendur í rannsókninni voru fjórir Íslendingar, þrír bókaútgefendur og einn rithöfundur, samanber töflu 2. Þeir voru valdir í samráði við Halldór Guðmundsson verkefnisstjóra, en að hans mati höfðu þeir mestu reynsluna af bókamessunni.

Tafla 2: Listi yfir íslenska viðmælendur sem tóku þátt í rannsókninni

Viðmælandi	Stöðuheiti	Fyrirtæki
Valgerður Benediktsdóttir	Fulltrúi Réttindastofu	Forlagið
Hólmfríður Matthíasdóttir	Útgáfustjóri Máls og Menningar og forstöðumaður Réttindastofu	Forlagið
Pétur Már Ólafsson	Útgáfustjóri	Veröld
Sigurður Svavarsson	Útgáfustjóri	Bókaútgáfan Opna
Hallgrímur Helgason	Rithöfundur	Forlagið útgefandi

Valgerður og Hólmfríður starfa báðar hjá Forlaginu og eru yfirleitt saman á bókamessunni. Tekið var viðtal við þær saman þar sem rannsakendur töldu það skila bestum árangri við rannsóknina. Þær hafa báðar mikla reynslu af bókamessunni. Sigurður hefur sótt hana oftast eða síðan 1988 og Pétur Már frá árinu 1992. Hallgrímur hefur tvisvar sinnum kynnt bækur sínar á bókamessunni með góðum árangri. Bækur hans hafa verið þýddar í mörgum löndum og bók hans „101 Reykjavík“ verið kvikmynduð. Framangreindir viðmælendur vildu allir taka þátt þar sem þeirra hagsmunir eru miklir í tengslum við heiðursárið en þeim var ekki boðin greiðsla fyrir.

Viðtalsskema og framkvæmd

Viðtölin fóru öll fram í því umhverfi sem viðmælendur völdu sér og tóku frá 45 mínútum upp í 60 mínútur. Notast var við spurningalista fyrir báða hóp (A og B). Við gerð beggja spurningalista var haft til hliðsjónar hvaða efni gæti einnig nýst verkefnisstjórninni og einnig var aðgætt að kenningin um gagnkvæma nálgun endurspegladist ekki í þeim, þar sem spurningar geta orðið leiðandi ef þær innihalda formála eða upplýsingar (Brace, 2004). Til að spurningalistar hefðu sem minnsta hnökra voru þeir lesnir yfir af öllum rannsakendum og svo sendir í forprófun hjá Halldóri Guðmundssyni verkefnisstjóra.

Rannsakendur útbjuggu spurningalista fyrir hóp A á þýsku og ensku. Einn rannsakenda er þýskumælandi og útbjó listann en Thomas Fleckenstein og David Jarron voru fengnir til að fara yfir málfar spurninga. Spurningalisti fyrir hóp A var sendur til þátttakenda þar sem þeir skrifuðu inn svör sín sjálfir en hann skiptist í 3 hluta en samtals voru spurningarnar 19. Fyrsti hlutinn var 12 spurningar þar sem spurt var um reynslu landanna sem heiðursgests. Annar hlutinn var sex spurningar þar sem viðmælendur voru beðnir um að leggja mat á árangur fyrri heiðursgesta sem tóku þátt í rannsókninni og í þriðja hluta var leitað eftir ráðleggingum til íslensku verkefnisstjórnarinnar varðandi heiðursárið.

Til að viðtölin við hóp B yrðu hnitmiðuð var spurningalisti einnig hafður til hliðsjónar og hann notaður til að þrengja umræðuvettvang og beina umræðum í ákveðinn farveg. Spurningalisti fyrir hóp B var einnig skipt í þrjú hluta þar sem annar og þriðji hluti voru sambærilegir við hóp A, en fyrsti hluti ólíkur. Í stað þess að spyrja um reynslu hóps B sem heiðursgests var spurt um reynslu þeirra af bókamessunni.

Gagnagreining

Við greiningu gagna var beitt opinni kóðun og axial kóðun (Saunders, Lewis og Thornhill, 2003). Fyrsti hluti kóðunar kallast opin kóðun en þá er hluti af textanum úr viðtölunum settur undir fyrrisögn eða einkennisorð og farið ítrekað yfir viðtölin. Reynt var að ná fram metnun úr viðtölunum í þeim skilningi að öll sjónarmið sem tengdust viðkomandi atriði eða kóðun kæmu fram. Segja má að þetta hafi gengið vel fyrir sig og má telja að ástæðan sé sú að ekki var farið algjörlega opið í rannsóknina heldur var henni beint í ákveðinn farveg. Spurningalistar voru notaðir til hliðsjónar og flokkunin skipulögð í samræmi við þá. Textinn úr viðtölunum var klofinn niður í einingar og skráð á spássíu um hvaða meginatriði væri rætt. Síðan var hægt að raða saman þeim atriðum sem heyrðu undir sama efni. Eftir að opinni kóðun lauk tók axial kóðun við þar sem kóðum var raðað saman í undir- og yfirflokk. Tilgangurinn var að tryggja að öll meginþemu sem fram komu í rannsókninni væru sýnileg. Þegar þessu var lokið var hægt að greina atriði sem kalla má lykilyfirbrigði. Með því að endurtaka yfirlestur á texta viðtalanna var hægt að flokka eftir kóðun. Í því ferli voru atriði greind þar sem samhljómur var milli aðila og þau atriði tekin saman í flokka. Sjá má í niðurstöðukaflanum hvaða þættir vógu þyngst hjá viðmælendum. Þessi flokkun endurspeglar þau meginatriði sem fram komu hjá viðmælendum í rannsókninni.

NIÐURSTÖÐUR

Í þessum kafla er að finna samantekt sem unnin er upp úr viðtölum við þátttakendur í rannsókninni, fyrst koma svör frá fyrrum heiðursgestum og síðan frá bókaútfendum og rithöfundum. Samantekt á svörum þessa tveggja hópa má sjá í töflu 3 og 4.

Fyrri heiðursgestir

Þegar viðmælendur voru spurðir hvort þeir hefðu einhver góð ráð sem þeir vildu deila með íslensku verkefnisstjórninni svöruðu Hollendingar á þennan veg:

Einbeitið ykkur að þeim dásamlegu höfundum sem þið eigið. Ekki reyna að hafa dýrari kynningarbása en Katalóníumenn gerðu, reynið að vera „original“. Veljið eingöngu það besta úr öðrum listformum, ekki reyna að sýna tónlist og dans og höggmyndir og leikverk og veljið! Ísland er einstakt módel fyrir það sem er nútímalegt og frumlegt en samt sem áður með einstakt auga fyrir hefðum og sögu. Fyrir utan það þá er Ísland meira alþjóðlegt land en þjóðernissinnað. Hverjar eru ykkar sterkustu hliðar til að sýna bækur og tónlist? Einbeitið ykkur að útfendum, fjölmiðlum sem fjalla um bókmenntir (þjóðið þeim öllum til Íslands) og rithöfundum. Reynið að blanda saman góðum höfundum á íslenskan mælikvarða og þýskum/alþjóðlegum höfundum.

Pólverjar voru með sínar ráðleggingar í tveimur hlutum. Þeir sögðu mikilvægt að aðferðir til að velja höfunda á heiðursárinu væru vel skilgreindar til að forðast illdeilur. Enn fremur að best væri að helstu bókmenntasérfræðingar landsins veldu þessa rithöfunda. Þeir yrðu að gleyma öllu því sem þeir vita um bókmenntir til þessa og reyna að skoða bækurnar út frá sjónarhóli útlendingsins. Fjöldi bóka á bókamessunni skiptir ekki máli heldur gæðin. Seinni ráðleggingin er sprottin út frá því að þemað „íslenskar bókmenntir“ eitt og sér komi ekki til með að vekja neina sérstaka athygli. Þeir segja Íslendinga fá mestu athyglina ef þeir gera það sem enginn á von frá þeim. Íslenska verkefnisstjórnin ætti að athuga hvort hún væri ekki tilbúin til að gera sig að fulltrúa fyrir visst „þema“ sem lítur að minni bókamörkuðum en þó ekki eingöngu þeim minni:

Hvernig bregðast Evrópubúar við því að tölur um sölu á þýddum bókmenntum eru stöðugt að dragast saman síðustu 10 árin á meðan sífellt meiri áhersla er lögð á að hvert Evrópuland verndi menningu sína, tungumál og bókmenntir? Á þýska þýðingarmarkaðinum hefur salan dregist saman um helming á síðustu tíu árum (frá um það bil 7.800 niður í 3.400). Af þessum 3.400 þýðingum eru um það bil 70% á ensku. Er þá hægt að segja að þýski markaðurinn sé opinn fyrir þýðingum úr erlendum tungumálum! Á meðan ástandið er svona geta íslenskar bókmenntir aldrei náð árangri og skiptir þá engu máli hvernig staðið er að undirbúningi að heiðursárinu 2011.

Pólverjar segja þessa þróun vera að eiga sér stað og hingað til hafi enginn fundið svör við því hvernig hægt sé að breyta þessari þróun. Pólverjar telja að þetta myndi vera eitthvað alveg nýtt og myndi svo sannarlega vekja áhuga alþjóðlegra fjölmiðla ef Íslendingar myndu koma inn á þetta málefni á heiðursárinu og hvetja í leiðinni allt bóka fólk til að taka þátt í þeirri umræðu. Þetta væri til dæmis hægt að gera á eftirfarandi hátt:

Af hverju er það ekki grundvallarþjónusta í borgum Evrópu að útvega þýðingar eins og þeir útvega götur, slökkvilið og heilsugæslu? Þegar fjölmenningslegt samfélag verður orðið eitt af grundvallareinkennum evrópskra borga þá verða yfirvöld að tryggja þessa fjölmenningu og vernda.

Tafla 3: Samantekt á niðurstöðum fyrri heiðursgesta

Spurningar	Holland	Ungverjaland	Pólland
Aðgerðaáætlun	<ul style="list-style-type: none"> Kynntu margar bækur, aðallega fagurbókmenntir 	<ul style="list-style-type: none"> Tvær áherslur: 10 ára lýðræði og staða bókmennta. Yngri höfundar af báðum kynjum 	<ul style="list-style-type: none"> Gagnrýnendur, þýðendur og útgefendur höfðu áhrif á val bóka sem voru valdar út frá sjónarhóli útlendinga og út frá verkum yngri höfunda
Markhópur	<ul style="list-style-type: none"> Þýskaland og menningarlega sinnað fólk 	<ul style="list-style-type: none"> Þýskaland 	<ul style="list-style-type: none"> Þýskaland og önnur lönd, sérstaklega lönd mið- og austur Evrópa
Hlutverk annarra atvinnugreina?	<ul style="list-style-type: none"> Ekkert 	<ul style="list-style-type: none"> Allt of lítið. Ferðamálaráðið og flugfélagið MALEV stóðu fyrir einhverjum upptökum 	<ul style="list-style-type: none"> Stjórnvöld stóðu fyrir kynningum í kringum heiðursárið. Til dæmis stóð Varsjárþorg fyrir kynningu á borginni árið 1999
Ávinningur þess að vera heiðursgestur	<ul style="list-style-type: none"> Árangur hollenskra bóka á Þýskalandsmarkaði og síðar í öðrum löndum 	<ul style="list-style-type: none"> „100 bóka áætlunin“ endurvakning Sándor Márais og óbein nóbelsverðlaun Imre Kertész 	<ul style="list-style-type: none"> Styrking innviða bókmenningar og hlutverk bókarinnar í menningarstefnu gagnvart útlöndum
Mælingar á árangri	<ul style="list-style-type: none"> Fjöldi umsókna um þýðingarstyrki 	<ul style="list-style-type: none"> Fjölmiðlaathygli og aukin sala á þýðingarrétti 	<ul style="list-style-type: none"> Fjölmiðlaathygli og aukin sala á þýðingarrétti
Hefði verið hægt að gera eitthvað betur?	<ul style="list-style-type: none"> Meiri áhersla á önnur listform 	<ul style="list-style-type: none"> Margt, sérstaklega skipulagning pratískra hluta eins og flug og hótél 	<ul style="list-style-type: none"> Útfæra hugmyndir og dagskrá betur
Myndi þú gera eitthvað öðruvísi næst?	<ul style="list-style-type: none"> Þjóða fleiri blaðamönnum og gagnrýnendum til Amsterdam 	<ul style="list-style-type: none"> Vera með færri bækur 	<ul style="list-style-type: none"> Meira kynningarstarf og passa uppá praktísku hliðina
Jókst sala á þýðingarrétti?	<ul style="list-style-type: none"> Já, úr 25 titlum árið 1992 í 250 titla árið 2007 	<ul style="list-style-type: none"> Já, úr 6 titlum árið 1996 í 12 árið 2000 	<ul style="list-style-type: none"> Já, fjöldinn jókst
Kostnaður	<ul style="list-style-type: none"> Fjárhagsáætlunin var 2,2 milljónir evra 	<ul style="list-style-type: none"> Heildarkostnaður var 3 milljónir evra 	<ul style="list-style-type: none"> Engar upplýsingar
Hver borgaði? Fjölmiðlaathygli	<ul style="list-style-type: none"> Aðallega opinbert fé Jákvæð 	<ul style="list-style-type: none"> Aðallega opinbert fé Austurríki, Sviss, Frakkland og England 	<ul style="list-style-type: none"> Aðallega opinbert fé Aðallega frá löndum mið- og austur Evrópu Litáen og Ungverjalandi

Ungverjar sögðu að engin ein uppskrift væri til að ná góðum árangri en segja möguleika lítilla landa, eins og Íslands, liggja í því að vera með mátulega margar og vel undirbúnar bókakynningar og gott framboð af bókum. Þeir leggja til að í samvinnu við virt bókaforlög eins og þýska forlagið Suhrkamp eða svissneska forlagið Amman verði sett saman 10-15 bóka safn. Þar verði meðal annars klassísk verk, nýklassík, nútímahöfundar sem og safnrit ljóða, smásagna og ritgerða. Kannski væri hægt að fá þau erlendu forlög sem nú þegar eru með íslenska höfunda til að gefa út nýjar útgáfur. Í hverri bók þyrfti að prenta lógó heiðursgestsins. Umfjöllun í bókmenntatímaritinu „Die Hören“ myndi án efa auka hróður landsins. Að þeirra mati er nauðsynlegt að gera eina bók um sögu Íslands og/eða landafræði.

Bókaútgefendur og rithöfundar

Bókaútgefendur og rithöfundar eru allir sammála um að nauðsynlegt sé að nýta vel þá forgjöf sem Ísland hefur í Þýskalandi. Valgerður og Hólmiður benda á mikilvægi þess að allir viðburðir í kringum heiðursárið verði til að vekja eftirtekt. Þeir þurfa að vera einstakir og frumlegir:

Allir þeir tæknilegu erfiðleikar við það að koma brot úr jökli til Parísar og sú fjölmiðlaumfjöllun sem myndaðist í kringum það gerðu Ísland eftirminnilegt...
Þetta er svo sterkt konsept og einfalt að það virkar.

Sigurður segir að núna sé verið að gefa út þýsk-íslenska orðabók á vegum þýsks fyrirtækis og það væri gaman að sjá að hún væri í báðar áttir árið 2011, það er einnig íslensk-þýsk. Þýðing á Íslendingasögnum er á stefnuskránni og er það vel að mati Sigurðar en annars verður þetta bara spurning um að sýna hvað við getum:

Við þurfum líka að passa upp á að nota þetta sem glugga til að sýna að það sé ekkert í útgáfu sem við ráðum ekki við þótt við séum smá.

Sigurður segir mikilvægt að þeim peningum sem ráðstafað verði séu nýttir í eitthvað sem stendur lengi eins og til dæmis þýðingarvinnu og aðra útgáfuvinnu. Það sem fer í veisluhöld og kynningar þarf að gera á frumlegan hátt. Sinfóníuhljómsveitin er ekki rétta valið heldur „Mugison“ og/eða „Bubbi“ og eitthvað svoleiðis stuð.

Hallgrím dreymir um „professional“ umhverfi á Íslandi sem sér um kynningu á íslenskum bókmenntum. Hann leggur til að sett verði á stofn skrifstofa með fimm manns sem starfar allt árið við að kynna íslenskar bókmenntir og koma rithöfundum á framfæri. Jafnframt yrði hlutverk þessarar skrifstofu að mynda tengsl og tengslanet við kollega sína erlendis og þá fara hlutirnir að gerast. Hann segir að fókusinn sé að sjálfsgöðu á messuna sjálfa en um leið þarf að tryggja að það verði til þess að treysta eitthvað í sessi. „Jafnframt að sú kunnátta sem verði til við það ferli verði til langframa.“ Hallgrímur nefndi að verið væri að kvikmynda bókina hans „Rokland“. Hún verði vonandi tilbúin og vonandi gengur hún vel. Íslendingar eiga mjög efnilega tónlistarmenn. Hallgrímur segir mikilvægt að taka það með í reikninginn. Hann segir flesta þekkja Ísland í gegnum tónlistina. Kvikmyndirnar séu í öðru sæti og bókmenntirnar í þriðja. Hallgrímur telur betra að fara með 10 höfunda en 100 á messuna. Hann segir Þýskaland vera stórt land og heimurinn stór og tími fólks takmarkaður. Fólk hafi bara ekki tíma til að bæta við sig nöfnum. Glæpasögur njóta mikilla vinsælda í dag og gengur þeim höfundum betur en hinum. Hversu lengi þessi bylgja endist er ómögulegt að segja en kannski væri hægt að skipta bókunum í tvo flokka, „Ísland Krimi“ væri annað og „eitthvað“ hitt. Hallgrímur segir að þessir tveir flokkar séu eins og „olía og vatn“ þó hvort tveggja séu bækur. Glæpasögurnar séu meira iðnaður „ekki að ég líti niður á þær en ég lít meira upp til hins.“

Tafla 4: Samantekt á niðurstöðum bókaútfenda og rithöfunda

Spurningar	Valgerður og Hólmfríður	Sigurður Svavarsson	Pétur Már Ólafsson	Hallgrímur Helgason
Bókamessan	<ul style="list-style-type: none"> • Staður fyrir útgefendur og réttindafólk ekki höfunda 	<ul style="list-style-type: none"> • Markvissari kaupstefna en áður 	<ul style="list-style-type: none"> • Sannkölluð bókmennta-hátið 	<ul style="list-style-type: none"> • Fyrst og fremst kaupstefna
Hlutverk seljenda og kaupenda	<ul style="list-style-type: none"> • Byggja upp og efla traust 	<ul style="list-style-type: none"> • Rækta sambandið við erlenda útgefendur 	<ul style="list-style-type: none"> • Viðhalda persónulegum tengslum 	
Sala á bókamessunni	<ul style="list-style-type: none"> • Kjósa að selja ekki á messunni 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaupir gjarnan ef hann er „upprifinn“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekki algengt, selur stundum á undan 	
Mikilvægi undirbúnings og eftirfylgni	<ul style="list-style-type: none"> • Skiptir höfuðmáli 	<ul style="list-style-type: none"> • Undirbúningur mikilvægur 	<ul style="list-style-type: none"> • Selur stundum í undirbúningsferlinu 	
Samband Íslands og Þýskalands	<ul style="list-style-type: none"> • Gunnurinn góður en má ekki ofmeta 	<ul style="list-style-type: none"> • Jákvætt 	<ul style="list-style-type: none"> • Jákvætt 	<ul style="list-style-type: none"> • Forgjöf sem ber að nýta
Mikilvægi Þýskalandsmarkaðar	<ul style="list-style-type: none"> • Mikilvægasti markaðurinn og stökkpallur til annarra landa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mikilvægur en enski markaðurinn mikilvægari 	<ul style="list-style-type: none"> • Slagkrafturinn er þar, besta verðið 	<ul style="list-style-type: none"> • Selur flestar bækur þar
Upplestrar	<ul style="list-style-type: none"> • Vinsælt form og ódýrt 	<ul style="list-style-type: none"> • Hafði enga skoðun 	<ul style="list-style-type: none"> • Þjóðverjar fíla þetta fyrirkomulag 	<ul style="list-style-type: none"> • Frábær kynningarleið fyrir höfunda
Mikilvægi þýðandans	<ul style="list-style-type: none"> • Þarf að hlúa betur að þeim flótti 	<ul style="list-style-type: none"> • Hafði enga skoðun 	<ul style="list-style-type: none"> • Hafði enga skoðun 	<ul style="list-style-type: none"> • Góð samskipti höfundar og þýðanda lykilatriði
Aðrar atvinnugreinar	<ul style="list-style-type: none"> • Sjálfsagt að aðrir noti tækifærið og komi sér á framfæri 	<ul style="list-style-type: none"> • Bendir á ljósmyndun sem dæmi 	<ul style="list-style-type: none"> • Segir önnur lönd hafa lagt áherslu á það 	<ul style="list-style-type: none"> • Bendir á mikilvægi tónlistar og kvikmyndagerðar
Velgengni fyrri heiðursgesta	<ul style="list-style-type: none"> • Skipulag og staðseting viðburða skiptir miklu máli 	<ul style="list-style-type: none"> • Enginn tími til að sækja viðburði 	<ul style="list-style-type: none"> • „Þau klingja bjöllum“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Fá svo mikla athygli fjölmiðla

Pétur Már segir að Ísland hafi sterka stöðu og njóti velvildar og eigi að nýta sér það. Hann segir að venjulega sé hann ekki hrifinn af þjóðlegum viðburðum en það séu samt þeir sem virki best. Íslenskur matur með þorraísvafi myndi líka hjálpa og svo allskonar listviðburðir. „Nýta þarf þá sem starfa í Þýskalandi“. Þar sé fjöldi listamanna sem séu sæmilega þekktir í vissum borgum og um að gera að fá þá til samstarfs. „Hugsa nógu andskoti stórt og alltaf að segja að Ísland verði gestalandið 2011“.

UMRÆÐA

Meginmarkmið rannsóknar var að spyrja hvernig hægt er að kynna Ísland á erlendum vettvangi á heiðursárinu með áherslu á að auka sölu á þýðingarrétti höfunda í útlöndum. Á grundvelli þess, sem niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós er hægt að varpa fram nokkrum lykilhugtökum, en þau varpa ljósi á hvernig hægt er að ná árangri á heiðursárinu. Þessi lykilhugtök eru: undirbúningur, markmiðasetning, eftirfylgni, langtímasamband, ímynd, séreinkenni, áræðni og þor. Út frá skoðunum viðmælenda er hægt að álykta að þetta séu þeir þættir sem komi til með að skila Íslandi árangri.

Samhljómur var meðal allra viðmælenda um mikilvægi undirbúnings og eftirfylgni við heiðursárið. Var það jafnan nefnt sem mikilvægasti þátturinn. Bókaútgefendur og rithöfundar voru sammála um að Íslendingar hefðu mikla forgjöf í Þýskalandi sem bæri að nýta vel. Byggja yrði undirbúningsstarfið á þessum jákvæðu tengslum en varast að taka þau sem sjálfsagðan hlut.

Fræðileg umfjöllun um vörusýningar og niðurstöður rannsóknarinnar benda til að bein sala á bókamessunni sjálfri sé ekki algeng, og jafnvel ekki æskileg þar sem hún getur stundum komið í veg fyrir að langvarandi viðskiptasambönd myndist. Valgerður og Hólfríður kjósa að selja ekki á messunni. Þær kjósa að fara leið gagnkvæmra samskipta og selja á seinni stigum til að tryggja betri sölu og langvarandi viðskipti þar sem erlendi bókaútgefandinn tekur höfundinn að sér og byggir upp og þróar hjá sér. Gagnkvæm nálgun milli aðila á bókamessunni er lykilatriði, þar sem tungumálaörðugleikar geta verið til staðar og ólíkir menningarheimar mætast. Traust er grundvöllur langtímasamskipta og framtíðarviðskipta. Á bókamessunni ríkir sérstakt andrúmsloft þar sem áhersla er á að mynda persónulegt samband milli kaupanda og seljanda. Viðmælendur sögðu að mikið væri lagt í að hanna sölubása og þjálfar starfsfólk þannig að rétt andrúmsloft skapist með það að markmiði að mynda traust og efla persónulegt samband. Einnig kom fram að sú eftirfylgni sem á sér stað eftir bókamessuna skipti miklu máli í uppbyggingu viðskiptasambands, að það þurfi að rækta samband með hinum ýmsu leiðum og stöðugt að minna á sig.

HEIMILDIR

- Anderson, J. C., Hakansson, H. og Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58, 1-15.
- Brace, I. (2004). *Questionnaire Design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*. London: Kogan Page.
- Dekimpe, M. G., Francois, P., Gopalakrishna, S., Lilien, G.L. og Bulte, C. (1997). Generalizing about trade show effectiveness: A cross-national comparison. *Journal of Marketing*, 61, 55-64.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. og Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of*

Marketing, 51, 11-27.

- Forsætisráðuneytið. (2008). *Ímynd Íslands: Styrkur, staða og stefna*. Reykjavík: Höfundur
- Håkansson, H. og Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management, 22, 256-270.*
- Lee C. H. og Kim, S. Y. (2008). Differential effects of determinants on multi-dimensions of trade show performance: By three stages of pre-show, at-show, and post-show activities. *Industrial Marketing Management, 37, 1-13.*
- Pitta, D. A., Weisgal, M. og Lynagh, P. (2006). Integrating exhibit marketing into integrated marketing communications. *Journal of Consumer Marketing, 23, 156-166.*
- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students* (3. útgáfa). Essex: Prentice Hall.
- Siskind, B. (2005). *Powerful exhibit marketing: The complete guide to successful trade shows, conferences and consumer shows*. Mississauga: John Wiley & Sons Canada Ltd.
- Stevens, R. (2005). *Trade show and event marketing: Plan, promote and profit*. Toronto: Thomson/South-Western.
- Tanner, J. f. (2002). Leveling the playing field: factors influencing trade show success for small companies. *Industrial Marketing Management, 31, 229-239.*
- Turnbull, P., Ford, D. og Cunningham, M. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing, 11, 44-62.*

UNDERSTANDING THE SOURCES OF INNOVATION STRATEGIES IN NEW TECHNOLOGY-BASED FIRMS

Rögvaldur Sæmundsson, Reykjavik University, School of Business
Marina Candi, Reykjavik University, School of Business

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the sources of innovation strategies in new technology-based firms. Based on hierarchical regression analysis of survey data collected in a set of new technology-based firms, hypotheses about how environmental conditions and resource endowments are related with innovation strategies are tested. Specifically, relationships with explorative or exploitative innovation strategies, respectively, are examined. The research provides a connection between previous research investigating the relationship between the composition of founding teams and performance and research that investigates the relationship between innovation and change on one hand, and performance on the other.

INTRODUCTION

The degree of change, or innovativeness, required for obtaining or defending a competitive advantage in an industry, and thereby superior economic performance, is a common topic within strategy research. Over time, firms build core competencies, which they use to refine their products, services and operations (Prahalad and Hamel 1990), but if these core competencies are not to turn into core rigidities (Leonard-Barton 1992) when faced with environmental change, firms need to develop dynamic capabilities, i.e. the ability to renew their core competencies (Teece, Pisano and Shuen 1997). This means that successful firms need to be ambidextrous in the sense that they need to have the resources and capabilities to pursue both evolutionary and revolutionary innovation and change (Tushman and O'Reilly 1996).

New technology-based firms (NTBFs) base their existence and success on technological innovation (Bollinger, Hope and Utterback 1983). The degree of newness of a firm's original innovation has been found to constrain growth (Saemundsson and Lindholm Dahlstrand 2005) as well as minimal or excessive changes in its markets and technologies (Meyer and Roberts 1986; Roberts and Meyer 1991). Andries and Debackere (2007) also found adaptations in NTBFs' business models to be beneficial to performance only in less mature, high-velocity industries. Therefore, finding a balance between degree of innovation and change is very important for superior performance and growth of NTBFs.

However, balancing degree of innovation and change in NTBFs can be difficult. NTBFs tend to be resource constrained (Garnsey 1995; Murray and Lott 1995) which means they are unlikely to be able to afford to develop and maintain the capabilities required to be ambidextrous in terms of innovation

strategy. Instead, they are likely to emphasize either incremental or radical changes to existing products, services or operations, while not being able to do both in equal capacities. Despite this characteristic of NTBFs, little is known about what influences NTBFs to select one innovation strategy over the other. The purpose of this research is to investigate the sources of innovation strategies in NTBFs. The results will contribute to an understanding of how NTBFs can obtain the balance between continuity and change necessary to stay on the road to superior performance and success.

THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESES

Innovation strategy determines how and to what degree a firm uses innovation to achieve competitive advantage. In this paper the concern is about the degree to which innovation strategy is explorative or exploitative (March 1991), respectively. An exploratory innovation strategy emphasizes new possibilities and experimentation. An exploitative innovation strategy emphasizes the refinement of old certainties. Returns from explorations are less certain and more remote in time, but also potentially greater, compared to returns from exploitation. Both are needed, but they compete for scarce resources.

Innovation strategy can be viewed as part of firms' competitive strategy. Activities are the basic units of competitive advantage and choosing activities and how to perform them to deliver a unique mix of value is the essence of competitive strategy (Porter 1996). The selection of an explorative or exploitative innovation strategy will influence innovation activities and the value they generate.

There are two distinct perspectives within the strategy literature with regard to the sources of competitive advantage. These perspectives can be labeled as the positioning perspective (Porter 1980, 1985) and the resource-based perspective (Wernerfelt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993), respectively.

According to the positioning perspective, competitive advantage is based on the underlying structure of the industry where firms compete. The primary goal of competitive strategy is to “*find a position in the industry where the company can best defend itself against these competitive forces or can influence them in its favor*” (Porter 1980, p. 4). Therefore, the sources of competitive strategy are rooted in the forces of competition within an industry, assuming that managers are able to identify, and willing to secure, a favorable position with regard to these forces. Over time this will lead to relative homogeneity in competitive patterns within industries where less successful firms imitate the strategies of the more successful ones (Demsetz 1973). In line with this reasoning we hypothesize that environmental dynamism influences the innovative strategy of NTBFs as follows:

Hypothesis 1: NTBFs operating in a more dynamic environment are likely to favor a more explorative innovation strategy than NTBFs operating in a less dynamic environment.

According to the resource-based perspective on strategy, competitive advantage is based on the characteristics of the resources that are controlled by firms, including the knowledge and beliefs of management (Wernerfelt 1984; Barney 1991). These resources determine the competencies and capabilities of the firm and provide a stable sense of direction in a changing world (Grant 1991). Thus, the set of resources controlled by the firm is the main source of competitive strategy.

The primary resources available to a new venture are its founding team. The technical expertise of founders determines the types of business opportunities available to the new venture (Oakey and Cooper 1991) and defines the capability of the venture to mobilize more resources, as well as the ability to use these resources to generate revenues (Garnsey 1998). Founders also play by far the most important role in the formation of organizational culture in new firms (Schein 2004). The organizational culture consists of shared values, or assumptions, about the venture “*itself, its environment, and how to do things to survive and grow*” (Schein 2004, p. 226). These shared values, which reflect beliefs about the elements of competitive strategy needed for survival and growth, are dependent on the prior knowledge and experience of the founders.

The technical background of NTBFs’ founders and the high proportion of science and engineering-educated employees are likely to lead to a unique set of shared values (Roberts 1991; Slatter 1992). In many respects these values are shaped by professional norms infused through the educational system. These norms emphasize technical problem-solving.

Roberts (1991) found a relationship between founder teams and performance in NTBFs. He argued that increased diversity of teams, especially the combination of technical people and business people, can be a way to balance the tendency of technology-orientation with a necessary market-orientation. Through increased market-orientation firms are increasingly concerned with meeting customer needs and increasing market scope through refinement of the firms’ technologies.

Thus, the implications of diversity of founding teams are twofold. First, lack of diversity in terms of technical background or business background is likely to constrain innovation strategy. Second, more diversity is likely to increase adaptability to the external environment. In line with this reasoning we hypothesize the following:

Hypothesis 2: The diversity of the founding team is likely to influence the balance of innovation strategies in NTBFs.

Hypothesis 2a: The higher the percentage of founders (less diversity) with university degrees in technology fields the more likely NTBFs are to favor a more explorative innovation strategy.

Hypothesis 2b: The higher the percentage of founders (less diversity) with university degrees in business the more likely NTBFs are to favor a more exploitative innovation strategy.

Hypothesis 2c: NTBFs with a lower percentage of founders (more diversity) with university degrees in technology fields are likely to favor a more explorative innovation strategy when operating in a more dynamic environment and a less explorative innovation strategy when operating in a less dynamic environment.

Hypothesis 2d: NTBFs with a lower percentage of founders (more diversity) with university degrees in business are likely to favor a more explorative innovation strategy when operating in a more dynamic environment and less explorative innovation strategy when operating in a less dynamic environment.

RESEARCH METHODOLOGY

A survey of NTBFs in Iceland was conducted in early 2006. The population of NTBFs was determined through a five step procedure using data from public records. The population included all NTBFs established since the year 2000, both manufacturing and service firms, registered in sectors that could be expected to be technology-based. Firms with less than 3 employees were omitted, unless such firms were 2 years of age or younger. Based on the criteria used, 132 firms were identified for potential inclusion in the data set. When contacted, 22 of the firms had gone out of business, were older than their registration indicated or were not actually technology-based despite being registered in technology sectors and thus did not fit the criteria for technology-based firms. Of the remaining 110 firms, 103 agreed to participate (94%).

The survey was administered in face-to-face interviews with the firms' CEOs following pre-testing. The duration of each interview was approximately one hour and covered founding, development of new offerings and performance as well as several other topics.

Respondents were asked to indicate their innovation strategy on a scale from 1 to 7, ranging from purely exploitative ("emphasis is solely on improving existing products or services") to purely explorative ("emphasis is solely on developing new products or services").

Respondents were asked to provide information about founders' university education. The proportion of founders having technology-based university degrees was used as a variable representing founder technology education. Degrees in natural sciences, engineering (including computer science) and medicine were counted as technology-based university degrees. The proportion of founders having business-based university degrees was used as a variable representing founder business education. Degrees in business and economics, including degrees such as an MBA were counted as university degrees in business.

Environmental dynamism was measured using a formative index constructed from three items in the questionnaire. First, respondents were asked about the degree to which changes in marketing approach had been made in the previous year to stay competitive. Possible answers ranged on a 6-point scale from "no changes" to "very large changes". Second, respondents were asked about the proportion of the firms' products and services which had become obsolete in the previous year. Possible answers ranged on a 6-point scale from "none" to "a very high proportion". Third, respondents were asked about to the degree of change in the technology or methods on which their firms' offerings are based. Possible answers ranged from "no changes" to "very large changes".

To test the hypothesized interactions, interacting variables were generated by multiplying the environmental dynamism variable with the variables for founder technology education and founder business education, respectively.

The source of a firm's motivation for innovation is likely to influence innovation strategy, the more motivated a firm is by outside influences, such as customers, the more likely it is to favor an exploitative strategy, and so a control variable measuring the source of this motivation was included. Respondents were asked whether the drive for innovation came from within the firm or from outside the firm. Five possible answers were offered, ranging from "much more from inside the firm" to "much more from outside the firm" with a middle option of "about the same".

Since firm size can be used as an indicator of the amount of activity supported by the business, it is reasonable to assume that firm size will be related with the amount of explorative innovation that the business can support. Therefore firm size was included as a control variable. Expenditures for research and development can also be expected to be related with explorative innovation and respondents were asked what proportion of turnover their firms spent on research and development. Finally, firms intending to grow are more likely than firms less focused on growth to be engaged in exploitative innovation and, therefore, managers' expressed emphasis on firm growth was included as a control variable.

RESULTS

Of the 103 firms included in this study, 36 reported that they favored an explorative innovation strategy, 48 reported that they favored an exploitative innovation strategy, and 19 reported that they favored both. To test the hypotheses hierarchical regression analysis was performed using innovation strategy as the dependent variable. First, the regression model was tested without interacting variables, and then each of the interacting variables was included in turn. The results of the analysis are shown in Table 1. NTBFs with missing data were omitted from the regression analysis resulting in N=97.

Table 1: Results of regression analysis for innovation strategy ranging from exploitative (low values) to explorative (high values).

Hypotheses	H1, H2a, H2b		H2c		H2d	
Resource base						
founder technology education	0.149	**	0.345	**	0.149	**
founder business education	-0.192	*	-0.194	*	-0.232	
Environment						
environmental dynamism	0.361	**	0.667	**	0.345	*
Control variables						
motivation for R&D from outside the firm	-0.278	***	-0.294	***	-0.276	***
proportion of turnover spent on R&D	0.290	***	0.317	***	0.287	***
firm size	0.223		0.220		0.219	
firm growth intentions	-0.204	**	-0.202	**	-0.205	**
Interactions						
environmental dynamism X founder tech.ed.			-0.679	**		
environmental dynamism X founder bus.ed.					0.154	
Model metrics						
Model significance (F)	5.79	***	5.53	***	5.02	***
Proportion of variance explained (R ²)	31%		33%		31%	
* p < .10; ** p < .05; *** p < .01						

Table 1 shows that founder technology education (hypothesis 2a) and environmental dynamism (hypothesis 1) have significant positive relationships with explorative innovation while founder business education (hypothesis 2b) has a significant negative relationship with explorative innovation, and therefore, a significant positive relationship with exploitative innovation. All control variables, except firm size, were found to be significantly related with innovation strategy in the directions expected.

The interaction between environmental dynamism and founder technology education (hypothesis 2c) was significant and the interaction is shown in Figure 1. As shown in Figure 1 NTBFs with a high proportion of founders with university degrees in technology fields, and thereby less diversity in the founder team, are likely to favor an explorative innovation strategy regardless of the dynamism of their environment. Conversely, NTBFs with a low proportion of founders with university degrees in technology fields, and hence more likely to have a diverse founder team, are likely to base their tendency towards exploitative versus explorative strategies on the dynamism of their environment.

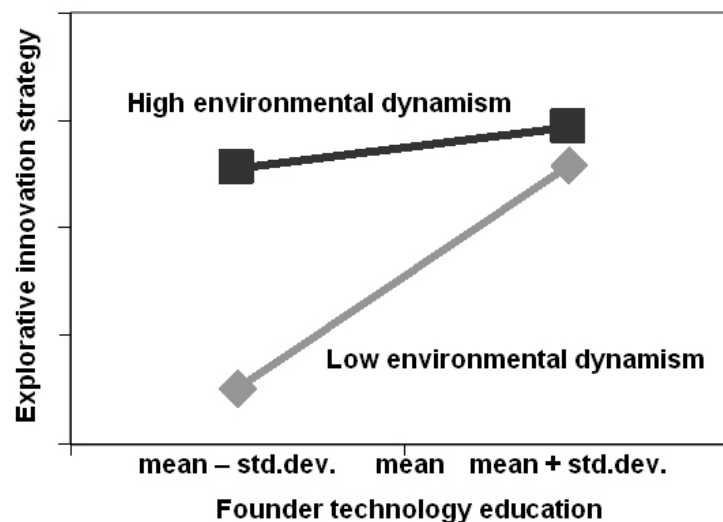


Figure 1: Interaction diagram showing the interaction between environmental dynamism and founder technology education.

The interaction between environmental dynamism and founder business education (hypothesis 2d) was not significant.

CONCLUSIONS

The purpose of this research was to investigate what factors are likely to influence NTBFs' innovation strategy. Two major sources of innovation strategy were hypothesized. In the first place, the characteristics of the environment, i.e. its dynamism, and in the second place, the resources-base of the firm, which is mainly confined to the resources encompassed in the founding team.

There are two main findings from this research. First, it confirms earlier suggestions by Roberts (1991) about the opposite influences of technical-orientation and market/business-orientation, respectively, on

innovation strategy in NTBFs. Second, it showed that less diversity characterized by a high concentration of technical background of founders is related with an overemphasis on exploration, while a high concentration of business backgrounds of founders is related with an overemphasis on exploitation. More diversity in terms of technology backgrounds versus non-technology backgrounds of founders is likely to lead to more flexibility in terms of the ability to adapt to the external environment. Surprisingly, diversity in terms of business versus non-business backgrounds of founders had no effect on adaptation to the external environment.

These results provide a connection between previous research investigating the relationship between the composition of founding teams and performance and research that investigates the relationship between innovation and change on one hand, and performance on the other. These results also suggest important practitioner implications pointing to the advantages of a diverse founding team to foster adaptability.

Opportunities for further research include the use of more direct measures of diversity, including employee turnover, as well as longitudinal investigations of exploration and exploitation in NTBFs to better understand the relationship between innovation strategies and knowledge development in these firms.

REFERENCES

- Andries, P., & Debackere, K. (2007). Adaptation and Performance in New Businesses: Understanding the Moderating Effects of Independence and Industry. *Small Business Economics*, 29, 81-99.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bollinger, L., Hope, K., & Utterback, J. M. (1983). A review of literature and hypotheses on new technology-based firms. *Research Policy*, 12, 1-14.
- Demsetz, H. (1973). Industry structure, market rivalry and public policy. *Journal of Law and Economics*, 16(1), 1-9.
- Garnsey, E. (1995). High Technology Renewal and the UK Investment Problem. *Journal of General Management*, 20(4), 1-22.
- Garnsey, E. (1998). A Theory of the Early Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 13(3), 523-556.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Meyer, M. H., & Roberts, E. B. (1986). New product strategy in small technology-based firms: A pilot study. *Management Science*, 32(7).

- Murray, G. C., & Lott, J. (1995). Have UK venture capitalists a bias against investment in new technology-based firms? *Research Policy*, 24, 283-299.
- Oakey, R. P., & Cooper, S. Y. (1991). The relationship between product technology and innovation performance in high technology small firms. *Technovation*, 11(2), 79-92.
- Peteraf, M. A. (1997/1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. In N. J. Foss (Ed.), *Resources, Firms and Strategies. A Reader in Resource-Based Perspective* (pp. 187-203). Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*(May-June), 79-91.
- Roberts, E. B. (1991). *Entrepreneurs in High Technology. Lessons from MIT and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- Roberts, E. B., & Meyer, M. H. (1991). Product Strategy and Corporate Success. *IEEE Engineering Management Review*, 19(1), 4-18.
- Saemundsson, R. J., & Lindholm Dahlstrand, A. (2005). How Business Opportunities Constrain Young Technology-Based Firms From Growing Into Medium-Sized. *Small Business Economics*, 24(2), 113-129.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Slatter, S. (1992). *Gambling on Growth. How to Manage the Small High-Tech Firm*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. I. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8.

INNIHALD OG LÝSING Á ATVINNUSTEFNU

Snjólfur Ólafsson, prófessor, Háskóli Íslands
Ingólfur Jökull Róbertsson, meistaranemi, Háskóli Íslands

SAMANTEKT

Greinin fjallar um atvinnustefnu fyrir Ísland árið 2009. Í henni er glímt við tvær rannsóknarspurningar:

Hvernig er hentugt að greina og lýsa atvinnustefnu?

Hver er atvinnustefna stjórnmalaflokkanna?

Lýsing á stefnu getur verið margvísleg. Texti frá stjórnmalaflokkum er t.d. gjarnan mjög óljós og má túlka á marga vegu. Í þessari grein er horft á stefnu með gleraugum viðskiptafræða en ekki stjórnmalá. Við greiningu á stefnunni og lýsingu á henni er beitt nálgun sem byggir á hugmyndum (aðferðum, verkfærum) úr stefnumiðuðu árangursmati og fleiri fræðikenningum.

Fyrst eru dregin fram sjö malaflokkar atvinnustefnu, en þeir eru sjávarútvegur, orkufrekur iðnaður og stóriðja, náttúruauðlindir, ferðaþjónusta, nýsköpun og menntun, Ísland og umheimurinn og almenn atriði. Síðan eru dregin fram helstu markmið atvinnustefnu, bæði þau sem almenn samstaða er um og þau sem eru umdeild. Einnig eru dregin fram verkefni og ákvarðanir sem geta átt heima í atvinnustefnu fyrir Ísland á árinu 2009. Sínd eru tvö ólík stefnukort, en það er verkfæri til að sýna stefnu á myndrænan hátt og með þeim er hægt að sýna orsakatengsl.

Til að svara seinni spurningunni var gerð tilraun til að greina meginatriði í atvinnustefnu þeirra fjögurra stjórnmalaflokka sem áttu menn á Alþingi fyrir og eftir kosningarnar 25. apríl 2009. Upplýsingar á vefsíðu flokkanna og fleiri gögn voru skoðuð og rætt við fulltrúa flokkanna. Þau atriði sem almenn samstaða er um eru dregin fram sem og atriði sem flokkana greinir á um.

INNGANGUR

Orðið *atvinnustefna* (industrial policy) hefur nokkuð skýra merkingu enda þótt engin almennt viðurkennd eða nákvæm skilgreining liggi fyrir. Segja má að atvinnustefna eða *stefna í atvinnumálum* sé stefna ríkisstjórnar varðandi mikilvæga þætti sem varða atvinnurekstur í landinu og getur það verið stefna í ákveðnum atvinnugreinum sem og almenn stefna um atriði sem varða alla atvinnustarfsemi. Fleiri en ríkisstjórnir geta haft atvinnustefnu, t.d. fylki í Sviss eða sambönd ríkja svo sem Evrópusambandið. Stjórnmalaflokkar og samtök geta líka haft atvinnustefnu, en segja má að það sé stefna sem þeir vildu að ríkisstjórnin hefði.

Í greininni er glímt við þessar rannsóknarspurningar:

Hvernig er hentugt að greina og lýsa atvinnustefnu?

Hver er atvinnustefna stjórnmalaflokkanna?

Í gegnum tíðina hefur innihald atvinnustefna þróast á ýmsa vegu á Íslandi og í öðrum löndum. Sem dæmi má nefna stefnu varðandi millilandaviðskipti, nýsköpun og umfang hins opinbera, en einkavæðing er liður í hinu síðastnefnda. Við fjöllum ekki um þróun atvinnustefnu í þessari grein en vísa má á doktorsritgerð Gunnars Ágústssonar (1989) sem fjallaði um atvinnustefnu á Íslandi frá 1944 til 1974 og á Gunnar Helgi Kristinsson o.fl. (1992) þar sem farið er yfir sögu atvinnustefnu frá árunum 1959 til 1991 og samband atvinnustefnu og stjórnvalda skoðað. Stjórnvöld hafa stundum staðið fyrir mótun atvinnustefnu, sjá t.d. ritið *Mótun atvinnustefnu* (Umhverfissráðuneytið, 1990), en oft hefur fókusinn verið nokkuð þröngur, t.d. á byggðastefnu. Við fjöllum ekki heldur um atvinnustefnu í öðrum löndum í þessari grein, en annar höfundurinn vinnur að meistaraaritgerð um atvinnustefnu þar sem komið er inn á þessi atriði.

Við drögum í greininni fram stefnu þeirra fjögurra stjórnmalaflokka sem áttu þingmenn fyrir og eftir kosningarnar 25. apríl 2009. Greinin miðast við upplýsingar sem komu fram fyrir kosningarnar. Óhætt er að fullyrða að stefna flokkanna sé að mörgu leyti óskýr og lítt útfærð þannig að túlka má hana á marga vegu. Í rannsókn okkar byggjum við einkum á ýmsu efni frá flokkunum, m.a. því sem finna má á vefsíðum þeirra, sem og viðtölum við nokkra fulltrúa flokkanna.

Við greiningu og lýsingu á atvinnustefnu beitum við verkfærum og aðferðum sem hafa verið þróaðar í sambandi við mótun, lýsingu og framkvæmd stefnu fyrirtækja og stofnana. Mest er byggt á aðferðum sem kynntar eru í bókunum *Rational analysis for a problematic world* sem Rosenhead (1989) ritstýrði og *The Strategy-Focused Organization* eftir Kaplan og Norton (2000). Segja má að kjarninn í þessari nálgun felist í fjórum atriðum:

- Við skilgreinum *málaflokka*.
- Við drögum fram *markmið* sem geta verið almenn eða sértæk, skýr eða óljós, yfirmarkmið eða undirmarkmið.
- Við drögum fram *verkefni* og *ákvarðanir*. Verkefnin geta verið lítil sem stór og ákvarðarnir af ýmsum toga. Venjulega ægir markmiðum, verkefni, ákvörðunum og ýmsu öðru saman í lýsingu á stefnu.
- Við sýnum hvernig nota má stefnukort til að lýsa stefnu með tveimur dæmum. Stefnukortin í greininni eru ólík að ýmsu leyti, sérstaklega því að aðeins á seinna stefnukortinu eru orsakasambengi sýnd með örvum.

Í næsta kafla greinum við innihald atvinnustefnu með því að draga fram helstu málaflokka, markmið, verkefni og ákvarðanir. Því næst setjum við fram mynd af þeim meginatriðum atvinnustefnu sem ætla má að um sé breið samstaða á Íslandi. Að því loknu er atvinnustefnu flokkanna fjögurra lýst og að lokum er umræða.

INNIHALD ATVINNUSTEFNU

Hér eru dregin fram atriði í atvinnustefnu fyrir Ísland sem komu skýrt fram hjá stjórn málaflokkunum fyrir kosningarnar í apríl 2009. Fyrst skilgreinum við málaflokka. Síðan skoðum við um hvað helstu markmið snúast. Loks ræðum við um verkefni og ákvarðanir.

Málaflokkar í atvinnustefnu

Fæstir málaflokkar eru skýrt afmarkaðir og sumir betur skilgreindir en aðrir. Oftast má greina málaflokk í nokkra undirmálflokka. Hér eru skilgreindir nokkrir málaflokkar sem settir eru fram sem helstu málaflokkar atvinnustefnu fyrir Ísland, sjá töflu 1. Einnig eru dregnir fram undirflokkar og umdeild atriði sem geta tilheyrt tveimur eða fleiri málaflokkum.

Tafla 1: Helstu málaflokkar atvinnustefnu fyrir Ísland árið 2009

Málaflokkur	Athugasemdir	Undirflokkar	Umdeild atriði
Sjávarútvegur	Enda þótt dregið hafi úr mikilvægi sjávarútvegs leikur hann enn mikilvægt hlutverk.	Fiskveiðistjórnun. Hvalveiðar.	Á að breyta fiskveiðistjórnun og þá hvernig? Á að veiða hvali?
Orkufrekur iðnaður og stóriðja	Það er erfitt að afmarka þennan málaflokk, m.a. af því að stóriðja er ekki vel skilgreint hugtak.	Vatnsorka og jarðvarmi. Umhverfissjónarmið.	Hvað á að virkja mikið og hvernig á að nýta orkuna? Á að semja við erlend fyrirtæki um sérkjör?
Náttúrauðlindir	Þessi málaflokkur er mjög greinilegur í stefnu stjórn málaflokkanna og umdeildur.	Auðlindir hafsins. Vatnsorka og jarðvarmi. Umhverfissjónarmið. Eignaréttur.	Hvað á að virkja mikið og hvernig á að nýta orkuna? Á að veiða hvali? Hvernig á að hafa eignaraðild á náttúrauðlindum? Þarf að breyta stjórnarskránni?
Ferðaþjónusta	Ferðaþjónusta er oft nefnd en stefna varðandi hana er óljós.		
Nýsköpun og menntun	Margir leggja áherslu á sjálfbæra nýsköpun.	Rannsóknir og menntun. Skattamál og aðkoma ríkisins.	
Ísland og umheimurinn	Sem stendur er þetta stórmál.	Evrópusambandið. Gjaldmiðill. Erlendar fjárfestingar.	Á að sækja um aðild að Evrópusambandinu?
Almenn atriði		Starfsumhverfi fyrirtækja. Umfang ríkisrekstrar.	Hve mikil afskipti á ríkið að hafa af starfsemi fyrirtækja? Hvað á umfang ríkisrekstrar að vera mikið?

Markmið atvinnustefnu

Markmið atvinnustefnu má flokka og greina á ýmsa vegu, m.a. í langtímamarkmið og skammtíma markmið. Hér eru þau flokkuð í markmið sem almenn samstaða er um og umdeild markmið. Á mynd 1 í næsta kafla eru markmið flokkuð á annan hátt og verkefni tengd þar inn.

Helstu markmið sem flestir eru sammála um:

- Rekstrarumhverfi fyrirtækja sé gott og stöðugt (m.a. stöðugleiki í efnahagslífi).
- Að tekið sé mið af sjálfbærni og sátt við umhverfið.
- Að vextir lækki mikið og hratt. (Þetta er tímabundið markmið.)
- Að bankakerfið geti veitt eðlilega bankaþjónustu. (Þetta er tímabundið áhersluatriði.)
- Að störfum fjölgi mikið og atvinnuleysi minnki hratt og mikið.
- Að ferðamönnum fjölgi, sérstaklega á öðrum tímum en aðalferðamannatímanum.
- Kraftmikil nýsköpun og mörg ný sprotafyrirtæki.
- Miklar rannsóknir og góð menntun.

Helstu markmið sem eru umdeild:

- Að breyta kvótakerfinu í sjávarútvegi.
- Að halda áfram að virkja og fjölga störfum í „stóriðju“.
- Að nýta hvalastofninn á sjálfbæran hátt.
- Að tekjuhá fyrirtæki og einstaklingar sem sýna mikinn hagnað greiði hærri skatta.
- Að störfum á landsbyggðinni fjölgi.
- Að hafa öflugan landbúnað á Íslandi.
- Að Ísland verði aðili að Evrópusambandinu.

Verkefni og ákvarðanir

Hér verða tilgreind ýmis verkefni og ákvarðanir sem virðast vera mikilvæg í stefnu sumra stjórnmalaflokka og þau greind eftir málaflokkum. Sum þessara verkefna og ákvarðana eru sýnd ásamt markmiðum á mynd 1 í næsta kafla.

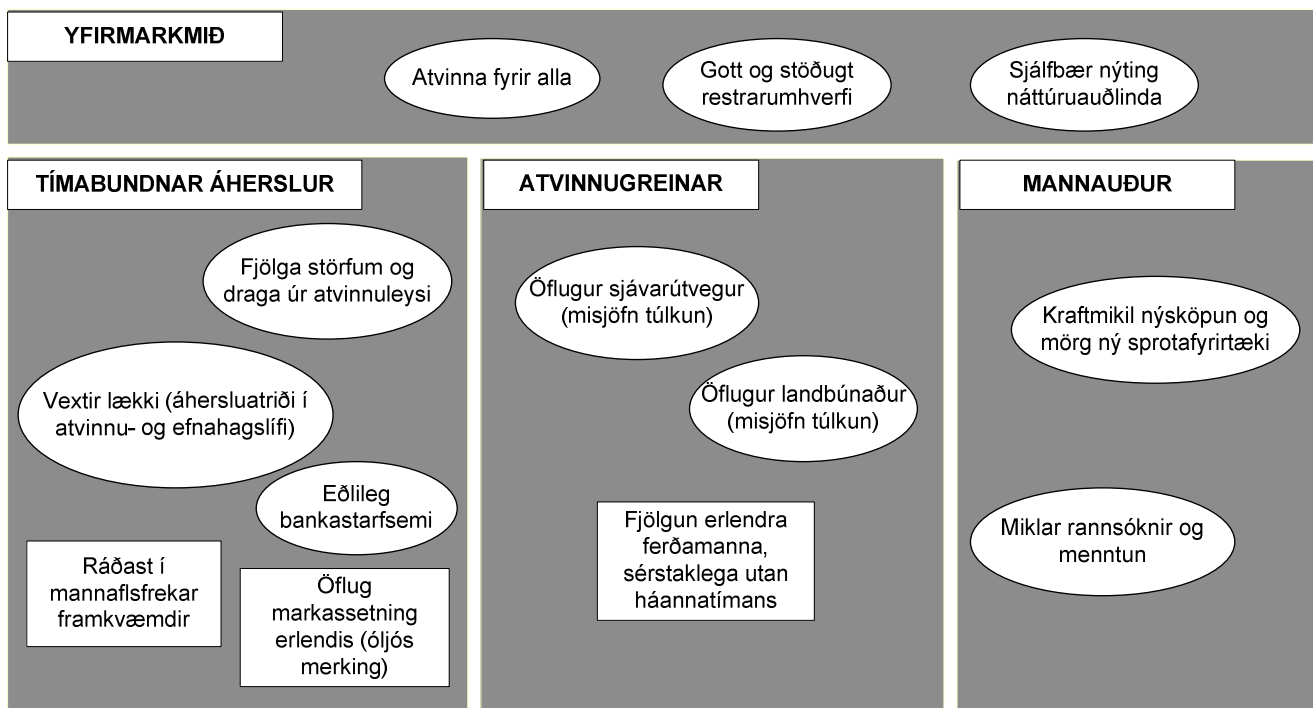
Tafla 2: Verkefni og ákvarðanir sem tengjast helstu málaflokkunum.

Málaflokkur	Verkefni	Ákvarðanir
Sjávarútvegur	Breyta kvótakerfinu.	Ákvarðanir um hvalveiðar.
Náttúrauðlindir	Breyta stjórnarskránni.	Ákvarðanir um álversframkvæmdir.
Nýsköpun og menntun	Semja ný lög og setja reglugerðir um skattaumhverfi nýsköpunar.	
Ísland og umheimurinn	Sækja um aðild að ESB.	Ákvarðanir varðandi umsókn um aðild að ESB.
Almenn atriði	Endurreisa bankakerfið.	

MEGINATRIÐI ATVINNUSTEFNU SEM SAMSTAÐA ER UM

Á mynd 1 er lýst með nokkurs konar stefnukorti meginatriðum atvinnustefnu sem ætla má að flestir stjórnámálameð og aðrir geti tekið undir að mestu leyti. Val á atriðum byggir mest á upplýsingum frá stjórnámálaflokkunum fjórum og viðtölum en flokkun og framsetning er á ábyrgð höfundu.

Hér eru markmið sett fram inn í sporöskjur en kassarnir innihalda aðgerðir. Efst eru það sem við köllum *yfirmarkmið*, en þau eru langtíamarkmið. Þessi markmið eru frekar almennt orðuð. Þessi atriði hafa ekki verið mikið í umræðunni undanfarna mánuði og eru tvær meginástæður fyrir því. Annars vegar vegna þess að mikil áhersla hefur verið á skammtímasjónarmið (hvað á ríkisstjórnin að gera strax til að koma hreyfingu á hjól atvinnulífsins). Hins vegar hefur umræða um gjaldmiðil og Evrópusambandið vegið mjög þungt varðandi langtímasjónarmið, en um þessi atriði eru mjög skiptar skoðanir og harkalegar deilur.



Mynd 1: Atriði atvinnustefnu sem breið samstaða er um.

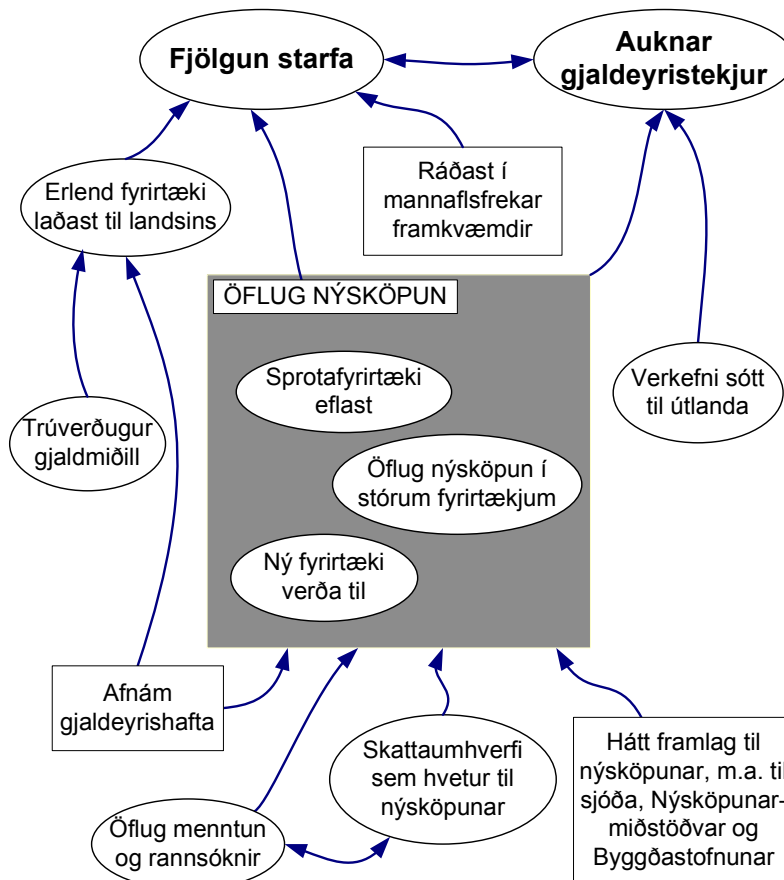
Í flokknum *Tímabundnar áherslur* eru skilgreind þrjú markmið og tvö verkefni. Það markmið sem er hvað mest áberandi í umræðunni og mun væntanlega verða það á næstu misserum er að *fjölga störfum og draga úr atvinnuleysi* og það eru allir flokkarnir sammála um. *Að lækka vexti* er einnig áhersluatriði allra flokkanna sem og að koma í gang eðlilegri bankastarfsemi með almenn gjaldeyrisviðskipti. Í raun mætti líta á *Eðlileg bankastarfsemi* sem verkefni frekar en markmið og er það ágætt dæmi um álitamál hvernig best sé að lýsa stefnu. Til álita hefði komið að setja hér markmið um auknar gjaldeyristekjur, því enda þótt lítið sé minnst á það í texta frá flokkunum er ljóst að þeir leggja áherslu á þetta atriði.

Markmið um einstakar *atvinnugreinar* geta verið liður í atvinnustefnu og þrjár atvinnugreinar eru langskýrastar í sameiginlegri atvinnustefnu, nefnilega *sjávarútvegur*, *landbúnaður* og *ferðaþjónusta*. Allir

flokkarnir vilja stuðla að því að sjávarútvegur og landbúnaður verði öflugar atvinnugreinar og telja að stjórnvöld eigi að gera ýmislegt til að stuðla að því, t.d. að styðja rannsóknir tengdar þessum atvinnuvegum. Það eru reyndar skiptar skoðanir á ýmsu, sérstaklega atriðum sem tengjast sjávarútvegi. Varðandi ferðapjónustu þá er ljóst að almennt er talið að það séu mörg tækifæri í að skapa störf og fá gjaldeyristekjur með því að erlendum ferðamönnum fjölgi, en höfundum greinarinnar finnst mjög óljóst hvað flokkarnir vilji að ríkisstjórnin (eða hið opinbera) geri í málinu. Það er t.d. talað um öfluga markaðssetningu erlendis en hvort í því felist að verja eigi háum upphæðum af skattfé til þess er óljóst.

Seinasti flokkurinn er kallaður *mannauður*. Allir flokkarnir leggja mikla áherslu á að stutt verði við bakið á nýsköpunar- og sprotafyrirtækjum. Þó allir flokkarnir leggi áherslu á þetta atriði þá kemur í flestum tilfellum ekki skýrt fram nákvæm útlitun á því hvernig ætlunin er að ná þessu markmiði. Tengt þessu er markmið um að leggja mikla áherslu á rannsóknir og menntun.

Stefnukortið á mynd 1 er óvenjulegt að því leyti að á því eru ekki sýnd orsakatengsl með örvum, en ástæðan fyrir því er að sú stefna sem samstaða er um er hvorki mikið útfærð eða innihaldsrík. Ef vilji er til að móta innihaldsríka, útfærða og skýra stefnu og sýna hana með stefnukorti þá er eðlilegt að nota örvur. Mynd 2 sýnir hvernig slíkt stefnukort gæti litið út, en athugið að stefnukortið nær aðeins yfir hluta af því sem gæti verið heildstæð og útfærð atvinnustefna. Ör merkir einfaldlega „stuðlar að“. Annað stefnukort í þessum dúr má finna í greininni *Tillaga um sjávarútvegsstefnu* eftir Snjólf Ólafsson (1992).



Mynd 2: Hluti atvinnustefnu þar sem orsakatengsl eru sýnd með örvum. Markmið eru í sporöskjum en í kössum eru verkefni eða ákvarðanir.

STEFNA STJÓRN MÁLAFLOKKANNA

Í þessum kafla er fjallað um atvinnustefnu fjögurra flokka, Framsóknarflokksins, Samfylkingarinnar, Sjálfstæðisflokksins og Vinstri grænna (Vinstrihreyfingin grænt framboð), en þetta eru þeir flokkar sem áttu menn á Alþingi fyrir kosningarnar 25. apríl 2009 og að þeim loknum.

Hér að framan voru dregin fram þau atriði atvinnustefnu sem breið samstaða er um. Í þessum kafla eru þau atriði lítið sem ekkert til umfjöllunar, helst ef ástæða þykir til að draga fram sérstök áhersluatriði eða útfærsluatriði. Við drögum fyrst fram fjóra þætti atvinnustefnu sem hart er tekist á um. Síðan fjöllum við um hvern flokk fyrir sig.

Helstu deiluefni

Hér er fjallað um atriði sem eru umdeild og mikilvæg. Áhersla er lögð á að draga fram sérstöðu stjórnmalaflokka en einnig önnur atriði. Atriðin eru sett fram í formi spurninga.

1. Eiga Íslendingar að sækja um aðild að Evrópusambandinu? Fyrst skal tekið fram að allir eru sammála um að þjóðin eigi að taka endanlega ákvörðun um aðild, ef málið kemst svo langt. Áður en að atkvæðagreiðslu kemur þarf að vinna tvö verkefni (greina má þetta á fleiri vegu), fyrst að undirbúa aðildarviðræður (m.a. skilgreina samningsmarkmið) og síðan eru aðildarviðræðurnar sjálfar. Sumir vilja að sem fyrst verði hafist handa við að undirbúa aðildarviðræður en það eru Samfylkingin og Framsóknarflokkurinn. Sjálfstæðisflokkurinn og Vinstri grænir telja ekki rétt að hefja undirbúning að aðildarviðræðum strax.
2. Á að halda áfram að virkja fallvötn og jarðorku af miklum krafti á næstu árum? Allir eru sammála um að það eigi að taka tillit til umhverfissjónarmiða en misjafnt hvað þau eiga að veða þungt. Sjálfstæðisflokkurinn og Framsóknarflokkurinn virðast vilja ganga lengst í að virkja á þessu ári og næstu árum. Stefna Samfylkingarinnar virðist vera að færast frá virkjanaf framkvæmdum. Vinstri grænir og Samfylkingin eru ekki alfarið á móti öllum virkjunum en vilja þó fara afar rólega í slíkar framkvæmdir.
3. Á að gera umtalsverðar breytingar á kvótakerfinu? Það eru skiptar skoðanir um kvótakerfið. Sjálfstæðisflokkurinn og Framsóknarflokkurinn telja ekki mikla þörf á að breyta því. Samfylkingin og Vinstri grænir vilja hinsvegar tryggja eignarhald þjóðarinnar yfir auðlindum hafsins með því að innkalla núverandi aflaheimildir og bjóða þær til leigu, en það á að gerast á löngum tíma. Einnig vilja Vinstri grænir auka smábátaútgærd (á kostnað togaraútgærdar).
4. Hvað á aðkoma ríkisins að atvinnulífinu að vera mikil? Undir þetta fellur umsvif ríkisrekstrar (m.a. einkavæðing og útboð/útvistun), stýring á atvinnuuppbyggingu og fleira. Í grófum dráttum snýst þetta um hefðbundin vinstri og hægri stjórnmalaskoðanir og Vinstri grænir eru lengst til vinstri og Sjálfstæðisflokkurinn lengst til hægri. Sjálfstæðisflokkurinn vill að umsvif ríkisins séu í lágmarki en Vinstri grænir vilja að ríkið spili þar stærri þátt. Framsóknarflokkurinn og Samfylkingin eru svo á milli Sjálfstæðisflokksins og Vinstri grænna.

Áhersluatriði og sérstaða flokkanna

Hér að ofan mátti sjá stefnu flokkanna hvað varðar fjögur helstu deiluefnin. Þessi fjögur atriði eru ekki einu atriðin sem greina flokkanna hvern frá öðrum. Hér verður nánar rýnt í ólík áhersluatriði flokkanna, hvað þeir leggja sérstaka áherslu á og er ólíkt stefnu annarra flokka.

Framsóknarflokkurinn

- Þegar kemur að því að virkja fallvötn og nýta jarðvarma þá er það mat flokksins að stofna eigi auðlinda sjóð og til hans myndu þá renna greiðslur fyrir leigu á þessum auðlindum. Sjóðurinn yrði svo notaður til að styðja við uppbyggingu og nýsköpun í landinu öllu.
- Þá vill Framsóknarflokkurinn setja á laggirnar nefnd sem ætti að vinna að aukinni verðmætasköpun í landbúnaði næsta áratuginn.
- Einnig vill flokkurinn að bankar verði einkavæddir að nýju en með öðru fyrirkomulagi. Þannig myndi hið opinbera halda eftir eignarhlut til að tryggja gott eftirlit með starfsemi bankanna.

Samfylkingin

- Hér áður var Samfylkingin fylgjandi frekari uppbyggingu á stóriðju en núna virðist hinsvegar stefna flokksins í þessum málum vera að breytast. Samfylkingin vill fara varlega í allar virkjanaframkvæmdir og vill frekar leggja áherslu á annarskonar iðnað, til dæmis tengdum lífmassa úr sjávarþörungum.
- Einnig vil flokkurinn leggja mikla áherslu á að efla lítil og meðalstór fyrirtæki á landsbyggðinni meðal annars með framlögum úr atvinnuleysistryggingarsjóði.

Sjálfstæðisflokkurinn

- Flokkurinn vill auka samkeppni á atvinnumarkaði og draga úr umsvifum ríkisins með því að flytja verkefni frá ríkinu til fyrirtækja.
- Það er mat flokksins að nýting náttúruauðlinda landsins til framtíðar sé best borgið á þann veg að nýtingar- og afnotaréttur sé í höndum einkaaðila, jafnvel þó eignarhald auðlindar sé opinbert.

Vinstri grænir

- Vinstri grænir vilja meiri afskipti ríkisins af atvinnustarfsemi en hinir flokkarnir. Dæmi um slíkt er að flokkurinn vill hafa mikil áhrif á starfsemi sjávarútvegsfyrirtækja, t.d. vilja þeir leggja meiri áherslu á smábátaútgerð og auka fullvinnslu sjávarafurða innanlands.
- Í landbúnaði leggur flokkurinn sérstaka áherslu á að hvetja og styðja bændur til þess að skipta úr hefðbundinni ræktun yfir í lífræna.
- Eins og fram hefur komið leggja allir flokkarnir áherslu á að vernda náttúru landsins en Vinstri grænir leggja þó ólíkt meira upp úr náttúruvernd en hinir flokkarnir.

NIÐURSTÖÐUR OG UMRÆÐA

Enda þótt margt sé ljóst varðandi stefnu stjórn mála flokkanna í atvinnumálun, eða *atvinnustefnu* þeirra, þá vantar mikið upp á að stefna þeirra sé skýr. Vissulega eru sum atriði stefnunnar skýr, en fyrir þann sem vill skilja stefnu tiltekins flokks í tilteknu máli vel þá verður fljótt mjög margt óljóst.

Nokkrar ástæður geta verið fyrir því að stefna um flókið mál sé óljós.

1. Ein ástæða er stundum sögð sú að oft er svo mikil óvissa um framtíðina og erfitt að fá góðar upplýsingar um margt og því gott að hafa óskýra stefnu. Þetta þó misskilningur því færa má rök fyrir því að við slíkar aðstæður sé best að hafa skýra en sveigjanlega stefnu.
2. Önnur ástæða er sú að menn hafa ekki náð að ljúka vinnu við mótun stefnu með árangursríkum hætti og fyrir því geta verið tvær meginástæður, annars vegar að tíminn hafi verið af of skornum skammti og hins vegar að menn hafi ekki beitt skilvirkum aðferðum/vinnubrögðum við mótun stefnunnar.
3. Í stjórnmalaflokkum eru oft skiptar skoðanir um mál og það getur leitt til þess að stefnan er viljandi höfð óskýr.
4. Orð og orðasambönd geta haft mjög ólíka merkingu í huga fólks. Dæmi um slíkt orð er *þjóðareign* en sumir flokkar telja að ákvæði um að „auðlind sé í þjóðareign“ hafi skýra og mikilvæga merkingu en aðrir telja að slíkt ákvæði hafin enga (lagalega) merkingu.

Nokkuð góð samstaða er um flest meginmarkmið en deilt um leiðir að þeim (ekki samstaða um aðgerðir til að ná markmiðum). Allir geta tekið undir þau markmið að atvinnuleysi verði lítið, að rekstarkilyrði séu góð og að það sé mikill kraftur í nýsköpun. Um sum markmið er samstaða meðan þau má túlka á marga vegu en deilt um margt þegar merkingin er gerð skýrari. Sem dæmi má nefna markmiðið um sjálfbæra nýtingu náttúruauðlinda sem góð samstaða er um, en deilt um hvalveiðar (þ.e. sjálfbæra nýting hvalastofnsins) og ýmsar virkjanir.

Stefnukort er verkfæri sem mörg fyrirtæki og stofnanir hafa notað til að setja fram stefnu sína og reyndar líka sem eitt af verkfærum við mótun stefnu. Það má ætla að ef vilji ríkisstjórnar eða stjórnmalaflokks sé að móta skýra og útfærða stefnu, þá sé stefnukort verkfæri sem gæti komið að góðum notum.

Ef ríkisstjórn eða stjórnmalaflokkur vill setja fram skýra og innihaldsríka atvinnustefnu og styðjast við þær leiðir sem kynntar hafa verið hér þá má segja að kjarni málsins sér þessi:

- Skilgreina málaflokka og vinna ítarlega stefnu fyrir hvern málaflokk. Meginatriði hvers málaflokks kemur síðan inn í heildarstefnu í atvinnumálum.
- Setja skýrt fram helstu markmið. Markmiðin þurfa að vera sem skýrust og það þarf að skilgreina undirmarkmið.
- Skilgreina úthugsaðar tillögur um verkefni og ákvarðanir og setja þær skýrt fram. Mikið vantaði upp á að það væri gert í aðdraganda kosninganna í apríl 2009, eins og reyndar venjan er.
- Nota stefnukort til að lýsa orsakasamhengi. Stefnukort henta ekki til að koma einföldum boðskap til margra en geta verið öflugt verkfæri fyrir hóp einstaklinga sem vilja kryfja flókið mál.

Það má fara margar og ólíkar leiðir við að móta stefnu, lýsa henni og hrinda henni í framkvæmd. Greininni er ætlað að varpa ljósi á það hvernig nýta mætti aðferðir stefnumiðaðs árangursmats við pólitísk viðfangsefni, en mörg fyrirtæki og stofnanir hafa notað þá aðferðafræði á undanförunum árum. Greinin fjallar um atvinnustefnu, en mótun og framkvæmd atvinnustefnu er eitt af meginverkefnum þeirrar ríkisstjórnar sem tók við völdum 10. maí 2009. Aðferðafræðinni má einnig beita á stefnu um önnur mál svo sem velferðar- eða jafnréttismál.

HEIMILDIR

- Gunnar Helgi Kristinsson, Halldór Jónsson og Hulda Þóra Sveinsdóttir (1992). *Atvinnustefna á Íslandi 1959 -1991*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Gunnar Ágúst Gunnarsson (1989) *Industrial policy in Iceland 1944-1974*. London: University of London.
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Rosenhead, J. (ritstjóri) (1989). *Rational Analysis for a Problematic World*. Chichester: Wiley.
- Snjólfur Ólafsson (1992). Tillaga um sjávarútvegsstefnu, í *Stjórn fiskveiða og skipting fiskveiðiarðsins*, Þorkell Helgason, Gísli Pálsson og Örn D. Jónsson ritstjórar. Reykjavík: Sjávarútvegsstofnun og Háskólaútgáfan.
- Umhverfisráðuneytið (1990). *Mótun atvinnustefnu*. Reykjavík: Umhverfisstofnun.

FJÁRMÁLALÆSI FRAMHALDSSKÓLANEMA ÁRIN 2005 OG 2009

Vordís Svala Jónsdóttir, Háskólinn í Reykjavík
Hugrún Ester Sigurðardóttir, Háskólinn í Reykjavík
Haukur Freyr Gylfason, Háskólinn í Reykjavík
Kári Kristinsson, Háskólinn í Reykjavík

SAMANTEKT

Rannsókn þessi er samanburðarrannsókn á fjármálalæsi meðal 18 ára íslenskra framhaldsskólanema milli árána 2005 og 2009. Fjármálalæsi er skilgreint sem getan til að skilja og greina helstu hugtök fjármálafræða sem mæða á í daglegu lífi. Alls tóku 22 framhaldsskólar af 30 um land allt þátt í könnuninni og svöruðu 1015 nemendur. Helstu niðurstöður voru þær að aukning reyndist vera á fjármálalæsi meðal framhaldsskólanema frá fyrri rannsókn. Einnig komu fram vísbendingar um að fjármálakennsla hafi áhrif á fjármálalæsi þar sem nemendum af viðskipta- og hagfræðibraut gekk betur í könnuninni en nemendum af öðrum námsbrautum. Enn fremur eru vísbendingar um að karlar séu fjármálalæsari en konur þar sem þeir fengu hærri meðaleinkunn út úr könnuninni.

INNGANGUR

Hugtakið fjármálalæsi hefur verið rannsakað um þó nokkurt skeið, en ein af fyrstu rannsóknum sem vitað er um er rannsókn Bakken frá árinu 1967. Rannsókn hans snéri að fjármálalæsi meðal framhaldsskólanema og beindi hann sjónum sínum einkum að fjármálastjórnun og fjárfestingatengdum þáttum. Upp úr 1990 fór fjármálalæsi að öðlast meiri athygli meðal ákveðinna samfélagshópa eins og kennara, viðskiptafólks, stjórnvalda og fyrirtækja í Bandaríkjunum (Braunstein og Welch, 2002; Hilgert, Hogarth og Beverly, 2003; Hogarth og Hilgert, 2002). Um 1995 fóru áhyggjur af lélegu fjármálalæsi meðal neytenda stig vaxandi. Námskeið og áætlanir sem áttu það sameiginlegt að miða að því að auka fjármálalæsi meðal almennings í Bandaríkjunum fylgdu svo í kjölfarið (Braunstein og Welch, 2002; Hilgert o.fl., 2003).

Ekki er til nein formleg skilgreining hugtakinu fjármálalæsi (Anthes, 2004) og eru skilgreiningarnar margar og mismunandi. Í þessari rannsókn er miðast við skilgreiningu Bandarísku fjármálafræðslustofnunarinnar (The National Endowment for Financial Education) þar sem hún var talin vera yfirgrípsmeiri en margar sem hafa litið dagsins ljós. Samkvæmt þessari skilgreiningu er fjármálalæsi eftirfarandi: „Geta einstaklingsins til að lesa, greina, stjórna og fjalla um fjármálalega þætti sem hafa áhrif á efnahagslega velferð einstaklingsins. Það felur meðal annars í sér getuna til að greina fjármálavalmöguleika, fjalla um peninga án vandkvæða (eða þrátt fyrir þau), gera framtíðaráætlanir og bregðast við breytingum sem hafa áhrif á fjármál einstaklingsins, þar með töldum breytingum á efnahagslífinu í heild“ (Breki Karlsson, 2005, bls. 6).

Margt bendir til þess að skortur sé á grunn þekkingu og hæfni almennings til að tryggja sínar fjárhagslegu áætlanir til langs tíma (Anthes, 2004). Lélegt fjármálalæsi getur haft margar neikvæðar afleiðingar. Má þar nefna uppsöfnun á yfirdrætti og kreditkortaskuldum, lélegt lánstraust, ofgreiðslur í tryggingar án þess þó að öðlast fullnægjandi réttindi. Skortur á varasjóði og ófullnægjandi lífeyrissjóður og svo framvegis (Beverly og Burkhalter, 2005).

Í Bandaríkjunum hafði Seðlabankaráð Bandaríkjanna (*Federal Reserve Board*) áhyggjur af skorti á lágmarksfjármálakunnáttu meðal framhaldsskólanemenda, og sett á laggirnar stofnunina Jump\$start sem sérhæfir sig í fjármálalæsi einstaklinga (Beal og Delpachitra, 2003). Helsta markmið Jump\$start er að samræma aðferðir skólanna sem veita fjármálakennslu bæði hvað varðar kennsluáferðir og námsefni skólanna (Cory og Pickard, 2008). Jump\$start hefur staðið fyrir reglulegum fjármálalæsiskönnunum í Bandaríkjunum frá árinu 1997 til ársins 2008. Í rannsókninni árið 1997 voru spurðir 5900 framhaldsskólanemar á aldrinum 17 til 18 ára í 40 ríkjum Bandaríkjanna. Í rannsókninni árið 2008 voru spurðir 6800 framhaldsskólanemar á sama aldri. Spurt var 31 þekkingarspurningar um málefni eins og kreditkort, sparnað, fjárfestingu, tryggingar og veðbönd. Auk þess voru 25 grunnspurningar um nemendur varðandi þeirra fræðilega bakgrunn, fjármálaþekkingu og um þjóðfélagsmál. Árið 1997 var meðaltaleinkunnin 5,73 af 10 mögulegum, en árið 2006 var meðaleinkunnin 5,24. Nýjasta könnunin sem gerð var árið 2008 sýnir að meðaleinkunnin var 4,83 (Cory og Pickard, 2008). Þessi neikvæða þróun í Bandaríkjunum leiðir af sér spurninguna um hvort svipað mynstur sé að finna á Íslandi. Þó mjög fáar rannsóknir hafi verið gerðar á fjármálalæsi Íslendinga hingað til, var gögnum safnað fyrir nokkrum árum sem hægt er að skoða með tilliti til breytinga á fjármálalæsi.

Vorið 2005 gerði Breki Karlsson rannsókn á fjármálalæsi íslenskra framhaldsskólanema sem lokaverkefni við Háskólann í Reykjavík. Megin tilgangurinn með rannsókninni var að afla upplýsinga og vekja athygli um stöðu fjármálalæsis meðal 18 ára framhaldsskólanema á Íslandi. Rannsóknin leitaðist einnig við að kanna hvað þeir einstaklingar ættu sameignlegt sem væru vel fjármálalæsir ásamt því að kanna hver munurinn væri á fjármálalæsi milli skólanna. Könnun var lögð fyrir 658 átján ára nemendur úr 15 framhaldsskólum landsins. Kynjaskipting svarenda var á þá leið að hlutfall karla var 47,26% og hlutfall kvenna var 52,74%. Við gerð spurningalistans hafði hann til hliðsjónar könnun eftir Haiyang Chen og Ronald P. Volpe sem lögð var fyrir framhaldsskólanema í Bandaríkjunum árið 1998. Breki Karlsson naut einnig aðstoðar Dr. Þorláks Karlssonar forseta viðskiptadeildar Háskólans í Reykjavík og Ólafs Ísleifssonar lektors við viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík við hönnun og val á spurningum í spurningalistann. Könnunin samanstóð af 75 spurningum, 40 þekkingarspurningum og 35 bakgrunnsspurningum. Þekkingarspurningunum var ætlað að spanna sem flesta þætti fjármálalæsis og að ná yfir sem flest er varðar almenn fjármál einstaklinga. Spurningunum var skipt upp í fjóra þekkingarflokka, Fjármál, Sparnaður og lántökur, Skattar og Réttindi og skyldur. Í bakgrunnsspurningunum var spurt um afstöðu, reynslu og fjármálasögu viðkomandi. Þess má geta að lagt var upp með að 18 ára nemendur yrðu spurðir en í rannsókninni kemur fram að 89,1% hafi verið fæddir á árunum 1986 og 1987. Nemendur fæddir 1986 voru orðnir fullra 18 ára þegar rannsóknin er gerð og nemendur fæddir 1987 urðu 18 ára árið sem könnunin var lögð fyrir eða árið 2005. Í könnuninni voru notaðar allar niðurstöður og spannaði aldurinn því nokkur ár en ekki einungis 18 ára aldur eins og var lagt upp með. Gefin var einkunn fyrir heildarþekkingu, sem fundin var út sem meðaltal einkunna úr öllum undirflokkum, ásamt meðaleinkunn í hverjum flokki fyrir sig. Meðaleinkunn heildarþekkingar var 4,67 af 10 mögulegum. Karlar voru hærri en konur með meðaleinkunnina 4,77 af 10 mögulegum en konur 4,58.

Eftirfarandi rannsóknarspurning var sett fram. Hefur fjármálalæsi 18 ára framhaldsskólanema breyst frá árinu 2005?

AÐFERÐ

Pátttakendur

Rannsókn þessi er samanburðarrannsókn frá árinu 2005 til ársins 2009. Til að samanburður gagna væri sem marktækastur var leitast við að fylgja fyrri rannsókn eins nákvæmlega og kostur var á. Svipuðum aðferðum var beitt, á svipuðum tíma ársins, á svipuðu þýði og sama spurningakönnun var notuð með smá lagfæringum. Þýði þessarar rannsóknar nær einungis til 18 ára íslenskra framhaldsskólanema þar sem auðvelt er að nálgast stóran hóp fólks í einu. Ástæðan fyrir því að þessi aldur var valinn var sú að við 18 ára aldur öðlast einstaklingur öll réttindi og ber jafnframt skyldur sem fullgildur þjóðfélagsþegn, að undanskyldu skotvopnaleyfi og kaupum á áfengi. Markar því þessi aldur nokkur þáttaskil í lífi hvers manns og mikilvægt er að einstaklingur sé vel upplýstur frá og með þessum tímamarki um hvað í þessu felst. Þar sem könnunin var lögð fyrir snemma árs 2009 var ákveðið var að spyrja árganginn 1990 því þau voru þá öll orðin fullra 18 ára. Þetta þótti betri kostur þrátt fyrir að sá möguleiki gæti verið fyrir hendi að einhverjir væru orðnir 19 ára, hafi þeir átt afmæli í byrjun ársins, þar sem samkvæmt persónuvernd má ekki leggja spurningakönnun fyrir aðila sem ekki hefur náð 18 ára aldri nema með leyfi forráðamanns.

Leitast var því við að ná til flestra framhaldsskólanema sem fæddir eru 1990. Nemendur voru ekki valdir eftir kyni, námsbraut eða öðru slíku heldur var einungis horft til aldursins. Engum var skylt að taka þátt og fengu nemendur hvorki greitt í reiðufé né auka skólaeiningar fyrir þátttöku sína. Nemendur fengu frí frá kennslu þann tíma sem könnunin stóð yfir. Samtals tóku 1015 framhaldsskólanemendur þátt í könnuninni, af þeim voru 438 (43,15%) karlar og 577 (56,85%) konur.

Lagt var fyrir um 1550 nemendur um land allt og alls svöruðu 1015 nemendur könnuninni. Gerir þetta svarhlutfall upp á 65,48%. Fróðlegt hefði verið að sjá hversu stórt hlutfall þýðisins úrtakið spannaði en það var ekki hægt sökum þess að Hagstofa Íslands var ekki búin að birta yfirlit yfir skólasókn framhaldsskólanemenda fyrir árið 2009 á þeim tíma sem greinin var í skrifum.

Framhaldsskólar á Íslandi voru 37 talsins (Menntagatt, 2009). Ákveðið var að sleppa mjög litlum skólum og sérskólum. Þeim skólum sem sleppt var voru eftirfarandi; Húsmæðraskólinn í Reykjavík og á Hallormsstað, Tannsmíðaskólinn í Reykjavík, Myndlistaskólinn í Reykjavík og á Akureyri, Landbúnaðarháskólinn og að lokum Háskólinn á Hólum. Eftir voru 30 skólar sem telja má til hefðbundinna framhaldsskóla, fjölbrautaskóla og menntaskóla.

Mælitæki

Spurningarlistinn sem notaður var í þessari rannsókn var fenginn úr rannsókn Breka Karlssonar frá árinu 2005. Farið var vel yfir allar spurningarnar í spurningakönnuninni, leitast var við að gera spurningarnar skýrari, auðlesnari og almennari. Þær uppfærslur sem gerðar voru snéru að mestu leyti um orðalag og tölulegar uppfærslu. Í ljósi þeirra fjögurra ára sem liðið hafa milli rannsókna þurfti að breyta nokkrum spurningum og svarmöguleikum þar sem þær voru orðnar úreltar eða áttu ekki lengur við.

Eftir að búið var að uppfæra spurningalistann innihélt hann 72 spurningar í heildina þar sem 3 spurningum var sleppt í ljósi þess að þær þóttu óþarfar. Þekkingarspurningarnar voru því 39 talsins í stað 40 áður og bakgrunnsspurningar voru 33 í stað 35 áður. Þekkingarspurningarnar voru áfram flokkaðar í sama flokka, Fjármál, Sparnaður og lántökur, Skattar og Réttindi og skyldur. 10 spurningar voru áfram í hverjum flokki nema 9 spurningar voru í flokknum Réttindi og skyldur en þar hafði spurningin „Hvenær er sakhæfisaldur ákvarðaður samkvæmt hegningarlögum“ verið tekin út. Spurningakönnunin var áfram nafnlaus og því var ekki hægt að rekja svörin til einstakra nemenda.

Framkvæmd

Í byrjun janúar 2009 var útbúið bréf sem sent var til skólastjóra þeirra 30 framhaldsskóla sem fyrir valinu voru. Í bréfinu var óskað eftir að skólinn heimilaði þátttöku í könnuninni og henni lýst í grófum dráttum. Einnig var tekið fram að undirritaðir hefðu samband við skólann á næstu dögum. Um miðjan janúar 2009 var svo hringt út til allra skólanna þar sem innihald bréfsins var ítrekað og skólarnir beðnir um svar við því hvort þeir heimili þátttöku í könnuninni. Þeir skólar sem neituðu þátttöku gáfu ýmsar ástæður fyrir því og verða tvær helstu raktar hér á eftir. Ein ástæðan var að mikil ásókn væri frá háskólunum um gerð kannana innan skólana og gætu þeir ekki annað eftirspurn, önnur ástæða var sú að þetta væri of flókið í framkvæmd þar sem um fjölbrautakerfi væri að ræða og því mjög breiður aldurshópur innan skólans og því erfitt að ná til árgangsins 1990. Lagt var upp með að fá sem flesta til þátttöku og því var fyrirlögn könnunar sett í hendur skólameistara hvers skóla í stað þess að eiga það á hættu að fá neitun.

Skólarnir hafa ýmist fjölbrautakerfi, þar sem dreifður aldur er innan kennslustunda, eða bekkjakerfi þar sem nánast allir eru fæddir sama ár. Í skólunum með bekkjakerfi var fyrirlögn mun einfaldari í framkvæmd en þar sem fjölbrautakerfi var. Í þeim skólum sem voru með fjölbrautakerfi var leitun skólameistarar eftir námskeiðum sem innihélt flesta nemendur fædda 1990. Lagt var fyrir alla viðstadda og aðrir árgangar teknir frá eftir á til að fá sem besta svörun og gera ekki upp á milli nemenda. Könnunin var því lögð fyrir á pappírformi, eins og próf væri að ræða til að tryggja það að réttir aðilar væri að svara spurningunum og nytu ekki aðstoðar utankomandi aðila.

Þeir skólar út á landi sem heimiluðu þátttöku fengu sendan þann fjölda kannana sem um var samið og könnun lögð fyrir af kennurum eða starfsmönnum skólanna og þeim uppálagt að lesa yfir fremsta blaðið til útskýringar. Skólunum var gefinn frestur til 22. febrúar 2009 til að skila lausnum. Þeir skólar á Stórreykjarvíkursvæðinu og nágrenni sem tóku þátt settu ýmiss skilyrði fyrir þátttöku, má þar nefna að sumir vildu fá könnun afhenda til skólans og starfsmenn skólans lögðu könnunina fyrir eftir þeirra hentugleika, einnig má nefna að aðrir vildu að könnun yrði sérstaklega kynnt og lögð fyrir af rannsakendum. En aðrir brugðu á það að kalla nemendur í árganginum 1990 á sal skólans þar sem könnun var kynnt og lögð fyrir af rannsakendum. Þess má geta að forsíða könnunarinnar var allsstaðar lögð til grundvallar sem kynning á tilgangi og framkvæmd könnunarinnar óháð því hver lagði fyrir nemendur.

Úrvinnsla

Einni spurningu var sleppt í flokknum Réttindi og skyldur frá árinu 2005 og því þegar reiknuð voru út meðaltöl flokksins og heildarþekkingar fyrir rannsóknina 2009 þurfti að endurreikna meðaltölin frá árinu 2005 til að fá réttan samanburð.

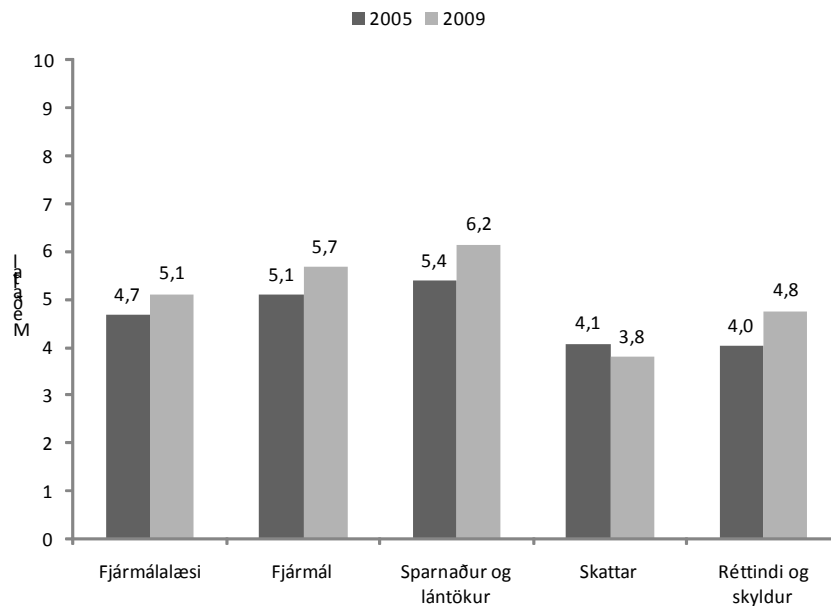
NIÐURSTÖÐUR

Tafla 1 sýnir samanburð á meðaleinkunn spurninga rannsóknanna 2005 og 2009. Munur var á meðaltölum allra spurninga ($p < 0,05$) nema um tekjuskatt (spurning 29).

Tafla 1: Samanburður á meðaleinkunn spurninga milli rannsókna árin 2005 og 2009.

	Rannsókn 2005			Rannsókn 2009			
	M	Sf	n	M	Sf	n	
Fjármál	1. Góð þekking á fjármálum	7,49	0,41	658	7,85	0,41	1015
	2. Tilgangur fjárhagsáætlunar	8,25	0,38	658	8,18	0,39	1015
	3. Gjaldeyrishugtök	5,73	0,49	658	7,56	0,43	1015
	4. Kaupmáttur launa	5,20	0,50	658	6,79	0,47	1015
	5. Fjármálastjórn	1,70	0,38	658	0,92	0,29	1015
	6. Almennt verð á bíómiða	2,86	0,50	658	5,58	0,50	1015
	7. Verðlag í kvikmyndahúsum	5,38	0,45	658	3,95	0,49	1015
	8. Nasdaq	1,61	0,50	658	5,72	0,50	1015
	9. Neysluverðsvísitala	6,72	0,37	658	4,65	0,50	1015
	10. Verðmæti útflutnings	6,96	0,47	658	5,59	0,50	1015
Sparnaður og lántökur	11. Vaxtavextir	3,92	0,49	658	4,72	0,50	1015
	12. Ávöxtunarmöguleikar	3,51	0,48	658	1,92	0,39	1015
	13. Áhættumat ávöxtunar	6,28	0,48	658	7,96	0,40	1015
	14. Bindiskylda ávöxtunar	7,31	0,44	658	7,78	0,42	1015
	15. Lánveitendur til íbúðakaupa	7,69	0,42	658	7,76	0,17	1015
	16. Fit kostnaður	2,69	0,44	658	3,76	0,48	1015
	17. Ábyrgð ábyrgðaraðila	7,93	0,41	658	8,52	0,55	1015
	18. Gengistryggðlán	1,75	0,38	658	8,58	0,49	1015
	19. Neyslulán	5,93	0,49	658	5,98	0,50	1015
	20. Mikilvægi lífeyrissparnaðar	6,98	0,46	658	4,47	0,50	1015
Skattar	21. Skattskil einstaklinga	4,71	0,50	658	4,36	0,50	1015
	22. Persónuafsláttur	3,21	0,47	658	1,56	0,36	1015
	23. Afleiðingar "svartrar vinnu"	6,57	0,48	658	7,18	0,45	1015
	24. Regla um skattskil einstaklinga	5,44	0,50	658	6,37	0,48	1015
	25. Virðisaukaskattur	4,86	0,50	658	4,52	0,50	1015
	26. Varðveisla bókhaldsgagna	1,85	0,39	658	1,63	0,37	1015
	27. Skattframtal einstaklinga	6,22	0,49	658	4,00	0,49	1015
	28. Fjármagnstekjuskattur og tekjuskattur	2,48	0,43	658	2,26	0,42	1015
	29. Tekjuskattur	2,40	0,43	658	2,39	0,43	1015
	30. Tekjuskattur og útsvar	3,07	0,46	658	3,82	0,49	1015
Réttindi og skyldur	31. Skyldutrygging bíleigenda	4,09	0,49	658	4,32	0,50	1015
	32. Kaupalög	3,60	0,48	658	4,83	0,50	1015
	33. Fasteignaviðskipti	4,09	0,49	658	5,06	0,50	1015
	34. Launþegi vs. Verktaki	5,91	0,49	658	6,31	0,47	1015
	35. Réttindi við 18 ára aldur	4,22	0,49	658	4,45	0,50	1015
	36. Fæðingarorlof	3,33	0,47	658	4,09	0,49	1015
	37. Lífeyrissjóðir	3,92	0,49	658	4,20	0,49	1015
	38. Réttindi verktaka	3,68	0,48	658	4,32	0,50	1015
	39. Tvísköttunarsamningur EES	3,45	0,48	658	4,92	0,50	1015

Heildarþekking eða fjármálalæsi var fundið út sem meðaltal úr öllum þekkingarspurningunum sem voru 39 talsins. Þegar skoðaður var munur á meðaltölum heildarþekkingar frá árinu 2005 annars vegar og árinu 2009 hins vegar, sést að breytingin á meðaltölunum var jákvæð, það er að segja fjármálalæsi hefur aukist [$t(1671) = 8,5540$; $p < 0,01$] (sjá mynd 1). Þessar niðurstöður gefa vísbendingar um að 18 ára framhaldsskólanemendur árið 2009 séu fjármálalæsari en framhaldsskólanemendur frá árinu 2005. Til að sjá betur hvar sú breyting átti sér stað var munurinn á meðaltölum undirflokka fjármálalæsis kannaður.



Mynd 1: Meðaltöl fjármálalæsis og þeirra flokka sem mynda fjármálalæsi fyrir árin 2005 og 2009.

Í flokknum Fjármál voru 10 spurningar, meðaltal flokksins hækkaði frá fyrri rannsókn [$t(1671) = 5,90$; $p < 0,01$] (sjá mynd 1), þar sem um helmingur spurninganna kom betur út í þessari rannsókn heldur en í fyrri rannsókn. Má einna helst rekja þennan mismun til fjögurra spurninga, um gjaldeyrishugtök, um kaupmátt launa, um verðvitund og að lokum um Nasdaq. Þessar spurningar komu mun betur út nú en í fyrri rannsókninni.

Flokkurinn Sparnaður og lántökur bætti mest við sig af flokkunum fjórum frá fyrri rannsókn [$t(1671) = 7,32$; $p < 0,01$] (sjá mynd 1). Eins og áður voru 10 spurningar í flokknum og var aukning í öllum spurningunum nema tveimur, um ávöxtunarmöguleika og um mikilvægi lífeyrissparnaðar.

Flokkurinn Skattar var eini flokkurinn sem kom verr út í þessari rannsókn miðað við fyrri rannsókn [$t(1671) = 3,29$; $p < 0,01$] (sjá mynd 1). Aðeins þrjár spurningar voru hærri árið 2009 allar hinar 7 voru með lægra meðaltal en árið 2005. Spurningar um tekjuskatt og persónuafslátt höfðu mikil áhrif á lækun flokksins.

Meðaltal flokksins Réttindi og skyldur hækkaði milli árana 2005 og 2009 [$t(1671) = 8,73$; $p < 0,01$] (sjá mynd 1). Meðaltal allra spurninganna níu sem voru í þessum flokki hækkað frá fyrri rannsókn.

Að lokum var skoðað hvort þeir nemendur sem fengu fjármálakennslu væru fjármálalæsari og hvort að kynjamunur væri í fjármálalæsi. Í ljós kom að meðaltal heildarþekkingar var hærra meðal þeirra nemenda sem voru á viðskipta- og hagfræðibraut en þeirra sem voru á öðrum námsbrautum [$t(1015) = 4,70; p < 0,01$]. Karlar reyndust með hærra meðaltal í fjármálalæsi en konur [$t(1013) = 2,77; p < 0,01$].

UMRÆÐA

Markmið rannsóknarinnar var að kanna hvort breyting hafi orðið á fjármálalæsi meðal 18 ára íslenskra framhaldskólanema milli árána 2005 og 2009. Samkvæmt niðurstöðum þessarar rannsóknar hefur meðaleinkunn heildarþekkingar allra þeirra framhaldsskóla sem tóku þátt hækkað frá árinu 2005 til ársins 2009. Þessar niðurstöður eru mjög merkilegar þar sem þessi niðurstaða er alveg á skjön við flestar niðurstöður erlendra rannsókna. Sem dæmi má nefna sýna niðurstöður rannsókna Jump\$start sem staðið hefur fyrir reglulegum fjármálalæsiskönnunum í Bandaríkjunum frá árinu 1997 til ársins 2008 að um neikvæða breytingu á fjármálalæsi er að ræða meðal framhaldsskólanema í Bandaríkjunum (Cory og Pickard, 2008).

Fyrirlögn fór að mestu fram í febrúar eða þremur mánuðum eftir íslenska ríkið tók yfir þrjá stærstu banka landsins. Í kjölfarið spunnust miklar umræður um fjármál þar sem fjölmiðlar kölluð til helstu sérfræðinga í fjármálum og efnahagsmálum til að útskýra hvað hafði gerst og hver framtíðin kynni að verða. Ekki er ósennilegt að þessi mikla umræða í kjölfar þess hruns sem átti sér stað í október 2008 kunni að skýra að hluta eða öllu leyti hvers vegna fjármálalæsi íslenskra framhaldsskólanema eykst milli árána 2005 og 2009 á meðan dregur úr fjármálalæsi í til dæmis Bandaríkjunum (Cory og Pickard, 2008).

Niðurstöður undirflokkana fjögurra, sem eru Fjármál, Sparnaður og lántökur, Skattar og Réttindi og skyldur, sem heildarþekkingin byggir á, sýna að allir flokkarnir eru með hærri meðaleinkunn árið 2009 en árið 2005, nema flokkurinn Skattar. Flokkurinn Réttindi og skyldur var sá flokkur sem jók mest við sig frá fyrri rannsókn. Þessa miklu aukningu má rekja til þess að nemendum gekk betur í öllum spurningum innan flokksins miðað við fyrri rannsókn. Næst mesta aukningin var í flokknum Sparnaður og lántökur en minnst var aukningin í flokknum Fjármál eða 11,3%.

Eins og rannsókn Breka Karlssonar (2005) sýndi var röðin þannig að sá flokkur sem hafði hæstu meðaleinkunn var flokkurinn Sparnaður og lántökur næst kom flokkurinn Fjármál því næst Skattar og loks Réttindi og skyldur. Í rannsókninni 2009 var röðin eins hvað Sparnað og lántökur og Fjármál varðar en Réttindi og skyldur komu betur út en Skattar.

Niðurstöður rannsóknarinnar á hvort þeir nemendur sem fá fjármálakennslu væru fjármálalæsari en þeir sem ekki fengu fá fjármálakennslu voru í samræmi við rannsóknir Bakken (1967) og Langrehr (1979) sem komust að því að þeir nemendur sem hafa fengið fjármálakennslu séu fjármálalæsari en þeir sem ekki hafa fengið slíka kennslu.

Karlar voru hærri á fjármálalæsi en konur. Þessi niðurstaða er í samræmi við fyrri rannsóknir (t.d. Chen og Volpe, 1998; Danes og Hira, 1987; Volpe, Chen og Pavlicko, 1996) þar sem fram kemur að karlar hafi meiri fjármálaþekkingu og standi sig betur í málefnum sem viðkoma fjármálum en konur.

HEIMILDIR

- Anthes, W. L. (2004). Financial illiteracy in america: A perfect storm, a perfect opportunity. *Journal of Financial Service Professionals*, 58(6), 49.
- Bakken, M. R. (1967). Money management understandings of tenth grade students. *National Business Education Quarterly*, 36, 6.
- Beal, D. og Delpachitra, S. (2003). Financial literacy among australian university students. *Economic Papers*, 22(1), 65-78.
- Beverly, S. G. og Burkhalter, E. K. (2005). Improving the financial literacy and practices of youths. *Children and Schools*, 27(2), 121-124.
- Braunstein, S. og Welch, C. (2002). Financial literacy: An overview of practice, research, and policy. *Federal Reserve Bulletin*, 88(11), 445.
- Breki Karlsson. (2005). *Fjármálalæsi á Íslandi*. Óbirt BS ritgerð: Háskólinn í Reykjavík, Viðskiptafræðideild.
- Chen, H. og Volpe, R. P. (1998). An analysis of personal financial literacy among college students. *Financial Services Review*, 7(2), 107.
- Cory, S. N. og Pickard, A. D. (2008). $2 + 2 = ?$ *Strategic Finance*, 89(11), 49.
- Danes, S. M. og Hira, T. K. (1987). Money management knowledge of college students. *Journal of Student Financial Aid*, 17(1), 4-16.
- Hilgert, M. A., Hogarth, J. M. og Beverly, S. G. (2003). Household financial management: The connection between knowledge and behavior. *Federal Reserve Bulletin*, 89(7), 309-322.
- Hogarth, J. og Hilgert, M. (2002). Financial knowledge, experience and learning preferences: Preliminary results from a new survey on financial literacy. *Consumer Interest Annual*, 48(1), 1-7.
- Langrehr, F. W. (1979). Consumer education: Does it change students' competencies and attitudes? *Journal of Consumer Affairs*, 13(1), 41-53.
- Menntagátt. (2009). *Framhaldsskóla - framhaldsskólar*. Sótt 25. mars 2009 af <http://menntagatt.is/default.aspx?pageid=20>
- Vitt, L. A., Anderson, C., Kent, J., Lyter, D. M., Siegenthaler, J. K. og Ward, J. (2008). *ISFS - personal finance and the rush to competence - executive summary*. Sótt 9. apríl 2009 af <http://www.isfs.org/exec-sum.html>
- Volpe, R. P., Chen, H. og Pavlicko, J. J. (1996). Personal investment literacy among college students: A survey. (cover story). *Financial Practice og Education*, 6(2), 86-94.