

# Benchmarking: Et paraplybegreb

Benchmarking er ikke én bestemt ledelsesteknik, men snarere en mængde af teknikker og metoder til systematiske sammenligninger.



## BENCHMARKING

Af professor, Per Nikolaj Bukh,  
Aalborg Universitet

I sidste nummer af Fjernvarmen tog jeg udgangspunkt i, at benchmarking i en ledelses- og styringsmæssig sammenhæng drejer sig om systematisk sammenligning af organisatoriske enheder. Men inden for rammerne af denne beskrivelse kan benchmarking være mange forskellige ting. Ja, faktisk er det misvisende at tale om benchmarking som én bestemt ledelsesteknik. Måske kan man mere retvisende tale om en form for paraplybegreb i forhold til en mængde af teknikker og metoder, hvori systematiske sammenligninger har en mere eller mindre central rolle.

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.

### 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.

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.

### Den sædvanlige forståelse

I den korte version bliver benchmarking ofte præsenteret som en styringsmæssig schweizerkniv. Finansministeriet argumenterer f.eks. for, at "benchmarking 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](http://www.fm.dk)).

Det er der ikke noget forkert i. Det er dog i praksis ikke realistisk, at man kan gøre det hele på én gang – og det skal man heller ikke. Men det er desværre her, man ofte ser, at filmen knækker i mange benchmarking projekter, fordi de simpelthen oversæl-

ges med løfter om, at de både kan bidrage til organisationens udvikling og være den centrale myndigheds styringsinstrument.

Det er en skam. Hvis benchmarking anvendes på den rigtige måde, kan forskellige typer projekter hver for sig give rigtig gode resultater både som en katalysator for udvikling af organisation og som et gensidigt accepteret styringsredskab. Men hvis vi lover begge ting på én gang, har vi i stedet skabt grobund for konflikter, negativ adfærd og gensidig mistro – og ofte står både medarbejdere og ledere bagefter undrende og frustrerede.

### Resultat- versus procesbenchmarking

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

Denne opdeling i resultat- og procesbenchmarking kan man efter behov forfine. Hvis man eksempelvis i et benchmarkingprojekt sammenligner forskellige produktivitets- og effektivitetsnøgletal, indgår der eksempelvis både input- og outputfaktorer og vel givetvis også en række baggrunds-

variable, der afspejler demografi, geografiske forhold etc. Her kan det ligeså vel være ressourceindsatsen, der benchmarkes, som det kan være resultaterne.

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

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

### Intern benchmarking

En anden dimension, som man ofte vil lægge vægt på i en præsentation af begrebet benchmarking, er, hvilke enheder der sammenlignes. Overordnet set kan det være nyttigt at skelne mellem intern og ekstern benchmarking, hvor der i det første tilfælde er tale om at sammenligne enheder i den samme virksomhed, mens sammenligningsgrundlaget i en ekstern benchmarking hentes uden for virksomheden.

Det nemmeste er at anvende intern benchmarking, idet man som udgangspunkt har fuld adgang til ikke blot de oplysninger, der skal danne grundlag for benchmarkingen, men også til den yderligere information om f.eks. forskelle i nøgletal ved en resultatbenchmarking. I de virksomheder, hvor man har en filialstruktur eller et større antal ensartede "afdelinger", f.eks. bankfilialer, skoler etc., vil man ofte benytte benchmarking

ved fastsættelse af mål i forbindelse med budget- og målstyring samt som en integreret del af ledelsesrapporteringen.

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, kundetal 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.

### Ekstern benchmarking

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, er under forskellig "ejermæssig kontrol". Derfor er der to varianter af den eksterne benchmarking, som vi her kan kalde benchmarking ved eksternt samarbejde hhv. armslængde benchmarking.

Det mest interessante – og også mest komplicerede – er, når flere virksomheder, f.eks. via en brancheorganisation, indgår et samarbejde, hvor der gensidigt stilles data til rådighed, således at disse data er sammenlignelige. Dette samarbejde kan både være tæt, hvor man mødes og diskuterer resultaterne med hinanden for at lære af hinandens forskelligartede praksis – det kan ske på en mere anonymiseret form, hvor en brancheorganisation eller andre fungerer som en benchmarkingcentral, der validerer

data og hemmeligholder, hvilke virksomheder de stammer fra, således at virksomheder kun bringes i kontakt med hinanden, når der er et gensidigt ønske om det.

Ekstern benchmarking kan være nyttig, selv når det foregår på armslængde-basis, dvs. uden at de virksomheder, man benchmarker sig med, er involverede i det. Det kan være, fordi man decideret er konkurrenter, eller fordi de nøgletal, man ønsker at benchmarke, er tilgængelige, f.eks. fordi de kan beregnes på grundlag af kvartalsrapporter fra børsnoterede selskaber, eller fordi oplysningerne indberettes til tilsynsmyndigheder, der indberetter dem.

### Andre former for benchmarking

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

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

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

(Fortsættes næste side)

(Fortsat fra forrige side)

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

#### Afslutning

Benchmarking handler om ledelse ved hjælp af sammenligninger. Men, som der er illustreret i denne artikel, dæk-

ker begrebet over mange forskellige former for sammenligninger. Artiklen indgår i en temaserie om benchmarking, hvor det i sidste nummer især var formålet med et benchmarking-projekt, der blev diskuteret, har det i denne artikel være teknikkerne, der var i fokus. I næste nummer af

Fjernvarmen vil jeg tage udgangspunkt i den rolle, benchmarking kan have i udviklingen af et reguleringsredskab og i den forbindelse diskutere det behov for styring og regulering, der kan være på fjernvarmeområdet.

pnb@pnbukh.com

#### ARTIKELSERIE: BENCHMARKING

#### ARTIKELSERIE: BENCHMARKING

Professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet stiller i en artikelserie i FJERNVARMEN skarpt på begrebet benchmarking ved at præsentere og diskutere forskellige facetter af det. Første artikel blev bragt i august.

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.