

Benchmarking: Principper, metoder og udfordringer

af professor, Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet, www.pnbukh.com

1. Indledning

Benchmarking indgår på mange måder i både private og offentlige virksomheders ledelsespraksis. Men det er især i offentlige virksomheder og virksomheder i regulerede brancher, at disse teknikker har fået en særlig ledelses- og styringsmæssig rolle tildelt.

Benchmarking i den private sektor

I de "almindelige" private virksomheder finder benchmarking især anvendelse i forbindelse med organisationsudvikling, specifikke forbedringsprojekter og strategiske analyser. Herudover benytter man oftest kun benchmark-baserede indikatorer/nøgletal som en del af økonomistyringen i særlige tilfælde.

Disse særlige forhold kan vil typisk være, hvis organisationen har en kædestruktur (f.eks. banker, detailhandel etc.), eller hvis enkelte af de såkaldte kritiske succesfaktorer er meget afhængige af eksterne forhold, som er branchebestemte. Det kan være på grund af meget stor råvareprisafhængighed (f.eks. petrokemisk industri), afhængighed af makroøkonomiske faktorer (f.eks. finansielle virksomheder) eller på grund af særlige konkurrenceforhold (f.eks. benzinformidlere eller televirksomheder).

Beyond Budgeting: Integration med økonomistyringen

Interessen for at integrere benchmarking og benchmark-baserede mål i økonomistyringen som et supplement til den rene budgetstyring sker ofte med inspiration fra den såkaldte Beyond Budgeting-litteratur (se Bukh 2005), hvor nogle virksomheder eksperimenterer med at erstatte budgetstyringen med andre økonomistyringsteknikker. En grundlæggende ide er her at erstatte de absolutte mål repræsenteret

ved budgettet med relative mål baseret på benchmarking. Intuitivt er det en god ide, men det kan dog introducere andre problemer i relation til samarbejde og erfaringsudveksling mellem de enkelte afdelinger (jf. Bukh & Christensen 2007a, 2007b; Sandalgaard & Bukh 2007).

Benchmarking i den offentlige sektor

I den offentlige sektor har benchmarking i praksis fået en særlig rolle, idet sammenligninger af skoler, universiteter, daginstitutioner, forsyningsvirksomheder, hospitaler osv. kan indgå som et element i den centrale styring af disse virksomheder, som et supplement til budget- og taksstyring. Udgangspunktet er her, at de sædvanlige markedsmekanismer, der i den private sektor fremmer effektivitet og kvalitet ikke er til stede i den offentlige sektor (jf. Bukh 2007c).

Mens kunderne i den private sektor kan vælge mellem forskellige produkter og udbydere – og forholde sig til prisen for ydelsen (som i et vidst omfang afspejler virksomhedens effektivitet), så har vi i den offentlige sektor generelt ikke samme valgfrihed og den samme prisdannelse. Det er i det hele taget også vanskeligt at vurdere, hvilket omkostningsniveau, der er nødvendigt og hvilket kvalitetsniveau der bør kunne forventes i den enkelte virksomhed. Derfor giver en sammenligning med andre virksomheder en væsentlig indsigt i, hvad der er muligt og hvad der bør kunne forventes.

Benchmarking lægger styringspres på institutionerne

Dette princip kan både anvendes f.eks. af en kommune i forhold til skolerne i kommunen, det kan anvendes af undervisningsministeriet i forhold til gymnasierne eller af Indenrigs- og Sundhedsministeriet i forhold til hospitalerne. Tankgangen kan både anvendes dialogbaseret, når der formuleres mål og målsætninger i de enkelte institutioner og den kan anvendes mere styringsorienteret ved at lade benchmark-baserede mål indgå i budget- og bevillingsstrukturerne. Endelig kan man som det er tanken i Kvalitetsreformen og tilsvarende styringstiltag på mange andre områder systematisk indsamle og kommunikere relevante kvalitetsdata til brugerne, således at der ved at opbygge forventninger hos disse kan lægges et moderat styringspres på institutionerne.

Fokus på fjernvarmesektoren

Denne artikel retter sig især mod brugen af benchmarking i den offentlige sektor og i de regulerede brancher, hvor markedsvilkårene sikres via særlige reguleringer. Artiklen er aktuelt inspireret af de overvejelser, der i øjeblikket finder sted på en række forsyningsområder¹ – el, vand, varme etc. – omkring udvikling af benchmark-baserede styrings- og reguleringsmodeller, og der vil blive eksemplificeret i forhold til

Artiklens indhold og struktur

fjernvarmevirksomheder. Men de generelle principper har tilsvarende gyldighed på alle andre områder også.

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 begrebet bredde og væsentligheden af at klarlægge formålet med et benchmarkingprojekt, inden man går i gang. I afsnit 3 vil det blive vist, hvorledes de forskellige former for benchmarking adskiller sig fra hinanden og herefter vil det i afsnit 4 de blive diskuteret, hvorfor benchmarking er en relevant mulighed i en sektorbaseret styringsmodel. Afsnit 5 handler om styring og videndeling samt de problemer, der kan opstå, når man i det samme projekt både vil fremme læring og organisationsudvikling – og anvende benchmarking som et styringsredskab. Endelig afsluttes artiklen i afsnit 6.

Systematisk sammenligning af ensartede enheder

2. Hvad er benchmarking?

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, hvad angår de faktorer, der ikke danner grundlag for sammenligningen.

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

1) Se Kjærgaard & Bukh (2006) samt Bukh & Kjærgaard (2007) for en nærmere redegørelse for erfaringerne med den første version af en benchmarking-baseret reguleringsmodel i el-sektoren. Artiklen her er desuden delvis baseret på en serie artikler om benchmarking i fjernvarmesektoren (Bukh 2007a, 2007b, 2007c).

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. Jeg prøver dog i det følgende at skabe en vis overordnet systematik i dels de forskellige formål og dels de forskellige teknikker i det næste afsnit.

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 og læring.

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.

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. Eksempler på denne type benchmarkingundersøgelse af den kommunale administration af er-

2: Politikfastlæggelse og statistik

hvervsaffaldsområdet², eller AKF's undersøgelse af fjernvarmeområdet³.

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 udregningsorienterede 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.⁴

- 2) Epinion, Tilfredse virksomheder – gode råd og vink til den kommunale håndtering af erhvervsaffald, September 2001, Erhvervs- og Selskabsstyrelsens benchmarkingundersøgelse af den kommunale administration af erhvervsaffaldsområdet.
- 3) Jesper, Munksgaard, Benchmarking af fjernvarme, AKF NYT, november 2004 3:9-12.

2.2. Styring og udvikling

3: Styring og ledelse

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 komplicerede 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: Læring og udvikling

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, f.eks. fjernvarmevirksomheder imellem, 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. Derfor vil vi efter en kort gennemgang af metoder til benchmarking vende nærmere tilbage til disse to typer benchmarking og de modstridende effekter de kan have.

- 4) Dagbladet Børsen har eksempelvis i en række artikler igennem et par år, f.eks. "Dansk forskning til international eksamen" (6. oktober 2007) og "Universiteter mangler gennemslagskraft" (24. september 2007) sat fokus på danske universiteter. Dette svarer til en politikorienteret benchmarking. Senest har Universitets- og Bygningsstyrelsen taget initiativ til at udvikle en model for en styringsorienteret benchmarking, der integreres med universiteternes bevillingsmodel ("Udkast til en model for fordeling af basismidler efter Kvalitet", Universitets- og Bygningsstyrelsen, 11. september 2008).

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* kan eksempelvis spænde lige fra almindelige nøgletalssammenligninger til de såkaldte DEA-analyser, der er baseret på matematisk programmering. Og procesbenchmarking 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.

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 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.

Benchmarking være mange forskellige ting. Ja, faktisk er det misvisende at tale om benchmarking som én bestemt ledelsesteknik. Måske kan man mere retvisende tale om en form for paraplybegreb i forhold til en mængde af teknikker og metoder, hvori systematiske sammenligninger har en mere eller mindre central rolle.

Reelt set er benchmarking et spørgsmål om sund fornuft

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 ud-

gangspunkt 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 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, diagnose-redskab 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.

Det er en skam. Hvis benchmarking 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.

3.3. Resultat- vs. procesbenchmarking

Når man præsenterer benchmarking i undervisningen eller holder foredrag om det, vil man ofte have fokus på de forskellige teknikker. For at skabe en systematik i en præsentation inddrages teknikkerne typisk i *resultatbenchmarking* og *procesbenchmarking*, hvor det groft sagt er et spørgsmål om, at man i det førstnævnte tilfælde sammenligner forskellige nøgletal eller indikatorer i forskellige dimensioner – og i den anden situation sammenligner konkrete arbejdsprocesser, f.eks. rejseafregningsprocesser, sagsbehandling etc.

Resultatbenchmarking: nøgletallene

Denne opdeling i resultat- og procesbenchmarking kan man efter behov forfine. Hvis man eksempelvis i et benchmarkingprojekt sammenligner forskellige produktivitets- og effektivitetsnøgletal, indgår der eksempelvis både input- og outputfaktorer og vel givetvis også en række baggrundsvARIABLE, der afspejler demografi, geografiske forhold etc. Her kan det ligeså vel være ressourceindsatsen, der benchmarkes, som det kan være resultaterne.

Der kan i en resultatbenchmarking også være tale om, at den ledelsesmæssige dimension træder lidt i baggrunden, fordi hovedparten af de forhold, der benchmarkes, enten ikke er påvirkelige inden for en relevant tidshorisont eller er helt uden for de enkelte virksomheders indflydelse. Det kan f.eks. være tilfældet, når de primære faktorer i sammenligningen omfatter befolkningsforhold, bebyggelsestæthed, erhvervsstruktur, bestående anlæg etc., som ikke umiddelbart kan påvirkes af ledelsen. I sådanne tilfælde får en benchmarking mere karakter af statistiske oplysninger.

Tilsvarende kan et benchmarkingprojekt også have fokus på, hvilke overordnede opgaver og processer organisationen varetager, og hvordan de er strukturerede frem for en snæver sammenligning af en konkret og detaljeret arbejdsproces. Om det egentlig er en procesbenchmarking er vel et åbent spørgsmål.

3.4. Intern 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 sam-

Man har principielt fuld adgang til detaljerne

me virksomhed, mens sammenligningsgrundlaget i en ekstern benchmarking hentes uden for virksomheden.

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 virksomheder, 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.

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, kundetantal 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., sagtens kan sammenligne forskellige dele af den samme organisation, når blot man husker at tage højde for de forskelle, der vil være mellem forskellige funktionsområder.

3.5. 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 en sammen ledelse. Derfor er der to varianter af den eksterne benchmarking, som vi her kan kalde benchmarking ved ekstern samarbejde hhv. armslængde benchmarking.

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 re-

sultaterne med hinanden for at lære af hinandens forskelligartede praksis – 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, dvs. uden at de virksomheder, man benchmarker sig med, er involverede i det. 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 indberetter dem.

Funktionel benchmarking

3.6. Andre former for benchmarking

Uden at gå meget i detaljer hermed skal det også nævnes, at man nogle gange ser forskellige kombinationer af de ovenstående dimensioner eller varianter heraf. Eksempelvis bruges nogle gange begrebet *funktionel benchmarking*, når det er specifikke funktioner, der sammenlignes på tværs af virksomheder.

Det klassiske eksempel er flyselskabers anstrengelser for at nedbringe den tid, flyene står jorden mellem to flyvninger, dvs. den såkaldte turnaround time. Det siges, at nogle amerikanske flyselskaber benchmarker deres processer med Formel 1-teams, der er eksperter i at nedbringe tiden i pit-stop. Selvom dette er et usædvanligt eksempel, er pointen, at hvis formålet er at opnå indsigt i og kendskab til metoder, som man ellers ikke ville tænke på, så skal man måske tænke lidt utraditionelt, når der vælges samarbejdspartnere i et benchmarking-projekt.

Ved en funktionel benchmarking kan man måske også have nemmere ved at finde samarbejdspartnere til et læringsorienteret benchmarking-forløb, end hvis man holder sig inden for den samme branche, hvor der ofte vil være en vis konkurrence og rivalisering. Desuden er læringspotentialet jo også langt større, hvis man søger erfaringer andre steder, end hvor man har sine sædvanlige samarbejdsplader.

Casebenchmarking

Det sidste begreb, der her skal nævnes, er *casebenchmarking*, der egentlig er en organisationsudviklingsteknik, hvor ty-

pisk et mindre antal virksomheder vælger at lære af hinanden i en form for tidsbegrænset erfa-gruppe forløb. Man kan eksempelvis fokusere på projektstyring, brugen af intranet eller salgsarbejdet. Der lægges undervejs i forløbet særlig vægt på at afdække rammebetingelserne for de konkrete aktiviteter, herunder virksomhedernes forskellige måder at organisere aktiviteterne på, forskelle i markeder, strategi mv., således at der foretages en systematisk sammenligning af disse områder som baggrund for resultat- eller procesbenchmarking.

4. Fra markedsstyring til benchmarking

Normalt er udgangspunktet én samlet virksomhed

Når benchmarking anvendes integreret i (økonomi)styringen er udgangspunktet, at der sættes benchmarking-baserede, altså relative, mål for afdelinger, filialer, datterselskaber eller lignende i en virksomhed. Men benchmarking kan også være et relevant redskab til regulering og styring på "brancheniveau", selvom virksomhederne i branchen ikke indgår i den samme koncern.

Men samme princip kan anvendes til en reguleringsmodel

Der tages her udgangspunkt i, at der f.eks. af regulerende myndigheder på den ene side konstateres et behov for at styre og koordinere og på den anden side er en situation, hvor dette ikke alene kan overlades til de traditionelle markedsmechanismer. En sådan situation har vi blandt andet på fjernvarmeområdet og på andre forsyningsområder. Vi har også en tilsvarende situation i række offentlige virksomheder, som f.eks. skoler, hospitaler og daginstitutioner, selvom vi ikke normalt vil betegne disse virksomheder som en reguleret industri. Men kernen i styringssituationen er, at de enkelte institutioner eller virksomheder på den ene side er selvstændigt ledede og på den anden side skal fungere indenfor nogle rammer defineret af offentlige myndigheder.

4.1. Hvorfor styring?

Indledningsvist kan man stille spørgsmålet: Hvorfor i det hele taget blande sig i, hvorledes f.eks. en fjernvarmevirksomhed eller en skole skal drives? Principielt kunne det være en sag for ejerne, hvad enten fjernvarmevirksomheden er offentlig eller privat, for kommunen som skolen hører under eller fjernvarmeforbrugerne henholdsvis børnenes for-

ældre, via deres indflydelse på forskellig vis, at klare den sag.

Udgangspunkt i fjernvarmesektoren

I det følgende vil der blive taget udgangspunkt i fjernvarmesektoren. Ligesom i mange andre lande har vi her Danmark valgt at bevæge os mod en øget regulering af fjernvarmeområdet. Det er der mindst tre årsager: For det første har fjernvarmevirksomhederne en rolle i den samlede energi- og miljøpolitik, og der er derfor et ønske om at kunne stille krav til virksomhederne på dette område. For det andet er fjernvarmevirksomheder normalt i en form for monopolsituation, hvilket betyder, at der er en potentiel mulighed for at denne situation misbruges, således at priserne bliver højere end nødvendigt. For det tredje er der givetvis også et ønske om, at fjernvarmevirksomheder ligesom offentlige institutioner skal leve op til generelle effektiviseringskrav. Disse tre årsager er relaterede til hinanden og kan i praksis ikke adskilles.

Situationen er altså, at der på baggrund af de samfundsmæssige politiske valg, der er truffet, er brug for en styrings eller reguleringsmekanisme. For at forstå hvorledes benchmarking kan være et element i en løsning, vil vi her i artiklen se på, hvad alternativerne kunne være – og trække nogle paralleller til, hvorledes der styres på en række af de offentligt finansierede områder.

4.2. Styring ved dialog

Når dialog og henstillinger ikke rækker

Generelt indtræder behovet for at anvende styringsmodeller, når henstillinger og dialog ikke formår at realisere de målsætninger og ønsker, som de offentlige myndigheder har for et område. Det kan eksempelvis være på universitetsområdet, hvor man ønsker at forbedre uddannelsernes relevans og kvalitet samtidig med at ressourcetilstanden ved et stort frafald på studierne og høje dumpeprocenter ønskes nedbragt. Der vil typisk være en gensidig forståelse for, at dette er hensigtsmæssigt, men det er ikke nødvendigvis det samme som at tingenes tilstand ændrer sig lige meget alle steder eller med den ønskede hastighed.

Ofte udredning før styring

Det første skridt er oftest, at man analyserer området, hvilket oftest indebærer en udredningsorienteret benchmarking, hvor forskellige universiteter sammenlignes, og hvor man internt på universiteter sammenligner benchmarking resultater fra de forskellige fag. Eventuelt kunne man også

forestille sig, at undervisnings- og eksamensformer blev inddraget i en form for procesbenchmarking.

Parallellen til forsyningsvirksomheder er naturligvis, at det som første skridt i udviklingen af en styringsmodel vil være nødvendigt at analysere området og forsøge sig med forskellige beregninger af forbedringspotentialer osv. Sådanne analyser er allerede foretaget af både forskere og myndigheder. De giver input til en dialog, men er sjældent i sig selv tilstrækkelige til at belyse de relevante forskelligheder, og når såvel universiteter som fjernvarmevirksomheder i princippet er selvstændige virksomheder, vil det være vanskeligt alene ved hjælp af udvalg, udredninger og møder at nå til fælles initiativer.

4.3. Behovet for styringsmodeller

Et alternativ til konkurrence

Når dialog ikke længere slår til, vil man som alternativ ofte foretrække en såkaldt markedsbaseret styringsløsning, hvor man konkurrenceudsætter virksomhederne. Det kender vi i vid udstrækning f.eks. fra det kommunale område som fritvalgsordninger og udfordringsret.

På en række områder hvor forbrugerne har mulighed for at vælge alternative udbydere af ydelserne, anvender man oftest forskellige varianter af takstfinansiering eller såkaldte taxametermodeller. Det kendes f.eks. fra sygehusområdet, hvor en del af finansieringen er aktivitetsafhængig, og vi har det også på universiteterne, hvor den statslige finansiering af undervisningen i mange år har været bestemt som ved en specifik takts, når vi "producerer" et studieår.

Taksfinansieringsmodeller

Generelt kan takstfinansieringsmodeller opfattes som et surrogat for en ren konkurrenceudsættelse, idet de takstfinansierede virksomheder, f.eks. sygehuse og universiteter, må tilpasse deres aktiviteter, så der tiltrækkes kunder. Ligeledes giver takstfinansiering mulighed for at integrere mere eller mindre spidsfindige incitamentsstrukturer. På universiteterne er taktsten f.eks. knyttet til, at de studerende består eksamenerne, og hvis de falder fra på studiet, falder der i sagens natur ikke nogen betaling. Hensigten har oprindeligt været at fremme kvalitet i undervisningen, så de studerende kunne bestå – og det er også lykkedes i al fald når man ser på dumpe- og frafaldsprocenter fordelt over studieårene. Den tilbageværende problematik vil dog være, at det er

svært at sikre at det faktisk er undervisningskvalitet, der er forbedret og ikke eksamenskravene der er sænket.

Eksemplet illustrerer, at det kan være svært at styre på én output-parameter og så regne med at kvaliteten af det leverede output ikke ændres. Det gælder uanset om man er universitet eller fjernvarmeværk. Lad os herefter se på, hvilke muligheder der på fjernvarmeområdet er for at styre ved hjælp af en markeds lignende model og i forlængelse heraf også, hvad argumenterne er for at foretrække markedsmodeller.

Markedet er den foretrukne reguleringsmekanisme

4.4. Markedet som reguleringsmekanisme

Kun de mest hårdkogte planlægningsfundamentalister vil betvivle, at markedet er en fantastisk reguleringsmekanisme. Når virksomhederne hver for sig gør deres bedste for at optimere, vil den såkaldte usynlige hånd sørge for at udbud og efterspørgsel netop tilpasser sig hinanden ved den pris, der på den ene side afspejler produktionsomkostningerne – og på den anden side den værdi, som produktionen har for dens aftagere.

De mindre effektive må nødvendigvis tilpasse sig de effektive – eller de må lukke deres virksomheder. Og virksomhederne må nødvendigvis tilpasse deres ydelser til kundernes ønsker, hvis de skal kunne afsætte dem. Det gælder, hvad enten man fremstiller stikkontakter, laver behandlinger på et sygehus eller forsyner forbrugere og virksomheder med fjernvarme.

Men ofte er forudsætningerne ikke opfyldt

Denne lærdom udgør de første 10 minutter af grundkurset i økonomi – mens resten af lærebogen handler om, hvad det er for forudsætninger, der skal være opfyldt for, at et marked rent faktisk fungerer, hvad der sker med udbud og prisdannelse, når forudsætningerne ikke er opfyldt, hvilke samfundsmæssige konsekvenser det har, hvordan "samfundet", repræsenteret ved diverse ministerier og myndigheder, kan regulere markedets funktion for at imødegå u hensigtsmæssigheder af forskellig art osv.

Der er mange hensyn, der skal tilgodeses

4.5. Hvornår virker et marked (ikke)?

Selvom markeder og konkurrence fylder meget i både økonomers og politikeres bevidsthed er der ganske mange områder, hvor lærebogens forudsætninger i kapitel 1 ikke helt

er opfyldt og hvor de næste kapitler i større eller mindre omfang må tages i brug. Det kan være ganske kompliceret og mange faktorer er på spil. I eksemplerne ovenfor vil den rene markedsmæssige regulering af sundhedsydelser ikke blot komme i konflikt med forsyningssikkerhed og fordelingspolitiske hensyn, men også med en række behov for at forebygge og bekæmpe smitsomme sygdomme og for at tilgodese sammenhængen mellem befolkningens helbred og efterspørgselen efter andre af samfundets ydelser i form af pensioner, ældrepleje osv.

Selv ikke markedet for stikkontakter kan opfylde lærebogens forudsætninger. Der er ikke blot brug for konkurrencemæssige reguleringer, men også for at regulere varens egenskaber frem for at lade forbrugernes efterspørgsel gøre det. Der er eksempelvis en række standarder og sikkerhedsmæssige forhold, der skal være opfyldt og hvor en samfundsmæssig "optimal" løsning næppe vil kunne etableres via rene markedsmekanismer.

Eksternaliteter

På forsyningsområdet har vi, som det vil være branchefolk bekendt, også en række forhold, der gør at markedsmekanismerne ikke kan sikre den løsning der er samfundsmæssig mest hensigtsmæssig. Der er eksempelvis miljømæssige påvirkninger nu og i fremtiden, hvor de negative konsekvenser vedrører andre end dem, der nyder godt af ydelser (det kalder økonomer negative eksternaliteter).

Naturlige monopoler

Der er også egenskaber ved produktet og dets frembringelse – i al fald når vi snakker om fjernvarme, hvor der er store etableringsomkostninger og begrænset mulighed for at transportere produktet – som gør at det ikke er samfundsoekonomisk effektivt at have mange udbydere i det samme geografiske område (her snakker man om naturlige monopoler). Hertil kommer det komplicerede samspil med en række andre samfundsmæssige politik hensyn i form af forsyningssikkerhed, fordelingspolitik, langsigtet energipolitik osv. som på forskellig vis betyder, at markedet for fjernvarme ikke kan fungere uden en række reguleringer og krav.

4.6. Grønthøsterstyring – et alternativ?

Styring ved regler

Konklusionen på den kortfattede analyse ovenfor er naturligvis, at fjernvarmeområdet ikke kan underkastes styring ved almindelige markedsbaserede modeller. En del af reguleringsbehovet kan klares via regler. På samme måde som

Fremmer grønthøsteren effektivisering?

man i sundhedsvæsenet kan forbyde bestemte medikamenter eller beslutte at nogle behandlinger skal tilbydes alle på bestemte vilkår kan man som bekendt kunne regulere et forsyningsområde ved f.eks. at bestemme at alle skal have adgang på lige vilkår, at ingen i et område må få bestemte forsyningsydelse eller at tekniske anlæg skal overholde særlige bestemmelser.

Regelstyringen fungerer på mange måder godt, men på effektiviseringsiden er det vanskeligt at styre ved regler og påbud. Et alternativ kunne være den såkaldte *grønthøsterstyring*, som jo også kendes fra de offentlige virksomheder, hvor man uden hensyntagen til specifikke forhold kræver at alle virksomheder forbedrer sig med samme procentsats eller at alle budgetter beskæres ligeligt.

Det behøver ikke blot være på den økonomiske formåen, hvor man kunne kræve at enhedsomkostninger eller specifikke omkostningskategorier reduceres med en fastlagt procentdel årligt. Men kunne også omfatte miljøkrav og kvalitetskrav. Denne model kunne styringsmæssige suppleres med mere eller mindre avancerede sanktionsmekanismer, hvor overskridelser af rammerne opkræves som en form for bøde etc.

Hvilke elementer kunne en reguleringsmodel indeholde?

4.7. På vej mod en benchmarking-model

I praksis er den simple grønthøstermodel næppe anvendelig på fjernvarmeområdet, da virksomhederne simpelthen er for forskellige. Man kunne derfor forestille sig en form for kategorisering af fjernvarmevirksomhederne, således at kravene var en smule tilpassede forskellige virksomhedstyper. Hermed er vi på vej mod noget der har elementer af benchmarking men det er ganske kompliceret at lave en model der på fuld retfærdigvis kan afspejle de reelle forskelle.

Når modellen alligevel er værd at nævne er det fordi den trods alt er teknisk mulig at gennemføre. Hvis kravet er at en styringsmodel skal indføres og hvis der ikke konstrueres en bedre model er dette altså ikke et fuldstændig urealistisk scenarium. Modellen kan med elementer af benchmarking principielt godt anvendes på forsyningsområdet – men erfaringerne fra bl.a. elforsyningen herhjemme – viser at det er svært at udvikle en model, der virker, hvis der primært styres på økonomiske rammer.

Et muligt alternativ er at basere en styringsmodel på en mere nuanceret form for benchmarking. I første omgang betyder benchmarking blot at der foretages systematiske sammenligninger af virksomhederne på en række relevante områder. Dermed kan man lave rangordninger ud fra forskellige kriterier, måle relative forbedringsrater i forhold til sammenlignelige enheder osv. Dette kunne føre til en mere kvalificeret dialog om kravene til sektoren og man kunne forestille sig, at dette ville være et tilstrækkeligt styringsinstrument.

Det er det muligvis, men det vil med udgangspunkt i benchmarking-teknikker være muligt at konstruere styringsmodeller, hvor det er muligt at fastlægge mere konkrete forbedringsmålsætninger, der tilgodeser forskelligheden virksomhederne imellem. Her er der flere mulige elementer, der kan indgå og afvejningen mellem forskellige kvalitetskriterier, forskellige tidshorisonter og økonomiske nøgletal kan lægges ud til de enkelte virksomheder frem for at blive besluttet som separate krav fra centralt hold.

Mange forskellige mål kan indbygges i modellen

Det er i særdeleshed vigtigt at være opmærksom på, at det ikke nødvendigvis behøver alene at være omkostningsbaserede krav der stilles. Målsætningerne der styres efter i de enkelte virksomheder behøver ikke være de samme og målene behøver ikke fastlægges ovenfra.

Ligeledes er det i en benchmarkbaseret styringsmodel heller ikke givet, at kravene skal defineres for de enkelte virksomheder, hvis blot sektoren som helhed opnår de ønskede resultater. Mulighederne spænder her lige fra, at man internt i sektoren aftaler, hvordan eventuelle forbedringskrav skal fordeles mellem virksomheder til at man handler målene med hinanden ligesom en CO2-kvotest.

5. Videndeling i et benchmarkingprojekt

Hvis man starter med en resultatbenchmarking...

Det blev ovenfor vist, hvorledes benchmarking kan have mange forskellige formål, og det er blevet fremhævet, at et benchmarking-projekt skal tilrettelægges forskelligt afhængigt af, hvad der er formålet med at benchmarke. Overordnet set vil en resultatbenchmarking, f.eks. af fjernvarmevirksomheder, typisk tage udgangspunkt i en sammenligning af forskellige indikatorer eller nøgletal med henblik på at identificere forskelle mellem virksomhederne og eventuelt også årsagerne til disse forskelle.

... er der potentiale både for styring og læring

Som en del af denne proces vil det være nærliggende at lave forskellige rangordninger og grupperinger samt udpege de enheder, der klarer sig bedst. Selvom dette ikke er et centralt formål, er det næste uundgåeligt, at det er en del af projektet – og det er også her potentialet for erfaringsudveksling, læring og videndeling opstår.

Det er imidlertid det samme princip, der anvendes, når benchmarking indgår i resultatkontrakter, ledelsesmodeller og rapporteringer, økonomistyring og i reguleringsmodeller. Derfor ser man ofte, at benchmarking sættes i værk *både* for at fremme videndeling mellem de benchmarkede virksomheder – og for at effektivisere, så de enheder, med de relativt dårligste præstationer, kan bringes på niveau med de bedste.

Når benchmarking-projekter sættes i gang med flere formål – både videndeling/læring og effektivisering/styring – på én gang, kan det nemt blive en mislykket cocktail. I al fald, hvis man ikke er opmærksom på de potentielle faldgruber.

5.1. Videndeling eller styring?

Ideen er ofte at man identificerer best practise og lærer af hinanden

Ved at dele viden om, hvorledes arbejdet organiseres og udføres i de virksomheder, der f.eks. er mest effektive, har de mest tilfredse medarbejdere og kunder, har højest forsyningssikkerhed eller laver færrest fejl, kan man både lære af hinanden, og man kan dokumentere den viden, der er indlejret i processerne i de afdelinger, der klarer sig bedst – den såkaldte *best practice*. Derfor indgår benchmarking ofte i organisationsudviklings- og videndelingsprojekter, når den centrale viden skal identificeres, eller når der skal opbygges systemer og strukturer, der kan fremme videndeling.

Det er samtidig ved benchmarking muligt at sætte mål for en række af de indikatorer og nøgletal, der relaterer sig til de ikke-finansielle dele af virksomheders mål. Sådanne mål, der kan omfatte kundetilgang, markedsandele, kunde- og medarbejdertilfredshed, fejlrate, leveringstider, produktivitet, kompetenceudvikling osv., er ofte tæt forbundet med virksomhedens viden eller såkaldte intellektuelle kapital og indgår i ledelsesmodeller som både balanced scorecard og videnregnskaber.

Hvornår har man klaret det godt?

Når der i styringsmæssig sammenhæng, f.eks. som en del af en reguleringsmodel for et sektorområde, skal sættes mål for disse faktorer – altså kriterier for, hvor godt de enkelte

enheder skal gøre det – er det ofte vanskeligt på forhånd at afgøre, hvad der kendetegner en god præstation. Er en svar-tid på 6 dage ved en kundehenvendelse eksempelvis god eller er en gennemsnitlig kundetilfredshed på 3,7 i orden? Det afhænger jo blandt andet af, hvad det for en branche, hvad der er teknisk muligt, hvordan vi måler det etc. Uden et sammenligningsgrundlag er det svært at sige, hvad der er godt eller dårligt.

Så snart man ved, hvad resultaterne er i andre tilsvarende virksomheder, er det muligt at afgøre, om en tilfredshed på 3,7 er en god præstation eller 1.117 kr. er meget. Derfor anvendes benchmark-baserede mål f.eks. i banker som en del af økonomistyringen, således at succeskriterierne enten fastlægges med udgangspunkt i, hvad der normalt vil kunne opnås eller ligefrem ud fra en målsætning om at ligge f.eks. i den bedste fjerdel.

5.2. Videndeling kræver motivation og tillid

Nogle gange lægges vægt på læring for at fremme styring

Vi har altså at gøre med en teknik eller en ledelsesmetode, som potentielt både kan fremme videndeling og indgå som et supplement til den traditionelle budgetbaserede økonomistyring. Det får mange til at gøre begge dele på én gang. Nogle gange pointerer man læringspotentialer for at gøre et benchmarkingprojekt, som fundamentalt set handler om at stille krav til de enkelte virksomheder, mere acceptabelt. Når der kan henvises til andre virksomheder, som formår at opfylde de krav, der stilles, kan man have den opfattelse, at det er mere rimeligt, da man samtidig har anvist, at det kan lade sig gøre og nogenlunde, hvad der skal til for at gøre det. Man kan "bare" gøre som best practice-virksomhederne. Hvis man deler viden, kan det sagtens lade sig gøre.

Men styring giver ikke nødvendigvis anledning til erfaringsudveksling

Dette er imidlertid ofte udtryk for en fejlagtig opfattelse af, hvad der fremmer videndeling, og hvorledes en organisation vil reagere på et styringspres. Videndeling skal motiveres og kræver et tillidsfuldt klima mellem de personer, der skal involveres i delingen af viden. Der kan være andre og gode årsager til at skabe en markedsorienteret styring, men det fremmer ikke videndeling og erfaringsudveksling, at der skabes konkurrence mellem virksomheder.

5.3. Samme effekt som budgetstyring

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 virker 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 – vil det blive opfattet, som det man nogle gange i budgetlægningslitteraturen kalder en "fixed performance contract". Dvs. der er etableret en underforstået kontrakt mellem ledelsen og afdelingen om, at det drejer sig om at nå budgettet eller målet – og omvendt, hvis budgettet (eller målet) nås, så har afdelingen løst sin opgave på tilfredsstillende vis.

Derfor flyttes fokus på effekten af styring frem for at udvikle en relevant metode

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, f.eks. ud fra et ønske om at dele viden med hinanden.

Det bliver et mål at nå målene

For det *andet* betyder det, at når kriterierne er fastlagt, bliver der fokuseret på at opfylde dem. Det er sådan set det, der er meningen under forudsætning af, at der ikke er udeladt væsentlige succeskriterier – og her er det at netop den mere u håndgribelige del af videndelingen, som er svær at kvantificerer, ofte falder uden for. Derfor kan man uforvarende komme til at skabe en situation, hvor der styres på så mange forskellige faktorer, at 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 placerer sig på samme niveau, hvad enten man forbedrer sine egne nøgletal, eller "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 andre afdelinger eller virksomheder.

5.4. Vil det gå så galt?

Disse betragtninger kan synes meget kyniske og pessimistiske, og man må da også spørge sig selv, om det behøver gå

så galt i en konkret virksomhed. Eller om det vil være et uundgåeligt resultat, hvis der indføres en benchmarking-baseret styringsmodel på et bestemt område.

Værdibaseret ledelse osv. hjælper ikke

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 i virksomhederne eller tradition for en lærende kultur, som kan opveje de negative effekter af den benchmarkbaserede styring. Det kan også være at det faglige engagement og fællesskabsfølelsen er så stærk, at videndeling og erfaringsudveksling kan foregå selvom de benchmarkede virksomheder nu er i en form for konkurrence med hinanden.

Omvendt er det også klart, at hvis man forstærker styringen ved at knytte målsætninger i interne ledelsessystemer op på de eksterne benchmarks, indfører resultatløns, knytter medarbejderbonus eller andre belønningssystemer op på at nå mål, som er relative i forhold til andre virksomheder, så øger man chancen for, at de negative effekter overskygger de positive.

Effekten kommer så snart man benchmarker

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 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 en 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...

6. Afsluttende kommentarer

Formålet er afgørende

Konklusionen er, at man i et konkret benchmarkingprojekt skal være så afklaret som muligt omkring, hvad formålet er. Hvis det er et specifikt område, man vil have analyseret, eller hvis det er politikken på et område, man vil påvirke, kan

dette være vigtigt, uden at det direkte har implikationer for, hvad de enkelte virksomheder skal gøre.

Hvis man vil udvikle et styringsredskab – enten internt i den enkelte virksomhed eller for sektoren som helhed – så er benchmarking et effektivt instrument. Men man skaber et styringsredskab. Derfor kan man ikke samtidig forvente at opnå f.eks. samarbejde og erfaringsudveksling virksomhederne imellem. Benchmarking handler om ledelse ved hjælp af sammenligninger. Men, som der er illustreret i denne artikel, dækker begrebet over mange forskellige former for sammenligninger.

Vinder frem i den offentlige sektor

Inden for den offentlige sektor gennemføres en række benchmarking baserede undersøgelser af alt fra brugertilfredshed, eksamenskarakterer, kvalitet og ventetider til sygefravær og produktivitet. Det bliver mere og mere udbredt at gennemføre disse undersøgelser systematisk og at offentliggøre dem på forskellig vis.

I præsentationen af sådanne projekter indgår ofte argumenter, der relateres til erfaringsudveksling, at man skal lære af hinanden og dele viden. Spørgsmålet er dog, om sådanne projekter reelt er egnede hertil. Der kan være mange gode årsager til, at vi i de regulerede virksomheder og i den offentlige sektor skal forbedre produktiviteten, være mere orienterede mod brugernes behov etc. – og der er givetvis også behov for styringsinstrumenter, hvor benchmarking netop kan være et centralt element.

Benchmarking giver isoleret set ikke anledning til samarbejde

Men det kan ikke umiddelbart forventes, at sygehuse deler erfaringer og viden med hinanden blot, fordi patienternes tilfreds og ventetiderne bliver sammenlignet. Ligeledes vil forskeren på det ene universitetsinstitut formodentlig ikke få mere lyst til at spørge sin kollega på et andet institut om, hvordan han bærer sig ad med at skrive så mange artikler i internationale tidsskrifter, af at mængden og kvaliteten af forskningen rangordnes.

På tilsvarende vis vil benchmarking i sig selv ikke skabe erfaringsudveksling og videndeling i fjernvarmesektoren. I al fald ikke når vi taler om en resultatbenchmarking, der etableres som en overordnet styringsmodel. Der er en række faldgruber, og det væsentligste er måske at være opmærksom på dem, så fordele og ulemper i forhold til de forskellige formål man vil tilgodese afvejes.

Men det kan sagtens lade sig gøre!

Lad mig dog afslutte med udtrykke en styringsmæssig optimisme. Vi har ovenfor fokuseret på dilemmaer og problemer ved en benchmarking-baserede styringsmodeller, men det er udtryk for et forsøg på en realistisk og praktisk holdning til området – og ikke en modstand mod det. I en lang række af landets store produktions- og servicevirksomheder er benchmarking netop et centralt element i økonomistyringen og det er der faktisk gode erfaringer med. Forudsætningen for at undgå problemerne er blot at vi forholder os reelt til de potentielle faldgruber.

7. Supplerende litteratur

Bukh, Per Nikolaj. 2005. Budgetlægningen i stormvejr: Er Beyond Budgeting et alternativ? *Økonomistyring & Informatik*, 21(2):121-141.

Bukh, Per Nikolaj. 2007a. Benchmarking på Dagsordenen. *Fjernvarmen*, Vol 46, No. 8, pp. 20-22.

Bukh, Per Nikolaj. 2007b. Benchmarking: Et Paraplybegreb. *Fjernvarmen*, Vol. 46, No. 9, pp. 22-24.

Bukh, Per Nikolaj. 2007c. Fra Dialog til Markedsstyring... Til Benchmarking. *Fjernvarmen*, Vol. 46, No. 10, pp. 30-34.

Bukh, Per Nikolaj & Karina Skovvang Christesen. 2007a. Når controllere benchmarking. I *Controlleren*, Per Nikolaj Bukh (ed.). København: Børsen Forum.

Bukh, Per Nikolaj & Karina Skovvang Christesen. 2007b. Kan benchmarking fremme læring og videndeling? I *Knowledge Management*, Per Nikolaj Bukh & Karina Skovvang Christesen (eds.). København: Børsen Forum.

Bukh, Per Nikolaj & Isa Jensen Kjægaard. 2007. Modernisation through benchmarking: An analysis of three utility companies. Working paper, Department of Business Studies, Aalborg Universitet.

Kjægaard, Isa Jensen & Per Nikolaj Bukh. 2006. Modernisering gennem benchmarking: En analyse af tre forsyningsvirksomheder. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 71(4):189-204

Sandalgaard, Niels & Per Nikolaj Bukh. 2007. Budgettets rolle: Fra planlægning og kontrol til motivation? Bringes i *Økonomistyring & Informatik*.

8. Om forfatteren



Per Nikolaj Bukh

Per Nikolaj Bukh, cand. oecon., ph.d. (www.pnbukh.com) er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en række artikler og bøger om forskellige emner og har fungeret som rådgiver for en række offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.

