



Benchmarking sin rolle i økonomiske styringssystemer

*En kvantitativ studie av utbredelsen til benchmarking som
styringsverktøy i store norske bedrifter*

Kristoffer Evanger-Hansen og Mats Fjærvik

Veileder: Daniel Johanson

Selvstendig arbeid – Masterstudiet i økonomi og administrasjon – Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen er et resultat av det selvstendige arbeidet innen hovedprofilen økonomisk styring (BUS), og utgjør en del av det toårige masterstudiet ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet på vegne av ACTION-programmet - en forskningsgruppe som undersøker hvordan bedrifter utvikler og implementerer mer dynamiske styringssystemer.

Utredningen baserer seg på et relativt omfattende spørreskjema. Vi vil derfor benytte anledningen til å takke samtlige respondenter som tok seg tid til å besvare undersøkelsen. En stor takk rettes også til vår veileder, Daniel Johanson, ved Norges Handelshøyskole. Han har vært tilgjengelig gjennom hele arbeidsprosessen og gitt oss konstruktive tilbakemeldinger underveis.

Arbeidet har vært både omfattende og lærerikt. Vi håper at utredningen kan by på interessant lesning.

Bergen, 14. juni 2018

Kristoffer Evanger-Hansen

Mats Fjærvik

Sammendrag

I et historisk perspektiv fremstår budsjettet som det viktigste styringsverktøyet for de fleste bedrifter. I lys av relevance lost-debatten har imidlertid styringsverktøyet fått mye kritikk. Det påstås blant annet at budsjettet ikke er i stand til å tjene sine formål knyttet til målsetting, prognose og ressursallokering på en effektiv måte, og at det av den grunn må erstattes eller komplementeres med andre styringsverktøy. I denne utredningen har vi sett på hvilken betydning benchmarking kan spille i denne sammenheng.

Benchmarking er en metode hvor man systematisk og på kontinuerlig basis sammenligner egne ytelser med hva andre bedrifter/enheter presterer. Her søker man å identifisere, forstå og tilpasse fremragende praksiser hos benchmarking-objektet, som utgangspunkt for forbedring av egen ytelse. Overordnet skilles det mellom to ulike former for benchmarking – formell og uformell. Vi har utelukkende studert den førstnevnte formen i vår studie, da denne innebærer gjennomtenkte prosesser og prosedyrer, godt egnet for økonomisk styring. Formell benchmarking kan videre deles inn i intern-, ekstern-, konkurrent- og generisk «best practice» benchmarking. Våre funn tyder på at majoriteten av store bedrifter i norsk næringsliv, har inkludert ulike former for formell benchmarking som en del av sitt styringssystem. Her ser intern benchmarking ut til å være den foretrukne typen, med langt høyere verdier for faktisk bruk og opplevd nytte enn de andre formene. Generisk «best practice» benchmarking, som hevdes å gi de aller største fordelene, benyttes foreløpig i relativt beskjedent utstrekning.

Benchmarking-prosessen deles gjerne inn i fem faser; 1) fastsetting av hva som skal benchmarkes, 2) identifisering av benchmarking-partnere, 3) informasjonsinnsamling, 4) analyse og 5) gjennomføring/implementering. Våre funn tyder på at store norske bedrifter setter av mye tid på alle disse stegene, men at analysefasen rettes mest oppmerksomhet.

Basert på resultatene i vår studie, er benchmarking best egnet til å oppnå intern effektivitet, da verktøyet i størst grad oppleves å bidra til økt forståelse for egne prestasjoner relativt til andre, bedre beslutninger og effektiv kostnadskontroll. Styringsverktøyet er ikke like godt egnet til å oppnå ekstern effektivitet, da funnene tyder på at benchmarking ikke bidrar til økt innovasjonsevne og utvikling av nye produkter/tjenester. Dette indikerer at benchmarking ikke er i stand til å fylle budsjettets rolle alene, men at det er godt egnet til å supplere eller erstatte styringsverktøyet førstnevnte oppgave knyttet til målsetting.

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	4
1. INTRODUKSJON	10
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	10
1.2 PROBLEMSTILLING	11
1.3 FORMÅL	11
1.4 EMPIRI, DATAGRUNNLAG OG AVGRENSNING	12
1.5 RAPPORTENS STRUKTUR OG OPPBYGNING	12
2. TEORI	13
2.1 INNLEDNING	13
2.2 ØKONOMISKE STYRINGSSYSTEMER I UTVIKLING	13
2.3 STYRINGSSYSTEMER I NORSKE BEDRIFTER	17
2.4 HVA ER BENCHMARKING?	20
2.5 BENCHMARKING I ET HISTORISK PERSPEKTIV	21
2.6 ULIKE TILNÆRMINGER TIL BENCHMARKING	22
2.6.1 <i>Formell og uformell benchmarking</i>	23
2.6.2 <i>Konkurrent-benchmarking</i>	24
2.6.3 <i>Ekstern benchmarking</i>	24
2.6.4 <i>Intern benchmarking</i>	25
2.6.5 <i>Generisk «best practice» benchmarking</i>	26
2.6.6 <i>Strategisk og prosessorientert benchmarking</i>	28
2.7 UTBREDELSE OG OPPLEVDE EFFEKTER AV BENCHMARKING	29
2.8 BENCHMARKING-PROSESSEN	30
2.8.1 <i>Trinn 1: Fastsetting av hva som skal benchmarkes</i>	31

2.8.2	<i>Trinn 2: Identifisering av benchmarking-partnere</i>	32
2.8.3	<i>Trinn 3: Informasjonsinnsamling</i>	33
2.8.4	<i>Trinn 4: Analyse</i>	34
2.8.5	<i>Trinn 5: Gjennomføring</i>	35
2.8.6	<i>Benchmarking-prosessen i samspill med PDCA-syklusen</i>	35
2.9	KRITIKK MOT BENCHMARKING	36
2.10	INTERAKSJON MED ANDRE STYRINGSVERKTØY	38
2.11	OPPSUMMERING AV TEORIDELEN	40
3.	METODE	42
3.1	STUDIEOBJEKT	42
3.1.1	<i>Populasjon</i>	42
3.1.2	<i>Utvalg</i>	43
3.1.3	<i>Respondentene</i>	44
3.2	FORSKNINGSDESIGN.....	45
3.2.1	<i>Forskningstilnærming</i>	45
3.2.2	<i>Forskningshensikt</i>	45
3.3	DATAINNSAMLING	47
3.3.1	<i>Primær- og sekundærdata</i>	47
3.3.2	<i>Kvantitativ og kvalitativ metode</i>	47
3.4	SPØRREUNDERSØKELSE	48
3.4.1	<i>Utarbeidelse av spørsmål til spørreskjemaet</i>	49
3.4.2	<i>Struktur og utforming av spørreskjemaet</i>	50
3.4.3	<i>Fremgangsmåte for datainnsamlingen</i>	51
3.5	EVALUERING AV DATAMATERIALET	51

3.5.1	<i>Reliabilitet</i>	52
3.5.2	<i>Validitet</i>	52
3.6	VALG AV STATISTISK METODE.....	56
3.6.1	<i>Formulering av hypoteser</i>	56
4.	DESKRIPTIV ANALYSE	59
4.1	GRUPPERING AV RESPONDENTENE	60
4.2	BEDRIFTSKARAKTERISTIKA.....	61
4.2.1	<i>Respondentene</i>	61
4.2.2	<i>Ansatte</i>	61
4.2.3	<i>Omsetning</i>	62
4.2.4	<i>Næringsgruppering</i>	63
4.2.5	<i>Usikkerhet i omgivelsene</i>	64
4.2.6	<i>Konkurransestrategi</i>	65
4.2.7	<i>Oppsummering av bedriftskarakteristika</i>	66
4.3	UTBREDELSE OG EFFEKTER AV BENCHMARKING	66
4.3.1	<i>De største pådriverne bak innføringen av benchmarking</i>	67
4.3.2	<i>Motivasjon for å bruke benchmarking</i>	68
4.3.3	<i>Årsaker til å ikke implementere benchmarking</i>	69
4.3.4	<i>Opplevde effekter ved bruk av benchmarking</i>	70
4.3.5	<i>Interaksjon med andre styringsverktøy</i>	72
4.3.6	<i>Respondentenes tilfredshet med styringssystemet</i>	74
4.3.7	<i>Relative måltall (benchmarks) og bonusordninger</i>	75
4.4	ULIKE FORMER FOR BENCHMARKING	77
4.4.1	<i>Digitalisering sin økende innflytelse</i>	79

4.4.2	<i>Hvilke styringsverktøy blir viktige i fremtiden?</i>	81
4.5	BENCHMARKING-PROSESSEN	83
4.5.1	<i>Benchmarking-prosessen organisert som et prosjekt</i>	84
4.5.2	<i>Evaluering av benchmarking-prosjekter</i>	87
5.	AVSLUTNING	88
5.1	DRØFTING AV FORSKNINGSSPØRSMÅL	88
5.1.1	<i>Forskningsspørsmål 1</i>	88
5.1.2	<i>Forskningsspørsmål 2</i>	91
5.1.3	<i>Forskningsspørsmål 3</i>	92
5.2	KONKLUSJON	95
5.3	IMPLIKASJONER AV SENTRALE FUNN.....	96
5.4	MULIGE FEILKILDER	98
5.5	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	99
	LITTERATURLISTE	100
	VEDLEGG	107
	VEDLEGG 1 – KONTAKTBREV	107
	VEDLEGG 2 – INFORMASJONSSKRIV	108
	VEDLEGG 3 – PÅMINNELSESBREV	109
	VEDLEGG 4 – SPØRRESKJEMA	110
	VEDLEGG 5 – KILDER TIL SPØRRESKJEMA	124
	VEDLEGG 6 – UTBREDELSE AV BENCHMARKING	125
	VEDLEGG 7 – UTBREDELSE AV ULIKE FORMER FOR BENCHMARKING	127
	VEDLEGG 8 – TILFREDSHET MED STYRINGSSYSTEMET	128

Figuroversikt

Figur 2-1 The relative performance contract.....	16
Figur 2-2 Ulike typer benchmarking.....	23
Figur 2-3 Evolusjonen av ulike benchmarking-typer.....	27
Figur 2-4 Et spekter av informasjon med ulik grad av tilgjengelighet.....	33
Figur 2-5 Benchmarking-prosessen sammenlignet med PDCA-syklusen.....	36
Figur 2-6 Benchmarking som en “catch-up”-strategi.	38
Figur 4-1 Oversikt over bedriftenes forhold til benchmarking.....	60
Figur 4-2 Respondentene inndelt etter hvilken funksjon de tilhører i bedriften.....	61
Figur 4-3 Relativ andel ansatte blant bedriftene i nettoutvalget.....	62
Figur 4-4 Relativ andel omsetning blant bedriftene i nettoutvalget.....	63
Figur 4-5 Bedriftene inndelt etter næringsgruppering.....	64
Figur 4-6 Grad av opplevd usikkerhet i de eksterne omgivelsene.....	65
Figur 4-7 Bedriftene inndelt etter Porters generiske konkurransestrategier.....	66
Figur 4-8 De største pådriverne bak innføringen av benchmarking.....	67
Figur 4-9 Bedriftenes motivasjon for å bruke benchmarking som styringsverktøy.....	68
Figur 4-10 Årsaker til at bedriftene ikke bruker benchmarking.....	69
Figur 4-11 Bedriftenes opplevde effekter av benchmarking.....	70
Figur 4-12 Bruk av ulike styringsverktøy blant bedriftene.....	72
Figur 4-13 Bedriftenes gjennomsnittlige tilfredshet med styringssystemet.....	74
Figur 4-14 Viktige benchmarks innenfor respondentenes funksjon/enhet.....	75

Figur 4-15 Andel av bedriftene som fastsetter bonus basert på benchmarks	76
Figur 4-16 Andel av bedriftenes bonussystem knyttet til benchmarks	76
Figur 4-17 Gjennomsnittlig bruk- og nytteverdi av ulike benchmarking-typer	77
Figur 4-18 IT, digitalisering og Big Data sin innvirkning på benchmarking	79
Figur 4-19 Digitalisering sin påvirkning på bruken av best practice benchmarking	80
Figur 4-20 Styringsverktøy bedriftene mener blir viktige i fremtiden	81
Figur 4-21 Gjennomsnittlig tidsbruk på de ulike fasene i benchmarking-prosessen	83
Figur 4-22 Informasjonskilder under benchmarking-arbeidet	84
Figur 4-23 Gjennomsnittlig tidsbruk for fullføring og implementering	85
Figur 4-24 Områder hvor det har blitt foretatt benchmarking-prosjekter siste tre år	86
Figur 4-25 Evaluering av benchmarking-prosjekter	87

Tabelloversikt

Tabell 3-1 Frafallsanalyse basert på omsetning	53
Tabell 3-2 Frafallsanalyse basert på næringsgruppering	54
Tabell 5-1 95 prosent konfidensintervall for opplevde effekter av benchmarking	93

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven

De siste tiårene har vært preget av søken etter mer dynamiske styringsverktøy. Denne trenden startet med den såkalte relevance lost-debatten for over 30 år siden, da Thomas H. Johnson og Robert S. Kaplan ga ut boken *Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting*. I en tid preget av teknologisk utvikling, økende konkurranse på tvers av landegrenser og nye muligheter for informasjonsbehandling, argumenterte de for at eksisterende styringssystemer ikke ga nyttig informasjon for prosesskontroll, produktkalkulering og prestasjonsevaluering (Johnson og Kaplan, 1987).

Hovedpoenget i relevance lost-debatten var at verden endret seg, mens styringssystemene forble uendret. Løsningen kom i form av fremveksten av en rekke nye styringsverktøy, slik som aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og balansert målstyring (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Denne søken etter dynamiske styringsverktøy har blant annet utviklet seg til det vi i dag kjenner som Beyond Budgeting-bevegelsen. Starten på denne bevegelsen kan spores tilbake til 1970-tallet, da Jan Wallander tok over som administrerende direktør i Svenska Handelsbanken. Wallander, som nå anses som pioneren innen Beyond Budgeting-bevegelsen (Bogsnes, 2016), kastet budsjettet til fordel for relativ presjonsmåling (benchmarking) og langsiktige bonusavtaler for de ansatte (Bjørnenak, 2010). Dagens versjon av Beyond Budgeting er langt mer kompleks enn den som ble innført av Jan Wallander. Her setter man gjerne sammen en verktøykasse, bestående av en rekke ulike styringsverktøy, som sammen dekker de funksjonene budsjettet tidligere har hatt.

Internasjonalt er benchmarking å regne som et av de mest utbredte og anerkjente styringsverktøyene (Adebanjo et al., 2010; Rigby og Bilodeau, 2011; 2013; 2015). På samme tid fremstår benchmarking som et ganske vagt begrep. Benchmarking kan foregå både formelt og uformelt (Adebanjo et al., 2010; Mann et al., 2010), det kan deles inn i en rekke ulike former og anvendes på forskjellige nivåer i bedriften. I denne studien fokuserer vi på hvordan ulike former for formell benchmarking brukes som styringsverktøy i store norske bedrifter. Her tar vi utgangspunkt i Zairi og Leonard (1994) sin inndeling av benchmarking i intern-, ekstern, konkurrent- og generisk «best practice» benchmarking.

Noen hevder at konseptet benchmarking oppsto i Xerox Corporation i 1979 (Roth, 2005; Hoff, 2016). Siden den gang har en rekke bedrifter funnet nytte av styringsverktøyet. Svenska Handelsbanken oppnådde blant annet langt bedre kostnadskontroll og lønnsomhet enn sine konkurrenter når de byttet ut budsjettet med mer sofistikerte benchmarking-modeller (Hope og Fraser, 2003; Lem, 2009; Bjørnenak, 2010). I en studie av norske sparebanker fant en også at bruk av benchmarking var korrelert med høyere kostnadseffektivitet og bedre lønnsomhet (Andersen og Opsahl, 2011; Bjørnenak, 2013).

1.2 Problemstilling

I denne utredningen vil vi i hovedsak utføre en deskriptiv analyse av utbredelsen til benchmarking, hvor formålet er å kartlegge i hvilken grad store norske bedrifter, lokalisert i ulike bransjer, benytter benchmarking som styringsverktøy. Vi er også interessert i å se nærmere på hvordan selve prosessen typisk designes, og hvilke effekter benchmarking oppleves å gi. Her vil det være interessant å se om brukerne av benchmarking er mer eller mindre fornøyd med sine styringssystemer, enn de som ikke benytter benchmarking. For å kartlegge sammenhenger mellom variabler i datasettet, vil vi også benytte regresjonsanalyse. Problemstillingen for utredningen lyder: *Hvor utbredt er benchmarking i store norske bedrifter, og hvilke effekter gir det?*

Vi har videre valgt å utdype problemstillingen i tre forskningsspørsmål:

1. *Hvor utbredt er benchmarking som styringsverktøy i store norske bedrifter, og hva driver implementeringen?*
2. *Hvilke former for benchmarking foretrekkes av store norske bedrifter?*
3. *Hvilke effekter opplever store norske bedrifter av benchmarking?*

1.3 Formål

Alle bedrifter vil benytte en eller annen form for benchmarking, selv om de ikke tenker noe særlig over det. Slik uformell benchmarking er vi ikke interessert i å undersøke. I denne utredningen skal vi utelukkende fokusere på formelle, gjennomtenkte benchmarking-prosesser. Formålet med dette er å gi et innblikk i hvilke typer benchmarking store norske bedrifter har implementert til nå, hvordan disse benyttes i kombinasjon med andre styringsverktøy og i hvilken grad det kan bli aktuelt å implementere eller øke bruken av benchmarking i fremtiden.

Selve undersøkelsen er inspirert av kjente benchmarking-forfattere som Adebajo, Abbas og Mann, som har gjennomført tilsvarende studier i en internasjonal kontekst (Adebajo et al., 2010; Mann et al., 2010; Abbas, 2014). Vi har også hentet inspirasjon fra tidligere masteroppgaver med lignende utforming (Alsaker og Andersen, 2015) og andre studier som omhandler bruk av dynamiske styringsverktøy (Andersen og Opsahl, 2011; Bjørnenak, 2013). I analysedelen vil vi sammenligne våre resultater med tidligere studier om benchmarking, og dermed si noe om hvordan utbredelsen av benchmarking hos norske bedrifter skiller seg fra resten av verden. Det er oss bekjent ikke gjort noen kvantitative studier om hvordan norske bedrifter implementerer benchmarking. Det vil derfor bli både interessant og utfordrende å studere hvor utbredt benchmarking er blant store norske bedrifter, hvor komplekse benchmarking-metoder som benyttes og hvilke effekter det gir.

1.4 Empiri, datagrunnlag og avgrensning

Grunnlaget for analysen vår vil være en omfattende kvantitativ spørreundersøkelse, kombinert med et solid teorigrunnlag. Spørreundersøkelsen er i all hovedsak besvart av personer med godt innblikk i de respektive bedrifters styringssystemer. Dette omfatter administrerende direktører, økonomidirektører og kontrollere som befinner seg på et høyere nivå i bedriftenes organisasjonshierarki. Blant respondentene finnes det både bedrifter som bruker benchmarking og bedrifter som ikke bruker benchmarking. Vi har tatt utgangspunkt i 760 store norske bedrifter fra en rekke ulike bransjer. Våre krav til populasjonen var at de hadde over 200 ansatte og minst 70 millioner kroner i årlig omsetning. Disse kravene kan tenkes å begrense rapporten vår, da funnene ikke nødvendigvis vil være representative for små- og mellomstore bedrifter.

1.5 Rapportens struktur og oppbygning

Utredningen består av fem kapitler. Det første utgjør innledningen. I kapittel to gjennomgår vi eksisterende litteratur på området og presenterer teoretiske begreper og perspektiver. I kapittel tre beskriver vi valg av metode og forskningsdesign, med dens styrker og svakheter. I kapittel fire presenterer og analyserer vi våre innsamlede kvantitative data. Kapittel fem utgjør avslutningen på oppgaven med drøfting av forskningsspørsmålene, oppsummering, konklusjon på problemstillingen, samt begrensinger og forslag til videre forskning.

2. Teori

2.1 Innledning

Formålet med dette kapittelet er å gjøre rede for eksisterende litteratur om økonomiske styringsverktøy, med særlig fokus på benchmarking. Vi vil først definere økonomisk styring, før vi ser på begrepet i en historisk kontekst. Her vil vi gjøre rede for utviklingen fra det tradisjonelle budsjettet til mer dynamiske styringsverktøy, før vi ser på bruken av ulike styringsverktøy i Norge. For å ha en god teoretisk ramme til analysedelen, vil vi foreta en grundig gjennomgang av benchmarking-konseptet, hvor vi ser nærmere på historien, generelle bruksområder, ulike former for benchmarking, hvordan det kan kombineres med andre styringsverktøy, kritikken som er rettet mot benchmarking og hvordan selve benchmarking-prosessen typisk praktiseres.

2.2 Økonomiske styringssystemer i utvikling

I denne utredningen ønsker vi å undersøke hvilken rolle benchmarking har i store norske bedrifters styringssystemer. Her faller begrepet *økonomisk styring* inn under både *management accounting* og *management control*. Management control kan defineres som “*all the devices and systems managers use to ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization’s objectives and strategies, but exclude decision-support systems*” (Malmi og Brown, 2008, s. 290). Management accounting omhandler på sin side systemer som “*measures, analyses, and reports financial and nonfinancial information that helps managers make decisions to fulfil the goals of an organization*” (Horngren et al., 2002, s. 26). Vi kan derfor si at økonomisk styring (*management accounting and control*) inkluderer alle verktøy og systemer som ledelsen bruker for å sikre at de ansattes atferd og beslutninger er i tråd med organisasjonens mål og strategier, samt innhenting av styringsinformasjon for å fordele ressurser. Her setter gjerne bedrifter sammen et styringssystem bestående av ulike styringsverktøy. Hvordan styringsverktøyet benchmarking passer inn i store norske bedrifters styringssystemer, finnes det lite data om.

I et historisk perspektiv fremstår budsjettet som det viktigste og mest utbredte styringsverktøyet, godt implementert i de fleste store selskaper (Otley, 1994; Grønnevet og Østergren, 2008; Bergstrand, 2009; Burns et al., 2013). Budsjettet ble innført på 1920-tallet

som et verktøy for å holde styr på kostnader og kontantstrømmer i store virksomheter som DuPont, General Motors og Siemens (Hope og Fraser, 2003). Til tross for den store utbredelsen av budsjettet som styringsverktøy, har det de siste 30-40 årene vært økende kritikk mot budsjettet og andre tradisjonelle styringsverktøy (Bjørnenak, 2010). Denne kritikken startet for alvor med Johnson og Kaplan i 1987. De argumenterte for at styringsdata kom for sent, var for aggregerte og påvirket av kravene til ekstern rapportering, slik at de ikke egnest seg til å fatte relevante avgjørelser. For å løse disse problemene var det nødvendig å innføre nye styringsverktøy, slik som aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og balansert målstyring, som igjen skulle brukes i kombinasjon med budsjettet (Bjørnenak, 2010).

Kritikken mot budsjettet har i dag utviklet seg til det vi kjenner som Beyond Budgeting-bevegelsen. Dette er en komplett ledelses- og styringsfilosofi som utfordrer de tradisjonelle styringsmodellene de fleste bedrifter benytter (Bogsnes, 2016). Starten av Beyond Budgeting-bevegelsen kan spores tilbake til 1970-tallet, da Jan Wallander tok over som administrerende direktør i Svenska Handelsbanken. Wallander (1999) oppdaget at budsjettet bare var en framskriving av historien, hvilket gjorde det svært lite egnet til å oppdage fremtidige trender. Løsningen var større fokus på kostnader og finansielle resultater. Dette ble utført gjennom benchmarking på tvers av interne enheter, kombinert med en langsiktig bonusavtale for de ansatte (Bjørnenak, 2010). Med dette har Handelsbanken i en årrekke oppnådd langt bedre kostnadskontroll og lønnsomhet enn sine konkurrenter (Hope og Fraser, 2003; Lem, 2009; Bjørnenak, 2010).

Etter Wallander har kritikken mot budsjettet gått enda dypere. Bjarte Bogsnes, en av pionerene i den nye Beyond Budgeting-bevegelsen, argumenterer for at budsjettet har tre hovedformål; målsetting, prognose og ressursallokering (Bogsnes, 2012). Gjennom budsjettering ønsker man altså å 1) definere finansielle eller operasjonelle mål som igjen utgjør grunnlaget for prestasjonsevaluering, 2) beskrive en forventet utvikling og 3) dele ut ressurser til ulike avdelinger. Bogsnes stiller seg ikke kritisk til disse målene i seg selv, men heller budsjettets egnethet til å tilfredsstille dem. "Målene er både viktige og fornuftige, men når vi kombinerer de tre formålene i *en* prosess, som resulterer i *ett* tallsett, støter vi på problemer" (Bogsnes, 2012).

Et av hovedproblemene med å utføre disse tre formålene i en prosess, er de uheldige atferdsmessige sider det fører med seg. Dette utspiller seg i form av opportunistiske spill om

å hamstre budsjettmidler og overforbruk av midler mot slutten av perioden (Bjørnenak, 2010; Bogsnes, 2016). Ifølge Bogsnes (2012) vil det være langt mer effektivt å løse de samme formålene i tre separate prosesser. Da kan man optimalisere hvert enkelt formål, uten at man neglisjerer de andre. I praksis vil dette innebære å bytte ut budsjettet med andre, bedre egnede styrings- og beslutningsverktøy.

Kritikken mot budsjettet strekker seg imidlertid lenger enn de uheldige atferdsmessige sidene det bringer med seg. Blant de mest sentrale kritikerne finner vi Hope og Fraser (2003), som peker på fire fundamentale problemer med det tradisjonelle budsjettet; 1) budsjettarbeidet er for tidkrevende, 2) budsjettet hemmer bedriftens tilpasningsevne, 3) budsjettet er separert fra bedriftens strategi og 4) bruken av budsjettet som en *fixed performance contract*.

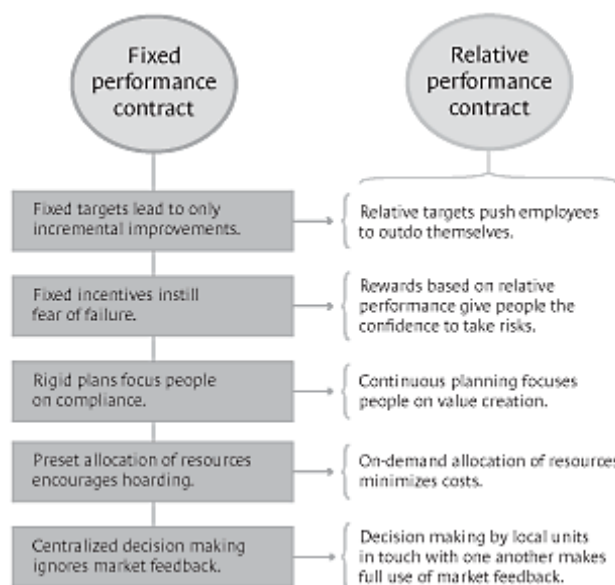
I en tid hvor de aller fleste bedrifter opplever mer usikkerhet i omgivelsene, har tilpasningsevne blitt en av de viktigste egenskapene for å sikre konkurransedyktighet over tid (Fraser og de Waal, 2001; Reeves og Deimler, 2011; Bogsnes, 2016). Et sentralt spørsmål for mange bedrifter er da hvordan de skal utøve tilstrekkelig kontroll uten at det går på bekostning av fleksibilitet, innovasjon og kreativitet (Simons, 1995). I denne sammenheng kritiseres budsjettet for å hemme bedriftens tilpasningsevne (Hope og Fraser, 1999; Hansen et al., 2003). Blant de største kritikerne argumenteres det for at eneste mulighet til å oppnå tilstrekkelig tilpasningsevne, er å kaste budsjettet og bytte det ut med mer dynamiske styringsverktøy (Hope og Fraser, 2003; Bjørnenak, 2013).

Ekholm og Wallin (2000) og Libby og Lindsay (2010) støtter påstanden om at budsjettet er lite egnet for å hjelpe bedriften til å reagere på usikkerhet og forandringer. De antyder imidlertid at løsningen ikke nødvendigvis er å kaste budsjettet, men heller endre det eller kombinere det med andre styringsverktøy. For å illustrere hvordan dette kan fungere, viser Ekholm og Wallin (2000) til Michael Porters (1985) generiske konkurransestrategier - kostnadslederskap, differensiering og fokusering – som beskriver de overordnede konkurransestrategiene en bedrift kan benytte i markedet.

I denne sammenheng står begrepene *operational effectiveness* (intern effektivitet) og *strategic positioning* (ekstern effektivitet) sentralt (Porter, 1996). Førstnevnte handler om å utføre liknende aktiviteter mer effektivt enn konkurrentene, mens sistnevnte har en mer strategisk effekt, hvor man enten utfører andre aktiviteter enn konkurrentene eller finner

smartere måter å utføre aktivitetene på. I dagens kompetitive markeder har det blitt enklere å identifisere og implementere beste praksis, noe som gjør det vanskelig å skape konkurransefortrinn basert på intern effektivitet. Porter (1996) peker på at det fremdeles er viktig å oppnå intern effektivitet, noe budsjettet kan bidra til, men at dette ikke er tilstrekkelig. For å oppnå varige konkurransefortrinn må man fokusere på ekstern effektivitet, og her kommer budsjettet til kort.

Etter at budsjettet ble innført på 1920-tallet, har vi sett en bevegelse fra bruken av budsjettet som ren kontroll av kostnader og kontantstrømmer, mot en mer utstrakt bruk av budsjettet som en *fixed performance contract*. Dette innebærer å fastsette mål for ulike avdelinger og ansatte, som igjen knyttes opp mot bedriftens bonusordninger (Hope og Fraser, 2003). Gjennom budsjettet ønsker nå ledelsen å diktere handlingene til mennesker på alle nivåer i bedriften. En slik kontrakt er også preget av sentraliserte beslutninger og rigide planer, som gir lite fleksibilitet og dårligere verdiskapning (Wallander, 1999; Fraser og de Waal, 2001; Bogsnes, 2016). I usikre omgivelser vil også prestasjonsevaluering basert på slike fastsatte mål være lite hensiktsmessig, da de underliggende faktorene som spilte inn på budsjetteringen har endret seg gjennom perioden (Hope og Fraser, 2003).



Figur 2-1 The relative performance contract (Hope og Fraser, 2003)

Bedrifter som søker Beyond Budgeting-løsninger beveger seg gjerne mot en *relative performance contract*. Her skiftes beslutningsfullmakten fra kjernen og ut til de som er involvert i den daglige driften, noe som øker fleksibiliteten og muligheten til å agere kjapt på tilbakemeldinger og signaler fra markedet (Hope og Fraser, 2003). Slike kontrakter bidrar

også til å løse de atferdsmessige problemene og det opportunistiske spillet knyttet til budsjetteringen. I stedet for å forhandle om realistiske målsetninger og hvilke ressurser som kreves for å nå målene før budsjettperioden starter, forsøker man her å få til en mer dynamisk ressursallokering (Hope og Fraser, 2003). I motsetning til den kalenderdrevne allokeringen man ser under tradisjonell budsjettering, vil man under denne aktivitetsdrevne allokeringen kunne fordele ressursene når de faktisk behøves (Bogsnes, 2016). Forholdet mellom *fixed performance contracts* og *relative performance contracts* er illustrert i figuren ovenfor.

Til tross for den økende kritikken mot budsjettet, er det fremdeles det mest brukte styringsverktøyet i de fleste bedrifter (Ekholm og Wallin, 2000; Libby og Lindsay, 2010). Det er lite sannsynlig at majoriteten av disse bedriftene kommer til å bytte ut budsjettet i nær fremtid. Trenden peker heller mot et økende behov for å justere budsjettene og supplere de med andre, mer dynamiske styringsverktøy (Ekholm og Wallin, 2000; Libby og Lindsay, 2010). Bedriftene deles nå gjerne inn i tre ulike grupper. På den ene ytterkanten finner man bedrifter som kun benytter tradisjonell budsjettering. På den andre siden av skalaen har vi bedrifter som kaster budsjettet og drastisk endrer hele styringsfilosofien, i tråd med Beyond Budgeting-tankegangen. Majoriteten av bedriftene finner man trolig en plass mellom disse to ytterpunktene. Disse opplever fremdeles nytte av budsjettet, men ser også behovet for å supplere det med andre, mer dynamiske styringsverktøy på de områdene budsjettet ikke strekker til (Ekholm og Wallin, 2000; Libby og Lindsay, 2010). Dette innebærer gjerne å implementere styringsverktøy som aktivitetsbasert kalkulasjon, balansert målstyring, benchmarking og rullerende prognoser (Bjørnenak, 2010; Madsen et al., 2017).

2.3 Styringssystemer i norske bedrifter

I 2013 kom Johanson og Madsen med et oppdatert bilde av hvordan store norske bedrifter utformer sine styringssystemer. Her peker de på at spesifikke styringsverktøy ikke bør studeres i isolasjon, siden det foreligger komplekse interaksjoner mellom de ulike elementene i en bedrifts styringssystem. De refererer til Alvesson og Kärreman (2004), som sier at det kan være lærerikt å se på styringssystemer som en pakke, og undersøke hvorfor ulike bedrifters styringspakker skiller seg fra hverandre.

Johanson og Madsen (2013) identifiserer tre klynger av styringskonfigurasjoner i norske bedrifter, bestående av *enkel styring*, *omfattende styring* og *resultatstyring*. Rundt 25 prosent

av bedriftene i deres undersøkelse tilhørte kategorien enkel styring, som karakteriseres av uformell styring gjennom enkle metoder og verktøy. Her fremheves budsjettet som det viktigste styringsverktøyet. Rundt 30 prosent av bedriftene kategoriseres under omfattende styring. Her observeres det mer *ex ante*-styring, hvor man bruker en rekke ulike styringsmekanismer for å forsikre seg om at de ansatte handler i tråd med bedriftens målsetninger. Selv om denne gruppen kan minne om typiske *Beyond Budgeting*-bedrifter, benytter også majoriteten av disse bedriftene seg av budsjettet. Resultatstyring utgjør den største gruppen, med omlag 45 prosent av bedriftene. Denne gruppen driver i hovedsak med *ex post*-styring, hvor de ansatte måles, evalueres og belønnes ut fra resultatoppnåelse. Dette kombineres gjerne med prestasjonsbasert lønn.

Johanson og Madsen (2013) undersøker videre hvilke deler av Malmi og Browns (2008) styringspakke store norske bedrifter fokuserer på. Her viser det seg at bedriftene legger stor vekt på samtlige deler av styringspakken, men at økonomiske styringsmekanismer som *planlegging, måling, evaluering og belønning* står særlig sterkt og oppfattes som sentrale i styringssystemet. Veldig mange av disse egenskapene finner vi igjen i budsjettet, som har målsetting, prognose og ressursallokering som sine viktigste formål (Bogsnes, 2016).

Siden budsjettet forsøker å løse mange av oppgavene som norske bedrifter ser etter i sin økonomistyring, er det kanskje ikke noen overraskelse at de fleste av disse bedriftene holder fast ved dette styringsverktøyet (Eriksrud og McKeown, 2010; Johanson og Madsen, 2013; Kleveland og Tiset, 2015). På samme tid er det likevel tegn som tyder på at en del norske bedrifter, i tråd med den internasjonale trenden, evaluerer og endrer styringssystemene sine. Johanson og Madsen (2013) skiller mellom *årlig budsjettering, fleksibel budsjettering* og *ikke-budsjettering*. Her er det desidert færrest som faller inn under ikke-budsjettering (6 prosent), etterfulgt av årlig budsjettering (23 prosent), mens den store majoriteten benytter fleksibel budsjettering (71 prosent). Kleveland og Tiset (2015) finner også at det er et behov for å tilpasse budsjettet og komplementere det med andre styringsverktøy, til tross for en generell motstand mot å forkaste budsjettet.

Vi vet at bedrifter som kvitter seg med budsjettet ofte setter sammen en styringspakke bestående av rullerende prognoser, benchmarking og ikke-finansielle måltall (Bjørnenak, 2010; Madsen et al., 2017). De samme styringsverktøyene virker å være godt implementert blant mange av bedriftene som fremdeles benytter seg av budsjettet (Eriksrud og McKeown, 2010; Kleveland og Tiset, 2015). Disse styringsverktøyene omtales gjerne som dynamiske

styringsverktøy. Likevel er det slik at mange norske bedrifter klager på manglende dynamikk i styringssystemet, hvilket gjør bedriftene dårligere rustet til å reagere raskt og fatte gode beslutninger (Johanson og Madsen, 2013). Det pekes også på at styringssystemene er for rigide og ikke fanger opp endringer som skjer i organisasjonen og omgivelsene. Det var nettopp disse utfordringene Wallander løste ved å kaste budsjettet og innføre benchmarking-modeller i Svenska Handelsbanken (Wallander, 1999; Bjørnenak, 2010).

Wallander viste at valg av styringssystem kan påvirke kostnadseffektiviteten og lønnsomheten i bedriften. Det samme har vi sett eksempler på i Norge. I sin studie av den norske banksektoren, finner Andersen og Opsahl (2011) at en stor del av lønnsomhetsvariasjonen mellom bankene, kan forklares ut i fra hvilke styringsverktøy de benytter. Bjørnenak (2013) bygger videre på samme datasett, og viser at få banker har implementert styringsmodellen til Wallander og Svenska Handelsbanken, men at de fleste heller holder fast ved budsjettet. Økonomisjefene virker fornøyde med budsjettet for de fleste formål, og det brukes særlig mye til planlegging og evaluering.

Handelsbankens suverene lønnsomhet forklares gjennom deres lave kostnadsprosent. I sin studie viser Bjørnenak (2013) at bruk av benchmarking er signifikant korrelert med lavere kostnadsnivå, mens bruk av budsjett er assosiert med et noe høyere kostnadsnivå. Selv om sistnevnte sammenheng ikke er signifikant, kan det tyde på at Wallander (1995) hadde et poeng når han beskrev budsjettet som et unødvendig onde. Denne sammenhengen kommer enda tydeligere frem i analysen av egenkapitalrentabilitet. Her er det en signifikant positiv korrelasjon mellom lønnsomhet og bruk av benchmarking, og en signifikant negativ korrelasjon mellom lønnsomhet og bruk av budsjett.

Den negative korrelasjonen mellom bruk av budsjett og lønnsomhet, er i hovedsak knyttet til planlegging, koordinering og fordeling av ressurser. Dette tyder på at jo mer tid man bruker på disse oppgavene i forkant av budsjettperioden, desto lavere lønnsomhet oppnås (Bjørnenak, 2013). Dette er konsistent med funnene til Johanson og Madsen (2013), hvor flere bedrifter pekte på at styringssystemet kan være svært omfattende i form av tid og ressurser, og at det dermed "koster mer enn det smaker". Funnene taler også for at Bogsnes (2016) har et poeng når han sier at bedriftens behov for målsetting, prognose og ressursallokering, kan løses bedre med andre verktøy enn budsjettet. Benchmarking er et av verktøyene som trekkes frem i denne sammenheng.

2.4 Hva er benchmarking?

Benchmarking er en metode hvor man systematisk og på kontinuerlig basis sammenligner egne ytelser med hva andre bedrifter/enheter presterer. Metoden kan brukes på nær sagt alle interne og eksterne prosesser i virksomheten, samt på de produkter og tjenester som produseres (Hoff, 2016).

Bruken av benchmarking som styringsverktøy skjøt for alvor fart på slutten av 1970-tallet, og siden den gang har det kommet en rekke definisjoner av begrepet. Camp (1989), som i dag er anerkjent som en benchmarking-guru, beskriver benchmarking som “*The search for industry best practices that lead to superior performance*”. McShane (1996, referert i Vermeulen, 2003, s. 65) har en bredere definisjon, som også belyser at benchmarking kan utøves på tvers av interne funksjoner eller datterselskaper i egen virksomhet. Han definerer benchmarking som “*the process of identifying, understanding and adapting outstanding practices from within the organization or from other businesses to help improve performance*”.

Som vi forstår av disse definisjonene, så handler benchmarking om å søke etter det ekstraordinære i omverdenen, med henblikk på å eliminere de prestasjonsgap som måtte foreligge. Man starter typisk med å analysere eksisterende prosesser og aktiviteter innad i egen virksomhet, før man identifiserer et eksternt referansepunkt man kan måle og sammenligne ytelsen mot. Dette referansepunktet karakteriseres som en benchmark (Hoff, 2016). For å lykkes med benchmarking-metodikken, understreker Watson (1993) at bedriften må etterleve et knippe prinsipper. Disse innebærer at det må 1) være gjensidighet og sammenlignbarhet mellom “benchmarkeren” og objektet som benchmarkes, 2) benyttes velutviklede målemetoder for å kartlegge ytelse og 3) foretas kontroll av innsamlet informasjon for å sikre at den er pålitelig og valid.

Gjennom benchmarking kan man se hva andre aktører har oppnådd, og dette vil være bestemmende for hvilket nivå man selv bør ligge på. Leibfried og McNair (1992) mener at målet bør være å bli “bedre enn de beste”, slik at man oppnår konkurransefordeler på bekostning av konkurrentene.

2.5 Benchmarking i et historisk perspektiv

Benchmarking kan spores flere hundre år tilbake i tid, og det finnes mange eksempler på bedrifter som har nytt god suksess av verktøyet. Etter andre verdenskrig benyttet en rekke japanske bedrifter seg av benchmarking, da de reiste verden rundt i søken etter konsepter de kunne implementere i sine bedrifter, for å redusere kostnader og øke produktiviteten (Roth, 2005). Noen år senere, på 1960-tallet, oppnådde IBM store fordeler ved å bruke intern benchmarking til å sette standarder i bedriften. Vi vet også at Svenska Handelsbanken oppnådde langt bedre kostnadseffektivitet enn sine konkurrenter ved innføringen av benchmarking på 1970-tallet.

Selv om mange allerede hadde opplevd gode resultater av benchmarking, var det ikke før i 1979, da det amerikanske selskapet Xerox innførte konseptet, at verden virkelig fikk øynene opp for styringsverktøyet. Gjennom sterkt press fra langt mer kostnadseffektive japanske konkurrenter, hadde Xerox mistet vesentlige markedsandeler. Ved innføringen av benchmarking klarte de å snu den negative trenden ved å halvere kostnadene per kopimaskin og kraftig redusere produktutviklingstiden (Hoff, 2016). Effektene Xerox opplevde av benchmarking var så store at de implementerte det som et av kjerneverktøyene i bedriften, noe som også har ført til at de får æren for å ha introdusert verktøyet for resten av verden (Roth, 2005; Hoff, 2016; Madsen et al., 2017).

Etter at Xerox tydeliggjorde effektene man kunne oppnå ved å benytte benchmarking, skjøt utbredelsen virkelig fart, slik at styringsverktøyet fremsto som et “buzzword” på 1990-tallet (Madsen et al., 2017). I den forbindelse har benchmarking også blitt omtalt under et *management fashion*-perspektiv. Dette innebærer at implementeringen av styringsverktøyet drives av “*management fashion setters*”, definert som individer og organisasjoner som dedikerer seg til å produsere og formidle ledelseskunnskap (Abrahamson, 1996; Ax og Bjørnenak, 2007). Siden det ikke nødvendigvis foreligger behov for endring i bedriften, kan det tenkes at styringsverktøyet ikke lever opp til forventingene. I et slikt tilfelle vil styringsverktøyet kun benyttes i en begrenset periode, og dermed karakteriseres som en *management fad* (Miller og Hartwick, 2002). Flere studier viser imidlertid at benchmarking fremdeles fremstår som et av de mest utbredte og anerkjente styringsverktøyene i verden (Adebanjo et al., 2010; Rigby og Bilodeau, 2015). Dette kan tyde på at benchmarking er et av de viktigste *management accounting innovations* som vokste frem i lys av relevance lost-debatten.

2.6 Ulike tilnærminger til benchmarking

Selv om benchmarking er anerkjent som et veletablert styringsverktøy for bedrifter, så finnes det ingen entydig klassifisering av fenomenet. Tvert i mot, så har det dukket opp en rekke forskjellige tilnærminger til benchmarking i litteraturen de siste tiårene. Bakgrunnen for dette kan være de store endringene som fant, og fremdeles finner sted, i bedriftenes eksterne omgivelser (Yasin, 2002; Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Prasnika et al. (2005) hevder at et dynamisk forretningsmiljø og fremveksten av ny teknologi, er hovedårsakene til at det utvikles nye metoder og verktøy som kan benyttes i benchmarking-arbeidet.

Adebanjo et al. (2010) refererer til flere forfattere med ulike perspektiver på benchmarking. Behara og Lemmink (1997) klassifiserer benchmarking med utgangspunkt i to faktorer; *hva* og *hvem* som benchmarkes. Fong et al. (1998) har en rekke andre tilnærminger, hvor benchmarking eksempelvis kan kategoriseres etter dens innhold, formålet med benchmarking-relasjonen eller graden av gjensidig tillit mellom benchmarking-partene.

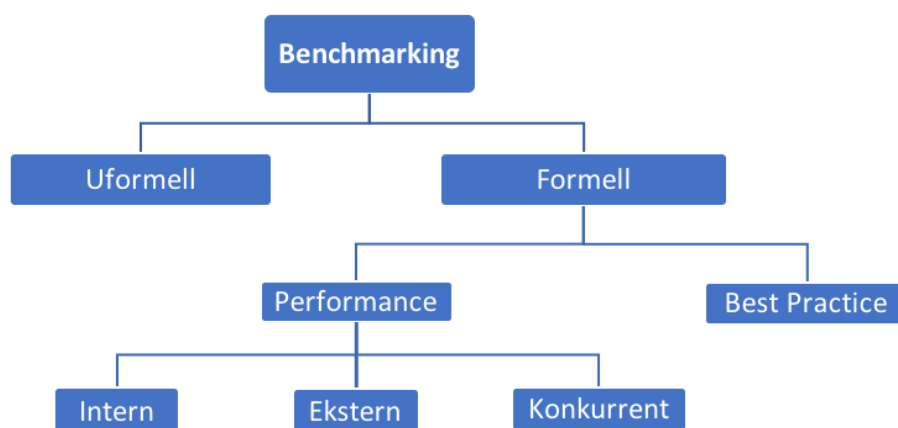
Andersen (1999) støtter Behara og Lemmink (1997) sine synspunkter, og mener at deres klassifisering definerer de ulike typene benchmarking. Basert på *hva* man sammenligner, så skiller han mellom «performance benchmarking», «process benchmarking» og «strategic benchmarking». Dette betegnes som en aktivitetsbasert tilnærming til benchmarking (Zairi, 2005). Avhengig av *hvem* man sammenligner seg med, så skiller Andersen mellom intern-, ekstern-, konkurrent- og generisk «best practice» benchmarking. Denne listen er imidlertid langt fra uttømmende, og i litteraturen finner vi begreper som «open benchmarking», «hooded benchmarking» (Maas og Flake, 2001, referert i Anand og Kodali, 2008), «diagnostic benchmarking» (Nandi, 1995, referert i Anand og Kodali, 2008), «shadow benchmarking» og «collaborative benchmarking» (Patterson et al., 1995), for å nevne noen. Anand og Kodali (2008) argumenterer for at det er en betydelig overlapping mellom de ulike benchmarking-typene som finnes i litteraturen. Dette resulterer i inkonsistente definisjoner, som i sin tur skaper forvirring. Deres synspunkt er derfor at benchmarking bør klassifiseres som enten intern eller ekstern, og at alle resterende tilnærminger listes som underkategorier av disse.

Som vi ser av innledningen til dette delkapittelet, så finnes det en rekke ulike former for benchmarking. I det følgende vil vi avgrense oss til å se nærmere på de tilnærmingene som ser ut til å gå igjen oftest i benchmarking-litteraturen.

2.6.1 Formell og uformell benchmarking

Et viktig skille går mellom det som kalles formell og uformell benchmarking. Den sistnevnte formen ble introdusert i Adebajo et al. (2010), og defineres som “benchmarking som ikke følger en prosess eller en prosedyre”. Forfatterne hevder at begrepet refererer til den benchmarkingen alle foretar seg på arbeidsplassen eller i dagliglivet, for eksempel når man sammenligner prestasjoner eller lærer av andre sine erfaringer og rutiner. Dette skjer gjerne ubevisst, uten at man tenker noe særlig over det.

Det vanligste fra en bedrifts ståsted er at benchmarking anses som en formell prosess, hvor man systematisk og på kontinuerlig basis sammenligner egen ytelse med hva andre presterer. Mann et al. (2010) mener at formell benchmarking kan deles inn i to former: «performance benchmarking» og «best practice benchmarking». Den førstnevnte formen kategoriseres gjerne ytterligere til å omfatte intern-, ekstern- og konkurrent-benchmarking, slik at man står igjen med fire typer (Hoff, 2016).



Figur 2-2 Ulike typer benchmarking (Inspirert av Mann et al., 2010)

Ved performance benchmarking sammenligner man ytelsesnivået til lignende prosesser eller aktiviteter, slik at man kan identifisere forbedringsmuligheter og sette konkrete mål til ytelse. Best practice benchmarking, på sin side, tar det hele et skritt videre. Her studerer man bedrifter som utfører en aktivitet eller prosess på en fremragende måte, før man forsøker å identifisere, tilpasse og implementere de praksisene som gjør at disse oppnår ekstraordinære resultater (Mann et al., 2010). Siden en formell tilnærming til benchmarking innebærer gjennomtenkte prosesser og prosedyrer, så er denne formen godt egnet for økonomisk styring.

2.6.2 Konkurrent-benchmarking

Konkurrent-benchmarking går ut på å sammenligne egen virksomhet med de nærmeste konkurrentene sine prosesser og funksjoner (Hoff, 2016). Denne formen for benchmarking anses av mange som den vanskeligste å praktisere, da de største konkurrentene sjelden har noe ønske om å dele sine forretningshemmeligheter. Dette kan gjøre det tilnærmet umulig å innhente måltall og annen informasjon om konkurrentenes ytelse (Zairi og Leonard, 1994; Patterson et al., 1995; Kozak, 2003; Galletti et al., 2010). Som en følge av at informasjonsutvekslingen som oftest er begrenset, blir man gjerne nødt til å basere sammenligningen på offentlig kjent informasjon.

Kjernen i konkurrent-benchmarking er å forstå hvordan de nærmeste konkurrentene oppnår gode resultater. Man bør således identifisere hvilke aktiviteter og prosesser konkurrentene utfører spesielt godt i dag, før man forsøker å tilpasse og implementere disse i egen virksomhet (Zairi og Leonard, 1994). Et viktig kriterium for å oppnå vellykket konkurrent-benchmarking, er at det foreligger sammenlignbarhet. For å sikre dette, foreslår Galletti et al. (2010) at man bør tar utgangspunkt i konkurrenter med tilnærmet lik kundebase.

Historisk er konkurrent-benchmarking den første av de aktivitetsbaserte benchmarking-typene som ble tatt i bruk (Zairi og Leonard, 1994). Etter hvert som bedrifter fikk økt forståelse for hvordan man kunne nyttiggjøre seg av konkurrent-benchmarking i forbedringsarbeidet, så var det flere som innså at teknikken hadde et stort potensial overfor aktører i andre bransjer. På den måten oppsto begrepet *ekstern benchmarking*.

2.6.3 Ekstern benchmarking

Det kan være svært nyttig å sammenligne seg selv med de nærmeste konkurrentene, men en slik tilnærming resulterer ikke nødvendigvis i stor framgang for industrien som helhet (Zairi og Leonard, 1994). Gjennom ekstern benchmarking sammenligner man spesifikke funksjoner, slik som distribusjon, logistikk og service, med de beste aktørene fra andre industrier. Dette kan for eksempel omfatte en sammenligning av likeartet ekstern virksomhet blant kunder og leverandører (Hoff, 2016). Siden sammenligningen er svært målrettet, så vil som regel eventuelle forbedringer være begrenset til å omfatte den aktuelle funksjonen, snarere enn hele bedriften sett under ett (Straker et al., 2009).

Den store fordelen med ekstern benchmarking, er at man enklere kan få innpass hos ikke-konkurrerende organisasjoner (Zairi og Leonard, 1994; Patterson et al., 1995). Når bedriften ikke utgjør noen direkte trussel, så vil ofte motparten være mer villig til å etablere en tosidig allianse, som man potensielt kan ha et stort læringsutbytte fra. Utveksling av suksesshistorier kan være en kilde til inspirasjon, slik at eksisterende antakelser i eget selskap blir utfordret. Straker et al. (2009) hevder at bedrifter finner og utvikler de mest innovative løsningene gjennom ekstern benchmarking. På denne måten kan man oppnå et gjennombrudd i egen bransje, og ikke minst få konkurransefortrinn overfor konkurrentene.

På den annen side framstår ekstern benchmarking som komplekst (Zairi og Leonard, 1994). Dersom det foreligger betydelige selskapsforskjeller knyttet til målemetode, så vel som demografiske og kulturelle faktorer, kan dette undergrave troverdigheten til innsamlet informasjon og data. Forhold som dette gjør det vanskeligere å overføre funn til egen organisasjon (Patterson et al., 1995). Išoraitė (2004) anbefaler å sette av ekstra tid og ressurser til eksterne benchmarking-studier, ettersom at dette kan bidra til at funnene blir mer sammenlignbare. Selv om det ikke finnes noen garanti for at “best practice solutions” fra andre industrier lar seg overføre til egen virksomhet, så hevder hun at slike prioriteringer vil øke sannsynligheten for en vellykket implementering.

2.6.4 Intern benchmarking

En barriere ved benchmarking kan være redselen for å dele sensitiv informasjon med eksterne aktører, men benchmarking trenger ikke nødvendigvis å bety at man sammenligner seg selv med utenforstående parter. Gjennom intern benchmarking sammenligner man fabrikker, datterselskaper og avdelinger innad i egen virksomhet (Hoff, 2016). Når benchmarking-partneren befinner seg “under samme tak” som en selv, så kan begge parter føle seg tryggere på at viktige opplysninger ikke kommer på avveie. Išoraitė (2004) mener at hovedfordelen med intern benchmarking er enkel tilgang til sensitiv informasjon og data. Siden interne enheter som oftest benytter samme styringssystem, så hevder hun at det er mulig å innhente informasjon på et standardisert format, ved lav tids- og ressursbruk. Dette støttes av Patterson et al. (1995), som hevder at intern benchmarking er raskere å gjennomføre, mindre kostnadskrevenende og har en høyere andel vellykkede implementeringer enn de andre formene for benchmarking.

Intern benchmarking karakteriseres gjerne som “benchmarking within your own class”, ettersom at man sammenligner prosesser med de beste fra egen virksomhet (Andersen, 1999). Zairi (2005) hevder at virksomheten kan oppnå en rekke fordeler ved interne overføringer, dersom funnene blir implementert på en effektiv måte. Noen eksempler han trekker fram er reduksjon i kostnader, gjennomtrekk av ansatte og tid til marked, samt økt kundetilfredshet. I tillegg påpeker han at fordeler av mer immateriell natur gjerne inntreffer, slik som forbedret kommunikasjon, kunnskapsdeling, arbeidsmoral og læring hos de ansatte.

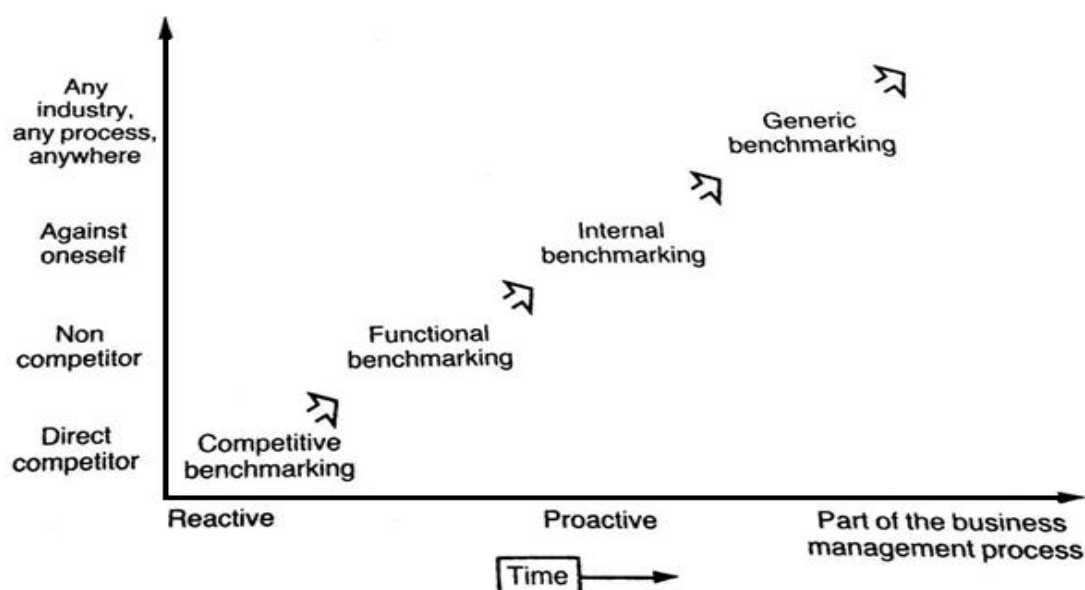
På en annen side, så hevder Zairi og Leonard (1994) at intern benchmarking kan være svært vanskelig å praktisere. De begrunner dette med at kulturelle forskjeller, for eksempel på tvers av datterselskaper som opererer i ulike land, gjerne gjør det problematisk å foreta objektive sammenligninger av enhetene. Et annet tenkelig dilemma, er at rivalisering eller konkurranse på tvers av interne enheter, hindrer full informasjonsutveksling (Southard og Parente, 2007). Det er mulig å løse slike utfordringer, men det vil likevel være en risiko for at den interne standarden man sammenligner seg med, ikke imøtekommer kravene som stilles til “best in class performance”. Išoraitė (2004) kritiserer derfor intern benchmarking sin manglende evne til å skape ekte innovasjon, og hun hevder videre at det er mer sannsynlig å finne beste praksis utenfor bedriftens grenser.

2.6.5 Generisk «best practice» benchmarking

Etter hvert som forståelsen for, og bruken av de nylig beskrevne benchmarking-typene økte, så begynte bedrifter gradvis å innse at mer generiske tilnærminger til benchmarking kunne realisere de mest innovative resultatene (Zairi og Leonard, 1994). Generisk «best practice» benchmarking går ut på å foreta en målrettet sammenligning av egen bedrift, i forhold til organisasjoner som beviselig har overlegen ytelse på lignende prosesser eller praksiser (Moriarty og Smallman, 2009). Formen kan ligne på ekstern benchmarking på flere områder, men hovedforskjellen er at man søker etter de aller beste aktørene, uavhengig av bransje, størrelse og marked (Zairi og Leonard, 1994). Økende globalisering og kontinuerlige fremskritt knyttet til informasjonsteknologi og digitalisering, har gjort generisk benchmarking enda mer aktuelt de siste tiårene (Camp, 1998; Išoraitė, 2004). Siden dette kan bidra til helt nye ideer, så mener Patterson et al. (1995) at generisk benchmarking er svært godt egnet til å forbedre bedriftens mest kritiske prosesser.

På en annen side, så er det ikke bare å plukke opp beste praksis fra verdensledende selskaper, før man implementerer funnene i egen virksomhet. Når man studerer slike organisasjoner, så må man identifisere deres rådende kultur, hvilke menneskelige ressurser de har i arbeidsstokken og hvordan de praktiserer sine operasjoner (Bhutta og Huq, 1999). Leibfried og McNair (1992) legger dessuten stor vekt på at den innsamlede informasjonen må være sammenlignbar. Dersom kjernefunksjonene i egen bedrift og hos benchmarking-partneren avviker for mye, så oppnår man ikke ønsket sammenlignbarhet, og dette vil vanskeliggjøre tilpasning og implementering av beste praksis.

For å maksimere potensialet som ligger i generisk benchmarking, så hevder Zairi og Leonard (1994) at bedriften må inneha riktig tankesett. Det er imidlertid lite sannsynlig at man tilegner seg dette uten å ha gjennomgått en evolusjonær prosess, hvor man får erfaring og forståelse for fenomenet gjennom ekstern-, intern- og konkurrent-benchmarking. Nøyaktig hvilken rekkefølge dette foregår i er det delte meninger om (Patterson et al., 1995), men det sentrale er at man må innom alle de ulike formene for *performance benchmarking*, før man er godt rustet til å benytte seg av «best practice» (Francis og Holloway, 2007). Den rette sinnstilstanden kjennetegnes av at organisasjonen aktivt oppfordrer de ansatte til å ta del i det kontinuerlige arbeidet, hvor man sammenligner egne funksjoner og prosesser med de som er verdensledende på området. Når konseptet er forstått og akseptert i bedriften, så hevder Zairi og Leonard (1994) at det nærmest ikke finnes noen begrensninger for hvilke fordeler man kan oppnå ved å bruke benchmarking.



Figur 2-3 Evolusjonen av ulike benchmarking-typer (Zairi og Leonard, 1994)

2.6.6 Strategisk og prosessorientert benchmarking

I litteraturen finner man også forfattere som skiller mellom strategisk og prosessorientert (operativ) benchmarking. Etter Hoff (2016) sin oppfatning er dette skillet noe kunstig, i den forstand at bruken av benchmarks skal bidra til å gi virksomheten vedvarende konkurransefortrinn, og de vil i stor grad være avledet av strategiene og de strategiske målene. Siden fokuset i denne utredningen er å belyse utbredelsen av «performance benchmarking» og «best practice benchmarking» i store norske bedrifter, så avgrensers vi oss i dette underkapittelet til å gi en kort redegjørelse for hovedtrekkene i prosessorientert- og strategisk benchmarking.

Prossessorientert benchmarking handler om å belyse *hvordan* gode prestasjoner blir oppnådd. Ved å studere de prosessene som hjelper andre til å oppnå topp ytelse, kan “best practices” fungere som utgangspunkt for handlingsplaner, som har til hensikt å eliminere de negative prestasjonsgap som måtte foreligge (Zairi og Leonard, 1994; Zairi, 1998). Prossessorientert benchmarking kjennetegnes derfor av at man ser forbi kun prestasjonsmål. Den virkelige forståelsen får man ved å sammenligne hvordan prosesser er bygd opp og hvordan de blir utført (Andersen, 1999). Zairi (1998) mener at fysiske besøk hos benchmarking-partnerne ofte er nødvendig ved prosessorientert benchmarking, og han påpeker samtidig viktigheten av grundige forberedelser i forkant av slike møter.

Strategisk benchmarking går ut på å sammenligne strategiske avgjørelser og disposisjoner på et høyere nivå i organisasjonen (Andersen, 1999). Ifølge Watson (1993) så kan strategisk benchmarking defineres som en systematisk prosess hvor man evaluerer alternativer, implementerer strategier og forbedrer prestasjoner. Dette gjøres gjennom forståelse for og tilpasning av suksessfulle strategier som eksterne benchmarking-partnere måtte inneha. Strategisk benchmarking skiller seg fra prosessorientert benchmarking gjennom omfanget på alliansen og graden av engasjement som finner sted mellom de involverte aktørene. Staker (referert i Watson, 1993) mener derfor at bruken av strategisk benchmarking vil bidra til fundamentale endringer i bedriftens forretningsmodell, og ikke kun finjusteringer av allerede eksisterende prosesser, slik tilfellet er ved prosessorientert benchmarking. Mer spesifikt slår Zairi og Leonard (1994) fast at benchmarking på det strategiske nivået brukes for å etablere standarder knyttet til faktorer som kundetilfredshet, markedsandeler, avkastning på eiendeler, samt motivasjon og trivsel blant de ansatte.

2.7 Utbredelse og opplevde effekter av benchmarking

I Skandinavia har vi sett flere studier som viser at benchmarking bidrar til høy lønnsomhet gjennom et lavere kostnadsnivå (Wallander, 1999; Andersen og Opsahl, 2011; Bjørnenak, 2013). Det kan forklares ved at man gjennom sammenligninger lar seg inspirere og lære av andre. Slik skaper man en synlighet i organisasjonen som kan være gunstig for lønnsomheten (Andersen og Opsahl, 2011). Bruk av benchmarking kan fremme kostnadseffektivitet gjennom identifisering av “best practices” innen kostnadseffektiv drift (Chenhall og Langfield-Smith, 1998). Av den grunn kan benchmarking være formålstjenlig under en kostnadslederstrategi (Attiany, 2014).

For at benchmarking skal være et nyttig styringsverktøy, er det viktig at det finnes sammenlignbare enheter man kan vurdere egne prestasjoner opp mot. Tidligere viste vi til Andersen og Opsahl (2011) og Bjørnenak (2013), som fant at benchmarking er et nyttig styringsverktøy i den norske banksektoren, signifikant korrelert med lavere kostnadsprosjenter og høyere lønnsomhet. Bankbransjen består av ganske homogene aktører, noe som gjør det enklere å finne benchmarking-partnere som utfører lignende aktiviteter og blir påvirket noenlunde likt av eksterne faktorer. Dette kan gjøre det enklere å finne nøkkeltall som kan danne grunnlaget for sammenligningen, og dermed bidra til at benchmarking er spesielt gunstig i denne sektoren (Andersen og Opsahl, 2011).

Samtidig oppgir andre, bredere studier høy utbredelse og nytteverdi av benchmarking. Eriksrud og McKeown (2010) har et bredere utvalg enn Andersen og Opsahl (2011), med bedrifter fra flere ulike bransjer. De finner at omtrent 90 prosent av respondentene benytter benchmarking i en eller annen grad, men at bare 32 prosent bruker styringsverktøyet i utstrakt grad. Til tross for dette, gir benchmarking en opplevd nytteverdi på 3,96 på en skala fra 1–5, og må dermed kun se seg slått av budsjettet (4,24) og ikke-finansielle måltall (4,04).

Flere internasjonale studier viser også at benchmarking er et godt utbredt styrings- og forbedringsverktøy (Adebanjo et al., 2010; Rigby og Bilodeau, 2011; 2013; 2015). Adebanjo et al. (2010) finner at majoriteten av bedriftene i deres studie benytter en eller annen form for benchmarking. De finner også at generisk «best practice» benchmarking har høyest opplevd nytte, til tross for at det er minst utbredt. Dette skyldes at formelle benchmarking-typer, som best practice- og performance benchmarking, krever mer innsats, men gir større gevinster (Mann et al., 2010). På samme tid legger vi merke til at 51 prosent av bedriftene i deres

studie (Adebanjo et al., 2010; Mann et al., 2010) ikke benytter noen form for formell benchmarking. Dette forklares i stor grad av mangel på ressurser og benchmarking-partnere.

Hovedmotivasjonen til å implementere benchmarking synes å være forbedring av egne prosessers ytelse og håndtering av store strategiske spørsmål. Veldig mange av slike prosessforbedringsprosjekter har funnet sted i avdelinger som kundeservice, HR og administrasjon (Adebanjo et al., 2010). Likevel oppgir relativt få at de i stor grad implementerer funnene fra benchmarking-prosjekter (kun 35 prosent indikerer at over 60 prosent av benchmarking-prosjektene deres resulterer i implementering), noe som tyder på at mange enten ikke finner beste praksis, eller sliter med å implementere det de finner (Adebanjo et al., 2010; Mann et al., 2010). At mange oppgir håndtering av store strategiske spørsmål som motivasjon til å påbegynne benchmarking-prosjekter, kan tyde på at benchmarking kan spille en viktig rolle i bedrifters styringssystemer, hvor budsjettet synes å ha mistet sin strategiske verdi og evne til å bidra til ekstern effektivitet (Ekholm og Wallin, 2000; Attiany, 2014). Samtidig kan benchmarking, gjennom sammenligning og synliggjøring av prestasjoner, bidra til intern effektivitet (operational effectiveness), slik som vi har sett i Svenska Handelsbanken.

En av de store fordelene ved benchmarking er at man enklere kan forankre et behov for forandring i bedriften (Madsen et al., 2017). Så lenge man når målene man har satt i budsjettet, er det vanskelig å oppdage at man er på feil kurs, og enda vanskeligere å overbevise de ansatte om at det finnes behov for endring (Lem, 2012). Gjennom benchmarking kan man derimot avdekke og synliggjøre prestasjonsgap i forhold til sine benchmarking-partnere, være seg interne eller eksterne enheter. Dette gjør det ikke bare enklere å oppdage behov for endring på et tidlig stadium, men også enklere å overbevise de ansatte om at endringene er nødvendige (Madsen et al., 2017). På denne måten kan man oppnå både intern effektivitet (operational effectiveness) og ekstern effektivitet (strategic positioning) gjennom benchmarking, og samtidig legge grunnlaget for kontinuerlig utvikling og forbedring.

2.8 Benchmarking-prosessen

Benchmarking er basert på filosofien om kontinuerlige forbedringer, og dette gjør styringsverktøyet godt egnet for endringsledelse. Det overordnede målet med benchmarking er som tidligere nevnt å identifisere fremragende prestasjoner (“best practices”), men dette

har ingen verdi i seg selv. For at benchmarking skal skape nytte for virksomheten, er man avhengig av en god benchmarking-prosess som gjør det mulig å kartlegge og prioritere mellom selskapets mange forbedringsmuligheter. Dette vil i sin tur gjøre bedriften i bedre stand til å fokusere på de verdiskapende aktivitetene, slik at man tilfredsstiller kundenes forventninger til ytelse og kvalitet (Leibfried og McNair, 1992; Stauffer, 2003).

Ifølge Hinton et al. (2000), så kan en benchmarking-prosess enten beskrives som «performance benchmarking» eller «process benchmarking». I sin studie av 559 britiske selskaper, konkluderte de med at majoriteten av de involverte bedriftene benyttet en form for «performance benchmarking». Samtidig påpeker Zairi og Leonard (1994) at mange bedriftsledere har sterke oppfatninger om at vellykkede benchmarking-operasjoner *kun* er et resultat av at rett metodikk velges med aktsomhet. Forfatterne er imidlertid uenige i disse oppfatningene, og argumenterer for at benchmarking-prosessen er svært vanskelig å praktisere. Årsaken til dette er at prosessen kan utfordre eksisterende organisasjonskultur og etablerte praksiser i selskapet. For å oppnå et vellykket resultat er man avhengig av at de ansatte føler en forpliktelse overfor arbeidet med kontinuerlig forbedring og læring (Zairi og Leonard, 1994).

Den mest brukte inndelingen av benchmarking-prosessen tilhører Xerox (Anand og Kodali, 2008). I det følgende vil vi likevel ta utgangspunkt i Hoff (2016) sin inndeling, ettersom at denne representerer en forenkling av Xerox sin modell, som samtidig får fram de viktigste poengene. Hoff (2016) argumenterer for at en god benchmarking-prosess normalt foregår i fem trinn:

- 1: Fastsetting av hva som skal benchmarkes
- 2: Identifisering av benchmarking-partnere
- 3: Informasjonsinnsamling
- 4: Analyse
- 5: Gjennomføring

2.8.1 Trinn 1: Fastsetting av hva som skal benchmarkes

Når noe skal benchmarkes, så er det flere forhold som er styrende for hvilken prosess eller funksjon bedriften bør velge. Watson (1993) hevder derfor at virksomheten må identifisere strategisk retning, kjernekompetanse, kritiske suksessfaktorer, kapabilitetskart og samtlige nøkkelprosesser, før den fatter en beslutning om hva som skal benchmarkes. Når det er fattet

en avgjørelse, må man vurdere omfanget av det videre arbeidet. Dersom det er mindre kostnadmessige forhold som skal benchmarkes, er det gjerne tilstrekkelig å gjennomføre prosessen innenfor den eksisterende organiseringen. Hvis forholdene er av mer kompleks art, kan det være hensiktsmessig å organisere arbeidet som et prosjekt (Hoff, 2016).

Uavhengig av organisering, etableres det vanligvis et team bestående av medarbeidere fra den valgte funksjonen eller prosessen – eventuelt med støtte fra andre områder. Arbeidet i teamet starter typisk med å beskrive, dokumentere og forstå funksjonen eller prosessen slik den fungerer i dag. På den måten kan man identifisere det iboende potensialet, som er bestemmende for prosessens eller funksjonens fremtidige måltall for ytelse (Bhutta og Huq, 1999).

2.8.2 Trinn 2: Identifisering av benchmarking-partnere

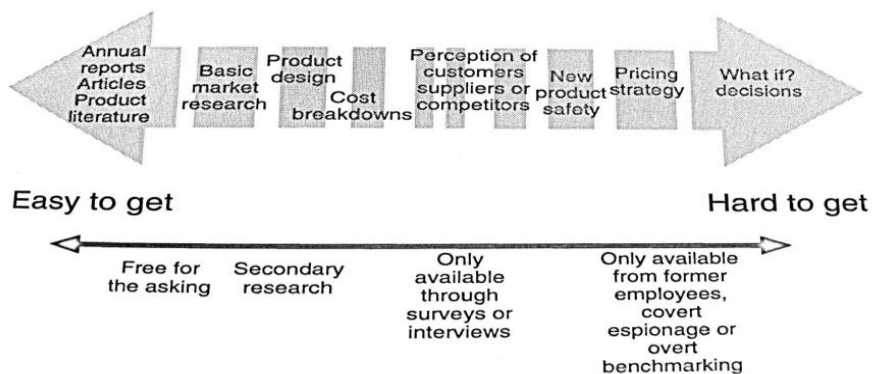
På det neste steget i prosessen må det etableres krav for valg av benchmarking-partnere. Mellomstore og større virksomheter vil ha et globalt perspektiv i denne søkefasen (Hoff, 2016). Gitt egen organisasjons behov, så må man stille seg spørsmålet om hvor man finner bedriftene som er fremragende på området. Et annet viktig poeng er at disse aktørene i størst mulig grad må være sammenlignbare med egen virksomhet. Karlöf og Östblom (1993) påpeker at det under visse omstendigheter kan være relativt enkelt å sirkle inn de eksterne virksomhetene som representerer de beste. Det kan finnes erfaring og kunnskap i egen organisasjon som kan peke ut bedrifter som oppfyller kravene til en god benchmarking-partner. Medier og offentlige rapporter kan også gi en pekepinn på hvilke organisasjoner det kan være interessant å samarbeide med. I andre tilfeller hevder forfatterne at jakten på det fremragende vil kreve en systematisk gjennomgang av bransjer og industrier.

Når man har identifisert noen potensielle bedrifter, så må man forsøke å etablere en kontakt hvor det fortelles om formålet med den foreslåtte relasjonen. Tillit er et nøkkelord, og dette vil typisk oppnås ved åpenhet om hva slags type informasjon som skal deles og hva den skal brukes til. Bhutta og Huq (1999) hevder i tillegg at man må gi den aktuelle bedriften de rette insentivene til å delta. Dette kan gjøres ved å rette fokus mot de gjensidige fordelene man kan oppnå gjennom en allianse. Et sterkt insentiv for deltakelse kan oppstå dersom man blir enige om å dele benchmarking-rapporten i etterkant av studiet. Etter Zairi (1998) sin oppfatning, vil de fleste bedrifter som blir oppsøkt føle seg privilegerte, og derfor være villige til å dele informasjon for å oppnå en vinn-vinn-situasjon.

2.8.3 Trinn 3: Informasjonsinnsamling

Formålet med denne fasen er å fremskaffe all den informasjon og data man trenger til analysedelen. Som utgangspunkt skal informasjonsinnsamlingen starte internt i egen bedrift, før man starter innhenting av eksterne data (Karlöf og Östblom, 1993). Enkel tilgang på informasjon blir av mange ansett som fristende og attraktivt, da dette kan være ressursbesparende for bedriften. Zairi (1998) er likevel klar på at et benchmarking-team må jakte den informasjonen som er viktig for virksomheten, selv om den ofte er vanskeligere å finne. En grundig kartlegging av de to første trinnene i benchmarking-prosessen vil ofte være avgjørende for hvorvidt man opplever framgang, eller ikke, i den tredje fasen (Karlöf og Östblom, 1993).

Det finnes flere måter “benchmarkeren” kan skaffe ekstern informasjon på. En mulighet er hyppig kontakt og målrettede arbeidssesjoner med benchmarking-partnerne. Ved slik interaksjon er det svært viktig at benchmarking-objektet får tilsendt spørsmål i forkant av møtet, slik at deres medarbeidere får gjort de nødvendige forberedelser (Hoff, 2016). Andre kilder som kan benyttes for å innhente data omfatter blant annet konferanser, tidsskrifter, bransjeforeninger, spørreundersøkelser, samtaler med eksterne konsulenter og offentlig tilgjengelig informasjon fra konkurrenter eller myndigheter (Mann et al., 2010).



Figur 2-4 Et spekter av informasjon med ulik grad av tilgjengelighet (Zairi, 1998)

Når to eller flere aktører samhandler, så vil det alltid være en fare for at opportunistisk atferd finner sted. For å motvirke at tap-vinn-situasjoner oppstår, har *The American Productivity and Quality Center* utarbeidet «Benchmarking Code Of Conduct». Dette er retningslinjer som skal bidra til åpen, pålitelig og etisk informasjonsutveksling når benchmarking-studier utføres (Watson, 1993; Zairi, 1998; Hoff, 2016).

2.8.4 Trinn 4: Analyse

Etter at informasjonsinnsamlingen er avsluttet, vil man besitte store mengder rådata. Denne informasjonen skal nå studeres nærmere, slik at man kan forstå og forklare prestasjonsgapet som foreligger mellom egen bedrift/enhet og benchmarking-objektet. Dette vil danne grunnlaget for iverksettingen av forbedringstiltak i neste fase (Hoff, 2016).

Ved første øyekast kan den innsamlede datamengden virke ustrukturert og lite håndterlig. Karlöf og Östblom (1993) påpeker derfor noen momenter som bør gjennomgås på dette trinnet i benchmarking-prosessen. Det første de foreslår er å foreta en systematisk sortering og sammenstilling av data som hører sammen. Når dette er gjort, må man ta stilling til hvorvidt informasjonen er av god eller dårlig kvalitet. For å kartlegge dette, anbefaler de en gjennomgang av datamaterialet, hvor det kontrolleres for tallstørrelser eller annen informasjon som åpenbart virker urimelig. Når man har foretatt kvalitetskontroll og fått systematisert dataen, er det på tide å bevege seg over på selve analysen.

Det finnes en rekke ulike metoder og tilnærminger som kan benyttes for å analysere den innsamlede datamengden fra benchmarking-arbeidet (Prasnikar et al., 2005). I dagens digitaliserte samfunn er det blitt utbredt å benytte kraftfulle hjelpemidler som Data Envelopment Analysis («DEA») og Big Data Analytics (Davis, 2014). Dette fordi datamengdene ofte er så store, mangeartede og ustrukturerte at det ikke nytter å bruke tradisjonelle metoder til å hente ut ønsket informasjon (Sanders, 2016). DEA representerer en matematisk programmeringsmetode som, med utgangspunkt i et datasett, estimerer “best practice production frontiers” og evaluerer den relative effektiviteten til ulike enheter eller selskaper. Snarere enn å modellere den gjennomsnittlige bruken av de teknologiske mulighetene, er ideen å modellere teknologiens faktiske grenser med henhold til faktorer som produksjon, kostnader eller profitt (Claro og Kamakura, 2017). Tanken bak dette er at det som oftest er mer interessant å lære fra de beste, enn å etterligne bedrifter med middelmådige prestasjoner. For å kunne nyttiggjøre seg av DEA, må man derfor definere ytelsesstandarder som prestasjoner kan vurderes opp mot (Bogetoft og Otto, 2011).

Utbredelsen til Big Data Analytics har også økt betydelig de senere årene. Kombinasjonen av stordata og analyse gir virksomheter helt nye muligheter til å trekke ut meningsfull innsikt og forvandle informasjon til intelligens. Flere verdensledende selskaper, slik som Walmart, eBay og Target, har tatt i bruk redskapet med stort hell. Dette har gjort disse bedriftene i stand til å skape nye former for verdi (Sanders, 2016).

2.8.5 Trinn 5: Gjennomføring

Benchmarking-prosessens siste trinn omfatter arbeidet med å tette igjen prestasjonsgapet som fremkom under analysen. Med andre ord skal man utarbeide gjennomførings- og tiltaksplaner, som har til hensikt å tilpasse funn til egen virksomhet, slik at det identifiserte forbedringspotensialet kan omsettes i synlige resultater. Det hele plasseres så i en budsjettsammenheng, hvor det allokeres ressurser til implementeringsarbeidet, før det etableres mål til forbedringene (Karlöf og Östblom, 1993; Bhutta og Huq, 1999; Hoff, 2016).

2.8.6 Benchmarking-prosessen i samspill med PDCA-syklusen

I en studie av The American Productivity and Quality Center (APQC), gjengitt i Watson (1993), så ble benchmarking-prosessen forenklet ytterligere til å omfatte fire generelle steg. Disse fire stegene er:

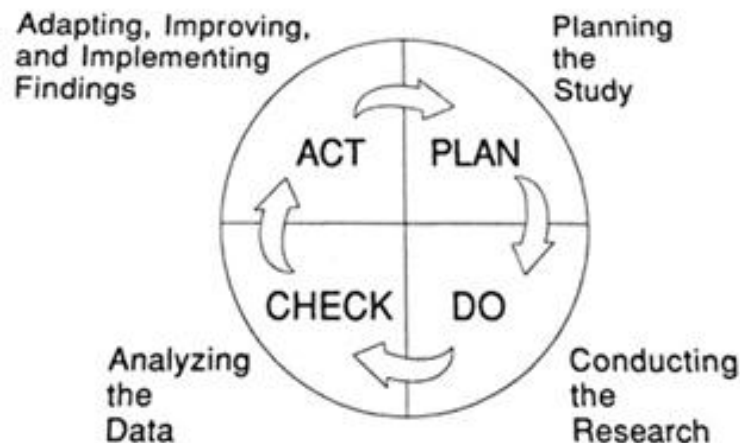
- 1: Planlegging
- 2: Informasjonsinnsamling
- 3: Analyse
- 4: Implementering

APQC konkluderte med at en integrert, systematisk og målbar tilnærming var nødvendig for at benchmarking-prosessen skulle bli vellykket, og for å få til dette måtte den følge en streng prosessmodell. Utgangspunktet er derfor Demings oppgavesyklus, PDCA – Plan, Do, Check, Act, som er en anerkjent forbedringsmodell fra prosessledelsesfaget (Iden, 2013). På norsk kalles gjerne PDCA-syklusen for PUKK-hjulet; Planlegg, Utfør, Kontroller og Korrigjer.

Stegene i PUKK ved prosessledelse kan forklares som følger (Iden, 2013):

- Planlegg: Etabler mål for prosessen, og utform den slik at dens ytelse vil tilfredsstillende definerte krav til resultater.
- Utfør: Utfør prosessen, og innhent informasjon om resultater og ytelse (måloppnåelse) for senere analyse.
- Kontroller: Evaluer innhentet informasjon om resultater og ytelse (måloppnåelse), og sammenlign med etablerte mål.
- Korrigjer: Beslutt hvilke endringer som må utføres for å forbedre prosessen.

Ved å integrere PDCA-syklusen som en del av benchmarking-prosessen, så vil hvert av de fire stegene bidra til utviklingen av en avviksanalyse. Denne kan brukes til å belyse hvilke ytelsesforskjeller som foreligger mellom egen bedrift/enhet og aktøren man sammenligner seg med. Det identifiserte prestasjonsgapet fungerer deretter som utgangspunkt når man skal forbedre sine nåværende prestasjoner (Mitra, 2016). PDCA-modellen utføres på kontinuerlig basis, slik at når et gjennomløp er avsluttet, så starter syklusen på nytt (Watson, 1993).



Figur 2-5 Benchmarking-prosessen sammenlignet med PDCA-syklusen (Watson, 1993)

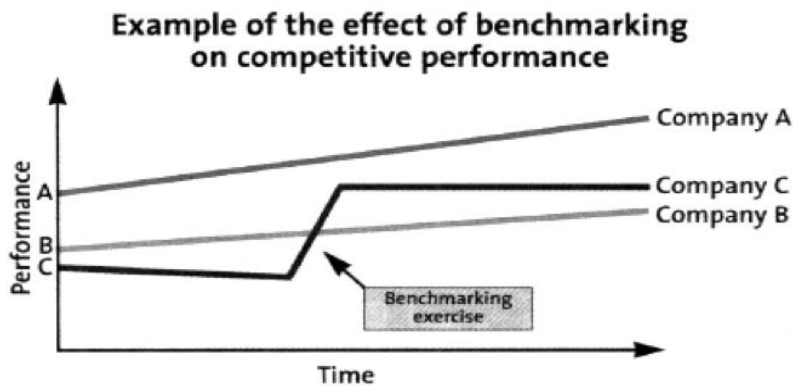
2.9 Kritikk mot benchmarking

Selv om mange bedrifter lykkes med benchmarking, og verktøyet er blant de mest utbredte i verden (Rigby og Bilodeau, 2015), er det rettet en del kritikk mot styringsverktøyet. Madsen et al. (2017) viser til Drysdale og Dunn (1996), som finner at kun 13 prosent av CFOs i Storbritannia anser benchmarking som et nyttig verktøy. Den krasseste kritikken mot benchmarking kom fra tilhengerne av BPR-systemer på 1990-tallet (Longbottom, 2000). I denne gruppen finner vi Hammer og Champy (1993). De mener at for moderne bedrifter, som opererer i omgivelser preget av konstant endring, teknologiske nyvinninger og økende globalisering, vil tradisjonelle tilnærminger til prosessforbedringer, slik som benchmarking, være både for trege og for inkrementelle. De hevder at mer radikale tilnærminger, slik som BPR (Business Process Replanning), behøves for å følge med i utviklingen (Longbottom, 2000). At benchmarking i dag rangeres langt høyere enn BPR-systemer i utbredelse og nytte (Rigby og Bilodeau, 2015), taler for at denne kritikken ikke har hatt noe særlig hold (Madsen et al., 2017).

Denrell (2005) retter i stor grad kritikken sin mot generisk «best practice» benchmarking. Han hevder at alle som forsøker å generalisere suksess ved å studere de beste aktørene, rammes av utvalgsskjevhet (selection bias), da man fokuserer på et utvalg som ikke er representativt for hele populasjonen. Denrell (2005) mener derfor at man må studere både gode og dårlige bedrifter, og identifisere hva som skiller disse, for å oppdage hva som virkelig skaper suksess.

Andre peker på at man gjennom benchmarking bare vil drive en “catch-up”-strategi med anerkjente aktører (Oblenski, 1994; Cox og Thompson, 1998). Oblenski (1994) argumenterer for at man derfor alltid havner på bakbeina, og at mer visjonære tilnærminger behøves for å oppnå godt lederskap. Samtidig peker Cox og Thompson (1998) på at man i beste fall kan bli nest best ved bruk av en slik strategi, og at benchmarking aldri kan lede til varige konkurransefortrinn. Dette kan bare oppnås gjennom fokus på egne ressurser, som skiller bedriften fra andre. Campbell (1999) bygger opp under denne påstanden, når han sier at man mister fokus på hva som gjør egen bedrift unik når man bruker for mye tid på benchmarking. Ved for stort fokus på benchmarking, da gjerne ekstern-, konkurrent- eller generisk benchmarking, kan man bli for opptatt av det Porter (1996) omtaler som ekstern effektivitet og *strategic positioning*. Dette kan gå på bekostning av intern effektivitet og *operational effectiveness*.

Mye av kritikken mot benchmarking innebærer at styringsverktøyet imiterer og kopierer andre, i stedet for å fokusere på egne kapabiliteter. Slik hindres innovasjon og dyrking av egne konkurransefortrinn. Selv om dette kan være tilfellet for noen bedrifter, argumenteres det også for at benchmarking er et verktøy som fremmer innovasjon, ikke imitasjon (Dattakumar og Jagadeesh, 2003). Om benchmarking kan bidra til varig konkurransefortrinn stiller andre seg derimot kritiske til. Cox og Thompson (1997) mener at benchmarking kun gir bedrifter muligheten til stegvis forbedring (“step change”) av ytelse. Dette forklarer de gjennom et eksempel: Dersom en bedrift (C) har stått stille, mens andre bedrifter har forbedret seg, kan C identifisere og dekke dette prestasjonsgapet ved bruk av benchmarking. Selv om dette i seg selv er positivt, har de i teorien bare drevet en “catch-up”-strategi, i samsvar med kritikken fra Oblenski (1994) og Cox og Thompson (1998). På samme tid vil markedsleder (A), bygge videre på innovasjonen som forbedret deres ytelse og skapte konkurransefortrinn. Denne utviklingen vil C slite med å følge (Cox og Thompson, 1997). Hvordan dette utspiller seg illustreres i figuren nedenfor.



Figur 2-6 Benchmarking som en "catch-up"-strategi (Cox og Thompson, 1997).

Andre peker på at benchmarking kan oppleves som en slags runddans mellom liknende aktører (Birkinshaw, sitert i Hope og Player, 2012). Her argumenteres det for at dersom man hele tiden måler egne prestasjoner opp mot sine nærmeste konkurrenter, basert på snevre indikatorer, vil forretningsstrategiene konvergere og kundene vil til slutt ikke klare å identifisere hva som skiller bedriftene. Benchmarking vil, i Birkinshaws øyne, bare være nyttig for bedrifter som befinner seg langt fra effektivitetsfronten. Andre peker på at benchmarking fører til meningsløse imitasjoner (Pfeffer, sitert i Hope og Player, 2012). I stedet for å studere og implementere hva andre bedrifter gjør, burde man undersøke hvordan de tenker, og dermed forstå hvorfor det fungerer for dem og hva som vil fungere andre plasser. Samtidig peker Hope og Player (2012) på at man skal stille seg kritisk til den informasjonen man får gjennom benchmarking-prosjekter. Her vil alle ønske å tilegne seg mest mulig informasjon, men samtidig være lite villige til å dele viktige forretningshemmeligheter. Som vi har vært inne på, vil dette typisk være et problem med konkurrent-benchmarking, hvilket understreker viktigheten av å ha gode benchmarking-partnere.

2.10 Interaksjon med andre styringsverktøy

Som nevnt tidligere i oppgaven, bør ikke spesifikke styringsverktøy studeres i isolasjon, da det foreligger komplekse interaksjoner mellom de ulike elementene i bedrifters styringssystemer (Johanson og Madsen, 2013). Selv om enkelte bedrifter, slik som Svenska Handelsbanken, har lyktes med bruken av benchmarking som deres primære styringsverktøy, er det mye som tyder på at man med hell kan kombinere benchmarking med andre styringsverktøy. Dette har vi allerede sett eksempler på, når vi nevnte at benchmarking kan kombineres med PDCA-syklusen for å bidra til kontinuerlig forbedring (Watson, 1993). Benchmarking kan også bidra til ekstern effektivitet, og på den måten supplere budsjettet, som synes å begrense sitt bidrag til intern effektivitet (Ekholm og Wallin, 2000).

Kontinuerlig forbedring er også en av grunnpilarene i annen utbredt styringsfilosofi, nemlig lean. I lean thinking er man opptatt av å skape mer verdi for kunden ved bruk av færre ressurser. For å oppnå dette må man først identifisere hvilke aktiviteter som faktisk skaper verdi for kunden, før man fjerner aktiviteter som ikke skaper kunde verdi (Iden, 2013). Dette fokuset gjør at lean-bedrifter gjerne defineres av søken etter perfektjon. Denne søken baserer seg på to tilnæringer; Kaikaku og Kaizen. Kaikaku er store, omfattende (revolusjonære) forbedringer, hvilket kan minne om den radikale BPR-tilnærmingen. Kaizen, på sin side, består av mindre, kontinuerlige (evolusjonære) forbedringer, og bygger dermed på mange av de samme prinsippene man finner i benchmarking-konseptet. Her kan benchmarking bidra til å identifisere hvilke aktiviteter som kan kuttes ut og hvilke aktiviteter man burde fokusere mer på, slik at man kan redusere ressursbruken og/eller øke kunde verdien.

Balansert målstyring er et annet styringsverktøy som gjerne kombineres med benchmarking (Bjørnenak, 2010; Madsen et al., 2017). Her ønsker man å vurdere virksomhetens utvikling sett fra fire ulike perspektiver; kundene, det finansielle, interne prosesser, samt læring og vekst (Hoff, 2016). Den grunnleggende ideen er å knytte kortsiktige finansielle og ikke-finansielle målinger av utviklingen, opp mot virksomhetens visjon og strategiske mål (Holving, 2009). Et sentralt tema i balansert målstyring er at disse målene skal være ambisiøse, og at de kritiske handlingsvariablene (kritiske suksessfaktorer) må identifiseres og styres for å lykkes. Her argumenterer Hoff (2016) for at det vil være naturlig at mange av disse strategiske målene settes på bakgrunn av benchmarks og den tidligere beskrevne benchmarking-prosessen.

Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) var et av de styringsverktøyene som vokste frem under den første relevance lost-debatten (Bjørnenak, 2010). Under aktivitetsbasert kalkulasjon beskrives ressursbruken ved aktiviteter, i motsetning til den typiske fordelingen av kostnader på ulike avdelinger (som igjen vil utføre en rekke aktiviteter) (Bjørnenak, 2005). På den måten rettes oppmerksomheten mot de faktorer som faktisk bestemmer arbeidsbyrden i virksomheten (kostnadsdriverne). Siden man i ABC-analyser, på samme måte som i benchmarking, tar utgangspunkt i arbeidsprosesser og underliggende aktiviteter som grunnlag for analysen, er ABC-metoden et utmerket og velfungerende utgangspunkt som analysemodell også for benchmarking (Karlöf og Östblom, 1993).

Elnathan et al. (1996) argumenterer for at interne ABC-systemer ikke gir tilstrekkelig styringsinformasjon alene, da de kan produsere sub-optimale og lite konkurransedyktige

benchmarks. Gjennom benchmarking av funksjoner, produkter og prosesser kan man imidlertid identifisere eksterne benchmarks på tvers av industrier, og på den måten forbedre ytelsen og øke kvaliteten på ABC-systemet. Delpachitra (2008) peker også på at ABC-modeller må ta utgangspunkt i klart definerte prosesser, hvor aktiviteter og deres tilhørende ytelse er identifisert, dersom dette styringsverktøyet skal gi nyttig informasjon. Samtidig må man være i stand til å identifisere forholdet mellom produktet/tjenesten, aktivitetene og kostnadene. I denne sammenheng kan man benytte benchmarking til å måle ytelsen til hver aktivitet i prosessen (Delpachitra, 2008).

Strategisk planlegging er noe de aller fleste bedrifter kjenner til. Dette kan defineres som evnen til å se hvor man ønsker å gå, samt foreta seg de handlinger som er nødvendige for å komme dit (Watson, 1993). Under denne definisjonen, vil strategisk planlegging både være proaktiv og reaktiv, i den forstand at man er avhengig av å vite hvor man ønsker å ende opp, samtidig som man har evne til observasjon, læring og tilpasning underveis. Sammen vil dette kunne bidra til varig suksess (Watson, 1993). Her vil benchmarking kunne spille en viktig rolle. På den proaktive dimensjonen vil man gjennom benchmarking kunne identifisere selskaper som er ledende på ulike felt, og bruke de som grunnlag for å sette ambisiøse, men realistiske mål. På den reaktive dimensjonen vil bruken av benchmarking hjelpe virksomheten til å observere hvordan man presterer, lære av andre og implementere de endringer man finner nødvendig for å rette kursen.

2.11 Oppsummering av teoridelen

Hensikten med denne teoridelen har vært å identifisere hvilken rolle benchmarking kan spille i en bedrifts styringssystem. Innledningsvis rettet vi fokuset mot budsjettet, som i en årrekke har vært det mest utbredte styringsverktøyet for de fleste bedrifter. Budsjettet har som kjent tre hovedformål; målsetting, prognose og ressursallokering. Kritikerne skal imidlertid ha det til at budsjettet er lite egnet til å imøtekomme disse målene, og at det derfor bør byttes ut eller kombineres med andre styringsverktøy (Hope og Fraser, 2003; Bogsnes, 2016). Det pekes særlig på fire fundamentale problemer med budsjettet; 1) det er for tidkrevende, 2) det hemmer bedriftens tilpasningsevne, 3) det er separert fra bedriftens strategi og 4) bruken av budsjettet som en *fixed performance contract*. Under det sistnevnte punktet snakkes det gjerne om opportunistiske spill og hamstring av ressurser, som resulterer i lite effektiv ressursallokering. Gjennom en *relative performance contract* kan man unngå en del av disse atferdsmessige problemene. Her kan benchmarking spille en viktig rolle.

I den videre litteraturgjennomgangen så vi nærmere på benchmarking-konseptet. På generelt grunnlag definerte vi benchmarking som en metode hvor man systematisk og på kontinuerlig basis sammenligner egne ytelser med hva andre bedrifter/enheter presterer. Deretter gikk vi mer i dybden på de vanligste benchmarking-formene. Her står «performance benchmarking» og «best practice benchmarking» sentralt. Den førstnevnte formen kategoriseres gjerne ytterligere til å omfatte intern-, ekstern og konkurrent-benchmarking, slik at man står igjen med fire typer. Det er disse som utgjør grunnlaget for vår undersøkelse.

Uavhengig av hvilken tilnærming man faller ned på, så trenger bedriften en god benchmarking-prosess for å realisere styringsverktøyets fulle potensial. Denne prosessen deles gjerne inn i fem faser: 1) Fastsetting av hva som skal benchmarkes, 2) identifisering av benchmarking-partnere, 3) informasjonsinnsamling, 4) analyse og 5) gjennomføring. Et viktig poeng er at prosessen bør utføres på kontinuerlig basis, hvilket ble illustrert gjennom samspillet med PDCA-syklusen. Vi har også sett at benchmarking med stor fordel kan kombineres med andre styringsverktøy, slik som budsjettet, lean, balansert målstyring, aktivitetsbasert kalkulasjon og strategisk planlegging.

Flere internasjonale studier viser at benchmarking er et utbredt styringsverktøy (Adebanjo et al., 2010; Mann et al., 2010; Rigby og Bilodeau, 2015). Vi ser antydninger til det samme mønsteret i Norge, hvor benchmarking eksempelvis er assosiert med god kostnadskontroll og høy lønnsomhet i banksektoren (Andersen og Opsahl, 2011; Bjørnenak, 2013). Til tross for denne utbredelsen, og det faktum at mange bedrifter lykkes med benchmarking, er det også rettet en del kritikk mot styringsverktøyet. Som nevnt innledningsvis i teoridelen *kan* benchmarking bidra til ekstern effektivitet, hvilket er positivt for bedriftens innovasjonsevne. Kritikerne argumenterer imidlertid for at benchmarking kun fungerer som en “catch-up”-strategi, hvor man hele tiden havner på etterskudd i forhold til konkurrentene. Slik blir man tvunget til å imitere de som virkelig driver innovasjonen i bransjen, noe som går på bekostning av egen evne til å skape varige konkurransefortrinn.

Litteraturgjennomgangen har gitt oss et godt innblikk i benchmarking-konseptet, slik at vi innehar en solid teoretisk ramme til analysedelen. Enkelte spørsmål forblir likevel ubesvart. I analysedelen ønsker vi derfor å kartlegge hvilke effekter store norske bedrifter opplever ved bruk av benchmarking, hvilke former for benchmarking som benyttes og hvordan man designer selve prosessen.

3. Metode

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for valg av metode i denne masterutredningen. Her skal vi se nærmere på studieobjekt, forskningsdesign og hvordan datainnsamlingen har foregått. Vi skal også argumentere for de valg som er gjort, både i utvelgelsesprosessen og i utformingen av selve spørreskjemaet.

Metode kan defineres som å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2011). Mer spesifikt handler det om hvordan man henter inn informasjon om virkeligheten og hvilken innsikt man kan oppnå ved å analysere denne informasjonen. Problemstillingen vil være styrende for valg av metode. I vårt tilfelle ønsker vi å undersøke hvor utbredt benchmarking er i store bedrifter i norsk næringsliv, og hvilke effekter man kan oppnå ved bruk av dette styringsverktøyet.

3.1 Studieobjekt

3.1.1 Populasjon

Det første trinnet i enhver forskningsprosess er å definere populasjonen. En populasjon innebærer alle de enhetene som en problemstilling gjelder for (Johannessen et al., 2011), og i vårt tilfelle er dette bedrifter i Norge som imøtekommer visse kriterier knyttet til størrelse. Skillet mellom små, mellomstore og store bedrifter avhenger gjerne av antall ansatte, årlig omsetning og balanseført verdi av totalkapitalen.

Med utgangspunkt i Regnskapsloven (1998, § 1-6) vil selskaper defineres som store dersom de overstiger minst to av følgende tre størrelseskriterier:

1. Salgsinntekt: 70 millioner kroner
2. Balansesum: 35 millioner kroner
3. Gjennomsnittlig antall ansatte i regnskapsåret: 50 årsverk

European Commission (2018) skiller på sin side mellom små og mellomstore selskaper. Dersom man overstiger 250 ansatte, samtidig som man har omsetning høyere enn 50 millioner euro *eller* balanseført verdi av totalkapitalen større enn 43 millioner euro, vil man implisitt bli kategorisert som et stort selskap. Samtidig anser Næringslivets

Hovedorganisasjon (2018) alle bedrifter med mindre enn 100 ansatte som små eller mellomstore (SMB).

På bakgrunn av de ulike definisjonene fant vi det hensiktsmessig å karakterisere bedrifter med over 200 ansatte og en omsetning på minst 70 millioner kroner, som store. Vi definerte deretter populasjonen med utgangspunkt i en liste fra Proff.no, som ble segmentert etter disse størrelseskriteriene. Dette ga 1018 virksomheter, lokalisert i forskjellige bransjer i norsk næringsliv. For å få et mer korrekt bilde av populasjonen, gikk vi grundig gjennom listen og eliminerte det som åpenbart innebar konsoliderte eller tilknyttede selskaper fra samme konsern. Foreninger og stiftelser ble også fjernet, da disse ikke drives som ordinære bedrifter, men heller genererer inntekter gjennom medlemsavgifter og støttebidrag. Etter denne opprydningen sto vi igjen med en populasjon bestående av 760 bedrifter.

3.1.2 Utvalg

Siden det hadde blitt for omfattende å komme i kontakt med hele populasjonen, ble vi nødt til å trekke et utvalg. Det sentrale i denne sammenheng er at sammensetningen av enhetene i utvalget, skal kunne gjenspeile sammensetningen av populasjonens enheter og dens viktigste egenskaper. Sannsynlighetsutvelgelse er en utvalgsmetode som gjør det svært sannsynlig at man får et representativt utvalg. Det avgjørende prinsippet for å oppnå dette er tilfeldighet eller randomisering i utvelgelsen (Johannessen et al., 2011).

Siden vi var klar over utfordringene knyttet til å få et tilstrekkelig antall respondenter på spørreundersøkelsen, ønsket vi at utvalget skulle være av stort omfang. Med utgangspunkt i Profflisten, hvor bedriftene sto rangert i alfabetisk rekkefølge, gikk vi systematisk til verks for å innhente kontaktinformasjon via søkemotorer, bedriftenes nettsider og sosiale plattformer, slik som LinkedIn. Dette omfattet e-postadresser og telefonnumre til de mest relevante stillingene i bedriftene, være seg økonomidirektører (CFO), kontrollere eller andre med god innsikt i bedriftens styringssystem. Her endte vi opp med et utvalg bestående av 340 bedrifter.

Siden vårt endelige utvalg består av alle bedrifter hvor det var mulig å finne kontaktinformasjon til ovennevnte stillinger, kan det hevdes at vi har foretatt en bekvemmelighetsutvelgelse. Samtidig opplever vi at det er ganske tilfeldig hvilke bedrifter vi faktisk har funnet relevant kontaktinformasjon til, og at det derfor ikke foreligger systematisk skjevhet i henhold til verken bransje eller størrelse. Retail-bedrifter kan

imidlertid være noe underrepresentert, da disse later til å være mer tilbakeholdne med slik kontaktinformasjon. Likevel mener vi at tilstrekkelig randomisering i utvelgelsen er tilstede, og at utvalget av den grunn er representativt. Dette underbygges også av at utvalget vårt utgjør hele 44,7 % prosent av populasjonen.

3.1.3 Respondentene

Som nevnt ovenfor, er det ønskelig at respondentene har god innsikt i bedriftens styringssystem. I all hovedsak har vi derfor henvendt oss til økonomidirektør (CFO), administrerende direktør (CEO) eller kontrollere, og hørt om disse kunne tenke seg å representere sine respektive bedrifter i en spørreundersøkelse. I de tilfellene respondentene stilte seg positive til å besvare spørreskjemaet, distribuerte vi undersøkelsen til vedkommendes e-postadresse. De innsamlede dataene fra spørreundersøkelsen utgjør således analysegrunnlaget i denne utredningen.

Respondenten er kjennetegnet av å inneha en sentral stilling i egen bedrift. Basert på informasjonen vi har innhentet, enten på bedriftens hjemmeside eller gjennom kontakt med respondentens kolleger, er det nærliggende å konkludere med at vedkommende er kvalifisert og besitter tilstrekkelig innsikt til å besvare spørreskjemaet. Siden respondenten har sitt daglige virke på et høyere nivå i organisasjonen, vil man dessuten kunne forvente at personen har god forståelse for utformingen av bedriftens styringssystem, med dets styrker og svakheter.

Personer i fremtredende stillinger er gjerne med på å bestemme hvilke styringsverktøy som skal inngå i bedriftens styringssystem. Et potensielt problem knyttet til dette er at respondenten kan ha insentiver til å fremstille valg av styringsverktøy som mer suksessfullt enn hva det faktisk er, for å sette seg selv i et godt lys. For å motvirke denne skjevheten, valgte vi å utforme spørreskjemaet slik at innsamlingen av data foregikk anonymt. Siden det ikke er mulig å identifisere verken enkeltpersoner eller bedrifter, så kan det tenkes at dette øker sannsynligheten for at respondenten svarer objektivt på undersøkelsen.

3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign innebærer hvordan man velger å organisere og gjennomføre en undersøkelse, slik at man i størst mulig grad svarer på problemstillingen. Dette omfatter hele prosessen fra idé, utforming av problemstilling, innsamling, analyse og tolkning av data, til det ferdige resultatet foreligger (Johannessen et al., 2011). I den forbindelse har vi valgt å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse, hvor datainnsamlingen har foregått gjennom et spørreskjema. I det følgende skal vi se nærmere på forskningsstrategien som ligger til grunn for undersøkelsen. Her skal vi gjøre rede for vår valgte forskningstilnærming, før selve forskningshensikten utdypes.

3.2.1 Forskningstilnærming

Forskning er gjerne preget av pendling frem og tilbake mellom empiri og teori. Hvilken metode man legger til grunn for å knytte disse elementene sammen, vil avhenge av om man beveger seg fra empiri til teori, eller omvendt. I den forbindelse skiller man gjerne mellom deduktive og induktive opplegg (Grønmo, 2016). Når man går fra teori til empiri betegnes det som en deduktiv tilnærming. Dette innebærer en utledning fra det generelle til det konkrete, hvor man tester hypoteser ved hjelp av empiriske data. Den andre tilnærmingen baserer seg på å samle inn data, med hensikt om å finne frem til generelle mønstre som kan resultere i nye teorier. Dette betegnes som en induktiv tilnærming, hvor man trekker slutninger fra det spesielle til det mer allmenne (Johannessen et al., 2011). Siden undersøkelsen vår ble utformet basert på eksisterende teori om benchmarking, som igjen la grunnlaget for problemstilling med tilhørende hypoteser, har vi følgelig valgt en deduktiv tilnærming.

3.2.2 Forskningshensikt

Sentrale spørsmål knyttet til enhver forskningsprosess er hva undersøkelsen skal bidra med og hva resultatene skal brukes til. Man vil ha ett eller flere bestemte mål knyttet til forskningen, og disse vil i all hovedsak avgjøres av problemstillingen (Johannessen et al., 2011). På bakgrunn av dette, skilles det gjerne mellom utforskende, beskrivende og forklarende forskningshensikt.

Utforskende (eksplorerende) forskningshensikt finner sted dersom man ønsker å studere forhold som er mindre kjent. Den kunnskapen man besitter om fenomenet kan være mangelfull eller ikke-eksisterende, slik at man ikke innehar et godt begrepsapparat til undersøkelsen. Målsetningen vil derfor være å komme frem til en presis problemstilling, som kan studeres nærmere i senere undersøkelser (Hellevik, 2002).

Beskrivende forskningshensikt innebærer underbyggende og dokumenterende forskning. Gjennom en presist formulert problemstilling, kan forskeren foreta en grundig og systematisk studie av enhetene gjennom kvantitative eller kvalitative forskningsopplegg. Formålet med dette er ofte å komme frem til en nøyaktig beskrivelse av ulike trekk ved enhetene, og derfor vil hensynet til representativitet i utvelgelsen stå sentralt (Hellevik, 2002).

I andre tilfeller forsøker forskeren å påvise årsaksforklaringer bak de mønstrene som finner sted i datamaterialet. Dette betegnes som en *forklarende* forskningshensikt, og brukes gjerne når man allerede besitter forholdsvis omfattende kunnskap om fenomenet som undersøkes. På bakgrunn av mønstrene utleder forskeren hypoteser og årsaksmodeller, som man ønsker å teste holdbarheten av. Et hovedhensyn i slike undersøkelsesopplegg er derfor å kontrollere for faktorer som kan forstyrre bildet man har av årsaksrelasjoner (Hellevik, 2002).

Vår undersøkelse vil i all hovedsak ha til hensikt å gjøre rede for utbredelsen av benchmarking i store norske virksomheter, og er derfor av beskrivende art. Her er det interessant å se nærmere på hvordan variasjon i sentrale bedriftskarakteristika virker inn på kompleksiteten i bedriftenes styringssystem, og ikke minst hvordan det påvirker bruken av benchmarking. Selv om benchmarking-konseptet har god teoretisk forankring, så finnes det få eller ingen studier om hvordan det designes og praktiseres i norsk næringsliv. Da vi tar sikte på å kartlegge noe det finnes svært lite informasjon om, så vil studien også ha enkelte innslag fra det utforskende perspektivet.

3.3 Datainnsamling

Ordet *data* viser til noe som er gitt eller noe som er utført. Mer presist omfatter begrepet all den informasjon som er bearbeidet, systematisert og registrert i en bestemt form, med sikte på konkrete analyser (Grønmo, 2016). Datainnsamling vil typisk skje gjennom intervju, observasjon, eksperiment eller spørreundersøkelse (Johannessen et al., 2011).

3.3.1 Primær- og sekundærdata

Ved innsamling av informasjon skiller man gjerne mellom primærdata og sekundærdata. Primærdata er data man selv samler inn for et spesifikt forskningsprosjekt, og omfatter ny data om et emne som presenteres for første gang (Dalland, 2015). Dette er ofte et omfattende arbeid, men har den fordelen at man sitter igjen med data som er tilpasset problemstillingen (Jacobsen, 2005). Med sekundærdata snakker man om eksisterende data fra tidligere studier og prosjekter. Selv om det gjerne er enklere å innhente sekundærdata, så vil denne dataen være tilpasset en annen problemstilling, slik at den blir mindre egnet til å svare på det man undersøker. Det kan være nyttig å kombinere bruken av primærdata og sekundærdata, da ulike typer data kan brukes til å støtte opp om hverandre. På denne måten kan man kontrollere og styrke de resultatene man kommer frem til (Jacobsen, 2005).

I vår studie bruker vi sekundærdata som et utgangspunkt for innsamling av primærdata. Selv om det ikke finnes noen studier som direkte har undersøkt utbredelsen av benchmarking i norske virksomheter, har flere studier antydnet at dette styringsverktøyet både er utbredt og oppleves som effektivt (Eriksrud og McKeown, 2010; Andersen og Opsahl, 2011; Bjørnenak, 2013; Kleveland og Tiset, 2015). Nøyaktig hvilke typer benchmarking som benyttes av norske virksomheter, og hvordan selve benchmarking-prosessen designes, vet man derimot lite om. Her må vi derfor se til internasjonale studier som har undersøkt dette på verdensbasis (Adebanjo et al., 2010; Mann et al., 2010; Abbas, 2014), og bruke de som sammenligningsgrunnlag.

3.3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

I forskningssammenheng skiller man gjerne mellom kvantitativ og kvalitativ metode, som representerer datakilder med ulike egenskaper (Johannessen et al., 2011; Dalland, 2015). Kvantitative data kjennetegnes ved at det er målbare enheter i form av tall eller andre mengdeenheter som kan telles opp. Innsamling av denne datatypen skjer typisk gjennom et

spørreskjema med fastsatte svaralternativer, hvor spørsmålene utarbeides før datainnsamlingen starter (Johannessen et al., 2011). Ved bruk av kvalitative metoder ønsker man derimot å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2015). Innhenting av kvalitative data er derfor kjennetegnet ved høy grad av åpenhet og fleksibilitet. Dette vil typisk skje gjennom observasjon eller dybdeintervju, som kan bidra til åpne og nyanserte beskrivelser av et individs handlinger eller meninger. Det kvalitative datamaterialet vil vanligvis foreligge i form av tekst, som må kategoriseres i ettertid av datainnsamlingen (Johannessen et al., 2011).

Det finnes fordeler og ulemper ved både kvantitative og kvalitative tilnærminger. Valg av metode må derfor vurderes ut i fra problemstillingen. De kvantitative metodene har den fordelen at de gir data i form av målbare enheter (Dalland, 2015). Man kan enklere innhente data fra flere individer, og i større grad kontrollere og etterprøve de resultatene man får ved hjelp av statistiske teknikker. Samtidig vil bruk av kvantitative metoder, slik som spørreskjema med fastsatte svaralternativer, gjerne legge begrensninger på hvilken informasjon som kan innhentes. Dette gjør det vanskelig å oppnå dybdekunnskap om det man undersøker (Grønmo, 2016).

Ved bruk av kvalitative metoder er ikke respondenten bundet av forhåndsbestemte svaralternativer, og kan i større grad formidle den kunnskapen og de meninger han eller hun besitter. Dette gjør kvalitative metoder, slik som observasjon og intervju, bedre skikket til å gi dybdekunnskap og forståelse om komplekse forhold (Johannessen et al., 2011). På en annen side er kvalitative metoder svært tidkrevende, og det vil samtidig være vanskelig å etterprøve og kontrollere funnene fra slike studier. Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må fortolkes. Av den grunn bør den som har samlet inn dataen, også analysere og fortolke den i ettertid. Dette fordi teorier, hypoteser og forskerens forforståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen (Johannessen et al., 2011).

3.4 Spørreundersøkelse

I vår studie har vi valgt å benytte en kvantitativ tilnærming i form av et semistrukturert spørreskjema. Da formålet vårt er å kartlegge utbredelsen av benchmarking som styringsverktøy, vil dette gi en rekke fordeler. For det første har det gitt oss muligheten til å innhente data fra en relativt stor del av populasjonen på kort tid, noe som ikke hadde vært mulig ved en kvalitativ tilnærming. Dette har bidratt til å gi god oversikt over utbredelsen av

benchmarking, hvilke former for benchmarking som foretrekkes av norske bedrifter og hvilke effekter det gir. Bruken av faste spørsmål og svaralternativer innebærer dessuten en standardisering som gjør det mulig å se på likheter og forskjeller i måten respondentene svarer på. Som en følge av dette vil det være enklere å generalisere resultater fra utvalg til populasjon (Johannessen et al., 2011).

Et anonymisert spørreskjema vil dessuten redusere ønsket om å fremstille styringssystemet som bedre enn hva det faktisk er, og dermed dempe risikoen for systematisk skjevhet i data. Samtidig er det en utfordring at man ikke kan kontrollere for om ulike respondenter tolker spørsmålene forskjellig, noe som kan begrense kvaliteten på dataen. Det er derfor viktig å være så tydelig som mulig ved utarbeidelsen av et spørreskjema (Johannessen et al., 2011).

En sentral utfordring ved bruk av elektroniske spørreskjemaer, er at de fort kan havne i “søppelposten”, og dermed senke svarprosenten. Videre er det ingen garanti for at de som får tilsendt spørreskjemaet velger å svare på det. Ved et omfattende spørreskjema, slik som vårt, er det dessuten fare for at respondentene mister interessen underveis, slik at de tenker mindre over hva de svarer, eller avbryter undersøkelsen. For å motvirke dette, har vi på forhånd vært tydelige på hvor omfattende spørreskjemaet er og hvor lang tid man må beregne på å fylle det ut. Likevel opplever vi at omtrent 15 prosent av de som åpner undersøkelsen, faller fra underveis.

3.4.1 Utarbeidelse av spørsmål til spørreskjemaet

Utformingen av pre-kodede spørreskjemaer skiller seg vesentlig fra kvalitative intervjuer, da man på forhånd må vite nøyaktig hva man skal spørre om og hvilke svar som er aktuelle (Johannessen et al., 2011). Dette kan være utfordrende, ettersom at man i starten av et prosjekt som regel har lite kunnskap om det temaet som skal undersøkes. Det kan derfor være nyttig å hente inspirasjon fra lignende studier. Eksisterende spørreskjemaer har gjerne vært gjennom omfattende validitets- og reliabilitetstester, hvilket gjør det hensiktsmessig å inkludere spørsmål fra grundig gjennomarbeidede skjemaer (Johannessen et al., 2011). Dette gjør det dessuten mulig å sammenligne egne resultater med hva andre har funnet.

Ved utarbeidelsen av spørreskjemaet har vi hentet inspirasjon fra store internasjonale studier om benchmarking. Adebanjo et al. (2010) og Mann et al. (2010) tar begge utgangspunkt i en omfattende internasjonal spørreundersøkelse utført av The Global Benchmarking Network, hvor hensikten var å kartlegge bruken av benchmarking i en rekke land. Abbas (2014) har

også gjennomført en lignende studie. Vi ønsket dessuten å rette fokus mot hvordan benchmarking kan samspille med andre styringsverktøy. Her står måling av prestasjoner og tilfredsheten med det samlede styringssystemet sentralt. I den forbindelse har vi tatt utgangspunkt i noen norske studier (Bjørnenak, 2013; Johanson og Madsen, 2013; Alsaker og Andersen, 2015) og tilpasset relevante spørsmål fra disse til vår egen problemstilling. En fullstendig oversikt er gitt i vedlegg 5 - *Kilder til spørreskjema*.

3.4.2 Struktur og utforming av spørreskjemaet

I utarbeidelsen av spørreskjemaet har vi brukt Qualtrics, en nettbasert programvare for utforming, distribusjon og analyse av spørreundersøkelser. Dette gjorde det enklere å distribuere spørreskjemaet til en stor gruppe respondenter og analysere dataene i ettertid. Før undersøkelsen ble sendt ut, gjennomførte vi en pilotstudie for kvalitetstesting og estimering av tidsforbruk. Selve spørreskjemaet er delt inn i fire hovedkategorier:

- 1) Bedriftskarakteristika
- 2) Utbredelse og effekter av benchmarking
- 3) Ulike former for benchmarking
- 4) Benchmarking-prosessen

Ved hjelp av såkalte filterspørsmål, ble spørsmålene tilpasset respondentene underveis i spørreundersøkelsen, avhengig av hva de svarte (Grønmo, 2016). Dersom bedriften ikke benyttet benchmarking, eller var i en innledende fase for å innføre styringsverktøyet, fikk respondenten elleve til tretten spørsmål. Overfor den førstnevnte gruppen var vi interessert i å kartlegge årsakene til hvorfor benchmarking ikke var blitt implementert, samt hvilke styringsverktøy de benytter isteden. Den sistnevnte gruppen fikk på sin side spørsmål om motivasjonen til å ta i bruk benchmarking som styringsverktøy. I de tilfellene hvor bedriften benyttet benchmarking i stor utstrekning, fikk respondenten inntil 33 spørsmål. En fullstendig oversikt er gitt i vedlegg 4 – *Spørreskjema*.

I vårt semistrukturerte spørreskjema ble fastsatte svaralternativer supplert med en “annet-boks”. Dette gjorde det mulig for respondenten å formulere egne svar dersom ingen av svaralternativene passet. På denne måten kunne vi få informasjonsverdi utover de fastsatte svaralternativene. Vi har også benyttet oss av Likert-skalaer, hvor respondenten fikk anledning til å nyansere svaret sitt ved å markere det området på skalaen som gjenspeiler deres oppfatning. Her har vi konsekvent valgt en skala bestående av syv trinn, som gir oss

mulighet til å fange variasjon og gjennomføre statistiske analyser (Johannessen et al., 2011). Bruken av en slik syvtrinnskala innebærer også et nøytralt midtpunkt, noe det er delte meninger om. Johannessen et al. (2011) har imidlertid gode erfaringer med slike skalaer. Dersom svarene skulle klumpe seg rundt midten, så mener de dette skyldes at respondentene *har* en nøytral oppfatning.

I enkelte tilfeller har vi valgt å inkludere “vet ikke”-svar. Som en følge av at respondenten ikke alltid har en mening om temaet det spørres om, eller er i stand til å svare, anså vi dette som hensiktsmessig. Slik unngår vi en mulig feilkilde i datasettet, hvor respondenten blir tvunget til å velge et svaralternativ, selv om det ikke passer (Johannessen et al., 2011). På en annen side kan “vet ikke”-svar ha en uheldig effekt, ved at det blir en lettvinnt løsning for respondenten, som ikke trenger å fatte et standpunkt på spørsmålet. Dette er sammenfallende med å konsekvent plassere seg på midten av den nevnte Likert-skalaen.

3.4.3 Fremgangsmåte for datainnsamlingen

Utsendelse av spørreskjemaet har vært en tidkrevende og omstendelig prosess. Det første vi gjorde var å innhente kontaktinformasjon til relevante stillinger, før disse fikk tilsendt en e-post med forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet. Responsen på denne e-posten var imidlertid lav, hvilket gjorde det nødvendig å kontakte de resterende bedriftene i bruttoutvalget per telefon. Alle bedriftene som ønsket å delta, fikk tilsendt informasjonsskriv og link til undersøkelsen per e-post. Etter to uker sendte vi ut en påminnelse til de som enda ikke hadde besvart undersøkelsen. Dersom det fremdeles ikke var registrert noe svar fire uker etter første utsendelse, fikk respondenten en siste påminnelse over telefon. Spørreskjemaet kunne besvares i perioden 27. februar til 4. mai. Det endelige antallet respondenter endte på 115, hvilket gir en svarprosent på 33,8 prosent.

3.5 Evaluering av datamaterialet

Datamaterialet er et produkt av en forskningsprosess, hvor man produserer de data som trengs for å belyse en bestemt problemstilling. I likhet med andre produkter kan dette være av varierende kvalitet (Grønmo, 2016). Tilfredsstillende kvalitet på datamaterialet er en avgjørende forutsetning for å komme frem til gode analyseresultater. I det følgende vil vi derfor vurdere kvaliteten på våre innsamlede data i henhold til kravene om reliabilitet og validitet.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet er en betegnelse på datamaterialets pålitelighet, og angir derfor kvaliteten på målingene våre (Grønmo, 2016). Dette omhandler nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som benyttes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). Påliteligheten kommer til uttrykk ved at ulike datainnsamlinger om det samme fenomenet, gir identisk resultat ved bruk av samme forskningsdesign. Reliabiliteten vil da være et uttrykk for hvor stort samsvar det er mellom datasettene fra slike gjentatte datainnsamlinger (Grønmo, 2016). Høy reliabilitet forutsetter at forskningsdesignet er klart utformet, slik at det fungerer på en entydig måte og at datainnsamlingen blir grundig og systematisk gjennomført.

Et potensielt problem med spørreundersøkelser er tilfeldige feil i data. Dette kan være et resultat av at respondenten mistolker spørsmålene, noe det er vanskelig å kontrollere for underveis i undersøkelsen, da det er minimalt med kontakt mellom forsker og respondent (Grønmo, 2016). For å redusere risikoen knyttet til denne mulige feilkilden, har vi gitt tydelige definisjoner der det forelå fare for mistolkning. Gjennom en pilotstudie fikk vi også muligheten til å justere de spørsmålene som fremsto som uklare. En annen faktor som er med på å påvirke studiens reliabilitet, er respondentens kunnskap om fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2005). Da vi i hovedsak har vært i kontakt med CEO, CFO, kontrollere og andre med god innsikt i bedriftens styringssystem, vil dette være positivt for studiens pålitelighet.

3.5.2 Validitet

Selv om reliabiliteten er høy, slik at man har pålitelige data, er ikke nødvendigvis disse dataene treffende eller relevante for det man ønsker å studere. Validitet angir datamaterialets gyldighet i henhold til problemstillingen som skal belyses. Høy validitet inntreffer dersom forskningsdesignet og datainnsamlingen gir data som er relevante for problemstillingen (Grønmo, 2016). Dataene kan derfor ha lav validitet selv om reliabiliteten er høy. I tverrsnittsundersøkelser må man spesielt kontrollere for at kravene til begrepsvaliditet, statistisk validitet og ytre validitet er oppfylt (Johannessen et al., 2011).

Begrepsvaliditet

Begrepsmessig validitet er et typisk målingsfenomen som betegner relasjonen mellom de konkrete dataene og det generelle fenomenet som skal undersøkes (Johannessen et al., 2011). Her ønsker man å avgjøre hvorvidt det er samsvar mellom fenomenet og måten det er

operasjonalisert på. For å sikre høy begrepsvaliditet i spørreskjemaet, operasjonaliserte vi benchmarking generelt, samt dets ulike former, ved hjelp av anerkjente definisjoner fra faglitteraturen. På denne måten fikk respondenten den samme forståelsen av begrepene som oss, slik at de enkelt kunne angi hvorvidt benchmarking benyttes og hvilken nytteverdi de eventuelt opplever at det gir.

Statistisk validitet

Statistisk validitet (statistisk generalisering) angir hvorvidt analyseresultater, basert på data fra et sannsynlighetsutvalg, er gyldige for den populasjonen de er trukket fra. Her fokuserer man på tilfeldige feil som knytter seg til utvelgelsen (Grønmo, 2016). Dersom frafallet kun er tilfeldig, hvilket innebærer at ingen grupper i undersøkelsen har gjennomgående høyere eller lavere svarprosent enn de andre, så vil utvalget fremdeles være representativt (Johannessen et al., 2011). I vår studie består populasjonen av 760 bedrifter. Det ble deretter trukket ut 340 bedrifter til å delta i spørreundersøkelsen (bruttoutvalg), og av disse var det 115 bedrifter som svarte (nettoutvalg). For å si noe om den statistiske validiteten i vår studie, har vi gjennomført to frafallsanalyser. Disse er gjengitt i tabell 3-1 og 3-2.

Omsetning	Populasjon	Bruttoutvalg	Nettoutvalg
0 - 500 000 000	278 (36,6 %)	91 (26,7 %)	28 (24,3 %)
500 000 001 - 1 000 000 000	154 (20,3 %)	71 (20,9 %)	30 (26,0 %)
1000 000 001 - 2 000 000 000	144 (18,9 %)	75 (22,1 %)	23 (20,0 %)
2 000 000 001 - 4000 000 000	85 (11,2 %)	48 (14,1 %)	14 (12,2 %)
4 000 000 001 - 7 000 000 000	38 (5,0 %)	20 (5,9 %)	8 (7,0 %)
7 000 000 001 - 10 000 000 000	26 (3,4 %)	15 (4,4 %)	2 (1,7 %)
Mer enn 10 000 000 000	35 (4,6 %)	20 (5,9 %)	10 (8,7 %)
Antall bedrifter	760	340	115

Tabell 3-1 Frafallsanalyse basert på omsetning

Fra tabell 3-1, ser vi at antall bedrifter med omsetning under 500 millioner kroner, og de med omsetning mellom 7 og 10 milliarder kroner, er noe underrepresentert i utvalget. Det absolutte frafallet er størst hos den førstnevnte gruppen, som har en nedgang på 12,3 prosentpoeng fra populasjonen til nettoutvalget. Det relative frafallet er derimot størst blant den sistnevnte gruppen, hvor andelen bedrifter er halvert fra populasjon til nettoutvalg. Disse andelene har i stor grad blitt overtatt av bedrifter som innehar en omsetning mellom 500

millioner og 1 milliard kroner, og de med omsetning over 10 milliarder kroner. Disse er dermed noe overrepresentert. Igjen ser vi den største absolutte endringen hos den minste gruppen, som har økt sin andel med 5,7 prosentpoeng fra populasjon til nettoutvalg, mens den største gruppen nesten har doblet sin absolutte andel.

Kode	Næringsgruppering	Populasjon	Bruttoutvalg	Nettutvalg
01-03	Jordbruk, skog og fiske	0,9 %	1,5 %	1,7 %
05-09	Bergverksdrift og utvinning	4,9 %	3,8 %	2,6 %
10-33	Industri	16,8 %	20,6 %	20,0 %
35-39	Elektrisitet, vann og renovasjon	2,2 %	2,9 %	3,5 %
41-43	Bygge- og anleggsvirksomhet	8,3 %	12,9 %	13,9 %
45-47	Varehandel, reparasjon av motorvogner	20,1 %	14,4 %	9,6 %
49-53	Transport og lagring	7,1 %	6,5 %	6,1 %
55-56	Overnattings- og serveringsvirksomhet	4,7 %	2,4 %	3,5 %
58-63	Informasjon og kommunikasjon	6,8 %	8,5 %	0,9 %
64-66	Finansierings- og forsikringsvirksomhet	2,8 %	4,1 %	7,8 %
68-75	Teknisk tjenesteyting, eiendomsdrift	5,5 %	6,5 %	0,9 %
77-82	Forretningsmessig tjenesteyting	11,2 %	10,0 %	10,4 %
84	Off.adm., forsvar, sosialforsikring	0,1 %	0,3 %	0,9 %
85	Undervisning	0,7 %	0,9 %	1,7 %
86-88	Helse- og sosialtjenester	5,0 %	3,5 %	4,3 %
90-93	Kultur, underholdning og fritidsaktiviteter	2,1 %	0,6 %	1,7 %
94-96	Annen tjenesteyting	0,7 %	0,6 %	10,4 %
	Antall bedrifter	760	340	115

Tabell 3-2 Frafallsanalyse basert på næringsgruppering

Fra tabell 3-2, ser vi at enkelte grupper er underrepresentert, mens andre er noe overrepresentert, når næringsgruppering legges til grunn for frafallsanalysen. Næringsgruppen *Varehandel, reparasjon av motorvogner* peker seg spesielt ut, da andelen i

nettutvalget er 10,5 prosentpoeng lavere enn i populasjonen. Det kan derfor slås fast at denne næringsgruppen er underrepresentert i undersøkelsen. Som påpekt i underkapittel 3.2.1 *Utvalg*, er dette som forventet, da disse bedriftene gjerne er tilbakeholdne med kontaktinformasjon til de stillingene vi søkte å komme i kontakt med. Videre registrerer vi at næringsgruppen *Annen tjenesteyting* sin andel i nettutvalget er hele 9,7 prosentpoeng høyere enn i populasjonen, hvilket betyr at denne næringsgruppen er betydelig overrepresentert. Årsaken til dette kan være at *Annen tjenesteyting* har blitt tolket som en restpost av respondentene, og at flere av bedriftene egentlig tilhører en annen gruppering. I tillegg til dette er også næringsgruppene *Finansiering og forsikringsvirksomhet* og *Bygge- og anleggsvirksomhet* noe overrepresentert i nettutvalget, mens *Teknisk tjenesteyting*, *eiendomsdrift* og *Informasjon og kommunikasjon* er noe underrepresentert.

Som vi ser av de to tabellene, så foreligger det til dels betydelige skjevheter mellom populasjon og nettutvalg innenfor et fåtall av gruppene. I de fleste tilfellene ser vi imidlertid at det er nokså godt samsvar mellom populasjon og nettutvalg, hvilket er positivt for studiens statistiske validitet.

Ytre validitet

Ytre validitet er et mål på resultatenes generaliserbarhet, og angir i hvilken grad resultater fra en undersøkelse kan overføres i tid og rom. Den beste måten å kontrollere for ytre validitet, er å gjennomføre den samme undersøkelsen i forskjellige kontekster og på ulike tidspunkter (Johannessen et al., 2011). Siden undersøkelsen vår er gjennomført innenfor en relativt kort tidsperiode, så kan vi ikke si noe om hvordan fenomenet varierer over tid. Basert på en slik tverrsnittsundersøkelse får man kun et øyeblikksbilde av nåsituasjonen. Videre har vi kun fokusert på store virksomheter i norsk næringsliv, noe som vil ha betydning for overførbarheten. Kulturelle og nasjonale forhold kan medføre at undersøkelsen har begrenset overføringsverdi, slik at man ikke nødvendigvis kan generalisere funnene til andre land eller mindre bedrifter. I vårt tilfelle vil det likevel være aktuelt å sammenligne resultatene med studier fra andre land, både fordi det ikke finnes tilsvarende norske undersøkelser, og fordi dette vil tydeliggjøre nasjonale forhold.

3.6 Valg av statistisk metode

I analysedelen vil vi i all hovedsak benytte en deskriptiv tilnærming, hvor våre innsamlede data presenteres i stolpediagram, sektordiagram og tabeller. Her vil gjengivelse av fordelinger sin sentraltendens, slik som gjennomsnitt og modus, stå i fokus. Siden vi har benyttet Likert-skala på mange av spørsmålene i spørreskjemaet, vil funn knyttet til gjennomsnittsverdier kommenteres grundig der dette er formålstjenlig. Her kan det også være aktuelt å se hvordan fordelingen varierer fra det typiske, angitt ved standardavvik og standardfeil.

Det er imidlertid også interessant å se nærmere på om bruk av benchmarking er mer utbredt blant enkelte av enhetene i nettoutvalget. Dette skal vi studere nærmere i kapittel 5 *Avslutning*. Her blir det aktuelt å benytte regresjonsmodeller, slik som minste kvadraters metode (OLS), for å se om det foreligger sammenhenger mellom variabler (Løvås, 2013). I den forbindelse har vi formulert et knippe hypoteser, som skal testes opp mot nullhypotesen, H_0 . Denne sier at det ikke eksisterer noen sammenheng mellom de utvalgte variablene - hvilket forblir en sannhet inntil det motsatte er bevist.

3.6.1 Formulering av hypoteser

Som vi har vært inne på, er man avhengig av gode benchmarking-partnere for å kunne realisere benchmarking sitt fulle potensial. I den forbindelse har vi nevnt at graden av sammenlignbarhet mellom aktørene kan forklare hvorfor benchmarking er godt egnet som styringsverktøy i banksektoren (Andersen og Opsahl, 2011; Bjørnenak, 2013). Når vi skal undersøke hvordan bruken av benchmarking varierer på tvers av næringsgrupper, forventer vi derfor å finne høy utbredelse blant bedrifter innen finansierings- og forsikringsvirksomhet. Vi formulerer følgende hypotese:

H₁: *Finansierings- og forsikringsvirksomhet er positivt assosiert med bruk av benchmarking*

Fra teoridelen husker vi også at benchmarking anses som et av de viktigste *management accounting innovations* som vokste frem i lys av relevance lost-debatten. På generelt grunnlag finner Eriksrud og McKeown (2010) at størrelse er en viktig faktor for hvorvidt bedrifter tar i bruk slike innovative styringsverktøy. Andersen og Opsahl (2011) finner videre at balansert målstyring og benchmarking synes å være mer utbredt i større organisasjoner, enn i mindre. Dette kan ses i sammenheng med at store virksomheter gjerne

har flere homogene enheter, som øker sammenlignbarheten på tvers av avdelinger. Dette taler for mer utstrakt bruk av benchmarking i disse bedriftene. Basert på de ovennevnte funnene, formulerer vi følgende hypotese:

H₂: *Økende størrelse er positivt assosiert med bruk av benchmarking*

Som et resultat av mer usikkerhet i de eksterne omgivelsene, undersøker flere bedrifter hvordan de skal utøve tilstrekkelig kontroll, uten at det går på bekostning av fleksibilitet, innovasjon og kreativitet (Simons, 1995). Dette innebærer gjerne et skifte fra en *fixed performance contract*, som baserer seg på fastsatte mål for en gitt periode, mot en *relative performance contract* (Hope og Fraser, 2003). Under sistnevnte vil resultatmålingen basere seg på relative mål. Dette vil være særlig nyttig under usikre omgivelser, da underliggende faktorer kan endre seg raskt, og dermed gjøre målinger basert på fastsatte mål mindre relevant. Siden benchmarking kan være et godt egnet verktøy for å lykkes med slik relativ prestasjonsmåling, formulerer vi følgende hypotese:

H₃: *Økende usikkerhet i omgivelsene er positivt assosiert med bruk av benchmarking*

Vi har sett flere eksempler på at benchmarking kan bidra til god kostnadskontroll. Som nevnt i teoridelen, oppnådde Svenska Handelsbanken stor suksess ved innføringen av benchmarking som sitt primære styringsverktøy. Ved å basere styringen på benchmarking og rullerende prognoser, kunne de i en årrekke vise til bedre kostnadskontroll og lønnsomhet enn sine nærmeste konkurrenter (Wallander, 1999). Vi husker også at Xerox opplevde gode effekter ved bruk av styringsverktøyet, hvor de i løpet av kort tid klarte å halvere kostnadene per kopimaskin (Hoff, 2016). Vi formulerer derfor følgende hypotese:

H₄: *En kostnadslederstrategi er positivt assosiert med bruk av benchmarking*

Siden sammenlignbarheten gjerne er størst på tvers av interne enheter i bedriften, vil intern benchmarking være et godt utgangspunkt for etablering av standarder og utøvelse av effektiv kostnadskontroll. Basert på dette, formulerer vi følgende hypotese:

H₅: *Kostnadslederskap er positivt assosiert med bruk av intern benchmarking*

Intern benchmarking kritiseres imidlertid for sin manglende evne til å skape ekte innovasjon (Işoraité, 2004). For bedrifter som praktiserer en differensieringsstrategi vil det derfor ikke være tilstrekkelig å kun benytte intern benchmarking. Isteden må disse bedriftene se til andre

benchmarking-typer, slik som ekstern- og best practice benchmarking, for å identifisere fremragende prestasjoner (Zairi og Leonard, 1994; Išoraitė, 2004; Straker et al., 2009). På denne måten kan de finne mer innovative løsninger, som i sin tur vil bidra til utvikling av nye produkter/tjenester med høy kundeoppfattet verdi. Vi formulerer følgende hypotese:

H₆: *Differensieringsstrategi er positivt assosiert med bruk av ekstern benchmarking*

Som nevnt i teoridelen, handler benchmarking om å identifisere, forstå og tilpasse fremragende prestasjoner fra interne enheter eller eksterne bedrifter, med sikte på å bruke disse praksisene til å forbedre egne prosesser eller aktiviteter. Siden benchmarking handler om å måle og sammenligne ytelse, forventer vi at benchmarking har en positiv innflytelse på styringssystemers evne til god prestasjonsmåling. Vi formulerer følgende hypotese:

H₇: *Bruk av benchmarking er positivt assosiert med styringssystemets evne til å måle prestasjoner*

4. Deskriptiv analyse

I dette kapitlet skal vi presentere funnene fra spørreundersøkelsen vår. Dette dreier seg hovedsakelig om deskriptiv statistikk, hvor vi ser nærmere på hvordan ulike enheter fordeler seg på tvers av forskjellige kategorier. Resultatene vil i hovedsak sammenlignes med lignende studier fra andre land, da det ikke foreligger direkte sammenlignbare studier i Norge. Her står studiene til Adebanjo et al. (2010) og Mann et al. (2010) sentralt, ettersom at vår undersøkelse i stor grad er inspirert av disse forfatternes forskningstilnærming. På tross av dette, vil resultatene også vurderes opp mot noen norske undersøkelser, slik som Eriksrud og McKeown (2010), Andersen og Opsahl (2011) og Bjørnenak (2013), som har antydnet at benchmarking kan ha høy nytteverdi. De to sistnevnte studiene fant høy korrelasjon mellom lønnsomhet og bruk av benchmarking i den norske banksektoren, mens Eriksrud og McKeown (2010) pekte på at styringsverktøyet også kan være nyttig i andre bransjer.

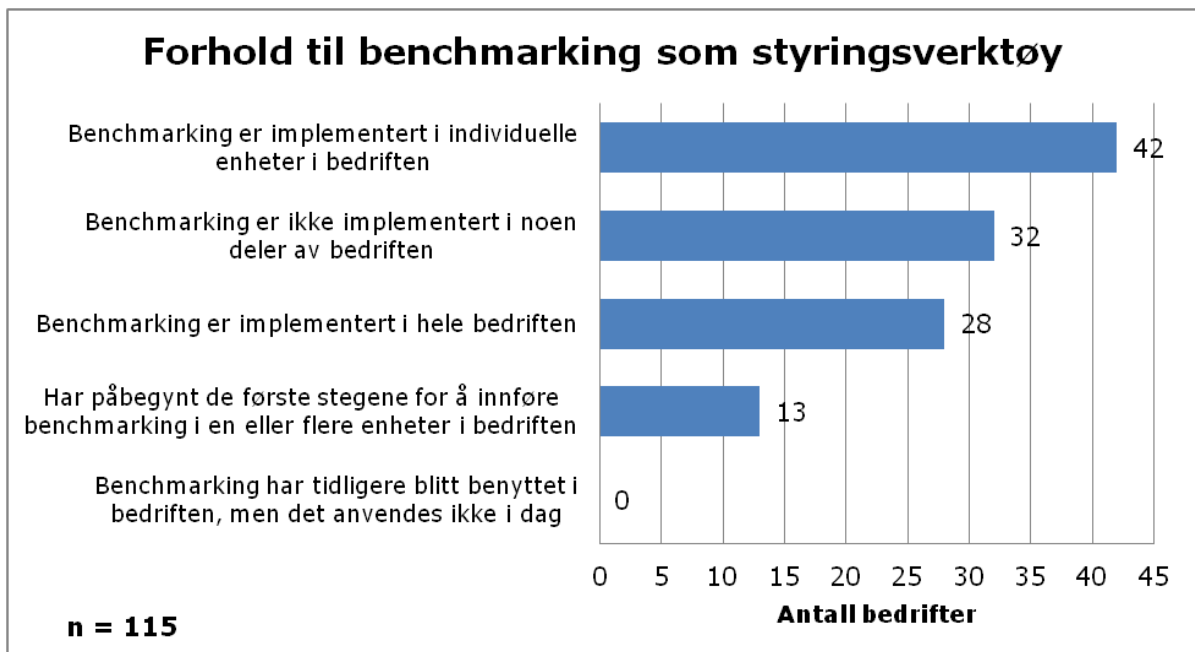
Analysen vil i all hovedsak følge inndelingen benyttet i spørreskjemaet, som besto av fire hovedkategorier:

- 1) Bedriftskarakteristika
- 2) Utbredelse og effekter av benchmarking
- 3) Ulike former for benchmarking
- 4) Benchmarking-prosessen

Før vi gjengir nettoutvalgets viktigste bedriftskarakteristika, skal vi innlede analysedelen med å gruppere respondentene basert på deres forhold til benchmarking som styringsverktøy. Skillet mellom bedrifter som benytter benchmarking, og de som ikke gjør det, står sentralt gjennom hele analysedelen. Som nevnt i metodedelen, kunne spørreskjemaet besvares i perioden 27. februar til 4. mai. Det endelige antallet respondenter endte på 115, hvilket gir en svarprosent på 33,8 prosent.

4.1 Gruppering av respondentene

I spørreundersøkelsen har vi forsøkt å kartlegge hvorvidt store norske bedrifter benytter benchmarking som styringsverktøy. Ved utformingen av undersøkelsen har vi vært tydelige på at det var såkalt «formell benchmarking» vi ønsket å studere utbredelsen av. Dette definerte vi som “en kontinuerlig prosess hvor man søker, måler og sammenligner seg selv med interne enheter eller eksterne bedrifter”. Basert på vår innsamlede data har vi foretatt en gruppering av respondentene, som tar sikte på å fremstille hvilket forhold bedriftene har til benchmarking som styringsverktøy. Denne grupperingen framgår av figur 4-1.



Figur 4-1 Oversikt over bedriftenes forhold til benchmarking

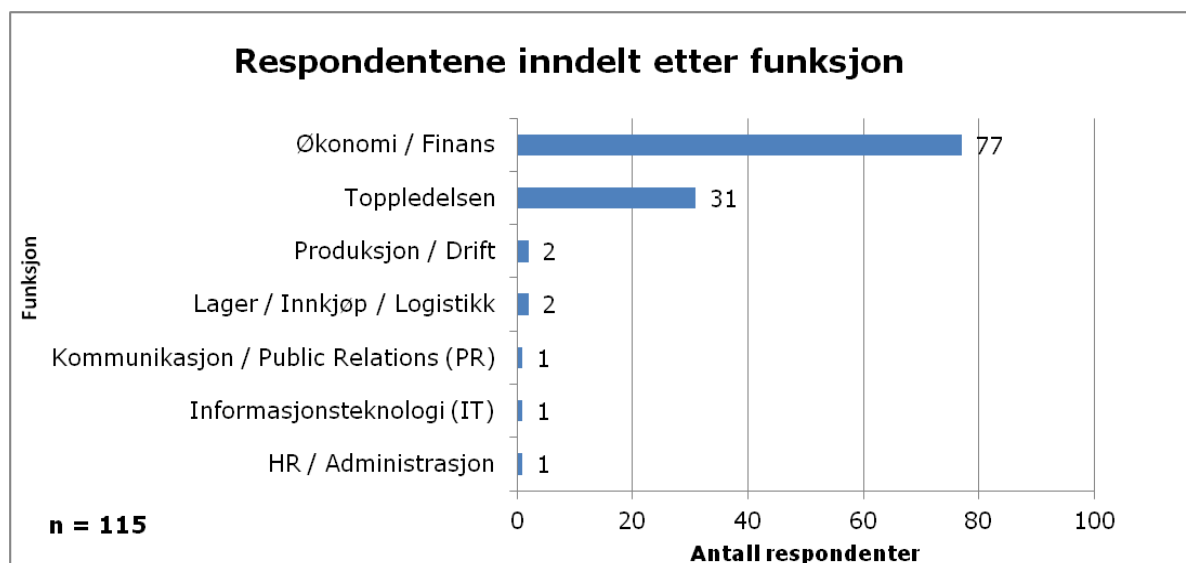
Vi har valgt å karakterisere alle bedrifter som har implementert benchmarking, enten i individuelle enheter eller i hele virksomheten, som “brukere” (n=70). Blant “ikke-brukerne” (n=45) finner vi alle bedriftene hvor benchmarking *ikke* er implementert i noen deler av bedriften, samt de bedriftene som nylig har påbegynt de første stegene for å innføre styringsverktøyet. Bakgrunnen for at den sistnevnte gruppen er inkludert her, er at disse bedriftene ikke kan nyttiggjøre seg av de mange fordelene benchmarking kan bidra til, før styringsverktøyet er implementert i en viss utstrekning i virksomheten.

4.2 Bedriftskarakteristika

I dette delkapittelet skal vi presentere de mest sentrale bedriftskarakteristika tilhørende enhetene i nettoutvalget. Dette omfatter hvilken funksjon respondentene tilhører, antall ansatte, årlig omsetning, næringsgruppering, grad av usikkerhet i de eksterne omgivelsene og overordnet konkurransestrategi.

4.2.1 Respondentene

Totalt var det 115 respondenter som besvarte spørreundersøkelsen. Av figur 4-2 fremgår det at en stor majoritet av disse tilhører funksjonene økonomi/finans (67 prosent) og toppledelsen (27 prosent). Som tidligere nevnt var det hovedsakelig økonomidirektører, kontrollere og administrerende direktører vi søkte å komme i kontakt med, ettersom at personer i disse stillingene som oftest vil ha god innsikt i bedriftens styringssystem. Det er derfor positivt for undersøkelsens reliabilitet at hele 94 prosent av respondentene tilhører vår primære målgruppe.



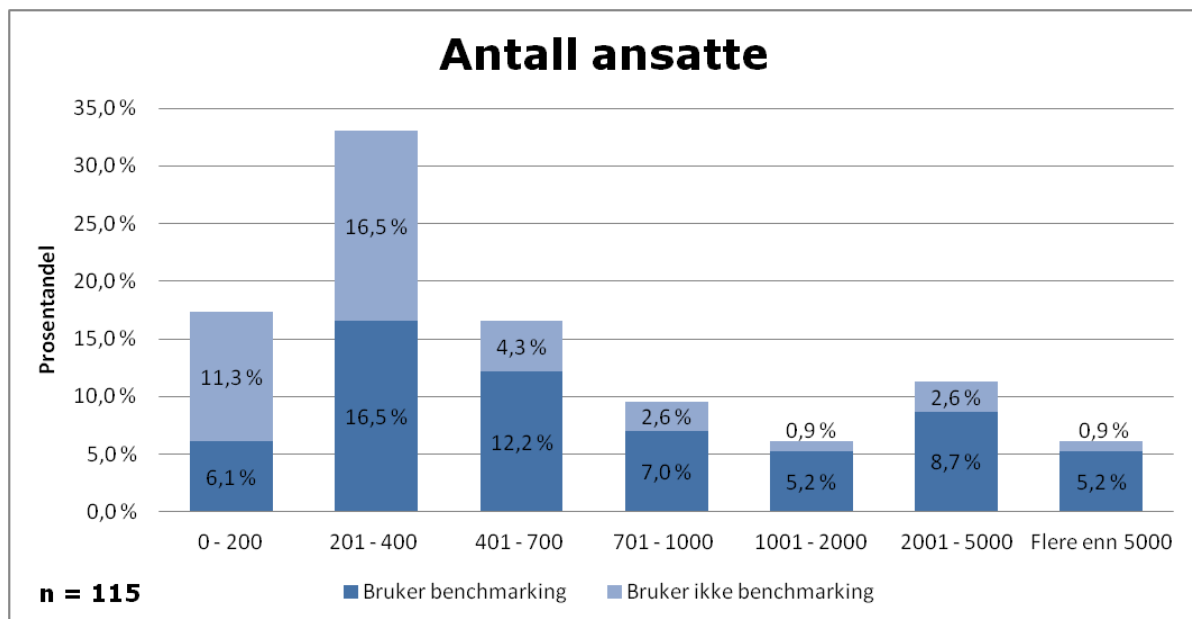
Figur 4-2 Respondentene inndelt etter hvilken funksjon de tilhører i bedriften

4.2.2 Ansatte

Når det gjelder bedriftenes arbeidsstokk, så satt vi i utgangspunktet et minstekrav på 200 ansatte ved segmenteringen av den innkjøpte Profflisten. Som det fremgår av figur 4-3, er det imidlertid en relativt stor andel av bedriftene som ikke oppfyller dette kravet (17,4 prosent). Dette skyldes trolig at mange av bedriftene i populasjonen befinner seg svært nær den fastsatte grensen på 200 ansatte, og at de derfor er følsomme for små endringer i

arbeidsstokken. Vi mener imidlertid at det ikke foreligger nevneverdige forskjeller mellom bedrifter som befinner seg rett over eller rett under denne grensen. At bedriftene oppfyller kravene Regnskapsloven (1998, § 1-6) og Næringslivets Hovedorganisasjon (2018) stiller til antall ansatte i “store bedrifter”, kan være med på å underbygge dette. Samtidig er det nærliggende å tro at andelen bedrifter med under 200 ansatte i nettoutvalget, er sammenfallende med den reelle sammensetningen i populasjonen. På bakgrunn av disse forholdene fant vi det ikke formålstjenlig å lage en frafallsanalyse i underkapittel 3.5.2 *Validitet* som baserte seg på antall ansatte, men vi har likevel besluttet å beholde alle bedrifter med under 200 ansatte som en del av analysegrunnet.

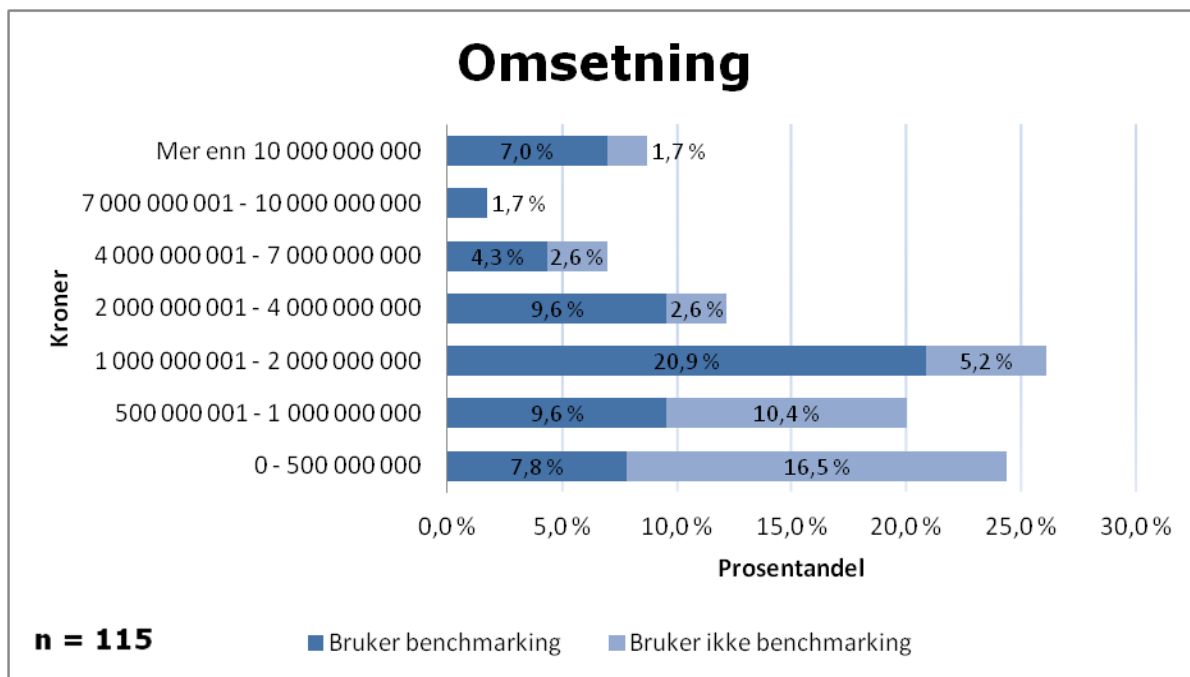
Av figur 4-3 registrerer vi at en stor majoritet av bedriftene (76,5 prosent) har under 1000 ansatte. Vi ser også en trend i diagrammet, hvor det kan virke som at de største bedriftene med hensyn på antall ansatte, bruker benchmarking i større utstrekning enn bedrifter med færre ansatte. Dette er i tråd med Eriksrud og McKeown (2010), som finner at størrelse i stor grad er den forklarende årsaken bak bedrifters bruk av mer innovative styringsverktøy.



Figur 4-3 Relativ andel ansatte blant bedriftene i nettoutvalget

4.2.3 Omsetning

Når det gjelder nettoutvalgets omsetning, så ser vi av figur 4-4 at majoriteten av bedriftene har en omsetning på under 2 milliarder kroner (70,4 prosent). Også i dette tilfellet registrerer vi en lignende trend som på foregående punkt, hvor økt størrelse på bedriftene – nå i henhold til årlig omsetning – ser ut til å være assosiert med mer utstrakt bruk av benchmarking.



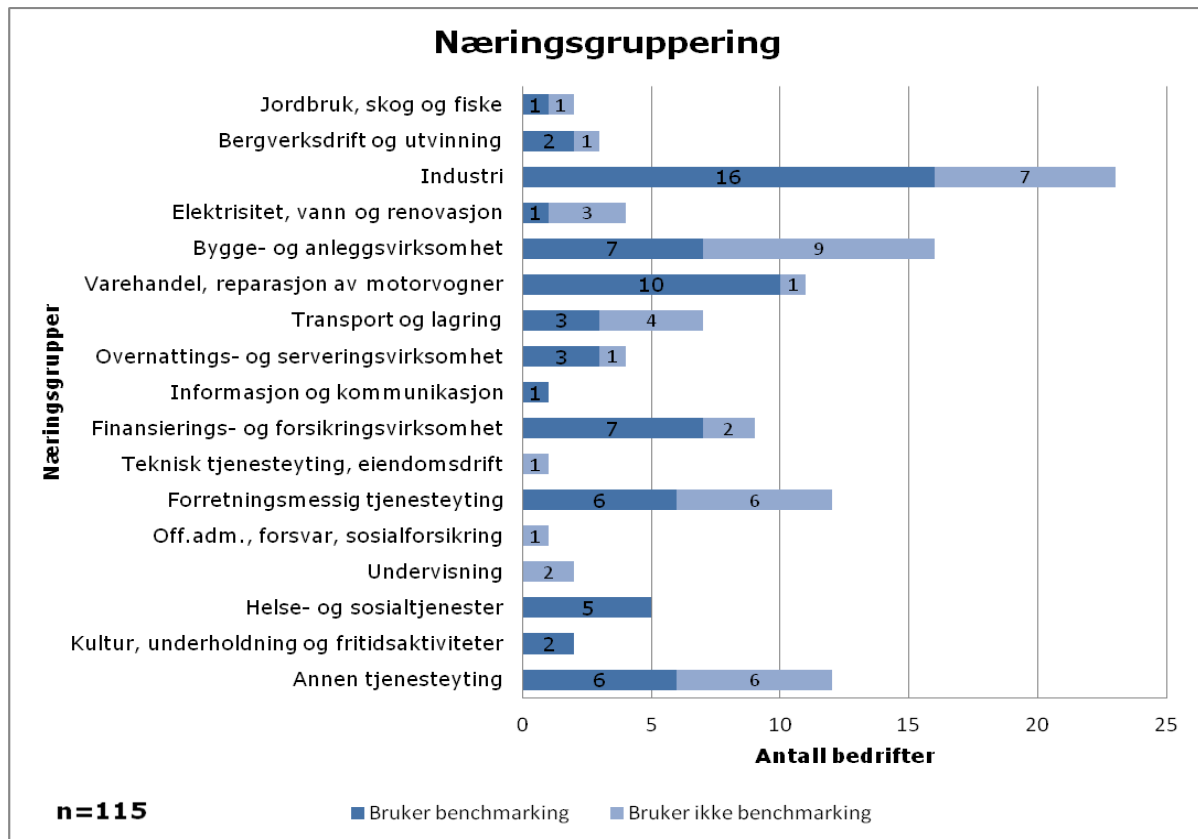
Figur 4-4 Relativ andel omsetning blant bedriftene i nettoutvalget

4.2.4 Næringsgruppering

I spørreundersøkelsen vår valgte vi å ta utgangspunkt i *Standard for næringsgruppering* (NACE), når vi skulle dele inn bedriftene etter bransje/næring. Årsaken til dette er at NACE representerer en offisiell næringsinndeling, som viser enhetenes hovedaktivitet. Ved nyregistrering eller endring av virksomhet/bransje, må alle norske bedrifter registrere sin næringskode i Enhetsregisteret i Brønnøysundregistrene. NACE utgjør imidlertid 21 forskjellige hovednæringsområder, og ettersom at nettoutvalg vårt kun består av 115 bedrifter, fant vi det hensiktsmessig å foreta en noe grovere inndeling i etterkant av datainnsamlingen. Hensikten med dette var å samle respondentene i større grupper. Etter å ha rådført oss med Kristin Foldal Haugen, seniorrådgiver i Statistisk sentralbyrå, landet vi på 17 slike grupperinger. Disse baserer seg på Arbeidskraftundersøkelsen 2018 (Statistisk sentralbyrå, 2018). For fullstendig oversikt over hvilke næringskoder som inngår i de overordnede næringsgruppene, viser vi til frafallsanalysen i underkapittel 3-5-2 *Validitet*.

Som det fremgår av figur 4-5, utgjør næringsgruppene *Industri* og *Bygge- og anleggsvirksomhet* de to kategoriene med størst oppslutning i vår undersøkelse. Vi registrerer videre at den relative andelen av bedrifter som bruker benchmarking er høy innenfor næringsgruppene *Varehandel*, *reparasjon av motorvogner*, *Helse- og sosialtjenester* og *Finansierings- og forsikringsvirksomhet*. Benchmarking sin utbredelse i

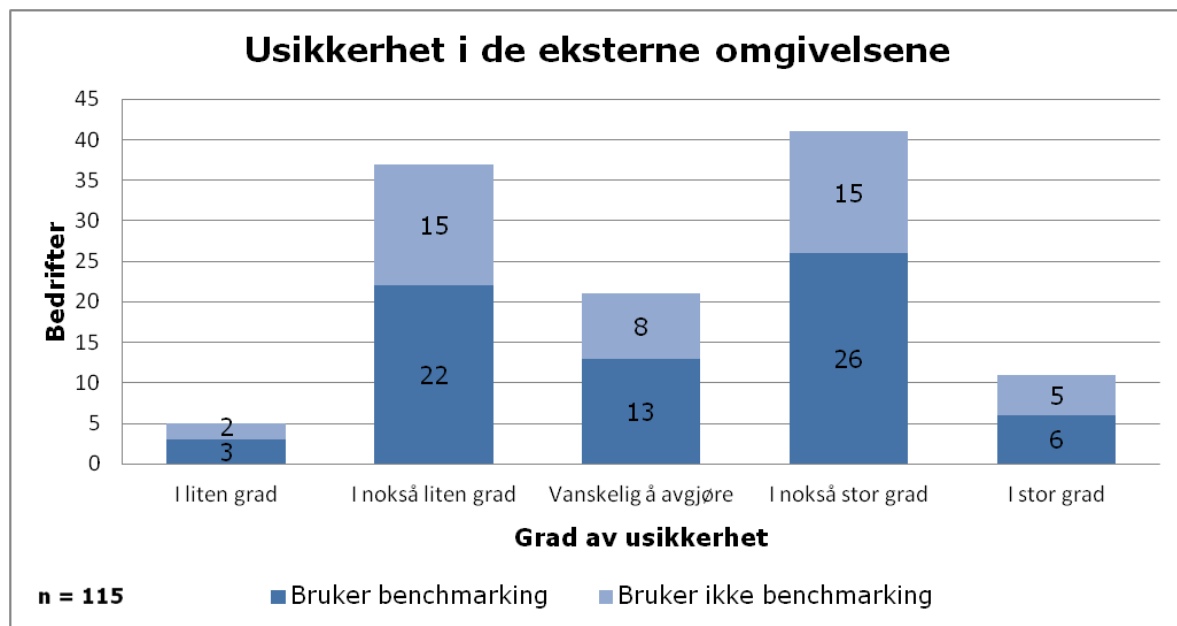
den sistnevnte gruppen er konsistent med funnene til Andersen og Opsahl (2011) og Bjørnenak (2013), som fant stor oppslutning om dette styringsverktøyet i banksektoren. Siden det er såpass få respondenter som fordeler seg på tvers av de ulike kategoriene, skal vi likevel være forsiktige med å generalisere disse funnene.



Figur 4-5 Bedriftene inndelt etter næringsgruppering

4.2.5 Usikkerhet i omgivelsene

Som nevnt i teoridelen, så anses budsjettet som et dårlig verktøy til å reagere raskt på usikkerhet i omgivelsene. Av den grunn er det mange som bytter ut eller kombinerer budsjettet med mer dynamiske styringsverktøy (Ekholm og Wallin, 2000; Hope og Fraser, 2003; Bjørnenak, 2013). Med økt usikkerhet bør man derfor kunne forvente mer utstrakt bruk av benchmarking. Som vi ser av figur 4-6, så foreligger det ganske stor spredning i den opplevde graden av usikkerhet blant respondentene. Samtidig ser vi at bruken av benchmarking fordeler seg ganske jevnt på tvers av de forskjellige kategoriene. Dette gjør det vanskelig å konkludere med om økt usikkerhet i omgivelsene, resulterer i mer bruk av benchmarking, eller ikke. I kapittel 5 vil vi derfor studere sammenhengen mellom usikkerhet og bruk av ulike former for benchmarking nærmere.

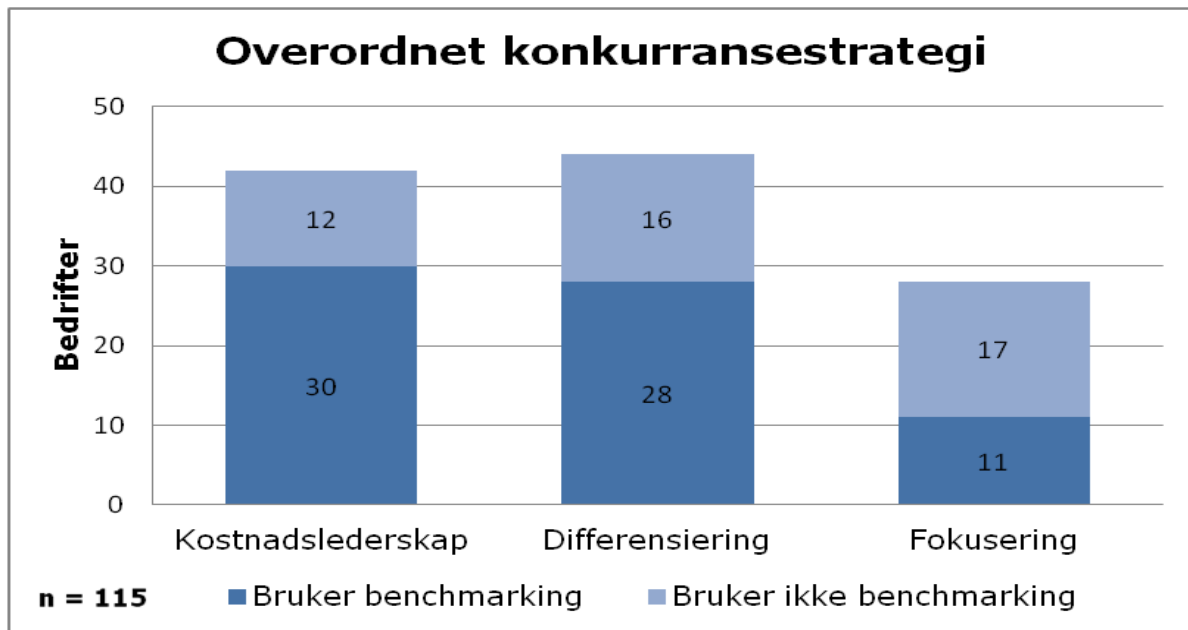


Figur 4-6 Grad av opplevd usikkerhet i de eksterne omgivelsene

4.2.6 Konkurransestrategi

Porter (1985) skiller mellom tre generiske konkurransestrategier; *kostnadslederskap*, *differensiering* og *fokusering*. I denne sammenheng påpekes det at budsjettet er godt egnet til å oppnå intern effektivitet, hvor man utfører lignende aktiviteter mer effektivt enn konkurrentene, mens andre styringsverktøy må benyttes for å oppnå ekstern effektivitet (Ekholm og Wallin, 2000). I teoridelen nevnte vi dessuten at benchmarking kan ha en supplerende rolle i de tilfellene budsjettet kommer til kort. Dette kan tale for utstrakt bruk av benchmarking gjennom en differensierings- eller fokuseringsstrategi. På en annen side, kan benchmarking være et utmerket verktøy for å oppnå god kostnadskontroll. Dette har vi sett eksempler på i Svenska Handelsbanken og Xerox (Wallander, 1999; Hoff, 2016). Det er derfor interessant å se nærmere på hvordan bedriftenes overordnede konkurransestrategi, påvirker bruk av benchmarking.

Som det fremgår av figur 4-7, så er benchmarking mest utbredt blant bedriftene som benytter en kostnadslederstrategi (71,4 prosent), men styringsverktøyet er også mye brukt under en differensieringsstrategi (63,5 prosent). Blant de som har en fokuseringsstrategi, så svarer kun 39,3 prosent av respondentene at de bruker benchmarking. Forholdet mellom valgt konkurransestrategi og ulike typer benchmarking vil vi se nærmere på i kapittel 5.



Figur 4-7 Bedriftene inndelt etter Porters generiske konkurransestrategier

4.2.7 Oppsummering av bedriftskarakteristika

I dette delkapittelet har vi sett nærmere på hvordan bruk av benchmarking kan bero på respondentenes generelle bedriftskarakteristika. Vi har blant annet påvist trender hvor økt størrelse i henhold til antall ansatte og årlig omsetning, ser ut til å være assosiert med mer utstrakt bruk av benchmarking. Vi finner også mønstre som antyder at benchmarking er foretrukket innen visse næringsgrupper. Videre er det vanskelig å konkludere med om usikkerhet i de eksterne omgivelsene er ensbetydende med mer utstrakt bruk av benchmarking eller ikke, da spredningen i figur 4-6 er nokså stor. Avslutningsvis finner vi at benchmarking har høyest relativ oppslutning blant bedrifter med en kostnadslederstrategi.

4.3 Utbredelse og effekter av benchmarking

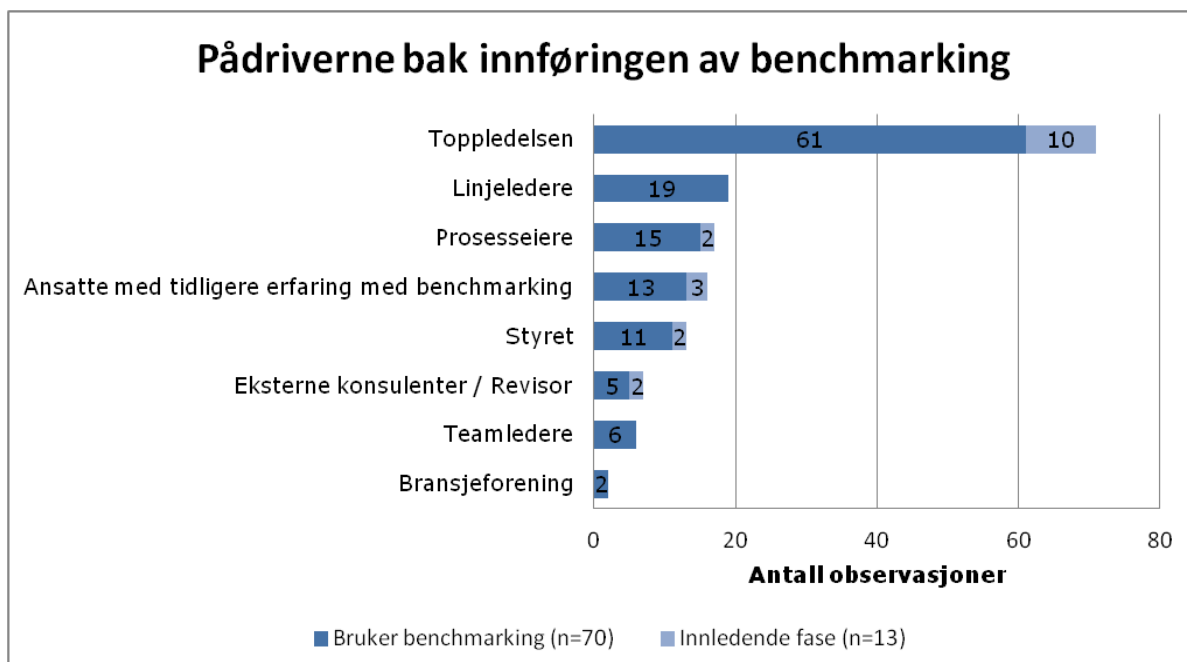
I dette delkapittelet skal vi presentere generelle funn knyttet til spørreundersøkelsens andre hovedkategori, *Utbredelse og effekter av benchmarking*. Som vi husker fra kapittel 4.1 *Gruppering av respondentene*, er det 70 bedrifter i nettoutvalget som benytter benchmarking, mens de resterende 45 bedriftene ikke gjør det. Dette innebærer en utbredelse på 60,9 prosent blant enhetene i studien vår, hvilket er vesentlig lavere enn hva Eriksrud og McKeown (2010) finner (90,8 prosent). Det store avviket er trolig en konsekvens av at vi utelukkende ønsket å studere *formell benchmarking* som styringsverktøy. Av den grunn ekskluderte vi alle uformelle tilnærminger, som ikke krever gjennomtenkte prosesser og

prosedyrer, men som isteden forekommer mer eller mindre automatisk. Adebajo et al. (2010) finner på sin side at formell benchmarking, i form av «performance benchmarking», brukes av 49 prosent av bedriftene i deres internasjonale studie. Dette kan tyde på at bruken av benchmarking er noe høyere i Norge enn på verdensbasis.

I den videre delen skal vi se nærmere på hvem som var de største pådriverne bak innføringen av benchmarking, hva som er årsakene til å bruke (eller ikke bruke) styringsverktøyet, hvilke effekter brukerne opplever, hvordan benchmarking kan kombineres med andre styringsverktøy, samt respondentenes opplevde tilfredshet med det samlede styringssystemet. Vi skal også gjengi hvilke relative måltall (benchmarks) som oppfattes som de viktigste innenfor respondentenes respektive funksjoner/enheter, og hvorvidt slike mål er knyttet opp mot bedriftenes bonusordninger.

4.3.1 De største pådriverne bak innføringen av benchmarking

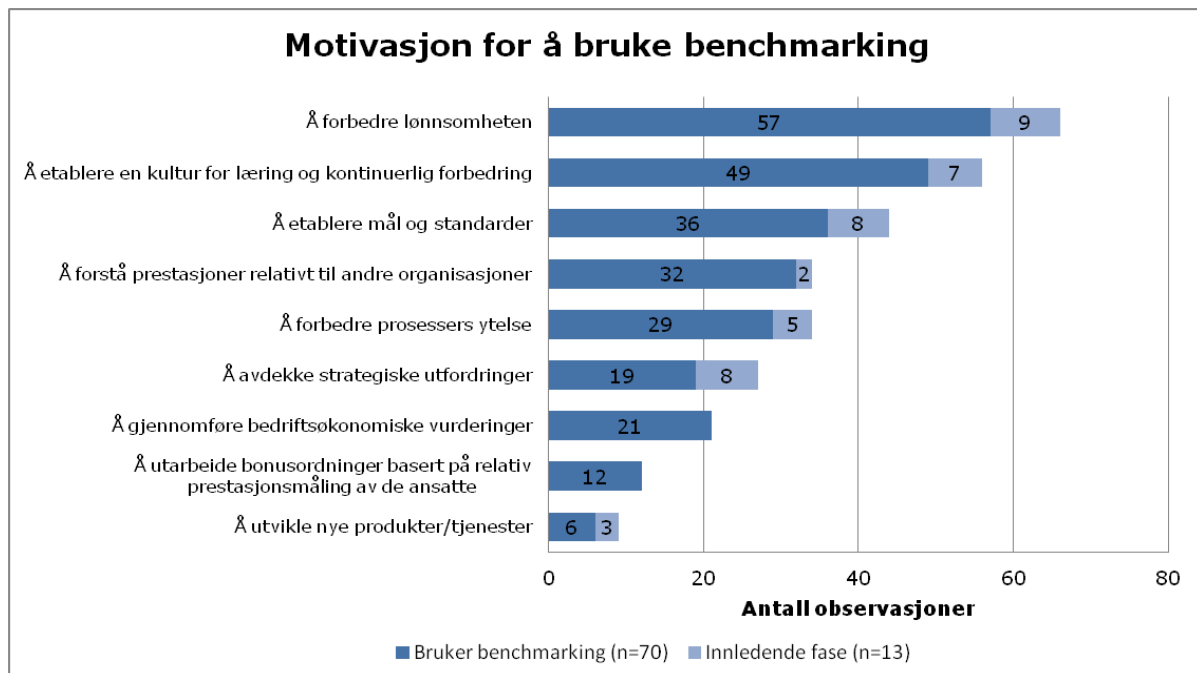
Som omtalt i underkapittel 3.1.3 *Respondentene*, så har personer i ledende stillinger gjerne god innsikt i bedriftens styringssystem. Dette gjør de godt egnet til å fatte beslutninger knyttet til hvilke styringsverktøy som skal inngå i det samlede styringssystemet. Som det fremgår av figur 4-8, så tar toppledelsen svært ofte rollen som primus motor når bedrifter fatter avgjørelsen om å implementere benchmarking i organisasjonen.



Figur 4-8 De største pådriverne bak innføringen av benchmarking

4.3.2 Motivasjon for å bruke benchmarking

Sterkt inspirert av spørreundersøkelsen til The Global Benchmarking Network (Adebanjo et al., 2010; Mann et al., 2010) valgte vi, som en del av vår egen undersøkelse, å inkludere et spørsmål om hva som er bedriftenes motivasjon for å bruke benchmarking som styringsverktøy. Spørsmålet ble stilt til de som har implementert benchmarking, samt de som befinner seg i en innledende fase med å innføre styringsverktøyet.



Figur 4-9 Bedriftenes motivasjon for å bruke benchmarking som styringsverktøy

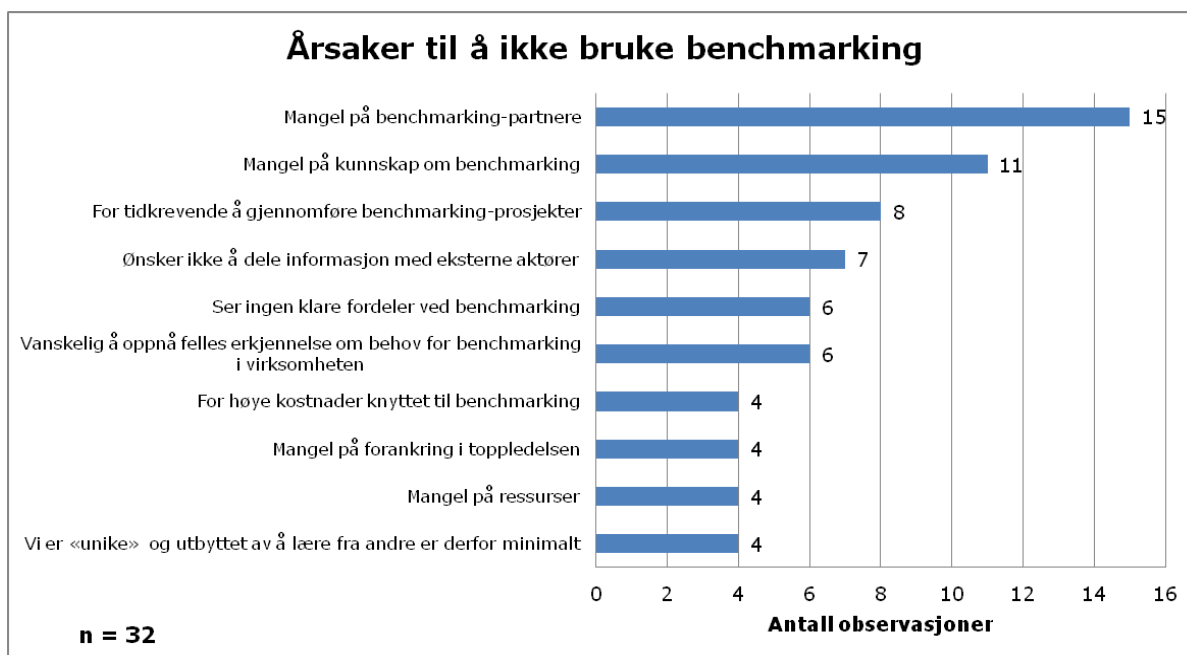
Som det fremgår av figur 4-9, så ser vi at motivasjonen for å bruke benchmarking i stor grad drives av et ønske om *forbedret lønnsomhet* (79,5 prosent). Deretter følger ønsker om *å etablere en kultur for læring og kontinuerlig forbedring* (67,5 prosent), *sette mål og standarder* (53 prosent), *forståelse av prestasjoner relativt til andre* (41 prosent) og *forbedring av prosessers ytelse* (41 prosent). Kategorien som får minst oppslutning blant respondentene, er ønsket om *å utvikle nye produkter og tjenester* (10,8 prosent). Dette er sammenfallende med Oblenski (1994) og Cox og Thompson (1998), som argumenterer for at benchmarking ikke bidrar til ekte innovasjon, men kun imitasjon. På bakgrunn av dette, mener de at styringsverktøyet ikke er godt egnet til å utvikle nye produkter og tjenester.

Videre er resultatene i vår studie svært forskjellige fra funnene til Mann et al. (2010). De finner at *forbedring av prosessers ytelse* og *avdekking av strategiske utfordringer*, er de største driverne for å bruke benchmarking. Disse forskjellene kan imidlertid være knyttet til

hvordan begreper har blitt operasjonalisert på tvers av studiene. Vi har definert benchmarking som et styringsverktøy, mens Mann et al. (2010) har definert det som et forbedringsverktøy. På en annen side er deres studie basert på en internasjonal undersøkelse. Den forklarende årsaken bak forskjellene kan derfor knytte seg til kulturelle eller nasjonale forhold, som vil gjøre det vanskelig å overføre funnene deres til å gjelde for norske bedrifter.

4.3.3 Årsaker til å ikke implementere benchmarking

I nettoutvalget vårt har 45 av respondentene fått merkelappen “bruker ikke benchmarking”. Av disse har 13 bedrifter påbegynt de første stegene med å innføre styringsverktøyet, mens 32 av bedriftene ikke har implementert benchmarking i noen deler av bedriften. Det er derfor interessant å se nærmere på hvorfor den sistnevnte gruppen ikke bruker benchmarking. De vanligste årsakene til dette fremgår av figur 4-10.



Figur 4-10 Årsaker til at bedriftene ikke bruker benchmarking

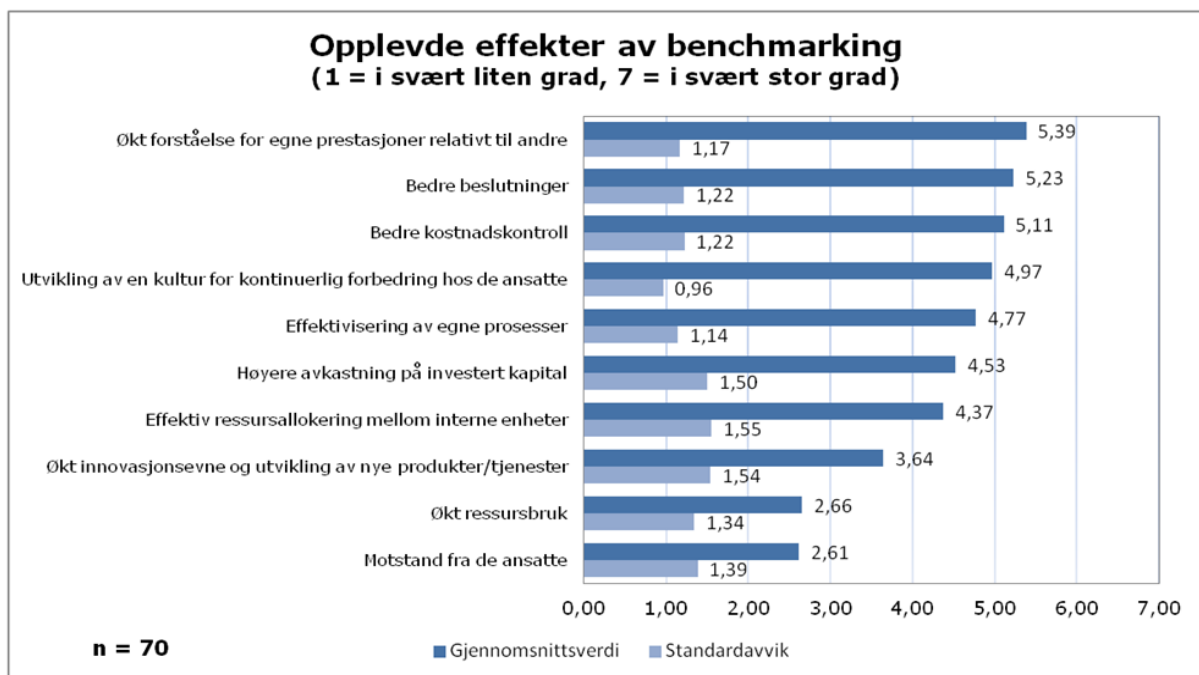
Som nevnt i teoridelen, er gode benchmarking-partnere en forutsetning for å tilegne seg verdifull informasjon. Her er det ikke tilstrekkelig å finne bedrifter som kun er sammenlignbare – det må også være mulig å oppnå gjensidig tillit mellom partene som inngår i samarbeidet. I vår undersøkelse oppgir 15 av bedriftene (46,9 prosent) at *mangel på benchmarking-partnere* er en viktig årsak til at de ikke benytter styringsverktøyet. Dette resultatet samsvarer godt med funn fra internasjonale benchmarking-studier (Adebanjo et al., 2010). Videre oppgis *mangel på kunnskap om benchmarking* (34,4 prosent), *tidkrevende*

benchmarking-prosjekter (25 prosent) og *manglende vilje til å dele informasjon med eksterne aktører* (21,9 prosent), som viktige årsaker til å ikke benytte dette styringsverktøyet.

Funnene våre skiller seg likevel betydelig fra Adebajo et al. (2010) på et punkt, da kun 12,5 prosent av respondentene i vår undersøkelse, oppgir *mangel på ressurser* som årsak til å ikke bruke benchmarking. Dette var den mest rapporterte årsaken i deres studie (45,3 prosent).

4.3.4 Opplevde effekter ved bruk av benchmarking

I teoridelen nevnte vi at budsjettets tre hovedformål er målsetting, prognose og ressursallokering. I sammenheng med det førstnevnte formålet, vil også resultatmåling stå sentralt. Kritikerne skal imidlertid ha det til at disse målene kan løses bedre ved hjelp av andre styringsverktøy (Bogsnes, 2012). På bakgrunn av dette, ønsket vi å se nærmere på hvorvidt benchmarking kan bidra til å løse noen av disse formålene, og hvilke andre effekter det oppleves å gi. Vi har derfor inkludert en syv-trinns Likert-skala i undersøkelsen vår, hvor respondentene kunne angi i hvilken grad de opplever at benchmarking resulterer i effektene som fremgår av figur 4-11.



Figur 4-11 Bedriftenes opplevde effekter av benchmarking

Som vi ser av figuren, er den største opplevde effekten blant respondentene at benchmarking bidrar til *økt forståelse for egne prestasjoner relativt til andre*. Denne effekten kan tyde på at benchmarking er godt egnet til å løse budsjettets første formål, knyttet til målsetting og

resultatmåling. Dette er sammenfallende med teorien om at bedrifter beveger seg fra en *fixed performance contract* til en *relative performance contract*, hvor relativ målstyring blir viktigere (Hope og Fraser, 2003). Flere norske bedrifter gir uttrykk for at manglende dynamikk i styringssystemet hemmer deres beslutningstaking og evne til å reagere raskt (Johanson og Madsen, 2013). Respondentene i vår undersøkelse gir imidlertid uttrykk for at benchmarking bidrar til *bedre beslutninger*. Dette tyder på at styringsverktøyet kan være en viktig bidragsyter for å oppnå tilstrekkelig dynamikk i styringssystemet.

Bedre kostnadskontroll er også en av effektene som scorer høyest i vår undersøkelse, hvilket kan ses i sammenheng med ønsket om høyere lønnsomhet. Som kjent ble dette angitt som den viktigste driveren for å implementere benchmarking (figur 4-9). Resultatene våre er derfor konsistente med Andersen og Opsahl (2011) og Bjørnenak (2013), som finner en positiv assosiasjon mellom bruk av benchmarking og god kostnadskontroll i banksektoren.

Den fjerde høyeste gjennomsnittsverdien knyttet til opplevde effekter av benchmarking, tilfaller *utvikling av en kultur for kontinuerlig forbedring blant de ansatte*. Vi ser også at respondentene i liten grad opplever benchmarking som en kilde til *motstand fra de ansatte*. Dette kan relateres til benchmarking-prosessen. I teoridelen viste vi til Zairi og Leonard (1994), som hevder at bedriften er avhengig av en kultur hvor de ansatte føler forpliktelse overfor arbeidet med kontinuerlig forbedring og læring, dersom man skal realisere styringsverktøyets fulle potensial. Evnen til å utvikle en slik kultur, kombinert med fokus på relative målsetninger, kan tyde på at benchmarking er godt egnet for endringsledelse. Dette er i tråd med argumentene til Leibfried og McNair (1992).

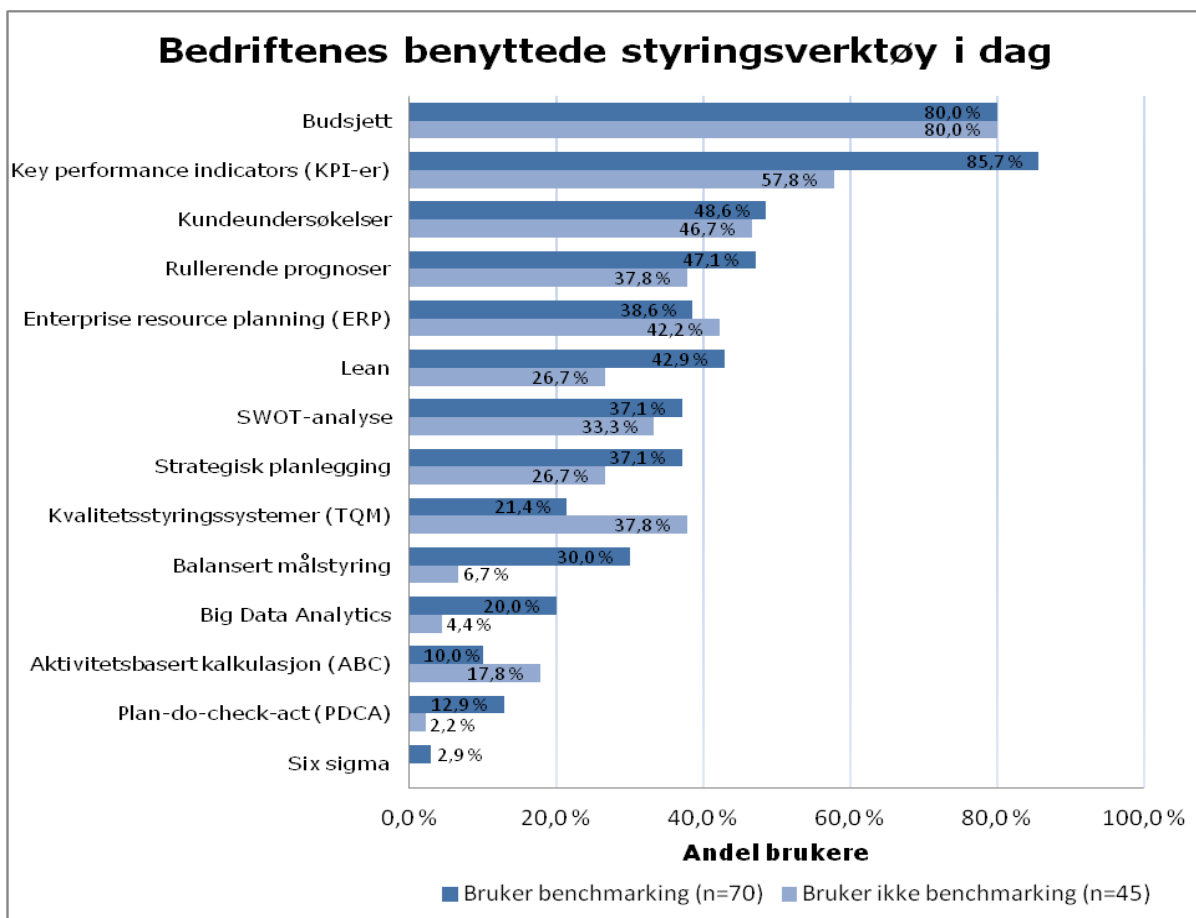
I henhold til Adebajo et al. (2010) sin studie, husker vi at flest bedrifter oppga mangel på ressurser som årsak til å ikke bruke benchmarking. Ressursmangel representerer imidlertid ikke en tilsvarende implementeringsbarriere blant store norske bedrifter (figur 4-10). Videre viser figur 4-11 at respondentene i liten grad føler at benchmarking bidrar til økt ressursbruk. På generelt grunnlag kan derfor ikke mangel på ressurser anses som en god forklaring på hvorfor 32 av bedriftene i nettoutvalget ikke har implementert styringsverktøyet.

Hvorvidt benchmarking bidrar til *effektiv ressursallokering mellom interne enheter*, later det til å være svært delte meninger om. En gjennomsnittsverdi og standardavvik på henholdsvis 4,37 og 1,55 indikerer at respondentene har fordelt seg over hele skalaen, og at meningene deres varierer. Det er derfor vanskelig å konkludere med hvorvidt benchmarking er skikket

til å løse budsjettets tredje formål på en tilfredsstillende måte. Når det gjelder benchmarking sin evne til *økt innovasjon og utvikling av nye produkter/tjenester*, ser vi igjen at styringsverktøyet kommer dårlig ut. Dette kan ses i sammenheng med figur 4-9, hvor kun et fåtall av bedriftene angir *utvikling av nye produkter/tjenester* som motivasjon til å bruke benchmarking. På bakgrunn av dette, er det nærliggende å konkludere med at styringsverktøyet har begrenset innovasjonsevne.

4.3.5 Interaksjon med andre styringsverktøy

I teoridelen påpekte vi at benchmarking, med stor fordel, kan kombineres med andre styringsverktøy. Her omtalte vi på generelt grunnlag hvordan benchmarking kan samspille med budsjettet, PDCA-syklusen, aktivitetsbasert kalkulasjon, lean, balansert målstyring og strategisk planlegging. I spørreundersøkelsen valgte vi derfor å inkludere spørsmål om hvilke styringsverktøy bedriftene benytter i dag, slik at vi kunne studere hvorvidt det foreligger forskjeller mellom brukere og ikke-brukere av benchmarking. I figur 4-12 fremgår det hvor utbredt ulike styringsverktøy er hos de to gruppene, presentert ved andel brukere.



Figur 4-12 Bruk av ulike styringsverktøy blant bedriftene

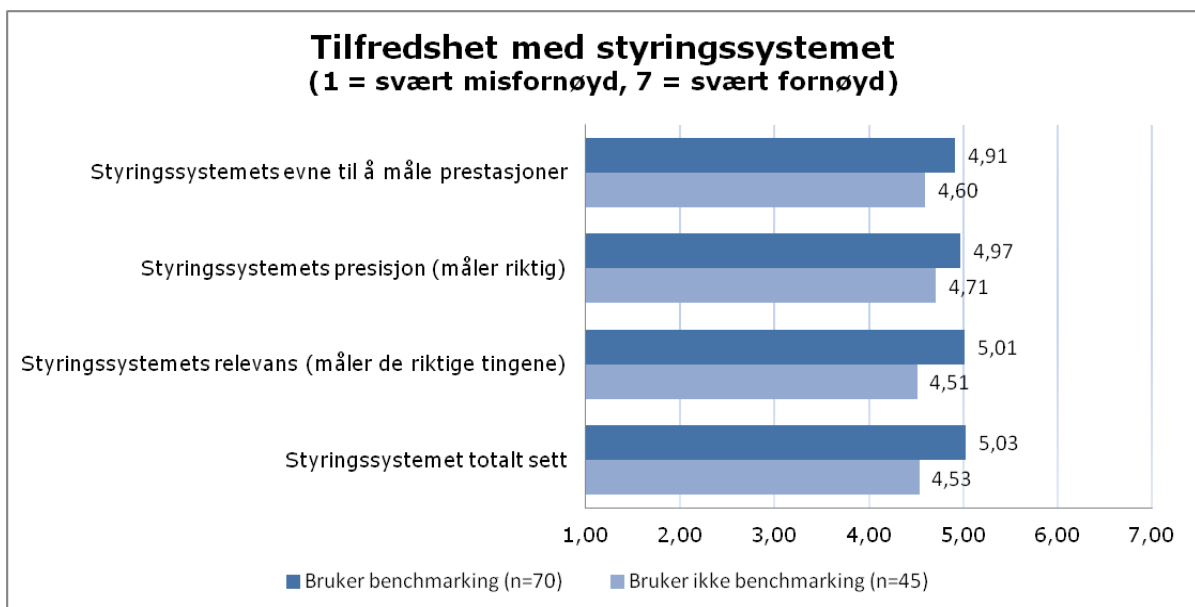
Av figuren ser vi at bruken av forskjellige styringsverktøy fordeler seg ganske likt hos de to gruppene, i flere av tilfellene. Blant annet fremgår det at budsjettet står svært sentralt hos både brukere og ikke-brukere av benchmarking, med en oppslutning på 80 prosent i begge gruppene. Dersom man sammenligner disse funnene med Eriksrud og McKeown (2010) og Kleveland og Tiset (2015), som antyder en utbredelse av budsjettet på henholdsvis 96,3- og 87,3 prosent, ser vi en trend hvor bruken av dette styringsverktøyet går gradvis nedover. Dette kan tyde på at Beyond Budgeting-tankegangen, sakte men sikkert, får mer rotfeste blant norske bedrifter. Basert på de tre effektene med høyest gjennomsnittsverdi i figur 4-11 (*økt forståelse for egne prestasjoner relativt til andre, bedre beslutninger og bedre kostnadskontroll*), kan man tenke seg at benchmarking i all hovedsak kombineres med budsjettet for å oppnå intern effektivitet.

Videre ser vi at *key performance indicators (KPI-er)* er langt mer utbredt blant de som bruker benchmarking, enn hos de som ikke gjør det. Dette er ganske naturlig, da KPI-er representerer prestasjonsmål for ytelse, hvilket er nærmest synonymt med benchmarks. Vi ser også at rullerende prognoser, strategisk planlegging, balansert målstyring og lean, er vesentlig mer utbredt blant benchmarking-brukere. Dette kan tyde på at flere ønsker å utnytte synergipotensialet som foreligger mellom disse styringsverktøyene. Som vi vet er både lean og benchmarking kjennetegnet av filosofien om kontinuerlige forbedringer (Iden, 2013), mens benchmarking og rullerende prognoser utgjør viktige pilarer i Beyond Budgeting-filosofien (Bjørnenak, 2010; Madsen et al., 2017). Når det gjelder aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) finner vi et noe overraskende resultat, hvor ikke-brukere av benchmarking later til å benytte dette styringsverktøyet i større grad. Dette kan tyde på at disse styringsverktøyene er bedre egnet for separat bruk, snarere enn som komplementer.

Interaksjonen mellom benchmarking og PDCA-syklusen vies mye oppmerksomhet i vår teoridel, da en rekke forfattere hevder at dette samspillet er nødvendig for å oppnå en god benchmarking-prosess (Watson, 1993; Moriarty og Smallman, 2009). Av figur 4-12 ser vi at PDCA har klart størst oppslutning blant benchmarking-brukerne, men det er fremdeles oppsiktsvekkende at bare 12,9 prosent av denne gruppen benytter seg av styringsverktøyet. Det kan derfor tenkes at PDCA har blitt mindre aktuelt å kombinere med benchmarking de senere årene, da verktøy som Big Data Analytics og Data Envelopment Analysis (DEA) stadig blir viktigere (Davis, 2014). Dette vil komme tydelig frem senere i utredningen, når vi skal se nærmere på hvilke styringsverktøy nettoutvalget anser som viktige i fremtiden.

4.3.6 Respondentenes tilfredshet med styringssystemet

I forrige underkapittel gjenga vi hvilke styringsverktøy som er mest utbredt blant bedriftene i nettoutvalget. Med utgangspunkt i de styringsverktøy respondentene krysset av for, ble de bedt om å angi grad av tilfredshet med bedriftens samlede styringssystem. Dette ble gjort ved hjelp av en syv-trinns Likert-skala, hvor vi fokuserte på styringssystemets relevans, presisjon og evne til å måle prestasjoner, samt total tilfredshet. Respondentene har videre blitt inndelt i to grupper, slik at vi kan se nærmere på sammenhengen mellom bruk av benchmarking og tilfredshet med styringssystemet. Funnene våre fremgår av figur 4-13.

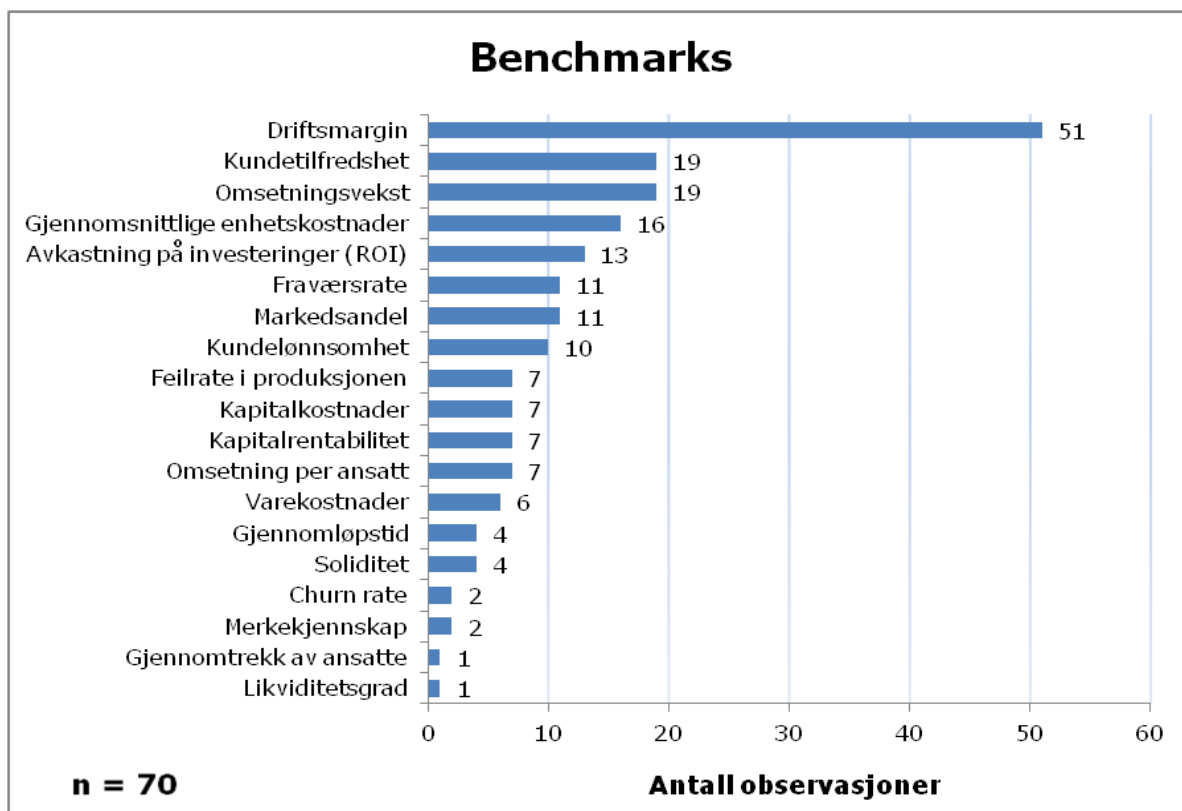


Figur 4-13 Bedriftenes gjennomsnittlige tilfredshet med styringssystemet

Som vi ser, foreligger det ikke vesentlige forskjeller innad i de to gruppene. Blant de som bruker benchmarking skiller det i absolutte termer kun 0,12 poeng mellom kategoriene med høyest og lavest verdi. Tilsvarende skiller det 0,20 poeng hos de som ikke bruker benchmarking. Det som derimot representerer et interessant funn, er forskjellen i tilfredshet på tvers av de to gruppene. Her ser vi at bedriftene som har implementert benchmarking, gjennomgående er mer tilfreds med styringssystemets relevans, presisjon og evne til å måle prestasjoner, enn bedrifter som ikke bruker styringsverktøyet. For styringssystemet totalt sett skiller det hele 0,50 poeng mellom de to gruppene, hvilket gjør det nærliggende å hevde at benchmarking har en positiv effekt på tilfredsheten med styringssystemet. Likevel kan man stå ovenfor endogenitetsproblemer, hvor underliggende og uobserverte forskjeller mellom gruppene forklarer en stor del av effekten. Vi kan heller ikke si noe om kausaliteten, da vi ikke besitter longitudinelle data, som kan isolere effekten av benchmarking.

4.3.7 Relative måltall (benchmarks) og bonusordninger

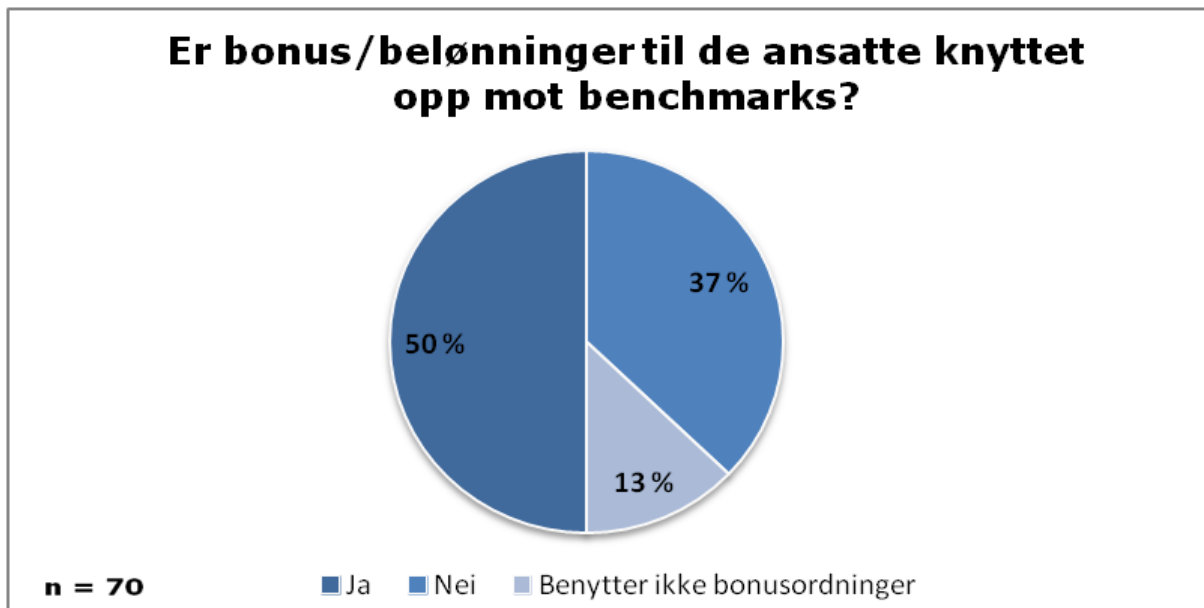
I den siste delen av spørreundersøkelsens andre hovedkategori, ønsket vi å se nærmere på hvilke *tre* relative måltall (benchmarks) respondentene oppfattet som de viktigste innenfor egen funksjon/enhet i bedriften. Disse spørsmålene ble stilt til alle bedriftene som bruker benchmarking som styringsverktøy (n=70), og resultatene er gjengitt i figur 4-14.



Figur 4-14 Viktige benchmarks innenfor respondentenes funksjon/enhet

Som vi ser, er *driftsmargin* det relative måltallet som får desidert størst oppslutning. Hele 72,9 prosent av respondentene krysset av for dette målet. Deretter fulgte *kundetilfredshet*, *omsetningsvekst* og *gjennomsnittlige enhetskostnader* som andre viktige benchmarks.

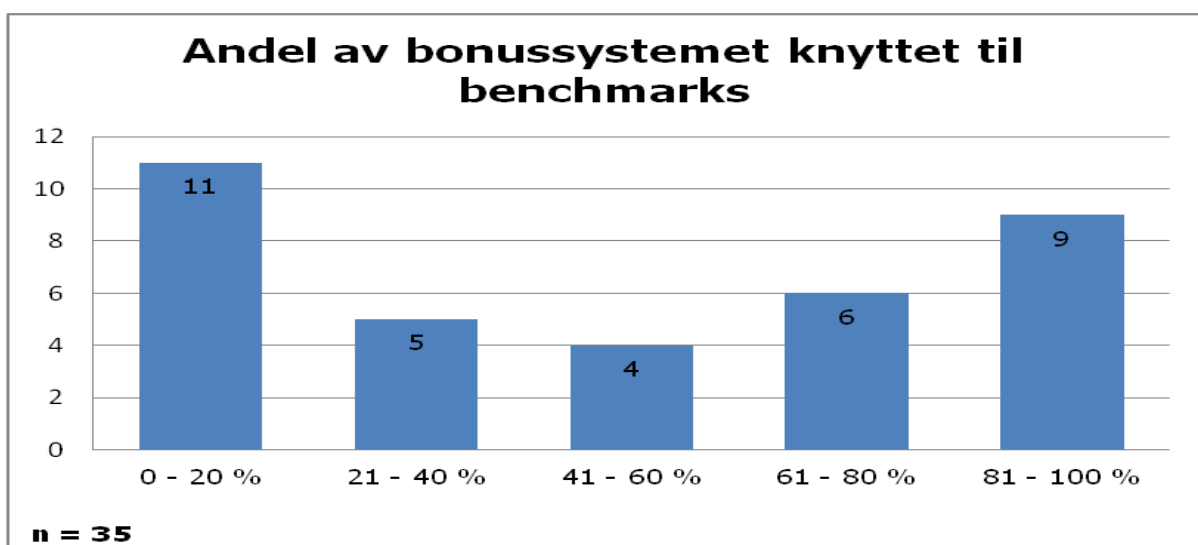
Utover dette ønsket vi å kartlegge hvorvidt bedriftene benytter relative måltall for å fastsette størrelsen på belønninger/bonus til de ansatte. Hvordan bedriftene fordeler seg i henhold til dette punktet, vises i figur 4-15.



Figur 4-15 Andel av bedriftene som fastsetter bonus basert på benchmarks

Som vi ser, knytter 35 av bedriftene deler av belønningene til de ansatte opp mot relative måltall, hvilket utgjør en relativ andel på 50 prosent. Vi ser også at 26 av bedriftene ikke gjør det, mens de resterende ni bedriftene ikke benytter noen form for bonusordninger. Til sammenligning finner Alsaker og Andersen (2015) at 46 prosent av balansert målstyringsbrukerne i deres studie, har knyttet insentivordninger til dette styringsverktøyet.

Bedriftene som svarte *ja*, fikk avslutningsvis spørsmål om hvor stor andel av bonussystemet deres som var knyttet opp mot slike benchmarks. Her var det fem definerte intervaller som utgjorde svaralternativene. Hvordan respondentene fordelte seg innenfor disse kategoriene, fremgår av figur 4-16.



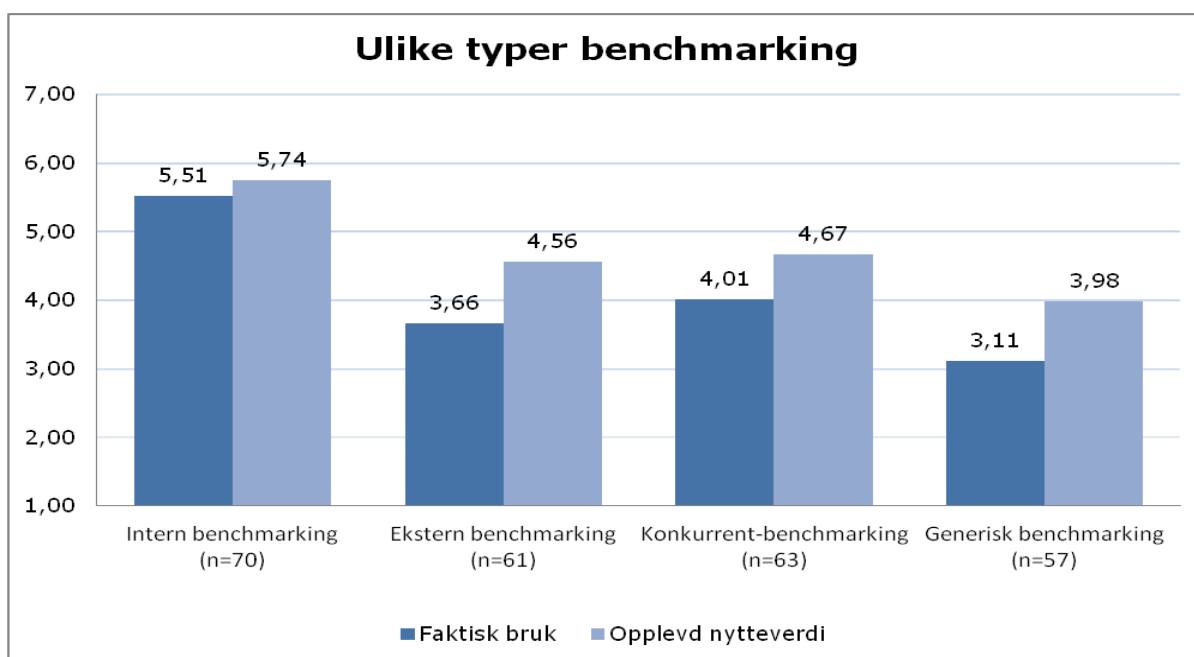
Figur 4-16 Andel av bedriftenes bonussystem knyttet til benchmarks

4.4 Ulike former for benchmarking

Den tredje hovedkategorien i spørreskjemaet vårt omhandlet *ulike former for benchmarking*. Her skiftet vi fokus fra den generelle utbredelsen av formell benchmarking, til å se nærmere på hvordan best practice- og performance benchmarking utøves i store norske bedrifter. Som nevnt i teoridelen kan den sistnevnte formen deles ytterligere inn i tre kategorier, slik at man står igjen med fire typer. I spørreskjemaet ble disse operasjonalisert gjennom følgende definisjoner (Hoff, 2016):

- *Intern benchmarking*, som sammenligner fabrikker, datterselskaper og avdelinger innad i egen virksomhet.
- *Ekstern benchmarking*, som sammenligner egen bedrift med likeartet ekstern virksomhet blant kunder og leverandører, for eksempel gjennom en bransjestandard.
- *Konkurrent-benchmarking*, som sammenligner egen virksomhet med konkurrentenes funksjoner.
- *Generisk «best practice» benchmarking*, hvor man uavhengig av bransje sammenligner likeartede funksjoner og prosesser hos andre virksomheter for å identifisere og implementere beste praksis på området.

De 70 bedriftene som har implementert benchmarking, ble deretter bedt om å angi i hvilken utstrekning disse benchmarking-typene benyttes, samt hvilken nytteverdi de oppleves å gi. Dette ble gjort ved hjelp av en Likert-skala. På det første spørsmålet gikk skalaen fra *ikke i bruk* (1) til *fullt implementert* (7), mens det påfølgende spørsmålet hadde ytterpunktene *ingen nytteverdi* (1) og *svært høy nytteverdi* (7). Resultatene fremgår av figur 4-17.



Figur 4-17 Gjennomsnittlig bruk- og nytteverdi av ulike benchmarking-typer

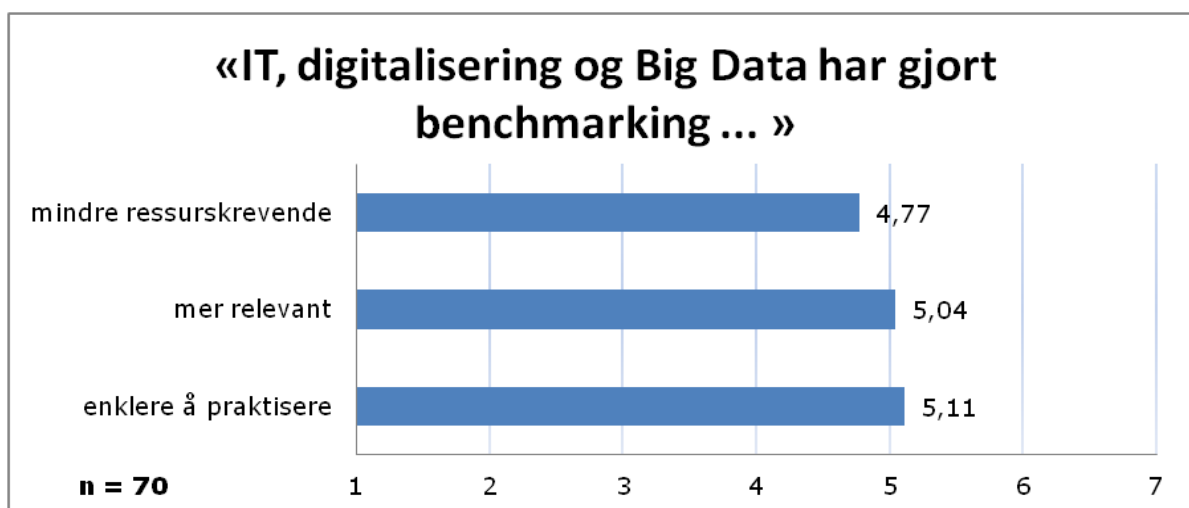
Som vi ser av figuren, er det intern benchmarking som brukes mest av bedriftene i nettoutvalget, med en oppslutning på 100 prosent blant benchmarking-brukerne. Videre fremgår det at faktisk bruk og opplevd nytteverdi er vesentlig høyere for intern benchmarking, enn hva tilfellet er for de andre benchmarking-typene. Intern benchmarking omtales gjerne som den enkleste formen å praktisere, og enkelte hevder derfor at denne typen bør implementeres først (Patterson et al., 1995). Andre tenkelige årsaker til at intern benchmarking oppnår markant høyere verdier i dette tilfellet, er at benchmarking-arbeidet foregår “under eget tak”. Dette kan øke sammenlignbarheten og den gjensidige tilliten mellom enhetene (İsoraité, 2004).

Et interessant funn er den nokså lave bruken av generisk «best practice» benchmarking, blant store bedrifter i Norge. Her oppgir riktignok 57 av 70 at best practice benchmarking er tatt i bruk, men som vi ser av figur 4-17 er denne bruken relativt beskjeden, med en gjennomsnittsverdi på 3,11 poeng. Andelen brukere i Norge er likevel høyere enn hva Adebajo et al. (2010) finner på verdensbasis. Vi vet imidlertid ingenting om hvor utstrakt implementeringen er blant bedriftene i deres studie, da vi kun har informasjon om antall brukere. Videre oppgir Adebajo et al. (2010) bedriftenes opplevde effektivitet av best practice benchmarking på prosentform. Ved å tilpasse disse resultatene til egne funn, finner vi at nettoutvalget i deres undersøkelse opplever høyere nytte (“*effectiveness*”) enn hva bedriftene i vår studie gjør. Selv om dette ikke er direkte sammenlignbart, gir det en indikasjon på forskjellene som foreligger mellom norske bedrifter (3,98 poeng) og det internasjonale sammenligningsgrunnlaget (4,50 poeng).

Av figur 4-17 ser vi videre at det foreligger høy overensstemmelse mellom faktisk bruk og opplevd nytteverdi, på tvers av de ulike benchmarking-typene. Dette innebærer at formene som brukes, også oppleves som nyttige. Dette i seg selv er ikke overraskende, men det er likevel bemerkelsesverdig at opplevd nytteverdi av ekstern-, generisk- og konkurrent-benchmarking, er vesentlig høyere enn gjennomsnittlig verdi knyttet til bruk. Eriksrud og McKeown (2010) og Bjørnenak (2013) finner på generelt grunnlag at benchmarking har høyere nytteverdi enn adopsjonsrate, men i vår studie står denne effekten vesentlig sterkere. Dette kan tyde på det er høyere nytteverdi knyttet til formelle former for benchmarking, enn hva tilfellet er ved mer uformelle former. Som tidligere nevnt studerer vi utelukkende formell benchmarking i denne utredningen, mens de to andre studiene trolig også inkluderer effekten av uformell benchmarking.

4.4.1 Digitalisering sin økende innflytelse

Økende globalisering og kontinuerlige fremskritt knyttet til informasjonsteknologi og digitalisering, har på generelt grunnlag gjort benchmarking enda mer aktuelt de siste tiårene. Dette gjelder spesielt best practice benchmarking (Camp, 1998; Isoraitė, 2004). Fremveksten av kraftfulle metoder som Big Data Analytics, hvor man kombinerer stordata og analyse, gir dessuten helt nye muligheter til å trekke ut meningsfull innsikt og forvandle informasjon til intelligens (Sanders, 2016). Basert på disse forholdene, ønsket vi å kartlegge hvordan bedrifter med benchmarking-erfaring (n=70), stilte seg til påstander om digitalisering sin innflytelse på styringsverktøyet. Dette ble gjort ved hjelp av en Likert-skala, hvor respondentene kunne krysse av sin oppfattede mening mellom ytterpunktene *helt uenig* (1) og *helt enig* (7). De tre påstandene, med tilhørende resultater, er gjengitt i figur 4-18.

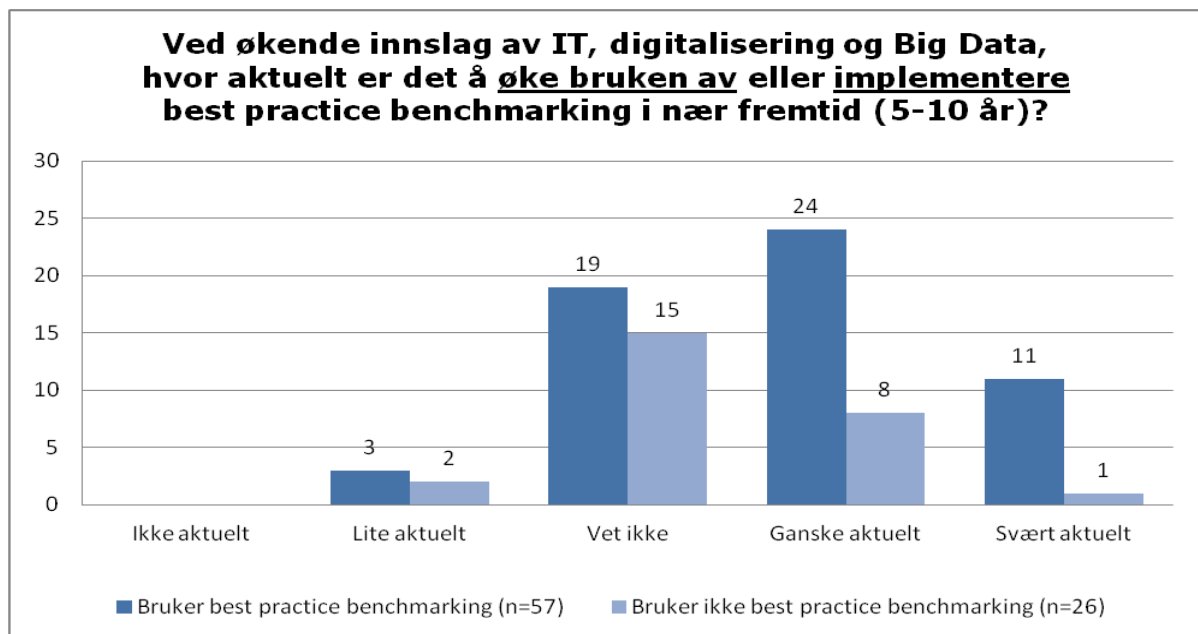


Figur 4-18 IT, digitalisering og Big Data sin innvirkning på benchmarking

Som vi ser, innebærer større innslag av IT, digitalisering og Big Data, at styringsverktøyet oppfattes som mer *relevant* og *enklere å praktisere* blant brukerne. Dette henger trolig sammen med at slik teknologi kan gi tilgang til store informasjonsmengder, samt helt nye metoder å analysere denne på. På den måten kan bedrifter skape helt nye former for verdi (Sanders, 2016).

Som tidligere antydte, er gjerne intern benchmarking den første formen for benchmarking som implementeres hos bedriftene (Patterson et al., 1995). I teoridelen ble det imidlertid påpekt at benchmarking sitt fulle potensial, først kan realiseres etter at man har gjennomgått en evolusjonær prosess. På denne måten vil man tilegne seg det rette tankesettet, slik at man står godt rustet til å utnytte best practice benchmarking sitt fulle potensial (Zairi og Leonard,

1994). Hvorvidt det blir mer aktuelt for bedrifter å *øke bruken av* eller *implementere* best practice benchmarking som en følge av akselererende digitalisering, var derfor noe vi ønsket å studere nærmere i undersøkelsen. Her stilte vi spørsmål til alle bedriftene i nettoutvalget som har implementert benchmarking (n=70), samt de som befinner seg i en innledende fase med å gjøre dette (n=13). Av disse 83 bedriftene, var det 57 som benyttet best practice benchmarking i en viss utstrekning, mens de resterende 26 ikke gjorde det. Resultatene fremgår av figur 4-19.



Figur 4-19 Digitalisering sin påvirkning på bruken av best practice benchmarking

Av figuren ser vi at majoriteten av respondentene (53 prosent) stiller seg positive til å øke bruken av eller implementere best practice benchmarking, ved økende innslag av digitalisering. 41 prosent av respondentene har ikke gjort seg opp noen bestemt mening på dette punktet, mens kun 6 prosent av de spurte mener det er lite aktuelt. Blant de som allerede er brukere, stiller 61,4 prosent seg positive til å øke bruken i nær fremtid. Det tilsvarende tallet for ikke-brukere er 34,6 prosent. Denne forskjellen kan skyldes at brukerne allerede har gjort seg kjent med styringsverktøyet, samt enkelte av de fordelene det kan medføre. De har derfor kommet lengre i prosessen med å tilegne seg det rette tankesettet, hvilket er nødvendig for å oppnå de store gevinstene (Zairi og Leonard, 1994). Det kan likevel tenkes at brukere og ikke-brukere er fundamentalt forskjellige fra hverandre, og at vilje og evne til innovasjon står sterkere hos den førstnevnte gruppen. Den positive assosiasjonen vi registrerer av figur 4-19, kan derfor være drevet av uobserverte variabler.

4.4.2 Hvilke styringsverktøy blir viktige i fremtiden?

I figur 4-12 kartla vi hvilke styringsverktøy bedriftene benytter i dag. Inntil respondentene fikk spørsmål om dette, hadde vi sett på formell benchmarking mer generelt. I del tre av spørreskjemaet, fikk benchmarking-brukerne spørsmål knyttet til bruk av ulike former for benchmarking, samt den økende innflytelsen til digitalisering. Basert på dette, fant vi det hensiktsmessig å se nærmere på hvilke styringsverktøy som blir viktige for bedriftene i fremtiden. Resultatene er gjengitt i figur 4-20.



Figur 4-20 Styringsverktøy bedriftene mener blir viktige i fremtiden

I figuren har vi funnet det formålstjenlig å dele inn benchmarking-brukere og ikke-brukere hver for seg, og se nærmere på oppslutningen om de forskjellige styringsverktøyene for hver av disse gruppene. Dette er illustrert ved relative andeler.

Som vi ser, later det til at oppslutningen om *key performance indicators (KPI-er)* vil forbli ganske stabil i forhold til situasjonen i dag. På den måten vil styringsverktøyet fortsette å

være blant de aller viktigste i årene som kommer. Videre ser vi en markant nedgang i oppslutningen om *budsjettet*. I forhold til figur 4-12, hvor 80 prosent av respondentene angir at de bruker budsjettet i dag, kan våre funn tyde på at styringsverktøyet vil bli vesentlig mindre utbredt i fremtiden. Kun 42,9 prosent av de som bruker benchmarking, og 60 prosent av de som ikke gjør det, angir budsjettet som et viktig styringsverktøy for bedriften i årene som kommer. Dette er i tråd med utviklingen om at flere bedrifter ser behov for å endre budsjettet, eller komplementere det med andre styringsverktøy, og at det derfor mister sin relevans (Libby og Lindsay, 2010; Johanson og Madsen, 2013; Kleveland og Tiset, 2015).

Rullerende prognoser og kundeundersøkelser ser også ut til å opprettholde sin posisjon som viktige styringsverktøy i fremtiden, da det foreligger forholdsvis små forskjeller mellom deres oppslutning i figur 4-12 og figur 4-20. Vi registrerer imidlertid at *Big Data Analytics* har en oppsiktsvekkende stor økning i oppslutning fra dagens situasjon, til hva som antas å bli viktige styringsverktøy for bedriftene de kommende årene. Denne effekten er særlig stor blant bedrifter som bruker benchmarking i dag. Her øker den relative andelen med 30 prosentpoeng fra figur 4-12 til figur 4-20. For bedrifter som ikke bruker benchmarking i dag, er oppslutningen i figur 4-12 kun 4,4 prosent, slik at den tilsvarende økningen er 24,5 prosentpoeng for denne gruppen.

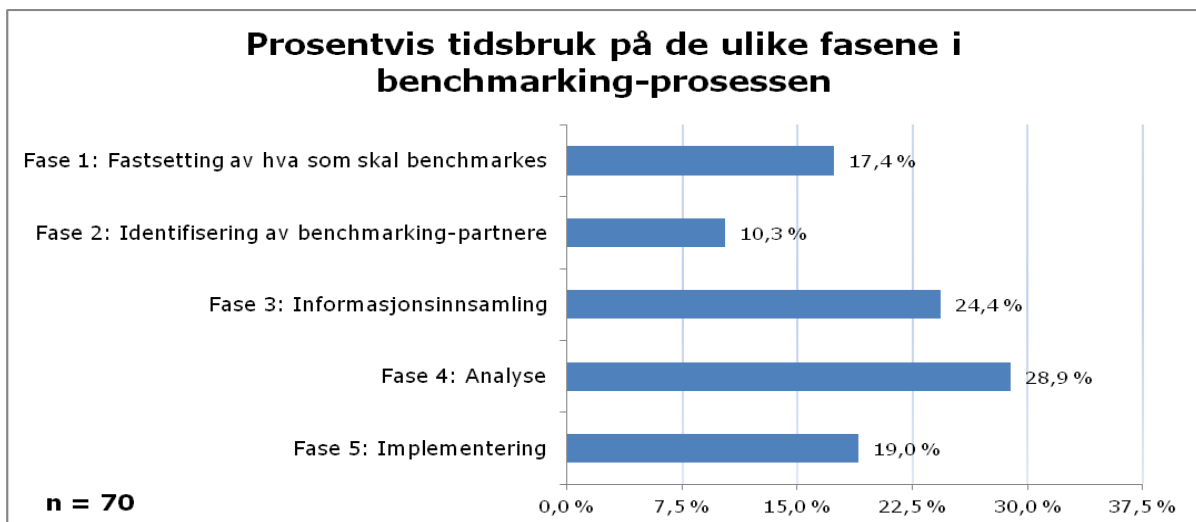
Som vi husker fra figur 4-17, er intern benchmarking den formen som benyttes mest og har høyest opplevd nytteverdi blant benchmarking-brukerne i nettoutvalget. I denne gruppen later det til at intern benchmarking fremdeles vil opprettholde sin posisjon som den viktigste formen for benchmarking, med en oppslutning på 45,7 prosent hos disse respondentene. Blant bedriftene som ikke bruker benchmarking, er det få som mener at intern benchmarking blir viktig for deres del de kommende årene (11,1 prosent). Figur 4-20 viser at disse finner det mest aktuelt å implementere konkurrent-benchmarking (31,1 prosent). Dette strider med Patterson et al. (1995) sin antydning om at intern benchmarking gjerne er den første formen for benchmarking som praktiseres. Vi registrerer videre at ekstern- og best practice benchmarking er de typene med lavest oppslutning i henhold til framtidig viktighet for bedriftene (totalt sett). At generisk benchmarking har lavest oppslutning, støtter opp under Zairi og Leonard (1994) sin påstand om at denne formen først kan nyttiggjøres fullt ut, etter at bedriftene har høstet erfaring gjennom ulike former for performance benchmarking.

4.5 Benchmarking-prosessen

Den siste hovedkategorien i spørreskjemaet omfattet *benchmarking-prosessen*. Som tidligere nevnt er det nødvendig at denne er av god kvalitet, dersom man skal kunne realisere store fordeler ved bruk av styringsverktøyet. Som vi påpekte i teoridelen, deles gjerne en god benchmarking-prosess inn i fem faser (Hoff, 2016). Disse er:

- Fase 1: Fastsetting av hva som skal benchmarkes
- Fase 2: Identifisering av benchmarking-partnere
- Fase 3: Informasjonsinnsamling
- Fase 4: Analyse
- Fase 5: Implementering

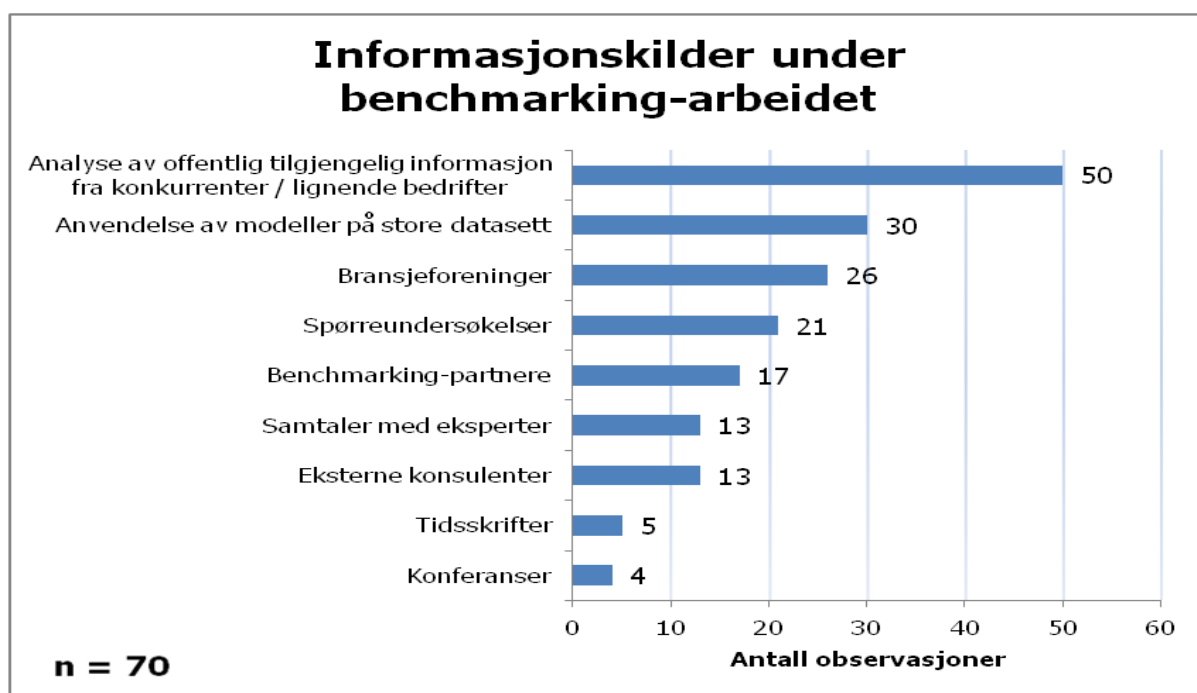
På bakgrunn av disse fasene, var vi interessert i å studere hvordan store norske bedrifter typisk organiserer benchmarking-arbeidet. I den avsluttende delen av spørreundersøkelsen stilte vi derfor spørsmål knyttet til hvor lang tid de anslagsvis bruker på de ulike fasene, hva som representerer deres viktigste informasjonskilder, hvor ofte man organiserer arbeidet som et prosjekt og hva som er størrelsen på et typisk benchmarking-team.



Figur 4-21 Gjennomsnittlig tidsbruk på de ulike fasene i benchmarking-prosessen

Av figur 4-21 ser vi at *analysefasen* tillegges mest vekt av bedriftene i nettoutvalget, og at denne blir etterfulgt av *informasjonsinnsamling* og *implementering*. Disse resultatene skiller seg noe fra hva The American Productivity and Quality Center (Gjengitt i Hoff, 2016) finner hos amerikanske bedrifter. Her fordeler tidsbruken seg med ca. 30 prosent på trinn 1 og 2, 50 prosent på trinn 3 og 20 prosent på trinn 4 (Implementeringsfasen er utelatt).

Videre fremgår det av figur 4-22 at *analyse av offentlig tilgjengelig informasjon* er en viktig informasjonskilde for majoriteten av bedriftene (71,4 prosent). Dette kan ses i sammenheng med knappheten på gode benchmarking-partnere, samt problematikk knyttet til innblikk i konkurrentenes viktigste forretningshemmeligheter. *Anvendelse av modeller på store datasett* får også forholdsvis høy oppslutning, og blir angitt som en viktig informasjonskilde av 42,9 prosent av respondentene. Med økende innslag av digitalisering, og framvekst av nye metoder/verktøy som Big Data Analytics og Data Envelopment Analysis, vil trolig denne informasjonskilden bli enda viktigere i årene som kommer.

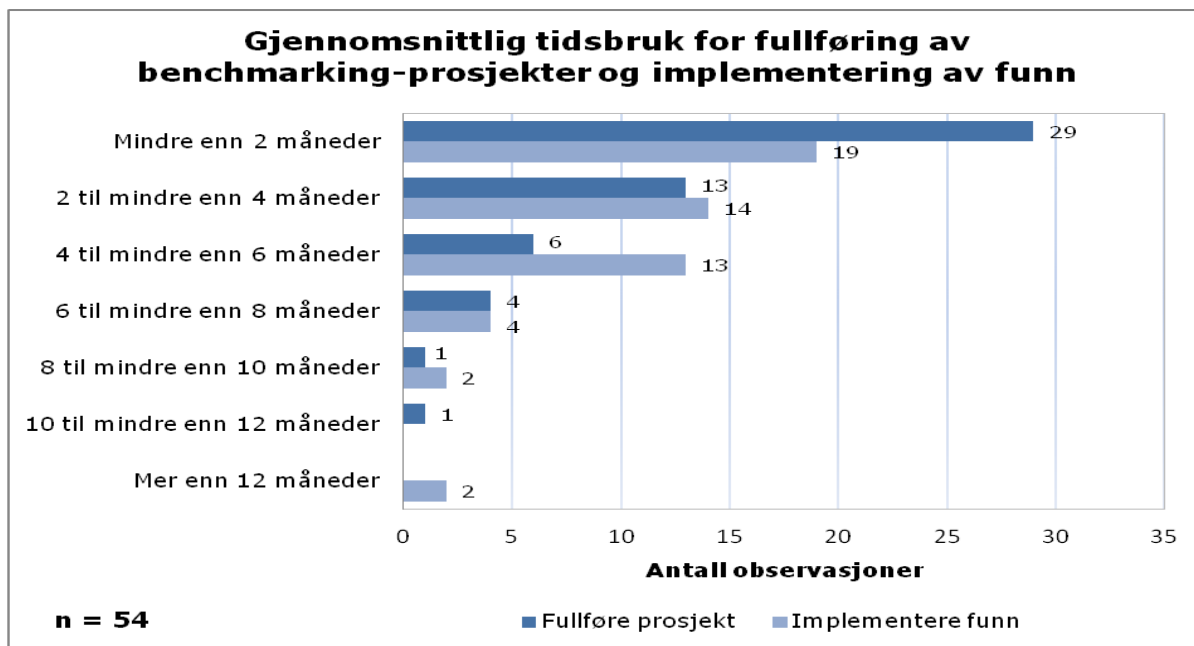


Figur 4-22 Informasjonskilder under benchmarking-arbeidet

4.5.1 Benchmarking-prosessen organisert som et prosjekt

Kompleksiteten på forholdene som skal benchmarkes, er avgjørende for hvorvidt benchmarking-arbeidet bør gjennomføres innenfor den eksisterende organiseringen eller som et prosjekt (Hoff, 2016). Basert på dette, spurte vi benchmarking-brukerne (n=70) om hvor ofte de organiserer benchmarking-prosessen som et prosjekt, samt hvor mange personer som typisk inkluderes i prosjektgruppen (benchmarking-team). Her svarte 22,9 prosent at de aldri organiserer benchmarking-prosessen som et prosjekt. Det var imidlertid 71,4 prosent som svarte at dette skjer i en viss utstrekning, og 5,7 prosent som svarte at arbeidet som oftest organiseres på denne måten (til sammen 54 bedrifter). Videre finner vi at et typisk benchmarking-team består av tre til fire personer (53,7 prosent) i slike prosjekter.

Teamstørrelse på en til to (14,8 prosent) og fem til seks (20,4 prosent) personer er også utbredt. Blant bedriftene som ikke utelukkende gjennomfører benchmarking-arbeidet innenfor den eksisterende organiseringen, ønsket vi også å kartlegge hvor lang tid de i gjennomsnitt bruker på å fullføre benchmarking-prosjekter, samt implementere funn knyttet til disse. Resultatene fremgår av figur 4-23.



Figur 4-23 Gjennomsnittlig tidsbruk for fullføring og implementering

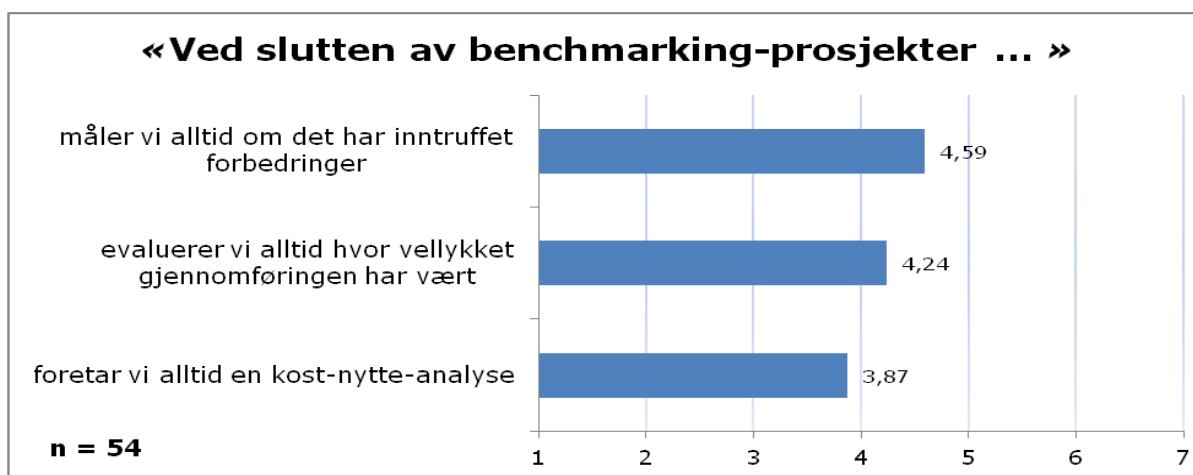
Som vi ser av figuren, bruker majoriteten av bedriftene ganske kort tid på å fullføre sine benchmarking-prosjekter. Her angir 53,7 prosent at de bruker *inntil to måneder*, mens 24,1 prosent bruker *mellom to og fire måneder*. Resten av bedriftene (22,2 prosent) bruker alt fra *fire til tolv måneder* på å fullføre disse prosjektene. Samtidig registrerer vi at implementering av funn gjerne tar noe lengre tid. Her er det en andel på 38,9 prosent av bedriftene som benytter *fire måneder eller mer* på dette arbeidet. Dette kan tyde på at prosjektorganisering, som gjerne innebærer større og mer radikale endringer, krever en annen disponering av tidsbruken i forhold til når benchmarking-prosessen foregår på kontinuerlig basis innenfor den eksisterende organiseringen (figur 4-21).

Videre stilte vi spørsmål om hvor mange benchmarking-prosjekter de 54 bedriftene i gjennomsnitt foretar seg per år, og hvor stor prosentandel av disse som resulterer i implementering. Her svarte majoriteten av bedriftene (57,4 prosent) at *to til fem* slike prosjekter gjennomføres på årsbasis, mens 24,1 prosent kun gjennomfører ett prosjekt. Bare 18,5 prosent av bedriftene foretar seks eller flere prosjekter årlig.

I bunnsjiktet av figur 4-24, finner vi områdene *kommunikasjon/PR*, *FoU* og *vedlikehold*, som oppnår lavest oppslutning blant respondentene. Dette er ganske sammenfallende med hva Adebajo et al. (2010) finner. I likhet med vår undersøkelse, kan man også observere stor oppslutning om benchmarking-prosjekter innenfor *HR/administrasjon* i deres studie. Våre resultater skiller seg imidlertid fra Adebajo et al. (2010) på enkelte områder. Vi finner blant annet langt større oppslutning om benchmarking-prosjekter innen *økonomi/finans* enn hva de gjør, mens *kundeservice* er funksjonen med høyest andel i deres studie. Dette området oppnår relativt beskjeden oppslutning blant respondentene i vår undersøkelse.

4.5.2 Evaluering av benchmarking-prosjekter

Mann et al. (2010) argumenterer for at bedrifter som foretar evaluering av arbeidet i etterkant av sine benchmarking-prosjekter, har størst sjanse for å tilegne seg de ønskede resultatene. På bakgrunn av dette, ønsket vi å se nærmere på hvorvidt store norske bedrifter har tilstrekkelig fokus på evalueringsarbeidet. Dette gjorde vi ved å fremsette tre påstander, som respondentene skulle ta stilling til. Her ble svaralternativene gradert ved hjelp av en syv-trinns Likert-skala, hvor *helt uenig* (1) og *helt enig* (7) representerte ytterpunktene.



Figur 4-25 Evaluering av benchmarking-prosjekter

Som vi ser av figur 4-25, stiller bedriftene seg mest enige i at de *alltid måler inntruffede forbedringer* ved slutten av sine benchmarking-prosjekter. Denne påstanden oppnår en gjennomsnittsverdi på 4,59 poeng, mens de to etterfølgende får en score på henholdsvis 4,24 og 3,87 poeng. Ingen av disse verdiene er spesielt høye, hvilket tyder på at flere av bedriftene i nettoutvalget ikke retter tilstrekkelig fokus mot det som skjer i etterkant av benchmarking-prosessen. På den måten kan bedriftene miste en gyllen mulighet til å lære av sine feil, samt forbedre den nåværende tilnærmingen til benchmarking (Mann et al., 2010).

5. Avslutning

I denne delen skal vi drøfte tre forskningsspørsmål, som til sammen danner grunnlaget for utredningens problemstilling. Her står gjengivelse av funn fra den deskriptive analysen sentralt. Vi akter også å teste våre formulerte hypoteser ved hjelp av regresjonsanalyse, da dette kan belyse sammenhenger det er vanskelig å observere direkte. På denne måten kan vi få verdifull innsikt når vi skal besvare problemstillingen. Avslutningsvis i dette kapittelet skal vi angi mulige feilkilder knyttet til undersøkelsen, samt gi forslag til videre forskning.

5.1 Drøfting av forskningsspørsmål

5.1.1 Forskningsspørsmål 1

Det første forskningsspørsmålet vi ønsker å undersøke lyder: *Hvor utbredt er benchmarking som styringsverktøy i store norske bedrifter, og hva driver implementeringen?*

I analysedelen viste vi at 70 av de 115 bedriftene i nettoutvalget har implementert benchmarking som en del av styringssystemet. Dette gir en bruksrate på 60,9 prosent. Ser man denne oppslutningen i sammenheng med figur 4-12 *Bruk av ulike styringsverktøy blant bedriftene*, ville benchmarking tatt plass som nummer tre på listen, kun slått av budsjettet og key performance indicators. Disse resultatene tyder på at benchmarking er et godt utbredt styringsverktøy blant store norske bedrifter. Det er også verdt å merke seg at datasettet vårt antyder høyere bruksrate i norsk næringsliv, enn hva Mann et al. (2010) finner for performance- (49,1 prosent) og best practice benchmarking (39,6 prosent) på verdensbasis.

Som vi husker fra figur 4-9, som omhandler bedriftenes motivasjon for å benytte benchmarking som styringsverktøy, så drives implementeringen i stor grad av ønskene om forbedret lønnsomhet, en lærende organisasjonskultur med fokus på kontinuerlig forbedring, samt etablering av mål og standarder.

Spørsmålet videre blir hvorvidt benchmarking er mer utbredt innenfor enkelte næringer, eller med hensyn på andre bedriftskarakteristika. For å kartlegge dette nærmere, formulerte vi som tidligere nevnt følgende hypoteser i underkapittel 3.6.1:

H₁: *Finansierings- og forsikringsvirksomhet er positivt assosiert med bruk av benchmarking*

H₂: *Økende størrelse er positivt assosiert med bruk av benchmarking*

H₃: *Økende usikkerhet i omgivelsene er positivt assosiert med bruk av benchmarking*

H₄: *En kostnadslederstrategi er positivt assosiert med bruk av benchmarking*

Disse hypotesene ble så testet opp mot nullhypotesen, som sier at det ikke foreligger noen sammenhenger mellom variablene. Dette skjedde gjennom bruk av minste kvadraters metode (OLS). Her fremgår alle aktuelle regresjoner for forskningsspørsmål 1 av **vedlegg 6**. Bedrifter med fokuseringsstrategi, under 200 ansatte og under 500 millioner kroner i omsetning, har blitt ekskludert fra regresjonsanalysene for å unngå problemer knyttet til perfekt multikollinearitet. Disse bedriftene er isteden inkludert som en del av konstantleddet.

H₁: *Finansierings- og forsikringsvirksomhet er positivt assosiert med bruk av benchmarking*

Som vi husker fra figur 4-5, hvor bedriftene ble inndelt etter næringsgruppering, er det forholdsvis høy oppslutning om benchmarking blant bedrifter som driver med *finansierings- og forsikringsvirksomhet*. Her er det en relativ andel på 77,8 prosent som benytter styringsverktøyet. Spørsmålet blir følgelig om det foreligger en positiv sammenheng mellom disse variablene, eller om det kun er tilfeldig at den deskriptive analysen antyder dette.

Ved å utføre en regresjonsanalyse, hvor utbredelse av benchmarking var den avhengige variabelen, undersøkte vi dette nærmere. Her ble næringsgrupperinger inkludert som forklaringsvariabler, mens sentrale bedriftscharakteristika ble inkludert som kontrollvariabler. Dette ga en svært lav verdi på koeffisienten (0,7 prosent), hvilket antyder at det ikke eksisterer noen sammenheng mellom variablene *finansierings- og forsikringsvirksomhet* og *bruk av benchmarking*. Selv om koeffisienten til regresjonen ikke er statistisk signifikant, er det svært nærliggende å forkaste H₁ når man tar utgangspunkt i vårt datasett.

Regresjonsanalysen viser imidlertid en langt høyere koeffisient for næringsgruppen *Varehandel, reparasjon av motorvogner* (25,8 prosent). Dette antyder at benchmarking kan være mer utbredt i andre næringer enn *finansierings- og forsikringsvirksomhet*. Likevel skal man være forsiktig med å konkludere, da heller ikke dette funnet er statistisk signifikant.

H₂: Økende størrelse er positivt assosiert med bruk av benchmarking

Som vi husker fra figur 4-3 og 4-4, kan det med første øyekast virke som at økende størrelse, i henhold til antall ansatte og årlig omsetning, har en positiv innvirkning på bedrifters bruk av benchmarking. Andelen benchmarking-brukere later til å være høyere når bedriftene overstiger 400 ansatte *eller* har en årlig omsetning på mer enn 1 milliard kroner.

Ved hjelp av regresjonsanalyse får vi koeffisienter som underbygger denne sammenhengen i datasettet. Siden det forelå høy korrelasjon mellom de to størrelsesvariablene, ble vi nødt til å kjøre to separerte regresjoner (6 og 7 i vedlegg 6). I den første av disse benyttet vi *antall ansatte* som forklaringsvariabel, mens *omsetning* ble benyttet i den andre. I regresjonene er avhengig variabel *utbredelse av benchmarking*. Denne er angitt som en dummyvariabel.

Regresjonsanalysene viser at sannsynligheten for å bruke benchmarking er høyere dersom bedriftene *enten* overstiger 400 ansatte *eller* har omsetning over 1 milliard kroner. Dette er i tråd med hva man kan se direkte fra figur 4-3 og 4-4, hvor bedriftene er delt inn i størrelsesintervaller. Siden kun et fåtall av de tilhørende koeffisientene er signifikante, kan man ikke gjøre konklusjoner som gjelder alle størrelsesintervaller som overstiger de angitte grensene. Det vi imidlertid registrerer i henhold til størrelse, er at sannsynligheten for å bruke benchmarking er signifikant større blant bedriftene med omsetning på *1-2 milliarder* og *2-4 milliarder*. Den førstnevnte av disse sammenhengene er signifikant på 5 prosentnivå, mens den andre sammenhengen er signifikant på 10 prosentnivå. Konklusjonen blir derfor at økende størrelse er positivt assosiert med bruk av benchmarking inntil et visst nivå. Når man passerer dette metningspunktet er funnene mer uklare på hvordan økende størrelse påvirker bruken av benchmarking.

H₃: Økende usikkerhet i omgivelsene er positivt assosiert med bruk av benchmarking

Resultatene som ble presentert i figur 4-6, ga ingen klar indikasjon på om det foreligger en sammenheng mellom *grad av usikkerhet* og *bruk av benchmarking*. Dette støttes av regresjonsanalysen, som kun finner en svak, negativ assosiasjon mellom de to variablene. Selv om sammenhengen ikke er signifikant, tyder dette på at H₃ må forkastes.

Det vi imidlertid merker oss av **vedlegg 7**, er at økt grad av usikkerhet er positivt assosiert med bruk av konkurrent-benchmarking. Dersom graden av usikkerhet øker med ett poeng, finner vi at bruken av konkurrent-benchmarking øker med 0,551 poeng. Dette funnet er signifikant på 10 prosentnivå.

H₄: En kostnadslederstrategi er positivt assosiert med bruk av benchmarking

Som vi så av figur 4-7, hvor nettoutvalget ble inndelt med utgangspunkt i Porters generiske konkurransestrategier, er benchmarking mye brukt blant bedriftene som innehar en kostnadslederstrategi. Denne sammenhengen later til å være sammenfallende med resultatene vi får ved hjelp av regresjonsanalyse. Ved å sette *bruk av benchmarking* som avhengig variabel, finner vi at det er 25,4 prosent mer sannsynlig at bedriftene benytter dette styringsverktøyet, dersom de innehar en kostnadslederstrategi. Det viser seg imidlertid at sannsynligheten for bruk av benchmarking er noe høyere for de bedriftene som benytter en differensieringsstrategi (27,8 prosent). Begge funnene er signifikante på 10 prosentnivå.

Konklusjonen blir derfor at H₄ kan beholdes på 10 prosentnivå, men at assosiasjonen er minst like positiv ved en differensieringsstrategi.

5.1.2 Forskningsspørsmål 2

Det andre forskningsspørsmålet vi ønsker å studere lyder: *Hvilke former for benchmarking foretrekkes av store norske bedrifter?*

I nettoutvalget vårt er det som tidligere nevnt 70 bedrifter som bruker benchmarking. Ved å legge resultatene fra figur 4-17 til grunn, ser vi at samtlige av bedriftene i denne gruppen oppgir at de bruker intern benchmarking. Samtidig observerer vi at intern benchmarking oppnår en gjennomsnittsverdi på 5,51 for *faktisk bruk*. Dersom man sammenligner denne verdien med hva andre benchmarking-typer oppnår, ser vi at det foreligger en differanse på henholdsvis 1,50 til konkurrent-benchmarking, 1,85 til ekstern benchmarking og 2,40 til generisk benchmarking. Våre resultater tyder derfor på at intern benchmarking er den foretrukne formen blant store norske bedrifter, mens generisk «best practice» benchmarking er den formen som benyttes i minst utstrekning.

Videre ønsket vi å undersøke om bedrifters konkurransestrategi kan virke inn på hvilke benchmarking-typer som benyttes. Her fremgår de aktuelle regresjonene av **vedlegg 7**. Nedenfor skal vi redegjøre for to av hypotesene som ble formulert i underkapittel 3.6.1.

H₅: Kostnadslederskap er positivt assosiert med bruk av intern benchmarking

Basert på våre regresjonsanalyser, foreligger det ingen holdepunkter som kan underbygge H₅ sin troverdighet. Isteden later det til at kostnadslederskap har en svak, negativ innvirkning på *faktisk bruk* av intern benchmarking, da verdien på koeffisienten er -0,102. Selv om dette

funnet ikke er signifikant, er det nærliggende å forkaste H_5 i dette tilfellet. Kostnadslederskap er på en annen side positivt assosiert med bruk av konkurrent- og generisk benchmarking, hvor koeffisientene er henholdsvis 0,074 og 0,179. Disse funnene er heller ikke signifikante.

H₆: Differensieringsstrategi er positivt assosiert med bruk av ekstern benchmarking

Når vi ser på bedrifter med en differensieringsstrategi, viser regresjonsanalysene en negativ sammenheng mellom nevnte strategi og bruk av ekstern benchmarking. Her er koeffisienten -0,132. Funnet er ikke signifikant, men på tross av dette er det nærliggende å forkaste H_6 når datasettet vårt legges til grunn. Videre registrerer vi at differensiering er positivt assosiert med bruk av intern- og generisk benchmarking. Her er størrelsen på koeffisientene henholdsvis 0,886 og 0,378, men heller ikke disse funnene er signifikante.

Dersom vi beveger oss bort fra konkurransestrategi, og isteden bruker årlig omsetning som forklaringsvariabel, får vi noen interessante resultater fra regresjonsanalysen. Her ser vi at alle størrelsesintervallene over 1 milliard kroner er positivt assosiert med bruk av generisk benchmarking. Dette tyder på at omsetningen må overstige en viss størrelse, før bedriftene ønsker å benytte seg av denne benchmarking-typen. Når det gjelder bruk av intern benchmarking, ser vi antydninger til det motsatte. Her er nesten alle størrelsesintervallene over 1 milliard kroner negativt assosiert med bruk av intern benchmarking, hvilket kan tyde på at denne formen er mest utbredt blant de minste bedriftene i nettoutvalget. Likevel er ingen av funnene våre signifikante, og det kreves derfor videre forskning for å kunne trekke noen konklusjoner.

5.1.3 Forskningsspørsmål 3

Det tredje forskningsspørsmålet vi ønsker å studere lyder: *Hvilke effekter opplever store norske bedrifter av benchmarking?*

Som vi husker fra figur 4-11 *Bedriftenes opplevde effekter av benchmarking*, er økt forståelse for egne prestasjoner relativt til andre den effekten som oppnådde høyest gjennomsnittsverdi blant respondentene, med en score på 5,39 av 7 mulige poeng. Deretter fulgte *bedre beslutninger* (5,23), *bedre kostnadskontroll* (5,11) og *utvikling av en kultur for kontinuerlig forbedring hos de ansatte* (4,97). I den andre enden av skalaen merker vi oss at respondentene i mindre grad opplever at benchmarking bidrar til *motstand fra de ansatte*

(2,61) og økt ressursbruk (2,66). Vi har diskutert disse funnene mer utførlig i analysedelen, og viser derfor til underkapittel 4-3-4 for ytterligere kommentarer.

For å si noe om nøyaktigheten på estimatene våre, har vi angitt et intervall på 95 prosent konfidensnivå. Dette intervallet vil med svært høy sannsynlighet inneholde de ukjente parameterne som kjennetegner populasjonen (Løvås, 2013).

Effekter av benchmarking	Gjennomsnitt	Standardfeil	95 % konfidensintervall		
Økt forståelse for prestasjoner relativt til andre	5,39	0,14	5,11	-	5,66
Bedre beslutninger	5,23	0,15	4,94	-	5,52
Bedre kostnadskontroll	5,11	0,15	4,82	-	5,41
Utvikling av en kultur for kontinuerlig forbedring og læring hos de ansatte	4,97	0,12	4,74	-	5,20
Effektivisering av egne prosesser	4,77	0,14	4,50	-	5,04
Høyere avkastning på investert kapital	4,53	0,18	4,17	-	4,89
Effektiv ressursallokering mellom interne enheter	4,37	0,19	4,00	-	4,74
Økt innovasjonsevne og utvikling av nye produkter/tjenester	3,64	0,18	3,28	-	4,01
Økt ressursbruk	2,66	0,16	2,34	-	2,98
Motstand fra de ansatte	2,61	0,17	2,28	-	2,94

Tabell 5-1 95 prosent konfidensintervall for opplevde effekter av benchmarking

Videre ønsket vi å undersøke om det finnes en sammenheng mellom bruk av benchmarking og bedriftenes tilfredshet med *styringssystemets evne til å måle prestasjoner*. Her fremgår alle aktuelle regresjoner av **vedlegg 8**, og fra underkapittel 3.6.1 husker vi at den formulerte hypotesen lyder som følger:

H7: Bruk av benchmarking er positivt assosiert med styringssystemets evne til å måle prestasjoner

I figur 4-13 så vi at benchmarking-brukerne oppnådde høyest gjennomsnittsverdi knyttet til styringssystemets evne til å måle prestasjoner, med en score på 4,91 av 7 mulige poeng. Ikke-brukerne oppnådde på sin side en score på 4,60. Spørsmålet blir derfor hvor mye av forskjellen på 0,31 poeng som kan tilskrives bruk av benchmarking. Dette har vi undersøkt nærmere ved hjelp av regresjonsanalyse.

Her antyder funnene våre at bruk av benchmarking har en positiv innvirkning på styringssystemets evne til å måle prestasjoner. Dersom man benytter styringsverktøyet, tilsier koeffisienten at tilfredsheten øker med 0,135 poeng i forhold til konstantleddet. Vi registrerer imidlertid at benchmarking ikke kan forklare hele forskjellen på 0,31 poeng. En del av effekten må derfor tilskrives andre styringsverktøy, som også er utbredt blant benchmarking-brukerne. Selv om det foreligger en indikasjon på at benchmarking er positivt assosiert med styringssystemets evne til god prestasjonsmåling, kan vi ikke slå fast at H_7 er sann i dette tilfellet, ettersom at vi mangler signifikante funn.

Styringsverktøyet som virkelig skiller seg ut når det kommer til styringssystemets evne til å måle prestasjoner, er *Big Data Analytics*. For bedriftene som benytter dette verktøyet, øker tilfredsheten med hele 0,87 poeng i forhold til konstantleddet. Dette funnet er signifikant på 10 prosentnivå. Et annet interessant funn, er at bruk av *budsjettet* later til å ha en negativ innvirkning på evnen til god prestasjonsmåling. Her oppnår styringsverktøyet en koeffisient på -0,107, men dette funnet er imidlertid ikke signifikant.

Dersom vi isteden ser på tilfredsheten med styringssystemet totalt sett, fremgår det av figur 4-13 at benchmarking-brukere later til å være langt mer tilfreds enn ikke-brukere. Her utgjør differansen på deres opplevde tilfredshet 0,50 poeng. Ved hjelp av regresjonsanalyse, finner vi at bruk av benchmarking har en positiv innvirkning på *total* tilfredshet med 0,275 poeng. En stor del av koeffisientens størrelse kan trolig forklares gjennom at benchmarking har en positiv innvirkning på *tilfredsheten med styringssystemets relevans* (0,290). Dog er ingen av disse funnene signifikante.

Styringsverktøyene som later til å ha størst positiv innflytelse på total tilfredshet med styringssystemet, er *Big Data Analytics* (0,676) og *aktivitetsbasert kalkulasjon* (0,601). Begge disse funnene er signifikante på 10 prosentnivå. *Budsjettet* (-0,322) og *rullerende prognoser* (-0,396) later på sin side til å ha en negativ innvirkning. Disse funnene er imidlertid ikke signifikante.

5.2 Konklusjon

Basert på den deskriptive analysen, regresjonsanalysene og drøftingen som er gjort, vil vi i det følgende besvare utredningens problemstilling. Den lyder: *Hvor utbredt er benchmarking i store norske bedrifter, og hvilke effekter gir det?*

Som nevnt i foregående kapittel, er benchmarking det tredje mest utbredte styringsverktøyet blant enhetene i nettoutvalget, med en oppslutning på 60,9 prosent. Dette tilsier at majoriteten av bedriftene velger å inkludere formelle benchmarking-typer som en del av styringssystemet. Som det fremgikk av forrige delkapittel, gir undersøkelsen vår en indikasjon på at intern benchmarking foretrekkes, mens generisk benchmarking benyttes i minst utstrekning. Dette kan tyde på at store norske bedrifter ikke ser tilstrekkelig nytteverdi i generisk benchmarking, samtidig som at formen oppleves krevende å praktisere. Det er imidlertid ikke usannsynlig at denne benchmarking-typen kan bli mer utbredt på sikt. Dersom digitalisering og Big Data Analytics skulle få økende innflytelse, stiller majoriteten av respondentene fra figur 4-19 (53 prosent) seg positive til å implementere eller øke bruken av generisk «best practice» benchmarking de kommende årene.

Den andre delen av problemstillingen omhandler hvilke effekter bruk av benchmarking kan gi. Som vi husker fra figur 4-9, drives implementeringen gjerne av ønsker om *forbedret lønnsomhet, en kultur for læring og kontinuerlig forbedring, forståelse for prestasjoner relativt til andre, samt etablering av mål og standarder*. Av figur 4-11 registrerer vi videre at bedriftenes opplevde effekter av benchmarking i stor grad sammenfaller med motivasjonen for å bruke styringsverktøyet. Her later det til at benchmarking bidrar til *økt forståelse for egne prestasjoner relativt til andre, bedre beslutninger, bedre kostnadskontroll og utvikling av en kultur for kontinuerlig forbedring hos de ansatte*. Disse funnene tyder på at benchmarking kan bidra til oppnåelse av intern effektivitet, herunder prestasjonsmåling og kostnadskontroll. Dette gjør styringsverktøyet godt egnet til å supplere budsjettet på disse områdene. Det kan imidlertid virke som at benchmarking er mindre egnet til å oppnå ekstern effektivitet, da enhetene i nettoutvalget i vesentlig mindre grad opplever at styringsverktøyet bidrar til *innovasjon og utvikling av nye produkter/tjenester*.

Basert på ovennevnte forhold, kan vi konkludere med at styringsverktøyet har sine styrker og svakheter. Likevel anser store norske bedrifter benchmarking som en verdifull komponent i sine styringssystemer, med en gjennomsnittlig opplevd viktighet på 5,11 av 7 mulige poeng.

5.3 Implikasjoner av sentrale funn

Gjennom denne utredningen har vi gjort flere bemerkelsesverdige funn. Selv om ikke alle svarer direkte på problemstillingen, er det likevel interessant å studere enkelte av disse nærmere. Vi skal derfor se på implikasjoner av følgende tre funn:

- Benchmarking er mer utbredt blant bedrifter som overstiger en viss størrelse.
- Benchmarking-brukere er mer tilfreds med styringssystemet enn ikke-brukere.
- Benchmarking kan med fordel supplere eller samspille med andre styringsverktøy.

Basert på analysene vi har gjort, er det tydelig at benchmarking er mer utbredt blant bedrifter som når en viss størrelse i henhold til antall ansatte og/eller årlig omsetning. Som det fremgår av regresjonsanalysene i vedlegg 6, er det større sannsynlighet for at bedriftene bruker benchmarking dersom de overstiger 400 ansatte og/eller årlig omsetning på 1 milliard kroner. Det kan derfor tenkes at kompleksiteten øker i takt med størrelsen på organisasjonen, slik at bedriften må ta i bruk flere styringsverktøy for å kontrollere at de ansattes atferd og beslutninger er i tråd med definerte mål og strategier (Horngren et al., 2002; Malmi og Brown, 2008). Dette kan minne om det Johanson og Madsen (2013) omtaler som *omfattende styring*. Bedriftene som ikke overstiger de nevnte størrelsesindikatorne, benytter benchmarking i langt mindre grad. De vil gjerne falle inn under kategorien *enkel styring*, hvor ledelsen har større oversikt over hva de ansatte foretar seg i det daglige arbeidet, og dermed ikke behøver et komplekst styringssystem. For disse bedriftene fremheves budsjettet som det viktigste og mest benyttede styringsverktøyet (Johanson og Madsen, 2013).

Vi har også sett at benchmarking-brukere later til å være gjennomgående mer fornøyd med styringssystemet enn de som ikke bruker benchmarking (figur 4-13). Som vi var inne på i den deskriptive analysen kan dette skyldes endogenitetsproblemer, da benchmarking-brukere også later til å benytte en rekke andre styringsverktøy. Gjennom regresjonsanalysene i vedlegg 8 påviste vi videre at det er en positiv assosiasjon mellom bruk av benchmarking og tilfredsheten med styringssystemet, men at dette styringsverktøyet ikke kan forklare hele effekten alene. Dette bringer oss tilbake til Johanson og Madsen (2013), som hevder at det foreligger komplekse interaksjoner mellom de ulike elementene i en bedrifts styringssystem. For å forstå hvilke effekter benchmarking kan gi, bør man ikke studere styringsverktøyet isolert, men heller som en del av den samlede styringspakken.

Som omtalt i teoridelen, kan det være hensiktsmessig å kombinere benchmarking med andre styringsverktøy. Her belyste vi hvordan benchmarking kan samspille med budsjettet, PDCA-syklusen, lean, balansert målstyring, aktivitetsbasert kalkulasjon og strategisk planlegging. Våre egne funn fra analysedelen tyder på at benchmarking i størst utstrekning kombineres med key performance indicators (KPI-er), budsjettet, kundeundersøkelser og rullerende prognoser i dag. I fremtiden mener imidlertid benchmarking-brukerne i nettoutvalget at key performance indicators (KPI-er), Big Data Analytics og rullerende prognoser blir viktige styringsverktøy for bedriften. Dette impliserer at bedriftene kontinuerlig ønsker å oppdatere sine styringssystemer. Dersom man legger et *management fashion-perspektiv* til grunn, er det heller ikke spesielt overraskende at de to sistnevnte scorer høyt i henhold til fremtidig viktighet, da disse styringsverktøyene representerer gjeldende trend i næringslivet.

Basert på regresjonsanalysene i vedlegg 8, fremkommer det koeffisienter som antyder hvordan ulike styringsverktøy virker inn på tilfredsheten med det samlede styringssystemet. Som vi husker fra figur 4-12, skiller benchmarking-brukere seg fra de som ikke bruker benchmarking, ved mer utstrakt bruk av enkelte styringsverktøy. Dette omfatter spesielt KPI-er (0,159), balansert målstyring (0,191), lean (0,156), Big Data Analytics (0,676), strategisk planlegging (-0,032) og rullerende prognoser (-0,396). Her registrerer vi at majoriteten av disse styringsverktøyene er positivt assosiert med tilfredshet. Dette kan tyde på at bedrifter med mer omfattende styring, i større grad klarer å nyttiggjøre seg av synergipotensialet som foreligger mellom komponentene i styringspakken.

Vi har også sett nærmere på om benchmarking kan supplere eller erstatte budsjettet. Som nevnt i teoridelen har budsjettet tre hovedformål; målsetting, prognose og ressursallokering. Våre funn tyder på at benchmarking er godt egnet til å løse det første formålet, ettersom at man ved hjelp av relative måltall kan få et bedre bilde av egne prestasjoner. Benchmarking kan dermed bidra til å sette ambisiøse mål som driver organisasjonen fremover. På denne måten kan styringsverktøyet supplere budsjettet, hvor målsettinger synes å være utsatt for opportunistiske spill. Våre innsamlede data gir imidlertid ikke grunnlag for å hevde at benchmarking er godt egnet til å imøtekomme det andre og tredje formålet. Man kan derfor ikke konkludere med at benchmarking er i stand til å erstatte budsjettet alene. Ved å kombinere benchmarking med andre styringsverktøy, kan det likevel tenkes at man oppnår en styringspakke som er bedre egnet til å løse budsjettets tre formål.

5.4 Mulige feilkilder

Enhver forskningsprosess vil være utsatt for potensielle feilkilder. Her skiller man gjerne mellom utvalgsfeil og ikke-utvalgsfeil. Førstnevnte går ut på at man undersøker et utvalg som ikke er representativt for populasjonen. Ikke-utvalgsfeil kan skyldes at man ikke får tak i alle respondentene, upresise- eller ledende spørsmål, ukorrekt informasjon, feil i kodingen eller tolkningsfeil (Gripsrud et al., 2010). Vi skal nå oppgi mulige feilkilder i vår studie.

Mulige utvalgsfeil er grundig gjennomgått i underkapittel 3.1.2 *Utvalg* og 3.5.2 *Validitet*. Her presenterte vi blant annet frafallsanalyser basert på årlig omsetning og næringsgruppering, for å vise hvordan sammensetningen av enhetene i nettoutvalget skiller seg fra populasjonen. Vi så da at enkelte grupper er noe over- eller underrepresentert i nettovalget i forhold til populasjonen, hvilket kan begrense validiteten til undersøkelsen vår.

Siden studien i all hovedsak omhandler benchmarking, kan det tenkes at de som bruker styringsverktøyet har vært mer villige til å besvare spørreskjemaet, enn de som ikke gjør det. Av den grunn kan andelen benchmarking-brukere være noe høyere i nettoutvalget, enn hva tilfellet er for populasjonen. For å forhindre denne mulige feilkilden, har vi forsøkt å tydeliggjøre at deltakelse fra ikke-brukere også er svært viktig for studiens kvalitet. I denne forbindelse ble det kommunisert at skjemaet var mindre komplekst for disse respondentene.

En annen mulig feilkilde er knyttet til feiltolkning av spørsmålene i spørreskjemaet. Selv om vi har inkludert tydelige definisjoner og mener spørsmålene er klart formulert, kan det hende at respondentene har tolket de annerledes enn oss. Videre kan det være et problem dersom respondenten selv har vært involvert ved innføringen av styringsverktøyet, og av den grunn ønsker å fremstille det som mer suksessfullt enn hva som faktisk er tilfellet.

Ved utarbeidelsen av regresjonsanalysene, så vi også at enkelte koeffisienter er svært følsomme for endringer i kontrollvariablene. Koeffisientene bør derfor ikke tolkes som en vedtatt sannhet, men heller anses som en indikasjon på hvilke sammenhenger som foreligger mellom ulike variabler. At mange koeffisienter ikke er statistisk signifikante, setter dessuten begrensinger for muligheten til å generalisere funn. Videre ble respondentene bedt om å velge mellom forhåndsbestemte intervaller når de skulle angi antall ansatte og årlig omsetning. I ettertid ser vi at det ville vært mer hensiktsmessig å be respondentene oppgi absolutte verdier på disse spørsmålene. På denne måten kunne vi i større grad ha identifisert lineære sammenhenger mellom størrelse og bruk av benchmarking.

5.5 Forslag til videre forskning

Studien vår har avdekket at en relativt stor andel store norske bedrifter har inkludert ulike former for formell benchmarking i sine styringssystemer. Vi har også antydnet hvordan benchmarking kombineres med andre styringsverktøy, hvor man setter sammen en styringspakke som utnytter synergipotensialet som foreligger mellom disse. I den forbindelse har vi undersøkt hvordan ulike styringsverktøy påvirker bedriftenes tilfredshet med styringssystemet totalt sett, samt dets relevans, presisjon og evne til å måle prestasjoner. I videre studier kan det være interessant å undersøke om det finnes en sammenheng mellom lønnsomhet (basert på regnskapstall) og styringssystemets evne til å utføre disse oppgavene.

Vi har også sett at intern benchmarking er den mest utbredte typen blant våre respondenter, med langt høyere bruk enn de andre benchmarking-formene. I den forbindelse har vi undersøkt om det foreligger sammenhenger mellom ulike bedriftskarakteristika og i hvilken utstrekning de ulike formene for benchmarking benyttes. Vi har blant annet antydnet at størrelse er positivt assosiert med mer utstrakt bruk av generisk «best practice» benchmarking, mens det motsatte synes å være tilfelle for intern benchmarking. I videre forskning kan det være interessant å gå mer i dybden på hva som kjennetegner bedriftene som i stor utstrekning implementerer de ulike benchmarking-formene.

Muligheten til å generalisere funnene våre er også begrenset som en følge av mangel på statistisk signifikante koeffisienter. En del av dette skyldes trolig at størrelsesvariablene, *årlig omsetning* og *antall ansatte*, er angitt som fastsatte intervaller snarere enn absolutte tall. Dette gjør det vanskelig å identifisere lineære sammenhenger. Muligheten til å oppnå statistisk signifikans er også begrenset av antall observasjoner. Det kan derfor være interessant å utføre lignende studier på tvers av landegrenser, hvor hensikten er å øke antall observasjoner og dermed muligheten til å oppnå mer signifikante funn. Dette kunne for eksempel vært utført som et forskningsprosjekt på tvers av de skandinaviske landene.

Utgangspunktet for denne utredningen er en tverrsnittsundersøkelse. Med tilstrekkelig tid og ressurser til rådighet, hadde det vært interessant å utføre en panelstudie ved hjelp av diff-in-diff-metoden. Her ville det ha vært aktuelt å sammenligne tilfredsheten med styringssystemet hos bedrifter før og etter at de implementerte benchmarking, og kontrollere det opp mot tilsvarende utvikling blant ikke-brukere i den samme perioden. Dette kunne gitt grunnlag for å påvise kausalsammenhenger, som virkelig sier noe om effekten til benchmarking.

Litteraturliste

- Abbas, A. (2014) *The Characteristics of Successful Benchmarking Implementation* (Masteroppgave). Manawatu, New Zealand: Massey University.
- Abrahamson, E. (1996) Management Fashion. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 254-285.
- Adebanjo, A., Abbas, A. & Mann, R. (2010) An investigation of the adaptation and implementation of benchmarking. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30, No. 11, pp. 1140-1169.
- Alsaker, H. & Andersen, A. (2015) *Hvor sofistikert og utbredt er Balansert målstyring i store norske bedrifter, og er bedriftene tilfredse med styringsverktøyet?* (Masteroppgave). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004) Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, No. 3, pp. 423–444.
- Anand, G. & Kodali, R. (2008) Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 257-291.
- Andersen, B. (1999) Industrial benchmarking for competitive advantage. *Human Systems Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 287-296.
- Andersen, H. K. & Opsahl, I. C. (2011) *Styringsverktøy og lønnsomhet – fra tradisjon til innovasjon* (Masteroppgave). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Attiany, M. S. (2014) Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 4, pp. 41-51.
- Ax, J. & Bjørnenak, T. (2007) Management accounting innovations: origins and diffusion. Kapittel 17 i Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. *Issues in Management Accounting*, 3rd Edition. Essex: Prentice Hall.
- Behara, R. & Lemmink, J. (1997) Benchmarking field services using a zero defects approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, No. 5, pp. 512-516.
- Bergstrand, J. (2009) *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bhutta, K. & Huq, F. (1999) Benchmarking – best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 254-256.

-
- Bjørnenak, T. (2005) Produktregnskap. Kapittel 3 i *På like vilkår? En analyse av konkurranse mellom offentlig og private foretak*, No. 1. Oslo/Bergen: Konkurransetilsynet.
- Bjørnenak, T. (2010) Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Vol. 13, No. 4, pp. 49-54.
- Bjørnenak, T. (2013) Styringsystemer og lønnsomhet. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Vol. 16, No. 6, pp. 31-16.
- Bjørnenak, T. & Kaarbøe, K. (2011) Dynamiske styringsystemer – hva er det? *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Vol. 14, No. 5, pp. 22-30.
- Bogetoft, P. & Otto, L. (2011) *Benchmarking with DEA, SFA, and R*. New York, New York: Springer.
- Bogsnes, B. (2012) *Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor*. Hentet 15/02-2018 fra: <http://biblogg.no/2012/10/08/beyond-budgeting-en-styringsmodell-som-tar-virkeligheten-pa-alvor/>
- Bogsnes, B. (2016) *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the performance potential*, 2nd edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Burns, J., Quin, M., Warren, L. & Oliveira, J. (2013) *Management Accounting*. New York, New York: McGraw Hill Higher Education.
- Camp, R. C. (1989) *Benchmarking: The Search for Industry Practices That Lead to Superior Performance*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Camp, R. C. (1998) Best Practice Benchmarking: The Path to Excellence. *CMA Magazine*, Vol. 72, No. 8, pp. 10-15.
- Campbell, I. (1999) Tailored, not benchmarked. *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 2, pp. 41-50.
- Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. (1998) Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-19.
- Claro, D. P. & Kamakura, W. A. (2017) Identifying Sales Performance Gaps with Internal Benchmarking. *Journal of Retailing*, Vol. 93, No. 4, pp. 401-419.
- Cox, A. & Thompson, I. (1997) Don't imitate, innovate. *Supply Management*, October, pp. 40-43.
- Cox, A. & Thompson, I. (1998) On the appropriateness of benchmarking. *Journal of General Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 1-20.

- Dalland, O. (2015) *Metode- og oppgaveskriving for studenter*, 5. Utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Dattakumar, R. & Jagadeesh, R. (2003) A review of literature on benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10, No. 3, pp. 176-209.
- Davis, C. K. (2014) Beyond Data and Analysis. *Communications of the ACM*, Vol. 57, No. 6, pp. 39-41.
- Delpachitra, S. (2008) Activity-based costing and process benchmarking: An application to general insurance. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15, No. 2, pp. 137-147.
- Denrell, J. (2005) Selection Bias and the Perils of Benchmarking. *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 4, pp. 114–119.
- Ekholm, B-G. & Wallin, J. (2000) Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 519-539.
- Elnathan, D., Lin, T. W. & Young, S. M. (1996) Benchmarking and Management Accounting: A Framework for Research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 8, pp. 37-54.
- Eriksrud, M. S. & McKeown, M. B. (2010). *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg* (Masteroppgave). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- European Commission (2018) *What is an SME?* Hentet 23.04-2018 fra: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- Fong, S., Cheng, E. & Ho, D. (1998) Benchmarking: a general reading for management practitioners. *Management Decision*, Vol. 36, No. 6, pp. 407-418.
- Francis, G. & Holloway, J. (2007) What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 3, pp. 171-189.
- Fraser, R. & de Waal, A. A. (2001) *BBRT benchmarking project: report on an exploratory research*. London: CAM-I Beyond Budgeting Round Table.
- Galletti, D. W., Lee, J. & Kozman, T. (2010) Competitive benchmarking for fleet cost management. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 21, No. 10, pp. 1047-1056.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2010) *Metode og dataanalyse – Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*, 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelige Metoder*, 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

-
- Grønnevet, G. & Østergren, K. (2008) Er budsjettstyring god økonomistyring? *Praktisk økonomi og finans*, Vol. 25, No. 4, pp. 57–63.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993) Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. *Business Horizons*, Vol. 36, No. 5, pp. 90-91.
- Hansen, S. C., Oatley, D. T. & Van der Stede, W. A. (2003) Practice Developments in Budgeting: An overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, Vol 15, pp. 95-116.
- Hellevik, O. (2002) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, 7. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hinton, M., Francis, G. & Holloway, J. (2000) Best practice benchmarking in the UK. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 52-61.
- Hoff, K. G. (2016) *Strategisk Økonomistyring*, 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holving, P. A. (2009) Kaplan/Nortons Balanced Scorecard-modell. Kapittel 11 i Hoff, K. G. (2016) *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hope, J. & Fraser, R. (1999) Budgets: the hidden barrier to success in the new information age. *Accounting & Business*, March, pp. 24-26
- Hope, J. & Fraser, R. (2003) Who needs budgets? *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 2, pp. 108-115.
- Hope, J. & Player, S. (2012) *Beyond Performance Management: Why, when and how to use 40 tools and best practices for Superior Business Performance*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Horngren, C., Bhimani, A., Datar, S. M. & Foster, G. (2002) *Management and cost accounting*. London: Prentice Hall.
- Iden, J. (2013) *Prosessledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Išoraitė, M. (2004) Theoretical Aspects of Benchmarking Theory. *Viesoji Politika ir Administravimas*, Vol. 1, No. 9, pp. 21-26.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, 3. Utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johanson, D. & Madsen, D. Ø. (2013) Økonomisk Styring i Norge. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Vol. 16, No. 6, pp. 18-30.
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987) *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Karlöf, B. and Östblom, S. (1993) *Benchmarking: Veiviser til forbedret produktivitet og kvalitet*. Oslo: Ad Notam Gyldendal A/S.
- Kleveland, L. & Tiset, A. (2015) *Budsjettet i utvikling* (Masteroppgave). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Kozak, M. (2003) *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*. Wallingford: CABI Publishing.
- Leibfried, K. H. J. & McNair, C. J. (1992) *Benchmarking: A tool for continuous improvement*. New York, New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Lem, C. H. (2009) Beyond Budgeting – Forlater budsjettene – øker verdiskapningen. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Vol. 12, No. 10.
- Lem, C. H. (2012) God ledelse handler om å håndtere endringer. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Vol. 15, No. 8, pp. 9-11.
- Libby, T. & Lindsay, R. M. (2010) Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North American Practice. *Management Accounting Research*, Vol. 21, No. 1, pp. 56-75.
- Longbottom, D. (2000) Benchmarking in the UK: an empirical study of practitioners and academics. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 98-117.
- Løvås, G. G. (2013) *Statistikk for universiteter og høyskoler*, 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Madsen, D. Ø., Sletten, K. & Johanson, D. (2017) The emergence and evolution of benchmarking: a management fashion perspective. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 24, No. 3, pp. 775–805.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008) Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 287–300.
- Mann, R., Abbas, A., Kohl, H., Orth, R., & Görmer, M. (2010) Global Survey on Business Improvement and Benchmarking. *Global Benchmarking Network*.
- Miller, D. & Hartwick, J. (2002) Spotting Management Fads. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 10, pp. 26-27.
- Mitra, A. (2016) *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Moriarty, J. P. & Smallman, C. (2009) En route to a theory of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 484-503.

-
- Næringslivets Hovedorganisasjon (2018) *SMB og eiere*. Hentet 23/04-2018 fra:
<https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/SMB/>
- Oblenski, N. (1994) *Practical Business Re-engineering*. London: Kogan Page.
- Otley, D. T. (1994) Management Control in contemporary organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research*, Vol. 5, No. 3/4, pp. 289-299.
- Patterson, J., Keppler, K. & Mapson, R. (1995) *Benchmarking Basics: Looking for a Better Way*. Boston, Massachusetts: Course Technology Crisp.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Strategy*. New York, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74, pp. 61-78.
- Prasnikar, J., Debeljak, Ž. & Ahčan, A. (2005) Benchmarking as a tool of strategic management. *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 257-275.
- Reeves, M. & Deimler, M. (2011) Adaptability: the new competitive advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 7/8, pp. 134-141.
- Regnskapsloven. Lov 17. Juli 1998 om årsregnskap m.v.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2011) *Management Tools & Trends 2011*. London: Bain & Company.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2013) *Management Tools & Trends 2013*. London: Bain & Company.
- Ribgy, D. & Bilodeau B. (2015) *Management Tools & Trends 2015*. London: Bain & Company.
- Roth, R. T. (2005) Best Practice Benchmarking: A Proven Road to World-Class Performance. *Financial Executives International*, Vol. 21, No. 6, pp. 57-59.
- Sanders, N. (2016) How to Use Big Data to Drive Your Supply Chain. *California Management Review*, Vol. 58, No. 3, pp. 26-48.
- Simons, R. (1995) Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 2, pp. 80-88.
- Southard, P. B & Parente, D. H. (2007) A model for internal benchmarking: when and how? *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 161-171.
- Statistisk sentralbyrå (2018) *Arbeidskraftundersøkelsen 2018*, Tabell 16. Hentet 11/05-2018 fra: <https://www.ssb.no/aku>
- Stauffer, D. (2003) Is Your Benchmarking Doing the Right Work? *Harvard Management Update*, Vol. 8. No. 8, pp. 1-4.

- Straker, I., Ison, S., Humphreys, I. & Francis, G. (2009) A case study of functional benchmarking as a source of knowledge for car parking strategies. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 30-46.
- Vermeulen, W. (2003) Benchmarking as an enabler of business excellence in the South African financial sector. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 65-72.
- Wallander, J. (1995) *Budgeteten – ett onödigt ont*. Stockholm: SNS Förlag.
- Wallander, J. (1999) Budgeting – an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 405–421.
- Watson, G. H. (1993) *Strategic Benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Yasin, Mahmoud M. (2002) The theory and practice of benchmarking: then and now. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 217-243.
- Zairi, M. (1998) *Effective Management of Benchmarking Projects*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Zairi, M. (2005) *Benchmarking for best practice: the power of its adoption and the perils of ignoring its use in a modern business environment*. Pakistan's 9th International Convention on Quality Improvement. November 14-15., 2005 – Karachi, Pakistan
- Zairi, M., & Leonard, P. (1994) *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. London: Chapman & Hall.

VEDLEGG

Vedlegg 1 – Kontaktbrev

FOCUS FUTURE-ORIENTED
CORPORATE SOLUTIONS

NHH

Hei.



Som en del av vår masterutredning ved Norges Handelshøyskole gjennomfører vi et forskningsprosjekt om utbredelsen av benchmarking som styringsverktøy i norske bedrifter. Forskningen utføres på vegne av FOCUS-programmet, en forskningsgruppe som blant annet undersøker hvordan selskaper utvikler og implementerer mer dynamiske styringssystemer. Det er mangel på nyere kvantitativ data på dette området i Norge.

I den forbindelse ønsker vi å sende ut et spørreskjema som bør besvares av noen som har god kjennskap til bedriftens styringssystem. Det kan gjerne være en økonomisjef, controller eller en person i ledelsen av en enhet/avdeling. Undersøkelsen er helt anonym og datamaterialet vil kun bli brukt til statistiske analyser i forskningssammenheng. Alle som ønsker kan få tilgang til resultatet av utredningen.

Vi setter stor pris på om du har anledning til å gi oss mailadresse til rett person i din bedrift. Dette kan enkelt gjøres ved å respondere på denne eposten.

På forhånd tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Kristoffer Evanger-Hansen
Masterstudent NHH
kristoffer.evanger-hansen@student.nhh.no
+47 938 18 183

Mats Fjærvik
Masterstudent NHH
mats.fjaervik@student.nhh.no
+47 958 14 884

Daniel Johanson
Førsteamanuensis
Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap
daniel.johanson@nhh.no

Trond Bjørnenak
Professor
Institutt for regnskap, revisjon og
rettsvitenskap

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv

FOCUS FUTURE-ORIENTED
CORPORATE SOLUTIONS

NHH

Hei.



Gjennom kontakt med deg eller din bedrift har vi fått informasjon om at du er den rette personen til å besvare vår spørreundersøkelse. Ditt svar er veldig viktig for oss, og vil være med på å avgjøre kvaliteten på studiens resultater. Forskningsprosjektet er en del av vår masterutredning ved Norges Handelshøyskole, og utføres på vegne av FOCUS-programmet. Dette er en forskningsgruppe som blant annet undersøker hvordan selskaper utvikler og implementerer mer dynamiske styringssystemer.

Undersøkelsen tar 10-15 minutter å gjennomføre. Det er like viktig at bedrifter som ikke benytter benchmarking svarer på spørreskjemaet. Dette vil ta maks fem minutter. Formålet med undersøkelsen er å kartlegge utbredelsen av benchmarking som styringsverktøy i store norske bedrifter, hvordan dette designes og hvilke effekter det gir. Det er mangel på nyere kvantitativ data på dette området i Norge. Alle som ønsker kan få tilgang til resultatet av utredningen ved å sende oss en mail. Vi håper du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet.

Spørreundersøkelsen er helt anonym, og datamaterialet blir kun brukt til statistiske analyser i forskningssammenheng. Det er mulig å bruke både datamaskin og smarttelefon til å besvare spørreskjemaet. For å svare klikker du på linken nedenfor.

(Link)

På forhånd tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Kristoffer Evanger-Hansen
Masterstudent NHH
kristoffer.evanger-hansen@student.nhh.no
+47 938 18 183

Mats Fjærvik
Masterstudent NHH
mats.fjaervik@student.nhh.no
+47 958 14 884

Daniel Johanson
Førsteamanuensis
Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap
daniel.johanson@nhh.no

Trond Bjørnenak
Professor
Institutt for regnskap, revisjon og
rettsvitenskap

Vedlegg 3 – Påminnelsesbrev

FOCUS FUTURE-ORIENTED
CORPORATE SOLUTIONS

NHH

Hei.



For to uker siden fikk dere invitasjon til å delta i en undersøkelse om utbredelsen av benchmarking som styringsverktøy i Norge. Vi kan ikke se å ha mottatt svar fra deg, og håper denne påminnelsen vil få deg til å fylle ut skjemaet. Spørreundersøkelsen tar 10-15 minutter å gjennomføre. Vi ønsker også at bedrifter som ikke benytter benchmarking svarer på spørreskjemaet. Dette tar maks fem minutter.

Ditt svar er veldig viktig for oss, og vil være med på å avgjøre kvaliteten på studiens resultater. Dersom du mener at undersøkelsen ikke er relevant for din stilling eller har anledning til å svare, setter vi pris på om du videresender denne henvendelse til relevant stilling i din bedrift. Alle som ønsker kan få tilgang til resultatet av utredningen ved å sende oss en mail.

Spørreundersøkelsen er helt anonym, og datamaterialet blir kun brukt til statistiske analyser i forskningssammenheng. Det er mulig å bruke både datamaskin og smarttelefon til å besvare spørreskjemaet. For å svare klikker du på linken nedenfor.

(Link)

På forhånd tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Kristoffer Evanger-Hansen
Masterstudent NHH
kristoffer.evanger-hansen@student.nhh.no
+47 938 18 183

Mats Fjærvik
Masterstudent NHH
mats.fjaervik@student.nhh.no
+47 958 14 884

Daniel Johanson
Førsteamanuensis
Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap
daniel.johanson@nhh.no

Trond Bjørnenak
Professor
Institutt for regnskap, revisjon og
rettsvitenskap

Vedlegg 4 – Spørreskjema

Del 1: Bedriftskarakteristika

1. Som respondent på denne spørreundersøkelsen, hvilken funksjon tilhører du i bedriften?

- Forskning og utvikling (FoU)
- HR / Administrasjon
- Informasjonsteknologi (IT)
- Kommunikasjon / Public Relations (PR)
- Lager / Innkjøp / Logistikk
- Markedsføring / Salg
- Produksjon / Drift
- Toppledelsen
- Økonomi / Finans
- Annet (spesifiser)

2. Hvor mange ansatte har deres bedrift i Norge?

- 0 - 200
- 201 - 400
- 401 - 700
- 701 - 1000
- 1001 - 2000
- 2001 - 5000
- Flere enn 5000

3. Hva var den totale omsetningen for deres bedrift i Norge i 2017 (NOK)?

- 0 - 500 000 000
- 500 000 001 - 1 000 000 000
- 1 000 000 001 - 2 000 000 000
- 2 000 000 001 - 4 000 000 000
- 4 000 000 001 - 7 000 000 000
- 7 000 000 001 - 10 000 000 000
- Mer enn 10 000 000 000

4. Enhetsregisteret i Brønnøysundregistrene følger Standard for næringsgruppering (NACE). Hvilken av de følgende næringsgruppene tilhører deres bedrift i Enhetsregisteret?

- A - Jordbruk, skogbruk og fiske
- B - Bergverksdrift og utvinning
- C – Industri
- D - Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning
- E - Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet
- F - Bygge- og anleggsvirksomhet
- G - Varehandel, reparasjon av motorvogner
- H - Transport og lagring
- I - Overnattings- og serveringsvirksomhet
- J - Informasjon og kommunikasjon
- K - Finansierings- og forsikringsvirksomhet
- L - Omsetning og drift av fast eiendom
- M - Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting
- N - Forretningsmessig tjenesteyting
- O - Offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning
- P – Undervisning
- Q - Helse- og sosialtjenester
- R - Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter
- S - Annen tjenesteyting
- T - Lønnet arbeid i private husholdninger
- U - Internasjonale organisasjoner og organer

5. I hvilken grad opplever deres bedrift usikkerhet i de eksterne omgivelsene?

- I liten grad
- I nokså liten grad
- Vanskelig å avgjøre
- I nokså stor grad
- I stor grad

Michael Porter skiller mellom tre generelle typer konkurransestrategier. Disse er kostnadslederskap, differensiering og fokusering. Under kostnadslederskap har man ressurser og kapabiliteter som gjør det mulig å produsere med lavere kostnader. Gjennom differensiering kan man kreve en høyere pris på grunn av at man skaper mer verdi for kundene. Ved fokusering velger man ett eller et fåtall segmenter og innretter sin strategi på å betjene disse så godt som mulig.

6. Hvilken kategori passer best for deres bedrift?

- Kostnadslederskap
- Differensiering
- Fokusering

Del 2: Utbredelse og effekter av benchmarking

Overordnet kan benchmarking kategoriseres som enten formell eller uformell. Uformell benchmarking forekommer mer eller mindre automatisk, uten at man tenker noe særlig over det, mens formell benchmarking innebærer gjennomtenkte prosesser og prosedyrer. I denne undersøkelsen er vi interessert i å kartlegge utbredelsen av formell benchmarking som styringsverktøy. Dette definerer vi som en kontinuerlig prosess hvor man søker, måler og sammenligner seg selv med interne enheter eller eksterne bedrifter. Formell benchmarking vil videre kun bli omtalt som «benchmarking»

7. Hvilket forhold har dere til benchmarking som styringsverktøy?

- Benchmarking er ikke implementert i noen deler av bedriften
- Har påbegynt de første stegene for å innføre benchmarking i en eller flere enheter i bedriften
- Benchmarking er implementert i individuelle enheter i bedriften
- Benchmarking er implementert i hele bedriften
- Benchmarking har tidligere blitt benyttet i bedriften, men det anvendes ikke i dag

8. Hva er motivasjonen for å bruke benchmarking som styringsverktøy i deres bedrift?

(Mulig å krysse av flere)

- Å avdekke strategiske utfordringer
- Å etablere en kultur for læring og kontinuerlig forbedring
- Å etablere mål og standarder
- Å forbedre lønnsomheten
- Å forbedre prosessers ytelse
- Å forstå prestasjoner relativt til andre organisasjoner
- Å gjennomføre bedriftsøkonomiske vurderinger
- Å utarbeide bonusordninger basert på relativ prestasjonsmåling av de ansatte
- Å utvikle nye produkter/tjenester
- Annet (spesifiser)

9. Hvem var de største pådrivere for å innføre benchmarking som styringsverktøy i deres bedrift?
(Mulig å krysse av flere)

- Ansatte med tidligere erfaring med benchmarking
- Bransjeforening
- Eksterne konsulenter / Revisor
- Linjeledere
- Prosesseiere
- Styret
- Teamledere
- Toppledelsen
- Annet (spesifiser)

10. På en skala fra 1 til 7, hvor 1 = i svært liten grad og 7 = i svært stor grad, i hvilken grad opplever dere at benchmarking bidrar til:

- Bedre beslutninger
- Bedre kostnadskontroll
- Effektiv ressursallokering mellom interne enheter
- Effektivisering av egne prosesser
- Høyere avkastning på investert kapital
- Motstand fra de ansatte
- Utvikling av en kultur for kontinuerlig forbedring hos de ansatte
- Økt forståelse for egne prestasjoner relativt til andre
- Økt innovasjonsevne og utvikling av nye produkter/tjenester
- Økt ressursbruk

11. Hvilke av følgende styringsverktøy benytter dere i kombinasjon med benchmarking?

(Mulig å krysse av flere)

- Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)
- Big Data Analytics
- Balansert målstyring
- Budsjett
- Enterprise resource planning (ERP-systemer)
- Key performance indicators (KPI-er)
- Kvalitetsstyringssystemer (TQM)
- Kundeundersøkelser
- Lean
- Plan-do-check-act (PDCA)
- Rullerende prognoser
- Six sigma
- Strategisk planlegging
- SWOT-analyse

12. Ranger på en skala fra 1 til 7, hvor 1 = svært misfornøyd og 7 = svært fornøyd.

Tatt i betraktning de styringsverktøy som ble angitt på forrige spørsmål, hvor fornøyd er dere med:

- Styringssystemets evne til å måle prestasjoner
- Styringssystemets presisjon (måler riktig)
- Styringssystemets relevans (måler de riktige tingene)
- Styringssystemet totalt sett

13. Ta stilling til følgende påstander og ranger på en skala fra 1 til 7, hvor 1=helt uenig og 7=helt enig. «Sammenlignet med andre styringsverktøy, oppleves benchmarking som ...»

- Brukervennlig
- Bærekraftig
- Dynamisk
- Effektivt
- Kostnadskrevende
- Motiverende
- Tidkrevende
- Urettferdig

14. Relative måltall (benchmarks) brukes til å sammenligne egne prestasjoner med interne enheter eller eksterne organisasjoner sine prestasjoner. Kryss av for tre mål som er viktige benchmarks innenfor din funksjon/enhet.

- Avkastning på investeringer (ROI)
- Churn rate (andel kunder som sier opp avtale innen en viss tidsperiode)
- Driftsmargin
- Feilrate i produksjonen
- Fraværsrate
- Gjennomløpstid
- Gjennomsnittlige enhetskostnader
- Gjennomtrekk av ansatte
- Kapitalkostnader
- Kapitalrentabilitet
- Kundelønnsomhet
- Kundetilfredshet
- Likviditetsgrad
- Markedsandel
- Merkekjennskap
- Omsetningsvekst
- Omsetning per ansatt
- Soliditet
- Varekostnader
- Annet (spesifiser)

15. Er belønninger/bonus til de ansatte knyttet opp mot relative måltall (benchmarks)?

- Ja
- Nei
- Benytter ikke bonusordninger

16. Hvor stor andel av bonussystemet deres er knyttet opp mot relative måltall (benchmarks)?

- 0 - 20 %
- 21 - 40 %
- 41 - 60 %
- 61 - 80 %
- 81 - 100 %

Del 3: Ulike former for benchmarking

Man skiller gjerne mellom fire typer benchmarking:

- Intern benchmarking, som sammenligner fabrikker, datterselskaper og avdelinger innad i egen virksomhet.
- Ekstern benchmarking, som sammenligner egen bedrift med likeartet ekstern virksomhet blant kunder og leverandører, for eksempel gjennom en bransjestandard
- Konkurrent-benchmarking, som sammenligner egen virksomhet med konkurrentenes funksjoner.
- Generisk benchmarking, hvor man uavhengig av bransje sammenligner likeartede funksjoner og prosesser hos andre virksomheter for å identifisere og implementere beste praksis på området.

17. Ranger på en skala fra 1-7, hvor 1 = ikke i bruk og 7 = fullt implementert.

I hvilken utstrekning benyttes de ulike formene for benchmarking i deres bedrift?

- Intern benchmarking
- Ekstern benchmarking
- Konkurrent-benchmarking
- Generisk benchmarking

18. Ranger på en skala fra 1-7, hvor 1 = ingen nytteverdi og 7 = svært høy nytteverdi.

Hvor nyttig oppfattes de ulike formene for benchmarking i deres bedrift?

- Intern benchmarking
- Ekstern benchmarking
- Konkurrent-benchmarking
- Generisk benchmarking

19. Ta stilling til følgende påstander og ranger på en skala fra 1 til 7, hvor 1=helt uenig og 7=helt enig. «IT, digitalisering og tilgang til mye informasjon (slik som Big Data Analytics) har gjort benchmarking ...»

- enklere å praktisere
- mer relevant
- mindre ressurskrevende

20. Gitt mulighetene som digitalisering og Big Data Analytics gir i form av informasjonsinnsamling og analyse, hvor aktuelt er det for dere å øke bruken av / implementere generisk («best practice») benchmarking i overskuelig fremtid (5-10 år)?

- Ikke aktuelt
- Lite aktuelt
- Vet ikke
- Ganske aktuelt
- Svært aktuelt

21. Hvilke av følgende styringsverktøy blir viktige for dere i fremtiden? (Mulig å krysse av flere)

- Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)
- Big Data Analytics
- Balansert målstyring
- Budsjett
- Ekstern benchmarking
- Enterprise resource planning (ERP-systemer)
- Generisk («best practice») benchmarking
- Intern benchmarking
- Key performance indicators (KPI-er)
- Konkurrent-benchmarking
- Kvalitetsstyringssystemer (TQM)
- Kundeundersøkelser
- Lean
- Plan-do-check-act (PDCA)
- Rullerende prognoser
- Six sigma
- Strategisk planlegging
- SWOT-analyse

Del 4: Benchmarking-prosessen

Benchmarking-prosessen kan deles inn i fem faser:

- Fase 1: Fastsetting av hva som skal benchmarkes
- Fase 2: Identifisering av benchmarking-partnere
- Fase 3: Informasjonsinnsamling
- Fase 4: Analyse
- Fase 5: Implementering

Kompleksiteten på forholdene som skal benchmarkes er gjerne avgjørende for hvorvidt prosessen gjennomføres innenfor den eksisterende organiseringen, for eksempel i avdelingen, eller om det opprettes egne prosjekt-team.

22. Hvor mye tid (angitt i %) bruker dere anslagsvis på de ulike benchmarking-fasene?

Merk at total tid summeres til 100 %.

- Fase 1: Fastsetting av hva som skal benchmarkes
- Fase 2: Identifisering av benchmarking-partnere
- Fase 3: Informasjonsinnsamling
- Fase 4: Analyse
- Fase 5: Implementering

23. Hvordan innhenter dere informasjon under benchmarking-arbeidet? (Mulig å krysse av flere)

- Analyse av offentlig tilgjengelig informasjon fra konkurrenter / lignende bedrifter
- Anvendelse av modeller på store datasett
- Benchmarking-partnere
- Bransjeforeninger
- Eksterne konsulenter
- Konferanser
- Samtaler med eksperter
- Spørreundersøkelser
- Tidsskrifter
- Annet (spesifiser)

24. Hvor ofte organiserer dere benchmarking-prosessen som et prosjekt?

- Aldri
- Sjelden
- Av og til
- Som oftest
- Alltid

25. Hvor lang tid bruker dere i gjennomsnitt på å fullføre et benchmarking-prosjekt?
(Sett bort ifra implementeringsfasen)

- Mindre enn 2 måneder
- 2 til mindre enn 4 måneder
- 4 til mindre enn 6 måneder
- 6 til mindre enn 8 måneder
- 8 til mindre enn 10 måneder
- 10 til mindre enn 12 måneder
- Mer enn 12 måneder

26. Hvor lang tid bruker dere i gjennomsnitt på å implementere funnene fra et benchmarking-prosjekt?

- Mindre enn 2 måneder
- 2 til mindre enn 4 måneder
- 4 til mindre enn 6 måneder
- 6 til mindre enn 8 måneder
- 8 til mindre enn 10 måneder
- 10 til mindre enn 12 måneder
- Mer enn 12 måneder

27. Hvor mange benchmarking-prosjekter gjennomfører dere i gjennomsnitt per år?

- 1
- 2 - 5
- 6 - 10
- 11 - 20
- Mer enn 20

28. Hvor stor prosentandel av deres benchmarking-prosjekter resulterer i implementering?

- 0 - 20 %
- 21 - 40 %
- 41 - 60 %
- 61 - 80 %
- 81 - 100 %

29. I hvilken utstrekning beregner dere forventede kostnader og gevinster i forkant av benchmarking-prosjekter?

- Aldri
- Sjelden
- Noen ganger
- Som oftest
- Alltid

30. Hvor mange personer er involvert i et typisk benchmarking-team hos dere?

- 1 - 2
- 3 - 4
- 5 - 6
- 7 - 8
- Mer enn 8

31. På hvilke områder har dere gjennomført benchmarking-prosjekter de siste tre årene?
(Mulig å krysse av flere)

- Forskning og utvikling
- HR / Administrasjon
- Informasjonsteknologi (IT)
- Kommunikasjon / Public Relations (PR)
- Kundeservice
- Lager / Innkjøp / Logistikk
- Markedsføring / Salg
- Produksjon / Drift
- Vedlikehold
- Økonomi / Finans
- Annet (spesifiser)

32. Ta stilling til påstandene og ranger på en skala fra 1 til 7, hvor 1 = helt uenig og 7 = helt enig.
«Ved slutten av benchmarking-prosjekter ...»

- evaluerer vi alltid hvor vellykket gjennomføringen har vært
- foretar vi alltid en kost-nytte-analyse
- måler vi alltid om det har inntruffet forbedringer

33. Ranger på en skala fra 1 til 7, hvor 1 = helt uviktig og 7 = svært viktig
Hvor viktig oppleves benchmarking i sin helhet for deres bedrift?

Del X: Spørsmål stilt til de som ikke bruker benchmarking

Gruppen som har påbegynt de første stegene for å innføre benchmarking i en eller flere enheter ble stilt spørsmål 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 og 20 fra løpet ovenfor, samt spørsmål 35, 36 og 37 fra løpet nedenfor.

Gruppen som ikke bruker benchmarking ble stilt spørsmål 1-7 fra løpet ovenfor, samt spørsmål 34-37 fra løpet nedenfor.

34a. Hva er årsakene til at dere har valgt å ikke implementere benchmarking som styringsverktøy?

(Mulig å krysse av flere)

- For høye kostnader knyttet til benchmarking
- For tidkrevende å gjennomføre benchmarking-prosjekter
- Mangel på benchmarking-partnere
- Mangel på forankring i toppledelsen
- Mangel på kunnskap om benchmarking
- Mangel på ressurser
- Ser ingen klare fordeler ved benchmarking
- Vanskelig å oppnå felles erkjennelse om behov for benchmarking i virksomheten
- Vi er «unike» og utbyttet av å lære fra andre er derfor minimalt
- Ønsker ikke å dele informasjon med eksterne aktører

34b. Hva er årsakene til at dere har valgt å avvikle benchmarking som styringsverktøy?

(Mulig å krysse av flere)

- For høye kostnader knyttet til benchmarking
- For tidkrevende å gjennomføre benchmarking-prosjekter
- Mangel på benchmarkingpartnere
- Mangel på forankring i toppledelsen
- Manglende forståelse om benchmarking
- Mangel på ressurser
- Opplevde ingen klare fordeler ved benchmarking
- Vanskelig å oppnå felles erkjennelse om behov for benchmarking i virksomheten
- Ønsker ikke å dele informasjon med eksterne aktører

35. Hvilke av følgende styringsverktøy benytter dere i dag? (Mulig å krysse av flere)

- Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)
- Big Data Analytics
- Balansert målstyring
- Budsjett
- Enterprise resource planning (ERP-systemer)
- Key performance indicators (KPI-er)
- Kvalitetsstyringssystemer (TQM)
- Kundeundersøkelser
- Lean
- Plan-do-check-act (PDCA)
- Rullerende prognoser
- Six sigma
- Strategisk planlegging
- SWOT-analyse

36. Ranger på en skala fra 1 til 7, hvor 1 = svært misfornøyd og 7 = svært fornøyd.

Tatt i betraktning de styringsverktøy som ble angitt på forrige spørsmål, hvor fornøyd er dere med:

- Styringssystemets evne til å måle prestasjoner
- Styringssystemets presisjon (måler riktig)
- Styringssystemets relevans (måler de riktige tingene)
- Styringssystemet totalt sett

37. Hvilke av følgende styringsverktøy blir viktige for dere i fremtiden? (Mulig å krysse av flere)

- Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)
- Big Data Analytics
- Balansert målstyring
- Budsjett
- Ekstern benchmarking
- Enterprise resource planning (ERP-systemer)
- Generisk («best practice») benchmarking
- Intern benchmarking
- Key performance indicators (KPI-er)
- Konkurrent-benchmarking
- Kvalitetsstyringssystemer (TQM)
- Kundeundersøkelser
- Lean
- Plan-do-check-act (PDCA)
- Rullerende prognoser
- Six sigma
- Strategisk planlegging
- SWOT-analyse

Vedlegg 5 – Kilder til spørreskjema

Nr.	Spørsmål	Kilde (inspirert av)
4	Enhetsregisteret i Brønnøysundregistrene følger Standard for næringsgruppering (NACE). Hvilken av de følgende næringsgruppene tilhører deres bedrift i Enhetsregisteret?	Statistisk sentralbyrå (2018)
6	Hvilken kategori (konkurransestrategi) passer best for deres bedrift?	Porter (1985)
7	Hvilket forhold har dere til benchmarking som styringsverktøy?	Adebanjo et al. (2010) Alsaker og Andersen (2015)
8	Hva er motivasjonen for å bruke benchmarking i deres bedrift?	Adebanjo et al. (2010)
9	Hvem var de største pådriverne for å innføre benchmarking som styringsverktøy i deres bedrift?	Adebanjo et al. (2010) Alsaker og Andersen (2015)
10	På en skala fra 1 til 7, hvor 1=svært liten grad og 7=svært stor grad, i hvilken grad opplever dere at benchmarking bidrar til:	Adebanjo et al. (2010)
11	Hvilke av følgende styringsverktøy benytter dere i kombinasjon med benchmarking?	Abbas (2014) Adebanjo et al. (2010)
12	Ranger på en skala fra 1 til 7, hvor 1=svært misfornøyd og 7=svært fornøyd. Tatt i betraktning de styringsverktøy som ble angitt på forrige spørsmål, hvor fornøyd er dere med:	Alsaker og Andersen (2015)
15	Er belønninger/bonus til de ansatte knyttet opp mot relative måltall (benchmarks)?	Alsaker og Andersen (2015)
16	Hvor stor andel av bonussystemet deres er knyttet opp mot relative måltall (benchmarks)?	Alsaker og Andersen (2015)
17	Ranger på en skala fra 1-7, hvor 1=ikke i bruk og 7=fullt implementert. I hvilken utstrekning benyttes de ulike formene for benchmarking i deres bedrift?	Bjørnenak (2013) Hoff (2016)
18	Ranger på en skala fra 1-7, hvor 1=ingen nytteverdi og 7=svært høy nytteverdi. Hvor nyttig oppfattes de ulike formene for benchmarking i deres bedrift?	Bjørnenak (2013) Hoff (2016)
21	Hvilke av følgende styringsverktøy blir viktige for dere i fremtiden?	Abbas (2014) Adebanjo et al. (2010)
22	Hvor mye tid (angitt i %) bruker dere anslagsvis på de ulike fasene i benchmarking-prosessen?	Hoff (2016) Mann et al. (2010)
23	Hvordan innhenter dere informasjon under benchmarking-arbeidet?	Mann et al. (2010) Alsaker og Andersen (2015)
25	Hvor lang tid bruker dere i gjennomsnitt på å fullføre et benchmarking-prosjekt?	Adebanjo et al. (2010)
26	Hvor lang tid bruker dere i gjennomsnitt på å implementere funnene fra et benchmarking-prosjekt?	Mann et al. (2010)
27	Hvor mange benchmarking-prosjekter gjennomfører dere i gj.snitt per år?	Abbas (2014)
28	Hvor stor prosentandel av deres benchmarking-prosjekter resulterer i implementering?	Mann et al. (2010)
29	I hvilken utstrekning beregner dere forventede kostnader og gevinster i forkant av benchmarking-prosjekter?	Mann et al. (2010)
30	Hvor mange personer er involvert i et typisk benchmarking-team hos dere?	Abbas (2014) Adebanjo et al. (2010)
31	På hvilke områder har dere gjennomført benchmarking-prosjekter de siste tre årene?	Adebanjo et al. (2010)
32	Ta stilling til påstandene og ranger på en skala fra 1 til 7, hvor 1=helt uenig og 7=helt enig. «Ved slutten av benchmarking-prosjekter ...»	Mann et al. (2010)
33	Ranger på en skala fra 1 til 7, hvor 1=helt uviktig og 7=svært viktig. Hvor viktig oppleves benchmarking i sin helhet for deres bedrift?	Johanson og Madsen (2013)
34	Hva er årsakene til at dere har valgt å <u>ikke implementere</u> / <u>avvikle</u> benchmarking som styringsverktøy?	Adebanjo et al. (2010) Alsaker og Andersen (2015)

Vedlegg 6 – Utbredelse av benchmarking

	Avhengig variabel: Utbredelse av benchmarking (Dummy-variabel)						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
201-400 Ansatte	0.150 (1.15)					0.0809 (0.58)	
401-700 Ansatte	0.387* (2.56)					0.286 (1.78)	
701-100 Ansatte	0.377* (2.13)					0.258 (1.33)	
1001-2000 Ansatte	0.507* (2.45)					0.216 (0.87)	
2001-5000 Ansatte	0.419* (2.50)					0.253 (1.44)	
5000+ Ansatte	0.507* (2.45)					0.230 (0.96)	
Oms: 500 000 001 – 1 000 000 000		0.157 (1.22)					0.108 (0.75)
Oms: 1 000 000 001 – 2 000 000 000		0.479*** (3.99)					0.410** (3.04)
Oms: 2 000 000 001 – 4 000 000 000		0.464** (3.11)					0.335* (2.02)
Oms: 4 000 000 001 – 7 000 000 000		0.304 (1.66)					0.339 (1.60)
Oms: 7 000 000 001 – 10 000 000 000		0.679* (2.03)					0.519 (1.10)
Oms: 10 000 000 000+		0.479** (2.85)					0.321 (1.60)
Kostnadslederskap			0.300* (2.59)			0.257 (1.92)	0.254* (2.01)
Differensiering			0.223 (1.94)			0.244 (1.88)	0.278* (2.24)
Usikkerhet				0.00187 (0.04)		-0.0274 (-0.61)	-0.0169 (-0.38)
Jordbruk, skog og fiske					0.500 (0.87)	-0.378 (-0.64)	-0.314 (-0.43)
Bergverksdrift og utvinning					0.667 (1.22)	-0.311 (-0.52)	-0.0842 (-0.12)
Industri					0.696 (1.44)	-0.155 (-0.29)	0.0338 (0.05)
Elektrisitet, vann og renovasjon					0.250 (0.47)	-0.616 (-1.07)	(-1.07) (-0.51)
Bygge- og anleggsvirksomhet					0.437 (0.90)	-0.420 (-0.78)	-0.179 (-0.27)
Varehandel, reparasjon av motorvogner					0.909 (1.84)	0.0562 (0.11)	0.258 (0.39)

Vedlegg 7 – Utbredelse av ulike former for benchmarking

Avhengig variabel: Faktisk bruk av ulike benchmarking-former (Likert-skala 1-7)				
	Intern benchmarking	Ekstern benchmarking	Konkurrent- benchmarking	Generisk benchmarking
Oms: 500 000 001 – 1 000 000 000	0.0223 (0.04)	-0.424 (-0.50)	0.0393 (0.04)	-0.0696 (-0.08)
Oms: 1 000 000 001 – 2 000 000 000	-0.156 (-0.31)	-0.682 (-0.94)	0.0400 (0.05)	0.507 (0.69)
Oms: 2 000 000 001 – 4 000 000 000	-0.594 (-1.03)	-0.403 (-0.49)	1.018 (1.18)	1.257 (1.50)
Oms: 4 000 000 001 – 7 000 000 000	0.0895 (0.13)	1.482 (1.47)	-0.210 (-0.20)	1.174 (1.14)
Oms: 7 000 000 001 – 10 000 000 000	-3.169* (-2.51)	1.782 (0.99)	1.577 (0.83)	1.638 (0.89)
Oms: 10 000 000 000+	-0.681 (-0.95)	-0.968 (-0.94)	-0.324 (-0.30)	0.353 (0.34)
Usikkerhet	-0.169 (-1.08)	-0.175 (-0.78)	0.551* (2.35)	0.0579 (0.25)
Kostnadslederskap	-0.102 (-0.21)	-0.302 (-0.45)	0.0739 (0.10)	0.179 (0.26)
Differensiering	0.886 (1.80)	-0.132 (-0.19)	-0.299 (-0.41)	0.378 (0.53)
Jordbruk, skog og fiske	-0.0252 (-0.01)	1.635 (0.57)	-0.836 (-0.28)	0.330 (0.11)
Bergverksdrift og utvinning	3.339 (1.74)	4.770 (1.74)	0.927 (0.32)	2.868 (1.03)
Industri	1.339 (0.82)	0.350 (0.15)	-2.101 (-0.86)	-1.116 (-0.47)
Elektrisitet, vann og renovasjon	0.313 (0.15)	-1.015 (-0.35)	0.0627 (0.02)	0.214 (0.07)
Bygge- og anleggsvirksomhet	1.710 (1.01)	1.562 (0.65)	-1.478 (-0.58)	-0.872 (-0.35)
Varehandel, reparasjon av motorvogner	1.824 (1.09)	1.043 (0.44)	-1.420 (-0.57)	-0.271 (-0.11)
Transport og lagring	1.291 (0.71)	0.792 (0.31)	-2.938 (-1.09)	-1.709 (-0.65)
Overnattings- og serveringsvirksomhet	1.775 (1.00)	2.263 (0.89)	-1.517 (-0.57)	0.188 (0.07)
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	1.151 (0.66)	2.313 (0.94)	-0.751 (-0.29)	-0.897 (-0.36)
Forretningsmessig tjenesteyting	1.405 (0.81)	0.154 (0.06)	-1.377 (-0.53)	-0.629 (-0.25)
Helse- og sosialtjenester	0.607 (0.36)	0.210 (0.09)	-1.498 (-0.59)	-2.230 (-0.90)
Kultur, underholdning og fritidsaktiviteter	2.072 (1.13)	-0.116 (-0.04)	0.820 (0.30)	0.426 (0.16)
Annen tjenesteyting	1.054 (0.61)	0.819 (0.33)	-1.593 (-0.62)	-0.125 (-0.05)
Konstantledd	4.621* (2.68)	3.699 (1.50)	3.621 (1.40)	2.868 (1.15)
<i>N</i>	69	69	69	69
<i>R</i> ²	0.472	0.413	0.365	0.363

t statistics in parentheses * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Vedlegg 8 – Tilfredshet med styringssystemet

Avhengig variabel: Tilfredshet med styringssystemet (Likert-skala 1-7)				
	Prestasjonsmåling	Presisjon	Relevans	Tilfredshet totalt
Benchmarking	0.135 (0.55)	-0.00704 (-0.03)	0.290 (1.32)	0.275 (1.28)
ABC	0.0363 (0.11)	0.221 (0.71)	0.435 (1.49)	0.601* (2.12)
Big Data Analytics	0.870* (2.34)	0.703* (2.00)	0.864* (2.60)	0.676* (2.09)
Balansert Målstyring	-0.109 (-0,39)	0.318 (1.18)	0.0315 (0.12)	0.191 (0.78)
Budsjett	-0.107 (-0.35)	-0.0639 (-0.22)	-0.343 (-1.27)	-0.322 (-1.22)
ERP	-0.0794 (-0.31)	0.0673 (0.28)	-0.152 (-0.66)	0.104 (0.47)
KPI-er	0.264 (0.97)	0.266 (1.03)	0.325 (1.34)	0.159 (0.67)
TQM	-0.0812 (-0.30)	-0.192 (-0.76)	-0.168 (-0.70)	-0.296 (-1.27)
Kundeundersøkelser	0.156 (0.66)	0.0517 (0.23)	0.305 (1.45)	0.0919 (0.45)
Lean	0.173 (0.73)	-0.0345 (-0.15)	0.100 (0.47)	0.156 (0.76)
PDCA	-0.296 (-0.68)	0.0593 (0.14)	-0.0496 (-0.13)	0.0665 (0.18)
Rullerende prognoser	-0.275 (-1.16)	-0.330 (-1.47)	-0.599** (-2.82)	-0.396 (-1.92)
Six Sigma	0.127 (0.14)	0.276 (0.32)	-0.0265 (-0.03)	0.297 (0.37)
SWOT	0.137 (0.57)	0.144 (0.63)	0.197 (0.92)	0.230 (1.10)
Strategisk Planlegging	-0.247 (-0.97)	0.105 (0.44)	0.0249 (0.11)	-0.0323 (-0.15)
Konstantledd	4.597*** (13.53)	4.596*** (14.27)	4.605*** (15.18)	4.630*** (15.70)
<i>N</i>	115	115	115	115
<i>R</i> ²	0.106	0.135	0.222	0.192

t statistics in parentheses

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$