

**Mat á  
þekkingarverðmætum  
og útgáfa  
þekkingarskýrslu**

**Viðskipta- og iðnaðarráðuneytið  
Stýrihópur NORDIKA Ísland  
RANNÍS  
Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands  
Stjórnvísí**

**Reykjavík, febrúar 2003**

# Efnisyfirlit

<b>Inngangur</b> .....	<b>3</b>
<b>Afstaða íslenskra stjórnvalda</b> .....	<b>4</b>
<b>Forsagan -Nordika Ísland um mat á þekkingarverðmætum</b> .....	<b>4</b>
Faghópur Stjórnvísí um mat á þekkingarverðmætum	
<b>Mat á þekkingarverðmætum og þekkingarskýrsla</b> .....	<b>5</b>
Ávinningur fyrirtækja af mati á þekkingarverðmætum	
<b>Þekkingarskýrsla</b> .....	<b>7</b>
<b>Ferli þekkingarmats</b> .....	<b>7</b>
<b>Vísbendingar og kennistærðir þekkingarverðmæta</b> .....	<b>8</b>
Tengsl Þekkingarverðmæta við stjórnunarlíkön	
<b>Tillögur um staðlaðar vísbendingar og lykiltölur fyrir íslensk fyrirtæki</b> .....	<b>9</b>
Um mælikvarðana	
Mannauður: velta og viðhorf	
<i>Dæmi um túlkun mælingar: Starfsmannavelta</i>	
<i>Mannauður - tillaga um staðlaðara vísbendingar</i>	
Skipulagsauður: Upplýsingakerfi, innra skipulag og ferlar	
<i>Dæmi um túlkun mælikvarða: Gæðakerfi:</i>	
<i>Skipulagsauður - tillaga um staðlaðar vísbendingar, frekari lýsing í viðauka</i>	
Viðskiptaauður	
<i>Dæmi um túlkun mælikvarða: Nýsköpun</i>	
<i>Viðskiptaauður - tillaga um staðlaðar vísbendingar</i>	
<b>Skýringar við kennistærðir og vísbendingar MANNAUÐS</b> .....	<b>16</b>
Viðhorf og væntingar starfsmanna	
Færni	
Hæfir stjórnendur og traust	
Starfsumhverfi og menning	
<b>Skýringar við kennistærðir og vísbendingar SKIPULAGSAUÐS</b> .....	<b>20</b>
Upplýsingakerfi	
Gæðakerfi	
Þjónustu- og framleiðsluferli	
Geta til nýsköpunar	
Starfsþróun - framlag fyrirtækisins	
<b>Skýringar við kennistærðir og vísbendingar VIÐSKIPTAAUÐS</b> .....	<b>22</b>
Markaðsstaða	
Ímynd - viðhorf viðskiptavina	
Gæði	
Annað sem nota má um viðskiptaauð	

# Mat á þekkingarverðmætum fyrirtækja

„Þekking er upphafið á framkvæmd. Aðgerð er lokastig þekkingar.“

Wan Yang-Ming, 1438

Í heimi hinna óáþreifanlegu verðmæta er vaxandi þörf fyrir samræmda skráningu þekkingar. Til að samræma slíka skráningu þarf fyrst að ákvarða hvað eru þekkingarverðmæti og hver ávinningur fyrirtækja er af því að leggja mat á þau og skjalfesta í skýrslu. Hér er gerð tillaga um aðferðir við mat á þekkingarverðmætum, skráningu þeirra og kennistærðir eða vísbendingar sem íslensk fyrirtæki geta tekið upp til samanburðar milli annarsvegar tímabila og hinsvegar milli sambærilegra innlendra og erlendra fyrirtækja.

## Inngangur

Brautryðjendur á sviði mats á þekkingarverðmætum gáfu út sínar fyrstu þekkingarskýrslur á miðjum 10. áratug síðustu aldar. Áður hafði nokkuð verið fjallað um þekkingu sem auðlind og lögd áhersla á mikilvægi þekkingar fyrir fyrirtæki í síbreytilegu umhverfi. Rekstrar- og hagfræðilegri framsetningu þekkingar var hinsvegar lítill gaumur gefinn. Á síðustu árum hefur fjöldi fræðimanna ruðst fram á ritvöllinn í umfjöllun um þekkingarverðmæti. Fyrsta formlega þekkingarskýrslan leit dagsins ljós þegar sænska tryggingarfyrirtækið Skandia hóf að birta yfirlit yfir ófnislegar eignir sínar samhliða hefðbundinni ársskýrslu. Frá þeim tíma hafa Norðurlönd myndað framvarðarsveit þekkingarmats. Hugmyndafræðin hefur einnig teygt anga sína til Bandaríkjanna enda ekki vanþörf á að þekkingarfyrirtæki á síkvikumum markaði geri grein fyrir eignum sínum í formi mannauðs, ferla, einkaleyfa og ímyndar svo eitthvað sé nefnd.

Umræða um mat á þekkingarverðmætum varð fyrst markviss eftir að Efnahags- og framfarastofnunin OECD, yfirvöld í Hollandi og Norræni iðnaðarsjóðurinn stóðu fyrir ráðstefnu í júní 1999 í Amsterdam um málið. Í beinu framhaldi setti Norræni iðnaðarsjóðurinn á stofn verkefnið NORDIKA um mat á þekkingarverðmætum. Í verkefninu tóku þátt fulltrúar fyrirtækja og opinberra aðila á Norðurlöndum.

Samhliða voru rekin landsverkefni sem á Íslandi var kallað NORDIKA Ísland. Stofnaður var stýrihópur NORDIKA Ísland með það hlutverk að koma á samstarfi við fyrirtæki í landinu og dreifa upplýsingum um aðferðafræði við mat á þekkingarverðmætum. PriceWaterhouseCoopers sá um frumkynningu verkefnisins í samstarfi við RANNÍS. Einn mikilvægasti þátturinn í NORDIKA Ísland verkefninu var að fá til samstarfs fjögur íslensk fyrirtæki, sem tóku þátt í ferli um mat á þekkingarverðmætum og gerð þekkingarskýrslu. Eftir því sem gagnsemi þekkingarmats varð ljósari fyrirtækjum í landinu hefur aukinn fjöldi þeirra lagt í það starf að skrifa þekkingarskýrslu. Þá hafa nokkur fyrirtæki og stofnanir staðið að kynningu á viðfangsefninu. Má þar nefna RANNIS, Stjórnvísí, Samtök iðnaðarins, EJS-Hugur.

Í kjölfar Nordika hleypti Norræni iðnaðarsjóðurinn verkefninu FRAME af stokkunum. Markmiðið með FRAME er að nýta reynslu Nordika í samvinnu við Samtök atvinnulífsins í hverju landi, til að fá sem flest fyrirtæki til að meta þekkingarverðmæti sín. Þetta er einnig markmiðið með þessum bækling, að auðvelda íslenskum fyrirtækjum fyrstu sporin að þekkingarmati.

Þorvaldur Finnbjörnsson RANNÍS

Ásta Þorleifsdóttir formaður faghóps Stjórnvísí

# Afstaða íslenskra stjórnvalda

Iðnaðar- og viðskiptaráðherra, Valgerður Sverrisdóttir sagði í ávarpi á ráðstefnu Nordika 7. desember 2000:

*„Það getur varla dulist nokkrum lengur að samkeppnisstaða Íslands mun í framtíðinni fyrst og fremst verða háð hagnýtingu þekkingar. Verðmæti mannaúts, þ.e. menntun, færni og reynsla eru sennilega veigamest, en innri gerð fyrirtækja eins og stjórnunarhættir og verkferlar eru einnig veigamikil atriði auk viðskiptavildar og tengsla. Þessi þekkingarverðmæti eru hinar ófniðlegu eignir sem þekkingariðnaðurinn mun byggjast á.“*

Hún bætti við:

*„Þekkingariðnaðurinn er aftur á móti burðarás hins nýja hagkerfis og mæling og skráning á þekkingarverðmætum er ein af grundvallar forsendum þróunar hans.“*

Ráðuneyti iðnaðar- og viðskipta hafa veitt hugmyndinni um mat á þekkingarverðmætum og gerð þekkingarskýrslu brautargengi. Það er mikill kostur þar sem ráðuneytið fer með málefni fjármálamarkaða, mikilvægra notanda þekkingarskýrslna við verðmat fyrirtækja. Ráðuneytið hefur einnig umsjá með málefnum iðnaðar, en á þeim vettvangi er stór hluti þeirra fyrirtækja sem vænta má að notfæri sér mat á þekkingarverðmætum sem stjórnþæki. Ráðuneytið hefur kostað prentun þessarar skýrslu.

## Forsagan – Nordika Ísland um mat á þekkingarverðmætum

Stýrihópur NORDIKA (Nordic Project for measuring Intellectual Capital) Íslands var stofnaður árið 2000 og leitaði strax samstarfs við ráðgjafafyrirtækið PriceWaterhouseCoopers um að leiða starf nokkurra fyrirtækja í gegnum ferli um mat á þekkingarverðmætum. Fyrirtækin sem tóku þátt í verkefninu voru Sjóvá-Almennar, Miðheimar (dótturfyrirtæki Landsímans), Glitnir (dótturfyrirtæki Íslandsbanka) og EJS. Um var að ræða brautryðjendastarf þessara fyrirtækja og hefur það gefið þeim forskot vegna virkari stjórnunar ófniðlegra eigna þeirra í kjölfarið. Fyrirtækin störfuðu framan af með ráðgjöfum PwC en tóku síðan yfir og áttu með sér ríka samvinnu sem leiddi til útgáfu þekkingarskýrslna fyrirtækjanna og samstarfskýrslu um verkefnið á Íslandi. Verkefnið var mjög gagnlegt og áhugahvetjandi, því var í kjölfarið stofnaður faghópur um þekkingarverðmæti innan Stjórnvísí. Á þeim vettvangi hafa fyrirtækin miðlað öðrum af reynslu sinni. Starfi íslensku fyrirtækjanna eru gerð góð skil í skýrslu NORDIKA sem gefin var út í árslok 2001. Í framhaldi af NORDIKA verkefninu hleypti Norræni iðnaðarsjóðurinn af stokkunum FRAME (Joint framework for methods of knowledge management and communication), sem er arftaki NORDIKA og byggir á reynslu sem þar fékkst. Í FRAME taka þátt samtök atvinnulífs í hverju hinna fimm norðurlanda og á fulltrúi Samtaka atvinnulífsins sæti í stýrihópi FRAME. Gert er ráð fyrir að afloknu því verkefni muni fyrirtækin sjálf og samtök þeirra viðhalda þessu starfi. Íslendingar hafa tekið vissa forystu norrænna ríkja varðandi mat á þekkingarverðmætum og skýrslugerð þar um. Ekki er því fráleitt að áframhald verði á samstarfi Norðurlandanna á þessu sviði að frumkvæði íslendinga.

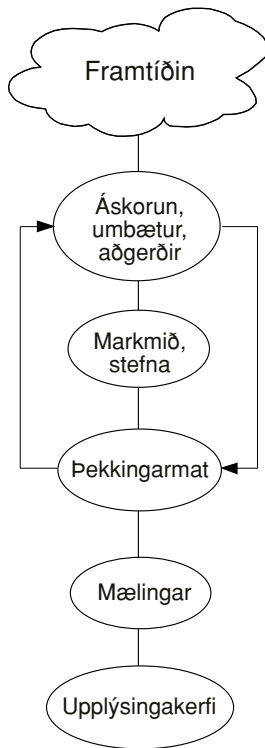
## Faghópur Stjórnvísí um mat á þekkingarverðmætum

Þekkingarmatshópur Stjórnvísí var stofnaður vorið 2001 og er ætlað að vera vettvangur fræðilegrar umræðu um þekkingarverðmæti. Á heimsíðu hópsins segir m.a.:

Markmiðið með hópnun er að kynna hugmyndir um mat á þeim verðmætum sem fólgin eru í mannaúti, skipulagi og innri ferlum fyrirtækja, auk hugmynda um aðferðir og mælikvarða. Skrásetning þekkingar er gerð til að fá yfirlit yfir óáþreifanleg verðmæti og auðvelda markvissa þekkingarstjórnun, gæði, viðbragsflýti og aðlögun í hröðu markaðsumhverfi. Með mati á þekkingarverðmætum og þekkingarbókhaldi er hægt að taka betur rökstuddar ákvarðanir og fá raunhæft mat á leiðir að settum markmiðum. Ávinningurinn með þekkingarbókhaldi er einnig sá, að gera þekkingarverðmæti sýnileg fyrir fjárfesta og aðra sem hagsmuna eiga að gæta.

Hvernig á að meta þessi óáþreifanlegu verðmæti til fjár? Hvaða reiknireglur á að nota? Er til eitthvað nothæft líkan? Hvernig er hægt að bera þessi verðmæti saman milli áþekkra fyrirtækja með tilliti til fjárfestinga? Hvernig er best staðið að gerð þekkingarskýrslu? Hvaða þætti á að fjalla um í frásögn og hvaða þætti er æskilegt að birta sem kennistærðir og vísbendingar? Hópnun er ætlað að:

- Miðla af reynslu þeirra fyrirtækja sem þegar hafa hafið markvissa skráningu þekkingarverðmæta
- Hvetja til samstarfs hagsmunaaðila, fyrirtækja, endurskoðenda og verðbréfafyrirtækja og því tilvalinn til tengslamyndunar
- Vera vettvangur fræðilegrar umræðu og skoðanaskipta
- Klakstöð aðferðafræði og innleiðingar þekkingarmats



### Fyrirkomulag starfsins

Haldnir eru fundir reglulega - yfir vetrartímann. Á hverjum fundi er tekið fyrir eitt tiltekið málefni og fengnir framsögumenn, ýmist einn eða tveir. Að því loknu eru fyrirspurnir og umræður.

### Fyrir hverja er faghópurinn?

Fyrir alla þá er starfa beint eða óbeint að þekkingarmálum, þekkingarmælingum og verðmati innan fyrirtækja og stofnana, starfsmenn fjármálafyrirtækja sem og alla áhugasama.

### Upplýsingar:

Hjá Stjórnvísi er einnig að finna umfjöllun um þekkingarverðmæti og starfsemi faghópsins, svo sem dagskrá funda og fundargerðir. Þar er einnig að finna samantekt á bókum og greinum um Þekkingarverðmæti og tilvísun í ýmsar áhugaverðar heimasíður um þetta efni.

(Byggd á heimasíðu Stjórnvísi: <http://stjornvisi.is/>)

Vísendingarnar sem birtar eru í lok þessa heftis hafa verið til umræðu á fundum faghóps Stjórnvísi um þekkingarverðmæti veturinn 2001 til 2002. Þátttakendur sem voru frá um 25-30 fyrirtækjum hafa því sameinast um þessar vísendingar sem lagt er til að íslensk fyrirtæki taki upp.

## Mat á þekkingarverðmætum og þekkingarskýrsla

Þekkingarverðmæti fjalla um verðmætasköpun í fyrirtækjum. Þekkingarverðmæti eru öll hin óefnislegu verðmæti fyrirtækja, til mótvægis þeim áþreifanlegu verðmætum sem gerð er grein fyrir í fjárhagsbókhalda fyrirtækja.

Í hinu nýja viðskiptaumhverfi skiptir þekkingarbreidd og þar af leiðandi yfirsýn, frumkvæði og viðbragsflýtir, sköpun, til að viðhalda vexti samfara harðnandi samkeppni. Nauðsynlegt er að skapa það umhverfi innan hvers fyrirtækis að ávöxtun þekkingarverðmæta verði sem mest, því ólíkt verðmætum sem mólur og ryð fá grandað, vex þekking við notkun og miðlun.

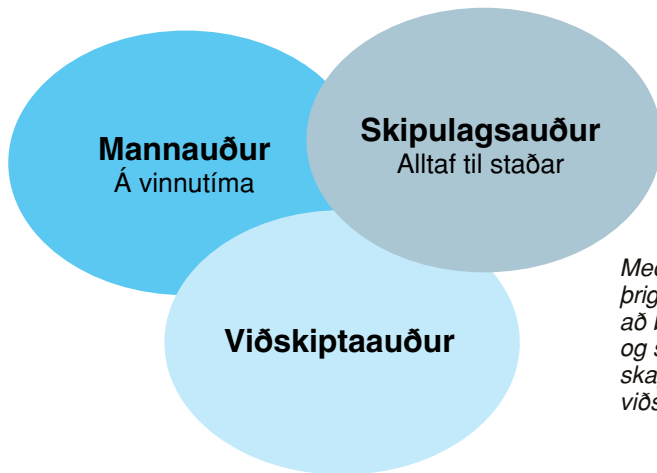
Markmiðið með mati á þekkingarverðmætum er útgáfa þekkingarskýrslu, afrakstur þekkingarreikningsskila, sem stjórnækis til að bæta afkomu og samkeppnisstöðu fyrirtækisins. Ferlið sem farið er í gegnum við gerð þekkingarskýrslu er mikilvægur þáttur í því að gera þekkingarverðmæti sýnileg og til að bæta möguleikana á að þekkingaröflun og þekkingarmiðlun sé stefnumótandi þáttur í rekstri fyrirtækisins. Því betur sem menntun og þekkingaröflun nýtist í starfi því hærra er framlag starfsmanns og þess vegna verður að krefjast þess að stjórnendur hafi þekkingarverðmæti í brennidepli, leggi á þau mat, stýri og auki arðsemi þeirra, skilgreini þýðingu þeirra í tengslum við stefnu fyrirtækisins og gefi út þekkingarskýrslu.

Þar sem þekkingarverðmæti eru fremur nýtilkomið hugtak við stjórnun fyrirtækja er rétt að gera stuttlega grein fyrir því hvað átt er við. Dæmi um þekkingarverðmæti geta verið:

- Hæft starfsfólk
- Orðspor, vörumerki, viðskiptavinir
- Rannsóknir og þróun og möguleikar til nýsköpunar
- Verndun hugverka, svo sem einkaleyfi
- Upplýsinga- og gæðakerfi, önnur þekkingarkerfi
- Skipulag vinnustaða og stjórnun ferla og kerfa
- Netsamstarf og tengsl

Við skráningu þekkingarverðmæta eru skoðaðar þrjár nýjar víddir til viðbótar við hefðbundin reikningsskil: Mannauður, viðskiptaaúður og skipulagsauður. Tengslin milli þessara þátta eru ekki síður mikilvæg, en þau sýna hvernig þekkingarmiðlun á sér stað innan fyrirtækisins.

Segja má að frumkvæðið liggja í mannaúðnum, verðmætasköpunin í viðskiptaaúðnum og skipulag og utanhald í skipulagsauðnum.



*Með því að þróa og nýta tengsl milli þessar þriggja þátta og stefnu fyrirtækisins er hægt að bæta samkeppnisstöðu, auka framleiðni og styrk fyrirtækisins. Dæmi: Mannauður skapar ferla og tækni sem leiðir til aukins viðskiptauðs.*

Þegar meta á þekkingarverðmæti ber margt að athuga. Fyrst þarf að skilgreina forsendur og markmið matsins. Þá ber að kanna hvaða upplýsingar er æskilegt að vinna með. Hvort þær séu til staðar og hvar þær er að finna, til að framkvæma mælingar. Því þarf umtalsverða þekkingu á upplýsingakerfum, aðgang að vinnustaðagreiningu eða sambærilegri könnun, auk aðgangs að þjónustukönnunum til að vinna þekkingarmatið. Í stuttu máli þarf að huga að eftirfarandi þáttum:

- Hvert er markmiðið með mælingu þekkingar
- Hver eru tengsl milli stefnu og markmiða fyrirtækisins
- Hver eru raunveruleg áhrif þess að mæla þekkingu
- Hvaða vandamál geta verið samfara því að mæla þekkingu
- Hvaða þætti á mæla, hvernig á að mæla þá
- Hvernig á að standa að eftirfylgni og áhrif á framtíðarsýn
- Áhrif á þroskaferli fyrirtækisins

Allt sem kemur fram í þekkingarskýrslu er lýsing fyrirtækisins á því hvernig það ætlar að ná árangri og vera fyrirtæki í fremstu röð.

## Ávinningur fyrirtækja af mati á þekkingarverðmætum

Markmið með þekkingarskýrslu og sá markhópur sem skilgreindur er sem móttakandi hennar hafa áhrif á hver ávinningurinn verður af þekkingarmatinu og skýrslunni sjálfri. Markmið geta varðað rekstur fyrirtækisins, starfsmannastefnu og samkeppnisstöðu. Markhópar geta verið stjórnendur fyrirtækisins, eigendur, mögulegir fjárfestar, núverandi eða framtíða starfsmenn eða jafnvel almenningur.

Þekkingarskýrslan ætti að gefa lesandanum innsýn í það hvernig fyrirtækið skapar verðmæti og hvernig það starfar. Það ætti að koma fram skilningur á stjórnunarlegum þáttum og þekkingarverðmætum fyrirtækisins í ljósi afurða þess. Koma skal fram á skipulegan hátt hvaða þekkingarverðmætum fyrirtækið hefur yfir að ráða og hvernig þekking stuðlar að verðmætasköpun fyrir fyrirtækið á sama tíma og nýting hennar leiðir til að markmið þess náist. Því má segja að ávinningur fyrirtækja af mati á þekkingarverðmætum og útgáfu þekkingarskýrslu sé margvíslegur. Loks má nefna ávinning svo sem við mótun stefnu um stjórnun þekkingar í tengslum við stefnumótun fyrirtækisins, möguleikann á að forgangsraða verkefnum, meta áhrif af verkefnum, dreifa þekkingu í fyrirtækinu, bæta samskipti við aðila innan og utan fyrirtækisins og laða að nýtt starfsfólk. Það ferli sem fyrirtæki fara í gegnum við mat á þekkingarverðmætum og útgáfu þekkingarskýrslu gefur fljótlega til kynna hvaða ávinning fyrirtækin geta haft af slíkri vinnu.

# Þekkingarskýrsla

Þekkingarskýrsla fyrirtækja er yfirlit yfir þau þekkingarverðmæti sem fyrirtækið telur hafa mest áhrif á möguleika þess að bæta samkeppnisstöðu og arðsemi. Ferli mats á þekkingarverðmætum og gerð þekkingarskýrslu gefur stjórnendum fyrirtækisins jafnan nýja sýn á möguleika þess í samkeppni og verðmætasköpun. Þegar í upphafi þurfa markmið með þekkingarskýrslu að vera ljós og hver fyrirhugaður lesendahópur er. Er um að ræða skýrslu til nota innanhúss sem stjórnstæki eða er hún til dreifingar og þá til hverra? Innanhússkýrsla er jafnan nákvæmari og eru þar birtar upplýsingar sem fyrirtækið meðhöndlar sem trúnaðarmál. Þar getur verið tekið á viðkvæmum þáttum þar sem borin eru kennsl á þætti þar sem skóinn kreppir að og lögð drög að leiðum til úrbóta. Skýrsla til dreifingar utan fyrirtækis getur verið beint til nokkurra markhópa; viðskiptavina, fjárfesta og hugsanlegra framtíðar starfsmanna.

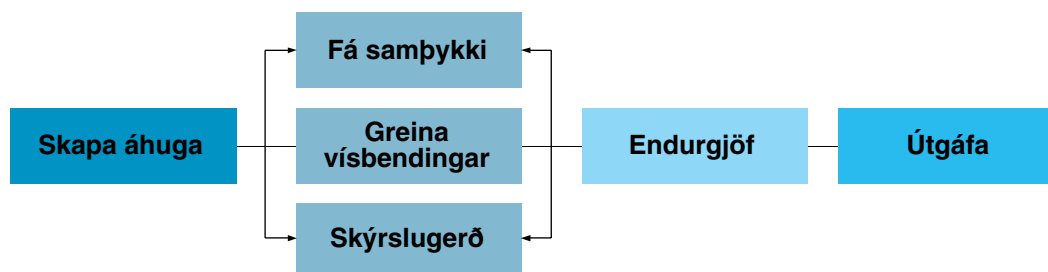
Góð þekkingarskýrsla gerir grein fyrir eðli starfsemi fyrirtækisins. Stefnu þess og markmiðum og framtíðarsýn eru gerð góð skil. Leitast er við að gera þekkingarverðmætum skil á formi mældar kennistærða og vísbendinga oftar en ekki studdum stuttri frásögn til frekari skýringa. Leitast skal við að tengja mælingar við stefnu og framtíðarsýn, hvað hefur áunnist og hvað þarf að gera til að ná settum markmiðum.

Eftirfarandi gátlista ætti að skoða vandlega áður en skýrslan er gerð. Gátlistann skal ekki skoða sem grind að þekkingarskýrslu heldur eingöngu tillögur um innihald.

1. Almenn meðhöndlun þekkingar
  - Fyrirtækið sem eigandi þekkingar, þ.e.a.s. hvernig eru tengsl þekkingarverðmæta við markaði, afurðir og viðskiptavini.
  - Hvernig eru tengsl þekkingar og áhrif á önnur verðmæti fyrirtækisins
  - Hvaða áhrif hefur þekking á aukningu verðmæta í fyrirtækinu svo sem í sambandi við afurðir og þjónustu
  - Hvernig er háttáð miðlun þekkingar innan fyrirtækis og milli fyrirtækis og samstarfsaðila
2. Tækifæri, stefna, markmið og áskorun
  - Möguleikar í tengslum við markaði, markmið fyrirtækisins
  - Áskorun tengd því að ná markmiðum með því að nota og þróa þekkingarverðmæti fyrirtækisins
3. Verðmæti fyrirtækisins
  - Þekkingarverðmæti fyrirtækisins og umgerð, uppbygging og aðgangur að þekkingarverðmætum
4. Aðgerðir
  - Aðgerðir fyrirtækisins í tengslum við notkun og þróun þekkingarverðmæta þess
5. Tengsl
  - Hvernig er háttáð þeim þekkingarverðmætum sem fyrirtækið býr yfir, hver eru þessi tengsl og flæði þeirra á milli ólíkra þátta þekkingarverðmæta
6. Verðmæti sem ekki eru að fjárhagslegum toga í brennidepli
  - Ekki ætti að leggja áherslu á fjárhagslega þætti í þekkingarskýrslunni, jafnvel þá sem ekki eru hefðbundnir í skýrslugerð fyrirtækisins. Áhersla ætti að liggja á ófalislega þætti þó oft sé kostur af því að tengja þá hinum fjárhagslegu þáttum.
7. Vísbendingar eða lykiltölur þekkingarverðmæta
  - Vísbendingar, lykiltölur, vægi þátta, töflur, gröf og ýmsar tegundir birtingar sem lýsa þeim þáttum sem um er getið ofan.

## Ferli þekkingarmats

Það er mismunandi hvernig fyrirtæki velja að haga starfi við mat á þekkingarverðmætum. Í upphafi er mótuð sú stefna sem fyrirtækið hyggst fylgja við gerð þekkingarmats. Mikilvægt er að ná samstöðu um skipulag verkefnisins. Eftirfarandi yfirlitsferli gæti hentað við mat á þekkingarverðmætum:



Unnin er grunnvinna sem nýtist vel í framtíðargreiningu. Gefist hefur vel að setja saman þrjá hópa, einn til að kanna stöðu fyrir hvern þátt þekkingarverðmæta, mannaúð, viðskiptaauð og skipulagsauð. Hver hópur gengur í gegnum greiningarferli. Vinnuferli hópanna er best lýst með eftirfarandi:

- Hugarflugsfundur; hér velta starfsmenn fyrir sér þekkingarverðmætum
- Flokkun; flokkun á atriðum í 3 flokka eftir tegund auðs
- Skráning; hugmyndir skráðar eftir tegund: mannauð, markaðsauð og ferla og tækni
- Greining; greining á atriðum, hvaða verðmæti felast í viðkomandi atriðum, hvernig er hægt að mæla og hvernig mælt
- Söfnun gagna; hvaða þekkingarverðmæti hafa gert fyrirtækið að því fyrirtæki sem það er í dag
- Úrvinnsla; vinna úr niðurstöðum greininga
- Ákvörðunarferli; fyrir hverja er skýrslan, útlit og innihald
- Skýrslugerð; skráning og uppsetning skýrslu

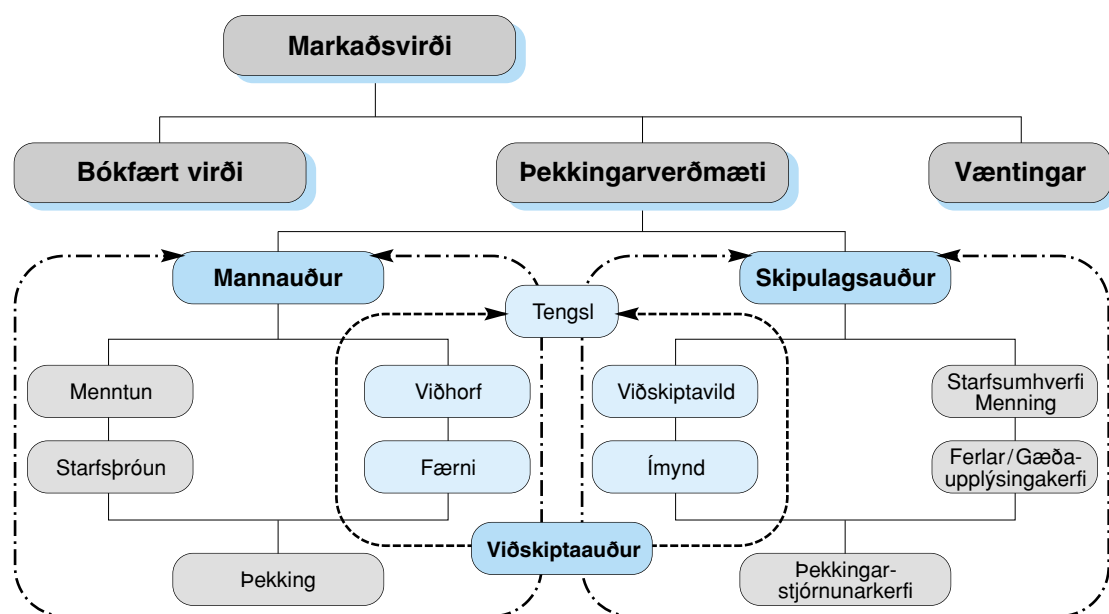
## Vísbendingar og kennistærðir þekkingarverðmæta

Þó mat á þekkingarverðmætum og gerð þekkingarskýrslu eigi fremur stutta sögu hafa komið fram fjölmargar vísbendingar og kennistærðir yfir þessi verðmæti. Það sem kallar á nýja hugsun við vísbendingar í þekkingarverðmætum er að þær eru jafnan ekki hægt að mæla í þeim hefðbundnu einingum, svo sem krónum og aurum. Vísbendingar geta verið ýmiskonar hlutfallstölur, fjöldi eininga eða eiginleika, mat á eiginleikum eftir ákveðnum mælikvörðum, svo eitthvað sé nefnt. Það sem gerir þessar vísbendingar áhugaverðar er að um leið og hægt er að gera þær sýnilegar er kominn mælikvarði á viðkomandi þátt og þar með er hægt að stjórna honum betur. Mælingar sem gerður eru til að fylgjast með stöðu og þróun þekkingarverðmæta nýtast fyrirtækjum vel því um er að ræða grundvallarmælingar sem mynda undirstöðu fyrir ýmis önnur stjórnunarlíkön.

Allar vísbendingar verða að byggja á fyrirfram gefnum forsendum og þar með uppfylla þau markmið sem sett hafa verið fyrir hverri vísbendingu fyrir sig. Mælingar mælinganna vegna eru oftast einskis verðar. Ljóst þarf að vera hvað á að meta og sammælast um mælikvarða þannig að tryggt sé að sömu eiginleikar séu mældir með sömu aðferð. Aðeins þannig er hægt að tryggja samanburð milli ára og á milli fyrirtækja.

Vísbendingar geta mælt annaðhvort stöðu eða þróun. Þekkingarskýrsla gerir venjulega grein fyrir stöðu vissra þekkingarverðmæta á vissum tímapunkti, ársfjórðungslega eða í árslok. Sé gerður samanburður við fyrri ár kemur flæði eða miðlun þekkingarverðmæta í ljós. Flæði þekkingarverðmæta á sér í raun alltaf stað þegar þekking er notuð í fyrirtækinu. Hver aðgerð sem byggir á þekkingu hefur ákveðinn lærdóm í för með sér.

Vísbendingar gefa til kynna hvernig hinir duldu ferlar í fyrirtækinu vinna andstætt því sem fjárhagsbókhald gerir. Skilningur á þessum duldu ferlum skapast með því að mæla þá og um leið möguleikarnir á að stjórna þeim. Með þessu er einnig verið að nálgast þá fyrirtækjamenningu sem náð hefur fótfestu í fyrirtækinu og hefur áhrif á hvernig starfi innan þess er háttað.



**MYND 1** Yfirlit yfir þekkingarverðmæti fyrirtækis og stöðu í verðmæti fyrirtækis. Mannauður er sá auður sem fer af vinnustað í lok dags en skipulagsauður er sá hluti þekkingar mannaúðsins sem tekist hefur að fanga í skipulag og kerfi fyrirtækisins. Viðskiptaaúður liggur þarna mitt á milli og táknar í raun yfirferslu verðmæta í gegnum tengsl, ímynd og fleiri viðskiptalega þætti, frá mannaúð yfir í skipulag og ferli.



Vísendingar þekkingarverðmæta eru gagnlegar til að skýra óefnislegar eignir og gera þær sýnilegar um leið. Með þessu er átt við að mælingin beinir athyglinni að sjálfri sér og gefur þar með til kynna að verðmætin sem hún beinist að séu mikilvæg fyrir fyrirtækið. Eftirfarandi eru forsendur góðra vísendinga:

- Nákvæmni: því minni sem ónákvæmni er því betri upplýsingar
  - Hlutleysi: erfitt að koma við í ýmsum tilfellum þar sem það sem mælt er stendur nálægt þeim er mælir.
  - Tímabil: stuttur tími milli mælinga og þeirra eiginleika sem mældir eru
  - Einfaldleiki: hugtök sem fólk áttar sig á auðveldar skilning á þeim fyrirbærum sem mæld eru
- „He who can properly define and divide is to be considered a god.“ Plato

## Tengsl Þekkingarverðmæta við stjórnunarlíkön

Að gera grein fyrir þekkingarverðmætum er í forsenda þess að vel takist til við notkun flestra stjórnunaraðferða. Mælikvarðar og vísendingar þekkingarverðmæta mynda undirstöðu fyrir mælingar ýmissa stjórnunarlíkana sem notuð eru í fyrirtækjum svo sem Sjálfsmat (EFQM), Samhæfðt árangursmat (Balanced Scorecard) og Benchmarking (Microscope). Þekkingarverðmætin mynda undirstöðu fyrir þessar stjórnunaraðferðir, þannig að séu þær þegar til staðar í fyrirtæki er fátt sem mælir gegn því að taka mælingar og vísendingar saman í árlega þekkingarmatsskýrslu. Ef ekki er verið að beita slíkum aðferðum við stjórnun mun það að mæla þekkingarverðmæti auðvelda innleiðingu fyrrgreindra stjórnunaraðferða til muna.

## Tillögur um staðlaðar vísendingar og lykiltölur fyrir íslensk fyrirtæki

Markmið þekkingarskýrslunnar er að lýsa starfsemi fyrirtækis á grundvelli óáþreifanlegra eigna, núverandi stöðu þeirra og gefa forsendur fyrir framtíðarvæntingum til þeirra. Vísendingar eru valdar og flokkaðar eftir eðli og tengslum sem styðja við lýsingu þekkingarviddanna, mannauðs, viðskiptaaúðs og skipulagsauðs. Úr miklum fjölda vísendinga er að velja fyrir fyrirtæki og líklegt að val vísendinga sé mismunandi eftir eðli starfsemi, sumar vísendingar eiga við um öll fyrirtæki en aðrar eru sértækar. Til að tryggja að samræmi sé í vísendingum hefur eftirfarandi listi verið settur saman í samvinnu við *Faghóp um þekkingarmat hjá Stjórnvísí*. Stýrihópur um Þekkingarmat á Íslandi gerir að tillögu að fyrirtæki í landinu noti eftirfarandi vísendingar til samanburðar milli tímabíla og við önnur fyrirtæki.

### Um mælikvarðana

Þar sem beitt er óbeinum mælingum svo sem niðurstöðu vinnustaðagreininga eða þjónustukannana er birt meðaltal undirliggjandi fyrirspurna, sjá lista yfir spurningar í viðauka. Algengast er að þar sé notaður kvarði á bilinu 1 - 5 eða prósentuhlutfall. Niðurstöðum er oft skipt í þrjú flokka; *aðgerðabil* ef þörf er úrbóta til að ná settum markmiðum, *ásættanlegt* en má bæta eða *mjög gott*. Oft er viðkomandi niðurstaða merkt með viðeigandi litum; rautt, grænt eða blátt eða örvum þar sem upp merkir að úrbóta er þörf. Gott er að birta niðurstöðu fyrra árs til samanburðar, líkt og gert er í ársskýrslu.

Í þessu hefti er lagt til að fyrirtæki noti þær 10 vísendingar sem eru í töflunum hér á eftir, og eru í **þykkum ramma númerað frá 1-10**, til samanburðar við önnur fyrirtæki í sömu grein og til samanburðar á milli tímabíla. Þetta verði almenn viðmið.

Aðrar vísendingar noti fyrirtækið að vild við mat á eigin þekkingarverðmætum.

### Mannauður: velta og viðhorf

Mannauður er sá þekkingarauður fyrirtækis sem býr í starfsmönnum þess, menntun þeirra, færni og viðhorfum. Þetta er oft hverfull auður, auðlind sem fer heim í lok vinnudags. Auðlind sem fyrirtæki getur ekki slegið eign sinni á. Því skiptir miklu máli að vel takist til við að fanga þekkingu mannauðsins inn í ferli og innra skipulag fyrirtækisins þannig að yfirgefi starfsmaður fyrirtækið verði eins mikið af þekkingu hans eftir, fangað í upplýsingakerfum fyrirtækisins, á þann hátt að gögn og upplýsingar geti nýst öðrum starfsmönnum til þekkingaröflunar.

Pegar mæla á mannauð fyrirtækis er rétt að hafa stefnu og markmið fyrirtækisins til hliðsjónar. Ekki er nóg að nota eingöngu mælikvarðana heldur þarf að fylgja frásögn þar sem leitast er við að tengja mældar stærðir við

stefnu og sett markmið. Hver er staða fyrirtækisins? Er þörf fyrir breytingar, úrbætur eða er staðan góð og uppfyllir væntingar með tilliti til framtíðarsýnar? Vísbendingar og mælingar eru fengnar m.a. úr starfsmannakerfi, fjárhagskerfi og vinnustaðagreiningu. Til samanburðar við viðhorf starfsmanna er gott að taka sömu þætti og skoða í þjónustukönnun, þar sem lýst viðhorfum viðskiptamanna til sömu eða sambærilegra fullyrðinga. Eftirfarandi er dæmi um slíka framsetningu frásagnar til stuðnings við mælingar:

#### **Dæmi um túlkun mælingar: Starfsmannavelta**

Starfsmannavelta er vísbending um árangur fyrirtækis á nokkrum sviðum, bæði fjárhag og starfsánægju. Starfsmannavelta er dæmi um mælistærð sem ekki er nægilegt að birta sem eina tölu - hlutfall þeirra sem hætta af heildarfjölda starfsmanna í árslok. Nauðsynlegt er að greina starfsmannaveltuna með tilliti til markaðsaðstæðna, t.d. er vöxtur ör og mikil eftirspurn eftir starfsfólki? Eða er samdráttur? Því er nauðsynlegt að greina starfsmannaveltu sundur í Nýliðun, þ.e. hversu hátt hlutfall starfsmanna hóf störf á árinu og Brottfall þ.e. hversu margir hætту störfum á árinu. Samanburður þessara tveggja stærða gefur til kynna markaðsaðstæður hverju sinni eða almennt ástand í starfsmannamálum fyrirtækisins. Einnig er gott að flokka brottfall eftir starfsaldri, þ.e. er fyrirtækið að missa burtu mikla þekkingu og reynslu? Ef hátt hlutfall hætú störfum innan árs getur verið þörf að endurskoða ráðningarferli, því almennt séð skila starfsmenn ekki arði fyrir en að hálfu ári liðnu.. Starfsmenn sem hætta eftir 2 ár (+/- 0,5) eru að leita sér reynslu. Starfsmenn sem hafa nokkurra ára reynslu eru hins vegar oftast ekki að taka með sér umtalsverða þekkingu, slíkt þarf því að skoða vel í hverju tilfelli fyrir sig. Hægt er að fá veigamiklar upplýsingar um mannauð með því að greina starfsmannaveltu og ekki síður ef sambærilegar upplýsingar frá svipuðum fyrirtækjum eru hafðar til hliðsjónar. Í samanburði við þjónustukönnun meðal viðskiptamanna kemur oft fram ef þeir telja mannaskipti of ör, enda jákvæð tengsl starfsmanna og viðskiptamanna sjaldnast ofmetin.

#### **Mannauður - tillaga um staðlaðara vísbendingar**

Flokkur	Kennistærðir og vísbendingar	Spurningar sem liggja að baki
<b>1 Starfsmenn</b>	Stöðugildi	Fjöldi starfsmanna í árslok/fjöldi á launaskrá = Stöðugildi
<b>2</b>	Starfsmannavelta	a) Nýliðun = Nýir eða b) Brottfall= Hætúir/ Fjöldi stöðugilda = Starfsmannavelta
	Meðalaldur	Lífaldur starfsmanna/Fjöldi á launaskrá í árslok
	Starfsaldur	Meðaltal starfstíma allra
	Kynjaskipting	Hlutfall hvors kyns af heildarfjölda starfsmanna og Hlutfall kvenna/karla í stjórnunarstöðum
<b>3 Velta</b>	Velta pr. stöðugildi	Notað sem grunnur í mælingar Velta / stöðugildi = Velta pr. stöðugildi
<b>4 Menntun</b>	Flokkun eftir menntun	PhD MSc/MA Háskólamenntun Stúdentspróf Starfsnám/iðnnám Vottuð sérþekking Sem hlutfall af heild (%)
<b>Starfsþróun/fræðsla</b>	Þekkingaröflun	Hlutfall vinnustunda skráðra á þekkingaröflun/námskeið Starfsþróunarkostnaður*/Veltu *útlagður kostnaður og vinnulaun.
<b>Viðhorf og væntingar starfsmanna</b> (*sjá umfjöllun í viðauka)	*Starfsánægja	Meðaltal fullyrðinga Líkar vel við starfið og líður vel í vinnunni
	*Möguleikar á starfsþróun	Gefst tækifæri til að afla sér og nýta nýja þekkingu
	*Þekking starfsmanns nýtist	Finnst menntun og hæfileikar nýtast

	*Jafnrétti	Kynin eiga jafnmikla möguleika á stöðuhækkun
	*Launakjör og umbun	Sambærileg og réttlát miðað við ábyrgð í starfi
	*Starfsmannatryggð	Áætlaður starfstími til framtíðar
	*Starfsandi/ liðsheild	Andrúmsloft: Góður andi og samvinna
<b>Færni</b> (*sjá umfjöllun í viðauka)	*Frumkvæði starfsmanna	Umboð til athafna- Frumkvöðla hugsun að sjá möguleika og tækifæri í aðstæðum
	*Gagnkvæm virðing	Framkoma, stuðningur, hvatning
	*Fagleg vinnubrögð	Þekking og færni, tengist gæðum
	*Þjónustuvilji	Samskipti og frumkvæði
	Félagsgreind	Hefur innsæi til að vinna með og deila hugmyndum
	Lausn vandamála/ óhlutbundin hugsun	Færni í að greina og leysa vanamál á nýjan hátt
	Þekking á þjónustupáttum	Sérstök þjónustukönnun - viðhorf
<b>Hvetjandi umhverfi</b>	*Hvetjandi eða letjandi fyrir frumkvöðlahugsun/nýsköpun Hér á þetta við umhverfi en ekki einstakling, umhverfið getur verið þannig uppbyggt að það hvetji til eða hamli.	Er umhverfi og stjórnun hvetjandi fyrir frumkvæði og nýsköpun? Mæling: upplifun starfsmanna, viðhorf, meðferð nýrra hugmyndum
	Umboð til athafna	Spurningar: Skýrt ábyrgðarsvið Umboð til athafna Sjálfstæði
<b>Hæfir stjórnendur</b> (*sjá umfjöllun í viðauka)	*Viðhorf starfsmanna til stjórnenda	Hvatning og endurgjöf Stuðningur og traust Aðgengi að stjórnendum Þekking stjórnenda á starfsemi
	*Viðhorf til veittrar þjónustu	Viðmót viðskiptavina hjá starfsmönnum
	Sjálfsþroski	Löngun til þekkingarleitar og vísýni, sköpun og breytinga
	*Boðskipti og stefnumótun	Hve oft er stefna endurskoðuð Þátttaka starfsmanna í stefnumótun og skýrt ábyrgðarsvið
<b>Starfsumhverfi/menning</b> (*sjá umfjöllun í viðauka)	*Vinnuálag og jafnvægi vinnu og einkalífs	Sveigjanlegur vinnutími Jafnvægi einkalífs og vinnu. Hefur með streitu að gera og ánægju starfsmanns með starf
	*Starfsaðstaða	Viðhorf: Sjá vinnustaðagreiningu
	Hvatning	Er árangurstengt hvatakerfi? Umbun önnur en laun? Kaupréttarsamningar (tiltrú) Hlutfall starfsmanna sem eiga í fyrirtækinu

## Skipulagsauður: Upplýsingakerfi, innra skipulag og ferlar

Skipulagsauður er þau verðmæti sem fólgin eru í innra skipulagi, ferlum og upplýsingakerfum fyrirtækis, svo sem póstkerfi, innranet, skjala- og starfsmannakerfi. Skipulagsauður er í raun allar þær upplýsingar sem geymdar eru í kerfum fyrirtækisins, allan sólarhringinn og mæta nýjum starfsmanni að morgni dags. Hér undir falla því allar handbækur, leiðbeiningar og annað sem getur aðstoðað starfsmann við að afla sér þekkingar og færni sem skilar fullnægjandi vinnu. Eðli þessa auðs er að styðja við gæði og ímynd með því að tryggja flæði og miðlun upplýsinga, auk þess að tryggja fagleg vinnubrögð með skráningu ferla. Skráðir ferlar eru veigamikill þáttur í því að skapa starfsmönnum gott og agað vinnuumhverfi og leggja þannig að verulegu leyti til fyrirtækjamenningar. Formleg gæðakerfi falla einnig undir þennan hluta. Eftirfarandi er dæmi um framsetningu frásagnar til stuðnings við mælingar:

### Dæmi um túlkun mælikvarða: Gæðakerfi:

Gæðavæðing er ekki áhlaupaverk heldur þróun vinnubragða og viðhorfa starfsmanna á grunni langtíma stefnu- mótunar og markmiðasetningar. Gæðavottun tryggir að vinnubrögð og verkferlar uppfylli að lágmarki forsögn alþjóðastaðalsins ISO 9001. Reglulegt eftirlit og úttektir tryggja viðskiptavinum að gæðastjórnunin sé ekki einstakur atburður heldur viðvarandi ástand og að verk séu unnin af reynslu, þekkingu og með faglegum vinnubrögðum.

### Skipulagsauður - tillaga um staðlaðar vísbendingar, frekari lýsing í viðauka

Flokkur	Kennistærðir og vísbendingar	Spurningar sem liggja að baki
<b>5 Upplýsingakerfi</b> (*sjá umfjöllun í viðauka)	*Dreifileiðir upplýsinga	Fjöldi upplýsingakerfa Póstkerfi Hópvinnakerfi Innranet, Skjalakerfi Starfsmannakerfi/fræðslugrunnur/starfsþróun
	*Hversu vel styðja upplýsingakerfin kjarnastarfsemi	<u>Vinnustaðagreining:</u> Fást / nýtast upplýsingar um viðskiptasögu viðskiptavinar? Fást / nýtast upplýsingar úr um möguleika á aukinni þjónustu-/vöruframboði? Fást / nýtast upplýsingar um þörf á betri þjónustu til viðskiptavinar? Notar þú þekkingargrunn til að miðla þekkingu og/eða reynslu? <u>Mælikvarðar til samanburðar:</u> Kostnaður v. upplýsingakerfa pr. starfsmann
	Fjárfesting í upplýsingakerfum	<u>Mælikvarðar:</u> Fjárfesting og rekstur upplýsingakerfa / Velta Kostnaður v. upplýsingakerfa / heildarstjórnunarkostnaði Kostnaður við rekstur/Starfsmannafjöldi Heildartekjur / fjöldi stöðeildarstarfsmanna Kostnaður vegna stöðeildarstarfsmanna / heildartekjur
	*Innranet	Er til staðar; Já / Nei Ef já; - <u>Viðhorfskönnun:</u> Nýtast upplýsingar á innraneti þér í starfi? <u>Mælikvarðar til samanburðar:</u> Fjöldi uppfærsla upplýsinga að meðaltali á viku? Meðalfjöldi heimsókna á starfsmann á innranet á viku?
	*Skjalakerfi	Er til staðar; Já / Nei
	*Hópvinnakerfi	Er til staðar; Já/nei Virgni = fjöldi verkefna/stöðugildi
	*Fjöldi heimsókna starfsmanna á upplýsinga/þekkingarkerfi	<u>Mælikvarðar til samanburðar:</u> Fjöldi heimsókna á þekkingargrunn / fjöldi starfsmanna. Vísbending um nýtingu kerfa

	*Vefaðgangur / vefrænn vinnustaður	Hlutfall starfsmanna með vefaðgang Fjöldi starfsmanna með fartölvu / heildarfjöldi starfsmanna Fjöldi heimsóknna um vefgátt/ fjöldi starfsmanna
<b>Gæðakerfi</b> (*sjá umfjöllun í viðauka)	*Gæðahandbók	Er til staðar; Já / Nei <u>Viðhorfskönnun:</u> Notar þú lýsingar í Gæðahandbók?
<b>6</b>	*Skráðir, skilgreindir ferlar	Hversu oft nýtast ferlar úr gæðahandbók Eru framsett mælanleg gæðamarkmið?
	*Endurskoðun ferla - hversu oft	Formlegar endurbætur
	Niðurstöður gæða- / innri úttekta	Uppfylling mælanlegra gæðamarkmiða - Frammistaða / Gæðamarkmið
	Gæðavottun	Er til staðar; Já / Nei
<b>Þjónustu- og Framleiðsluferli</b> (*sjá umfjöllun í viðauka)	Þjónustuborð	Tölfræði frá þjónustuborði / símkerfi; fjöldi símtala innan settra marka / heildarfjölda símtala Ánægja viðskiptavina í þjónustukönnun
	Þjónustubeiðnir	Tölfræði úr verkþókhaldi / þjónustuborði; heildarfjöldi verk-/þjónustubeiðna / svartími Endurskoðun á markmiðum um ásættanlegan svartíma að teknu tilliti til niðurstöðu þjónustukönnunar / ánægju viðskiptavini
	Hlutfall verk-/þjónustubeiðna skilar sér í vöru / sölu	Tölfræði úr verkþókhaldi og sölukerfi Þróunarkostnaður & kostnaður vegna tilboðsgerða / tekjur af nýrri sölu
<b>Geta til nýsköpunar</b> (*sjá umfjöllun í viðauka)	*Umhverfi fyrir nýbreytni	Fjöldi nýrra hugmynda / fjöldi starfsmanna Endurgjöf á innkomnar hugmyndir, ferli
	Ábendinga- eða hugmyndabrunnur	Formleg leið til að koma hugmyndum á framfæri
<b>7a</b>	Útgjöld til rannsókna og þróunar	Kostnaður vegna rannsókna og vöruþróunar sem hlutfall veltu
<b>7b</b>	Mannár við rannsóknir og þróun	Mannár starfsfólks við rannsóknir og þróun flokkað eftir starfi og menntun. Hlutfall af fjölda manna í fyrirtækinu
	Ný vara/vöruþróun	Velta eða fjöldi nýrra eða verulega breyttra afurða eða þjónustu af heildarveltu. Fjöldi einkaleyfa /nýrra vörumerkja, umboða eða veittra leyfa
<b>Starfsþróun</b> (framlag fyrirtækis) (*sjá umfjöllun í viðauka)	*Starfsmannasamtöl	<u>Mælikvarði:</u> Hlutfall starfssamtala/fjöldi starfsmanna <u>Viðhorfskönnun:</u> Leiða starfsmannasamtöl til úrbóta / framþróunar þér í starfi?
	*Starfsþróunaráætlun	Eru gerðar starfsþróunaráætlanir? Hlutfall starfsþróunaráætlana sem koma til framkvæmda
	*Fóstrakerfi	Er til staðar; Já / Nei Innleiðing nýrra starfsmanna, frásögn

## Viðskiptaaður

Viðskiptaaður byggir á samspili mannauðs og skipulags. Hið enska heiti er Relational capital sem vísar mikilvægi tengsla, jafnt milli fólks sem og samhæfingu kerfa. Þetta er sá hluti þekkingarmatsins sem mest líkist hinni eldri skilgreiningu á viðskiptavild. Í þessum hluta er reynt að gera grein fyrir þeim vísbendingum sem helst gefa til kynna markaðsstöðu fyrirtækisins. Þegar viðskiptavinir eru spurðir, kemur í ljós að þeir leggja áherslu á þætti eins og að fyrirtæki sé fjárhagslega traust, veiti almennt góða þjónustu, nýjungar í þjónustu og kostnað. Upplýsingar um viðskiptaaður eru m.a. fengnar úr fjárhagsbókhalda, viðskiptamannakerfi og þjónustukönnunum.

Oft er viðskiptaaður skipt í undirflokkva svo sem markaðsauð og nýsköpun. Með markaðsauð er helst átt við þau tengsl og uppbyggingu sem fyrirtækið hefur komið sér upp til þess að koma afurðum sínum á markað. Um getur verið að ræða hvers konar tengsl á milli aðila á markaði, svo sem birgja, framleiðenda, kaupenda og annarra sem eiga hagsmuna að gæta. Sterk tengsl eru á milli markaðsauðs og mannauðs og skipulagsauðs.

### Dæmi um túlkun mælikvarða: Nýsköpun

Geta fyrirtækja til nýsköpunar byggir á samspili nokkurra þátta - hvetjandi starfsumhverfi, hæfni upplýsingakerfa til að geyma og miðla upplýsingum og hæfni starfsmanna til að tileinka sér nýja þekkingu. Nýsköpunin birtist svo í afurðum á formi nýrra og breyttrar vöru eða þjónustu, nýjum viðskiptamannahópum. Útgjöld til rannsóknna og þróunar þurfa að vera nægileg til að bæta afurðir og ferla í fyrirtækinu. Vísbendingar gefa til kynna nýsköpunarmöguleika fyrirtækisins, þróun og sölu nýrra afurða og stefnu þess til framtíðar og möguleika á að bæta afkomu og samkeppnisstöðu.

### Viðskiptaaður – tillaga um staðlaðar vísbendingar

Flokkur	Kennistærðir og vísbendingar	Mælikvarðar
<b>Markaðsstaða</b> (*sjá umfjöllun í viðauka)	Velta eftir flokk viðskiptamanna	Velta flokkuð eftir tegund starfsemi t.d. 30% opinberir aðilar
	Velta eftir flokk viðskiptamanna	Tekjur eftir flokkum viðskiptamanna, arði eða slíku. Hverja skiptir máli að halda í viðskiptum. Á þá ber að leggja áherslu umfram aðra.
	Viðskiptatryggð	Flokkun viðskiptamanna eftir tíma í viðskiptum
<b>8</b>	Nýir viðskiptamenn	Hlutfall heildarsölu til nýrra viðskiptamanna, þ.e. tilkomnir á viðskiptaárinu í %
	Markaðshlutdeild Markaðskostnaður	Samkvæmt mælingum ef til eru Heildarmarkaðskostnaður sem hlutfall af veltu
	Dreifileiðir	Frásögn: Viðskiptanet;hvernig vörum er komið á framfæri
	*Markaðsmynd	<u>Þjónustukönnun</u> : Þekking og viðhorf til fyrirtækis
<b>9</b>	Nýjar vörur/vörubrún	Fjöldi nýrra eða breyttra vara/ heildarvörufjöldi. Með nýrri eða breyttri vöru er átt við vörur sem tilkomin er að viðskiptaárinu
<b>Ímynd</b> (Viðhorf viðskiptamanna) (*sjá umfjöllun í viðauka)	*Ánægðir viðskiptamenn	Meðaltal úr <u>Þjónustukönnun</u> : Hlutfall ánægðra viðskiptavina Hlutfall viðskiptavina sem koma aftur

<b>10</b>	*Samanburður við samkeppnisaðila	<u>Þjónustukönnun:</u> Er vara og þjónusta jafngóð, betri eða verri en hjá samkeppnisaðila? Skali 1-5.
	*Heilindi og traust	<u>Þjónustukönnun:</u> Sýnir fyrirtækið heilindi í viðskiptum
	*Frumkvæði	Þjónustukönnun: Nægilegt frumkvæði í samskiptum við viðskiptavini
	Samstarf	Samstarf um vörubrúun eða nýsköpun; fjöldi verkefna
<b>Sýnileiki þekkingar</b>	Viðurkennd sérstaða	Frásögn: Er vitnað til sérfræðiþekkingar fyrirtækisins. Eru starfsmenn þess viðurkenndir sérfræðingar á sínu sviði?
	Vefsíða	Fjöldi heimsóknna á heimsíðu/ fjöldi áhugasamra um starfsemi fyrirtækis
	Greinar, fyrirlestrar og kynningar	Fjöldi greina, fyrirlestra og kynninga unnin af starfsmönnum
	Opinber umfjöllun	Umfjöllun eða upplýsingar um verkefni / starfsemi fyrirtækisins - fjöldi / heildarfjöldi verkefna
<b>Gæði</b> (*sjá umfjöllun í viðauka)	Gæði vöru og þjónustu	<u>Þjónustukönnun:</u> Eru gæði afurða, búnaðar, afgreiðslu og þjónustu í lagi.

# Skýringar við kennistærðir og vísbendingar MANNAUÐS

Neðangreindar fullyrðingar eru að baki mati á þekkingarverðmætum í mannauðshlutanum. Þær byggja lauslega á þeim viðmiðunum sem ráðgjafafyrirtæki á Íslandi nota til að meta ánægju starfsmanna og könnunum sem hafa verið hannaðar af fyrirtækjunum (XXX) sjálfum.

## Viðhorf og væntingar starfsmanna

### Starfsánægja

- Á heildina litið er ég ánægð(ur) í starfi mínu hjá fyrirtækinu.
- Ég veit til hvers er ætlast af mér í starfi.
- Ég hef þau tæki og gögn sem nauðsynleg eru til að sinna starfi mínu vel.
- Þegar mér eru falin verkefni eru upplýsingar nægar til að hægt sé að vinna þau vandkvæðalaust.
- Ég hef fengið hrós eða viðurkenningu fyrir vel unnin störf á síðustu vikum.
- Álit mitt skiptir máli í vinnunni.
- Mér finnst hlutverk/tilgangur XXX gefa til kynna að starf mitt sé mikilvægt.
- Forgangstöðun verkefna í mínu starfi er skýr
- Þegar mér eru falin verkefni eru upplýsingar nægar til að hægt sé að vinna þau vandkvæðalaust
- Vinnufélagar mínir leggja sig alla fram við að skila vel unnu verki.
- Á s.l. 6 mánuðum hefur einhver í vinnunni rætt við mig um frammistöðu mína í stafi.
- Starf mitt býður upp á næga fjölbreytni
- Mér finnst hlutverk/tilgangur XXX gefa til kynna að starf mitt sé mikilvægt

### Möguleikar á starfsþróun

- Ég hafði tækifæri til að læra og þróast í starfi á s.l. ári
- Ég fæ næg tækifæri til að bæta hæfni mína í starfi
- Ég hef góða möguleika á starfsframa hjá XXX
- Nýir starfsmenn fá nauðsynlega fræðslu og þjálfun í upphafi starfstíma
- Mér gefst kostur á að flytja mig til í starfi hjá XXX ef ég hef áhuga á því
- Yfirmaður minn, eða einhver í vinnunni, hvetur mig til að þróast í starfi
- Yfirmaður minn hvetur mig til að auka við starfsmenntun mína
- Ég sýni frumkvæði við að afla mér símenntunar / endurmenntunar
- Hjá XXX býðst mér þjálfun í verkefnum utan míns verksviðs sem auka á getu mína

### Þekking starfsmanns nýtist

- Ég hef tækifæri til þess í vinnunni að gera það sem ég kann best á hverjum degi
- Í starfi mínu get ég nýtt hæfileika mína og getu til fullnustu
- Ég nýti tíma minn þannig að árangur verði sem mestur
- Ég tel mig áorka einhverju í starfi mínu
- Markmið sem mér eru sett eru nægjanlega krefjandi
- Ég tel mig hafa næga þekkingu til að geta framkvæmt starf mitt eins vel og hægt er

### Jafnrétti

- Vel er staðið að jafnréttismálum innan fyrirtækisins
- Hjá XXX ríkir jafnrétti milli kynja í kjaramálum
- Kynin eiga jafnan möguleika á stöðuhækkun

### Launakjör og umbun

- Laun mín eru sanngjörn m.v. þá ábyrgð sem ég ber í starfi
- Í samanburði við sambærileg störf og vinnutíma hjá öðrum fyrirtækjum tel ég að launakjör mín séu: lakari/svipuð/betri
- Launastefna XXX er réttlát og eðlileg
- Starfi mínu fylgja ýmis góð hlunnindi
- Ef starfsmenn vinna verk sín óvenjulega vel eða leggja sig fram við starf sitt er eftir því tekið
- Tekið er tillit til árangurs í starfi þegar launakjör starfsmanna eru ákveðin
- Ég tel möguleika á starfsframa góða

### Starfsmannatryggð

- Á heildina litið er ég ánægður með fyrirtækið XXX sem vinnuveitenda
- Ég er stolt(ur) af því að vinna hjá XXX
- Ég er tilbúin(n) að leggja mig alla(n) fram XXX
- Ég geri ráð fyrir að starfa hjá XXX næstu (tímabil)



- Ég nýt starfsöryggis hjá XXX
- Ég myndi mæla með XXX sem vinnustað við vini mína
- Ég er ávallt jákvæð(ur) gagnavart XXX við utanaðkomandi aðila
- XXX stendur sig vel í að styðja við góð málefni í samfélaginu
- Samstarfsmenn mínir bera virðingu fyrir sínum vinnustað.
- Ég á auðvelt með að verja og styðja gerðir stjórnenda XXX út á við

### Starfsandi / Liðsheild

- Yfirmaður minn, eða einhver í vinnunni, ber umhyggju fyrir mér sem einstaklingi
- Ef ég geri mistök í starfi get ég treyst á stuðning og aðstoð yfirmanns míns
- Vinnufélagar mínir hlaupa undir bagga með mér ef ég hef mikið að gera
- Ég á góða(n) vinkonu/vin í vinnunni
- Það er góður starfsandi innan minnar deildar
- Starfsfólk í minni deild vinnur sem ein heild
- Það er góður starfsandi á vinnustaðnum sem heild
- Starfsfólk XXX vinnur sem ein heild
- Gott samstarf er milli deilda hjá XXX
- Hópa- og klíkumyndun er ekki ríkjandi og hefur ekki áhrif á samskipti á vinnustað
- Starfsmenn eru óragir við að hrósa hver öðrum fyrir vel unnin störf
- Samstarfsmenn mínir hrósa mér fyrir vel unnin störf
- Vinnuálag skiptist jafnt á alla starfsmenn í minni deild
- Ég er ánægð(ur) með samstarfsmenn mína
- Vinnufélagar mínir leggja sig alla fram við að skila vel unnu verki
- Ég legg oft meira á mig en ætlast er til af mér í starfi til þess að veita samstarfsfólki mínu góða þjónustu
- Í minni deild eru allir tilbúnir til að bregðast við breyttum aðstæðum með breyttum vinnuaðferðum / vinnuferlum

## Færni

### Frumkvæði starfsmanna

- Ég reyni iðulega að leita nýrra leiða til að vinna starf mitt betur
- Ég sýni frumkvæði við að afla mér símenntunar / endurmenntunar

### Frumkvöðlahugsun

- Nýjar hugmyndir eru teknar til athugunar hratt og örugglega
- Yfirmaður minn veitir mér sveigjanleika til að framkvæma verkefni mín
- Hjá fyrirtækið býðst mér þjálfun í verkefnum utan míns verksviðs sem auka á getu mína
- Yfirmaður minn hlutstar á hugmyndir mínar og skoðanir, og er jákvæður gagnvart þeim
- Ég hef leyfi til að nýta hæfileika mína og prófa mig áfram með nýjar vinnuaðferðir
- Ég er hvattur/hvött til að koma með hugmyndir um hvernig má gera betur

### Gagnkvæm virðing

- Álit mitt skiptir máli í vinnunni
- Ég er beðinn um álit á ákvörðunum sem snerta starf mitt
- Ég get haft áhrif á ákvarðanatöku sem tengist starfi mínu
- Yfirmaður minn veitir mér sveigjanleika til að framkvæma verkefni mín
- Ég hef leyf til að nýta hæfileika mína og prófa mig áfram með nýjar vinnuaðferðir
- Þegar mistök verða er lögð áhersla á að bæta það sem miður fer í stað þess að finna sökudólg
- Ég hef tækifæri til að vinna sjálfstætt í starfi
- Ég hef þau völd og þá ábyrgð sem nauðsynlegt er til að geta innt starf mitt vel af hendi
- Þegar valið er í störf í minni deild er það gert á grundvelli hæfni umsækjanda - einskis annars
- Framlag mitt er metið að verðleikum í vinnunni
- Hefur þú orðið fyrir einelti frá starfsmönnum á s.l. 12 mánuðum
- Ég hef fengið hrós eða viðurkenningu fyrir vel unnin störf á síðustu vikum
- Á s.l. 6 mánuðum hefur einhver í vinnunni rætt við mig um frammistöðu mína í starfi
- Starfsmenn fá nógu oft hrós frá forstjóra XXX ef þeir verðskulda það
- Yfirmaður minn lætur mig vita af álitinu á störfum mínum
- Starfsmannasamtöl hafa skilað árangri fyrir XXX og mig

### Fagleg vinnubrögð

- Mig skortir oft tíma til að sinna því sem mestu máli skiptir í mínu starfi
- Ég er ánægð(ur) með vinnufyrirkomulag/verkefni í minni deild
- Ég veit hvernig á að leysa flest þau vandamál / verkefni sem ég glími við í starfi
- Ég fæ nægjanlegar upplýsingar frá samstarfsmönnum til að geta unnið starf mitt vel

- Ég get leitað til einhvers þegar upp koma vandamál í tengslum við starf mitt
- Mér er oft úthlutað leiðinlegustu verkefnum
- XXX hefur skýr langtíamarkmið / skýra framtíðarsýn
- Ég þekki vel markmið minnar deildar

### Þjónustuvilji

- Ég hef ákveðnar hugmyndir um hvernig bæta megi þjónustu XXX við viðskiptavinum
- Ég kem oft með tillögur að því hvernig bæta megi þjónustu minnar deildar við viðskiptavinum
- Ég legg mig ætíð fram um að þjóna viðskiptavinum án tillits til þess hvernig mér líður
- Ég hef mikla ánægju af því að veita góða þjónustu
- Ég legg oft meira á mig en ætlast er til af mér í starfi til þess að veita viðskiptavinum góða þjónustu
- Góð þjónusta er forgangsverkefni hjá fyrirtækinu
- Við bregðumst á sanngjarna hátt við kvörtunum viðskiptavina
- Í síðustu viku gat ég veitt öllum viðskiptavinum mínum góða þjónustu
- Til að standa mig betur í starfi, þarf ég meiri upplýsingar um: frammistöðu mína, hver markmið minnar deildar eru og nýjar vörur og þjónustu sem XXX býður upp á

## Hæfir stjórnendur og traust

### Viðhorf starfsmanna til stjórnenda

- Yfirmaður minn skapar stemningu fyrir því að ná settum markmiðum
- Yfirmaður minn setur starfsmönnum sínum raunhæf markmið
- Ég treysti yfirmanni mínum vel
- Ég veit hvar ég stend gagnvart yfirmanni mínum
- Upplýsingar sem ég fæ frá yfirmanni mínum eru réttar
- Yfirmaður minn hefur almennt góða þekkingu á störfum sínum
- Yfirmaður minn gerir ekki upp á milli starfsmanna heldur úthlutar verkefnum eftir faglegu mati
- Yfirmenn hafa raunverulegan áhuga á ánægju og líðan starfsfólks
- Ákvarðanir stjórnenda eru ávallt virtar hvort sem starfsfólk er sammála þeim eður ei
- Ef ég geri mistök í starfi get ég treyst á stuðning og aðstoð yfirmanns míns
- Yfirmaður minn sýnir gott viðmót þegar ég leita til hans
- Ég get alltaf leitað til yfirmanns míns ef ég þarf á honum að halda
- Auðvelt er að leita til næsta yfirmanns með kvartanir og ábendingar um það sem betur má fara
- Hægt er að leita til herra settra stjórnenda án þess að því fylgi vandræði gagnvart næsta yfirmanni
- Stjórnendur taka á umkvörtunarefnum hratt og vel
- Vel er staðið að starfsmannasamtölum hjá yfirmanni mínum
- Yfirmaður minn stendur sig vel í starfi
- Yfirmaður minn kemur hlutunum í verk
- Forstjóri hefur áhuga á starfi mínu
- Vandamál þurfa að vera viðvarandi áður en yfirmaður minn tekur á málinu
- Yfirmaður minn hvetur mig til að gera sífellt betur
- Yfirmaður minn miðlar skýrri framtíðarsýn
- Yfirmaður minn sýnir mér skilning þegar ég þarf að sinna fjölskyldu- og/eða einkamálum

### Viðhorf til veittrar þjónustu

- Viðskiptavinir fá vingjarnlegt viðmót hjá starfsfólki
- Auglýsingar fyrirtækisins gefa rétta mynd af fyrirtækinu
- Fyrirtækið stendur sig vel í að mæta kröfum viðskiptavina m.v. önnur fyrirtæki í sama rekstri
- Viðskiptavinir fyrirtækisins fá góða þjónustu

### Boðskipti og stefnumótun

- Ég fæ fullnægjandi upplýsingar um mikilvæga atburði og breytingar innan fyrirtækisins
- Ég tel að nægar upplýsingar berist frá stjórnendum um það sem er að gerast hjá fyrirtækið og hvað er á döfinni
- Almennt upplýsingastreymi innan XXX er nægilegt
- Starfsmenn fá yfirleitt nægar upplýsingar um hvað er að gerast innan eigin deilda
- Starfsmenn fá yfirleitt nægar upplýsingar um hvað er að gerast innan XXX
- Þegar breytingar standa til, berast upplýsingar til starfsmanna frá stjórnendum XXX eftir viðurkenndum boðleiðum en ekki sem óstaðfestar fréttir í samræðum manna á meðal
- Upplýsingar um ástæður stefnubreytinga hjá eru skýrar
- Þegar breytingar eru teknar upp er þeim fylgt vel eftir
- Ég tel að stjórnendur hafi skýra hugmynd um verksvið mitt
- Skipurit XXX er nægjanlega markvísst
- Upplýsingar um stefnu XXX eru skýrar

## Starfsumhverfi og menning

### Vinnutími – Vinnuálag og jafnvægi vinnu og einkalífs

- Vinnuálag mitt er of mikið
- Það er ekki of mikið álag í starfi mínu
- Mér finnst gott jafnvægi milli vinnu og einkalífs hjá mér
- Starfið er ekki streituvaldandi
- Boðið er upp á nægjanlega sveigjanlega vinnutíma innan minnar deildar
- Ég næ yfirleitt að ljúka verkefnum mínum á venjulegum vinnutíma
- Hversu oft undanfarinn mánuð fannst þér að þú værir að missa stjórn á mikilvægum hlutum í lífi þínu
- Hversu oft á undanförunum mánuðum varst þú örugg(ur) með þær ákvarðanir sem þú þurftir að taka til að leysa úr þínum persónulegum málum
- Hversu oft síðastliðinn mánuð fannst þér að hlutirnir gengu þér í hag
- Hversu oft á undanförunum mánuði hefur þú upplifað að vandamálin hrönnuðust upp án þess að þú réðir við þau
- Þegar þú hefur eitthvað til málana að leggja í vinnunni, hversu oft test þér þá að koma sjónarmiðum þínum á framfæri
- Þegar þú hefur eitthvað til málana að leggja í vinnunni, hversu oft tekst þér þá að hafa áhrif á mikilvægar ákvarðanir og breytingar

### Starfsaðstaða

- Á heildina litið er vinnuaðstaða mín góð
- Ég er ánægð(ur) með innréttingar og húsgögn á vinnustað
- Ég er ánægð(ur) með þann skrifstofubúnað sem ég fæ hjá fyrirtækinu
- Stefna fyrirtækið er að reyna stuðla að heilbrigði starfsmanna
- Ég er ánægð(ur) með ástand loftræstinga hjá fyrirtækinu
- Umgengni starfsfólks á kaffistofum og í sameiginlegu rými er góð
- Almenn viðhald á húsnæðinu er gott
- Ég er ánægð(ur) með hitastig á vinnustaðnum
- Ég er ánægð(ur) með ástand ræstinga hjá fyrirtækinu
- Fæðuval í mötuneytinu er nægjanlega gott
- Auðvelt er að átta sig á launa- og orlofsútreikningum
- Nægjanlega vel er gætt að gögnum hjá fyrirtækinu, svo sem . trúnaðarupplýsingum um viðskiptavinum og starfsmennt

# Skýringar við kennistærðir og vísbendingar SKIPULAGSAUÐS

Neðangreindar fullyrðingar geta legið að baki mati á þekkingarverðmætum í skipulagsauðs hlutanum.

## Upplýsingakerfi

### Dreifileiðir upplýsinga

- Upplýsingar úr skilgreindum upplýsingakerfum, nýtast mér í mínu daglega starfi
- Ég nota skilgreind upplýsingakerfi, til að miðla þekkingu og/eða reynslu

### Upplýsingakerfi styðja kjarnastarfsemi fyrirtækisins

- Upplýsingar úr upplýsingakerfum, veita mér viðskiptasögu viðskiptavinar
- Upplýsingar úr upplýsingakerfum gefa vísbendingar um möguleika til aukins þjónustu- /vöruframboðs til viðskiptavinar
- Upplýsingar úr upplýsingakerfum gefa vísbendingar um þörf á betri / bættu þjónustu til viðskiptavinar
- Upplýsingar úr upplýsingakerfum, gefa strax vísbendingar um þróun kennitala úr rekstri

### Innranet

- Upplýsingar á innraneti nýtast mér sem starfsmanni fyrirtækisins
- Upplýsingar á innraneti nýtast mér í mínu daglega starfi

### Skjalakerfi

- Skjalaflokkun í skjalakerfi nýtist mér í mínu daglega starfi
- Skjalaflokkun í skjalakerfi auðveldar mér að finna nauðsynlegar upplýsingar
- Skjalaflokkun í skjalakerfi auðveldar mér að halda yfirsýn

### Hópvinnukerfi

- Verkefna- / málaskráning í hópvinnukerfi, auðveldar mér samstarf
- Verkefna- / málaskráning í hópvinnukerfi, veitir mér yfirsýn yfir stöðu mála

### Notkun starfsmanna á upplýsinga- / þekkingarkerfi

- Upplýsingar úr þekkingargrunni nýtist mér til þekkingaröflunar
- Ég finn athyglisverðar greinar og kynningar mér og mínu starfi til uppfræðslu
- Ég miðla upplýsingum frá mér á þekkingargrunn fyrirtækisins

### Vefaðgangur / vefrænn vinnustaður

- Ég nýti mér reglulega fagleg vef tímarit
- Ég nýti mér að taka þátt í ráðstefnum um vefgátt
- Ég er aðili að spjallrásum er nýtast mér faglega í starfinu

## Gæðakerfi

### Gæðahandbók

- Ég nýti mér reglulega uppslátt í Gæðahandbók
- Framsett gæðamarkmið eru raunhæf fyrir starf mitt
- Ég nýti mér framsett gæðamarkmið til stuðnings við starf mitt

### Skráðir, skilgreindir ferlar

- Verkerfjalýsingar / Gátlistar úr Gæðahandbók nýtast mér reglulega í starfi
- Vinna skv. verkferjalýsingum / gátlistum eru orðnar mér eiginlegar í starfi
- Notkun eyðublaða Gæðahandbókar eru orðin eðlilegur hluti starfs míns
- Notkun eyðublaða hefur klárlega auðveldað ferli eftirfylgni og eftirlits í mínu starfi

### Endurskoðun ferla

- Endurskoðun ferla hefur alltaf að markmiði að endurspegla framkvæmanlegan raunveruleika

## **Þjónustu- og framleiðsluferli**

### **Virgni þjónustu við viðskiptavin**

- Markmið um ásættanlegan svartíma endurskoðuð að teknu tilliti til niðurstöðu þjónustukannanna / ánægju viðskiptavina
- Upplýsingar um sögu viðskiptavina hjá fyrirtækinu, eru ávallt aðgengilegar mér til stuðnings í starfi mínu að þjónusta viðskiptavininn
- Ég hef gott aðgengi að upplýsingum um lausnir verka sem unnin hafa verið

## **Geta til nýsköpunar**

### **Umhverfi fyrir nýbreytni**

- Hugmyndir / ábendingar starfsmanna skipta máli, og eru metnar að verðleikum

## **Starfsþróun - framlag fyrirtækisins**

### **Starfsmannasamtöl**

- Starfsmannasamtöl leiða til úrbóta / framþróunar mér í starfi
- Í starfsmannasamtölum hef ég tækifæri til að koma mínum hugmyndum og óskum á framfæri
- Í starfsmannasamtölum fæ ég endurgjöf á mitt framlag til fyrirtækisins

### **Starfsþróunaráætlun**

- Ég hef tækifæri til að leggja fram mínar hugmyndir um þróun í starfi
- Áætlanir um starfsþróun uppfylla mín markmið um þróun í starfi
- Áætlanir um starfsþróun komast til framkvæmda

### **Fóstrakerfi**

- Sem nýr starfsmaður fæ ég ákveðinn ramma til að komast inn í mitt starf og umhverfi þess

# Skýringar við kennistærðir og vísbendingar VIÐSKIPTAAUÐS

Neðangreindar fullyrðingar geta legið að baki mati á þekkingarverðmætum í viðskiptaauðs hlutanum;

## Markaðsstaða

### Markaðsmynd

- Að þínu mati, hversu gott orðspor hefur fyrirtækið á markaðnum? Mjög gott, gott, þokkalega, ábótavant
- Hversu vel finnst þér fyrirtækið hafa sýnt þér sem viðskiptavini, heilindi í ykkar viðskiptum? Mjög gott, gott, þokkalega, ábótavant

## Ímynd - viðhorf viðskiptavina

### Ánægja viðskiptavina

#### Mat á hæfni starfsmanna fyrirtækisins

- Hvað finnst þér um faglega hæfni starfsmanna fyrirtækisins?
- Er þekking og færni starfsmanna fyrirtækisins í samræmi við þarfir þíns fyrirtækis?
- Hvernig metur þú faglega hæfni starfsmanna fyrirtækisins?
- Telur þú að starfsfólk fyrirtækisins hafi mikla eða litla þekkingu á þeim vörum og þjónustu sem fyrirtækið býður upp á?

#### Uppfyllir þjónusta fyrirtækisins þinar þarfir

- Hvaða kröfur gerir þú almennt til fyrirtækja í þessari grein?
- Hvað er mikilvægast í sambandi við þjónustu fyrirtækis eins og þessa til að hún fullnægi þínum þörfum?
- Tengsl þjónustubátta við heildaránægju

## Samanburður við samkeppnisaðila

### Hversu góð er þjónustan í samanburði við aðra sambærilega aðila

- Hvernig finnst þér þjónusta fyrirtækisins vera í samanburði við þjónustu sambærilegra fyrirtækja? Mjög góð, góð, þokkalega, ábótavant
- Hvernig telur þú þjónustu fyrirtækisins vera í samanburði við þjónustu sambærilegra fyrirtækja? Betri, sambærileg, verri
- Ímyndaðu þér þjónustu í fyrirmyndar fyrirtæki í þessari grein, væri áreiðanleiki þjónustu þar miklu meiri, nokkru meiri eða sambærilegur við áreiðanleika fyrirtækisins?

### Heilindi og traust

- Finnst þér fyrirtækið almennt sýna heilindi í viðskiptum við þig?

### Frumkvæði

#### Sýna starfsmenn nægilegt frumkvæði í samskiptum við þig

- Sýnir fyrirtækið frumkvæði í samskiptum við þig sem viðskiptavin? Mikið, Lítið
- Sýnir starfsfólk fyrirtækisins frumkvæði í að þjónusta viðskiptavini sína? Mikið, Lítið
- Hversu duglegir/ó duglegir eru starfsmenn fyrirtækisins að kynna fyrir þér nýjungar? duglegir, slakir, hvorki/né
- Kynna starfsmenn fyrirtækisins fyrir þér nýjungar í búnaði og lausnum sem hentar þínu fyrirtæki?
- Finnst þér fyrirtækið almennt standa vel eða illa að því að kynna þér nýjungar í búnaði og lausnum sem henta þínu fyrirtæki?

## Gæði

### Gæði vöru og þjónustu

#### Hversu góð er þjónustan

- Hvernig er reynsla þín af þjónustu fyrirtækisins almennt?
- Hver er reynsla þín af þjónustu þjónustusviðs fyrirtækisins?
- Hversu góð er þjónusta fyrirtækisins?
- Á heildina er lítið hversu ánægður eða óánægður ert þú með þjónustu fyrirtækisins?

## Annað sem nota má um viðskiptaauð

### Mat á hæfni starfsmanna XXX

- Hvað finnst þér um faglega hæfni starfsm. XXX
- Hvað finnst þér um faglega hæfni starfsm. XXX
- Er þekking og færni starfsm. XXX í samræmi við þarfir þíns fyrirtækis?
- Hvernig metur þú faglega hæfni starfsm. XXX?
- Telur þú að starfsfólk XXX hafi mikla eða litla þekkingu á þeim vörum og þjónustu sem fyrirtækið býður upp á?

### Hversu góð er þjónustan

- Hvernig er reynsla þín af þjónustu XXX almennt?
- Hver er reynsla þín af þjónustu þjónustusviðs XXX?
- Hversu góð er þjónusta XXX?
- Á heildina er lítið hversu ánægður eða óánægður ert þú með þjónustu XXX

### Hversu góð er þjónustan í samanburði við aðra sambærilega aðila

- Hvernig finnst þér þjónusta XXX vera í samanburði við þjónustu sambærilegra fyrirtækja?
- Hvernig finnst þér þjónusta XXX vera í samanburði við þjónustu sambærilegra fyrirtækja? Mjög góð, góð, þokkalega, ábótavant
- Hvernig telur þú þjónustu XXX vera í samanburði við þjónustu sambærilegra fyrirtækja? Betri, sambærileg, verri
- Ímyndaðu þér þjónustu í fyrirmyndar-tölvufyrirtæki, væri áreiðanleiki þjónustu þar miklu meiri, nokkru meiri eða sambærilegur við áreiðanleika XXX?

### Uppfyllir þjónusta XXX þinar þarfir

- Hvaða kröfur gerir þú almennt til tölvufyrirtækja?
- Hvað er mikilvægast í sambandi við þjónustu fyrirtækis eins og XXX til að hún fullnægi þínum þörfum?
- Hvað er mikilvægast í sambandi við þjónustu ft. eins og XXX til að hún fullnægi þínum þörfum?
- Tengsl þjónustubátta við heildaránægju

### Sýna starfsmenn nægilegt frumkvæði í samskiptum við þig

- Hversu duglegir/ódaglegir eru starfsmenn XXX að kynna fyrir þér nýjungar? duglegir, slakir, hvorki/né
- Kynna starfsm. XXX fyrir þér nýjungar í búnaði og lausnum sem hentar þínu fyrirtæki?
- Finnst þér XXX almennt standa vel eða illa að því að kynna þér nýjungar í búnaði og lausnum sem henta þínu fyrirtæki?
- Hversu mikið/lítið frumkvæði sýnir XXX í samskiptum við þig sem viðskiptavin?
- SP. 12: Sýnir XXX frumkvæði í samskiptum við þig sem viðskiptavin?
- Sp. 10: Hversu mikið eða lítið frumkvæði finnst þér starfsfólk XXX sýna í að þjónusta viðskiptavini sína?

