

Kan benchmarking fremme læring og videndeling?

af adjunkt Karina Skovang Christensen,
kschristensen@econ.au.dk, Aarhus Universitet og
professor Per Nikolaj Bukh,
pnb@pnbukh.com Aalborg 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. Som en del af denne proces vil det ofte være naturligt at udpege de enheder, der klarer sig bedst, da nogle af forskellige årsager vil gøre det bedre end andre. Det er her potentialet for læring og videndeling opstår.

Både videndeling og styring?

Det er det samme princip, der anvendes, når benchmarking indgår i resultatkontrakter, ledelsesmodeller og rapporteringer og økonomistyring – og man ser derfor mange gange, at benchmarking sættes i værk *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.

De to formål kan komme i konflikt med hinanden

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 hvad der karakteriserer forskellige typer bench-

marking. 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 håndbogen, skal forfølge dette spor og vise, hvilke teknikker og metoder der skal til for, at benchmarking kan være et element i en virksomheds knowledge management-aktiviteter.

2. Hvad handler benchmarking 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. Det er en essentiel præmis, at de enheder, der sammenlignes, er tilpas ensartede, hvad angår de faktorer, der ikke danner grundlag for sammenligningen.

Benchmarking forudsætter en passende forskellighed

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.

Mere nogle principper end én bestemt metode

Intuitivt er benchmarking en rigtig god ide – både når vi sætter fokus på læring og organisationsudvikling, og når vi økonomistyringsmæssigt skal supplere budgetstyringen med andre og mere relevante mål. Men benchmarking er mere et spørgsmål om nogle principper end en egentlig metode.

Der er meget forskel på den indsigt, man opnår ved en general 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

Resultat- og procesbenchmarking

så stor, at det næsten vil være meningsløst at forsøge at dække alle facetter af begrebet.

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.

3. Benchmarking med forskellige formål

Alle disse modeller vil vi ikke gå i detaljer med. 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.

4 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. De fire formål vil her blive beskrevet som udredning, politikfastlæggelse, styring og udvikling.

1: Udredninger og analyser

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 om-

råde, der ikke tidligere har været så detaljeret belyst, samt forskellige anbefalinger til yderligere initiativer, herunder andre typer benchmarking. Man kan naturligvis sige, at denne form for benchmarking skaber viden om et specifikt område, men det er normalt ikke en del af et sådant projekt eksplicit at fokusere på forankring og deling af denne viden.

2: Udvikling af politikker

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, 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 input til fastlæggelse af politikker på området. I disse tilfælde er der altså heller ikke tale om, at formålet direkte er relateret til knowledge management.

De udregningsorienterede 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, afdelinger, filialer eller hvad det nu er for enheder, der benchmarkes – og som dermed potentielt kan lære af hinanden.

3: Styring

Når det er værd at skelne mellem styring hhv. videndeling, udvikling 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 ben-

chmarkingen, 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.

4: Udvikling, videndeling og læring

Disse konsekvenser trækker virksomhederne i den 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 forskellighedene 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.

4. Videndeling eller styring?

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

Et videnledelsesværktøj...

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 virksomhedens mål. Sådanne mål, der kan omfatte kundetilgang, kundefastholde, markedsandele, kunde- og medarbejdertilfredshed, fejlratere, 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. Nogle gange pointerer man 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.

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 uhåndgribelige 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.

5. Afsluttende bemærkninger

Den kortfattede gennemgang af de fire typer benchmarking viser, at der er tale om ret forskellige formål og forskellige måder at gribe det an på. Man kan derfor 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 sikre 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.

6. Om forfatterne



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 har fungeret som rådgiver for en række offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.



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 sammen med Per Nikolaj Bukh hovedredaktør på Ledelseshåndbogen *Knowledge Management*.

7. Om håndbogens redaktionelle indlæg

Der er knyttet en redaktionskomite til ledelseshåndbogen *Knowledge Management*. Redaktionskomiteen har som opgave at rådgive hovedredaktøren vedrørende håndbogens indhold og udvælgelsen af artikler. Som et led i den redaktionelle proces ledsages hver opdatering af håndbogen af et kort redaktionelt indlæg forfattet af én af redaktionskomiteens medlemmer eller af håndbogens hovedredaktører.

De redaktionelle indlæg præsenterer synspunkter vedrørende nye trends, Knowledge Managements rolle, nye udfordringer, gennemgående problemstillinger, konkrete erfaringer med anvendelse af Knowledge Management etc. Disse indlæg vil lægge håndbogens redaktionelle linje.