

Benchmarking for controllere: metoder, teknikker og muligheder

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,
ph.d.-stipendiat Niels Sandalgaard, nis@business.aau.dk og
forskningsassistent Lars G. Dietrichson, lgd@business.aau.dk,
Aalborg Universitet

1. Indledning

Benchmarking indgår på mange måder i både private og offentlige virksomheders ledelsespraksis. I et tidligere redaktionelt indlæg her i håndbogen (Bukh & Christensen 2007) er det beskrevet, hvorledes benchmarking ofte finder anvendelse i forbindelse med organisationsudvikling og videndeling, samt hvordan benchmarking især i offentlige virksomheder og virksomheder i regulerede brancher ofte har en særlig ledelses- og styringsmæssig rolle, når traditionelle markedsmekanismer er fraværende.

Benchmarking som en del af økonomi- styringen

I økonomistyringen anvendes benchmark-baserede indikatorer (eller nøgletal), eksempelvis ved fastlæggelse af mål i resultatkontrakter eller for at angive det ønskede niveau for visse nøgletal i et Balanced Scorecard og tilsvarende målstyringsmodeller. Desuden integreres benchmarking og benchmark-baserede mål i økonomistyringen som et supplement til den rene budgetstyring, hvilket ofte sker med inspiration fra den såkaldte Beyond Budgeting-litteratur (se Bukh 2006), hvor nogle virksomheder eksperimenterer med at erstatte budgetstyringen med andre økonomistyringsteknikker.

En grundlæggende idé i Beyond Budgeting-principperne er at erstatte de absolutte mål repræsenteret ved budgettet med relative mål baseret på benchmarking. Intuitivt er det en god idé, men det kan dog introducere andre problemer i relation til samarbejde og erfaringsudveksling mellem de

Artiklens indhold og struktur

enkelte afdelinger (jf. Bukh & Christensen 2007), og der kan opstå nye incitamentsmæssige problemer.

Der vil i artiklen blive stillet skarpt på begrebet benchmarking ved at præsentere og diskutere forskellige facetter af det. I det næste afsnit vil der blive redegjort for fire forskellige anvendelser af benchmarking for at vise begrebets bredde og væsentligheden af at klarlægge formålet med et benchmarkingprojekt, inden man går i gang. I afsnit 3 vil forskellen på resultatbenchmarking og procesbenchmarking blive behandlet, hvorefter afsnit 4 vil diskutere brugen af intern hhv. ekstern benchmarking. Endelig introducerer afsnit 5 brugen af benchmarking i budgetlægning og budgetopfølgning, og artiklen afsluttes til sidst i afsnit 6.

I en efterfølgende artikel (Sandalgaard & Bukh 2008) vil vi gå mere i detaljer med, hvilke motivations- og incitamentsmæssige problemstillinger, der knytter sig til brugen af benchmarking i budgetlægning og resultatopfølgning. Desuden vil vi her også diskutere aspekter af benchmarking i relation til Beyond Budgeting-modellen.

2. Hvad er benchmarking?**Systematisk sammenligning af ensartede enheder**

Benchmarking drejer sig i en ledelsesmæssig sammenhæng om systematisk sammenligning af organisatoriske enheder. Sammenligningen sker med ét eller flere specifikke formål for øje – og det er en essentiel præmis, at de enheder, der sammenlignes, er tilpas ensartede – med hensyn til de faktorer, der ikke danner grundlag for sammenligningen f.eks. geografisk placering, størrelse og lignende.

Samtidig skal der være forskelligartethed, hvad angår de forhold, som indgår i benchmarkingen, hvilket igen bestemmes af det formål, man har med at gennemføre en benchmarking. Hermed rører vi også indledningsvist ved et centralt dilemma i enhver benchmarking: Dem, vi sammenligner, skal være forskellige – ellers er der ikke nogen grund til at lave en sammenligning. Men ikke for forskellige – for så er de ikke sammenlignelige.

Mange forskellige anvendelser og forskellige teknikker

Der er meget forskel på den indsigt, man opnår ved en generel sammenligning af nøgletal inden for en branche, og så den viden om både begrænsninger og muligheder, som man i den enkelte virksomhed rent faktisk har. Det er én af årsagerne til, at benchmarking-projekter skal gribes forskelligt

an til forskellige formål. I realiteten er forskelligartetheden så stor, at det næsten vil være umuligt at forsøge at dække alle facetter af begrebet i én enkelt artikel. Vi prøver dog i det følgende at skabe en vis overordnet systematik i dels de forskellige formål i de næste afsnit og dels de forskellige teknikker i afsnit 3.

2.1. Benchmarking med forskellige formål

Fire forskellige typer formål

Når man ser på den store mængde litteratur om teknikker og erfaringer med benchmarking, kan det være nyttigt at skelne mellem fire overordnede formål, idet de typisk kræver forskellige teknikker, vil involvere forskellige aktører og stille forskellige krav til de enheder, der indgår i benchmarkingen. De fire formål vil her blive beskrevet som (1) udredning, (2) politikfastlæggelse, (3) styring samt (4) udvikling.

I praksis er de fire formål ikke altid helt uafhængige, og hvis man starter et benchmarking-projekt med fokus på den ene type formål, kan det meget vel være, at erfaringerne og indsigten, man opnår, flytter fokus til et af de andre formål. Derfor skal opdelingen blot opfattes som en praktisk måde at systematisere brugen af benchmarking på.

2.2. Udredning og politikfastlæggelse

1: Udredninger for at opnå viden om et område

Den *udredningsorienterede benchmarking*, der oftest vil munde ud i en rapport, drives typisk af brancheorganisationer eller offentlige myndigheder – og ofte vil man engagere konsulenter, interne eksperter eller forskere til at gennemføre benchmarkingen. Der vil som udgangspunkt være tale om en engangsbegivenhed, og man vil ofte fokusere på specifikke områder, f.eks. konkurrenceforhold, miljøforhold, teknologianvendelse etc.

Afhængig af formålet vil en sådan rapport ofte anvende flere forskellige teknikker i kombination med hinanden, f.eks. statistiske analyser, interview, fokusgrupper og analyser af trends. Resultatet af en udredningsorienteret benchmarking vil normalt både være generel inspiration og indsigt i et område, der ikke tidligere har været så detaljeret belyst, samt forskellige anbefalinger til yderligere initiativer, herunder andre typer benchmarking.

2: Politikfastlæggelse med udgangspunkt i statistik

Benchmarking anvendes også i forbindelse med et *politikformål*. Udgangspunktet vil primært være statistikker, som måske indsamles til formålet eller internationale sammenligninger, der er en del af de nationale statistikker. Sådanne benchmarkingundersøgelser gennemføres blandt andet af forskning, miljøforhold, erhvervsklima, konkurrenceforhold osv. på tværs af lande. Det er typisk lande, regioner eller erhverv, der sammenlignes, og resultaterne sammenlignes over tid med rangordninger mellem de sammenlignede enheder.

Politikorienteret benchmarking gennemføres typisk årligt og kan enten være drevet af offentlige myndigheder, universiteter, private virksomheder eller internationale interesseorganisationer. Analyserne giver ofte medieomtale, når de offentliggøres, og formålet med at lave dem er ofte at give direkte input til fastlæggelse af politikker på området eller at påvirke den politiske dagsorden.

Både de udredningsorienterede og de politikorienterede benchmarking-projekter er overordnede og giver ofte en meget specifik indsigt i relation til de formål, de vedrører. Men de er ikke rettet mod ledelse og styring i de enkelte virksomheder, og man kan sjældent drage direkte implikationer for den enkelte virksomhed heraf. Dog kan den opmærksomhed, der skabes omkring den enkelte virksomheds placering i en politikorienteret benchmarking, have konsekvenser for, hvilke tiltag ledelsen i den enkelte virksomhed skal sætte i værk – pointen er blot, at benchmarkingen i sig selv ikke giver svaret på, hvad der bør gøres, men kun på hvad man ikke har opnået.

2.3. Styring og udvikling**3: Styring fremmer konkurrence**

Når det er værd at skelne mellem styring og udvikling, er det fordi, disse to formål principielt begge kan være i fokus, når man planlægger et benchmarkingprojekt. Men når man anvender benchmarking som et *styringsinstrument*, virker det fundamentalt set på samme måde, som når man styrer efter budgetter, selvom de elementer, man styrer på, er anderledes. Det betyder blandt andet, at fastlæggelsen af hvilke nøgletal der skal indgå i benchmarkingen, hvordan de skal defineres, hvordan de skal måles og rapporteres, hvilke mål der skal sættes for dem etc., vil få en meget stor betydning i projektet. Det vil oftest ske på bekostning af mere

komplerede sammenhænge, som er vanskeligere at måle, men som måske er mere relevante.

Ligeledes vil styring ved benchmarking fremme konkurrence mellem de enheder, der styres. Det kan være et formål i sig selv, men det har samme effekt, som når der internt i en organisation konkurreres om begrænsede budgetmidler. Samarbejde og åbenhed kan potentielt reduceres – især hvis budgetterne er krævende.

4: Udvikling gennem samarbejde og åbenhed

Disse konsekvenser trækker virksomhederne i den stik modsatte retning af, hvad der er nødvendigt i en udviklingsorienteret benchmarking. Her er samarbejde og åbenhed netop i fokus – og fundamentet for, at man arbejder sammen på tværs af virksomheden, er netop, at man ikke er i direkte konkurrence med hinanden.

Den styringsorienterede og den udviklingsorienterede benchmarking har det til fælles, at de vedrører de ledelsesmæssige aktiviteter i de virksomheder, der indgår i benchmarkingen.

3. Forskellige slags benchmarking

Teknikkerne kan være komplicerede

Til hver af disse forskellige typer benchmarking knytter sig mange forskellige teknikker, som kan være mere eller mindre avancerede. *Resultatbenchmarking* vedrører typisk kvantitative analyser af performance og effektivitet, og kan eksempelvis spænde lige fra almindelige nøgletalssammenligninger til de såkaldte DEA-analyser, der er baseret på matematisk programmering. *Procesbenchmarking* omfatter detaljerede analyser og sammenligninger og kan eksempelvis spænde fra uformelle beskrivelser af arbejdsprocesser til detaljerede procesbeskrivelser ved anvendelse af specifikke procesreferencemodeller som f.eks. ITIL (IT Infrastructure Library) og CMM (Capability Maturity Model) inden for it-virksomheder eller SCOR (The Supply-Chain Operations Reference-model) inden for produktions- og logistikvirksomheder. Det skal dog understreges, at resultatbenchmarking og procesbenchmarking ikke udelukker hinanden, og et benchmarkingprojekt kan indeholde elementer af begge.

Ofte for stort fokus på teknikker frem for formål

Vi skal ikke gå i detaljer med disse modeller i denne artikel. De kan være komplicerede at anvende, resultaterne kan være vanskelige at fortolke, og de kræver involvering af specialister. Det i sig selv kunne være en årsag til, at man

Reelt set er benchmarking et spørgsmål om sund fornuft

skal være påpasselig med at kaste sig ud i dem. Men en væsentligere problematik er, at man ofte fokuserer for meget på teknikkerne og valget af de forskellige former for benchmarking, inden man har afklaret, hvorfor man vil benchmarke.

En anden måde at opfatte benchmarking på kunne være at se det som udtryk for sund fornuft, at ethvert udsagn om hvorvidt noget er godt eller skidt, højt eller lavt, hensigtsmæssigt eller uhensigtsmæssigt nødvendigvis må ske i forhold til en referenceramme. Som grundlag herfor er det nyttigt at se på, hvad andre tilsvarende virksomheder, afdelinger etc. gør, hvordan de klarer de samme opgaver, hvordan de ser ud mv. Det er det, benchmarking drejer sig om.

3.1. Metoden skal passe til formålet

Når benchmarking kan forstås så generelt, som det er tilfældet, betyder det også, at man ikke i al almindelighed kan sige, om benchmarking er egnet i en bestemt sektor i en given virksomhed eller med et specifikt formål i sigte. Som udgangspunkt er det nyttigt at have en konkret ledelsesmæssig referenceramme – det betyder benchmarking jo – men det er essentielt, at det *formål*, man har med benchmarkingen, passer til de *enheder*, man sammenligner, på de *dimensioner*, der er i fokus, og de *teknikker*, man vælger at anvende.

Man kan ikke få alle de potentielle fordele på én gang

Det er her væsentligt at være opmærksom på, at man som udgangspunkt ikke skal forvente, at man, bare fordi man anvender benchmarking, kan få alle muligheder på én gang. Det er derimod en generel observation, at forskellige formål kræver, at man anvender forskellige fremgangsmåder, og at forskellige formål ligefrem kan være uforenelige. Ligesom de stiller vidt forskellige krav til metoder og data.

3.2. Den sædvanlige forståelse**Pas på ikke at oversælge budskabet**

I den korte version bliver benchmarking ofte præsenteret som en styringsmæssig schweizerkniv. Finansministeriet (2000) argumenterer f.eks. for, at “[b]enchmarking kan anvendes som værktøj til at afdække utilsigtede forskelle i effektivitet og kvalitet i den offentlige sektor”, og endvidere at metoden samtidig kan “bidrage til at give konkrete fingerpeg om, hvordan problemerne kan afhjælpes. I den forstand kan benchmarking anvendes som både termometer, diagno-

seredskab og medicin, når den offentlige sektor skal forbedres" (se www.fm.dk).

Det er der ikke noget forkert i. Det er dog i praksis ikke realistisk, at man kan gøre det hele på én gang – og det skal man heller ikke. Men det er desværre her, man ofte ser, at filmen knækker i mange benchmarking projekter, fordi de simpelthen oversælges med løfter om, at de både kan bidrage til organisationens udvikling og være den centrale myndigheds styringsinstrument.

Hvis benchmarking dog anvendes på den rigtige måde, kan forskellige typer projekter hver for sig give rigtig gode resultater både som en katalysator for udvikling af organisation og som et gensidigt accepteret styringsredskab. Men hvis vi lover begge ting på én gang, har vi i stedet skabt grobund for konflikter, negativ adfærd og gensidig mistro – og ofte står både medarbejdere og ledere bagefter undrende og frustrerede.

4. Intern og ekstern benchmarking

En anden dimension, som man ofte vil lægge vægt på i en præsentation af begrebet benchmarking, er, hvilke enheder der sammenlignes. Overordnet set kan det være nyttigt at skelne mellem *intern* og *ekstern* benchmarking, hvor der i det første tilfælde er tale om at sammenligne enheder i den samme virksomhed, mens sammenligningsgrundlaget i en ekstern benchmarking hentes uden for virksomheden.

4.1. Intern benchmarking

Det nemmeste er at anvende intern benchmarking, idet man som udgangspunkt har fuld adgang til ikke blot de oplysninger, der skal danne grundlag for benchmarkingen, men også til den yderligere information om f.eks. forskelle i nøgletal ved en resultatbenchmarking. I de organisationer, hvor man har en filialstruktur eller et større antal ensartede "afdelinger", f.eks. bankfilialer, skoler etc., vil man ofte benytte benchmarking ved fastsættelse af mål i forbindelse med budget- og målstyring samt som en integreret del af ledelsesrapporteringen.

Man har principielt fuld adgang til detaljerne

Men det kræver at afdelingerne er sammenlignelige

Hvis man ikke som en del af egen virksomhed har afdelinger eller tilsvarende, som er sammenlignelige, er mulighederne for intern benchmarking mere begrænsede. Det samme er tilfældet, hvis man vil benchmarke processer (f.eks. kundeoprettelser eller faktureringer) eller overordnede nøgletal (f.eks. overskudsgrad, kundeantal etc.), og man kan derfor med fordel rette blikket uden for virksomheden for at finde et relevant sammenligningsgrundlag.

Men inden tanken om intern benchmarking helt opgives, skal det dog fremhæves, at man på en række områder, f.eks. sygefravær, medarbejdertilfredshed, kompetenceudvikling etc., sagtes kan sammenligne forskellige dele af den samme organisation, når blot man husker at tage højde for de forskelle, der vil være mellem forskellige funktionsområder. Endelig skal man være opmærksom på, at i situationer hvor det på grund af forskellighed mellem virksomhedens afdelinger ikke giver mening at benchmarke det absolutte niveau for bestemte nøgletal, kan det måske give mening at benchmarke udviklingen i disse nøgletal.

4.2. Ekstern benchmarking**Når det ikke er afdelinger i sammen virksomhed**

Nogle gange taler man om konkurrentbenchmarking i stedet for ekstern benchmarking, men i den offentlige sektor kan dette være lidt misvisende, idet de andre virksomheder på et givet område ikke nødvendigvis er konkurrenter. Den centrale faktor i en ekstern benchmarking er, at de enheder, der sammenlignes, ikke umiddelbart har den samme ledelse. Derfor er der to varianter af den eksterne benchmarking, som vi her kan kalde benchmarking ved eksternt samarbejde hhv. armslængde benchmarking, dvs. uden at de virksomheder, man benchmarker sig med, er involverede i det.

Det mest interessante – og også mest komplicerede – er, når flere virksomheder, f.eks. via en brancheorganisation, indgår et samarbejde, hvor der gensidigt stilles data til rådighed, således at disse data er sammenlignelige. Dette samarbejde kan både være tæt, hvor man mødes og diskuterer resultaterne med hinanden for at lære af hinandens forskelligartede praksis, – og det kan ske på en mere anonymiseret form, hvor en brancheorganisation eller andre fungerer som en benchmarkingcentral, der validerer data og hemmeligholder, hvilke virksomheder de stammer fra, således at virksomheder kun bringes i kontakt med hinanden, når der er et gensidigt ønske om det.

Man kan også selv indsamle benchmarkingdata

Ekstern benchmarking kan være nyttigt, selv når det foregår på armslængde-basis. Det kan være, fordi man decideret er konkurrenter, eller fordi de nøgletal, man ønsker at benchmarke, er tilgængelige, f.eks. fordi de kan beregnes på grundlag af kvartalsrapporter fra børsnoterede selskaber, eller fordi oplysningerne indberettes til tilsynsmyndigheder, der publicerer/offentliggør dem.

Hvad betyder benchmark-baserede budgetmål?

5. Benchmark-baserede budgetmål

I økonomifunktionen kan vi være involveret i mange former for projekter, der rækker ud over kerneopgaver – budgetlægning, opfølgning og rapportering – og derfor kan det fra tid til anden være relevant at forholde sig til hovedparten af de anvendelser af benchmarking, der er skitseret i de foregående afsnit.

Når vi vender blikket mod kerneopgaverne kan selve det at sammenligne periodens resultater med et budget minde om en benchmarking, hvor budgettet er det benchmark, vi sammenligner de faktiske præstationer med. Det, som er kernen i den traditionelle budgetlægning, er dog, at budgettet er fastlagt på forhånd og dermed optræder som en "fixed performance contract" (Hope & Fraser 2003), hvorimod benchmark-baserede mål i Beyond Budgeting-litteraturens forstand er mål, der fastsættes i forhold til en sammenligning med andre virksomheder, afdelinger eller enheders præstationer i den *samme* periode.

Målet er altså ikke fast, men afhænger af, hvorledes andre præsterer. Det betyder eksempelvis, at man i stedet for at fokusere på et indtjeningsbudget på 10 millioner kroner og beregne budgetvarianser i forhold til dette mål måske har et indtjeningsbudget, som er formuleret således, at man skal være i den bedste tredjedel af en peer gruppe.

Denne måde at bruge benchmarking på svarer til resultatbenchmarking, hvor formålet er styring, jf. diskussionen i afsnittet ovenfor, og de mål man sammenligner med kan både findes internt og eksternt afhængig af, hvilke typer mål, der benyttes. F.eks. kan man i en bank sætte budgetmål for filialernes indtjening og omsætning ved sammenligning relativt til andre af bankens filialer, dvs. intern benchmarking. Men man kan også sætte mål i forhold til andre bankers kvartalsregnskaber, dvs. ekstern benchmarking.

5.1. Fra budgetstyring til målstyring

I diskussionen og eksemplerne ovenfor er det underforstået, at det er de finansielle budgetmål, der bliver benchmarket. Men i den moderne økonomistyring, hvor den finansielle styring suppleres med andre styringsmodeller, f.eks. Balanced Scorecard, baseret på ikke-finansielle nøgletal, vil der på fuldstændig tilsvarende vis være tale om, at man kan sætte absolutte mål for kundetilfredshed, kvalitet, kundetilgang osv. på forhånd – eller man kan fastlægge relative målsætninger i forhold til interne og eksterne sammenligninger.

Benchmark-mål virker ligesom budgetmål

Hvis vi ser på erfaringer fra "almindelige" virksomheder, der benytter benchmarking som en del af styringen af f.eks. bankfilialer, salgsdistrikter etc., er det en væsentlig observation, at benchmark-baserede mål på mange måder påvirker adfærden på nøjagtig samme måde som almindelige budgetmål. Når først målet er fastlagt – uanset om det er et absolut mål, eller det er relativt baseret på en benchmark – er der etableret en underforstået kontrakt mellem ledelsen og afdelingen om, at det drejer sig om at nå budgettet eller målet. Hvis budgettet (eller målet) nås, har afdelingen derfor løst sin opgave på tilfredsstillende vis.

Fokus på, hvordan man selv er placeret frem for, hvad der er relevant

Det betyder for det *første*, at opmærksomheden i de enkelte afdelinger flytter sig over mod, hvorledes de selv vil blive rangordnet (på baggrund af, hvordan benchmark-kriterierne bliver fastlagt) frem for, hvad der egentlig er relevant at benchmarke.

Det bliver et mål at nå målene

For det *andet* betyder det, at når kriterierne er fastlagt, bliver der fokuseret på at opfylde dem, hvilket sådan set er meningen under forudsætning af, at der ikke er udeladt væsentlige succeskriterier. Man risikerer imidlertid, at den mere u håndgribelige del af videndelingen, dvs. den såkaldte tavse viden, som er svær at kvantificere, falder uden for benchmarkingen, og at man derfor uforvarende kan komme til at skabe en situation, hvor fleksibilitet, kompetenceudvikling, samarbejde og udviklingsaktiviteter faktisk bliver nedprioriteret.

Benchmarking kan øge konkurrencen – også internt

Endelig skaber man ved en benchmarkbaseret økonomistyring en situation, hvor man kan forbedre sin præstation enten ved at forbedre sine egne nøgletal, eller ved at "konkurrenterne" i de andre afdelinger forværrer deres. Dermed har man skabt en situation, hvor den enkelte afdeling i praksis straffes for at dele viden med de andre afdelinger, både fordi

der skal bruges tid på det, og fordi det kunne gavne de afdelinger eller virksomheder, man efterfølgende benchmarkes op imod. Ved ekstern benchmarking risikerer man også en situation, hvor det i relation til benchmarkingen kan være "fordelagtigt" at iværksætte konkurrencemæssige tiltag, som ganske vist går ud over ens egen lønsomhed, men som gør endnu mere ondt på de konkurrenter, som man benchmarkes op imod.

Man bør også nøje overveje, hvilken dysfunktionel adfærd det i sig selv kan afstedkomme, at nogen ligger dårligt i en intern benchmarking. Det vil som udgangspunkt aldrig være behageligt at ligge i bunden, på samme måde som det ved traditionel budgetstyring som udgangspunkt heller ikke er rart at være bagefter budgettet. Udover at dette kan føre til dysfunktionel adfærd i et forsøg på at tage sig bedre ud ved sammenligningen, bør man også være opmærksom på, om dette eventuelt kan få ledere og medarbejdere til at søge væk, og om det i givet fald er noget, man ønsker.

Bagklogskab i præstations- evalueringen

Hvis der er tale om ledere og medarbejdere med manglende kompetencer og/eller engagement kan en sådan udskillelse være ønskelig, men man bør være opmærksom på, om den dårlige relative præstation f.eks. kan henføres til forhold, som disse ikke selv kan påvirke, og som ikke rammer de andre interne enheder i benchmarkingen, som f.eks. en pludselig forøget konkurrence i ét lokalområde. Den slags kan det være svært at bygge ind i benchmarking-modellen, hvilket taler for en vis "bagklogskab" i præstationsevalueringen, hvor der tages højde for den type påvirkning i vurderingen af den enkelte.

6. Afsluttende kommentarer

Disse betragtninger omkring potentielt negative eller skadelige effekter af benchmarking, som også blev introduceret i Bukh & Christensen (2007), kan synes meget kyniske og pessimistiske, og man må da også spørge sig selv, om det behøver gå så galt i en konkret virksomhed. Det kan vi ikke generelt svare på, men det væsentlige er at være opmærksom på de mekanikker, som er på spil.

Måske har man en særlig værdibaseret ledelsesstil eller lærende kultur, som kan opveje de negative effekter af den benchmarkbaserede styring. Omvendt er det også klart, at hvis man knytter medarbejderbonus eller andre belønnings-

Effekten kommer så snart man benchmarker

systemer op på at nå mål, som er relative i forhold til andre medarbejdere eller afdelinger, så øger man chancen for, at de negative effekter overskygger de positive.

Det er her værd at bemærke, at en del forskningsbaserede undersøgelser har vist, at selvom man *ikke* giver bonus for at nå bestemte mål, så vil den blotte eksistens af målene trække medarbejdernes indsats i den samme retning, som hvis der havde været givet belønning for at nå målene. Det skyldes på den ene side, at vi som medarbejdere normalt har en faglig stolthed ved at gøre vores arbejde godt – og kriterierne for dette bliver signalleret ved målene. Og på den anden side er vi alle i et eller andet omfang modtagelige for en konkurrencementalitet, og de benchmark-baserede mål betyder, at vi – bevidst eller ubevidst – vil gå efter resultatet. Dette fænomen er formodentlig velkendt for alle, der har deltaget i et motionsløb: Selvom vi "kun" gør det for at få motion og hygger os med familien ved det, så gør det ondt at blive overhalet af naboen.

Vi vil i den følgende artikel (Sandalgaard & Bukh 2008) gå mere i detaljer med den benchmarkbaserede mål- og budgetstyring for med udgangspunkt i den forskningsbaserede litteratur på området at afdække, hvilke motivations- og incitamentsmæssige effekter der kan forventes at være knyttet til brugen af målstyring. Ligeledes vil vi gå mere i detaljer med Beyond Budgeting-modellen i dette lys.

7. Litteratur

Bukh, P. N. (2006). Er budgetkritikken relevant? I *Controllere*, Bukh, P. N. (ed.). København: Børsen Forum.

Bukh, P. N. & Christensen, K. S. (2007). Når controllere benchmarking. I *Controllere*, Bukh, P. N. (ed.). København: Børsen Forum.

Finansministeriet (2000). Benchmarking i den offentlige sektor – nogle metoder og erfaringer. København: Finansministeriet.

Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Press.

Sandalgaard, N. & Bukh, P. N. (2008). Styring efter budgetmål: Er benchmarking som motivationsmodel et alternativ?

Bringes i *Controlleren*, Bukh, P. N. (ed.). København: Børsen Forum.

8. Om forfatterne

Cand.oecon. *Per Nikolaj Bukh*, ph.d. (www.pnbukh.com) er ansat som professor i økonomistyring ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en række artikler og bøger om ledelse og økonomistyring og har fungeret som rådgiver for en række private og offentlige virksomheder omkring design af økonomistyringssystemer.

Cand.oecon. *Niels Sandalgaard* er ph.d.-stipendiat ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet, hvor han forsker i nye budgetlægnings- og økonomistyringsmodellers brug i praksis. Han har tidligere været ansat i VKR Gruppen bl.a. som økonom og direktionsassistent.

Cand.it., MBA *Lars G. Dietrichson* er videnskabelig assistent ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han har tidligere arbejdet med analyser af handelsbaserede mikroklynger og har siden januar 2008 været ansat på et projekt vedrørende benchmarking i samarbejde med Dansk Fjernvarme.

