Økonomistyring

Artikel udgivet i Økonomistyring

Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk online og/eller på print, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100 % opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

Børsen Ledelseshåndbøger, 2012

BØRSEN.
LEDELSESHÅNDBØGER

Møntergade 19 | DK-1140 København K | Tel.: 70 127 129 | kundeservice@borsen.dk | blh.dk

7.1.

Benchmarking: Fra metoder og teknikker til elementer i en økonomistyringsmodel[1]

Per Nikolaj Bukh | professor | Aalborg Universitet | pnb@pnbukh.com
Niels Sandalgaard | adjunkt | Aalborg Universitet | nis@business.aau.dk
Lars G. Dietrichson | erhvervsphd-studerende | Aalborg Universitet | lgd@business.aau.dk

1. Indledning

Benchmarking anvendes til mange formål

Benchmarking drejer sig i en ledelsesmæssig sammenhæng grundlæggende om at sammenligne sammenlignelige organisatoriske enheder og at anvende resultaterne fra sådanne sammenligninger. Dette overordnede princip indgår på mange måder i både private og offentlige virksomheders ledelsespraksis. Ofte anvendes benchmarking i forbindelse med organisationsudvikling og videndeling (Bukh & Christensen 2007), og benchmarking har især i offentlige virksomheder og virksomheder i regulerede brancher, f.eks. forsyningsvirksomheder, ofte en særlig ledelses- og styringsmæssig rolle, når traditionelle markedsmekanismer er fraværende.

Benchmarking som en del af økonomistyringen

Men benchmarking indgår også i økonomistyringens værktøjskasse. Dels som et generelt princip for fastlæggelse af mål og rapportering af målopfyldelse for enkelte enheder relativt i forhold til, hvordan andre enheder klarer det – og dels i form af en række mere specifikke teknikker spændende lige fra traditionelle nøgletalssammenligninger til avancerede teknikker baseret på matematisk programmering til udpegning af best-practise enheder (såkaldt Data Envelopment Analysis). Se f.eks. Finansministeriet (2000) for en oversigt over metoder og teknikker. Benchmark-base-

1) Tak til Christina Hoffgaard, Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, Inger-Marie Wiegman, TeamArbejdsliv samt Jesper Wittrup, KREVI, for tilladelse til brug af eksemplerne i artiklen. Desuden tak til Vibeke Jørgensen for bistand med artiklen.

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

rede indikatorer (eller nøgletal) anvendes 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; Bukh & Sandalgaard 2010), 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 enkelte afdelinger, og der kan opstå nye incitamentsmæssige problemer, hvilket vi vil komme tilbage til i denne artikel.

Artiklens fokus

Vi stiller i artiklen skarpt på begrebet benchmarking ved at præsentere og diskutere forskellige facetter af benchmarking. Der er som nævnt ovenfor tale om en teknik, der indgår både i økonomistyringens værktøjskasse og som et mere generelt ledelsesprincip. Hvad enten man ser det specifikt som en teknik eller mere generelt som en ledelsesmetode, er det vigtigt at kende de grundlæggende begreber og principper. I artiklen vil vi derfor præsentere og diskutere forskellige facetter af benchmarking samt skitsere, hvordan benchmarking kan indgå som en naturlig del af økonomistyringsmodellen. Det drejer sig her især om, hvorvidt man skal operere med absolutte *eller* relative mål? Dette er en generel problemstilling, som er relevant i alle virksomheder.

Artiklens indhold og struktur

Den resterende del af artiklen er struktureret således, at vi i det næste afsnit vil redegøre for 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, så man, ud fra formålet med benchmarkingprojektet, bedre kan vælge blandt de forskellige teknikker, der er til rådighed, hvorefter afsnit 4 vil diskutere brugen af intern hhv. ekstern benchmarking. Endelig introducerer afsnit 5 brugen af benchmarking i budgetlægning og budgetopfølgning, hvorefter vi i afsnit 6 diskuterer fordele og ulemper ved at opbygge en konkurrencepræget økonomistyrings- og ledel-

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

sesmodel baseret på benchmarking. Endelig afsluttes artiklen i afsnit 7.

2. Hvad er benchmarking?

Systematisk sammenligning af ensartede enheder...

Benchmarking drejer sig 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, kundesammensætning, størrelse og lignende.

...som er forskellige

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.

2.1. Benchmarking med forskellige formål

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 og dels de forskellige teknikker i det næste afsnit.

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, og 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

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

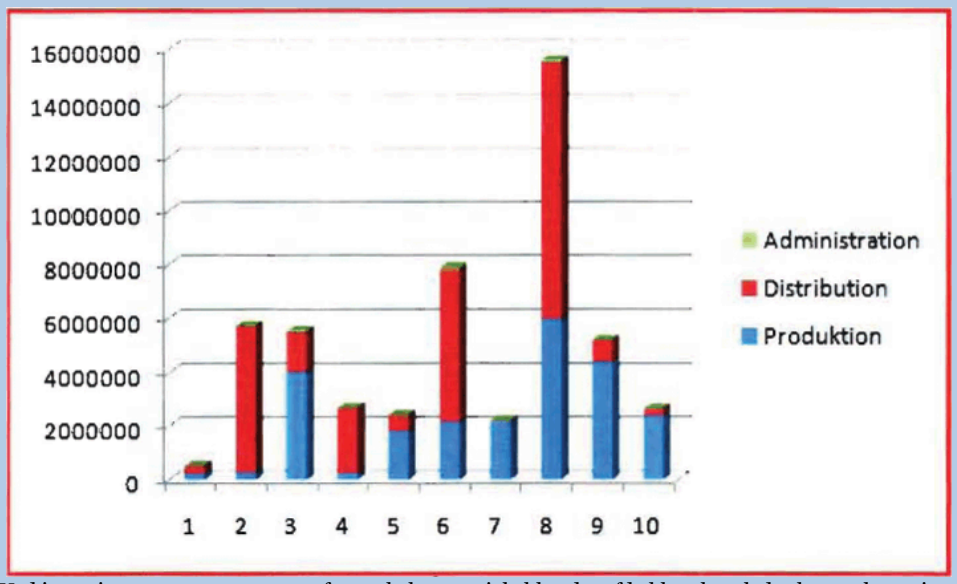
type formål, kan det meget vel være, at de erfaringer og den indsigt, man opnår, flytter fokus til et af de andre formål. Derfor skal opdelingen blot opfattes som en praktisk måde at systematisere brugen af benchmarking på.

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. Se tekstboks 1 for et eksempel. Der vil som udgangspunkt være tale om en engangsbegivenhed, og man vil ofte fokusere på specifikke områder, f.eks. konkurrenceforhold, miljøforhold, teknologianvendelse etc.

Brancheforeningen *Dansk Fjernvarme* har gennem en længere årrække udbudt en standardkontoplan, som en stor del af medlemmerne anvender. For at denne kan danne et validt grundlag for benchmarking blandt medlemmerne, iværksatte Dansk Fjernvarme en analyse af 10 værkers konteringspraksis. De udvalgte værker havde alle mellem 1.000 og 2.200 forbrugere og forventedes at være nogenlunde sammenlignelige.



Ved interview samt gennemgang af regnskabsmateriale blev det afdækket, hvorledes kontoplanen i praksis blev anvendt, og forskelle i virksomhedernes rapportering blev illustreret grafisk som vist i figuren ovenfor. Eksempelvis blev det konkluderet, at der er store forskelle i, hvor meget der afskrives på produktionsanlæg og ledningsnet, og at denne forskel var så signifikant, at det kunne tyde på, at konteringen såvel som afskrivningsprincipper i de enkelte værker er forskellig. Sådanne forskelle har betydning for datamaterialets anvendelighed i en senere resultatbenchmarking og kan give anledning til dyberegående analyser og til ændringer i konteringsinstruksen.

Kilde: Staal & Sørensen (2011).

Tekstboks 1. Udredningsorienteret benchmarking

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

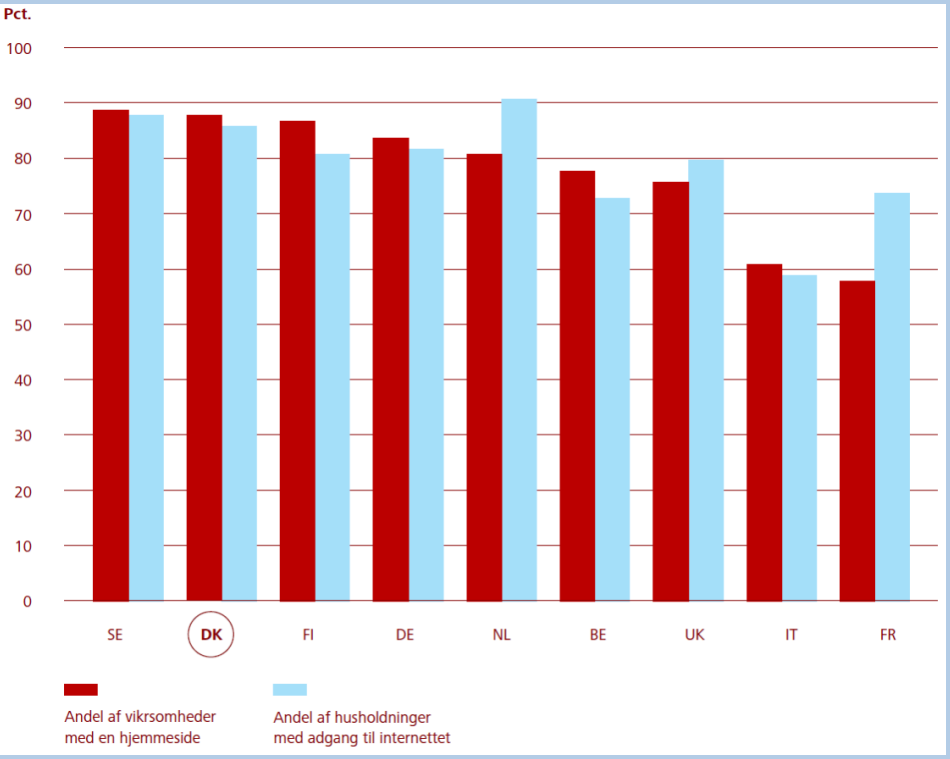
Afhængig af formålet vil en sådan rapport ofte anvende flere forskellige teknikker i kombination med hinanden, f.eks. statistiske analyser, interview, fokusgrupper og analyser af trends. Resultatet af en udredningsorienteret benchmarking vil normalt både være generel inspiration og indsigt i et område, 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,* hvilket er illustreret i tekstboks 2. 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 enheder, der sammenlignes.

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens årlige redegørelser er nogle gange baseret på sammenligning af Danmark med forholdene i en række andre lande. Det er ikke de samme temaer, der analyseres hvert år. I redegørelsen for 2011 sammenlignes eksempelvis forbrugeres mulighed for brug af internettet, idet dette giver forbrugerne bedre grundlag for at sammenligne oplysninger, fx priser, og gennemføre køb fra et bredt udvalg af virksomheder. Det ses af figuren, at i Danmark sammenlignet med øvrige EU9-lande har en større andel af danske forbrugere adgang til internettet, og en større andel af de danske virksomheder har hjemmesider. På forbrugerområdet har styrelsen selv reguleringen, og redegørelserne kan indeholde forslag til konkrete initiativer. I andre tilfælde indgår benchmarkingen i politikudarbejdelsen indenfor andre styrelser og ministeriers områder.



Kilde: Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2011), baseret på Eurostats Information Society Statistic.

Tekstboks 2. Benchmarking som policyinstrument

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 i en snæver forstand rettet mod ledelse og

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

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

De to formål diskuteret ovenfor indebærer ikke direkte ledelsesmæssige initiativer i de benchmarkede virksomheder. Til forskel herfra indebærer de to andre formål vi i denne artikel udskiller – styring og udvikling – at benchmarkingen bruges direkte i ledelsesmæssige aktiviteter. Når det er værd at skelne mellem styring og udvikling, er det fordi, disse to formål nogle gange samtidig er i fokus, når man planlægger et benchmarkingprojekt.

3: Styring fremmer konkurrence

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 målene er krævende.

4: Udvikling gennem samarbejde og åbenhed

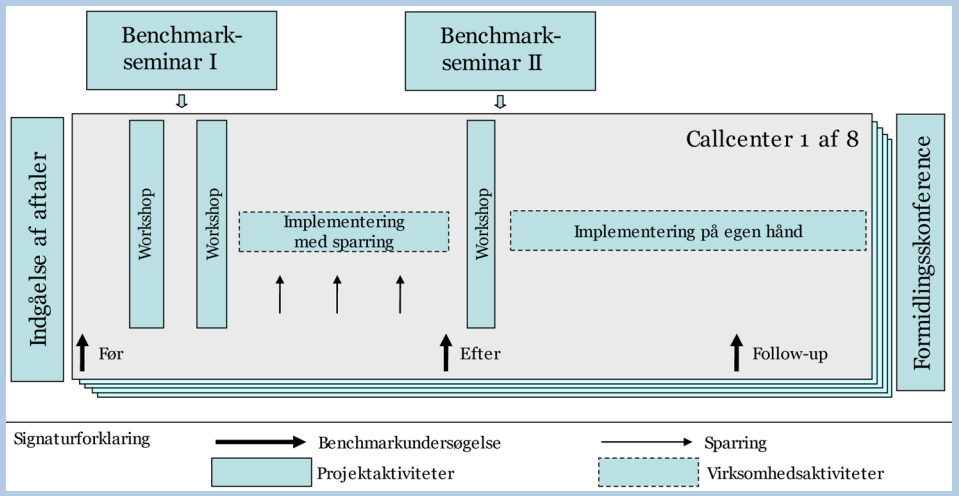
Disse konsekvenser trækker virksomhederne i den stik modsatte retning af, hvad der er nødvendigt i en *udviklingsorienteret* benchmarking. Her er samarbejde og åbenhed netop i fokus – og fundamentet for, at man arbejder sammen på tværs af virksomheden, er netop, at man ikke er i direkte konkurrence med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

På samme måde som for styring er afklaring omkring nøgletal vigtig, og i praksis kan man blive nødt til at anvende de

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

fælles data, som kan fremskaffes selvom dette sker på bekostning af mere relevante sammenhænge. I en udviklingsorienteret benchmarking er dette dog mindre kritisk, idet processen netop er baseret på en dialog omkring forskelligheden. Se tekstboks 3 for et eksempel.

I projektet *Arbejdsmiljøløsninger i callcentre drevet af benchmarking og videndeling i netværk* blev der samarbejdet mellem forskere, konsulenter og en række callcentre om at afprøve en ny metode til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Callcentre er som udgangspunkt baserede på et fælles produktionskoncept og overordnet set er de meget ensartede, men der er også store forskelle for eksempel med hensyn til konkurrencesituation, tradition for samarbejde og kompleksitet i arbejdsopgaverne.



I konceptet, der blev udviklet, kombineres resultatbenchmarking med videndeling og netværk, således at resultatbenchmarking blev fulgt op af procesbenchmarking. Der blev dermed skabt en ramme for at virksomhederne delte viden om deres respektive bedste praksis ved konferencer og workshopper samt ved at etablere netværk mellem virksomheder og skabe gode rammer for videndeling, når virksomhederne mødes.

Kilde: Wiegman *et al.* (2010)

Tekstboks 3. Videndeling og organisationsudvikling

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, således som det er illustreret i tekstboks 4.

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

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

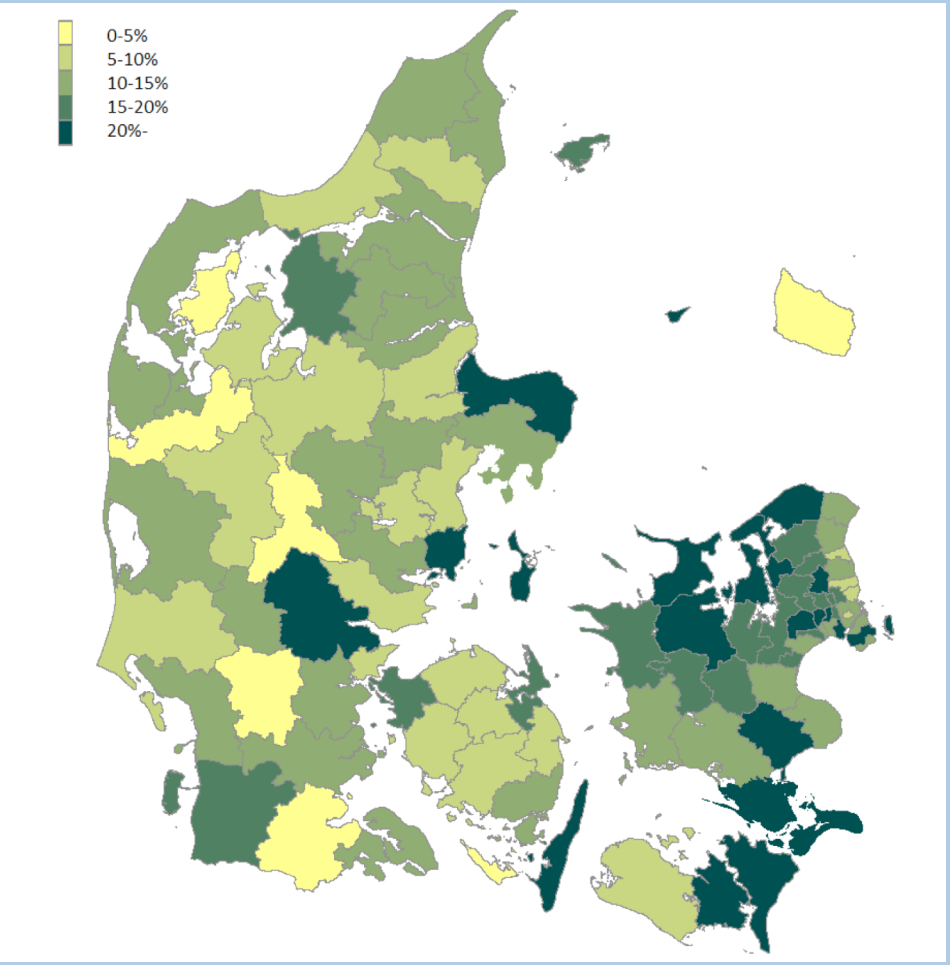
Vi skal ikke gå i detaljer med disse modeller i denne artikel. De kan være komplicerede at anvende, resultaterne kan være vanskelige at fortolke, og de kræver involvering af specialister. Det i sig selv kunne være en årsag til, at man skal være påpasselig med at kaste sig ud i dem. Men en væsentligere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

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.

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

I en benchmarkinganalyse offentliggjort i juni 2011 konkluderer Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut, KREVI, at folkeskolerne kan spare 13 % i snit uden at ødelægge fagligheden. Der er store lokale forskelle bag gennemsnittet: Fra under 2 % i Ikast-Brande til over 30 % i Høje-Tåstrup. Alternativt bør karaktererne for afgangseleverne i 9. klasse kunne øges med mellem 5 % og 20 % konkluderes det endvidere. I figuren herunder vises besparelsespotentialet i de enkelte kommuner.



Analysen er baseret på den såkaldte DEA-metode (Data Envelopment Analysis) og anvendes af KREVI til at kaste lys over, hvilke effektiviseringsstrategier der vil være mest oplagte i de forskellige kommuner. Nogle kommuner kan med fordel overveje at øge skolestørrelsen, mens andre i højere grad bør overveje at øge lærernes undervisningsandel. Endelig er der kommuner, som skal skrue på helt andre håndtag end skolestørrelse og undervisningsandel. Generelt peger effektivitetshensynet i retning af store folkeskoler. De effektive forbilleder for skoler med 300 elever eller derunder er næsten udelukkende skoler med et højere elevtal.

Kilde: Wittrup & Bogetoft (2011)

Tekstboks 4. Resultatbenchmarking af folkeskolerne

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

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, diagnoseredskab 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 problemer i mange benchmarking-projekter, fordi de simpelthen oversælges med løfter om, at de både kan bidrage til de involverede organisationers udvikling og være koncernens eller den centrale myndigheds styringsinstrument.

Ofte problemer når man både vil styre og erfaringsudveksle

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

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

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

Man har principielt fuld adgang til detaljerne

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.

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., 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. 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

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

for bestemte nøgletal, kan det måske give mening at benchmarke udviklingen i disse nøgletal.

4.2. Ekstern benchmarking

Når det ikke er afdelinger i samme 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 ekstern 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. Grunden til, at det er kompliceret, er, at virksomhederne sammen skal afklare omstændigheder omkring nøgletal, herunder hvordan grundlagsmaterialet skal tilrettelægges samt fortolkning af resultater.

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 offentliggør dem.

5. Benchmark-baserede mål

I økonomifunktionen kan man være involveret i mange former for projekter, der rækker ud over kerneopgaver – budgetlægning, opfølgning og rapportering – og derfor kan det

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

fra tid til anden være relevant at forholde sig til hovedparten af de anvendelser af benchmarking, der er skitseret i de foregående afsnit. Men benchmarking er også mere direkte relevant for kerneopgaven. Ikke blot fordi budgetmål for forskellige afdelinger i sig selv er en form for benchmarking, men også fordi benchmarking kan være et alternativ til 'traditionelle' budgetmål, dvs. absolutte økonomiske resultatkrav.

Budgettet som en benchmark

Når vi vender blikket mod budgetlægningen kan selve det at sammenligne periodens resultater med et budget altså opfattes som en form for benchmarking, hvor budgettet er den benchmark, vi sammenligner de faktiske præstationer med. Ved fastlæggelsen af et budgetmål for en virksomhed vil man ligeledes ofte skele til, hvordan andre virksomheder i branchen klarer sig, og elementer af ekstern benchmarking vil således indgå.

Traditionel budgetlægning: faste mål

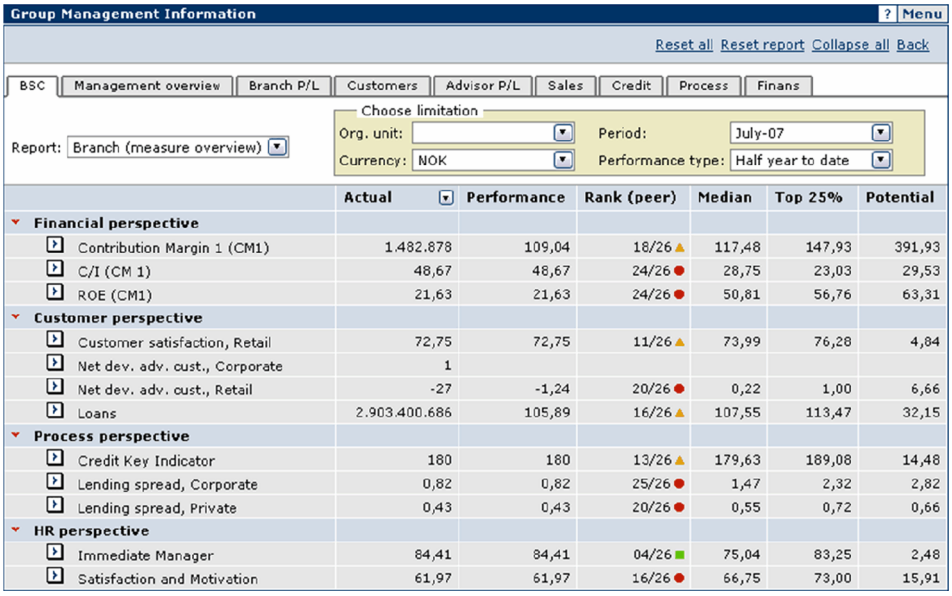
Kernen i den traditionelle budgetlægning er imidlertid, at budgettet er fastlagt på forhånd og dermed optræder som en "fixed performance contract" (Hope & Fraser 2003), hvorimod benchmark-baserede mål i Beyond Budgeting-litteraturens forstand er mål, der fastsættes ved en sammenligning med andre virksomheder, afdelinger eller enheders præstationer i den *samme* periode.

Målet er altså i denne sidste forstand ikke fast, men afhænger af, hvorledes andre præsterer, eller med andre ord; de er relative. 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 indtjeningsmål, som er formuleret således at man skal være i den bedste tredjedel i forhold til en given 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, som det er illustreret i tekstboks 5. For hele banken kan man tilsvarende sætte mål i forhold til andre bankers kvartalsregnskaber, dvs. ekstern benchmarking.

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

I midten af 00'erne indførte Danske Bank-koncernen en ny økonomistyringsmodel baseret på Beyond Budgeting-principper i erkendelsen af, at det er for vanskeligt at lave detaljerede budgetter på filialniveau, der i tilstrækkelig grad tager højde for ovenstående og samtidig er holdbare nok til, at de kan bruges til performancemåling. På filialniveau blev der udviklet en styringsmodel funderet på intern benchmarkingen inden for grupper af sammenlignelige filialer, der som udgangspunkt har ensartede forudsætninger for at opnå performance på KPI'erne i filialernes Balanced Scorecard.



	Actual	Performance	Rank (peer)	Median	Top 25%	Potential
Financial perspective						
Contribution Margin 1 (CM1)	1.482.878	109,04	18/26 ▲	117,48	147,93	391,93
C/I (CM 1)	48,67	48,67	24/26 ●	28,75	23,03	29,53
ROE (CM1)	21,63	21,63	24/26 ●	50,81	56,76	63,31
Customer perspective						
Customer satisfaction, Retail	72,75	72,75	11/26 ▲	73,99	76,28	4,84
Net dev. adv. cust., Corporate	1					
Net dev. adv. cust., Retail	-27	-1,24	20/26 ●	0,22	1,00	6,66
Loans	2.903.400.686	105,89	16/26 ▲	107,55	113,47	32,15
Process perspective						
Credit Key Indicator	180	180	13/26 ▲	179,63	189,08	14,48
Lending spread, Corporate	0,82	0,82	25/26 ●	1,47	2,32	2,82
Lending spread, Private	0,43	0,43	20/26 ●	0,55	0,72	0,66
HR perspective						
Immediate Manager	84,41	84,41	04/26 ■	75,04	83,25	2,48
Satisfaction and Motivation	61,97	61,97	16/26 ●	66,75	73,00	15,91

I figuren er målene for en specifik filial vist. På alle KPI'er kan filialen se det faktiske resultat samt performance på nøgletallet. Derudover vises placeringen (rank) af performance i forhold til peer gruppen. Denne ranking angives med trafiklysfarverne, hvorvidt man er placeret i den laveste, midterste eller øverste tredjedel af sin peer gruppe. Endelig gives der oplysninger om, hvilken performance, der skal til for at blive en median-filial i peer gruppen, at blive en top 25 % filial i peer gruppen eller at blive den bedste.

Kilde: Overgaard & Borau (2008)

Tekstboks 5. Intern benchmarking i en styringsmodel

5.1. Fra absolutte mål til relative mål

I diskussionen og eksemplerne ovenfor var det underforstået, at det var de finansielle budgetmål, der blev benchmarket. Men i den moderne økonomistyring, hvor den finansielle styring suppleres med andre styringsmodeller, f.eks. balanced scorecards 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.

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

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

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 om det er relativt baseret på benchmarking – 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.

Det bliver et mål at nå målene

Umiddelbart er det jo positivt, at der fokuseres på at opfylde målene, hvilket jo sådan set er meningen under forudsætning af, at der ikke er udeladt væsentlige succeskriterier. Man risikerer imidlertid, at den mere uhåndgribelige 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.

Fælles usikkerheder filtreres bort

Et væsentligt element ved brugen af relative mål til præstationsevaluering er, at man derved filtrerer effekten fra fælles usikkerheder bort. De enheder, der benchmarkes, vil i et vist omfang være påvirket af de samme eksterne faktorer f.eks. konjunkturer o.lign. Det er således slut med undskyldninger om, at man ikke nåede sit mål pga. dårlige konjunkturer, idet de enheder, man sammenlignes med, må formodes også at være påvirket af de dårlige konjunkturer. Derved kan den relative præstationsmåling synes mere retfærdig, idet man i mindre grad holdes ansvarlig for udefrakommende usikkerheder.

6. Benchmarking som en konkurrencemodel

Benchmarking kan øge konkurrencen – også internt

Et andet væsentligt element ved brugen af relative mål er konkurrenceelementet. Det gælder selvsagt om at klare sig bedre end de andre i en benchmarking baseret præstationsevaluering. Dette er et af de elementer, som fortalerne for den såkaldte Beyond Budgeting model ofte fremhæver (se f.eks. Hope & Fraser 2003). Ligesom i sportens verden gælder det om at "slå de andre" deltagere i turneringen.

Selvom en organisation ikke explicit bruger en benchmarkingbaseret præstationsevaluering, så er det vigtigt at holde

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

sig for øje, at der i de fleste organisationer vil være elementer af turneringslignende måder at evaluere og belønne på. Hvem bliver forfremmet? Hvem får den største lønforhøjelse? Det vil ofte være den, der klarer sig bedst. Det kan være den sælger, der sælger mest eller den datterselskabsdirektør, der fremviser størst vækst i omsætning og overskud. Det er med andre ord ligesom i superligaen eller i en golfturnering: Vinderen løber med pokalen og den største del af pengene. Når man skal analysere den slags turneringsinspirerede evaluerings- og belønningssystemer, kan man derfor med fordel anvende "turneringsteori"; se f.eks. Prendergast (1999) for de mere teoretiske detaljer.

6.1. Ulemper ved brug af relative mål

Ligesom faste, årlige budgetmål kan føre til "gaming", så vil man tilsvarende kunne argumentere for, at benchmarkbaserede økonomistyringsmodeller vil kunne føre uhensigtsmæssigheder med sig. Ligesom i en fodboldturnering vil der basalt set være to måder, hvorpå man kan forbedre sin placering. Man kan enten forbedre sine egne nøgletal, eller håbe på at 'konkurrenterne' i de andre afdelinger forværrer deres. Man har derfor skabt en situation, hvor man ikke har nogen interesse i at hjælpe dem man internt benchmarkes op imod. Den enkelte afdeling i en virksomhed har ikke nogen interesse i at dele viden med de andre afdelinger i virksomheden, både fordi der skal bruges tid på det, og fordi det kunne gavne de afdelinger, man efterfølgende benchmarkes op imod. Ved ekstern benchmarking risikerer man også en situation, hvor det 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.

Motivationsmæssige konsekvenser

Tilsvarende kan man ud fra turneringsteori analysere de motivationsmæssige konsekvenser af en given placering i benchmarking-tabellen. Hvis man ligger helt i toppen og langt foran de nærmeste konkurrenter, vil det selvsagt kunne betyde, at man tager den lidt med ro. I sportens verden hører man ofte udtrykket, at en fodbold klub "ikke har noget at spille for" og derfor ikke formodes at være motiveret. Tilsvarende argumenter gør sig gældende, hvis man ligger håbløst i bunden af tabellen.

Udover en eventuelt manglende motivation, bør man også være opmærksom på, hvilken dysfunktionel adfærd det i sig

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

selv kan motivere til, når man er placeret et givet sted i en benchmarking-tabel. Hvis man ligger håbløst i bunden af tabellen vil man som ovenfor nævnt måske være demotiveret, men man risikerer også, at den der er bagud, vil blive motiveret til at tage ekstraordinære risici. Rationalet for dette er ækvivalent til det, man ofte ser i en fodboldkamp, når et hold er bagud: Man tager en forsvarsspiller ud, og sætter en angriber ind. Er det nødvendigvis en ønskelig adfærd i en organisation?

Kunne man forestille sig en filialdirektør i en bank, der som konsekvens af en dårlig placering i benchmarking-tabellen vælger at sløse lidt med kreditgivningen for at tiltrække nye kunder? Tilsvarende problemstillinger kan opstå i situationer, hvor vinderen i benchmarking-tabellen står til en ekstraordinær præmie f.eks. i form af en stor bonus eller forfremmelse. Risikerer man ikke at nummer 2, 3 eller 4 vil tage lidt ekstra risici i forsøget på at blive nummer 1?

Omvendt risikerer man også, at den der fører tabellen agerer taktisk ud fra et ønske om at fastholde sin førerposition frem for at forsøge at præstere endnu bedre. I førnævnte fodboldeksempel ser man jo ofte, at det førende hold vil skifte en angriber ud med en forsvarer mod kampens slutning. Ønsker man tilsvarende i en virksomhed, at en chef undlader at gribe oplagte forretningsmuligheder, fordi hun ønsker at forsvare sin førerposition i benchmarkingtabellen?

6.2. Sådan mindskes ulemperne

Den mulige dysfunktionelle adfærd, der beskrives ovenfor, er ikke nødvendigvis værre end den adfærd, man vil kunne se som en konsekvens af brugen af faste budgetmål. Også ved relativ præstationsmåling risikerer man, at der foretages kortsigtede uhensigtsmæssige beslutninger (f.eks. besparelser på marketing eller R&D) for at forbedre sin placering i benchmarkingtabellen. De relative mål fjerner således ikke gaming fuldstændigt. Der vil fortsat være brug for controlling af økonomistyringsdata samt behov for at forstå de forretningsmæssige dispositioner, der ligger bagved tallene. Derudover skal man også være forsigtig med en alt for firkantet brug af benchmarking information til præstationsevaluering. De nævnte dysfunktionaliteter opstår især i situationer, hvor placeringen i benchmarkings-tabellen ukritisk tages som udtryk for, hvor godt der er præsteret. Der er der-

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

for behov for at inddrage en vis subjektivitet i præstationsevalueringen.

Subjektivitet i præstationsevalueringen

Hope & Fraser (2003) nævner også, at den relative præstationsevaluering skal foretages i bagklogskabens klare lys (de bruger betegnelsen "hindsight"). Ved at inddrage en vis subjektivitet i præstationsevalueringen vil man i højere grad kunne tage højde for, om den gode placering er skabt ved at spare på marketing eller R&D, eller om den er skabt ved en overdreven risikotagen. Samtidig vil man også kunne tage højde for, hvis en dårlig relativ præstation kan henføres til forhold, som den ansvarlige ikke selv har kunnet påvirke, og som ikke har ramt de andre enheder i benchmarkingen.

I en intern benchmarking kunne der f.eks. være tale om 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. I en ekstern benchmarking vil man ligeså kunne undersøge, hvilke parametre der trods alt er forskellige mellem de deltagende virksomheder, som man ikke tog højde for indledningsvist, og som kan bidrage til at skævvride resultaterne. Ikke blot som undskyldning for et dårligt resultat, men som bidrag til en dybere forståelse af en kompliceret iscenesættelse.

Mindre detaljeret info om placering i benchmarkingtabellen

En anden måde at imødekomme nogle af de ovenfor beskrevne dysfunktionaliteter ved benchmarkbaseret præstationsevaluering er ved ikke at give alt for detaljeret feedback på, hvor den enkelte er placeret i benchmarkingtabellen. Dette gælder især, når den benchmarking baserede styring har turneringskarakter ("the winner takes it all"). En undersøgelse på området (Hannen *et al.* 2008) har vist, at hvis der gives detaljeret feedback, så risikerer en turneringsbaseret incitamentsordning samlet set at give forringet performance, idet der vil være for mange af deltagerne, som mister motivationen, da de ud fra den givne feedback vil kunne se, at de alligevel ikke har en chance for at vinde turneringen. Det er således vigtigt at designe sin benchmarkingbaserede økonomistyring, så det ikke kun er vinderen der "løber med pengene og pokalen", men belønningerne bør gradueres så flest mulige af de involverede vil have incitamenter til at forbedre deres performance, uanset hvor de er placeret i tabellen.

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

7. Afsluttende kommentarer

Disse betragtninger omkring potentielt negative eller skadelige effekter af benchmarking, som vi også introducerede 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 mekanismer, som er på spil.

Måske har man en særlig værdibaseret ledelsesstil eller lærende kultur, som kan opveje de negative effekter af den benchmarkbaserede styring? Måske kan man i højere grad foretage en subjektiv vurdering, når man præstationsevaluerer på baggrund af benchmarking? Omvendt er det også klart, at hvis man knytter medarbejderbonus eller andre belønningssystemer 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.

Endvidere kan benchmarking som et generelt værktøj i virksomhedens værktøjskasse og erfaringerne fra budgetlægning sammen være med til at fjerne fokus fra absolutte mål til mere relative mål i overensstemmelse med kravet om at være adaptive i en virkelighed præget af tiltagende usikkerhed om omverdenen. Dog skal man minde sig selv om, at benchmarking er sund fornuft sat i system, og derfor skal der naturligvis skeles til de forudsætninger, som ligger til grund for benchmarkingen for derigennem at mindske ulemperne ved den konkurrence, man trods alt lægger op til, selv om der ikke opstilles bestemte mål.

Effekten kommer så snart man anvender benchmarking

Det er her værd at bemærke, at 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 signaleret 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.

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

8. Litteratur

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

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

Bukh, P.N. & N. Sandalgaard (2010.) Beyond Budgeting. I *Controlleren,* P.N. Bukh (ed.). København: Børsen Forum.

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

Hannan, R. L., R. Krishnan & A. H. Newman. (2008). The Effects of Disseminating Relative Performance Feedback in Tournament and Individual Performance Compensation Plans. *The Accounting Review,* pp. 893-913.

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

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2011). Konkurrence- og forbrugerredegørelse 2011, juni 2011.

Overgaard, J.B. & K.E. Borau (2008). Økonomistyring i Danske Bank. I *Økonomistyring,* P.N. Bukh & S. Hildebrandt (eds.). København: Børsen Forum.

Prendergast, C. (1999). The provisions of incentives in firms. I *Journal of Economic Literature,* 37, pp. 7-63.

Staal, J. & R. B. Sørensen (2011). Analyse af konteringspraksis for fjernvarmevirksomheder. Rapport udarbejdet af BDO for Danske Fjernvarme.

Wiegman, I.-M.; T. W. Nielsen, O. H. Sørensen, P. Bramming, N. Møller & F. Pedersen (2010). Benchmark og videndeling i netværk som metode til at skabe bedre arbejdsmiljø i kundecentre. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Wittrup, J. & P. Bogetoft (2011). Effektivisering i folkeskolen – muligheder og metoder KREVI.

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

9. Om forfatterne

Per Nikolaj Bukh

Per Nikolaj Bukh
Per Nikolaj, cand.oecon., ph.d. (www.pnbukh.com) er ansat som professor i økonomistyring ved Institut for Økonomi og Ledelse, 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.

Niels Sandalgaard

Niels Sandalgaard
Niels, cand.oecon., ph.d. (www.nielssandalgaard.dk) er adjunkt ved Institut for Økonomi og Ledelse, 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.

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

Lars G. Dietrichson

Lars G. Dietrichson
Lars, cand.it., MBA, er erhvervsphd-studerende ved Institut for Økonomi og Ledelse, 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.

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk

© Børsen Forum | Børsen Ledelseshåndbøger | blh.dk