

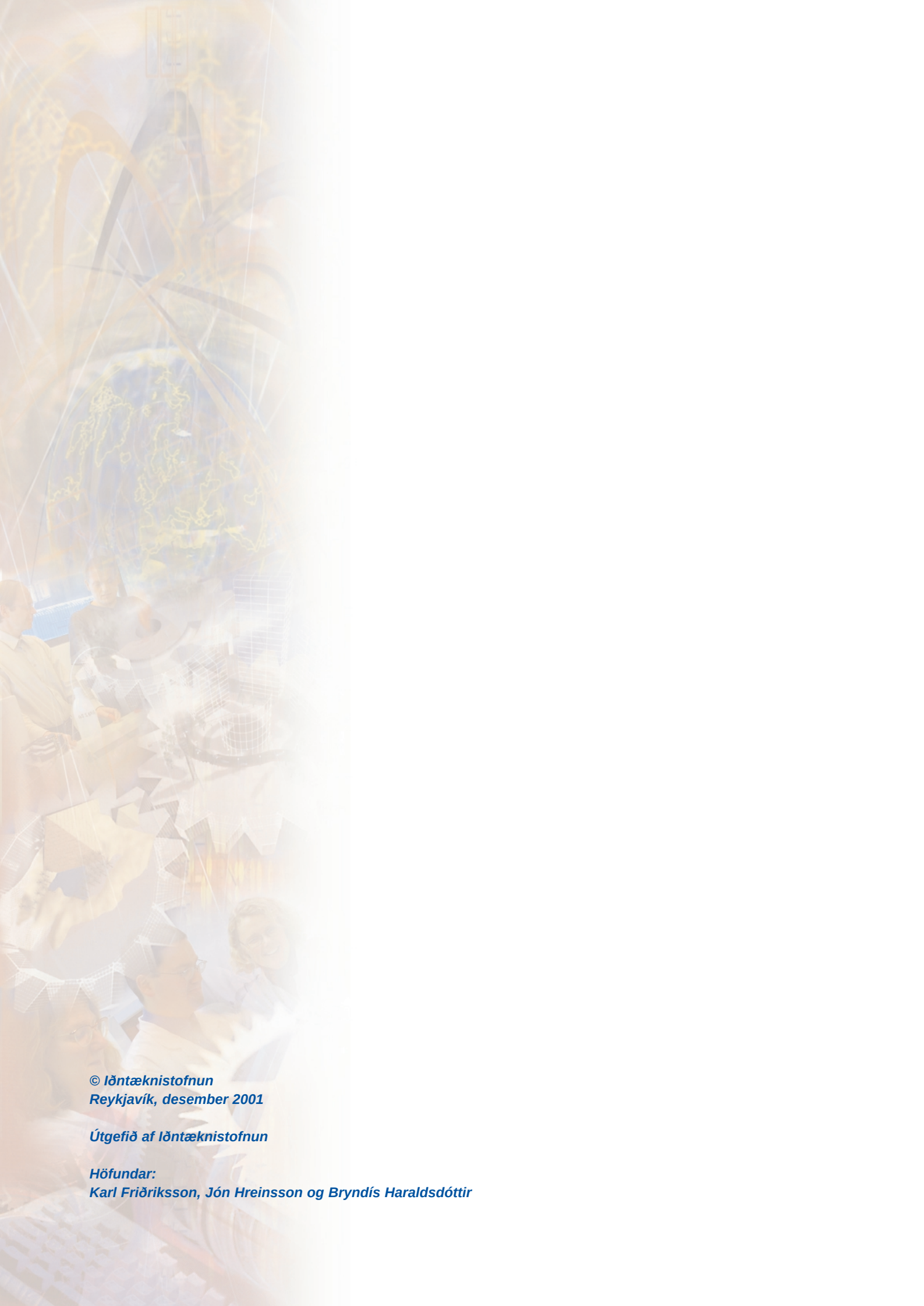
An abstract collage on the left side of the page. It features a globe with yellow and blue patterns, a large gear, a computer keyboard, and several people (men and women) in business attire. The collage is layered and semi-transparent, creating a complex visual texture.

**Hagnýt viðmið
Áskorun um að gera betur**

Benchmarking

Hagnýt leiðsögn við að bæta rekstur

**Karl Friðriksson
Jón Hreinsson
Bryndís Haraldsdóttir**

The background of the page is a complex, layered collage. It features a globe with yellow and blue outlines, a network of thin lines, and various geometric shapes like triangles and polygons. There are also faint images of people, including a man in a suit and a woman, and a computer keyboard at the bottom left. The overall color palette is dominated by warm, golden-yellow and light blue tones, creating a sense of technology and global connectivity.

© *Iðntæknistofnun*
Reykjavík, desember 2001

Útgefið af Iðntæknistofnun

Höfundar:
Karl Friðriksson, Jón Hreinsson og Bryndís Haraldsdóttir

Samantekt

Eitt af framsæknustu stjórnækjum dagsins í dag er hagnýt viðmið (Benchmarking). Hagnýt viðmið auðvelda stjórnendum að taka upp það sem best þekkist annars staðar til að bæta eigin rekstur. Viðmiðin geta verið sértæk fyrir ákveðna þætti rekstrar, til dæmis samkeppnisviðmið, ferlisviðmið, kaupandaviðmið og fjárhagslegviðmið eða náð yfir allan reksturinn sbr. heildarviðmið. Hagnýt viðmiðun er agað ferli. Skipuleggja þarf framkvæmdina og velja viðmið. Eftir samanburðinn er fundin besta lausnin og umbætur innleiddar. Að lokum þarf að meta árangurinn.

Aðferðin brýtur niður tregðu innan fyrirtækis gagnvart breytingum, víkkar sjóndeildarhring manna og undirbýr jarðveginn fyrir innleiðslu. Forsenda árangurs er að fagleg verkefnisstjórnun ráði ferðinni. Það er tvennt ólíkt að taka mið af öðrum afurðum og að innleiða hagkvæmustu lausnina, en þannig verður viðmiðið hagnýtt.

Impra, þjónustumiðstöð frumkvöðla og fyrirtækja veitir fyrirtækjum þjónustu á þessu sviði. Þar býðst fyrirtækjum að bera sig saman við fyrirtæki frá helstu samkeppnislöndum okkar. Þessi þjónusta er opin jafnt fyrirtækjum sem ráðgjöfum. Fræðslu- og ráðgjafardeild löntæknistofnunar veitir fyrirtækjum einnig ráðgjöf og fræðslu á þessu sviði.

Efnisyfirlit

Samantekt	3
Inngangur	5
Hagnýt viðmið	6
<i>Tegundir viðmiða</i>	8
<i>Ferli hagnýtra viðmiða</i>	9
Mótun hagnýtra viðmiða	10
<i>Hvað á að taka fyrir?</i>	11
<i>Söfnun upplýsinga</i>	13
<i>Greining upplýsinga</i>	15
Uppspretta viðmiða	17
Verkefnastjórnun	18
Leiðbeinandi reglur	19
Þjónusta Iðntæknistofnunar á sviði hagnýtra viðmiða	20
Viðauki 1. Verkefnisáætlun	23
Viðauki 2. Vefslóðir	24
Heimildir	25

Inngangur

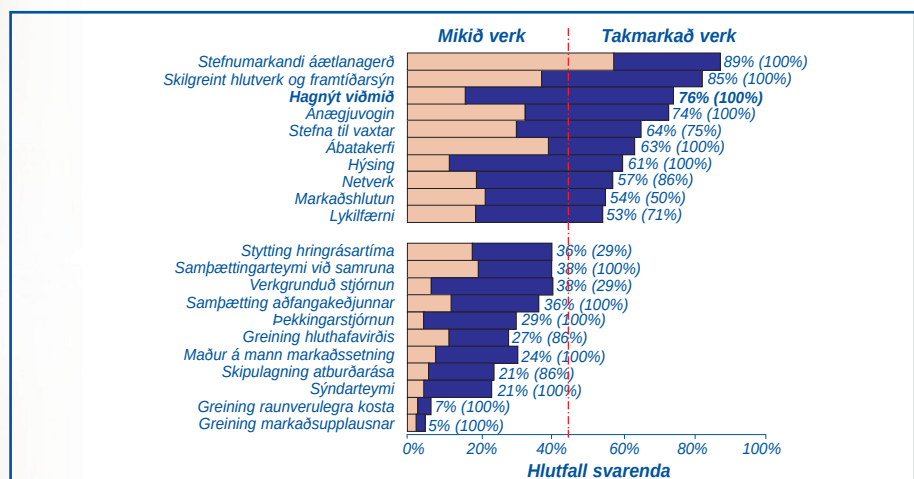
Samkeppni er áskorun um að gera betur. Þeir stjórnendur sem taka áskoruninni eru oft að gera gott betra, ná frekari árangri þó svo núverandi staða sé góð. Hagnýt viðmiðun (Benchmarking) er aðferð sem kemur að gagni í þessu sambandi. Aðferðin auðveldar bæði smærri og stærri fyrirtækjum að bæta rekstur sinn m.t.t. viðmiða sem æskileg eru talin á hverjum tíma.

Markmiðið með þessu hefti er að gefa lesendum stutta en hagnýta lýsingu á aðferðinni á þann hátt að þeir geti notað aðferðina að einhverju marki til að bæta rekstur sinna fyrirtækja. Umfjöllunin er ekki tæmandi. Ef áhugi er á að lesa frekar um aðferðina þá eru gefnar upp í viðauka áhugaverðar vefslóðir sem fróðlegt er að skoða.

Við hagnýta viðmiðun má velja um tvær leiðir:

1. Nota hefðbundna aðferð við að greina stöðu rekstrar, velja svið og/eða ferla sem skoða á, bera þá saman við það besta með því að afla gagna og innleiða síðan umbætur. Þetta hefti fjallar aðallega um þessa leið til hagnýtrar viðmiðunar.
2. Hin aðferðin byggir einnig á þessum þáttum nema þar er notast við sér- tæka gagnabanka sem hafa að geyma gögn frá fjölda fyrirtækja sem notuð eru sem viðmið. Oftast taka viðmiðanirnar til rekstursins í heild en jafnframt eru til gagnabankar sem sérhæfa sig í sértækum viðmiðum.

Impri - þjónustumiðstöð frumkvöðla og fyrirtækja á löntæknistofnun býður fyrirtækjum aðgang að gagnabanka til hagnýtra viðmiða. Þessi þjónusta er boðin í samstarfi við Nýsköpunarsjóð atvinnulífsins, Samtök iðnaðarins, Iðnaðarráðuneytið, Samtök atvinnulífsins og Stjórnvísí (áður Gæðastjórnunarfélag Íslands). Sérstaklega er fjallað um þessa þjónustu og gagnabankann á bls. 20.



Mynd 1. Samkvæmt heimasíðu Bain & Company (www.bain.com) eru hagnýt viðmið eitt af vinsælustu stjórnunartækjunum í dag. Myndin sýnir að 76% svarenda nota hagnýt viðmið og bróðurpartur þeirra telur það ekki umfangsmikið verk.

Hagnýt viðmið

Hagnýt viðmið hafa verið skilgreind á nokkra vegu. Í þessu hefti er stuðst við eftirfarandi skilgreiningu:

Hagnýt viðmið er **stöðugt og skilvirkt ferli til að bera saman frammistöðu fyrirtækja, starfseininga og ferla við það „besta“ með það að markmiði að verða ekki aðeins jafn góður heldur betri en þeir bestu.**

Árangur fer eftir því hvert viðmiðið er. Með því að miða sig við þá bestu og læra af þeim næst meiri árangur en ella.

Með hagnýtum viðmiðum er ætlunin að horfa á allar aðferðir og aðgerðir sem eru mælanlegar. Hægt er að koma flestum hlutum í fyrirtækjarekstri í mælanlegar stærðir. Í upphafi getur mönnum sýnst það snúið en þegar viðfangsefnið er skoðað niður í kjölinn á hlutlausan hátt reynist það yfirleitt auðveldara en menn ætluðu. Lykillinn að því er að spyrja réttu spurninganna og bera sig stöðugt saman við aðra. Oft er auðveldara að fá til þess utanaðkomandi aðila sem hlotið hefur þjálfun til slíks.

Eftirfarandi eru nokkrar ástæður til að taka upp hagnýt viðmið sem stjórnþæki til að ná framúrskarandi árangri:

- Mögulegt er að taka upp „bestu vinnubrögð“ frá hvaða atvinnugrein sem er og laga að sínum vinnuferlum.
- Brýtur niður tregðu gegn breytingum innan fyrirtækisins.
- Ber kennsl á tæknibyltingar og hvort bæta megi frammistöðu (e. performance gap).
- Einstaklingar fá tækifæri til að víkka sjóndeildarhringinn og bæta við reynslu sína.
- Fyrirtæki meta stöðu sína í samanburði við leiðandi fyrirtæki og móta umbætur í starfsemi sinni.
- Ávinningur fyrir leiðandi fyrirtæki eða þau bestu á viðkomandi sviði er að þau greina og staðfesta hvað gerir þau best, með þeim hætti geta þau viðhaldið eða aukið forustu sína.

Til þess að hagnýt viðmið skili tilætluðum árangri eru nokkur lykilatriði nauðsynleg:

- **Stuðningur stjórnenda**

Hér er um grundvallaratriði að ræða. Öll verkefni taka tíma og geta kostað fjármagn, því er mikilvægt að stjórnendur séu tilbúnir að skuldbinda fyrirtæki sín verkefninu og hvetji til að það sé unnið. Skilningur þeirra er því mikilvægur ef árangur á að nást.

- **Kerfisbundnar aðferðir**

Hagnýt viðmið er vel þekkt og kerfisbundin aðferð sem þarf að vera skýr í huga þeirra sem eiga að nota hana. Eins og fram kemur seinna er um nokkra kosti að ræða þegar velja á hvaða aðferðum skuli beitt. Taka þarf afstöðu til þessara aðferða og síðan þarf að nálgast viðfangsefnið stig af stigi. Jafnframt verður að hafa í huga að eins og með allar umbætur þá er hagnýt viðmiðun ákveðið ferli. Slíkt verkefni á sitt upphaf, áfanga á verkefnistímanum og verklok. Hópurinn sem vinnur verkefnið og hefur hagsmuna að gæta þarf að vera vel upplýstur um væntanlegan framgang verkefnisins.

- **Aðstaða**

Til að hægt sé að vinna verkefni þarf að skapa þátttakendum ákveðna aðstöðu til að sinna því á sem bestan hátt. Hér getur bæði verið um að ræða efnislega hluti eins og fundarherbergi, tölvu o.fl. eða þá svigrúm frá öðrum störfum til að geta unnið heils hugar að verkefninu. Þessi aðstaða fer auðvitað eftir eðli verkefna og umfangi þeirra á hverjum tíma.

- **Samstarfsnet**

Hér er um að ræða annars vegar samstarfsnet þátttakenda innan viðkomandi reksturs og svo hins vegar þeirra utanaðkomandi aðila sem leitað er aðstoðar til. Utanaðkomandi aðilar geta til dæmis verið ráðgjafar, stofnanir, hagsmunafélög eða þá fyrirtæki sem notuð eru sem viðmið.

- **Heiðursmannasamkomulag**

Siðferði í viðskiptum er grundvallaratriði þegar lagður er grunnur að starfsemi til langs tíma. Gæta skal þess að trúnaðar sé ávallt gætt og meðferð upplýsinga sé í samræmi við samkomulag, hvort heldur um er að ræða samstarf marga fyrirtækja, samvinna við ráðgjafa eða tvíhliða samkomulag tveggja fyrirtækja.

- **Þálfun vinnuhóps og eiganda ferlisins**

Mikilvægt er að allir sem að verkefninu koma fái þjálfun og vitneskju um aðferðina sem beita á við verkefnið og ferli þess. Oft á tíðum er þetta vanræktur þáttur í verkefnum og fyrir bragðið næst ekki sá árangur sem stefnt var að. Starfsfólk sem hlýtur þjálfun er ávallt færara um að leysa viðfangsefnið. Í því sambandi er nauðsynlegt að skoða á hvaða sviði er verið að vinna og hverja verkefnið snertir. Gjarnan er sagt að það séu eigendur ferlisins sem verið er að fjalla um. Ef vel á að takast er ekki síst nauðsynlegt að þeir aðilar fái þann stuðning sem talinn er nauðsynlegur til að vel takist til.

- **Innri gagnagrunnur fyrir skýrslur, gögn o.þ.h.**

Til að gæta rekjanleika og að öllu sé vel haldið til haga þarf að skrá upplýsingar sem aflað er og hvaða gögn hafi verið skoðuð við úrlausn verk-

efnisins. Best er að slík gögn séu miðlæg þannig að allir þátttakendur geti nýtt sér þau á sama tíma og tryggt sé að nýjasta uppfærsla liggi alltaf fyrir.

- **Góð boðmiðlun**

Góð miðlun upplýsinga til þeirra sem málið varðar er oftast en ekki lykilþáttur til árangurs. Hér er um að ræða þátttakendur í verkefninu, stjórnendur sem málið varðar og hagsmunaaðila vegna niðurstaðanna.

Ekki eru allir sáttir við orðin „hagnýt viðmið“ sem þýðing á „Benchmarking“. Hugtakið er komið úr landmælingum þar sem t.d. hæðarpunktur gefur viðmið („benchmark“) sem unnið er út frá. Mörg önnur nöfn hafa komið fram eins og samanburður, samanburðarviðmið, samkeppnisviðmið o.fl. „Benchmarking“ er í dag meira en samanburður, stór þáttur þess er að velja betri lausnir og innleiða þær. Af þessum ástæðum veljum við orðin „hagnýt viðmið“ til að lýsa því þegar rætt er um „Benchmarking“ eða „Applied Benchmarking“ eða „Best Practice Benchmarking“.

Tegundir viðmiða

Tegundir viðmiða eru nokkrar og hafa þeim verið gefin mismunandi nöfn. Hér eru sett fram þau algengustu og hagnýtustu. Þegar rætt er um frammistöðu atvinnulífsins eru atvinnugreinar gjarnan bornar saman. Samanburðurinn er oftast en ekki bæði við innlendar og erlendar atvinnugreinar. Þessi samanburður þjónar ákveðnum tilgangi en hann svarar ekki spurningum sem brenna á stjórnendum um hvernig megi ná lengra. Til þess þarf að skoða viðmiðunina út frá forsendum hvers fyrirtækis og þess umhverfis sem það býr við. Við viljum vekja athygli á eftirfarandi viðmiðum í þessu sambandi:

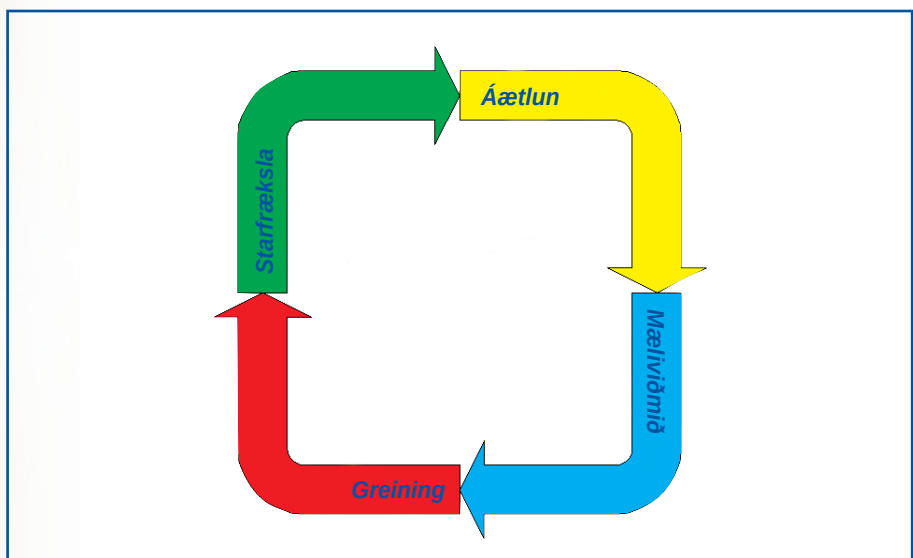
- **Samkeppnisviðmið:** Viðmiðið er fyrirtæki sem er leiðandi á markaði og býður sambærilega þjónustu eða vörur. Umbæturnar felast í að gera betur en þeir sem miðað er við til að ná samkeppnisforskoti.
- **Ferlisviðmið:** Viðmiðið er rekstur sem hefur sambærilega ferla, svo sem fyrir meðhöndlun pantana, ráðningu nýrra starfsmanna eða dreifingu vöru eða þjónustu. Jafnframt getur verið um að ræða viðmið innan fyrirtækis, milli deilda eða sviða. Slík viðmið eru oft nefnd **Innri viðmið**. Umbæturnar felast í að hagnýta sér vinnubrögð/þekkingu þeirra sem miðað er við til að gera jafnvel eða betur en þeir.
- **Kaupandaviðmið:** Viðmiðin ráðast af væntingum kaupandans. Viðskiptavinur eða kaupandi vöru eða þjónustu skapar sín eigin viðmið þegar hann velur vöru og þjónustu. Umbæturnar miðast við að uppfylla væntingarnar og gott betur ef ná á forskoti á markaði.

- **Fjárhagsleg viðmið:** Þá er miðað við fjárhagslegar lykiltölur. Í þessu samhengi er oft rætt um kostnaðarviðmið þegar sérstaklega er rýnt í kostnaðartölur. Umbætur miðast við að stjórna fjármálum fyrirtækis til jafns við og helst betur en sérvalin eða almenn viðmið segja til um.
- **Heildarviðmið:** Viðmið sem taka mið af mörgum af lykilþáttum rekstrar samtímis. Viðmiðin eru oftast en ekki sótt í þar til gerða gagnabanka sem hafa að geyma frammistöðu margra fyrirtækja úr sömu grein og annarra sem talið er áhugavert að bera saman við. Umbætur miðast við að skoða helstu veikleika og styrkleika rekstrarins með því að skoða bilið milli þeirra og fyrirtækja sem eru í gagnabankanum.

Ferli hagnýtra viðmiða

Ferli verkefna á sviði hagnýtra viðmiða er sambærilegt því þegar unnið er að umbótum almennt undir öðrum heitum eins og t.d. gæðastjórnun, endurhönnun ferla, á sviði virðisgreiningar o.s.frv. Hér er um að ræða meginatriði verkefnisstjórnunar, ferli frá því að áætlun er gerð þar til viðkomandi lausn er hagnýtt á einn eða annan hátt. Eftirfarandi áfangar gefa yfirlit yfir ferlið en næstu kaflar fjalla betur um einstaka þætti þess.

- **Áætlun**
Mótað (hannað) verkefni um hvaða lykilþætti rekstrar skuli skoða.
- **Viðmið**
Viðmið ákveðin og núverandi árangur metinn.
- **Greining**
Besta lausnin fundin og umbætur ákveðnar.
- **Starfræksla**
Umbætur innleiddar og árangur þeirra metinn.



Mynd 2. Ferli hagnýtra viðmiða

Mótun hagnýtra viðmiða

Reynslan sýnir að nokkur grundvallaratriði verða að vera til staðar ef vel á að takast til með verkefni á sviði hagnýtra viðmiða. Vert er að fara vel yfir þessi atriði meðan á vinnunni stendur þannig að verkefnið skili því sem til var ætlast í upphafi.

1. Ákveðið hefur verið að nota hagnýt viðmið til að bæta reksturinn

Áður en vinna hefst þarf að liggja fyrir skuldbinding stjórnenda við verkefnið. Til staðar þarf að vera þekking á hvað verkefnið getur gert og hvað það gerir ekki. Gróf áætlun um umfang þarf að liggja fyrir og upplýsa þarf þá aðila sem einhverja hagsmuni hafa af því að verkefnið sé unnið.

Skipa þarf vinnuhóp til að móta verkefnið og vinna það. Sá vinnuhópur þarf alls ekki að vera óbreyttur út verkefnistímann heldur fer þátttaka í honum eftir því viðfangsefni sem tekið er fyrir á hverjum tíma.

Við breytingar á samsetningu verkefnishóps þarf skipting ábyrgðar og valds innan hópsins alltaf að vera ljós. Ef um örar mannabreytingar er að ræða þarf öflugan verkefnisstjóra til að leiða hópinn sem getur haldið starfinu samfelldu.

2. Hvað á að taka fyrir?

Hópurinn þarf að velja þá þætti í rekstrinum sem á að taka fyrir. Þetta er lykilþáttur til að ná árangri. Ef tekið er fyrir málefni sem hefur óveruleg áhrif á reksturinn eða er ekki talið forgangsmál mun verkefnið hvorki njóta velvildar stjórnenda né áhuga þeirra. Nauðsynlegt er að skoða þau atriði sem gera útslag um samkeppnishæfni viðkomandi rekstrar og taka þau atriði fyrir. Það getur verið að ná niður kostnaði, vera öflugastur í nýsköpun, þjónustu eða markaðssetningu. Ákveðið getur verið að skoða einstaka ferla eða deildir eða svið viðkomandi fyrirtækis.

3. Söfnun upplýsinga

Á hvern hátt við beitum hagnýtri viðmiðun fer eftir því við hvern við ætlum okkur að miða og á hvern hátt við getum safnað nauðsynlegum og samanburðarhæfum upplýsingum. Áður en hafist er handa þarf að liggja fyrir á hvern hátt vinna eigi úr upplýsingunum. Of mikið af upplýsingum er soun á tíma þeirra sem þurfa að safna þeim og þeirra sem þurfa að greina þær.

4. Greining upplýsinga

Skoða þarf þær upplýsingar sem hægt er að ná í og meta á hvern hátt hægt sé að greina þær, bæði hvað varðar magn og gæði. Gögnin þurfa að vera samanburðarhæf þannig að hægt sé að bera þau saman tölfræðilega eins og í töfluformi eða með aðstoð stólpa- eða línurits.

5. Val á bestu lausninni

Erfiðast í verkefninu er að velja bestu lausnina og innleiða hana. Oft sýnir hagnýt viðmiðun fram á að hægt væri að gera hlutina betur, en síðan er ekkert gert í málunum. Val lausna og prófun þeirra er lykilþáttur ásamt innleiðslu þess sem stendur upp úr þeirri vinnu.

6. Verkefnastjórnun

Eftir að valið liggur fyrir er nauðsynlegt að áætla um framkvæmdina og fá stjórnendur til að taka fullan þátt í verkefninu.

Fjallað er betur um þennan þátt, ásamt öðrum sem getið er um framar, seinna í heftinu.

Eftirfarandi er listi til að gæta að hvort rétt sé að verkefninu staðið. Skoðið hvern þátt og merkið við ef viðmiðinu er náð, annars þarf að endurskoða verkefnið með tillit til viðkomandi atriðis.

Gátlisti - Úrslitabættir til að ná árangri :

- Að verkefnið snúist um lykilþætti rekstrar.
- Að verkefnið bæti veigamikla þætti rekstrar og hafi áhrif á stefnumótun rekstrarins þar að lútandi.
- Að verkefnið sýni fram á hag eða umbætur sem eru langt umfram kostnað við að leggja út í verkefnið.
- Að allir séu skuldbundnir verkefninu.
- Að sett séu mælanleg markmið árangurs og tímamörk.
- Að til staðar sé áætlun um hvað eigi að taka fyrir og hvernig.
- Að áætlunin fjalli um hvar og á hvern hátt eigi að afla viðeigandi upplýsinga eða gagna.
- Að áætlunin sýni við hvað eigi að miða og að gögn séu samanburðarhæf.
- Að áætlunin sýni fram á væntanlegan ávinning og tilgreini hvað getur komið í veg fyrir að hann náist ekki.
- Að tilgreindir séu eigendur verkþátta og að tilgreindur sé verkefnisstjóri sem fylgi ferlinu frá upphafi til enda.

Hvað á að taka fyrir?

Ef verkefnið á að bera skjótan og markvissan árangur á rekstur þarf að einblína á sértæka þætti í rekstrinum til að ná tilskildum árangri. Við val á viðfangsefninu þarf ekki síst að taka mið af markaðslegu umhverfi og stefnu viðkomandi rekstrar.

Gott er að svara einfaldri spurningu um **í hverju reksturinn þurfi virkilega að vera leiðandi.**

Eftirfarandi atriði gætu komið til greina:

Á fyrirtækið að vera leiðtogi á markaði?

Framtíðarsýn:

- Stefnumótun
- Hlutverk
- Markmið
- Mat á árangri

Að framleiða vöru og þjónustu á lágsta verði?

Kostnaður:

- Efniskostnaður pr. stk.
- Vinnslukostnaður á framleidda einingu
- Framlegð
- Nýting hráefna
- Viðhaldskostnaður
- Dreifingarkostnaður o.s.frv.

Viðhalda og auka markaðshlutdeild?

Sérstaða vöruframboðs:

- Þjónusta
- Einkenni vöru og þjónustu
- Vöruþróun o.s.frv.

Viðhalda þjónustu með minni tilkostnaði?

Nýting aðfanga:

- Aukið virði pr. starfsmann
- Bætt framleiðni
- Meiri sjálfvirkni

Viðhalda og auka viðskiptavild?

Þjónusta:

- Umfang endurkaupa
- Fjöldi kvartana
- Afgreiðslutími
- Kvörtunarferli
- Gæði

Í forystu nýsköpunar?

Nýsköpunarferlið:

- Hröðun vöru á markað
- Fjöldi einkaleyfa á ári
- Fjárfesting í þekkingu

Almenn atriði?

Framleiðni:

- Stillingartími
- Beinn og óbeinn kostnaður
- Framlegð pr. vinnu eða fjármagn
- Birgðir
- Samskipti við birgja
- Sala
- Hagnaður

Víðsvegar má finna niðurstöður hagnýtra viðmiða. Slíkt getur verið áhugavert skoðunarefni en vert er að hafa í huga að ekki er hægt að fjölfalda niðurstöður og rannsóknir á milli fyrirtækja. Vinna verður hvert skipti fyrir sig út frá aðstæðum, viðfangsefni og uppbyggingu fyrirtækisins hverju sinni.

Söfnun upplýsinga

Til að vinna að umbótum þurfa að liggja fyrir réttar upplýsingar bæði að gæðum og magni. Miða skal söfnun upplýsinganna þannig að þær nægi til að taka ákvarðanir. Oft á tíðum er of mikið af upplýsingum letjandi og sú nákvæmni sem fæst við að vinna úr of miklu magni upplýsinga of dýru verði keypt. Gera má ráð fyrir að um 40% vinnunar við hagnýta viðmiðun sé upplýsingasöfnun en 60% fari í að innleiða. Söfnunin krefst oftari en ekki hópvinnu margra fagaðila, einlægni þátttakenda og staðfestu stjórnenda. Hún leggur grunninn að greiningarfasa verkefnisins og er því undirstaða þeirrar niðurstöðu sem vænst er.

Samkeppnisviðmið krefst nákvæmra upplýsinga um samkeppnisaðila. Slíkar upplýsingar er hægt að fá og byggja upp á grunninn úr opinberum gögnum sbr. ársskýrslur eða upplýsingar frá hlutabréfamarkaðinum, greinum í blöðum og tímaritum. Segja má hins vegar að haldbærustu upplýsingarnar séu þær sem hægt er að ná beint frá viðkomandi fyrirtæki. Til að afla slíkra upplýsinga er talið best að ráða utanaðkomandi aðila, ráðgjafa, félagasamtök eða stofnun. Þar sem sumir þessara aðila eru óháðir geta þeir safnað upplýsingum frá viðkomandi aðilum með þeirra samþykki gegn gagnkvæmum notum.

Kaupandaviðmið krefst nákvæmra upplýsinga um þarfir viðskiptavinarins og væntingar hans til rekstursins. Slíkra upplýsinga er yfirleitt aflað með margvíslegum könnunum bæði á fyrirliggjandi gögnum og markaðsrannsóknum s.s. rýnihópum, spurningakönnunum o.s.frv. Í því sambandi er einnig rétt að benda á Íslensku ánægjuvögina. Verkefnið er samstarfsverkefni Samtaka iðnaðarins, Stjórnvísí (áður Gæðastjórnunarfélag Íslands) og IMG Gallup. Markmið verkefnisins er að stuðla að mælingu



á ánægju viðskiptavina íslenskra fyrirtækja og tryggja þeim aðgang að alþjóðlegum samanburðarhæfum mælingum á þessu sviði. Mælingin fer þannig fram að viðskiptavinir fyrirtækjanna eru valdir og spurðir milli 30 - 35 spurninga sem tengjast ímynd, væntingum, gæðum, ánægju og tryggð. Svörin eru metin á kvarðanum 0 til 100 og með því spyrja milli 200 - 250 viðskiptavini fyrirtækjanna verða niðurstöðurnar tölfræðilega nákvæmar. Í Evrópu standa EOQ (European Organisation for Quality) og EFQM (European Foundation for Quality Management) að verkefni á samt Evrópusambandinu. Frekari upplýsingar um ánægjuvögina má nálgast hjá IMG Gallup, Samtökum iðnaðarins, Stjórnvísí og hjá Impru.

Ferlaviðmið krefst upplýsinga um svipaða ferla hjá fyrirtækjum sem geta verið í mjög ólíkri starfsemi. Slíkum upplýsingum er safnað saman með nákvæmum athugunum hjá viðkomandi fyrirtækjum.

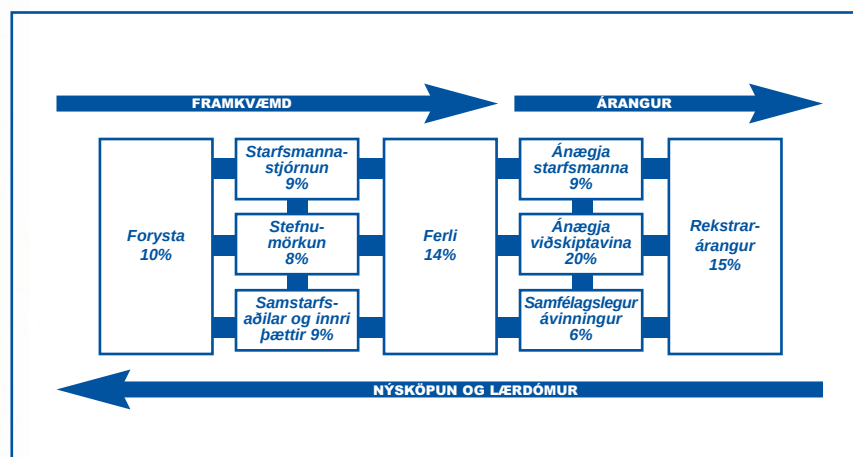
Fjárhagsleg viðmið krefjast upplýsinga um fjármál frá viðkomandi atvinnugrein eða einstökum fyrirtækjum. Það geta verið lykiltölur ýmissa þátta:

- **Kostnaður** - Kostnaðarviðmið krefst sundurliðunar á kostnaði sambærilegra fyrirtækja. Hér er mikilvægt að halda trúnað við þá sem miðað er við. Oft er handhægast að vinna slík verkefni í hópi fyrirtækja þar sem trúnaðar er gætt og þess jafnframt gætt að ekki sé hægt að rekja upplýsingar til einstakra fyrirtækja.
- **Hagnaður**
- **Velta**
- **Vöxtur**
- **Velta pr. starfsmann eða fjármagn**
- **Arðsemi pr. starfsmann eða fjármagn**
- **o.s.frv.**

Heildarviðmið taka til stöðu rekstrarins alls með því að skoða margvíslega þætti sem taldir eru ráða mestu um að árangur náist í rekstrinum í heild. Í þessu sambandi er oft rætt um að farið sé í þyrfluflug og reksturinn greindur úr fjarlægð sem ein heild og síðan borinn saman við fyrirtæki með aðstoð gagnabanka. Þekktustu gagnabankarnir eru tveir. „Microscope“ sem Impru á Iðntæknistofnun veitir forstöðu hér á landi (sjá nánar á bls. 20) og svo „Benchmarking Index“ sem starfræktur er af „Winning Moves“. Báðir þessir gagnabankar taka mið að EFQM-líkaninu sem er vel þekkt stjórnunarlíkan.

Mynd 2 sýnir þá þætti sem líkanið tekur á. Eitt og sér er líkanið löngu búið að vinna sér sess sem líkan sem fyrirtæki nota til að meta frammistöðu sína. Slíkt mat er unnið af starfsmönnum fyrirtækjanna á skipulagðan og markvissan hátt og með aðstoð stigatöflu fást tölulegar

niðurstöður sem verða grunnur að næstu mælingum. Með reglulegu sjálfsmati fylgjast fyrirtækin stöðugt með eigin framförum í þeim níu þáttum rekstrar sem líkanið tekur á. Stjórnvísí (áður Gæðastjórnunarfélag Íslands) hefur gefið út kynningarbækling um líkanið „Að skara fram úr - Kynningarbæklingur“ og leiðbeiningarrit um matsferlið „Að skara fram úr - EFQM-líkanið“.



Mynd 3. EFQM-líkan.

Greining upplýsinga

Markmiðið með greiningu upplýsinga eða gagna er að finna bil (enska: „gap“) milli núverandi stöðu og þeirrar sem talin er betri í viðkomandi þáttum.

Líta verður til þriggja lykilatriða við greiningu upplýsinga:

1. Skilja og skilgreina á réttan hátt þær upplýsingar sem safnað hefur verið.

Í þessu sambandi er nauðsynlegt að þau gögn sem notuð eru séu samanturðarhæf. Það er tilhneiging margra að safna eins miklu af upplýsingum í staðinn fyrir að einblína á að safna sem réttustum upplýsingum.

2. Greina bestu lausnina.

Oftar en ekki eru margir valkostir til að bæta það sem verið er að skoða. Mikilvægt er að unnið sé með því hugarfari að gera það besta sem þekkist en ekki velja miðlungslausn eða fyrstu hugmynd sem fram kemur vegna þess að hún bætir núverandi ástand. Spurningin er hvort ekki sé til lausn sem gerir gæfumuninn á núverandi ástandi til að skapa fyrirtækinu forskot á því sviði sem unnið er á.

3. Viðhalda trúnaði meðal samstarfsaðila.

Trúnaður milli þátttakenda innan verkefnisins er lykilatriði til að ná langtímaávinningi. Þetta á bæði við um meðhöndlun gagna og samskipti innan fyrirtækis sem og þá aðila sem unnið er með fyrir utan fyrirtækið.

Til að gefa innsýn í á hvern hátt er hægt að nota upplýsingar (gögn) til að finna bestu lausnina eru hér tvö sýnishorn eða dæmi til útskýringar:

Ferlisviðmiðun - sýnishorn

Fyrst er sýnishorn frá framleiðslufyrirtæki þar sem viðfangsefnið er endurtekningar vegna galla í framleiðslu. Greining á fyrirliggjandi upplýsingum sýna bæði núverandi stöðu og viðmið viðkomandi ferlis.

Þarna er framleiðsluferli sem skiptist í 5 áfanga. Aflað er upplýsinga frá fjórum fyrirtækjum til viðmiðunar. Hver áfangi þarfnast ákveðinnar endurtekningar vegna galla áður en varan er tilbúin til afhendingar. Hver endurtekning bætir við kostnaði og veldur töfum í framleiðslunni.

Safnað hefur verið upplýsingum frá þessum fjórum fyrirtækjum og þær settar í töflu hér að neðan.

Fyrirtæki	Áfangi 1	Áfangi 2	Áfangi 3	Áfangi 4	Áfangi 5
Fyrirtæki 1	0	1	3	1	2
Fyrirtæki 2	2	1	1	2	1
Fyrirtæki 3	1	2	1	1	1
Fyrirtæki 4	1	0	1	1	0

Tafla A. Sýnir fjölda endurtekninga í hverjum áfanga hjá fyrirtækjunum fjórum.

Tölur með bláu letri sýna það sem best gerist (fæstu endurtekningar vegna galla í hverjum áfanga), dökkar tölur sýna miðlungsframmistöðu en rauðu tölurnar sýna það sem verst er í hverjum áfanga hjá hverju fyrirtæki.

Í töflu B eru upplýsingar úr töflu A settar í þrjá flokka. Það sem miða á við (það besta), meðaltalið og það versta sem komið hefur fram hjá fyrirtækjunum í hverjum áfanga.

Ferlið	Hagnýt viðmið	Meðaltal	Það versta
Áfangi 1	0	1	2
Áfangi 2	0	1	2
Áfangi 3	1	1	3
Áfangi 4	1	1	2
Áfangi 5	0	1	2
Samtals	2	6	11

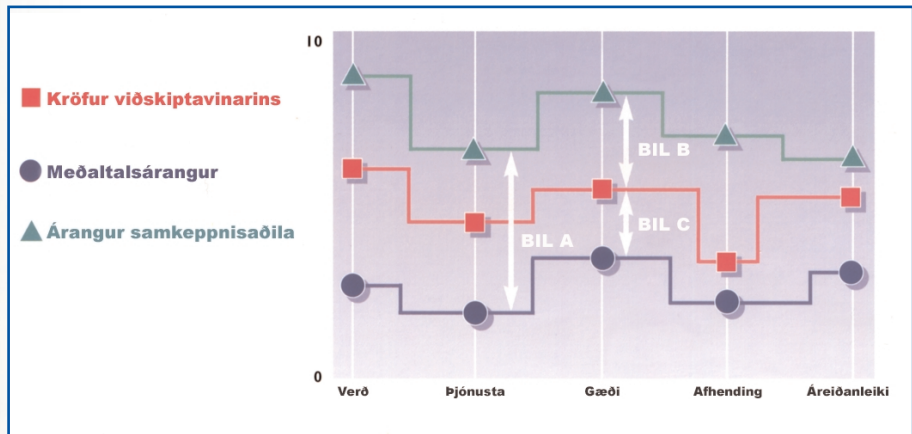
Tafla B.

Það versta sem gerist er að endurtekningar geta átt sér stað allt að ellefu sinnum í ferlinu. Þegar miðað er við það sem best er þá eru endurtekningarnar ekki nema tvær.

Kaupandiðmiðun - sýnishorn

Safnað er upplýsingum frá fjölda kaupenda og sett í "gap-rit" sem sýnir væntingar viðskiptavinarins, árangur samkeppnisaðila við að mæta þeim og svo meðaltalsárangur greinarinnar.

Mynd 4 sýnir þessar upplýsingar settar upp í svokallað „gap-rit“.



Mynd 4. „Gap-rit“.

Hver þáttur á myndinni er lykilþáttur árangurs fyrir viðskiptavininn. Spurningin er hvar ert þú í þessari viðmiðun?

Uppspretta viðmiða

Að finna besta viðmiðið og innleiða það er það sem skilar árangri í hagnýtri viðmiðun. Að safna upplýsingum einum saman skilar ekki viðeigandi árangri heldur að láta verkin tala með markvissri innleiðingu þess besta sem þekkt er á hverjum tíma.

Uppsprettur viðmiða fyrirtækja eru fjölmargar og oft mun fleiri en stjórnendur gera sér grein fyrir. Svo dæmi sé tekið þá eru eflaust mjög fáir stjórnendur sem skoða ársreikninga samkeppnisaðila sinna en það eru opinber gögn og öllum frjálst að afla þeirra hjá Ríkisskattstjóra. Aðrar upplýsingasuppsprettur eru:

- Hagsmunafélög eða samtök
- Hagstofa Íslands
- Þjóðhagsstofnun
- Opinberar stofnanir
- Óháðir ráðgjafar
- Birgjar
- Opinber gögn
- Tímarit og blöð

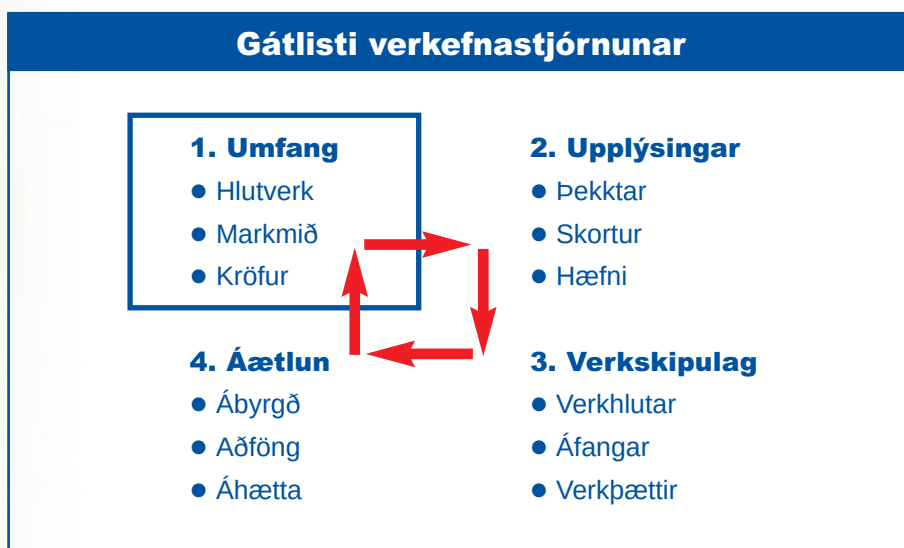
En þó ekki síst hjá einstaka fyrirtækjum sem sjá sér hag í samstarfi á þessu sviði eða hjá viðskiptavinum með markaðskönnun, rýnisvinnu eða með öðru samráði.

Þess má líka geta að ýmis félagasamtök hafa staðið fyrir verkefnum sem ætlað er að þjóna fyrirtækjum sem uppspretta nýjunga. Stjórnvísí (áður Gæðastjórnunarfélag Íslands) starfar í faghópum um afmörkuð viðfangsefni í rekstri og Verkefnastjórnunarfélagið hefur um árabíl staðið fyrir heimsóknum í fyrirtæki. Hagræðingafélagið gerði það jafnframt á markvissan hátt undir kjörorðinu Reynslunni ríkari. Önnur félög veita oft sambærilega þjónustu og það er þess virði að fylgjast með henni.

Fyrir alþjóðleg viðmið má nefna aðila eins og „American Productivity and Quality Center (APQC)“, „Malcolm Baldrige Award“ og aðila eins og „European Foundation for Quality Management (EFQM)“ sem áður hefur verið minnst á.

Verkefnastjórnun

Innleiðsla nýjunga eða umbóta á grunni viðmiða er kjölfesta þess árangurs sem hægt er að ná með hagnýtum viðmiðum. Til að vel fari þarf að koma til öflug verkefnastjórn. Meðfylgjandi mynd sýnir gátlista verkefnastjórnunar sem hægt er að fylgja og í viðauka er eyðublað sem hægt er að hafa til hliðsjónar við gerð verkáætlunar.



Mynd 5. Gátlisti verkefnastjórnunar

Grundvöllur árangursríks verkefnis er að markmið þess séu ljós og sett þannig fram að þau séu aðskiljanleg og mælanlegt til að meta megji árangur þeirra. Jafnframt þurfa þeir sem vinna við verkefnið að vera sammála því sem gera á. Til staðar þarf að vera hæfni til að vinna verkefnið hvort sem sú hæfni ligg-

ur innan fyrirtækis eða utan þess. Einnig þarf tiltekin aðföng eins og vinnu og fjármagn. Þarna komum við enn og aftur að því að verkefnið verður að njóta stuðnings innan fyrirtækis til að það nái að gefa af sér það sem stefnt er að.

Verkefnisstjóri slíks verkefnis þarf að:

- Leiða áætlanagerð. Móta markmið og áætla tíma-, kostnaðar- og fjármögnun.
- Fylgjast með vinnu og kostnaði á meðan á verkefninu stendur.
- Semja um aðkeypta vinnu og fyrirkomulag hennar.
- Sjá til að upplýsa alla viðkomandi um framvindu mála.
- Hvetja þátttakendur við að skila á réttum tíma.
- Kalla saman fundi um úrlausn einstakra mála eða til að endurmeta framvindu í ljósi áætlunar.

Síðast en ekki síst er rétt að hafa í huga setningu Einars Benediktssonar við hvers kyns umbætur: „*Maðurinn einn er ei nema hálfur, með öðrum er hann meira en hann sjálfur*“.

Leiðbeinandi reglur

Oft á tíðum er verið að fást við mál sem fyrirtækjum eru kærust þegar unnið er að hagnýtri viðmiðun. Margir hafa því útbúið nákvæmar lýsingar og samninga um verkefni á þessu sviði til að koma í veg fyrir að þau og aðferðafræðin séu misnotuð á einn eða annan hátt.

Frekari upplýsinga er hægt að fá um þetta atriði hjá Impru - þjónustumiðstöð frumkvöðla og fyrirtækja. Meginatriði sem tekin eru fyrir í slíkum reglum og allir aðila verða að huga að eru eftirfarandi:

- Að allar aðgerðir séu innan ramma reglna og laga.
- Að þátttaka í verkefnum byggist á að skipst sé á upplýsingum.
- Að trúnaður um upplýsingar sé virtur.
- Að upplýsingar séu notaðar einvörðungu í tilteknum tilgangi.
- Að upplýst samþykkti sé aflað frá öllum viðeigandi aðilum.
- Að samráð sé haft vegna samstarfs við utanaðkomandi aðila.
- Að unnið sé heilshugar að verkefnum þannig að undirbúningur sé góður fyrir einstakar þætti.
- Að allt siðgæði sé haft í hávegum.

Í þessu sambandi er gott að hafa í huga setningarnar *að stjórnun byggir á gæðum mannlegra samskipta. Mannleg samskipti byggjast á siðferðilegri færni og siðferðileg færni byggist á þroska.*

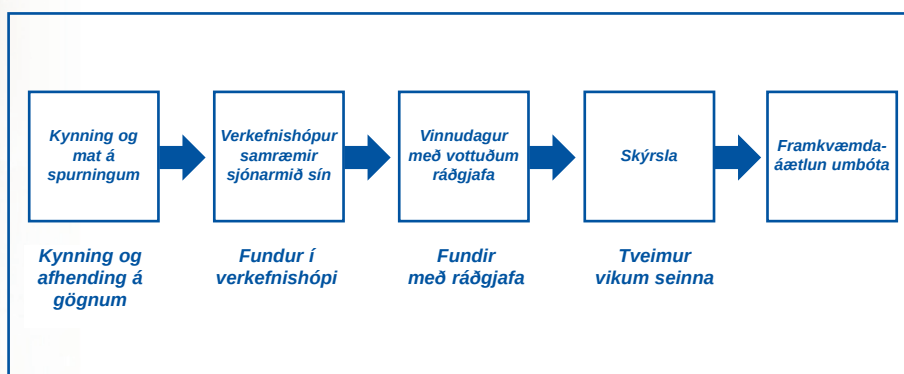
Þjónusta löntæknistofnunar á sviði hagnýtra viðmiða

Löntæknistofnun býður upp á þjónustu við hagnýta viðmiðun. Imprá - þjónustumiðstöð frumkvöðla og fyrirtækja starfrækir gagnabanka sem fyrirtæki og ráðgjafar geta sótt viðmið í. Gagnabankinn hefur að geyma viðmið frá: Bretlandi, Belgíu, Þýskalandi, Ítalíu, Svíþjóð, Írlandi, Austurríki, Portúgal, Hollandi, Spáni, Grikklandi, Sviss, Lúxemborg, Frakklandi, Finnlandi, Ungverjalandi, Króatíu, Slóvakíu og fjórtán eyjum í Karíbahafi.

Aðferðafræðin er nefnd „Microscope“ og er sérstaklega ætlað að þjóna litlum og meðalstórum (LMF¹) framleiðslufyrirtækjum og miðast við að taka út ákveðna þætti rekstrar frekar en einstaka hluta hans. Þau lykilatriði sem tekin eru fyrir eru eftirfarandi:

- Skipulag og fyrirtækjabragur
- Framleiðslustjórnun
- Gæðastjórnun
- Framleiðsluskipulag og vörustjórnun
- Nýsköpun
- Verkskipulag og starfsfyrirkomulag
- Vöruþróunarferli
- Árangursstjórnun

Úttektin er gerð af vottuðum ráðgjöfum sem Imprá, þjónustumiðstöð frumkvöðla og fyrirtækja veitir upplýsingar um. Það tekur ráðgjafann rúmlega einn dag að vinna úttektina með starfsmönnum fyrirtækis. Á grundvelli niðurstaðna sem liggja fyrir svo að segja samstundist eftir úttekt eru niðurstöður metnar og unnin framkvæmdaáætlun um innleiðslu umbóta og henni síðan framfylgt. Ferlið er sýnt á mynd 6.

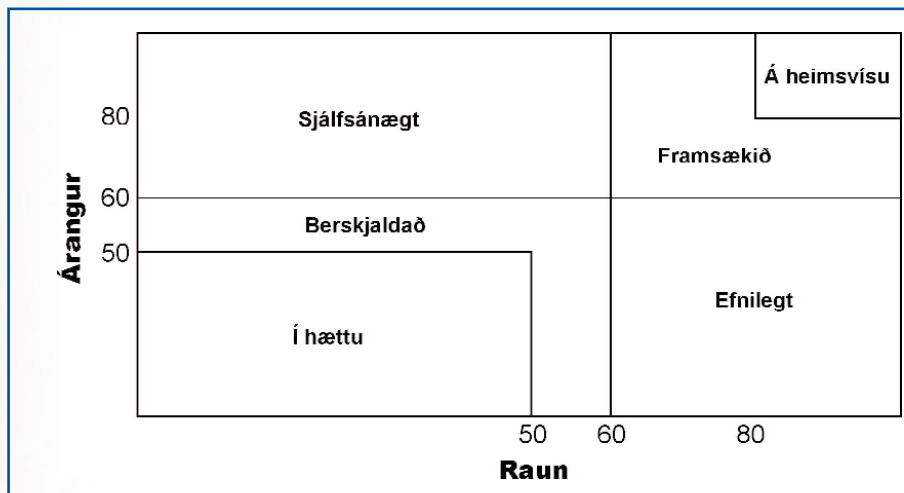


Mynd 6.

Í niðurstöðum kemur fram veikleiki og styrkleiki rekstrarins og hver staða þessa þátta er samanborið við viðmiðunarhópinn.

¹ LMF: Fyrirtæki með færri en 250 starfsmenn.

Mynd 7 sýnir þá kassa sem fyrirtæki geta lent í og mynd 8 er dæmi um staðsetningu fyrirtækja innan þessa ramma.



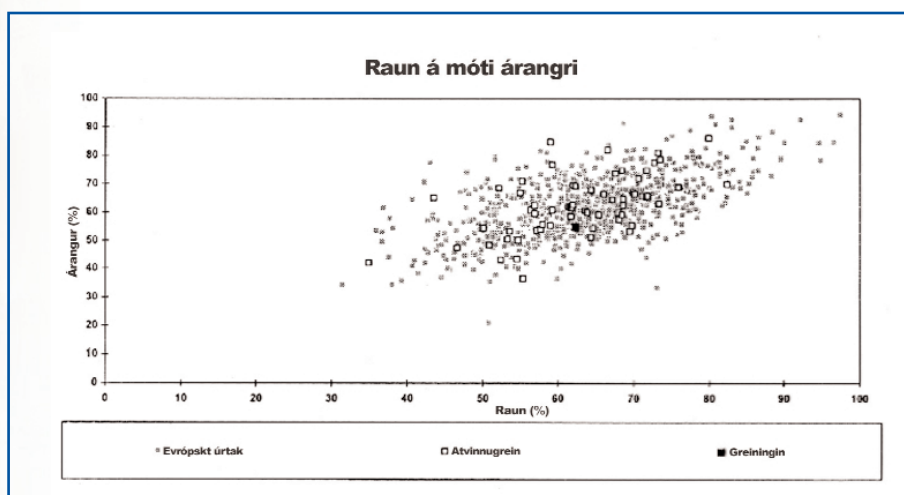
Mynd 7. Skilgreiningar :

Framkvæmd með vísan til ferla og verklagsreglna í rekstrinum.

Árangur með vísan til mælanlegra atriða við í ferlum og verklagsreglum í starfseminni.

Tegund fyrirtækja:

1. **Fyrirtæki á heimsvísu** hefur skýra ferla og verklagsreglur og nær markvissum árangri sem gerir það mjög samkeppnishæft á sínum mörkuðum.
2. **Framsækið fyrirtæki** hefur ferla og verklag og nær árangri sem gerir það góðan kandidat til að verða fyrirtæki á heimsvísu.
3. **Sjálfsánægt fyrirtæki** hefur ekki ferla eða verklag sem styður markaðsvöxt þess.
4. **Berskjaldað fyrirtæki** hefur ekki ferla eða verklag og sýnir ekki samkeppnishæfan árangur.
5. **Efnilegt fyrirtæki** hefur ferla og verklag sem ætti að styrkja vöxt þess og velgengi.
6. **Fyrirtæki í hættu** hefur hvorki innviði né er að ná ásættanlegum árangri og þarfnast þar með verulegra umbóta í rekstri.



Mynd 8.



Þjónusta Impru er unnin í samstarfi við eftirtalda aðila:

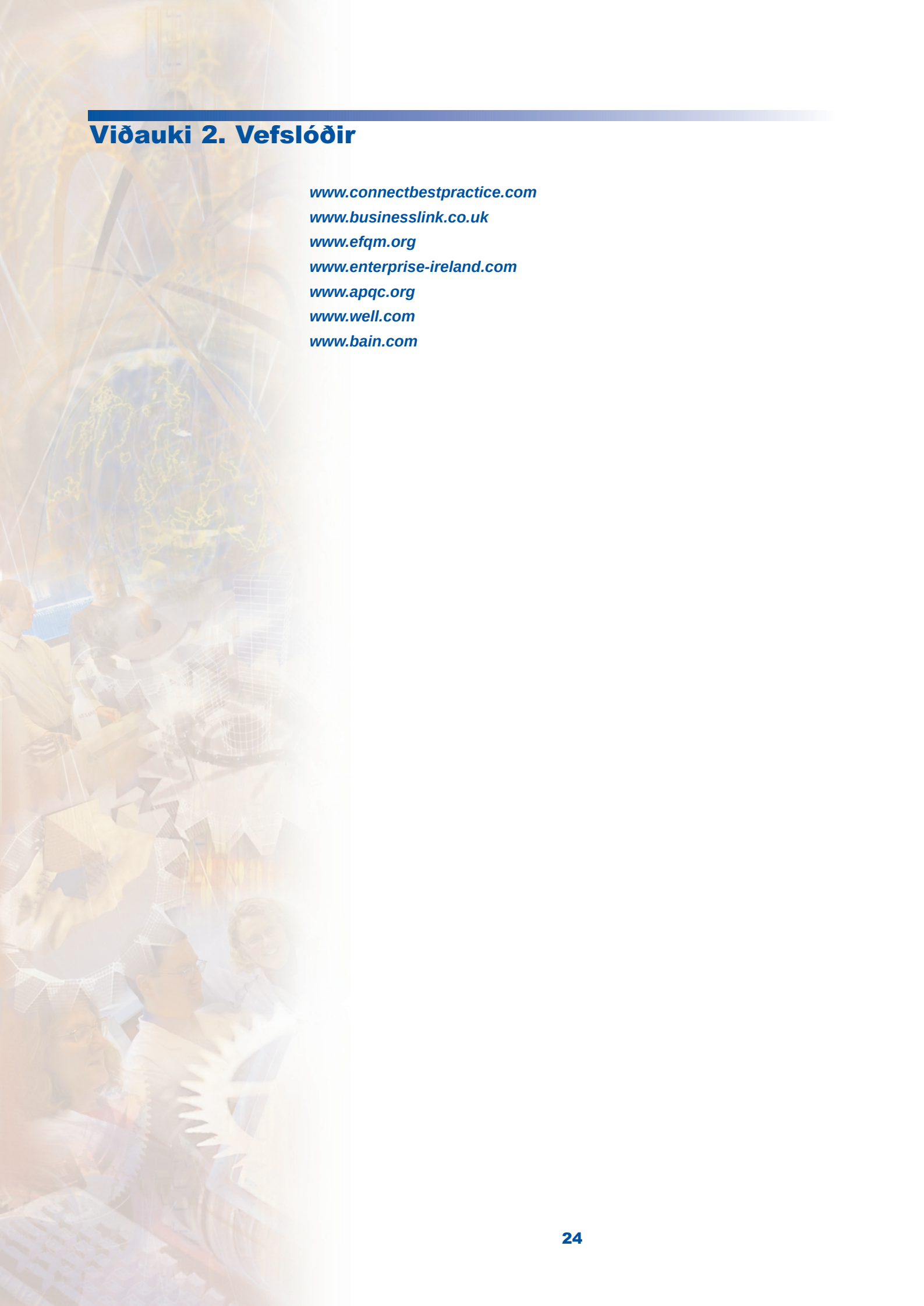
- Iðntæknistofnun
- Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið
- Nýsköpunarsjóð atvinnulífsins
- Samtök atvinnulífsins
- Samtök iðnaðarins
- Stjórnvísir

Fræðslu- og ráðgjafardeild Iðntæknistofnunar ráðleggur á grunni ofangreindrar aðferðar eða í sérverkefnum á grunni þeirra aðferða sem getið er um í þessu hefti. Iðntæknistofnun veitir jafnframt fræðslu á þessu sviði bæði innan fyrirtækja og samkvæmt námskrá (sjá www.iti.is).

Viðauki 1. Verkefnisáætlun

Verkefniseyðublað:

Verkefni:											
Markmið:											
Verkefnislýsing:											
Áhersluatriði:											
Hver leiðir verkefnið:											
Samstarfsaðilar:											
Umsjónaraðili:											
Verkþættir	Hvenær?										Hver?
	Júlí	Ágúst	Sept.	Okt.	Nóv.	Des.	Jan.	Feb.	Mars	Apríl	
Kostnaðaráætlun:											

The background of the page is a complex, abstract collage. It features a central globe with yellow and blue lines, surrounded by various geometric shapes like triangles and squares. Overlaid on these are images of people in business attire, some looking at a laptop, and large, interlocking gears. The overall color palette is warm, with shades of orange, yellow, and blue.

Viðauki 2. Vefslóðir

www.connectbestpractice.com

www.businesslink.co.uk

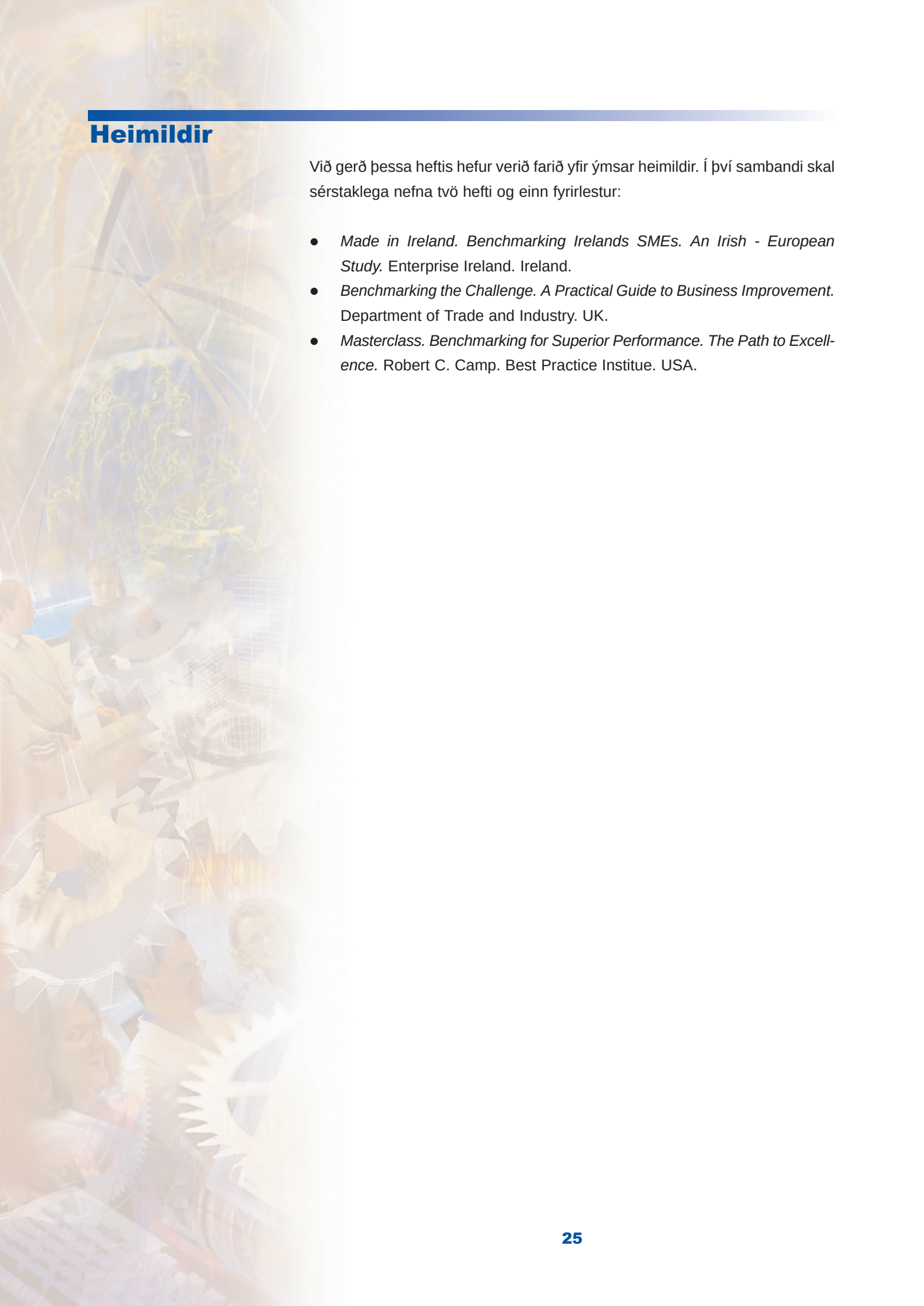
www.efqm.org

www.enterprise-ireland.com

www.apqc.org

www.well.com

www.bain.com

The background of the page is a complex collage. It features a large, semi-transparent globe in the upper left, with yellow lines representing connections or data paths. Below the globe, there are images of people in business attire: a man in a suit on the left, a woman in a grey top in the center, and a man in a white shirt and glasses in the lower left. The collage also includes various geometric shapes, such as triangles and squares, and abstract patterns. A blue horizontal bar is positioned at the top, containing the title 'Heimildir'.

Heimildir

Við gerð þessa heftis hefur verið farið yfir ýmsar heimildir. Í því sambandi skal sérstaklega nefna tvö hefti og einn fyrirlestur:

- *Made in Ireland. Benchmarking Irelands SMEs. An Irish - European Study.* Enterprise Ireland. Ireland.
- *Benchmarking the Challenge. A Practical Guide to Business Improvement.* Department of Trade and Industry. UK.
- *Masterclass. Benchmarking for Superior Performance. The Path to Excellence.* Robert C. Camp. Best Practice Institute. USA.