



Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats, FEK 591

Vårterminen 2006

Benchmarking i detaljhandelsbranschen – en fallstudie av fyra företag

Handledare:

Per Magnus Andersson

Författare:

Sandra Andersson 830325

Sofia Brejke 801110

Sharareh Pourtorab 740608

Sammanfattning

Titel:	<i>Benchmarking i detaljhandelsbranschen - en fallstudie av fyra företag</i>
Seminariedatum:	14 juni, 2006
Ämne/kurs:	Magisteruppsats, FEK 591, Redovisning 10 poäng
Författare:	Sandra Andersson, Sofia Brejke, Sharareh Pourtorab
Handledare:	Per Magnus Andersson
Fem nyckelord:	Benchmarking, styrverktyg, detaljhandel klädbranschen, process
Syfte:	Syftet är att beskriva och analysera hur benchmarking används i svenska detaljhandelskedjor med inriktning mot mode. Syftet är även att behandla fallföretagens erfarenheter av benchmarkingarbetet och ta reda på om det finns potential hos styrverktyget som inte utnyttjas.
Metod:	Vi har utfört en kvalitativ fallstudie med en deduktiv ansats av fyra detaljhandelskedjor. Vår insamlade data består av primär- och sekundärdata. Primärdata har samlats in genom telefonintervjuer med respondenter från våra fallföretag.
Teoretiska perspektiv:	I huvudsak utgår uppsatsen från teori gällande benchmarkingprocessen. Utöver denna består den teoretiska referensramen av benchlearning och svensk detaljhandel.
Empiri:	Vår empiri består av intervjuer med AB Lindex, KappAhl AB, Hennes & Mauritz AB och Dressmann AB.
Slutsatser:	Vår slutsats är att samtliga fallföretag främst använder sig av intern benchmarking. Inget av fallföretagen arbetar på ett strukturerat sätt med extern benchmarking. Alla fallföretag anser att deras benchmarkingarbete har fungerat väl. En annan slutsats vi kan dra är att det finns potential för en aktivare användning av styrverktyget benchmarking i fallföretagen.

Abstract

Title:	<i>Benchmarking in the retail industry – a study of four companies</i>
Seminar date:	June 14 th 2006
Major/course:	Master thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS), Accounting.
Authors:	Sandra Andersson, Sofia Brejke, Sharareh Pourtorab
Advisor:	Per Magnus Andersson
Five key words:	Benchmarking, instrument of control, retail, fashion industry, process
Purpose:	The purpose of this paper is to describe and analyse how benchmarking is used in Swedish fashion retail chains.
Methodology:	We have conducted a qualitative study with a deductive approach of four retail chains. Our collected information consists of primary and secondary information. The primary information has been collected through telephone interviews.
Theoretical foundation:	The theoretical perspective in this thesis takes its foundation in theory concerning the benchmarking process. In addition to this theoretical perspective consist of benchlearning and Swedish retail.
Empirical Foundation:	Our empirical studies consist of interviews with AB Lindex, KappAhl AB, Hennes & Mauritz AB and Dressmann AB.
Conclusions:	Our conclusion is that all of the companies are using internal benchmarking. None of the companies are working in a structured way with external benchmarking. All of the companies consider their work with benchmarking as successful. Another conclusion is that there are potential for a more active way of working with benchmarking.

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till de personer som varit med och gjort denna uppsats möjlig.

Vi vill rikta ett speciellt tack till Peter Andersson på Lindex, Anna- Lena Wendt på KappAhl, Henrik Nordenberg på Hennes & Mauritz och Lars Hansson på Dressmann som tagit sig tid att hjälpa oss och bemött oss på ett trevligt sätt. Utan er skulle detta arbete inte ha varit möjligt att genomföra.

Vi vill dessutom tacka vår handledare Per Magnus Andersson som har givit oss konstruktiv kritik och vägledning under resans gång.

Lund den 7 juni 2006

Sandra Andersson

Sofia Brejke

Sharareh Pourtorab

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	4
1.4 SYFTE	4
1.5 DISPOSITION	4
2. METOD	6
2.1 VAL AV METODANSATS	6
2.2 VAL AV FORSKNINGSANSATS	6
2.3 FALLSTUDIE	7
2.4 VAL AV FALLFÖRETAG	7
2.5 DATAINSAMLING	8
2.5.1 INSAMLING AV PRIMÄRDATA	8
2.5.2 INSAMLING AV SEKUNDÄRDATA	11
2.6 VALIDITET OCH RELIABILITET	11
2.7 KÄLLKRITIK	12
3. TEORI	13
3.1 SVENSK DETALJHANDEL	13
3.2 BENCHMARKING- EN INTRODUKTION	16
3.3 VARFÖR BEDRIVA BENCHMARKING	17
3.4 OLIKA TYPER AV BENCHMARKING	18
3.5 EN JÄMFÖRELSE AV OLIKA BENCHMARKINGMODELLER	20
3.6 ROBERT CAMPS TIOSTEGSMODELL	21
3.6.1 STEG 1- VAD KAN FÖRBÄTTRAS MED BENCHMARKING?	21
3.6.2 STEG 2- IDENTIFIERA JÄMFÖRBARA FÖRETAG	22
3.6.3 STEG 3- DATAINSAMLING	24
3.6.4 STEG 4- BESTÄM KONKURRENSGAPET	26
3.6.5 STEG 5- ATT FÖRUTSÄGA FRAMTIDEN	28
3.6.6 STEG 6- INFORMERA OM BENCHMARKINGRESULTATET	30
3.6.7 STEG 7- SÄTTA UPP MÅL	31

3.6.8 STEG 8- UTARBETA ARBETSPLANER	32
3.6.9 STEG 9- FÖLJ UPP FÖRBÄTTRINGAR	33
3.6.10 STEG 10- OMVÄRDERA	36
3.7 KRAV FÖR FRAMGÅNGSRIK BENCHMARKING	37
3.8 HINDER MOT EFFEKTIV ANVÄNDNING AV BENCHMARKING	38
3.9 BENCHLEARNING	39
4. EMPIRI	42
<hr/>	
4.1 AB LINDEX	42
4.1.1 ALLMÄNT OM BENCHMARKING I LINDEX	43
4.1.2 BENCHMARKINGSTRUKTUREN I LINDEX	43
4.1.3 BENCHMARKINGPROCESSEN I LINDEX	44
4.1.4 ERFARENHETER AV BENCHMARKING OCH FRAMTIDA ANVÄNDNING	47
4.2 KAPPAHL AB	48
4.2.1 ALLMÄNT OM BENCHMARKING I KAPPAHL	49
4.2.2 BENCHMARKINGSTRUKTUREN I KAPPAHL	49
4.2.3 BENCHMARKINGPROCESSEN I KAPPAHL	50
4.2.4 ERFARENHETER AV BENCHMARKING OCH FRAMTIDA ANVÄNDNING	52
4.3 HENNES & MAURITZ AB	52
4.3.1 ALLMÄNT OM BENCHMARKING I HENNES & MAURITZ	53
4.3.2 BENCHMARKINGSTRUKTUREN I HENNES & MAURITZ	53
4.3.3 BENCHMARKINGPROCESSEN I HENNES & MAURITZ	55
4.3.4 ERFARENHETER AV BENCHMARKING OCH FRAMTIDA ANVÄNDNING	57
4.4 DRESSMANN AB	58
4.4.1 ALLMÄNT OM BENCHMARKING I DRESSMANN	58
4.4.2 BENCHMARKINGSTRUKTUREN I DRESSMANN	59
4.4.3 BENCHMARKINGPROCESSEN I DRESSMANN	60
4.4.4 ERFARENHETER AV BENCHMARKING OCH FRAMTIDA ANVÄNDNING	61
5. ANALYS	62
<hr/>	
5.1 FALLFÖRETAGENS ANVÄNDNING AV BENCHMARKING KOPPLAT TILL TEORIN	62
5.1.1 ALLMÄNT OM BENCHMARKING	62
5.1.2 BENCHMARKINGSTRUKTUREN	64
5.1.3 BENCHMARKINGPROCESSEN	68
5.1.4 ERFARENHETER AV BENCHMARKING OCH FRAMTIDA ANVÄNDNING	75

5.2 JÄMFÖRANDE MATRIS	77
5.3 ÖVERGRIPANDE ANALYSDISKUSSION	78
6. RESULTAT	83
<hr/>	
6.1 RESULTAT	83
6.2 RESULTATDISKUSSION	85
6.3 RÅD TILL FALLFÖRETAGEN	86
6.4 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER	86
KÄLLFÖRTECKNING	87
<hr/>	
BILAGA 1	91

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: <i>Begrepp för benchmarkinggapet</i>	28
Figur 2: <i>Z-diagrammet</i>	29
Figur 3: <i>Tabell över skillnaderna mellan benchmarking och benchlearning</i>	40

1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en bakgrund till det uppsatsämne vi har valt. Detta leder fram till en problemdiskussion och problemformulering. Därefter redogör vi för syftet med denna uppsats. Slutligen presenteras uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Det händer hela tiden saker i vår omvärld och likaså i företagen. De flesta verksamheter möter idag en stor konkurrens och kraven ökar på verksamheterna för att de skall kunna överleva.¹ De förändringar i omvärlden som bidragit till den tilltagande konkurrensen och de nya kraven är bland annat ökad globalisering, en tilltagande ägarstyrning, ny informationsteknik och en ökad betydelse av kunskapsarbete. Dessa faktorer framhålls ofta som betydande för ett företags konkurrenssituation.²

Kraven som ställs på företag idag är att ständigt utveckla nytt, förbättra och göra arbetsuppgifter och produkter annorlunda.³ De flesta företag har dock ännu inte kunnat ställa om sig till dagens förändrade förhållande, varken organisatoriskt eller administrativt. Detta innebär att många företag fortfarande använder sig av äldre styrtekniker och har ett föråldrat tankesätt vad gäller ledning och samordning av verksamheten. De tekniker och tankesätt som utvecklades för länge sedan grundar sig på frågor som var viktiga då, vilka oftast inte är samma frågor som är aktuella idag.⁴

Det förändringstryck som finns idag har drivit många företag att förändra och utveckla styrningen i verksamheten. Ett stort antal nya ekonomistyrningsverktyg har lanserats för att lösa de uppkomna styrproblemen. Några av de nya begreppen är Total Quality Management (TQM), Business Process Reengineering (BPR), Activity Based Costing (ABC) och benchmarking.⁵

¹ Johansson (1998/1999)

² Lindvall (2001), s 15

³ A.a, s 11

⁴ A.a, s 13

⁵ A.a, s 111

Denna uppsats kommer att behandla benchmarking, som generellt handlar om att göra jämförelser och att ta efter andra i syfte att förbättra den egna verksamheten. Benchmarking kan användas på olika sätt i olika branscher men även vara företagsspecifikt.⁶

Benchmarking har väckt stort intresse i både små och stora företag. Många företag befinner sig i ett skede där införandet av metoden är aktuell. I artikeln "Adoption and benefits of management accounting practices: an australian study" skriven av Chenhall & Langfield-Smith (1998) genomfördes en studie om användandet av olika ekonomistyrningstekniker i stora australiensiska tillverkande företag. Företagen fick rangordna i vilken utsträckning de använder sig av dessa verktyg samt vilken nytta de gav. Även framtida nytta av dessa ekonomistyrningsverktyg rangordnades. Benchmarking var ett av de verktyg som fanns med i studien. Det visade sig att benchmarking användes i relativt stor utsträckning av de undersökta företagen men nyttan ansågs vara måttlig eller låg. Den framtida nyttan förväntades dock öka. En liknande studie har gjorts i Sverige där två studenter har undersökt stora svenska tillverkande företags användande av olika ekonomistyrningstekniker. Utifrån denna studie kunde slutsatsen dras att användningen av benchmarking i de svenska företagen var lägre än i de australiensiska företagen. Nyttan av benchmarking i de undersökta svenska företagen var måttlig eller låg men liksom här som i fallet med de australiensiska företagen så uppskattades den framtida användningen och nyttan öka.⁷ Vi ser sammanfattningsvis att benchmarking är ett aktuellt styrverktyg och att det finns intresse att undersöka användningen vidare.

1.2 Problemdiskussion

En bransch som är snabbföränderlig och som präglas av hård konkurrens är detaljhandelsbranschen. Detta beror på att trender inom branschen snabbt förändras och att kunderna kan vara oberäknliga. Det är därför viktigt att aktörerna i detaljhandeln hela tiden är "up to date". För att ett företag ska vara framgångsrikt i en snabbföränderlig bransch är det en förutsättning att vara välinformerad och uppdaterad om konkurrenterna och om branschen.

⁶ Ax et al (2005), s 654

⁷ Florek & Johansson (2005)

Det gäller att vara förutseende, flexibel och snabbt kunna anpassa sig till både konkurrenternas agerande och branschens förändringar.⁸

Vi har valt att inom detaljhandeln fokusera på klädmarknaden som idag är en mogen marknad, präglad av hård konkurrens. Denna marknad består av stora och få kedjeföretag som har betydande marknadsandelar. Att vara verksam inom modebranschen innebär alltid en risk. Mode är en färskvara och det finns alltid en risk att en kollektion inte uppskattas av kunderna.⁹

I företag idag används budgeten som ett verktyg för att nå de ekonomiska mål som satts upp. Den lagda budgeten används sedan som ett slags kontrollinstrument. Går det sämre än planerat måste åtgärder sättas in för att företaget ska komma på rätt väg igen och kunna nå de ekonomiska mål som satts upp. Om företaget går bättre än beräknat gäller det att analysera varför och förstärka den trenden. På detta sätt jämförs utfallet mot vad som förväntades hända. Utfallet ställs mot det planerade resultatet.¹⁰ I en bransch präglad av hård konkurrens är det viktigt att företag utvecklas för att vidhålla sin marknadsandel. Företag behöver då ett komplement till att endast göra jämförelser av hur verksamheten har utvecklats i förhållande till sin egen verksamhet. Benchmarking är ett kompletterande styrverktyg som syftar till att effektivisera och utveckla den egna verksamheten genom att mäta sig med andra företag och lära av dem som är bättre på vissa aktiviteter, funktioner eller processer.¹¹ Genom jämförelser med andra kan företagen bli mer medvetna om styrkor och svagheter i sin egen verksamhet. Ett annat sätt är att jämföra olika aktiviteter inom den egna organisationen. Skillnader och variationer visar var i verksamheten de potentiella förbättringsmöjligheterna finns. I klädbranschen kan det exempelvis vara av intresse att jämföra butikslayout, försäljning och personalkostnader.

⁸ Lohmander & Tufvesson (1988)

⁹ <http://www.hm.com/corporate/do?action=corporategovernanceviewsurroundingworldfactors>

¹⁰ www.expowera.com

¹¹ Gustafsson (1992), s 7

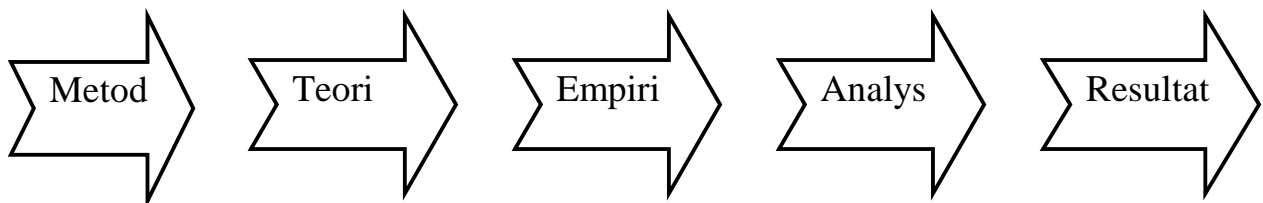
1.3 Problemformulering

Vi vill först och främst belysa hur benchmarking används i svenska detaljhandelskedjor med inriktning mot mode. Utifrån detta vill vi klargöra vilka likheter och skillnader som finns i benchmarkingarbetet. Ett annat område som vi ämnar behandla är fallföretagens erfarenheter av att använda benchmarking. Hur upplever fallföretagen att benchmarkingarbetet fungerar? Avslutningsvis vill vi ta reda på om användningen av benchmarking i fallföretagen kan utvecklas i någon aspekt. Finns det potential hos styrverktyget som inte utnyttjas?

1.4 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att beskriva och analysera hur benchmarking används i svenska detaljhandelskedjor med inriktning mot mode. Syftet är även att behandla fallföretagens erfarenheter av benchmarkingarbetet och ta reda på om det finns potential hos styrverktyget som inte utnyttjas.

1.5 Disposition



Kapitel 2: Metod

I detta kapitel redogör vi för de metodval som gjorts. Dessa innefattar val av forsknings- och metodansats och val av fallföretag. Vi presenterar även hur data har samlats in och reflekterar över validiteten och reliabiliteten. Avslutningsvis tas källkritik upp.

Kapitel 3: Teori

I detta kapitel presenterar vi de teorier och modeller som vi har valt att använda oss av. Teorin behandlar främst benchmarking men innefattar även avsnitt om svensk detaljhandel och benchlearning.

Kapitel 4: Empiri

I detta kapitel redogör vi för det empiriska materialet som insamlats genom intervjuer med fallföretagen. Kapitlet är uppdelat i fyra delar, ett för varje fallföretag. Dessa delar innehåller en allmän företagspresentation, presentation av respondenten och en redogörelse för företagets benchmarkingarbete.

Kapitel 5: Analys

I detta kapitel analyserar vi vår empiri och kopplar den till teorin. Kapitlet innehåller även en jämförande matris som underlättar överskådligheten.

Kapitel 6: Resultat

Vi avslutar med att presentera våra slutsatser, vi ger råd till företagen och lämnar förslag till framtida studier.

2. Metod

I detta kapitel redogör vi för hur vi gått tillväga för att besvara vår problemformulering och uppfylla vårt syfte. Vi presenterar den undersökningsmetod och forskningsansats som valts och redogör för våra fallföretag. Därefter beskriver vi hur insamlandet av data har gått till och reflekterar över validiteten och reliabiliteten. Till sist behandlas källkritiken.

2.1 Val av metodansats

Det finns två undersökningsmetoder som brukar användas vid vetenskapliga studier, den kvalitativa och den kvantitativa. Den kvantitativa metoden är inriktad på kvantifiering vid insamlandet av data och vid analys och metoden har ofta en deduktiv ansats.¹² En nackdel med denna metod är att den ibland anklagas för att vara ytlig. Den kvalitativa metoden går mer på djupet i frågorna men den är resurskrävande.¹³ Valet mellan kvalitativ och kvantitativ metod beror på vad uppsatsens syfte är. Utifrån det syfte vi har upprättat anser vi att en kvalitativ metod är lämplig. För att få en förståelse för hur benchmarkingarbetet fungerar i verkligheten krävs att en djupgående studie genomförs av ett fåtal fallföretag.

2.2 Val av forskningsansats

Det finns huvudsakligen två vetenskapliga ansatser. Den ena ansatsen är deduktiv, vilket innebär ett ”från teori till empiri” tänkande.¹⁴ De som använder sig av denna typ av ansats hävdar att det bästa sättet att arbeta är att skaffa sig vissa förväntningar om hur verkligheten ser ut genom att insamla och läsa teori. Sedan undersöks om dessa förväntningar stämmer överens med vad som återfinns i verkligheten. Med en deduktiv metod tas utgångspunkt i befintlig teori och syftet är att testa denna. Denna typ av metod syftar till att förutsäga verkligheten.¹⁵ Den andra ansatsen är induktiv och bygger på ett synsätt som präglas av ett

¹² Bryman & Bell (2003), s 25

¹³ Jacobsen (2002), s 142ff

¹⁴ A.a, s 34f

¹⁵ Artsberg (2003), s 31

”från empiri till teori” tänkande.¹⁶ I en induktiv metod tas utgångspunkt i empirin och syftet är att bygga upp ny teori, det vill säga ny kunskap.¹⁷ Denna uppsats är tydligt influerad av det deduktiva synsättet, då vi har utgått från teori när vi studerat de aktuella fallföretagen. Vi har för avsikt är att jämföra fallföretagens sätt att praktiskt arbeta med benchmarking med den teori som finns inom området. Fördelen med att använda den deduktiva ansatsen är att vi får bättre grundkunskaper i det valda ämnesområdet. Detta anser vi är viktigt för att få en bra empirisk insamling genom intervjuerna med fallföretagen.

2.3 Fallstudie

En fallstudie är en undersökning som enbart omfattar ett eller några få fall, vilka i gengäld studeras väldigt ingående och i fler dimensioner. En fallstudie ger således en möjlighet att gå på djupet vid undersökningen av en särskild företeelse.¹⁸ Vi har valt en multipel fallstudie, framför en enkel, för att möjliggöra jämförelser mellan företagen. Fördelen med att undersöka fler än ett fall är att det som studeras, i detta fall benchmarking, inte blir situationsspecifikt och kan därmed intressera andra aktörer. Nackdelen med att studera flera fallföretag är att undersökningen inte blir lika ingående som vid en enkel fallstudie.¹⁹

Fallstudierna som uppsatsen baseras på är en förloppsstudie, det vill säga den beskriver fallföretagens sätt att arbeta med benchmarking. Denna typ av studie, som innebär att en process studeras, ger en möjlighet att få en djupare inblick i hur användningen av benchmarking ser ut.²⁰

2.4 Val av fallföretag

Vi har i denna uppsats valt att inrikta oss på benchmarking i svenska detaljhandelskedjor med inriktning mot mode. I det inledande skedet av vår undersökning fördes en diskussion angående om vi skulle studera ett eller flera företag och om vi skulle studera olika branscher eller endast en bransch. Utfallet blev att vi ville inrikta oss på en bransch för att få en bra grund för jämförelse och undersöka om det finns vissa mönster inom branschen avseende

¹⁶ Jacobsen (2002), s 34f

¹⁷ Artsberg (2003), s 31

¹⁸ Lundahl & Skärvad (1999), s 187

¹⁹ A.a, s 191

²⁰ Ibid

benchmarkingarbetet. Vårt val föll på klädbranschen för att den är väldigt konkurrenskraftig och snabbföränderlig. Vi valde att undersöka fyra företag då vi ansåg att detta antal skulle vara tillräckligt många för att ge oss en bra jämförelse men inte för många för hanterbarhetens skull. Valet av de fyra fallföretagen landade på Hennes & Mauritz, KappAhl, Dressmann och Lindex. Detta grundar sig i att alla är stora, väletablerade och konkurrenskraftiga kläddetaljhandelsföretag som mer eller mindre konkurrerar med varandra. Hennes & Mauritz AB, AB Lindex, KappAhl AB, och Dressmann AB var år 2003 bland de tio största kläddetaljhandelsföretagen i Sverige.²¹

2.5 Datainsamling

I en studies inledningsfas sammanställs insamlad data som sedan ska ligga till grund för de kommande slutsatserna. Datasamlingen kan delas in i primärdata som består av upplysningar som forskaren själv har samlat in, samt sekundärdata som är upplysningar insamlade av andra.²²

2.5.1 Insamling av Primärdata

Val av respondenter

När vi valt fallföretag var nästa steg att hitta personer i respektive företag som är insatta i arbetet med benchmarking. Ett första steg i sökandet var att besöka de lokala butikerna i Lund för att prata med butikscheferna i respektive butik om vad deras kunskaper och eventuella erfarenheter av benchmarking var. Samtliga butikschefer berättade att allt sköts centralt, det vill säga från huvudkontoren.

Nästa steg var att ringa till respektive företag för att hitta lämpliga personer att intervjua. Efter kontakt med ekonomiavdelningen fick vi prata med ekonomicheferna i de svenska bolagen på Lindex, Hennes & Mauritz och Dressmann som var villiga att ställa upp på en telefonintervju vid ett senare tillfälle. På KappAhl fick vi ej möjlighet att prata med ekonomichefen på grund

²¹ www.stil.cc

²² Jacobsen (2002), s 152f

av att denne inte hade möjlighet att medverka. Vi blev istället hänvisade till en personalman som var villig att ställa upp på en intervju.

Att den intervjuade personen på KappAhl har en annan befattning än intervjuobjekten i de andra företagen skulle kunna ha påverkat den information vi fått från KappAhl, exempelvis att det fanns en risk att denne var mindre insatt i benchmarkingarbetet. Vi anser dock att så inte var fallet då vi finner att den information vi fått från samtliga intervjupersoner har varit utförlig.

Presentation av respondenter

- Peter Andersson, ekonomi – och finanschef på Lindex i Sverige
- Anna- Lena Wendt, personalman på KappAhl i Sverige
- Henrik Nordenberg, ekonomichef på Hennes & Mauritz i Sverige
- Lars Hansson, ekonomichef på Dressmann i Sverige

Intervjuunderlag

Som underlag för de intervjuer som genomförts med medarbetarna på de fyra olika fallföretagen utarbetades en intervjuguide.²³ Denna bidrog till att skapa en struktur på intervjun så att inga viktiga aspekter skulle glömmas. Frågorna utformades med utgångspunkt från teorin.

Samtliga frågor var av relativt öppen karaktär för att respondenten skulle få möjlighet att svara relativt fritt och att vi skulle kunna ställa följdfrågor under intervjuns gång. Fördelar med öppna frågor är att intervjupersonens möjligheter att komma med något nytt och oförutseende ökar.²⁴ En annan fördel är att de liknar mer ett vanligt samtal och påtvingar inte respondenten formuleringar och ord som kan upplevas som främmande.²⁵ En viss styrning har

²³ Se bilaga 1

²⁴ Jacobsen (2002), s 102

²⁵ Halvorsen (1992), s 88

dock krävts i de fall som respondenterna har avvikit allt för mycket från uppsatsens intresseområde.

Genomförande av intervjuer

Två av fallföretagen ville ha intervjufrågorna skickade via e-post innan intervjun för att vara bättre förberedda. Nackdelen med förberedelsen är att det är möjligt att svaren kan ha förändrats. Det positiva är att respondenterna fick möjlighet att sätta sig in i områden som de inte hade tillräcklig kunskap om. En annan fördel är att möjligheten att få så relevant information som möjligt ökade. Vi anser inte att det varit en nackdel att endast skicka intervjufrågorna till två av de fyra företagen eftersom vi valde att skicka övergripande områden istället för specifika frågor. Därför anser vi inte att svaren har påverkats.

Samtliga intervjuer har genomförts per telefon och de varade mellan 30-50 minuter. Eftersom vi redan hade teoretisk kunskap om det område som undersökts, men även ville vara öppna för ny information och nya synvinklar, valde vi semistandardiserade intervjuer.²⁶ Intervjuerna utfördes av en person som hade huvudansvaret för utfrågningen medan de andra två lyssnade på samtalet via en högtalartelefon. Under intervjuerna togs anteckningar, men med intervjupersonernas medgivande spelade vi även in samtalen för senare genomlysningar.

Skälet till att vi endast har genomfört telefonintervjuer beror på tidsbrist och geografiskt avstånd. Eftersom intervjupersonerna befinner sig på olika platser i Sverige insåg vi att det skulle både vara tidskrävande och kostsamt att genomföra besöksintervjuer. Fördelar med telefonintervjuer är att de är snabba och billiga. Nackdelen är att inte kroppsspråket kan observeras, vilket kan visa något annat än det som framförs verbalt.²⁷ En annan nackdel med telefonintervjuer är att vi inte har haft möjlighet att se verksamheten på plats för att med egna ögon studera den kontext som verksamheten befinner sig i.²⁸

²⁶ Andersen (1998), s 162

²⁷ Jacobsen (1993), s 159

²⁸ A.a, s 162

Bearbetning av intervjuer

Samtliga intervjuer sparades på en dator för att vid ett senare tillfälle lyssnas av och sammanställas. I de fall vi behövde få något förtydligat eller var i behov av ytterligare information kontaktade vi respondenterna i efterhand via e-post, vilket vi hade fått tillåtelse att göra.

2.5.2 Insamling av sekundärdata

Sekundärdata består av data som har samlats in av andra personer än av forskaren själv.²⁹ Data kan användas för att öka kunskapen och medvetenheten om modeller och tidigare forskning inom området.³⁰ De sekundärdata som vi har använt består av vetenskapliga artiklar, tidningsartiklar, böcker och tidigare uppsatser. Vi har sökt på Google, på Lunds universitets elektroniska bibliotek och på fallföretagens hemsidor. De sökord vi har använt oss av är bland annat benchmarking, benchlearning, detaljhandelsbranschen, klädesbranschen/marknaden, Hennes & Mauritz, Lindex, Dressmann, KappAhl. Dessa sökord har vi använt enskilt och i kombinationer.

2.6 Validitet och reliabilitet

Reliabilitet rör frågan om huruvida resultaten från en undersökning blir desamma om undersökningen skulle genomföras på nytt, eller om de påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser. För att uppnå hög reliabilitet bör undersökningen vara tillförlitlig och relevant.³¹ Validitet innebär att det som mäts verkligen är det som avses mätas.³² Problem med validiteten kan uppstå när det saknas koppling mellan teori och empiri.³³

Då vi har valt en kvalitativ fallstudie som vår huvudsakliga metod väger kravet på validitet något högre än reliabilitet. Vår studie bygger på en kvalitativ metod och därför har vi varit kritiska mot objektiviteten i informationen vi har tagit del av.

²⁹ Halvorsen (1992), s 72

³⁰ Jacobsen (2002), s 153ff

³¹ Bryman & Bell (2003), s 48

³² Artsberg (2003), s 120

³³ Halvorsen (1992), s 85

Vi anser att vi uppfyller kravet på validitet. I början av detta arbete insamlades en stor mängd material rörande benchmarking. Vi filtrerade sedan bort information som inte passade in och arbetade vidare med den informationen som vi ansåg vara relevant för vårt arbete och vårt syfte. Detta gjordes för att uppnå en hög validitet, det vill säga att vi verkligen mätte det vi avsåg mäta.

För att säkerställa uppsatsens reliabilitet har vi formulerat vår egen källkritik.

2.7 Källkritik

En del av det material som vi har använt i denna uppsats är relativt gammalt vilket innebär att det finns en risk att informationen är inaktuell. Detta hade vi i åtanke när vi arbetade med detta material och har varit extra kritiska till informationen.

3. Teori

I detta kapitel presenterar vi den teori som har använts för att få en djupare förståelse för benchmarking. I det inledande avsnittet studeras detaljhandelsbranschen och detta följs av sju avsnitt som behandlar benchmarking. Kapitlet avslutas med en beskrivning av begreppet benchlearning. Teorin har legat till grund för det empiriska materialet som insamlats och för analysen.

3.1 Svensk detaljhandel

Detaljhandeln är den sista länken i produktions- och distributionsprocessen. Att köpa varor hör till de kreativa funktionerna i ett detaljhandelsföretag. Det ställs stora krav på inköparen som måste besitta kunskap om varor, ha sinne för information, kunna tolka siffror och även ha intuition, vilket är speciellt viktigt i modebranschen.³⁴

Handelns uppgift idag är densamma som den alltid har varit, det vill säga att tillfredsställa sina kunder på bästa sätt och att erbjuda varor och tjänster som kunderna vill ha. Det som är ”nytt” är att konsumenterna har blivit mer kräsna och har högre förväntningar på handeln. De vill få valuta för pengarna.³⁵ De omvärldsfaktorer som påverkar utvecklingen av handeln är:³⁶

- **Den ekonomiska utvecklingen i stort** (konjunkturer, disponibla inkomster)
- **Befolkningsutvecklingen och åldersfördelningen** (antal konsumenter, åldersförskjutningar)
- **Ändrade konsumtionsbehov och inköpsvanor** (värderingar, inköpsvanor)
- **Teknologiska framsteg** (butiksdatabaser, datakommunikationer)
- **Internationaliseringen** (uppköp och direktetableringar)
- **Konkurrensen** (etableringar, aktiviteter)

³⁴ Tonndorf (1989), s 13, 65

³⁵ Tonndorf (2000), s 1

³⁶ A.a, s 2

Ekonomisk utveckling och konsumtionsmönster

Konsumenters värderingar och attityder har successivt förändrats. Detta till följd av ett antal faktorer: allt fler är idag välutbildade vilket kan få till följd att konsumenten är mer kräsen och mer kritisk. Detaljhandelns respons blir att behovsorientera sortimenten. Ett stigande välstånd, det vill säga ökade inkomster har också påverkat konsumenternas värderingar och attityder. För att anpassa sig till dessa ändrade värderingar svarar handeln med segmentering och gör-det-självverksamhet. Ytterligare en faktor är konsumenters växande miljöintresse vilket tar sig uttryck i att konsumenterna köper naturprodukter och naturmaterial. För detaljhandeln är det då viktigt att satsa på emotionella värden, det vill säga upplevelser.³⁷

Konsumentens inköpsbeteende är oberäkneligt och motsägelsefullt. En konsument kan mixa olika varor, till exempel en designerblus med billiga modesmycken. Dessa ombytliga konsumenter försvårar för handeln eftersom de inte uppvisar något enhetligt inköpsmönster. Detaljisten blir tvungen att hålla en ganska stor variationsbredd, till exempel vad gäller prislägen, om han vill kunna motsvara kundernas växlande behov.³⁸ Även sortimentet bör varieras för att möta kunders behov.³⁹

Teknologiska framsteg

Informationsteknologin har under den senaste tiden utvecklats mycket snabbt och mycket talar för att den fortsätter att utvecklas. Den tekniska utvecklingen har skapat möjligheter för detaljhandeln att nå ut till sina kunder via Internet. Denna nya handel via nätet kommer förmodligen att i första hand konkurrera med den traditionella postorderhandeln men också att i någon mån förändra butikshandeln.⁴⁰ Det finns också möjligheter att handelsprocesserna kan utföras på ett snabbare sätt med hjälp av den moderna informations- och kommunikationsteknologin. Snabbhet blir en avgörande framgångsfaktor.⁴¹

³⁷ Tonndorf (1989), s 34f

³⁸ A.a, s 38

³⁹ Tonndorf (2000), s 3

⁴⁰ Jacobsson et al (1996), s 61, 115f

⁴¹ Tonndorf (2000), s 3

Internationalisering och konkurrens

Under 1950- och 60 talet då konjunkturen var hög var det inte någon större svårighet att vara detaljhandlare. Begreppet ”konkurrensförmåga” var inte något som fanns i handlarnas vokabulär. Men under 1970- och 80- talet skärptes konkurrensklimatet och med detta även kraven på företagen och företagen. Det gick bra för en del, men dåligt för många andra och intresset för de framgångsrikas hemligheter och affärskoncept började då öka.⁴²

Det är viktigt för svenska detaljister att hålla ett öga på vad som händer och görs i andra länder där det finns ett nytänkande och där dynamiken är större än i Sverige. Det finns många intressanta affärskoncept som kan omplanteras på den svenska marknaden. Det är även intressant i vilken mån utländska detaljistföretag kan väntas etablera sig i Sverige, antingen genom direktetablering eller genom uppköp av företag.⁴³

De drivkrafter som ligger bakom en utlandsetablering av stora kedjeföretag är att de efter hand har nått en hög marknadsandel i sina länder och måste då se sig om efter expansionsmöjligheter utomlands. Andra länder kan erbjuda intressantare marknadsmöjligheter. Exempel på svenska kedjeföretag som har merparten av sin försäljning utomlands är IKEA och Hennes & Mauritz. De arbetar dessutom med samma upplägning och samma sortiment i alla länder där de är verksamma.⁴⁴ Många andra svenska detaljhandelsföretag, exempelvis KappAhl och Lindex, har i första hand expanderat till övriga nordiska länder. IKEA och Hennes & Mauritz är dock exempel på företag som har en bredare etablering i utlandet.⁴⁵ Svensk handel har ett relativt bra rykte ute i världen, särskilt tack vare just IKEA och Hennes & Mauritz. Hennes & Mauritz hör tillsammans med amerikanska GAP och spanska ZARA till världens mest internationellt expanderade företag inom textilbranschen. En ny genväg till utländska marknader som troligtvis kommer att få betydelse i framtiden går via Internet. Hittills är det några företag i modebranschen som satsat på denna kanal.⁴⁶

⁴² Tonndorf (1989), s 20

⁴³ A.a, s 18

⁴⁴ Tonndorf (2000), s 42ff

⁴⁵ Jacobsson et al (1996), s 49

⁴⁶ Tonndorf (2000), s 79

3.2 Benchmarking- en introduktion

Den formella definitionen av benchmarking lyder så här:

Benchmarking är den fortlöpande processen att mäta varor, tjänster, och arbetsmetoder i förhållande till de svåraste konkurrenternas eller de företag som betraktas som industriledande.⁴⁷

I det svenska språket finns inget heltäckande ord för varken benchmark eller benchmarking.⁴⁸ En rak översättning av ordet benchmark från engelska till svenska är dock riktlinje, norm, måttstock och fixpunkt.⁴⁹

Benchmarking som metod för att utveckla företag lanserades i USA i slutet av 1970-talet. Det var Xerox, ett företag som tillhandahåller kontors- och produktionsmaskiner, som satte det på kartan. Men fenomenet var inte nytt, detta hade japanerna alltid arbetat med.⁵⁰ I början av 1950-talet besökte japanerna många företag i västerlandet där de undersökte produkter och processer för att lära sig och förstå vad som var bra och vad som var dåligt i dessa företag. Sedan uppförde de överlägsna alternativ till lägre kostnader.⁵¹ Xerox började arbeta med benchmarking 1979, då de drabbats av snabbt minskade marknadsandelar och upptäckte att konkurrenterna kunde sälja produkter billigare än Xerox kunde tillverka dem.⁵² En orsak till att benchmarking började användas var att den globala konkurrensen ökade och att företagen var tvungna att vara lika bra eller bättre än konkurrenterna på den globala marknaden för att kunna överleva.⁵³

I Sverige finns det inte så många företag som har arbetat med benchmarking under en längre tid. Det kan dock vara fler än de som är kända eftersom en betydande del av benchmarking handlar om diskretion och respekt för partnern. IBM i Sverige är ett exempel på ett företag som har använt sig av benchmarking relativt länge.⁵⁴

⁴⁷ Camp (1993) enligt Fogelström (2005), s 3

⁴⁸ Andersen & Pettersen (1997), s 12

⁴⁹ <http://lexin.nada.kth.se/sve-eng.shtml>

⁵⁰ *Benchmarking är som en kärleksaffär: Diskretion och respekt för partnern är viktigt* (1993)

⁵¹ Bendell et al (1994), s 9

⁵² A.a, s 59

⁵³ A.a, s 9

⁵⁴ *Benchmarking är som en kärleksaffär: Diskretion och respekt för partnern är viktigt* (1993)

Benchmarking är ett begrepp som idag kan betyda olika saker allt eftersom benämningen blivit mer uppskattad. Denna metod används ofta för att jämföra mer eller mindre svårbedömda verksamheter, framförallt i kvalitet och effektivitet.⁵⁵ Benchmarking är ett sätt att mäta sitt eget företags strategier och prestationer mot företag som är ”bäst i klassen”, både inom och utanför branschen. Benchmarking kan även utföras inom företag. Målet är att identifiera de prestationer som är överlägsna och sedan applicera dessa på den egna enheten i syfte att förbättra produkter och processer.⁵⁶ Det är också ett recept för att få människor som motverkar förändringar av nya arbetsmetoder att ändra sin inställning.⁵⁷ Benchmarking kan användas inom alla områden i verksamheten.⁵⁸

3.3 Varför bedriva benchmarking

Det finns många anledningar till att benchmarking har blivit ett så betydelsefullt hjälpmedel inom flera världsledande företag.⁵⁹ Nedan nämns några av dessa anledningar.

Företag försöker ständigt förbättra sig men det kontinuerliga förbättringsarbetet resulterar ofta i små ändringar och förbättringsidéer inom den egna organisationen, till exempel genom kvalitetscirklar och problemlösningsgrupper. Benchmarking kan vara ett komplement till det kontinuerliga förbättringsarbetet genom att företag hittar källor till förbättringar utanför den egna organisationen och att de finner nya och innovativa metoder som leder till framsteg i utvecklingen. En annan fördel med att använda benchmarking som komplement är att företag sätter mål som ligger i nivå med de bästa i branschen vilket förpliktigar dem att förbättra sig för att komma ifatt de ”bästa”. Nackdelen med att sätta förbättringsmål utifrån egna historiska prestationer är att dessa mål ofta inte är tillräckligt ambitiösa i förhållande till vad som krävs för att lyckas i framtiden. Företag som enbart är fokuserade på den interna verksamheten saknar ofta uppfattning om vad som är en nödvändig prestationsnivå, vad som är möjligt och vad som krävs för att företaget ska uppnå den. Genom att använda sig av benchmarking kan företag få svar på dessa frågor.⁶⁰

⁵⁵ Halvarsson & Nyland (2000), s 26

⁵⁶ Freytag & Hollensen (2001)

⁵⁷ Camp (1993) enligt Fogelström (2005), s 3

⁵⁸ Gustafsson (1992), s 7

⁵⁹ A.a, s 14

⁶⁰ Andersen & Pettersen (1997), s 13ff

En nyttoeffekt av benchmarking är att tävlingsandan stimuleras inom hela organisationen. I dagens komplicerade företag behöver alla medarbetare i företaget ständigt påminnas om att de ska tillfredsställa kunder och samtidigt tjäna pengar. Genom att kontinuerligt mäta sig med andra får företag en påminnelse om den egna prestationen. Mätetalen som används för att jämföra sig med andra måste vara utformade så att varje medarbetare kan se att han/hon kan påverka resultatet genom egna insatser, och bli belönad för det. En annan nyttoeffekt är att benchmarking förvandlar abstrakta målsättningar till verksamhetsnära utmaningar för många medarbetare. Vissa mål kan vara svåra att ta till sig, till exempel övergripande produktivetsmål såsom förädlingsvärde. Dock är det lätt att förstå och engagera sig i målsättningar som påverkar effektiviteten eller produktiviteten. Benchmarking tar sikte på att jämföra delprocesser som kan förstås av enskilda medarbetare.⁶¹

Benchmarking vidgar vyerna för förslag till nya idéer. I många företag har flertalet medarbetare en kontaktyta som är alltför introvert vilket hämmar potentialen för kreativitet. Medarbetarna blir fångar i det egna företagets inrättade sätt att exempelvis betrakta kundernas beteenden och inåtvända produktkrav. Genom extern benchmarking kan funktionschefer och medarbetare få upp ögonen för nya innovativa och kundtillvända tillvägagångssätt som kan göra nytta för företaget och de kunder de lever på.⁶²

Benchmarking går djupt in i arbetsprocesserna och stannar inte vid resultat och prestationsmätning. Kortare utvecklingstider, tillverkningstider och ordertider kan åstadkommas genom förenkling av arbetsflöden som i sin tur kan uppnås genom jämförelser av likartade processer i andra företag som presterar bra.⁶³

3.4 Olika typer av benchmarking

Benchmarking är tillämpbar både internt, genom *intern benchmarking*, och externt, genom *konkurrensinriktad och funktionell benchmarking*.

Intern benchmarking utförs främst i större företag där verksamheten är utplacerad på olika ställen runt om i världen. Fördelen med denna typ är att det finns tillgång till all information i

⁶¹ Gustafsson (1992), s 15f

⁶² Ibid

⁶³ Ibid

och med att det är ens eget företag som informationen begärs ifrån.⁶⁴ Detta innebär att benchmarkingstudien kan genomföras snabbare, eftersom tid och energi inte behöver läggas på att söka information och få accept hos externa benchmarkingpartners. En svaghet med intern benchmarking är att det är svårare att hitta prestationer av världsklass internt än externt.⁶⁵

Konkurrensinriktad benchmarking är den mest naturliga typen av benchmarking. Det egna företaget jämförs med ett liknande företag i syfte att hitta olikheter som kan gynna ens eget företag. Svårigheten ligger i att mycket information är konfidentiell och det blir nästan omöjligt att skaffa sig en komplett bild av hur en verklig konkurrent arbetar. Konkurrenters resultat och tillgängliga siffror kan ge viss information, men de kan samtidigt bli vilseledande om det inte finns möjlighet att granska processerna som ger resultaten. En del stora företag utbyter dock information om valda områden för att det finns ett gemensamt intresse av att finna bäst demonstrerad praktik.⁶⁶ Även här liksom vid intern benchmarking är det svårt att identifiera det som verkligen är världsklass i prestationen. En risk med konkurrensinriktad benchmarking är att fokus tenderar att ligga på konkurrensfaktorer istället för att identifiera sig med excellenta prestationer.⁶⁷

Funktionell benchmarking handlar om att hitta alternativa arbetsmetoder hos andra företag än konkurrenterna. Ibland kan det vara på det viset att den bästa lösningen finns hos ett företag som verkar i en annan bransch. När andra branscher studeras är det lättare att vara objektiv i sin bedömning än när de egna konkurrenterna studeras och därför kan det även vara lättare att acceptera deras metoder.⁶⁸ Funktionell benchmarking kan leda till insikt och ny kunskap som kan bidra till stora förändringar av verksamheten. Det är i denna typ av benchmarking som det finns möjligheter att uppleva världsklass.⁶⁹

⁶⁴ Fogelström (2005), s 6f

⁶⁵ Karlöf & Östblom (1993), s 74f

⁶⁶ Bendell et al (1994), s 72

⁶⁷ Karlöf & Östblom (1993), s 77

⁶⁸ Fogelström (2005), s 6f

⁶⁹ Karlöf & Östblom (1993), s 79

3.5 En jämförelse av olika benchmarkingmodeller

Benchmarkingprocessen har tagit olika former i litteraturen beroende på vilken författare som beskrivit den, men i stort sett återkommer samma processteg på ett relativt likartat sätt.

Bengt Karlöf och Svante Östblom har i sin bok "Benchmarking- vägvisare till mästerskap i produktivitet och kvalitet" identifierat fem steg som ska följas vid benchmarking i verksamheter. Dessa innefattar vad som ska benchmarkas, vilka som företaget ska utföra benchmarking mot, hur informationsinsamlingen ska ske, hur materialet ska analyseras och slutligen vad som ska genomföras för att goda resultat ska uppnås.⁷⁰ En annan författare, Lennart Gustafsson, upprättar även han i sin bok "Bäst i klassen: benchmarking för högre effektivitet: idéer, erfarenheter och råd från svenska och utländska företag" fem steg som ska hjälpa organisationer att förbättra sin verksamhet. Dessa är att företaget måste bestämma vad som bör förbättras, den egna verksamheten och mått på effektiviteten ska kartläggas, föredömen ska sökas och prestationerna ska jämföras, skillnaderna ska analyseras och utmanande mål ska ställas upp och slutligen ska förbättringsarbetet genomföras.⁷¹ En tredje variant föreslår Björn Andersen och Per-Gaute Pettersen (1997) i boken "Benchmarking - en praktisk handbok". I denna bok är de fem stegen att planera, söka, observera, analysera och anpassa.

Gemensamt för författare av benchmarkinglitteratur är att de betraktar benchmarking som en strukturerad metod att lära av varandra. De stegmodeller som presenteras är i hög utsträckning varianter på den av Robert Camp ursprungligen formulerade (se avsnitt 3.6). Genom att följa stegen i modellen skapas förutsättningar för att lära av andra och skapa riktmärken för den egna verksamheten. Dessa riktmärken eller benchmarks skall sedan leda till förbättringar genom att processer och produkter förbättras i den egna organisationen.⁷²

Omfattningen av varje steg varierar från företag till företag. Efter att ha jämfört flera modeller kan konstateras att skillnaderna i uppläggningsen är marginella. De grundläggande momenten kan sammanfattas i fem delar:⁷³

⁷⁰ Karlöf & Östblom (1993), s 102

⁷¹ Gustafsson (1992), s 27

⁷² Andersson (1998), s 8f

⁷³ Gustafsson (1992), s 27

1. Identifiera områden i företaget som måste förbättras
2. Lär känna de egna processerna inom valda områden
3. Jämför med andra som är bättre
4. Analysera gapen, ställ upp nya utmanande mål
5. Agera

3.6 Robert Camps tiostegsmodell

Vi har valt att utgå från Camps benchmarkingprocess som består av tio steg. Detta på grund av att han var den som införde benchmarking i företaget Xerox, som är pionjären inom benchmarking.

3.6.1 Steg 1- Vad kan förbättras med benchmarking?⁷⁴

Att avgöra vad i organisationen som ska förbättras med benchmarking är ofta ett av de svåraste stegen i processen, men det kan göras på ett logiskt och igenomtänkt sätt. Huvuduppgiften för att bestämma vad som ska förbättras med benchmarking är att identifiera affärsfunktionens produkt. Det är inte säkert att produkten framträder så tydligt. I en tillverkningsverksamhet finns en fysisk, synlig och mätbar produkt i form av det som tillverkas eller sätts ihop. Den kan studeras, mätas och jämföras mot andra konkurrerande produkter. Men vad är produkten för en funktion som erbjuder en tjänst? Produkterna för denna funktion framträder inte så tydligt.

De fördelar med benchmarking som behandlas här avser främst affärsprocesser och arbetsmetoder men benchmarking kan även användas för att förbättra mycket annat, till exempel en fysisk produkt som produceras eller en tjänst som erbjuds eller en önskad nivå för kundtillfredsställelsen. Benchmarking betyder i detta sammanhang att utveckla en norm eller ett mätvärde som en jämförelse kan göras mot.

För att ta reda på vad som kan förbättras med benchmarking måste organisationens funktioner brytas ned till mindre delar. I många fall har en funktion en uppdragsbeskrivning som anger dess huvuduppgifter. Denna kan variera från industrigren till industrigren och vara olika för

⁷⁴ Camp (1993), s 45ff

olika produkttyper men den utgör en beskrivning av anledningen till att funktionen finns. Uppdragsbeskrivningen möjliggör en förståelse för vad funktionens kunder väntar sig. Detta är det första steget för att bryta ned de ursprungligen definierade syftena till de särskilda delar som ska förbättras genom benchmarking. Ett annat sätt att attackera problemet är att utforma en samling frågor som kan avslöja de problem som funktionen står inför.

Vad vill då den aktuella organisationen få ut av benchmarkingutredningen? När uppdragsbeskrivningen och de logiska produkterna har definierats ska ytterligare nedbrytning göras för att benchmarking ska kunna utföras. I detta skede måste ett beslut tas om hur detaljerad beskrivningen bör vara för det som ska förbättras med benchmarking. Detta bör bestämmas i varje enskilt företag. Andra metoder för att identifiera önskade resultat kan vara att definiera önskade prestationsmått. De aktuella prestationsmåten kan själva direkt ange vad som bör förbättras med benchmarking.

Innan inledandet av en benchmarkingutredning bör organisationen dokumentera funktionernas interna arbetsprocesser. Arbetet ska innehålla dokumentation av de använda processtegen och principerna och även innehålla en definition av de kritiska mätvärdena. De utvalda mätvärdena kan exempelvis vara enhetskostnad, nivå för kundtillfredsställelsen och lämpliga mått på tillgångarna.

3.6.2 Steg 2- Identifiera jämförbara företag⁷⁵

Vid konkurrensinriktad benchmarking ska företag inom samma industrigren bedömas efter vilka konkurrensfördelar- och nackdelar dessa har. Benchmarking behöver inte göras mellan direkta produktkonkurrenter utan det kan vara lämpligare att betrakta konkurrenterna mer allmänt. Frågan som bör ställas är vilka företag, vilken funktion eller vilken verksamhet som har de bästa arbetsmetoder som benchmarking kan utföras mot. De företag som identifieras ska vara jämförbara verksamheter där de bästa arbetsmetoderna och/eller processerna används. Dock måste exempelvis nivån för kundtillfredsställelse och egenskaperna för produkthanteringen vara likartad. Generellt sett kan konstateras att det som har störst betydelse för verksamhetens prestationer ska vara likartade. Det är önskvärt att benchmarkingutredningarna håller sig inom samma industrigren, t ex elektronikindustrin eller

⁷⁵ Camp (1993), s 57ff

kontorsmaskinindustrin. Detta är en väldigt bred definition, vilket är bra eftersom en alltför smal definition kan förbise tekniska genombrott och beprövad teknik hos företag med annorlunda produkter.

I valet av jämförbara företag bör hänsyn tas till dess struktur. En tillverkare med integrerad marknadsföring kan stöta på svårigheter vid jämförelse med tillverkare som marknadsför via distributörer och återförsäljare. Det bästa utbytet sker alltså med företag med liknande struktur.

De tre olika typerna av benchmarking har var och en för- och nackdelar och vissa typer kan vara mer lämpliga än andra under vissa omständigheter. Intern benchmarking är en av de enklaste benchmarkingutredningarna i stora internationella företag och företag med flera divisioner. Denna typ kan innebära att jämföra logistikverksamheten för olika divisioner inom landet eller mellan olika länder. Fördelar med denna typ av benchmarking är att informationen redan finns och att det inte existerar några problem med hemligstämpling.

Konkurrensinriktad benchmarking ska göras mot de konkurrenter som uppfyller de jämförbarhetskrav som beskrivits ovan. Vikt bör läggas vid att förstå på vilket sätt konkurrenternas verksamhet inte är helt jämförbar. Verksamhetens storlek kan exempelvis ha betydelse för jämförbarheten. Det kan antas att verksamheter av olika storlek troligtvis inte bedrivs på samma sätt. Vid konkurrensinriktad benchmarking kan det uppkomma vissa problem med tillgängligheten av information om direkta produktkonkurrenters verksamheter. Informationen kan vara svår att få ta del av på grund av att den tillhör dessa företag och utgör grund för deras konkurrensfördel. Även om det kan vara svårt att få fram informationen så bör det ändå eftersträvas. Om båda parter är intresserade av att effektivisera sina egna verksamheter kan informationen lämnas ut lättare, och båda parter får nytta av utbytet.

Vid funktionell benchmarking görs jämförelser mellan företag som har likartade funktioner fast de finns i andra industrigrenar. Det är inte så svårt att se vilka företag som är ledande i fråga om utvalda affärsfunktioner. De företag som har det bästa lagerstyrningssystemet och de som har den bästa lagerhållningen kan upptäckas vid diskussioner med program- och maskinvaruleverantörer eller konsulter som specialiserat sig inom detta område. Det är viktigt även här att verksamheterna drivs av samma kundkrav och att de är jämförbara. En fördel med funktionell benchmarking är att det ofta är lätt att skapa intresse för denna

eftersom utredningen kan vara lönande för båda parter genom utbyte av information. Det finns få problem med informationens känslighet och det finns stort intresse för att förbättra de egna arbetsmetoderna.

När det är fastställt vad som ska förbättras med benchmarking och vilken typ av benchmarking som ska genomföras, måste de bästa företagen identifieras. För att göra detta kan en grovgallring göras genom en preliminär bedömning av tänkbara företag. Denna kan göras så att vanliga effektivitetsvärden för försäljning, administration och allmänna omkostnader i procent beräknas och jämförs.

3.6.3 Steg 3- Datainsamling⁷⁶

De metoder som ska användas för datainsamling beror på vilken informationskälla som berörs. Hänsyn ska även tas till de företag som benchmarking ska utfärdas mot. De som utför benchmarkingutredningen ska välja den teknik för datainsamlingen som bäst uppfyller studiens krav. Innan informationsinsamlingen inleds bör kvalitén på önskad data betänkas. Frågor som berör informationens mängd och noggrannhet, kostnaden för att samla in informationen, tidsåtgången och huruvida specialister måste utnyttjas, måste finnas i tankegångarna.

Informationen kan kategoriseras i tre poster:

- Intern information
- Extern information
- Egna undersökningar

Den interna informationen består huvudsakligen av produktanalys, företagskällor och utnyttjandet av tidigare studier. Produktanalys innebär att tillverkarna låter sina produktlaboratorier anskaffa konkurrenters produkter för analys. Produkterna testas, tas isär eller analyseras på annat sätt med avseende på egenskaper, funktioner och material. Denna analys kan medföra att intressant information uppkommer. Användbar information kan även komma inifrån företaget, från företagskällor. Interna organisationsenheter utfrågas då om

⁷⁶ Camp (1993), s 72ff

tänkbar information för benchmarking. Det kan vara så att andra människor än de som exempelvis ingår i logistikavdelningen kan ha information som kan vara användbar för en logistikfunktion. Syftet med detta arbete är att säkerställa att all information som finns i organisationen dokumenteras för användning i benchmarkingarbetet.

Information kan även hämtas från befintliga studier. Detta är ett bra sätt att använda sig av eftersom det är ett billigt alternativ. Ett av de bästa sätten att utnyttja studier är att använda ett nätverk. Detta är en löst organiserad samling personer som genomför benchmarkingstudier genom att kommunicera kontinuerligt via datorer. Denna enkla metod för informationsutbyte gör att personerna kan stanna på sina arbetsplatser och fortfarande ta emot och sända meddelanden om intressanta ämnen. Då kunskap ofta finns hos ett fåtal personer på stort geografiskt avstånd är dessa nätverk ett bra sätt att gå tillväga.

Extern information utgör den andra kategorin av informationskällor. De viktigaste vägarna att hitta värdefull information i denna kategori är genom bibliotekssökning, data från branschorganisationer, konsulter och genom externa experter och studier. Sökning av information i ett fackbibliotek bör vara något av de första som övervägs i inledandet av en benchmarkingstudie. Branschrapporter kan också vara användbara, ofta till bakgrundsinformation. Organisationer genomför ibland framtidsinriktade specialstudier som kan ange förväntade framtida arbetsmetoder. Företag kan även använda sig av konsulter som kan fungera som mellanhänder med välformulerade frågor. Externa experter, som exempelvis tillhör konsultföretag, mäklarfirmor, systemutvecklingsfirmor och universitet kan även vara mycket betydande för benchmarkingutredningen.

När dokumentation inte kan finnas i interna eller externa informationskällor måste egna undersökningar genomföras. En nackdel med denna typ av informationsinsamling är att den är väldigt dyr att genomföra. Säkerställning av att relevant information insamlas kräver omsorgsfullt tankearbete, uppmärksamhet på detaljer och lyckad planering. För att åstadkomma önskade resultat bör de egna utredningarna genomföras i olika steg. Först används ett frågeformulär, därefter platsbesök och senare mer avancerad teknik, till exempel paneler med benchmarkingpartners.

3.6.4 Steg 4- Bestäm konkurrensgapet⁷⁷

Detta steg innebär att analysera data och jämföra informationen med den interna verksamheten. Jämförelsen visar då ett positivt eller negativt konkurrens- eller prestationsgap. Konkurrensgapet är ett mått på skillnaden mellan den egna verksamhetens prestationer och prestationerna hos de bästa inom industrigrenen. Om måttet visar ett negativt konkurrensgap finns det utrymme för förbättringar. Huvudsyftet med den jämförande analysen är att förklara varför skillnaderna finns och vilka faktorer som kräver förbättring. Exempel på mått kan vara enhetskostnad, kundtillfredsställelse, lagernivå och kapacitetsutnyttjande.

Skillnader i arbetsmetoder kan analyseras på två sätt, kvalitativt och kvantitativt. En kvalitativ analys genomförs genom beskrivning av möjligheterna medan en kvantitativ analys genomförs genom analytisk beräkning av möjlighetens storlek. Vanligast är att främst använda den kvantitativa analysmetoden. Det är dock även viktigt att behandla den kvalitativa analysmetoden eftersom denna förklarar varför mätvärdena ser ut som de gör. Om en kvalitativ beskrivning av de bästa arbetsmetoderna anger möjligheten att stänga gapet, anger en kvantitativ beskrivning gapets storlek och hur mycket det krävs för att komma upp i jämförelseföretagets effektivitet.

De flesta verksamheter genomförs stegvis; det finns en början, ett slut och däremellan en process som kan brytas ner i logiska steg. För att analysera en verksamhet kvalitativt behöver denna process brytas ned till dess minsta beståndsdel. De viktigaste stegen, i exempelvis en logistikfunktion, är de som innebär att flytta produkter från källan till slutkonsumenten. De kan beskrivas som flyttning-lagring-flyttning och anger när och hur produkter transporteras, lagras i en distributionscentral och transporteras på nytt från tillverkning till slutkunden eller konsumenten. Varje transportled och lagringsställe utgör ett kostnadsställe som benchmarking ska utföras på. Kostnadsnivån bidrar i sin tur till enhetskostnaden för den totala logistikproduktionen. Fler lagringsställen medför högre kostnader. Att utföra benchmarking på olika företags strukturer kan avslöja betydande skillnader när det gäller att utföra i stort sett samma funktion.

Vid organisering av utredningen kan det vara bra att ha en förteckning över vilka arbetsmetoder som kan bidra till gapet. Det finns minst tre huvudtyper av arbetsmetoder.

⁷⁷ Camp (1993), s 110ff

Dessa är arbetsmetoder inom processen, arbetsmetoder inom affärsverksamheten och arbetsmetoder för strukturering och organisation av verksamheten. De mest uppenbara arbetsmetoderna är de som utgör själva processen. Om benchmarking utförs på exempelvis orderhantering utgörs arbetsmetoderna av ordermottagning, kundbetjäning, lagerstyrning, fakturering, inkassering och returhandläggning. Dessa kan i sin tur delas upp i komponenter som beskriver arbetsmetoderna i sin helhet. Som exempel kan ordermottagningen genomföras per post, per telefon eller med elektroniska medel. Syftet är att beskriva processen och de arbetsmetoder som gör processen effektiv.

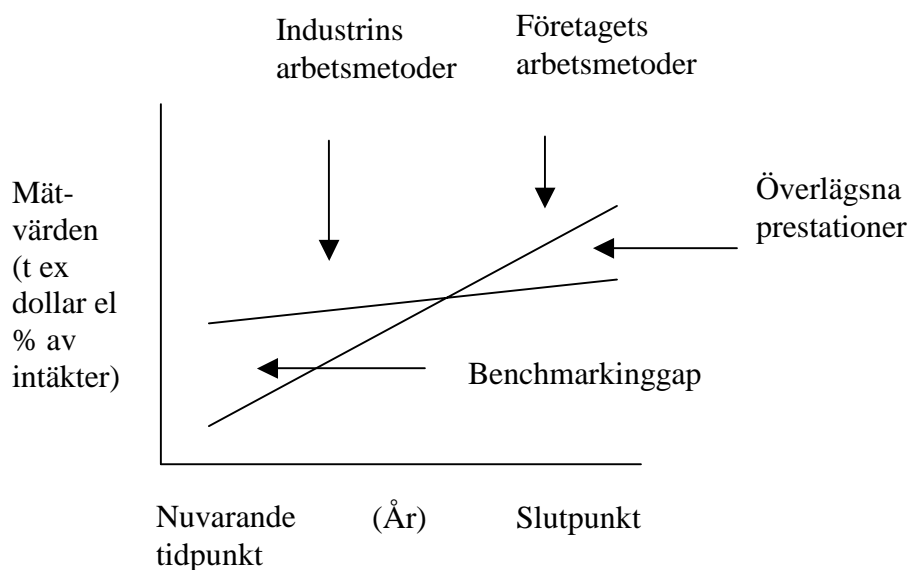
Arbetsmetoder inom affärsverksamheten kallas affärsprocesser och är de metoder som används i hela processen och i allmänhet styr hanteringen av de resurser som tillägnas processen. De är ofta driftmässiga, arbetstagarberoende eller ledningsberoende. Affärsprocesserna beskriver sådana arbetsmetoder som vilken typ av hjälpmedel som används, hantering av undantag i processen, jobbutformning och utnyttjande av resurserna. Arbetstagarberoende arbetsmetoder gäller deltidsbefattningar, utbildningsnivå med mera och ledningsberoende arbetsmetoder anger vilket prestationsmätssystem som används och hur organisationsstrukturen ser ut.

En verksamhets struktur kan vara väldigt svår att ändra när den väl har valts. Strukturen är dock viktig eftersom verksamheten blir tvungen att bedrivas inom den valda strukturen. Strukturen kan såväl medföra begränsningar som erbjuda möjligheter. Några strukturfrågor som är centrala är anläggningarnas geografiska placeringar och vilka verksamheter som finns nära anläggningarna. Om anläggningarna är centraliserade eller decentraliserade så att de finns nära eller långt ifrån kunderna är en stor faktor liksom huruvida kompletterande verksamheter är placerade vid samma anläggning. Inom logistiken är antalet lagernivåer, deras placering och varför de finns viktiga strukturfrågor vars lösning ökar eller minskar kostnader som annars inte kan påverkas med process- eller affärsprinciper.

Vid kategorisering av arbetsmetoder på detta sätt i processmetoder, affärsmetoder och organisationsstruktur säkerställs att inget viktigt förbises.

3.6.5 Steg 5- Att förutsäga framtiden⁷⁸

När de aktuella prestationsgapen har identifierats ska framtida prestationsgap förutsägas. De framtida prestationsgapen är skillnaden mellan förväntade framtida prestationer och de bästa prestationerna inom industrigrenen. Detta steg är viktigt eftersom arbetsmetoderna ändras och förutsägelsen anger de mål som måste uppnås för att gapet ska minskas och önskade prestationer uppfyllas.



Figur 1: Begrepp för benchmarkinggapet

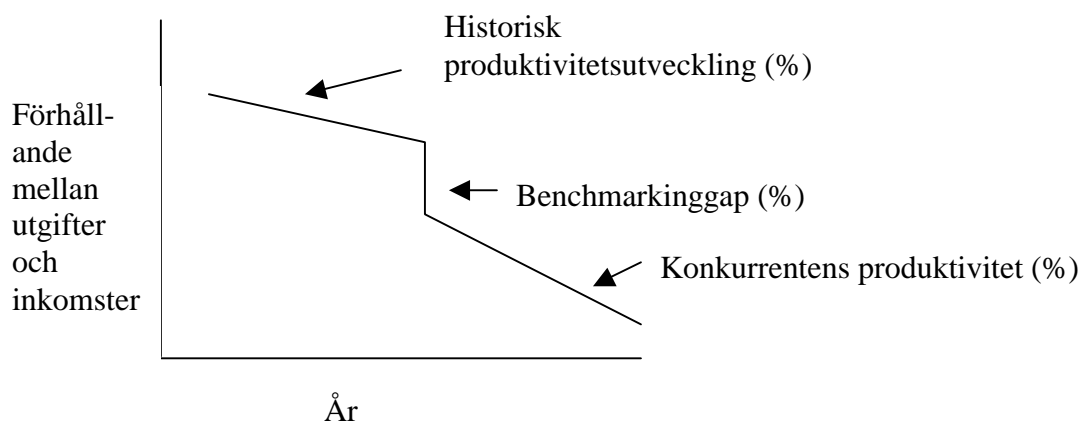
(Källa: Camp (1993), s 136)

Denna figur visar de mest förekommande slutsatserna från en benchmarkingutredning. Först används ett mätvärde för att kvantifiera effekten av de bästa arbetsmetoderna. Figuren illustrerar skillnaderna (prestationsgapen) mellan den egna funktionen och industrins arbetsmetoder. De aktuella benchmarkinggapen klargörs i analysfasen genom att de överlägsna arbetsmetoderna identifieras. Arbetsmetoderna undersöks också för att se om dessa kan användas direkt eller måste ändras eller anpassas före införandet. Med tiden ska arbetsmetoderna läras in och införas i den egna verksamheten så att överlägsna prestationer uppnås. Detta ses i figuren genom gapet som kallas överlägsna prestationer.

⁷⁸ Camp (1993), s 136ff

Eftersom konkurrenterna kontinuerligt förbättrar sina verksamheter ska benchmarkinggapet inte bara analyseras vid mättillfället utan också förutsäga hur benchmarkingnormen och gapet kan tänkas se ut i framtiden. Z-diagrammet är ett diagram som grafiskt visar gapets storlek och anger de relativa positionerna. Diagrammet redovisar gapets totala omfattning såväl i nuläget som i framtiden. Det kan även utläsa gapets betydelse, det vill säga vara en hjälp till att förstå hur stort gapet är i tillverkningskostnader, orderhanteringskostnader eller faktureringskostnader.

Z-diagrammet kan delas in i tre huvuddelar; den historiska utvecklingen av produktiviteten, gapets aktuella storlek som ett resultat av att de bästa arbetsmetoderna undersökts och den framtida produktivitet som måste åstadkommas för att överlägsna eller konkurrenskraftiga prestationer ska erhållas.



Figur 2: Z-diagrammet

(Källa: Camp (1993), s 138)

Z-diagrammet redovisar det som behöver göras för att verksamheten ska bli effektivare. De prestationer som måste utföras ska inte bara stänga gapet utan också behålla produktiviteten på samma utvecklingsnivå som inom den externa industrin.

För en bättre förståelse av gapet kan det delas upp på taktiska och strategiska åtgärder som krävs för att stänga det. Den historiska produktivitet utvecklingen har troligtvis främst åstadkommit genom taktiska åtgärder. Förändringen har varit gradvis och erhållits genom

interna observationer om var den egna produktiviteten kunnat förbättras. Förbättringarna har grundats på avdelningens erfarenhet och kunskapsnivån inom verksamheten.

Ett företags prestationsgap kan även motverkas genom strategiska åtgärder. De strategiska åtgärderna krävs ofta när benchmarkingutredningar har gjorts mot omvärlden eftersom det inte kan förväntas att hitta de bästa arbetsmetoderna genom internt bestämda taktiska metodändringar. För att stänga gapet helt krävs dock både strategiska metodändringar och fortlöpande taktiska åtgärder.

3.6.6 Steg 6- Informera om benchmarkingresultatet⁷⁹

När förbättringsområden har identifierats måste organisationen informeras om slutsatser och erhålla dess acceptans. Även om benchmarkingarbetet har utförts klanderfritt finns ofta skepsis mot införandet av nya arbetsmetoder. För att kunna införa dessa förändringar måste först oviljan att acceptera slutsatserna av benchmarkingundersökningen övervinnas. Företaget bör överväga en omsorgsfullt utformad informationskampanj och fundera över vad som kan få personalen att acceptera och vilja införa de nya arbetsmetoderna. De åtgärder som behöver göras kan involvera strategiska förändringar av den aktuella avdelningen och/eller hela företaget. Detta betyder att benchmarkingutredningens metoder, resultaten och de specifika möjligheterna måste spridas såväl inom avdelningen som inom företagets hierarki. När avdelningsledningen godkänt strategierna och dessa införts i avdelningens långsiktiga mål och affärsplaner måste de granskas och godkännas av företagsledningen. Idéerna måste säljas till de anställda som ska förverkliga de nya strategierna så de införs i mål, riktlinjer och andra planer. Det finns en stor risk att benchmarkingarbetet inte tillvaratas om dessa åtgärder inte genomförs.

Informationen som ska ges till berörda individer och organisationer kan struktureras in i tre olika steg. Först ska publiken och dess behov fastställas. Sedan ska informationsmetoden väljas ut och anpassas till publiken och sist ska benchmarkingslutsatserna organiseras så att de kan presenteras och förstås på bästa sätt.

⁷⁹ Camp (1993), s 146ff

Publiken i denna situation kan vara alla nivåer i den egna organisationen, men även överordnade och underordnade organisationer kan påverkas. Företagsledningen måste känna till grunden för benchmarkingarbetet för att förstå att nya arbetsmetoder måste införas och kunna genomföra dessa nödvändiga förändringar. Om de nya arbetsmetoderna är av dominerande art är det troligt att processens leverantörer och kunder också påverkas. Leverantörerna påverkas i fråga om de kan leverera det som de nya arbetsmetoderna kräver. Kunderna som erhåller produkter från processen påverkas också i positiv bemärkelse. Informationsmetoderna kan vara selektiva och riktas mot en särskild publik eller användas för en bredare upplysningskampanj. Metoderna innefattar skriftliga rapporter, reserapporter, nyhetsbrev och benchmarkingnätverk.

Benchmarkings slutsatserna måste därefter organiseras så att de kan presenteras på bästa sätt. Detta görs genom att slutsatserna sammanfattas, arbetet beskrivs, fynden presenteras och en diskussion förs om den informationsbas som genomförts.

3.6.7 Steg 7- Sätta upp mål⁸⁰

Detta steg handlar om att sätta upp mål grundade på benchmarkings slutsatser, vilka kan godtas av organisationen. Benchmarkings slutsatserna ska i detta steg översättas till beskrivningar om hur organisationen ska förändras. Det har konstaterats att det effektivaste sättet är att omvandla de viktigaste benchmarkings slutsatserna till beskrivningar av driftprinciper. Dessa principer erhålls direkt från benchmarkingarbetet och gör organisationen medveten om vad som ska övervägas när ändringsbeslut fattas, hur organisationen förväntas förändras över tiden och hur den ska se ut när den nått målen som benchmarkingarbetet lett fram till. Driftprinciperna utgör beskrivningar som anger hur verksamheten måste ändras, exempelvis att öka lageromsättningshastigheten eller att minska enhetskostnaderna. Fördelen med principerna är att dessa inte är specifika för någon organisation, befattning eller individ, så de angriper inte något revir. Det är endast principernas användning under särskilda förhållanden som gör detta. Driftprinciperna skapar en medvetenhet om hur organisationen ska förändras och varför, och har stor trovärdighet eftersom de grundar sig på benchmarkings slutsatserna. Det är mycket viktigt även här att målen ska accepteras.

⁸⁰ Camp (1993), s 155f

Efter benchmarkingarbetet måste organisationens befintliga mål granskas. Benchmarkingresultaten kan ändra målen på olika sätt. De kan bekräfta att målen har rätt inriktning, de kan ange vilka mål som är viktigast och benchmarkingslutsatserna kan slutligen ändra målens absoluta värden. Det sistnämnda sättet är det mest förekommande. I processen med att ändra mål för att göra organisationen effektivare bör effekten på andra organisationer vara klagjord, och kostnaden för att genomföra förändringen bör beaktas. En bedömning av hur stor utsträckning kundernas krav uppfylls efter de förändrade målen ska också göras.

3.6.8 Steg 8- Utarbeta arbetsplaner⁸¹

För att förverkliga benchmarkingslutsatserna måste åtgärdsplaner utarbetas. De flesta företag använder sig av två faktorer som ingår i den normala åtgärdsplaneringen. Den första behandlar den aktivitet eller det uppdrag som måste utföras. Uppdragsövervägandena kan delas upp i stegen uppdragsspecifikation, uppdragsutformning, fördelning av resursbehov, schemaläggning, ansvarsbedömning, förväntade resultat och övervakning. Den andra faktorn avser människorna och beteendenaspekterna av att införa en förändring. Den tar upp hur organisationens stöd ska erhållas för införande av de nya arbetsmetoderna. Denna faktor bör ägnas lika stor uppmärksamhet som den första faktorn.

Alla företag utför i någon utsträckning planering såsom den årliga budgeten och på längre sikt en flerårsplanering. Benchmarkingslutsatserna måste involveras i båda planeringshorisonterna. Benchmarking anger de arbetsmetoder som måste förbättras med tiden för att företaget ska prestera överlägset. När accepterade arbetsmetoder har upprättats i långtidsplaneringen utgör dessa grund för årsbudgeten och omvandlas i sin tur till särskilda åtgärdsplaner.

Vid upprättande av åtgärdsplaner är det klokt att ägna tid åt två åtgärder. Den första är en analys av införbarheten där arbetsmetoderna granskas med avseende på alla tänkbara hinder. Den andra är en analys av den aktivitet som löper genom processen. Detta är en analys för att säkerställa att alla möjliga aktiviteter kan hanteras av processen.

⁸¹ Camp (1993), s 162ff

Ändringsprocessen måste behandlas så att acceptans och delaktighet föreligger. Ett av de bästa sätten att åstadkomma detta är att omvandla arbetsmetoderna till beskrivningar av de beslut som krävs för införandet. Beskrivningarna ska visa vad som måste förändras och vem eller vilka som har ansvaret. Då varje förändring förväntas ha en viss inverkan på mer än en individ, funktion, verksamhet eller affärsenhet, är det viktigt att dessa effekter hanteras på ett strukturerat sätt. Meningen med det strukturerade tillvägagångssättet är att klargöra vad som kan hindra införandet och utveckla motåtgärder.

Den andra åtgärden vid upprättande av åtgärdsplaner är analys av aktiviteter. Varje process, som exempelvis ordermottagning, expediering och fakturering, innehåller arbetsmetoder. Dessutom består varje process av aktiviteter som löper genom processen. Det finns minst tre olika typer av aktiviteter för varje process eller arbetsmetod. Dessa är de som är direkt införbara, de som helt klart inte är införbara och av goda skäl inte kan tillämpas för arbetsmetoderna och de som är införbara med en ändring av den aktivitet som löper genom processen, en gråzon. De sistnämnda aktiviteterna bör ha en strukturerad metod för hantering eftersom de kan vara omfattande och svara för en stor del av fördelen.

3.6.9 Steg 9- Följ upp förbättringar⁸²

När benchmarkingslutsatserna har utvecklats, skapat engagemang och omvandlats till åtgärdsplaner är de sista införandeåtgärderna och uppföljningen viktiga för framgång. Införandet av särskilda åtgärder är beroende av hur de nya arbetsmetoderna förstås och hur fördelarna ska utnyttjas. Uppföljningen består bland annat av att jämföra framstegen mot redan fastställda milstolpar, att bestämma orsakerna till avvikelser, att vidta korrigerande åtgärder där avvikelserna är betydande och att analysera resultaten tillsammans med företagsledningen.

Införandet av åtgärdsplanerna i företaget kan ske på olika sätt. Införande med linjestyrning och införande med projekt- eller programstyrning är de traditionella metoderna och att använda ”processledare” och prestationsgrupper är två lite nyare alternativ för införande. Nedan ges en kort beskrivning av respektive metod.

⁸² Camp (1993), s 178ff

- **Införande med linjestyrning:** linjecheferna inför förändringarna själva. Det finns ofta detaljer i verksamheten som linjeledningen förstår bättre än andra vilket innebär att sannolikheten för ett lyckat införande ökar. Nackdelar med denna metod är tidsbrist eftersom tid förloras för ledning av verksamheten. När metoder som påverkar produktiviteten berörs föredras ofta linjestyrning.
- **Införande med projekt- eller programstyrning:** används ofta för förändring genom stora komplexa projekt. Metoden innebär att en grupp bildas vid sidan av verksamhetens linjeledning för övervakning av införandet. Detta medför att linjecheferna kan fortsätta att koncentrera sig på den dagliga verksamheten men samtidigt ha nära till kunskap om de nya arbetsmetoderna så att de kan införa förändringarna. När metoder som påverkar effektiviteten berörs föredras ofta program- eller projektgrupper.
- **Använda processledare:** en ansvarig person som kan beskriva alla viktiga processegenskaper och som har befogenhet att driva en affärsprocess utses. Denna person bör ha total insikt om effekter på befintliga processer när nya processer eller ny tillämpning av befintliga processer föreslås. Processledaren bör vara en högre chef som utses som ansvarig för varje viktig arbetsprocess. Denne får ansvaret för att åstadkomma förenklingar till följd av att industrins bästa arbetsmetoder införs och övervaka införandet och pågående processverksamhet.
- **Prestationsgrupper:** prestationsgrupper som även kallas kvalitetscirklar, kan utnyttjas effektivt för att införa de bästa arbetsmetoderna. Fördelen med prestationsgrupper är att de är direkt engagerade i arbetsprocessen, eftersom det är de som utför uppgiften.

Det finns flera olika sätt att följa upp och rapportera för att säkra framgång med benchmarkingarbetet. De synbara mätvärden som utgör tecken på framsteg bör följas upp och granskas kontinuerligt, tillsammans med särskilda milstolpar för benchmarkingprojektet. Mätvärdena bör vara få och ha ett direkt samband med åtgärder och förändringar som uppkommit genom benchmarking.

Det är viktigt att benchmarkingarbetet integreras i de processer som verksamheten använder och att benchmarking blir en naturlig del av verksamheten. De fyra processer som är särskilt viktiga är planeringsprocessen, ledningsprocessen, kvalitetsprocessen och finansieringsprocessen. I *planeringsprocessen* definieras mål och syften, framgångsfaktorer och mätvärden. Planeringsprocessen anger vilka åtgärder som ska utredas vilket troligtvis kräver benchmarking.

Ledningsprocessen är den grundprocess som används av företagsledningen för att fatta beslut. Det är viktigt att benchmarking är en integrerad del av denna process för att bland annat garantera att benchmarking utförs när kritiska ledningsbeslut krävs och för att ge organisationen en kraftig signal om att företagsledningen väntar sig mycket av benchmarking. Upplysningar om de beslut som fattas eller den strategi som eftersträvas bör lämnas till alla medarbetare. Detta kan göras genom exempelvis formella informationsmöten, brev från företagsledningen och enskilda samtal om syftet med och användningen av benchmarking.

Det ökade intresset för och kravet på kvalitet har inneburit att de flesta organisationer inrättat en *kvalitetsprocess*. Det huvudsakliga syftet med processen är att se till att kundernas krav tillgodoses. Processen kräver ofta insamling av de data som kraven ska grundas på. Det är under detta steg som benchmarking bör övervägas. Intern benchmarking kan vara allt som behövs för att utarbeta den nödvändiga kravdefinitionen men konkurrensinriktad och funktionell benchmarking bör också övervägas.

Det naturliga resultatet av planeringsprocessen är att ge näring till företagets *finansieringsprocess*. Benchmarking bör betraktas som grund för bedömning av resurser. Bedömningar av projekt och affärsförslag bör helst stödjas av väl genomförda benchmarkingutredningar. Begäran om kapital bör också grundas på industrins bästa arbetsmetoder. Även om de inledande benchmarkingstudierna uppfattas som omfattande, tidskrävande och dyra kan ett fortsatt genomförande göra dem rutinmässiga, enkla och billiga.

3.6.10 Steg 10- Omvärdera⁸³

En omvärderingsprocess är nödvändig för anpassning till förändrade villkor och för att nå en mogen benchmarkingposition som leder till överlägsna prestationer. Syftet med omvärderingen är att upprätthålla aktuella benchmarkingnormer. Konkurrenternas och industrins arbetsmetoder förändras ständigt vilket kräver en omvärderingsprocess som säkerställer att benchmarkingnormerna uppdateras så att de alltid grundas på de senaste arbetsmetoderna och ändras om så inte är fallet. Att omvärdera benchmarkingnormerna årligen kan vara en bra idé. Det är dock svårt att säga att företaget bör omvärdera benchmarkingnormerna varje år eftersom det beror lite på egenskaper inom branschen och omvärlden. En snabb extern förändring kräver snabbare uppdatering.

En intern bedömning kan göras innan en omvärdering görs, om det skulle visa sig behövas. Benchmarkingresultatet kan styra omvärderingsprocessen och avgöra var tyngdpunkten ska läggas. Intern bedömning rekommenderas därför att den medför att de begränsade resurserna kan fördelas till de områden där de gör störst nytta. Ett frågeformulär är det enklaste sättet att få fram information. Frågeformuläret bör användas för att ta reda på förståelsen av benchmarking och attityden gentemot benchmarkingprocessen hos dem som är engagerade och berörda av benchmarking.

När benchmarking införs och börjar användas kan somliga tycka att processen är förvirrande och skrämmande. De mål och planer som finns omvandlas så att de inte grundas på traditionell teknik, utan på en samstämmig syn på externa fynd och samarbetspartners. Det är därför oerhört viktigt att arbeta med uppfattningarna och attityderna hos de som är internt engagerade i eller påverkas av benchmarking. På så sätt kan uppfattningarna hanteras som en del av omvärderingen. Vissa steg kan betonas, klarläggas eller utsättas för benchmarking igen som ett led i omvärderingsprocessen så att missuppfattningar elimineras och ett accepterande erhålls. Ett frågeformulär om attityder kan innehålla frågor såsom är benchmarking viktigt? Är tiostegsprocessen förstådd? Var och hur kan benchmarkingarbetet förbättras? Vad skulle du vilja lära dig mer om benchmarking? Efter den inledande undersökningen kan granskningen genomföras vid lämpliga tillfällen, till exempel efter genomgång av planerna för att se om uppfattningar och attityder har ändrats.

⁸³ Camp (1993), s 195ff

3.7 Krav för framgångsrik benchmarking

Det är viktigt att förstå vad som gör benchmarking framgångsrikt. På så sätt kan de företeelser som främjar benchmarking framhållas och utnyttjas, samtidigt som hinder kan avvecklas. Detta gör att benchmarkingutredningarna kan utföras i en positiv miljö så att möjligheten till framgång ökar. Förutsättningarna för en framgångsrik användning av benchmarking som drivkraft för ständiga förbättringar ligger på många plan. Det räcker inte att bara genomföra ett antal arbetssteg. Ledningens agerande och engagemang, personalens benägenhet till förändring och viljan att lära av andra är några betydelsefulla faktorer.⁸⁴

Den viktigaste faktorn för framgångsrik benchmarking är ett starkt och samstämt stöd från företagsledningen.⁸⁵ Ledningen måste vara engagerad och aktivt ge sitt stöd, både mentalt och i tid och pengar.⁸⁶ Företagsledningens engagemang är avgörande för benchmarkingprocessen eftersom denna påverkar de mål som företagsledningen ställt upp. Företagsledningens engagemang kan ta sig uttryck på många sätt, från att benchmarkingplanerna granskas till att benchmarking görs till en särskild del av förbättringsplanerna för organisationen.⁸⁷

En annan viktig faktor för framgång är att inneha en klar och tydlig förståelse för den egna verksamhetens processer och arbetssätt. Denna förståelse är viktig att ha som grund för jämförelser mot de bästa arbetsmetoderna.⁸⁸

Att ha viljan att förändra och anpassa sin verksamhet efter de resultat som framkommer i benchmarkingprocessen är viktigt för att benchmarking ska vara effektiv. Frågor om hur andra agerar är den typ av utfrågning som benchmarking grundas på, men det räcker inte att förstå aktuella arbetsmetoder och fråga hur andra agerar under liknande omständigheter. Åtgärder måste även vidtas på grundval av benchmarkingfynden.⁸⁹

⁸⁴ Gustafsson (1992), s 59

⁸⁵ Andersson (1998), s 9

⁸⁶ Gustafsson (1992), s 59

⁸⁷ Camp (1993), s 41ff

⁸⁸ Andersson (1998), s 9

⁸⁹ Camp (1993), s 42ff

Arbetet med benchmarking ska först och främst fokuseras mot de bästa arbetsmetoderna och sedan mot prestationvärdena. Att mäta prestationen är inte målet utan fokuseringen ska vara på att utveckla bättre arbetsmetoder och processer.⁹⁰

För att få de bästa resultaten bör benchmarking användas regelbundet i företaget. Arbetet skall inte vara en engångsföreteelse och det måste fortlöpa under en längre tid för att resultat ska åstadkommas.⁹¹

När ett företag väljer benchmarkingpartners bör de koncentrera sig på ledande företag inom industrigrenen eller de bästa verksamheter som betraktas som ledande. En framgångsrik teknik är att hämta benchmarkingdata och information från dessa företag med hjälp av benchmarkingprocessens olika steg. Utöver dessa steg fordras även en öppenhet för nya idéer när det gäller att hitta information och ha förmåga att tillämpa benchmarkingfynden på de egna processerna för att alla möjligheter med benchmarking ska tillvaratas.⁹² En annan sak att tänka på vid val av benchmarkingpartners är att söka partners där inte alla andra letar.⁹³

3.8 Hinder mot effektiv användning av benchmarking

Något som företag bör tänka på innan de påbörjar ett benchmarkingprojekt är att det inte är helt gratis utan kräver sin insats i både tid och pengar.⁹⁴ Ofta görs benchmarkingansatser alltför brådskande och slarvigt. Exempelvis ges instruktioner till den benchmarkingansvarige att klara av benchmarking till den sista i nästa månad, vilket inte kommer att leda till effektiv benchmarking.⁹⁵

Det finns en stor risk att benchmarking bara stannar vid en nyckeltalsanalys och inte ger upphov till det breda och djupa angreppssätt som metoden har kapacitet för. Den förändring och inläring som metoden ger möjlighet till får inte fördärvas genom en alltför smal eller

⁹⁰ Andersson (1998), s 9

⁹¹ Ibid

⁹² Camp (1993), s 44

⁹³ Gustafsson (1992), s 60

⁹⁴ A.a, s 61

⁹⁵ Karlöf & Östblom (1993), s 45

grund ansats.⁹⁶ Jämförelser av endast nyckeltal är en ytlig och otillräcklig form av benchmarking.⁹⁷

Andra hinder mot effektiv användning av benchmarking kan vara en rädsla hos företag att lämna ifrån sig konkurrensfördelar genom att dela med sig av information. Det kan även finnas arrogans som exempelvis kan yttra sig på två sätt; ”vi är bäst och behöver inte lära någonting av andra” och ”benchmarking är så enkelt, det är bara att sätta igång. Vi har inget behov av att lära oss någon systematisk metod”. Benchmarking riktas ofta mot det som är enkelt att studera vilket kan vara negativt då det som studeras kan ha mindre betydelse för framgången.⁹⁸

3.9 Benchlearning

Ett begrepp som är nära besläktat med benchmarking är benchlearning. Benchlearning är en metod för utveckling och förändring som integrerar kompetens- och affärsutveckling. Benchlearning har ett arv från benchmarking i strävan efter goda förebilder och syftar till effektivisering av verksamheten, men begreppet innebär även ett kontinuerligt lärande och förbättring.⁹⁹

Benchlearning är ett registrerat varumärke och drivs i ett samarbete mellan Arthur Andersen och Karlöf Consulting.¹⁰⁰ Idén med benchlearning framkom under arbetet med ett benchmarkingprojekt. Det visade sig att människor fick en helt annan attityd till lärandet och sitt eget arbete när de fick möjlighet att studera en förebild och se någon annan göra samma typ av arbete på ett annat sätt. Projektet avslöjade de mer långsiktiga förändringsaspekterna av goda förebilder, till skillnad från de mer kortsiktiga effektivitetsvinster som benchmarkingprojekt oftast har som målsättning. Om benchmarking kan sägas vara effektivisering med lärande så kan benchlearning sägas vara lärande med effektivisering som en viktig ingrediens.¹⁰¹

⁹⁶ Karlöf & Östblom (1993), s 44f

⁹⁷ Andersen & Pettersen (1997), s 26

⁹⁸ Karlöf & Östblom (1993), s 26f

⁹⁹ www.benchlearning.se

¹⁰⁰ Karlöf (1999), s 81f

¹⁰¹ www.benchlearning.se

Skillnader mellan benchmarking och benchlearning:

Område	Benchmarking	Benchlearning
Mål/syfte:	Förbättra effektiviteten	Förbättra prestations- och inlärningsförmågan
Tid:	Ett avgränsat projekt	Kontinuerlig
Användning:	Kommunikation för att förstå och förbättra	Kommunikation för att förstå, förbättra och lära
Innefattar:	Konsulter/ledning	Anställda/ledning/konsult
Förändrar:	Arbetsprocessen	Beteende och attityder

Figur 3: Tabell över skillnaderna mellan benchmarking och benchlearning

(Källa: www.benchlearning.se)

Begreppet ”lärande organisation” är ett önskvärt tillstånd i organisationer för att förbättra prestation och skapa utveckling. De flesta har förstått att lärandet är nödvändigt för fortsatt existens och framgång på lång sikt. Det som organisationer däremot har haft och fortfarande har svårt att finna, är de verktyg som operationellt omsätter detta till konkreta handlingsmönster. Sett ur detta perspektiv kan benchlearning sägas vara ett sätt att operationalisera den lärande organisationen.¹⁰² Lärandet i benchlearning har två syften, det ena är att stimulera ett lärande som är nära knutet till det som är strategiskt eller operativt viktigt för verksamheten och det andra syftet är att eftersträva förmågan att lära nytt.¹⁰³

¹⁰² www.benchlearning.se

¹⁰³ Karlöf & Lundgren (2000), s 88

En fördel med benchlearning är att den kan tillämpas i praktiskt taget alla sammanhang. Den gemensamma nämnaren för de områden som passar för benchlearning är att det finns en vilja att utveckla och förbättra.¹⁰⁴

Effekterna som benchlearning vill eftersträva kan sammanfattas i följande punkter:¹⁰⁵

- *Ökar både effektivitet och lärande, vilket sker parallellt.* Genom att skapa kompetensutveckling kring det konkreta förbättringsarbetet sker både en direkt effektivitetshöjning och ett långsiktigt lärande.
- *Fokuserar på organisatoriskt lärande.* Fokus ligger på det kollektiva lärandet som skapar framgång och utveckling för verksamheten.
- *Höjer ambitionsnivå och motiverar prestationshöjning.* Med goda förebilder höjs medarbetarnas ambitionsnivå som i sin tur motiverar lärande och prestationshöjning.
- *Involverar medarbetarna i förändringsarbetet.* Genom att själva delta i förbättringsarbetet får medarbetarna en förståelse för effektivitet samtidigt som effekten av arbetet blir starkare och mer långvarig.
- *Uppmuntrar en kunskapssökande attityd.* Att ständigt söka efter goda förebilder bidrar till en förändrad attityd.

¹⁰⁴ Karlöf & Lundgren (2000), s 137

¹⁰⁵ www.benchlearning.se

4. Empiri

I detta kapitel redogör vi för det insamlade empiriska materialet vi tagit del av från de fyra fallföretagen. Kapitlet har delats upp i fyra delar, ett för varje företag. De olika delarna innehåller en allmän företagspresentation, en beskrivning av den intervjuade personen och sedan presenteras företagets arbete med benchmarking. Redogörelsen för varje företags benchmarkingarbete är uppdelat i fyra mindre avsnitt.

4.1 AB Lindex

Företagspresentation

Lindex öppnade sin första butik 1954 i Alingsås där enbart damunderkläder såldes. Sedan dess har sortimentet ökat och idag har Lindex fyra affärsområden: damkonfektion, damunderkläder, barnkläder samt kosmetik. Lindex har cirka 330 butiker i Sverige, Norge, Finland, Tyskland, Estland och Lettland och är idag en av norra Europas ledande modekedjor. Lindex huvudkontor ligger i Göteborg och antalet medarbetare 2005 uppgick till cirka 3000 stycken.¹⁰⁶

Lindex vision är att inspirera kvinnor att känna sig vackra och se fantastiska ut. Affärsidén är att alltid erbjuda kvinnor ett inspirerande och prisvärt mode. Lindex ambition är att erbjuda ett sortiment som alla kvinnor har råd med och att kläderna ska ha bra kvalité och passform.¹⁰⁷

Intervjuad person

Vi har intervjuat Peter Andersson som är Ekonomi- och finanschef på Lindex i Sverige. Han har varit anställd på Lindex sedan januari 2000.

¹⁰⁶ www.lindex.se

¹⁰⁷ Ibid

4.1.1 Allmänt om benchmarking i Lindex

Peter Anderssons definition av benchmarking är att höja genomsnittet genom att jämföra enheter med samma förutsättningar och överföra bra idéer och arbetssätt till enheter som presterar sämre.

Lindex har använt sig av benchmarking i alla tider. Den typ av benchmarking som Lindex använder idag är uteslutande intern. Det som Lindex utför benchmarking på är främst försäljning och bruttovinst.

4.1.2 Benchmarkingstrukturen i Lindex

Lindex är organiserat inom ramen för olika länder där de svenska butikerna ägs av det svenska bolaget. Lindex har ingen som kallas benchmarkingansvarig men ansvaret för benchmarkingen ligger hos Business Control verksamheten. Det är landscontrollern som har hand om respektive lands benchmarkingprocess på butikssidan. Under landscontrollern finns regioncheferna som har den direkta kontakten med butikerna i sin region. Det är dem som åker ut till butikerna om det är något bekymmer och har kontakt med butikschefen i alla butiker inom regionen. På produktsidan, inköp, finns det ett antal controllers som arbetar med att följa upp sortiment, planera volymen och hjälpa inköpare med att styra varuflödet i framtiden. De måltal som är satta avseende försäljning, bruttomarginal, lageromsättningshastighet, rabatter, kampanjförsäljning och fullpridförsäljning följs upp.

Benchmarking i Lindex görs mot alla butiker, både mellan olika länder, inom landet och regionvis. Benchmarkingen mellan länder görs dock inte lika frekvent som inom landet. Lindex i Sverige är främst intresserad av att studera benchmarkingresultaten på den svenska marknaden.

Butikerna jämförs utifrån deras läge. Det finns tre sorters lägen som betecknas A-, B- och C-läge. Dessa anger om det är ett externcenter, lokalcenter, cityläge, enplans- tvåplans- eller treplansbutik och vilka sortiment som ingår (underkläder, kosmetik, dam, barn). Exempelvis jämförs en tvåplansbutik som ligger i ett köpcentrum utanför Göteborg med en viss storlek och vissa öppettider med en liknande butik i exempelvis Norge, Finland eller Tyskland.

Inom butiken görs benchmarking mellan de olika affärsområdena dam, damunderkläder, barn och kosmetik. På inköpssidan studeras även försäljning och olika satsningars utfall. Peter berättar att information från butikerna laddas hem från IT- systemet varje kväll och att han exempelvis kan se hur mycket en butik sålde av ett visst plagg i en specifik storlek föregående dag.

Benchmarkingarbetet i Lindex är inget specifikt projekt utan arbetet pågår hela tiden, det vill säga att jämförelser görs varje dag. Peter menar att Lindex skulle kunna benchmarka i större utsträckning men de lägger inte ned så mycket tid på det.

4.1.3 Benchmarkingprocessen i Lindex

Informationsinsamling

Lindex använder sig av IT- system för att inhämta information till det interna benchmarkingarbetet. Idag köps färdiga IT-system som medför en viss arbetsprocess på ett strukturellt plan. IT-systemet innehåller sortiment, order, lagervolymer, kopplingar till design med mera. Lindex arbetar med ett datasystem som heter RETEC som är skräddarsytt för ”fashion retail”. Även KappAhl och Gap använder sig av detta system.

Lindex använder sig inte av konkurrensinriktad benchmarking men genom att människor byter jobb från ett annat klädföretag till Lindex medför det ett visst informationsutbyte som sker naturligt. Det kan exempelvis vara en inköpare som kommer från ett annat bolag som poängterar varför inte Lindex arbetar på samma sätt som på dennes tidigare arbetsplats. Detta kan förbättra arbetssätt och arbetsprocesser. Lindex har dock ingen struktur för insamlande av information om konkurrenter.

Bearbetning

Om Lindex har bekymmer i en butik, till exempel att resultaten viker syns detta direkt i IT-systemet. Då är det verksamheten inom landet som har till uppgift att följa den ekonomiska utvecklingen i butiken. Om det visar sig att den negativa utvecklingen fortsätter åker regionchefen ut till butiken. Regionchefen kommunicerar med butiken minst en gång i veckan

och övervakar butikerna dagligen. Regionchefen har även kontinuerliga genomgångar med butikschefen. Butikschefen, som är ledaren på plats, betyder ofta väldigt mycket för butikens välgång. Om Lindex har kännedom om en butikschef som är väldigt bra analyseras vad det kan vara i dennes ledarskap som gör att butiken visar goda resultat. Vad gäller sortiment och leverantörer finns det en stor mängd krav på leverantörer avseende leveranskrav och kvalitetskrav.

Lindex övergripande finansiella mål sätts kontinuerligt av ledningen. Dessa mål bryts sedan ned till butikschefen som har tydliga individuella mål och resultatmål. Butiksmedarbetarna är också en del av målbilden för försäljningsökningen i butiken och de får bonus om de presterar bra. På inköpsidan har inköpare och produktchefer också målsättningar avseende exempelvis bruttomarginal, försäljning, fullprisnivåer och omsättningshastighet, som även de bryts ner. Affärsområdeschefen som är ansvarig för de olika affärsområdena (dam, underkläder, barn och kosmetik) har också måltal att sträva mot.

Om Lindex hittar förbättringsåtgärder till följd av benchmarking får dessa åtgärder bäring på måltalen framöver. Om nya arbetssätt hittas eller om förändringar görs som anses kunna appliceras på merparten av butikerna, studeras dessa med avseende på hur förändringen påverkar disponering av tid och om de får bäring på försäljning, bruttovinst och marknadsföring. Denna process pågår kontinuerligt. Lindex har en rullande prognosprocess i bolaget men en gång per år ställer de upp måltal för affärsenheterna och affärsområdena för de närmsta tolv månaderna. Då tar de med sig lärdomar av den benchmarking som gjorts, vilket sker naturligt. Benchmarkingslutsatserna involveras i budgeten och långtidsplaneringen.

Lindex i Sverige har en topp tio- och en botten tio-lista över olika Lindex-butiker som rangordnar butikerna avseende olika parametrar. De har även ett system på butikssidan som kallas "traffic light analysis" vilket bygger på resultat och omsättning. I traffic light-systemet är olika kriterier satta för respektive färg, det vill säga röd, gul och grön. Om butiken är röd betyder det att allt inte står rätt till och en åtgärdsplan upprättas med syfte att åtgärda felet. Är butiken gul studeras butiken närmare och det observeras om butikens lönsamhet utvecklas mot grönt ljus. Om så är fallet vidtas inga åtgärder men om butiken inte visar en sådan utveckling måste åtgärder sättas in. Dessa kan exempelvis vara beslut om att investera eller omlokalisera. Det är även viktigt att se om det har etablerats någon ny konkurrent på

marknaden som har påverkat butiken. Den gröna färgens kriterier är att en butik ska ha en viss omsättning, omsättningstillväxt och att butiken ska uppvisa en viss marginal. Det finns en betygsskala för alla färger, exempelvis kan en butik vara en grön femma eller en gul sexa. Peter kan upprätta en traffic light-analys över alla Lindexbutiker varje månad om han vill. Han kan benchmarka samtliga parametrar i butikerna på olika sätt, då han har tillgång till det totala resultatet. Detta kan exempelvis inte en regioncontroller i Sverige göra.

Varje vecka finns information i företagets intranät gällande vilken butiks försäljning som ökat mest i Sverige. Sedan studeras denna butik för att identifiera vad den butiken gör för att uppvisa bättre resultat än en annan butik med samma förutsättningar. Dessa delar överförs sedan till den andra butiken för att ständigt höja snittet. Denna process används rullande inom landet. På butiksnivå ska den enskilda butiken dock endast jämföra sitt resultat med föregående veckas resultat och inte med den bästa butiken. Medarbetarna i butikerna vet en vecka i förväg hur mycket butiken ska sälja för veckan därpå. Medarbetarna vet även att de får bonus om de deras försäljning uppgår till en viss summa. Peter menar att tempot i verksamheten är högt. Benchmarkingarbetet främjar tävlingsandan och ökar drivkraften hos medarbetarna.

Uppföljningen som görs på leverantörssidan innebär att Lindex ser vilka leverantörer som är bättre och vilka som är sämre, vilket sker kontinuerligt. Vad gäller det totala resultatet för bolaget berättar Peter att Lindex precis haft en heldag där koncernledningen har genomgått en fullständig benchmarking av alla länder. Varje kvartal besöker Peter de olika länderna och följer upp arbetet i de olika länderna. Den totala genomgången av alla länders butiksportföljer görs en gång per år av företagsledningen tillsammans med styrelsen. Då presenteras de benchmarkingfynd som funnits och vilka samband som konstaterats. Varje vecka studeras även hur försäljningen i respektive land inom respektive affärsområde förhåller sig till den planerade försäljningen.

Kommunicering av benchmarkingresultat

Inom ramen för respektive organisation anordnas tävlingar där butiker och inköpare kontinuerligt ställs mot varandra. De jämförelser och den information som framkommer av dessa tävlingar kan inte ges ut till andra på grund av att Lindex är ett börsbolag. Peter har dock en klar bild av hur det ser ut i hela Lindex-organisationen.

Lindex har ett intranät som kommunicerar ut information till alla medarbetare. Som tidigare nämnts använder sig Lindex även av ett system som kallas ”traffic light analysis” vilket bygger på resultat och omsättning. I detta finns ett antal kriterier som gör att en butik är exempelvis en grön femma eller en grön sexa. De betygsskalor som butikerna placeras under ges inte heller ut till marknaden. Peter menar att möjligheten att informera är oändlig och strukturen för detta är att företagsledningen har veckomöten där affärerna från föregående vecka går igenom.

Samtliga butiker får varje vecka en rapport som innehåller föregående veckas resultat i jämförelse mot plan. Denna rapport sätts upp på anslagstavlan så alla butiksmedarbetare kan få ta del av den. Medarbetarna kan även hämta information som visar hur försäljningen har sett ut en viss dag. Vecka för vecka får butiken ta del av listor som rangordnar butikerna inom landet utifrån försäljning. Listorna visar hur de enskilda butikerna ligger till i förhållande till andra butiker i regionen och i resten av landet. Detta kan butikschefen välja om han ska använda sig av eller inte, men informationen är tillgänglig.

4.1.4 Erfarenheter av benchmarking och framtida användning

Peter tycker att benchmarkingarbetet har fungerat bra och gett goda resultat. Benchmarking har pågått sedan urminnes tider i Lindex men när företaget införde det tydliga traffic light-systemet och kommunicerade det till landsledningar så har genomslaget varit större än tidigare. Så här säger Peter om traffic light systemet och topp tio- och botten tio- listorna:

Om man jobbar i ett system där det handlar om att hela tiden bli bättre kommer det alltid vara någon butik som ligger sist. Det är inte kul att vara längst ner på listan men listan finns där hela tiden.

(Peter Andersson)

Peters råd till företag som funderar på att införa benchmarking är framförallt att begränsa sig rätt. Detaljhandeln har stor tillgång till information med hjälp av kvalificerade datasystem, logaritmer och statistik. Kapaciteten att få fram information idag är stor vilket kan innebära att den stora mängden information blir ohanterbar. Därför är det centralt att bestämma vilka

parametrar som är de viktigaste, hålla sig till dem och bestämma sig för att tillämpa systemet ”en in, en ut”. Peter ger råden att vara konsekvent i måltalen och att vara tydlig.

Lindex använder sig av benchmarking i större utsträckning idag än tidigare. Peter säger att system, arbetssätt och tydlighet har ökat markant de senaste sex åren som han varit ekonomichef.

Lindex kommer att fortsätta arbetet med intern benchmarking och funderar inte på att göra externa jämförelser med konkurrenter och/eller företag i andra branscher. Peter menar att målet är att bli ett väldigt bra Lindex och inte exempelvis någon sämre Hennes & Mauritz-kopia eller ett bättre KappAhl. Den enda typ av externa jämförelser (extern benchmarking) som utförs är genom det som kan observeras, exempelvis hur andra företag presenterar sitt erbjudande, vilka sortimentdelar som finns inne och hur andra utvecklar butiken. Sammanfattningsvis kan konstateras att Lindex utgår från det egna företaget istället för att studera andra butiker.

4.2 KappAhl AB

Företagspresentation

Den första KappAhl-butiken öppnades i en källarlokal i Göteborg 1953 då enbart kappor såldes. Idag har KappAhl tre affärsområden: dam-, herr och barnkläder och har drygt 250 butiker i Sverige, Norge, Finland och Polen. KappAhls huvudkontor ligger i Mölndal och antalet medarbetare är cirka 3500 stycken.¹⁰⁸

KappAhls vision är att bli den ledande och mest lönsamma modekedjan i Norden för kundgruppen 30- 50 år. Deras affärsidé är att erbjuda prisvärt mode för många människor.¹⁰⁹

¹⁰⁸ www.kappahl.se

¹⁰⁹ Ibid

Intervjuad person

Vi har intervjuat Anna- Lena Wendt som är personalman på KappAhl i Sverige och har varit anställd i företaget i snart fem år. Hon arbetar framförallt med rekrytering och allt som har med rekrytering att göra. Exempelvis har hon hand om offensiv rekrytering med skolkontakter, personlighetstester, praktikanter och kontakter med olika utbildningsorganisationer. Anna-Lena arbetar med i princip allt mellan annonsering till momentet att kontraktet är skrivet.

4.2.1 Allmänt om benchmarking i KappAhl

Anna- Lenas definition av benchmarking är att inhämta information från jämförbara enheter/företag i syfte att utveckla den egna verksamheten. Anna- Lena menar att KappAhl alltid använt sig av benchmarking och att detta arbete är något som aldrig upphör. KappAhl utför både intern, funktionell och konkurrensinriktad benchmarking.

Objekten för benchmarkingarbetet i KappAhl är arbetsprocesser, arbetsmetoder och produkter. Anna- Lena menar att de som arbetar på inköp främst benchmarkar produkterna, men att de även jämför hur verksamheterna är organiserade. På personalsidan jämförs organisering och lönelägen.

4.2.2 Benchmarkingstrukturen i KappAhl

KappAhl har ingen uttalad benchmarkingansvarig eller en särskild benchmarkinggrupp utan alla medarbetare är i viss grad ansvariga för förbättringsarbetet. Anna- Lena menar att alla är väldigt nyfikna på vad som händer i andra branscher inom sitt område. Hon berättar att det är de ansvariga cheferna som har mest fokus på benchmarking men att alla medarbetare har ett ansvar.

Intern benchmarking görs mot alla butiker, både mellan olika länder, inom landet och regionvis. Butikerna är kategoriserade så att jämförelser med liknande butiker kan göras. Det finns A-, B- och C-butiker, där C-butiken är den största. Vid intern benchmarking jämförs vecko-, dag- och produktförsäljningen. Anna- Lena berättar att allt finns dokumenterat, de kan exempelvis se hur mycket de har sålt av en viss strumpa i en viss färg i en särskild butik.

KappAhls butiker har tre stora avdelningar; dam-, barn- och herravdelning. De använder sig av tvärgrupper där exempelvis alla inköpare träffas regelbundet och jämför sina avdelningar med varandra. En inköpare på barnavdelningen kanske har hört talas om en leverantör som är duktig på herrskjortor och verksamheten kan på detta sätt förbättras.

KappAhl utför benchmarking mot i princip alla sina konkurrenter, exempelvis Lindex, Hennes & Mauritz och Jeans & Clothes. Denna sker inte genom formella möten utan genom kontakter på andra företag och genom information på företagens hemsidor. Anna-Lena menar att denna benchmarking mer karaktäriseras genom nätverk än genom formella diskussioner.

Benchmarking inom KappAhl utförs inte bara mot konkurrenter utan även mot andra företag i jämförbara verksamheter, där Hemtex är ett exempel. Anna-Lena berättar dock att de endast utför benchmarking utanför sin bransch om det finns en anledning till detta.

Vem som bär ansvaret för åtgärderna som benchmarkingslutsatserna för med sig beror lite på vad som benchmarkas. Det yttersta ansvaret för exempelvis sjukfrånvaron har personaldirektören. Nedåt finns sedan en personalansvarig för varje butik som samarbetar tätt med regioncheferna.

Benchmarking har sällan en särskild punkt på möten men arbetet behandlas ändå. Benchmarking kan i KappAhl karaktäriseras som ett levande arbete, ett arbete som ständigt pågår. Benchmarkingarbetet sker dagligen eftersom modebranschen är så snabbföränderlig. Olika influenser uppkommer oavbrutet så arbetet med benchmarking får aldrig upphöra eftersom det då finns en risk att företaget hamnar efter.

4.2.3 Benchmarkingprocessen i KappAhl

Informationsinsamling

Vid intern benchmarking inhämtas information från företagets datasystem. Detta system innehåller all information som behövs för benchmarkingarbetet.

Den externa benchmarkingen möjliggörs genom att alla avdelningar i KappAhl har mycket kontakt med personer från andra företag. Anna-Lena berättar att modebranschen är förhållandevis liten i Sverige och att konkurrenterna vet mycket om varandra. Alla aktörer vet i princip vad konkurrenterna gör och vilka planer som finns framöver. För att vara uppdaterad om konkurrenterna inhämtas information från dess hemsidor, pressen följs och ekonomiska rapporter läses.

Bearbetning

Den interna benchmarkingen görs på ett väldigt strukturerat sätt. De tio bästa och de tio sämsta butikerna studeras vad gäller exempelvis sjukfrånvaro, medarbetarindex och informationsflöde. De utmärkande dragen för de tio bästa respektive de tio sämsta butikerna konstateras och orsakerna till dessa undersöks. Till sist mäts och dokumenteras resultaten. Om exempelvis en chef får höga siffror på ledarskap i KappAhls medarbetarundersökningar och butiken har låg sjukfrånvaro så kan det antas att dessa hänger ihop.

Då en butik har avvikande lönsamhet, exempelvis om en butik har en extremt god försäljning eller en ovanligt hög sjukfrånvaro, studeras denna butik och det undersöks vilka orsaker som föreligger. Anledningen till varför butiken uppvisar det aktuella resultatet studeras och sedan vidtas åtgärder.

I KappAhl sätts de övergripande målen för de enskilda butikerna av regionchefen tillsammans med butikschefen. KappAhl har inga uttalade benchmarkingmål utan arbetar kontinuerligt med att förbättra verksamheten. Anna- Lena menar att företaget med jämna mellanrum lägger fokus på vissa saker och att det då finns en uttalad satsning. Förra året fokuserades exempelvis verksamhetens sjukfrånvaro. En jämförelse gjordes då mellan de tio butiker med högst respektive lägst sjukfrånvaro. Sjukfrånvaron var generellt sett väldigt omtalad och aktuell vid denna tidpunkt och KappAhl kände även att de kunde förbättra sjukfrånvaron i sin verksamhet. Nyckeltal avseende försäljningssiffror är alltid aktuella och jämförs kontinuerligt.

Åtgärdsplaner utarbetas sedan från resultaten av benchmarkingen. Anna- Lena förklarar att de aktuella parametrarna identifieras, förbättringsförslag upprättas och det undersöks sedan huruvida ytterligare mätbara parametrar kan identifieras. Arbetet med benchmarking avslutas med att en åtgärdsplan upprättas. Anna- Lena hävdar att benchmarkingslutsatserna inte

stannar vid att bara vara slutsatser utan involveras i budgeten och i verksamhetens långtidsplanering.

Kommunicering av benchmarkingresultat

Den största kontakten mellan medarbetare i verksamheten sker via företagets intranät och via e-post. KappAhl använder sig av olika e-postgrupper som får viss typ av information.

Resultat av exempelvis attitydundersökningar kommuniceras ut till alla medarbetare medan bara butikschefen, medarbetare och regionchef för en aktuell region och butik kan ta del av vissa siffror avseende en särskild butik. De totala resultaten kan dock alla i organisationen ta del av.

KappAhl börsintroducerades i februari 2006 så med hänsyn till detta kan inte all information ges ut till marknaden.

4.2.4 Erfarenheter av benchmarking och framtida användning

Anna- Lena anser att benchmarkingarbetet som bedrivs i KappAhl fungerar bra. Hon menar att det krävs snabba beslut i modebranschen eftersom den är mycket snabbföränderlig. På grund av detta är inte benchmarkingarbetet så strukturerat utan strävan är att arbeta så fort som möjligt och fånga upp de signaler som finns. Anna- Lenas råd till företag som funderar på att införa benchmarking är att vara nyfikna och försöka fånga alla signaler i omgivningen.

Anna- Lenas tror att omfattningen av benchmarkingarbetet i framtiden möjligtvis kommer att öka.

4.3 Hennes & Mauritz AB

Företagspresentation

Den första H & M butiken öppnades 1947 i Västerås. Butiken fick då namnet Hennes eftersom den uteslutande sålde damkläder. Idag finns H & M i 22 länder där Tyskland är den

största marknaden, följd av Sverige och Storbritannien. De affärsområden som H & M har är; dam, herr, ungdom, barn och kosmetik. Huvudkontoret ligger i Stockholm och antalet H & M-butiker uppgår till 1 196 stycken. I Norden säljer H & M Rowells mode per postorder och över Internet. H & M:s affärsidé är att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris.¹¹⁰

Intervjuad person

Vi har intervjuat Henrik Nordenberg som är ekonomichef på H & M i Sverige. Han började arbeta i företaget år 1996 som extraanställd, och fick sin första fasta anställning som ekonom år 2002. Henrik arbetade då som controller i Stockholms region. Nu arbetar han som ekonomichef på H & M i Sverige och har haft denna befattning i ett halvår.

4.3.1 Allmänt om benchmarking i Hennes & Mauritz

Henrik Nordenbergs definition av benchmarking är att olika delar i företaget jämförs med varandra för att kunna se en utveckling. Benchmarkingarbetet ska mynna ut i att det finansiella resultatet förbättras. Henrik menar att H & M alltid använt sig av benchmarking. De utför främst intern benchmarking i alla butiker, både mellan olika länder och regionvis inom landet. I viss mån använder de sig även av extern benchmarking.

Exempel på vad företaget benchmarkar är försäljningsökning, kostnadsökning, hur mycket olika artiklar har sålt för på olika avdelningar och olika kostnadsgrupper som bland annat lönekostnad. H & M utför även benchmarking på mjuka aspekter såsom hur butiken ser ut och hur produkten kan förbättras.

4.3.2 Benchmarkingstrukturen i Hennes & Mauritz

Alla H & M-butiker i ett land bildar ett eget bolag. H & M i Sverige är uppdelat i fem olika regioner med 25 butiker i varje region. I samtliga regioner finns ett regionteam som består av en area manager som är regionchef, en area controller som är ekonom, en eller två displayansvariga som har ansvar för utseendet i butikerna, en byggansvarig som arbetar med om- och ny byggnationer och ibland även en personalansvarig. Area controllern har huvudansvaret för

¹¹⁰ www.hm.se

att ta fram materialet när butikerna benchmarkas. Denne arbetar med benchmarking i stort sätt dagligen men han är väldigt fri i sin roll och kan läggas upp arbetet på olika sätt. Area controllern arbetar ute i butik cirka en gång i veckan. De fem area controllerna träffas i sin tur några gånger per år för att stämma av hur arbetet går och om de har någon ny kunskap att dela med sig av. I varje land finns sedan en chefcontroller som är drivande i tankearbetet för hur butiken ska benchmarkas. Denne begär informationen och hjälper till med att ta fram olika metoder för benchmarkingprocessen. Butikerna benchmarkas sedan mot varandra avseende olika parametrar.

I varje region jämförs butiker som liknar varandra vad gäller storlek och antal våningsplan, vilka är parametrar som påverkar lönekostanden. Alla butiker kan ställas mot varandra men i vissa avseenden blir de uppdelade beroende på vilken parameter som företaget vill studera.

Regionteamet sköter allt som inte butikerna ska sköta. Butikerna ska i stort sätt endast fokusera på försäljning, det vill säga hänga upp kläder och sälja dem, och minimera administrationsarbetet. Det är därför som regionteamet gör alla typer av mätningar som behöver göras och hjälper till med administrationen.

Henrik menar att informationsflödet i H & M är strukturerat på ett informellt sätt. Regiongruppen som analyserar butikerna har möten flera gånger i veckan där de diskuterar butikernas resultat. Om en butik uppvisar tydliga problem sätts åtgärder in omedelbart. Om det inte är ett akut problem kan regiongruppen vänta med att behandla problemet tills nästa möte med butiken.

Åtgärdsplaner till följd av benchmarkingresultatet utarbetas av antingen area controllern tillsammans med butikschefen eller hela regiongruppen tillsammans med butiken beroende på hur stora åtgärderna är. Det är regiongruppen som implementerar åtgärderna i verksamheten om det är en åtgärd som alla butiker i ett visst område ska införa. Butikschefen har ansvaret för att åtgärdsplanerna genomförs.

4.3.3 Benchmarkingprocessen i Hennes & Mauritz

Informationsinsamling

Den största delen av informationen till det interna benchmarkingarbetet baseras på redovisningen som kommer ifrån ekonomisystemet. Detta system för informationen vidare till ett "financial data warehouse". Detta system är kopplat till ett analyssystem där alla sorters analyser kan göras. Informationen från analyssystemet fås endast en gång i månaden, efter ett månadsbokslut har gjorts. H & M använder sig även av ett system där information om försäljning tas fram dagligen. I detta finns uppgifter om exempelvis vilka kläder som säljer bra och vilka som säljer dåligt.

Information om konkurrenter som kan används till extern benchmarking fås genom andra företags årsredovisningar eller genom kontakt med anställda inom det konkurrerande företaget. Då utbytes dock information rent informellt. Henrik menar att det är svårt att benchmarka mot andra företag eftersom det finns väldigt lite information att arbeta med. Det är i större utsträckning det konkurrerande företaget som helhet som jämförelser kan göras mot, då i form av exempelvis vinstökning.

H & M har även ett visst samarbete med företag som inte är konkurrenter, exempelvis IKEA. Denna typ av samarbete är också informellt. Exempelvis har det under lång tid suttit styrelseledamöter i både H & M:s och IKEA:s styrelse. Om en människa sitter i två styrelser kommer det naturligt att information om bra metoder förs vidare. Eftersom det är två olika produkter som de två företagen säljer kan benchmarkingen endast utföras till en viss gräns.

Bearbetning

H & M har kontinuerliga uppföljningssamtal med butikerna där de finansiella resultaten analyseras och orsakerna till dessa identifieras. Samtalen sker kvartalsvis och är större avstämningar. Efter två kvartal görs en forecast över hur nästa år kommer att se ut. Efter det tredje kvartalet gör ytterligare en forecast. Vid årets slut då en budget ska sättas upp för nästkommande år tas naturligtvis hänsyn till hur året har gått när budgeten sätts. Benchmarkingslutsatserna involveras då i budgeten och i långtidsplanering.

Från butikernas sida är anledningen till benchmarkingarbetet att butikscheferna vill få reda på hur deras butik ligger till i förhållande till andra butiker. Detta för att jämförelsen kan förklara deras eget resultat. Om en butik har vikande försäljning och får reda på att liknande butiker i samma region också har det, kan denna information hjälpa butiken att förklara varför försäljningen viker. Informationen kan ses som en trygghet eftersom den möjliggör jämförelser, både med föregående resultat och med andra butiker. Henrik menar att detta kan betraktas som en service för butikerna för att de kan kontrollera sitt eget resultat.

Bolaget vill naturligtvis också ha kontroll över butikernas ekonomiska resultat. Om exempelvis en butik visar kostnadsökningar som är omotiverade ska orsaker till kostnadsökningarna undersökas. Åtgärdsplaner upprättas i detta fall.

Efter benchmarking av butikerna studerar företaget vad den butiken som visar bäst resultat gör för att kunna uppvisa detta resultat. Det finns vissa regler avseende exempelvis layout som alla butiker är tvungna att följa, de är centrala direktiv. Andra områden kan butiken eller regionen själva bestämma över, och dessa kan varieras för att få ett bättre resultat. Om en åtgärd är lyckad kan den införas i fler butiker. Det uppkommer hela tiden nya idéer om hur butikerna skulle kunna förbättra sin försäljning.

Olika mål för butikerna sätts sedan upp av regionekonomen tillsammans med butikschefen.

Kommunicering av benchmarkingresultat

Area controllern skickar löpande ut information till butikerna om hur de ligger till i förhållande till andra butiker. Denna information består endast av siffror. Om förbättringsmöjligheter hittas i benchmarkingarbetet som kan appliceras på andra butiker förs dessa vidare i organisationen av chefscontrollern. Detta görs på ett informellt sätt. Om en åtgärd ska genomföras i hela landet är det landsorganisationen som för ut informationen till regionerna som i sin tur vidarebefordrar informationen till butikerna.

Butikschefen har all benchmarkinginformation till sitt förfogande och det är denne som har ansvaret för att sprida informationen till sina medarbetare i butiken. Inom administrationen är det försäljningsorganisationen som har den mesta informationen. Denna sprids inte vidare till

andra enheter. Exempelvis får IT-organisationen inte veta vilka butiker som går bra eller dåligt eftersom de inte behöver denna information.

4.3.4 Erfarenheter av benchmarking och framtida användning

Henrik menar att det är svårt att veta vilka förbättringar som benchmarkingarbetet har medfört. Det som kan konstateras är dock att H & M visar ett mycket bra resultat. Detta kan vara en indikation på att benchmarkingarbetet fungerar bra. Henrik fortsätter med att säga att det kanske finns ett bättre sätt att benchmarka, men att de på H & M inte känner till det sättet än.

För att utföra benchmarking på ett bra sätt anser Henrik att de olika parametrarna bör mätas på olika sätt. Om endast ett mätsätt tillämpas kan vissa aspekter gå förlorade. Det är även viktigt att det finns tillgång till de data som behövs, exempelvis hur kostnader och försäljning utvecklar sig. Viktigt är även att företaget reagerar snabbt eftersom det efter ett kvartal kan vara svårt att göra någonting åt en ökad kostnadsutveckling.

Henrik tror att H & M antingen kommer att använda sig av benchmarking i samma omfattning som idag, eller i större utsträckning i framtiden. Han poängterar dock att benchmarkingarbetet inte får uppta för mycket tid. De finns en regel i H & M, 80/20- regeln, som innebär att endast 80 procent av de parametrar som mäts behöver vara rätt eftersom kostnaden för att mäta de sista 20 procenten rätt överstiger nyttan med att få ett 100- procentigt korrekt resultat.

Henrik menar att företaget inte har utfört benchmarking mot konkurrenter i någon större utsträckning eftersom H & M är marknadsledande. Konkurrenterna tar inte in på H & M vilket gör att de anser sig vara framgångsrika och inte får så stort utbyte av att benchmarka mot andra verksamheter. Skulle det vara så att konkurrenterna började ta in på H & M vill de naturligtvis veta vad de gör för att uppnå detta. Vad Henrik vet finns det ingen tradition att konkurrenterna samarbetar och delger varandra information.

Eftersom det finns begränsad information från konkurrenter så är det även svårt att benchmarka mot andra företag, menar Henrik. Det H & M studerar vid benchmarking mot

konkurrenter är hela företaget och dess resultat. Det händer också att medarbetarna utbyter informell information med varandra, men då i liten utsträckning.

4.4 Dressmann AB

Företagspresentation

1962 öppnade Frank Varner sin första butik i Oslo. Butiken hette då ”Frank Varner” men 1967 blev namnet Dressmann lanserat. Idag är Dressmann Nord-Europas största klädeskedja inom moderna herrkläder med 400 butiker i Norge, Sverige, Finland, Danmark, Lettland, Island och Tyskland. Dressmann har huvudkontor i Norge och är en del av den norska textilkoncernen Varner-Gruppen.¹¹¹

Dressmanns ambition är att täcka det totala klädesbehovet för alla kvalitets – och prismetvetna män. Urvalet i butikerna täcker upp allt ifrån fritid och konfektion till Basickläder och sport.¹¹²

Intervjuad person

Vi har intervjuat Lars Hansson som är ekonomichef på Dressmann i Sverige och han har varit anställd i företaget sedan Dressmann lanserades i Sverige 1997.

4.4.1 Allmänt om benchmarking i Dressmann

Lars definierar benchmarking som en jämförelse av nyckeltal och Dressmann har använt sig av benchmarking sedan de startade sin verksamhet i Sverige. Företaget utför benchmarking inom företaget och koncernen men använder sig inte av extern benchmarking.

Nyckeltalen som jämförs är exempelvis försäljningsökning, försäljning i förhållande till budget eller förhållande till föregående år, bruttovinst i procent, lönekostnad i procent av omsättning, kronor per kund och antal plagg per kund. Syftet med dessa nyckeltal är att kunna jämföra dem och vidta åtgärder för förbättringar.

¹¹¹ www.dressmann.se

¹¹² Ibid

4.4.2 Benchmarkingstrukturen i Dressmann

Dressmanns butiker är indelade i ett antal regioner där regionchefen får all information om nyckeltalen. Över regionchefen finns en försäljningschef som mäter nyckeltalen på regionnivå.

Alla butikschefer är involverade i benchmarkingprocessen och har ansvar för att olika åtgärder ska genomföras. Det är butikschefen som har ansvaret för att informera sina medarbetare i butiken om vilka åtgärder som bör vidtas. Butikchefen får informationen till benchmarkingarbetet löpande. Regionchefen har även ansvar för att butikens medarbetare får information om vad som ska göras.

Dressmann benchmarkar fortlöpande och det är regionchefen som studerar och jämför nyckeltalen för varje butik. Om vissa butiker uppvisar väldigt goda nyckeltal tar regionchefen reda på vad den aktuella butikschefen gör för att kunna uppvisa dessa nyckeltal. Det är regionchefen som samordnar benchmarkingresultaten inom sin region.

Varje butik får information om nyckeltal en gång i månaden och de har personalmöte fyra till fem gånger per år där nyckeltalen diskuteras. En till två gånger per år diskuteras en ledningsgrupp bestående av Lars själv, försäljningschef och personalchef tillsammans med regionchefen alla butikens nyckeltal. Detta görs för att kartlägga butikernas utveckling och om de har uppnått de mål som har satts. Efter detta möte sätter regionchefen upp nya mål för vad butikscheferna ska uppnå. Alla regioncheferna träffas sedan cirka två till tre gånger per år för att diskutera hur nyckeltalen ser ut för respektive region. Dessa mål ska uppnås per månad men de ackumuleras även årsvis.

Dressmann jämför nyckeltalen för olika butiker med varandra. Ur benchmarkingsynpunkt delas butikerna in i regioner och typ av butik (citybutik eller köpcentrum) medan butikerna ur logistiksynpunkt delas in i olika grupper beroende på butikens storlek. Butikernas nyckeltal kan ställas mot varandra, både butik mot butik men även regionvis. Nyckeltalen jämförs också mellan Sverige, Norge och Finland. Dressmann ingår i en koncern som använder sig av samma datasystem som möjliggör jämförelser av olika siffror inom företagen i koncernen.

Ansvar för att driva igenom de åtgärdsplaner som upprättats ligger på butikschefen.

4.4.3 Benchmarkingprocessen i Dressmann

Informationsinsamling

Informationen till benchmarkingarbetet hämtas ur organisationens internrapporteringsystem. All information om butikernas nyckeltal kan hämtas dagligen ur verksamhetens datasystem.

Bearbetning

Under vissa perioder fokuseras ett visst nyckeltal hårdare än andra. Då tas ett material fram till medarbetarna som förklarar varför just vissa nyckeltal ska fokuseras. De fokuserade nyckeltalen är då förknippade med ett belöningssystem. Lars berättar att fokus låg på nyckeltalet antal plagg per kund när Dressmann startades. Företaget har tidigare även fokuserat på lönekostnader i syfte att effektivisera den biten. Dressmann använder sig alltså av samma nyckeltal men att fokus ligger på vissa nyckeltal vid olika perioder.

Försäljningschefen diskuterar kontinuerligt nyckeltalen med regioncheferna. Regioncheferna arbetar med nyckeltalen på kontoret men de åker även ut till butikerna två till tre dagar i veckan. Benchmarkingarbetet är då en del av anledningen till detta.

När målen har fastställts upprättas åtgärdsplaner. Dessa kan i vissa fall innebära att testa några nya idéer för att uppnå en viss nivå på ett nyckeltal. Idéerna kommer vanligtvis från försäljningschefen eller Lars själv. Det kan vara så att en åtgärd fungerar bättre i en butik än i en annan, och därför menar Lars att det gäller att prova sig fram. Även om Dressmann är ett kedjeföretag måste butiken till viss del hanteras på ett individuellt. Enligt Lars involveras inte benchmarkingslutsatserna i budgeten eller i verksamhetens långtidsplanering. Han menar att Dressmann inte lägger ner mycket tid på budget överhuvudtaget. Den viktigaste delen är att veta hur mycket inköparna ska köpa in för att få en så bra inköpsbudget som möjligt. Dressmann gör budgetar två gånger per år. Lars framför att de befinner sig i en bransch som arbetar kortsiktigt och lägger därför inte ned så mycket tid på budgetering.

Kommunicering av benchmarkingresultat

Regioncheferna får information om nyckeltalen av försäljningschefen. Regioncheferna arbetar både med dessa nyckeltal på kontoret men de åker även ut till butikerna. De informerar då butikschefen om de åtgärder som bör vidtas till följd av benchmarkingarbetet. Det är sedan butikschefen som har ansvaret för att informera sina medarbetare i butiken om vad som måste göras.

4.4.4 Erfarenheter av benchmarking och framtida användning

Lars anser att benchmarkingarbetet i Dressmann är ett väl fungerande sätt att arbeta på. Han berättar att de nyckeltal som fokuseras i verksamheten ger väldigt stort genomslag.

De råd som Lars kan ge till företag som ska införa benchmarking är att det som mäts ska vara väldigt tydligt. Han menar att Dressmann använder sig av relativt enkla nyckeltal men att de säger mycket om butikens verksamhet. Det är viktigt att mäta korrekta tal, så att det inte kan bli diskussioner om mätmetod. Det är viktigt att nyckeltalen är tydliga och lätta att förstå så det inte blir någon diskussion om hur de räknats fram.

Dressmann funderar inte på att utföra benchmarking mot konkurrenter eller företag i andra branscher, mer än de gör idag inom koncernen. De anser sig inte ha det behovet eftersom arbetet redan fungerar bra. Självklart iakttar företaget andra verksamheters arbete men inte i form av en benchmarkingprocess. Koncernen som Dressmann ingår i omfattar 900 butiker i åtta länder så det finns stora möjligheter att jämföra sig mot dessa enheter internt.

Lars tror att benchmarking även kommer att användas i framtiden, och att arbetet troligtvis kommer att öka.

5. Analys

I detta kapitel analyserar vi vår insamlade empiri med hjälp av teorin. Analysen är uppdelad i tre avsnitt. I det första avsnittet jämför vi fallföretagen med varandra och kopplar empirin till teorin. Detta följs av en jämförande matris av våra fallföretag för att underlätta överskådligheten. I det sista avsnittet förs en övergripande analysdiskussion.

5.1 Fallföretagens användning av benchmarking kopplat till teorin

I detta avsnitt kommer vi att jämföra våra fallföretags benchmarkingarbete med varandra och även koppla detta till teorin. Jämförelsen är upplagd på samma sätt som empirin, det vill säga i fyra mindre stycken.

5.1.1 Allmänt om benchmarking

Företag definierar benchmarking på olika sätt beroende på hur de uppfattar användningen av denna metod. Benchmarking definieras också olika av olika författare (se avsnitt 3.5). Peter Andersson på Lindex definierar benchmarking som att genomsnittet ska höjas genom att jämföra enheter med samma förutsättningar för att sedan överföra bra idéer och arbetsätt till enheter som presterar sämre. Den definition som Anna- Lena Wendt på KappAhl ger är att information inhämtas från jämförbara enheter/företag i syfte att utveckla den egna verksamheten. Henrik Nordenberg på H & M definierar benchmarking som att olika delar i företaget jämförs med varandra för att kunna se en utveckling. Enligt Henrik ska benchmarking mynna ut i att det finansiella resultatet förbättras. Lars Hansson som jobbar på Dressmann definierar benchmarking som en jämförelse av olika nyckeltal.

Enligt teorin lyder definitionen av benchmarking på följande sätt: *”benchmarking är den fortlöpande processen att mäta varor, tjänster, och arbetsmetoder i förhållande till de svåraste konkurrenternas eller de företag som betraktas som industriledande”* (se avsnitt 3.2).

Alla fyra företag som vi har intervjuat har alltid använt sig av benchmarking och kommer även att göra det i framtiden. Enligt teorin bör benchmarking användas regelbundet i företaget för att få de bästa resultaten. Arbetet skall inte vara engångsföreteelse och måste fortlöpa under en längre period för att resultat ska åstadkommas (se avsnitt 3.7).

Den typ av benchmarking som används i fallföretagen skiljer sig något åt. Den typ av benchmarking som Lindex använder sig av är intern. KappAhl utför både intern, funktionell och konkurrensinriktad benchmarking. H & M utför främst intern benchmarking men i viss mån utförs även extern benchmarking. Den typ av benchmarking som Dressmann använder sig av är intern benchmarking vilket innefattar jämförelser både inom företaget och inom koncernen.

Enligt teorin finns det tre olika typer av benchmarking: intern, konkurrensinriktad och funktionell benchmarking (se avsnitt 3.4). Intern benchmarking utförs främst på större företag där verksamheten är placerad på olika ställen runt om i världen. Konkurrensinriktad benchmarking är den mest naturliga typen av benchmarking. Jämförelser görs mellan det egna företaget och ett liknande företag för att kunna se om det finns olikheter som kan gynna det egna företaget. Den tredje typen av benchmarking som Camp har utgått från är funktionell benchmarking som handlar om att försöka hitta alternativa arbetsmetoder hos andra företag än konkurrenterna.

Vad som benchmarkas är olika i våra fallföretag. Det som Lindex utför benchmarking på är försäljning och bruttovinst. KappAhl benchmarkar arbetsprocesser, arbetsmetoder och produkterna. De som arbetar på inköp i KappAhl benchmarkar främst produkterna men de jämför även hur verksamheterna är organiserade. H & M benchmarkar försäljningsökning, kostnadsökning, vad som har sålts på olika avdelningar och olika kostnadsgrupper, bland annat lönekostad. Företaget utför även benchmarking på mjuka aspekter såsom hur butiken ser ut och hur produkten kan förbättras. Dressmann benchmarkar nyckeltal avseende exempelvis försäljningsökning, försäljning i förhållande till budget eller förhållande till föregående år, bruttovinst i procent, lönekostnad i procent av omsättning, kronor per kund och antal plagg per kund.

Enligt teorin kan benchmarking användas för att förbättra affärsprocesser och arbetsmetoder. Men även för att förbättra en fysisk produkt som produceras, en tjänst som erbjuds eller en önskad nivå för kundtillfredsställelsen (se avsnitt 3.6.1).

5.1.2 Benchmarkingstrukturen

Samtliga intervjuade företag är organiserade på det sättet att de svenska butikerna ägs av ett svenskt bolag. Butikerna inom landet är i sin tur uppdelade i ett antal regioner.

Inget av företagen har en benchmarkingansvarig eller benchmarkinggrupp vars enda uppgift är att arbeta med benchmarking. Ansvaret för benchmarkingarbetet ligger främst på de ansvariga i verksamheterna. I Lindex ligger ansvaret för benchmarkingen hos Business Control verksamheten. Varje land har en landscontroller som är ansvarig för landets benchmarkingprocess på butikssidan och under denna arbetar regioncheferna. Det är regioncheferna som har den direkta kontakten med butikerna i regionen. På inköpssidan i Lindex arbetar ett antal controllers med att exempelvis följa upp sortimentet och planera volymen i framtiden. KappAhl benchmarkar på samtliga nivåer i verksamheten, utifrån respektive ansvarsområde. Det är till störst del de ansvariga på de olika nivåerna som har det största ansvaret för benchmarkingarbetet i KappAhl men samtliga medarbetare har ett ansvar. I H & M ligger huvudansvaret för benchmarkingarbetet på en chefcontroller som finns i varje land. Chefcontrollerns roll är att vara drivande i tankearbetet kring hur butikerna ska benchmarkas och hjälper till att ta fram olika metoder för benchmarkingprocessen. Under chefscontrollern finns i varje region en area controller som i stort sätt dagligen arbetar med benchmarking och jobbar ute i butik cirka en gång i veckan. Samtliga regioners area controllers i H & M träffas i sin tur för att diskutera arbetet några gånger per år. Area controllern i varje region bildar ett regionteam tillsammans med ett antal andra medarbetare och detta team gör alla typer av mätningar som behöver göras för benchmarkingarbetet och analyserar resultaten. Regionteamet har möten flera gånger i veckan där de tar upp hur butikerna går.

Liknande hierarki återfinns i Dressmann där den som har huvudansvaret för benchmarkingarbetet är försäljningschefen som har den översiktliga bilden av arbetet. Under försäljningschefen arbetar regioncheferna som innehar allt material som behövs för

benchmarkingarbetet. Regionchefen studerar och jämför nyckeltalen för varje butik och om vissa butiker visar väldigt goda nyckeltal tar han reda på vad den aktuella butikschefen gör för att kunna uppvisa dessa nyckeltal. Det är regionchefen som samordnar benchmarkingresultaten inom sin region och alla regionchefer träffas sedan cirka två till tre gånger per år för att diskutera hur nyckeltalen ser ut för respektive region. Butikchefen får sedan informationen till benchmarkingarbetet en gång i månaden, och det är sedan dennes uppgift att förmedla informationen till medarbetarna i butiken. Detta görs under personalmöten. Några gånger per år diskuterar även en ledningsgrupp bestående av vår respondent, Dressmanns försäljningschef och personalchef tillsammans med regionchefen alla butikens nyckeltal. Detta görs för att se butikernas utveckling, om de har uppnått de mål som har satts.

Benchmarkingstrukturen i de intervjuade företagen följer hur företagen är uppbyggda hierarkiskt sätt. De som har ansvar i organisationen har även ansvar för benchmarkingarbetet. Det finns ingen benchmarkinggrupp eller benchmarkingansvarig som endast arbetar med detta utan benchmarking utgör en del av de ansvarigas arbete.

Alla de intervjuade företagen utför sin interna benchmarking genom att butikerna jämförs med varandra både mellan de olika länderna, regionerna emellan och mellan vissa typer av butiker. Butikerna delas in avseende typ av butik, storlek, vilka sortiment som ingår och i H & M- och Lindex fall även antal våningsplan. Med typ av butik menas om den ligger i ett externcenter, lokalcenter eller om den ligger i city. Samtliga företag delar upp butikerna i olika kategorier beroende på vilken parameter som ska studeras. Lindex och KappAhl nämner även att de benchmarkar de olika avdelningarna inom butiken mot varandra. KappAhl använder sig också av tvärgrupper som har regelbundna möten där avdelningarna jämförs med varandra.

Eftersom de fyra fallföretagen är verksamma i olika länder finns det stora möjligheter att jämföra de svenska butikerna med motsvarande butiker utomlands. Detta utnyttjas av samtliga företag. Enligt Camps steg två är intern benchmarking en av de enklaste benchmarkingutredningarna i stora internationella företag och företag med flera divisioner (se avsnitt 3.6.2).

Den konkurrensinriktade benchmarkingen i KappAhl sker inte genom formella möten utan genom kontakter på andra företag och genom information på konkurrenternas hemsidor. Robert Camp framför i sitt andra steg att konkurrensinriktad benchmarking ska göras mot konkurrenter som uppfyller ett antal jämförbarhetskrav bland annat att verksamheternas struktur, nivån för kundtillfredsställelse och egenskaperna för produkthanteringen ska vara likartade. Det centrala är att det som har störst betydelse för prestationerna ska vara likartade. Han skriver även att stor vikt bör läggas vid att förstå på vilket sätt konkurrenternas verksamhet inte är helt jämförbar. Exempelvis kan den konkurrerande verksamhetens storlek ha betydelse för jämförbarheten. KappAhl utför benchmarking mot bland annat Lindex, H & M och JC. Dessa verksamheter är till stor del jämförbara verksamheter med liknande storlek. Ett problem vid konkurrensinriktad benchmarking är att tillgängligheten av informationen kan vara begränsad. KappAhl har mildrat detta problem genom att inte bara vara uppdaterade genom konkurrenternas hemsidor utan även upprätthålla kontakter med medarbetare i det konkurrerande företaget.

KappAhl använder sig även av funktionell benchmarking då jämförelser görs med exempelvis Hemtex. Vår respondent från KappAhl menar dock att företaget endast använder sig av benchmarking utanför sin bransch om det finns en anledning till det. H & M använder sig också till viss del av funktionell benchmarking i form av ett informellt samarbete med IKEA. H & Ms samarbete med IKEA präglas, som teorin förespråkar, av samma kundkrav vad gäller prisnivå och högt trendkrav och kan betraktas som jämförbara. De två företagen är även ledande inom sin nisch. Dressmann använder sig inte av extern benchmarking men jämförelser görs inom koncernen som de ingår i .

Camps strukturella sätt att identifiera lämpliga benchmarkingföretag eller benchmarkingfunktioner har inte använts av de fyra fallföretagen. Vad gäller den interna benchmarkingen som samtliga företag använder sig av, jämförs butikerna med varandra med uppdelning på land, region och olika parametrar. Teorin förespråkar emellertid att alla funktioner ska bedömas efter vilka konkurrens- fördelar och nackdelar dessa har för att kunna identifiera den bästa funktionen. Resterande butiker ska sedan mäta sig med den enheten som uppvisar bäst resultat (se avsnitt 3.6.2). Frågan som ska ställas är vilka företag, vilken funktion eller vilken verksamhet som har de bästa arbetsmetoder som benchmarking kan utföras mot. Verksamheterna ska dock vara jämförbara. Camp menar att de bästa företagen eller funktionerna kan identifieras genom en preliminär bedömning av tänkbara företag

genom att jämföra vanliga effektivitetsvärden för försäljning, administration och allmänna omkostnader i procent beräknas och jämförs. De fyra fallföretagen arbetar med en kontinuerlig benchmarking och jämför löpande olika värden. De strävar dock inte efter att vid ett specifikt tillfälle ta reda på vilken funktion som är bäst i syfte att efterlikna denna utan butikerna jämför sig kontinuerligt med varandra. Om det är en butik som alltid har de bästa värdena är det naturligt att anledningar till detta ska identifieras. Dock görs detta inte som en djupgående process utan på ett mer ostrukturerat sätt.

För butiker som inte uppvisar önskat resultat sätts åtgärdsplaner upp. Ansvar för att dessa åtgärdsplaner ska genomföras ligger i fallföretagen hos alla personer som arbetar med benchmarking men främst på butikcheferna. Camp skriver i sitt nionde steg att åtgärderna för införandet är viktiga för framgång (se avsnitt 3.6.9). Detta kan enligt Camp ske på fyra olika sätt; införande med linjestyrning, införande med projekt- eller programstyrning, med ”processledare” och införande med prestationsgrupper. Införande med linjestyrning innebär att linjecheferna inför förändringarna själva. Denna typ av införande är typen som de fyra fallföretagen använder sig av. Fördelen med denna metod är att det ofta finns detaljer i verksamheten som linjeledningen förstår bättre än andra vilket innebär att sannolikheten för ett lyckat införande ökar. En nackdel med denna metod är tidsbrist. Respondenten från Lindex menar att företaget skulle kunna benchmarka hur mycket som helst men att de inte lägger så mycket tid på det. Den andra typen är införande med projekt- eller programstyrning. Den innebär att en grupp bildas vid sidan av verksamhetens linjeledning för övervakning av införandet. Denna metod används ofta för förändring genom stora komplexa projekt och är därför inte aktuell eftersom samtliga fallföretag arbetar med benchmarking som en kontinuerlig process där små förändringar eller justeringar görs hela tiden.

De två sista metoderna innebär att verksamheten ska använda sig av processledare eller en prestationsgrupp för att införa förändringar i verksamheten. Processledaren är en ansvarig person som kan beskriva alla viktiga processegenskaper och som har befogenhet att driva en affärsprocess. Personen bör vara en högre chef som ska övervaka införandet och pågående processverksamhet. Enligt empirin intar butikscheferna en roll som processledare även om det inte är uttalat. Butikschefen har i fallföretagen ansvaret för att åstadkomma förbättringar om butiken inte motsvarar vad som krävs av den och han/hon övervakar införandet och pågående processverksamhet. Prestationsgruppen kan utnyttjas effektivt för att införa de bästa arbetsmetoderna och fördelen med denna metod är att gruppen är direkt engagerade i

arbetsprocessen, eftersom det är de som utför uppgiften. Denna metod används inte i Lindex, KappAhl, H & M eller Dressmann.

5.1.3 Benchmarkingprocessen

Informationsinsamling

Vid intern benchmarking inhämtar samtliga företag information från sina datasystem. Lindex och KappAhl använder sig exempelvis av samma system, RETEC, som är skräddarsytt för "fashion retail". Detta system innehåller bland annat sortiment, order och lagervolymer. I H & M baseras benchmarkingarbetet på redovisningen som kommer från ekonomisystemet. Detta system tankar vidare informationen in i ett "Financial data warehouse" som är kopplat till ett analyssystem där alla sorters analyser kan göras. I Dressmanns datasystem kan all information om butikernas nyckeltal hämtas. Samtliga företag kan i sina datasystem ta fram information om försäljningen. De kan exempelvis se vilka kläder som säljer bra och vilka som säljer dåligt.

Enligt teorin kan användbar intern information komma från företagskällor (se avsnitt 3.6.3). Interna organisationsenheter utfrågas om tänkbar information för benchmarking. Det kan vara så att andra människor än de som exempelvis ingår i logistikavdelningen kan ha information som kan användas för en logistikfunktion. KappAhl's respondent berättar att en inköpare på barnavdelningen exempelvis kan ha värdefull information om en leverantör som är duktig på herrskjortor och på så sätt får herravdelningen information från en annan avdelning.

Lindex använder sig inte uttalat av konkurrensinriktad benchmarking men genom att människor byter jobb från ett annat klädföretag till Lindex så tar de automatiskt med sig information om konkurrenterna. KappAhl däremot använder sig av konkurrensinriktad benchmarking och informationen om konkurrenterna fås genom att alla avdelningar i KappAhl har kontakt med personer från andra klädföretag. För att vara uppdaterad om konkurrenterna inhämtas information från dess hemsidor, pressen följs och ekonomiska rapporter läses. H & M använder sig till viss del av konkurrensinriktad benchmarking. Informationen om konkurrenterna inhämtas genom andra företags årsredovisningar eller genom kontakt med anställda i de konkurrerande företaget. Denna information utbyts

informellt. Henrik Nordenberg i H & M menar att det är svårt att benchmarka mot andra företag eftersom det finns begränsad information att arbeta med. Det är mer på företaget som helhet som jämförelser kan göras mot andra företag, exempelvis vinstökning. H & M använder sig även till viss del av funktionell benchmarking, då genom ett samarbete med IKEA. Denna typ av samarbete är även detta informellt. Styrelseledamöter sitter i både H & M: s och IKEA: s styrelse och i och med detta förs information om bra metoder vidare naturligt. Dressmann hävdar att de inte använder sig av konkurrensinriktad benchmarking.

Enligt teorin om konkurrensinriktad benchmarking studerar många företag sina konkurrenters resultat och tillgängliga siffror. Dessa kan ge en viss information men de kan samtidigt bli vilseledande om de processer som ger resultaten inte kan granskas (se avsnitt 3.4). Som nämnts ovan granskar KappAhl ekonomiska rapporter för att få information om konkurrenter och H & M studerar bland annat konkurrenters årsredovisningar.

Som nämnts ovan är Henrik Nordenberg på H & M av den åsikten att det är svårt att benchmarka mot konkurrerande företag eftersom det finns begränsad information att arbeta med. Enligt teorin så ligger svårigheten med konkurrensinriktad benchmarking just i att det kan vara problematiskt att få tillgång till information om konkurrenters verksamheter (se avsnitt 3.6.2). Informationen kan vara svår att ta del av på grund av att den tillhör dessa företag och utgör grund för deras konkurrensfördel. Dock säger teorin att även om det kan vara svårt att få fram informationen så bör det ändå eftersträvas.

Bearbetning

Inget av fallföretagen har några uttalade benchmarkingmål men de förbättringsåtgärder som hittats till följd av benchmarking får bäring på måltalen framöver.

Lindex övergripande finansiella mål sätts kontinuerligt av koncernledningen. Dessa mål bryts sedan ner till butikschefen och till butiksmedarbetarna. Om nya arbetssätt hittas till följd av benchmarkingarbetet och om de anses kunna appliceras på de flesta butiker, studeras då hur denna förändring kan påverka disponering av tid och om den får bäring på försäljning, bruttovinst och marknadsföring. Måltalen för affärsenheterna och affärsområdena ställs upp för det kommande året och då tar de med sig lärdomar från benchmarkingen, vilket sker naturligt. I H & M sätts målen för den enskilda butiken av area controllern tillsammans med

butikschefen. I KappAhl sätts butikernas mål av regionchefen tillsammans med butikschefen och i Dressmann sätts målen för den enskilda butiken av regionchefen.

Enligt teorin bör mål som är grundade på benchmarkingslutsatserna upprättas (se avsnitt 3.6.7). När målen har upprättats ska benchmarkingslutsatserna översättas till beskrivningar om hur organisationen ska förändras. Som nämnts ovan har inga av våra fallföretag några direkta benchmarkingmål. Teorin säger även att företagets befintliga mål måste granskas efter benchmarkingarbetet och att benchmarkingresultaten kan ändra målen på olika sätt. Dessa resultat kan bekräfta att målen har rätt inriktning, de kan ange vilka mål som är viktigast och till sist ändra målens absoluta värden (se avsnitt 3.6.7) Som nämnts tidigare får benchmarkingslutsatserna bäring på de mål som sätts framöver men det sätts inte upp några enskilda benchmarkingmål.

Både Lindex och KappAhl har listor över de tio bästa och tio sämsta butikerna, det vill säga topp tio och botten tio listor där butikerna rankas efter olika parametrar. De utmärkande dragen för de tio bästa respektive de tio sämsta butikerna konstateras och orsakerna till detta undersöks. I samtliga fallföretag studeras den bästa butiken och vad det är i just den butiken som går så bra i förhållande till en annan butik. De bra delarna överförs då till den andra butiken för att hela tiden höja snittet. Om en lyckad åtgärd genomförs i en butik kan den sedan införas i flera butiker.

Om Lindex har bekymmer i en butik, till exempel att resultaten viker syns det direkt i systemet. Då håller verksamheten ögonen på den butiken ett tag och om det konstateras att det är bekymmer så åker regionchefen direkt ut till butiken. Om en KappAhl-butik har en avvikande lönsamhet, exempelvis om butiken har en extremt god försäljning, studeras denna butik av regionchefen och det undersöks om några slutsatser kan dras. Om en H & M-butik har bekymmer, exempelvis att butiken uppvisar en vikande försäljning, åker regionteamet ut till butiken om det är något som är akut. I Dressmann åker regioncheferna ut till butikerna om det har uppstått något problem. Sammanfattningsvis kan sägas att samtliga fallföretag har full kontroll över sina butiker. De ser direkt i systemet om det är bekymmer i någon butik och håller koll på butiken ett tag och om problemet är ihållande så åker regionchefen/regionteamet ut till butiken.

Enligt steg fyra i Camps benchmarkingprocess bör konkurrensgapet bestämmas (se avsnitt 3.6.4). Konkurrensgapet är ett mått på skillnaden mellan den egna verksamhetens prestationer och prestationerna hos den bästa inom industrigrenen. Om måttet visar ett negativt konkurrensgap finns det utrymme för förbättringar. Huvudsyftet med den jämförande analysen är att förklara varför skillnaderna finns och vilka faktorer som kräver förbättring. Då alla våra fallföretag i störst utsträckning enbart utför intern benchmarking har vi istället applicerat detta steg på företagen med utgångspunkt i de interna jämförelser som görs mellan butiker inom företaget. Som nämnts ovan är konkurrensgapet skillnaden mellan den egna verksamhetens prestationer och prestationerna hos den bästa konkurrenten. Vi har istället utgått från det prestationsgap som upptäcks vid jämförelser mellan olika butiker i samma bolag istället för det konkurrensgap som finns mellan olika konkurrenter. Utifrån denna egna tolkning kan vi säga att prestationsgapet bestäms i samtliga av våra fallföretag. Samtliga företag jämför sina butiker med varandra och försöker förklara skillnader och vilka faktorer som kräver förbättring. Exempel på detta är Lindex och KappAhls topp tio och botten tio listor över sina butiker som visar vad butikerna presterar.

Samtliga företag utarbetar någon typ av åtgärdsplan utifrån resultaten av benchmarkingen. I Lindex visar traffic light- systemet om en butik ligger illa till. Om så är fallet måste det finnas en åtgärdsplan som ska åtgärda det som är fel. Åtgärderna kan exempelvis innefatta beslut om investering eller omlokalisering. Det är även viktigt att se om det har kommit någon ny konkurrent på marknaden som har påverkat butiken. I KappAhl identifieras de aktuella parametrarna, förbättringsförslag upprättas och det undersöks sedan huruvida ytterligare mätbara parametrar kan identifieras. Benchmarkingarbetet avslutas med att en åtgärdsplan utarbetas. I H & M analyseras butikernas siffror, orsakerna till dessa identifieras och utifrån detta utarbetas åtgärdsplaner. I Dressmann upprättas åtgärdsplaner när målen har satts. Dessa åtgärder kan exempelvis innebära att testa några nya idéer för att uppnå ett visst nyckeltal.

Enligt teorin är ett krav för framgångsrik benchmarking att åtgärder vidtas på grundval av benchmarkingfynden (se avsnitt 3.7). Det räcker inte bara att förstå de aktuella arbetsmetoderna och fråga hur andra agerar. Det är dessutom viktigt att ha viljan att förändra och anpassa sin verksamhet efter de resultat som framkommer i benchmarkingprocessen. Som nämnts ovan utarbetar samtliga fallföretag åtgärdsplaner och anpassar sin verksamhet efter de slutsatser som framkommer i benchmarkingarbetet.

I Lindex involveras benchmarkingslutsatserna i företagets budget och långtidsplanering. Enligt vår respondent på KappAhl stannar inte benchmarkingslutsatserna vid att bara vara slutsatser utan de involveras i budgeten och i verksamhetens långtidsplanering. Även H & M involverar benchmarkingslutsatserna i budgeten och planeringen. Henrik Nordenberg på H & M berättar att vid årets slut då en budget ska sättas upp för nästkommande år tas naturligtvis hänsyn till hur året har gått. I Dressmann görs dock ingen involvering av benchmarkingslutsatserna i budgeten och planeringen. Lars Hansson på Dressmann menar att de inte lägger ner så mycket tid på budget överhuvudtaget. Han menar också att de befinner sig i en bransch som arbetar mer kortsiktigt vilket är ett av skälen till att de inte lägger ner så mycket tid på budgetering.

Enligt Camps steg åtta bör benchmarkingslutsatserna involveras i företagets planering, både den årliga budgeten och på längre sikt flerårsplaneringen (se avsnitt 3.6.8). Benchmarking anger de arbetsmetoder som måste förbättras med tiden för att företaget ska prestera överlägset. När arbetsmetoderna har upprättats i långtidsplaneringen utgör dessa grund för årsbudgeten och omvandlas i sin tur till särskilda åtgärdsplaner. Som nämnts ovan involveras benchmarkingslutsatserna i budgeten och långtidsplaneringen i tre av de fyra fallföretagen. Dressmann är det företag som inte involverar benchmarkingslutsatserna.

Enligt Camps steg nio är det viktigt att benchmarkingarbetet integreras i bland annat planeringsprocessen (se avsnitt 3.6.9). I planeringsprocessen definieras mål och syften, framgångsfaktorer och mätvärden. Planeringsprocessen anger vilka åtgärder som ska utredas vilket troligtvis kräver benchmarking. Som nämnts ovan involveras benchmarkingslutsatserna i planeringen hos tre av de fyra fallföretagen.

Inom Lindex vet butikscheferna en vecka i förväg hur mycket butiken ska sälja för den nästkommande veckan. Medarbetarna vet också att de kan få bonus om deras försäljning uppgår till en viss summa. Vår respondent på Lindex menar att tempot i verksamheten är högt. Benchmarkingarbetet främjar tävlingsandan och ökar drivkraften hos medarbetarna genom exempelvis topp tio- och botten tio- listor. I Dressmann fokuseras vissa nyckeltal hårdare än andra under olika perioder. Detta kommuniceras till medarbetarna och dessa nyckeltal är förknippade med belöningssystemet.

Enligt teorin är en nyttoeffekt av benchmarking att tävlingsandan stimuleras inom hela verksamheten (se avsnitt 3.3). Genom att ständigt mäta sig med andra får företagen en påminnelse om den egna prestationen. De måttetal som används för att jämföra sig med andra måste vara utformade så att medarbetarna kan se att de kan påverka resultatet genom sina insatser, och bli belönade för det. Denna nyttoeffekt av benchmarking, det vill säga att tävlingsandan stimuleras verkar Peter Andersson på Lindex hålla med om (se ovan). Det verkar även viktigt för både Dressmann och Lindex att medarbetarna kan påverka resultaten genom sina insatser och de blir också belönade för det.

Anna- Lena på KappAhl menar att modebranschen är snabbföränderlig och att olika influenser uppkommer oavbrutet. Detta innebär att arbetet med benchmarking aldrig kan upphöra eftersom det då finns en risk att företaget hamnar efter. Hon säger också att det krävs snabba beslut i modebranschen på grund av att den är snabbföränderlig. Detta innebär att allting inte kan vara så strukturerat utan strävan är att försöka arbeta så fort som möjligt och fånga upp de signaler som finns i omgivningen.

Enligt teorin är det nödvändigt att omvärdera benchmarkingnormerna för att anpassa sig till förändrade villkor (se avsnitt 3.6.10). Eftersom konkurrenternas och industrins arbetsmetoder ständigt förändras krävs en omvärderingsprocess som säkerställer att benchmarkingnormerna uppdateras så att de alltid grundas på de senaste arbetsmetoderna och ändras om så inte är fallet. En snabb extern förändring kräver snabb uppdatering. Som nämnts ovan anser Anna- Lena att branschen är snabbföränderlig och att det gäller att hänga med så att företaget inte halkar efter. Utifrån detta tolkar vi att hon tycker det är viktigt att omvärdera benchmarkingnormerna så att de alltid grundas på de senaste metoderna. Teorin behandlar problemet med att benchmarkingansatser ibland görs alltför bråskande och slarvigt (se avsnitt 3.8). Exempelvis ges instruktioner till den benchmarkingansvarige att klara av benchmarkingen till den sista i nästa månad, vilket inte leder till effektiv benchmarking. Anna- Lena nämner ovan att strävan är att försöka arbeta så fort som möjligt för att hänga med i den snabbföränderliga omgivningen. Detta är givetvis bra i många aspekter men det skulle även kunna leda till att benchmarkingarbetet inte utförs på bästa tänkbara sätt i och med att företaget skyndar på arbetet.

Kommunicering av benchmarkingresultat

Då Lindex, KappAhl och H & M är börsbolag kan inte all information ges ut till allmänheten.

I Lindex traffic light- system finns ett antal kriterier som gör att en butik exempelvis är en grön femma eller en grön sexa. Dessa betygsskalor ges inte ut till marknaden. Varje enskild butik i Lindex får en rapport om hur det gick för dem föregående vecka gentemot plan och denna rapport sätts upp på anslagstavlan så att butikschefen och alla butiksmedarbetare kan få ta del av den. Medarbetarna kan även gå in i böcker och se hur det har gått en viss dag. Vecka för vecka skickas rankinglistor ut från länder och regioner som visar den bästa butiken och hur de enskilda butikerna ligger till i förhållande till andra butiker. Lindex har även ett intranät som alla har tillgång till.

I KappAhl sker den största kontakten mellan medarbetare i verksamheten via företagets intranät och via e-post. KappAhl använder sig av olika e-postgrupper som får viss typ av information. Resultat av exempelvis attitydundersökningar går ut till alla medarbetare medan bara butikschefen, medarbetare och regionchef för en aktuell region och butiken kan ta del av vissa siffror avseende en särskild butik. De totala siffrorna kan dock alla i organisationen se.

I H & M för area controllern ut information löpande till butikerna. Denna information innefattar olika mått och hur de ligger till i förhållande till andra butiker, och denna information består endast av siffror. Om en förändring ska göras i hela landet till följd av benchmarkingarbetet är det landsorganisationen som för ut informationen till regionerna som i sin tur vidarebefordrar informationen till butikerna. Det är butikscheferna som har ansvaret att sprida information till sina medarbetare i butiken. Inom administrationen är det försäljningsorganisationen som har den mesta informationen vilken inte sprids vidare till andra enheter. Exempelvis får IT-organisationen inte veta vilka butiker som går bra eller dåligt eftersom de inte behöver denna information. I Dressmann ger försäljningschefen information om nyckeltalen till regionchefen. Regionchefen informerar i sin tur butikschefen som sedan har ansvaret för att informera sina medarbetare i butiken.

Enligt Camps steg sex måste organisationen informeras om benchmarkingslutsatser när förbättringsåtgärderna har identifierats (se avsnitt 3.6.6). Först bör publiken väljas ut, det vill säga till vilka informationen ska ges och sedan ska informationsmetoden väljas ut och anpassas efter publiken. Till sist ska benchmarkingslutsatserna organiseras så att de kan

presenteras och förstås på bästa sätt. Publiken kan vara alla nivåer i den egna organisationen. Om de nya arbetsmetoderna är av dominerande art är det troligt att leverantörer och kunder också påverkas och bör få ta del av informationen. Leverantörer påverkas i fråga om de kan leverera det som de nya arbetsmetoderna kräver. Kunderna som erhåller produkter från processen påverkas också i positivt bemärkelse. Metoderna för informations-spridning innefattar skriftliga rapporter, nyhetsbrev och benchmarkingnätverk. I fallföretagen ges olika typer av information ut till olika personer. En del information sprids vidare nedåt i organisationen medan en del information stannar hos företagsledningen. Som nämnts ovan är Lindex, KappAhl och H & M börsbolag vilket innebär att viss information inte kan ges ut. Metoderna för informations-spridning innefattar bland annat rapporter, e-post och intranätet.

5.1.4 Erfarenheter av benchmarking och framtida användning

Samtliga respondenter anser att arbetet med benchmarking fungerar bra.

Peter Andersson på Lindex tycker att benchmarking fungerar bra och har gett goda resultat. Benchmarking i Lindex har pågått länge, men efter införandet av ”traffic light” systemet har den gett ett bättre genomslag än tidigare. Anna Lena Wendt på KappAhl anser även hon liksom Lindex att benchmarkingarbetet fungerar bra. Hon menar att det krävs snabba beslut i modebranschen eftersom den är mycket snabbföränderlig. På grund av detta kan allting inte vara så strukturerat utan det gäller att arbeta så fort som möjligt och fånga upp de signaler som finns. Henrik Nordenberg på H & M menar att det är svårt att veta vilka förbättringar som benchmarkingarbetet kan medföra men poängterar att H & M har visat ett mycket bra resultat. Detta kan vara en indikation på att benchmarkingarbetet har fungerat bra. Lars Hansson på Dressmann anser att benchmarking är ett väl fungerande sätt att arbeta på. Han berättar att de nyckeltal som används i benchmarkingarbetet har gett väldigt stort genomslag.

De råd som Peter Andersson på Lindex ger till företag som funderar på att införa benchmarking är framförallt att begränsa sig rätt. Detaljhandeln har mycket information och kvalificerade datasystem. Kapaciteten att få fram information idag är stor vilket kan innebära att det blir för mycket information. Därför är det viktigt att bestämma vilka parameter som är viktigast och hålla sig till dem och eventuellt bestämma sig för att använda systemet ”en in, en ut”. Peter ger råden att vara konsekvent i måltalen och att vara tydlig. Vår respondent på

KappAhl ger råden till företag som ska tillämpa benchmarking att vara nyfikna och försöka att fånga alla signaler i omgivningen. För att kunna utföra benchmarking på ett bra sätt anser Henrik Nordenberg på H & M att de olika parametrarna bör mätas på olika sätt. Om endast ett mätsätt tillämpas kan vissa aspekter gå förlorade. Han menar att det viktigt att det finns tillgång till de data som behövs, exempelvis hur kostnader och försäljningen utvecklar sig. Det är även viktigt att företaget reagerar snabbt eftersom efter ett kvartal kan det vara för sent att göra någonting åt en ökad kostnadsutveckling, menar Henrik. De råd som Lars Hansson på Dressmann ger till företag som ska införa benchmarking är att de parametrar som mäts ska vara tydlig. Han menar att Dressmann använder sig av relativt enkla nyckeltal men de säger mycket om butikens verksamhet. Enligt Lars är det mycket viktigt att mäta korrekta tal så att det inte kan bli diskussioner om mätmetod. Det är också viktigt att nyckeltalen är tydliga och lätta att förstå så att det inte blir någon diskussion om hur de räknas fram.

Alla våra fallföretag har för avsikt att tillämpa benchmarking i framtiden. Lindex använder sig av benchmarking i större utsträckning idag än tidigare. Peter Andersson säger att system, arbetssätt, och tydlighet har ökat avsevärt de senaste sex åren som han varit ekonomichef. Lindex kommer att fortsätta med intern benchmarking och funderar inte på att göra externa jämförelser med konkurrenter och/eller företag i andra branscher. Anna- Lena Wendt på KappAhl tror att omfattningen av benchmarkingarbetet i framtiden eventuellt kommer att öka eftersom användningen av benchmarking har fungerat väl i KappAhl. H & M har för avsikt att använda sig av benchmarking i samma omfattning som idag eller i större utsträckning framöver. Vår respondent på H & M säger att företaget inte kommer att utföra benchmarking mot konkurrenter eftersom de anser sig vara framgångsrika och marknadsledande. Dressmann funderar inte på att jämföra sig med konkurrenter eller andra branscher mer än det de gör inom koncernen. Enligt Lars kommer Dressmanns användning av benchmarking troligtvis att öka i framtiden.

5.2 Jämförande matris

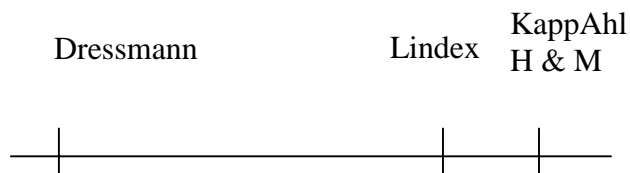
	Lindex	KappAhl	H & M	Dressmann
Definition av benchmarking	Att höja genomsnittet genom att jämföra enheter med samma förutsättningar för att sedan överföra bra idéer och arbetssätt till enheter som presterar sämre	Att inhämta information från jämförbara enheter/företag i syfte att utveckla den egna verksamheten	Att olika delar i företaget jämförs med varandra för att kunna se en utveckling	En jämförelse av olika nyckeltal
Typ av Benchmarking	Intern	Intern Extern	Intern Extern	Intern
Benchmarkingobjekt	Försäljning Bruttovinst	Arbetsprocesser Arbetsmetoder Produkter	Försäljningsökning Kostnadsökning Butikslayout Produkter	Försäljning Bruttovinst
Benchmarkingansvariga	Landscontroller Regionchef Butikschef	Landschef Regionchef Butikschef	Chefcontroller Regionchef Butikschef	Försäljningschef Regionchef Butikschef
Struktur för vilka butiker som jämförs med varandra	Alla butiker jämförs - delas upp med avseende på läge och typ av butik	Alla butiker jämförs - delas upp med avseende på läge och typ av butik	Alla butiker jämförs - delas upp med avseende på läge och typ av butik	Alla butiker jämförs - delas upp med avseende på läge och typ av butik
Informationsinsamling	IT system	IT system Hemsidor Ekonomiska rapporter Personliga nätverk	IT system Årsredovisningar Personliga nätverk	IT system
Involvering av benchmarkingslutsatserna i budget och långtidsplanering	Ja	Ja	Ja	Nej
Upprättande av åtgärdsplaner	Ja	Ja	Ja	Ja
Kommunicering av benchmarkingresultat	Traffic light – system Intranät Rapporter Personalmöten	Intranät E-postgrupper Rapporter Personalmöten	Rapporter Personalmöten	Rapporter Personalmöten
Erfarenheter av benchmarkingarbetet	Goda	Goda	Goda	Goda

5.3 Övergripande analysdiskussion

I detta avsnitt kommer vi att analysera företagens användning av benchmarking utifrån den matris som upprättats. Avsnittet behandlar de centrala områdena på ett övergripande sätt.

Definition av benchmarking

Det kan konstateras att företagens definition av benchmarking skiljer sig tydligt åt, både från varandra och i jämförelse med Camps definition. Spridningen av hur fallföretagen definierar benchmarking kan visas på en skala där den ena extreman är att endast jämföra nyckeltal och den andra är att använda benchmarking för att utveckla verksamheten. Medan Dressmanns definition främst fokuserar på att jämföra olika nyckeltal fokuseras KappAhl, H & M och Lindex definition mer på att utveckla sina verksamheter. Båda respondenterna på KappAhl och H & M definierar benchmarking som att olika enheter ska jämföras med fokus på utveckling. Lindex använder inte ordet utveckling i sin definition men det kan dock utläsas att den syftar till att verksamheten ska utvecklas då den uttrycker att bra idéer och arbetssätt ska överföras till de enheter som presterar sämre. Definitionerna indikerar att Lindex, KappAhl och H & M arbetar med benchmarking på ett mer omfattande sätt än vad Dressmann gör.



Jämförelse av nyckeltal

Utveckling av verksamheten

Enligt Robert Camp är benchmarking ”den fortlöpande processen att mäta varor, tjänster och arbetsmetoder i förhållande till de svåraste konkurrenternas eller de företag som betraktas som industriledande”. Lindex, KappAhl och H & M: s definition ligger närmare den definition som Camp utarbetat än vad Dressmanns definition gör eftersom denna endast syftar till att jämföra nyckeltal. Det företag som ligger närmast Camps definition är Lindex då de fokuserar på förhållandet mellan ”de bästa” och den egna enhetens prestationer.

Camps definition syftar till störst del på den konkurrensinriktade benchmarkingen. Denna typ av benchmarking använder dock inte fallföretagen i någon större utsträckning. Definitionen avser även att de svåraste konkurrenterna ska identifieras och att dessa ska fungera som måttstock för den egna verksamheten.

Fallföretagen använder dock benchmarking främst som ett internt hjälpmedel i syfte att effektivisera verksamheten. Syftet i fallföretagen är inte att på ett strukturerat sätt identifiera det bästa företaget eller den bästa butiken inom organisationen utan benchmarking utförs för att se hur den egna butiken ligger i förhållande till de andra butikerna. Dock studeras orsaker till varför en viss butik kan uppvisa ett bättre resultat än de andra, men detta sker på ett ostrukturerat sätt och inte i form av en process.

Typ av Benchmarking

Ur matrisen kan utläsas att samtliga företag utför intern benchmarking. Endast KappAhl och till viss del H & M hävdar att de använder sig av extern benchmarking. Robert Camp förespråkar dock användning av extern benchmarking eftersom de bästa arbetsmetoderna, arbetsprocesserna och produkter kan appliceras i det egna företaget för att effektivisera verksamheten. Varför inte denna möjlighet utnyttjas i fallföretagen kan ha flera anledningar. En av dessa kan vara svårigheten att finna information om andra verksamheter som en respondent framförde och en annan kan helt enkelt vara att fallföretagen inte sett extern benchmarking som en möjlighet på grund av avsaknad av information om denna typ av benchmarking.

De olika fallföretagen kan trots skillnader i svar tänkas arbeta med extern benchmarking på liknande sätt. Orsaken tycks vara att de inte har samma definition av extern benchmarking. Exempelvis uttrycker KappAhl att de använder sig av extern benchmarking medan beskrivningen av de handlingar som görs liknar de som H & M gör med skillnaden att H & M inte anser sig arbeta med extern benchmarking.

Det kan konstateras att den externa benchmarkingen sker på ett mycket ostrukturerat sätt i samtliga företag. Den externa benchmarkingen sker exempelvis genom det som kan observeras, det vill säga hur andra företag presenterar sitt erbjudande, hur andra företag

utvecklar butiken eller genom informationen som finns tillgänglig på företagens hemsidor. Den externa benchmarkingen sker även genom kontakter på andra företag, att människor byter jobb från ett annat klädföretag till det aktuella företaget och genom nätverk. Studien visar att den externa benchmarkingen i fallföretagen inte utförs som teorin förespråkar.

Anledningen till att fallföretagen till största del använder sig av intern benchmarking kan vara att denna typ är lämplig i kedjeföretag som har flera enheter på olika geografiska platser. Vid intern benchmarking är tillgången till information lättåtkomlig och lika mycket tid behöver inte läggas ned som vid extern benchmarking.

Benchmarkingobjekt

Det som benchmarkas i de olika fallföretagen är till stor del nyckeltal och denna observation talar för att en effektivare benchmarking är möjlig. Detta på grund av att verksamheterna kan få en bättre förståelse för en annan organisations arbetsätt och arbetsprocesser om en djupare benchmarkingsprocess utförs. Att endast jämföra nyckeltal är enligt teorin en ytlig och otillräcklig form av benchmarking (se avsnitt 3.8).

Benchmarkingansvariga

Ansvarsfördelningen för benchmarkingarbetet i organisationerna är fördelade på de ansvariga cheferna i verksamheterna. Benchmarkingarbetet utgör endast en del av de arbetsuppgifter som cheferna ska utföra. Fallföretagen har inga medarbetare vars enda uppgift är att arbeta med benchmarking och detta indikerar att benchmarkingarbetet i fallföretagen är av passiv karaktär. Fallföretagen satsar inte i högre grad på att effektivisera organisationerna med hjälp av benchmarking utan arbetet är en ständigt pågående jämförelse mellan olika enheter. Några av respondenterna påpekade att de inte lägger ner så mycket tid på benchmarkingarbetet i deras organisation.

Struktur för vilka butiker som jämförs med varandra

Alla fallföretag utför sin interna benchmarking genom att samtliga butiker jämförs med varandra. Dessa jämförelser görs mellan olika länder, regioner emellan och mellan vissa typer av butiker beroende på vilken parameter som avses mätas. Vi anser att strukturen för

jämförelserna som görs i företagen är väl genomtänkta eftersom de kan göras utifrån alla tänkbara aspekter.

Informationsinsamling

Samtliga fallföretag inhämtar informationen till det interna benchmarkingarbetet från sina IT-system. KappAhl får information till sin externa benchmarking från hemsidor, ekonomiska rapporter och personliga nätverk. H & M:s information om konkurrenter inhämtas från årsredovisningar och liksom KappAhl genom personliga nätverk. Som vi beskrivit ovan sker den externa benchmarkingen på ett ostrukturerat sätt. Informationsinsamlingen i fallföretagen visar även på detta mönster.

Involvering av benchmarkingslutsatserna i budget och långtidsplanering och upprättande av åtgärdsplaner

Det finns en stor risk att benchmarking i verksamheter endast stannar vid en nyckeltalsanalys och att utvecklingen och lärandet av benchmarkingarbetet får en mindre betydelse (se avsnitt 3.8). I våra fallföretag verkar stort fokus ligga på nyckeltalen, speciellt i Dressmann. Deras definition av benchmarking är en jämförelse av olika nyckeltal. Men vid frågan vad företagen benchmarkar så framkommer att både KappAhl och H & M även benchmarkar mjuka aspekter utöver nyckeltalen, som exempelvis produkter, arbetsmetoder, hur butiken ser ut och hur produkten kan förbättras. Alla fallföretag utom Dressmann hävdar även att benchmarkingslutsatserna involveras i budget och långtidsplanering och samtliga organisationer upprättar åtgärdsplaner.

Enligt teorin om benchlearning ligger fokus på kontinuerligt lärande och inte enbart på effektivisering som vid benchmarking (se avsnitt 3.9). Teorin om benchmarking innebär dock att både förändring och inläring inkluderas i benchmarkingen för bästa resultat (se avsnitt 3.8). Utifrån teorin och den information vi har tagit del av genom fallföretagen anser vi att lärandet är en naturlig följd av benchmarkingarbetet. Denna inläring må inte vara uttalad men vi tolkar det som att lärandet ingår i fallföretagens benchmarkingarbete. Det handlar bara om en definitionsfråga och gränsen mellan de båda begreppen anser vi vara hårfin. Vi anser inte att det behövs ett specifikt begrepp som benchlearning om samtliga processteg i teorin följs. Fallföretagen följer dock inte dessa steg fullt ut så för att en effektivare benchmarking

ska uppnås måste större engagemang läggas på benchmarkingprocessen. Vi anser inte att ett nytt begrepp som benchlearning skulle förbättra verksamheternas benchmarking utan att företagen istället bör fokusera hårdare på den befintliga benchmarkingprocessen.

Kommunicering av benchmarkingresultat

Kommunicering av benchmarkingresultaten till medarbetarna i verksamheten sker i samtliga fallföretag genom rapporter och personalmöten. KappAhl använder sig även av e-postgrupper och intranät och Lindex har ett system som kallas ”traffic light analysis”. Vi anser att traffic light-systemet verkar vara ett tydligt och enkelt sätt för kommunikering av information. Enligt vår respondent på Lindex har detta system gett ett bättre genomslag än innan införandet. Ett liknande typ av system kan möjligtvis vara framgångsrikt även i de andra fallföretagen.

Erfarenheter av benchmarkingarbetet

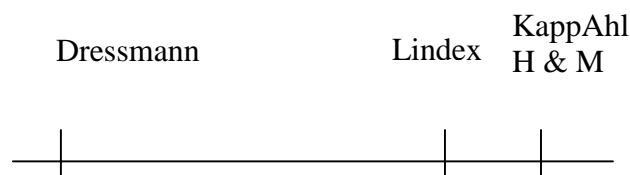
Samtliga fallföretag anser sig ha goda erfarenheter av sitt benchmarkingarbete. En av respondenterna menar dock att det är svårt att veta vilka förbättringar som benchmarkingarbetet har medfört. Det totala resultatet kan emellertid ge en indikation på att arbetet fungerar bra. En orsak till svårigheten att mäta de förbättringar som har åstadkommit till följd av benchmarkingarbetet kan vara att arbetet sker kontinuerligt i fallföretagen. Om benchmarking utförs som ett enskilt projekt är det lättare att mäta de förbättringar som uppnåtts.

6. Resultat

I detta avslutande kapitel framförs de resultat vi har kommit fram till med hjälp av vår undersökning. Vi diskuterar sedan resultaten och slutligen ger vi råd till fallföretagen och lämnar förslag till framtida studier.

6.1 Resultat

Efter att ha genomfört vår studie kan vi konstatera att samtliga fallföretag har olika definition av begreppet benchmarking. En skala kan tydliggöra hur spridningen av fallföretagens definitioner skiljer sig åt. Dressmanns definition fokuserar på att jämföra olika nyckeltal medan definitionen hos KappAhl, H & M och Lindex mer fokuserar på att utveckla verksamheterna. Lindex använder inte ordet utveckling i sin definition men det kan dock utläsas att den syftar till att verksamheten ska utvecklas då den uttrycker att bra idéer och arbetssätt ska överföras till de enheter som presterar sämre. Därför placeras Lindex till vänster om KappAhl och H & M på skalan. Om endast fallföretagens definitioner analyseras indikerar dem att Lindex, KappAhl och H & M arbetar med benchmarking på ett mer omfattande sätt än vad Dressmann. Detta på grund av att en jämförelse av enbart nyckeltal anses vara en ytlig och otillräcklig form av benchmarking enligt teorin. Trots att fallföretagens definitioner skiljer sig åt är den gemensamma nämnaren i fallföretagens *användning* av benchmarking en jämförelse av nyckeltal.



Jämförelse av nyckeltal

Utveckling av verksamheten

Lindex, KappAhl och H & M: s definition är även närmare Robert Camps definition av benchmarking än vad Dressmann är.

Det kan konstateras att samtliga företag använder sig av intern benchmarking. Det är endast KappAhl och till viss del H & M som säger sig utföra extern benchmarking. Vår respondent på Lindex menar att de inte använder sig av extern benchmarking men det framkom dock i intervjun att vissa externa jämförelser görs. Så är även fallet med Dressmann. Vi tolkar det som om att den externa benchmarkingen förekommer i samtliga företag men på ett ostrukturerat sätt. Den externa benchmarkingen består av observationer och personliga nätverk snarare än planerade möten och djupgående diskussioner.

Den interna benchmarkingen sker på ett liknande sätt i alla fallföretag. Jämförelser görs mellan olika länder, regioner och mellan olika typer av butiker beroende på vilken parameter som studeras. Information hämtas från det interna datasystemet som visar vilka butiker som går bra och vilka som går dåligt. De butiker som visar bästa resultat studeras för att hitta framgångsfaktorer som kan överföras till andra butiker. Syftet med benchmarkingarbetet i fallföretagen är dock inte att på ett strukturerat sätt identifiera det bästa företaget eller den bästa butiken inom organisationen utan det är snarare att se hur den egna butiken ligger i förhållande till de andra butikerna. För de butiker som har en vikande försäljning upprättas åtgärdsplaner.

Vi kan konstatera att samtliga fallföretag anser att benchmarkingarbetet har fungerat bra. En av respondenterna framför dock svårigheten att veta vilka förbättringar som benchmarkingarbetet har medfört. Det totala resultatet kan emellertid ge en indikation på att hur arbetet har fungerat. På grund av att arbetet sker kontinuerligt i fallföretagen är det svårt att mäta vilka framsteg som benchmarkingarbetet lett till.

Användningen av benchmarking i fallföretagen kan karaktäriseras som passiv. Detta eftersom de inte har några personer som enbart har som uppgift att arbeta med företagets benchmarking. Arbetet med benchmarking utförs av cheferna på olika nivåer i de olika företagen, men detta arbete utgör endast en begränsad del av deras arbetsuppgifter. Benchmarkingarbetet är inte ett specifikt projekt som genomförs utan det är en naturlig del av företagets dagliga arbete. Vi kan konstatera att det finns utrymme för en aktivare användning av benchmarking genom att exempelvis bilda en benchmarkinggrupp eller utse en benchmarkingsansvarig. Fallföretagen kan även lägga tid på att upprätta en tydligare struktur för benchmarkingarbetet, både vad gäller den interna och den externa typen av benchmarking.

6.2 Resultatdiskussion

Vi har i resultatet konstaterat att det finns utrymme för en aktivare användning av benchmarking. Hur skulle användningen av benchmarking se ut i fallföretagen om de utnyttjade den potential som styrverktyget har? Det första steget skulle kunna vara att informera medarbetarna om vad benchmarkingbegreppet står för i organisationen genom att ge begreppet en definition. Detta underlättar förståelsen för arbetet och medarbetarna kan känna sig mer engagerade och involverade i benchmarkingarbetet.

Om fallföretagen bestämmer sig för att använda benchmarking på ett aktivare sätt, är det då optimalt att använda Robert Camps steg för att förbättra strukturen? Vi är medvetna om att Camps tiostegsprocess är väldigt detaljerad och att den kräver att företagen har mycket tid att avsätta till benchmarkingarbetet. Det kan inte konstateras att Camps tio steg måste följas till punkt och pricka för att benchmarkingarbetet ska vara framgångsrikt. En möjlighet är att använda en femstegsprocess som inte är lika detaljerad och strukturerad.

Camps tiostegsmodell är utarbetad för företaget Xerox som tillhandahåller kontors- och produktionsmaskiner. Det kan möjligtvis vara så att denna modell inte kan tillämpas i sin helhet i fallföretagen utan måste omarbetas. Vissa inslag av Camps benchmarkingprocess kan dock observeras i fallföretagens interna benchmarkingarbete. Camps modell kan hjälpa fallföretagen att utveckla det externa benchmarkingarbetet då de i dagsläget inte har någon struktur för detta.

De slutsatser som konstaterats är grundade på hur benchmarkingarbetet utförs i ett fåtal klädkedjeföretag. Det kan dock tänkas att benchmarkingarbetet ser ut på ett annat sätt i mindre klädesföretag som inte tillhör en stor kedja. Möjligtvis är det så att de mindre klädesföretagen använder sig av konkurrensinriktad benchmarking i större utsträckning än de stora klädkedjorna eftersom de kan ha mycket att lära av de större företagen. Vi anser att ett företags benchmarkingprocess är företagsspecifikt då den är utarbetad utifrån de förutsättningar, resurser och kunskaper som det enskilda företaget besitter. Därför anser vi att det kan vara svårt att generalisera hela klädesbranschen.

6.3 Råd till fallföretagen

Under arbetets gång har vi konstaterat att det finns utvecklingsmöjligheter avseende fallföretagens användning av benchmarking. De huvudsakliga förbättringsåtgärderna anser vi vara följande:

Om fallföretagen tillsatte en benchmarkinggrupp eller en benchmarkingsansvarig i verksamheten är det möjligt att karaktären av benchmarkingen får en aktivare roll i företagen. Benchmarkingarbetet skulle då vara högsta prioritet för gruppen eller den ansvariga och genomsyra verksamheterna på ett enhetligare sätt.

För att effektivisera benchmarkingarbetet i fallföretagen kan de besluta sig för att arbeta med extern benchmarking på ett strukturellt sätt. Ett sätt att få ett lönande utbyte av ett benchmarkingsamarbete är att inleda ett samarbete med butiker från olika klädkedjeföretag inom ett begränsat geografiskt område, exempelvis Stockholmsområdet. Butikerna i detta område har förmodligen mycket att lära varandra genom ett strukturerat benchmarkingarbete då verksamheterna är väldigt likartade. Samarbetet kan göras genom platsbesök med djupgående diskussioner istället för att endast jämföra verksamheterna på ytan med nyckeltal.

6.4 Förslag till framtida studier

Under arbetets gång har intressanta frågor dykt upp som vi med vårt syfte inte haft för avsikt att besvara men som vi anser kan vara intressanta att studera i framtida forskning. Det vore exempelvis intressant att undersöka benchmarkingarbetet i mindre klädföretag som inte tillhör en kedja. Kan det möjligtvis vara så att de mindre klädföretagen exempelvis använder sig av konkurrensinriktad benchmarking i större utsträckning än de stora klädkedjorna som vi har intervjuat, i syfte att efterlikna de större företagen? Ett annat förslag till framtida forskning är att undersöka hur benchmarking tillämpas i ett tjänsteföretag där det inte finns en synlig och mätbar produkt.

Källförteckning

Publicerade källor

Andersen, Björn & Pettersen, Per- Gaute (1997) *Bechmarking - en praktisk handbok*. Studentlitteratur, Lund.

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten*. Studentlitteratur, Lund.

Andersson, Per Magnus (1998) *Benchmarking i kommuner*. KEFU Skåne.

Artsberg, Kristina (2003) *Redovisningsteori - policy och praxis*. Liber Ekonomi.

Ax, Christian & Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2005) *Den nya ekonomistyrningen*. Liber Ekonomi, Malmö.

Bendell, Tony & Boulter, Louise & Kelly, John (1994) *Benchmarking for Competitive Advantage*. ISL förlag, Oskarshamn.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2003) *Business research methods*. Oxford university press, Oxford.

Camp, Robert C (1993) *Lär av de bästa! Benchmarking i tio steg*. Studentlitteratur, Lund.

Florek, Lucyna & Johansson Marie (2005) *Ekonomistyrningsverktyg i svensk praktik- en kvantitativ studie av stora tillverkningsföretag*. Lunds Universitet.

Fogelström, Marcus (2005) *Intern benchmarking inom affärsenheten Global Sevices. Internal Benchmarking at Business Unit Global Services*. Lunds universitet.

Gustafsson, Lennart (1992) *Bäst i klassen: benchmarking för högre effektivitet: idéer , erfarenheter och råd från svenska och utländska företag*. Sveriges verkstadsindustrier, Stockholm.

Halvarsson, Sune & Nyland, Annette (2000) *Företag i förändring*. Tryck: Alfa Print, Sundbyberg.

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, Jan Krag (1993) *Intervju- konsten att lyssna och fråga*. Studentlitteratur, Lund.

Jacobsson, Lars & Johansson, Barbro & Larsson, Folke (1996) *Handeln i Norden in på 2000-talet*. AB Handelns utredningsinstitut (HUI), Stockholm.

Karlöf, Bengt & Östblom, Svante (1993) *Benchmarking - vägvisare till mästerskap i produktivitet och kvalitet*. Svenska Dagbladets Förlags AB.

Karlöf, Bengt (1999) *Benchmarking i verkligheten - de goda förebildernas inspiration till lärande och affärsutveckling*. Svenska förlaget.

Karlöf, Bengt & Lundgren, Kurt & Edenfeldt Fromert, Marie (2000) *Benchlearning-förebilder som hävstång för utveckling*. Ekerlids förlag, Stockholm.

Lindvall, Jan (2001) *Verksamhetsstyrning - från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Studentlitteratur, Lund.

Lohmander, Bengt & Tufvesson, Ingmar (1988) *Specialvaruhandel och konsumenterna: en undersökningsrapport*. Sydsvenska Dagbladet.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.

Tonndorf, Hans (1989) *Svensk detaljhandel - förändring framtid framgång*. SDR svensk direktreklam, Fyris-Tryck AB, Uppsala.

Tonndorf, Hans (2000) *Hur driva handel på 2000-talet?* Tryckproduktion AB, Västerås.

Svenning, Conny (1997) *Metodboken*. Lorenz förlag.

Artiklar

Benchmarking är som en kärleksaffär: Diskretion och respekt för partnern är viktigt. Nya utbildningstidningen nr 3 1993.

Chenhall, Robert & Langfield-Smith, Kim (1998) *Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study*. Management Accounting Research, 9:1-19.

Johansson, Christer (1998/1999) *Budgetering i omvandling - avveckling eller utveckling*. Ekonomistyrning & informatik, 14:381-405

Freytag, Per & Hollensen, Svend (2001) *The process of benchmarking, benchlearning and benchaction*. The TQM magazine, Vol 13, No 1, s 25-33.

Elektroniska källor

Lexikon- svensk-engelskt lexikon:

<http://lexin.nada.kth.se/sve-eng.shtml>

Sko & textilhandlarna:

www.stil.cc

H & M hemsida:

<http://www.hm.com/corporate/do?action=corporategovernanceviewsurroundingworldfactors>

Lindex hemsida:

www.lindex.se

Dressmann hemsida:

www.dressmann.se

KappAhl hemsida:

www.kappahl.se

www.benchlearning.se

www.expowera.com

Muntliga källor

Andersson, Peter, ekonomi- och finanschef på Lindex, telefonintervju den 28 april 2006.

Hansson, Lars, ekonomichef på Dressmann, telefonintervju den 2 maj 2006.

Nordenberg, Henrik, ekonomichef på Hennes & Mauritz, telefonintervju den 2 maj 2006.

Wendt, Anna- Lena, personalman på KappAhl, telefonintervju den 28 april 2006.

Bilaga 1

Intervjuguide

Generella frågor

- Vad är din befattning?
- Hur länge har du varit anställd i företaget?

- Hur länge har organisationen använt sig av benchmarking?
- Benchmarkar ni inom företaget, mot konkurrenter eller mot företag inom andra branscher?
- Hur går benchmarkingprocessen till i ert företag?

Stödfrågor

- Hur många är involverade i benchmarkingprocessen och vilka positioner har de?
- Varför just dessa personer/grupper?
- Hur ofta har ni möten där benchmarkingprocessen diskuteras? Involverar processen det dagliga arbetet eller är det något som görs en gång i månaden?
- Hur ofta benchmarkar ni?

Steg 1:

- Vad är syftet med benchmarking i ert företag och vad benchmarkar ni? Hur kom ni fram till vad som ska förbättras?
- Enligt teorin bör man dokumentera funktionens interna arbetsprocesser, är det något som ni använder er av?

Steg 2: identifiera jämförbara företag

Vid extern benchmarking:

- Vilka företag benchmarkar ni mot?
- Hur väljer ni dessa?

- Utbyter ni information gemensamt?
- Inga företag är exakt lika dana, vilka olikheter finns och hur hanterar ni dessa?

Vid intern benchmarking:

- Vilka butiker benchmarkar ni mot?
- Hur väljer ni dessa?
- Utbyter ni information gemensamt?
- Inga företag är exakt lika dana, vilka olikheter finns och hur hanterar ni detta?

Steg 3: datainsamling

- Hur inhämtar ni information till benchmarkingarbetet?
- Genom vilka källor?
 - Extern information
 - Intern information
 - Egna undersökningar

Steg 4: bestäm konkurrensgapet

- När ni har insamlat data, hur jämför ni o analyserar materialet med er egen verksamhet?

Steg 5: att förutsäga framtiden

- När ni har fått reda på hur stort benchmarkinggapet är idag, försöker ni då förutsäga hur stort detta gap kommer att se ut i framtiden?

Steg 6: informera om benchmarkingresultatet

- Informerar ni sedan om benchmarkingresultatet i organisationen?
 - Till vilka?
 - På vilket sätt?
 - Olika material till olika målgrupper inom verksamheten?
 - Har ni upplevt någon motvilja till förändringar?

Steg 7: sätta upp mål

- Hur sätter ni upp nya mål efter benchmarkingarbetet?

Steg 8: utarbeta arbetsplaner

- När målen har satts, utarbetar ni då åtgärdsplaner o vad ingår i dessa?
 - Vad gäller vem, vad, när o hur
 - Beaktar ni människorna o beteendenaspekterna av att införa en förändring?
 - Involverar ni benchmarkingslutsatserna i budgeten o er långtidsplanering?
 - Involverar ni benchmarkingslutsatserna ledningsprocessen, kvalitetsprocessen, finansieringsprocessen o planeringsprocessen?

Steg 9: följ upp förbättringar

- Hur följer ni upp benchmarkingarbetet?
- När ni har kommit fram till vilka åtgärder som ska införas, vilka inför dessa i företaget?

Steg 10: omvärdera

- Görs benchmarking kontinuerligt?
- Hur ofta genomför ni benchmarking?
- Uppdaterar ni då processen så att den alltid grundas på de senaste arbetsmetoderna?
- Använder ni frågeformulär för att ta reda på förståelsen av benchmarkingprocessen o attityden gentemot denna bland dem som är berörda och engagerade?

Avslutande generella frågor:

- Har benchmarkingarbetet gett goda resultat?
- Finns det gånger då benchmarking inte har fungerat lika bra?
- Vad har ni dragit för lärdomar av benchmarkingarbetet?
- Om du skulle rekommendera benchmarking till ett annat företag, vad bör de tänka på/vilka råd kan du ge dem?
- Kommer ni att använda er av benchmarking i framtiden?
- Mindre eller mer än idag?

Vid intern benchmarking:

- Funderar ni på att göra externa jämförelser med konkurrenter och/eller företag i andra branscher?