

Når controllere benchmarker

af professor Per Nikolaj Bukh,
 pnb@pnbukh.com, Aalborg Universitet og
 adjunkt Karina Skovvang Christensen,
 kschristensen@econ.au.dk, Aarhus Universitet

1. Indledning

Benchmarking indgår på mange forskellige måder i både offentlige og private virksomheders ledelsespraksis. Overordnet set handler det om at foretage systematiske sammenligninger af virksomheder, afdelinger, processer etc. med henblik på at identificere forskelle mellem dem og eventuelt også årsagerne til disse forskelle.

Organisationsudvikling

Benchmarking anvendes ofte i forbindelse med organisationsudvikling, specifikke forbedringsprojekter og strategiske analyser. Der vil her typisk være fokus på processen, inddragelsen af de medarbejdere, der er involveret i de processer eller aktiviteter, der benchmarkes, og på potentialet for læring og videndeling.

Styringsredskab

Men benchmarking indgår også i controllernes 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).

Overordnet set er princippet det samme

Det er altså overordnet set det samme princip, der anvendes, når benchmarking indgår i resultatkontrakter, ledelsesmodeller, rapporteringer og økonomistyring – og når benchmarking anvendes i organisatoriske udviklingsprojekter. Man ser derfor mange gange, at benchmarking sættes i værk

De to formål kan komme i konflikt med hinanden

både for at fremme videndeling mellem afdelinger, filialer eller distrikter i en virksomhed – og for at effektivisere organisationen, 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.

Vi vil i dette redaktionelle indlæg skitsere, hvad benchmarking er, og herefter vil vi tage udgangspunkt i den iboende konflikt mellem videndeling og læring på den ene side og styring og effektivisering på den anden side, således som dette kan komme til udtryk i benchmarking-projekter. Det er ikke sikkert, at man kan gå efter begge formål i det samme projekt, men hvis man er opmærksom på de mekanismer, der vil gøre sig gældende, øges muligheden for at håndtere den potentielle konflikt.

Det er herefter vores hensigt at senere artikler i Ledelses-håndbogen, skal forfølge dette spor og vise, hvordan benchmarking kan anvendes som en del af økonomistyringen på en måde, så dialog, udvikling og realisme i resultatmål fremmes samtidig med at de negative effekter af kontraktstyring, faste budgetmål (jf. Bukh 2006; Nielsen 2007) etc. kan undgås.

2. Videndeling og styring

Forskellige formål med benchmarking

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. Der kan for det første være tale om at benchmarking anvendes i forbindelse med enkeltstående udredning og evaluering og for det andet om at med henblik på udarbejdelse af politikker og/eller strategier foretages sammenligninger af data på et aggregeret niveau. Disse to formål vil vi ikke diskutere nærmere i dette korte indlæg. I stedet vil vi koncentrere os om de to andre formål: styring hhv. organisationsudvikling.

Styring med benchmarking

Når det er værd at skelne mellem styring og organisationsudvikling (incl. videndeling og læring) 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 centrale for den viden, der skal deles.

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 opfattes som krævende at overholde.

Udvikling, viden- deling og læring med benchmarking

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 og deler viden er netop, at man ikke er i direkte konkurrence med hinanden. Derfor kan man udveksle erfaringer og lære af hinanden, således at den indsigt, der opnås ved benchmarkingen kan være fundamentet for videndeling.

Hvis formålet med at gennemføre benchmarking er videndeling, kan man naturligvis starte med at skabe et overblik over forskellighed ved at sammenligne forskellige nøgletal. Det kræver i så fald, at der i forlængelse af den rene talsammenligning tilrettelægges en proces, der understøtter dialog og åbenhed omkring de faktorer, der giver forskellene. Her nærmer vi os måske mere en procesbenchmarking, hvor det er arbejdsmetoder, aktiviteter og processer i de enkelte virksomheder, der er i fokus, og hvor den gensidige forskellighed ikke er udtryk for, at én afdeling er bedre end en anden, men derimod en anledning til at lære af hinandens forskellighed.

3. Videndeling eller styring?

Et videnledelsesværktøj...

Ved at dele viden om, hvorledes arbejdet udføres i de afdelinger, der f.eks. er mest effektive, har de mest tilfredse medarbejdere og kunder 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 knowledge management-projekter, når den centrale viden skal identificeres, eller når der skal opbygges systemer og strukturer, der kan fremme videndeling.

... og et styringsværktøj

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, kundefastholde, markedsandele, kunde- og medarbejdertilfredshed, fejlrat, leveringstider, produktivitet, kompetenceudvikling osv., er ofte tæt forbundet med virksomhedens viden eller intellektuelle kapital og indgår i ledelsesmodeller som både Balanced Scorecard og videnregnskaber.

Fastlæggelse af målsætninger med udgangspunkt i benchmarking

Når der i styringsmæssig sammenhæng skal sættes mål for disse faktorer – altså kriterier for, hvor godt de enkelte enheder skal gøre det, f.eks. for at få bonus – er det ofte vanskeligt på forhånd at afgøre, hvad der kendetegner en god præstation. Er en leveringstid på 11 dage eksempelvis god eller er en gennemsnitlig kundetilfredshed på 3,7 i orden? Det afhænger jo blandt andet af, hvad der for en branche, hvordan vi måler det etc. Og det afhænger også af, hvilke andre faktorer der spiller ind.

Men så snart man ved, hvad de tilsvarende resultater er, f.eks. i 10 andre bankfilialer i den samme bank, har vi mulighed for at afgøre, om 3,7 er en god præstation. Derfor anvendes benchmark-baserede mål ofte 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.

Men lad være med at gøre begge ting på én gang

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, og som økonomifolk har vi nok en tilbøjelighed til at ville rapportere og styre på det som er relevant og kan måles.

Men det er ikke sikkert det er en god ide at gøre det blot fordi man kan.

Nogle gange pointerer vi også læringspotentialet for at gøre et benchmarkingprojekt, som fundamentalt set handler om at stille krav til afdelingerne, mere acceptabelt. Når der kan henvises til andre afdelinger, 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 afdelingerne. Hvis man deler viden, kan det sagtens lade sig gøre.

Ofte misforstås, hvordan videndeling fremmes

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. Det fremmer man ikke ved at skabe konkurrence mellem dem.

Det væsentlige er desuden, at benchmarkbaserede mål virker på nøjagtig samme måde som almindelige budgetmål. Når først målet er fastlagt – uanset om det er et absolut mål eller 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, således som det beskrives i Beyond Budgeting-litteraturen (jf. Bukh 2006).

Fokus flyttes mod målemetoden

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.

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, samarbejder og udviklingsaktiviteter faktisk bliver nedprioriteret.

Man straffes for at dele viden

Endelig skaber man ved en benchmarkbaseret økonomistyring en situation, hvor man placerer sig på samme niveau, hvad enten man faktisk 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.

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. Det kan vi ikke generelt svare på, men det væsentlige er at være opmærksom på de mekanikker, som er på spil. Måske har man en særlig værdibaseret ledelsesstil eller lærende kultur, som kan opveje de negative effekter af den benchmarkbaserede styring. Omvendt er det også klart, at hvis man knytter medarbejderbonus eller andre 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.

4. Afsluttende bemærkninger

Man kan ikke bare, fordi man sætter en benchmarking i gang forvente, at kommer udvikling, læring og videndeling ud af det med mindre, der er tilrettelagt en proces, der sikrer dette. Hvis man vil udvikle et styringsredskab, så er benchmarking også et effektivt instrument. Men man skaber et styringsredskab. Derfor kan man ikke samtidig forvente at opnå f.eks. samarbejde og erfaringsudveksling virksomhederne imellem.

Regulering og styring i den offentlige sektor

Inden for den offentlige sektor gennemføres en række benchmarking baserede undersøgelser af alt fra brugertilfredshed, kvalitet og ventetider til sygefravær og produktivitet. Det bliver også 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 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.

Men, som det er skitseret ovenfor, kan det 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.

Derfor er benchmarking i lighed med megen af den evalueringsstyring, der præger den offentlige sektor, f.eks. i form af kvalitetsreformen, et tveægget sværd. Styringen kan, som fremhævet af en gruppe tidligere finansministerielle embedsmænd (Gjørup m.fl. 2007) i et meget omdiskuteret debatoplæg i Politiken, ende med at forhindre den udvikling og de tiltag som paradoksalt nok, hvad vi ønskede at fremme med den meget detaljerede styring.

5. Litteratur

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

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

Gjørup, Jes m.fl. 2007. Tilgiv os – vi vidste ikke, hvad vi gjorde. Politiken, den 29. marts 2007.

Nielsen, M. J. 2007. Drop Budgetterne – og slip medarbejderne fri. I *Controlleren*, P.N. Bukh (ed.). København: Børsen Forum.

6. Om Ledelseshåndbogens redaktionelle indlæg



Per Nikolaj Bukh, cand. oecon., ph.d. er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en række artikler og bøger og er hovedredaktør for ledelseshåndbogen *Controlleren*. Per Nikolaj skrev tilbage i 1995 ph.d.-afhandling om benchmarkingmodeller baseret på matematisk programmering.



Karina Skovvang Christensen, cand. oecon., er adjunkt i økonomi og ledelse ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder omfatter innovation, videnledelse og strategisk ledelse og hun er blandt andet medforfatter til bøgerne *Knowledge Management and Intellectual Capital* (Palgrave, 2005) og *Videnledelse: Et praksisfelt under etablering* (DJØF, 2003).

Der er knyttet en redaktionskomite til Ledelseshåndbogen *Controlleren*. Redaktionskomiteen har som opgave at rådgive hovedredaktøren vedrørende Ledelseshåndbogens indhold og udvælgelsen af artikler. Som et led i den redaktionelle proces ledsages hver opdatering af Ledelseshåndbogen af et kort redaktionelt indlæg forfattet af én af redaktionskomiteens medlemmer eller af Ledelseshåndbogens hovedredaktør.

De redaktionelle indlæg præsenterer synspunkter vedrørende nye trends, controllerens rolle, nye udfordringer, gennemgående problemstillinger, konkrete erfaringer med udvikling af controllerfunktionen etc. Disse indlæg vil lægge Ledelseshåndbogens redaktionelle linje.