



Benchmarking i Norge: utvikling, utbredelse og bruk.

*En triangulerende studie av utvikling, utbredelse og bruk av styringsverktøyet
benchmarking i Norge*

Kamilla Elise Ose Hobber & Andrea Slørdahl

Veileder: Daniel Johanson

Masterutredning i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: 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 inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen er gjennomført som en avsluttende del av det toårige masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er skrevet våren 2022 innen studieretningen økonomisk styring.

Utredningen tar for seg utbredelse og bruk av benchmarking i større, norske virksomheter. I den forbindelse ønsker vi å rette en stor takk til alle 185 virksomheter som tok seg tid til å besvare spørreskjemaet vi sendte ut. Vi har også gjennomført fire semistrukturerte dybdeintervjuer. En spesiell takk ønsker vi å rette til de fire lederne som tok seg tid til å stille til intervju, og dele av sin kunnskap og erfaring. Det har vært både spennende og lærerikt å få et innblikk i hva dere jobber med, og hva deres tanker er om fremtidens økonomistyring. Vi ønsker også å takke professor Dag Øivind Madsen ved USN Handelshøyskolen og førsteamanuensis Terje Berg ved NTNU Handelshøyskolen for gode innspill til utforming av både spørreskjema og intervjuguide.

Denne utredningen markerer for vår del slutten på fem års studier. Med det er det på sin plass å takke hverandre for samarbeidet gjennom både bachelor- og masterstudier. Det har vært krevende, og det har vært fint å ha en trygghet i hverandre.

Sist, men på ingen måte minst, ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, førsteamanuensis Daniel Johanson ved Norges Handelshøyskole. Tusen takk for at du har brukt av din tid, fagkompetanse og nettverk slik at utredningen ble best mulig. Takk også for alle interessante diskusjoner og for at du alltid har hatt tid til et møte. Vi håper du får bedre tid nå som du ikke lenger har oss å stri med.

Norges Handelshøyskole

Trondheim & Kristiansund, juni 2022

Sammendrag

De siste tiårene har det blitt utviklet en rekke nye styringsverktøy for å supplere budsjetter og gjøre styringsinformasjon mer *relevant* (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011; Kaplan og Johnson, 1987). De siste årene har det oppstått en ny bevegelse som søker å erstatte budsjettet med mer dynamiske verktøy, som bedre kan håndtere økende grad av usikkerhet i omgivelsene (Becker, 2014; Bjørnenak og Kaarbøe, 2011; Hope og Fraser, 2003b; Bogsnes, 2016). Budsjettet har blitt kritisert for å være tidkrevende, statisk og produsere for lite relevant styringsinformasjon. I den sammenheng har blant annet benchmarking og rullerende prognoser blitt trukket frem som potensielle erstattere for budsjettet (Becker, 2014).

Fra studier som tok for seg norske sparebanker, ser man at virksomhetene som benytter benchmarking har lavere kostnadsnivå og høyere lønnsomhet, i tillegg til at benchmarking oppleves som et nyttig verktøy for brukerne (Bjørnenak, 2013). På bakgrunn av dette ønsket vi å undersøke hvilket forhold norske virksomheter hadde til benchmarking. Det var et ønske å avdekke både hvor utbredt verktøyet er, hvordan verktøyet brukes, hvorfor det brukes, og hvordan det samspiller med andre styringsverktøy. Ettersom økende teknologisk utvikling gir nye muligheter til innsamling av data og analyse i virksomheter (Knudsen, 2020), var det også et ønske å undersøke hvordan benchmarking sammenspiller med digitale verktøy.

Utredningen er både deskriptiv og eksplorativ. I tilknytning til utredningen har vi gjennomført en spørreskjemaundersøkelse, samt fire semistrukturerte intervjuer. Spørreskjemaet i oppgaven er basert på Evanger-Hansen og Fjærvik (2018). Det gir også grunnlag for å si noe om hvordan bruken har utviklet seg fra 2018 til 2022. Resultatene viser at 40 prosent av virksomhetene i undersøkelsen benyttet benchmarking. Det var særlig de store virksomhetene som benyttet benchmarking. *Intern* og *konkurrent*-benchmarking var i størst grad implementert i virksomhetene. De som benyttet benchmarking var generelt mer fornøyde med sine styringssystemer enn de som ikke benyttet benchmarking. Resultatene antyder også at dagens brukere var mer fornøyd med verktøyet enn i 2018. Samtidig, ser vi tendenser til at benchmarking ses om et tillegg, heller enn en erstatning for budsjettet.

Nøkkelord – Benchmarking, styringsverktøy, Management Fashion, digitalisering

Innhold

1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Avgrensning	3
1.4 Struktur	3
2 Teori og tidligere funn	4
2.1 Styringsverktøy	4
2.1.1 Dynamisk styring	4
2.1.2 Styringsverktøy som pakke	6
2.2 Benchmarking	9
2.2.1 Definisjoner av benchmarking	10
2.2.2 Benchmarking og sammenheng med styrings- og ledelsesfilosofier	11
2.2.3 Klassifisering av benchmarking	12
2.2.3.1 Uformell og formell benchmarking	14
2.2.3.2 Intern benchmarking	15
2.2.3.3 Konkurrent-benchmarking	16
2.2.3.4 Funksjonell benchmarking	17
2.2.3.5 Generisk benchmarking	18
2.2.3.6 Modellens opphav	18
2.2.4 Implementering av benchmarking	19
2.2.4.1 Fastsetting av hva som skal benchmarkes	19
2.2.4.2 Identifisering av sammenligningsgrunnlag	20
2.2.4.3 Informasjonsinnhenting	21
2.2.4.4 Analyse	22
2.2.4.5 Gjennomføring	23
2.2.5 Spredning av nye styringsverktøy	24
2.2.6 Nyttens/fordeler ved benchmarking	25
2.2.7 Kritikk av benchmarking	26
3 Metode	29
3.1 Forskningsdesign	29
3.1.1 Forskningstilnærming	29
3.1.2 Forskningsmetode	30
3.1.3 Forskningsstrategi	31
3.2 Datainnhenting	31
3.2.1 Spørreundersøkelse	31
3.2.1.1 Utarbeidelse av spørsmål	32
3.2.1.2 Utarbeidelse av svaralternativer	33
3.2.1.3 Bruk av filterspørsmål	34
3.2.1.4 Bruk av programvare	34
3.2.1.5 Populasjon	35
3.2.1.6 Utvalg	36
3.2.1.7 Respondenter	36
3.2.1.8 Innsamling av kontaktinformasjon	37
3.2.1.9 Bruk av kontaktbrev, informasjonsskriv og påminnelsesbrev	37

3.2.1.10	Frafall	38
3.2.2	Semistrukturert dybdeintervju	42
3.2.2.1	Utarbeidelse av intervjuguide	42
3.2.2.2	Valg av deltakere og bruk av informasjonsskriv	42
3.2.2.3	Gjennomføring av intervju	43
3.3	Analyse av data	44
3.3.1	Kvantitative data	44
3.3.1.1	Rekodning og koding av variabler	44
3.3.1.2	Deskriptive analyser	45
3.3.2	Kvalitative data	46
3.4	Evaluerings av datamaterialet	47
3.4.1	Intern validitet	47
3.4.2	Ekstern validitet	48
3.4.3	Reliabilitet	48
3.5	Forskningsetikk	50
3.6	Oppsummering av metodiske valg	51
4	Analyse	52
4.1	Forståelse for og bruk av benchmarking	52
4.2	Gruppering av respondentene	54
4.3	Bedriftskarakteristika	56
4.3.1	Respondentene	56
4.3.2	Omsetning og antall ansatte / størrelse	57
4.3.3	Næringsgruppering	59
4.3.4	Usikkerhet i omgivelsene	60
4.4	Benchmarking	62
4.4.1	Utbredelse og effekter av benchmarking	62
4.4.1.1	Pådriverne bak innføringen av benchmarking	62
4.4.1.2	Motivasjon for å anvende benchmarking	64
4.4.1.3	Opplevde effekter ved bruk av benchmarking	66
4.4.1.4	Helhetlig nytte av benchmarking	67
4.4.1.5	Årsaker til ikke å implementere benchmarking	68
4.4.2	Viktige benchmarker	70
4.4.3	Ulike former for benchmarking	72
4.4.4	Benchmarking-prosessen	74
4.4.4.1	Informasjonkilder ved datainnhenting	76
4.4.4.2	Benchmarking-prosessen organisert som prosjekt	78
4.4.5	Digitaliseringens innvirkning på benchmarking	80
4.4.6	Benchmarking, budsjetter og innovasjon	82
4.4.7	Karakteristika ved benchmarking i forhold til andre verktøy	84
4.5	Styringsverktøy	85
4.5.1	Dagens styringsverktøy	85
4.5.1.1	Tilfredshet med styringspakken	89
4.5.2	Fremtidens styringsverktøy	91
4.5.3	Interaksjon mellom benchmarking og andre styrings- og beslutningsverktøy	94
4.5.3.1	Tilfredshet benchmarking og andre styringsverktøy	96

5	Avslutning	97
5.1	Drøfting	97
5.1.1	Forskningsspørsmål 1	97
5.1.2	Forskningsspørsmål 2	99
5.1.3	Forskningsspørsmål 3	100
5.1.4	Forskningsspørsmål 4	101
5.1.5	Forskningsspørsmål 5	103
5.2	Konklusjon	104
5.3	Videre forskning	105
	Referanser	108
	Appendiks	114
A1	Kilder til spørsmål i spørreskjemaet	114
A2	Kontaktbrev	115
A3	Informasjonsskriv	116
A4	Påminnelsebrev	117
A5	Intervjuguide	118
A6	Informasjonsskriv intervju	121
A7	Spørreskjema	123

Figurliste

4.1	Oversikt over bedriftenes forhold til benchmarking	56
4.2	Respondenter inndelt etter hvilken funksjon de tilhører i bedriften	57
4.3	Omsetning fordelt på store bedrifter	58
4.4	Omsetning fordelt på mellomstore bedrifter	59
4.5	Fordeling av antall ansatte i nettoutvalget	59
4.6	Bedrifter inndelt etter næringsgruppering	60
4.7	Grad av opplevd usikkerhet i de eksterne omgivelsene	61
4.8	De største pådriverne bak innføringen av benchmarking	63
4.9	Bedrifters motivasjon for å benytte benchmarking som styringsverktøy	65
4.10	Bedriftenes opplevde effekter av benchmarking	67
4.11	Bedrifters opplevde nytte av benchmarking i sin helhet	68
4.12	Årsaker til at bedrifter ikke bruker benchmarking	70
4.13	Benchmarkere som er viktige i bedriftene	71
4.14	Gjennomsnittlig bruk og opplevd nytteverdi av ulike typer benchmarking	72
4.15	Informasjonskilder som bedrifter benytter under benchmarking-prosessen	77
4.16	Områder hvor bedriftene har gjennomført benchmarking-prosjekter de siste tre årene	80
4.17	Digitalisering sin innvirkning på benchmarking	81
4.18	Bedrifters stilling til påstander om benchmarking	83
4.19	Hvordan bedrifter opplever benchmarking sammenliknet med andre styringsverktøy	85
4.20	bedrifters anvendelse av styrings- og beslutningsverktøy	88
4.21	Hvor tilfredse bedriftene er med deres totale styringssystem	90
4.22	Styringsverktøy bedriftene mener blir viktige i fremtiden	93
4.23	Bedrifters anvendelse av styrings- og beslutningsverktøy i forbindelse med benchmarking-prosessen	95

Tabelliste

3.1	Frafallsanalyse basert på omsetning	40
3.2	Frafallsanalyse basert på næringsgruppering	41
3.3	Informasjon om intervjuobjektene	46
3.4	Oppsummering av metodiske valg	51
4.1	Respondenter inndelt etter bruk av benchmarking og størrelse på bedriften	55
4.2	Fordeling av tidsbruk i prosent på de ulike fasene i benchmarking-prosessen	75

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

De siste tiårene har det oppstått en rekke nye styringsverktøy. Bakgrunnen for utviklingen er blant annet Relevance lost-debatten, som oppstod ved publiseringen av boken *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accountnig* for 35 år siden (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Bakgrunnen for debatten var at de kontekstuelle betingelsene for organisasjonene hadde endret seg, og at det krevde endringer også i systemene som brukes for styring i de samme organisasjonene. Blant driverne for utviklingen var raske teknologiske fremskritt, økende globalisering og bedre evner til å prosessere større mengder informasjon (Kaplan og Johnson, 1987). Som et resultat oppstod eksempelvis verktøyene aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og balansert målstyring (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). De nye verktøyene skulle bidra til at styringssystemene gav mer relevant informasjon, slik at virksomheter bedre kunne imøtegå en verden i stadig endring. De siste tiårene har debatten gjenoppstått, og et behov for enda mer dynamiske styringsverktøy har vært fremmet. Gjenstand for denne bevegelsen var budsjettet, som nå ikke bare skulle suppleres med andre verktøy for å gjøres mer relevant, men erstattes. Budsjettet blir beskrevet som både tidkrevende, statisk og lite relevant (Becker, 2014; Hope og Fraser, 2003a; Bogsnes, 2016). I denne sammenheng har benchmarking vært et viktig styringsverktøy (Bogsnes, 2016). I Svenska Handelsbanken ble blant annet benchmarking og relativ prestasjonsmåling innført som et av få styringsverktøy for å måle prestasjoner og motivere til læring mellom enheter (Bogsnes, 2016; Hope og Fraser, 2003a).

I Norge gjennomførte Evanger-Hansen og Fjærvik (2018), i sin masterutredning, en kvantitativ studie blant større, norske virksomheter som kartla utbredelse og bruk av benchmarking. Denne utredningen er en fortsettelse av studien fra 2018, og vil også kunne gi svar på hvordan bruk og utbredelse av benchmarking har endret seg i løpet av de siste fire årene. I arbeidet med utredningen, har vi også gjennomført fire semistrukturerte dybdeintervjuer. I Norge har det ikke etter vår viten vært gjennomført kvalitative studier som beskriver bruk og utvikling av benchmarking. Intervjuene vil dermed kunne bidra til å nyansere og gi et mer dyptgående innblikk i hvordan norske virksomheter oppfatter og benytter benchmarking, samt belyse utfordringer med og barrierer for bruk

av styringsverktøyet i praksis. Det har også særlig vært interessant å undersøke hvilke implikasjoner digitalisering har for benchmarking-arbeidet, ettersom teknologisk utvikling har stor innvirkning på fremtidens økonomistyring (Andreassen og Bjørnenak, 2018). Dessuten har vi inkludert mellomstore virksomheter i utredningen for å kunne se om det foreligger forskjeller hva angår virksomhetenes størrelse.

1.2 Problemstilling

Denne utredningen er, som nevnt, basert på en tidligere masterstudie gjennomført av Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) ved Norges Handelshøyskole. Spørreundersøkelsen tilhørende utredningen er i stor grad basert på Adebajo et al. (2010) og Mann et al. (2010). For å sørge for at resultatene kan sammenlignes med undersøkelsen gjort i 2018, er de fleste av spørsmålene, samt populasjonen, beholdt fra denne undersøkelsen. I tillegg har vi valgt å inkludere virksomheter med mellom 101 til 200 ansatte, for å bedre favne begrepet *større, norske virksomheter*, og for å kunne si noe om forskjeller ved bruk av benchmarking basert på virksomhetsstørrelse. Videre har vi ønsket å gå ytterligere i dybden på benchmarking, og har derfor i tillegg gjennomført fire semistrukturerte dybdeintervjuer. Hensikten med studien er å kartlegge utvikling, bruk og forståelse for styringsverktøyet benchmarking i Norge. Med utgangspunkt i bakgrunnen for oppgaven, har vi utformet følgende problemstilling som vi vil besvare:

Hvor utbredt er styringsverktøyet benchmarking i norske virksomheter, hvorfor og hvordan brukes verktøyet, og hvordan har bruken utviklet seg over tid?

Videre har vi utarbeidet fem forskningsspørsmål som bygger oppunder problemstillingen:

1. *Hvor utbredt er benchmarking blant mellomstore og større virksomheter i Norge?*
2. *Hvordan har utbredelse og bruk av benchmarking endret seg fra 2018 til 2022?*
3. *Hvordan påvirker usikkerhet i omgivelsene implementering av benchmarking, og er benchmarking et godt verktøy for å erstatte budsjettet?*
4. *Hvorfor benyttes benchmarking som styringsverktøy, og hva er barrierene for bruk?*
5. *Hvilken betydning har digitalisering for utviklingen av benchmarking som styringsverktøy?*

1.3 Avgrensning

Utredningen er avgrenset til å ta for seg større virksomheter i Norge. Det omfavner virksomheter som har flere enn 100 ansatte og omsetter for minst 70 millioner kroner årlig. Resultatene er dermed ikke representative for mindre virksomheter, ei heller for virksomheter utenfor Norge. I spørreskjemaet var vi særlig interessert i å fange opp den formaliserte benchmarkingen, men utelukket samtidig ikke uformell benchmarking, da det også kunne være av interesse å fange opp virksomheter som i mindre grad hadde formaliserte systemer for benchmarking. I de semistrukturerte dybdeintervjuene fanget vi i langt større grad opp den uformelle benchmarkingen. Vi følger med det opp Evanger-Hansen og Fjærvik (2018), som foreslo at ytterligere undersøkelser kunne gjøres av uformell benchmarking.

1.4 Struktur

Utredningen består av til sammen fem kapitler. I kapittel 2 presenteres en gjennomgang av relevant teori. Kapittel 3 redegjør for de metodiske valg og fremgangsmåter som ligger til grunn for å besvare utredningens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. I kapittel 4 presenteres og analyseres data fra spørreskjemaet og intervjuene. Kapittel 5 avslutter utredningen, hvor utredningens problemstilling besvares, tilhørende forskningsspørsmål diskuteres, og ideer til videre forskning foreslås.

2 Teori og tidligere funn

I dette kapitlet vil vi redegjøre for det teoretiske grunnlaget som underbygger utforming av spørreskjema og intervjuer. Først vil vi gjøre rede for dynamisk styring og hvordan styringsverktøy kan inngå i større styringspakker. Deretter vil vi presentere teori tilknyttet benchmarking, og benchmarking-prosessen. Etersom spørreskjemaet vi har benyttet er basert på spørreskjemaet til Evanger-Hansen og Fjærvik (2018), har mye av det teoretiske grunnlaget vært gitt på forhånd for å sikre sammenlignbarhet. Endringer vi har sett som nødvendige, har likevel blitt gjennomført for å sikre best mulig begrepsavklaring opp mot eksisterende teori.

2.1 Styringsverktøy

I dette delkapitlet vil vi kort presentere bakgrunnen for innføring av mer dynamiske styringsverktøy. Vi vil også redegjøre for ulike definisjoner av styringssystemer, samt forskjellen på *styringssystemer*, *management accounting-systemer* og *beslutningssystemer*. Hvordan styringsverktøy kan ses som deler av større *styringspakker* i virksomheter ved å bruke modellen til Malmi og Brown (2008), vil vi også belyse. Dette vil gi et teoretisk grunnlag for å beskrive hvordan ulike verktøy benyttes sammen med benchmarking i analyse og diskusjonsdel, og hvordan ulike pakker sammensatt av ulike verktøy fører til ulik grad av tilfredshet med styringssystemet knyttet til benchmarking, samt den totale styringspakken bedriften har implementert.

2.1.1 Dynamisk styring

De siste tiårene har det oppstått en rekke nye styringsverktøy. Bakgrunnen for innføringen av mer dynamiske styringsverktøy oppstod som følge av *Relevance Lost*-debatten på 80-tallet (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Utgangspunktet for debatten var at verden hadde endret seg, men at styringsverktøyene i virksomhetene ikke hadde endret seg. I en verden preget av raske endringer, økt konkurranse som følge av blant annet globalisering, gir ikke styringsverktøyene relevant informasjon (Kaplan og Johnson, 1987). Som følge av denne debatten, oppstod en rekke nye verktøy, slik som Balansert målstyring og Aktivitetsbasert kalkulasjon (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Det viktigste styringsverktøyet historisk sett,

har imidlertid vært budsjettet (Otley, 1999). Budsjettet har hatt en viktig rolle ved å sammenstille all organisatorisk aktivitet i ett dokument. Det benyttes til planlegging gjennom å sette mål og allokere ressurser til enheter. I tillegg benyttes budsjettet til prognoseformål, og det søker å gi et realistisk bilde av fremtiden. Et tredje bruksområde for budsjettet er prestasjonsevaluering gjennom analyser av avvik. På 2000-tallet gjenoppstod i følge Bjørnenak og Kaarbøe (2011) på nytt. Denne gangen i form av Beyond Budgeting, hvor man søker å erstatte budsjettet med mer dynamiske styringsverktøy. Også denne bevegelsen legitimerer endringene i styringsverktøy med utgangspunkt i et behov for raskere å svare på endringer i stadig mer komplekse omgivelser (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011; Hope og Fraser, 2003b; Bogsnes, 2016; Player, 2003). Budsjetter er tidkrevende, fører til uetisk atferd og har lave koblinger til den overordnede strategien i virksomheten (Bogsnes, 2016; Hope og Fraser, 2003a; Bjørnenak, 2013; Becker, 2014). I tillegg kan budsjettet være et hinder for å få gjennomført de riktige tingene i organisasjonen (Bogsnes, 2016). Blant annet som følge av at budsjettet utarbeides lang tid i forveien. Det kan gjøre det utfordrende å allokere ressurser til enheter som står overfor potensielt lønnsomme investeringer, men som allerede er bundet til et budsjett. Budsjettet kan også kritiseres for å øke byråkratiet i organisasjoner og være barrierer for desentralisering (Player, 2003), og Beyond Budgeting kan ses som både en styrings- og en ledelsesfilosofi, med fokus på å desentralisere beslutningsmyndighet og ansvar til ansatte (Bogsnes, 2016). For å motvirke ulempene med budsjettet, søker man å erstatte budsjettet med flere andre verktøy. I denne sammenheng kan både rullerende prognoser, benchmarking og Balansert målstyring nevnes (Becker, 2014; Player, 2003). Svenska Handelsbanken er blant selskapene som med stor suksess har implementert Beyond Budgeting, hvor *intern* benchmarking har vært av særlig stor betydning (Bogsnes, 2016). Prestasjonsmålinger i selskapet gjennomføres ved målinger av noen utvalgte KPI-er, som så brukes til intern benchmarking mellom enheter. Hensikten med benchmarkingen er å motivere til læring mellom de ulike avdelingene. Fordi banken ikke har implementert individuelle bonusordninger, men kun bonusordninger som beregnes ut fra resultatet for selskapet som helhet, kan det tenkes at konkurransen mellom enhetene er lavere og viljen til å dele kunnskap høyere. Johanson og Madsen (2013) finner blant norske virksomheter at manglende dynamikk trekkes frem som en av de største utfordringene virksomheter opplever med styringssystemene. Det kan bety at det finnes en etterspørsel for styringsverktøy som evner å respondere raskere. Samtidig

trekker Bjørnenak og Olsen (2013, referert i Bjørnenak et al., 2017) fram at ledere i norske virksomheter er godt fornøyde med budsjettet.

2.1.2 Styringsverktøy som pakke

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke og kartlegge bruken av benchmarking som fenomen i Norge. En rekke studier påpeker imidlertid viktigheten av ikke å studere styringsverktøy isolert fra hverandre (Malmi og Brown, 2008; Otley, 1980). Styringsverktøy eksisterer ikke alene, men som deler av større styringssystemer og pakker. For å studere styringsverktøy, bør verktøyene ses som deler av en helhet for å skape forståelse for hvordan ulike verktøy virker sammen, og hvordan bruk av spesifikke verktøy kan fremme bruken av andre verktøy (Malmi og Brown, 2008). Med dette som bakgrunn, har vi i spørreskjemaet ønsket å kartlegge også hvordan benchmarking virker som deler av større styringssystemer og styringspakker. Det finnes imidlertid lite informasjon om hvor i en slik pakke benchmarking eventuelt befinner seg.

I følge Malmi og Brown (2008, s. 290) kan *Management Control* (virksomhetsstyring) 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”. Når flere styringsverktøy kombineres og danner fullstendige systemer som virker sammen, i motsetning til isolerte regler, bør de i følge Malmi og Brown (2008) kalles *styringssystemer*. Systemer som skal bidra til beslutningsstøtte, men som ikke overvåkes, slik som regnskapssystemer, skal videre ikke anses som styringssystemer. Disse er i stedet definert som *Management Accounting Systems*. Simons (1995, s. 5) definerer styringssystemer som “the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities”. En vesentlig forskjell mellom disse definisjonene, er at Simons (1995) sin definisjon utelukker uformelle styringssystemer. Dermed hensyntas for eksempel ikke kultur i denne definisjonen, til tross for at kultur og organisasjonsstruktur kan ha en innvirkning på hvilke styringsverktøy som brukes og hvilke prestasjoner disse styringsverktøyene fremmer i organisasjonen (Malmi og Brown, 2008). Systemer som ikke brukes til å opprettholde eller justere mønstre i aktiviteter, defineres heller ikke som *styringssystemer (Control Systems)*, men som *beslutningssystemer* (Malmi og Brown, 2008). Virksomheter har en rekke styringssystemer som igjen består av flere styringsverktøy som virker sammen. Summen av styringssystemene i virksomheten som

helhet, kan anses som en *virksomhetsstyringspakke*. Fordi verktøyene introduseres til ulike tidspunkt og av ulike aktører i organisasjonen, anses ikke dette som et helhetlig system, men som en pakke med ulike systemer som kan virke på ulike måter i organisasjonen.

Vi har i spørreskjemaet valgt å inkludere både *styringsverktøy*, *beslutningsverktøy* og "*Management Accounting Systems*". I tillegg har vi valgt å inkludere også bredere ledelsesfilosofier, slik som kvalitetsledelse, Lean og Beyond Budgeting, som påvirker flere områder av virksomhetsstyringen. Hensikten har vært å måle hvordan benchmarking fungerer i samspill med andre styrings- og beslutningsverktøy, og hvilke styringsverktøy som kjennetegner virksomheter som benytter, og ikke benytter benchmarking.

Malmi og Brown (2008) konseptualiserer styringssystemer som pakker (MCSP) i fem hovedkategorier. Disse er *planlegging*, *kybernetisk styring*, *belønningsordninger*, *administrativ styring* og *kultur*.

Planlegging er en ex-ante form for styring (Malmi og Brown, 2008). Det vil si at planlegging er basert på forventninger eller prognoser for fremtiden, heller enn faktiske resultater. Styringsverktøyene som hører inn under denne kategorien skal bidra til å sette mål som virker retningsgivende i organisasjonen, både på kort og lang sikt. Innenfor denne formen for styring, finner man både langtidsplaner og korttidsplaner. Korttidsplaner kan ses som handlingsplaner eller målsettinger av mer taktisk eller operasjonell karakter, med et tidsperspektiv på under 12 måneder. Langtidsplaner inneholder målsettinger og handlingsplaner med et mer strategisk preg og et tidsperspektiv på mer enn 12 måneder. Eksempelvis kan en nevne strategidokumenter som legger føringer for hva virksomheten ønsker å oppnå på lengre sikt. Benchmarking kan være et verktøy for strategisk planlegging. Ved at organisasjoner henter inspirasjon fra konkurrenter, kan målsettinger på både kort og lang sikt settes (Francis og Holloway, 2007; Krishnamoorthy og D'Lima, 2014). I tillegg vil strategi legge føringer for hva som benchmarkes, i og med at benchmarking særlig bør gjøres på de delene av virksomheten som er av strategisk betydning (Bhutta og Huq, 1999).

Kybernetisk styring innebærer forhåndsbestemte standarder som måles opp mot og sammenlignes med faktiske prestasjoner (Malmi og Brown, 2008). Slik sammenligning gir videre mulighet til å gi tilbakemeldinger på prestasjonene. Til slutt gir det grobunn for å modifisere atferden og øke fremtidig måloppnåelse i organisasjonen. Eksempler på

slik styring kan være budsjetter som gir mulighet for avviksanalyser og tilhørende tiltak for å forstå og korrigere avvik (Otley, 1999). I følge Andreassen og Bjørnenak (2018) og Player (2003), har også mer kortsiktige rullerende prognoser blitt vanligere for å innføre mer dynamikk i styringssystemet. Kybernetisk styring kan også brukes på ikke-finansielle standarder, slik som måling av kundetilfredshet eller arbeidsmiljøundersøkelser (Malmi og Brown, 2008). Slike styringssystemer kan også inneholde hybridløsninger, slik som Balansert målstyring og bruk av KPI-er. Det kan tenkes at benchmarking kan inngå sammen med for eksempel balansert målstyring og KPI-er, men også budsjetter og prognoser (Player, 2003). Ved å sammenligne virksomheten, for eksempel ved bruk av KPI-er, relativt mot konkurrenter, kan man redusere virkningen av faktorer som er vanskelige å kontrollere og derfor sier lite om faktiske prestasjoner, slik som råvarepriser (Hope og Fraser, 2003a).

Den tredje komponenten som inngår i modellen dreier seg rundt bruk av belønnings- eller bonusordninger (Malmi og Brown, 2008). Styringsverktøy knyttet til bonusordninger skal bidra til å øke motivasjonen og virke retningsgivende hos medarbeidere eller grupper av medarbeidere. Slike verktøy kan brukes både for å regulere intensiteten av innsats hos medarbeidere, varigheten på innsatsen og hvilke arbeidsoppgaver som prioriteres (Bragelien, 2016). Grunnlag for bonus kan være en rekke ulike finansielle eller ikke-finansielle måltall, og de kan måles i både absolutte og relative verdier. Hope og Fraser (2003a) foreslår blant annet at relativ prestasjonsevaluering, eller benchmarking, kan benyttes for å utarbeide bonusordninger, for eksempel gjennom å gjøre sammenligninger mellom ulike enheter eller avdelinger. En kan også måle virksomheten som helhet for å fastsette bonusordninger, slik som i Svenska Handelsbanken (Bogsnes, 2016). Johanson og Madsen (2013) finner imidlertid at absolutte mål og evalueringer foretatt på bakgrunn av tidligere prestasjoner, foretrekkes framfor både benchmarking internt og eksternt i norske virksomheter. Bonusordninger basert på interne benchmarker var også foretrukket framfor eksterne.

Administrative styringsverktøy virker retningsgivende ved å organisere ansatte på en gitt måte, overvåke atferd og delegere ansvar (Malmi og Brown, 2008). Eksempler på slike verktøy kan være organisasjonsstruktur. Gjennom å organisere virksomheten på en spesiell måte, kan for eksempel graden av spesialisering i virksomheten gi føringer for hvor forutsigbar driften av virksomheten er. I tillegg kan selskapsstyringen være en del

av det administrative systemet. Det omfatter også ansvarslinjer, koordinering og møter mellom de ulike enhetene i virksomheten. Camp (1989) hevder at benchmarking-prosessen skal ivaretas av ansatte som arbeider med prosessene som benchmarkes, benchmarking fordrer i så måte møter og delegering av ansvar mellom ledelsen og operasjonelt ansatte i et selskap.

Kulturen i en gitt organisasjon innebærer de verdier, symboler og sosiale normer som påvirker ansattes atferd (Malmi og Brown, 2008). Verdiene i virksomheten kan bidra til at det rekrutteres nye medarbeidere som tenkes å passe inn, i tillegg til at medarbeidere over tid sosialiseres slik at deres verdier samsvarer i økt grad med virksomhetens verdier. Slik kan en kultur opprettholdes over tid. Symboler hører også inn under kultur, og kan manifestere seg i lokalene virksomheten holder til i eller gjennom bekledning. I tillegg kan det finnes flere subkulturer innad i en virksomhet, i modellen omtalt som klaner. Disse kan for eksempel deles inn på basis av at ulike yrkesgrupper former egne kulturer innad i virksomheten. I vårt spørreskjema har vi eksempelvis vært opptatt av å finne ut hvilken stilling respondenten har i virksomheten, fordi det kan tenkes at ulike medarbeidere arbeider med benchmarking på forskjellige måter. Vi har også ønsket å måle hvorvidt benchmarking oppleves å virke fremmende for samarbeid eller konkurranse i virksomheten. Zairi og Whymark (2000) foreslår at benchmarking kan bidra til å bygge en kultur for kontinuerlig forbedring.

2.2 Benchmarking

I dette kapittelet vil vi redegjøre for det teoretiske grunnlaget knyttet til benchmarking. Vi vil først presentere ulike definisjoner av benchmarking og hvordan disse har endret seg i takt med utviklingen til benchmarking som styringsverktøy. Forståelsen for hva benchmarking er, har vært viktig for utforming av både spørreskjema og intervjuguide. I tillegg vil vi belyse hvordan benchmarking henger sammen med utvalgte styringsfilosofier. Deretter vil vi redegjøre for ulike typer av benchmarking, med hovedfokus på Zairi (1994) sin klassifisering. Hvordan benchmarking implementeres vil presenteres med hovedfokus på Hoff (2016) sin modell. Til sist presenteres ulike fordeler og ulemper knyttet til benchmarking. Ettersom spørreskjemaet vi har benyttet, er basert på spørreskjemaet til Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) har mye av det teoretiske grunnlaget vært gitt på

forhånd, for å sikre sammenlignbarhet. Endringer vi har sett som nødvendige, har likevel blitt gjennomført for å sikre best mulig begrepsavklaring opp mot eksisterende teori.

2.2.1 Definisjoner av benchmarking

Benchmarking er ikke et nytt fenomen. Enkelte knytter fremveksten av verktøyet til amerikansk industri, mens andre mener verktøyet kan spores til japanske arbeidsmetoder, preget av et fokus på kontinuerlige forbedringer (Zairi, 1994). Benchmarking kan defineres på ulike måter, Nandi og Bandjet (2008, referert i Adebajo et al., 2010) finner blant annet 49 ulike definisjoner av benchmarking. I tillegg kan det tenkes at det har kommet en rekke flere definisjoner i de etterfølgende årene. Med andre ord ser det ut til at det ikke finnes faglig enighet om en felles definisjon. Maire et al. (2005) foreslår at omfanget av definisjoner gir uttrykk for evolusjonen til benchmarking som fenomen. De ulike definisjonene kan også tenkes å variere med hensyn til hva som benchmarkes, eller hvilken fagdisiplin definisjonen stammer fra (Wah Fong et al., 1998; Anand og Kodali, 2008). Det hevdes også at de fleste definisjonene av benchmarking er svært like, og at de stort sett har det samme meningsinnholdet (Anderson og McAdam, 2007). Benchmarking hevdes i tillegg å være et universelt verktøy, som kan benyttes i alle deler av alle slags organisasjoner (Walgenbach og Hegele, 2001; Camp, 1989). Benchmarking kan også knyttes til, og benyttes i kombinasjon med en rekke andre verktøy eller som deler av mer helhetlige ledelsesfilosofier, slik som kvalitetsledelse, Lean og Balansert målstyring. Camp (1989, s. 12) definerer benchmarking som “the search for industry best practices that will lead to superior performance”. Camp (1989) presiserer videre at beste praksis også kan komme fra organisasjoner utenfor egen bransje. Definisjonen forutsetter videre at man har partnerskap, med fokus på læring og deling av informasjon med andre virksomheter. Denne definisjonen rommer altså ikke intern benchmarking, men fokuserer utelukkende på hvordan man kan måle seg mot de dyktigste aktørene i en gitt bransje. Dette samsvarer med Planning (1992, s. 29 i Lema og Price, 1995), som definerer benchmarking som “a systematic and continuous measurement process; a process of continuously measuring and comparing an organisation’s business process against business leaders anywhere in the world to gain information which will help the organisation to take action to improve its performance”. Her legger man imidlertid vekt på at benchmarking ses som en kontinuerlig prosess, hvor utfallet er forbedret ytelse i organisasjonen. I litteraturen har det blant annet blitt diskutert hvorvidt verktøyet er

innført som en del trender, eller om det faktisk virker effektivitetsforbedrende på bedriftene som tar det i bruk (Johanson og Madsen, 2019). I tillegg åpner denne definisjonen også for sammenligninger med bedrifter utenfor egne landegrenser og bransje. Maire et al. (2005, s. 51) definerer benchmarking som “a process of identifying, sharing, and using knowledge and best practices”. Denne definisjonen favner langt bredere og hensyntar også intern benchmarking. Her inkluderes også det prosessorienterte perspektivet på benchmarking. Maire et al. (2005) beskriver også hvordan benchmarking som fenomen har utviklet seg til i større grad å fokusere på deling av informasjon og beste praksis innad i organisasjoner, og ikke bare gjennom sammenlikning med andre virksomheter. I spørreskjemaet har vi valgt å benytte definisjonen gitt av Evanger-Hansen og Fjærvik (2018, s. 112) i deres spørreskjema, for å sikre sammenlignbarhet, gjennom at respondentene ble presentert for den samme definisjonen. Benchmarking defineres der som: “*en kontinuerlig prosess hvor man søker, måler og sammenligner seg selv med interne enheter eller eksterne bedrifter*”. Denne definisjonen hensyntar både benchmarking mot andre virksomheter, intern benchmarking, i tillegg til at benchmarking også her ses som en kontinuerlig prosess.

2.2.2 Benchmarking og sammenheng med styrings- og ledelsesfilosofier

Benchmarking har likheter med kvalitetsledelse, hvor det også er et fokus på kontinuerlige forbedringer, og hvor tilbakemeldinger står sentralt (Deming, 2000). Tilbakemeldingene kan ha et internt eller eksternt referansepunkt, noe som kan tilsvare interne og eksterne benchmarker. På bakgrunn av dette kan benchmarking være et verktøy som inngår i kvalitetsledelse. Benchmarking refereres også til innen områder som Balansert målstyring (Kaplan, 1996), total kvalitetsledelse (TQM) og ISO 9000 (Franceschini et al., 2006), dobbelkretslæring i organisasjoner (Argyris, 1977) og supply chain management (Näslund og Hulthen, 2012). Med en såpass utstrakt anvendelse av benchmarking, kan benchmarking anses som en praksis med fokus på å lære hvordan ledelse, prosesser og aktiviteter kan forbedres (Ahmed og Rafiq, 1998). Benchmarking til bruk av forbedring av prosesser har støtte fra flere hold (Lema og Price, 1995; Maire, 2002; Watson, 1993), og er enda et kjennetegn fra kvalitetsledelse. Nærmere bestemt har Xerox hatt suksess med å anvende TQM-prosessen “Plan, Do, Check, Act” (PDCA) (Moriarty og Smallman, 2009). Prosessmodellen PDCA har sitt utspring i den vitenskapelige metode, og har senere

blitt tilpasset produksjon og organisatorisk praksis av blant annet Shewart og Deming (Moriarty og Smallman, 2009).

På bakgrunn av fellestrekkene mellom benchmarking og kvalitetsledelse, kan det argumenteres for at benchmarking kanskje særlig kan være utbredt i organisasjoner som benytter kvalitetsledelse.

2.2.3 Klassifisering av benchmarking

Det finnes en rekke ulike varianter av benchmarking, og flere studier har vært gjort for å kategorisere og dele opp de ulike formene verktøyet brukes på (Anand og Kodali, 2008). I dette delkapittelet vil vi presentere ulike tilnærminger og modeller knyttet til klassifisering av benchmarking. Det finnes en rekke forskjellige klassifiseringer av benchmarking som styringsverktøy. De ulike modellene benytter ulike differensieringskriterier, og klassifiseringene er av varierende detaljnivå og har ulikt antall kategorier (Anand og Kodali, 2008). I tillegg neglisjerer enkelte av modellene bruk av benchmarking på overordnet nivå i virksomheter til for eksempel utvikling og styring av strategi. Moriarty og Smallman (2009) hevder at det eksisterer for mange, og for uklare typologier for benchmarking, og Anand og Kodali (2008) hevder at benchmarking kunne vært delt i kun ekstern og intern benchmarking.

Wah Fong et al. (1998) skiller mellom tre variabler som brukes til å klassifisere ulike former for benchmarking. Disse er: *innholdet* i det som skal benchmarkes, *relasjonen* til benchmarking-partner og *formålet* med relasjonen. Disse ulike vurderingskriteriene munner så ut i 11 ulike former for benchmarking. En av de mest brukte klassifiseringene av benchmarking deler inn i intern, funksjonell, konkurrent- og generisk benchmarking. Denne klassifiseringen benyttes blant annet både av Zairi (1994), Adebajo et al. (2010) og Camp (1989) og de ulike kategoriene differensieres i hovedsak på *hvem* man benchmarker mot og *hva* som benchmarkes. Karlöf og Östblom (1993, referert i Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018) kombinerer imidlertid konkurrent-benchmarking og generisk benchmarking til den mer overordede *ekstern* benchmarking.

Innenfor fagområdet er det altså ikke konsensus rundt hvordan benchmarking som fenomen kategoriseres og konseptualiseres. Etersom vår undersøkelse er en fortsettelse av Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) har en del av det teoretiske fundamentet for spørreskjemaet

allerede vært fastlagt. Vi har imidlertid valgt å gjøre visse endringer. For eksempel har vi valgt å benytte Zairi (1994) sin klassifisering av benchmarking. Dette var det også opplyst at Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) hadde valgt å gjøre, men deres klassifisering fremstod som basert på Hoff (2016). Fordi denne klassifiseringen var lite utbredt ellers i fagområdet, endret vi kategorien *ekstern benchmarking* til *funksjonell benchmarking*, i tråd med Zairi (1994) sin klassifisering. Det synes å være bred faglig enighet rundt denne firedelte typologien for benchmarking (Straker et al., 2009), men hvordan de ulike variantene defineres og forstås, er forskjellig (Anand og Kodali, 2008; Lema og Price, 1995).

Overordnet kan en også skille mellom kostnadsdrevne og prosessdrevne tilnærminger til benchmarking (Zairi, 1994). Dette skillet omfatter særlig *hva* en forsøker å oppnå ved å benchmarke, men også *hva* som benyttes som benchmark. Kostnadsdrevne tilnærminger til benchmarking innebærer sammenligninger av prestasjoner mot konkurrenters, ofte brukes konsulenter som mellomledd. Til slike typer benchmarking kan det også tenkes at særlig ulike nøkkeltall benyttes som sammenligningsgrunnlag. Utfallet av slik benchmarking innebærer kostnadsreduksjoner, i tillegg til inkrementelle forbedringer av drift. Prosessdrevet benchmarking innebærer imidlertid fokus på kontinuerlige forbedringer. Ved prosessdrevet benchmarking fokuserer man mindre på konkurrenter, og mer på å oppnå langsiktige partnerskap med andre virksomheter som skal munne ut i bedret forståelse for *hvordan* og *hvorfor* prosesser fører til et gitt utfall, heller enn økt output. Zairi (1994) fremholder at benchmarking som fører til et fokus på å forstå prosesser, kan lede til større kostnadsbesparelser og konkurransefortrinn gjennom forbedringer på et mer gjennomgripende plan.

Vi vil i dette kapittelet presentere intern, funksjonell, konkurrent- og generisk benchmarking, som er lagt til grunn for utforming av spørreskjema. Hovedforskjellene mellom disse kategoriene er hvem man benchmarker mot: internt, mot direkte konkurrenter, mot andre med samme bransjetilhørighet eller den beste på et gitt område uavhengig av bransje. Mens sammenligninger internt kan ses som effektivitetsforbedrende, kan sammenligninger mot eksterne virksomheter ses på som forbedringer av konkurransefortrinn (Deros og Yusof, 2006). Det kan imidlertid presiseres at de ulike kategoriene glir over i hverandre, og implementeringen av dem kan ha et

evolusjonært preg, hvor en er tilstede før den neste kan innføres (Zairi, 1994; Moriarty og Smallman, 2009).

2.2.3.1 Uformell og formell benchmarking

En kan trekke et skille mellom *formell* og *uformell* benchmarking (Adebanjo et al., 2010). *Uformell* benchmarking innebærer benchmarking som ikke er formalisert gjennom forhåndsbestemte prosedyrer eller prosesser. Eksempelvis kan *uformell* benchmarking innebære at en ansatt kommuniserer med kolleger med ekspertise og erfaring på visse områder for å lære og forbedre eget arbeid. Andre former for uformell benchmarking kan oppstå som følge av deltakelse og “nettverking” med representanter fra andre organisasjoner, for eksempel på konferanser. Det kan gi mulighet for inspirasjon og læring av andre, uten at prosessen er formalisert. Å oppsøke informasjon som er tilgjengelig om andre organisasjoner, kan også være en variant av uformell benchmarking. Mann et al. (2010) presiserer at uformell benchmarking har økt i bruk. Det kan særlig skyldes at fremveksten av Internett har gjort det enklere å distribuere og finne relevant informasjon for sammenligninger. Internett kan altså gjøre det lettere å fange opp informasjon om beste praksis, nye ideer og å nettverke raskere. *Formell* benchmarking, innebærer imidlertid at benchmarkingen er formalisert gjennom fastsatte prosedyrer og prosesser (Adebanjo et al., 2010). I spørreskjemaet var vi særlig interesserte i å fange opp denne typen benchmarking, men vi utelukket ikke uformell benchmarking ettersom det også kunne være interessant å fange opp bedrifter som i mindre grad hadde formaliserte systemer. Dette var særlig aktuelt, ettersom enkelte av bedriftene i vårt utvalg var noe mindre, og det derfor var grunn til å tro at styringsverktøyene deres var noe mindre sofistikerte. Innenfor den *formelle* benchmarkingen finnes det igjen i følge Adebanjo et al. (2010) to hovedkategorier av benchmarking, prestasjonsbenchmarking og beste praksis-benchmarking. Denne kategoriseringen legger et hovedskille mellom hva slags type data som benyttes, heller enn hvem man sammenligner seg mot. Begge variantene kan derfor forekomme både innenfor intern, konkurrent- og funksjonell benchmarking. Prestasjonsbenchmarking kan kanskje sammenlignes med kostnadsdrevet benchmarking i Zairis (1994) modell, mens best practice-benchmarking kan sammenlignes med kategorien generisk benchmarking, samt prosessdrevet benchmarking i den overordnede kategoriseringen til Zairi (1994). Prestasjonsdrevet benchmarking innebærer, i likhet med kostnadsdrevet benchmarking, sammenligninger av ulike data

knyttet til prestasjoner (Adebanjo et al., 2010). Sammenligningsgrunnlaget kan være av finansiell karakter, slik som av måltall, eller av ikke-finansiell karakter, slik som turnover rate eller data knyttet til kundetilfredshet. Beste praksis-benchmarking innebærer i følge Adebanjo et al. (2010) å mer dyptgående studere prosesser eller aktiviteter for å lære hvorfor enkelte presterer bedre enn andre. Hensikten ved slik benchmarking er altså å identifisere årsakene til og forstå hvorfor en presterer som en gjør, for deretter å implementere praksisene en identifiserer i egen organisasjon.

De ulike kategoriene av *formell* benchmarking beskrives utførlig nedenfor, og består av intern, konkurrent-, funksjonell og generisk benchmarking (Adebanjo et al., 2010; Zairi, 1994).

2.2.3.2 Intern benchmarking

Intern benchmarking innebærer som sammenligninger mellom avdelinger internt i en bedrift eller mellom søsterselskaper (Zairi, 1994; Zairi og Leonard, 1994; Moriarty og Smallman, 2009). O'Dell og Grayson (1998) fremholder at *intern* benchmarking innebærer deling av kunnskap og praksiser internt i egen organisasjon. Informasjonen hentes ved denne typen benchmarking internt fra virksomheten, men kan være uavhengig av demografiske grenser. Denne kategorien benchmarking har et operasjonelt preg, heller enn strategisk (Zairi, 2005). Benchmarking brukes her som verktøy i interne læringsprosesser hvor man fokuserer på kontinuerlig forbedring. Intern benchmarking ses altså som en kontinuerlig prosess, uten tidsavgrensninger.

Ettersom et av hovedmålene for benchmarking er å lære av de beste på et gitt felt, er en ulempe med intern benchmarking at en ikke nødvendigvis benchmarker mot de beste på et gitt område (Zairi og Leonard, 1994). Sammenligninger innad i egen organisasjon kan derfor også tenkes å bli en slags barriere mot å faktisk få implementert beste praksis. Ved å benchmarke avdelinger eller søsterselskaper med hverandre, søker man heller å lukke et negativt prestasjonsgap mellom de som sammenlignes heller enn å skape faktiske konkurransefortrinn gjennom et større positivt gap (Zairi, 2005). Isoraite (2004) påpeker at intern benchmarking kan ha lavere potensial for å fremme innovasjon, som følge av at en ikke får nye impulser eksternt. Intern benchmarking kan også virke motiverende for organisasjoner uten godt eksternt sammenlikningsgrunnlag,

slik som offentlige organisasjoner (Moriarty og Smallman, 2009). En barriere for bruk av benchmarking som styringsverktøy kan være at det ikke er ønskelig å dele intern informasjon med konkurrenter eller andre virksomheter generelt. Det kan oppleves som risikabelt at intern informasjon kommer på avveie. Intern benchmarking bidrar til å redusere denne risikoen, ved at dataene kun deles internt. Det gjør at innovative grep som gjøres av en avdeling eller et søsterselskap kan repliseres uten konkurransemessige hindringer, og slik bidra til en form for organisatorisk læring. I tillegg er det en fordel at informasjonen som kan benyttes som benchmarker, er lettere tilgjengelig enn dersom man er avhengig av eksterne aktører (Zairi, 2005; Isoraite, 2004). Som følge av at data er tilgjengelig i datasystemer som deles av de som sammenlignes med hverandre, har en enkelt tilgang til standardiserte data (Isoraite, 2004), for eksempel gjennom delte ERP-systemer. Det finnes altså flere argumenter for at denne typen benchmarking er mindre ressurskrevende enn andre varianter. På tross av at intern benchmarking kan ha lavere innvirkning på innovasjonsevne og konkurransefortrinn, kan verktøyet bidra til å øke de overordnede prestasjonene i organisasjonen, ved at eksempelvis avdelinger som er dyktige på ulike områder, kan dele og lære av hverandres praksiser og prosesser. Deros og Yusof (2006) mener også at en vil oppleve mindre motstand fra ansatte ved innføring av slik benchmarking. I tillegg kan intern benchmarking fungere som en læringsprosess, hvor metoder og teknikker for benchmarking blir gjort kjent i organisasjonen (Deros og Yusof, 2006). Det kan gjøre det enklere å implementere mer sofistikert benchmarking som sammenligner mot eksterne virksomheter i fremtiden. I tillegg kan utfordringer og prosesser som kartlegges ved intern benchmarking, identifiseres og gi et godt informasjonsgrunnlag dersom man ønsker å sammenligne seg også mot andre (Kozak, 2003). Samtidig kan det være utfordrende dersom man sammenlikner avdelinger i selskaper med ulik geografisk plassering (Zairi og Leonard, 1994). Kultur eller ulike rammebetingelser mellom land kan medføre at de respektive avdelingene ikke er sammenliknbare.

2.2.3.3 Konkurrent-benchmarking

Konkurranserettet-, eller *konkurrent*-benchmarking innebærer sammenligninger av egne prestasjoner opp mot direkte konkurrenter som har vist dyktighet innenfor visse områder (Zairi, 1994; Moriarty og Smallman, 2009; Zairi, 2005; Zairi og Leonard, 1994). Det er en reaktiv form for benchmarking, ettersom man ikke nødvendigvis har informasjon i

sanntid, men må legge sin lit til informasjon fremskaffet av prosesser og produkter etter at metodene er tatt i bruk av konkurrenten(e) (Zairi og Leonard, 1994). Eksempel på konkurrent-benchmarking kan være reverse engineering av konkurrenters produkter eller prosesser (Zairi, 2005). Hensikten med slik benchmarking er at en kan forstå og lære av konkurrenters strategi, prosesser eller lignende. I følge Moriarty og Smallman (2009) kan eksempler på det som benchmarkes være defektrater eller prosesshastigheten til konkurrenter. Konkurrent-benchmarking kan imidlertid være preget av vanskeligheter med å få tilgang til relevant informasjon, som følge av frykt for å dele forretningshemmeligheter med konkurrenter (Zairi og Leonard, 1994). Det kan derfor være nærliggende å gjøre sammenligninger basert på for eksempel konkurrenters regnskap, ettersom slik informasjon er offentlig tilgjengelig. Deretter bør en forsøke å avdekke årsakene til eventuelle forskjeller (Zairi og Leonard, 1994). Også kundetilfredshetsundersøkelser utført av tredjeparter kan være en kilde til informasjon for konkurrent-benchmarking (Zairi og Leonard, 1994). Også for denne formen for benchmarking vil det i følge Zairi og Leonard (1994) være viktig med grundige undersøkelser for å sikre sammenlignbarhet.

2.2.3.4 Funksjonell benchmarking

Funksjonell benchmarking medfører sammenligninger av spesifikke funksjoner i virksomheten mot de samme funksjonene i virksomheter innenfor samme bransje, som er særlig dyktige innenfor visse områder eller funksjoner (Zairi, 1994; Moriarty og Smallman, 2009; Zairi og Leonard, 1994). I følge Francis og Holloway (2007) kan man ved funksjonell benchmarking også sammenligne liknende prosesser med virksomheter utenfor egen bransje. Zairi og Leonard (1994) fremholder at virksomhetene en sammenligner mot, ikke nødvendigvis er konkurrenter, men har samme bransjetilhørighet. Dette innebærer at slik type benchmarking kan være lettere å gjennomføre for bedrifter, ettersom konkurransen mellom dem ikke er en barriere for samarbeid (Moriarty og Smallman, 2009; Zairi og Leonard, 1994; Straker et al., 2009). Dette kan gi økt tilgjengelighet av data som kan benyttes til benchmarking, og større muligheter for gjensidige partnerskap som kan bidra til læring for begge partner, uten at risikoen for å dele forretningshemmeligheter begrenser informasjonsdelingen (Zairi og Leonard, 1994). Slik benchmarking kan være både reaktiv og proaktiv. Fordi man ved denne varianten av benchmarking fokuserer på sammenligninger av spesifikke funksjoner, har man imidlertid mindre muligheter til forbedringer i virksomheten

som helhet (Zairi og Leonard, 1994). Mulighetene for forbedringer manifesterer seg naturlig nok i den funksjonen i virksomheten som benchmarkes (Straker et al., 2009). Altså er denne formen for benchmarking mindre gjennomgripende enn former som tar sikte på å sammenligne hele virksomheten.

2.2.3.5 Generisk benchmarking

Generisk benchmarking omtales noen ganger som den “originale” varianten av benchmarking. Slik benchmarking innebærer sammenligninger av organisatoriske prosesser med bedrifter som er eksemplariske innenfor et gitt felt, uavhengig av både bransjetilhørighet og geografisk plassering (Zairi og Leonard, 1994). Denne kategorien skilles fra funksjonell- og konkurrentbenchmarking ved at en sammenligner beste praksis uavhengig av både bransjetilhørighet, sektortilhørighet og geografisk plassering (Zairi, 1994; Moriarty og Smallman, 2009). Dette kan ses som den bredeste formen for benchmarking, fordi den tar utgangspunkt i praksiser som kan implementeres nærmest universelt i organisasjoner, og har i følge Moriarty og Smallman (2009) stort potensial til å bidra til faktiske forbedringer i virksomheter. Eksempler som kan nevnes er Just in Time-prinsipper som kan knyttes til produksjon og lagerhold, eller avfallshåndtering knyttet til å øke prestasjoner knyttet til bærekraft i virksomheter.

2.2.3.6 Modellens opphav

Benchmarking kan også klassifiseres med hensyn til hvor modellen som benyttes har sitt opphav (Deros og Yusof, 2006; Anand og Kodali, 2008). Benchmarking-modeller kan identifiseres enten som forsknings-baserte modeller, konsulent- eller ekspertbaserte modeller, eller organisasjonsbaserte modeller (Anand og Kodali, 2008; Adebajo et al., 2010). Førstnevnte modeller har sitt utspring fra akademia. De kjennetegnes ved at akademikere gjerne har en mer teoretisk og konseptuell vinkling ved implementering av benchmarking-modeller. Det skyldes at modellene ikke nødvendigvis har blitt implementert eller testet i praksis. Konsulent- eller ekspertbaserte modeller kan være mer praktisk rettet. Disse modellene implementeres gjerne på bakgrunn av personlige erfaringer og overbevisninger opparbeidet gjennom tidligere konsulenttjenester knyttet til utvikling av benchmarking-modeller (Deros og Yusof, 2006). Anand og Kodali (2008) har utvidet kategoriseringen ved å tilføye kategorien organisasjonsbaserte modeller. Denne typen

benchmarking-modeller er gjerne utviklet av organisasjoner basert på deres egen kunnskap og erfaring.

2.2.4 Implementering av benchmarking

Anand og Kodali (2008) påpeker blant annet at 60 ulike modeller for implementering og bruk av benchmarking har blitt identifisert. En av de mest kjente modellene for implementering av benchmarking presenteres av Camp (1989). Modellen klassifiseres i følge Anand og Kodali (2008) som en konsulentbasert modell. Den har sitt utspring i innføringen av benchmarking i den amerikanske virksomheten Xerox. Modellen består av fem faser som er operasjonalisert i 10 steg. Modellen til Hoff (2016), som er benyttet med visse modifikasjoner i utsendt spørreskjema, er basert på denne modellen og består også av fem steg. Årsaken til at vi har valgt å benytte Hoff (2016) sin modell, er i hovedsak at vi ønsket å sikre sammenlignbarhet til dataene fra 2018. En annen årsak er at vi ønsket å gjøre benchmarking-prosessen lettest mulig å forstå for respondentene. Modellen Camp (1989) legger til grunn har et syklisk preg, og det samsvarer godt med at benchmarking ses som en kontinuerlig forbedringsprosess. Det sykliske preget benchmarking i denne sammenheng har, kommer ikke i samme grad frem i spørreskjemaet. Det skyldes at vi ønsket å måle hvor ressurskrevende de ulike delene av en konkret prosess var. Modellen til Hoff (2016) virker å vektlegge de to første stegene i Camp (1989) sin modell, og kombinerer stegene integrasjon og handling inn til den felles kategorien gjennomføring.

2.2.4.1 Fastsetting av hva som skal benchmarkes

Den første fasen innebærer å bestemme hvilke forhold i virksomheten som skal benchmarkes. Dette kan, som nevnt etter Zairi (1994) sin klassifisering av benchmarking, være både interne enheter, spesifikke funksjoner i virksomheten, utvalgte prosesser, eller virksomheten som helhet. I Camp (1989) sin modell går dette steget under planleggingsfasen. Camp (1989) foreslår at alle funksjoner i en virksomhet produserer en output, eller et produkt. Produktet kan eksempelvis være en ordre, en levering, en faktura, en service eller en rapport. Ved fastsetting av hva som skal benchmarkes, må derfor prosessene som fører frem til dette produktet kartlegges. Som regel er det topp- eller mellomledelsen som fatter beslutningen om hva som skal benchmarkes, i andre tilfeller kan dedikerte benchmarking-team ta avgjørelsen (Bhutta og Huq, 1999). Benchmarking-teamet kan

deretter definere hva som skal benchmarkes. Før organisasjonen kan avgjøre hva som bør benchmarkes, foreslår Watson (1993) at det er nødvendig å avdekke både egne strategiske målsettinger, kjernekompetanse, kritiske suksessfaktorer og nøkkelprosesser. Det er avgjørende at prosjektet er forankret i kritiske suksessfaktorer for virksomheten, slik at prosjektet samsvarer med virksomhetens strategi (Bhutta og Huq, 1999). Å inngående forstå prosessen som benchmarkes trekkes frem som den sterkeste suksessfaktoren. Etter at det er bestemt hva som skal benchmarkes, er det nødvendig å undersøke hvor omfattende benchmarkingarbeidet blir (Watson, 1993). Dersom prosessen er kompleks, kan det være hensiktsmessig å organisere arbeidet som prosjekt (Hoff, 2016).

2.2.4.2 Identifisering av sammenligningsgrunnlag

Etter at virksomheten har fastsatt hva som skal benchmarkes, starter arbeidet med å finne relevant sammenligningsgrunnlag. Både Camp (1989) og Hoff (2016) omtaler dette steget som å identifisere benchmarking-partner. Benchmarking-partnere kan imidlertid ses som en samarbeidspartner en har et tett forhold til, og som kun er til stede ved prosessorientert benchmarking, noe som ikke forekommer i alle variantene av benchmarking (Zairi, 1994). Av den grunn har vi valgt å benytte det mer inkluderende ordet sammenligningsgrunnlag. Hvor en leter etter slikt sammenligningsgrunnlag, avhenger av hva som benchmarkes. Dersom en benchmarker internt, kan det være nærliggende å sammenligne avdelinger eller prosjekter med mange likheter innad i samme organisasjon. En utfordring ved intern benchmarking kan eksempelvis tenkes å være at ulike avdelinger sammenlignes, men geografisk tilhørighet gjør at rammebetingelsene for avdelingene fører til så store forskjeller at de ikke kan sammenlignes. Ved funksjonell-, konkurrent- og generisk benchmarking må en imidlertid ut av virksomheten for å finne relevante sammenligningspartnere. Også for disse typene benchmarking vil det være en utfordring å finne virksomheter som gir sammenlignbare data (Amaral og Sousa, 2009). Samtidig er en av fordelene med benchmarking at virksomheter skal kunne sammenligne funksjoner og prosesser på tross av både størrelse, geografisk plassering og bransjetilhørighet (Walgenbach og Hegele, 2001; Camp, 1989). Å finne riktig sammenligningsgrunnlag kan dermed åpne for et bredt utvalg av potensielle samarbeidspartnere. For funksjonell- og generisk benchmarking er det også et mål å alliere seg med benchmarking-partnere, hvor gjensidig samarbeid står sentralt. I så tilfelle vil man måtte kontakte virksomhetene en ønsker å samarbeide med for å initiere

et samarbeid.

2.2.4.3 Informasjonsinnhenting

Etter at valget av hvem virksomheten skal sammenligne seg med er tatt, starter arbeidet med å hente inn informasjon til bruk i benchmarking-arbeidet (Camp, 1989). Hvor en henter inn informasjon, avhenger også av hvilken type benchmarking virksomheten skal gjennomføre. Camp (1989) foreslår å begynne med den enkleste informasjonen først. Dette er gjerne intern informasjon fra virksomheten. Slik informasjon kan eksempelvis hentes fra virksomhetens ERP-system. Ved intern benchmarking vil det ikke være behov for å gå utenfor virksomheten for å hente informasjon. Etter at intern informasjon er kartlagt, kan man undersøke offentlig tilgjengelig informasjon om eksterne virksomheter, for så å gjennomføre mer komplekse undersøkelser knyttet direkte opp mot benchmarking-prosessen (Camp, 1989). Det kan også tenkes at bransjeforeninger deler informasjon som kan benyttes til benchmarking mot andre virksomheter. En annen mulighet er å innhente kompetanse, eksempelvis fra konsulenter eller andre bransje-eksperter. Informasjonsinnhentingsfasen er krevende, fordi informasjonen som kan samles inn, er nærmest endeløs (Camp, 1989). Dette er en av årsakene til at benchmarkingprosessen ses som en kontinuerlig prosess. Det gir mulighet til å samle inn data over lengre tidsperioder, som gir mer pålitelige analyser. Det vil også gjøre det enklere å få rede på hvilke informasjonskilder som gir best resultater. I tillegg vil en kontinuerlig benchmarkingprosess gjøre det enklere å identifisere hvilke partnere som er fremragende på sine områder og som bør benyttes som benchmark.

De siste tiårene har også rask teknologisk utvikling satt sitt preg på hvordan økonomisk informasjon i virksomheter genereres og samles inn (Quattrone, 2016; Knudsen, 2020), fra ERP-systemene som gjorde det mulig å samle inn og sammenstille informasjon om flere deler av en virksomhet, til dagens generering av blant annet stordata (Big Data). Blant annet kan generering av stordata åpne for større innsikt i kundefatferd gjennom for eksempel trafikk på nettsider, det åpner for å kapitalisere på kunders digitale spor. Den økende digitaliseringen har også ført til en rekke nye begreper. Business Intelligence og Business Analytics er begreper som har oppstått som følge av den økte bruken av data i virksomheter. Business Intelligence retter fokus på å benytte et fast sett med historiske data for å måle prestasjoner og bedre planleggingen i virksomheten (Krishnamoorthi og Mathew, 2018). Business Analytics innebærer på den andre siden å søke å utvikle ny

innsikt og økt forståelse for prestasjoner i organisasjonen. Quattrone (2016) påpeker også at genereringen av store mengder data, kan føre til at man i mindre grad analyserer hva som ligger bak tallene og med det at kvaliteten på informasjonen, og dermed beslutninger i organisasjoner, blir dårligere.

2.2.4.4 Analyse

Etter at relevante data er samlet inn, vil det være nødvendig å gjøre analyser for å både identifisere og forstå prestasjonsgapet mellom enhetene som benchmarkes (Camp, 1989). Gapet som identifiseres kan være både positivt og negativt. Et negativt prestasjonsgap vil man forsøke å tette, ettersom det viser ufordelaktige trekk ved organisasjonen. Det er også negative prestasjonsgap som gir forbedringsmuligheter. Resultatene fra analysen danner deretter grunnlaget for tiltak som settes i verk (Hoff, 2016). Ettersom datainnsamlingen kan resultere i svært store mengder data, kan det være nødvendig å systematisere dataene og kategorisere ulike data som hører sammen (Karlöf og Östblom, 1993, referert i Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018). Deretter bør en ta stilling til hvorvidt kvaliteten på de ulike dataene er gode, gjennom for eksempel å kontrollere for outliers. Kvaliteten på dataene er avgjørende for hvilken verdi analysene har for virksomheten (Appelbaum et al., 2017). Data av høy kvalitet er å regne som en verdifull eiendel som har stor påvirkning på hvor godt en enhet presterer, mens data av lavere kvalitet kan medføre analyser hvor avgjørelser blir tatt på feilaktig grunnlag (Forslund og Jonsson, 2007). Med andre ord er det essensielt at dataene er av høy kvalitet, noe som er med på å sikre verdifulle analyser og prognoser. Samtidig er det vel så viktig å sørge for at den/de analytiske metoden/e som anvendes er egnet for datasettet som skal analyseres (Redman, 1998). Når både kvaliteten på data og valg av analytisk metode er tilfredsstillende, kan dataene analyseres.

Analysen av dataene avhenger av hva slags type data en håndterer og hvilken type benchmarking en utfører (Prasnikar et al., 2005). En forutsetning for vår spørreundersøkelse var også å få et bilde av hvor aktive virksomheter er til å benytte verktøy som har oppstått som følge av digitalisering. Generering av store mengder data, eksempelvis fra kunder, kan kreve nye, mer sofistikerte metoder for behandling og analyse (Andreassen og Bjørnenak, 2018). For å kunne implementere metoder i virksomheten, vil det ofte være nødvendig å rekonstruere det eksisterende ERP-systemet slik at det tilpasses den økende kompleksiteten som genereres av ulike datastrømmer og avanserte analysemetoder (Appelbaum et al.,

2017). Slike oppgraderinger av ERP-systemet forutsetter store investeringer og satsing på digitalisering og stordata. Til gjengjeld kan virksomheter forvente å bli belønnet med dypere innsikt og kunnskap som resultat av investeringene (Appelbaum et al., 2017). Med analyser av stordata fra både interne og eksterne kilder, vil bedrifter kunne få svar på flere typer spørsmål. For det første kan man få svar på hva som har skjedd. Slike analyser presenterer historiske data, ofte i form av KPI-er eller visualiseringer, i tillegg til at dataene kan mates inn i overvåkingssystemer og sammenlignes med fastsatte benchmarker og grenseverdier (Appelbaum et al., 2017). For det andre kan man få svar på hva som trolig vil skje. Slike analyser tar utgangspunkt i historiske data samlet inn over tid og beregner sannsynlige fremtidige utfall, slik som forventede fremtidige kontantstrømmer (Appelbaum et al., 2017). En tredje form for spørsmål som kan besvares dreier seg om å finne hva den optimale løsningen er. Slike analyser sier hva som bør gjøres gitt resultatene fra de to foregående typer spørsmål (Appelbaum et al., 2017). Eksempelvis kan filmselskap samle inn data om filmers karakteristika og popularitet, for så å kjøre analyser som sier hvordan de kan lage en optimal film med tanke på profitt. Innenfor økonomistyring i virksomheter er nyttiggjøring av historiske data i utstrakt bruk fra før, mens prediksjon og optimaliserte løsninger er i langt mindre grad anvendt (Appelbaum et al., 2017). Det kan derfor tenkes at mange virksomheter kan ha et stort uutnyttet potensial når det kommer til mulighetene og svarene mer avanserte analyser av data kan gi.

2.2.4.5 Gjennomføring

Den siste fasen i benchmarkingprosessen omtales i følge Hoff (2016) som gjennomføringsfasen. Vi har i spørreskjemaet valgt å kalle denne fasen for *implementering*. Det skyldes i hovedsak at dette var ordlyden Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) hadde valgt å bruke, og at vi ønsket mest mulig sammenlignbarhet. Sett opp mot modellen til Camp (1989), rommer denne fasen både integrasjon, handling og modning. Integrasjon innebærer at funnene fra analysen skal integreres som klare handlingsplaner og målsettinger i virksomheten. Dette innebærer imidlertid ikke at beste praksis ukritisk kopieres inn i organisasjonen (Bhutta og Huq, 1999). For vellykket implementering er det nødvendig å tilpasse praksisene som identifiseres til egen kultur, teknologi og ressursnivå. Camp (1989) foreslår at implementeringen starter med å skape aksept i virksomheten for den foregående prosessen. Mangel på involvering av de ansatte kan føre til mislykkede benchmarking-

prosesser, dersom de av de ansatte som jobber med prosessen på operasjonelt nivå, ikke har tilgang til informasjonen tilknyttet prosessen, vil det også være særdeles utfordrende for disse å vedlikeholde og forbedre prosessen (Bhutta og Huq, 1999). Funn og resultater fra analysen må derfor presenteres for alle deler av virksomheten (Camp, 1989). Det vil være viktig å presentere data på en klar og overbevisende måte, i tillegg til at analysene som presenteres, må oppfattes som troverdige. Disse funnene skal deretter legge grunnlaget for handlingsplaner. Handlingsplanene fungerer retningsgivende i organisasjonen, i form av at hva som skal gjøres, og at hva en blir målt på kommuniseres. Når så planene skal settes ut i handling, kan det være nærliggende å inkludere de som jobber direkte med det som skal forbedres. Fremgangen knyttet til benchmarkingprosessen bør kommuniseres til hele organisasjonen, og særlig til de som tar del i implementeringen.

2.2.5 Spredning av nye styringsverktøy

Det har, som nevnt innledningsvis, blitt utviklet både en rekke styringsverktøy siden relevance lost-debatten på slutten av 1980-tallet. Både benchmarking, Balansert målstyring og Aktivitetsbasert kalkulasjon kan nevnes som eksempler på innovasjoner innenfor økonomistyring (Johanson og Madsen, 2019). I sammenheng med benchmarking, kan også flere mer gjennomgripende ledelsesfilosofier nevnes, slik som Lean, kvalitetsledelse og prosessledelse, hvor benchmarking kan være en naturlig del (Walgenbach og Hegele, 2001). De senere år har også Beyond Budgeting-filosofien fått fotfeste i virksomheter. Slike nye verktøy omtales gjerne som styringsinnovasjoner (Management Innovation) (Johanson og Madsen, 2019). Birkinshaw et al. (2008, s. 825) definerer en styringsinnovasjon som *“the invention and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals”*. I akademia har fremveksten og bruken av nye verktøy satt i gang en diskusjon om hvorvidt de er informative og bidrar til læring i bedrifter, eller om implementeringen av dem kan ses som trender som kommer og går (Adebanjo et al., 2010; Walgenbach og Hegele, 2001). Dette har ledet til ulike perspektiver for å forklare styringsverktøy. Fra et management fashion-perspektiv kan adopsjonen av styringsverktøy basere seg på bakgrunn av et ønske om å beholde eller øke legitimiteten til virksomheten overfor markedet, og fra et opplevd behov om å svare på det konkurrentene foretar seg (Adebanjo et al., 2010; Walgenbach og Hegele, 2001; Johanson og Madsen, 2019). Verktøy som adopteres, kan så tenkes å ha kort

levetid, som følge av at organisasjonen opplever at verktøyet har lavere nytteverdi enn hva de hadde sett for seg. Verktøyet kan dermed ha liten langsiktig effekt på organisasjonens praksis (Adebanjo et al., 2010; Johanson og Madsen, 2019). Det er imidlertid ikke alle moter som forkastes. Gjennom transformasjon og tilpasning til bedriften de virker i og å være i bruk på daglig basis, kan de bli permanente deler av virksomhetens styringssystem (Adebanjo et al., 2010; Johanson og Madsen, 2019). Et annet av perspektivene som brukes for å forklare spredningen av styringsverktøy, er virusperspektivet (Johanson og Madsen, 2019). Styringsverktøy ses som “virus”, som kan være både mer eller mindre smittsomme alt etter hvor mye ledere eksponeres for “viruset”, og hvor mange som eventuelt adopterer det inn i egen organisasjon. Deretter følger replisering, eller reproduksjon av viruset i organisasjoner. Reproduksjon krever gjerne en “champion” som evner å selge verktøyet til virksomheten. Dette kan for eksempel være eksterne konsulenter som bidrar til å motvirke “immunitet” eller resistens mot viruset. Disse kan også bidra til å utvikle *mutasjoner* av viruset, som dreier seg om å skreddersy eller tilpasse verktøyet til den enkelte organisasjon. Slike virus kan etter en tid gå i dvale, og legges bort i organisasjonen over lengre tid. Lederne i organisasjonen ses i dette perspektivet som verter for virus, som kan oversette og forme ideene slik at de passer i den enkelte organisasjon. En kan imidlertid også kritisere dette perspektivet, og betrakte hele perspektivet som en metode for å å underminere innovasjon i styringspraksiser (Adebanjo et al., 2010). Innenfor faglitteraturen er det ikke konsensus for hvorvidt benchmarking anses som en slik mote eller virus (Adebanjo et al., 2010).

2.2.6 Nyttene/fordeler ved benchmarking

Det finnes i følge litteraturen også en rekke fordeler med å benytte benchmarking. Camp (1989) foreslår at benchmarking kan være med på å etablere effektive målsettinger, fordi benchmarking krever at man tar hensyn til alle deler av organisasjonen ved fastsetting av mål. I tillegg fremholdes det at det ikke finnes mer kredible mål, enn å basere dem på beste praksis. I tillegg hevdes det at benchmarking bidrar til at virksomheten øker sin konkurransedyktighet i markedet ved å fremme bevissthet rundt både produkter, kostnader, markeder og prosesser. Dette eksterne fokuset fører til at virksomheter i større grad kan utvikle effektive planer for å sikre langsiktig konkurransedyktighet. Å benchmarke mot eksisterende praksiser hos eksterne virksomheter, kan også virke motiverende for ansatte

og ledere og bidra til forbedring av organisasjoners prosesser (Walgenbach og Hegele, 2001). Observasjoner av andre organisasjoners praksis, kan gi et bilde på hvor godt det faktisk er mulig å prestere (Kozak, 2003; Walgenbach og Hegele, 2001). Det kan gjøre det enklere å overbevise organisasjonen om at det er realistisk å gjennomføre forbedringforbedringer (Walgenbach og Hegele, 2001). Benchmarking er tenkt å være et universelt verktøy, som kan implementeres nær sagt hvor som helst (Camp, 1989; Walgenbach og Hegele, 2001). Fordi benchmarking heller ikke legger føringer for organiseringen av bedrifter, slik som mer dyptgående ledelsesfilosofier, men har en metodisk anvendelse, har benchmarking en stor grad av fleksibilitet med hensyn til hvordan verktøyet skal brukes. Virksomhetene som benytter benchmarking er ikke begrenset til å sammenlikne seg mot liknende bedrifter. De står også fritt til å bestemme hvilke områder de skal ta tak i for å oppnå en ny og forbedret standard eller prosess. Gjennom å sammenligne seg med virksomheter utenfra organisasjonen, kan en lettere identifisere egne forbedringsområder og lære (Kozak, 2003). Bjørnenak (2013) finner i en undersøkelse av bruk av styringsverktøy i norske sparebanker at benchmarking er det verktøyet, bortsett fra budsjett, som oppleves å ha høyest nytteverdi. I tillegg er bruk av benchmarking assosiert med lavere kostnadsnivå. Benchmarking bidrar til å belyse problem- og forbedringsområder, og gir incentiver for endring (Krishnamoorthy og D'Lima, 2014). Informasjonen som genereres bidrar deretter til at organisasjonen kan sette seg mål og utvikle strategier.

Bør ha med mer.

2.2.7 Kritikk av benchmarking

Det finnes også en del kritikk rettet mot benchmarking. Kritikken handler blant annet om vanskeligheter med å fremskaffe gode data, problemer med hensyn til implementering av verktøyet, samt kritikk rettet mot rammeverkene som finnes for implementering (Moriarty og Smallman, 2009). Som nevnt i kapittelet om implementering av benchmarking, kan blant annet mangel på deling av informasjon være en barriere for implementering av benchmarking. Et benchmarking-partnerskap består gjerne av en virksomhet med fremragende prestasjoner, som de andre som inngår i partnerskapet, vil lære av. For denne fremragende parten kan det være lite ønskelig å dele informasjon på grunn av frykt for å dele konkurransefortrinn. Det kan også hende informasjonen som samles inn er lite relevant, og at praksiser som fungerer et sted, ikke nødvendigvis fungerer andre steder.

Noen har også ansett benchmarking som industrispionasje satt i system, der man kun ønsker å motta informasjon uten å gi tilbake (Andersen, 1999).

Når det gjelder innovasjon i virksomhetsstyring, har det, som diskutert i større detalj i kapittel om dynamisk styring, vært påpekt at virksomheter opererer i stadig mer komplekse og dynamiske omgivelser (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011; Bogsnes, 2016). Med andre ord, er omgivelsene i rask endring, noe som gjør at styringsinformasjonen benchmarking fremskaffer kanskje ikke er like relevant (Moriarty og Smallman, 2009). Benchmarking er en reaktiv læringsprosess, hvor man benytter data for å se hva som *har* skjedd og *hvorfor*. Det er dermed ikke sikkert benchmarking vil ha den største betydningen for en fremtid som kan handle mer om å se fremover enn bakover. Benchmarking har også blitt kritisert med hensyn til virksomheters evne til innovasjon. DiMaggio og Powell (1983) trekker frem at en risiko for organisasjoner som benytter benchmarking som styringsverktøy er at deres organisatoriske prosesser likner stadig mer på konkurrentenes. Dette kan forstås ved at benchmarking innebærer en kontinuerlig søken etter forbedring, ofte gjennom å lære av konkurrenter, eller andre virksomheters praksis. Det kan føre til at bedrifter i et langtidsperspektiv ikke øker konkurransefortrinnene, men i større grad står i fare for å bli gjennomsnittlige og miste sitt unike preg (Walgenbach og Hegele, 2001). Videre kan en stille spørsmålstegn ved hvorvidt det er mulig å måle vidt forskjellige selskaper opp mot hverandre, hva de kan lære av hverandre, og hvorfor de ikke er tilfredse med å *kun* analysere sine egne prosesser. Som nevnt, kan også mangel på innovasjon være en barriere for benchmarking. Moriarty og Smallman (2009) hevder også at slavisk following av oppskrifter for vellykket implementering av benchmarking ikke gir noen garanti for effektiv implementering, men identifiserer støtte fra ledelsen, tilgang til ressurser og godt interdisiplinært samarbeid som de viktigste faktorene for vellykket implementering. Det kan også være en utfordring å finne virksomheter som faktisk er sammenlignbare.

Dattakumar og Jagadeesh (2003) identifiserer i sin litteraturstudie om benchmarking fire problemområder som adresseres i manglende grad. Disse er:

1. *Cost aspects of benchmarking*. Manglende kostnadsmodeller for benchmarking-prosjekter medfører at det hviler stor usikkerhet ved de tilhørende finansielle forpliktelsene til et prosjekt. Dette er uheldig, da det kan være avgjørende for gjennomføringen av et prosjekt å kunne vise til estimert avkastning eller besparelse.

2. *Duration of benchmarking exercise.* Uten foreliggende estimerte tidsrammer ved ulike benchmarking-aktiviteter, kan det være krevende å innføre (realistiske) tidsfrister.
3. *Human resources in benchmarking activities.* Benchmarking-modellene beskriver i liten grad hvilke roller som trengs og hvordan de skal implementeres. Klare rollefordelinger kan bidra til bedre teamarbeid tilknyttet benchmarking.
4. *Selecting benchmarking partner.* Hvordan en bedrift skal gå frem for å velge en partner å måle seg opp mot er ikke beskrevet i detalj.

3 Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for de metodiske valgene vi har tatt, relatert til både utforming av spørreundersøkelse og intervjuguide. Vi vil først presentere valg av forskningsdesign, hvor tilnærming, metode og strategi gjennomgås. Deretter vil vi gjennomgå utarbeidelsen av intervjuguide og spørreskjema, samt hvordan dataene er innhentet. Grunnlag for valg av populasjon og utvalg gjennomgås også grundig. Vi vil deretter presentere hvordan dataene analyseres. Kapittelet avsluttes med en evaluering av validitet og reliabilitet samt gjennomgang av etiske aspekter tilknyttet datainnsamling, analyse, rapportering av funn og lagring av data.

3.1 Forskningsdesign

Ved utarbeidelsen av forskningsdesignet legges en overordnet plan for hvordan man skal gå frem for å besvare forskningsspørsmålene (Saunders et al., 2016). Hovedsaklig skilles det mellom tre typer forskningsdesign: *eksplorativt*, *deskriptivt* og *forklarende*. Et eksplorativt design kjennetegnes ved å være utforskende, et deskriptivt design forsøker å beskrive, og et forklarende design etterstreber å etablere kausale sammenhenger.

Vi vil i all hovedsak forsøke å beskrive utvikling, utbredelse og anvendelse av benchmarking. Studien vil derfor ha et deskriptivt forskningsdesign, hvor dataene innhentes ved hjelp av en spørreundersøkelse. Utredningen vil samtidig bære preg av å ha et eksplorativt forskningsdesign, da det også er ønskelig å komme i dybden på hvordan benchmarking forstås som begrep og som styringsverktøy, og hvordan det anvendes i større, norske virksomheter. Dessuten var det interessant å innhente om hvilke tanker virksomhetene gjorde seg i tilknytning til styringssystemene de benyttet. De eksplorative dataene samles inn gjennom fire semistrukturerte dybdeintervjuer av ledere i større, norske virksomheter.

3.1.1 Forskningstilnærming

Forskningstilnærmingen til en studie handler om forskerens tilnærming til teori. Tilgangen til eksisterende teori legger føringer for hvordan forskningsdesignet bør utformes (Saunders et al., 2016). En skiller typisk mellom *deduktiv* og *induktiv* tilnærming. Ved en *deduktiv* tilnærming tar man utgangspunkt i eksisterende litteratur og designer en forskningsstrategi

for å teste teorien (Saunders et al., 2016). Det ble foretatt en deduktiv tilnærming hvor vi utførte en møysommelig gjennomgang av eksisterende forskning og litteratur om benchmarking i forkant av utarbeidelsen av spørreskjemaet. En slik tilnærming egner seg godt til å kartlegge hva som kjennetegner virksomheter som benytter benchmarking og generelle karakteristika omkring benchmarking. Skjemaets høye grad av struktur tilrettelegger dessuten for å kunne generalisere funn. Likevel kritiseres deduktiv tilnærming for å legge begrensninger på hvilke resultater man kan oppnå, ettersom det legges føringer både på hvilke spørsmål som stilles og svaralternativer (Saunders et al., 2016).

Den *induktive* tilnærmingen tar derimot utgangspunkt i datainnsamling for å utforske et fenomen, for så å utvikle teori (Saunders et al., 2016). En slik tilnærming kan dermed være hensiktsmessig dersom man skal undersøke noe som ikke allerede er utforsket i eksisterende litteratur. Med resultatene fra spørreundersøkelsen i bakgrunnen, ønsket vi å gå ytterligere i dybden for å undersøke hvordan benchmarking benyttes og utvikles. Ettersom det ikke er gjort kvalitative undersøkelser i Norge som dreier seg om benchmarking, var det interessant å få innsikt i hva norske ledere i større virksomheter tenker om verktøyet. I den anledning gjennomførte vi fire semistrukturerte dybdeintervjuer. Utredningen vår har dermed en deduktiv og induktiv tilnærming, noe som ofte vil være formålstjenlig (Saunders et al., 2016). En slik kombinasjon tilrettelegger for fleksibilitet og endring underveis i forskningsprosessen.

3.1.2 Forskningsmetode

Hovedsakelig skilles det mellom *kvantitativ* og *kvalitativ* forskningsmetode (Saunders et al., 2016). Ved bruk av *kvantitativ* metode genererer eller samler man inn tallrike data som ofte analyseres ved hjelp av statistiske metoder. Med et spørreskjema hvor respondenten får fremlagt en rekke svaralternativer som det må velges blant, blir dataene som samles inn her i all hovedsak kvantitative. *Kvalitativ* metode genererer eller bruker ikke-numeriske data, ofte i form av ord fra intervjuer. En slik metode er ofte egnet for å oppnå å komme i dybden på fenomener der man søker forståelse (Saunders et al., 2016). Med semistrukturerte dybdeintervju innhentet vi nettopp slike kvalitative data som kan berike forståelsen av benchmarking. Anvendelsen av både kvantitativ og kvalitativ metode for å besvare forskningsspørsmålene kan også karakteriseres som bruk av *kombinert* metode. Dessuten anvender vi en *multimode*, ettersom vi benytter to ulike teknikker

for datainnsamling med henholdvis spørreskjema og intervju. Saunders et al. (2016) fremholder at slik triangulering tilfører utredningen dybde, bredde, kompleksitet samt rikere beskrivelser. Dessuten kan kombineringsmetoder og bruken av flere datakilder styrke gyldigheten til datamaterialet og dets tilhørende analyser og tolkning.

3.1.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien dreier seg om hvilken plan for datainnsamling forskeren legger til grunn for å besvare forskningsspørsmålene. Spørreundersøkelsen var et åpenbart valg, ettersom vi gjennomfører en oppfølgingstudie om benchmarking blant større, norske virksomheter. For å ha mulighet til å kunne sammenlikne funnene våre med de fra 2018, var det nødvendig i stor grad å videreføre spørreskjemaet til Evanger-Hansen og Fjærvik (2018). Funnene våre kan til en viss grad si noe om utviklingen og anvendelsen av benchmarking fra 2018 til 2022. Likevel skal man være forsiktige med å trekke slutninger om utvikling over tid, da det kan eksistere skjevheter mellom utvalgene som er trukket fra den samme populasjonen (Jacobsen, 2018).

At studien også har et eksplorativt design og en induktiv tilnærming, gjør at det egner seg å også ta i bruk semistrukturerte dybdeintervjuer. Å strukturere intervjuene til en viss grad gav oss mulighet til å holde oversikt over hvilke temaer vi ville rekke gjennom, samtidig som det gav rom for å være fleksible med hensyn til informasjonen som kom frem. Dermed hadde vi anledning til å tilpasse intervjuet etter hva respondenten sa. Intervju som innsamlingsform bød også på rike beskrivelser fra ledere som representerte fire store virksomheter. Dessuten fikk vi innblikk i tre ulike næringer.

Både data fra spørreundersøkelsen og de semistrukturerte dybdeintervjuene har med det inngått for å besvare forskningsspørsmålene som bygger oppunder problemstillingen.

3.2 Datainnhenting

3.2.1 Spørreundersøkelse

Spørreskjemaet er inndelt i fire deler. Innledningsvis spørres det om bedrifts karakteristika som innhenter bakgrunnsinformasjon om deltakende virksomheter. Videre undersøkes både utbredelse og effekter av benchmarking i virksomhetene. Dernest innhentes informasjon

om ulike former for benchmarking. Til slutt spørres det om benchmarking som prosess og prosjekt. Se appendiks A7 for en fullstendig oversikt over spørsmålene.

3.2.1.1 Utarbeidelse av spørsmål

Spørreundersøkelsen tar utgangspunkt i spørreskjemaet til Evanger-Hansen og Fjærvik (2018). Der er spørsmålene hovedsaklig inspirert av Adebajo et al. (2010), Abbas (2014), Alsaker og Andersen (2015) og Mann et al. (2010). Fordi det er ønskelig å kunne sammenligne resultater over tid, var det nødvendig å beholde de spørsmålene vi anså som relevante for vår utredning. Samtidig har vi tatt oss frihet til å omformulere begreper, spørsmål og alternativer der vi har sett behov for tydeliggjøring. Dessuten har vi både fjernet alternativer vi anså som unødvendige, samt lagt til alternativer vi har ansett som relevante. Dette gjelder særlig ulike styringsverktøy, eksempelvis har vi lagt inn scenarioplanlegging og Data Evelopment Analysis (DEA) som alternativ. Vi har supplert med nye spørsmål, alternativer og utsagn som omhandler budsjett, innovasjon og digitalisering. Dette har vært gjort både for å skape mer treffsikre operasjonaliseringer av ulike begreper og for å innhente et rikere informasjonsgrunnlag, og bedre skildringer av hvordan benchmarking virker sammen med andre styringsmekanismer. Dessuten har vi mottatt innspill både fra vår fra vår veileder, førsteamanuensis Daniel Johanson ved NHH, professor Dag Øivind Madsen ved USN Handelshøyskolen og førsteamanuensis Terje Berg ved NTNU Handelshøyskolen. Deres gode kjennskap til benchmarking som styringsverktøy har vært til stor nytte ved utarbeidelse av spørreskjemaet. For en fullstendig oversikt over inspirasjonskildene til spørsmålene, vennligst se appendiks A1.

Spørreundersøkelsen består primært av lukkede spørsmål, hvor respondenten får fremlagt en rekke (forhåndsdefinerte) svaralternativer som han må velge blant. En fordel med bruk av lukkede spørsmål er at de ofte er både raskere og enklere for respondenten å besvare (Saunders et al., 2016). Dessuten vil det være enklere å sammenlikne og analysere dataene som genereres, ettersom svaralternativene allerede er kodet (Saunders et al., 2016). Vi la også til et åpent spørsmål helt i slutten av undersøkelsen. Der spurte vi virksomheter som anvender benchmarking om de hadde noe mer å tilføye om benchmarking. Dette er gjort både for å la respondenten komme til orde dersom han føler at han brenner inne med relevante opplysninger/informasjon, og for å øke detaljeringsgraden omkring benchmarking (Saunders et al., 2016). Svar fra det åpne spørsmålet bidro også med innspill

til dybdeintervjuene vi gjennomførte.

3.2.1.2 Utarbeidelse av svaralternativer

Vi har benyttet rangordnede og kategoriske svaralternativer. Rangordnede alternativer anvendes for å måle nyanser i virksomhetenes svar, ofte målt i form av en Likert-skala (Jacobsen, 2018; Saunders et al., 2016). Vi har benyttet en syvpunkts Likert-skala, hvor respondenten for eksempel blir spurt hvor uenig eller enig hun er i en påstand om benchmarking. Valget av en syvpunkts Likert-skala er utelukkende tatt for å sikre sammenlignbarhet med Evanger-Hansen og Fjærvik (2018), ettersom vi utfører en oppfølgingsstudie. En ulempe med så mange punkter er at nyansene mellom de ulike verdiene blir relativt små. Derfor kan det være krevende for respondenten å ta stilling til forskjellen mellom eksempelvis verdien fem og seks. Ettersom en skala med syv punkter vil ha et nøytralt standpunkt, er det også en fare for at respondenter som er usikre, plasserer seg i midten. Da vil det være vanskelig å skille mellom de som faktisk er nøytrale og de som ikke vet. Vi har derfor modifisert Likert-skalaen til å også inkludere alternativet “vet ikke”, nettopp for å skille ut denne gruppen respondenter. Dette vil kunne gi et mer realistisk bilde av hvordan utvalget forholder seg til en påstand. Samtidig vil det foreligge en risiko for at respondenten krysser av “vet ikke” fordi hun da slipper å gjøre seg refleksjoner rundt en påstand (Jacobsen, 2018). Flere av de rangordnede spørsmålene er presentert i matrisiform der hvor flere utsagn benytter samme skala. Dette er en meget plassbesparende løsning, da man unngår å måtte gjenta svaralternativene for hvert spørsmål.

Kategoriske svaralternativer har blitt benyttet hovedsaklig for å få frem ulike karakteristika ved virksomheter. Dette er nyttig for å kategorisere virksomheter, som deretter kan rangeres opp mot hverandre når man trekker inn de rangordnede spørsmålene.

Felles for både rangordnede og kategoriske svaralternativer er at kun ett alternativ skal velges. Derfor er det nødvendig at alternativene er gjensidig utelukkende, i tillegg til at alle relevante alternativer er listet opp (Jacobsen, 2018). Kategoriske svaralternativer har derfor fått tilføyd svaralternativet “annet” hvor det bes om å spesifisere svaralternativet i en tilhørende tekstboks.

Vi har også en del spørsmål hvor respondenten kan velge flere svaralternativer fra en liste.

Dette har vært hensiktsmessig der vi for eksempel har spurt om motivasjonen for å benytte benchmarking, eller hvor vi ber om å få vite hvilke styrings- og beslutningsverktøy som benyttes i virksomheten. Til de av virksomhetene som anvender benchmarking avsluttes spørreundersøkelsen med et åpent spørsmål hvor respondenten har muligheten til å tilføye mer om benchmarking. Et slikt spørsmål er hensiktsmessig å inkludere, da vi ellers kan risikere at respondenten brenner inne med informasjon om benchmarking. Dessuten kan svar på åpne spørsmål tilføre utredningen skildringer og nyanser.

3.2.1.3 Bruk av filterspørsmål

Innføring av filterspørsmål sørget for at hver enkelt respondent fikk tilpasset spørreundersøkelsen underveis med spørsmål som bygget videre på deres tidligere svar. Dette forhindret respondenten fra å motta irrelevante spørsmål, samtidig som tidsbruken til respondenten ble redusert til kun å omfatte de relevante spørsmålene. I spørreskjemaet fikk alle respondenter de samme innledende spørsmålene om bedriftskarakteristika, før de ble filtrert i ulike retninger basert på i hvilken grad benchmarking er implementert som styringsverktøy i bedriften. For bedrifter som ikke benyttet benchmarking, var det av interesse å kartlegge årsakene til hvorfor benchmarking ikke var implementert, eller årsakene til hvorfor man har valgt å utvikle benchmarking. Spørreskjemaet begrenset seg til ti spørsmål for de bedriftene som ikke benyttet benchmarking per dags dato, mens det varierte mellom 17 til 28 spørsmål for bedriftene som benyttet benchmarking. Sistnevnte gruppe ble videre filtrert etter hvor langt i implementeringen av benchmarking bedriften var kommet, samtidig som det var et par filterspørsmål som sørget for oppfølgingsspørsmål for relevante respondenter.

3.2.1.4 Bruk av programvare

Programvaren Qualtrics ble benyttet for å lage og besvare spørreskjemaet med tilhørende filterlogikk, samt for å lagre data om besvarelsene til respondentene. Qualtrics tilbyr enkle visualiseringer av resultatene og muligheten for eksportering av data for videre gjennomføring av statistiske analyser. Via en unik lenke til spørreskjemaet, delt ut i informasjonsskriv per e-post, fikk respondentene delta. Etersom Qualtrics gav oss muligheten til å anonymisere IP-adresser slik at enkeltpersoner og bedrifter ikke kan identifiseres, krevde ikke våre forskningsdata å fylle ut meldeskjema for behandling av

personopplysninger (NSD, uåb).

3.2.1.5 Populasjon

Populasjonen inkluderer alle enhetene som omfattes av problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål (Saunders et al., 2016). Vi følger opp utredningen til Evanger-Hansen og Fjærvik (2018), hvor populasjonen er store bedrifter i Norge. De definerer store bedrifter til å ha over 200 ansatte, i tillegg til en omsetning på minst 70 millioner kroner. Dessuten har de sett bort ifra stiftelser, foreninger og konsoliderte eller tilknyttede selskaper fra samme konsern (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018). Vi har etter beste evne forsøkt å definere populasjonen etter deres kriterier for å oppnå en sammenliknbar populasjon og utvalg. For å identifisere enhetene i populasjonen benyttet vi tjenesten Proff Forvalt. Der satte vi de nedre grensene for antall ansatte og omsetning, og inkluderte selskapsformene aksjeselskap (AS), allmennaksjeselskap (ASA), enkeltpersonforetak (ENK) og ansvarlige selskap (ANS, DA). Ved å filtrere på ovennevnte selskapsformer utelukket vi automatisk foreninger og stiftelser fra populasjonen. Dessuten ekskluderte vi selskaper som er meldt oppløst etter konkursloven eller gjennom fusjon. Dette gav oss en populasjon på 993 enheter.

I tillegg ønsket vi å ha muligheten til å undersøke hvorvidt det eksisterer ulikheter mellom bedrifter basert på størrelse, med tanke på anvendelse av benchmarking. Det var også et ønske å bedre favne begrepet “store, norske virksomheter”, ettersom dette vanligvis i Norge regnes som virksomheter med flere enn 100 ansatte (NHO, uå). I henhold til Regnskapsloven (1998) vil virksomheter med salgsinntekter som ikke overskrider 70 millioner kroner på balansedagen og som ikke overskrider antall ansatte tilsvarende 50 årsverk i regnskapsåret, regnes som “små foretak”. Dermed vil ingen av virksomhetene i utvalget kunne defineres som små, og er å regne som “store virksomheter”. Likevel har vi i vår oppgave valgt å definere alle virksomheter i utvalget med en omsetning på minst 70 millioner kroner og som har flere enn 100 og inntil 200 ansatte som *mellomstore*. Dette for å kunne se etter ulikheter mellom virksomheter basert på størrelse og for å skille de to gruppene. Foruten denne forskjellen er alle ovennevnte kriterier helt likt anvendt. Dette gav oss en populasjon på 1 006 enheter. Overordnet gir det oss en samlet populasjon på 1 999 enheter.

3.2.1.6 Utvalg

Det var ønskelig å komme i kontakt med flest mulig virksomheter, for å sikre en tilfredsstillende mengde respondenter. Vi valgte derfor å forsøke å innhente kontaktinformasjon til hele den samlede populasjonen. Denne prosessen er redegjort for i delkapittel 3.2.1.8. Resultatet av gjennomgangen var et utvalg fordelt på 605 mellomstore og 565 store bedrifter. Det betyr at det samlede utvalget står for omtrent 59 prosent av den totale populasjonen. Mer spesifikt henvendte vi oss til 60 prosent av de mellomstore virksomhetene i populasjonen og 57 prosent av de store virksomhetene.

Ettersom utvalget vårt tilsvarende de bedriftene vi fant e-postadressene til, kan utvalgsformen dra likheter til et bekvemmelighetsutvalg. Det kjennetegnes ved at utvalget blir bestående av de det var enklest å få tak i (Jacobsen, 2018). Videre trekkes frem manglende oversikt over hvem man ikke får tak i og systematisk skjevhet som de største svakhetene ved utvalgsformen (Jacobsen, 2018). Da vi har en fullstendig oversikt over bedriftene i populasjonen, vil vi argumentere for at vi likevel kan føre en overordnet oversikt over hvem man ikke får tak i. Ved å sammenlikne karakteristikker som næringsgruppering og total omsetning mellom populasjon og nettoutvalg, kan vi både si noe om hvem vi har nådd frem til, og hvorvidt frafallet er systematisk skjevt. En frafallanalyse presenteres i delkapittel 3.4.1.

3.2.1.7 Respondenter

I henhold til oppgavens formål var det ønskelig at respondentene var godt kjent med virksomhetenes styringsverktøy og styringssystemer. Vi ønsket derfor å komme i kontakt med økonomisjefer, kontrollere, noen i økonomiavdelingen, eller i ledelsen. Ved å informere om spørreundersøkelsens tematikk i både kontaktbrev og informasjonsskriv, gav vi virksomhetene mulighet til å videresende vår forespørsel til en ansatt med riktig kompetanse. Slik har vi redusert risikoen for å motta uinformerte svar. Uinformerte svar eksisterer dersom respondenten har manglende kunnskap og dermed gjetter på svarene (Saunders et al., 2016). I tillegg innhenter vi data om hvilken funksjon respondenten tilhører. Vi vil da kunne danne oss en grov oversikt over bakgrunnen til respondenten.

3.2.1.8 Innsamling av kontaktinformasjon

Arbeidet med å innhente kontaktinformasjon ble igangsatt etter at vi hadde definert populasjonen. Vi benyttet primært hjemmesidene til virksomhetene for å finne e-postadressen til fortrinnsvis økonomisjef, controller eller noen i økonomiavdelingen. Dersom denne informasjonen ikke var tilgjengelig, henvendte vi oss til daglig leder eller til virksomhetens generelle e-postadresse. I de tilfellene hvor hjemmeside ikke eksisterte eller virksomheten ikke oppgav noen e-postadresse, ble virksomheten fjernet fra utvalget. Flere av bedriftene i populasjonen var underselskaper uten egen økonomifunksjon, disse ble ekskludert. I tillegg hadde enkelte selskaper sine administrative funksjoner utenfor Norge, disse ble også ekskludert. Etter at vi hadde gått gjennom hele populasjonen, forsøkte vi etter beste evne å fjerne eventuelle duplikater av e-postadresser som gikk til samme virksomhet eller kontaktperson. Dette ble en nødvendig oppgave til tross for filteringen som ble gjennomført ved definering av populasjonen, da flere datterselskaper delte kontaktpersoner eller generelle e-postadresser med morselskap. Dette ble gjort for å redusere risikoen for at en virksomhet skulle motta flere identiske e-poster fra oss. Da e-postlisten var ferdigstilt, sendte vi ut en forespørsel per e-post om deltakelse i forskningsprosjektet, hvor vi vedla et kontaktbrev. Se appendiks A2. Kontaktbrevet ble sendt til 1 153 mottakere. Et uttalt mål med denne utsendelsen var å be om å få tilsendt e-postadressen til riktig person i bedriften, dersom det skulle være noen som var bedre egnet til å besvare spørreundersøkelsen enn mottakeren av kontaktbrevet. E-postlisten ble oppdatert i henhold til tilbakemeldingene vi mottok.

3.2.1.9 Bruk av kontaktbrev, informasjonsskriv og påminnelsesbrev

I følge Saunders et al. (2016) kan det å ta kontakt med utvalget før utsendelsen av spørreundersøkelsen ha en positiv påvirkning på responsraten. Dermed fant vi det hensiktsmessig å sende ut et kontaktbrev. Utsendelsen av kontaktbrevet til utvalget ble fordelt til 11. og 14. mars. Dette grunnet det omfattende arbeidet med å innhente relevant kontaktinformasjon til hele populasjonen. Kontaktbrevet inneholdt en forespørsel om å delta i forskningsprosjektet, hvor vi presenterte formålet med undersøkelsen, estimert tidsbruk ved deltakelse samt etterspurte kontaktinformasjon til relevant person. Det ble presisert at vi også ønsket å motta svar fra bedrifter som ikke benyttet benchmarking, og at bedrifter som ønsket å motta resultatet av utredningen kunne sende oss en e-post.

Informasjonsskriv med lenke til spørreundersøkelsen ble sendt ut 23. mars til 1 070 mottakere. Se appendiks A3. I tillegg til å gjengi informasjonen fra kontaktbrevet, opplyste vi om at enhver besvarelse ville være anonym og ikke-identifiserende. Dessuten oppfordret vi mottakere som kunne tenke seg å stille til intervju i løpet av våren til å melde sin interesse. Mellom 23. mars og 4. april mottok vi 136 svar.

Utsendelse av påminnelsesbrev har en positiv effekt på responsraten på mellom tre til ti prosent (Saunders et al., 2016; Jacobsen, 2018). Av den grunn fant vi det hensiktsmessig å sende ut et påminnelsesbrev, da responsraten var nokså lav. Det anbefales å sende påminnelsesbrevet syv til 20 dager etter utsending av spørreskjemaet (Saunders et al., 2016; Jacobsen, 2018). Påminnelsesbrevet med lenke til spørreundersøkelsen ble sendt ut klokken 09:00 den 5. april til 937 mottakere. Se appendiks A4. Allerede samme dag mottok vi ytterligere 38 svar, noe som overgikk all forventning. Vi besluttet ikke å sende ut ytterligere påminnelser. Beslutningen ble tatt på bakgrunn av antallet respondenter, hensynet til utvalget i tillegg til en lavere forventning hva angår effekten av en ekstra påminnelse (Jacobsen, 2018). Spørreundersøkelsen ble avsluttet 20. april, like etter påskeferien.

3.2.1.10 Frafall

Jacobsen (2018) påpeker at man ved bruk av elektroniske spørreskjemaer kan forvente et betydelig frafall, og i enkelte tilfeller på over 90 prosent. Vi ønsker derfor å redegjøre for ulike valg vi har tatt for å redusere frafallet. Dernest ønsker vi å gi et innblikk i responsen vi mottok underveis i prosessen ved utsendelse av brevene. Som beskrevet i delkapittel 3.2.1.8 gjennomførte vi et omfattende arbeid for å *oppnå kontakt med rett person* i virksomheten. Både ved å lete på hjemmesider samt ved å sende ut kontaktbrev. Dette var viktig for å nå frem til personer med tilstrekkelig kompetanse om styringsverktøy og benchmarking, og for å forhindre at respondentene ikke falt fra underveis i spørreskjemaet på grunn av manglende kompetanse.

Ved utsendelse av kontaktbrev, informasjonsskriv og påminnelsesbrev passet vi på å *ikke sende ut e-postene rundt lunsjtider*. For å nå frem til flest mulig i utvalget, vekslet vi mellom å sende ut e-postene på formiddag og ettermiddag. Vi forsøkte også å *tilrettelegge datoene for utsendelse* i forhold til ferieavvikling tilknyttet vinter- og påskeferie. Dette for å hindre at våre e-poster druknet i innboksen til mottaker, samt for å

redusere andelen med forsinkede/sene svar. Dessuten sørget vi for at *e-postene inneholdt sammendrag av de vedlagte brevene samt lenke til spørreundersøkelsen*. Dette tiltaket ble gjennomført for å hindre frafall grunnet skepsis til å åpne vedlegg fra avsendere utenfor organisasjonen/virksomheten. Saunders et al. (2016) trekker også disse tiltakene frem som vesentlige.

Estimert tidsbruk for utfylling av spørreskjema ble også presisert ved utsendelse av brev, så deltakere var forberedt på tiden det tok. I tillegg inkluderte vi en *progresjonsbar øverst i undersøkelsen* for å visualisere fremgangen. Disse tiltakene så vi på som relevante for vår undersøkelse, da det er mye å be om inntil 15 minutter av tiden til folk. Dessuten tilrettela vi spørreskjemaet ved å *presentere hvert spørsmål på en ny side*. Dette for å unngå unødvendig scrolling, da det kan gå utover brukervennligheten. Respondenten hadde også *mulighet til å avstå fra å besvare spørsmål*, da vi ikke ville risikere å miste respondenter som ikke ønsket å avgi svar. Vi tillot dessuten respondenten å *kunne navigere seg frem og tilbake mellom spørsmålene* underveis i spørreundersøkelsen. Vi valgte også å *ikke innhente sporingsinformasjon* til respondentene. På den ene siden hadde det vært berikende å kjenne til hvilke selskaper som besvarte undersøkelsen. På den andre siden ønsket vi at flest mulig virksomheter ville delta. Derfor ble det besluttet å gi respondentene full anonymitet for å øke responsraten (Saunders et al., 2016).

I alt sendte vi ut *kontaktbrevet* til 1 153 virksomheter. 60 av e-postadressene var ugyldige/ikke i bruk, noe som reduserer utvalget vi har nådd til 1 093 virksomheter. Ettersom utsendelsen kun “krevde” svar i de tilfeller hvor vi hadde henvendt oss til “feil” person i virksomheten, mottok vi som forventet lav respons. Likevel fikk vi tilsendt riktig e-postadresse for 68 av bedriftene, hvorav 39 dessuten meddelte et ønske om å delta. Totalt var det 62 bedrifter som gav tilbakemelding på at de ville delta. *Informasjonsskrivet* ble sendt ut til 1 070 virksomheter etter å ha redusert for virksomheter som takket nei samt ytterligere e-poster som gikk til samme morselskap. Til slutt ble *påminnelsesbrevet* sendt ut til 937 virksomheter. Vi hadde da fjernet virksomheter som har gitt tilbakemelding om sin innstilling til å delta samt e-postadresser som opprettet kundesak. 30 prosent som deltok i spørreundersøkelsen falt fra underveis. Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) erfarte et frafall på rundt 15 prosent av de som åpnet spørreundersøkelsen. I henhold til (Saunders et al., 2016) kan man anse et spørreskjema som er minst 80 prosent utfylt som en fullverdig

respons. I så fall reduseres frafallet vårt til 28,6 prosent. Totalt deltok 259 virksomheter i spørreundersøkelsen, hvorav 185 fullførte undersøkelsen.

En årsak til at kun 259 virksomheter gav spørreundersøkelsen et forsøk, kan være at hele 439 av 1 153 mottakere i e-postlisten var sentralbord eller kundeservice. Særdeles få av disse henvendelsene ble besvart. Dessuten var 79 av mottakerne daglig leder. Det var også en stor del av virksomhetene som var “mindre”, og en del av disse har kanskje ikke så stor kunnskap om benchmarking eller styringsverktøy.

Ved å gjennomføre frafallsanalyser kan vi få innsikt i om frafallene er tilfeldige eller om de kan være systematiske. Et frafall kan sies å være tilfeldig så lenge fordelingen mellom de ulike gruppene består fra populasjon til nettoutvalg. For å ta stilling om nettoutvalget er representativt for dets populasjon, har vi valgt å foreta frafallsanalyser hvor vi ser på hvordan omsetning og næringsgruppering fordeler seg mellom populasjonen og nettoutvalget. I tabell 3.1 presenteres omsetningsdata, og vi ser at virksomheter med under 250 millioner kroner i omsetning er mest underrepresentert i nettoutvalget med et frafall på 12 prosentpoeng. Dette kan skyldes at virksomheter med lavere omsetning kan ha lavere kompetanse vedrørende benchmarking og bruk av styringsverktøy, eller at det kan være vanskeligere å oppnå kontakt med mindre virksomheter. Virksomheter med 500 millioner til 1 milliard kroner og 2 til 4 milliarder kroner er til gjengjeld overrepresentert med omkring 6 prosentpoeng hver.

Tabell 3.1: Frafallsanalyse basert på omsetning

Omsetning	Populasjon	Nettoutvalg
0 - 250 000 000	33,1 %	21,1 %
250 000 001 - 500 000 000	21,1 %	17,8 %
500 000 001 - 1 000 000 000	19,4 %	24,9 %
1 000 000 001 - 2 000 000 000	14,1 %	13,5 %
2 000 000 001 - 4 000 000 000	5,4 %	11,4 %
4 000 000 001 - 7 000 000 000	3,2 %	7,0 %
7 000 000 001 - 10 000 000 000	1,6 %	0,5 %
Mer enn 10 000 000 000	2,1 %	3,8 %
Andel virksomheter	100 %	100 %

I tabell 3.2 grupperes virksomhetene etter næringsgruppe. Vi ser at næringsgruppe G

Tabell 3.2: Frafallsanalyse basert på næringsgruppering

Kode	Næringsgruppe	Populasjon	Nettoutvalg
01 - 03	A Jordbruk, skog og fiske	1,0 %	1,6 %
05 - 09	B Bergverksdrift og utvinning	3,1 %	0,0 %
10 - 33	C Industri	19,2 %	27,6 %
35	D Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	1,6 %	2,2 %
36 - 39	E Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	0,9 %	0,5 %
41 - 43	F Bygge- og anleggsvirksomhet	11,4 %	23,2 %
45 - 47	G Varehandel, reparasjon av motorvogner	18,1 %	10,8 %
49 - 53	H Transport og lagring	6,4 %	4,9 %
55 - 56	I Overnattings- og serveringsvirksomhet	4,0 %	0,5 %
58 - 63	J Informasjon og kommunikasjon	7,4 %	3,2 %
64 - 66	K Finansierings- og forsikringsvirksomhet	2,3 %	1,6 %
68	L Omsetning og drift av fast eiendom	0,6 %	1,6 %
69 - 75	M Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	7,5 %	3,2 %
77 - 82	N Forretningsmessig tjenesteyting	9,2 %	5,4 %
84	O Off.adm., forsvar, sosialforsikring	0,1 %	0,0 %
85	P Undervisning	0,9 %	2,2 %
86 - 88	Q Helse- og sosialtjenester	4,2 %	4,3 %
90 - 93	R Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	1,3 %	1,1 %
94 - 96	S Annen tjenesteyting	0,4 %	5,9 %
	Andel virksomheter	100 %	100 %

- *Varehandel, reparasjon av motorvogner* skiller seg ut som mest underrepresentert i nettoutvalget med 7,3 prosentpoeng. Dette kan til dels skyldes at vi opplevde det som krevende å innhente relevant kontaktinformasjon til virksomheter innen varehandel. På den andre siden skiller både næringsgruppe *F - Bygge- og anleggsvirksomhet* og *C - Industri* seg ut ved å være overrepresentert med henholdsvis 11,8 og 8,3 prosentpoeng. Videre bemerker vi at næringsgruppe *S - Annen tjenesteyting* er overrepresentert med 5,5 prosentpoeng, og at det er flere i nettoutvalget som har valgt dette alternativet enn hva populasjonen tilsier. Dette kan tyde på at flere respondenter har valgt dette alternativet dersom de har vært usikre på klassifiseringen og ikke har tatt seg bryet med å finne ut av det. En annen mulighet kan være at respondenter kan ha tolket næringsgruppen som en restpost.

De to tabellene viser at et fåtall av fordelingene har vesentlige ulikheter mellom populasjon og nettoutvalg. Ellers ser det ut til å foreligge mindre skjevheter mellom de resterende fordelingene. Dette taler for et relativt godt samsvar mellom populasjon og nettoutvalg, og at frafallet ikke er for systematisk.

3.2.2 Semistrukturert dybdeintervju

I det følgende vil vi gjøre rede for utarbeidelsen av intervjuguiden som ligger til grunn for de semistrukturerte dybdeintervjuene. Deretter presenterer vi hva vi har gjort hva angår valg av deltakere, for til slutt å utdype hvordan intervjuene har blitt gjennomført.

3.2.2.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuguiden, se appendiks A5, tar utgangspunkt i temaene som undersøkes i spørreskjemaet og hvilke svar vi mottok derfra, og ble utarbeidet i to versjoner. Begge versjonene består av spørsmål som følger en tematisk struktur og har felles introduksjon og bakgrunnsspørsmål. Den første versjonen henvender seg til bedrifter som anvender benchmarking. Her forsøker vi å få en dypere forståelse av blant annet anvendelse og effekter av benchmarking samt utviklingen over tid. Til sammen innehar denne intervjuguiden 25 spørsmål. Den andre versjonen retter seg til bedrifter som ikke benytter benchmarking. Her forsøkes det å få dypere forståelse for hvorfor styringsverktøyet ikke benyttes, og hvilke barrierer det er som hindrer implementasjon. Denne intervjuguiden er vesentlig kortere og består av kun 9 spørsmål. Også ved utarbeidelsen av intervjuguide mottok vi innspill fra både vår veileder, førsteamanuensis Daniel Johanson ved NHH, professor Dag Øivind Madsen ved USN Handelshøyskolen og førsteamanuensis Terje Berg ved NTNU Handelshøyskolen. Deres gode kjennskap til benchmarking bidro til økt kvalitet på intervjuguiden.

3.2.2.2 Valg av deltakere og bruk av informasjonsskriv

Som påpekt i delkapittel 3.2.1.9 oppfordret vi mottakerne av spørreundersøkelsen til å melde sin interesse dersom de kunne tenke seg å stille til et intervju. Henvendelsen resulterte i syv stykker som meldte interesse for deltakelse. Før vi kunne avtale tidspunkt for gjennomføring av intervjuer, var det to ting som måtte være på plass. For det første var det ønskelig å ha resultatene fra spørreundersøkelsen tilgjengelig, slik at vi kunne utarbeide

en intervjuguide som bygde videre på funnene fra undersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble avsluttet 20. april, og først da kunne vi gå i gang med å bearbeide og analysere datamaterialet.

For det andre måtte vi tenke grundig gjennom hvordan vi ville gjennomføre intervjuene. Å holde digitale intervjuer hvor vi tok lydopptak syntes å være den mest hensiktsmessige løsningen. Å benytte lydopptak kan sikre korrekt gjengivelse av data, samtidig som vi slipper å føre notater underveis. Dermed kan man føre en mer naturlig samtale og vie deltakeren mer oppmerksomhet. En annen fordel med lydopptak er muligheten for å transkribere dataene slik at de kan inngå i senere forskning. Dette var også ønskelig fra veileders side. I forkant av intervjuene måtte vi fylle ut meldeskjema for personopplysninger hos NSD. Dette var nødvendig, da stemmen til deltaker kvalifiserer som en personopplysning og enhver personopplysning utløser meldeplikt (NSD, uåa). I forbindelse med innsendingen av meldeskjema, utarbeidet vi et informasjonsskriv for å opplyse deltakerne om hva deltakelse på intervju ville innebære, og hvordan deres personopplysninger ville bli behandlet. Se appendiks A6 for nærmere detaljer. Da vi mottok tilbakemelding fra NSD om at meldeskjemaet var godkjent, kunne vi endelig sende ut informasjonsskrivet og avtale intervjuer med de som hadde meldt seg. Til sammen ble det gjennomført fire intervjuer i tidsrommet 5. til 11. mai.

3.2.2.3 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført som videomøter via Teams, hvor vi begge deltok på samtlige intervjuer. Helt innledningsvis i intervjuene ba vi om lov til å ta lydopptak, og alle deltakerne samtykket til dette. Deretter slo vi på lydopptak, opplyste deltakerne om deres rettigheter og fikk på ny bekreftet samtykke til å ta lydopptak. Intervjuene ble underveis tilpasset deltakernes svar slik at de skulle motta mest mulig relevante spørsmål, og vi stilte oppfølgingsspørsmål etter behov. For eksempel viste det seg at en av bedriftene som i utgangspunktet oppgav ikke å benytte benchmarking, faktisk benyttet benchmarking. Benchmarking ble her imidlertid benyttet med lavere grad av formalitet. Dermed ble det nødvendig å kombinere de to versjonene av intervjuguiden underveis for å skreddersy intervjuet med denne bedriften. I tillegg forsøkte vi etter beste evne ikke å spørre om noe som allerede hadde kommet frem i forbindelse med tidligere spørsmål. For å ha oversikt over når de forskjellige spørsmålene ble besvart, noterte vi ned de tilhørende tidspunktene

ved å se hvor langt i lydopptaket vi var kommet. Lengden på intervjuene var på forhånd estimert til å ta omkring 30 minutter. Intervjuene viste seg å ta mellom en halvtime og inntil en time.

3.3 Analyse av data

I dette underkapittelet vil vi presentere metoder og valg som er utført i forbindelse med å analysere datamaterialet som vil presenteres i kapittel 4. Vi vil først redegjøre for de kvantitative dataene, og deretter de kvalitative dataene.

3.3.1 Kvantitative data

Etter at vi deaktiverte og avsluttet innhenting av spørreskjema, foretok vi visse justeringer av rådataene i Qualtrics før de ble eksportert. For det første sørget vi for å slette responser som vi selv og andre hadde bidratt med i forbindelse med pilot- og kvalitetstesting i forkant av utsendelsen av spørreskjemaet. Deretter sørget vi for å filtrere bort alle responser med en svarprosent under 80 prosent, da disse anses som ufullstendige (Saunders et al., 2016).

3.3.1.1 Rekoding og koding av variabler

I Qualtrics kodes det første svaralternativet med verdien én, det andre svaralternativet får verdien to, og så videre. Derimot omkoder ikke Qualtrics verdiene dersom rekkefølgen på svaralternativer endres eller dersom alternativer fjernes. Derfor ble det nødvendig å gå gjennom hele spørreskjemaet for å sikre hensiktsmessig koding av svaralternativene slik at det er intuitivt og lett å tolke resultatene fra dataanalysen. Vi eksporterte så dataene til Excel, hvor vi ut ifra datasettet genererte to dikotome variabler for å enklere kunne skille mellom respondenter.

En variabel gjorde det mulig å skille mellomstore og store virksomheter fra hverandre, og i forbindelse med den kategoriseringen kom vi over en problemstilling. Cirka 6 prosent av respondentene oppgav å ha mellom 0 og 100 ansatte til tross for at vi ved bruk av Proff Forvalt hadde spesifisert at virksomhetene skulle ha over 100 ansatte. At vi likevel har mottatt svar fra virksomheter av en slik størrelse, kan skyldes flere årsaker. For det første var dataene i Proff Forvalt fra 2020, mens vi i spørreundersøkelsen fikk svar ut ifra de

nyeste tilgjengelige tallene virksomhetene selv satt på. At antallet ansatte varierer over tid, er ikke unaturlig, og særlig virksomheter som befinner seg rundt grensen på 100 ansatte, er følsomme for endringer. For det andre kan det hende respondenten ikke hadde full oversikt over antall ansatte, spesielt dersom virksomheten er fordelt på flere lokasjoner. Videre vil vi påstå at forskjellene mellom virksomheter som befinner seg like over og like under grensen, trolig er neglisjerbare. Vi valgte derfor å inkludere de 6 prosentene i kategorien mellomstore virksomheter som opplyste å ha færre enn 100 ansatte. Virksomheter med mer enn 200 ansatte ble kategorisert som store virksomheter.

Den andre variabelen gjorde det mulig å skille virksomheter som bruker benchmarking fra de som ikke bruker det. På spørsmål om i hvilken grad benchmarking er implementert i bedriften som styringsverktøy, har Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) kategorisert de bedriftene som er i en påbegynt prosess med å innføre benchmarking i en eller flere enheter i bedriften som ikke-brukere. I hvilken grad dette er riktig eller galt, kan diskuteres. Ved å redusere disse bedriftene til ikke-brukere, neglisjeres benchmarkingens utbredelse og utvikling i mellomstore og store bedrifter, da man ignorerer de som har tatt steget fra å ikke ha benchmarking og som holder på med å implementere styringsverktøyet. Samtidig kan det argumenteres for at de er å regne som ikke-brukere, ettersom styringsverktøyet ikke ennå er i anvendelse slik det er tiltenkt. Derfor er det også mange spørsmål om benchmarking som ikke gis til denne gruppen av bedrifter. Kategoriseringen for brukere og ikke-brukere av benchmarking er derfor mest relevant når man omtaler utbredelsen av benchmarking eller formidler resultatene på spørsmål som er besvart av bedrifter som i ulik grad har implementert styringsverktøyet. For å sikre konsistens med Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) sin studie, valgte vi å benytte deres tolkning for hvorvidt benchmarking brukes eller ei. Dette reduserer for øvrig andelen mellomstore og store bedrifter som benytter benchmarking fra omtrent 55 prosent til 40 prosent.

3.3.1.2 Deskriptive analyser

Dataene fra spørreundersøkelsen bestod, som tidligere nevnt i stor grad av kategoriske og rangordnede variabler. Det er derfor hensiktsmessig å presentere dataene ved bruk av statistiske grafer som søylediagram og krysstabeller. Ved å visualisere funn fra undersøkelsen, fremkommer resultatene på en oversiktlig måte for leseren, spesielt der hvor respondentene skilles ut i kategorier. Eksempelvis skiller vi ved flere anledninger

mellom svarfordelingen fra brukere og ikke-brukere av benchmarking. Dessuten har tanken vært å videreføre hvordan Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) har valgt å presentere sine funn, slik at man enklere kan sammenlikne våre funn med deres.

En god del av spørsmålene i spørreskjemaet er utformet som påstander hvor respondentene svarer ut ifra en Likert-skala. Her har det vært formålstjenlig å anvende deskriptiv statistikk for å beskrive sentralmål og spredningsmål, slik som gjennomsnitt og standardavvik. Det har vært et omdiskutert tema om det er riktig å utføre slike kalkulasjoner på ordinale målenivå, da svarene vil påvirkes av respondentens psykologiske forståelse for avstanden mellom to verdier (Oskamp og Schultz, 2005). Likevel har statistisk forskning på området funnet at anvendelse av gjennomsnitt og standardavvik på ordinale data i svært liten grad fører til feiltolkning av resultater (Oskamp og Schultz, 2005). Dessuten påpeker Krosnick og Fabrigar (1997) at en syvpunkts skala synes å være et fornuftig valg både når det kommer til respondentens forståelse og forskerens muligheter for å senere analysere dataene.

3.3.2 Kvalitative data

Vi hadde begrenset med tid til rådighet da intervjuene var gjennomført. Derfor transkriberte vi i første omgang sitater vi fant berikende å inkludere i analysen. Ettersom vi hadde notert ned hvor i lydopptakene de ulike spørsmålene hadde blitt stilt, var dette en effektiv metode for å hente interessante data. For å skille mellom respondentene og bedriftene de representerte, opprettet vi anonymiserende navn, i tillegg til at vi inkluderte deltakerens stilling. Deltakernes utsagn vil knyttes opp mot bedriftsnavnene i tabell 3.3. Ved prosjektets slutt transkriberte vi intervjuene i sin helhet, og all informasjon som kunne identifisere bedrift eller deltaker, ble anonymisert. Lydopptakene ble deretter slettet.

Tabell 3.3: Informasjon om intervjuobjektene

Bedrift	Stilling	Næringsgruppe	Størrelse
Bedrift A	Daglig leder	Bygge- og anleggsvirksomhet	Mellomstor
Bedrift B	Finansdirektør	Industri	Stor
Bedrift C	Business Controller	Informasjon og kommunikasjon	Stor
Bedrift D	Økonomidirektør	Bygge- og anleggsvirksomhet	Stor

3.4 Evaluering av datamaterialet

3.4.1 Intern validitet

Med intern validitet menes det å sikre begrepsmessig gyldighet av det vi ønsket å måle i spørreskjema og i de semistrukturerte dybdeintervjuene (Saunders et al., 2016). Vi foretok en nøye gjennomgang av litteratur tilknyttet benchmarking. Dette ble gjort både for å sikre at vi forstod og anvendte fagbegreper riktig, og at de ble presentert på en hensiktsmessig måte for respondentene. Flere av spørsmålene benyttet en Likert-skala, og slike spørsmål benyttet en syvtrinns skala. Å være konsistent med antallet alternativ kan tenkes å ha gjort det enklere for respondenten å forholde seg til de ulike verdiene, enn om Likert-skalaens antall hadde variert. Flere av faguttrykkene respondentene måtte ta stilling til, slik som ulike former for benchmarking, ble også presentert for å sikre mest mulig unison tolkning av spørsmål. Flere av definisjonene anses som anerkjente i litteraturen. Før spørreundersøkelsen ble sendt ut til utvalget, gjennomførte vi en pilotundersøkelse på veileder, familie og venner. Dermed fikk vi tilbakemeldinger fra både personer med kjennskap til begreper omkring benchmarking, og fra personer uten forkunnskaper. Tilbakemeldingene tok ikke bare opp uklare begreper eller formuleringer, men gav også tilbakemelding på tidsbruk, layout og hvordan den innebygde logikken fungerte. Til tross for dette forarbeidet er det likevel grunn til å mistenke at selve begrepsavklaringen knyttet til benchmarking har vært uklar, da respondentene av spørreskjemaet som senere deltok på intervju hadde ulik forståelse av hva benchmarking er. Dette kan ha svekket den begrepsmessige gyldigheten slik at for eksempel virksomheter som faktisk benytter benchmarking likevel har forstått det dithen at de ikke benytter seg av styringsverktøyet.

Under intervjuene forsøkte vi til beste evne å følge spørsmålsformuleringene som ble utformet i intervjuguiden. Dette ble blant annet gjort for å sikre sammenliknbarhet mellom deltakernes svar, samt for å begrense forekomsten av ledende spørsmål, da slikt kan farge og påvirke deltakernes svar.

3.4.2 Ekstern validitet

Ekstern gyldighet omhandler hvorvidt det er mulig å generalisere de funnene som kommer frem i spørreundersøkelsen (Saunders et al., 2016). Funnene fra utredningen vår har begrenset generaliserbarhet, da den er utført i Norge blant mellomstore og store virksomheter. Dessuten innhenter vi et øyeblikksbilde av situasjonen fra da respondentene besvarte spørreskjemaet. Det kan også være problematisk å generalisere fra utvalg til populasjon, da det kan foreligge systematiske skjevheter i hvilke selskaper vi klarte å oppnå kontakt med. Det kan for eksempel tenkes at det er forskjeller mellom selskaper som legger ut kontaktinformasjon på nettsider og de som er mer anonyme. Det kan også forekomme forskjeller rundt hvilke selskaper som endte opp med å besvare undersøkelsen. I den forbindelse er det verdt å belyse resultatene fra frafallsundersøkelsen som ble gjennomført i delkapittel 3.2.1.10. Av tabell 3.1 og tabell 3.2 fant vi at kun et fåtall av fordelingene har vesentlige ulikheter mellom populasjon og nettoutvalg. De resterende fordelingene hadde langt mindre skjevheter seg i mellom. Dersom ingen av gruppene i undersøkelsen har vesentlig avvikende fordelinger i forhold til populasjonen, så vil utvalget kunne karakteriseres som representativt i følge Saunders et al. (2016). Våre resultater indikerer at frafallet ikke er for systematisk, noe som er positivt for utredningens gyldighet. De semistrukturerte dybdeintervjuene tilfører utredningen kun fire bidrag, og kan dermed ikke hevdes å styrke den eksterne gyldigheten. Samtidig er bruken av triangulering verdifull, i form av å tilføre dybde, bredde, kompleksitet og rikere beskrivelser til studien (Saunders et al., 2016).

3.4.3 Reliabilitet

Reliabiliteten til en studie innebærer hvorvidt en studie vil, dersom en benytter samme forskningsdesign, produsere de samme funnene (Saunders et al., 2016). Vi har gjennomført flere tiltak for å sikre reliabiliteten til studien. Anonymiseringen av spørreskjemaet kan blant annet tenkes å ha redusert *deltakerbias*, ved at respondenten ikke behøver å bekymre seg for å gi et negativt inntrykk av egen virksomhet og dermed svarer uærlig. I tillegg har vi minimert eventuelle *kontekst-effekter* ved at respondenten har hatt mulighet til å besvare spørreundersøkelsen over nett, når og hvor det passer for han eller henne. Samtidig, foreligger det også en risiko for *deltakerbias*, ved at man ikke vet *hvem* som har besvart

spørreskjemaet. Respondentene har hatt tilgang til å svare på spørreundersøkelsen i et tidsrom på litt under en måned. Under dybdeintervjuene satt deltakerne på møterom, og det er liten sannsynlighet for at de ble overhørt, noe som også kan ha minimert eventuelle *kontekst-effekter*. At respondentene som deltok på intervju stod fritt til å velge tidspunkt for intervju, kan også ha minimert *deltakerfeil*. Vi har også brukt både dybdeintervjuer og data fra spørreskjema, noe som kan tenkes å gi et bedre bilde av virkeligheten, ettersom dybdeintervjuene har bidratt til å bedre forståelsen for og nyansere de kvantitative dataene. Intervjuene vi gjennomførte var semistrukturerte. Det gav rom for å være fleksible med hensyn til informasjonen som kom frem, og å tilpasse intervjuet etter hva respondenten sa. Vi har videre begge deltatt under alle intervjuene. Det har sørget for at vi i felleskap kunne diskutere funnene. Vi har brukt transkriberte sitater i utredningen, og det skal sørge for økt pålitelighet i dataene, og minimere risikoen for *observasjonsbias*.

For både spørreundersøkelsen og i intervjuguiden har vi også støttet oss på teori ved utarbeiding av spørsmål. I tillegg har vi, som nevnt, fått tips og råd av fagpersoner med høy kompetanse innenfor både benchmarking og styringsverktøy generelt. Dette kan ha økt reliabiliteten til datagrunnlaget, ved at respondentene i større grad forstår hva vi har spurt etter. For å få de egnede respondentene til å besvare spørreundersøkelsen, har vi utarbeidet kontaktbrev og informasjonsskriv der vi forklarer bakgrunnen for undersøkelsen, og hva slags informasjon vi er ute etter. Dette kan ha bidratt til bedret reliabilitet, da vi ser blant annet at 75 prosent av respondentene er fra økonomi/finans-funksjonen til virksomheten, og over 10 prosent er daglige ledere. Vi har dermed lyktes godt med å nå personer som antas å ha en god forståelse for virksomhetenes styringssystemer. For intervjuene, har det vært nyttig å ha en intervjuguide utarbeidet på forhånd. Det kan ha minimert eventuelle *intervjuereffekter*, ved at de samme spørsmålene ble stilt av begge intervjuere. I tillegg førte dette til at alle intervjuobjektene fikk noenlunde de samme spørsmålene. Intervjuene var semistrukturerte, og dermed ble spørsmålene også tilpasset etter hvordan respondentene svarte. Dette kan være en trussel for reliabiliteten, ettersom andre intervjuere kunne ha stilt andre spørsmål. Samtidig opplevdes det som nødvendig for å sikre best mulig datagrunnlag. Ved å dokumentere grundig i metode-kapittelet hvordan forskningsprosjektet er gjennomført, kan andre forskere både gjøre seg en oppfatning og replisere studien dersom ønsket.

3.5 Forskningsetikk

De etiske utfordringene knyttet til datainnsamling, analyse, rapportering av funn samt lagring av dataene (Saunders et al., 2016). Datainnsamlingen ble gjennomført frivillig og med respondentenes samtykke. Dataene som ble innhentet via spørreskjemaet sørget for full anonymisering av deltakerne. Det ble ikke innhentet personopplysninger, i tillegg til at Qualtrics ikke hentet inn IP-adressene til respondentene. Dermed kan ikke svarene fra undersøkelsen spores tilbake til den enkelte respondent eller bedriften de deltar på vegne av (Qualtrics, uå). Kontaktbrev, informasjonsskriv og påminnelsesbrev opplyste mottaker om undersøkelsens innhold, anonymitet og anvendelse av datamaterialet. Av hensyn til mottakerne av våre henvendelser, valgte vi kun å sende ut ett påminnelsesbrev. Vi anså det som tilstrekkelig å motta inntil tre henvendelser fra oss. Dessuten ønsket vi ikke å forstyrre mottakerne unødig.

For de av respondentene som også deltok i intervju, mottok de først et informasjonsskriv. I informasjonsskrivet ble det understreket at deltakelse er frivillig og at man kan unnlate å svare på spørsmål, eller trekke seg når som helst. Ettersom det var ønskelig å kunne gjøre lydopptak av intervjuene, måtte vi som beskrevet i delkapittel 3.2.2.2 fylle ut meldeskjema for personopplysninger hos NSD. Godkjenningen fra NSD innebar at personvern og lagring av personopplysninger er i overensstemmelse med lovverket. Innledningsvis i intervjuet gjentok vi deltakers rettigheter og ba om lov til å ta lydopptak av intervjuet. Dataene vi samlet inn via semistrukturerte intervjuer ble lagret midlertidig som lydfiler lokalt på passordbeskyttet enhet. Ved prosjektets slutt transkriberte vi lydopptakene og slettet lydfilene. Dersom identifiserende informasjon, eksempelvis navnet på virksomheten, fremkom av lydopptaket, ble slik informasjon slettet. Dette ble gjort for å sikre full anonymitet av deltakerne, ettersom dataene lagres med mulighet for å inngå i videre forskning.

Det er etter beste evne forsøkt å gjengi resultatene fullstendig og i riktig sammenheng ved rapportering av funnene. Det er heller på ingen måte forsøkt å manipulere data.

3.6 Oppsummering av metodiske valg

De metodiske valgene og fremgangsmåtene som ble anvendt for å besvare utredningens problemstilling og forskningsspørsmål er redegjort for i dette kapitlet. En oppsummering av metodiske valg presenteres i tabell 3.4.

Tabell 3.4: Oppsummering av metodiske valg

Dimensjon	Metodisk valg
Forskningsdesign	Deskriptiv og eksplorativ
Forskningstilnærming	Deduktiv og induktiv
Forskningsmetode	Kvantitativ og kvalitativ
Forskningsstrategi	Spørreskjema og semistrukturert dybdeintervju
Analyse av data	Deskriptiv og tematisk

4 Analyse

I dette kapitlet vil vi presentere funnene fra spørreundersøkelsen, samt de fire semistrukturerte intervjuene vi gjennomførte. Vi vil først redegjøre for hvilket forhold respondentene har til benchmarking som styringsverktøy, og hvordan det benyttes. Dette vil understøttes av kvalitative intervjuer, som lot oss få økt forståelse og dybdekunnskap om benchmarking som fenomen. Vi vil deretter presentere hvordan ulikheter mellom bruk av benchmarking fordeler seg på virksomheter med ulike karakteristika, hva som er hovedårsakene til å benytte benchmarking, og hva som er årsakene til at benchmarking eventuelt ikke benyttes. Hvilken innvirkning IT og digitalisering har for benchmarking-arbeidet vil bli gjennomgått, i tillegg til utvalgte spørsmål som dreier seg om Beyond Budgeting og innovasjon. Vi vil også redegjøre for hvilke verktøy som benyttes sammen med benchmarking. I tillegg vil vi undersøke hvilke verktøy som eksisterer i styringspakker for virksomheter som benytter og ikke benytter benchmarking. De kvantitative analysene vil, i mange tilfeller, suppleres med forklarende sitater fra intervjuer som kan bidra til å nyansere og øke forståelsen for de kvantitative funnene.

4.1 Forståelse for og bruk av benchmarking

Under intervjuene vi gjennomførte, var det et ønske å avdekke hvordan respondentene forstod begrepet benchmarking og hva benchmarking betyr for deres virksomhet. Mange av respondentene i intervjuene syntes det var utfordrende å definere benchmarking som begrep, og var usikre på hvor formell prosessen måtte være for å gå under begrepet benchmarking. Det kan skyldes, som nærmere beskrevet i teorikapitlet, at det finnes en rekke forskjellige definisjoner av benchmarking (Adebanjo et al., 2010). Det kan tenkes å være en medvirkende faktor til uklarheter omkring benchmarking som konsept. I tillegg vil man kunne forvente at benchmarking benyttes på ulike måter i forskjellige organisasjoner, ettersom innovative styringsverktøy tilpasses, muteres og skreddersys for den organisasjonen de virker i (Johanson og Madsen, 2019). Forståelsen for benchmarking kan derfor variere, det kan blant annet påvirke hvordan respondentene svarer i spørreskjema. Noen av respondentene i intervju syntes det var utfordrende å definere benchmarking, og at det var vanskelig å vurdere egen bruk opp mot den definisjonen spørreskjemaet gav.

Tre av deltakerne i intervju inkluderte *sammenligning* i sin definisjon, men det var forskjeller med hensyn til hvor formalisert de mente prosessen måtte være for at den skulle gå under begrepet benchmarking. I tillegg var det forskjeller med hensyn til om respondenten inkluderte *intern benchmarking* i sin definisjon. Definisjonene som er diskutert i teorikapittelet, varierer også med hensyn til grad av formalitet, og om intern benchmarking inkluderes.

Bedrift A hadde opplyst å *ikke* benytte benchmarking i spørreundersøkelsen. Under intervjuet kom det imidlertid frem at virksomheten benyttet benchmarking som verktøy, men at prosessen ikke var spesielt formalisert. Det kan derfor tenkes at flere respondenter i spørreundersøkelsen benytter benchmarking som styringsverktøy i mindre formalisert grad, og at andelen som benytter benchmarking, mer eller mindre formelt, egentlig er høyere enn hva som kommer frem i våre resultater.

Bedrift A: “*Alle bruker vi jo benchmarking, det er bare hvor systematisert man gjør det. Det betyr vel egentlig å sammenligne seg med andre i realiteten, og det gjør vi jo.*”

Bedrift B benyttet benchmarking som styringsverktøy. Også i denne virksomheten ble benchmarking benyttet mer eller mindre formelt, men her ble også intern benchmarking inkludert i definisjonen.

Bedrift B: “*Det er litt forskjellig da. Men benchmarking er jo i praksis å sammenligne seg. Vi gjør jo også det internt.*”

Når det gjaldt bruk av benchmarking, opplyste virksomheten at de benyttet både *intern- og konkurrent-benchmarking*. Beste praksis ble benyttet som begrep for å beskrive prosessen med å identifisere internt sammenligningsgrunnlag.

Bedrift B: “*...men igjen, det skjer nok ikke noe sånn nødvendigvis hundre prosent etter læreboka typisk. Det viktigste for oss er på en måte at vi klarer å benchmarke oss typisk mot våre nærmeste konkurrenter, som vi liker å sammenligne oss med. Og internt i forhold til det med beste praksis. Hvem er det som på en måte klarer å generere nye aktiviteter innenfor noen områder? Hvem tjener bra på noen områder? Og hva er det de gjør for å, hva skal jeg si, klare å lykkes?*”

Bedrift C benyttet en relativt sofistisert versjon av benchmarking, og delte bruken inn i to deler. Ekstern benchmarking opp mot konkurrenter, og intern benchmarking innad i

egen organisasjon. I bedrift C kan man også legge merke til at benchmarking med KPI-er var så innarbeidet at respondenten benyttet begrepene om hverandre.

Bedrift C: *“Jeg deler det i to. Vi driver med mye benchmarking som går mot hvordan markedet generelt presterer. Og hvordan vi i Bedrift C henger med i vår prestasjon. Og vi har alltid målsettinger om å levere bedre enn markedet, ikke sant. Og selv om vi leverer bra, så er det ikke sikkert vi er så fornøyde, hvis markedet er vel så bra, da. Så det er en viktig, på en måte, KPI for oss. Å passe på at vi opprettholder og tar markedsandeler av markedet i Norge. Så det er den ene delen. Også har vi den interne oppfølgingen, hvor vi på en måte måler prestasjonene våre og passer på og lager KPI-er som er knyttet mot strategiene våre.”*

Bedrift D benyttet benchmarking til en viss grad, men inkluderte, i likhet med bedrift A ikke *intern benchmarking* i sin forståelse for begrepet. Det kan derfor være grunn til å tro at flere virksomheter som benytter *intern benchmarking* ikke har fått med seg at dette inkluderes i definisjonen vi gav i spørreskjemaet.

Bedrift D: *“Det vi, ja, er på jakt etter, det er å sammenligne oss med andre og med de beste, fordi vi ønsker å bli bedre på alle områder. Så er det jo ikke alltid så lett å få tak i den informasjonen vi vil ha, da. Og når det gjelder, altså vi konkurrerer jo om alle oppdrag som vi gjennomfører. Altså det er konkurranse på alt. Så sånn sett, så blir vi jo benchmarket hele tiden. På hvordan vi ligger, på det vi da leverer i den konkurransen. Og det er både på pris og det er på en del kvalitetsparametere.”*

En av respondentene i spørreskjemaet kommenterte også at det var vanskelig å vurdere benchmarking isolert fra de andre styringsverktøyene virksomheten benyttet. Det kan derfor, som nevnt, tenkes at andelen som benytter benchmarking mer eller mindre formelt, er høyere enn hva som kommer frem i undersøkelsen.

4.2 Gruppering av respondentene

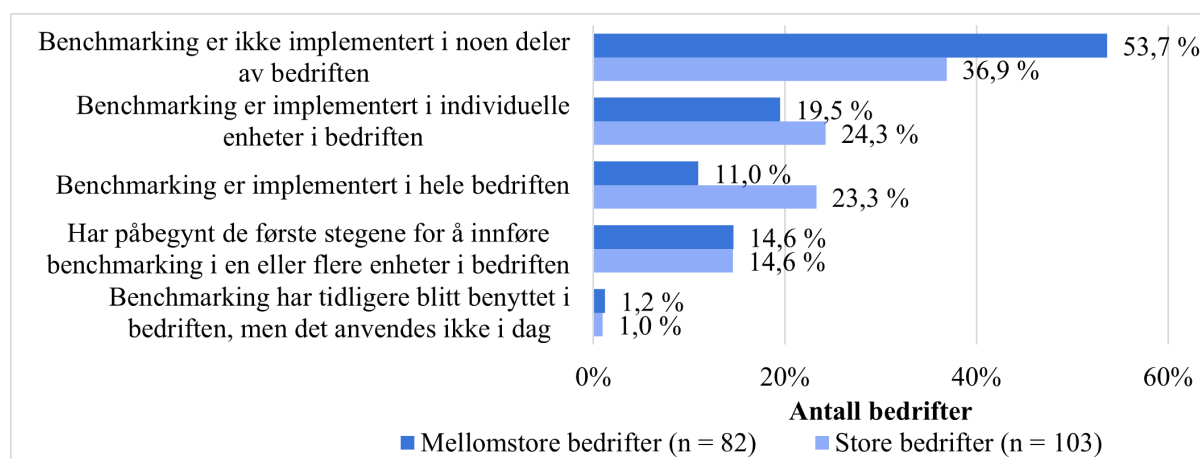
Av tabell 4.1 kan man se at benchmarking er relativt utbredt blant bedriftene som har svart på undersøkelsen. Totalt er det 40 prosent av virksomhetene som har deltatt i undersøkelsen som har implementert benchmarking i virksomheten. Dette skiller seg fra Evanger-Hansen og Fjærvik (2018), som finner at 61 prosent av virksomhetene de undersøkte brukte

benchmarking. Som nevnt, er deres undersøkelse basert på større virksomheter. Når det kontrolleres for de mellomstore virksomhetene i vår undersøkelse, finner vi at 48 prosent benytter benchmarking som styringsverktøy. De mellomstore virksomhetene trekker altså andelen ned, men forskjellen målt mot 2018 er fremdeles stor. Det kan i hovedsak skyldes at andre respondenter har svart på undersøkelsen, og ikke at bruken er spesielt redusert, ettersom kun to av respondentene opplyste at de hadde benyttet benchmarking tidligere, men nå avsluttet bruken. Til sammenligning hadde Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) ingen respondenter som hadde avsluttet bruken.

Tabell 4.1: Respondenter inndelt etter bruk av benchmarking og størrelse på bedriften

	Brukere		Ikke-brukere	
Mellomstore	13,5 %	30,8 %	44,3 %	
Store	26,5 %	29,2 %	55,7 %	
	40,0 %	60,0 %	n = 185	

Som man kan se av figur 4.1 er det imidlertid store forskjeller mellom de mellomstore og de større virksomhetene som har svart. Det er klart flere av de mellomstore virksomhetene som ikke har implementert benchmarking på noen nivåer i virksomheten. Dette er ikke overraskende, Zeinalnezhad et al. (2014) finner blant annet i en undersøkelse av mindre/mellomstore og store virksomheter i Malaysia at større virksomheter virker å delta i benchmarkingaktiviteter i større grad enn de mindre. Blant de store virksomhetene, var det i vår undersøkelse også markant flere som hadde implementert benchmarking i hele bedriften. For kategoriene der benchmarking er implementert i individuelle enheter, eller der implementering er påbegynt, var forskjellene små. Dette kan tyde på at de større virksomhetene som ser verdien av benchmarking, har kommet lengre i prosessen med innføring, enn de mellomstore. Det kan også være en indikasjon på at de største virksomhetene er tidligere ute med å implementere nye verktøy. En årsak til at færre av de mellomstore virksomhetene har implementert benchmarking, kan for eksempel være lavere tilgang på ressurser og kompetanse, noe Zeinalnezhad et al. (2014) finner.



Figur 4.1: Oversikt over bedriftenes forhold til benchmarking

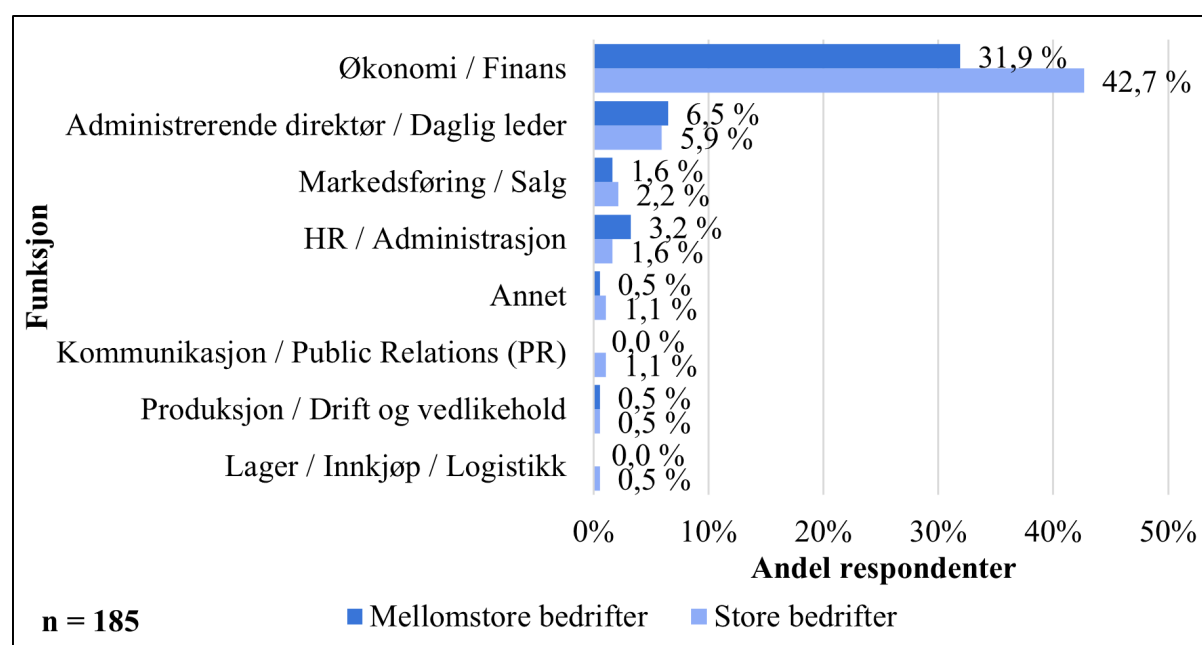
4.3 Bedriftskarakteristika

I dette delkapittelet vil vi gjennomgå karakteristika ved bedriftene som har besvart spørreundersøkelsen. Vi presenterer og diskuterer funn tilknyttet hvilke funksjoner som har besvart spørreundersøkelsen samt deltatt på intervju. Vi presenterer også virksomhetenes omsetning og antall ansatte. Dessuten undersøker vi bedriftenes næringsgruppering og opplevd usikkerhet i omgivelsene.

4.3.1 Respondentene

I spørreundersøkelsen, var det særlig interessant for oss å komme i kontakt med ansatte i økonomifunksjonen. Dette fordi vi først og fremst ønsket å undersøke bruk av benchmarking i sammenheng med økonomisk styring. Som nevnt i metodekapittel, tilhører 75 prosent av respondentene i spørreundersøkelsen økonomi- eller finansfunksjonen. Til sammenlikning tilhører 67 prosent av respondentene i undersøkelsen til Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) den samme funksjonen. Det antyder at vi i større grad har nådd fram til respondenter med ønsket kunnskap om benchmarking og bedriftens styringssystemer. Det kan derfor tenkes at resultatene våre er mer representative. Fra figur 4.2 ser man også at det er forskjeller mellom *hvem* i virksomheten som har svart basert på størrelse. En av forklaringene kan, som nevnt i metodekapittelet, være at ikke alle i de mindre virksomhetene hadde en egen økonomifunksjon. Dette kan igjen ha påvirket både svarene vi fikk, og også om de benytter eller ikke benytter benchmarking som styringsverktøy. Mindre kompetanse i virksomheten om hvilke fordeler eller ulemper ulike styringsverktøy kan gi, kan føre

til at færre adopterer nye verktøy. Det kan også tenkes at det er mindre forståelse for hva benchmarking er i virksomheter hvor andre enn personer med økonomiutdannelse svarer. I tillegg kan det tenkes at vi ikke har klart å nå økonomiansatte i de mindre virksomhetene, til tross for at de er der, og at resultatene ville vært annerledes dersom vi hadde funnet kontaktinformasjonen til disse. Vi ser at blant mellomstore virksomheter besvares spørreskjema i mindre grad av personer fra økonomi-funksjonen. Det kan også hende definisjonen av benchmarking i spørreskjemaet, som nevnt, var for lite klar, noe som kan ha ført til misforståelser om hva benchmarking er. Som nevnt innledningsvis virker det å være stor variasjon mellom hvordan ulike virksomheter forstår og bruker verktøyet. I tillegg kan det tenkes at ansatte i andre stillinger har annen kunnskap om hvordan styringsverktøyet benyttes i virksomheten, og at dette er med på å påvirke svarene.



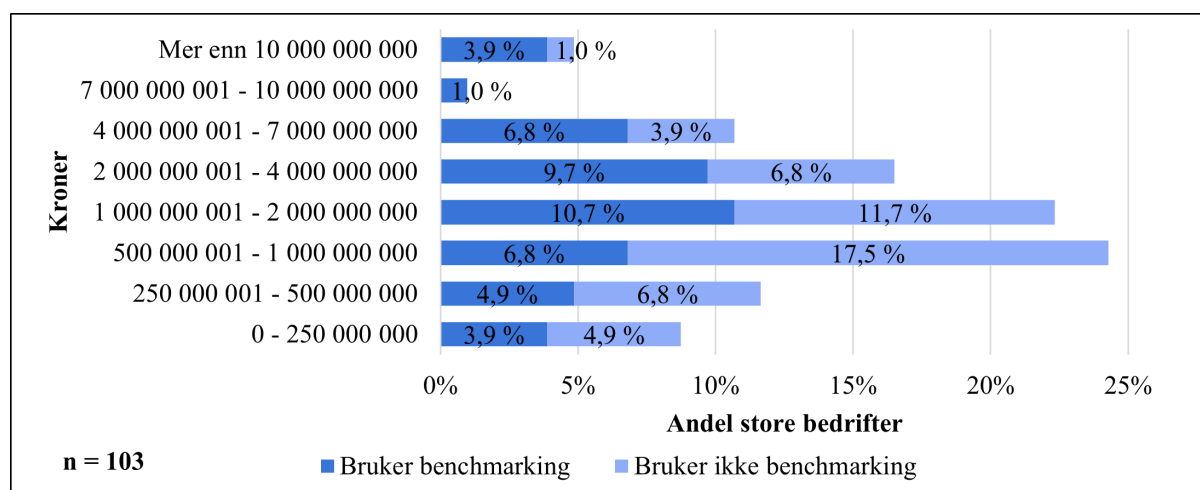
Figur 4.2: Respondenter inndelt etter hvilken funksjon de tilhører i bedriften

4.3.2 Omsetning og antall ansatte / størrelse

Sammenliknet med Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) har vi i større grad undersøkt bedrifter med færre ansatte. Dette skyldes at vi ønsket også å undersøke mellomstore bedrifter med 101 til 200 ansatte. For å kunne sammenligne mot Evanger-Hansen og Fjærvik (2018), har vi derfor skilt disse gruppene der vi har ønsket å sammenligne. Foruten dette, har vi til felles en liknende fordeling hvor andelen bedrifter faller med antall ansatte. Mens Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) opplevde at hele 17,4 prosent av utvalget befant

seg under deres nedre grense (på over 200 ansatte), fikk vi at kun 6 prosent av utvalget var under vår nedre grense på 101 ansatte.

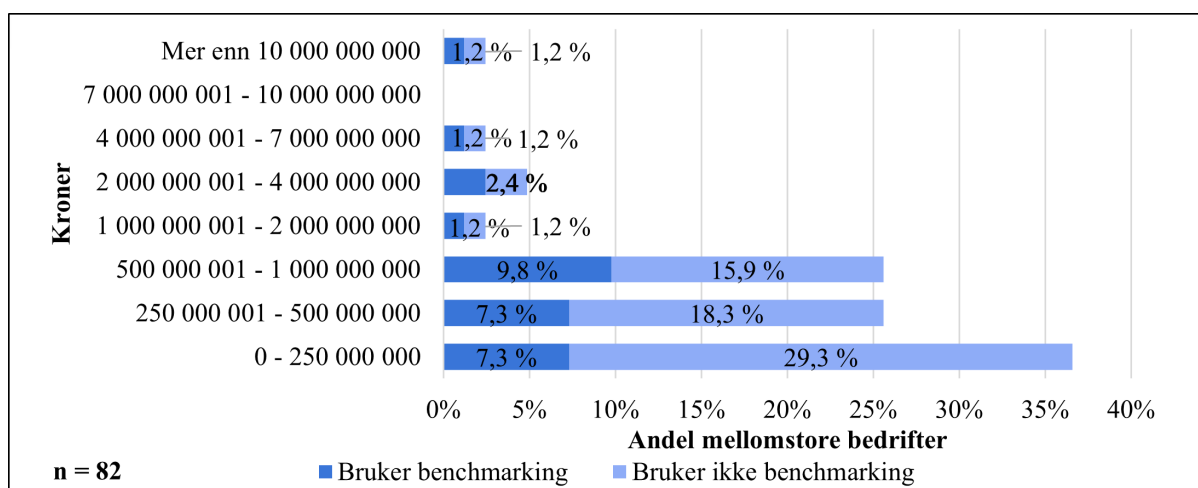
For de større virksomhetene, ser vi av figur 4.3 at det er en relativt jevn fordeling mellom hvem som benytter og ikke benytter benchmarking. Andelsmessig, ser det ut til at virksomhetene med aller størst omsetning benytter benchmarking i mer utstrakt grad, enn de som har noe lavere omsetning. På grunn av lavt antall respondenter i den aller største kategorien målt etter omsetning, er det vanskelig å si noe sikkert om andelen som benytter benchmarking. Det kan likevel være en indikasjon på at virksomheter med større omsetning benytter benchmarking i mer utstrakt grad enn andre. Kanskje kan det skyldes større tilgang til ressurser for implementering av nye styringsverktøy. Ved å se på de større virksomhetene kan en sammenlikne fordelingen av omsetning med resultatene til Evanger-Hansen og Fjærvik (2018), som ser samme tendens med hensyn til økning i bruk av benchmarking med økende omsetning.



Figur 4.3: Omsetning fordelt på store bedrifter

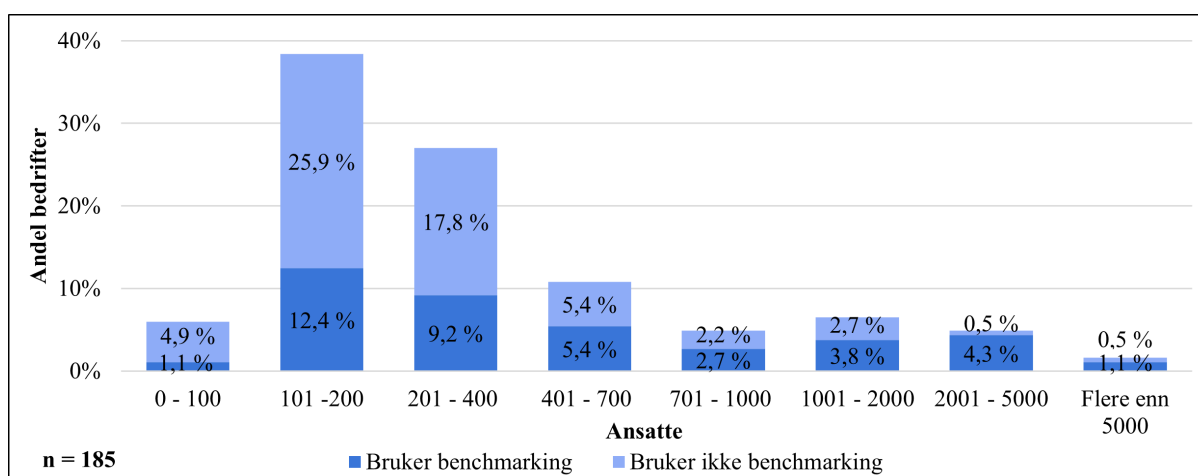
For de mellomstore virksomhetene, ser man av figur 4.4 at det er de minste virksomhetene målt i omsetning som i minst grad benytter benchmarking. Kanskje skyldes det, som nevnt, at disse virksomhetene har mindre ressurser til å implementere nye styringsverktøy.

Når det gjelder antall ansatte, ser man en tendens til at virksomhetene med høyere antall ansatte i større grad har innført benchmarking, fordelt på andeler. Det er ikke veldig overraskende, ettersom det er grunn til å tro at virksomhetene med høyest antall ansatte sammenfaller med nivå på omsetning. Dette samsvarer også med hva Evanger-Hansen



Figur 4.4: Omsetning fordelt på mellomstore bedrifter

og Fjærvik (2018) finner i sin undersøkelse. Fordelingen av antall ansatte forekommer av figur 4.5.

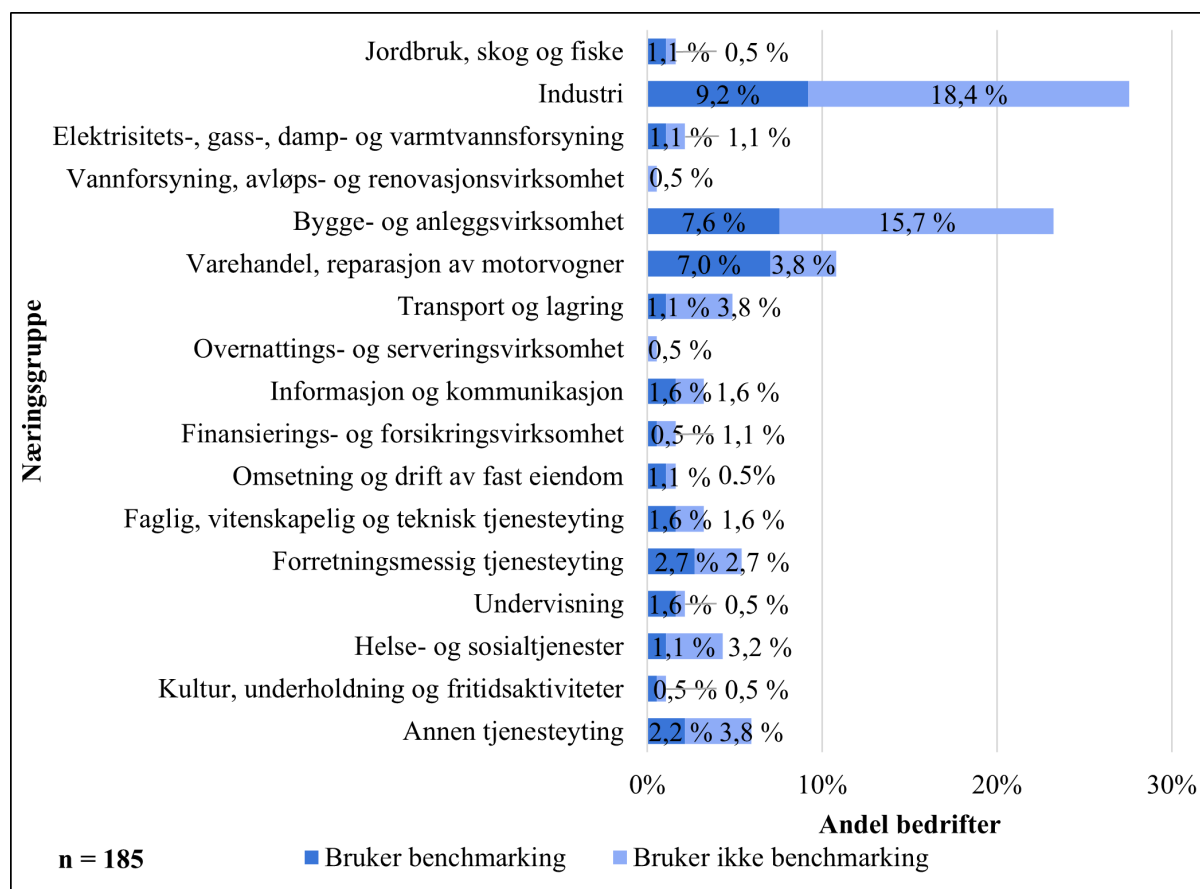


Figur 4.5: Fordeling av antall ansatte i nettoutvalget

4.3.3 Næringsgruppering

Når det gjelder næringsgruppering, ser man av figur 4.6 at det særlig er virksomheter innenfor *industri* og *bygge- og anleggsvirksomhet* som har besvart spørreskjemaet. Det er også her man finner flest antall respondenter som benytter benchmarking. Det kan kanskje skyldes at virksomheter innenfor denne bransjen i større grad enn andre har interesse for mer dynamiske styringssystemer. For eksempel kan det tenkes at virksomheter som opplever stor grad av usikkerhet i omgivelsene i større grad er på leting etter nye styringsverktøy. Både virksomheter i industri og bygg- og anleggsvirksomhet påvirkes antakelig av for eksempel råvarepriser og økt konkurranse fra utenlandske aktører. Det samme kan man

si om kategorien *varehandel, reparasjon av motorvogner*, som har den høyeste relative andelen som benytter benchmarking i undersøkelsen.

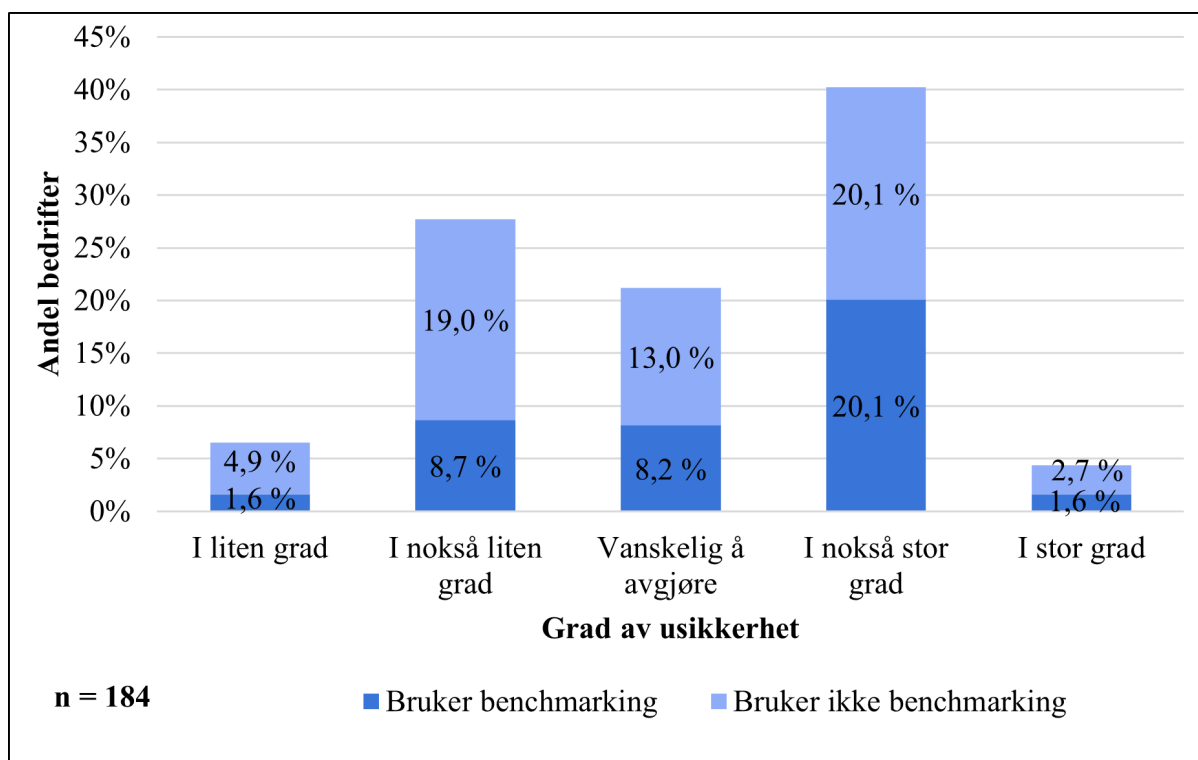


Figur 4.6: Bedrifter inndelt etter næringsgruppering

4.3.4 Usikkerhet i omgivelsene

Som presentert i teorikapittelet, er et av de fremste argumentene for å benytte mer innovative styringsverktøy at usikkerheten i omgivelsene blir større, noe som fordrer styringsverktøy som evner å gi relevant styringsinformasjon (Bogsnes, 2016; Bjørnenak og Kaarbøe, 2011; Becker, 2014). Dette kan tale for en forventning om at benchmarking er mer utbredt i virksomheter som opplever noe usikkerhet i omgivelsene. Samtidig er en av kritikkene mot benchmarking er at verktøyet er reaktivt, og at informasjonen er basert på historiske data (Moriarty og Smallman, 2009). Dette kan trekke i motsatt retning, og gjøre at en forventer at virksomheter med lavere usikkerhet i omgivelsene i større grad vil benytte benchmarking. Fra figur 4.7 kan man observere at virksomhetene som opplever noe usikkerhet i omgivelsene er de som i størst grad benytter benchmarking. Omtrent

halvparten av respondentene i denne kategorien opplyser at de benytter benchmarking som styringsverktøy. Det kan dermed virke som om flere av virksomhetene som er utsatt for usikkerhet i større grad adopterer benchmarking. Kanskje kan det bety at benchmarking ses som et dynamisk, heller enn statisk verktøy.



Figur 4.7: Grad av opplevd usikkerhet i de eksterne omgivelsene

Det kan også tenkes at høyere grad av opplevd usikkerhet kan knyttes opp mot enkelte bransjer. Eksempelvis kan det tenkes at både bygg- og anleggsbransjen og industri er preget av økt usikkerhet tilknyttet særlig energi- og råvarepriser (Linstad, uå; Tallaksen, 2022). For eksempel kan det tenkes at konkurrent-benchmarking, eller såkalt *relativ prestasjonsmåling*, vil være mer hensiktsmessig å benytte som grunnlag for sammenligninger i bransjer med svingninger for å måle prestasjoner (Hope og Fraser, 2003a; Bogsnes, 2016). Dette fordi ukontrollerbare faktorer, slik som råvarepris sier lite om faktiske prestasjoner i virksomheten. Dette minimeres ved å sammenligne mot konkurrenter, som opplever liknende svingninger. Vi fant at både virksomheter innen *bygge- og anleggsvirksomhet* og *industri* i større grad opplever usikkerhet, og særlig gav dette utslag for de som benytter benchmarking. Vi fant også at mellomstore virksomheter opplever mer usikkerhet enn store virksomheter. Igjen gjelder dette i større grad de virksomhetene som benytter benchmarking. Vi undersøkte også *varehandel, reparasjon av motorvogner*, men fant

ingen større grad av usikkerhet da vi så på alle respondenter innenfor næringsgruppen. Derimot fant vi at de som benytter benchmarking generelt opplever mer usikkerhet enn gjennomsnittet. De som ikke benytter benchmarking opplever usikkerhet langt under den gjennomsnittlige virksomhet. Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) har liknende resultater. Dette er tilfellet både når vi undersøker mellomstore og store virksomheter under ett, og når vi isolert ser på store virksomheter.

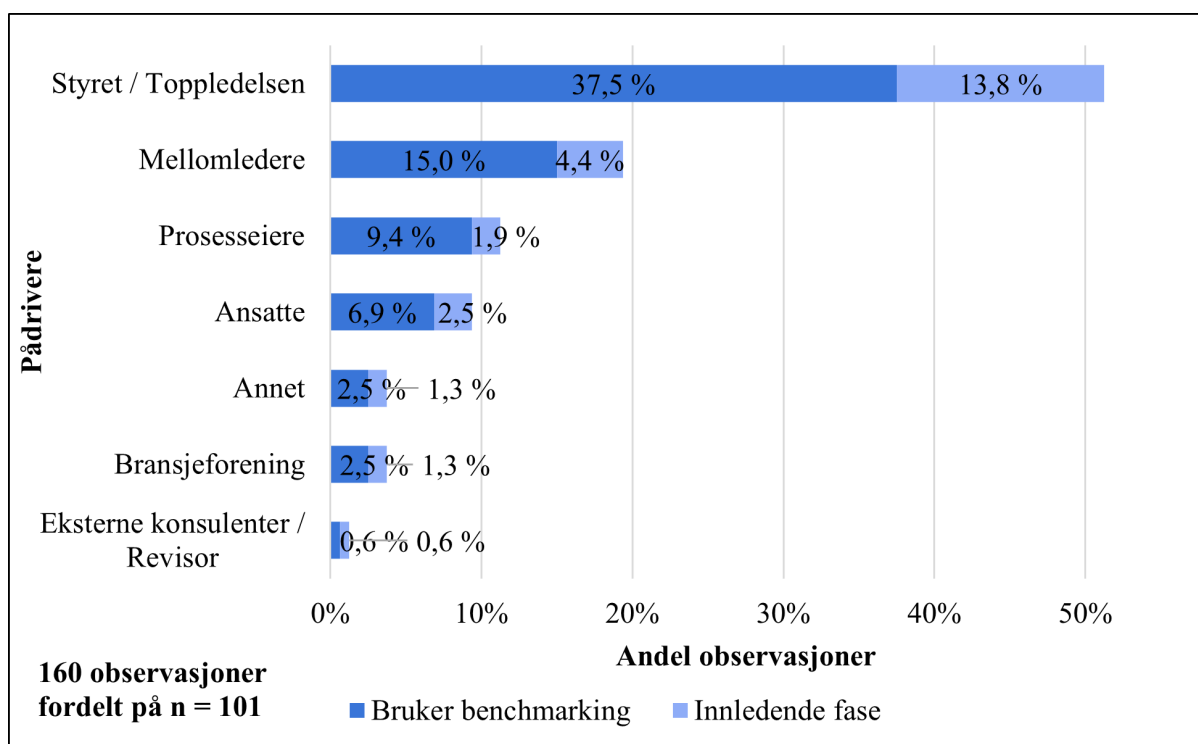
4.4 Benchmarking

4.4.1 Utbredelse og effekter av benchmarking

I denne delen vil vi presentere og diskutere funn knyttet til hvem som er pådriverne bak, og hva motivasjonen for å benytte benchmarking er. Deretter tar vi for oss opplevde effekter og helhetlig nytte ved bruk av styringsverktøyet. Til slutt vil vi gjennomgå årsakene til at virksomhetene ikke implementerer benchmarking.

4.4.1.1 Pådriverne bak innføringen av benchmarking

Med dette spørsmålet ønsket vi å måle hvem som initierte bruken av benchmarking i virksomhetene. Av figur 4.8 ser man en klar tendens til at styret og toppledelsen er de som i størst grad initierer benchmarkingarbeidet. Dette er å forvente og samsvarer med Bhutta og Huq (1999) som identifiserer toppledelsen som de som oftest tar initiativ til innføring av benchmarking. Deretter følger mellomlederne, prosesslederne og ansatte som de største pådriverne. De som i minst grad er pådrivere for innføring av benchmarking er eksterne konsulenter, revisorer og bransjeforeninger. Kanskje benyttes disse i større grad til innhenting av data når beslutningen for å innføre benchmarking allerede er tatt. Resultatene sammenfaller i stor grad med Evanger-Hansen og Fjærvik (2018). Vi har noen flere respondenter i kategorien *mellomledere*, noe som kan skyldes at vi har slått sammen kategoriene *linjeledere* og *teamledere* til fellesbetegnelsen *mellomledere*.



Figur 4.8: De største pådriverne bak innføringen av benchmarking

I intervjuer var vi interessert i å også avdekke hvem som drev utviklingen av benchmarking-arbeidet over tid i virksomhetene. For bedrift B, var det, i likhet med de fleste respondentene i spørreundersøkelsen, toppledelsen som var pådriverne for innføring av benchmarking. Virksomheten hadde imidlertid en egen avdeling som videreutviklet benchmarking-prosessene videre. Dette sammenfaller med Bhutta og Huq (1999), som foreslår at et eget team kan settes sammen for å utføre benchmarking-arbeidet.

Bedrift B: “Vi har en egen utviklingsavdeling i X som sitter og har egne prosjektressurser, som drar fram mye av denne informasjonen. Men de trekker jo på ressurser i organisasjonen, så de er ofte pådrivere og prosjektledere av, hva skal jeg si, de benchmarkingaktivitetene som vi gjennomfører. Også drar de på kunnskapen som sitter rundt omkring i organisasjonen. Så de er ikke på en måte en sånn “stater”, som sitter og gjør alt for seg selv, de involverer også resten av organisasjonen. Og dette er også informasjon som styret er interessert i.”

Det kan altså se ut som at større deler av Bedrift B er involvert når benchmarkingen skal videreutvikles, og at benchmarking-prosessen fremskaffer informasjon som anses som nyttig også på høyere nivåer i virksomheten. At virksomheten også involverer store deler av organisasjonen i arbeidet, er viktig for hvorvidt man opplever motstand i organisasjonen,

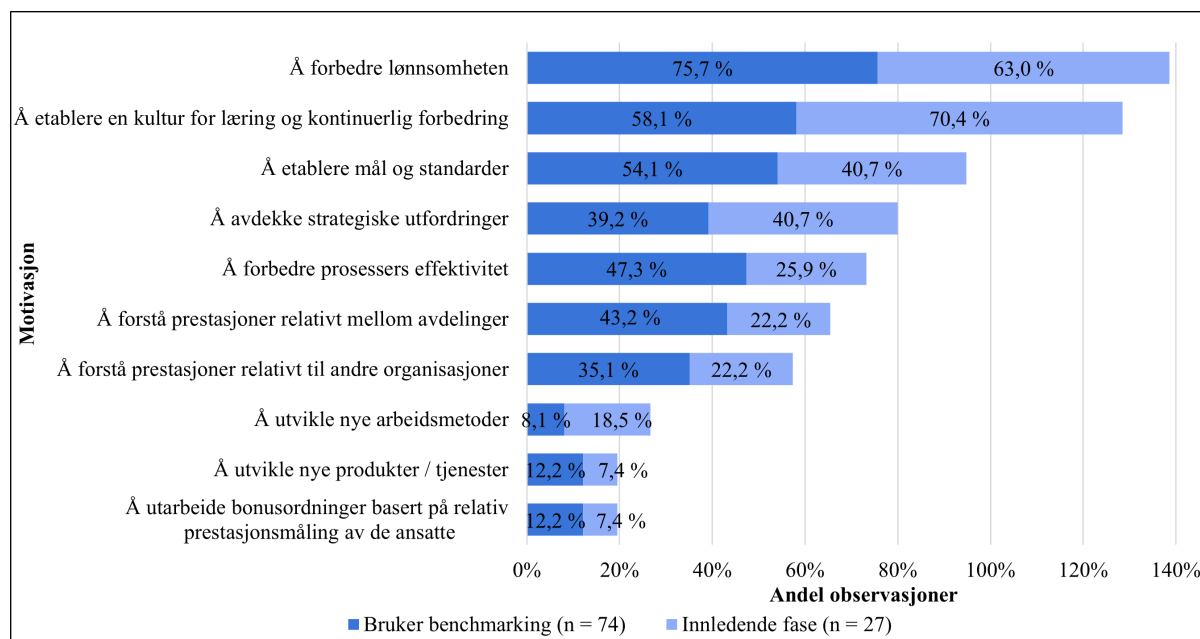
og for at ansatte har tillit og eierskap til benchmarking-prosessen (Camp, 1989). I tillegg er i følge (Moriarty og Smallman, 2009), støtte blant toppledelsen en av hovedfaktorene for vellykket implementering av benchmarking i organisasjoner.

4.4.1.2 Motivasjon for å anvende benchmarking

Dette spørsmålet måler hva som er virksomhetenes motivasjon for å benytte benchmarking. Den største motivasjonen, gruppene sett under ett, for å benytte benchmarking som styringsverktøy er i følge figur 4.9 å *forbedre lønnsomheten* i virksomheten. Dette samsvarer med Evanger-Hansen og Fjærvik (2018). For de av virksomhetene som er i en innledende fase av innføring av benchmarking, var å *etablere en kultur for læring og forbedring* den største motivasjonen. Kanskje kan det skyldes at motivasjonen for å benytte benchmarking endrer seg til å bli mer fokusert på lønnsomhet etter hvert som man får innført verktøyet. Det kan også tenkes at forbedring av lønnsomhet er en paraplykategori som favner flere av utsagnene. Bjørnenak (2013) finner at benchmarking er assosiert med lavere kostnadsnivå, det kan derfor tenkes at verktøyet fungerer godt sammenlignet med hva virksomheter ønsker å benytte verktøyet til. Overraskende nok var det få av respondentene som benyttet benchmarking for å forstå prestasjoner relativt mot både andre avdelinger og andre organisasjoner.

Benchmarking har, som nevnt i teorikapittelet, vært kritisert for å ikke fremme innovasjon. Bakgrunnen for det er en antakelse om at benchmarking bidrar til kopiering av andre organisasjoners praksis, heller enn at bedrifter tar vare på sine unike konkurransefortrinn (Walgenbach og Hegele, 2001). Både product re-engineering, knyttet til utvikling av nye produkter og tjenester, og utvikling av nye arbeidsmetoder kan kobles til benchmarking og innovasjon (Zairi og Leonard, 1994; Krishnamoorthy og D'Lima, 2014). Man ser at virksomheter i lav grad benytter benchmarking til utvikling både av nye produkter og tjenester, og nye arbeidsmetoder. Kanskje kan dette skyldes at få av virksomhetene har benchmarking-partnere og i større grad benytter seg av konkurrent- og intern benchmarking. Dette kan kanskje gi lavere potensial for innovasjon. Å utarbeide bonusordninger basert på relativ prestasjonsmåling av ansatte var kateogorien med lavest svarprosent. Dette er overraskende, ettersom *Beyond Budgeting*-litteraturen gjerne fremmer benchmarking som et alternativ til bonuser basert på absolutte mål (Hope og Fraser, 2003a; Bogsnes, 2016).

Dersom vi undersøker bedrifter som benytter benchmarking og samtidig skiller mellom store og mellomstore virksomheter, finner vi to store forskjeller hva angår motivasjonen for å ta i bruk benchmarking. For det første finner vi at 55,1 prosent av store virksomheter oppgir *å forstå prestasjoner relativt mellom avdelinger* som en motivasjon, mens kun 20 prosent av de mellomstore virksomhetene gjør det samme. For det andre oppgir 65,3 prosent av store virksomheter at *å etablere en kultur for læring og kontinuerlig forbedring* er en motivasjon, mens 44 prosent av mellomstore virksomheter oppgir det samme.



Figur 4.9: Bedrifters motivasjon for å benytte benchmarking som styringsverktøy

Intervjuene støtter opp under lønnsomhet og forbedringer som viktigste motivasjon for bruk av benchmarking.

Bedrift B: *“For å hele tiden prøve å bli bedre, og ikke minst avstemme oss i forhold til... alt handler jo om å være konkurransedyktig i markedet. Så for oss, så er det ekstremt viktig at vi er konkurransedyktig, men også ekstremt viktig at det vi gjør tjener vi penger på.”*

Bedrift C benyttet i utstrakt grad KPI-er til benchmarking, KPI-er for benchmarking var, som nevnt, så innarbeidet at respondenten brukte begrepene KPI-er og benchmarking om hverandre. Virksomheten var opptatt av å benytte benchmarking av KPI-er både for å følge opp strategi og å motivere de ansatte.

Bedrift C: *“Med så mange ulike, på en måte produkter, og så videre, så er vi veldig opptatt av å kunne etablere gode KPI-er da, for å motivere og følge prestasjoner og sette inn tiltak*

og se hvordan vi lykkes og alle de typer tingene.”

Senere utdyper Bedrift C omkring fordeler ved benchmarking, hvor læring innad i organisasjonen og implementering av endringsprosesser trekkes frem.

Bedrift C: *“I hovedsak så tror jeg det er at man kan lære mye av det, og vi står jo i en organisasjon hvor man har mange sammenlignbare avdelinger, selskaper eller X, så kan man lære av hverandre. Det tror jeg er veldig viktig. Og sånn sett er vi veldig heldig. Vi kan måle og vi kan se på ulikheter og hvorfor man lykkes bedre andre steder og lære av hverandre. Det tror jeg er den viktigste. Også tror jeg at KPI-er er veldig bra for å sørge for endringsprosesser i et konsern. Det er veldig enkelt å leie inn konsulentselskaper og tenke ut selv hvordan man burde jobbe bedre. Men det store problemet er ofte implementeringen av strategiene ut i et stort, komplisert selskap. Og det må følges opp på en måte over tid og på en måte trykke og måles opp, og der kan KPI-er være veldig gode virkemidler for å sørge for at endringsprosessene gjennomføres og fungerer.”*

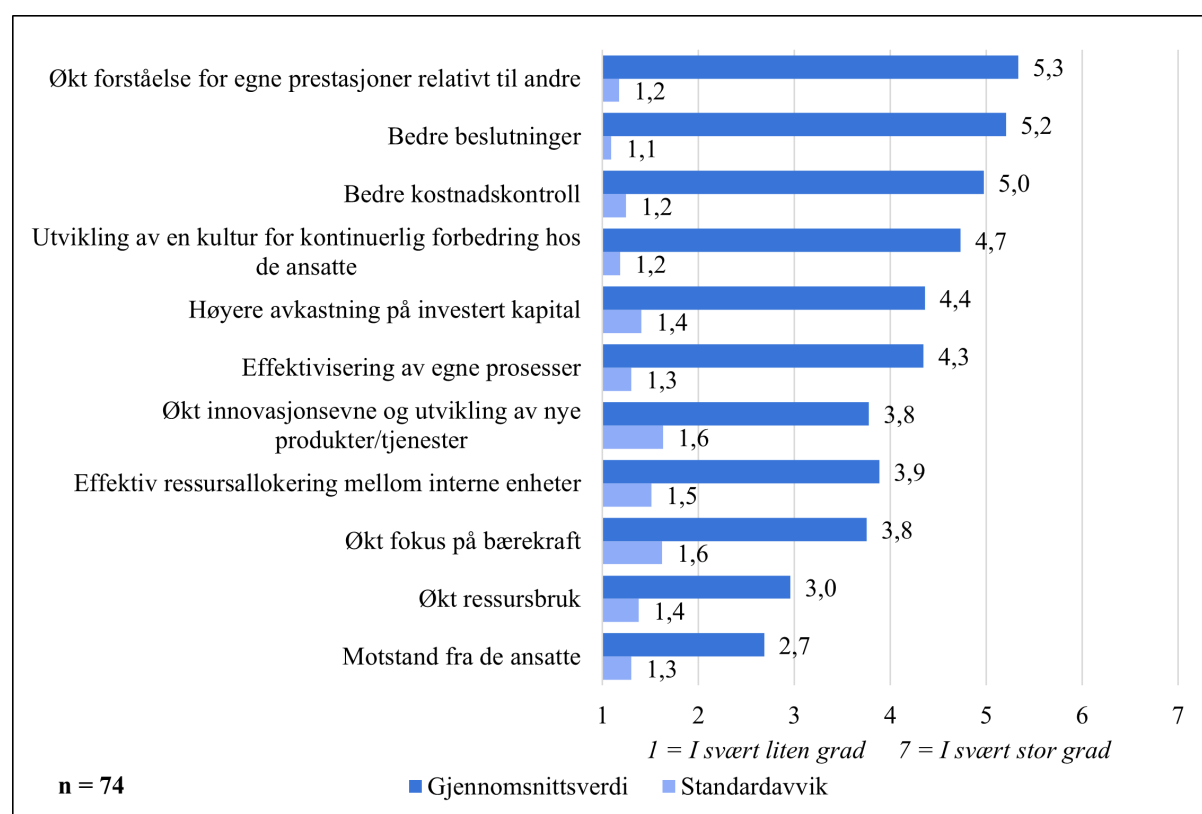
Bedrift D var opptatt av å forstå hvordan de lå an i forhold til de beste og å forbedre seg.

Bedrift D: *“Nei, altså, det er jo det da å få vite hvordan vi ligger an i forhold til de beste. Den som driver best på de funksjonene som vi leverer. Så vi vil jo alltid strekke oss etter å bli bedre. Det er jo det som er poenget med benchmarking, tenker jeg.”*

4.4.1.3 Opplevde effekter ved bruk av benchmarking

Det var et ønske å måle hvilke effekter virksomhetene opplevde som følge av benchmarking. Respondentene ble bedt om å rangere ulike påstander om hva benchmarking bidrar til på en skala fra 1, som representerer *I svært liten grad* til 7, som representerer *I svært stor grad*. Av figur 4.10 kan man se hva respondentene mener er de største effektene av benchmarking. I tillegg kan man se standardavviket på spørsmålet, som gir uttrykk for spredningen i svarene. De fleste av respondentene virker å være enige om at benchmarking bidrar til *økt forståelse for egne prestasjoner relativt til andre*. Til tross for at dette ikke er hovedmotivasjonen til de fleste respondentene for å benytte benchmarking, er det altså noe verktøyet bidrar med. Dette sammenfaller godt med hvordan benchmarking er tenkt å være. Gjennomsnittlig, er *bedre beslutninger* vektet like under. En såpass høy verdi kan kanskje henge sammen med at benchmarking gir en gjennomgang av hvilke områder man har rom for forbedring, og hvor en presterer godt.

Alternativene respondentene vektet at benchmarking i minst grad bidro til var *økt ressursbruk* og *motstand fra de ansatte*. Det kan bety at nettoeffekten til benchmarking er god, og at virksomhetene opplever at de får mer igjen for å benytte benchmarking enn hva det krever.



Figur 4.10: Bedriftenes opplevde effekter av benchmarking

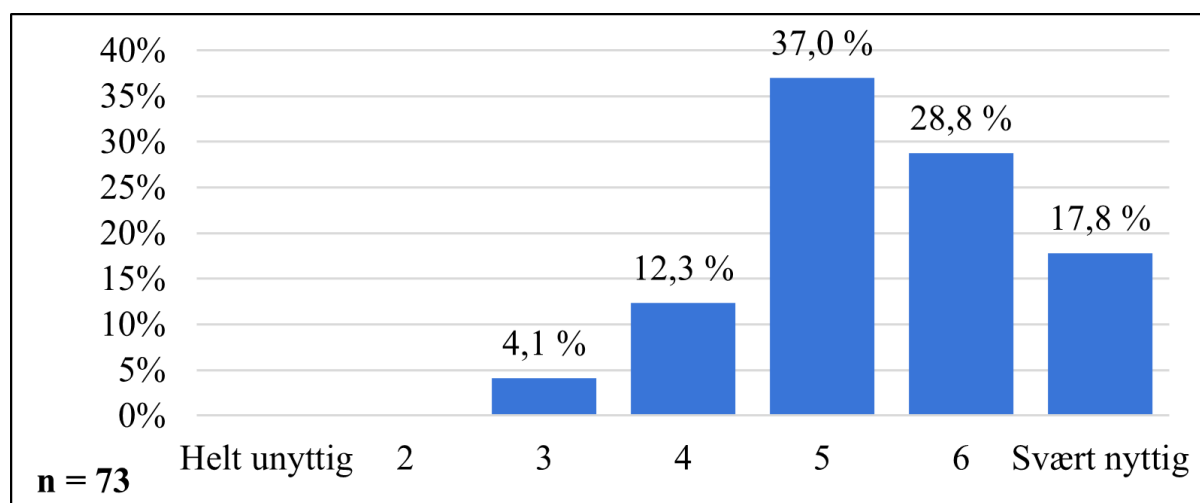
Vi finner at de opplevde effektene med størst standardavvik er *økt innovasjonsevne og utvikling av nye produkter/tjenester* samt *økt fokus på bærekraft*. Det innebærer at respondentene er delt i oppfattelsen av disse effektene. Ved å se på mellomstore og store virksomheter hver for seg, finner vi at den førstnevnte gruppen i større grad er enige om disse opplevde effektene. Når det gjelder bærekraft, kan spredningen forklares med at dersom virksomheter innfører særskilte bærekrafts-benchmarker, så vil benchmarking bidra til økt fokus på bærekraft (Dubey et al., 2017).

4.4.1.4 Helhetlig nytte av benchmarking

Innovative styringsverktøy har vært kritisert både fra *virus-perspektivet* og fra et *management fashion-perspektiv* for å ikke ha reell nytteverdi, men implementeres på bakgrunn av popularitet og et ønske om å legitimere virksomheten (Adebanjo et al.,

2010; Johanson og Madsen, 2019). Med bakgrunn i dette ønsket vi å måle hvor nyttig respondentene vurderte benchmarking til å være. Respondentene ble bedt om å rangere nytten på en skala fra 1 til 7. Fra figur 4.11 ser man at fleste respondentene i undersøkelsen opplever at benchmarking har høy nytteverdi. Dette sammenfaller med Bjørnenak (2013) og hans funn i norske sparebanker, der de fant at benchmarking var det verktøyet økonomiledere oppfattet som mest nyttig sammenlignet med Balansert målstyring, Aktivitetsbasert kalkulasjon, Rullerende prognoser og Kundelønnsomhetsanalyser.

Vi finner at benchmarking i snitt har en opplevd nytteverdi på 5,4 og et tilhørende standardavvik på 1,1. I studien til Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) har de tilsvarende målene verdier på henholdsvis 5,1 og 1,2. Dette kan tyde på at dagens brukere har noe større nytte av benchmarking. I tillegg ser det ut til å foreligge større grad av enighet omkring nytteverdien til benchmarking.



Figur 4.11: Bedrifters opplevde nytte av benchmarking i sin helhet

4.4.1.5 Årsaker til ikke å implementere benchmarking

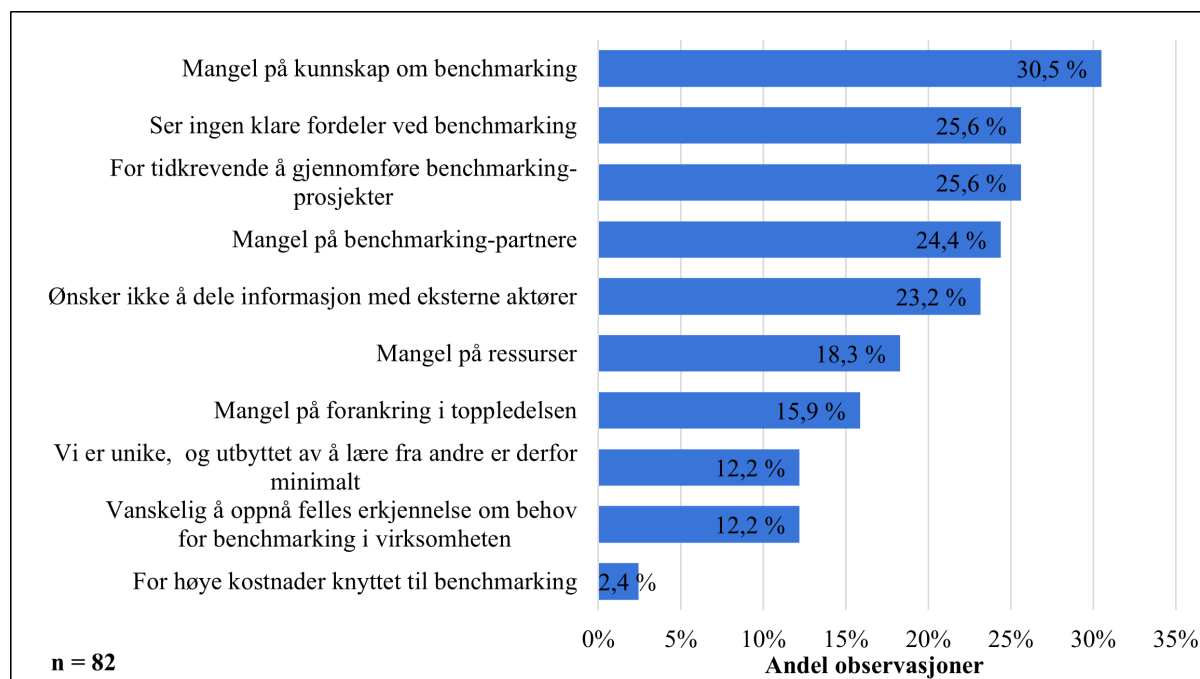
Som nevnt, hadde totalt 60 prosent av våre respondenter ikke implementert benchmarking. I undersøkelsen var det et mål å avdekke barrierer for innføring av benchmarking. Gruppen som ikke benyttet benchmarking, ble derfor bedt om å krysse av for årsakene til at de ikke hadde implementert verktøyet. Resultatene fremgår av figur 4.12.

For gruppen som ikke hadde implementert benchmarking, ser man av figur 4.12 at *mangel på kunnskap om benchmarking* er den største barrieren for innføring av styringsverktøyet når man ser respondentene under ett. Det er også flere som ikke ser klare fordeler med

benchmarking, noe som også kan ha sammenheng med mangel på kunnskap på området. Samtidig, er det særlig i de større virksomhetene mangel på kunnskap trekkes frem som barriere. 47,4 prosent av de store virksomhetene opplyser at mangel på kunnskap er en årsak til at de ikke benytter benchmarking. Til sammenligning, gjelder dette kun 15,9 prosent av de mellomstore virksomhetene som har besvart undersøkelsen. Det er overraskende, ettersom Zeinalnezhad et al. (2014) finner at det særlig er i mindre selskaper mangel på kunnskap er en utfordring. At benchmarking oppfattes å være for tidkrevende virker å være en annen barriere. Dette er det hyppigst valgte alternativet for de mellomstore virksomhetene med en svarprosent på 27,3. Det er også forskjeller mellom størrelsen til virksomheten når det gjelder alternativet *mangel på ressurser*. Dette skiller seg fra Mann et al. (2010), og kan synes å være en mindre vanlig årsak i Norge enn internasjonalt. 15,8 prosent av de store virksomhetene opplyser at dette er en årsak til å ikke implementere benchmarking, mens det gjelder 20,5 prosent av de mindre virksomhetene. Det samsvarer med Zeinalnezhad et al. (2014), som finner at ressursmangel særlig er en utfordring i mindre og mellomstore virksomheter. Blant de mellomstore virksomhetene var det 25 prosent som ikke så fordeler ved innføring av benchmarking, mens dette gjaldt 26 prosent av de store virksomhetene. Internasjonalt fant Mann et al. (2010) at mangel på ressurser og mangel på benchmarking-partnere var den mest vanlige årsakene til at virksomhetene ikke hadde implementert benchmarking. Mangel på benchmarking-partnere, eller godt informasjonsgrunnlag eksternt, ble også i intervju beskrevet som en barriere for bruk av mer utstrakt bruk av benchmarking. Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) fant at mangelen på benchmarking-partnere (47 prosent) var den hyppigste årsaken til at virksomheter ikke hadde innført styringsverktøyet, etterfulgt av mangel på kunnskap (34 prosent). I 2022 ligger disse tallene på henholdsvis 28,9 prosent og 47,4 prosent for de større, sammenlignbare virksomhetene. For mellomstore virksomheter er de største barrierene for innføring at det er for tidkrevende og at de ikke ser klare fordeler ved benchmarking.

Under intervjuet med bedrift C spurte vi om hvilke ulemper det kan være ved å benytte benchmarking. Bedriften trakk blant annet frem varierende kvalitet på benchmarker og hvordan det er nødvendig å forstå benchmarkene som anvendes.

Bedrift C: “Altså, man blir jo fort hengt opp i det, og det kan også oppleves demotiverende. KPI-er har en tendens til å bli, ha for høye forventninger. Det er vanskelig å lage, veldig



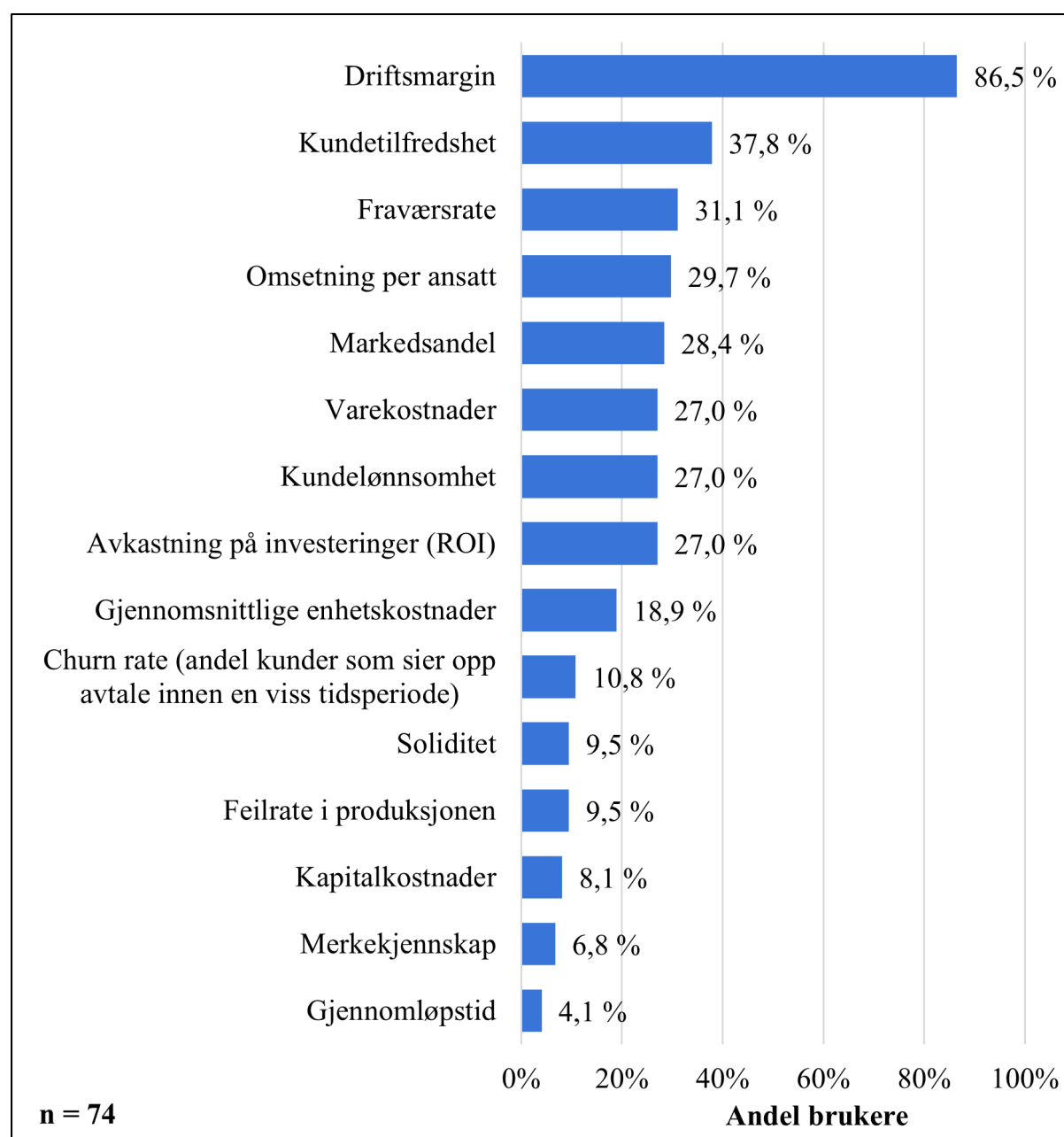
Figur 4.12: Årsaker til at bedrifter ikke bruker benchmarking

vanskelig å lage gode salgsmål egentlig. Er de for høye, så fungerer de absolutt ikke, og er de for dårlige, så fungerer de heller ikke. Og hvis markedet endrer seg uventet, så blir jo ofte disse målsetningene dårlige. Det vil si at de verken er motiverende eller bidrar, da, til at man presterer. Og hvis man lager KPI-er som er for kompliserte, eller som ikke er transparente, så får man også veldig mye rare svar. (...) Man kan jo aktivt på en måte jobbe med å lykkes på KPI-ene uten å lykkes på hovedområdet allikevel. Så det er en del sanne typer faktorer der som er viktig. Også tror jeg også at man blir for, kan lett bli for opphengt i KPI-ene, og glemme å se bak tallene som KPI-ene representerer. Ja, så det er mange ting å passe på der, så det er veldig viktig at man har god kompetanse og gode systemer og god oppfølging da, og forståelse for hvorfor tallene i KPI-ene er som de er, og hva de representerer.”

4.4.2 Viktige benchmarker

For å få en forståelse for hvilke måltall som ble benyttet i benchmarking-prosessen, ønsket vi at respondenten skulle velge ut tre måltall som var viktige for dem i benchmarking-prosessen. Fra figur 4.13 kan man se at *driftsmargin* skiller seg ut som det klart mest brukte måltallet for benchmarking, og hele 86,5 prosent av respondentene benytter driftsmargin til benchmarking. Den utstrakte bruken av driftsmargin sammenfaller med Evanger-Hansen

og Fjærvik (2018). Kanskje kan den høye oppslutningen rundt dette måltallet skyldes at regnskap ofte benyttes for å benchmarke mot konkurrenter, og at respondentene er særlig opptatt av å måle driftsdelen knyttet til selskapet. *Kundetilfredshet* er i likhet med i 2018 det nest mest valgte alternativet, men oppslutningen om alternativet har økt med 10,7 prosent siden 2018. Antallet respondenter er for lavt til å trekke sikre konklusjoner, men kanskje kan økningen skyldes teknologiutvikling og økende tilgang til kundedata mellom disse årene. De etterfølgende måltallene har deretter fått relativt lik oppslutning, med relativt få respondenter. Det gjør det vanskelig å trekke generaliserbare konklusjoner.

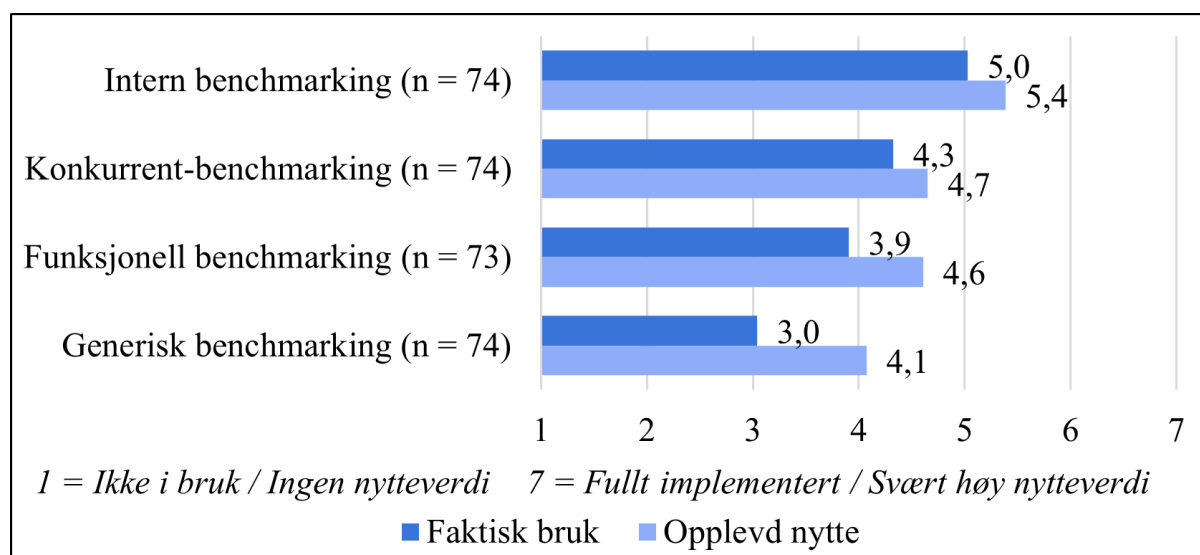


Figur 4.13: Benchmarker som er viktige i bedriftene

4.4.3 Ulike former for benchmarking

Som presentert i teorikapittelet, kan man dele inn benchmarking i *intern*, *konkurrent*, *funksjonell* og *generisk* benchmarking (Zairi, 1994; Zairi og Leonard, 1994). I dette spørsmålet ble respondenten bedt om å vurdere grad av implementering for disse fire variantene av benchmarking på en 7-trinnsskala. Vi ønsket her å måle hvor utbredt de ulike formene for benchmarking er blant større og mellomstore selskaper i Norge, og hvilken nytte virksomhetene opplever å ha ved bruk.

Fra figur 4.14 ser man at *intern benchmarking* klart er den mest implementerte formen for benchmarking. Likevel er det verdt å påpeke at *intern* og *konkurrent-benchmarking* til en viss grad tas i bruk av henholdsvis 100 prosent og 98 prosent av store virksomheter som anvender benchmarking. Vi finner også at mellomstore virksomheter har implementert *intern* benchmarking i mindre grad enn de større. At *intern* benchmarking også er formen for benchmarking respondentene anser som den mest nyttige, kan henge sammen med at dette er verktøyet som i størst grad er implementert. Hvor nyttig respondentene oppfatter at de ulike formene for benchmarking er, øker etter i hvor stor grad verktøyet er implementert. Den opplevde nytten av *generisk* benchmarking er imidlertid klart høyere enn grad av implementering, kanskje kan det gi en indikasjon på at verktøyet oppleves svært nyttig til tross for lav grad av implementering.



Figur 4.14: Gjennomsnittlig bruk og opplevd nytteverdi av ulike typer benchmarking

Av de store virksomhetene som benytter benchmarking, er det henholdsvis 17 og 18 prosent som ikke har implementert *funksjonell* og *generisk* benchmarking i noen grad. Som

presentert i teorikapittelet, fordrer disse variantene av benchmarking gjerne fremskaffing av informasjon fra benchmarking-partnere (Zairi og Leonard, 1994). At funksjonell og generisk benchmarking i lavere grad er implementert i virksomhetene, kan henge sammen med vanskeligheter med å skaffe til veie slik informasjon fra andre virksomheter. Å identifisere og initiere samarbeid med andre virksomheter kan være utfordrende, blant annet på grunn av frykt for å dele sensitiv informasjon med eksterne samarbeidspartnere (Moriarty og Smallman, 2009). En fordel med *intern* benchmarking er at tilgangen på informasjon er større, og at de interne systemene som benyttes for informasjonsinnsamling og analyse fungerer sømløst med hverandre (Isoraite, 2004). Det kan gjøre det enklere å implementere slik benchmarking. Ved både *generisk* og *funksjonell benchmarking* er det tenkt at en skal søke etter informasjon utenfor egen konkurransesfære. Det kan tenkes å gjøre det utfordrende å identifisere og initiere samarbeid, ettersom mulighetene for hvem en kan sammenligne seg med er stort. I intervju med Bedrift D kom det også frem at det er utfordrende også å identifisere hvem som eventuelt innehar beste praksis, og at en er usikker på hvordan en skal gå fram for å etablere partnerskap.

Bedrift D: “*Men det er som jeg sa. Det er ikke så enkelt å få tak i den type informasjon, så det blir litt om man kjenner noen som kan dele om hvordan man driver det selskapet. Men det er ikke noen systematisk god informasjon å få ut i hvert fall.*”

Sammenlignet med Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) finner vi at faktisk bruk er noe lavere for *intern benchmarking* i 2022. Den opplevde nytten er også noe lavere i 2022. Mens vi har opplyst at respondentene vurderer nytten til 5,4 ble den vurdert til 5,7 i 2018. *Konkurrent-benchmarking* er imidlertid i større grad implementert sammenlignet med 2018, hvor virksomhetene opplyste å ligge på 4,0 på skalaen. Den opplevde nytten av konkurrent-benchmarking er tilnærmet lik som i 2018. Vi erstattet, som nevnt i teorikapittelet, kategorien *ekstern benchmarking* med *funksjonell benchmarking*, og denne kategorien er derfor ikke sammenlignbar mot undersøkelsen utført i 2018. Når det gjelder generisk benchmarking, er denne kategorien også noe lavere i 2022 (3,0) sammenlignet med 2018 (3,1). Det er imidlertid interessant at respondentene i 2022 opplever generisk benchmarking som noe mer nyttig (4,1), sammenlignet med i 2018 (4,0) til tross for lavere grad av implementering. Også Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) finner at alle brukerne av benchmarking til en viss grad benytter intern benchmarking, mens hele 10 prosent

ikke benyttet konkurrent-benchmarking i det hele tatt. Mann et al. (2010) finner at 7 prosent av alle virksomhetene i deres undersøkelse benytter generisk benchmarking, mens de tilsvarende tallene for Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) ligger på 50 prosent. Vi finner at totalt 39 prosent av alle de store virksomhetene til en viss grad har implementert generisk benchmarking.

Ved å skille mellom store og mellomstore virksomheter finner vi blant annet at store virksomheter i snitt har implementert *intern benchmarking* 0,7 poeng mer. Den tilhørende opplevde nytten er også 0,5 poeng høyere for de større virksomhetene. Store virksomheter har også i snitt implementert *konkurrent-benchmarking* 0,5 poeng mer enn mellomstore virksomheter.

4.4.4 Benchmarking-prosessen

Med dette spørsmålet har vi vært interessert i å måle hvordan brukere av benchmarking vurderer egen tidsbruk knyttet til benchmarking-prosessen. Respondentene har blitt bedt om å fordele 100 prosent, den totale tidsbruken i en typisk benchmarking-prosess, på de fem kategoriene. Det finnes, som nevnt i teorikapittelet en rekke modeller for implementering av benchmarking (Anand og Kodali, 2008). Vi har valgt å dele benchmarkingprosessen inn i fem faser. Modellen til Hoff (2016) er i likhet med i Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) benyttet i undersøkelsen. Resultatene fremgår av tabell 4.2.

En kan observere at spredningen mellom hva respondentene svarte, er svært høy. Det leses gjennom at alle standardavvikene er over 10 prosent. I tillegg er det store forskjeller mellom minimums- og maksimumsverdi for de ulike alternativene. Forskjellen mellom høyeste og laveste gjennomsnittsverdi er minimum omtrent 10 prosent. Dette betyr at det er store forskjeller mellom respondentene med hensyn til hvor stort tidsbruk de estimerer for hver av fasene. Det gjør det også utfordrende å komme til en entydig konklusjon rundt hvordan benchmarking-prosesser gjennomføres i norske virksomheter. Som nevnt innledningsvis, fremstår benchmarking-prosessen i virksomhetene vi intervjuet som noe uformell. En annen årsak kan være at det er store forskjeller med hensyn til hvilken form for benchmarking virksomheten gjennomfører. Eksempelvis kan det tenkes å ta lengre tid å hente ut relevant informasjon eksternt enn internt. Bedrift B fortalte blant annet i intervju at for dem var konkurrentbenchmarking en årlig affære, mens intern

benchmarking ble gjennomført hyppigere internt på prosjektnivå. Bedrift D fortalte at det også var store forskjeller mellom hvor mye tid som gikk med til benchmarking fra prosjekt til prosjekt. Å generalisere benchmarking-prosessen inn i én modell kan derfor tenkes å ha vært utfordrende for respondentene.

Forarbeidet, som omfatter de første tre fasene i modellen til Hoff (2016), sammenlignet med Camp (1989) sin modell, er de som til sammen er mest tidkrevende. Det kan henge sammen med at det er utfordrende å bestemme hva som skal benchmarkes, finne relevant sammenligningsgrunnlag og krevende å hente inn informasjon. Identifisering av sammenligningsgrunnlag er den variabelen, sammen med implementering som har høyest oppnådde verdi blant respondentene. Isolert sett, er det analysefasen som i gjennomsnitt virker å være mest krevende, uavhengig av om vi ser på store og mellomstore bedrifter sammen eller hver for seg. Det samme finner Evanger-Hansen og Fjærvik (2018). Implementeringsfasen står for bare 18,1 prosent av tidsbruken for en benchmarkingprosess. Dette er overraskende, ettersom man ville tenkt at det krever tid å implementere funnene fra analysen. Både Bhutta og Huq (1999) og Camp (1989) påpeker at det er viktig å tilpasse funnene til egen organisasjon og kultur for å minimere motstand. Kanskje kan lav tidsbruk i implementeringsfasen henge sammen med at få av virksomhetene i vår undersøkelse har samarbeid med benchmarking-partnere, og dermed ikke i samme grad har behov for å tilpasse praksiser. Ved å sammenlikne store virksomheter mot Evanger-Hansen og Fjærvik (2018), har vi liknende tendenser. Det kan se ut til at identifisering av sammenligningsgrunnlag har økt sammenlignet med 2018, mens analyse og implementering er redusert.

Tabell 4.2: Fordeling av tidsbruk i prosent på de ulike fasene i benchmarking-prosessen

	Gj.snitt	Std.avvik	Min.	Maks
Fase 1: Fastsetting av hva som skal benchmarkes	16,9	11,1	0	50
Fase 2: Identifisering av sammenligningsgrunnlag	16,2	10,9	0	80
Fase 3: Informasjonsinnsamling	22,8	12,5	0	65
Fase 4: Analyse	26,1	12,3	5	60
Fase 5: Implementering	18,1	11,9	0	80
n = 74				

De store virksomhetene skiller seg fra de mellomstore ved at det benyttes i gjennomsnitt 4,1

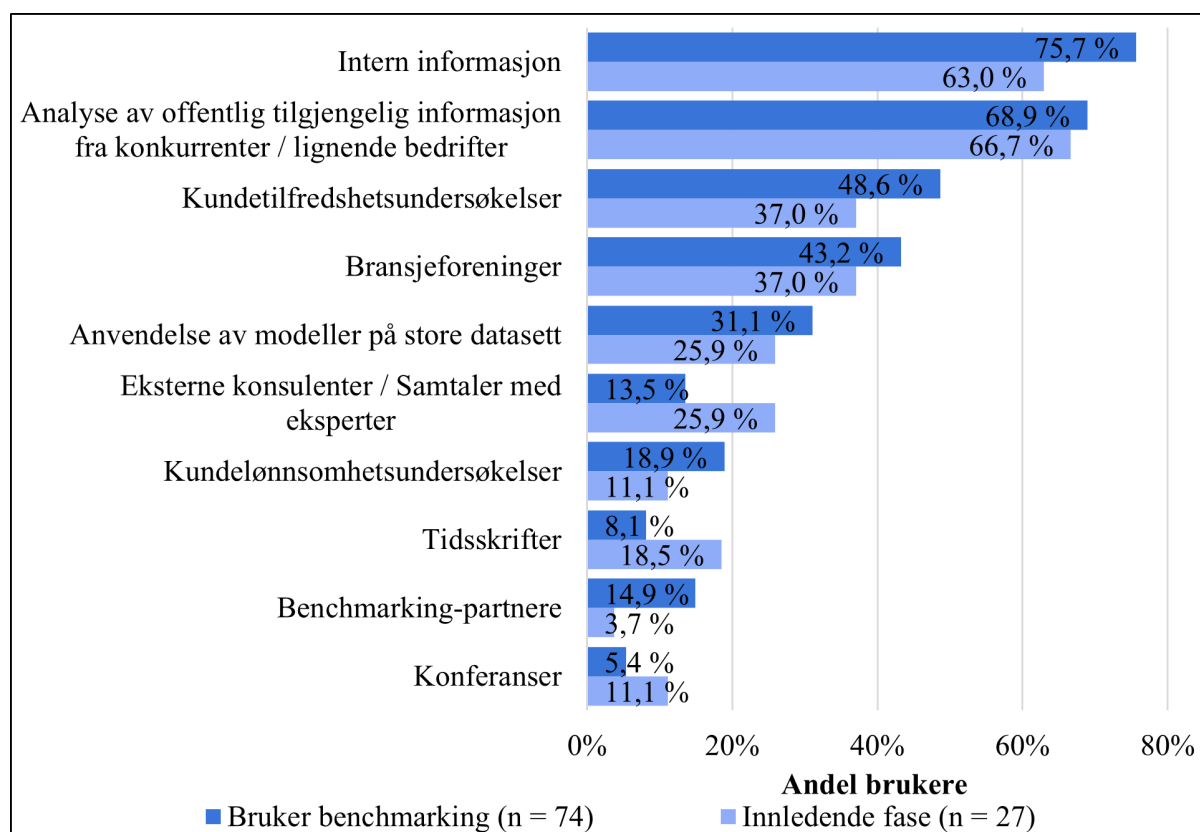
prosentpoeng mindre tid på *implementering*. Dette kan skyldes at mellomstore virksomheter har færre ressurser tilgjengelig, og at de muligens sitter på mindre erfaring med å gjennomføre benchmarking-prosjekter. Likevel kan disse tallene være noe overraskende, ettersom en kan tenke seg at større organisasjoner er preget av mer kompleksitet. Til gjengjeld benytter store virksomheter 3,3 prosentpoeng mer tid på *fastsetting av hva som skal benchmarkes*. Dette kan igjen ha sammenheng med at slike organisasjoner er mer komplekse. Det kan også skyldes at de allerede har innført en del benchmarker, slik at de nyere benchmarkene blir stadig mer sofistikerte og krevende å identifisere.

De mellomstore virksomhetene er preget av mer spredning i hvor lang tid som benyttes på de fem fasene. Der er spredningen størst for *implementering* (16,8), etterfulgt av *analyse* (14,3) og *informasjonsinnsamling* (13,2). For store virksomheter er det *informasjonsinnsamling* som har mest spredte svar (12,2).

4.4.4.1 Informasjonkilder ved datainnhenting

I det følgende vil vi gjennomgå hvilke datakilder respondentene oppgir å benytte for å hente inn informasjon i benchmarking-arbeidet. Resultatene fremgår av figur 4.15. Som nevnt i teorikapittelet, foreslås det å hente inn informasjon fra interne kilder først, for deretter å søke i eksterne kilder (Camp, 1989). Det er derfor lite overraskende at en såpass stor andel benytter *intern informasjon* i benchmarking-arbeidet. Noe mer overraskende er det kanskje at virksomhetene i innledende fase i langt lavere grad benytter *intern informasjon*. I tråd med Camp (1989) kunne man antatt at dette er den første informasjonen som anskaffes. En relativt stor andel henter heller ikke inn intern informasjon i det hele tatt. Deretter følger analyse av *offentlig tilgjengelig informasjon fra konkurrenter/lignende bedrifter*. Det er heller ikke overraskende at denne kategorien er viktig for virksomhetene. En stor andel av bedriftene benytter *konkurrent-benchmarking*, og denne informasjonen er den en kan tenke seg er lettest tilgjengelig. *Kundetilfredshetsundersøkelser* benyttes av 48,6 prosent av virksomhetene som har implementert benchmarking for å hente inn informasjon. I undersøkelsen fra 2018 benyttes den mer overordnede kategorien *Spørreundersøkelser*, som får en svarprosent på 30. Et fåtall av virksomhetene i vår undersøkelse har *benchmarking-partnere*. Camp (1989) fremholder at en av forutsetningene for benchmarking, hvor intern benchmarking utelukkes, er at det inngås partnerskap med andre virksomheter. Likevel kan vi lese av figur 4.15 at det kun er 14,9 prosent av bedriftene som anvender benchmarking

som har benchmarking-partnere. Våre funn antyder dermed at benchmarking-partnere er lite anvendt blant virksomhetene som deltok i spørreundersøkelsen. Overraskende er det også at kategorien *Anvendelse av modeller på store datasett* kun er brukt av 31,1 prosent av virksomhetene.



Figur 4.15: Informasjonskilder som bedrifter benytter under benchmarking-prosessen

Dersom vi sammenlikner mellomstore og større virksomheter finner vi fire store forskjeller hva angår bruk av informasjonskilder ved datainnhenting. For det første benytter 83,7 prosent av store virksomheter *intern informasjon*, mens kun 60 prosent av mellomstore virksomheter gjør det samme. En mulig årsak til dette kan skyldes mer sofistikerte ERP-systemer og bredere kompetanse om hvordan man kan nyttiggjøre seg av intern informasjon, noe som trolig korrelerer med virksomheters størrelse. For det andre innhenter 56 prosent av mellomstore virksomheter informasjon fra bransjeforeninger, mens for større virksomheter gjelder dette bare for 36,7 prosent. Dette kan skyldes at mindre virksomheter ikke har kommet like langt i benchmarking-implementeringen og har mer å lære om bransjen sin. Derfor kan disse kanskje ha mer nytte av å innhente informasjon som bransjeforeningene sitter på. Det kan tenkes at større virksomheter har flere år med erfaring og allerede er godt kjent med bransjen. For det tredje benytter 20 prosent av mellomstore virksomheter

eksterne konsulenter/samtaler med eksperter, mens bare 10 prosent av store virksomheter gjør det samme. Manglende kompetanse og ressurser kan tenkes å være en årsak til at mellomstore virksomheter i større grad innhenter ekstern hjelp. For det fjerde finner vi at *anvendelse av modeller på store datasett* brukes av bare 12 prosent av mellomstore virksomheter, og av hele 40,8 prosent av større virksomheter. Dermed observerer vi en svak reduksjon fra 42,9 prosent sammenlignet med Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) for store virksomheter. Virksomhetene som krysset av for denne kategorien ble deretter bedt om å svare på om de henter store datasett eksternt eller internt. Omtrent 93 prosent av de som benytter store datasett henter dataene internt, mens 87 prosent henter dataene eksternt.

Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) fant at 24,3 prosent av deres respondenter benyttet *benchmarking-partnere*, mens vi i 2022 kun finner at 14,3 prosent av større virksomheter som har implementert benchmarking benytter partnere som informasjonskilde. I 2018 var deti tillegg 18,6 prosent som benyttet *eksterne konsulenter/samtaler med eksperter*, mens vi i 2022 kun finner at 10,2 prosent av større virksomheter benytter disse informasjonskildene. Mulige årsaker til dette kan være at man heller satser på andre informasjonskilder, slik som generering av informasjon på egenhånd. Kanskje kan det også tenkes at økende konkurranse gjør samarbeid med partnere vanskeligere.

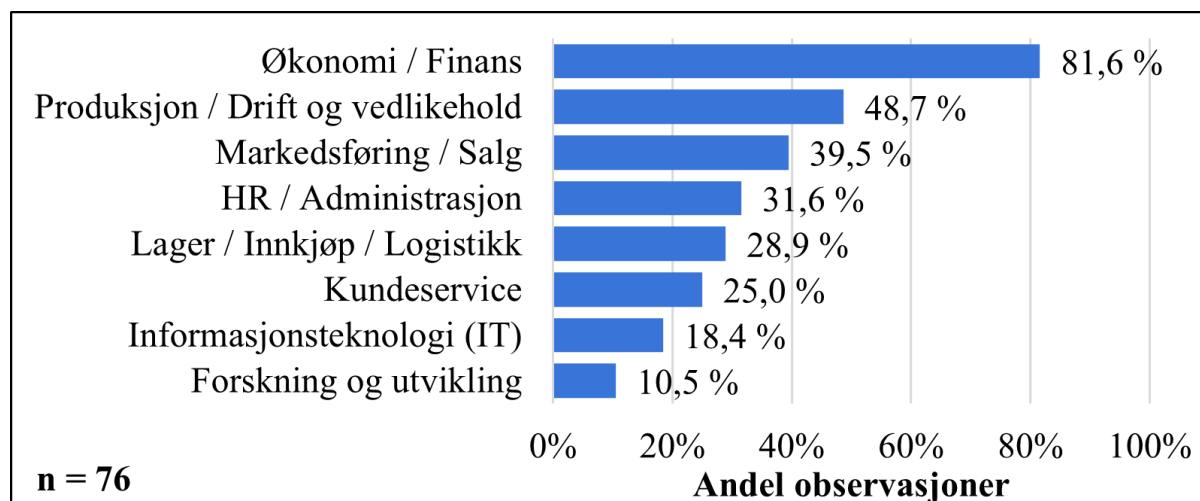
Det kan være verdt å merke seg at virksomheter i den innledende fase av implementering av benchmarking i større utstrekning benytter *eksterne konsulenter, tidsskrifter og konferanser* til innhenting av informasjon i benchmarking-prosessen. Dette kan skyldes nettopp at de er i en innledende fase, hvor virksomheten selv har begrenset med kompetanse. Ved å hente informasjon og kompetanse fra eksterne kilder, kan virksomheten opparbeide seg ny og verdifull kunnskap.

4.4.4.2 Benchmarking-prosessen organisert som prosjekt

Vi finner at omkring 22 prosent av virksomhetene *aldri* organiserer benchmarking-prosessen som et prosjekt. Hele 41 prosent oppgir å *sjelden* organisere slike prosjekter. Funnene til Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) sammenfaller i stor grad med våre funn, samtidig som at frekvensen for alternativene *som oftest* og *alltid* er noe lavere. Videre finner vi at for over 40 og 33 prosent av virksomhetene varer et prosjekt typisk i *mindre enn 2 måneder* og *2 til*

mindre enn 4 måneder. Over 5 prosent oppgir at et benchmarking-prosjekt i gjennomsnitt tar *mer enn 12 måneder*. Resultatene sammenfaller i stor grad med funnene til Adebajo et al. (2010). Sammenliknet med funnene til Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) fra 2018, tar prosjektene nå lengre tid. Dette kan skyldes at benchmarking-prosessen har blitt enda mer komplekse og krever mer tid å gjennomføre.

Dessuten har vi undersøkt på hvilke områder virksomhetene har gjennomført benchmarking-prosjekter de siste tre årene. Av figur 4.16 fremkommer det at *økonomi/finans* er det området hvor flest bedrifter har gjennomført et benchmarking-prosjekt. Dette kan skyldes at de fleste respondentene tilhørte økonomi-funksjonen og dermed har best kjennskap til forekomsten av benchmarking innenfor sin funksjon. Det kan også tenkes at den utstrakte bruken kan ha med å gjøre at det er nærliggende å benchmarke regnskapstall både internt og eksternt ut mot konkurrenter. Fra figur 4.13 kunne vi lese at hele 86,5 prosent av respondentene oppgav *driftsmargin* som en av de tre viktigste benchmarkene i virksomheten. Dette understøtter populariteten av å benchmarke basert på regnskapstall. Områdene hvor benchmarking-prosjekter er minst anvendt er *informasjonsteknologi (IT)* og *forskning og utvikling*. Funnene til Adebajo et al. (2010) er nokså forskjellige, da *kundeservice* og *HR/administrasjon* er de mest populære områdene for benchmarking-prosjekter. Dog har vi til felles at *forskning og utvikling* er mindre anvendte områder. Sammenliknet med Evanger-Hansen og Fjærvik (2018), forekommer benchmarking-prosjekter innen *produksjon/drift og vedlikehold* og *HR/administrasjon* i vesentlig mindre grad i våre undersøkelser. Vi finner også en større forekomst av benchmarking-prosjekter innen *økonomi/finans*. Det er likevel mulig at figur 4.16 gir et innblikk i hvor utbredt benchmarking er på tvers av ulike avdelinger i virksomhetene. Dersom vi ser på hvilken funksjon respondentene til Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) tilhører, finner vi at *økonomi/finans* har en lavere oppslutning. Dette kan tenkes å ha innvirket på hvilke områder det er oppgitt å ha blitt gjennomført benchmarking-prosjekter.

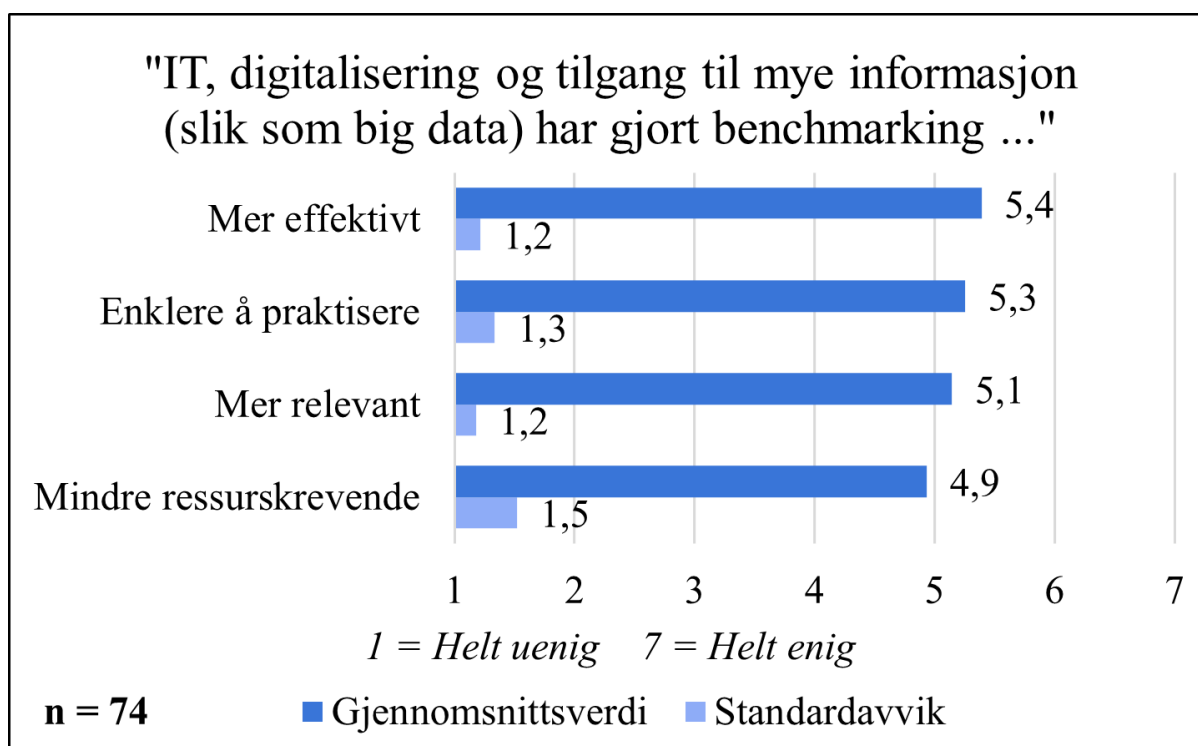


Figur 4.16: Områder hvor bedriftene har gjennomført benchmarking-prosjekter de siste tre årene

4.4.5 Digitaliseringens innvirkning på benchmarking

Teknologisk utvikling er tenkt å ha stor betydning for hvordan selskaper samler inn og analyserer informasjon (Knudsen, 2020). Dette har vi i teorikapittelet knyttet opp mot både datainnhenting og analyse av data i forbindelse med benchmarking-prosessen. Vi ønsket derfor å undersøke hvordan respondentene oppfattet at teknologisk utvikling og digitalisering påvirket benchmarking. Resultatene fremgår av figur 4.17.

Respondentene er stort sett samstemte i at benchmarking både blir mer *effektivt, enklere å praktisere* og *mer relevant* som følge av tilgang til mer informasjon, digitalisering og teknologisk utvikling. Respondentene oppfatter at det særlig har bidratt til å gjøre benchmarking *mer effektivt*. Det er imidlertid noe spredning i svarene, noe som antyder at respondentene ikke er helt samstemte rundt hvilken innvirkning teknologisk utvikling har på benchmarking. Spørsmålet med lavest rangering dreier seg om at benchmarking er blitt *mindre ressurskrevende*. Det er også for denne kategorien respondentene er mest spredt i oppfatningen. Det kan, som nevnt i teorikapittel, skyldes at det krever store ressurser å implementere systemer som evner å systematisere dataene som genereres (Appelbaum et al., 2017).



Figur 4.17: Digitalisering sin innvirkning på benchmarking

For å ytterligere undersøke og nyansere resultatene fra spørreundersøkelsene, var vi også interessert i å belyse endringer som følge av økt informasjonstilgang i intervjuene. At generering av informasjon krever store ressurser, bekreftes av respondenten fra Bedrift C: *“Man sitter på så mye data etter hvert da. Det er for så vidt egentlig ganske krevende da. Det er derfor jeg også sier vi er veldig opptatt da, hvis vi skal ha KPI-er som vi setter som målsetninger, og som vi skal følge opp (...), så må det være KPI-er vi forstår, de må være enkle, og de må være transparente, og de må være velutviklede og fungere.”*

Bedrift A oppfattet digitalisering som et felt med store muligheter, men var samtidig opptatt av at det gikk tregere enn forventet. Det kan blant annet belyses med at Davenport (2006) for over 15 år siden skrev at virksomheter måtte implementere verktøy for data-analyse for å overleve i markedet. Det kan tenkes at utviklingen ikke har vært så stor som en har forventet. Respondenten oppfattet at digitalisering hadde blitt snakket om i flere år uten at den reelle utviklingen hadde vært så stor, i tillegg til at teknologien ikke blir bedre enn menneskene som bruker den.

Bedrift A: *“Digitalisering er kanskje en av hvert fall 2020s mest brukte ord. Og så er det jo sånn at for meg så har det vært mye flotte ord og mye liksom, det fremvises jo muligheter til det ene og andre. Og så heldigvis har ikke utviklingen helt gått så fort som*

de mest fremoverlente tror. Også er jo jeg blitt en sånn, mer skeptiker. Det blir man med alderen, men heldigvis er det ikke bare sånne som meg. At det ligger utrolige muligheter i det, det ser jo jeg også.”

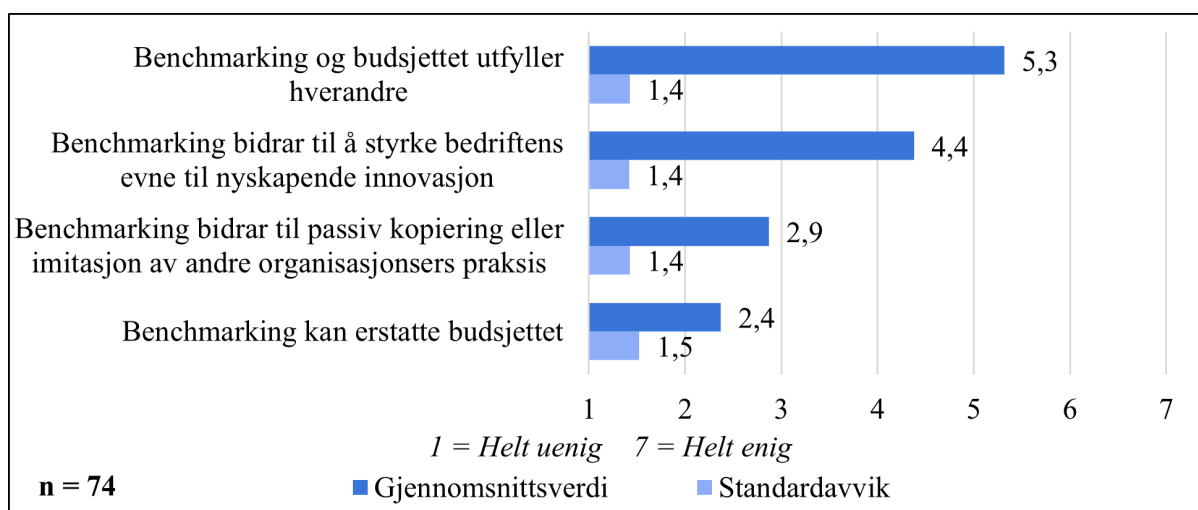
Bedrift A: *“Også er det litt sånn, for å holde litt fast på min litt sånn konservative holdning, så blir det jo liksom ikke bedre enn de menneskene som jobber med systemene våre, heller da.”*

Bedrift D mente også at digitalisering gav muligheter, men at dataene som genereres ville vært utfordrende å nyttiggjøre seg av i benchmarking-arbeidet. Dette på grunn av frykt for å dele forretningshemmeligheter. Respondenten foreslår derfor at bransjeforeninger kunne samlet inn og distribuert data til medlemmer.

Bedrift D: *“Altså, teknologien legger jo til rette for det, men det er tilgangen som sikkert kan begrense det da, og om man vil på en måte tilgjengeliggjøre disse dataene for andre. Da må man i så fall gå via tredjeparter, anonymisere det og kanskje kan det finnes sånne benchmarker for ulike bransjer.”*

4.4.6 Benchmarking, budsjetter og innovasjon

Benchmarking omtales, som nevnt i teorikapittelet, i tilknytning til Beyond Budgeting (Player, 2003; Hope og Fraser, 2003a; Bogsnes, 2016). Det var derfor et ønske å måle om virksomhetene så benchmarking som en mulighet for å erstatte budsjettet, eller om benchmarking og budsjettet oppleves å utfylle hverandre. I teorikapittelet, fremgår det også at en kritikk av benchmarking er at verktøyet kan bidra til kopiering av andre bedrifters praksis, og dermed hemme innovasjon (Walgenbach og Hegele, 2001). Dette var det også et ønske å måle. Respondentene ble bedt om å rangere fire påstander. Resultatene fremgår av figur 4.18.



Figur 4.18: Bedrifters stilling til påstander om benchmarking

De aller fleste av våre respondenter er nokså enige i at benchmarking og budsjett utfyller hverandre. Respondentene var også mest uenige i påstanden om at benchmarking kan erstatte budsjettet som styringsverktøy. I en undersøkelse gjort blant norske ledere, kommer det frem at budsjettet er både verktøyet som brukes mest og oppleves å ha høyest nytte (Bjørnenak og Olsen, 2013, referert i Bjørnenak et al., 2017). Samtidig finner Bjørnenak (2013) en sterk positiv korrelasjon mellom bruk av og tilfredshet med ulike styringsverktøy. Dermed kan det settes spørsmålsteget ved om bedriftene er fornøyde med verktøyene som benyttes fordi de har lite kjennskap til andre verktøy som kunne vært benyttet i stedet (Bjørnenak et al., 2017). I intervju med bedrift D, fremkom det at budsjettet ble benyttet særlig for planleggings- og prestasjonsmåling på overordnet nivå, men at prognoser i større grad ble benyttet til styringsformål gjennom året.

Bedrift D: *“Ja, vi bruker budsjett. Men det er mest for å ha et totalbudsjett for virksomheten. For prosjektene, de kan gå over mange år. (...) Også har vi på en måte noen stopp ved årsskifter, men prosjekt som sådan skal man forholde seg til gjenværende prosjekttid (...). Sette prognoser ut ifra det. Men vi lager årsbudsjett også, og gjennom året så måler vi mot årsbudsjettet, men vi styrer primært etter prognosene. Men vi har budsjett mest for å kunne måle mot de årsmålene vi har satt da. (...) Sånn at vi skal kunne si om vi presterer bedre eller dårligere, i forhold til de finansielle målene vi har satt for året da.”*

For de to påstandene som skulle måle benchmarkings innvirkning på innovasjon, var forskjellene lavere. Respondentene i undersøkelsen virket ikke å være enige i at benchmarking bidro til passiv kopiering av andre organisasjoners praksis. Samtidig,

oppnådde påstanden om at *benchmarkig bidrar til å styrke bedriftens evne til nyskapende innovasjon* bare en rangering litt over middelveidien. Det kan indikere at virksomhetene ikke nødvendigvis har gjort seg klare tanker eller refleksjoner omkring benchmarking sin påvirkning på innovasjon, da heller ikke spredningen er spesielt stor. Det kan for det første skyldes at benchmarking ikke oppleves å bidra til slik kopiering. Den andre årsaken kan være at få av respondentene faktisk benytter eksterne virksomheter eller benchmarking-partnere i benchmarking-prosessen, noe som også naturlig nok gir færre muligheter for å observere og implementere andre virksomheters praksis. Forskjellen var dermed ikke stor nok til at en kan si noe sikkert om hvorvidt benchmarking bidrar eller hemmer innovasjon. Risikoen ved å ende opp med å kopiere er imidlertid også belyst under intervjuet med bedrift B: *“Det er en fare for at du bare ender opp med å kopiere, men det blir litt sånn at hvis du hele tiden kopierer, blir du aldri bedre enn second best.”*. Business Controlleren i bedrift C erkjenner at det forekommer kopiering, men har samtidig et mer positivt syn på å ta etter markedslederne.

Bedrift C: *“Det er viktig for oss å følge med på hva Google og Facebook og de virkelige store media-aktørene driver med. Og vi lærer mest av de. Det vil jeg nok hevde. Og det er ekstremt kostbart også, å satse innenfor dette spillet som har blitt globalt. Så jeg tror, selv om jeg ikke, selv om mange i Bedrift C helt sikkert ikke er enig med meg i det, og heller ikke vil at jeg skal si det, så tror jeg nok vi baserer oss mye mer på å følge etter, og det tror jeg også er veldig mye mer virksomhetsfullt for oss da, å bedre. Vi har ikke, det er viktig for oss å ha gode produkter, å ha moderne produkter, og være med. Men vi har ikke kapasiteten til å være markedsledende.”*

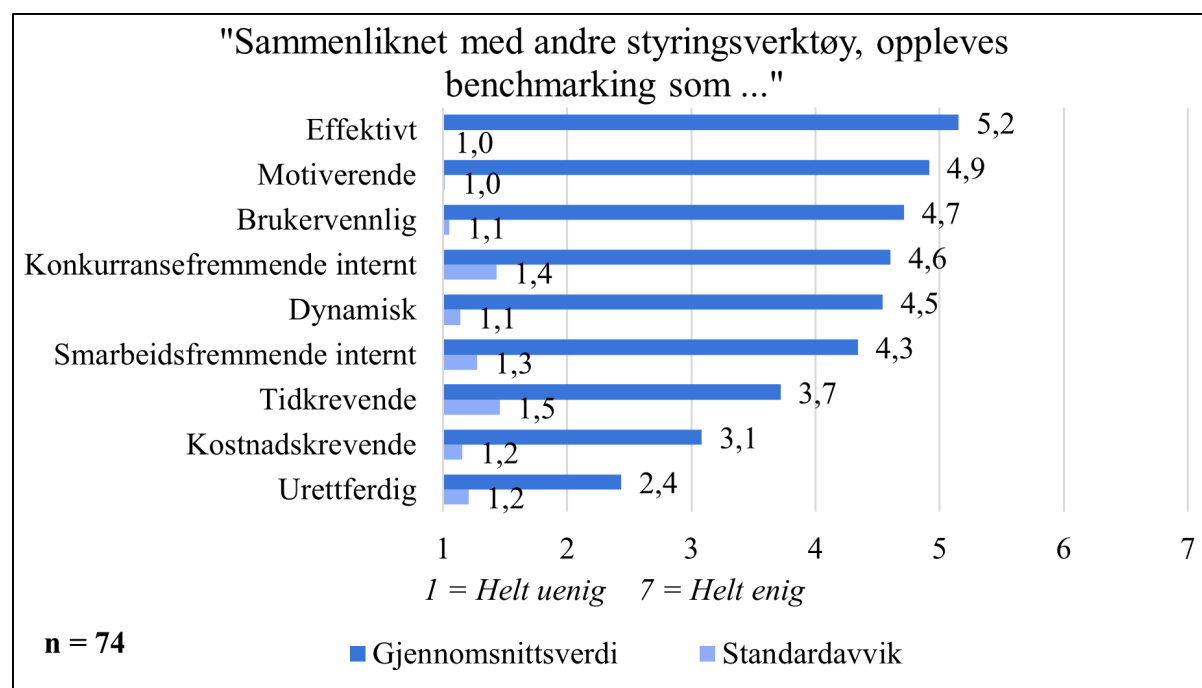
Bedrift C hadde videre tatt grep for å sørge for at de ikke alltid fulgte etter, og var opptatt av innovasjon i mindre skala.

Bedrift C: *“På mindre skala da, på mindre typer produkter, så er nok vi også først ute, men det er mye mindre skala da. Og da kan jeg være enig i at KPI-er her, det kan jo absolutt være noe som hemmer innovasjon. Det ser jeg. Men derfor er det også viktig for oss at vi ikke har så mange KPI-er som låser oss inn i de fellene da.”*

4.4.7 Karakteristika ved benchmarking i forhold til andre verktøy

Bjørnenak (2013) finner, som nevnt i teorikapittel, at benchmarking er det styringsverktøyet

som oppleves som mest nyttig sammenliknet med Balansert målstyring, Aktivitetsbasert kalkulasjon, Kundelønnsomhetsanalyser og Rullerende prognoser. Det var derfor et ønske å ytterligere undersøke på hvilke måter benchmarking oppleves nyttig sammenliknet med andre styringsverktøy. Av figur 4.19 kan man se at benchmarking særlig oppleves som mer *effektivt* enn andre styringsverktøy. Verktøyet oppleves også som mer motiverende enn andre styringsverktøy.



Figur 4.19: Hvordan bedrifter opplever benchmarking sammenliknet med andre styringsverktøy

4.5 Styringsverktøy

I denne delen vil vi presentere virksomhetenes bruk av styringsverktøy i dag, samt hvor fornøyde de er med *styringspakken* som helhet. Hvilke styringsverktøy virksomhetene tror blir viktige i fremtiden vil også bli gjennomgått. Til sist redegjøres det for hvordan benchmarking kombineres med andre styringsverktøy, og hvor tilfredse virksomhetene er med dette styringssystemet isolert sett.

4.5.1 Dagens styringsverktøy

Som beskrevet i teorikapittelet, hevder både Malmi og Brown (2008), Simons (1995) og Otley (1980) at styringsverktøy ikke bør studeres i isolasjon, men som deler av større

systemer og pakker. På bakgrunn av dette, var det et ønske om å undersøke hvilke styringsverktøy virksomhetene benyttet seg av, og om det var forskjeller mellom de som benyttet og ikke benyttet benchmarking. For dette spørsmålet ble respondenten bedt om å krysse av for hvilke styringsverktøy som benyttes i selskapet sett under ett. Fordi begrepet *styringspakke* virker å være lite utbredt, valgte vi å kalle dette *det totale styringssystemet*, for at spørsmålet skulle være lettest mulig for respondentene å forstå. Resultatene fremgår av figur 4.20.

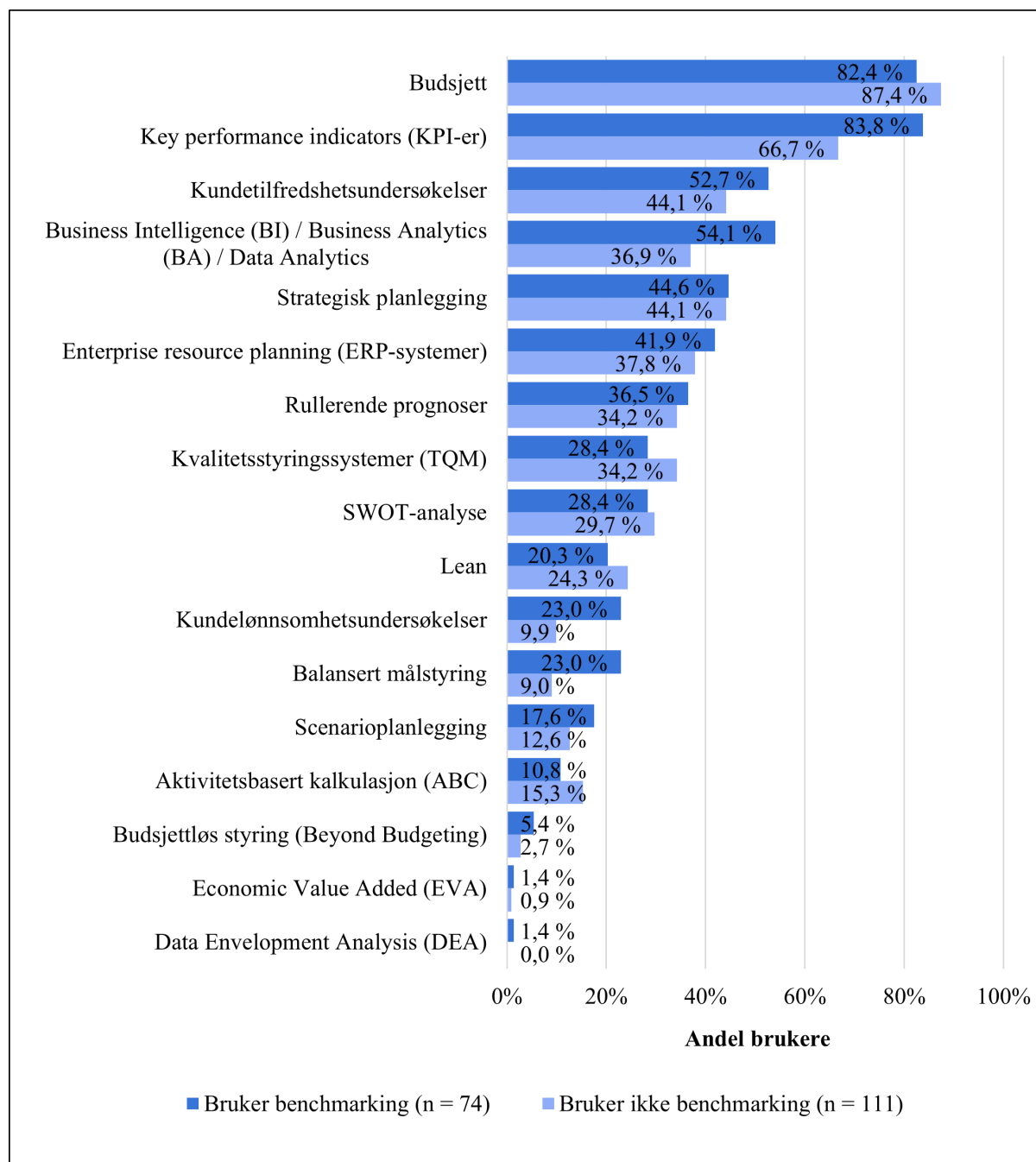
Ettersom benchmarking kobles til blant annet Beyond Budgeting-filosofien (Bogsnes, 2016), kunne det tenkes at gruppen som benytter benchmarking har høyere bruk av mer innovative styringsverktøy. Av figur 4.20 ser man at *budsjettet*, ikke overraskende, er det mest brukte styringsverktøyet blant respondentene. Dersom vi undersøker de større virksomhetene, er det litt flere i gruppen som ikke benytter benchmarking som har budsjetter (87 prosent) enn blant de som benytter benchmarking (85,7 prosent), men forskjellen er liten. Sammenlignet med Evanger-Hansen og Fjærvik (2018), er det litt flere i 2022 som benytter budsjett. I 2018 benyttet 80 prosent av virksomhetene både som benyttet og ikke benyttet benchmarking budsjett. Det kan antyde at budsjettets popularitet ikke er synkende, slik Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) antyder. Totalt sett blant respondentene er det få som opplyser å ha implementert *Beyond Budgeting*. I intervju med Bedrift C, kom det også frem at de så budsjettet som et nyttig verktøy, men respondenten erkjente samtidig at budsjettet har utfordringer med å fungere i mer dynamiske omgivelser.

Bedrift C: “Jeg vet at dere på skolen snakker mye om at budsjetter og sånn er litt gammeldags. Og det gjør vi også i Bedrift C. Jeg vet at mange store norske selskaper begynner å snakke om at de, at budsjetter og sånn ikke er like viktige styringsmekanismer lenger, men jeg tror egentlig ikke det er... Altså, sånn helt grunnleggende, så tror jeg de budsjettene er veldig viktige i organisasjonen da. Og så er jeg enig i at de er dårlige i forhold til å fungere godt når det er store endringer som skjer. Men allikevel så er de viktige virkemidler da, for å, for virksomhetsstyringen av konsernet, og kanskje ikke for å oppnå kanskje de... Men det er klart, budsjetter og salgsmål hos oss, det brukes til å trykke på for at vi skal nå våre resultater, og det fungerer helt utvilsomt. Om man trenger budsjetter eller skal ha løpende tolv måneder, det finnes det mange ulike modeller på, og

det tror jeg er en del avhengig av hvilken type organisasjon man har, hvor lenge den har eksistert, og hvordan organisasjonen fungerer på en måte..”

Key Performance Indicators (KPI-er) er det nest mest brukte verktøyet blant virksomhetene, her er det noe større forskjell mellom gruppene som benytter og ikke benytter benchmarking. At KPI-er mer utbredt blant virksomheter som benytter benchmarking er ikke overraskende. Det skyldes at KPI-er også er det mest brukte verktøyet når man skiller ut verktøy som benyttes i benchmarkingprosessen. Dersom vi skiller ut større virksomheter finner vi at 79,6 prosent av de som bruker benchmarking benytter KPI-er, mens 68,5 prosent av de som ikke bruker benchmarking har KPI-er som en del av *styringspakken*. Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) finner at 85,7 prosent av virksomhetene som har implementert benchmarking har KPI-er som en del av sin *styringspakke*, mot 57,8 prosent av virksomhetene som ikke benyttet benchmarking. Forskjellen var med andre ord større, noe som kan indikere at KPI-er er mer utbredt også i virksomheter som ikke benytter benchmarking i dag.

Også *Balansert målstyring* er også mer utbredt blant de som benytter benchmarking. For *Kundetilfredshetsundersøkelser* og *Business Intelligence (BI)/Business Analytics (BA)/Data Analytics* er det også virksomhetene som benytter benchmarking som er høyest representert. Det samme gjelder *Kundelønnsomhetsundersøkelser*. Kanskje kan det henge sammen med at virksomhetene som benytter benchmarking i større grad tar i bruk digitaliseringsverktøy, som kan gjøre det enklere å samle inn og behandle for eksempel data om kundeatferd. Som nevnt i teorikapittel, kan benchmarking knyttes til kvalitetsstyringssystemer (Deming, 2000). Derfor er det noe overraskende at ikke virksomheter som benytter benchmarking i større grad benytter kvalitetsstyringssystemer. Samtidig, kan dette henge sammen med at slike systemer i større grad benyttes i produksjonsdelen av selskaper, mens målgruppen for denne undersøkelsen særlig har vært økonomiansatte.



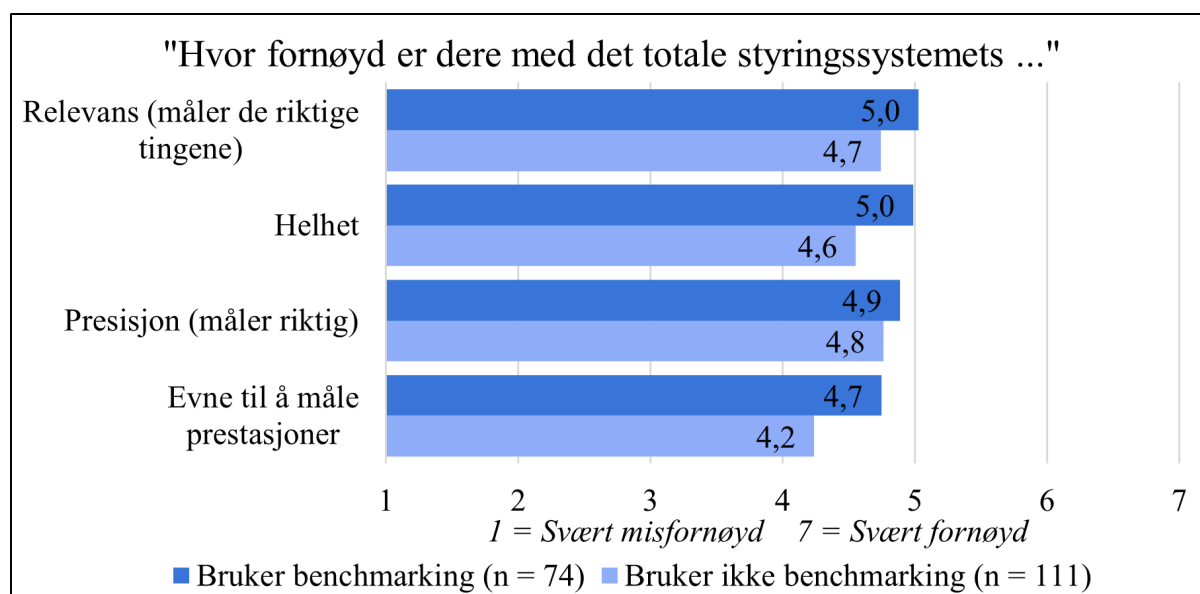
Figur 4.20: bedrifters anvendelse av styrings- og beslutningsverktøy

Da vi lette etter forskjeller både i forhold til virksomhetenes størrelse og hvorvidt de benytter benchmarking, kom vi over flere interessante funn. Bruken av *Business Intelligence (BI)/Business Analytics (BA)/Data Analytics* ser ut til å variere mest mellom virksomheter som ikke anvender benchmarking og mellom små virksomheter. Mens 51,9 prosent av store bedrifter som ikke bruker benchmarking bruker sofistikerte dataanalyser, benytter kun 22,8 prosent av ikke-brukere i mellomstore virksomheter det samme verktøyet. Dersom en ser på mellomstore virksomheter som anvender benchmarking, finner vi at hele 48 prosent bruker slike styringsverktøy. Denne forskjellen kan tenkes å skyldes at analyser av store datamengder benyttes i sammenheng med benchmarker. Bruken av *Lean* varierer mest mellom brukere av benchmarking, mellomstore virksomheter og store virksomheter. Det er også mindre forskjeller mellom ikke-brukere av benchmarking. *Lean* er mest implementert i mellomstore virksomheter hvor benchmarking benyttes (40 prosent), og minst benyttet av større virksomheter som bruker benchmarking (10,2 prosent). Til gjengjeld er det bare 19,3 prosent av mellomstore bedrifter uten benchmarking som bruker *Lean*. For større bedrifter uten benchmarking er det på den andre siden hele 29,6 prosent som benytter *Lean*. Vi finner også store forskjeller på bruk av *Key Performance Indicators (KPI-er)* blant mellomstore virksomheter. Mens 64,9 prosent av de mellomstore virksomhetene som ikke benytter benchmarking benytter KPI-er, er det hele 92 prosent av de mellomstore virksomhetene med benchmarking som bruker KPI-er. Det er også forskjeller blant virksomheter som tar i bruk *Balansert målstyring*. Vi finner at 24 prosent av mellomstore brukere av benchmarking har implementert *Balansert målstyring*, mens for mellomstore ikke-brukere er det kun 8,8 prosent som har det implementert. Vi finner lignende verdier og forskjeller ved å se på store virksomheter med og uten benchmarking.

4.5.1.1 Tilfredshet med styringspakken

Vi ønsket også å måle hvor tilfredse virksomhetene var med styringspakken som helhet. Respondentene ble da bedt om å rangere styringssystemets *relevans, helhet, presisjon og evne til å måle prestasjoner* på en skala fra 1 til 7. Resultatene fremgår av figur 4.21.

Når det gjelder respondentenes tilfredshet med styringspakken som helhet, finner vi at virksomhetene som benytter benchmarking generelt er mer fornøyde enn de som ikke benytter benchmarking. Begge gruppene er imidlertid over gjennomsnittlig fornøyd på alle fire måleparametere. Brukere av benchmarking er særlig mer fornøyde med styringspakkens



Figur 4.21: Hvor tilfredse bedriftene er med deres totale styringssystem

helhet, samt *relevans (måler de riktige tingene)*. Dette sammenfaller med funnene til Evanger-Hansen og Fjærvik (2018), og forskjellene fra 2018 er lav. Den største forskjellen mellom de som benytter og ikke benytter benchmarking finner man under *evne til å måle prestasjoner*. Det kan skyldes at benchmarking som verktøy er tiltenkt å måle og vurdere prestasjoner mellom ulike interne eller eksterne enheter, og i så måte bidrar positivt til dette. Når det gjelder styringspakken som helhet, kan det tenkes at virksomhetene som har implementert benchmarking har mer sofistikerte styringspakker enn de som ikke har implementert benchmarking. Dette kan blant annet begrunnes med at virksomhetene som oppgir å ha implementert benchmarking, i snitt oppgir å benytte to flere styringsverktøy enn de som ikke sammenlignet med virksomhetene som ikke har implementert benchmarking. Da vi lette etter forskjeller ved også å se på virksomhetenes størrelse som en faktor, gjorde vi oss noen interessante observasjoner. Vi fant at virksomhetenes størrelse har svært lite å si for hvor fornøyde ikke-brukere av benchmarking er med det totale styringssystemet. For virksomheter som har implementert benchmarking, finner vi at mellomstore virksomheter er noe mer fornøyde med det totale styringssystemets *helhet* og *relevans (måler de riktige tingene)*. De største forskjellene finner vi likevel ved å sammenlikne virksomheter av samme størrelse, og deretter se på ulikhetene mellom de som benytter og ikke benytter benchmarking. Vi finner for begge størrelsene at de som bruker benchmarking scorer mellom 0,3 til 0,6 høyere på tilfredshet med styringssystemets *relevans (måler de riktige tingene)*, *evne til å måle prestasjoner* og *helhet*.

4.5.2 Fremtidens styringsverktøy

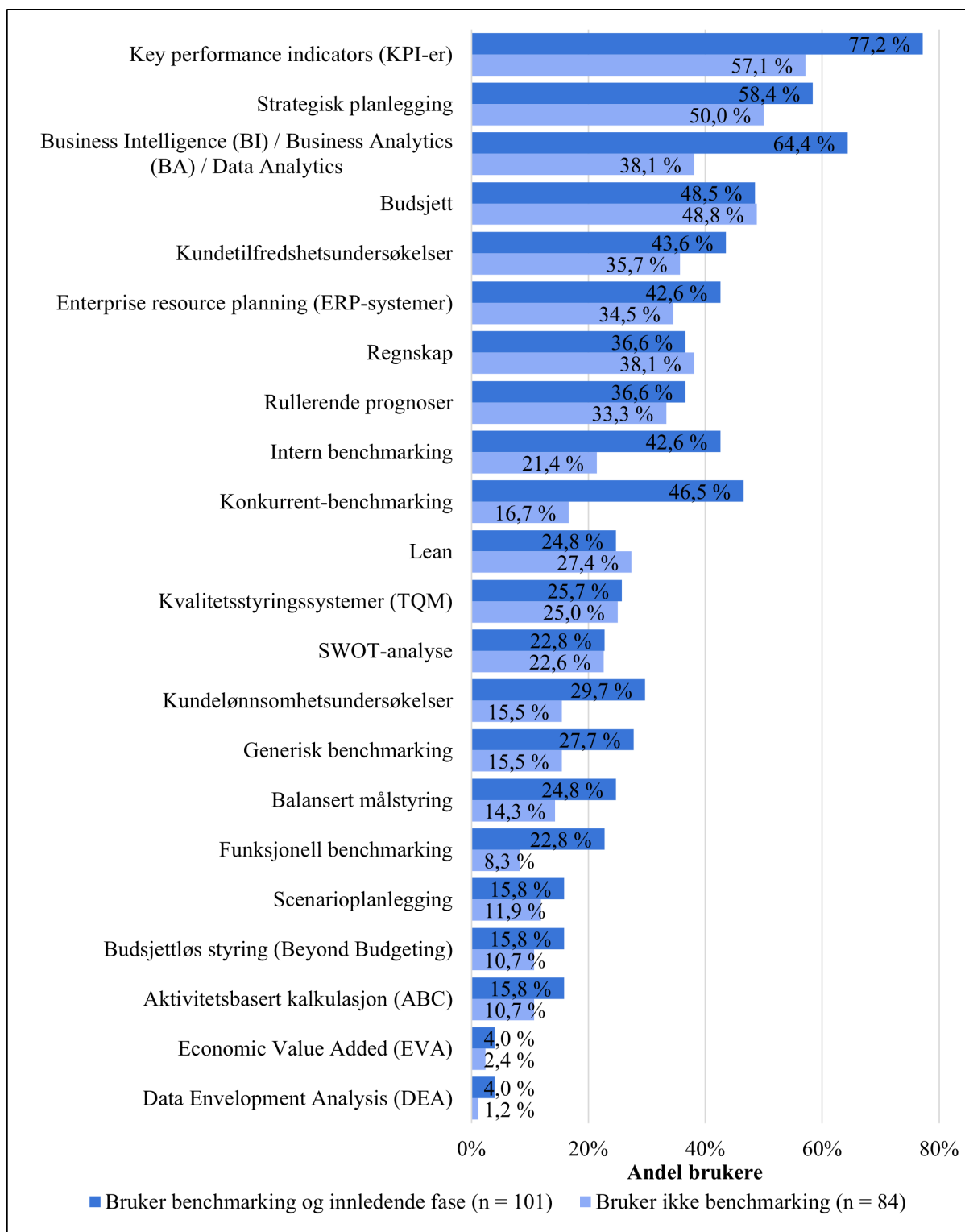
Vi ønsket også å undersøke hvilke styringsverktøy respondentene mente ble viktige i fremtiden, og hvordan dette eventuelt hadde utviklet seg fra 2018. Resultatene fremkommer av figur 4.22.

KPI-er virker å være det virksomhetene har størst tro på for fremtiden. *Strategisk planlegging*, samt ulike verktøy knyttet til digitalisering følger deretter. Det kan være verdt å bemerke at for selskapene som benytter benchmarking, virker IT-baserte verktøy viktigere enn for de som ikke benytter benchmarking. Det kan kanskje skyldes at disse i større grad benytter seg av nye verktøy. De som benytter seg av benchmarking fra før, virker også å mene at ulike former for benchmarking blir viktigere i fremtiden enn de som ikke gjør det. Dette kan skyldes bedre kjennskap til og erfaring med benchmarking.

Dersom vi skiller ut de store virksomhetene som benytter benchmarking, finner vi at *Business Intelligence (BI)/Business Analytics (BA)/Data Analytics* (75,5 prosent), *Key performance indicators (KPI-er)* (73,5 prosent) og *budsjett* (55,1 prosent) er de verktøyene det er størst tro på for fremtidig bruk. Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) fant i sin undersøkelse blant brukere av benchmarking at KPI-er hadde størst oppslutning (78,6 prosent), etterfulgt av IT-verktøy (50 prosent) og rullerende prognoser (47,1 prosent). Det kan dermed se ut til at IT-baserte verktøy blir ansett som stadig viktigere, mens man ikke lenger har like stor tro på rullerende prognoser. At budsjettet nevnes som et av de tre verktøyene større, norske virksomheter har størst tro på i fremtiden kan gi enda en indikasjon på at budsjettet fremdeles oppfattes som et viktig, og at en stor andel ikke har planer om å avskaffe det med det første.

Vi finner også forskjeller ved å undersøke både størrelse og hvorvidt virksomheten benytter benchmarking. De største forskjellene finner vi blant virksomheter der benchmarking ikke benyttes. Her anser 59,3 prosent av de store virksomhetene *Business Intelligence (BI)/Business Analytics (BA)/Data Analytics* som viktig i fremtiden, mens for mellomstore virksomheter er oppslutningen kun 26,3 prosent. Rullerende prognoser anses som viktig i fremtiden av 50 prosent av store virksomheter uten benchmarking, mens bare 19,33 av de mellomstore virksomhetene er av samme oppfatning. Blant virksomheter som benytter benchmarking finner vi at 53,1 prosent av store virksomheter anser intern benchmarking

som viktig i fremtiden. For mellomstore virksomheter er oppslutningen langt lavere (28 prosent). Vi finner også at de store virksomhetene som benytter benchmarking i langt større grad enn mellomstore har tro på at IT-baserte verktøy og kundelønnsomhetsanalyser blir viktige i fremtiden. Ved å se på mellomstore virksomheter finner vi at viktigheten av *funksjonell* og *konkurrent*-benchmarking i fremtiden varierer mye mellom brukere og ikke-brukere av benchmarking, og sistnevnte gruppe tror disse er mindre viktige. For store virksomheter er det derimot størst forskjeller å finne omkring den fremtidige viktigheten av intern benchmarking når man sammenlikner brukere og ikke-brukere av benchmarking.



Figur 4.22: Styringsverktøy bedriftene mener blir viktige i fremtiden

4.5.3 Interaksjon mellom benchmarking og andre styrings- og beslutningsverktøy

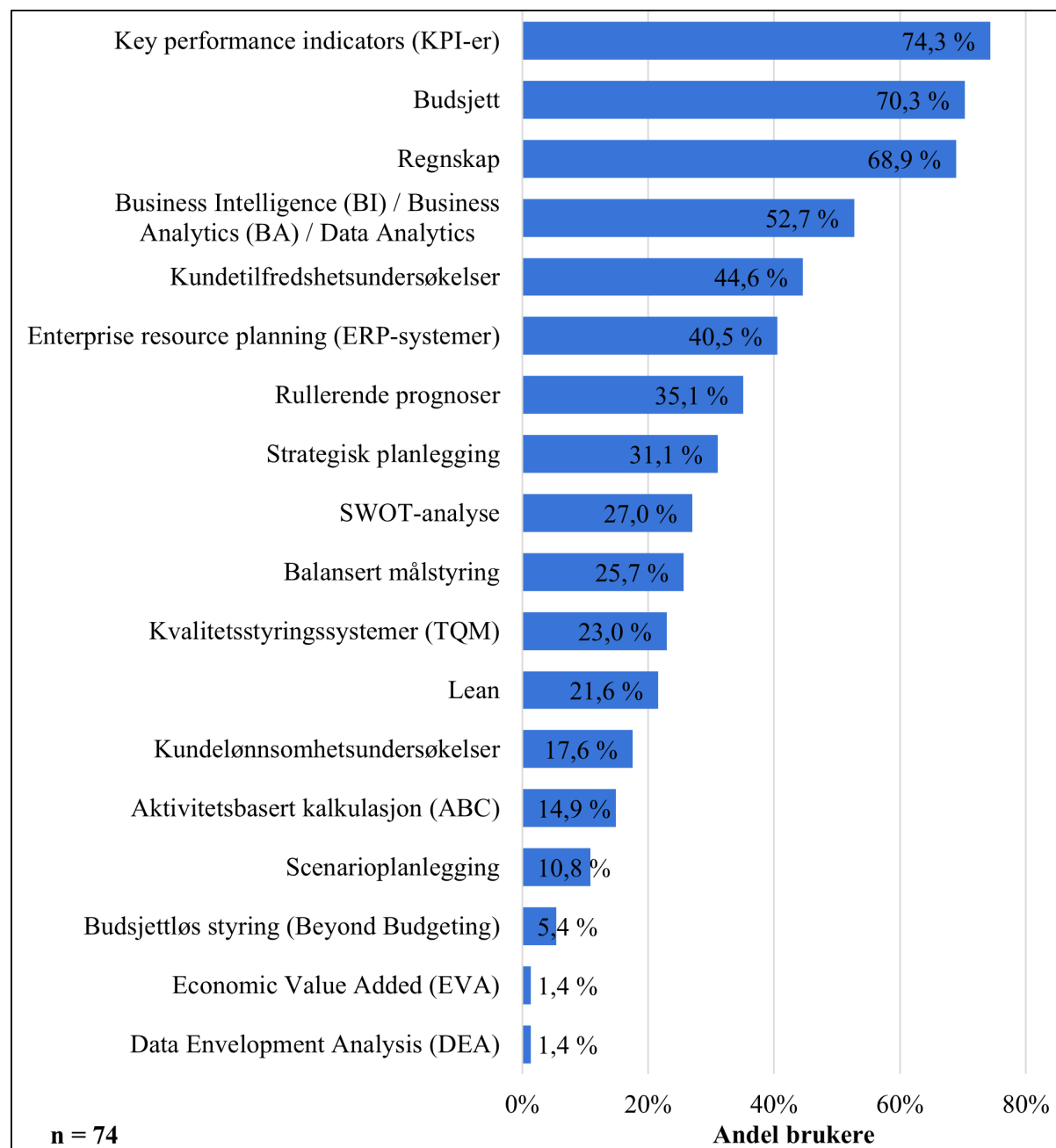
Vi ønsket også å undersøke hvilke verktøy som konkret benyttes sammen med benchmarking. Dette skiller seg fra Evanger-Hansen og Fjærvik (2018), som ikke skilte den totale styringspakken og styringssystemet knyttet til benchmarking fra hverandre. Av figur 4.23 ser man at *KPI-er*, *budsjetter* og *regnskap* utmerker seg som de tre mest brukte verktøyene sammen med benchmarking. Det samme inntrykket fikk vi i intervjuer, der KPI-er særlig ble trukket frem som viktig i benchmarkingarbeidet av Bedrift C. Regnskapet ble, både i Bedrift B og i Bedrift C, brukt for sammenligninger opp mot konkurrenter, men kan også tenkes å brukes ved analyser mellom datterselskaper for *intern* benchmarking. Når det gjelder budsjettet, kan det tenkes at det benyttes for å sammenligne for eksempel på avdelingsnivå. Verktøyene knyttet til digital utvikling kan, som nevnt i teorikapittel tenkes å både bidra med fremskaffing av informasjon, men også benyttes til analyseformål. De verktøyene som i minst grad benyttes sammen med benchmarking er *Beyond Budgeting*, *Economic Value Added* og *Data Envelopment Analysis*. Det er bare to av respondentene i undersøkelsen som har implementert beyond budgeting, og det er derfor ikke overraskende at dette alternativet scoret lavt.

Dersom vi undersøker store og mellomstore virksomheter hver for seg, identifiserer vi flere forskjeller. Den største forskjellen er at 61,2 prosent av store virksomheter benytter *Business Intelligence (BI)/Business Analytics (BA)/Data Analytics* sammen med benchmarking, mens dette kun er tilfellet for 36 prosent av mellomstore virksomheter. *Lean* kombineres med benchmarking i mellomstore virksomheter i større grad (36 prosent) enn i store virksomheter (14,3 prosent). Vi finner også at *Enterprise Resource Planning (ERP-systemer)* kombineres med benchmarking hos 44,9 prosent av større virksomheter, mens dette kun er gjeldende for 32 prosent av mellomstore virksomheter.

Bedrift B forklarte at de gikk nøye gjennom konkurrentenes offentlige tilgjengelige, økonomiske informasjon for å anskaffe data til konkurrent-benchmarking.

Bedrift B: “Da prøver vi å se, en ting er resultatgraden, hvordan er egenkapitalen i selskapet, hvordan er, holdt på å si, deres evne til å bære investeringer for eksempel. Det er jo en interessant sak, å se på balansen deres. Hva slags type avskrivningstakt er det vi har?”

Noe vi koste oss veldig med her for litt siden er at de hadde jo heftige nedskrivninger på en del investeringer, som vår hovedkonkurrent da hadde gjort for en tid tilbake. Da har de jo akseptert at den investeringen de gjorde har ikke den verdien som de i utgangspunktet har vurdert den til, da. Og det er jo kanskje det beste signalet vi klarer å få, at de har gjennomført investeringer som de ikke på en måte klarer å kapitalisere på.”



Figur 4.23: Bedrifiers anvendelse av styrings- og beslutningsverktøy i forbindelse med benchmarking-prosessen

4.5.3.1 Tilfredshet benchmarking og andre styringsverktøy

Respondentene har også blitt spurt om hvor fornøyde de er med kombinasjonen av verktøy som inngår i benchmarking-prosessen. Her har de blitt bedt om å vurdere hvor fornøyde de er med kombinasjonens *presisjon, relevans, evne til å måle prestasjoner og helhet*. Vi finner at forskjellene mellom de ulike målene er lavt. Respondentene er generelt tilfredse med kombinasjonen de har valgt, og verdiene strekker seg fra 4,9 til 5,2. Der finner vi at virksomhetene i gjennomsnitt er minst fornøyde (4,9) med evnen til å måle prestasjoner. Resultatene sammenfaller med hvor tilfredse virksomheter som benytter benchmarkingen er med det totale styringssystemet. Dette kan tyde på at virksomheter som benytter benchmarking har mer sofistikerte styringssystemer som integrerer benchmarking på en hensiktsmessig måte. Dersom vi ser på virksomhetens størrelse, finner vi at de mellomstore virksomhetene i gjennomsnitt er mer fornøyd med både helheten og relevansen ved kombinasjonen mellom benchmarking og styringsverktøy.

5 Avslutning

I den første delen vil vi drøfte forskningsspørsmålene som ble presentert innledningsvis i delkapittel 1.2. Forskningsspørsmålene støtter oppunder utredningens problemstilling, som besvares i konklusjonen. Avslutningsvis gis det forslag til videre forskning.

5.1 Drøfting

5.1.1 Forskningsspørsmål 1

Hvor utbredt er benchmarking blant mellomstore og større virksomheter i Norge?

Med dette spørsmålet har vi søkt å måle hvor utbredt benchmarking er blant større virksomheter i Norge. Vi har også ønsket å undersøke forskjeller mellom mellomstore og store selskaper, for å se om det kan si noe om hvem som implementerer benchmarking og hvordan verktøyet benyttes forskjellig basert på størrelse. Fra de fire semistrukturerte dybdeintervjuene vi gjennomførte, kom det frem at graden av formalisering av benchmarking varierte, og at det var uklart hvor *formell* benchmarking-prosessen måtte være for at den skal komme inn under begrepet benchmarking. Det kan derfor tenkes at benchmarking er utbredt i større grad enn hva som kommer frem i vår kvantitative undersøkelse.

Totalt opplyser 40 prosent av virksomhetene som har deltatt i undersøkelsen at de benytter benchmarking som styringsverktøy. Av de større virksomhetene, er det 48 prosent som benytter benchmarking som styringsverktøy, mot 30,5 prosent av de mellomstore virksomhetene. Benchmarking virker dermed å være langt mer utbredt blant store, enn blant mellomstore virksomheter. I hvilken grad benchmarking er *implementert*, øker også med størrelse, og vi finner at de større virksomhetene under ett har kommet lenger med implementeringen av de ulike formene for benchmarking. Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) fant også indikasjoner på at bruk av benchmarking økte i takt med virksomhetens størrelse. Også Zeinalnezhad et al. (2014) finner i en studie av små/mellomstore og store virksomheter i Malaysia at benchmarking er langt mer utbredt blant de større virksomhetene. De viktigste årsakene til det, nevnes der å være *mangel på ressurser* og *kompetanse*. I vår undersøkelse finner vi at den største årsaken til at de vi har valgt å identifisere som

mellomstore virksomheter ikke har implementert benchmarking, er at benchmarking oppfattes som *for tidkrevende*, med 27,3 prosents oppslutning og at virksomhetene ikke ser noen klare fordeler med benchmarking. Vi finner at *intern* og *konkurrent-benchmarking* er de formene som i størst grad er implementert blant virksomhetene som helhet, men mellomstore virksomheter har implementert *intern* og *konkurrent-benchmarking* i mindre grad enn de store. De ulike formene for benchmarking oppfattes som mer nyttig etter i hvor stor grad de er implementert. *Generisk benchmarking* skiller seg imidlertid ut, og respondentene opplever større nytteverdi ved generisk benchmarking enn grad av implementering. De fleste virksomhetene benytter *intern informasjon*, *offentlig tilgjengelig informasjon fra konkurrenter eller lignende bedrifter* og *kundetilfredshetsundersøkelser* som informasjonskilder under benchmarking-arbeidet. Når det kommer til bruken av styringsverktøy i virksomhetene som benytter benchmarking, finner vi at *Lean* er langt mer utbredt blant mellomstore virksomheter, hvor det også benyttes mer i kombinasjon med benchmarking blant disse virksomhetene. Store forskjeller finner vi også tilknyttet kategorien *Business Intelligence (BI)/Business Analytics (BA)/Data Analytics*. Større virksomheter preger denne kategorien, både de som er brukere og ikke-brukere av benchmarking. Dette gjelder hvilke verktøy som benyttes i dag, hvilke verktøy man tror blir viktige i fremtiden, samt hvilke verktøy som benyttes sammen med benchmarking. Ved innhenting av informasjon til benchmarking-arbeidet identifiserte vi tre store forskjeller ved å se på størrelse som en faktor. Vi fant at å innhente *intern informasjon* og *anvendelse av modeller på store datasett* er langt mer utbredt hos store virksomheter. Til gjengjeld er *bransjeforeninger* langt mer populært hos mellomstore virksomhetene. Når det kommer til hvordan en typisk benchmarking-prosess gjennomføres i norske virksomheter, finner vi stor spredning i svarene, noe som antyder at dette enten gjøres forskjellig i virksomhetene, eller at det er vanskelig for virksomhetene å generalisere tidsbruken til benchmarkingprosesser. En kan dermed konkludere med at benchmarking er relativt utbredt blant norske virksomheter, men at større virksomheter i langt større grad enn mindre benytter benchmarking som styringsverktøy. Med bakgrunn i intervju, kan man også antyde at benchmarking i større grad er utbredt enn hva vår undersøkelse tilsier, ettersom det er uklart hvor formell benchmarking må være for å høre inn under begrepet benchmarking. Hvordan verktøyet benyttes, og hvilke datakilder virksomhetene benytter er også forskjellig dersom man ser på størrelse.

5.1.2 Forskningsspørsmål 2

Hvordan har utbredelse og bruk av benchmarking endret seg fra 2018 til 2022?

Benchmarking har, sammen med en rekke andre nye styringsverktøy, blitt kritisert både for å være *moter* eller *virus* som sprer seg blant ledere og virksomheter, for deretter å legges bort. I tillegg ses benchmarking gjerne som en evolusjonær prosess. Deros og Yusof (2006) og Kozak (2003) foreslår blant annet at intern benchmarking kan gi et godt grunnlag for videreutvikling av andre varianter av benchmarking. Det fremsto derfor som interessant å undersøke om det er forskjeller i utbredelse og anvendelse av benchmarking i 2022, sammenlignet med i 2018. For dette forskningsspørsmålet vil det kun være de større virksomhetene som ligger til grunn.

Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) opplyste at 61 prosent av virksomhetene i deres undersøkelse av store virksomheter benyttet benchmarking. Som nevnt, er det blant de store virksomhetene i vår undersøkelse 48 prosent som benytter benchmarking. Det vil si at færre i 2022 benytter benchmarking som styringsverktøy. Samtidig er det kun to respondenter som oppgir å ha brukt benchmarking tidligere, men avsluttet bruken. Det er for få til å trekke konklusjoner om hvorvidt andelen som faktisk benytter benchmarking har blitt lavere, selv om det kan påpekes at Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) ikke hadde noen respondenter som hadde avsluttet bruken. Det kan derfor tenkes at vi har nådd forskjellige respondenter, og at resultatene derfor ikke blir direkte sammenlignbare. Videre finner vi at det fremdeles er *toppledelsen* som er de største pådriverne for innføring av benchmarking. Det antyder at benchmarking er en relativt toppstyrt prosess, noe som også sammenfaller med Bhutta og Huq (1999). Når det gjelder motivasjonen for å benytte benchmarking, er å *forbedre lønnsomheten* i virksomheten fremdeles den fremste motivasjonen. Den opplevde nytteverdien til benchmarking er i 2022 i gjennomsnitt 5,4 på en skala fra 1-7, hvor 1 uttrykker *helt unyttig* og 7 uttrykker *Svært nyttig*. I 2018 var resultatet 5,1 (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018). Det kan bety at dagens brukere opplever noe større nytte av benchmarking sammenlignet brukerne i 2018. Årsakene til den økte nytten er det utfordrende å si noe om. Det kan imidlertid tenkes at verktøyet har blitt ytterligere implementert og utviklet i organisasjonene det virker i, og dermed har noe høyere bruksverdi i dag. Det kan derfor argumenteres for at vi ser tendenser til at benchmarking ikke er en forbigående mote, eller et virus som legges i dvale, men at

verktøyet over tid integreres i organisasjonene, og fortsetter å oppleves som nyttig.

5.1.3 Forskningsspørsmål 3

Hvordan påvirker usikkerhet i omgivelsene implementering av benchmarking, og er benchmarking et godt verktøy for å erstatte budsjettet?

Beyond Budgeting-bevegelsen har oppstått blant annet på bakgrunn av en antakelse om at raskere endringer i omgivelsene og større usikkerhet krever nye typer verktøy for at informasjonen som genereres skal være relevant (Hope og Fraser, 2003a; Bogsnes, 2016; Bjørnenak og Kaarbøe, 2011). Blant annet har benchmarking vært implementert i Svenska Handelsbanken som en substitutt for budsjettet, for å måle prestasjoner mellom ulike avdelinger (Bogsnes, 2016). Samtidig, har benchmarking vært kritisert for å være et statisk og reaktivt verktøy som baseres på historiske data (Moriarty og Smallman, 2009). På bakgrunn av at benchmarking kan ses som et verdifullt innslag i styringspakker som består av Beyond Budgeting-verktøy (Player, 2003), ønsket vi å undersøke hvorvidt benchmarking fremstår som et attraktivt alternativ til budsjettet, og om benchmarking var mer utbredt blant virksomheter som opplevde større usikkerhet i omgivelsene.

Vi fant at benchmarking var mer utbredt blant virksomheter som opplevde usikkerhet i omgivelsene. Videre finner vi at virksomhetene som ikke benytter benchmarking befinner seg langt under gjennomsnittet på opplevd usikkerhet. Dette gjelder både de mindre og de større virksomhetene. Det kan altså synes å være en sammenheng mellom opplevd usikkerhet og implementering av benchmarking. Det er imidlertid svært få av virksomhetene i undersøkelsen som mener at benchmarking kan erstatte budsjettet. På en skala fra 1-7, hvor 1 uttrykker helt uenig og 7 uttrykker helt enig, får denne påstanden bare en gjennomsnittsverdi på 2,4. At benchmarking og budsjettet utfyller hverandre, får til sammenligning en oppslutning på 5,3. Dette antyder at større norske virksomheter enda ikke er innstilt på å forlate budsjettet som styringsverktøy, men heller ser benchmarking som et supplement til budsjettet. I intervjuer trekker bedriftene frem at budsjettet særlig benyttes til planlegging. Bedrift A benyttet ikke budsjettet aktivt som styringsverktøy, men hadde heller ikke gått inn for å innføre *Beyond Budgeting*. Både Bedrift B og Bedrift C oppfattet budsjettet som svært viktig for å få et bilde av fremtiden, og benyttet benchmarking som et supplement særlig for å måle prestasjoner. Respondent D benyttet budsjett for

årsplanlegging, men prognoser var samtidig innarbeidet og ble mer brukt i daglig drift. Det er også bred enighet blant både virksomheter som benytter, og ikke benytter benchmarking om at budsjettet er et viktig verktøy for fremtiden. Deler man inn virksomhetene basert på størrelse, har alternativet større frekvens hos de største virksomhetene. Budsjettet kan blant annet benyttes for planleggingsformål, prognoseformål og målsetting (Bjørnenak et al., 2017). I Beyond Budgeting-filosofien er det tenkt at budsjettets oppgaver løses bedre ved å innføre flere verktøy, som kan løse disse oppgavene på en bedre måte (Player, 2003; Bogsnes, 2016). For eksempel er det en konflikt mellom å sette realistiske mål, og mål en skal strekke seg etter, dersom budsjettet benyttes både i planleggings- og prestasjonsmålingsformål (Otley, 1999). Det ser imidlertid ut til at benchmarking benyttes i størst grad for prestasjonsmåling og til læringsformål både internt og mot konkurrenter, mens budsjettet fremdeles er viktig, kanskje særlig for *planlegging*. Det kan dermed argumenteres for at usikkerhet i omgivelsene øker frekvensen av benchmarking, men vi ser også tendenser til at benchmarking benyttes som et supplement til budsjettet, heller enn et substitutt.

5.1.4 Forskningsspørsmål 4

Hvorfor benyttes benchmarking som styringsverktøy, og hva er barrierene for bruk?

Med dette spørsmålet har vi søkt å måle hvorfor norske virksomheter benytter benchmarking, og hva som er årsaker til at det ikke benyttes. Ved spørsmål om motivasjonen for å benytte benchmarking som styringsverktøy i virksomheten, oppgis *forbedring av lønnsomhet, etablering av mål og standarder* samt *etablering av en kultur for læring og kontinuerlig forbedring* som de mest utbredte faktorene. Zairi (1994) deler inn benchmarking i *kostnadsdrevet* og *prosessdrevet* benchmarking. Det store fokuset på lønnsomhet og bruk av finansielle benchmarker blant respondentene, i tillegg til mangelen på benchmarking-partnere, kan antyde at norske virksomheter i større grad benytter *kostnadsdrevet* benchmarking. Brukere av benchmarking er stort sett enige i påstanden om at styringsverktøyet fremstår både *effektivt* og *motiverende*.

Når det gjelder de største barrierene for benchmarking, finner vi at mangel på kunnskap om verktøyet, at virksomhetene ikke ser klare fordeler ved bruk av benchmarking, tidsbruk og mangel på benchmarking-partnere er de mest utbredte årsakene til at benchmarking ikke

implementeres i virksomhetene. Amaral og Sousa (2009) finner at manglende kunnskap er et hinder for innføring av benchmarking, og at det er viktig med en kultur som fremmer læring for at en eventuell implementering blir vellykket. Alle de fire årsakene vi har identifisert kan knyttes opp mot et fravær av kompetanse knyttet til benchmarking. Uten kunnskap om benchmarking kan det være utfordrende å identifisere potensialet benchmarking kan ha for virksomheten. Hvor mye tid som kreves for vellykket implementering og vedlikehold, kan det også være utfordrende å estimere. At mangel på benchmarking-partnere oppgis som en barriere, kan også tyde på begrenset kunnskap om mulighetene for å benchmarke internt i organisasjonen eller ut mot konkurrenter, eksempelvis ved hjelp av offentlig tilgjengelig informasjon som regnskapsdata. Utfordringene knyttet til å etablere samarbeid med andre virksomheter har blant annet vært belyst i intervju med Bedrift D. Vanskelighetene knyttet til å initiere slike partnerskap kan være en barriere for å innføre mer sofistikerte former for benchmarking. Til tross for at mangel på ressurser kun oppgis som en barriere av 18,3 prosent, kan det tenkes at de ovennevnte årsakene også inngår i, og begrenses av, tilgangen på ressurser i virksomhetene. Av opplevde effekter ved bruk av benchmarking, finner vi *økt forståelse av egne prestasjoner relativt til andre, bedre beslutninger og bedre kostnadskontroll* som de faktorene med størst effekt. Det kan antyde at brukerne av benchmarking oppnår effektene som var motiverende for innføringen. For eksempel kan forbedring av lønnsomheten og bedre kostnadskontroll sies å gjenspeile hverandre. Bedre beslutninger kan tenkes å drives av at benchmarking bidrar til en kultur preget av kontinuerlige forbedringer. Det kan gi muligheter til identifisering av forbedringsområder og økt kunnskap om egen organisasjon, samt innføring av mål og standarder som støtter oppunder organisasjonens strategier (Krishnamoorthy og D’Lima, 2014; Kozak, 2003).

Samtidig foreslår Bjørnenak et al. (2017) at virksomheter er mest fornøyde med verktøyene de benytter. Ved å sammenlikne årsakene til ikke å ta i bruk benchmarking med opplevde effekter av verktøyet hos de som faktisk benytter benchmarking, kan man likevel undersøke om forventningene til virksomhetene som ikke har implementert benchmarking er noe som støttes av de som benytter verktøyet. Vi finner blant annet at brukere av styringsverktøyet er noe uenige i påstander om at benchmarking oppleves som *tidkrevende, kostnadskrevende* eller at det medfører *økt ressursbruk*. Dette kan tyde på at barrierene er lavere enn hva ikke-brukerne forventer.

5.1.5 Forskningsspørsmål 5

Hvilken betydning har digitalisering for utviklingen av benchmarking som styringsverktøy?

Teknologisk utvikling er en av driverne for endringer i virksomhetsstyringen, og er spådd å bli viktigere i årene fremover (Andreassen og Bjørnenak, 2018). Relatert til benchmarking, har vi knyttet digitalisering både opp mot *informasjonsinnsamling* og *analyse* av informasjon i modellen for benchmarking-prosessen gitt av Hoff (2016). Til tross for at økende generering av data og utvikling av nye, og mer sofistikerte analyseverktøy, påpeker Quattrone (2016) at informasjonen som samles inn nødvendigvis ikke bidrar til *bedre* beslutninger. I spørreundersøkelsen har vi undersøkt hvilke data som benyttes i forbindelse med benchmarking-prosessen, samt hvilke styringsverktøy virksomhetene opplyser at blir viktige for fremtiden. I tillegg har vi målt om IT, digitalisering og tilgang til mye informasjon, slik som Big Data har gjort benchmarking *mer effektivt, enklere å praktisere mer relevant og mindre ressurskrevende*. Respondentene er i stor grad samstemte rundt at benchmarkingen har blitt mer effektiv, enklere å praktisere og mer relevant. De fleste er også enige i at benchmarking har blitt mindre ressurskrevende, men her opplever vi at standardavviket er noe høyere enn for de andre kategoriene. Årsaken til det kan være at analyse av store datasett fordrer store krav til analyse og kan innebære betydelige investeringer (Appelbaum et al., 2017). I tillegg har vi, gjennom den kvalitative datainnsamlingen, vært interessert i å få en dypere forståelse for hva virksomhetene tenker rundt digitalisering for fremtidens benchmarking. Under intervjuene ble det belyst at bedriftene så både store muligheter og utfordringer som følge av teknologisk utvikling. Bedrift A belyste at *digitalisering* har vært et mye brukt begrep, men at den teknologiske utviklingen oppleves å ha gått sakte. Det kan blant annet belyses med at Davenport (2006) for over 15 år siden skrev at virksomheter måtte implementere verktøy for data-analyse for å være konkurransedyktige. Kanskje har ikke utviklingen vært så stor som man forventet. Bedrift C trakk blant annet frem muligheter knyttet til utvikling av mer sofistikerte KPI-er for benchmarking. Samtidig ble det belyst at økende tilgang på data var ressurskrevende og at det var viktig å begrense kompleksiteten på det som måles slik at det blir enklere å forstå for ansatte. Bedrift D trodde også mulighetene var store, men at det var vanskelig å utnytte for annet enn intern benchmarking. Når det gjelder dagens bruk av digitale verktøy har vi imidlertid ingen indikasjoner på at bruken er mer utbredt enn i 2018. Til

gjengjeld er det langt flere som mener Business Intelligence (BI), Business Analytics (BA) og Data Analytics vil bli viktigere i fremtiden enn hva respondentene svarte i 2018.

5.2 Konklusjon

Hensikten med oppgaven har vært å besvare problemstillingen *Hvor utbredt er styringsverktøyet benchmarking i norske virksomheter, hvorfor og hvordan brukes verktøyet, og hvordan har bruken utviklet seg over tid?*. For å besvare problemstillingen, har vi gjennomført en spørreundersøkelse og fire semistrukturerte intervjuer.

Totalt opplyser 40 prosent av virksomhetene som har deltatt i undersøkelsen at de benytter benchmarking som styringsverktøy. Av de større virksomhetene, er det 48 prosent som benytter benchmarking som styringsverktøy, mot 30,5 prosent av de mellomstore virksomhetene. Benchmarking virker dermed å være langt mer utbredt blant store, enn blant mindre virksomheter. Virksomhetene har i størst grad implementert *intern* og *konkurrent*-benchmarking. Det kan henge sammen med at det for disse variantene av benchmarking er lettere å skaffe til veie informasjon, og å identifisere sammenligningsgrunnlag. De vanligste årsakene til å benytte benchmarking som styringsverktøy er *å forbedre lønnsomheten* og *å utvikle en kultur for læring og forbedring*. De samme tendensene finner vi i dybdeintervjuer. Zairi (1994) deler inn benchmarking overordnet sett i *kostnadsdrevet* og *prosessdrevet* benchmarking. I virksomhetene vi har undersøkt, virker *kostnadsdrevet* benchmarking, å være mest utbredt. Bjørnenak (2013) finner at benchmarking signifikant er assosiert med lavere kostnadsnivå blant norske banker, noe som kan bety at benchmarking er et godt verktøy for å forbedre lønnsomheten. Respondentene virker å være godt fornøyde med benchmarking som styringsverktøy, noe som også sammenfaller med (Bjørnenak, 2013). Sammenlignet med Evanger-Hansen og Fjærvik (2018) finner vi liknende tendenser til bruk, motivasjon for bruk og opplevd nytte, til tross for at bruken av benchmarking ser ut til å ha minsket. Dette kan forklares ved at vi nådde andre respondenter, ettersom kun to respondenter opplyste å ha avsluttet bruken av benchmarking. I dag er også virksomhetene i gjennomsnitt noe *mer* fornøyde med bruk av benchmarking totalt sett. Det antyder at benchmarking fremdeles er et relevant styringsverktøy i norske virksomheter.

5.3 Videre forskning

Utredningen gir flere føringer for hva som kan være interessant for videre forskning, både kvalitativt og kvantitativt. Vi vil først presentere tre hypoteser som baserer seg på tendenser fra datamaterialet, som kan testes statistisk. Til slutt vil vi presentere refleksjoner som kan danne grunnlag for videre kvantitative og kvalitative studier.

Hypotese 1: Budsjettet og benchmarking kompletterer hverandre

Det er bred enighet blant respondentene i spørreskjemaundersøkelsen knyttet til at benchmarking og budsjett utfyller hverandre, hvor respondentene i gjennomsnitt gir dette alternativet en score på 5,3, hvor 1 representerer *helt uenig* og 7 representerer *helt enig*. Samtidig er det få av virksomhetene som mener benchmarking kan erstatte budsjett, hvor man bare oppnår en score på 2,4. I intervjuer ble budsjettet ytterligere diskutert, hvor det kom frem at budsjettet særlig ble benyttet til planleggingsformål. Det kan derfor tenkes benchmarking kompletterer budsjett ved å benyttes til forhold som har med prestasjonsmåling å gjøre. Dette står i kontrast til Beyond Budgeting-filosofien, og antyder at virksomheter ikke benytter benchmarking for å erstatte budsjett, men for å komplettere styringssystemet. På bakgrunn av dette, kan det være interessant å statistisk undersøke hvorvidt benchmarking og budsjett kompletterer hverandre.

Hypotese 2: Det finnes konfigurasjoner av styringspakker, noen består av få og andre mange verktøy

I spørreskjemaundersøkelsen var vi interessert i å finne ut hvilke styringsverktøy virksomhetene benyttet. Vi finner tendenser til at enkelte virksomheter har sofistikerte styringspakker, med et bredt utvalg av verktøy, mens andre virksomheter benytter bare noen få verktøy. Det samme inntrykket sitter vi igjen med etter intervjuer. Bedrift A og bedrift D benyttet få styringsverktøy, mens bedrift B og bedrift C virket å ha svært sofistikerte styringspakker. Johanson og Madsen (2019) foreslår at styringssystemer kan deles inn i tre ulike konfigurasjoner. Disse er *enkel formell styring*, *omfattende styring* og *resultatstyring*. Virksomhetene med *enkel styring* er gjerne mindre, planleggingen er topplerstyrt, kvalitative og subjektive vurderinger benyttes for prestasjonsevaluering, og virksomhetene benytter budsjett. Virksomheter med *omfattende styring* har implementert et bredt spekter med verktøy, ansatte på lavere nivåer i virksomheten kan delta i

strategiarbeidet, og styringsverktøyene omfatter både kvalitative og kvantitative mål. *Resultatstyring* innebærer organisasjonskulturer med stor maktavstand, måling basert på kvantitative, og i hovedsak finansielle mål. I vår undersøkelse, finner vi indikasjoner på at det kan finnes to slike konfigurasjoner, en enklere variant, og en mer sofistisert variant. Det kan derfor være interessant å undersøke statistisk om det finnes slike styringskonfigurasjoner. Heiberg og Drøpping (2012) gjennomførte i sin masterutredning en slik taksonomi, men med kun 55 respondenter, noe som gjør det utfordrende å generalisere. Vi foreslår derfor å gjennomføre statistiske undersøkelser på flere virksomheter for å se om norske virksomheter kan klassifiseres i ulike konfigurasjoner.

Hypotese 3: Økende tilgang til data og teknologisk utvikling gjør at styringsverktøy oppleves mer effektive

Gjennom spørreskjema har vi vært interessert i å måle hvorvidt teknologisk utvikling og økende tilgang til informasjon påvirker benchmarking-prosessen, og på hvilken måte. Respondentene er enige om at digitalisering bidrar til å gjøre benchmarking både mer effektivt, enklere å praktisere, mer relevant og mindre ressurskrevende. Størst effekt har vi for at benchmarking blir mer effektivt som følge av IT, digitalisering og tilgang til mye informasjon. I intervjuer ble teknologisk utvikling sett som en stor mulighet, men samtidig var det utfordrende å vite hvordan man kunne nyttiggjøre seg av informasjonen som samles inn. Virksomhetene, særlig de store, har også stor tro på Business Intelligence (BI), Business Analytics (BA) og Data Analytics for fremtiden. Å undersøke statistisk hvorvidt økt bruk av digitale verktøy gjør at styringsverktøy, og ikke utelukkende benchmarking, oppleves mer effektive, kan derfor være interessant.

Utredningen gir også føringer for videre kvalitative undersøkelser som kan gjennomføres. Blant funnene fra de fire semistrukturerte intervjuene vi gjennomførte, er at benchmarking som begrep blir forstått på ulike måter og blir benyttet ulikt både i ulike organisasjoner og bransjer. Dette sammen faller med teori, det eksisterer en rekke forskjellige definisjoner for og konseptualiseringer av benchmarking som fenomen (Adebanjo et al., 2010; Anand og Kodali, 2008). I tillegg er det, blant respondentene i spørreskjemaundersøkelsen, liten enighet rundt hvor mye tid som benyttes på de ulike delene av selve benchmarking-prosessen. Det kan derfor foreslås å gjøre ytterligere kvalitative studier, for eksempel i form av case-studier, for å få et bedre bilde av hvordan benchmarking benyttes og

oppfattes i norske virksomheter. Slike case-studier kunne også gitt grunnlag for å bedre kartlegge hvordan benchmarking eksisterer som deler av større *styringspakker* i norske virksomheter og for å fortelle mer om samspillet mellom disse. Hvordan utviklingen av en benchmarking-prosess ivaretas i norske virksomheter kunne også vært belyst gjennom slike case-studier. I henhold til Camp (1989), er det tenkt at arbeidet og utviklingen av benchmarking-prosessen skal gjøres særlig av de som arbeider operasjonelt med den aktuelle prosessen. Bhutta og Huq (1999) foreslår at egne benchmarking-team kan etableres for å ivareta prosessen. Hvordan benchmarker følges opp og oppdateres over tid, har vi avdekket lite informasjon om. Vi har også begrenset oss til å undersøke større virksomheter i Norge. Det kunne derfor vært interessant å undersøke hvordan bruk av benchmarking skiller seg med hensyn til ulike land. Det kan tenkes at ulik kultur og praksis er styrende for hvordan verktøyet benyttes.

Referanser

- Abbas, A. (2014). The characteristics of successful benchmarking implementation : guidelines for a national strategy for promoting benchmarking. [Masteroppgave]. Manawatu, New Zealand: Massey University.
- Adebanjo, D., Abbas, A., og Mann, R. (2010). An investigation of the adoption and implementation of benchmarking. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(11):1140–1169. <https://doi.org/10.1108/01443571011087369>.
- Ahmed, P. K. og Rafiq, M. (1998). Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking for quality management & technology*, 5(3):225–242. <https://doi.org/10.1108/14635779810234802>.
- Alsaker, H. og Andersen, E. (2015). Hvor sofistikert og utbredt er balansert målstyring i store norske bedrifter, og er bedriftene tilfredse med styringsverktøyet? : En deskriptiv analyse om implementering av balansert målstyring i store norske bedrifter. [Masteroppgave]. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Amaral, P. og Sousa, R. (2009). Barriers to internal benchmarking initiatives: an empirical investigation. *Benchmarking : an international journal*, 16(4):523–542. <https://doi.org/10.1108/14635770910972441>.
- Anand, G. og Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking : an international journal*, 15(3):257–291. <https://doi.org/10.1108/14635770810876593>.
- Andersen, B. (1999). Industrial benchmarking for competitive advantage. *Human Systems Management*, 18(3-4):287–296. <https://doi.org/10.3233/HSM-1999-183-413>.
- Anderson, K. og McAdam, R. (2007). Reconceptualising benchmarking development in uk organisations: the effects of size and sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(7):538–558. <https://doi.org/10.1108/17410400710823615>.
- Andreassen, R.-I. og Bjørnenak, T. (2018). Usikkerhet og teknologi - de viktigste driverne for endringer i økonomistyring. *Magma*, 21(6):27–34. Hentet fra: <http://hdl.handle.net/11250/2565489>.
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., og Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International journal of accounting information systems*, 25:29–44. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.03.003>.
- Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, organizations and society*, 2(2):113–123. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(77\)90028-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90028-9).
- Becker, S. D. (2014). When organisations deinstitutionalise control practices: A multiple-case study of budget abandonment. *European Accounting Review*, 23(4):593–623. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.899918>.
- Bhutta, K. S. og Huq, F. (1999). Benchmarking - best practices: an integrated approach. *Benchmarking : an international journal*, 6(3):254–268. <https://doi.org/10.1108/14635779910289261>.

- Birkinshaw, J., Hamel, G., og Mol, M. (2008). Management innovation. *The Academy of Management Review*, 33:825–845. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>.
- Bjørnenak, T. (2013). Styringsystemer og lønnsomhet : en studie av norske sparebanker. *Magma*, 16(6):31–36. Hentet fra: https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/282463/Magma%2b1306_31-36.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
- Bjørnenak, T. og Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringsystemer - hva er det? *Magma*, 14(5):22–30. Hentet fra: https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/282832/Magma%2b1105_22-30.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
- Bjørnenak, T., Kaarbøe, K., og Meidell, A. (2017). 6 lærdommer - mot en mer dynamisk virksomhetsstyring. I *Fokus på fremtidens foretaksløsninger*, sider 75–89. Fagbokforlaget.
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. The Wiley corporate F&A series. John Wiley & Sons, Incorporated, Hoboken, 2 edition.
- Bragelien, I. (2016). Incentiver. I *Strategisk økonomistyring*, sider 433–454. Universitetsforlaget, 2. edition.
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Taylor & Francis.
- Dattakumar, R. og Jagadeesh, R. (2003). A review of literature on benchmarking. *Benchmarking : an international journal*, 10(3):176–209. <https://doi.org/10.1108/14635770310477744>.
- Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard business review*, 84(1):98–134. Hentet fra: <https://hbr.org/2006/01/competing-on-analytics>.
- Deming, W. (2000). *Out of the Crisis*. Mit Press. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deros, B. og Yusof, S. (2006). A benchmarking implementation framework for automotive manufacturing smes. *Benchmarking: An International Journal*, 13:396–430. <https://doi.org/10.1108/14635770610676272>.
- DiMaggio, P. J. og Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2):147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Hazen, B., Giannakis, M., og Roubaud, D. (2017). Examining the effect of external pressures and organizational culture on shaping performance measurement systems (pms) for sustainability benchmarking: Some empirical findings. *International journal of production economics*, 193:63–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.06.029>.
- Evanger-Hansen, K. og Fjærvik, M. (2018). Benchmarking sin rolle i økonomiske styringsystemer : en kvantitativ studie av utbredelsen til benchmarking som styringsverktøy i store norske bedrifter. [Masteroppgave]. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Forslund, H. og Jonsson, P. (2007). The impact of forecast information quality on supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1):90–107. <https://doi.org/10.1108/01443570710714556>.

- Franceschini, F., Galetto, M., og Cecconi, P. (2006). A worldwide analysis of iso 9000 standard diffusion: Considerations and future development. *Benchmarking : an international journal*, 13(4):523–541. <https://doi.org/10.1108/14635770610676326>.
- Francis, G. og Holloway, J. (2007). What have we learned? themes from the literature on best-practice benchmarking. *International journal of management reviews : IJMR*, 9(3):171–189. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9).
- Heiberg, J. R. og Drøpping, N. I. H. (2012). En taksonomi av styringssystem i større norske bedrifter : et eksplorativt og kvantitativt studie av konfigurasjoner. [Masteroppgave]. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Hoff, K. G. (2016). *Strategisk økonomistyring*. Universitetsforlaget, Oslo, 2. edition.
- Hope, J. og Fraser, R. (2003a). *Beyond budgeting : how managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Hope, J. og Fraser, R. (2003b). Who needs budgets? *Harvard business review*, 81(2):108–126. Hentet fra: <https://hbr.org/2003/02/who-needs-budgets>.
- Isoraite, M. (2004). Theoretical aspects of benchmarking theory. *Viešoji politika ir administravimas*, 3(9):21–26. Hentet fra: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2448/2255>.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk, Oslo, 3. edition.
- Johanson, D. og Madsen, D. (2013). Økonomisk styring i norge - en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma*, 16(6):18–30. Hentet fra: https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/282478/Magma%2b13%06_18-30.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
- Johanson, D. og Madsen, D. (2019). Diffusion of management accounting innovations: a virus perspective. *Journal of accounting & organizational change*, 15(4):513–534. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2018-0121>.
- Kaplan, R. S. (1996). *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S. og Johnson, T. H. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, Boston.
- Knudsen, D.-R. (2020). Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting. *International journal of accounting information systems*, 36:100441. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441>.
- Kozak, M. (2003). *Destination Benchmarking : Concepts, Practices and Operations*. CABI, Cambridge.
- Krishnamoorthi, S. og Mathew, S. K. (2018). Business analytics and business value: A comparative case study. *Information & management*, 55(5):643–666. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.01.005>.

- Krishnamoorthy, B. og D'Lima, C. (2014). Benchmarking as a measure of competitiveness. *Int. J. of Process Management and Benchmarking*, 4:342 – 359. <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2014.063240>.
- Krosnick, J. A. og Fabrigar, L. R. (1997). Designing rating scales for effective measurement in surveys. I *Survey Measurement and Process Quality*, sider 141–164. Wiley.
- Lema, N. M. og Price, A. D. F. (1995). Benchmarking: Performance improvement toward competitive advantage. *Journal of management in engineering*, 11(1):28–37. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1995\)11:1\(28\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1995)11:1(28)).
- Linstad, E. H. (u.å.). Store svingninger i bygge- og anleggsvirksomhet. Technical report, Statistisk sentralbyrå. https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sa_98/kap5.pdf.
- Maire, J. L. (2002). A model of characterization of the performance for a process of benchmarking. *Benchmarking An International Journal*, 5:506–520. <https://doi.org/10.1108/14635770210451491>.
- Maire, J. L., Bronet, V., og Pillet, M. (2005). A typology of “best practices” for a benchmarking process. *Benchmarking: An International Journal*, 12:45–60. <https://doi.org/10.1108/14635770510582907>.
- Malmi, T. og Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package — opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(2):287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.
- Mann, R., Abbas, A., Kohl, H., Orth, R., og Görmer, M. (2010). Global Survey on Business Improvement and Benchmarking. Technical report, Global Benchmarking Network. <https://doi.org/10.13140/2.1.2655.8245>.
- Moriarty, J. P. og Smallman, C. (2009). En route to a theory of benchmarking. *Benchmarking : an international journal*, 16(4):484–503. <https://doi.org/10.1108/14635770910972423>.
- NHO (u.å.). Fakta om små og mellomstore bedrifter (smb). Hentet fra: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/#:~:text=I%20Norge%20er%20det%20vanlig,og%20over%20100%20som%20store>.
- NSD (u.å.a). Hva er personopplysninger. Hentet fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/hva-er-personopplysninger/>.
- NSD (u.å.b). Hvordan gjennomføre et prosjekt uten å behandle personopplysninger? Hentet fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/hvordan-gjennomfore-et-prosjekt-uten-a-behandle-personopplysninger>.
- Näslund, D. og Hulthen, H. (2012). Supply chain management integration: a critical analysis. *Benchmarking : an international journal*, 19(4/5):481–501. <https://doi.org/10.1108/14635771211257963>.
- O'Dell, C. og Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California management review*, 40(3):154–174. <https://doi.org/10.2307/41165948>.
- Oskamp, S. og Schultz, P. W. (2005). *Attitudes and Opinions*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 3. edition.

- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4):363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5(4):413–428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9).
- Player, S. (2003). Why some organizations go beyond budgeting". *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14(3):3–9. <https://doi.org/10.1002/jcaf.10146>.
- Prasnikar, J., Debeljak, Z., og Ahcan, A. (2005). Benchmarking as a tool of strategic management. *Total quality management & business excellence*, 16(2):257–275. <https://doi.org/10.1080/14783360500054400>.
- Qualtrics (u.å.). Security survey options. Hentet fra: <https://www.qualtrics.com/support/survey-platform/survey-module/survey-options/survey-protection/>.
- Quattrone, P. (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser? *Management accounting research*, 31:118–122. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.003>.
- Redman, T. (1998). The impact of poor data quality on the typical enterprise. *Communications of the ACM*, 41(2):79–82. <https://doi.org/10.1145/269012.269025>.
- Regnskapsloven (1998). Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56?q=regnskapsloven>.
- Saunders, M., Lewis, P., og Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. Pearson, 7. edition.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Straker, I., Ison, S., Humphreys, I., og Francis, G. (2009). A case study of functional benchmarking as a source of knowledge for car parking strategies. *Benchmarking : an international journal*, 16(1):30–46. <https://doi.org/10.1108/14635770910936504>.
- Tallaksen, S. S. (2022). Høyere aktivitet i industrien – men prisene stiger. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/makroekonomi/hoyere-aktivitet-i-industrien-men-prisene-stiger/2-1-1210312>.
- Wah Fong, S., Cheng, E. W., og Ho, D. C. (1998). Benchmarking: a general reading for management practitioners. *Management decision*, 36(6):407–418. <https://doi.org/10.1108/00251749810223646>.
- Walgenbach, P. og Hegele, C. (2001). What can an apple learn from an orange? or: What do companies use benchmarking for?. *Organization*, 8(1):121–144. <https://doi.org/10.1177/135050840181007>.
- Watson, G. H. (1993). *Strategic benchmarking : how to rate your company's performance against the world's best*. Wiley, New York.
- Zairi, M. (1994). *Measuring Performance for Business Results*. Chapman & Hall.
- Zairi, M. (2005). Benchmarking for best practice : the power of its adoption and the perils of ignoring its use in a modern business environment. ICQI. Hentet

fra: http://piqc.edu.pk/casestudies/Prof_Dr_Mohamed_Zairi_Benchmarking_for_Best_Practices_The_Power_of_Six_Sigma_Case_Study.pdf.

Zairi, M. og Leonard, P. (1994). *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. Chapman & Hall, London, 2 edition.

Zairi, M. og Whymark, J. (2000). The transfer of best practices: how to build a culture of benchmarking and continuous learning - part 1. *Benchmarking : an international journal*, 7(1):62–79. <https://doi.org/0.1108/14635770010317285>.

Zeinalnezhad, M., Mukhtar, M., og Sahran, S. (2014). An investigation of lead benchmarking implementation: A comparison of small/medium enterprises and large companies. *Benchmarking : an international journal*, 21(1):121–145. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2011-0074>.

Appendiks

A1 Kilder til spørsmål i spørreskjemaet

Nr.	Spørsmål	Kilde
Q1D1-Q7		Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018)
Q8	Hva er motivasjonen for å bruke benchmarking som styringsverktøy i deres bedrift?	Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018), videreutvikling inspirert av (Krishnamoorthy og D'Lima, 2014)
Q9	Hvem var de største pådriverne for å innføre benchmarking som styringsverktøy i deres bedrift?	Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018)
Q10	I hvilken grad opplever dere at benchmarking bidrar til (...)?	Hentet fra: Evanger-Hansen og Fjærvik (2018), videreutvikling inspirert av (Dubey et al., 2017)
Q11	Hvilke av følgende styrings- og beslutningsverktøy bruker dere i tilknytning til benchmarking?	Inspirert av: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018), videreutvikling inspirert av (Malmi og Brown, 2008; Knudsen, 2020; Bjørnenak og Kaarbøe, 2011; Andreassen og Bjørnenak, 2018)
Q12	Tatt i betraktning benchmarking og de styrings- og beslutningsverktøy som ble angitt på forrige spørsmål, hvor fornøyd er dere med denne kombinasjonens (...)?	Inspirert av: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018), videreutvikling inspirert av (Malmi og Brown, 2008)
Q13	Ta stilling til følgende påstander: «Sammenlignet med andre styringsverktøy, oppleves benchmarking som ...»	Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018)
Q35	Ta stilling til følgende påstander: (...)	Inspirert av: (Bogsnes, 2016; Hope og Fraser, 2003; Walgenbach, 2001)
Q14-Q18		Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018)
Q19	Hvilke av følgende styrings- og beslutningsverktøy benytter dere i dag?	Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018), videreutvikling inspirert av (Knudsen, 2020; Bjørnenak og Kaarbøe, 2011; Andreassen og Bjørnenak, 2018)
Q20	Hvor fornøyd er dere med det totale styringssystemets (...)?	Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018)
Q31	Hvilke av følgende styrings- og beslutningsverktøy tror dere blir viktige for dere i fremtiden?	Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018), videreutvikling inspirert av (Zairi, 1994; Knudsen, 2020; Bjørnenak og Kaarbøe, 2011; Andreassen og Bjørnenak, 2018)
Q21	I hvilken utstrekning benyttes de ulike formene for benchmarking i deres bedrift?	Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018), videreutvikling inspirert av (Zairi, 1994)
Q22	Hvor nyttig oppfattes de ulike formene for benchmarking i deres bedrift?	Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018), videreutvikling inspirert av (Zairi, 1994)
Q23	Ta stilling til følgende påstander: «IT, digitalisering og tilgang til mye informasjon (slik som big data) har gjort benchmarking ...»	Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018)
Q24	Hvilke av følgende styrings- og beslutningsverktøy tror dere blir viktige for dere i fremtiden?	Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018), videreutvikling inspirert av (Zairi, 1994)
Q25	Hvor mye tid (angitt i %) bruker dere anslagsvis på de ulike benchmarking-fasene?	Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018), videreutvikling inspirert av (Zairi, 1994)
Q26	Hvor henter dere vanligvis informasjon under benchmarking-prosessen?	Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018)
Q33	Hvor hentes datasettene fra?	Inspirert av: (Zairi og Leonard, 1994; Knudsen, 2020)
Q27-Q30		Hentet fra: (Evanger-Hansen og Fjærvik, 2018)

A2 Kontaktbrev

NHH



Bergen, 11.03.2022

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Vi gjennomfører et forskningsprosjekt om styringsverktøyet benchmarking som en del av vår masterutredning ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er en oppfølgingsstudie av en undersøkelse gjennomført i 2018, med det formål å kartlegge utbredelsen av benchmarking i norske bedrifter. Det er mangel på nyere kvantitative data på dette området i Norge. I den forbindelse vil vi sende ut et spørreskjema som bør besvares av noen med god kjennskap til bedriftens styringssystem. Det kan gjerne være en økonomisjef, controller eller en person i ledelsen av en enhet/avdeling. Vi ønsker også at bedrifter som ikke benytter benchmarking svarer på spørreskjemaet.

Dersom en annen i din bedrift er bedre egnet til å svare på undersøkelsen, setter vi stor pris på om du har anledning til å gi oss **mailadressen** til rett person i din bedrift. Dette kan enkelt gjøres ved å respondere på denne mailen. Spørreundersøkelsen vil ikke ta mer enn 15 minutter å besvare. For bedrifter som ikke benytter benchmarking vil spørreundersøkelsen ikke ta mer enn 2 minutter.

Alle som ønsker kan få resultatet av utredningen ved å sende oss en mail. Den elektroniske versjonen sendes ut i juni etter at prosjektet er avsluttet.

På forhånd tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Kamilla Elise Ose Hobber
Masterstudent NHH
Kamilla.Hobber@student.nhh.no
452 89 894

Andrea Slørdahl
Masterstudent NHH
Andrea.Slordahl@student.nhh.no
922 61 270

Bjørn Daniel Johanson
Førstemanuensis NHH
Institutt for regnskap, revisjon og
rettsvitenskap
Daniel.Johanson@nhh.no

A3 Informasjonsskriv

NHH



Bergen, 23.03.2022

Informasjonsskriv til undersøkelse om benchmarking

Vi gjennomfører et forskningsprosjekt om styringsverktøyet benchmarking som en del av vår masterutredning ved Norges Handelshøyskole. I den forbindelse setter vi stor pris på om du har anledning til å svare på en spørreundersøkelse, som representant for din bedrift. Dersom du mener at undersøkelsen ikke er relevant for din stilling eller ikke har anledning til å svare, ber vi om at du videresender denne henvendelsen til relevant person i din bedrift.

Dette er en oppfølgingsstudie av en undersøkelse gjennomført i 2018. Det gir oss muligheten til å studere utviklingen i utbredelse og bruk av benchmarking, i samspill med andre styringsverktøy i norske bedrifter.

Ditt svar er svært viktig for oss, da det avgjør kvaliteten på studiens resultater. Undersøkelsen tar omtrent 15 minutter å gjennomføre for de som benytter benchmarking som styringsverktøy. Det er like viktig at bedrifter som ikke benytter benchmarking gjennomfører undersøkelsen. Dette vil kun ta 2 minutter. Dersom du i tillegg har mulighet til å stille til et digitalt intervju om benchmarking i løpet av våren blir vi svært takknemlige. Hvis du har anledning til å delta ber vi deg om å svare på denne e-posten.

Alle som ønsker kan få resultatet av utredningen ved å sende oss en e-post. Den elektroniske versjonen sendes ut i juni etter at prosjektet er avsluttet. Undersøkelsen er helt anonym og det vil ikke være mulig å identifisere verken enkeltpersoner eller bedrifter. Datamaterialet vil videre kun bli brukt til statistiske analyser i forskningssammenheng.

Det er mulig å bruke både datamaskin og smarttelefon til å besvare spørreskjemaet.

For å svare på undersøkelsen klikker du på **følgende lenke**:

(lenke)

På forhånd tusen takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Kamilla Elise Ose Hobber
Masterstudent NHH
Kamilla.Hobber@student.nhh.no
452 89 894

Andrea Slørdahl
Masterstudent NHH
Andrea.Slอร์ดahl@student.nhh.no
922 61 270

Bjørn Daniel Johanson
Førsteamanuensis NHH
Institutt for regnskap, revisjon og
rettsvitenskap
Daniel.Johanson@nhh.no

A4 Påminnelsebrev

NHH



Bergen, 05.03.2022

Påminnelse om deltakelse i forskningsprosjekt om benchmarking

Hvis deres bedrift allerede har svart på denne undersøkelsen, takker vi så mye for deres svar og ber dere se bort fra denne e-posten. Dersom dere har påbegynt undersøkelsen kan lenken benyttes for å gjenoppta undersøkelsen. Tusen takk for din deltakelse!

For to uker siden fikk dere invitasjon til å delta i en spørreundersøkelse om bruk og utbredelse av styringsverktøyet benchmarking i Norge. Dersom du ikke har svart på spørreskjemaet, setter vi stor pris på om du tar deg tid til å svare. Ditt svar er svært viktig for kvaliteten på studien. Undersøkelsen tar omtrent 15 minutter å besvare dersom dere benytter benchmarking som styringsverktøy. Det er like viktig at bedrifter som ikke benytter benchmarking svarer på undersøkelsen. Da vil undersøkelsen kun ta omtrent 2 minutter.

Undersøkelsen er helt anonym, og verken enkeltpersoner eller bedrifter kan spores. Datamaterialet blir kun benyttet til statistiske analyser i forskningssammenheng, og alle som ønsker kan få tilsendt resultatene av undersøkelsen ved å sende oss en e-post.

Undersøkelsen kan besvares både ved bruk av PC og smarttelefon. For å svare, klikker du på **følgende lenke**:

(lenke)

På forhånd tusen takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Kamilla Elise Ose Hobber
Masterstudent NHH
Kamilla.Hobber@student.nhh.no
452 89 894

Andrea Slørdahl
Masterstudent NHH
Andrea.Slurdahl@student.nhh.no
922 61 270

Bjørn Daniel Johanson
Førsteamanuensis NHH
Institutt for regnskap, revisjon og
rettsvitenskap
Daniel.Johanson@nhh.no

A5 Intervjuguide

Intervjuguide for bedrifter som anvender benchmarking

A. Introduksjon

1. Takk for at du ønsker å delta på dette intervjuet!
2. Formålet med denne studien er å kartlegge utbredelse, anvendelse og utvikling av benchmarking i store norske bedrifter.
3. Intervjuet vil vare i omtrent 30 minutter.
4. Prosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata, og alt som blir sagt vil anonymiseres og behandles konfidensielt. Datainnsamling fra intervjuet lagres på en måte som sikrer dette.
5. Dersom det er spørsmål du ikke ønsker å besvare, så er det helt greit.
6. Med din godkjenning vil vi ta lydopptak av intervjuet for å sikre korrekt gjengivelse av data. Lydopptaket vil slettes etter transkribering. Er dette greit for deg?

B. Bakgrunn

7. Hva er din utdanningsbakgrunn og yrkeserfaring?
8. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
9. Fortell litt om din rolle siden du startet.
10. Hva legger dere i benchmarking? (Hva betyr benchmarking for deg/dere?)
11. Hvor viktig er benchmarking for deg?
12. Hvordan vil du beskrive din kompetanse innen benchmarking?

C. Tema: Anvendelse av benchmarking

13. Hvorfor benytter dere benchmarking?
14. Hvem var pådriverne for innføring av benchmarking? Var bransjeforening en pådriver?
15. Hvor lenge har dere brukt benchmarking og hva er deres planer for videre bruk?
16. Hvilke aktører har drevet utviklingen av benchmarking over tid? (konsulenter, ledere, ansatte, bransjeforening?)
17. Hvor utstrakt er bruken av benchmarking i bedriften? Avdeling, områder, eksternt med andre organisasjoner/benchmarking partnere?
18. Har du eksempler på benchmarker i bedriften?
19. Hvordan oppdateres en benchmark? Hvor ofte? Hvor omfattende er arbeidet?

D. Tema: Ressurser tilknyttet benchmarking

20. Hvordan oppfatter du ledelsens kompetanse/forståelse for benchmarking?

E. Tema: Effekter (fordeler/ulemper) ved benchmarking

21. Hvilke fordeler har det å benytte benchmarking i bedriften?

22. Hva er de største ulempene ved benchmarking i bedriften?
23. Hva er nettoeffekten av benchmarking?
24. Hvilke effekter tror du benchmarking har på innovasjon og evne til nytenking?
25. Er det andre effekter du ønsker å trekke frem?
26. Hva er det helhetlige inntrykket deres/ditt av benchmarking i bedriften?

F. Tema: Implementering av en benchmark

27. Hvordan går dere til verks ved innføring av en ny benchmark?

H. Tema: Benchmarking og digitalisering

28. Hvilken betydning tror du digitalisering vil ha for arbeidet med benchmarking? Big Data, BI, osv, bruker dere nye typer data? (Blir benchmarking mer/mindre aktuelt, lettere, mer komplekst)

I. Tema: Benchmarking og andre styringsverktøy

29. Hvordan virker benchmarking sammen med de andre styringsverktøyene i virksomheten? (Budsjett, beyond budgeting, kan benchmarking være med på å erstatte budsjettet?)

J. Tema: Benchmarking og utvikling over tid

30. Hvordan har benchmarking blitt utviklet siden det ble innført? Har noe blitt mer sofistikert?
31. Har interaksjonen mellom andre styringsverktøy endret seg gjennom tiden?

Intervjuguide for bedrifter som ikke anvender benchmarking

A. Introduksjon

32. Takk for at du ønsker å delta på dette intervjuet!
33. Formålet med denne studien er å kartlegge utbredelse samt anvendelse av benchmarking i store norske bedrifter.
34. Intervjuet vil vare i omtrent 30 minutter.
35. Prosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata. Alt som blir sagt vil anonymiseres og behandles konfidensielt. Datainnsamling fra intervjuet lagres på en måte som sikrer dette.
36. Dersom det er spørsmål du ikke ønsker å besvare, så er det helt greit.
37. Med din godkjenning vil vi ta lydopptak av intervjuet for å sikre korrekt gjengivelse av data. Lydopptaket vil bli slettet etter transkribering. Er dette greit for deg?

B. Bakgrunn

38. Hva er din utdanningsbakgrunn og yrkeserfaring?
39. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
40. Fortell litt om din rolle siden du startet.
41. Hva legger dere i benchmarking? (Hva betyr benchmarking for deg/dere?)

C. Tema: Diverse om benchmarking

42. Hvorfor benytter dere ikke benchmarking?
43. Er det et "aktivt" valg å ikke ta i bruk benchmarking? Hvorfor benyttes det ikke? Er det noe dere har vurdert å benytte?
44. Hva er de største barrierene for innføring av benchmarking i virksomheten?
45. Tror du dere ville hatt netto gevinster av å innføre benchmarking i styringssystemet?

D. Tema: Styringspakke

46. Hvordan ser deres styringspakke ut? Hvilke styringsverktøy bruker dere?

A6 Informasjonsskriv intervju

Informasjonsskriv - Masteroppgave om benchmarking

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt om bruk og utbredelse av benchmarking i Norge

Bakgrunn og formål

Vi er to masterstudenter som ved Norges Handelshøyskole skriver en masteroppgave om styringsverktøyet benchmarking. Anonymiserte data som samles inn vil også benyttes til videre forskning på benchmarking etter prosjektets slutt. Vi kontakter deg fordi du tidligere svarte at du kunne ha anledning til å delta på et intervju om benchmarking. Formålet med intervjuet er å få dybdeinformasjon om hvordan benchmarking benyttes i norske bedrifter.

Hva innebærer deltakelse i studien?

I denne studien bes du om å delta i et dybdeintervju med varighet på om lag 30 minutter. Intervjuet vil tas opp med lydopptaker. Det vil tas notater underveis i intervjuet.

Hvorfor får du spørsmål om deltakelse?

Du får spørsmål om deltakelse på intervju fordi du har svart på e-post sendt ut tidligere i vår at du kunne ha anledning til å stille til dybdeintervju om styringsverktøyet benchmarking. Dersom du ikke lenger har anledning til å delta, kan du frivillig trekke deg.

Frivillig deltakelse

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. På oppdrag fra NHH har NSD (Norsk senter for forskningsdata AS) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Vår veileder ved NHH, førsteamanuensis Bjørn Daniel Johanson, vil ha tilgang til dataene. Intervjuene vil lagres med filnavn som ikke kan knyttes til bedrift eller person. Prosjektet er planlagt avsluttet i løpet av juni 2022. Transkriberte, anonymiserte data vil etter prosjektets slutt benyttes til videre forskning.

Studiens resultat vil publiseres med anonymiserte data, og eventuelle bedriftssensitive opplysninger vil utelates.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NHH ved Daniel Johanson: Daniel.Johanson@nhh.no, Andrea Slørdahl: Andrea.Slordahl@student.nhh.no, Kamilla Hobber: Kamilla.Hobber@student.nhh.no.
- Om du har flere spørsmål kan du også kontakte vårt personvernombud på: personvernombud@nhh.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Bjørn Daniel Johanson
Førstemanuensis NHH
Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap
Daniel.Johanson@nhh.no

Kamilla Elise Ose Hobber
Masterstudent NHH
Kamilla.Hobber@student.nhh.no
452 89 894

Andrea Slørdahl
Masterstudent NHH
Andrea.Slordahl@student.nhh.no
922 61 270

A7 Spørreskjema

Start of Block: Bedriftskarakteristika

Bruk av benchmarking i Norge

Vi er takknemlige for at du ønsker å delta i vårt forskningsprosjekt. Spørreundersøkelsen kan gjennomføres på både smarttelefon og PC. Å gjennomføre undersøkelsen vil ta rundt 15 minutter for bedrifter som benytter benchmarking. For bedrifter som ikke benytter benchmarking vil den ta rundt 2 minutter. Du kan navigere mellom spørsmål ved å benytte de blå piltastene nederst på siden.

Undersøkelsen er helt anonym, og det vil ikke være mulig å identifisere verken enkeltpersoner eller bedrifter. Dataene vil kun bli benyttet til statistiske analyser i forskningssammenheng.

Tusen takk for at du tar deg tid til å svare på undersøkelsen, vi setter stor pris på ditt bidrag!

Q1 Som respondent på denne spørreundersøkelsen, i hvilken funksjon jobber du?

- Økonomi / Finans
 - Administrerende direktør / Daglig leder
 - Forskning og utvikling
 - HR / Administrasjon
 - Informasjonsteknologi (IT)
 - Kommunikasjon / Public Relations (PR)
 - Lager / Innkjøp / Logistikk
 - Markedsføring / Salg
 - Produksjon / Drift og vedlikehold
 - Annet (spesifiser) _____
-

Q2 Hvor mange ansatte har deres bedrift i Norge?

- 0 - 100
 - 101 - 200
 - 201 - 400
 - 401 - 700
 - 701 - 1 000
 - 1 001 - 2 000
 - 2 001 - 5 000
 - Flere enn 5 000
-

Q3 Hva var den totale omsetningen for deres bedrift i Norge i 2020 (NOK)?

- 0 - 250 000 000
 - 250 000 001 - 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
-

Q4 Enhetsregisteret i Brønnøysundregistrene følger Standard for næringsgruppering (SN). 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
-

Q5 Sammenlignet med andre bedrifter, 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
-

Q6 Michael Porter skiller mellom tre generelle typer konkurransestrategier. Disse er *kostnadslederskap*, *differensiering* og *fokusering*.

Ved *kostnadslederskap* har man ressurser og evner som gjør det mulig å produsere til lavere kostnader enn konkurrenter. Gjennom *differensiering* kan man forsvare høyere pris ved å skape merverdi for kundene. Ved *fokusering* velger man ett eller et fåtall segmenter og innretter sin strategi for å betjene disse så godt som mulig.

Hvilken kategori passer best for deres bedrift?

- Fokusering
- Differensiering
- Kostnadslederskap
- Vet ikke

End of Block: Bedriftskarakteristika

Start of Block: Utbredelse og effekter av benchmarking

Q7 Overordnet kan benchmarking kategoriseres som enten *formell* eller *uformell*. *Uformell* benchmarking skjer mer eller mindre ubevisst. Eksempelvis kan det være sammenligninger mellom en selv og kollegaer, som forekommer uten at man tenker noe særlig over det. *Formell* benchmarking innebærer gjennomtenkte prosesser og prosedyrer.

I denne undersøkelsen er vi interessert i å kartlegge utbredelsen av benchmarking som styringsverktøy. Dette definerer vi som en kontinuerlig prosess hvor man søker, måler og sammenligner seg selv med interne enheter eller eksterne bedrifter.

Hvilket forhold har dere til benchmarking som styringsverktøy?

- Benchmarking er ikke implementert i noen deler av bedriften
- De første stegene for å innføre benchmarking i en eller flere enheter i bedriften er påbegynt
- 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

Skip To: Q15 If Overordnet kan benchmarking kategoriseres som enten formell eller uformell. Uformell benchmarking... = 1

Skip To: Q16 If Overordnet kan benchmarking kategoriseres som enten formell eller uformell. Uformell benchmarking... = 5

Skip To: Q17 If Overordnet kan benchmarking kategoriseres som enten formell eller uformell. Uformell benchmarking... = 2

Q8 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 effektivitet
 - Å forstå prestasjoner relativt til andre organisasjoner
 - Å forstå prestasjoner relativt mellom avdelinger
 - Å utarbeide bonusordninger basert på relativ prestasjonsmåling av de ansatte
 - Å utvikle nye arbeidsmetoder
 - Å utvikle nye produkter / tjenester
 - Annet (spesifiser) _____
-

Q9 Hvem var de største pådriverne for å innføre benchmarking som styringsverktøy i deres bedrift? (Mulig å krysse av flere)

- Ansatte
 - Bransjeforening
 - Eksterne konsulenter / Revisor
 - Mellomledere
 - Prosesseiere
 - Styret / Toppledelsen
 - Annet (spesifiser) _____
-

Q11 Hvilke av følgende styrings- og beslutningsverktøy bruker dere **i tilknytning til** benchmarking? (Mulig å krysse av flere)

- Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)
- Business Intelligence (BI) / Business Analytics (BA) / Data Analytics
- Balansert målstyring
- Budsjet
- Budsjettløs styring (Beyond Budgeting)
- Data Envelopment Analysis (DEA)
- Enterprise resource planning (ERP-systemer)
- Economic Value Added (EVA)
- Key performance indicators (KPI-er)
- Kvalitetsstyringssystemer (TQM)
- Kundelønnsomhetsundersøkelser
- Kundetilfredshetsundersøkelser
- Lean
- Rullerende prognoser
- Regnskap
- Scenarioplanlegging
- Strategisk planlegging

Q35

Ta stilling til følgende påstander:

	Helt uenig	2	3	4	5	6	Helt enig	Vet ikke
Benchmarking kan erstatte budsjettet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking og budsjettet utfyller hverandre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking bidrar til passiv kopiering eller imitasjon av andre organisasjoners praksis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking bidrar til å styrke bedriftens evne til nyskapende innovasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q14 Relative måltall (benchmarker) brukes til å sammenligne egne prestasjoner med interne enheter eller eksterne organisasjoner sine prestasjoner.

Kryss av for tre mål som er viktige benchmarker i din organisasjon.

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

Display This Question:

If Overordnet kan benchmarking kategoriseres som enten formell eller uformell. Uformell benchmarking... = 1

Q15 Hva er årsakene til at dere ikke har valgt å 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

Display This Question:

If Overordnet kan benchmarking kategoriseres som enten formell eller uformell. Uformell benchmarking... = 5

Q16 Hva er årsakene til at dere har valgt å avvike 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
- 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

Display This Question:

If Overordnet kan benchmarking kategoriseres som enten formell eller uformell. Uformell benchmarking... = 2

Q17 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 effektivitet
- Å forstå prestasjoner relativt til andre organisasjoner
- Å forstå prestasjoner relativt mellom avdelinger
- Å utarbeide bonusordninger basert på relativ prestasjonsmåling av de ansatte
- Å utvikle nye arbeidsmetoder
- Å utvikle nye produkter/tjenester
- Annet (spesifiser) _____

Display This Question:

If Overordnet kan benchmarking kategoriseres som enten formell eller uformell. Uformell benchmarking... = 2

Q18 Hvem var de største pådriverne for å innføre benchmarking som styringsverktøy i deres bedrift? (Mulig å krysse av flere)

- Ansatte
- Bransjeforening
- Eksterne konsulenter / Revisor
- Mellomledere
- Prosesseiere
- Styret / Toppledelsen
- Andre (spesifiser) _____

End of Block: Utbredelse og effekter av benchmarking

Start of Block: Oppfølgingsspørsmål

Q19 Hvilke av følgende styrings- og beslutningsverktøy benytter dere i dag?
(Mulig å krysse av flere)

- Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)
 - Business Intelligence (BI) / Business Analytics (BA) / Data Analytics
 - Balansert målstyring
 - Budsjet
 - Budsjettløs styring (Beyond Budgeting)
 - Data Envelopment Analysis (DEA)
 - Enterprise resource planning (ERP-systemer)
 - Economic Value Added (EVA)
 - Key performance indicators (KPI-er)
 - Kvalitetsstyringssystemer (TQM)
 - Kundelønnsomhetsundersøkelser
 - Kundetilfredshetsundersøkelser
 - Lean
 - Rullerende prognoser
 - Scenarioplanlegging
 - Strategisk planlegging
 - SWOT-analyse
-

Q20 Hvor fornøyd er dere med det totale styringssystemets:

	Svært misfornøyd	2	3	4	5	6	Svært fornøyd	Vet ikke
Presisjon (måler riktig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relevans (måler de riktige tingene)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evne til å måle prestasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Display This Question:

If Overordnet kan benchmarking kategoriseres som enten formell eller uformell. Uformell benchmarking... = 5

Or Overordnet kan benchmarking kategoriseres som enten formell eller uformell. Uformell benchmarking... = 1

Q31

Man skiller gjerne mellom fire typer benchmarking:

Intern benchmarking, som omfatter sammenligninger mellom fabrikker, datterselskaper eller avdelinger innad i egen virksomhet.

Funksjonell benchmarking innebærer sammenligninger av enkeltfunksjoner innad i virksomheten mot bedrifter innenfor samme bransje, som er særlig dyktige innenfor visse områder.

Konkurrent-benchmarking, som vil si sammenligninger av egne funksjoner mot konkurrenters.

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.

Hvilke av følgende styrings- og beslutningsverktøy tror dere blir viktige for dere i fremtiden? (Mulig å krysse av flere)

- Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)
- Business Intelligence (BI) / Business Analytics (BA) / Data Analytics
- Balansert målstyring
- Budsjet
- Budsjettløs styring / Beyond Budgeting
- Data Envelopment Analysis (DEA)
- Enterprise resource planning (ERP-systemer)
- Economic Value Added (EVA)
- Funksjonell benchmarking
- Generisk ("best practice") benchmarking
- Intern benchmarking
- Key performance indicators (KPI-er)
- Kvalitetsstyringssystemer (TQM)

- Kundelønnsomhetsundersøkelser
- Kundetilfredshetsundersøkelser
- Konkurrent-benchmarking
- Lean
- Rullerende prognoser
- Regnskap
- Scenarioplanlegging
- Strategisk planlegging
- SWOT-analyse

Skip To: End of Survey If Condition: Selected Count Is Greater Than or Equal to 0. Skip To: End of Survey.

End of Block: Oppfølgingsspørsmål

Start of Block: Ulike former for benchmarking

Q24

Hvilke av følgende styrings- og beslutningsverktøy tror dere blir viktige for dere i fremtiden? (Mulig å krysse av flere)

- Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)
- Business Intelligence (BI) / Business Analytics (BA) / Data Analytics
- Balansert målstyring
- Budsjett
- Budsjettløs styring (Beyond Budgeting)
- Data Envelopment Analysis (DEA)
- Enterprise resource planning (ERP-systemer)
- Economic Value Added (EVA)
- Funksjonell benchmarking
- Generisk ("best practice") benchmarking
- Intern benchmarking
- Key performance indicators (KPI-er)
- Konkurrent-benchmarking
- Kvalitetsstyringssystemer (TQM)
- Kundelønnsomhetsundersøkelser
- Kundetilfredshetsundersøkelser
- Lean

- Rullerende prognoser
- Regnskap
- Scenarioplanlegging
- Strategisk planlegging
- SWOT-analyse

End of Block: Ulike former for benchmarking

Start of Block: Benchmarking-prosessen

Display This Question:

If Overordnet kan benchmarking kategoriseres som enten formell eller uformell. Uformell benchmarking... != 2

Q25 Benchmarking-prosessen kan deles inn i fem faser:

Fase 1: Fastsetting av hva som skal benchmarkes

Fase 2: Identifisering av sammenligningsgrunnlag

Fase 3: Informasjonsinnsamling

Fase 4: Analyse

Fase 5: Implementering

Hvor mye tid (angitt i %) bruker dere anslagsvis på de ulike benchmarking-fasene? Merk at total må summeres til 100 %.

Fase 1: Fastsetting av hva som skal benchmarkes : _____

Fase 2: Identifisering av sammenligningsgrunnlag : _____

Fase 3: Informasjonsinnsamling : _____

Fase 4: Analyse : _____

Fase 5: Implementering : _____

Total : _____

Q26 Hvor henter dere vanligvis informasjon under benchmarking-prosessen?

(Mulig å velge flere)

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

Display This Question:

If Hvor henter dere vanligvis informasjon under benchmarking-prosessen? (Mulig å velge flere) = 2

Q33 Hvor hentes datasettene fra? (Mulig å velge flere)

- Internt
- Eksternt
- Vet ikke

Q27 Hvor ofte organiserer dere benchmarking-prosessen som et prosjekt?

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

Skip To: End of Block If Hvor ofte organiserer dere benchmarking-prosessen som et prosjekt? = 1

Q28 Hvor lang tid bruker dere i gjennomsnitt på å fullføre et benchmarking-prosjekt?

- 0 - 2 måneder
 - 2 - 4 måneder
 - 4 - 6 måneder
 - 6 - 8 måneder
 - 8 - 10 måneder
 - 10 - 12 måneder
 - Mer enn 12 måneder
-

Q29 Etter din viten, på hvilke områder har dere gjennomført benchmarking-prosjekter de siste tre årene? (Mulig å krysse av flere)

- Økonomi / Finans
- Forskning og utvikling
- HR / Administrasjon
- Informasjonsteknologi (IT)
- Kundeservice
- Lager / Innkjøp / Logistikk
- Markedsføring / Salg
- Produksjon / Drift og vedlikehold
- Annet (spesifiser) _____

End of Block: Benchmarking-prosessen

Start of Block: The very end

Q30 Hvor nyttig oppleves benchmarking i sin helhet for deres bedrift?

	Helt unyttig	2	3	4	5	6	Svært nyttig	Vet ikke
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q31 Har du noe mer å tilføye om benchmarking? (Skriv her)

End of Block: The very end