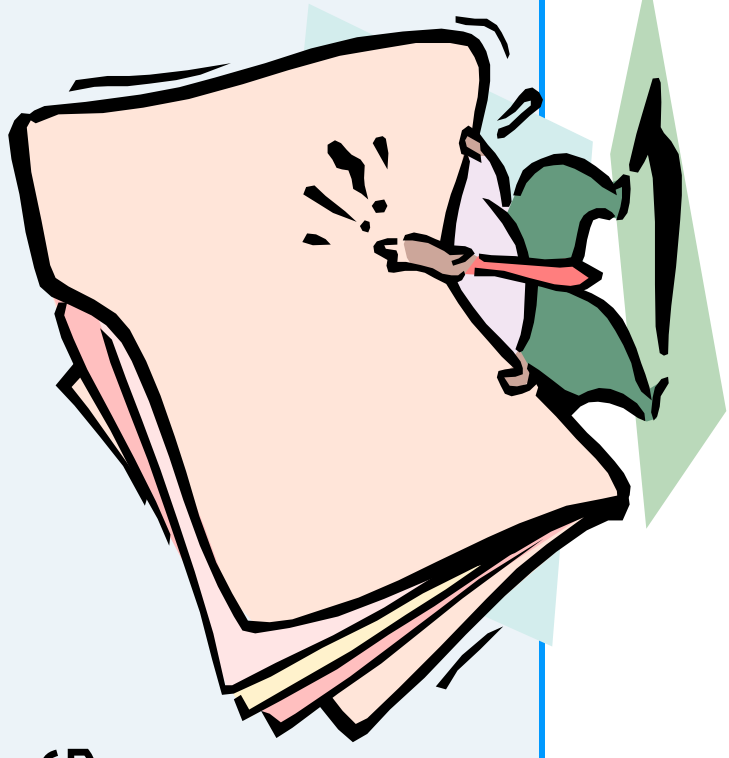
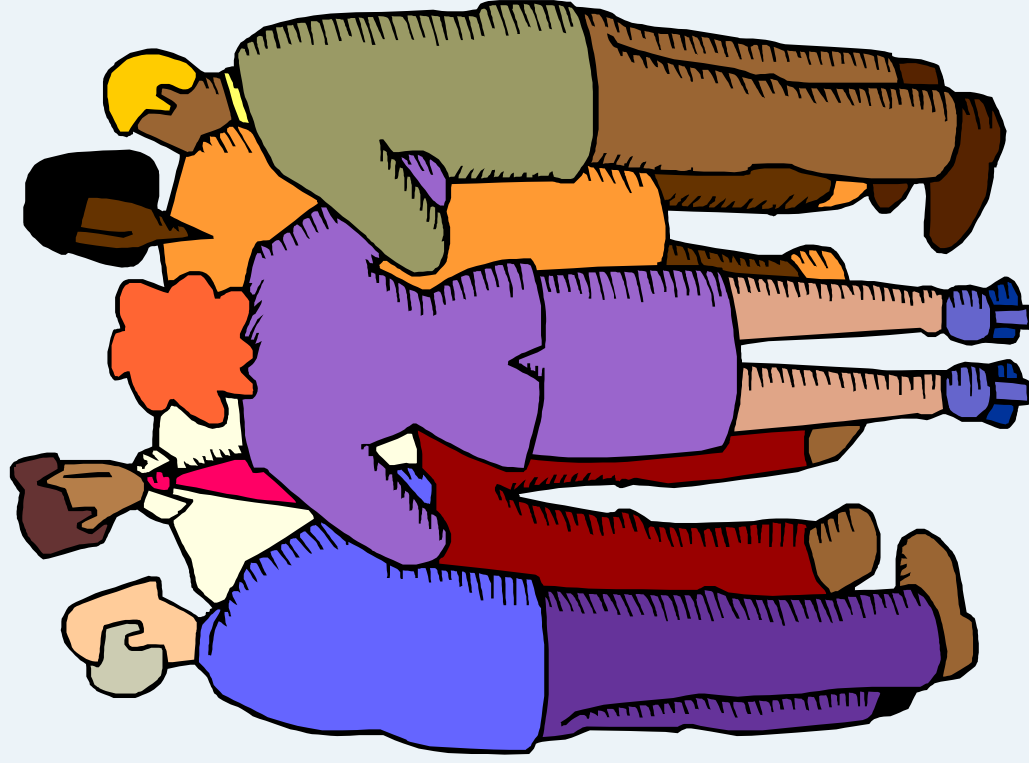

Effektivisering via benchmarking

Kjeld Christiansen, KPMG

Jane Kiær, KPMG



Opvarmning



Hvor kan man anvende benchmarking ?

- Produktion
 - Salg
 - It
 - Administrative funktioner
- f.eks.
- Økonomifunktion
 - HR
 - Indkøb



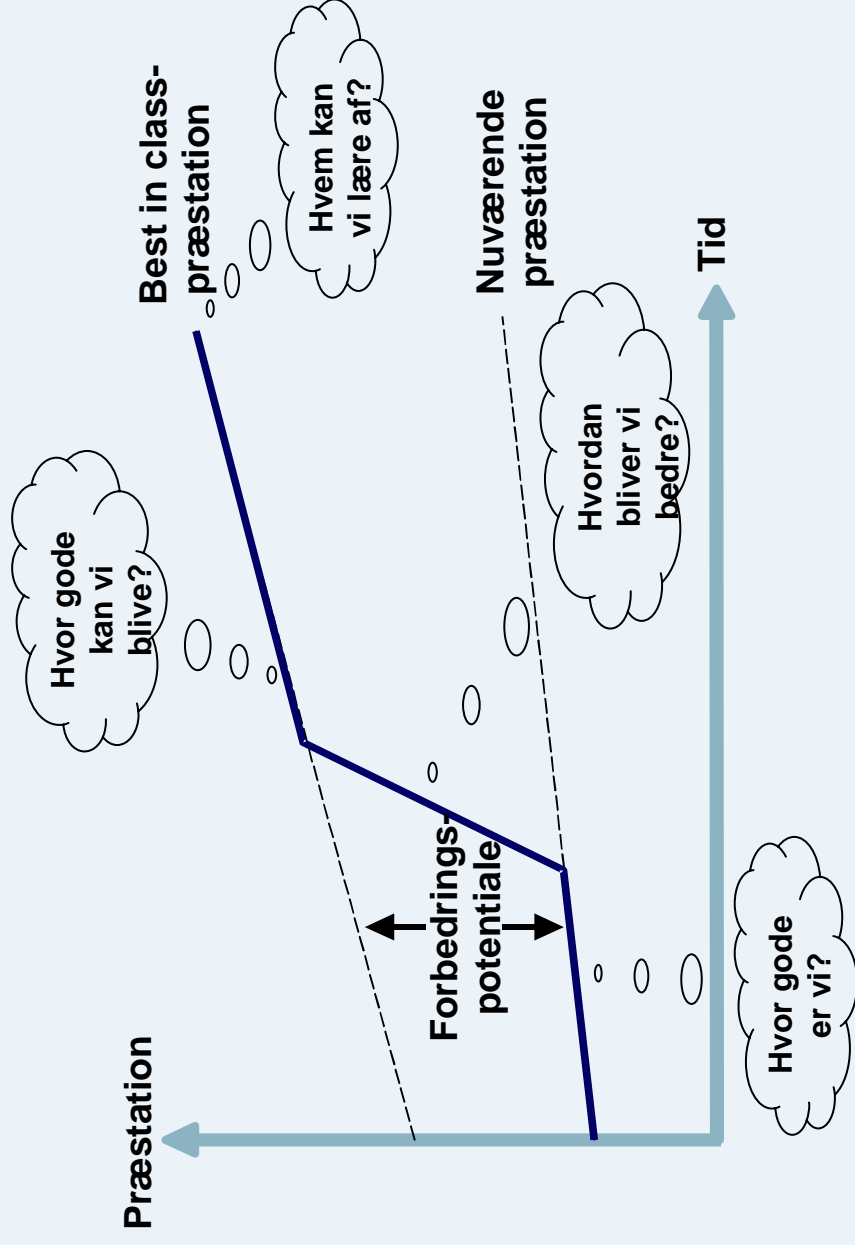
Benchmarking er ikke rettet mod bestemte funktioner/processer



Hvilke spørgsmål kan benchmarking give svar på?

Effektiv benchmarking er:

- Viden om de afgørende succesfaktorer
- Identifikation af kløften mellem egen præstation og bedste præstation
- Nøjagtig kortlægning og måling af processens præstation
- Anvende ny viden til at rekonstruere egne processer



Hvorfor starte et benchmarkingprojekt?

- **Offensive motiver**
 - Fokus på værdi-skabende aktiviteter
 - Nye udfordrende arbejdsopgaver
 - Bedre uddannede medarbejdere
 - Ny teknologi
- **Defensive motiver**
 - Utilfredsstillende performance
 - Budgetoverskridelser
 - Kvalitetsproblemer
 - Lav tilgængelighed
 - Lav medarbejdertrivsel
 - Lav brugertilfredshed
 - Ringe udbytte af investeringer i informationsteknologi



Nogle succes historier

- Effektivisering af otte økonomifunktioner inden for samme koncern. Såvel resultat- som procesbenchmarking blev anvendt. Frigørelse af 15 årsværk.
- Udarbejdelse af business case for samlingen af 30 økonomifunktioner inden for den statslige sektor. Frigørelse af 150 årsværk.
- I forbindelse med fusion af en række virksomheder blev resultatbenchmarking anvendt til dimensionering af den samlede virksomhed. Frigørelse af 50 årsværk.
- Effektivisering af økonomifunktion i en større transportvirksomhed. Anvendelse af resultat- og procesbenchmarking. Frigørelse af 15 årsværk.
- Samling af tolv HR-funktioner i statsligt regi, samlet vurdering af besparelsepotentiale 30-40%.



Resultat- og procesbenchmarking

Resultatbenchmarking

Karakteristika

- ✓ Sammenligning med resultater fra andre virksomheder eller afdelinger

Anvendelse

- ✓ Analyse af gap i forhold til konkurrenter eller andre afdelinger om, hvad der er opnåeligt (best in class)

Metode

- ✓ Analyse af nøgletal (KPI'er) fra eksterne og interne partnere

Procesbenchmarking

Karakteristika

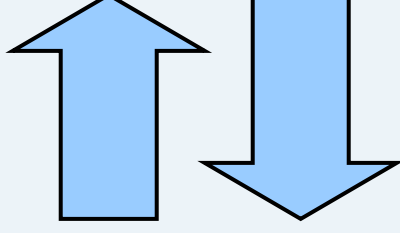
- ✓ Analyse og sammenligning af egne processer med andre forretnings- eller arbejdsprocesser

Anvendelse

- ✓ Analyse af, hvordan forbedrede resultater kan opnås

Metode

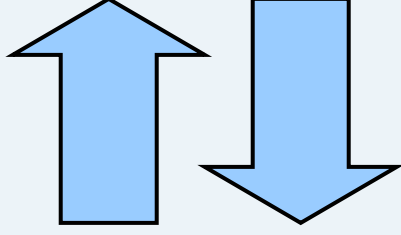
- ✓ Analyse af processer, organisering, holdninger og systemer hos best in class



Resultat- kontra procesbenchmarking

Resultatbenchmarking

- **Effektivitet:** Eksempelvis antal kr. pr. kreditorfaktura
- **Produktivitet:** Eksempelvis antal fakturaer pr. årsværk
- **Kvalitet:** Eksempelvis antal kreditnotaer pr. debitorfaktura
- **Kundevurdering:** Eksempelvis de interne kunders vurdering af budget- og rapporteringsprocessen

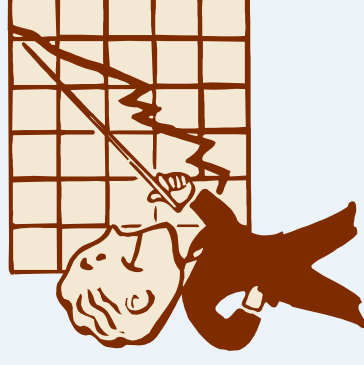


Procesbenchmarking

- Hvilke aktiviteter indgår i processen (f.eks. kreditor)?
- Hvor i organisationen udføres aktiviteten?
- Hvilke aktiviteter bidrager ikke til værdi?
- Hvilke systemer anvendes?



Resultatbenchmarking

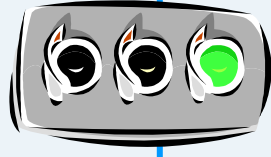


Resultatbenchmarking – et eksempel

- Kattholt dyrepark
- Georg Gearløs museet
- Superman parken



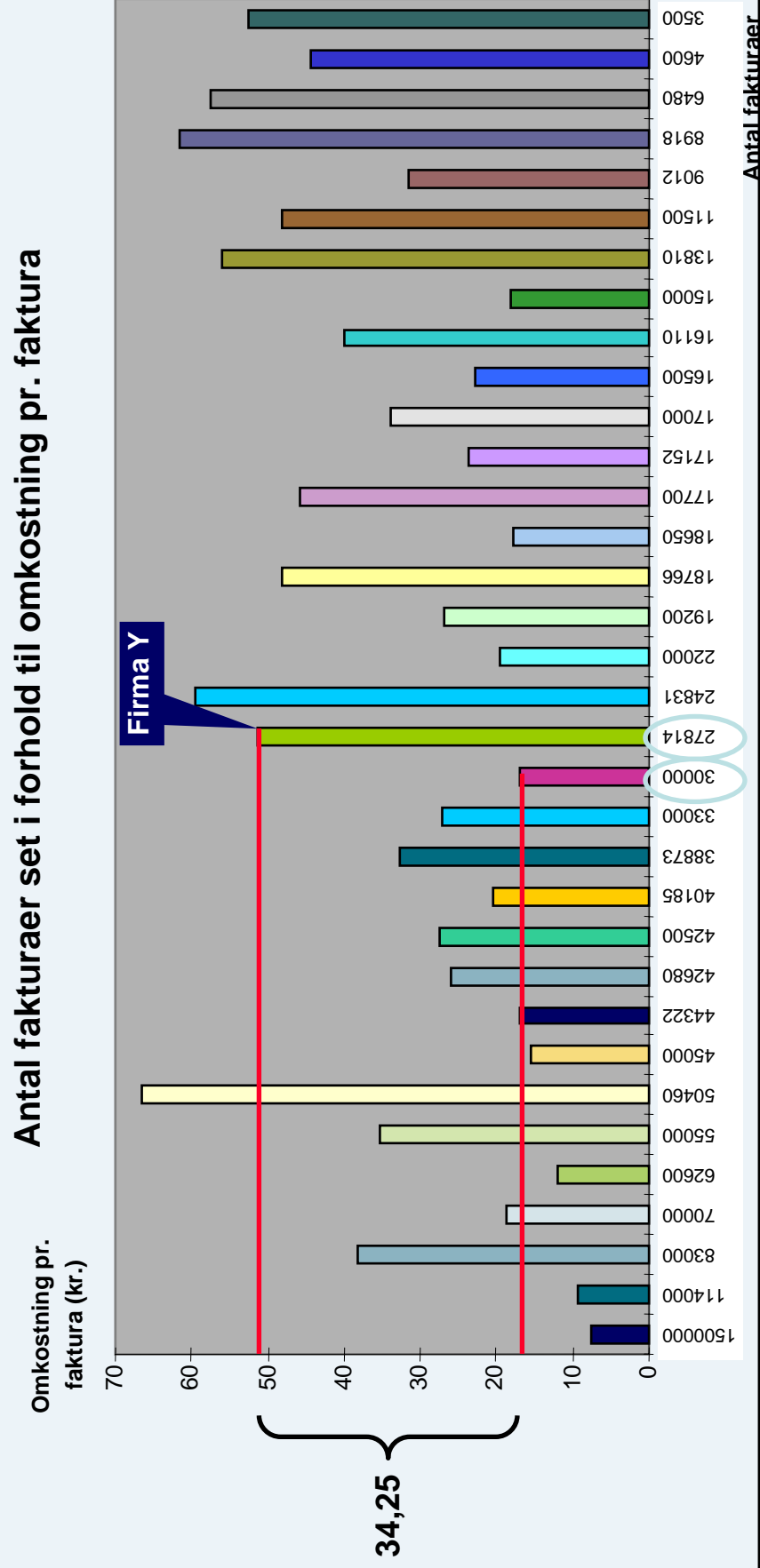
Præsentation af resultatbenchmark



Kreditorområdet	X	25% fraktil	Median	75% fraktil	%-afv. til median
Omkostning i kr. pr. kreditorfaktura	17	18	26	35	-35%
Antal kreditorfakturaer pr. årsværk	16.065	15.241	9.895	7.894	62%
Antal kreditnotaer pr. indgående faktura	1,5%	2,6%	4,0%	6,7%	-63%
Antal henvendelser/klager pr. indgående faktura	1,5%	0,7%	1,5%	2,7%	0%
Antal korrektioner af fejl på bilag pr. indgående faktura	0,8%	0,7%	1,4%	4,7%	-43%
Kalenderdage til konti er afstemt	9	5	10	15	-10%
Dage fra modtagelse af faktura til postering	1	3	5	8	-80%



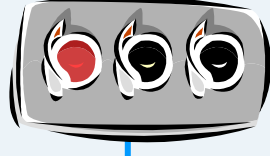
Resultatbenchmark kreditorer



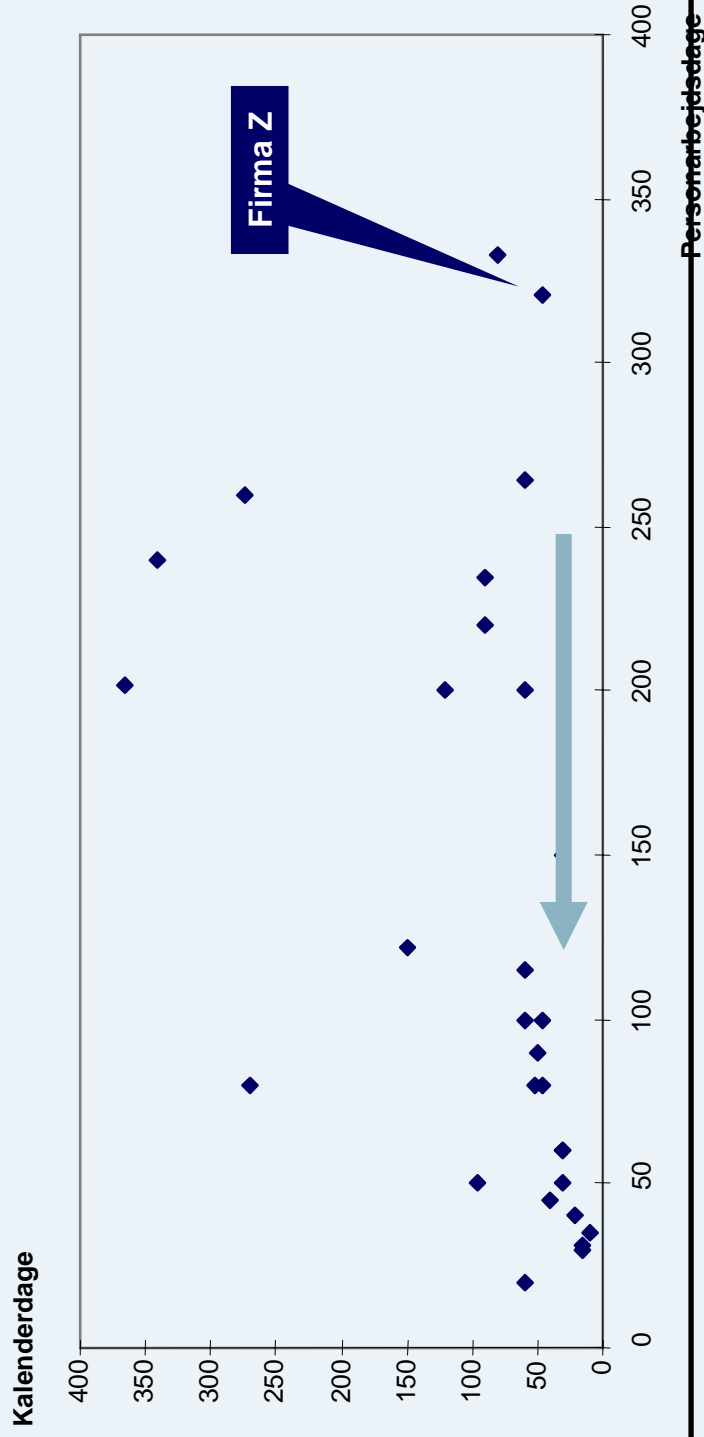
De 34,25 kr. er udtryk for, at en anden virksomhed i undersøgelsen med et tilsvarende antal fakturaer om året gør det 34,25 kr. billigere pr. faktura end Firma Y. Dette svarer til en besparelse på knap en mio. kr. pr. år, såfremt Firma Y havde samme omkostning pr. faktura.



Resultatbenchmark budgettering



Budgettering

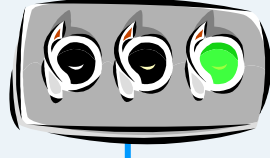


Firma Z anvender 45 kalenderdage og 321 personarbejdsdage på udarbejdelse af budgettet. Økonomaifdelingen er aktivt involveret i perioden marts til november.

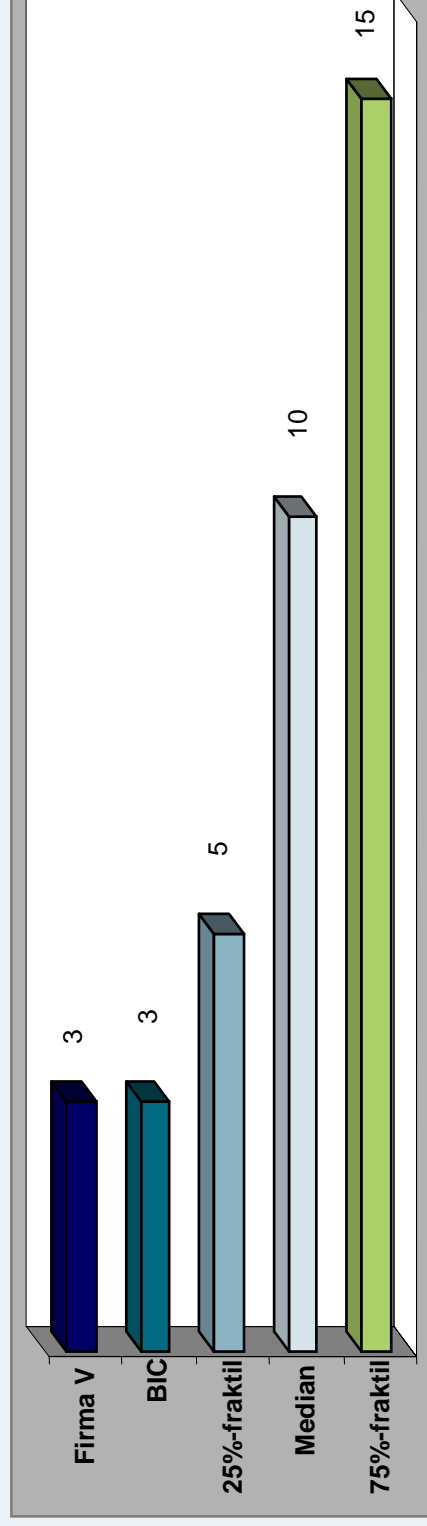
Pilen er udtryk for, at trenden inden for budgettering går mod mindre ressourceanvendelse.



Resultatbenchmark rapportering



Gennemsnitligt antal kalenderdage efter sidste dag i måneden,
til råbalancen er færdig

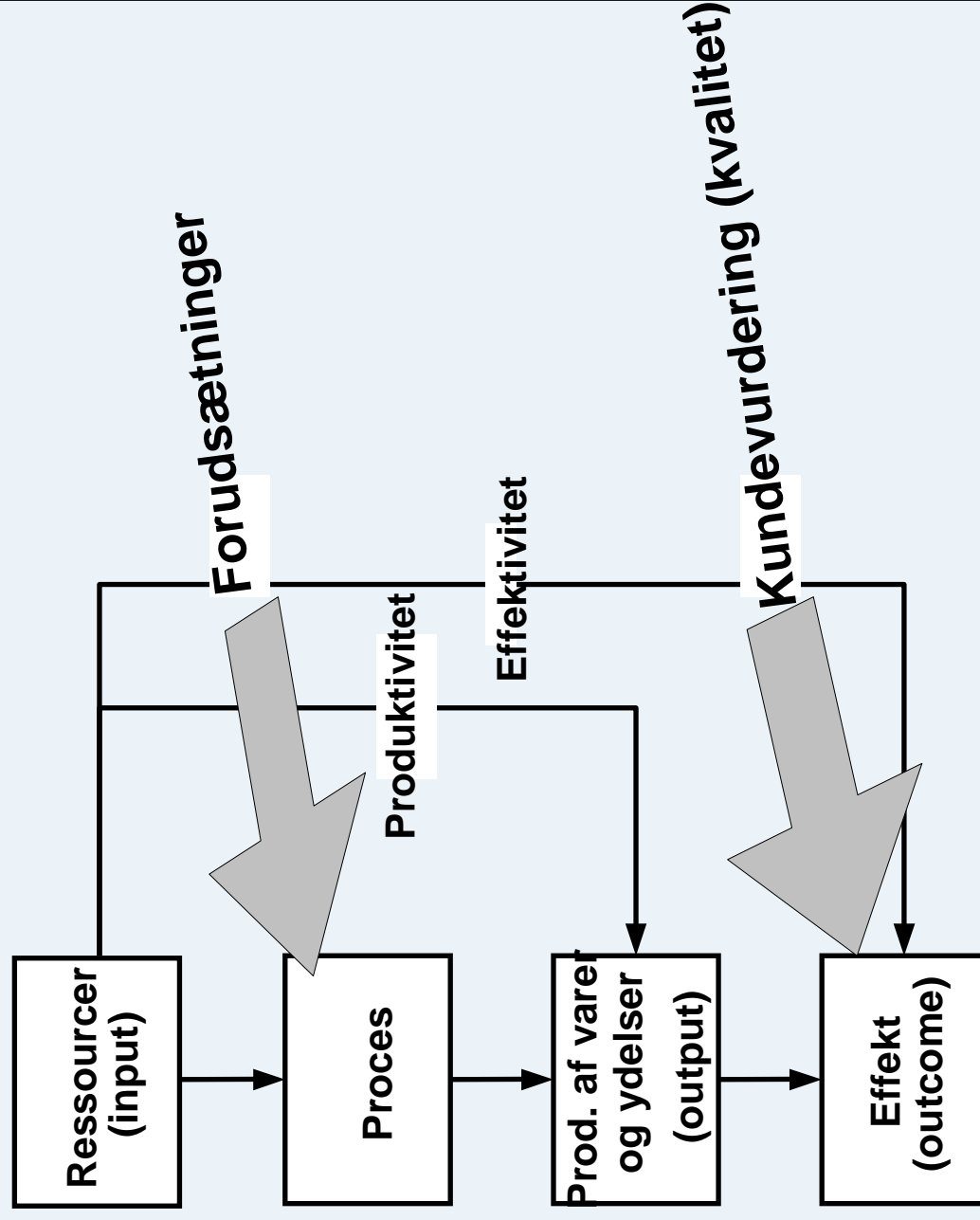


Firma V er kendetegnet ved en meget hurtig proces i forhold til at få
råbalancen færdig efter en periodeafslutning.

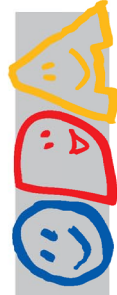


Resultatbenchmarking er mere

end kvantitet



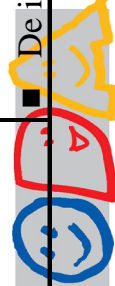
Benchmarkingprocessen



Benchmarkfaser - 1



Arbejdsstrin	Indhold
1. Identificer, hvad der skal benchmarkes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hvorfra opstår behovet for at benchmarke? ■ De afgørende succesfaktorer ■ Potentielle benchmarkpartnere tæt på virksomheden ■ Medlemmer til benchmarkteamet ■ Hvad skal benchmarkes? ■ Key Performance Indicators.
2. Med hvem og hvordan skal der benchmarkes?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Internt i virksomheden ■ Mod konkurrenter ■ Anvendelse af ekstern benchmarkdatabase ■ Vælg partner og opnå accept på at samarbejde.
3. Forstå din egen proces og indsaml data	<ul style="list-style-type: none"> ■ Processens nuværende præstationer (baseline) ■ Processerne og deres formål ■ Processens værdi, ressourcer og flaskehalse ■ Holdninger og færdigheder i processen ■ Forbered besøg og dataindsamling ■ Besøg, interview og indsamling af data, verificering ■ Værktøjer, metoder og systemer, der anvendes i processen ■ De indsamlede procesdata i detaljer.



Benchmarkfaser - 2

4. Sammenlign med de bedste og kvantificer potentiale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sammenlign med valgte "klassens bedste" partnere (best in class) ■ Analyser og sammenlign data ■ Beregn forbedringspotentiale i omkostninger ■ Identificer forbedringspotentiale i aktiviteter.
5. Identificer fremtidige barrierer og muligheder	<ul style="list-style-type: none"> ■ Internt i virksomheden, f.eks. kulturelle og kompetencemæssige ■ Udviklingen i branchen.
6. Kommuniker analysens resultater	<ul style="list-style-type: none"> ■ Præsenter resultaterne for ledelsen ■ Skab kreativitet og nytænkning gennem spørgsmålene: <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan kan best in class lære os noget? - Hvordan kan vi blive bedre end klassens bedste? ■ Design den nye proces ■ Beskriv konsekvenserne af den nye proces organisatorisk og økonomisk.
7. Opnå konsensus om mål	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sæt klare mål for forandringen ■ Få godkendelse og støtte fra ledelse, kunder, medarbejdere etc. ■ Opstil en handlingsplan, milepæle og KPI'er ■ Tildel ressourcer (tid, penge og personer) ■ Gennemfør tiltagene som et "forandringsprojekt".
8. Opstil aktionsplan	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definer og fastsæt ledelsens måde at foretage opfølgning på planer og mål ■ Mål de nye præstationsniveauer ■ Etabler løbende forbedringer af den nye proces.
9. Implementer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planlæg implementering ■ Udarbejd opfølgingsværktøjer ■ Evaluer benchmark-processen.
10. Opfølgning og justering	<ul style="list-style-type: none"> ■ Udarbejd plan for opfølgning ■ Foretag opfølgning ■ Sæt nye mål ■ Udvikl og implementer ændringer.



Faldgruber

- Mangel på retning og visioner fra topledelsen/projektet
- Mangel på ledelsesopbakning
- Intet centralt fokus i virksomheden til at overvåge og vejlede benchmarkingaktiviteter
- For ringe accept fra medarbejdere/skjult modstand
- Benchmarkingforslag/-henstillinger forsvinder ned i det "sorte hul" i virksomheden
- Ukritisk kopiering af benchmark
- Følger ikke benchmarkprocessen
- Manglende opfølgning

