



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

FEKK01
Våren 2009

FÖRETAGSEKONOMISKA
INSTITUTIONEN

Intern Benchmarking i Tillverkningsföretag

- En kvalitativ studie av Skanska Stomsystem AB



Handledare
Ulf Ramberg
Ola Mattisson

Författare
Andreas Askevik
Ida Dahlborg
Camilla Freiholtz

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Intern Benchmarking i tillverkningsföretag: En kvalitativ studie av Skanska Stomsystem

Seminariedatum: 4 juni 2009

Ämne/Kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå 15 poäng

Författare: Andreas Askevik, Ida Dahlborg & Camilla Freiholtz

Handledare: Ulf Ramberg & Ola Mattisson

Nyckelord: Intern benchmarking, benchlearning, knowledge management, belöningsystem, och Skanska Stomsystem

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur vårt fallföretags interna benchmarking i kombination med deras belöningsystem påverkar det långsiktiga tänkandet, kunskapsspridningen och deras värdekedja.

Metod: Uppsatsen, som är av kvalitativ karaktär, utgörs av en abduktiv ansats. För att uppfylla uppsatsens syfte har vi använt oss av för ämnet relevant teori samt en fallstudie. Den teori vi använt oss utav är skapad av erkända forskare inom och kring företagsekonomiska fältet och empirin baseras på information vi erhållit från vårt fallföretag Skanska Stomsystem, som arbetar aktivt med intern benchmarking som styrverktyg.

Teoretiska perspektiv: Teorier om benchmarking utgörs främst av Robert C Camp och Bengt Karlöf. Detta material utgör studiets teoretiska underlag. I teorin har vi även använt oss av teorier kring strategic drift, knowledge management, belöningsystem och värdekedjan för att visa på dess funktionalitet i samband med benchmarking och för att kunna analysera hur väl fallföretagets benchmarking fungerar.

Empiri: Vår empiri utgörs av det material vi erhållit av två semistrukturerade intervjuer med produktionschef samt projektchef- och utvecklingschef på Skanska Stomsystem. Detta material kompletteras i den mån det blir viktigt att ha ett litterärt empiriskt perspektiv för att underlätta att förklara olika samband då dessa förekommer.

Resultat: Resultatet av vår studie visar att intern benchmarking i samband med ett belöningsystem kan ha såväl positiva som negativa effekter. I Skanska Stomsystem fungerar belöningsystemet som en bra motivationsfaktor men hindrar även att man ser till hela värdekedjan och kunskapsspridning.

Abstract

Title: Internal benchmarking within the manufacturing industry: A qualitative study of Skanska Stomsystem

Seminar date: June 4 2009

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points (UPC) or ECTS-cr).

Authors: Andreas Askevik, Ida Dahlborg & Camilla Freiholtz

Advisors: Ulf Ramberg & Ola Mattisson

Key words: Internal benchmarking, benchlearning, manufacturing sector, knowledge management and Skanska Stomsystem

Purpose: The purpose of this thesis is to research how our case company's internal benchmarking in combination with their reward system affects long-term thinking, knowledge distribution and their valuechain.

Methodology: The thesis which is of a qualitative nature uses an abductive approach. To fulfill the purpose of the thesis we have used theory relevant to the subject, as well as a case study. The theory used is created by recognized researchers within or around the business field, and the empirical foundation is based on information received through the case study on Skanska Stomsystem, who actively works with internal benchmarking as a management tool.

Theoretical perspectives: The theories presented about benchmarking are mainly published by Robert C Camp and partially by Bengt Karlöf. This material is the thesis theoretical basis. We also present theories about strategic drift, knowledge management, reward systems and the value chain to show its functionality in combination with benchmarking and to be able to analyze how well the case company's benchmarking works.

Empirical foundation: The empirical foundation is built on the data collected during two semistructured interviews with product manager, development- and production manager at Skanska Stomsystem. This material is completed with a literary empirical perspective to the extent that feels relevant, to facilitate and explain the context.

Conclusions: The conclusions of our study is that internal benchmarking in combination with a reward system can have positive as well as negative effects. Within Skanska Stomsystem the reward system works well as a motivational instrument, but at the same time it prevents thinking in a valuechain perspective and knowledge distribution.

Förord

Startpunkten för vår kandidatuppsats började med ett intresse för ekonomistyrning med både strategi- och organisationsteori som gränsöverskridande delområden. Genom detta intresse valde vi sedan att ta reda på hur varaktiga konkurrensfördelar tas tillvara av ett företag i praktiken genom användandet av benchmarking som styrverktyg och då främst inom det interna delområdet i ämnet. Genom förstudiens gång etablerades en god kontakt med Skanska Stomsystem AB som har haft en viktig roll som objekt för vår fallstudie och som både ligger till grund för uppsatsens möjliggörande och genomförande. På grundval av detta vill vi passa på att tillägna Sofia Dehre och Jörgen Persson ett särskilt stort tack för er medverkan och för ert brinnande intresse för fallstudien och särskilt för er diskussion kring intern benchmarking, vilket medfört att vi har kunnat angripa studiens syfte med en god förståelse för ett tillverkningsföretags tillämpning av intern benchmarking i praktiken. Självfallet vill vi också tillägna ett stort tack till Ola Mattisson och Ulf Ramberg för deras engagerade och inspirationsgivande handledning som bidragit till uppsatsens formgivning genom kontinuerlig konversation under processens gång, som har kompletterat vår, i praktiken utförda studie så att den även går att använda i akademisk intention.

Lund den 1 juni 2009

Andreas Askevik

Ida Dahlborg

Camilla Freiholz

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	1
ABSTRACT	2
KAPITEL 1 INLEDNING	6
1.1 STUDIETS BAKGRUND.....	6
1.1.1 Intern benchmarking.....	7
1.1.2 Extern benchmarking.....	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	8
1.3 TIDIGARE FORSKNING	9
1.4 FRÅGESTÄLLNING	10
1.5 SYFTE.....	10
1.6 AVGRÄNSNINGAR.....	11
1.7 DISPOSITION.....	11
KAPITEL 2 METOD	13
2.1 INDUKTION	13
2.2 UNDERSÖKNINGENS FORMGIVNING	14
2.3 KVALITATIV METOD	15
2.4 DATAINSAMLINGSMETOD	15
2.5 URVAL AV FALLFÖRETAG	16
2.6 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	17
2.7 KÄLLKRITIK.....	18
2.8 KVALITETSGRANSKNING	19
2.8.1 Studiens generaliserbarhet.....	19
2.8.2 Studiens interna och externa reliabilitet	20
2.8.3 Studiens tillförlitlighet.....	21
KAPITEL 3 TEORETISKT RAMVERK	22
3.1 TEORI.....	22
3.2 INTERN BENCHMARKING.....	23
3.2.1 Interna benchmarkingprocessen	24
3.3 BENCHLEARNING	25
3.4 KNOWLEDGE MANAGEMENT	26
3.4.1 Från tyst till artikulerad kunskap.....	27
3.5 BELÖNINGSSYSTEM	29
3.6 NYCKELTALSTYRNING.....	31

3.6.1 Det balanserade styrkortet	31
3.6.2 Myopia.....	32
3.6.3 Suboptimering	33
3.7 VÄRDEKEDJAN.....	34
KAPITEL 4 EMPIRI.....	35
4.1 FÖRETAGSPRESENTATION	35
4.2 BRANSCHANALYS OCH KONKURRENSFÖRDELAR	37
4.3 STYRNING	38
4.4 STRATEGI.....	40
4.5 VÄRDEKEDJAN.....	40
4.6 BENCHMARKING INOM SKANSKA STOMSYSTEM AB.....	41
KAPITEL 5 ANALYS	43
5.1 BENCHMARKING	43
5.2 BENCHLEARNING	46
5.3 KNOWLEDGE MANAGEMENT	47
5.4 VÄRDEKEDJAN.....	48
5.5 BELÖNINGSSYSTEM OCH NYCKELTALSSTYRNING.....	49
KAPITEL 6 SLUTSATSER.....	51
6.1 SLUTDISKUSSION	51
6.2 RESULTAT.....	53
6.1 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	54
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE SOFIA DEHRE	58
BILAGA 2 INTERVJUGUIDE JÖRGEN PERSSON	60

Kapitel 1 Inledning

Detta kapitel syftar till att klargöra tillvägagångssättet i uppsatsen samt introducera mottagaren om ämnet benchmarking och presentera tidigare forskning i ämnet. Vidare presenterar och motiverar vi uppsatsens syfte och avgränsningar.

1.1 Studiets bakgrund

“Benchmarking is the search for industry best practices that lead to superior performance”¹
–Robert C Camp.

Benchmarking är en managementteknik som används vid optimering av den egna organisationen. Genom att jämföra sin organisation och dess processer med en annan organisation, alternativt två egna divisioner gentemot varandra, kan brister och problem identifieras och åtgärdas genom att ta del av den kunskap som andra besitter. Benchmarking kan idag hittas i de flesta typer av företag och organisationer. Benchmarkingens utformning skiljer sig mellan olika organisationer och det görs även en särskiljning mellan intern och extern benchmarking. Intern benchmarking innebär att företaget jämför sina organisationer och interna avdelningar med varandra och på så sätt lär sig från sina egna enheter. I den externa benchmarkingen jämförs organisationen med antingen en konkurrent eller med en organisation i en helt annan bransch.² Dessa olika tillvägagångssätt medför ett antal för och nackdelar i sig, vilket kommer att beröras senare i denna uppsats för att ge en grundläggande bild av vad benchmarking innebär.

Vårt intresse för både benchmarking och byggbranschen ledde oss till att undersöka hur den interna benchmarkingen fungerar inom byggindustrin. Vi kontaktade därför en av de större aktörerna på marknaden, Skanska. På grund av en tidsram, valde vi att fokusera uppsatsen på endast en division inom Skanska; Skanska Stomsystem. Men hela Skanska Sverige arbetar

¹ Camp, R. (1989), *Benchmarking*, s. 12.

² Ibid, s. 60

efter ungefär samma modell.

Byggbranschen, i vilken Skanska Stomsystem verkar, är en bransch som drabbats hårt av den rådande finanskrisen då det har skett en kraftig nedgång i orderbeställningar. Detta har visat sig för större företag som Skanska AB³ och dess konkurrent NCC⁴, men även för mindre byggföretag⁵. Vi anser därför att detta är en intressant bransch då den för närvarande är väldigt beroende av dess omvärld. Branschen befinner sig i en förändlig värld och risken för att glida ifrån sin omgivning är stor.

1.1.1 Intern benchmarking

I en intern benchmarking fokuserar företaget på att jämföra sina egna enheter gentemot varandra, till exempel olika avdelningar, divisioner eller dotterbolag som sysslar med liknande funktioner. Då tillgängligheten till information oftast är större internt än externt är en intern benchmarking ofta lättare att genomföra. Information finns redan inom organisationen och problem med tystnadsplikt och andra hinder förekommer sällan.⁶ Eftersom man jämför med den egna organisationen är de önskvärda resultaten som framkommer redan uppnådda, och kan medföra en känsla av att målen är realistiska och uppnåeliga. Dessutom så kan en intern benchmarking leda till en ökad kontakt och kunskapsspridning mellan organisationens annars särskilda delar. Däremot tillförs ingen information utifrån, vilket kan medföra att en optimal effekt inte uppnås.

1.1.2 Extern benchmarking

Det vanligaste sättet att göra en benchmarking utanför den egna organisationen är att göra den gentemot sina direkta produktkonkurrenter. Det är här dock viktigt att se till skillnader mellan organisationerna som kan vara av signifikant betydelse. Skillnader kan betyda att de inte bör

³ <http://www.byggvarlden.se/naringsliv/article552682.ece>

⁴ Ibid

⁵ Ibid

⁶ Camp, R (1989), *Benchmarking*, s. 61

jämföras överhuvudtaget, exempelvis organisationernas storlek. En begränsning med benchmarking gentemot produktkonkurrenter är svårigheten att komma åt den information man vill. Konkurrenterna kommer med största sannolikhet inte vara villiga att lämna ut information som kan avslöja grunder för konkurrensfördelar.⁷ Företag kan även välja en extern benchmarking utan att fokusera på direkta produktkonkurrenter. Istället fokuserar man på industriledare inom andra branscher eller på information om generella processer. Återigen är det viktigt att inte glömma bort företagets skillnader. Detta sätt kan underlätta insamlingen av information, då man inte är lika direkta konkurrenter kan detta främja en större öppenhet.⁸

1.2 Problemdiskussion

Skanska Stomsystem arbetar idag med ett balanserat styrkort som till stor del utgör företagets interna benchmarking. Med hjälp av det balanserade styrkortet anser man sig kunna belysa såväl fördelar som nackdelar. Då enheterna inom Stomsystem är väl medvetna om att de jämförs mot varandra och att de bästa enheterna belönas, skapar detta en inre konkurrens som ger olika effekter. Skanska Stomsystem har dock funnit indikationer på en problematik där deras interna benchmarking påverkar och påverkas av företagets belöningssystem, vilket också till vis del är baserat på det balanserade styrkortet.

Det nuvarande belöningssystemet påverkar kunskapsspridningen inom företaget då det bidrar till en kortsiktigt tänkande där avdelningarna fokuserar mer på sitt eget bästa än organisationens. Detta ger därför i sin tur effekter på företagets värdekedja och värdeskapande. Belöningssystemet och den interna benchmarking visar på så sätt tecken på att motverka varandra. Detta leder till en situation där de positiva effekterna som benchmarking och belöningssystem kan medföra minskas. Vidare strävar Skanska Stomsystem efter att ha ett långsiktigt tänkande, vilket uppenbarligen försvåras på grund av utformningen av det nuvarande belöningssystemet.

Kopplingen mellan belöningssystem och kunskapsspridning och vilka konsekvenser detta får för ett företag är idag relativt outforskad i management litteraturen, vilket bidrar till att ämnet

⁷ Camp, R (1989), *Benchmarking*, s. 63

⁸ *Ibid*, s. 64

fångat vårt intresse. Således, det vi vill ta reda på är hur ett företags benchmarking, och därmed även kunskapsspridningen och företags värdeskapande påverkas av belöningssystemet och vad detta sedan får för konsekvenser.

1.3 Tidigare forskning

Det finns två framträdande forskare inom området som gjort många undersökningar angående benchmarking och kunskapsspridning, Robert Camp och Bengt Karlöf. Camp utvecklade området benchmarking och senare har Karlöf vidareutvecklat teorin till begreppet benchlearning. De har producerat en mängd material inom respektive område. Camp har beskrivit benchmarkingprocessen och vad företag kan göra för att bli framgångsrika inom benchmarkingaktiviteten. Han revolutionerade med benchmarkingmodellen 1993 genom att ha utvecklat en benchmarking modell i kopieringsföretaget Xerox. Efter detta har Camp givit ut boken *"The search for industry best practices that lead to superior performance"*, som handlade om detta.

Studien om Xerox av Camp hade ambitionen att utveckla något helt nytt anpassat för tillverkningsföretag. Metoden visar på att tillverkningsföretag bör använda benchmarking för att exempelvis uppnå en optimal lönsamhet, tillväxt eller ökad omsättningshastighet. Detta ger en inblick i hur viktigt benchmarking är och vad det innebär för ett företags fortsatta framtid och betydelsen av en bra benchmarking- eller benchlearningprocess enligt Karlöfs metodik⁹.

Karlöf har visat på hur företag kan göra benchmarking till en lärandeprocess. Hans forskning bygger på de två olika begreppen benchmarking och benchlearning. Begreppen används ofta för att beskriva hur kunskap kring ett företags processer, aktiviteter, kompetenser och organisationssystem ter sig. När det gäller tidigare forskning som beskriver benchmarking i praktiken är resultat ofta förenklade och generaliserade och i praktiken ofta rekommendationer av olika allmänna modeller¹⁰.

⁹ Camp, R (1993), *A bible for benchmarking: By Xerox*, s. 26

¹⁰ www.benchlearning.se

1.4 Frågeställning

På grundval av vårt fallföretags problematik vill vi undersöka hur intern benchmarking, kunskapsspridning och belöningssystem kan påverka varandra då de är baserade på samma metod, i detta fall det balanserade styrkortet. För att kunna undersöka denna problematik anser vi att vi behöver besvara följande frågor, som således är uppsatsens frågeställning.

- Hur påverkar intern benchmarking kunskapsspridningen inom ett tillverkningsföretag?
- Vilken påverkan kan ett belöningssystem ha på denna kunskapsspridning?

Vår frågeställning besvaras av att vi studerar hur elementen benchmarking, benchlearning belöningssystem, kunskapsspridning och värdekedjan påverkar varandra. Elementen har valts ut efter relevans för vårt fallföretag, då vi anser att det är dessa faktorer som påverkar eller kan förändra mest. Elementen påverkar varandra när de kombineras i vårt fallföretag.

1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är således att undersöka vilken påverkan belöningssystem och benchmarking har på kunskapsspridningen, och därmed även värdeskapandet, i ett tillverkningsföretag. Tillverkningsföretaget är i denna uppsats Skanska Stomsystem. Skanska Stomsystems interna benchmarking och belöningssystem är båda, till stor del, baserade på ett balanserat styrkort. Från styrkortet kommer all information vilken behövs för att kunna utföra den interna benchmarkingen för att utvärdera företagets enheter gentemot varandra. Vidare så stimulerar belöningssystemet till ett kortsiktigt tänkande vilket motverkar företagets långsiktiga fokus.

1.6 Avgränsningar

Vi har valt att inte studera hela Skanska AB utan endast en underdivision, Skanska Stomsystem AB som fallföretag då det annars blir för svåröverskådligt och orealistiskt i relation till tidsramen för detta arbete. Vi har därmed inte heller kontaktat andra företag. Vidare kommer vi även att begränsa oss till intern benchmarking då detta är den typ av benchmarking som är av störst vikt inom Stomsystem, och kommer således inte använda oss teoretiskt utav de andra benchmarkingbegreppen. En viss extern benchmarking kommer dock att existera i empirin då fallföretaget använder sig till viss del av detta.

En annan aspekt värd att belysa är att det finns skillnader beroende på vad det är för verksamhet man är aktiv i. Robert Camp delar in företagstyper i tillverkningssektorn, servicesektorn, non-profitsektorn, statliga sektorn och utbildningssektorn. Skanska är ett tillverkningsföretag och därför ser vi till tillverkningssektorns sätt att utföra benchmarking.

Under uppsatsens gång kommer Skanska Stomsystem AB även att benämnas som Skanska Stomsystem eller endast Stomsystem. När hela Skanska AB diskuteras benämns det som antingen Skanska AB eller endast Skanska.

1.7 Disposition

Uppsatsen börjar med ett metodkapitel där vi beskriver tillvägagångssättet i uppsatsen. Härfter presenterar vi en studie om benchmarking, benchlearning, knowledge management, belöningsystem, nyckeltalsstyrning och värdekedjeanalys. Dessa teorier ska ligga till grund för den analys vi vill göra på empirin. Det betyder att syftet kommer att leda till en teoretisk referensram som kommer att fungera som en grund för att analysera och besvara vår frågeställning. Efter detta kommer vi att presentera fallföretaget där vår empiri baseras på de intervjuer som vi genomfört. Det är resultatet från intervjuerna och annan information vi erhållit från Skanska Stomsystem som kommer att



ligga till grund för analysen där Stomsystems interna benchmarking analyseras utifrån den teoretiska referensram och utifrån våra tolkningar. Utifrån studiets syfte sammanfattar vi till sist och diskuterar de viktigaste resultaten från analysen. Slutligen kommer även förslag på fortsatta forskning inom benchmarking att ges.

Kapitel 2 Metod

Kapitel två ska främst motivera och kritisera valet av metod och samt syfta till de problem valen medför. Vidare ska kapitlet belysa en medvetenhet för mottagaren om tillvägagångssättet för studiets angripande samt vilka metodologiska överväganden som vi gjort. Till sist ges en förklaring till val av undersökningsmetod som ligger till grund för upprättande av syftet.

2.1 Induktion

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur Skanska Stomsystems belöningsystem påverkar kunskapsspridningen, värdekedjan och det långsiktiga tänkandet. Som grund för denna undersökning kommer befintliga teorier att tillämpas. På grund av detta är studien av deduktiv karaktär vilket innebär att vi prövar teorier på företaget. Uppsatsens bygger på att vi utifrån empirin sedan analyserar var och hur de befintliga teorierna kan tillämpas och utvecklas. Därmed kan uppsatsen också beskrivas som en studie av induktiv karaktär. Med detta menas att studien är av teorigenererande karaktär. Induktion och deduktion är således inte till varandra uteslutande alternativ. Detta betyder att studien realiserar enligt en abduktiv ansats vilket är den tredje framkomstvägen.¹¹ Valet av denna framkomstväg är en naturlig följd då en ny kunskapslucka funnits och vi kan utforska tomrummet enligt den explorativa metoden.

Uppsatsen utforskar och jämför den inbördes relation mellan intern benchmarking, belöningsystem och värdekedjeanalys. Man skulle kunna säga att studiens syfte och utgångspunkt har medfört ett explorativt angreppssätt eftersom vår önskan är att hitta en förståelse för något existerande samspel som ännu inte uppmärksammas. På grund av ovanstående, har valet av abduktiv och explorativ ansats utgjort ramen för studien samt metoder för datainsamling.¹²

¹¹ Alvesson, A et al (1994) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s. 42-46

¹² Bryman, A et al. (2005) *företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 19-26

2.2 Undersökningens formgivning

Enligt Bryman och Bell finns det olika tillvägagångssätt i undersökningsdesign. Vi anser att på grund av tidsramen för studien att en fallstudie passar bättre än andra tillvägagångssätt. Detta går också i linje med att *”Abduktion torde vara den metod som i realiteten används vid många fallstudiebaserade undersökningar... Den innebär att ett (ofta överraskande) enskilt fall tolkas med ett hypotetiskt övergripande mönster, som, om det vore riktigt, förklarar fallet i fråga”*¹³. Detta på grund av att perspektiven i teorierna, som vi har valt att ha till grund för studien, är inom den interna benchmarkingen och det innebär att det primära kunskapsintresset är inriktat på fallföretagets interna processer. Det innebär också att vi har en avgränsning att vi alltså bara använder ett fallföretag där vi gör en tolkning som bestyrks av ett fall och syftet är att kunna generalisera utifrån detta. Det lämpar sig bra för vårt syfte och för det teoretiska perspektivet att vår undersöknings formgivning etableras utifrån en fallstudie.

Då studien baseras på en fallstudie medför detta en ny möjlighet för oss att täcka en viss brist av information. Det faktum att vi hittade ett intressant utforskat område innebar att vi hellre ville gå djupgående i studien. Valet blev ännu tydligare då tvärsnittsundersökning förmodligen skulle behöva en utökade teoretiska grund med en speciell inriktning på tillverkningssektorn samt en sannolikt betydligt större tidsram än 15 högskolepoäng.

Studiens abduktiva ansats har medfört en empirisk förankring som medför att teorier vi har med i teoriavsnittet sätter upp ramarna för vad vi ska komma fram till samt vad man kan förväntas få som innehåll i studien.¹⁴

¹³ Alvesson, A et al. (1994) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s. 42

¹⁴ Bryman, A & et al. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 65-74, 80

2.3 Kvalitativ metod

Fallstudien resulterade i ett empiriskt material och det teoretiska ramverket lade grund till att vi i studien. Relation mellan teori- och empiridelarna medför att undersökningen faller inom gränsen för den abduktiva ansatsen. Denna blandning av teori och empiri medför enligt Bryman och Bells beskrivning en dubbelinriktad studie.¹⁵ Det markanta i uppsatsen är att vi har gjort en distinkt blandning av de båda ansatserna. Det teoretiska innehållet har valts på grund av det som framkommit från behoven från de empiriska teorierna, eftersom de empiriska undersökningarna är induktiva. Vi har i huvudsak använt oss av den kvalitativa metodramen för att fånga upp en helhetlig bild av vad det är vi vill svara på i uppsatsens gång.

Enligt Bryman och Bell är metoder av induktiva slag användbara och lämpliga även som inslag för deduktiva studier¹⁶. Utifrån Bryman och Bells framställning är vårt val av kvalitativ metod lämpligt. Detta beror på att den interna benchmarkingens forskningsområde är relativt brett samtidigt som vi vill pröva och se teorier i en gemensam interaktion, ett så kallat samspel och se dess effekter. Vidare har vi också använt kvalitativ sekundärdata. Syftet med dessa data är att verifiera och visa på allmän information om fallföretaget som nämnts i intervjuer, i årsredovisningen och Skanska Stomsystems interna presentationsmaterial.

2.4 Datainsamlingsmetod

De data som insamlats angående fallstudierna baseras på två intervjuer, genomförda på Skanska Stomsystem¹⁷. Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär, vilket betyder att de intervjuade tillåts tala fritt och grundligt om sin syn på benchmarking och belöningsystem utifrån riktlinjer som vi har haft. Intervjufrågorna återfinns i bilagorna. Det positiva med semistrukturerad intervju är den intervjuade tillåts tala fritt om ämnet vilket ger rum för de

¹⁵ Bryman, A & et al. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 302

¹⁶ Ibid, s. 303

¹⁷ Ibid, s. 363

intervjuade att berätta något de finner relevant till ett visst frågeställningsriktmärke¹⁸.

Den första intervjun genomfördes med Sofia Dehre, fabrikschef för Skanska stomsystem ABs fabrik i Bollebygd. Den andra intervjun genomfördes i Lund med projekt- och utvecklingschef Jörgen Persson. Anledningen till att vi valde att ha intervjuerna på plats var dels för att det var det mest bekväma för cheferna själva då det inte tar de någon extra tid för förflyttning. Det var också utifrån Bryman och Bells rekommendationer om att det är bättre att ha intervjuerna på en avskild och ostörd miljö vilket innebär konkret på chefernas invanda arbetsplats.

Alternativet var att ha en telefonintervju, men vi ansåg att detta skulle medföra en sämre överblick av situationen. Vid en telefonintervju skulle endast en gruppmedlem göra hela intervjun vilket skulle kunna försvaga informationens kvalitet. Vi vill därför poängtera att vi har varit närvarande vid båda intervjuerna och aktivt både ställt frågor, antecknat och analyserat det som nämnts. Detta har stärkt kvaliteten på studien.¹⁹

2.5 Urval av fallföretag

Som företagsstudie har vi valt att undersöka en del av Skanska AB, Stomssystem AB vilket vi kommer att benämna som Stomssystem i fortsättningen. Skanska är Skandinaviens största byggföretag²⁰ och är därför en stor del av vårt dagliga liv. De konstruerar och bygger den miljö vi bor, reser och arbetar i, som vägar, broar, industrier, sjukhus, skolor.²¹ Vidare så existerade en etablerad kontakt med företaget. Detta underlättade möjligheten att komma i kontakt med ansvariga för Skanskas benchmarking. Detta medförde i sin tur en tidsbesparing samt en förbättrad möjlighet att insamla relevant material.

Valet av denna division inom Skanska koncernen baserar vi på att den kan ses som ett litet

¹⁸ Bryman, A & et al. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s.362-363, 366

¹⁹ Ibid, s.362-368

²⁰ http://www.byggvarlden.se/multimedia/archive/00035/De_50_st_rsta_byggf__35331a.pdf

²¹ www.skanska.se

företag inom företaget då de väldigt självständigt hanterar olika arbetsfunktioner. När företaget kontaktades visade de välvilja att samarbeta och att besvara våra frågor, och kändes därmed väldigt aktualiserat. Viktigt för uppsatsen var givetvis frågan om företaget i fråga arbetar med intern benchmarking, vilket det visade sig att de tydligt gör samt att vi fick möjligheten att ta kontakt med två olika chefer och att det var möjligt till intervjuer. Detta innebär att studien grundar sig på ett bekvämlighetsurval, vilket betyder att studiens generaliserbarhet kan ha påverkats²². Frågan är om Stomssystem är ett företag som man kan generalisera utifrån. En konsekvens kan vara att Stomssystem arbetar extra tydligt och aktivt med intern benchmarking och således skiljer sig från liknande företag inom tillverkningssektorn.

Vi har även tänkt att det valda fallföretaget bör vara en av de större aktörerna i och med att med storlek växer behovet fram av ökade ansvarsenheter och ökad organisationsstruktur vilket är en stark indikator på att företag kan tänkas använda sig av både intern benchmarking, belöningsystem, värdekedja och att ha behov av kunskapsspridning. Det är sålunda en naturlig följd av valet då fallföretaget behövde inneha en viss komplexitet för att vi skulle kunna applicera den ämnade teoretiska studien och lyckas genomföra studien.

Valet av intervjupersonerna har valts genom kedjeurval där vi först kontaktade produktionschefen på fabriken i Bollebygd utanför Göteborg. Hon rekommenderade sedan oss vem vi skulle ta kontakt med i Lund för att intervjua. Valet av två intervjuer med två olika personer beror på att vi ville att olika sidor i organisationen skulle speglas. Dessutom kände vi att de två intervjuerna täckte de mål vi hade, för att kunna arbeta vidare med vår frågeställning. Vi bedömde att dessa två tillfällen täckte den information som vi behövde för att utreda vår frågeställning.

2.6 Tillvägagångssätt

Vi har varit tvungna att samla in data parallellt med analyseringen av data vi fått av Stomssystem under intervjuerna vilket symboliserar ett teoretiskt urval. Ett problem som

²² Bryman, A et al. (2005) *företagsekonomiska forskningsmetoder*, s.124-126

uppstod under processen var att få en intervjutid tidigt. Det innebar att vi fick forma teorin efter antaganden för att sedan komplettera efter att intervjuerna genomförts. På grund av den abduktiva ansatsen har vi behövt kategorisera intervjuvaren med en teoretisk referensram. Detta har inte bara inneburit att kodifiera materialet på papper, utan även att anpassa det till de teorier som framkommit i teoriavsnittet. Det har även behövts tolkas och framställas med egna kategorier. Påverkan av att studien har en kraftig inverkan av den kvalitativa metoden har medfört att empirin, med sin teoretiska prägling påverkat vårt tolkningssätt som är viktig för vår analys. Detta har i praktiken medfört en kraftig diskussion mellan oss själva om vårt empiriska material som präglas av en teoretisk grund som utgör en referensram för hur vi kan göra vår analys. Därför är denna empiriska teori ett avgörande moment för hur bra analysen blir.

Det går inte att utesluta att detta tillvägagångssätt skapar problematik i hur vi gör vår analys och att våra tolkningar och resultatet av studien i sin tur påverkats. Vi tror då att detta kompletteras med att vi alla tre har medverkat aktivt i denna problematik och fört diskussioner om detta för att undvika detta scenario, vilket förmodligen har stärkt sannolikheten och kvaliteten på analysen.²³

2.7 Källkritik

Denna uppsats kommer till stor del baseras på primärdata inhämtade med hjälp av intervjuer och sekundärdata. Sekundärdata är hämtad från böcker och vetenskapliga artiklar med inriktning på vårt teoriavsnitt. Primärdata är i många fall känslig av sekretesshänsyn, då organisationer ofta ogärna delar med sig av använda metoder och utformning av arbetsprocesser. Det finns därför en risk att den information som återges under intervjuerna inte tillfullo stämmer överens med verkligheten samt att intervjupersonerna av sekretesskäl kan beskriva metoderna fullt ut. Det finns dessutom alltid en risk med primärdata, att denna är påverkad av personliga intryck, vilka inte alltid stämmer överens med andra inblandade.

För att undvika data av dålig kvalitet, har vi ställt oss kritiska till det insamlade datamaterialet

²³ Bryman, A et al. (2005) *företagsekonomiska forskningsmetoder*, s.350

samt att i största möjliga mån, försöka sortera ut data som inte stämmer överens med verkligheten. Då undersökningen baseras på två intervjuer kan data inhämtas från två olika källor och sedan ställas mot varandra. På så sätt minimeras risken för att felaktig och bristfällig information används. Vi vill dock poängtera att vår empiri endast baseras på två 1,5 timmars intervjuer. Detta kan resultera i att en del av informationen inte stämmer till fullo och att en del antaganden kanske inte är helt korrekta

Vi vill påpeka att vi har försökt hålla en så neutral roll i hur vi tolkat material. Vi har i största möjliga mån försökt vara objektiva med det material vi har samlat in. På grund av detta har teorier som använts i studien enbart valts av etablerade och accepterade personer inom det företagsekonomiska studiefältet eller i nära anslutning till detta studiefält. Vi har främst använt oss av Camp, Karlöf, Nonaka, Porter, Kaufmann och Kaplan & Norton vilka publicerat böcker och artiklar som kan betraktas som höggradigt presenterande trovärdiga teorier.

2.8 Kvalitetsgranskning

Uppsatsens trovärdighet kan ses ur olika aspekter. Den första aspekten av dessa är tillförlitligheten som motsvarar den interna validiteten. Därpå finns överförbarheten som svarar mot extern validitet. Den tredje aspekten är pålitligheten som kan jämföras med reliabiliteten. Slutligen finns en aspekt som ger en möjlighet att styrka och bekräfta, vilken svarar mot objektiviteten.²⁴

2.8.1 Studiens generaliserbarhet

Frågan om generaliserbarheten är framförallt viktig då vi beaktar att vår tolkning är gjord utifrån ett fall. Detta förhållningssätt har också varit aktualiserat för hela examensarbetets utformning. Det säger sig självt att ett resultat och slutsatser har generella begränsningar och vilket blir extra signifikant i vår uppsats då studien är begränsat till en fallstudie. Detta

²⁴ Bryman, A et al. (2005) *företagsekonomiska forskningsmetoder*, s.306

tillsammans med material som framkommit för att förklara visst empiriskt material och lett till att studiens resultat förmodligen kan ha situationsbetingade egenskaper för att passa in i sammanhanget. Detta har tillsammans medfört en begränsning av generaliseringen. Detta blir extra tydligt då man ser intern benchmarkingteori som en individuellt sammanslagen generell modell utifrån till exempel de 10 trappstegen som Camp revolutionerade med i rapporten *A bible for benchmarking, by Xerox 1993*.

Det finns en tendens att intern benchmarking i bästa möjliga fall är företagsspecifikt utformat och därav inte kan användas som en generell teori som ska fungera på alla företag i nutid. I Stomsystems fall rör det sig om att man har brutit ner det balanserade styrkortet och anpassat det till sin egen organisation för att använda detta som ett mer nutida benchmarkingverktyg. Den företagsspecifika och omvärldsspecifika utformningen av verktyget gör det svårt att dra slutsatser om andra företag.

Det som ändå talar för generaliserbarheten är att Stomsystem arbetar i en konkurrensutsatt bransch där ett visst samarbete mellan konkurrenterna sker. De tvingas att arbeta för förbättrade kostnadsstrukturer, sina processinnovationer och andra företagsstrategiska åtgärder för att överleva. Detta torde resultera i en vilja att arbeta med benchmarking i sin helhet och därmed ta in teorier utifrån, från liknande företag.

2.8.2 Studiens interna och externa reliabilitet

För att säkerställa den interna reliabiliteten har vi tillsammans noggrant gått igenom empirin och vi har fört diskussioner sinsemellan, så att sannolikheten är hög att det tolkade materialet som presenteras är godtagbart. Vi har även gjort intervjuerna konstant där två av oss har antecknat och den tredje ställt frågor och vi har använt oss av samma intervjuguide vid båda intervjuerna. Sedan har vi sammanställt det tolkade materialet tillsammans i ett dokument för att sedan gå igenom detta igen. På så vis stärker vi den externa reliabiliteten.

Vidare har vi mött Stomsystem som en socialt konstruerad verksamhet där både vi och intervjupersonerna präglats av personliga tolkningar²⁵ och yttre opåverkbara och ostyrbara ramar för agerandet. Detta är en aspekt att förhålla sig till inom den ontologiska frågeställningsförhållningen och mynnar ut i konstruktionismens aspekt som även kan medföra en ifrågasättning av åsikten att kategorier av verksamheten och kultur på förhand är givna enheter.²⁶

2.8.3 Studiens tillförlitlighet

Svagheten i studien är det faktum att tidsramen var begränsad vilket medfört begränsningar i studien. Vi är övertygade om att med en längre tidsram hade bidragit till ytterligare djup i studien samt ett mer grundligt samarbete med Skanska stomsystem. Det hade kunnat bidra till en mer analytisk och djupgående analys där man bryter ner problematiken i ännu mindre beståndsdelar. Eftersom studien är genomförd med kvalitativa intervjuer och med en tolkande prägel på synsättet hos berörda individer har detta medfört att bilden av intern benchmarking består i olika personers tolkningar. Att vi haft två intervjuer spelar därför roll. Men man bör ändå beakta begränsandet till enbart två intervjuer och att det kan ha bidragit till en problematik i hur vi ska säkerställa giltigheten (validiteten) i observationerna eftersom bara två personer fått svara på frågor. Därav kan vi inte säkerställa intervjuernas giltighet i fallföretaget då vi inte har intervjuat fler chefer och fått deras tolkning. Men de två olika cheferna vi har intervjuat har givit liknande svar vilket har gett oss en indikation på att det ändå existerar en viss tillförlitlighet och konsensus.

²⁵ Bryman, A et al. (2005) *företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 304-307

²⁶ Ibid, s. 33-34

Kapitel 3 Teoretiskt ramverk

Kapitel tre innehåller de teorier vi behöver som verktyg för att senare kunna analysera empirin kring fallföretaget. Till att börja med motiverar vi varför vi valt dessa teorier. Därefter förklaras de utvalda teorierna utförligt då de ska ge en viktig insikt som behövs för att sammankoppla utvalda teoretiska områden med fallföretaget.

3.1 Teori

För att kunna besvara vår frågeställning har vi använt oss utav teorier om intern benchmarking, benchlearning, knowledge management, belöningssystem, nyckeltalsstyrning samt värdekedjan. Dessa element har valts ut, som tidigare nämnts, på grund av att vi anser att dessa faktorer är de som påverkas och kan påverka mest givet vårt syfte.

Avsnittet om intern benchmarking förklaras eftersom det är viktigt att läsaren får en djupare insikt av denna typ av benchmarking samt dess för- och nackdelar. Vi presenterar även hur en intern benchmarkingprocess i teorin vanligtvis ser ut. Härfter benämner vi benchlearning. Benchlearning utvecklar vikten av att arbeta på lång sikt som inte vidrörs i benchmarkingkonceptet. Vi förklarar även strategisk drift modellen för att visa på hur ett företag kan glida ifrån sin miljöomgivning. Därefter förklaras knowledge management som är viktigt att förstå då vi klargör att det inte alls är naturligt att information finns överallt och i överflöd i en organisation. Det är viktigt att beröra detta tema då det konkretiserar kunskap, kunskapsspridning och svårigheten och lättheten med att finna den i en organisation.

Därefter följer teorier om belöningssystem och nyckeltalsstyrning. Då vårt fallföretag använder sig av ett belöningssystem som ligger till grund för att skapa motivation och för att kunna utföra intern benchmarking är detta avsnitt högst relevant för att kunna synkronisera teorin och empirin i analysen. Teorikapitlet avslutas med en kort förklaring av Michael

Porters värdekedja. Det motiveras av att det är viktigt att förstå hur den fungerar då vårt fallföretag har en viss problematik med sin värdekedja.

3.2 Intern benchmarking

Det huvudsakliga syftet med benchmarking är att uppnå ”best practices”, det vill säga vara bäst i branschen. För företag som redan är marknadsledare kan då ett bra alternativ vara intern benchmarking. Detta innebär att företag väljer att fokusera benchmarkingen på sina interna aktiviteter för att optimera prestationerna i hela organisationen. Detta görs genom att koncentrera sig på att jämföra sig mot exempelvis dotterbolag eller andra divisioner. Det är ett enklare sätt att utföra benchmarking på än olika typer av extern benchmarking då tillgången av information är betydligt mycket högre då underlag för att göra en intern benchmarking kan hittas inom företaget. Bromsklossar som hemlig information och konkurrensfaktorer brukar vanligtvis inte existera inom företaget som det vanligare gör mellan andra olika företag. Den information man erhåller är då även av hög kvalitet och har hög tillförlitlighet. Eftersom processen att få fram information från den egna verksamheten är betydligt enklare, är denna typ av benchmarking mer tidseffektiv och därmed inte lika kostsam. Genom denna information kan olikheter i interna resultat jämnas ut, och enheter med sämre prestationer kan förbättras. Eftersom de bättre resultaten lyckats uppnås inom den egna organisationen, skapar detta en känsla av uppnåelighet och kanske även väcker en tävlingsinstinkt inom medarbetarna.²⁷

Vad man måste ha i åtanke är dock att denna typ av benchmarking inte ger någon som helst bild av konkurrenterna, och det finns då heller ingen garanti på att de interna prestationerna faktiskt är de bästa. En svårighet som förekommer såväl inom extern- som intern benchmarking, är svårigheten att avgöra vem man kan göra en benchmarking mot. I en extern benchmarking finns det många olika faktorer som kan avgöra att de två företagen är jämförbara i viss mån, medan i en intern benchmarking kan det vara desto svårare att hitta enheter eller divisioner som man kan benchmarka mot. Finns det divisioner som är lämpliga att ställa mot varandra och jämföra olika faktorer, kan detta dessutom skapa konflikter och

²⁷ Ax, C. (2007) *Den nya Ekonomistyrningen* s. 657

åsiiktsskiljaktigheter då allt sker inom organisationen. Personalen kan reagera negativt om någon påstår att de inte är tillräckligt bra och att de därför måste förändra sina beteenden, vilket kan leda till motstånd och svårigheter att förändra processer.²⁸

3.2.1 Interna benchmarkingprocessen

Benchmarkingprocessen delas vanligtvis in i fem olika faser, som vardera innehåller ett antal steg, som tillsammans blir tio välkända steg för hur en intern benchmarking går till²⁹. Till att börja med måste organisationen genomgå planeringsfasen. Här handlar det om att identifiera vad som ska benchmarkas och vilket företag eller sektion man ska göra det mot. Det tredje steget i denna fas är att fastställa hur man ska gå tillväga för att lyckas erhålla all nödvändig information, och därefter insamla den. Detta moment blir betydligt mycket enklare i en intern benchmarking då all nödvändig information finns inom organisationen.

Den andra fasen i processen är analysstadiet. I denna fas gäller det att analysera det material som samlats in. Det krävs här en noga förståelse för alla de processer och funktioner i båda sektioner som jämförs, för att kunna upptäcka var det uppstår ett ”gap” som i sin tur leder till skilda resultat. Här ska man få svar på frågor som vilken enhet som är bättre, varför och hur mycket bättre. Det är även viktigt att analysera vart företaget är på väg i framtiden, och vilka resultat som kan väntas.

Den tredje fasen benämns integration. Detta är när man kommunicerar sina upptäckter till sina medarbetare, och tillsammans utformar tydliga mål för att bli lika bra, och gärna bättre än den jämförda divisionen. Det är viktigt att alla är medvetna om vad man vill uppnå och kan sträva åt samma håll för att komma ikapp den bättre avdelningen resultatmässigt.

I den näst sista fasen tar man till handling. Detta innebär en mer noggrann planering av vilka åtgärder man ska ta till, implementera dem, och vartefter utvärdera framstegen. Ofta krävs det då även små finjusteringar och kontroller av benchmarkingen, för att riktigt lyckas uppnå de önskvärda resultaten. Slutligen går processen in i en mognadsfas, där förbättrade resultat bör

²⁸ Ax, C. (2007), *Den nya Ekonomistyrningen*, s. 657

²⁹ Camp, R. (2007), *Benchmarking*, s. 17

synas. Efter denna process är det viktigt att företaget eller divisionen i framtiden regelbundet kontrollerar och uppdaterar sina processer, så att de inte på nytt halkar efter, utan behåller en position ”på topp”.³⁰

3.3 *Benchlearning*

Benchlearning är en utveckling av benchmarkingmetoden som presenterades av företagsekonomen Bengt Karlöf. Detta är en utökad metod för att frambringa lärande och utveckling i organisationer. Benchlearning skiljer sig från det traditionella ”benchmarkingtänkandet” på så sätt att man lämnar kortsiktig planering och handlande för att vidare fokusera på den långa sikten för att skapa ett system för oavbrutet lärande och förbättring. Medan benchmarking fokuserar på jämförelse av nyckeltal och processer på kort sikt, går man genom benchlearning steget längre genom att med den långa sikten i åtanke arbeta på att skapa organisationslärande för fortsatta förbättringar. Arbetet med de resultat man fått fram genom benchmarkingen fortsätter alltså att bearbetas, så att samma problematik inte ska återkomma i ett senare skede.

Karlöf menar att man bör arbeta kontinuerligt med förbättringar på lång sikt och göra arbetet till en allmänt accepterad affärslogik inom organisationen, vilket betyder att anledningen till varför man arbetar med förbättringar på lång sikt speglar hur man arbetar med detta över hela organisationen och inte är något som bara tas för givet och därmed inte vidrörs. Studier av benchlearning har visat på att när de anställda kan känna sig som en del av förändringen så får de nya ambitionsnivåer som ligger högre än de traditionella ambitionsnivåerna vid kortsiktig benchmarking. Att ha en allmänt accepterad affärslogik är viktigt då det handlar om att anställda ska veta vad som förväntas och inga andra föreställningar dominerar än just arbetandet mot fortsatta förbättringar.³¹

En fördel med benchlearning och dess långsiktstänkande kan förklaras i samband med strategisk drift problematiken. Strategisk drift är när en organisation inte lyckas följa med i

³⁰ Camp, R. (2007), *Benchmarking*, s. 17

³¹ <http://www.benchlearning.se/FileArchive/12219.pdf>, s. 2-4, 6

den föränderliga omgivningens utveckling. Organisationen glider då allt mer ifrån verkligheten, vilket till slut leder till en situation då det krävs stora förändringar för att komma ikapp marknadens utveckling. Modellen av strategisk drift illustrerar att för att komma ikapp omgivningen krävs stegvis små, kontinuerliga förändringar då miljöförändringen illustreras av en snett uppåtgående linje över tiden.³² Att arbeta med förändring kontinuerligt blir därför enligt Bengt Karlöfs metodik den bästa för att öka ambitionsnivån. Detta i sin tur driver lärandet som i sin tur höjer effektiviteten och skapar grund för bra prestation³³.

För att benchlearning ska bli en naturlig del av organisationen för att undvika till exempel strategisk drift problematiken, är det viktigt att hitta former så att människorna i verksamheten kan fortsätta att byta erfarenheter, lära och att effektivisera i företaget. Bengt Karlöfs förslag på detta är att skapa system för att kontinuerligt sprida kunskap, som till exempel en informationsdatabas. Dessutom anser han att organisationen bör utbilda handledare som kan främja fortsatta benchlearninginitiativ.³⁴

3.4 Knowledge management

Kunskap kan ses som den information som existerar inom de anställdas sätt att hantera sina arbeten på. Studier presenterade av *Business basics* från BPP publishing förlag visar att 20 till 30 procent av ett företags resurser är bortkastade på grund av att organisationer inte är medvetna om vilka kunskaper och kompetenser de redan besitter. Information och kunskap är därför något en organisation ska organisera effektivt då det kan leda till konkurrensfördelar. Den moderna affärsmiljön har en tendens att vara mer volatil och osäker än historiskt tidigare affärsmiljöer. Det är därför affärsrörelser är beroende av en fungerande och bra information och kunskap för att kunna förutse och svara mot förändringar i miljön snabbare än vad som krävts tidigare i historien.³⁵

³² Heracleous, L. (2003), *Strategy and organizations*, s. 74-75

³³ www.benchlearning.se

³⁴ <http://www.benchlearning.se/FileArchive/12219.pdf>, s. 12

³⁵ (2000) *Business basics*, s. 27

Knowledge management förknippades tidigt med uppbyggandet av olika nya system för omvandling av människors kunskap till information i databaser. Det finns olika sätt att se knowledge management på. Vanligt är det att betrakta knowledge management som en beteckning för vad dess undergrupperingar står för vilket till exempel kan vara information knowledge. Detta beror på att många knowledge management projekt består av information knowledge. Företag som arbetar mycket med knowledge management kommer vara de företag som realiserar att det ämnet handlar lika mycket om personalhantering som om information och teknologi.³⁶ Vidare kan man inom knowledge management finna en annan syn, vilket är den syn som vi har valt att använda oss av. Det är när företag måste hitta alternativ och tillvägagångssätt för att förmedla kunskap både internt och externt. Tillvägagångssätten diskuteras vidare i nästkommande stycke.

3.4.1 Från tyst till artikulerad kunskap

Ett tillvägagångssätt kan vara att skapa effektiva överföringskanaler som anpassas till olika typer av kunskap³⁷. Kunskapen kan antingen vara explicit, det vill säga artikulerad eller så är den implicit, det vill säga tyst och finns inte avkodad i något informationssystem. Svårigheten med tyst kunskap kan vara att en anställda vill känna sig viktiga och oersättliga på sina arbetsplatser medan företaget vill arbeta för det omvända, det vill säga att artikulera kunskapen så den sprids inom hela organisationen. Problemet ett företag möter är hur de ska få tyst kunskap att släppas från en anställd, till att få den artikulerad.³⁸ Att omvandla kunskapen är en nödvändighet om ett företag vill kunna svara mot sina förmågor. Detta illustreras med hjälp av "Nonakas kunskapsspiral" som visar hur en kontinuerlig kunskapsomvandling i en organisation sker. Spiralen visar om kunskapen är tyst eller artikulerad. Den visar också om kunskapen är individuell eller utspridd i hela organisationen. I takt med att kunskapsgraden ökar från tyst till artikulerad desto högre blir kunskapsnivån, från individ till hela organisationen.³⁹

³⁶ (2000), *Business basics*, s. 32-33

³⁷ Nilsson, F et al. (2006), *Ekonomiska informationssystem*, s. 137

³⁸ Pleijel, C. (2004), *Benchlearning 2*, s.10

³⁹ Grant, R. (2008), *Contemporary strategy analysis*, s. 163

Det är av betydelse att veta hur informationen existerar och uppstår inom en organisation. Att ha artikulerad kunskapsinformation är bra och det betyder också att sårbarheten i företaget minskar. Om företagets anställda inte kan betraktas som "key success factors" kan de också bytas ut utan att organisationen riskerar att falla. Att ha en hög grad av tyst kunskap eller så att säga en stark informell organisation är därför att utsätta organisationen för högre risk än att ha artikulerad och avkodad kunskap som anställda kan ta del av genom databaser och liknande informationsspridande element inom en organisation.⁴⁰

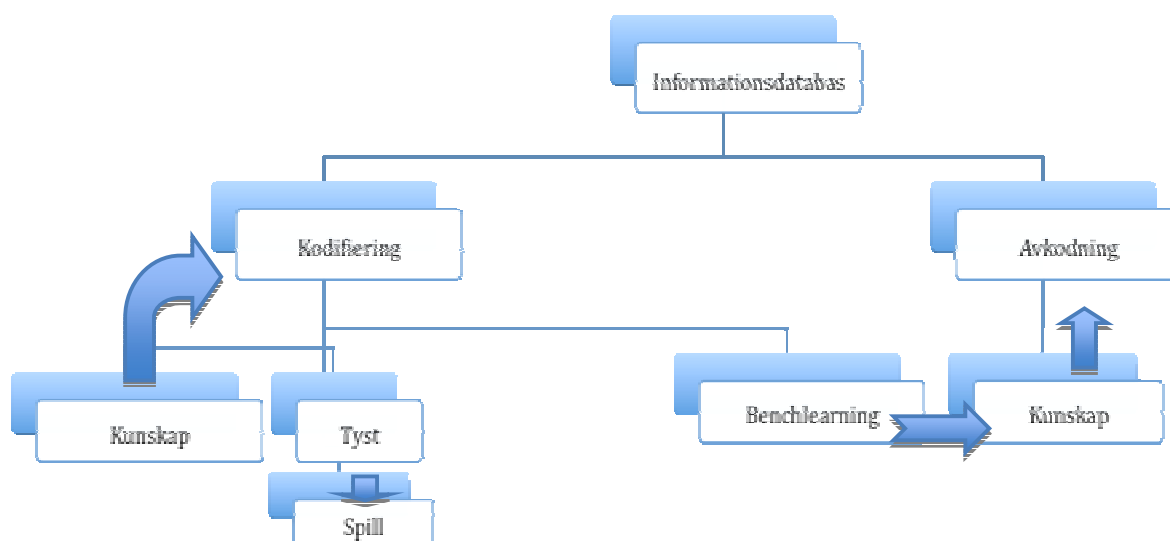
Den artikulerade, eller explicita, kunskapen är dokument och rapporter och dessa lämpar sig att förmedlas via informations- och kommunikationstekniker. Den tysta, implicita kunskapen handlar däremot om att skapa relationer och tillit mellan människor. Vidare går det att urskilja två typer av strategier för kunskapsorienterad ekonomi. Dessa är "codification strategy" och detta begrepp innebär att företaget i stor utsträckning skriver ner och lagrar kunskaper i elektroniska databaser. Det innebär dock inte att alla i en organisation ska ha tillgång till all information, snarare att organisera så att rätt person får tillgång till rätt information. "Personalization strategy" är den andra vinkeln och är aktuell i situationer där kunskap är tätt knuten till den person som utvecklade den och förmedlas till andra i organisationen genom direkta personliga kontakter.⁴¹

Man kan illustrera sambandet på tre alternativa tillvägagångssätt som kunskap kan uppstå på inom företag. Således är kunskap som finns i en verksamhet i behov av att lagras för att finnas kvar. För att lagra kunskapen behöver kunskapen kodifieras och omvandlas till information som passar i en databas. Bilden i figur 3.1 tydliggör detta och visar även hur den tysta kunskapen som inte genomgår kodifieringen försvinner till spill i omvandlingen. På samma gång som kunskap kodifieras blir den greppbar och kan användas som ny information och kunskap för övriga i organisationen.⁴² Vidare kan kunskap uppstå genom en lärandeprocess. Kunskap som uppstår från en lärandeprocess behöver skrivas ner, då den är tyst information för företagets anställda, så att den hamnar i företagets informationsdatabas där anställda kan ta del av den nya lärda kunskapen och börja använda den.

⁴⁰ Nilsson, F et al. (2006), *Ekonomiska informationssystem*, s. 136-137

⁴¹ Ibid, s. 137-138

⁴² Pleijel, C. (2004), *Benchlearning 2*, s. 11



Figur 3.1 Informationsdatabas⁴³

3.5 Belöningsystem

Motivation är något som fungerar som en drivkraft för att få människor att handla och sträva efter ett visst önskat mål. Motivation kan vara såväl i monetär som i icke monetär form. För att motivera medarbetare i en organisation att utvecklas och prestera bättre används ofta olika belöningsystem. Belöningsystem är ett verktyg för att främja positiva aktiviteter inom organisationen för att tydliggöra vilka beteenden som är önskvärda.

Den vanligaste formen av belöning är olika slag av monetär belöning exempelvis löneförhöjning, bonus eller tilldelning av aktier i företaget. Löneförhöjning är en meriterande handling som kan härledas till förbättrade prestationer, och kan tilldelas individer såväl som olika grupper. Trots att förändringen utgör en liten del av den totala lönen ger den en långvarig och motiverande inverkan till medarbetare i organisationen. Aktiebaserad belöning ger en mindre grupp inom företaget, såsom chefer en belöning som motiverar dem att vilja påverka företagets utveckling åt ett positivt håll för att då dessutom öka den egna vinningen⁴⁴.

⁴³ Pleijel, C. (2004), *Benchlearning* 2, s. 12

⁴⁴ K. Merchant et al (2007), *Management Control Systems*, s. 396

Belöningar behöver som nämnt inte vara endast av monetär karaktär, utan kan lika väl vara till exempel en befordran, olika förmåner eller ansvarsfrihet. Herzberg, psykolog och en inflytelserik person inom företagsledning grundade motivationsteorin two-factor theory. Teorins grundprincip ligger i ett antal motivationsfaktorer som om de uppfylls innebär att medarbetaren trivs och därmed kan vara motiverad och produktiv. Uppskattning är något alla människor vill känna för ett väl utfört arbete, vanligtvis i form av tydlig beröm och uppmärksamhet. Ansvar innebär att man tillåts ha möjlighet att bestämma hur arbetet ska genomföras och ha kontroll över sin egen arbetssituation.⁴⁵

För att kunna veta om ett belöningsystem är positivt krävs det att man utvärderar systemet. Det som är viktigt att ha i åtanke är att belöningar som inte har något värde inte påverkar motivationen, och det finns ett antal faktorer som avgör detta. Framförallt är det viktigt att en belöning är förståelig och att förståelsen om hur en belöning uppstår finns i tankeprocessen hos den som blir belönad. Belöningarna är då så kallat situationsbetingade och innebär att de ska ha ett stort inflytande på prestationen. Det är viktigt att en belöning kommer i rätt tid då den känns aktualiserad och lätt kan kopplas till den goda prestationens beteende.

Vidare bör det beaktas att olika belöningar attraherar olika sorters människor, och måste då anpassas för vem som ska bli motiverad. Till exempel är andelar i företaget förmodligen mer attraktivt för en högre uppsatt arbetare, som en chef, då de i större mån kan styra och påverka företagets resultat. På samma sätt är kanske en förmån, som till exempel tillgång till motion och friskvård av större värde för någon som inte har samma inflytande i företaget. Det är alltså väldigt viktigt att ersättningen är bunden till något man kan påverka. Således bör man heller inte belönas för tur eller straffas för otur. Viktigt att tänka på är även att belöningsystem ofta kan väcka tävlingsinstinkt i människor och det måste utvärderas om detta är önskvärt i organisationen. För att belöningsystemet ska vara hållbart bör systemets incitament vara efterfrågade, tillräckligt stora för att vara attraktiva, beständiga och kostnadseffektiva.⁴⁶

⁴⁵ G. Kaufmann (1998), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 108

⁴⁶ K. Merchant et al. (2007), *Management Control Systems*, s. 403

Företag som arbetar med balanserat styrkort kan troligtvis sammankoppla olika mått från styrkortet mot ett belöningsystem. På detta sätt kan man med styrkortet jämföra olika finansiella och icke finansiella mått, och belöna de bästa prestationerna, mer om detta i nästkommande avsnitt.

3.6 Nyckeltalstyrning

Det går att dela in nyckeltalsstyrning i två tidsdimensioner, traditionella och nyare vilka beaktar olika tyngdpunkter i en organisation. Med traditionella nyckeltal syftar vi till de klassiska avkastningskraven och residualinkomsten med flera andra etablerade mått. Med de nyare nyckeltalen syftar vi till hur man mäter andra parametrar än just de ekonomiska värdena.

3.6.1 Det balanserade styrkortet

Det finns en uppsjö av nyckeltal och nyare former av dessa, vi har med avseende till vårt fallföretag valt att endast fokusera på det balanserade styrkortet. Modellen är användbar då den fångar fler dimensioner än de ekonomiska dimensionerna för prestationsmätningar. Det balanserade styrkortet gjordes då man ansåg att finansiell data inte var tillräcklig för en företagsmiljö som utmärker sig genom kundfokusering, processorganisering och kvalitetssträvan⁴⁷. Styrkortet brukar få olika prägel beroende på vem som implementerar den. Det vill säga, det skiljer sig mellan vilka perspektiv ett företag väljer att ha med. Det är en naturlig följd då företag på förhand har olika strategier och affärskulturer.⁴⁸ Detta skiljer sig från traditionell nyckeltalsstyrning där ett avkastningskrav är ett numeriskt tal och inga avvikelser förekommer mellan de som implementerar.

Skillnaden på implementeringen beror på hur ett företag väljer att arbeta med styrkortet och vad ett företag har för idéer och fokus på styrkortet. Det generella som det balanserade

⁴⁷ Ax, C et al. (2007), *Den nya ekonomistyrningen*, s. 618

⁴⁸ Ibid, s. 621

styrkortet medför för alla företag är att man vill skapa en helhetstäckande bild och således inte bara ta fasta på de ekonomiska aspekterna. Man vill dessutom ha en tydlig koppling mellan vision och strategi med sin operativa verksamhet och dess affärsidé.⁴⁹ En markant iakttagelse är också att det balanserade styrkortet uppvisar tre olika tidsintervaller. Det finansiella perspektivet visar det historiska som har hänt. Kund och process perspektiven visar nutida situation medan lärande och tillväxt visar på framtida möjligheter.

Det balanserade styrkortet föreslår en kombination av kortsiktiga mätinstrument och ledande indikatorer såsom långsiktiga mätinstrument. Det som gör modellen stark är att den kommunicerar företagets målsättning på ett begripligare sätt då modellen skapar balans mellan olika målsättningar och kopplar ihop strategiska och ekonomiska överväganden. Vidare lyfter man även fram det intellektuella kapitalets betydelse i dagens företagande och verksamhetsstyrning. Modellen engagerar också många i organisationen.⁵⁰

Det balanserade styrkortet brukar framträda som en karta med fyra perspektiv. Dessa perspektiv är finansiellt-, kund-, process- och lärandeperspektiv. Kaplan & Norton har även vidareutvecklat sin teori och lagt till ett femte perspektiv; medarbetarperspektivet⁵¹. Till varje perspektiv väljer ett företag ut olika styrkortsmål att arbeta med. Dessa målnivåer anger en strävan på att nå det önskade målet. Precis som olika företag kan använda sig av olika perspektiv kan företagen även välja att ha olika slags mål och mått med i strategikartan med dess olika perspektiv. För att nå det uttänkta målet används förutom ett mått och målnivå även en handlingsplan som kan bestå av strategiska initiativ och budget.⁵²

3.6.2 Myopia

Olika mätningar av finansiell prestanda kan orsaka chefer att styra verksamheten på ett närsynt sätt, vilket är en problematik som kallas myopia. Problematiken ligger i att då chefer är medvetna om att de belönas för att uppnå vissa resultat kan de fatta kortsiktiga beslut som

⁴⁹ Ax, C et al. (2007), *Den nya ekonomistyrningen*, s. 618, 627

⁵⁰ Merchant, A et al. (2007), *Management control systems*, s. 483-484

⁵¹ Ax, C et al. (2007), *Den nya ekonomistyrningen*, s. 621

⁵² Ibid, s. 625

påverkar nyckeltalen och som sedan på längre sikt leder till något negativt.

Man delar in myopiaproblematiken i två olika kategorier beroende på vad som berörs, investerings- och operativ myopia. Operativ myopia innebär att man påverkar olika handlingar, till exempel då slutet av en mätperiod närmar sig kan chefen tvinga sin personal att arbeta övertid för att höja divisionens resultat till krav- eller bonusnivå. Ett annat exempel är att man säljer ut sina produkter till ett billigare pris och således uppmuntrar distributörer att fylla sina lager. Detta kommer i nästa mätperiod att avspeglas negativt, och har då inte gjort något gott. På samma sätt innebär investeringsmyopia att chefer vill uppnå så positiva resultat som möjligt för en mätperiod på kort siktoch ser då inte till den långa sikten vad en viss investering skulle kunna innebära.⁵³ Förslag på att undvika problematiken är att man förlänger tidshorisonten för mätningarna. Man reducerar då även kravet av vinster på kort sikt, och istället fokuserar på långsiktiga vinster. Ett ytterligare förslag är att man använder sig av andra instrument för att mäta nyckeltal som inte fokuserar enbart på den finansiella sidan som till exempel det balanserade styrkortet.

3.6.3 Suboptimering

Att suboptimera något innebär att man optimerar en aktivitet utifrån en aspekt utan att ta hänsyn till att denna lösning inte är optimal utifrån en annan aspekt. Att suboptimera är något chefer kan frestas att göra för att optimera sin egen enhets resultat, medan det missgynnar företaget i sin helhet. Detta går i linje med resonemanget om slöseri med investeringar av arbetstimmar i stycket ovan om myopia. Genom att en enhet optimerar sin produkt genom standardisering, kan den större divisionen som enheten ingår i få ökade kostnader, som då dessutom kan vara större än det den mindre enheten sparar.⁵⁴ En lösning är istället att lägga ner mycket resurser i början av värdeskapandet så man får en billigare och mer optimal tillverkning i slutet av värdekedjan, och detta mer långsiktiga tänkande bör därmed belönas. En fråga om var vinster och höga resultat skapas är således aktualiserbart.⁵⁵

⁵³ Merchant, A et al. (2007), *Management control systems*, s. 443-445

⁵⁴ Ibid, s. 418

⁵⁵ Ibid, s. 447-449

3.7 Värdekedjan

Michael Porters värdekedja används för att beskriva hur ett företags process är uppbyggd och hur man sedan skapar och behåller varaktiga konkurrensfördelar. Den består av primära aktiviteter och stödaktiviteter. De primära delas in i fem aktiviteter; ingående leverans, produktion, utgående leverans, marknadsföring och försäljning och avslutningsvis service. Aktiviteterna är de som skapar de långsiktiga konkurrensfördelarna och till dessa finns det fyra stödaktiviteter; företagets infrastruktur, personalledning, teknologiutveckling samt inköp. Dessa stödfunktioner ska hjälpa och stödja de primära aktiviteterna för att se vad som skapar värde och konkurrensfördelar men även vart i värdekedjan som man kan förbättra och effektivisera för att skapa ett så högt värde som möjligt.⁵⁶

⁵⁶ Grant, R (2008), *Contemporary strategy analysis*, s. 137

Kapitel 4 Empiri

I detta kapitel beskriver vi fallföretaget, Skanska Stomsystem med utgångspunkt i företagets historik och annan viktig information som vi anser nödvändig för att kunna förstå problematiken som ligger till grund för uppsatsen och problemdiskussionen. Vi presenterar här det material som vi samlat in om fallföretaget via två semistrukturerade intervjuer.

4.1 Företagspresentation

Skanska är en av de mer dominerande aktörerna i byggbranschen och det företag med störst marknadsandel i Norden⁵⁷. Företaget är indelat i 4 olika marknader:

- Byggverksamhet
- Bostadsutveckling
- Kommersiell utveckling
- Infrastrukturutveckling

Byggverksamheten är den största avdelningen och även den avdelning som uppvisar störst omsättning⁵⁸. Under byggverksamheten finns olika affärsenheter som exempelvis Skanska Sverige och Skanska Industrial Production Nordic (IPN). Avdelningen Skanska IPN äger tre bolag; Skanska Stomsystem, Skanska Byggsystem och Skanska Husfabriken. Stomsystem är den avdelning de empiriska undersökningarna utgår ifrån. Bolaget, som förra året omsatte cirka 1,2 miljarder kronor, är indelat i två marknadsdistrikt; väst/Syd Sverige och Mellansverige samt ett industridistrikt. Industridistriktet består av tre fabriker belagda i Bollebygd, Strängnäs och Norberg. Bollebygd och Strängnäs tillverkar betongelement och har bjälklagselement, pelare, balkar och väggar i sitt sortiment medan Norberg enbart tillverkar trappor i betong.

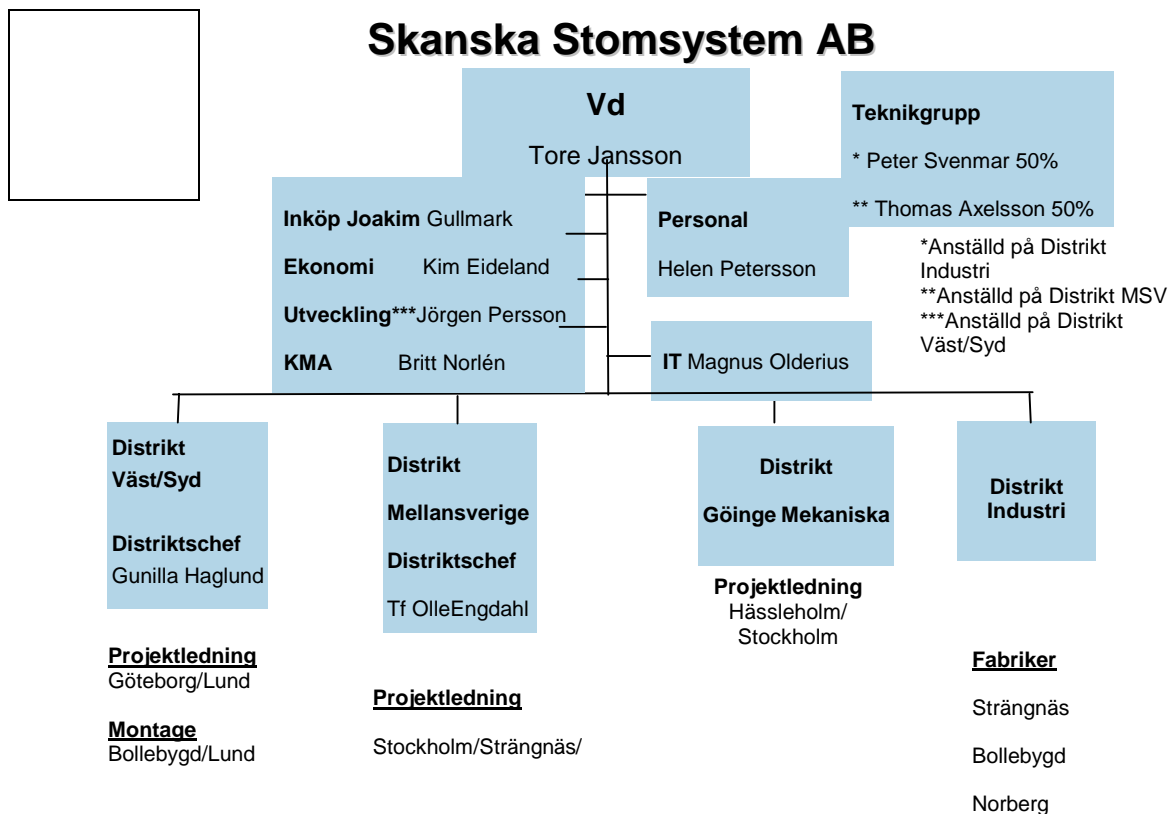
⁵⁷ http://www.byggvarlden.se/multimedia/archive/00035/De_50_st_rsta_byggf__35331a.pdf

⁵⁸ Skanska årsredovisning (2008), s. 21

Stomssystem arbetar med olika projekt i varierande storlek. Några av deras senaste projekt de levererat produkter till är:

- Bokklok; ett koncept där Skanska tillsammans med IKEA bygger och inreder villor
- Moderna Hus; ett flerbostadshuskoncept där byggandet är kostnadseffektivt och energisparande
- Malmö Entré; ett köpcentrum i Malmö

De intervjupersoner som i uppsatsen representerar Stomssystem är Jörgen Persson och Sofia Dehre. Jörgen Persson är både utvecklings- och projektchef i region Stomssystem men har sin stationära arbetsplats på kontoret i Lund. Sofia Dehre representerar Distrikt Industri och är fabrikschef för fabriken i Bollebygd. Här nedan i organisationsschemat visas hur företaget är uppbyggt.



4.1 Organisationsschema

För att kunna skilja på när vi hänvisar till hela Stomsystem och när vi syftar på de olika distrikten benämner vi Stomsystem som avdelning eller division och distrikten som enheter.

4.2 Branschanalys och konkurrensfördelar

Bland aktörerna på marknaden framhävs Skanska och konkurrenten NCC som marknadsledare. De har båda en lång erfarenhet och har lyckats bygga upp starka varumärken som förknippas med kvalitet och säkerhet. Under intervjun med Jörgen Persson framkommer det att man anser att det är dessa två aktörer som är de som styr utvecklingen framåt. Både Skanska och NCC anses som pionjärer inom ny utveckling och framställning av ny arbetsteknik och metoder. Däremot menar Persson att många mindre aktörer, såsom små verkstadsindustrier, har kommit betydligt längre i processutvecklingen än de stora företagen. Inom Skanska baseras allt på en mer traditionell byggprocess, en process som enligt Persson stagnerat. Man använder samma teknik som man gjorde för 20 år sedan och även om vissa förändringar har skett ligger man långt efter andra branscher. Däremot har produkterna utvecklats och förbättrats i form av kvalitet, främst på grund av ett noggrannare förarbete. Produktvärdet har alltså ökat men produktiviteten är densamma som tidigt 70-tal, och är cirka 40 procent av vad den skulle kunna vara. Persson menar att produktivitet är en nyckelfaktor för framgång inom byggbranschen, och är något som måste förbättras inom hela Skanska.

Om man ser till Stomsystem har företaget flera konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Att de tillhör en välkänd koncern som ger dem ett starkt varumärke är en stor fördel men även deras etablerade säkerhetsfokusering och miljötankande samt sin långa erfarenhet. Om man ser till distrikt industri är dock denna enhet inte marknadsledande. Enligt Sofia Dehre finns det några stora konkurrenter, varav en är Strängbetong, som också gjuter betongelement och är ett välkänt företag inom branschen.

4.3 Styrning

Skanska Stomsystem använder sig idag av en vertikal styrning. Divisionen beskrivs som en centraliserad decentraliserad organisation, där det finns ett huvudkontor som är centraliserat men att underenheterna, exempelvis fabrikerna, arbetar självständigt. Det råder en hög arbetsfrihet långt ner i organisationen, vilket enligt Persson ibland attraherar fel typ av personal för företagets bästa. Han menar att arbetsfriheten attraherar tävlingsmänniskor som visserligen är de som på kort sikt kan komma med de bästa resultaten, men är även dem som begår de största misstagen och inte ser till företagets resultat som helhet

Enligt direktiv ovanifrån skall man dock enligt Dehre alltid hantera organisationen utifrån ett långsiktigt perspektiv. Det ska visa sig i både tillväxt, planering och intäkter. Intäkterna kan däremot ses ur både kortsiktiga och långsiktiga perspektiv. Båda är viktiga för både planering och resultat. Ett projekt kan ge långsiktiga intäkter genom att det ger företaget en etablerad plats på marknaden eller skapar en företagsrelation som på längre sikt är värdefull.

Skanska har implementerat ett balanserat styrkort för att kontinuerligt mäta olika nyckeltal. Styrkortet kallas ”Vägvisaren” och den delas in i fyra kategorier. Efter varje kategori ges de värden som mäts.

- **Medarbetare**; nöjda medarbetare, värdeskapande organisation, frisknärvaro och arbetsolycksfrekvens.
- **Arbetsätt**; samordnade inköp, IBX ramavtalsköp⁵⁹ och upplevd kvalitet.
- **Kund**; nöjda kunder, mediebild och nöjda prioriterade kunder.
- **Finans**; SVA⁶⁰, rörelseresultat, nettoomsättning och driftresultat.

Mätningarna görs löpande men registreras per kvartal. Det finns en kravlinje som alla divisioner bör uppnå som minimum. De som presterar bättre än denna miniminivå belönas genom att få lägre centralomkostnader. Detta medför att det blir lättare för dessa divisioner att

⁵⁹ IBX ramavtalsköp är avtal man måste följa enligt Skanska AB

⁶⁰ SVA betyder successiv vinstavräkning. Redovisningsprincip avseende entreprenadprojekt, i vilket resultatet framkommer i takt med projektets upparbetning

prestera bättre till nästa mätning, medan de som inte uppnått målet får svårare nästa period. Mätningarna görs på dels divisionsnivå där man jämförs mot alla divisioner inom Sverige, men även på enhetsnivå inom alla dessa divisioner.

Belöningsystemet medför fördelar såväl som nackdelar. Fördelar är att ett belöningsystem som detta skapar tydliga incitament som får divisionerna att prestera bättre. Det är tydligt och enkelt att förhålla sig till vilka faktorer som anses viktiga. Faktorerna är lätta att mäta och utvärdera, samt jämföra divisionerna emellan. Skanska präglas som tidigare nämnts generellt av tävlingsinriktade människor, och denna typ av handlingsfrihet och belöningsystem uppskattas bland medarbetarna. Vägvisaren har en övre mållinje kallad "out performance" som ska styra dem att bli bäst i branschen. De som belönas är alltså de divisioner som presterar någonstans mellan miniminivån och out performance nivån. Vägvisaren är helt bortkopplad från de individuella belöningarna och baseras endast på avdelningarnas presterande och inte individuella prestationer.

De nackdelar med belöningsystemet som uppmärksammas av Persson är bland annat svårigheten att mäta mjukare värden. Dessa mer abstrakta värden som medarbetartrivsel och kundnöjdhet, som inte kan göras empiriskt, kan vara svåra att mäta och belönas. Den främsta nackdelen är dock enligt Persson att systemet leder till att alla divisioner ser till sina egna avdelningars bästa. Genom att alla optimerar sin leverans ser man inte till hela slutresultatet.

Den höga arbetsfriheten och belöningsystemet driver divisionerna mot varierande resultat. Flera avdelningar och enheter har höga toppar och dalar, det är även dessa som belönas och bestraffas mest. De som bör uppmärksammas och belönas enligt Persson är de avdelningar som har en jämn kurva och arbetar långsiktigt. Det är dessa divisioner som i framtiden borde styra utvecklingen framåt och det beteendet som bör uppmuntras. Den tävlingsinriktade organisationskulturen som finns i företaget stödjer dock inte detta och belöningsystemet finns därmed kvar.

4.4 Strategi

Stomssystem använder sig av en högprisstrategi, där man vill sälja produkter av hög kvalitet till ett högt pris. Dehre påpekar att de är medvetna om att Skanskas produkter är dyra men att även kunderna är medvetna om att man betalar för kvalitet.

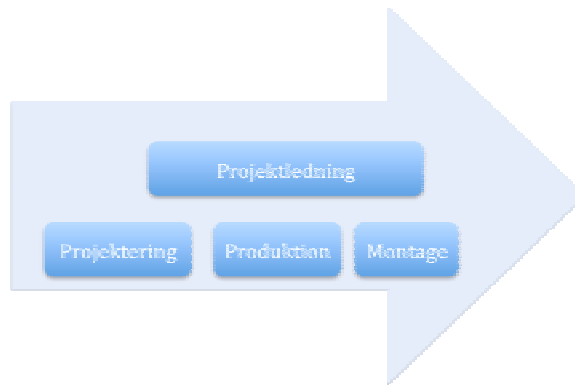
Ett vinnande koncept i byggbranschen är att göra så många transaktioner som möjligt internt.⁶¹ När Stomssystem får in en order och ska köpa in ritningar, betongelement eller montering handlar projektledaren både externt och internt. Idag är cirka två tredjedelar av Skanskas inköp externa, en siffra som både Persson och Dehre anser bör minska. Med dagens struktur av organisationen gynnas inte nödvändigtvis intern handel, utan man väljer den leverantör som är mest kostnadsfördelaktig, klarar av att hålla en viss deadline eller som man har en etablerad kontakt med.

4.5 Värdekedjan

Persson betonar att man inom hela byggbranschen inte lyckats skapa en lika bra värdekedja som exempelvis bilbranschen. Man har inte lyckats industrialisera sina produkter på samma sätt som bilindustrin har lyckats. Detta problem är idag högaktuellt i hela byggbranschen och problematiken med att effektivisera och utveckla värdekedjan är något som diskuteras inom hela Skanska

Det finns dock inte bara problem med värdekedjan på makronivå utan man kan även se det på mikronivå. För Stomssystem är det de beställda projekten som ger företaget värde. Om man ser utifrån Michael Porters värdekedja kan man se att i ett projekt är primäraktiviteterna projektering, produktion, montering och att projektledningen fungerar som en stödaktivitet under hela processen.

⁶¹ Intervju Jörgen Persson, 2009-05-13



Figur 4.2 Projektens värdekedja

Då belöningsystemet fokuserar på de olika aktiviteternas prestationer leder det till att alla primäraktiviteter vill optimera sin leverans, istället för att fokusera på hur man kan skapa värde för hela kedjan och slutresultatet. Ett exempel på detta är om projekteringsavdelningen påskyndar ritningsprocessen för att effektivisera sin enhet och erhålla ett bättre resultat. I och med detta kan man missa att tänka på att sänka produktionskostnaderna för ritningarna de producerat. Nästa led i värdekedjan, produktion, kan då få betydligt dyrare tillverkningskostnader. Ett annat exempel är ifall produktionsavdelningen erhåller ritningarna för sent på grund av att projekteringsavdelningen är sena med sin leverans. Detta försenar produktionsavdelningens leveransdatum till monteringsavdelningen och en ”bestraffning” tillfaller då produktionsavdelningen. Persson menar att en allvarlig konsekvens av dagens belöningsystem är att man låser enheterna så att de optimerar sin egen enhet istället för att se till slutresultatet av hela värdekedjan och att ofta fel avdelning blir bestraffad. Det framkommer även under intervjun att samma problematik med belöningsystemet finns överallt inom Skanska.

4.6 Benchmarking inom Skanska Stomsystem AB

Enligt Dehre arbetar man med olika former av benchmarking inom Stomsystem, bara att man inte uttryckligen benämner det i den termen. De försöker idag arbeta med extern benchmarking genom att studera konkurrenterna men även ge information i utbyte för att utvecklingen ska gå framåt. Det finns vissa gemensamma branschproblem som exempelvis säkerhetsfrågor som alla skulle tjäna på att lösa mer tillsammans. En av Distrikt Industris större konkurrenter utanför koncernen är Strängbetong, som liksom Stomsystem, har en stark

konkurrensfördel genom att ha en lång erfarenhet inom branschen. Strängbetong och Stomssystem arbetar lika på produktionsnivå och har samma uppbyggnad. Det som skiljer dem åt är att de har egna konstruktörer medan Stomssystem köper den tjänsten internt av Skanska Teknik eller externt. Det finns en ambition enligt Dehre att vilja utveckla benchmarkingen mer med Strängbetong. Företagen försöker besöka varandra för att utbyta information men Dehre anser att de skulle tjäna på att utveckla den externa benchmarkingen ytterligare. Hon tror att det hade yttrat sig positivt i dels rena arbets- och produktionsmetoder, tekniska lösningar och dels i en ökad effektivisering.⁶²

Ett ökat samarbete med Strängbetong skulle ge dem båda en större konkurrensfördel gentemot de konkurrenter som arbetar med platsgjutning då både Stomssystem och Strängbetong arbetar utifrån en prefabmetod, det vill säga att man gjuter i fabrik och inte på plats. En av de stora förklaringarna till att man inte utvecklar samarbetet och lärandeprocessen är att byggbranschen upplevs som mycket trög för förändringar. En annan förklaring är att extern benchmarking är för svårt ur ett konkurrensperspektiv.⁶³

Den interna benchmarkingen inom Stomssystem är desto mer utvecklad. Hela belöningsystemet bygger på att man enkelt kan jämföra enheterna emellan för att kunna utreda och belöna deras prestationer. På produktionsnivå har fabrikerna i Bollebygd och Strängnäs utökat samarbetet med varandra. Man har synkroniserat så att man använder sig utav samma tillverkningsinstruktioner och arbetsbeskrivningar. Man följer upp varandras uppföljningsrutiner och modeller. Man har även synkroniserat nyckeltalen så att man kan jämföra med varandra och har ett relativt nära samarbete. Det finns alltså en direkt benchmarking mellan fabrikerna då det har ett uttalat arbetssätt för att öka bland annat lärandeprocessen inom organisationen. Det skulle dock kunna utvecklas mer. Det som begränsar är att det enligt Dehre ofta upplevs som tidskrävande, man prioriterar det inte på grund av resursbrist eller så inser man inte behovet och tycker att man presterar tillräckligt bra ändå.

⁶² Intervju Sofia Dehre, 2009-05-06

⁶³ Ibid

Kapitel 5 Analys

I detta kapitel synkroniserar vi våra teoriavsnitt med den information vi presenterar i empirikapitlet. Vi utgår ifrån teorikapitlets disposition och avslutar med en sammanfattning av vad vi kommit fram till som ska utgöra grunden för nästkommande kapitel; Slutsatser.

5.1 Benchmarking

Skanskas val av att fokusera på en intern benchmarking passar dem väl då de redan är marknadsledande. De besitter all nödvändig information för att kunna utföra en kvalificerad intern benchmarking och på grund av deras organisationsstruktur kan de jämföra avdelningarna mot varandra. De är dessutom duktiga på att skapa incitament för att tävla mot varandra och prestera bättre.⁶⁴

Under våra två intervjuer framkom det tydligt att Stomssystem inte arbetar enligt en traditionell benchmarkingprocess, som den utformad av Camp. Under avsnitt 3.2.1 beskriver vi den 10-stepsprocess utarbetad av Camp om hur en traditionell benchmarking bör formges. Som nämnts är dessa tio steg i sig uppdelade i fem olika faser⁶⁵, varav vi tolkar det som att, om vi skulle applicera dessa faser på Skanska och Stomssystem, kommer de aldrig riktigt längre än till fas tre.

I planeringsfasen har de bestämt vilka sektioner som kan benchmarkas, vilket är relativt enkelt på grund av Skanskas organisationsstruktur som består av många tydligt indelade divisioner och enheter som är jämförbara. Även informationssamlingen blir en enkel process på grund av deras välutvecklade balanserade styrkort. Det balanserade styrkortet fungerar som en databas för all den information de behöver för att kunna jämföra enheterna sinsemellan. Informationen uppdateras kontinuerligt och är därmed konstant aktuell och lättåtkomlig. Detta

⁶⁴ Intervju Jörgen Persson, 2009-05-13

⁶⁵ Camp, R. (2007) *Benchmarking*, s. 17

är en bra grund för fas två, analysstadiet. I denna fas framkommer svårigheter med mer abstrakta värden, men de lyckas då se på annan korrelation än de mer ”hårda” värdena som ställs upp i nyckeltal och enkelt kan jämföras mot varandra⁶⁶.

Under den tredje fasen, integration, redovisas resultatet för de anställda och detta görs kvartalsvis. Enheterna belönas eller bestraffas då beroende på de resultat de uppnått. På detta sätt är alla i organisationen väl medvetna om vilka resultat som är önskvärda och i viss mån krävs. Fram till denna fas är alltså Skanska och Stomsystem väldigt välorganiserade och har väl utvecklat dessa olika steg av den interna benchmarkingprocessen.

Vad vi finner intressant och högst märkligt är att det verkar som om att man därefter inte fortsätter till fas fyra och fem, som egentligen är de mest väsentliga stegen. Fas fyra är det stadium då man tar till åtgärder för att de sämre presterande avdelningarna ska kunna förbättras. I nuläget får de enheter som inte lyckas uppnå de önskade resultaten svårare än det bäst presterande att uppnå resultaten till nästa mätning, eftersom de bättre presterande enheterna belönats med minskade centralomkostnader⁶⁷. Detta skapar givetvis incitament för dessa enheter att arbeta hårdare för att lyckas i kommande mätningar; dock saknas här informationsspridning från de mer framgångsrika enheterna om hur de faktiskt kan lyckas med detta. För att lyckas krävs noggrann planering av hur man ska gå till väga, och en stor hjälp hade kunnat vara att ta del av liknande enheters tillvägagångssätt. Speciellt eftersom detta är en av fördelarna med en intern benchmarking, att informationen finns inom företaget och att man inte bör vara konkurrenter inom samma organisation. Eftersom de inte till fullo utför fas fyras handlingar, kan de heller inte gå in i den slutliga mognadsfasen. Denna fas kan liknas med benchlearning, då man utvecklar oavbrutet lärande och förbättring, som ska hjälpa enheten att inte halka efter igen⁶⁸; men detta kräver en noggrann analys av vad som fått dem att halka efter från början.

Det är viktigt att poängtera att vi här anser att intern benchmarking som begrepp skiljer sig i teorin och i praktiken. Vi vill visa på att det finns en mer modern metod för hur nutida företag använder benchmarking som inte innehåller några steg som den traditionella teorin framhäver.

⁶⁶ Intervju Jörgen Persson, 2009-05-13

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ <http://www.benchlearning.se/FileArchive/12219.pdf>, s 2-4, 6

Många av aktiviteterna är liknande, men som nämnts används inte ens benchmarking som ett vedertaget begrepp i Skanska⁶⁹. Detta hindrar dem inte från att utföra en framgångsrik intern benchmarking där de tydligt får fram skillnader inom organisationen som skapar incitament för förbättring.

I kombination med att den interna benchmarkingen inte ger någon som helst bild av konkurrenter eller andra företags processer och att byggbranschen är känd för att ha en dåligt utvecklad värdekedja anser vi att en vidareutveckling av den externa benchmarkingen är något som vore av intresse för Stomssystem.

Som det ser ut idag har man på ledningsnivå inte så mycket kontakt med konkurrenter. Det framkom under intervjun med Jörgen Persson att Skanska och NCC är de som styr utvecklingen inom branschen framåt och att det är de som är initiativtagare till nya metoder och framställning av nya produkter. Vi tror därför att en konsekvens av detta är att man inte väljer att studera andra konkurrenter som exempelvis PEAB. Skanska må vara marknadsledare och driva utvecklingen framåt men det måste inte automatiskt innebära att man styr organisationen helt optimalt. Genom att studera en helt annan bransch, det vill säga tillämpa en mer generell benchmarking så skulle man kunna upptäcka brister i sin egen organisation. Man skulle då kunna exempelvis studera hur andra företags värdekedjor ser ut och hur man kommit dit. Samtidigt går det inte bara att studera och kopiera ett ”best-in-practise” företag som exempelvis Toyota. Detta på grund av att bilbranschen och Toyota befinner sig 20 år framåt i utvecklingen från Skanska och byggbranschen. Det är därmed inte möjligt att bara kopiera den utan att själv genomgå den långa processen att komma dit⁷⁰. Det är dessutom inte så troligt att ett företag vill ge ut information som givit dem konkurrensfördelar utan att få någonting i utbyte.

På produktionsnivå anser vi att de har ett ännu större behov av att utveckla den externa benchmarkingen då man inte är en självskriven marknadsledare. Det framkommer att man vill utveckla samarbetet med konkurrenten Strängbetong och att ambitionen om ett ökat branschsamarbete finns⁷¹. Som alltid med extern benchmarking finns det några

⁶⁹ Intervju Sofia Dehre, 2009-05-06

⁷⁰ Intervju Jörgen Persson, 2009-05-13

⁷¹ Intervju Sofia Dehre, 2009-05-06

återkommande bromsklossar som framförallt konkurrensfaktorn⁷². Skulle man utföra en extern benchmarking så borde denna vara utformad av mer traditionell karaktär. Man skulle då kunna avgöra mer tydligt var det brister i den egna organisationen och kunna slutgöra fas fyra och fem. Det vill säga att man tar till handling att faktiskt ta vara på informationen och implementera förbättringarna på det framgångsrika sättet konkurrenten gjort. Ännu en gång är konkurrensfaktorn för stor för att det praktiskt skulle kunna iscensättas utan någon form av relevant utbyte från båda parter.

5.2 Benchlearning

I introduktionskapitlet diskuterar vi att hela byggbranschen i skrivande stund befinner sig i en kris. Man producerar efter beställningar vilket resulterar i att om beställningarna går ner, följer branschen med. Undersökningar visar att hela branschen har problem, både större aktörer och mindre byggföretag. I denna situation är det otroligt viktigt att man som företag ser till att inte glida ifrån sin omvärld det vill säga att en strategisk drift uppstår⁷³. För Stomsystem anser vi dock inte att det är troligt i dagsläget. De arbetar kontinuerligt med nya projekt som håller dem nära marknaden samt dess önskemål. Genom att de ständigt arbetar efter beställda projekt följer man snarare med markanden upp och ner än att glida ifrån den.

Vad som däremot måste förbättras är det långsiktiga tänkandet. Man arbetar idag visserligen efter långsiktiga mål och tar projekt som ger en långsiktig vinst men genom att de inom värdekedjan delar upp projekten blir varje projekt kortsiktigt⁷⁴. Om första primäraktiviteten i värdekedjan, projektering, producerar billigt kan det på lång sikt ge ökade kostnader för hela värdekedjan. Inom benchlearning ser man till långsiktigt förbättrande och lämnar den kortsiktiga planeringen och kontinuerligt vidareutvecklar det man påbörjat⁷⁵. Ett mer långsiktigt hanterande av sin värdekedja torde alltså vara värdefullt för Stomsystem.

⁷² Ax, C. (2007), *Den nya Ekonomistyrningen*, s. 657

⁷³ Heracleous, L. (2003), *Strategy and organizations: realizing strategic management*, s. 74-75

⁷⁴ Intervju Sofia Dehre, 2009-05-06

⁷⁵ <http://www.benchlearning.se/FileArchive/12219.pdf>, s. 2-4, 6

5.3 Knowledge Management

Inom kunskapsspridning talar man som tidigare nämnt om artikulerad och tyst kunskap samt konsekvenserna av detta. Då vårt fallföretag är ett tillverkningsföretag är vikten av en god informationsspridning hög. Om det är så att kunskapen om nya tillverkningsmetoder, ny teknologi eller kanske nya säkerhetsåtgärder knyts till endast en anställd innebär det en enorm förlust om den anställde lämnar företaget. Dels för att man åter igen får söka upp informationen, dels för att den kan hamna hos en konkurrent. Stomsystems belöningsystem i kombination med deras tävlingsinriktade divisioner kan leda till att det inte finns någon ambition att vilja sprida kunskapen mellan avdelningarna. Det kan däremot vara så att informationsspridningen inom varje enhet blir hög då man arbetar i team och individuella prestationer inte belönas vid den interna benchmarkingen. Om all kunskap sprids mellan divisionerna, exempelvis ifall fabrikerna i Bollebygd och Strängnäs utökar samarbetet och lärandet, blir fabrikerna i sig inga key success factors vilket kan resultera i att man hellre väljer att behålla kunskapen inom sin fabrik. Om man istället valde att anpassa belöningsystemet så att det gynnade kunskapsspridningen så kanske det skulle kunna resultera i att man tydligare arbetade mot samma mål och inte emot varandra. Av primärdata vi erhållit får vi dock intrycket av att det ändå finns en ambition att öka kunskapsspridningen mellan enheterna, speciellt de av produktionskaraktär. Även om man tävlar mot varandra så är man ju fortfarande inte konkurrenter i den bemärkelsen att det är olika företag.

Det balanserade styrkortets mätningar är kopplade till belöningsystemet Vägvisaren. Denna ska fungera som motivationsdrivare för de olika enheterna samt divisionerna. Dessa belöningar, som består av sänkta centralomkostnader för enheten leder till att det blir enklare för denna enhet att dessutom i framtiden kunna prestera där man blir belönad. Den uppmärksamhet som förknippas med denna prestation blir därmed motivationsfaktorn för individerna i gruppen. Resultat av detta är att inte bara enheterna utan även divisionerna och individerna i den är tävlingsinriktade på det som belöningsystemet mäter. Dilemmat vi härmed uppmärksammat är att det skapas en sorts intern konkurrens. Detta grundar vi på att individen dessutom har duala motiv.

Det första är att individerna själva vill känna sig viktiga på arbetsplatsen genom att se till att den kunskap de själva besitter, inte ska bli kodifierad i allt för stor utsträckning. Detta eftersom individen själv vill ha äran för sin kunskap⁷⁶. Skulle denna kunskap finnas kodifierad eller avkodad skulle den anställdes kompetens inte längre vara utmärkande, och individen skulle därmed inte bli belönad i samma utsträckning. Samtidigt vill den anställde att det ska gå bra för dennes enhet, vilket skapar motsättningar. På samma sätt vill de olika enheterna behålla sin specifika kunskap och kapabilitet för att fortsätta belönas för denna. Skulle all best-practice spridas i hela Stomsystem, skulle alla till slut nå över kravnivån för belöning, vilket då i sin tur skulle leda till att denna gräns skulle höjas. En högre gräns är givetvis inte önskvärt för enheten som lyckats ta sig över den nuvarande. Detta innebär alltså en trögrörlighet av kunskapsspridning.

5.4 Värdekedjan

Under intervjun med Persson framkom det att Stomsystem har problem med sin värdekedja. Detta exemplifieras i figur 4.2, där vi ser att det är enheterna som är primäraktiviteter, och dem som skapar värde medan det är projektledningen som fungerar som en stödaktivitet under hela processen. Problematiken, som nämnts tidigare, är att man inte uppmuntrar enheterna att tänka på slutresultatet utan endast optimerar sin egen leverans.

Den största anledningen till att värdekedjan inte fungerar beror på att den är kopplad till deras belöningssystem, Vägvisaren. Genom att de inte belönas efter hela Stomsystems presterande utan efter de olika enheternas, leder det till att man inte skapar några incitament för att tänka på slutresultatet.⁷⁷ Den stora problematiken med detta är att det faktiskt är ett system som uppskattas och fungerar bra. Om man ställer de fördelar och nackdelar med styrkortet som Persson angav mot varandra, så är det ganska jämnt. Det är ett fungerande system som passar den organisationskultur som finns och uppskattas av de anställda. Det går dock inte att bortse från det faktum vilken effekt en väl fungerande värdekedja har. Då de anställda vet att man inte belönas för att skapa värde för nästa enhet, finns det heller inget incitament för dem att

⁷⁶ G. Kaufmann (1998), *Psykologi i organisation och ledning*, s. 108

⁷⁷ Intervju Jörgen Persson, 2009-05-13

göra det. Om Stomsystem hade effektiviserat och samordnat sina primäraktiviteter mer hade de på sikt kunnat öka värdet inom hela organisationen.

5.5 Belöningsystem och Nyckeltalsstyrning

Belöningsystem handlar om att skapa incitament för anställda att sträva åt vissa uppsatta mål⁷⁸. Belöningar i Skanska framkommer i många olika former och på många olika nivåer, men det vi fokuserar på är den belöning till olika divisioner och enheter baserat på grupprestationer. Mätningar som sätts in i det balanserade styrkortet resulterar i antingen belöning eller bestraffning på enhetsnivå såväl som divisionsnivå. När vi talar om just denna form av belöning tittar vi på vad i belöningen som motiverar enheterna och divisionerna som grupp men även hur man motiveras som individ som direkt följd av en enhets och divisions belöning, och detta är två skilda typer av belöningar.

Den monetära belöning som ges till divisioner och enheter blir en helt annan än vad den blir för individerna i dessa grupper. Medan gruppen belönas i form av sänkta centralomkostnader, belönas individerna i gruppen av detta i form av uppmärksamhet, uppskattning, ära och ansvarsfrihet; och detta blir deras motivation till att vilja fortsätta prestera bra. För att denna belöning verkligen ska fungera som en motivationsfaktor måste den vara av värde för individerna⁷⁹. Detta skulle man kunna utvärdera genom att avläsa kategorin om medarbetare i Vägvisaren. Här finns mätningar om nöjda arbetare och även till exempel frisknärvaro som faktiskt också kan avspegla hur angelägna de anställda är att gå till jobbet.

Något som talar gott för deras belöningsystem är tydligheten av hur man uppnår en belöning. Nivåerna för olika mätningar är väl formulerade och spridda genom organisationen, och belöningen har därmed möjligheten att ha stort inflytande på prestationerna. Skulle denna typ av belöning för individerna inte vara tillräcklig som motivation krävs någon annan form av belöning.

⁷⁸ K. Merchant et al (2007), *Management Control Systems*, s. 396

⁷⁹ Ibid, s. 403

Eftersom enhetscheferna således vet tydligt vad de ska fokusera på för att uppnå de resultat som belönas kan detta leda till den tidigare beskrivna myopia- och suboptimeringsproblematiken. En lösning på myopiaproblematiken är förslagsvis att implementera ett balanserat styrkort, då det tar upp fler dimensioner än traditionell nyckeltalsstyrning. Stomsystem försöker därför undvika denna problematik med hjälp av Vägvisaren.

Persson menar att perspektiven idag inte fångar det bästa alternativet sett till högst resultat och kunskapsutnyttjande utifrån värdeskapande för nästa led i värdekedjan. Att arbeta för en bättre fungerande värdekedja är ett arbetssätt som hade gynnat Stomsystem mer som helhet än vad det gynnat var enhet för sig, det vill säga är en lösning på suboptimering. Därför önskar Persson att man blir belönad för ett perspektiv som skulle fånga denna problematik. Idag upplevs det, att det man vill bli belönad för också är det man ser till att ha ett bra resultat i. Med detta system finns det stor risk för myopia då enheterna verkligen vill uppnå bonusnivå i varje kvartal, trots att de generellt försöker arbeta med projekt som ska ge vinst på lång sikt.

Genom att belöningarna kontinuerligt ges efter detta sätt påverkar det organisationens beteende och anställda får därför detta system i arbetskulturen. Persson menar på att just denna arbetskultur är svårändrad och att det grundar sig i en patriarkalisk dominans som inte ser till nya idéer och initiativ på förändring. Kulturen behöver dock inte ändras eftersom det förmodligen skulle vara svårt och kostsamt då Stomsystem är ett socialt komplex sammanhängande enhet.

Kapitel 6 Slutsatser

I detta kapitel kommer frågeställningen som uppsatsen bygger på att besvaras. Frågeställningarna lyder:

- **Hur påverkar intern benchmarking kunskapsspridningen inom ett tillverkningsföretag?**
- **Vilken påverkan kan ett belöningsystem ha på denna kunskapsspridning?**

Kapitlet inleds med att sammanfatta vad uppsatsen resulterade i för att härfter diskutera dessa slutsatser och resultatet djupare. Avslutningsvis ger vi förslag på andra intressanta aspekter inom ämnesområdet för fortsatt forskning.

6.1 Slutdiskussion

Vårt fallföretag använder inte intern benchmarking i den traditionella bemärkelsen att de direkt tillämpar Camps 10 steg, däremot använder de sig av intern benchmarking som ett verktyg för att kunna utvärdera och jämföra det balanserade styrkort de implementerat. Den interna benchmarking de bedriver idag har många positiva effekter men det är också tydligt att benchmarkingen skulle kunna förbättras. De positiva effekterna kommer i form av att informationsinsamlingen är lätt att göra och kvalitén på informationen är hög. Om de däremot hade valt att fortsätta till fas fyra och fem enligt Camps 10 stegs modell, där åtgärder genomförs för att förbättra de sämre presterande enheterna, hade det kunnat resultera i ökad kunskapsspridning och lärande och därmed en mer optimerad arbetsprocess.

På grund av att både benchmarkingen och belöningsystemet grundas i Vägvisaren uppkommer en konflikt mellan kunskapsspridning och prestation. Vägvisaren låser enheterna då de belönas och bestraffas var för sig och inte som hela divisionen Stomsystem. De enheter som presterar bra, kanske väljer att inte dela med sig av kunskapen då de ständigt premieras vid jämförelse med de andra avdelningarna. Det är dessutom få åtgärder som görs för att minimera skillnaderna mellan avdelningarna. Vidare skapar företagets styrkorts utformning svårigheter att ta till vara på de mjukare värdena. Dock ska nämnas att Vägvisaren skapar

incitament för organisationen att ta till sig kunskapen, som bland annat uppkommer tack vare benchmarkingen. Avsaknaden av sådana incitament skulle mycket väl kunna leda till en situation där organisationen stöter bort ny kunskap, med tanke på att både företaget och branschen är mogen och därmed har relativt starka traditioner och en tydlig struktur. Belöningsystemet i sig har dock både för- och nackdelar. De positiva är att det skapar tydliga incitament för att prestera bättre och passar bra för den organisationskultur som råder. Nackdelarna är att belöningsystemet kan hindra dem från att tänka på hela Stomsystems bästa och kan utgöra ett hinder för kunskapsspridningen som är så viktig för att en organisation ska fungera optimalt.

Den höga arbetsfriheten som Stomsystem har kan medföra att de som arbetar i organisationen kan känna sig mer delaktiga i förändring i utvecklingsfrågorna. Detta är något som tyder på att Stomsystem skulle kunna arbeta på lång sikt vilket medför benchlearning. Det beror på att engagerade arbetare inom organisationen bidrar till ett långsiktigt förändringsarbete. Vägvisaren är det verktyg som ligger som grund för att förbättring och förändringsarbete ska ske inom hela organisationen. Styrkortet har dock som tidigare nämnts en viss problematik. Något vi under uppsatsens process kommit fram till är att de skulle kunna utveckla sitt balanserade styrkort. Vägvisaren består idag av fyra perspektiv; Finansiellt, kund, medarbetare och arbetssätt. Det enda perspektivet de idag saknar är lärandeperspektivet och det är även lärandet och kunskapsspridningen vi konstaterat är det som missgynnas av det rådande belöningsystemet. Ett alternativ att diskutera skulle därför kunna vara att undersöka om de skulle gynnas av att implementera även detta perspektiv.

Ett annat förslag är att försöka ändra beteendena genom att ändra det man belönas för. Vår syn är således att ifrågasätta var motivation och belöning ska ligga och var det ska belönas. Ett nytt system där man mäter och belönar de aktiviteter som arbetar för att hela värdekedjan gynnas är att föredra. Det förutsätter dock att det nya tankesättet accepteras och anammas av hela organisationen. Skulle belöningsystemet ändras till det skulle det kunna medföra att alla enheterna tänker på hela värdekedjan.

Dehre och Persson ser det ständiga förändringsarbetet som en positiv sak och de arbetar för detta. Detta motsätter den traditionella byggbranschens anda som premierar trögrörlighet och oproduktiva arbetslösningar stundtals. Tävlingsinstinkten individ, enhet och division är påtaglig och det ger visserligen incitament för att arbeta hårt i varje konstellation. Frågan är

dock om inte tävlingsandan gått över styr och att en negativ konkurrens kan skapas inom organisationen som kan hindra kunskapsutbytet. En alternativ lösning för företag med denna typ av problematik där belöningsystemet hindrar kunskapsutbytet inom organisationen är att på ledningsnivå ge ut aktieinnehav i företaget. Detta kan resultera i incitament för chefer att vilja att hela företaget ska gå bra, och inte bara sin egen enhet.

För att återknytta till metoden kan vi se att valet av fallstudier skulle påverka hur väl man kan generalisera utifrån denna fallstudie. Och vi tror att det kan finnas en viss problematik med att en uppsats ska vara användbar för andra företag inom byggbranschen. Vi har även sett i vår litteraturstudie att författare som Camp ofta använder snarlika sätt att arbeta med benchmarking och benchlearning på men att det kan finnas små detaljskillnader som beror på företagsspecifika orsaker och branschförutsättningar. Därför tror vi att ett budskap om att benchmarking och benchlearning snarare handlar om kreativitet och inspiration än av att följa en generell modell från 1993 är en viktig lärdom. Detta har visat sig i fallföretagets valda sätt att använda sig av benchmarking. Det vill säga av ett balanserat styrkort istället för en tio stegs modell.

6.2 Resultat

Det vi under uppsatsens gång kommit fram till är att Stomssystem kan välja mellan två alternativ. Antingen fortsätter de att arbeta som de gör idag eller så följer de upp och förändrar den problematik vi i uppsatsen illustrerat. Om de väljer att ignorera den problematik som existerar idag så förändrar det troligtvis inte så mycket, då deras arbetssätt uppenbarligen fungerar bra. De är starka konkurrenter på marknaden och de förändringar som Persson talar om att Stomssystem måste göra, verkar möta ett stort motstånd från flera håll i organisationen. Förändringarna är så stora att det troligtvis är lättare för dem att rekrytera ny personal och införa en helt ny organisationskultur, än att förändra den befintliga.

Om de däremot väljer att lösa de problem de har och går till botten med den problematik som finns inom hela byggbranschen skulle det på sikt kunna ge dem en konkurrensfördel gentemot övriga konkurrenter, de är som tidigare nämnts inte ensamma i branschen om problematiken

med en dålig värdekedja. Om man skulle hitta ett belöningsystem som inte hämmar kunskapsspridningen men inte heller tar bort de incitament som leder dem till att prestera bättre, så skulle det vara optimalt. Som det ser ut idag handlar en projektledare 2/3 externt istället för att handla 100 procent internt. För att organisationen ska bli mer synkroniserad och sammansvetsad tror vi att de måste arbeta mer med varandra än att konkurrera mot varandra.

Avslutningsvis har uppsatsen ändå bidragit med nya perspektiv och ett nytt sätt att förhålla sig till intern benchmarking. Ett inte lika vanligt sätt att bedriva intern benchmarking har uppstått vilken den traditionella teorin om ämnet inte belyser. Dessutom aktualiserar vi hur belöningsystem och värdekedja samspelas med den nutida interna benchmarkingverktyg. Detta är något vi också anser att det inte finns kunskap om inom det företagsekonomiska studiefältet. Det betyder att examensarbetet i någon mån ändå tar fasta på intressanta aspekter som vi tror är relevanta för andra intresserade inom ämnets ram. Framförallt för andra inom samma bransch som Stomssystem och som har liknande efterfråge-, storleks- och kostnadsstrukturer som Skanska Stomssystem AB.

För att avslutningsvis besvara våra två frågeställningar skulle vi vilja säga att det tillverkningsföretag vi valt för vår fallstudie använder intern benchmarking som ett verktyg för att jämföra och utvärdera sina enheter gentemot varandra. Den interna benchmarkingen ger många positiva effekter och ger företaget värdefull information som ska hjälpa dem att förbättras och förändras. Dessvärre påverkas kunskapsspridningen negativt av det rådande belöningsystemet då det motverkar de positiva effekter den interna benchmarkingen ger. Det beror på att belöningsystemet kan hindra kunskapsflödet och lärandeprocessen mellan enheterna på grund av att man belönas och bestraffas som enhet och inte som företag.

6.1 Förslag till framtida forskning

Som förslag till framtida forskning efterlyser vi fler fallstudier av den här karaktären. Det vore såväl intressant om det gick att påvisa samma effekt som vi fann i andra branscher än i tillverkningsbranschen, som samband inom samma bransch. Därav vore det intressant att se på företagsdelen och dess effekter både hos Stomsystems konkurrenter som i andra divisioner i Skanska Stomssystem.

Då benchmarking är ett begrepp som benämner flera olika delområden så kan vidare forskning även tänkas till jämförelser av liknande karaktär med andra sorters benchmarkingmetoder såsom benchmarking mot allmänna processer. Företag implementerar olika styrverktyg och det är därför intressant att se hur ett företag kan skapa sina egna sätt för att få underlag för sin benchmarking. En forskning av hur olika tillvägagångssätt för att skapa underlag på, för att genomföra benchmarking och hur det påverkar samspelet med organisationens styrning, kan tänkas vara en annan infallsvinkel. Då det visat sig att Skanska Stomsystem inte fokuserar på en extern benchmarking så kan en annan infallsvinkel vara att se på om andra företag jämför sig med dem och ifall de gör det, studera vad det ger för implikationer då Skanska Stomsystem inte utåt sett mäter sina resultat samtidigt som deras konkurrenter gör det.

Litteraturförteckning

Publicerade källor

Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj (1994), *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur

Ax, Christian & Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2007), *Den nya ekonomistyrningen*, 3rd Edition Liber Ekonomi

Bryman, Allan. & Bell, Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi

(2000), *Business basics: A study guide for degree students*, 3rd Edition BPP Publishing Limited

Camp, Robert (1989), *Benchmarking- The search for industry best practices that lead to superior performance*, ASQ Quality Press

Camp, Robert (1993), *A bible for benchmarking: By Xerox*, Financial executives international

Grant, Robert (2008), *Contemporary strategy analysis*, 8th Edition Blackwell publishing

Heracleous, Loizos. (2003), *Strategy and organisation: Realizing strategic management*, Cambridge University press

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid (1998), *Psykologi i organisation och ledning*, Studentlitteratur

Merchant, Kenneth. & Van Der Stede, Wim A. (2007), *Management control systems: Performance measurement, evaluations and incentives*, 2nd Edition Pearson education limited

Nilsson, Fredrik & Olve, Nils-Göran (2006), *Ekonomiska informationssystem: Där ekonomi och IT möts*, Studentlitteratur

Pleijel, Christian (2004), *Benchlearning 2: erfarenheter från sju praktikfall*, Ekerlids förlag

Elektroniska källor

www.byggvarlden.se [2009-04-20]

www.skanska.se [2009-04-20]

http://www.byggvarlden.se/multimedia/archive/00035/De_50_st_rsta_byggf_35331a.pdf
[2009-04-22]

www.benchlearning.se [2009-04-25]

<http://www.benchlearning.se/FileArchive/12219.pdf>, [2009-04-25]

Muntliga källor

Dehre, Sofia, Fabrikschef på Skanska Stomsystem: Distrikt Bollebygd, Intervju 2009-05-06

Persson, Jörgen, Utvecklings- och projektchef på Region Stomsystem, Intervju 2009-05-13

Bilaga 1 Intervjuguide Sofia Dehre

1. Benchmarking

- Tror du att ni skulle tjäna någonting på att benchmarka er och i så fall varför? Om inte: Varför är det så?
- Använder ni intern benchmarking? Om ja: använder ni inte extern benchmarking och kan detta bero på att det skulle hämma ett konkurrenstänk? Om nej: Vad är det som driver er att göra en intern benchmarking?
- Tror du ni skulle kunna benchmarka mot någon liknande avdelning eller görs det redan?
- Är intern benchmarking något du anser att ni arbetar med utan att ha en viss chef för området? Om ja: Har du upplevt att benchmarking är ett vedertaget begrepp hos er? Även om ni inte arbetar med det aktivt på fabriken, är det något du tror används på andra avdelningar? Om nej: Varför är det inte något ni arbetar med?
- Skulle det vara möjligt att benchmarka lärandet mellan Strängnäs och Bollebygd? Kan man öka lärandet mellan exempelvis effektivitet mellan fabrikerna eller arbetar ni redan mycket med att ta lärdom av era erfarenheter?
- Hur väljer ni era leverantörer och gör ni pris och kvalitetsjämförelser innan ni köper in till exempel råmaterial? Om ja: Bestäms det ovanifrån eller fattar ni egna beslut? Om nej: Hur väljs era leverantörer ut?

2. Organisation

- Hur ser Stomsystems organisationsstruktur ut?
- Vilka avdelningar finns det inom Stomsystem?
- Hur ser er projektledning och tillverkningsfas ut?

3. Marknad

- Vilka är era konkurrensfördelar gentemot era konkurrenter? (är det ert starka varumärke, billiga priser, kvalitet, transport, miljö eller företagskultur?)
- Tittar ni mycket på era konkurrenter och jämför er med dom? Om ja: Samarbetar ni? Om nej: tror du ett samarbete hade varit bra?

- Vilka är att betrakta som era största konkurrenter och vad skiljer er från dessa?
- Hur stor andel har ni i Sverige?
- Är ni marknadsledande? Om ja: Hur har ni lyckats att bli det? Om nej: Vad fattas för att bli det och vad är det som ni inte gjort för att bli det?
- Vet ni om Strängbetong arbetar som ni?

Bilaga 2 Intervjuguide Jörgen Persson

1. Benchmarking

- Finns det något som kan likna BM i er verksamhet? Om ja; hur yttrar det sig och har ni sett några konsekvenser av det? Om nej; finns det några specifika anledningar till varför ni inte använder er utav det, t.ex. då det kan vara kostsamt eller trögt att få igenom i hela organisationen?
- Tror du att ni skulle tjäna någonting på att benchmarka och varför?
- Hur hanteras svårigheten med att komma åt den information man behöver för att kunna benchmarka? T.ex. hur påverkar tystnadsplikt och annan lagstiftning?
- Upplever du att det finns konkurrens inom enheter och inom divisioner?
- Upplever du att det finns medarbetare som inte vill ge ifrån sig en viss information som en enskild individ eller en enhet besitter?
- Finns det konkurrens mellan avdelningar? Om ja: hämmar detta infospridning internt? Om nej: Hur har ni lyckats med problematiken att undkomma detta?
- Sofia berättade att Strängnäs & Bollebygd bl.a. synkroniserar sina nyckeltal så att årsredovisningarna kan jämföras. Hur hanterar ni skillnaden i nyckeltalen och förutsättningarna bakom mätningarna?
- Upplevs er interna benchmarking som något bidragande och stödjande element till er nuvarande företagsstyrning? Om ja: Hur kommer det sig? Om nej: Varför inte och hur sammandrabbar denna problematik?

2. Organisation

- Använder ni något belöningsystem? Om ja: Hur fungerar denna och hur påverkar det avdelningarna? Om nej: varför anser ni att ni inte behöver det i er styrning?
- Sofia berättade att ni beskriver er som en centraliserad decentraliserad organisation, hur påverkar det organisationen och spridningen av kunskap?
-
- Hur får ni alla medarbetare att arbeta mot samma håll?
- Hur upplever du företagets inställning för förändringar? Stämmer den överens mellan koncern – division, division – enhet och enhet – individ?

3. Marknad

- Hur stor omsättning hade ni förra året?
- Hur ser marknaden ut? Hur många aktörer finns det? Finns det små aktörer? Är dessa svenska och arbetar de både inrikes som internationellt?
- Hur har tillväxten sett ut de senaste åren?
- Finns det några substitut eller alternativ till era utbud?
- På vilket sätt skiljer sig företagen från varandra och hur väljer kunderna vilken leverantör de använder?
- Hur ser eran värdekedja ut? Arbetar ni tillsammans med andra företag eller helt självständig? Var befinner ni er i er värdekedja?
- Hur ser er värdekedja ut och var ligger problematiken i den?
- Vilka är era kunder? Stora eller små? Siktar alla på samma kunder i organisationen?
- Det framgår också senare att marknaden förändras långsamt? Hur påverkar detta er?
- Vad är er vision och mål, hur ser ni på framtiden?