

# Benchmarking på dagsordenen

I den første i en række artikler ser professor Per Nikolaj Bukh nærmere på, hvad benchmarking er, og hvorfor det er vigtigt at gøre sig formålet med at benchmarke klart.



## BENCHMARKING

Af professor, Per Nikolaj Bukh,  
Aalborg Universitet

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.

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 eksempelvis være, hvis organisationen har en kædestruktur (f.eks. banker, detailhandel etc.), eller hvis enkelte af de såkaldt 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).

### Potentialet for benchmarking

Hvis disse generelle betragtninger overføres til fjernvarmevirksomheder, betyder det på den ene side, at benchmarking som styringsinstrument kan være nyttigt for det enkelte selskab – dets ledelse og bestyrelse – som et

internt supplement til den rene budgetstyring. På den anden side betyder det for sektoren som helhed, at anvendelsen af benchmarking som et centralt styringsværktøj vil være begrænset af, at de enkelte virksomheder netop er selvstændige virksomheder og ikke filialer i en koncern, der styres efter en samlet strategi og med ensartede markedsmuligheder.

Men benchmarking af selvstændige enheder er dog særdeles egnet til at give indsigt i disse forskelligheder, om end det ikke er det samme, som at det kan danne grundlag for styring.

Det lyder måske lidt kryptisk, men lad os senere vende tilbage til disse forhold.

Hvad angår anvendelsen af benchmarking som et element i fjernvarmevirk-

somheders organisationsudvikling og forbedringsprojekter, er potentialet mere klart. Her kommer den naturlige forskellighed netop frem som en styrke, hvor man på en række områder kan lære af hinanden.

Muligvis skal man tage udgangspunkt i enkelte nøgletal, der synliggør forskelligartetheden, men det centrale er ikke at sammenligne nøgletal for direkte at identificere forbedringspotentiale eller stille krav. Og de metoder, man vil tage i anvendelse, retter sig nedad i organisationen og involverer medarbejdere og ledere. Dette vil vi også vende mere tilbage til.

Intuitivt er benchmarking en rigtig god ide – både når vi sætter fokus på læring og organisationsudvikling, og når vi økonomistyringsmæssigt skal

### ARTIKELSERIE: BENCHMARKING

### ARTIKELSERIE: BENCHMARKING

I dette og en række tilsvarende indlæg i de kommende numre af FJERNVARMEN vil professor Per Nikolaj Bukh fra Aalborg Universitet stille skarpt på begrebet benchmarking ved at præsentere og diskutere forskellige facetter af det.

I denne første artikel gennemgår forfatteren forskellige anvendelser af benchmarking for at vise begrebet bredde og væsentligheden af at klarlægge formålet med et benchmarkingprojekt, inden man går i gang.

Blandt de emner, der vil blive taget op i de følgende artikler er:

- 1: Hvorledes de forskellige former for benchmarking adskiller sig fra hinanden
- 2: Hvorfor benchmarking er en relevant mulighed i en sektorbaseret styringsmodel
- 3: Hvilke elementer der kan indgå i en sådan styringsmodel
- 4: Hvad anvendelsen af omkostningsbaseret benchmarking kræver
- 5: Hvorledes benchmarking kan anvendes som internt styringsinstrument.

supplere budgetstyringen med andre og mere relevante mål. Men der er mange vanskeligheder og faldgruber. Ikke mindst fordi der mere er tale om nogle principper end en egentlig metode.

### Hvad drejer det sig om?

Benchmarking drejer sig i en ledelses- og styringsmæssig 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. 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 indledningsvis 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.

### Hvad kan benchmarking bruges til?

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 meningsløst at forsøge at dække alle facetter af begrebet.

I den næste artikel i denne serie vil der blive redegjort mere detaljeret for forskellige måder at se på benchmarking begrebet på, afhængig af om der er tale om resultat- eller procesbenchmarking, om intern eller ekstern benchmarking osv. 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.

### Benchmarking med forskellige formål

Alle disse modeller vil jeg ikke gå i detaljer med i disse artikler. 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.

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 styring, politikfastlæggelse, udredning og udvikling.

(Fortsættes næste side)

 ... får brikkerne til at falde på plads ...

**Få styr på NO<sub>x</sub>, CO, UHC, formaldehyd og lugt !**

**Ring til Johnson Matthey Catalysts'  
repræsentant i Danmark på 70 21 01 50**

Averhoff Energi Anlæg A/S • Birk Centerpark 40 • 7400 Herning • [www.aea.dk](http://www.aea.dk)

(Fortsat fra forrige side)

Den udredningsorienterede benchmarking, der oftest vil munde ud i en rapport, drives typisk af brancheorganisationer eller offentlige myndigheder – og oftest vil man engagere konsulenter eller forskere til at gennemføre benchmarkingen. Der vil 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. Et eksempel på denne type benchmarking er Erhvervs- og Selskabsstyrelsens benchmarkingundersøgelse af den kommunale administration af erhvervsaffaldsområdet, der blev gennemført for nogle år siden.

Benchmarking anvendes også i forbindelse med et politikformål. Udgangspunktet vil primært være statistikker, som enten indsamles til formålet eller i internationale sammenligninger er en del af de nationale statistikker.

Sådanne benchmarkingundersøgelser gennemføres blandt andet af forskning, miljøforhold, erhvervs klima, 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 input til fastlæggelse af politikker på området.

De udredningsorienterede og de politikorienterede benchmarkinger er overordnede og giver ofte en detaljeret indsigt i relation til de formål, der er med til at gennemføre dem. 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. De to andre grundtyper af benchmarking; benchmarking med et styringsformål og med et udviklingsformål drejer sig om de enkelte virksomheder, og det er disse to formål, der er i fokus i disse artikler.

### Styring og udvikling

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.

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.

### Afsluttende kommentarer

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.

pnb@pnbukh.com

FORFATTEREN

FORFATTEREN



Per Nikolaj Bukh, cand. oecon., ph.d. 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.  
([www.pnbukh.com](http://www.pnbukh.com))