



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Kandidatuppsats VT 2009

# Benchmarking

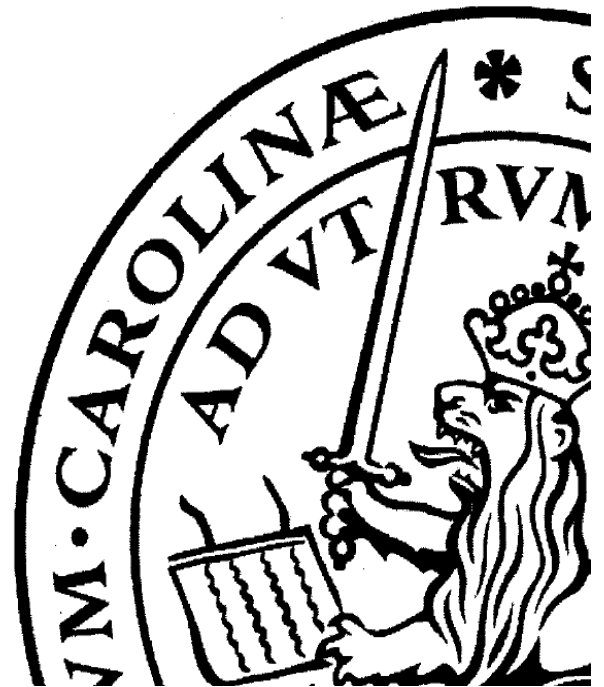
– Ett verktyg för småföretag?

**Författare**

Josefin Ejlertsson Torstensson 850509-4188  
Jens Holmberg 870129-3956

**Handledare**

Ola Mattisson  
Mikael Hellström



# Sammanfattning

<i>Examensarbetets titel:</i>	Benchmarking – ett verktyg för småföretag?
<i>Seminariedatum:</i>	4 juni, 2009
<i>Ämne/kurs:</i>	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 hp
<i>Författare:</i>	Josefin Ejlerstson Torstensson & Jens Holmberg
<i>Handledare:</i>	Mikael Hellström & Ola Mattisson
<i>Nyckelord:</i>	Benchmarking, Småföretag, Benchlearning, Jämförelser, Incitament
<i>Syfte:</i>	Syftet med uppsatsen är att studera vilka incitament som eventuellt finns för småföretag att tillämpa benchmarking, samt att ge ett förslag till hur en benchmarkingmetod för småföretag skulle kunna vara utformad.
<i>Metod:</i>	För att uppnå syftet har vi valt att göra en studie vars utgångspunkt kan anses vara av kvalitativ karaktär. Primärdata har samlats in i form av intervjuer med tre utvalda småföretag. Sekundärdata har använts i form av litteratur och artiklar.
<i>Teoretisk referensram:</i>	Den teoretiska referensramen har byggts upp kring olika teorier och synsätt som behandlar förberedelser och förutsättningar för benchmarking, benchmarking i 10 steg samt benchlearning.
<i>Empiri:</i>	Insamling av primärdata har skett genom intervjuer med tre fallföretag; Into Music AB, Fred Holmberg & Co AB och Stefan Billing Livs AB.
<i>Resultat:</i>	Vi har kunnat identifiera fem incitament för småföretag att använda benchmarking. Dessa är följande: att företaget slipper uppfinna hjulet på nytt i jämförelsearbetet, behovet av att förbättra processerna i tillväxt- och mognadsfasen av företagets livscykel, behovet av överblick och kontroll över den platta organisationen, behovet av att förbättras och behålla sin marknadsposition utifrån ett konkurrensperspektiv, vikten av att förstå sin omvärld och kunna identifiera möjligheter och hot på nya och befintliga marknader. Vi har även tagit fram en för småföretag lämplig modell i fem steg med lärandeperspektivet, benchlearning som präglade element. De fem stegen i modellen är Förutsättningar och Förberedelser (FF), Vad förbättra, Informationsinsamling, Position och Målsättning.

# Abstract

- Title:* Benchmarking – a tool for small businesses?
- Seminar date:* June 4, 2009
- Course:* FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS credits
- Authors:* Josefin Ejlertsson Torstensson & Jens Holmberg
- Advisors:* Mikael Hellström & Ola Mattisson
- Key words:* Benchmarking, SME'S, Benchlearning, Comparisons, Incitement
- Purpose:* The aim of this thesis is to examine which incentives that might exist for small businesses to use benchmarking, and to provide a proposal on how a benchmarking-method for small companies could be framed.
- Methodology:* To achieve our aim we have chosen a methodological approach which can be considered to be of a qualitative nature. Primary data was collected through interviews. Secondary data used has been collected from literature, articles and theses.
- Theoretical perspectives:* The theoretical frame of reference has been based on different theories and approaches dealing with benchmarking, preparations for benchmarking and benchlearning.
- Empirical foundation:* The collection of primary data has been done through three interviews with the leaders of three characteristic cases of small-businesses; Into Music AB, Fred Holmberg & Co AB and Stefan Billing Livs AB.
- Conclusions:* We have identified five incentives for small businesses to use benchmarking. These are as follows: the company will avoid inventing the wheel over and over again in comparison study terms, the need to improve the processes of growth and maturity phase of the company's life cycle, the need for transparency and control over a flat organization, the need to improve and maintain its market share from a competitive perspective, the importance of understanding their environment and to identify opportunities and threats in new and existing markets. We have also developed a five step model adjusted for small business using the learning perspective, benchlearning characterized cation elements. The five steps of the model is Preconditions and Preparations (FF), How to improve, Information gathering, Position, and Target.

# Förord

Att under våren 2009 ha arbetat med den här uppsatsen har varit både utmanande och lärorikt. Förhoppningen är att uppsatsen ska vara ett bidrag för vetenskapen kring benchmarking och småföretag för studenter, lärare och kanske inte allra minst småföretagen själva.

Vi vill tacka Igor Petersson, Fred Holmberg, samt Stefan Billing, vilka har avsatt tid för att svara på våra frågor och funderingar.

Vi vill också rikta ett särskilt tack till våra handledare, Mikael Hellström och Ola Mattisson, som givit oss konstruktiv kritik och värdefullt stöd under resans gång.

Lund den 21 maj 2009

Josefin Ejlertsson Torstensson

Jens Holmberg

---

---

# Innehållsförteckning

1	Inledning .....	1
1.1	Bakgrund: att härmas är naturligt .....	1
1.2	Problemdiskussion .....	2
1.3	Problemformulering .....	4
1.4	Syfte .....	4
1.5	Fallföretag och fallstudier.....	4
1.6	Uppsatsens definitioner .....	5
1.7	Disposition.....	6
2	Metod.....	7
2.1	Val av uppsatsämne .....	7
2.2	Forskningsansats.....	7
2.2.1	Val av studie och fallföretag .....	7
2.3	Kort presentation av fallföretag .....	8
2.4	Insamling av primärdata – intervjuer .....	9
2.5	Teoretisk referensram.....	10
2.6	Tillvägagångssätt vid analys.....	10
2.7	Validitet och Reliabilitet .....	11
2.8	Studiens trovärdighet .....	11
3	Teoretisk referensram .....	13
3.1	Benchmarkings historiska resa .....	13
3.2	Varför använda sig av benchmarking?.....	13
3.3	Hinder och förutsättningar.....	16
3.3.1	Strukturella och kulturella förutsättningar.....	16
3.4	Förberedelser för benchmarkingprojektet .....	16
3.5	Att genomföra benchmarking .....	17
	Steg 1: Vad vill vi förbättra? .....	18
	Steg 2: Identifiera jämförbara företag.....	18
	Steg 3: Datainsamling .....	19
	Steg 4: Gapanalys .....	20
	Steg 5: Framtiden.....	20
	Steg 6: Informera om benchmarkingresultat.....	20
	Steg 7: Sätta upp mål .....	20
	Steg 8: Utarbeta arbetsplaner .....	21
	Steg 9: Följ upp förbättringar .....	21
	Steg 10: Omvärdera .....	21
3.6	Sammanfattning av de 10-stegen.....	21

3.7	Benchlearning.....	21
3.7.1	Benchlearningprocess.....	22
3.7.2	Effekterna av <i>benchlearning</i> .....	23
3.8	Sammanfattning av kapitlet.....	24
4	Empiri.....	25
4.1	Vad är småföretag?.....	25
4.2	Into Music AB.....	27
4.2.1	Företaget, dess organisation och historik.....	27
4.2.2	Vision och mission.....	27
4.3	Fred Holmberg & Co AB.....	27
4.3.1	Företaget och dess organisation.....	27
4.3.2	Företagshistorik i korthet.....	27
4.3.3	Vision och mission.....	28
4.4	Stefan Billing livs AB.....	28
4.3.1	Företaget och dess organisation.....	28
4.4.1	Företagshistorik i korthet.....	28
4.4.2	Vision och mission.....	29
4.5	Konkurrens.....	29
4.6	Hur småföretag gör jämförelser.....	30
4.7	Att finna ett verktyg som är jämförbart över tiden... ..	31
5	Varför småföretag och benchmarking?.....	34
5.1	Betydelse och innebörd av incitament.....	34
5.2	”...Vi uppfinnar ju hjulet konstant”.....	34
5.3	Livscykelns betydelse.....	35
5.4	Organisationen och informationsspridning.....	35
5.5	Konkurrenssituation.....	36
5.6	Omvärldsförändringar och marknadsorientering.....	37
6	Benchmarking goes Smallearning.....	39
6.1	Småföretag och jämförelser.....	39
6.2	Förutsättningar för benchmarking i småföretag.....	39
6.3	Att förbereda sig.....	40
6.4	Vad vill vi förbättra?.....	41
6.5	Informationsinsamling.....	41
6.6	Position.....	42
6.7	Målsättning.....	42
6.8	Benchlearning.....	43
7	Slutsatser och slutdiskussion.....	45
7.1	Vilka incitament finns.....	45

7.2	Smallearning - En benchmarkingmetod för småföretag .....	46
7.3	Uppsatsens bidrag .....	47
7.4	Reflektioner kring framtida forskning på området .....	47
	Bilaga 1, Intervjuguide .....	51
	Bilaga 2, Presentation av intervjuobjekt .....	52

## **Figurförteckning**

Figur 1	Benchmarking och småföretag .....	4
Figur 2	Illustration av uppsatsdisposition .....	6
Figur 3	Sammanställning av fakta om fallföretagen .....	9
Figur 4	Företagskarakteristika med eller utan benchmarking.....	15
Figur 5	Frågor till uppdragsbeskrivningen .....	18
Figur 6	Signifikanta skillnader mellan benchmarking och benchlearning .....	24
Figur 7	Incitament för fallföretagen att använda benchmarking.....	38
Figur 8	Smallearning .....	44
Figur 9	Fem incitament för småföretag att tillämpa benchmarking.....	45
Figur 10	Smallearning .....	46

---

*I uppsatsens inledande kapitel introduceras läsaren till bakgrunden av uppsatsens ämne, vilken sammanför två sedan tidigare tillsammans förhållandevis utforskade områden. I kapitlet ges även en problemdiskussion, problemformulering och syfte, som redogör för vad författarna genom uppsatsen söker finna svar till. Kapitlet avslutas med genomgång av begreppsdefinitioner samt en uppsatsdisposition.*

---

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund: att härmas är naturligt

*”- Du härmas!”*

*”- Nej, han låter sig bara inspireras.”*

Kan ni dra er till minnes barndomens teckningsstunder då barnet med den mest konstnärliga talangen i gruppen slet sitt hår över andra barns ständiga kopierande av de ”finaste” teckningarna? Pedagogerna försökte förtvivlat förklara för eleverna att härmas inte var något fult, utan istället en källa till förbättring och utveckling. Rent grundläggande fungerar vi som människor så att vi gärna jämför oss med andra för att mäta våra egna prestationer. Kanske förändrar man sig för att bli bättre i förhållande till den man jämfört sig med. Många företag har anammat arbetsmetoden. De jämför företag, hela eller delar av processer i företag, produkter eller avdelningar. Denna systematiska arbetsmetod kallas benchmarking.<sup>1</sup>

*”Benchmarking är sökandet efter de bästa arbetsmetoder som leder till överlägsna prestationer för ett företag.”<sup>2</sup>*

Benchmarking används som ett verktyg för att hjälpa organisationer att fokusera på omvärlden, kundens efterfrågan och konkurrenters utbud för att förbättra effektiviteten i organisationens processer. Vissa av de metoder som tidigare använts av amerikanska chefer för att sätta upp mål har misslyckats och förblindat dem för konkurrensen. Benchmarking är den process vid vilken man ställer upp mål och produktivhetsprogram som bygger på de bästa arbetsmetoderna. Grundläggande är alltså benchmarking ett redskap för att sätta upp mål, samtidigt som det är ett medel för att upptäcka och förstå de arbetsmetoder som krävs för att nya mål ska nås.<sup>3</sup>

*”Svenska småföretagare är nyckeln till att klara välfärden framöver.”<sup>4</sup>*

Fredrik Reinfeldts ord skallade i Riksdagshuset när han i september 2006 avlade sin regeringsförklaring och bland annat tydliggjorde vikten av svenskägda småföretag. Svenskägda småföretag sysselsätter lika många personer som den offentliga sektorn, vilket

---

<sup>1</sup> Camp (1993)

<sup>2</sup> Camp (1993) s.10

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> www.regeringen.se (2009-04-07)



innebär att de utgör en betydande del av stommen i den svenska ekonomin.<sup>5</sup> I Sverige utgör antalet mindre företag hela 99 procent av det totala antalet företag.<sup>6</sup> Behovet av småföretag är stort ur ett samhällsekonomiskt perspektiv och det är därför som många statliga initiativ tas för att nya svenskägda småföretag skall initieras.<sup>7</sup>

Småföretagen karaktäriseras ofta som en homogen grupp, men i verkligheten består de av många heterogena grupper med olika behov, mål, och till viss del olika drivkrafter. Småföretagen existerar inom de flesta branscherna. En gemensam nämnare för småföretagen är att de kan beskrivas som en optimistisk grupp.<sup>8</sup> Utvecklingstrenden för de svenskägda småföretagen de senaste åren har varit att allt fler av dem verkar inom tjänste- och informationsteknologiska branscherna. Tidigare har de mestadels utgjorts av producerande industriföretag. Det existerar idag olika definitioner för småföretag. EU och SCB definierar småföretag som företag med färre än 50 anställda.<sup>9</sup>

Det finns några gemensamma problem som hindrar tillväxten i småföretag. Arbetstimmarna hos de små egenföretagarna är höga. Över 72 procent arbetar mer än heltid och nästan en fjärdedel av dessa arbetar med än 60 timmar i veckan. Några gör detta för att de anser det vara motiverande och roligt, medan andra är tvungna att göra det av ekonomiska skäl. Tidsbristen hämmar utvecklingen hos småföretag då tid till förändringar är knapp, vilket i förlängningen kan resultera i att tillväxten avstannar.<sup>10</sup> För expansion och utveckling krävs förutom tid också kapital. Större företag har mer kapital att satsa på förbättringar av sin verksamhet vilket är en konkurrensfördel mot småföretagen.<sup>11</sup>

Som konsumenter vet vi att våra preferenser av inköp ständigt förändras. Frihandelsområden som uppkommit de senare åren har bidragit till detta. Även avreglering av vad som tidigare varit nationella branscherna har varit faktorer som bidragit till att både konsumenter och företag befinner sig i en alltmer snabbföränderlig omvärld. Den tekniska utvecklingen i världen har även den bidragit till att företag och organisationer tvingats till ständig utveckling för att överleva. Detta har lett till att företag ständigt måste förbättra sina system för att utvecklas och lära.<sup>12</sup> Som en reaktion på detta har många större företag och koncerner utvecklat egna riktlinjer för egen tillämpning av system för att jämföra sig med sina konkurrenter. Benchmarking är ett sådant system. För många företag har benchmarking utvecklats till att handla mer om benchlearning, det vill säga att lärandet föregår själva arbetet med effektiviseringen och utvecklingen.<sup>13</sup>

## **1.2 Problemdiskussion**

Förespråkare av benchmarking hävdar att företag som inte använder sig av någon typ av jämförelse kan stå inför ett antal problem. Några av de svårigheter som nämns i sammanhanget är att företag har svårt att definiera kundkrav och att bedömningen av dessa

---

<sup>5</sup> [www.foretagarna.se](http://www.foretagarna.se) (2009-04-07)

<sup>6</sup> [www.tillvaxtverket.se](http://www.tillvaxtverket.se) (2009-04-23)

<sup>7</sup> [www.startaaget.se](http://www.startaaget.se) (2009-04-23)

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> [www.ff.se/](http://www.ff.se/) (2009-04-23)

<sup>10</sup> Ibid (2009-04-23)

<sup>11</sup> [www.startaaget.se](http://www.startaaget.se) (2009-04-23)

<sup>12</sup> Bruzelius & Skärvad (2004)

<sup>13</sup> Gustavsson (1992)

grundas på historik eller "känsla". Konkurrenskraft blir också svårt att uppnå för många företag som saknar externt fokus. Benchmarking är ett verktyg som kan användas för ändamålet att förstå sin omvärld och därmed bli mer konkurrenskraftig. Förespråkare menar även att en objektiv bedömning kan göras genom benchmarking då marknadens realiteter kan studeras med hjälp av denna typ av verktyg. Då den benchmarking som åsyftas i stycket ovan riktar sig mot större företag är det inte självklart att slutsatsen detsamma gäller för småföretag, som ännu inte inkluderats i benchmarkingvärlden.<sup>14</sup>

Att arbeta med ständig förbättring och anpassning borde vara viktigt även för små organisationer. De existerande metoder som finns för benchmarking som förbättringsmetod är tidskrävande och omfattande. Det finns många steg i dessa metoder som ter sig svåra att genomföra för mindre företag med färre processer och färre anställda. De existerande benchmarkingmetoderna uppmanar ofta företagen att tillsätta en tjänst inom vilken den anställda ska arbeta med benchmarking enbart. Detta kan vara problematiskt för ett litet företag som kanske inte har råd att täcka kostnader för en sådan tjänst. Kreativitet för förändring inom företaget är inte den primära uppgiften för majoriteten av de anställda i ett litet företag. Det kan finnas ett problem i mindre företag som ofta har en stor VI - känsla/familjär stämning. Detta kan resultera i att den interna konkurrensen minskar, och problem och misslyckande undångöms.

Integrerat är området benchmarking och småföretag förhållandevis utforskat i de flesta länder och kunskap med belägg kring frågorna om varför och hur småföretag ska tillämpa benchmarking lyser med sin frånvaro. Svenska studier på området är obefintliga, vilket innebär att småföretag på den svenska marknaden delvis står utan kunskap i ett viktigt kunskapsområde. Bevisen på avsaknad av kunskap inom området har förstärkts ytterliggare efter att vi som författare varit i kontakt med bland annat Tillväxtverket, (tidigare Nutek) SCB och Företagarförbundet, där studier och uppgifter om benchmarking och småföretag aldrig gjorts.

I en rapport från Sheffield University, inom vilken man intervjuat 22 små- och medelstora företag om användandet av benchmarking, menar författarna att benchmarking borde vara ett värdefullt verktyg för småföretag att tillämpa. "Organizational slack" och knappa resurser, som ofta karakteriserar småföretag, skulle indikera på benchmarkingverktyget som viktigt, då benchmarking möjliggör för effektivitet och kostnadseffektivitet.<sup>15</sup> I en rapport skriven av Sveriges Tekniska Attachéer menar författarna att USA:s småföretag började avancera genom benchmarking redan på 1990-talet.<sup>16</sup> I rapporten från Sheffield University klargörs att benchmarkingverktyg som idag existerar i Storbritannien inte passar småföretag. Enligt studien måste småföretagen få kunskap om hur man kan använda benchmarking och även ges en utvecklad metod reviderad för utifrån sina behov och resurser. Genom att utvärdera småföretags syn på benchmarking och hur man väljer att skapa tillväxt, kan småföretags konkurrenskraft stärkas enligt studien.<sup>17</sup>

Man vet att småföretag inte använder sig av benchmarking i samma utsträckning som större företag och offentliga verksamheter gör idag. I de fall de utländska småföretag använder sig av benchmarking så är det främst finansiella mått man fokuserar på att jämföra. Detta har

---

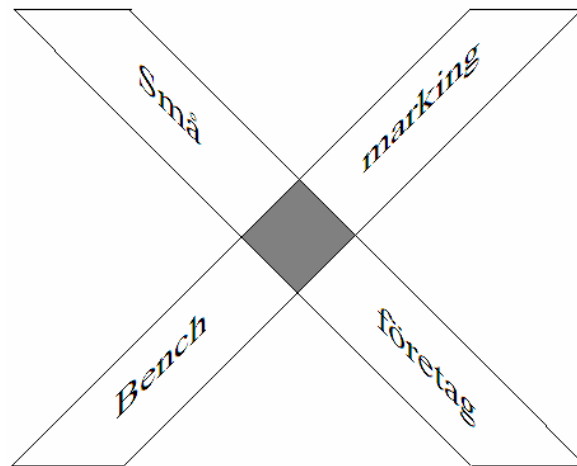
<sup>14</sup> Camp (1993)

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Björklund (1993)

<sup>17</sup> www.emeraldinsight.com (2009-04-27)

framkommit av studier gjorda på utländska småföretag.<sup>18</sup> Om det förefaller sig vara så att det kan finnas motiv för småföretag att använda benchmarking kan det vara av intresse att undersöka om detsamma gäller för svenskägda småföretag. Om det dessutom är så att småföretag behöver en reviderad metod för benchmarking så vore det intressant att utifrån befintlig vetenskap i ämnet och undersökningar på småföretag utveckla en sådan.



**Figur 1** Benchmarking och småföretag

I kombination är dessa ett relativt utforskat område. Gråzonen i modellen är uppsatsens bidrag till vetenskapen om benchmarking i småföretag.

### **1.3 Problemformulering**

Ovanstående diskussion har frambringt två frågor som vi vill finna lösning till:

\*Vilka motiv till att använda sig av benchmarking kan identifieras i småföretag?

\*Hur kan småföretag använda sig av benchmarking?

### **1.4 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att studera vilka incitament som eventuellt finns för småföretag att tillämpa benchmarking samt att ge ett förslag till hur en benchmarkingmetod för småföretag skulle kunna vara utformad.

### **1.5 Fallföretag och fallstudier**

Uppsatsen kommer att innehålla en fallstudie, gjord på tre småföretag. Företagen som ingår i studien är Into Music AB, Fred Holmberg & Co AB samt Stefan Billing Livs AB.

---

<sup>18</sup> [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com) (2009-04-27)

## 1.6 Uppsatsens definitioner

### *Benchmarking*

Benchmarking kan definieras som ett verktyg för att hjälpa organisationer att fokusera på omvärlden, kundens efterfrågan och konkurrenters utbud för att förbättra effektiviteten i organisationens processer.<sup>19</sup> Vi definierar benchmarking som återges i teorikapitlet som avsedd att användas på stora företag.

### *Benchlearning*

Benchlearning liknar i sitt utformande benchmarking men föregås av lärandet. I första hand åsyftas lärande som den centrala skillnaden mot benchmarking när benchlearning behandlas i uppsatsens diskussion.

### *Företagets livscykel*

Företag sägs gå igenom olika faser under sin livstid. Dessa faser kallas *uppstartsfasen* (kapitalkrävande, företaget går ofta med förlust), *tillväxtfasen* (omsättning och tillväxt överstiger tillväxten i hela ekonomin), *mognadsfasen* (omsättning och tillväxt är lika stor som i hela ekonomin) och *nedgångsfasen* (negativ tillväxt).<sup>20</sup>

### *Incitament*

Omständighet som stimulerar till en viss verksamhet.<sup>21</sup> I uppsatsen likställes incitament med motiv.

### *Jämförelser/Jämförelsearbete*

Jämförelse i uppsatsens sammanhang är en osystematisk handling som avslutas. Jämförelser genomförs bara en väg från företag till ett annat och bygger inte på samarbete. Jämförelser görs oftast med finansiella nyckeltal. Jämförelser likställes inte med benchmarking.

### *Motiv*

Skäl att göra något.<sup>22</sup> I uppsatsen likställes motiv med incitament.

### *(Svenskägda) Småföretag*

De flesta definitioner av småföretag brukar referera till kvantitativa mått, såsom omsättning och antal anställda. Enligt SCB och EU: s definition är *alla företag med färre än 50 anställda är småföretag*.<sup>23</sup> I engelskspråkiga länder talar man ofta om småföretag inom begreppet SMEs. SMEs står för small- and medium-sized enterprises. Det blir i viss mån oundvikligt att inte dra paralleller mellan SMEs och småföretag i denna uppsats, även om vi försöker hålla fokus till småföretag. Småföretag och entreprenörer används ofta i dagligt språkbruk som samma sak idag. Troligen har begreppen inte samma innebörd, utan gruppen *entreprenörer med färre än 50 anställda kan inbegripas i gruppen småföretag*<sup>24</sup>, vilket vi också tagit fasta på i denna uppsats. I de fall vi inte nämner något annat åsyftas i rapporten svenskägda småföretag. Med 50 anställda avses sammanlagt 50 heltidsanställda (å 40 timmar per vecka).

---

<sup>19</sup> Cook (1993)

<sup>20</sup> <http://www.finanstidningen.biz> (09-05-21)

<sup>21</sup> [www.ne.se/](http://www.ne.se/) (2009-05-21)

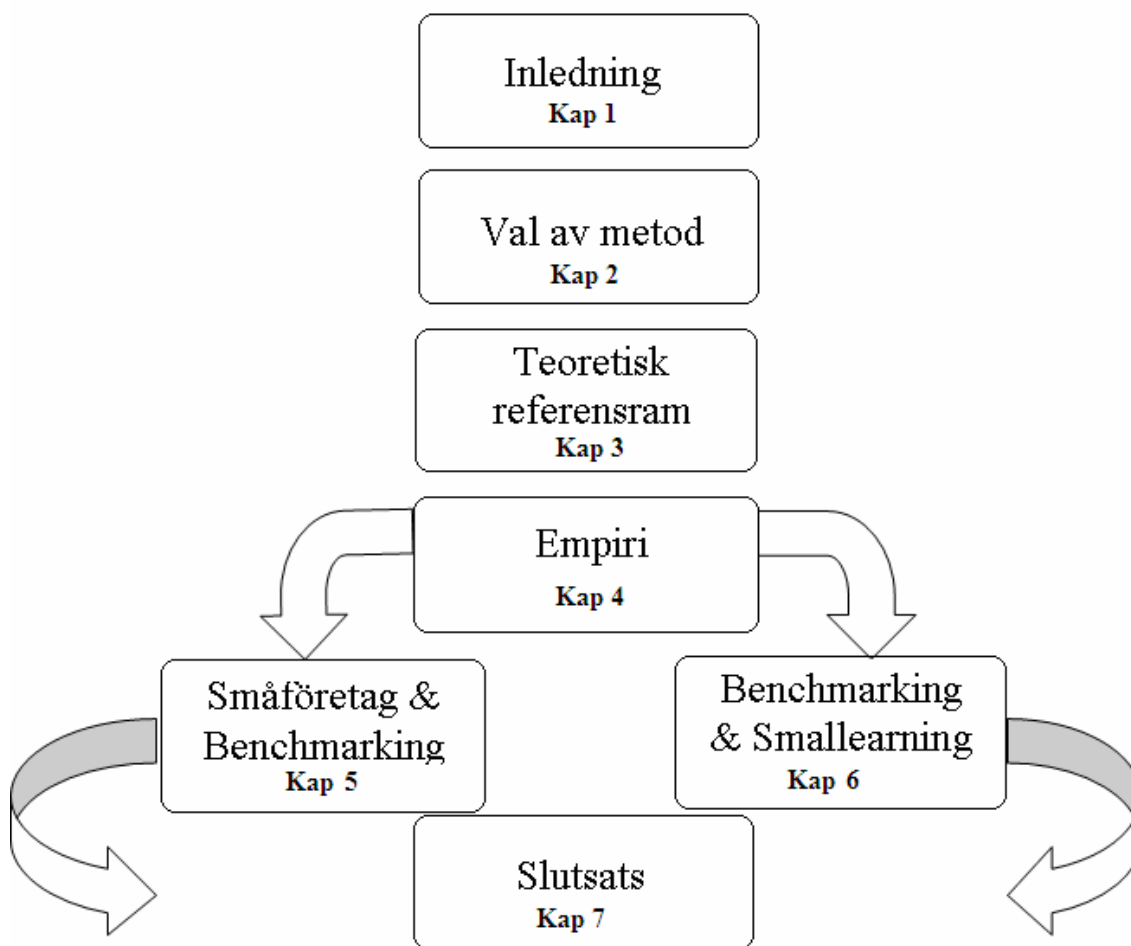
<sup>22</sup> [www.svenskaakademin.se](http://www.svenskaakademin.se) (2009-05-21)

<sup>23</sup> <http://www.ff.se/> (2009-05-21)

<sup>24</sup> [www.eki.mdh.se/](http://www.eki.mdh.se/) (2009-05-13)

## 1.7 Disposition

I detta kapitel ges en introduktion till ämnet som uppsatsen ämnar studera. Det följande kapitlet kommer att beskriva vilken metodologi som använts vid uppsatsskrivandet. I kapitel 3 återfinns den teoretiska referensramen på vilken uppsatsen vilar. Kapitel 4 utgörs av empirisk fakta om småföretag, vilken baseras på fallstudier och sekundärdata. I kapitel 5 inventeras vilka motiv som kan finnas i småföretag för att tillämpa benchmarking. I kapitel 6 revideras, utifrån fallstudier och generell fakta om småföretag, de befintliga benchmarkingmetoder som återgivits i den teoretiska referensramen. I kapitel 7 ges ett förslag till hur småföretag kan arbeta med benchmarking och vilka motiv de kan ha till att göra detta. Kapitlet innehåller en redogörelse för författarnas syn på vilket vetenskapligt bidrag uppsatsen genererat och även förslag till vidare forskning på ämnet.



Figur 2 Illustration av uppsatsdisposition

---

*I metodkapitlet redogörs vilket tillvägagångssätt som använts under uppsatsskrivandet. Kapitlet innefattar också val av uppsatsämne och studieområde, forskningsansats och metodansats. Kapitlet innehåller även en diskussion kring reliabilitet, validitet och källkritik.*

---

## 2 Metod

### 2.1 Val av uppsatsämne

För skolorna som förespråkar ett omvärldsbaserat synsätt är benchmarking en hyllad metod. Efter att ha läst om benchmarking i kurserna på Ekonomiprogrammets grundnivå, ansåg vi att det var ett intressant ämne, som hade många möjliga och intressanta infallsvinklar. Vi såg båda utvecklingspotentialen i ämnet benchmarking.

Vi anser att det är av värde för företag att finna en systematik för inspiration till förbättring utom den egna processen, avdelningen, företaget eller branschen. Detta borde vara lika viktigt för företag som vill utvecklas och undvika navelskådning, som för den lilla människan. Benchmarking påminner nämligen i mångt och mycket om det mänskliga beteendet i att jämföra sina prestationer med andra, för att själv förbättras. Benchmarking för oss handlar om att hitta ett systematiskt arbetssätt för att tänka utanför boxen, jämföra sig, för att sedermera kunna förbättra sina arbetsprocesser. Småföretag utgör ett intressant studieområde ur benchmarkingsperspektiv, då de inom detta område oftast hamnat i skuggan av de större företagen.

### 2.2 Forskningsansats

Uppsatsen innehåller två typer av studier. Den kartläggande studien har medfört att vi genom att finna mönster i empirin försökt finna incitament till småföretag att använda sig av benchmarking. Den utvecklande studien har till största del varit av det abduktiva slaget, det vill säga att vi utgått från teori och empiri växelvis för att komma fram till en reviderad benchmarkingmetod.<sup>25</sup> Uppsatsen grundar sig i en kvalitativ metodansats. Denna ansats lämpade sig bäst eftersom vi sökte ett djupare svar till vilka incitament småföretag hade för att arbeta med benchmarking, samt hur man lämpligaste skulle kunna göra detta. Kvantitativ ansats har sin utgångspunkt i kvantitativ data. Kvantitativ data i form av hårddata ger svar på "hur många", men inte på frågan "varför". För att närmre analysera varför någonting ter sig som det gör fungerar den kvalitativa ansatsen bättre.<sup>26</sup>

#### 2.2.1 Val av studie och fallföretag

Uppsatsen består av två typer av studier, vilka är kartläggande och utvecklande<sup>27</sup>. Den kartläggande studien beskriver vilka incitament småföretag har för att tillämpa benchmarking. Den utvecklande, normativa studien reviderar befintlig benchmarkingmetod till att passa

---

<sup>25</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>26</sup> Svenning (2000)

<sup>27</sup> Wijk (2007)

småföretag. Båda typer av studier kräver att man som forskare finner ett empiriskt material som måste vara mer av det kvalitativa slaget. Utifrån detta bestämde vi oss för att fallstudier skulle vara lämpligt att tillämpa i uppsatsen. Fallstudier innebär att man som författare försöker förstå ett eller några få företagsprocesser mer djupgående. Fallstudier passar ofta kvalitativa studier, då de kan bidra till en mer nyanserad bild av verkligheten än vad en övergripande studie av många olika företag många gånger ger.<sup>28</sup> När man använder sig av fallstudier är det viktigt att utvärdera hur många fallstudier man ska tillämpa, samt vilka fallföretag som ska användas. Vid val av fler än ett fallföretag reduceras studiens sårbarhet. Vi valde fallföretag som man skulle kunna förutse skulle ge olika resultat, men som skulle kunna ge teoretisk replikabilitet.<sup>29</sup> Ett stort antal företag med olika förutsättningar kontaktades, och utifrån de svar vi fick valdes tre fallföretag. Vi gjorde valet att studera tre fallföretag, eftersom det gav oss en bredd på studien, samtidigt som det inte var för många företag för att få utrymme tidsmässigt i studien. Färre än tre företag hade gjort studien mer sårbar. Att välja fler än 5 hade gjort studien på kandidatnivå allt för omfattande och komplex. Att vi inte valde 4 eller 5 fallföretag berodde på att vi inte fann två fallföretag till som kunde bidra till att bredda studien ytterligare, då de påminde om de andra företagen i för stor utsträckning. Urvalet av småföretag gjordes utifrån gruppen småföretag som helhet, (färre än femtio anställda). Vi valde att göra en intervju med vardera fallföretagen. Vi fick erbjudande från ett av företagen att göra intervjuer med flera anställda hos dem, vilket vi valde att inte göra. Eftersom vi inte ville gynna ett av företagen, genom att ge dem mer uppmärksamhet i studien, valde vi att göra lika många intervjuer med vardera företagen. Detta tror vi har bidragit till att öka studiens trovärdighet. I övrigt ville vi att företagen skulle uppvisa så stora olikheter i förhållande till varandra som möjligt. Resultatet av studien hoppas vi ska vara applicerbart på andra fall, och alltså i så hög utsträckning det är möjligt uppnå teoretisk generaliserbarhet.

Vi valde företag med varierade startår, med olika affärsidéer, med olika antal anställda, med olika strategi och med olika omsättning per år. Företagen befann sig i olika faser av livscykeln och hade olika kundgrupper. Att företagen är olika till utformning, utförande och karaktär spelade stor roll för att analysen skulle kunna frambringa ett så generaliserbart resultat som möjligt.

### **2.3 Kort presentation av fallföretag**

Into Music AB (Into Music) är en nystartad musikaffär i Lund med fullsortiment. Into Music kan sägas befinna sig i uppstartsfasen av företagets livscykel, då det görs stora investeringar i företaget. Företaget säljer alla typer av instrument och tillbehör med undantag för blåsinstrument, men är även verksamma inom uthyrning och reparationer. Into Music säljer främst varor till slutkonsument. Utöver det tillhandahålls en kultur- och konstavdelning där artister och konstnärer får möjlighet att ställa ut och arrangera evenemang. Företaget arbetar med att erbjuda sina kunder differentierade produkter till hög kvalitet. Into Music har fem personer som arbetar inom företaget, varav en är heltidsanställd.<sup>30</sup>

Fred Holmberg & Co AB (Fred Holmberg & Co) är ett företag inriktat på kemikaliedistribution och trading. Fred Holmberg & Co befinner sig i tillväxtfasen av företagets livscykel (omsättning och tillväxt överstiger den hela ekonomin). Företaget har

---

<sup>28</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>29</sup> Yin (1994)

<sup>30</sup> [www.intomusic.se](http://www.intomusic.se) (2009-05-05)

sedan starten 1993 vuxit och har idag 24 anställda med huvudkontor i Malmö, dotterbolag i Kalmar och Finland. Fred Holmberg & Co hanterar varje år omkring 70 000 ton kemikalier, gummi och plastråvaror. Man arbetar kostnadsfokuserat.<sup>31</sup>

Stefan Billing Livs AB (ICA Tuna) är en del av ICAs Kvantumprofil. ICA Tuna är en livsmedelsbutik belägen i Tunaområdet i Lund där man sedan 1972 säljer varor till slutkonsument och erbjuder även catering. Företaget kan sägas befinna sig i mognadsfasen av livscykeln (omsättning och tillväxt är lika stor som i hela ekonomin). Butiken har varit ägd av samma familj sedan starten 1972. Gemensamt för butiker under Kvantumprofilen är att man erbjuder sina kunder både vardagsmat och delikatesser. Förutom livsmedel säljer man även produkter för hälsa, skönhet och underhållning. Man har inte haft möjlighet att expandera ytmässigt sedan starten men har valt att utvecklas och differentiera sig på andra sätt. ICA Tuna har 75 anställda, vilket sammanlagt motsvarar cirka 40 heltidstjänster.<sup>32</sup>

Fallföretag	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
	<i>Into Music AB</i>	<i>Fred Holmberg &amp; Co AB</i>	<i>Stefan Billing Livs AB</i>
<b>Startår</b>	2007	1993	1972
<b>Erbjuder tjänster</b>	JA	JA	JA
<b>Erbjuder varor</b>	JA	NEJ	JA
<b>Antal heltidsanställda</b>	1	24	40
<b>Global etablering</b>	NEJ	JA	NEJ
<b>Omsättning/år</b>	4 milj. SEK	500 milj. SEK	135 milj. SEK
<b>Fas i livscykeln</b>	Uppstart	Tillväxt	Mognad

Figur 3 Sammanställning av fakta om fallföretagen

## 2.4 Insamling av primärdata – intervjuer

För att få en djupare uppfattning om hur småföretagens situation tedde sig samt hur företagen organiserades, genomfördes semistrukturerade intervjuer med fallföretagen. Den största bidragande faktorn till att vi valde att använda oss av intervjuer var att vi ville att nyanser skulle speglas under intervjun.<sup>33</sup> Dessa intervjuer låg sedermera till grund för den empiri om motiv till jämförelser och den tillpassning av benchmarkingmetod som analysen utgörs av.

Eftersom fallföretagen var stationerade i närområdet med omnejd möjliggjorde detta att vi kunde göra besöksintervjuer. Detta för att genomförandet av sådana går förhållandevis snabbt men även för att det genom denna metod ges stort utrymme för både komplicerade frågor och följdfrågor. Respondenten känner sig ofta mer bekväm om intervjun sker i en omgivning där man trivs, därför valde vi att genomföra intervjuerna på respektive arbetsplats. För att ge oss möjligheten att ställa uppföljningsfrågor, valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer. Detta gav också respondenten större möjlighet att tala fritt, vilket vi ansåg vara av stor vikt då kunskapen om jämförelsemetoder och benchmarking möjligen skulle visa sig att vara

<sup>31</sup> www.holmberg.se (2009-05-04)

<sup>32</sup> www.malmborgs.se (2009-05-05)

<sup>33</sup> Bryman & Bell (2005)



begränsad från deras sida.<sup>34</sup>

Vi var två personer som närvarade under samtliga intervjutillfällen för att kunna återge mer än en bild av intervjun, samt för att underlätta efterarbetet. I semistrukturerade intervjuer är det problematiskt att samtidigt som frågorna ställs kunna lyssna, anteckna och bestämma följdfrågornas innehåll och riktning<sup>35</sup>. Av den anledningen spelades intervjuerna in på bandspelare. Fokus för oss som intervjuare kunde därför ligga vid att uppfatta nyanser i respondentens agerande och intervjusituationen i stort, istället för att fokusera på antecknande av svar. Inspelningen gav också möjlighet att korrekt citera respondenterna och studien ges därigenom högre reliabilitet.<sup>36</sup>

Sekundärdata stammar från data som samlats in av andra forskare.<sup>37</sup> Vi har använt oss av så kallad kedjesökning vid sökning av sekundära källor. En sådan sökning genomförs efter tips på litteratur från handledare samt vilka källor man i andra uppsatser använt sig av.<sup>38</sup> Vi har använt oss av uppsatsdatabaser från Lunds Universitet, Olle och Xerxes. Vi har även brukat nationella uppsatsdatabaser samt Lunds Universitets bibliotekskataloger för artiklar och böcker, ELIN och LOVISA. Fakta kring området benchmarking har mestadels hämtats från böcker, medan generell information om småföretag kunnat inhämtas från uppsatser och avhandlingar.

## **2.5 Teoretisk referensram**

Valet av uppbyggnaden av den teoretiska referensramen grundades på teori som varit tydligt normativt inom benchmarking, Camps 10-stegsmodell. Utöver denna har Karlöfs benchlearning fått ta plats av samma anledning som ovan. För att göra modellen komplett och tillämpbarheten av den så relevant som möjligt i analysen, har även teori kring förberedelser och förutsättningar tagits med.

## **2.6 Tillvägagångssätt vid analys**

Vi har under analyserandets gång utgått från att benchmarkingmetoden som återgivits i den teoretiska referensramen är anpassad för stora företag, varvid jämförelsen av småföretag utifrån denna metod är utgångspunkten i studien. Det finns säkert fler incitament än de vi funnit i våra fallföretag, till varför småföretag skulle tillämpa benchmarking. Vi är också medvetna om att vissa av dessa incitament nämns som motiv för benchmarking i större företag. Eftersom syftet med rapporten inte är att utreda skillnader mellan dessa motiv och de motiv vi funnit har vi inte analyserat detta vidare. Vissa av incitamenten hänger samman och påverkar varandra. Vi har försökt kategorisera dem efter logik. Vid den normerande analysen har utgångspunkten varit Förutsättningar och Förberedelser och vi har sedermera arbetat oss igenom hela den teoretiska referensramen. Den benchmarkingmetod som verifierats för att passa småföretag är utformad efter den information vi haft om småföretag. Denna hade kunnat verifieras ytterligare om vi haft mer information om hur småföretag jobbar. Självklart hade denna metod kunnat beskrivas mer ingående i form av punktlister, men vi lämnar detta arbete till företagen själva. De har så pass olika förutsättningar och behov att ett ingående

---

<sup>34</sup> Ibid

<sup>35</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>36</sup> Ibid

<sup>37</sup> Ibid

<sup>38</sup> Ibid

schema bör utformas av dem själva.

## **2.7 Validitet och Reliabilitet**

Med Validitet efterfrågas om de mått som används för att mäta något är relevant för mätning av detta. Genom att värdera en undersöknings validitet kan man ta reda på huruvida man mätt de man haft för avsikt att mäta.<sup>39</sup> Vi är medvetna om att ett större antal företag hade höjt uppsatsen validitet och generaliserbarhet, men vi tror att de företag vi valt ger en så rättvisande bild som möjligt. Vi hoppas att sekundärdata som vi funnit på området, ska definiera begreppet småföretag. I övrigt kommer vi att sträva efter att följa uppsatsens syfte, för att undvika tillämpandet av vilseledande mått som kan försämra uppsatsens validitet.

Uppsatsens reliabilitet svarar för huruvida man kan lita till att de mått som använts i uppsatsen. I vår undersökning kommer vi främst att beakta svårigheterna med internbedömarreliabilitet (överensstämmelsen av kategorier vid subjektiva bedömningar), då subjektiva tolkningar kan ha gjorts efter sammanställning av intervjuer.<sup>40</sup> Vi har använt oss av diktafon, för att kunna tolka intervjuresultatet i efterhand då vissa tveksamheter kring resultatet ibland uppstod. Vi utförde intervjuerna med så kort tidsintervall som möjligt. Vi gav även samtliga respondenter samma möjligheter till förberedelse, genom ett e-mail med generell information om jämförelsearbete och benchmarking.

## **2.8 Studiens trovärdighet**

Genom hela uppsatsskrivandet har vi varit medvetna om att man som författare ofta blir selektiv i valet av sitt material för att det ska ge så gynnsamt resultat som möjligt. Vi har ständigt sökt ett källkritiskt förhållningssätt till informationen som vi funnit. Fallstudier kan vara svåra att dra generaliserbara slutsatser av. Småföretag är en heterogen grupp, vars behov är svåra att generalisera.<sup>41</sup> Vi är väl medvetna om detta och har för att försöka öka generaliserbarheten gjort urvalet av fallföretag så brett som möjligt. Vi vet också att fler intervjuer med ett större antal företag hade höjt uppsatsens kvalitet. Viktigt är ett lyfta fram att tidigare studier är nästintill obefintliga, vilket gör uppsatsen till ett värdefullt bidrag.

Litteratur sammanställd på ämnet benchmarking är till stor del gjord under 1990-talet. Den akademiska forskning som sammanställts om svenskägda småföretag stammar från 1970-talet då forskaren Dick Ramström gjorde sina största bidrag inom området. Idag fokuseras de flesta akademiska studierna på området kring entreprenörskap. För oss har det hela tiden varit av relevans att försöka finna de mest aktuella källorna inom området benchmarking och småföretag, och det är också detta som har varit den största utmaningen rent källkritiskt. Vid insamlandet av sekundärdata är det viktigt att man som forskare tar hänsyn till vilka källor man väljer att använda sig. Viktigt är även att förhålla sig kritiskt till den information man tillgodogör sig. Att kontrollera källans ursprung samt när den publicerats är också av stort värde för studiens trovärdighet.<sup>42</sup>

Vid insamlandet av primärdata bör man som författare ta i beaktande att företag sällan lyfter

---

<sup>39</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>40</sup> Ibid

<sup>41</sup> [www.ff.se](http://www.ff.se) (2009-04-28)

<sup>42</sup> Bryman & Bell (2005)

information som får dem att framstå som svaga.<sup>43</sup> Genom att analysera resultatet av fallstudierna med ett kritiskt förhållningssätt hoppas vi kunna avvärja detta hot mot studiens trovärdighet.

När vi först kontaktade småföretag för att erbjuda dem att delta i studien, var svarsfrekvensen låg. De företag som valde att delta i studien gjorde de alla för att de ansåg det var roligt att bidra med information för forskning kring ämnet. Det finns en viss risk att de företag som hörde av sig till oss alla redan hade ett intresse av att bedriva jämförelsestudier. Vi hade detta i åtanke då vi genomförde och sammanställde våra intervjuer. Vid intervjuer bör man som forskare ta i beaktande att viss intervjuareffekt kan uppstå. Med intervjuareffekt avses det faktum att respondenten förvränger sina svar för att passa vad man tror att intervjuaren vill höra. Det finns även en risk att respondenten inte har tillräckligt mycket information om ämnet forskaren söker svar inom.<sup>44</sup> För att undvika detta förhörde vi oss med företagen om vem de ansåg skulle ha störst kunskap kring frågorna om jämförelsestudier. Vi gav dem viss generell information om jämförelsestudier, men fokuserade på att låta dem utgå från sin situation när de besvarat frågorna.

---

<sup>43</sup> Ibid

<sup>44</sup> Bryman & Bell (2005)

---

*De teorier som valts ut till att användas i uppsatsen beskrivs i detta kapitel. Det är främst teorier som rör benchmarking som praktiskt arbetssätt, men även teori kring motiv till benchmarking, förutsättningar för benchmarking, förberedelsearbete samt benchlearning berörs. Eftersom det inte finns några befintliga teorier om småföretag och benchmarking kommer det inte att redogöras för någon sådan.*

---

## 3 Teoretisk referensram

### 3.1 Benchmarkings historiska resa

Historiskt stammar metoden från den Egyptiska storhetstiden och åsyftade då spridning av metodkunskap inom läkarkåren. Det var först i slutet av 70-talet som metoden började användas i företagssyfte. Det var då det amerikanska kopieringsföretaget Rank Xerox upplevde en hårdnande priskonkurrens från japanska tillverkare. Företaget tolkade först konkurrensen som en felkalkylering men efter en studieresa till Japan, insåg man de japanska företagen sänkt sina produktionskostnader mer än Xerox lyckats göra.<sup>45</sup> Xerox lösning var att göra en benchmarkingstudie på hur man byggde sin fotokopiator. Man studerade bland annat kostnader, kvalitet och service. När man fann ett företag som gjorde dessa processer effektivare och/eller billigare, skapade detta arbetssätt nivån för den egna verksamheten. Rank Xerox betraktas idag som pionjärerna inom benchmarking. Metoderna man använde då ligger till grund för många av de arbetsmetoder som tillämpas inom området idag.<sup>46</sup>

### 3.2 Varför använda sig av benchmarking?

Benchmarking är en metod för hur ett företag genom externa och interna jämförelser kan korrigera sina produkter och processer till att efterlikna de som är bättre. Företag använder sig av benchmarking för att förstå och utveckla en kritisk hållning till sina egna förbättringsprocesser inom organisationen. Arbetsmetoden bordar för en aktiv lärandeprocess i företaget och motiverar till ändring och förbättring. Genom benchmarking kan företagen hitta källor till förbättringar och nya bättre sätt att utföra arbeten på, både inom och utom den egna organisationen.<sup>47</sup>

Arbetsmetoden benchmarking används för att ställa upp mål men är också ett medel för att finna de eftersträvarvärdade arbetsmetoder som krävs för att mål ska nås. Benchmarking är viktigt som motivationsgrund för anställda i företag. Metoden hjälper anställda att fokusera på de processer som gör ett företag konkurrenskraftigt på marknaden. Benchmarking hjälper företagen att bli konkurrenskraftiga genom att fokusera på internt eller på omvärlden för införandet av nya idéer, metoder och principer.<sup>48</sup> Processen kan både utgöras av en extern riktning som koncentrerar sig till att finna de bästa lösningarna för en process, en produkt eller en tjänst hos ett företag i organisationens omvärld. Benchmarking kan även ha en intern riktning. Då identifieras de bästa processerna inom den egna organisationen, varpå man väljer

---

<sup>45</sup> Karlöf (1999)

<sup>46</sup> Cook (1993)

<sup>47</sup> Andersen & Pettersen (1997)

<sup>48</sup> Camp (1993)

att efterlikna dessa bättre processer. Den alltmer föränderliga omvärld företag idag befinner sig i gör att de ständigt måste vara alerta och förändringsbenägna, aldrig bli nöjda och ständigt förbättras. Internetåldern har spätt på den utvecklingen. Många företag har valt bygga sina organisationer mindre hierarkiska, något som också utmanar till ständig förändring, lagarbete och engagemang. Benchmarking har inom många organisationer kunnat fungera som stöd, så att medarbetarna kan bli medvetna om sina egna prestationer i jämförelse med andra.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Camp (1993)

<b>Utan benchmarking</b>	<b>Med benchmarking</b>
<b>Definiering av kundernas krav</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundad på historik</li> <li>• Grundad på känsla</li> <li>• Liten anpassning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundad på realiteter</li> <li>• Objektiv värdering</li> <li>• Hög överensstämmelse</li> </ul>
<b>Fastställande av effektiva mål</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brist på extern inriktning</li> <li>• Reaktivt</li> <li>• Medelmåttighet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verklighet</li> <li>• Proaktivt</li> <li>• Inriktat på ledningsposition</li> </ul>
<b>Utveckling av verkliga produktivitetsmål</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrkor och svagheter inte riktigt förstådda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydliga slutresultat</li> </ul>
<b>Strävan efter ökad konkurrenskraft</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internt fokuserat</li> <li>• Låg grad av engagemang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa förståelse av konkurrensituationen</li> <li>• Bred medverkan och engagemang i förändringsarbetet</li> </ul>
<b>Inställning till "Best practise"</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Not Invented Here" – syndromet</li> <li>• Fåtal lösningar</li> <li>• Gå i takt med medelföretag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "What's in it for me?", vad kan vi lära?</li> <li>• Många möjligheter</li> <li>• Skapa nya genombrott</li> </ul>

**Figur 4** Företagskaraktistika med eller utan benchmarking<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Gustavsson (1992)

### **3.3 Hinder och förutsättningar**

Inför ett benchmarkingarbete är det viktigt att planera och förbereda sig väl. Statistik visar att nästintill 70 procent av alla försök att förbättra sina processer misslyckas. Orsakerna är vanligtvis att det finns brister i inriktningen och prioriteten av arbetet är inte tillräckligt hög och att programmet orsakar för mycket störningar i det redan etablerade arbetet. Andra orsaker till misslyckande är avsaknaden av en bra ledare som kan genomföra arbetet och/eller att personer som inte är lämpade blir involverade i teamen. På grund av de orsaker som nämnts ovan är det viktigt att organisationen inför en benchmarkingprocess uppmärksammar de typiska faktorerna till ett misslyckande.<sup>51</sup>

#### **3.3.1 Strukturella och kulturella förutsättningar**

Enligt Sara Cook så krävs att företaget uppfyller vissa strukturella och kulturella förutsättningar för att lyckas med benchmarking. I korthet handlar kraven på de strukturella förutsättningarna om tillräckliga *finansiella resurser, tid, kompetens och konkurrensförmåga, utvecklingspotential* samt *dokumentation av centrala funktioner i företaget*. Dessa krav medför en prioritering av användningen av benchmarking till att gälla de mest kritiska områdena, det vill säga de viktigaste verksamhetsprocesserna.<sup>52</sup>

För att lyckas med benchmarking krävs också att företaget uppfyller vissa kulturella förutsättningar. Dessa kulturella förutsättningar är grundläggande värderingar, normer och attityder som är nödvändiga för ett benchmarkingarbete. En annan premiss är företagets vilja att bli bättre eller kanske rent av bäst. Företaget måste också vara villigt att dela med sig av samma mängd information som man tillskansar sig för att skapa den bästa möjliga förutsättningen till en lyckad benchmarking. I korthet är dessa krav *internationell strävan, förändringsvilja, vilja att dela med sig information (internt och externt), ledningens engagemang samt anställdas medverkan*.<sup>53</sup>

### **3.4 Förberedelser för benchmarkingprojektet**

En förberedelseprocess innan benchmarkingarbetet tar vid utgör en viktig del av arbetet med benchmarking. Innan benchmarkingprocessen kan inledas är det bra att identifiera en stödperson inom organisationen som dels besitter kunskap om benchmarking, men som även har tillräckligt med inflytande att implementera de eventuella förändringarna som måste genomföras. Personen måste ha insikt om var organisationen är på väg och dess visioner, vilket underlättar arbetet för dem som genomför benchmarkingen.<sup>54</sup> Att staka ut mål för projektet, både abstrakta och konkreta är också viktigt vid förberedelser. Desto tidigare målsättningarna kan fastställas, desto bättre. Förutom målsättningen för projektet ska även det upprättas en tidsplan för genomförandet.<sup>55</sup>

Om ett benchmarkingprojekt blir bra beror till stor del på valet av medarbetare i projektet, hur de tränas och vilket stöd de erhåller. Vid tidigare projekt hos högpresterande företag som Xerox och Motorola har effektiviteten av benchmarking stärkts om det gjorts ett framgångsrikt urval av projektmedlemmar. Det har också varit viktigt att gruppen som arbetat

---

<sup>51</sup> Cook (1995)

<sup>52</sup> Ibid

<sup>53</sup> Anderssen & Pettersen (1995)

<sup>54</sup> Cook (1995)

<sup>55</sup> Ibid

med projektet fått hjälp att utvecklas. När projektet har fått klartecken och en lämplig stödperson hittas är nästa steg att välja en lämplig projektledare. Den idealiska personen är den som besitter det totala ansvaret för resultatet av processen. Om detta inte är möjligt bör projektledaren vara aktiv inom den process som ska förändras. Medlemmarna i gruppen skall komma från hela organisationen och bör ha tillräckligt inflytande och anseende för att få sina rekommendationer godkända. Det idealiska antalet är en projektgrupp bestående av 5 till 8 personer. Är man för få blir det svårt att få genomslag och för många projektmedlemmar kan medföra att gruppen blir för långsam. Det är fördelaktigt om gruppen består av både chefer och personal som är användare av och kunder till processen som utreds. De största finansiella investeringarna för en benchmarking är människor och tid. En förutsättning för att gruppen ska lyckas med målsättningen är att de får träning och utbildning. Gruppmedlemmarna stärks av att ha en grundläggande förståelse för stegen i benchmarkingprocessen och vad varje steg innebär. Det är värdefullt om det finns personer i gruppen med erfarenhet från tidigare arbete med benchmarking. Vare sig arbetet ska bedrivas internt eller externt behöver gruppmedlemmarna vara skickliga i att bygga upp och genomföra undersökningar genom enkäter, intervjuer öga mot öga eller telefonintervjuer.<sup>56</sup>

### **3.5 Att genomföra benchmarking**

Benchmarkingprocessen kan ta sin början efter att motiven till varför man väljer att använda sig av jämförelsearbete är fastlagda, samt förarbetet genomförs. Det finns flertalet metoder som beskriver vilka steg som praktiskt ska genomföras under arbetet och i vilken ordningsföljd som de kan utföras i. Ett stort antal större företag, konsultfirmor och privatpersoner har utvecklat sina egna benchmarkingsprocesser, de flesta av dem är snarlika, om än något varierat framställda. På kommande sidor presenteras Camps modell för benchmarking i 10 steg.

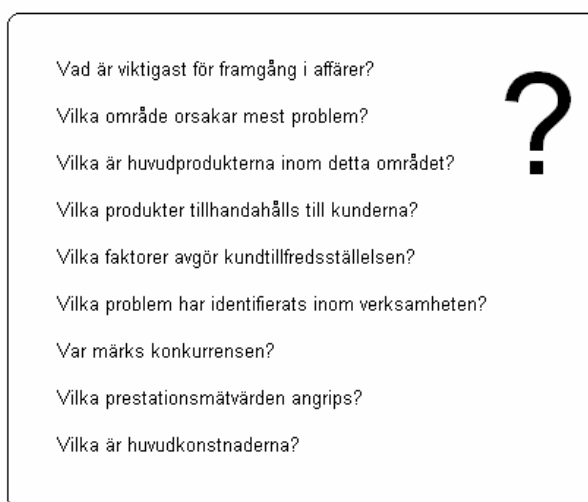
---

<sup>56</sup> Camp (1993)



## Steg 1: Vad vill vi förbättra?

Det första steget i benchmarkingprocessen syftar till att utreda vad man vill förbättra med hjälp av benchmarking. I detta första steg identifieras vilken produkt företaget erbjuder och vem som efterfrågar produkterna. I tjänsteföretag identifieras tjänster istället för produkter. Att låta benchmarking ha sin utgångspunkt i en så kallad Uppdragsbeskrivning tillhör det inledande steget i processen. Det finns ofta inom företag en strategisk uppdragsbeskrivning i form av företagets strategi, men ett annat sätt att arbeta på kan vara att använda en frågelista som utreder funktionens produkter. Några av dessa frågor kan vara som åskådliggörs i figuren nedan.<sup>57</sup>



Figur 5 Frågor till uppdragsbeskrivningen

Frågeprocessen följs upp av att identifiera och klargöra vilka resultat man önskar uppnå. Mätvärden skall identifieras och dessa kan ta sin utgångspunkt i redan existerande system för rapportering. Viktigt är att överväga vilka förbättringar man vill åstadkomma med hjälp av benchmarking. Innan benchmarkingprocessen tar sin början bör man även bestämma sig för hur man ska dokumentera arbetsprocessen.<sup>58</sup>

## Steg 2: Identifiera jämförbara företag

Nu skall företaget avgöra vilken typ av benchmarking man vill fokusera. Forskare har gjort varierade indelningar av dessa. De flesta forskare har identifierat något som kallas Intern benchmarking, genom vilken fokuseras att göra jämförelsearbete inom det egna företaget. Man kan även välja att genomföra jämförelser med direkta konkurrenter, allmänna processer/funktioner eller med bästa utförande/världsklass.<sup>59</sup>

Viktig sekundärdata bör tas tillvara av företaget innan man kontaktar ett eventuellt

<sup>57</sup> Camp (1993)

<sup>58</sup> Ibid

<sup>59</sup> Ibid

jämförelseföretag. Att noggrant göra informationssökningar kan också leda till att nya informationskällor identifieras. Det kan vara av vikt att man försöker hålla benchmarkingarbete inom samma industri. Det finns fördelar med att göra detta, men man bör inte använda för smal gren då detta kan innebära att viktig teknisk kunskap förbises. Viktigt i detta steg är oavsett att identifiera vilka de "bästa" konkurrenterna är, säkerställa jämförbarhet, stanna inom samma industrigren och/eller försöka upptäcka var de bästa arbetsmetoderna finns.<sup>60</sup>

### Steg 3: Datainsamling

Att välja en effektiv metod för datainsamling är viktigt. Det är inte enbart i kontakt med andra företag som datainsamling kan göras, utan det finns även andra sätt att ta reda på fakta om andra företags prestationer. Det kostar pengar att samla in data och analysera denna, därför blir det av värde för företaget att noga välja ut den mest effektiva metoden för datainsamling.<sup>61</sup>

Det finns otaliga källor till interninformation. Produktanalys varvid produktens egenskaper utvärderas genom tester är en av dessa. Även företagskällor, såsom personal på företaget kan ge information som är av värde. Att utnyttja redan befintlig fakta, fakta som dokumenterats sedan tidigare är både kostnadseffektiv och smart. Sekundär information kan komma från många olika källor. Fackbibliotek kan komma till nytta i sökandet efter sekundärinformation. Här kan företagen skaffa sig fakta i databaser, årsredovisningar, uppsatser och dylikt. Branschorganisationer kan också ge företagen värdefull information. Branschorganisationer har ofta stor kunskap inom området. En person som ansvarar för kontakten med organisationerna bör utses inom företaget. Det är vanligt att använda sig av konsulter för benchmarkingändamål. Att använda konsulter kan vara effektivare än att endast använda ett frågeformulär. Konsulterna kan vara länken mellan nyutformade frågor och tidigare kunskap i ämnet. Att kontakta externa experter snarare än konsulter kan också vara att överväga. Några exempel på sådana kan vara mäklarföretag, systemutvecklingsfirmor, universitet och ideella forskningsorganisationer.<sup>62</sup>

Frågeformulär kan vara ett användbart verktyg för att ta reda på fakta. Olika typer av frågor kan användas vid frågeformulering. Dessa är öppna, flervals, ja/nej samt graderade. Företag kan även välja att göra telefonintervjuer eller direkta platsbesök. Den största svårigheten i dessa typer av underökning är att finna den person som besitter rätt kunskap kring frågorna.<sup>63</sup>

Att ta kontakt med benchmarkingpartnern kan ofta kännas svårt. Det är därför viktigt att man noggrant i förväg planerar detta. Det finns sätt att gå till väga när man kontaktar företagen. Att gå igenom försäljningschefen eller någon som sedan tidigare haft kontakt med det andra företaget kan vara en god idé. Efter besöket är det väldigt viktigt att avrapportering görs så snart det är möjligt. Detta eftersom värdefulla observationer bäst då tillvaratas. Tre besökspersoner är idealiskt. Gruppen bör vara de som har huvudansvaret för benchmarking.<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Camp (1993)

<sup>61</sup> Ibid

<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Ibid

<sup>64</sup> Ibid

## Steg 4: Gapanalys

Det finns tre olika typer av prestationsgap: positiva, negativa och likvärdiga. Negativa gap betyder att de externa processerna är överlägsna det egna företags processer. Likvärdiga verksamheter innebär att båda verksamheterna är ungefär samma prestationsvärden. Positivt gap uppstår när det egna företags processer är överlägsna de externa processerna hos andra företag. Det finns olika sätt att mäta gapen. Både kvantitativa och kvalitativa metoder bör tas i beaktande när man väljer mätmetod. Att alltid behandla det kvantitativa före det kvalitativa är inte alltid mest fördelaktigt, även om det vid första anblick kan te sig lockande då exempelvis de finansiella nyckeltalen ofta redan finns sammanställda, medan information om mjuka värden saknas. Det är vissa fall bäst att utveckla en förståelse för processerna innan resultaten görs, vilket skulle innebära att kvalitativ arbetsmetod bör föregå kvantitativ. Med hjälp av den kvantitativa metoden för analys av gapet kan gapets storlek identifieras. Med hjälp av kvalitativ metod kan metoden för att minska/stänga gapet identifieras.<sup>65</sup>

## Steg 5: Framtiden

Eftersom konkurrenter ständigt förbättrar sina processer är det viktigt att försöka göra bedömningar om framtida prestationsgap. Till sin hjälp vid en sådan bedömning kan företagen använda vad man kallar ett Z-diagram. Z-diagrammet visar gapets storlek grafiskt i historik, nutid och framtid. Historisk produktivitet avslöjar var företaget befunnit sig tidigare år. Benchmarkinggapet visar hur prestationsgapet ter sig i dagsläget. Den framtida produktiviteten påvisar den förutspådda framtida produktivitetsutvecklingen.<sup>66</sup>

## Steg 6: Informera om benchmarkingresultat

Hela företaget måste förstå vad man lärt sig genom benchmarkingprocessen. Detta innebär att samtliga anställda genom hela hierarkin måste ta del av resultaten. Målet är att uppnå acceptans hos de anställda för att kunskaperna skall kunna tillvaratas så att åtgärder kan genomföras när strategiska möjligheter uppenbarar sig. Ett dokument av typen nyhetsbrev som visar sammanställningen av benchmarkinginformation kan delas ut i organisationen.<sup>67</sup> Om utvärderingen av benchmarkingen bekräftas från flera källor kan den ytterligare styrkas och få genomslagskraft i organisationen. Benchmarking har visat sig vara effektivt för att åstadkomma organisationsförändringar och acceptans hos personalen.<sup>68</sup>

## Steg 7: Sätta upp mål

Företagen kan sedan tidigare ha årliga mål uppsatta. Benchmarking tvingar fram en analys av dessa mål, och kan innebära att de kanske helt omvärderas. Resultaten som framkommer av benchmarking kan göra att företagen utvecklar helt nya mål för verksamheten. Mål kan endast vara effektiva om de grundas på faktiska data från omvärlden, de bästa arbetsmetoderna.<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> Camp (1993)

<sup>66</sup> Ibid

<sup>67</sup> Ibid

<sup>68</sup> Ibid

<sup>69</sup> Ibid

## Steg 8: Utarbeta arbetsplaner

Inom åtgärdsplaneringen bör uppdragsöverväganden ingå. Denna består av ett antal steg vilka är: Uppdragsspecifikation (specificerat och klargjort), Uppdragsutformning (beskrivas och placeras i logisk ordning), Fördelning av resursbehov (resursbehov för införandet bör bestämmas), Schemaläggning, Ansvarsbedömning, förväntade resultat samt övervakning.<sup>70</sup> Det är viktigt att arbetsplanen inbegriper ett stort arbete med beteendeöverväganden. Detta för att samtliga verksamma inom organisationen ska förstå vikten av benchmarkingen som måste betraktas som en ständig och vital process.<sup>71</sup>

## Steg 9: Följ upp förbättringar

Att följa upp benchmarkingarbetet är viktigt för dess framgång. I uppföljningen bör företaget jämföra de prestationer som uppnåtts med de mål man velat nå. Därefter kan åtgärder vidtas för att förbättra processen och göra den mer målöverensstämmande där man brustit.<sup>72</sup>

## Steg 10: Omvärdera

Benchmarking är ingenting som bara genomförs lyckosamt en gång och sedan aldrig mer behöver underhållas. Benchmarking är en ständig process. En omvärderingsprocess krävs för att normerna hela tiden är giltiga i förhållande till de senaste arbetsmetoderna. Det är viktigt att utvärdera om arbetet med och kring benchmarking förstås inom organisationen. För detta kan en bedömning av benchmarkingarbetet göras. Att utvärdera om man inom organisationen har förstått varför benchmarking är viktigt, om de anställda anser att det finns värde i benchmarking och så vidare. Att slutligen benchmarking blir institutionaliserad inom organisationen kan ses som målet för processen, eftersom benchmarking då blivit en naturlig del av den återkommande verksamheten.<sup>73</sup>

### 3.6 Sammanfattning av de 10-stegen

Ovan har Camps 10-stegsmodell åskådliggjorts. Den innehåller stegen: Vad vill vi förbättra, Identifiera jämförbara företag, Datainsamling, Gapanalys, Framtiden, Informera om benchmarkingresultat, Sätta upp mål, Utarbeta arbetsplaner, Följ upp förbättringar och omvärdera. Modellen svarar för hur stora företag bör bedriva det operativa arbetet med benchmarking.

### 3.7 Benchlearning

Benchlearning är en metod för utveckling och förändring. Metoden bygger på samma grund som benchmarking och teamlärande och syftar till en effektivisering av verksamheten. Genom benchlearning skapas även ett system för ständigt lärande och förbättring, något som ofta saknas vid regelrätt benchmarking. ”Om benchmarking kan sägas vara effektivisering med lärande som en biprodukt så kan benchlearning sägas vara lärande med effektivisering som en viktig ingrediens.”<sup>74</sup>

---

<sup>70</sup> Camp (1993)

<sup>71</sup> Ibid

<sup>72</sup> Ibid

<sup>73</sup> Ibid

<sup>74</sup> <http://www.benchlearning.se/> (2009-04-28)

Inom metoden för benchlearning finns fyra grundstenar som försöker kombinera ”hårda” värden till exempel anläggningar och maskiner med ”mjuka” värden såsom mänskliga resurser, och metoden har således en mångvetenskaplig ansats. *Effektivitet* är den första grundstenen vilken kan förklaras med sambandet mellan värde och produktivitet. Det är viktigt att förstå sin egen organisations effektivitetsbegrepp och att verksamheten försöker skapa ett mervärde. Den andra grundstenen är *att vara en god förebild*. Detta motiverar till lärande och prestationshöjning genom att öka medarbetarnas och organisationens ambitionsnivå. Den bidrar också till en kunskapssökande kultur. Här får självtillräcklighetens ”vi kan allt och vet bäst” lite utrymme. Den tredje grundstenen är *Lärande*. Benchlearning för in ny kunskap om den egna arbetsprocessen vilket medverkar till kompetensutveckling. Dessutom spurras medarbetarna att lära sig. Den sista och fjärde grundstenen är *Teambuilding*. Man skapar ett arbetslag med gemensamma visioner och mål och på så sätt stödjer man både det konkreta förbättringsarbetet och medarbetarnas läroprocess. Tillsammans utgör dessa byggstenar grunden för benchlearning.<sup>75</sup>

### 3.7.1 Benchlearningprocess

Bengt Karlöf har tagit fram en modell för driva benchlearningprocessen. Innan processen kan inledas är det viktigt att ha en förståelse för benchlearning. Det är också betydelsefullt att även introducera det för organisationen, vad projektets syfte är. Detta understödjer arbetet inför framtiden då förändringen kommer att genomföras. En projektorganisation skapas och medlemmarna för benchlearning bildar ett team. Även i ett tidigt stadium bör ett samarbetsföretag eller organisation utses. Partnern ska vara en godförebild. Förebilden är sällan eller aldrig en konkurrent utan är oftast verksam i en annan bransch. En tumregel är att förebildens kärnverksamhet är den verksamhet som ska studeras.<sup>76</sup>

Nästa steg är att undersöka och skapa förståelsen för den verksamhet som ska förbättras. Ofta används någon form av processkartläggning för att ge en bild av helheten. Det är också viktigt att identifiera effektivitetsparametrarna. Var finns organisationens utvecklingsmöjligheter, i produktiviteten eller i kundvärde? Vissa områden fordrar djupare analys och förståelse, medan andra är det lättare att skapa sig en bild av. I analysen av den egna verksamheten får medarbetarna en större kunskap och förståelse vilket bidrar till medarbetarnas lärande och utveckling.<sup>77</sup>

Först när man skapat sig en god bild av den egna verksamheten och möjligen tagit fram ett antal nyckeltal till jämförelse kan arbetet med förebilden inledas. Efter den första interaktionen inser man kanske att någon annan gör samma sak fast på ett annorlunda och mer effektivt sätt. Detta blir då en bidragande effekt till en höjd ambitionsnivå vilket har visat sig motivera lärande och utveckling. Det är viktigt att förstå varför och hur förebildsföretaget presterar bättre. Det fick dock många exempel på nyckeltalsjämförelser där skillnaderna har upptäckts men inte lett till någon verklig förändring. När man har insett partners tillvägagångssätt är det viktigt att använda detta som inspiration för att utveckla ett nytt och nyskapande sätt att arbeta istället för att försöka imitera det.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> <http://www.benchlearning.se/> (2009-04-28)

<sup>76</sup> Karlöf & Östblom (1993)

<sup>77</sup> Ibid

<sup>78</sup> Karlöf (1999)

*” I vanliga fall måste förändrarna bevisa varför något ska ändras. Med goda förebilder förflyttas bevisbördan till bevararna som istället måste bevisa varför något inte ska ändras. ”<sup>79</sup>*

Det faktum att man har ett faktiskt exempel som visar att något kan göras på ett effektivare sätt stärker förstås hela förändringsprocessen, bevisbördan förflyttas från förändrarna till bevararna. För att förhindra att inte benchlearning blir en engångsföreteelse är det viktigt att de anställda i organisationen fortsätter lära, byta erfarenheter och ständigt effektivisera sin verksamhet. Benchlearning liknar till sitt utförande benchmarking med skillnaden att benchlearning sätter lärandet i första hand.<sup>80</sup>

### **3.7.2 Effekterna av benchlearning**

Några av de mest framstående positiva effekterna med benchlearning är att det ökar effektivitet och lärande parallellt. Genom att skapa kompetensutveckling kring det konkreta förbättringsarbetet sker både en direkt effektivitetshöjning och ett långsiktigt lärande. Benchmarking fokuserar på organisatoriskt lärande. Benchlearning fokuserar på det kollektiva lärandet som skapar utveckling och framgång för verksamheten. Benchlearning höjer ambitionsnivån och motiverar prestationshöjning. Med goda förebilder höjer man medarbetarnas ambitionsnivå som i sin tur motiverar lärande och prestationshöjning. Genom benchlearning involveras medarbetarna i förändringsarbetet. Genom att själva delta i förbättringsarbetet får medarbetarna en förståelse för effektivitet samtidigt som effekten av arbetet blir starkare och mer långvarig. Benchlearning uppmuntrar en kunskapsökande attityd. Att kontinuerligt söka efter goda förebilder bidrar till en förändrad attityd, benchlearning motiverar sålunda sökandet efter ny kunskap. En systematisk metodik för utveckling och kompetens tillkommer i arbetet genom benchlearning. Systematiseringen av förändringsarbetet är oerhört viktigt. Benchlearning systematiserar både affärsanalysen och de läroprocesser som sätts igång. Benchlearning liknar i grunden benchmarking. Den stora skillnaden ligger i lärandet och det cykliska arbetssätt som benchlearning står för.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Karlöf (1999) s56

<sup>80</sup> Ibid

<sup>81</sup> [www.benchlearning.se/](http://www.benchlearning.se/) (2009-04-26)

<b>Område</b>	<b>Benchmarking</b>	<b>Benchlearning</b>
<b>Mål &amp; syfte:</b>	Förbättra effektiviteten	Förbättra prestations- och inlärningsförmågan
<b>Tid:</b>	Ett avgränsat projekt	Kontinuerlig
<b>Användning:</b>	Kommunikations för att förstå och förbättra	Kommunikation för att förstå, förbättra och lära
<b>Innefattar:</b>	Konsulter/ledning	Anställda/ledning/konsulter
<b>Förändrar:</b>	Arbetsprocessen	Beteende och attityder

Figur 6 Signifikanta skillnader mellan benchmarking och benchlearning<sup>82</sup>

### **3.8 Sammanfattning av kapitlet**

I kapitlet ges en grundläggande introduktion till vilka motiv som brukar finnas för användandet av benchmarking. Därefter appliceras modellen för hur man så fördelaktigt som möjligt kan välja att förbereda sig inför benchmarkingprocessen. En benchmarkingprocess kan sedermera delas upp i fler steg för att göras mer lättförståelig, varvid en modell i tio steg presenterats. Som ett led i att betrakta benchmarking ur ett cykliskt lärandeperspektiv ges även teorin kring benchlearning utrymme i den teoretiska referensramen. Uppbyggnaden av teorin kan betraktas som ett lapptäcke, där varje bit kompletterar den föregående.

<sup>82</sup> [www.benchlearning.se/](http://www.benchlearning.se/) (2009-04-26)

---

*I detta kapitel redogörs för den primär- och sekundärdata som samlats in genom bland annat intervjuer med fallföretagen. I kapitlet ges även en övergripande information om småföretag, vilken inhämtats som sekundärdata.*

---

## 4 Empiri

### 4.1 Vad är småföretag?

De flesta definitioner av småföretag brukar redogöra för till kvantitativa mått, såsom omsättning och antal anställda. SCB och EU menar att alla företag med färre än 50 anställda är småföretag.<sup>83</sup> Småföretagarforskningen som bedrevs i Sverige för trettio år sedan definierade förutom denna storleksordning också småföretagen ofta till de tillverkande industriföretagen. Man bör erinras om att de flesta småföretag inte befinner sig inom industrin, utan istället går utvecklingen mot fler och fler informationsteknologiska och tjänsteinriktade småföretag. Dagens småföretag ingår ofta i samarbeten eller kedjor och är inte alltid ensamstående. ICA är ett exempel på ett sådant samarbete.<sup>84</sup>

Under de senaste åren har nya industrisegment formats bland annat till följd av förändrade marknader och nya teknologier, förändrat levnadssätt och en ökad miljömedvetenhet.<sup>85</sup> De industrier som växt snabbast gällande antalet anställda är tekniska företag som kräver kvalificerad arbetskraft. De flesta av dessa industrisegment domineras av små- och medelstora företag. De små- och medelstora företagens möjlighet att konkurrera beror på deras förmåga att öka produktiviteten. Småföretagen måste fortsätta att arbeta med det de är bäst på nämligen att utveckla nya produkter och processer.<sup>86</sup>

Småföretag har ofta en organisation som baseras på arbetslag. Arbetslagen är sällan resultatstyrda, även om det förväntas av dem att de ska vara det.<sup>87</sup> Småföretag beskrivs som att vara mindre strukturellt komplexa och mindre formaliserade än större företag, med mindre kapital och humankapital. Ofta är de också styrda av sina ägare eller delägare personligen.<sup>88</sup> Vid diskussionen om småföretag ska man inte glömma soloföretagen, eller enmansföretagen. De utgör ett stort antal av småföretagen. De riktigt små företagen är ofta de som bidrar till tillväxten mest, även om det är svårt att prognostisera vilka av dessa företag som ska bli de som bidrar med tillväxt. Egenföretagaren kan frångå normen från det traditionella i ”att vara anställd”, och fungera självständigt.<sup>89</sup>

Samtidigt som forskning kring småföretag torde vara centralt för att nyetableringar ska ske, och befintliga småföretag ska växa sig starkare, har forskningen på ämnet kring småföretag avtagit de senaste åren. Idag sker forskning på området främst inom ämnet entreprenörskap. Uttrycket småföretag och entreprenörskap används ofta tillsammans. Entreprenörskap som studieområde är på ropet, och antalet avhandlingarna på området växer i takt med att

---

<sup>83</sup> [www.ff.se/](http://www.ff.se/) (2009-04-23)

<sup>84</sup> [www.eki.mdh.se/](http://www.eki.mdh.se/) (2009-04-29)

<sup>85</sup> Ibid

<sup>86</sup> Björklund (1993)

<sup>87</sup> Ibid

<sup>88</sup> Gabrielsson (2003)

<sup>89</sup> [www.eki.mdh.se/](http://www.eki.mdh.se/) (2009-04-28)



universitet och högskolor öppnar för utbildningar med ämnet. Samtidigt som begreppet entreprenörskap används i allt större utsträckning brukas begreppet småföretag allt mer sällan i akademiska kontexter. Forskaren Dick Ramström hävdar i en skrivelse från 2005 att begreppen ger uttryck för ungefär samma sak. Han menar vidare att entreprenörskap endast visar sig i vissa sorters företag. För Dick Ramström ligger småföretagandet kärna i att förstå den egna organisationen. Kalkyleringen och redovisningen blir viktig för skötseln av företagets verksamhet. För småföretagen är strukturen det viktiga. För entreprenören är det processen som står i centrum med resultat- och målstyrning i fokus. Entreprenörskap visar sig även i större företag, och det är tvetydigt om alla småföretag kan säga sig ha entreprenörer. Troligen är inte så, utan entreprenörer kan inbegripas i gruppen småföretag.<sup>90</sup>

*"- Det krävs en strategi för att lyckas. Att bara fortsätta med dagens produkter räcker inte. Våra småföretag måste konkurrera med kunskap och innovation."*<sup>91</sup>

Sylvia Schwaag Serger chef för Vinnovas Internationella arbete menar att Sverige är litet på världsmarknaden, men att småföretagen ändå kan dra nytta av de erfarenheter som finns inom landet.<sup>92</sup> Småföretagen skapar arbetstillfällen och affärsmöjligheter både i storstäderna och på landsorten. De står för en stor del av den service som vi förväntar oss i ett modernt samhälle och utgör något av en ryggrad i det svenska näringslivet. Den allmänna uppfattningen är att småföretagen är en homogen grupp. Detta stämmer inte. Småföretagen tillhör många heterogena grupper och verksamhet bedrivs inom allt från caféer, taxifirmor, järnaffärer, rörmokerier, lokala revisionsbyråer till IT, finans och reklam. Således är det betydelsefullt att företagsklimatet för de svenskägda småföretagen gynnas och inte bara för de större företagen med nationella eller internationella expansionsplaner. Satsningen på småföretag blir allt väsentligare för att klara av den allt större globala konkurrensen.<sup>93</sup>

I Sverige finns 950 000 företag och 99 procent av dem utgörs av småföretag.<sup>94</sup> Dessa företag, som har färre än 50 anställda, sysselsätter tillsammans drygt en miljon människor. Under de senaste åren har personalstyrkan hos småföretag vuxit med över 50 000 anställda. Samtidigt har medelstora och stora företagen bara vuxit med 30 000 respektive 24 000.<sup>95</sup> Om man jämför den offentliga sektorns nyanställning med utvecklingen hos småföretagen blir skillnaderna ännu större. Mellan åren 2003 till 2007 skapades 2300 nya nettojobb\* i den offentliga verksamheten. Småföretagen skapade över 100 000 nettojobb under samma period.

---

<sup>90</sup> [www.eki.mdh.se/](http://www.eki.mdh.se/) (2009-04-28)

<sup>91</sup> <http://www.vinnova.se/> (2009-04-28)

<sup>92</sup> Ibid

<sup>93</sup> [www.ff.se/](http://www.ff.se/) (2009-04-28)

<sup>94</sup> [www.scb.se](http://www.scb.se/) (2009-04-28)

<sup>95</sup> [www.ff.se](http://www.ff.se/) (2009-04-28)

\*Nettojobb är när man jämför antalet anställda i en grupp företag i ett visst år med samma grupp företag ett annat år. ([www.ff.se](http://www.ff.se))

## **4.2 Into Music AB**

### **4.2.1 Företaget, dess organisation och historik**

Into Music AB är en musikaffär lokaliserad i västra Lund. Företaget startades för två år sedan av VD Igor Petersson och styrelseledamot Adrian Sofinet. Företagets tredje styrelseledamot Susanne Persson är företagets heltidsanställda butiksäljare. Into Music startades efter ägarnas sammanstrålning och främst på grund av egenintresse. Man ville skapa en plats för artister och musikintresserade. Butiken är en fullsortimentaffär, vilket innebär att man säljer och reparerar alla typer av instrument, med undantag för blåsinstrument. I företaget finns sex personer som arbetskraftsmässigt är involverade, men endast en är heltidsarvoderad med lön. Man omsätter idag cirka fyra miljoner kronor om året.<sup>96</sup>

### **4.2.2 Vision och mission**

Sedan Into Music startades har man haft målet att bli ensam musikaffär på marknaden i Lund, vilket man lyckades med redan efter några månader. Målet att starta en webshop har också förverkligats. Om ett år siktar man på att kunna betala en heltidsanställd till lön för att jobba i butiken. Man ser också gärna möjligheten att öppna fler butiker i Skåne och kanske även i Danmark inom en överskådlig framtid. Mer visionära mål är att man inom en tioårsperiod ska vara den ledande kulturella samlingspunkten i Skåne. Målen sätts av styrelsen i samråd, men grundas på tankar och idéer man haft sedan länge. Genom att erbjuda kunderna personlig service hoppas man på att kunna få dem att komma tillbaka. Att ge kunden snabba besked om leveranstider, svar på frågor och dylikt, ser man som basalt för att överleva i musikbranschen.<sup>97</sup>

## **4.3 Fred Holmberg & Co AB**

### **4.3.1 Företaget och dess organisation**

Fred Holmberg & Co är tillsammans med sina tre dotterbolag idag en av Skandinavians ledande distributörer av kemikalier, biobränslen, gummi och plaster. Företagets huvudkontor är lokaliserat i Limhamn, men dotterbolag finns både i Kalmar och Finland.<sup>98</sup> Sedan 2004 har utvecklingen av företaget varit stor. Idag sysselsätter man 24 personer, och den årliga omsättningen har ökat med 450 miljoner sedan 2004. År 2008 utsågs företaget av Dagens Industri till Gasellföretag. Organisationsstrukturen är divisionaliserad, företagets storlek till trots. Genom att bevara en struktur där de anställda arbetar i vad man benämner autonoma öar, hoppas man öka de anställdas motivation, men också få dem mer samspel. Att varje liten division brinner för sitt område och har övergripande kunskap om varje steg i processen med de produkter som ingår i denna, menar man verkar för detta.<sup>99</sup>

### **4.3.2 Företagshistorik i korthet**

Fred Holmberg & Co AB startades 1993. Företaget var från början ett renodlat tradingbolag

---

<sup>96</sup> Intervju med Igor Petersson (2009-05-06)

<sup>97</sup> Ibid

<sup>98</sup> <http://www.holmberg.se/> (2009-05-07)

<sup>99</sup> Intervju med Fred Holmberg (2009-05-05)

\* Gasell är en utmärkelse av Dagens Industri som varje år ges till de svenska företag vars bl.a. omsättning vuxit markant. ([www.di.se](http://www.di.se))

inom logistikbranschen, som handlade med större båtlastar med kemikalier. Främst bedrev man handel mot Ryssland och länderna i öst. I tio år arbetade man på detta sätt och det var då främst två personer som sysselsattes i företaget, Fred som än idag är företagets VD och Lina, som utgör en del av företagets styrelse och sköter administration. År 2002 köptes en tankterminal i Kalmar och man blev då mer aktiv på den Skandinaviska marknaden. Samtidigt blev man förutom enbart handlare också distributör av kemikalier. När man 2004 förvärvade ytterligare ett mindre bolag tillkom två anställda i företaget.<sup>100</sup>

### **4.3.3 Vision och mission**

Fred Holmberg & Co är ett marknadsinriktat företag. Man är extremt lite inåtriktade och har istället valt att ha marknaden och kunden i fokus i arbetet. Man arbetar med enkelheten i produkten, samtidigt som man är övertygad om prisets betydelse för varan. Att koncentrera sig på ett litet antal produkter (cirka 60), vilket kan jämföras med konkurrenternas produktutbud på 3000. Detta är en av de största skillnaderna mellan Fred Holmberg & Co och dess konkurrenter. Fred Holmberg & Co vill hålla sin verksamhet, arbetssätt och produktsortiment så enkelt som möjligt. Genom att hålla nere produktsortimentet har man större möjlighet att bli bäst på det man redan kan och ständigt jobba med att sänka priset. Kemikaliebranschen har låg differentieringsgrad och man befarar att företag i Kina kommer att hinna ikapp om man inte lyckas hålla nere priset på varorna. Trots detta har andra företag i branschen valt en differentieringsstrategi. Att handla med kemikalier ställer höga krav både på kvalitet och på miljösäkerhet. Fred Holmberg & Co är sedan 2008 certifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001.<sup>101</sup>

## **4.4 Stefan Billing livs AB**

### **4.3.1 Företaget och dess organisation**

ICA Tuna är en ICA-butik som står under Kvantumprofilen. ICA Tuna är lokaliserat i de norra delarna av Lund, nära Lunds Tekniska Högskola. Stefan Billing är VD och ägare till butiken och driver organisationen med hjälp av en ledningsgrupp bestående av butikschefen Håkan Olsson och fyra försäljningschefer. Butiken omsätter årligen cirka 135 miljoner kronor. Organisationsstrukturen kan karakteriseras som divisionaliserad uppdelad i fyra avdelningar. Varje del har en egen försäljningschef. Många medarbetare arbetar deltid på ICA Tuna något som gör att större möten med samtliga anställda försvåras. Totalt sett är man cirka 75 anställda, men totalt utgör deras arbete cirka 40 heltidstjänster. Detta är en anledning som motiverar en uppdelad organisationsstruktur, där varje försäljningschef tar ansvar för att informationen når personalen inom sitt område. Affären har förhållandevis många anställda i relation till omsättningen detta beror på att butiken är liten till ytan, svårarbetad, har långa öppettider och många kunder.<sup>102</sup>

### **4.4.1 Företagshistorik i korthet**

ICA Tuna grundades i mars 1972, när ”Spartakomplexet” med studentbostäder, hörsalar och restauranger var nybyggt. Butiken var då med sin yta på dryga 900 kvadratmeter en av de

---

<sup>100</sup> Intervju med Fred Holmberg (2009-05-05)

<sup>101</sup> <http://www.holmberg.se/> (2009-05-04)

<sup>102</sup> Intervju med Stefan Billing (2009-05-06)

större i sitt slag. Sedan 2001 är det Stefan Billing, son till en av butikens grundare, som äger och driver livsmedelsaffären. Butiken finns än idag kvar på samma adress. Sedan två år tillbaka ingår ICA Tuna ett samarbete med två butiker i Lund och tre i Malmö kallat Malmborgsgruppen.<sup>103</sup>

#### 4.4.2 Vision och mission

Företaget ICA Tuna ingår i ICAs Kvantumprofil. Gemensamt för dessa butiker är att man är specialiserade på färskvaror, där Kött- och Ostavdelningen lyfts fram som de främsta stoltheterna. Att kunna erbjuda kunderna service i form av bland annat postservice och catering är också något man gärna framhäver. I samband med att butiken ingick samarbete med övriga butiker i Malmborgsgruppen började man också arbeta mer med sin miljöstandard. Idag är butiken Svanencertifierad och KRAV-märkt. För ICA Tuna är vikten av omvärldsenagemang stort. Att ställa krav på organisationen i form av hur man väljer att arbeta, och vilka produkter man erbjuder sina kunder är därför viktigt. Genom Lunds kommuns arbete för Fair-Trade city har ICA Tuna engagerats, och därigenom har man stöttat Hungerprojektet.<sup>104</sup> Målsättningarna inom företaget görs idag genom att studera avdelningarnas siffror separat, utgå från riksgenomsnittet av Kvantumbutikerna samt prognostisera framtidsutsikterna. Att ständigt förnyas är viktigt för företaget. Ett nytt projekt där man använder mat med kort utgångsdatum till att laga luncher i delikatessen, som man sedan säljer till kunder, har varit ett sådant projekt som gått bra och fått uppmärksamhet i media.<sup>105</sup> Idéerna för ständig utveckling är många. Man är medveten om att företaget befinner sig i en mognadsfas varvid vikten av förbättring står i centrum.<sup>106</sup>

#### 4.5 Konkurrens

I Lund är Into Music den enda musikaffären idag, i Malmö finns ett fåtal butiker. De flesta av dessa ingår i någon typ av kedja. Butikerna som drivs genom en kedja har ofta maximerat sitt utbud av produkter på en liten yta. Kedjorna kan erbjuda ett stort startkapital till sina nystartade butiker, vilket innebär att man kan erbjuda sina kunder de flesta instrument och många märken redan från start. Den stora mängden utbud av märken och produkter som branschen erbjuder är en av svårigheter butiksägarna ständigt tåmpas med. För Into Music och andra mindre butiker, som inte tillhör någon kedja, är det inte lika självklart att erbjuda denna bredd i produktsortimentet redan från start. Detta skulle innebära alldeles för höga kostnader. För independentbutikerna gäller det istället att konkurrera med sin unicitet, att erbjuda kunderna ”den där specialbeställda gitarren”, eller helt enkelt att använda sin inspiration till att ta fram egenhändigt tillverkade produkter eller liknande. De mest centralt belägna av dessa butiker konkurrerar Into Music med. Då Into Musics butik ligger en bit från de mest centrala delarna av Lund, tar vissa av de potentiella kunderna mer fördelaktigt tåget till Malmö för att inhandla de produkter som man efterfrågar. Inom branschen för musikinstrument existerar viss Internethandel. Idag begränsar dock vissa regler och lagar hur dessa får arbeta med försäljning. Idag är det inte tillåtet att öppna en Internetshop för musikinstrument utan att kunna erbjuda kunden en fysisk butik samtidigt, detta för att skydda varumärken och kompetens inom branschen. Flertalet av de idag existerande musikinstrumentbutikerna har

---

<sup>103</sup> Intervju med Stefan Billing (2009-05-06)

<sup>104</sup> [www.malmborgs.se/](http://www.malmborgs.se/) (2009-04-29)

<sup>105</sup> [www.kvp.se/](http://www.kvp.se/) (2009-05-03)

<sup>106</sup> Intervju med Stefan Billing (2009-05-06)

öppnat sina egna Internetshopar, som man kompletterar butiksförsäljningen med.<sup>107</sup>

Fred Holmberg & Co har två typer av konkurrenter. Dels är det de konkurrenter som främst sysslar med distribution av kemikalier. Av dessa nämns främst två stora konkurrenter. Omsättningsmässigt är Fred Holmberg & Co och konkurrenterna likvärdiga. Den stora skillnaden är antalet produkter man från konkurrenternas sida valt att distribuera är fler, och att de jobbar mot fler marknader i världen. Företaget har även konkurrenter i de flesta större kemikalieproducenter, som säljer sina produkter själva.<sup>108</sup>

I Lund finns flertalet större livsmedelsbutiker från de vanligaste kedjorna i Sverige representerade. I området där ICA Tuna är lokaliserade är de störst. Konkurrenten Willys butik ligger någon kilometer norrut, och närmre centrum återfinns Hemköp och Coop, samt en av de andra Malmborgsbutikerna som man samarbetar med, Clemenstorget. Även Netto, City Gross och ICA Maxi finns i Lund. Butikerna har olika strategier, några av dem satsar på lågpris till skillnad från ICA Malmborgs Tuna, för vilka kvaliteten på varorna är viktigast.<sup>109</sup>

#### **4.6 Hur småföretag gör jämförelser**

Into Music är ett nystartat företag, som just håller på att utveckla sitt koncept för att nå ut till kunderna. Man använder den egna kompetensen och branschvanan för att skapa sina arbetsmetoder. Innovationsgraden inom företaget är stor, och även om man är medveten om att det existerar konkurrens på marknaden utanför Lund, känner man ingen panik över detta. Som musikkaffär bedriver man tät kontakt med sina leverantörer. Vissa dagar talas man vid flera gånger. Om kunder efterfrågar en viss vara kontaktar Into Musics leverantören för att bekräfta om det är möjligt att leverera inom en viss tid. Leverantörerna gör också försäljningsbesök hos butiken. Under dessa möten framkommer ofta information om hur andra musikkaffärer valt att bygga upp nya lösningar i sina butiker, eller vilka märken man valt att satsa på. Ibland tar Into Music till sig informationen och gör liknande förändringar även i sin egen butik. Andra gånger lyssnar man bara på informationen och konstaterar att det arbetssättet inte skulle fungera i den egna organisationen.<sup>110</sup>

Idag jämför sig Fred Holmberg & Co med andra företag genom årsredovisningar. Informationen fås från patent- och registreringsverket som sammanställer den önskvärda informationen om konkurrensen av de för företaget femtio mest intressanta företagen. Det finns en medarbetare på företaget som ansvarar för detta arbete kontinuerligt, men det är endast cirka en procent av dennes tjänst som utgörs av detta arbete. Detta beror främst på att man från företagets sida inte finner något egenvärde i att endast studera siffrorna. Man menar att förbättringen av de egna processerna inte utvecklas genom att veta konkurrenternas siffror. Man måste få veta de bakomliggande orsakerna till varför de har processer som överstiger eller understiger de egna prestationerna. Man anser att det hade varit intressant att jämföra sig med andra företag för att bland annat ta reda på om det exempelvis är konjunkturen som lyfter företaget eller om det är de egna prestationerna som gör det.<sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> Intervju med Igor Petersson (2009-05-06)

<sup>108</sup> Intervju med Fred Holmberg 2009-05-05)

<sup>109</sup> Intervju med Stefan Billing (2009-05-05)

<sup>110</sup> Intervju med Igor Petersson (2009-05-06)

<sup>111</sup> Intervju med Fred Holmberg (2009-05-05)

Malmborgsbutikerna är ett samarbete mellan sex köpmän i Lund och Malmö som var och en äger sina egna butiker. ICA Tuna har ingår ett samarbete med de andra fem butikerna, vilka har stora likheter med varandra. Mellan butikerna jämförs finansiella siffror cirka en gång om året. Diskussionen bygger på årsredovisningarna. Förutom marginalerna har fokus den senaste tiden legat på svinn. Också de olika avdelningarna jämförs butikerna emellan och det är framförallt andel försäljning och marginaler varje månad som är av intresse. Olikheter återfinns från tid till annan och vissa avdelningar framstår som mer lyckade. Samarbetet underlättar också för att hitta och fånga upp trender. Om en handlare lyckas med ett nytt projekt, underlättar samarbetet för transparensen, och andra handlare inom Malmborgsgruppen kan kopiera processen. ICA Tuna jämför sig inte enbart med de andra butikerna i Malmborgsgruppen utan också med riksgenomsnittet och de ICA-affärer som återfinns i hela landet.<sup>112</sup>

Into Music jämför idag produkter på leverantörernas hemsidor. Det finns vissa objektiva produktjämförelser att tillgå, men mängden produkter och märken försvårar jämförelseprocessen och gör den oerhört komplex för de enskilda butikerna. Into Musics menar att det inte heller alltid är så att distributörens/leverantörens åsikt om en produkt ska fälla avgörandet för om man väljer att ta in den i sitt sortiment. I första hand är det viktigast att lyssna på kunden för att förstå vad denne efterfrågar. Det är inte alltid lätt att förstå vad Kalle 11 är letar efter, men i dialogen med barnet kan man med sin kompetens förstå vad hon eller han vill ha menar man.<sup>113</sup>

För en butik som ofta arbetar mot slutkonsument så förekommer det att man ingår i externa jämförelser av prisläget i butiken i förhållande till andra butiker. Det händer att dessa är till butikens fördel, och då kan man använda dessa siffror för att marknadsföra sig. Det finns inom livsmedelsbranschen, liksom i de flesta andra branscher en branschorganisation. Dessa ger inte ut några siffror för jämförelser. Dessutom finns en rotad tradition för köpmän att inte dela siffror med varandra.<sup>114</sup>

Fred Holmberg & Co gjorde en jämförelsestudie med hjälp av ett konsultbolag för två år sedan. Efter att den blivit sammanställd fanns det en hel del problem med den i användningssyfte, vilket innebar att man fick arbeta om den i stort. Jämförelsestudien baserades på fakta från kända hemsidor. Konsultföretaget saknade kunskap om branschen och i synnerhet om de enskilda bolagen. För att få rapporten att passa krävdes enorma mängder efterarbete, vilket gjorde att det kostade mer än det smakade. Idag fokuseras det nästan enbart finansiella nyckeltal i jämförelsestudierna som bedrivs. PRV: s krav på årsredovisningarna sträcker sig inte till att man behöver visa mjuka värden. På Fred Holmberg & Co är det just i detta som svårigheten ligger. Hade företaget kunnat få reda på de bakomliggande faktorerna till siffrorna, hade man kunnat använda sig mer fördelaktigt av jämförelsearbete. Att idag jämföra sig med sina konkurrenter genom samarbeten är svårt, då man är hårt kontrollerad av konkurrenslagen och plast- och kemikalieleverantörernas förbund.<sup>115</sup>

#### **4.7 Att finna ett verktyg som är jämförbart över tiden...**

De interna jämförelserna inom Into Music är få. Detta beror främst på att företaget är litet och

---

<sup>112</sup> Intervju med Stefan Billing (2009-05-06)

<sup>113</sup> Intervju med Igor Petersson (2009-05-06)

<sup>114</sup> Intervju med Stefan Billing (2009-05-06)

<sup>115</sup> Ibid

de som arbetar på företaget är endast ett fåtal. Man använder sig dock av viss försäljningsstatistik. I försäljningssystemet som man använder lagras data för när man sålt produkter, vilka produkter som det sålts flest av etcetera. Denna statistik kan sedermera användas för att förstå vilka produkter som ska finnas i lager samt vid vilka tillfällen man bör fylla sina lager. De musikaffärer som misslyckats med att förstå hur mycket av varje produkt som ska köpas in går fort omkull. Eftersom man är få involverade personer inom företaget sker informationsspridningen ofta ansikte mot ansikte. Detta underlättar i vardagen. Into Musics VD står för den övergripande kontrollen inom företaget. Det är han som håller koll på vad som säljs och hur mycket som ska finnas i lager tillsammans med butikssäljaren. Att ha en eller flera anställda som enbart sysslade med inköp av varor, försäljningsstatistik och dylikt är något av en önskedröm inom företaget. På frågan om man tror att företaget hade haft någon nytta av att använda sig av jämförelsearbete i någon utsträckning svarar man nej. Om man ingått i någon typ av kedja, hade det varit av större intresse. Även om företaget varit större, kring 10-12 personer, hade det varit av större värde att använda sig av jämförelser, då gärna mellan flera butiker.<sup>116</sup>

Hos Fred Holmberg & Co arbetar man integrerat vilket skapar lite av en tävlingsanda i bl.a. ordermottagningar och upphandlingar. Medarbetarna tävlar tillsammans istället för mot varandra och det skapar en laganda. Man har även skapat ett belöningssystem för att motivera de anställda. Då man anser det vara känsligt att göra jämförelser mellan grupper och personal internt, görs inte detta i någon större utsträckning. Däremot är man extremt marknadsinriktad, och hoppas på så vis minska konkurrensen inom företaget. Samtidigt möjliggör den divisionaliserade strukturen att man inom företaget lättare kan lokalisera var problem uppstår och ”minska blödnigen”. Idag löser man detta genom företagets VD och CFO, som tillsammans besitter vad man kallar ett helikopterseende. De med övergripande ansvar för företaget kontrollerar ständigt goda och dåliga processer. Att företaget hela tiden växer försvårar detta och man är något oviss om hur man ska lösa problemet framöver. Att erbjuda en framtida ledning ett verktyg för jämförelser är något som förespråkas. Svårigheten tror man ligger i att finna ett verktyg som ska kunna vara jämförbart över tiden, men som hela tiden uppdateras med förändringar i omvärlden.<sup>117</sup>

*”Det blir ju lite grann så att om jag känner att jag behöver ta reda på någonting då uppfinner jag ett hjul, för att göra det, då sitter alla andra och gör likadant, så vi uppfinner ju hjulet konstant. Och det är ju ett rätt onödigt arbete”<sup>118</sup>*

Internt jämför man sig inom företaget mycket lite eller ingenting alls. Detta på grund av att man betraktar avdelningarna som för olika för att kunna göra jämförelser. Svinnet i mejeriavdelningen kan aldrig jämföras med svinnet i Köttavdelningen till exempel. Ansvaret för jämförelsearbetet sköts idag av Stefan Billing och Håkan Olsson tillsammans med de fyra försäljningscheferna. Man har aldrig använt sig av konsulter för att göra jämförelsearbeten, alla jämförelser förs av företaget själva. Resurserna som idag läggs på att genomföra jämförelserna är nästintill obefintliga. Då siffrorna oftast redan finns sammanställda för årsredovisningar och inventarierapporter, så krävs inget extraarbete för detta. Informationsspridning om jämförelser förs av försäljningscheferna ner i varje avdelning. Detta för att säkra att informationen når alla. Det jämförelsearbete som bedrivs idag koncentreras kring finansiella mått. På frågan om man hade haft hjälp av en mall för att

<sup>116</sup> Intervju med Igor Petersson (2009-05-06)

<sup>117</sup> Intervju med Fred Holmberg (2009-05-05)

<sup>118</sup> Intervju med Stefan Billing (2009-05-06)

bedriva och utveckla sina redan befintliga jämförelseverktyg svara man att det skulle vara ett jättebra verktyg för att slippa uppfinna hjulet på nytt.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Intervju med Stefan Billing (2009-05-06)



---

*I detta kapitel utreds vilka incitament småföretag kan tänkas ha till att använda sig av benchmarking. Med utgångspunkt från det empiriska materialet har vi kunnat identifiera några centrala karakteristiska incitament för småföretag att tillämpa benchmarking.*

---

## **5 Varför småföretag och benchmarking?**

### **5.1 Betydelse och innebörd av incitament**

Utifrån de tre fallföretagen har fem incitament kunnat identifieras som kan ha betydelse för småföretag att använda benchmarking. Benchmarking kan ha olika innebörd för olika företag och användare. I denna studie har vi främst valt att koncentrera oss kring den operativa delen av benchmarking och hur denna kan hjälpa företag till förbättring. Det är denna utgångspunkt vi haft i kapitel fem, då vi försökt finna mönster för incitament i företagen till att använda benchmarking som verktyg i ledningssystemet.

### **5.2 ”...Vi uppfinner ju hjulet konstant”**

Man kan genom fallstudierna konstatera att småföretag idag använder sig av någon slags jämförelser för att utveckla sin verksamhet. Även på det minsta företaget, Into Music genomförde man jämförelser, bland annat inom försäljningsstatistik. Man jämför sig även externt, främst genom information från försäljare om andra butiker. På ICA Tuna hade man utvecklat jämförelserna mestadels genom ett samarbete med andra ICA-kvantumbutiker. På Fred Holmberg & Co lät man köpa in sammanställda nyckeltal om de 50 mest intressanta konkurrenterna.

På ICA Tuna använde man sig i hög grad av jämförelsearbete. Här jämförde man sig med andra företag inom branschen (främst konkurrenter, men även med samarbetspartners). Generellt kan man säga att det som då jämfördes nästan var enbart finansiella nyckeltal, såsom försäljningsstatistik och dylikt. Det fanns dock inga generella riktlinjer för hur man skulle genomföra detta, vilket resulterade i att man varje gång är tvungen att ”uppfinna hjulet på nytt”. Ett motiv för småföretag att använda sig av en strukturerad metod torde vara att man redan idag genomför jämförelsestudier, men utan någon mall och utan någon kontinuitet. Benchmarking som metod, modell, verktyg skulle kunna vara ett stöd för att systematisera jämförelseprocesserna och få dem att förutom bara de finansiella nyckeltalen, även fokusera på mjuka värden såsom kundnöjdhet och dylikt. Benchmarking hade kunnat hjälpa företagen att slippa uppfinna hjulet på nytt samt att en årlig jämförelse skulle kunna möjliggöras. Dessutom hade en systematisering kunnat bidra till att benchmarkingen som gjorts från år till år kunnat genomföras över tiden, något som Fred Holmberg & Co talade varmt om. Sammanfattningsvis är alltså ett incitament för småföretag att använda sig av benchmarking att företaget idag använder sig av jämförelsearbete. Det finns en önskan om att slippa uppfinna hjulet om och om igen, samtidigt som man ser ett behov i att utveckla metoderna till att fokusera mer på kvalitativ fakta snarare än kvantitativ.

### **5.3 Livscykelns betydelse**

Into Music, som befann sig i uppstartfasen av livsnykeln använde sig av jämförelsearbete i mindre utsträckning än Fred Holmberg & Co och ICA Tuna. Genom intervjun förstod man att incitamenten för jämförelsearbete var mindre i uppstartfasen, då företaget ville befästa sina egna rutiner efter eget huvud, innan man studerade andra företag alltför mycket. Detta för att man ville finna sin egen nisch och karaktär på företaget. För Fred Holmberg & Co, som befann sig i tillväxtfasen verkade användandet av jämförelsearbete te sig mer av intresse. Man såg fortfarande inte det som en förutsättning för att överleva. Däremot talade man om vikten av att bedriva benchmarking för att hjälpa företagsstyrelsen att se utvecklingen över åren mer systematiskt. ICA Tuna, som befann sig i mognadsfasen av företagets livsnykel använde sig i störst utsträckning av jämförelsearbete. Här var engagemanget för att utveckla dessa till benchmarking som störst. Detta tror vi beror på att företaget har etablerat sina egna processer, och hela tiden måste finna lösningar på att bli bättre på det man redan gör.

Den främsta orsaken till att man i Into Music inte bedrev jämförelsearbete i någon större utsträckning var att man ansåg sig vara för få för att kunna jämföra sig internt. Vi tror inte bara att storleken på företaget bidrar till det faktum att en benchmarkingmetod inte skulle vara relevant för Into Music. Att Into Music befinner sig i uppstartfasen av företagets livsnykel verkade också bidra till att man ville befästa processerna innan man var villig att inleda benchmarkingarbete internt eller externt.

Ett företag som befinner sig i tillväxtfasen av företagets livsnykel, Fred Holmberg & Co, har incitament för att tillämpa benchmarking. Detta eftersom man då måste finna processer för att utveckla de redan etablerade processerna inom företaget, trots att man befäster nya arbetsmetoder. På ICA Tuna som befinner sig i mognadsfasen av företagets livsnykel så blir det om möjligt ännu viktigare att använda sig av benchmarking. Detta för att hela tiden förbättra redan befästa arbetssätt. Behovet av att utvecklas och förändras och hitta källor till inspiration blir då svårare men även viktigare än för ett nystartat företag som finner helt nya arbetsprocesser. Sammanfattningsvis är att incitament för småföretag som befinner sig i tillväxt- eller mognadsfasen av företagets livsnykel, att man då har ett behov av att förbättra sina processer, vilket gör att man har behov av benchmarking.

### **5.4 Organisationen och informationsspridning**

Alla småföretag har inte få anställda. Faktum är att man klassar ett litet företag som litet upp till 50 anställda. För en person kan det vara problematiskt att ständigt hålla en överblick över så många anställda. På de två största av de företag vi träffat har man löst denna situation likvärdigt. På ICA Tuna har man valt att dela upp butiken i olika divisioner, beroende av vilken produktkategori de tillhör. Detta har man gjort för att underlätta det rent organisatoriska mötet. Förr gjorde man försök med att hålla veckomöte med alla anställda. Då många av de anställda endast har deltidstjänster försvårades detta arbete då de sällan var tillgängliga samtidigt. Istället väljer VD Stefan Billing idag att ha möte med sina butikschefen och låter genom dem sedan informationen flöda ner i varje division. Allmänna studier som småföretag har visat att man ofta arbetar i platta, uppdelade organisationer.

På Fred Holmberg & Co har man gjort en likartad divisionalisering av organisationen. Här nämns den främsta anledningen till detta vara att man vill göra personalen mer samspelta och

mindre konkurrerande. Varje division sköter arbetet igenom hela försörjningskedjan, vilket man tror minskar konkurrensen mellan medarbetarna. Istället för att ha en inköpschef, en försäljningschef och så vidare, arbetar man på detta vis med alla funktionerna inom varje enhet. Lagandan blir på detta sätt stor. Genom att tillämpa extern benchmarking med divisioner på andra ICA-kvantumbutiker (och kanske framförallt Malmborgsbutikerna), kan de interna processerna i företaget förbättras. Småföretag ingår idag i allt större utsträckning i samarbeten främst affärskedjor liknande ICA. Detta skulle kunna underlätta för benchmarkingarbetet, främst avseende datainsamling. På Fred Holmberg & Co och ICA Tuna skulle man kunna använda sig av intern benchmarking där man jämför vissa processer inom de olika divisionerna med varandra, för att förbättra prestationerna.

Benchmarking kan även användas som motivationsskapare. Om företagen internt eller externt jämför sina prestationer med prestationer som är överlägset bättre, kan jämförelsen bidra till att aktivt skapa motivation för att ständigt förbättras. På ICA Tuna talar man redan idag om hur man aktivt hade kunnat ”byta” personal mellan avdelningar för att förbättra prestationerna. På Fred Holmberg & Co tillämpar man idag belöningssystem för att motivera personalen. Om företaget tillämpat benchmarking internt, hade kanske detta kunnat fungera som ytterligare en motivationsgrundare. Behovet av att behålla en övergripande kontroll över de olika enheterna och att kunna göra detta med hjälp av benchmarking är ett incitament för användandet av detta verktyg.

## **5.5 Konkurrenssituation**

Företagen hade olika typer av konkurrenssituationer. Generellt kan man säga att Into Music, som är den enda musikaffären i Lund, hade en relativt stark konkurrenssituation. Man kan också säga att detta minskade incitamenten för butiken att använda sig av benchmarking. Hade en annan musikaffär varit etablerat på marknaden i Lund, och visat på överlägsen försäljningsstatistik, hade troligen motiven för benchmarking ökat. Fred Holmberg & Co hade en relativt hög konkurrenssituation, som spelare på de internationella marknaderna. I synnerhet såg man framtida konkurrenter från den asiatiska marknaden som ett potentiellt hot. För Fred Holmberg & Co var incitamenten för att genomföra benchmarking större. ICA Tuna upplevde hög konkurrens från andra livsmedelsbutiker. Eftersom jämförelser ibland genomfördes av branschorganisationer, som bland annat påvisade prisskillnader mellan butiker i samma lokalområde, ökade pressen på att hela tiden jämföra sig med sina konkurrenter.

Motiven för benchmarking ökar med den ökade konkurrenssituationen som företaget ställs inför. Generellt märkte vi att fallföretagen som var mest positiva till benchmarking var de företag som upplevde mest konkurrens. Att ständigt kontrollera vilken utveckling konkurrenterna gick emot, blev viktigt för att själv kunna följa med och behålla sin konkurrenskraft. De jämförelser som gjordes med konkurrenterna idag var inte främst baserade på samarbeten (om man bortser från Malmborgsgruppen), utan på rena konkurrentanalyser gjorda på plats hos konkurrenterna, eller genom siffror hämtade från delårsrapporter eller liknande. Att istället för dessa typer av rena konkurrentanalyser istället tillämpa benchmarking, förespråkades av företagen. Man var dock skeptisk till att konkurrenslagen skulle kunna tillåta detta. Man var även skeptisk till om konkurrenterna verkligen skulle vilja redovisa sin verksamhet. Inom livsmedelsbranschen var det av tradition vanligt att inte exponera sina siffror för varandra. Denna tradition trodde man skulle försvåra arbetet med benchmarking gentemot konkurrenter. Även om det finns reella svårigheter med benchmarking med konkurrenter tror vi att småföretagen skulle kunna tjäna på ett sådant

samarbete, i synnerhet i konkurrensintensiva branscher. Dock får man anpassa samarbeten så att de inte bryter mot lagar och institutioner.

Genom att systematiskt analysera sina konkurrenters kostnads- och prisbilder genom benchmarking riskerar man inte situationen går en ur händerna på de internationella marknaderna. Idag fokuserar man på att bli överlägset bäst på det produktområde man erbjuder marknaden. Man satsar även på att sätta priset på rätt sätt. Företaget är övertygat om att det finns en stor risk att det från andra länder och marknader kommer prispfokuserade konkurrenter, om man inte ständigt utmanar sig själv för att kunna erbjuda kunden produkter till så lågt pris som möjligt. Olika länder har olika institutioner, lagar och förordningar, vilket också skulle motivera ett litet internationaliserat företag att arbeta med benchmarking, för att ta reda på hur konkurrenter och andra spelare på marknaden hanterar dessa. Sammanfattningsvis är ett incitament för konkurrensutsatta småföretag att använda benchmarking för att behålla sin marknadsposition.

## **5.6 Omvärldsförändringar och marknadsorientering**

ICA Tuna talade mycket om kunden och kundens preferenser. Att hela tiden ligga i framkant med förändringar i butiken var viktigt för att locka kunden att komma dit. Satsningar på luncher lagad av mat med kort bäst före datum var ett sådant projekt. Att kunden idag söker snabba lösningar på inhandlingen av mat, som dessutom ska vara hälsosam och väl tillagad, ställde krav på butiken att hela tiden utvecklas i fas med detta. Miljökraven tvingade Fred Holmberg & Co och ICA Tuna att ligga i framkant med certifieringar och ständigt kontrollera varornas ursprung. Även Into Music talade om vikten av att vara kundorienterad. Man talade om experters råd som värdefulla, men att vikten av att själva förstå kunden och hålla en kontinuerlig kontakt med denne, var väl så viktigt. Man nämnde även att teveprogram såsom Idol påverkade kundernas preferenser, vilket var viktigt att ta hänsyn till. För Into Music, liksom för ICA Tuna påverkade trender företagen, och att följa kunders förändring av preferenser utgjorde en viktig del av verksamheten. För Fred Holmberg & Co var vikten av marknadsorientering extremt hög. Att fokusera utåt och förstå kunden för att kunna sätta det rätta priset, och välja de rätta produkterna, var i fokus i företagets arbete konstant. Genom att bedriva extern benchmarking skulle företagen kunna finna stöd i sina marknadsinriktade processer, och förstå sin omvärld. Man kan sammanfatta detta i att ett incitament för småföretag att använda benchmarking är för att man tvingas förstå kunden, och benchmarking stödjer företaget i denna process.

<b>Incitament</b>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
	<i>Into Music AB</i>	<i>Fred Holmberg &amp; Co AB</i>	<i>Stefan Billing Livs AB</i>
<b>Uppfinna hjulet konstant</b>	X	X	X
<b>Livscykeln och betydelsen av denna</b>		X	X
<b>Organisationen och Informationspridning</b>		X	X
<b>Konkurrenssituation</b>	X	X	X
<b>Omvärldsförändringar och marknadsorientering</b>	X	X	X

**Figur 7** Incitament för fallföretagen att använda benchmarking  
I tabellen redogöres för de incitament vi funnit i småföretagen, och vilka av småföretagen som uppvisat incitamenten.

---

*I detta kapitel kommer den befintliga benchmarkingmetod som återgivits i teorikapitlet att revideras utifrån den empiri som redovisats om de tre fallföretagen och småföretags förutsättningar och behov. Kapitlet inleds med att diskutera förutsättningar och förberedelser för benchmarking, varpå den rent operativa delen av benchmarking utreds utifrån Camps 10-stegsmodell. Därefter förs en diskussion kring tillämpandet av benchlearning.*

---

## **6 Benchmarking goes Smallearning**

### **6.1 Småföretag och jämförelser**

I den teoretiska referensramen redogjordes förutsättningar och förberedelser för benchmarking, Camps 10-stegsmodell för benchmarking, samt benchlearning. Dessa är anpassade åt stora företag, med stora organisationer och resurser. Nedan återges en omarbetad modell av de teorier som presenterats i den teoretiska referensramen som är anpassad utifrån den information vi tillgodogjort oss om småföretag. Den är även förenklad för att öka intresset hos småföretag, då ofta benchmarkingmodeller ses som för komplicerad för att användas. Modellen har vi valt att kalla smallearning.

### **6.2 Förutsättningar för benchmarking i småföretag**

Steg ett i modellen smallearning kallar vi FF (Förutsättningar och Förberedelser). De strukturella förutsättningarna för att ett företag ska kunna genomföra benchmarking är bland annat tillräckligt stora finansiella resurser. För att genomföra benchmarking krävs förutom finansiella resurser även tid. En benchmarking genomförd på ett litet företag skulle ta mindre tid än hos ett stort företag då organisation och processer är mindre i ett litet företag i förhållande till ett större. Detta skulle innebära att benchmarking skulle gå fortare att genomföra i ett litet företag än i ett stort. Den kortare tiden innebär en mindre kostnad för benchmarking, i förhållande till vad ett stort företag skulle behöva spendera. Benchmarking hos ett småföretag jämfört med hos ett stort kan sägas vara procentuellt lika dyrt och tidskrävande, och även två viktiga strukturella förutsättningar. Exakt vad benchmarking skulle kosta, eller hur mycket tid det skulle kräva är varierande från småföretag till småföretag.

En annan viktig strukturell förutsättning för benchmarking är kompetensen och kunskapen inom företaget. Dessa förutsättningar är av stor vikt oberoende av vilken storlek företaget som ska genomföra arbetet har. Skillnaden mellan småföretag och större företag är i detta avseende att de flesta anställda i det lilla företaget måste ha någon form av kunskap om benchmarking, då man ofta jobbar integrerat, i platta organisationsformer, vilket manar alla till att delta i processen.

Gällande kulturella förutsättningarna, det vill säga värderingar, normer och attityder är det för ett litet företag precis som för ett stort företag viktigt ha att viljan till genomförandet. Vikten av internationell strävan varierar från företag till företag. Fred Holmberg & Co finns redan på den internationella marknaden och den har en stor betydelse för företaget. Into Music hade som målsättning att möjligen starta en affär i Köpenhamn och slå sig in på den tyska marknaden när man vuxit sig tillräckligt stora. ICA Tuna som tillhör en samarbetsorganisation och har svårare att satsa på den internationella marknaden då ICA har alltför stort inflytande

över organisationen för detta. Internationell strävan för småföretag kan anses vara strävan om att växa och bli större, från att existera på den lokala marknaden till att ta en fler nationella marknadsandelar.

Att ha en förändringsvilja för att ständigt kunna förbättras är viktigt liksom att förstå vikten av att dela med sig av informationen. Denna vilja måste både finnas hos ledning och anställda för att en benchmarking ska bli lyckad. Både inom Fred Holmberg & Co och ICA Tuna finns en vilja att förbättras och utvecklas för att uppnå sina mål medan Into Music har ett annat synsätt och inte motivation till förändring finns inte idag. Alla småföretag har inte viljan för att förbättras, utan vissa är nöjda med att företagets intäkter genererar mat för dagen. Att förbättras är en förutsättning som krävs för att benchmarking ska lyckas. För ett litet företag som arbetar integrerat är vikten av de anställdas medverkan i projektet en av de viktigaste kulturella förutsättningarna för att benchmarking ska bli lyckosam. Att gå igenom dessa faktorer är viktigt för ett litet företag som har tänkt sig att genomföra benchmarking, detta för att minska risken för misslyckande vid genomförandet.

### **6.3 Att förbereda sig**

Innan benchmarkingarbetet kan ta vid är det viktigt att man finner en stödperson till projektet. Det bästa är om denna person redan finns inom organisationen, då den redan besitter stor kunskap om hur arbetet inom organisationen fungerar men även kunskap om benchmarking. Att man inom organisationen i ett småföretag har en person som innehar den kunskapen är kanske inte så vanligt. Men varje företag har en eller flera personer som är mer lämpad för en sådan uppgift. Kanske finns det redan en anställd som sysslar lite med jämförelser och då har en viss kunskap kring detta. Det kan vara betydelsefullt för förutsättningar och för resultatet om personen som ska leda och bedriva projekt utbildas inom ämnet.

Inom organisationen hos både Fred Holmberg & Co och ICA Tuna så finns det redan idag personer som arbetar med jämförelser, och det utgör en del av deras arbetsuppgifter. Det är då lämpligt att dessa personer blir involverade i arbetet antingen som stödpersoner eller som ledare för projektet. Dessa personer har en hög befattning och även viss auktoritet och möjligheten att få igenom förändringen. Hos Fred Holmberg & Co är den person som idag bedriver jämförelsen ekonomiansvarig. Hos ICA Tuna är det butikschefen tillsammans med VD Stefan Billing som bedriver jämförelserna. Att företagets VD skulle bli ansvarig för arbetet kan emellertid vara svårt då de redan har väldigt många arbetsuppgifter, vilket skulle kunna leda till att det inte ges tillräckligt med tid åt arbetet. Men om arbetsuppgiften däremot delegeras till någon som befinner sig något lägre i organisationen, kan högsta ledningen ge personen mer tid åt uppgiften, vilket kan leda till att den prioriteras högre.

Att sätta upp mål och en tidsplan för benchmarkingarbetet, är lika viktigt för ett litet företag som för ett stort. Detta kan även identifieras som en relevant skillnad mellan jämförelser som bedrivs i företagen idag, och det eventuella benchmarkingarbete som skulle kunna bedrivas mer systematiskt, med mål och tidsplan.

Att låta en arbetsgrupp bedriva benchmarkingarbetet är kanske inte realistiskt för ett litet företag, som inte har resurser att avsätta 5-8 personer. De flesta anställda bör få någon kunskap om benchmarkingarbete, och ledarna inom varje division bör få mer kunskap (externutbildning) för att tillsammans med stödpersonen kunna arbeta med benchmarkingen och leda detta framåt.

## 6.4 Vad vill vi förbättra?

Stycke 6.4 till 6.7 utgår från Camps 10-stegsmodell. Detta första avsnitt behandlar steg ett i Camps modell, och vi har valt att kalla detta andra steg i smallearning: *Vad förbättra?* Att bestämma vad som ska förbättras i organisationen genom att använda benchmarking är det första, men också ofta ett av de svåraste stegen i benchmarkingprocessen. Huvuduppgiften för att bestämma vad som ska förbättras är att identifiera företagets kärnprocess, vilken produkt eller tjänst som företaget erbjuder. Beroende av vilken affärsverksamhet som bedrivs, blir olika processer av olika vikt för företaget. För Into Music var effektivitet i kundkontakt viktigt, medan produktkvalitet var en av de största utmaningarna för ICA Tuna. För att lättare genomföra detta steg kan man använda sig av Uppdragsbeskrivning, ett antal frågor som ställs och besvaras för att identifiera och klargöra vilka resultat som man vill uppnå. Finns det problem i företaget är dessa självklart prioriterade för att företaget ska fungera som det borde.

I två av fallföretagen, Fred Holmberg & Co och ICA Tuna, arbetade man i olika divisioner. Dessa divisioner skulle enskilt kunna identifiera en process som behöver förbättras. Ett komplement till detta är att ledningen identifierar en process i varje division som kan behöva förbättras. Alternativt skulle man kunna fråga sina kunder om hur de uppfattar företagets processer. Detta för att objektivitet och ”blindhet” ska undkommas. Företaget kan därefter välja den process som man anser ha högsta prioritet för förändring och förbättring, och utföra benchmarking på denna process. Detta tvingar inte bara fram olika problem i ljuset som kanske finns inom en grupp i företaget, utan det innebär också att en diskussion om effektivitet i företaget tvingas fram. De olika grupper kan förhoppningsvis då lära av varandra och någon grupp kanske bli den andra gruppens fadder. Den familjära stämningen som ofta finns i mindre företag kan innebära att kännedom om vissa problem finns men inte riktigt löses för att man inom gruppen inte vill poängtera bristerna. Även om detta steg är ett av de svåraste, tror vi att svaren till Uppdragsbeskrivningen ofta redan finns inom företaget. Svårigheten ligger i att inse vilka styrkor man besitter, samt vilka svagheter man tampas med då subjektivitet och småföretagande går inte alltid hand i hand. Fred Holmberg & Co talade om detta och menade att företag liksom människan hellre fokuserar jämförelser kring det man är bra på än de man är sämre på.

## 6.5 Informationsinsamling

I det tredje steget i smallearning har vi valt att lägga ihop följande steg i Camps 10-stegsmodell; *Identifiera jämförbara företag, Datainsamling*. Detta steg kallar vi *Informationsinsamling*. Vi anser att i ett småföretag borde det gå snabbare att identifiera jämförbara företag och genomföra datainsamlingen. I ett litet företag tas besluten fortare, på grund av att det är färre anställda som jobbar tätare, vilket gör att man når varandra fortare.

När man har fått en idé och bestämt sig för vad som ska förändras (steg 2) kan man börja samla information. Det mest givande jämförelseobjektet skulle kunna vara konkurrenterna, då produkter eller tjänster ofta är väldigt lika deras. Dessutom kan även processer inom företagen överensstämma. Efter att ha studerat fallföretagen har vi insett att möjligheterna att bedriva benchmarking mot sina direkta konkurrenter är mycket svårt. Detta beror dels på att det inte finns något intresse att hjälpa och öppna gardet mot sina konkurrenter, men också på grund av lagar, bland annat konkurrensverket kontrollering. Enligt Stefan Billing är det vanligtvis stängda dörrar hos direkta konkurrenter, och om ledningsgruppen för ICA Tuna hade upptäckas i en konkurrents affär för någon typ av jämförelsearbete, skulle de antagligen bli utkastade. I detta steg uppmanar vi småföretagen att ”tänka utanför boxen”. Konkurrenterna är kanske inte de lämpligaste benchmarkingpartners. Dessa kanske existerar inom en annan



bransch, som bedriver företagsverksamhet med processer eller produkter liknande de egna. De behöver inte vara direkta konkurrenter. Lämpliga benchmarkingpartners skulle kunna komma från samarbetspartners av olika slag. ICA Tuna har utmärkta förutsättningar att utföra extern benchmarking internt inom Malmborgsgruppen. Detta görs idag men kan utnyttjas mer i en fullgod benchmarking. Allmänt för småföretag idag är att de ofta existerar i kedjor, vilket ytterligare skulle tala för att man skulle kunna använda denna typ av jämförelse.

Informationen bör för ett småföretag inte i första hand inhämtas från konsultfirmor. Detta för att vi genom fallstudierna förstått att det är kostsamt och inte alltid ges relevant information från sådana studier. Ofta går den fakta som konsultfirmorna använder att finna själv. I småföretag finns ofta en eller ett par personer som "brinner lite extra" för verksamheten, och som har mer eller mindre fullständig kontroll över verksamhetsprocesserna. Detta borde tala för att företagen internt kan finna information om processer, och motivationen till att gå utanför det egna företaget för att finna information genom samarbeten med andra företag och branschorganisationer borde vara hög.

## **6.6 Position**

*Gapanalysen* och *Framtiden* i Camps 10-stegsmodell har vi valt att behandla tillsammans eftersom man först analyserar dagens gap, och i nästa steg försöka förutse framtida gap. Vi har valt att benämna detta fjärde steg *Position*. Vad man kan säga är att det för småföretag är viktigt att utvärdera var man står i förhållande till benchmarkingpartnern, och vad skillnaden beror på. Det som uppdragets genom våra intervjuer är just att frågan "varför någonting ter sig som det gör" inte analyseras i sin helhet om fallföretagen jämför sig med andra företag idag. Att man konstaterar att någon är bättre än vad man själv är, men man går inte vidare och tar reda på varför är det vanligaste förfarandet. Gapanalysen är ett viktigt steg i benchmarking. Efter att steg 3 genomförts har man fått en uppfattning om var företaget befinner sig och var konkurrenterna eller jämförelseföretagen befinner sig. Benchmarking hjälper företaget förstå varför man befinner sig just där och varför konkurrenterna är positionerade där de är. Detta är en del av skillnaden mellan benchmarking och jämförelsearbete som bedrivs i småföretagen idag, att man genom det samarbetet som finns i benchmarkingverktyget möjliggör en dialog där man får reda på anledningen till att en process ter sig som den gör. Genom att även försöka prognostisera hur framtiden kommer att se ut, kan man även identifiera gap som skulle kunna uppstå, och försöka förhindra att de uppstår.

## **6.7 Målsättning**

Det sista steget och femte steget av smallearning har vi valt att döpa till *Målsättning*. Detta består av följande steg från Camps 10-stegsmodell: *Informera om benchmarkingresultat*, *Sätta upp mål* och *Utarbeta arbetsplan*. Att informera om benchmarkingresultat i småföretag är en förhållandevis snabb process att genomföra och i samband med detta kan mål sättas upp. För att kunna uppnå målen ska man utarbeta en arbetsplan för kunna nå dit, vilket vi anser ska kunnas genomföras i samma överläggning för att integrera samtliga anställda.

När analysen är klar måste alla berörda parter inom benchmarkingprocessen informeras. I ett mindre företag kan det vara av värde att diskutera, inte enbart med anställda inom funktionen/avdelningen som genomgått benchmarking, utan med anställda på hela företaget. I småföretag är det av betydelse att sätta mål tillsammans med sina anställda och föra en öppen diskussion. Detta dels för att de ska få en uppfattning om vad ledningens målsättning och tankar om framtiden är, men också ur ett botten upp perspektiv. Dels är detta viktigt för att

sprida information, med också skapa möjlighet att ta analysen till en ny och djupare nivå.

Att sätta upp mål är viktigt för företag oavsett storlek. Att ha en målsättning hör ofta ihop med att ha en vilja att förändras och förbättras. Målen kan sättas internt, enskilt för anställda och för de olika divisionerna men också för företaget i stort. Målen ska också vara uppdelade i kortsiktiga och långsiktiga och ska kunna vara jämförbara över tiden. Detta för att man lättare ska kunna gå tillbaks och se tidigare års målsättning och jämföra dessa med årets och de kommande årens målsättningar. Målen ska vara jämförbara med det företag man jämför sig med så man lätt kan se skillnader däremellan. När målen ska sättas är det också viktigt att försöka läsa av framtiden, hur marknaden kan komma att se ut och vilka nya förutsättningar som skapats i jämförelse med idag. Mål ska inte enbart vara grundade på nyckeltal, vilket vi förstått ofta är fallet idag. Mjuka värden är viktigt, då exempelvis värden som rör personalen som anses vara en av de absolut viktigaste resurserna som ett småföretag har. Fallföretagen kan exempelvis ha som målsättning att kommunikation mellan de olika divisionerna ska öka eller att personalen ska fortsätta utvecklas och utbildas. För att förverkliga benchmarkingslutsatserna och målsättning måste en åtgärdsplan utarbetas. Även här är det viktigt att de anställda engageras, för att det är deras uppgift att målet kan och ska uppnås. Planen ska också vara lätt att följa för de anställda och lätt kunna se var man befinner sig och vad som ska göras för att uppnå.

## **6.8 Benchlearning**

Smallearningmodellen genomsyras av en lärandeprocess och i denna process har vi valt införa stegen; *Följa upp förbättring* och *Omvärdera* från Camps 10-stegsmodell, vilka i stort bygger på att man kontinuerligt följer upp och analyserar de processer som jämförts genom benchmarking. Benchlearning bygger på samma metodik som benchmarking och teamlärande, och syftar till en effektivisering av verksamheten. Dessutom skapas ett system för ständigt lärande och förbättring. I sin helhet talar Camp i de sista stegen av sin modell om att låta ansvariga för benchmarkingen följa upp processerna och ständigt omvärdera dem, något som genomförs genom hela benchlearningarbetet. Vi har valt att sammanföra dessa, och kallar det sista steget i smallearning för *Benchlearning*. En diskussion som behandlar de två sista stegen i Camps modell och benchlearning förs nedan.

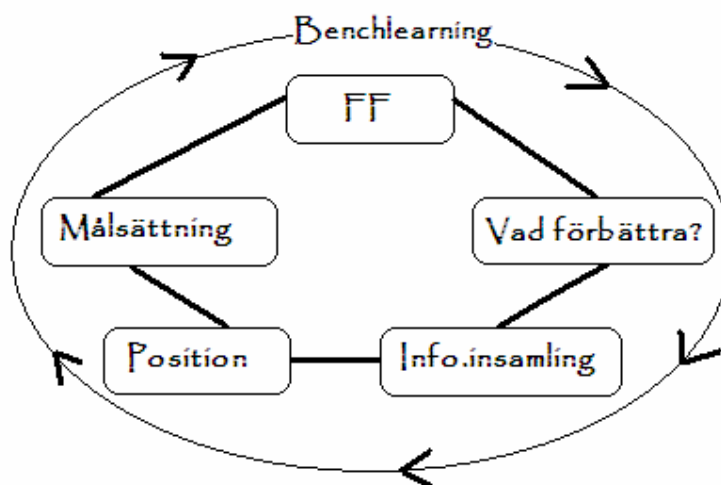
Att *Följa upp förbättring* består bland annat av att jämföra framstegen mot redan fastställda milstolpar och att hitta orsaker till eventuella avvikelser. Detta är i sig inget speciellt för småföretag. Om en förändring genomförs är det viktigt att utvärdera och analysera hur arbetet med förändringen fungerar. Att omvärdera är nödvändigt då arbetsmetoderna hos konkurrenterna hela tiden utvecklas och förändras och på så sätt vara noggrann att följa med och försöka förstå. Syftet är också för att upprätthålla normerna för benchmarking. Att benchmarking ska bli institutionaliserad inom organisationen.

Det finns fyra byggstenar inom området benchlearning. Dessa är *Effektivitet*, *Att vara en god förebild*, *Lärande* och *Teambuilding*. Benchlearning stammar från benchmarking främst i avseende på första grundstenarna men är förutom dessa även inriktade på *Lärande* och *Teambuilding*. De småföretag vi träffat har alla talat varmt om sin personal, och vikten av deras arbete för företaget. För ett litet företag är de mänskliga resurserna en av de största resurserna. Att därför ta hänsyn till *Lärande* och *Teambuilding* borde vara av stor vikt för det lilla företaget. Benchlearning för in kunskap om den egna arbetsprocessen, vilket bidrar till kompetensutveckling. Man skapar genom Teambuilding arbetslag med gemensamma visioner och mål. Om benchmarking är effektivisering med lärande som biprodukt så är benchlearning

lärande med effektivisering som biprodukt.

Som process påminner benchlearning i stort om benchmarking. Områden för förbättring identifieras, jämförelseobjekt identifieras och så vidare. Skillnaden är att lärandeperspektivet hela tiden genomsyrar processen. Om man plockar bort det som är karakteristiskt benchmarking från benchlearning blir lärandet kvar. Det är just lärandet vi tror är essentiellt att använda i benchmarking för småföretag. För småföretag, som ofta har platta, divisionaliserade strukturer skulle detta arbetssätt fungera ypperligt tror vi. Detta eftersom alla anställda skulle komma i kontakt med benchlearning/benchmarking kontinuerligt, varpå *Teambuilding* skulle kunna uppnås. Om de flesta anställda inom det lilla företaget är införstådda med att förbättringsarbete är en del av den dagliga verksamheten, tror vi att benchmarking/benchlearning också kan komma bli framgångsrikt även i småföretag.

Benchlearning/Lärande/Omvärderande borde inte vara ett steg i den generella benchmarkingprocessen utan finnas med genom hela arbetet. För att detta ska kunna genomföras måste man ha lärandeperspektivet till att genomsyra processen. Detta också för att benchmarking inte ska ses som ett projekt som avslutas, utan som en cyklisk process. Smallearning kommer alltså att ta sin början i att företaget utvärderar förutsättningar för benchmarking, och förbereder sig. Därefter går man vidare och analyserar vad man behöver förbättra, samlar in information, utvärderar sin position i förhållande till det andra företaget och slutligen sätter upp mål. Benchlearning, det vill säga det cykliska lärandeperspektivet kommer att genomsyra hela processen. Smallearning kommer inte att avslutas, utan befästs inom organisationen. Beroende på vilka aktiviteter man väljer att benchmarka, kommer processen att ta varierande tid från företag till företag. När de anställda lärt sig processen kommer den så småningom att kräva mindre resurser. Nedan illustreras smallearning - benchmarking anpassad för småföretag.



**Figur 8 Smallearning**  
Benchmarking med lärandeperspektiv utformad utifrån småföretags förutsättningar.

---

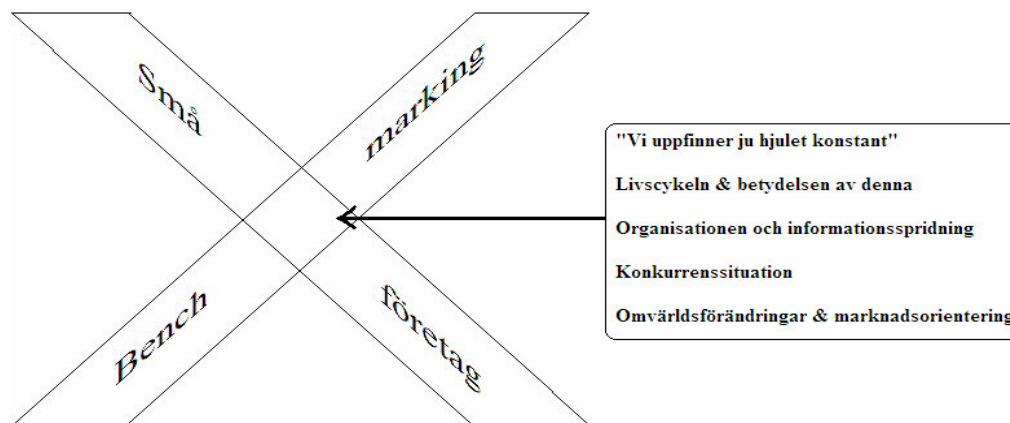
*I det avslutande kapitlet av uppsatsen ges svaren till de inledande frågeställningarna om vilka incitament småföretag har att använda sig av benchmarking, samt hur en benchmarkingmetod skulle kunna vara utformad för småföretag.*

---

## 7 Slutsatser och slutdiskussion

### 7.1 Vilka incitament finns

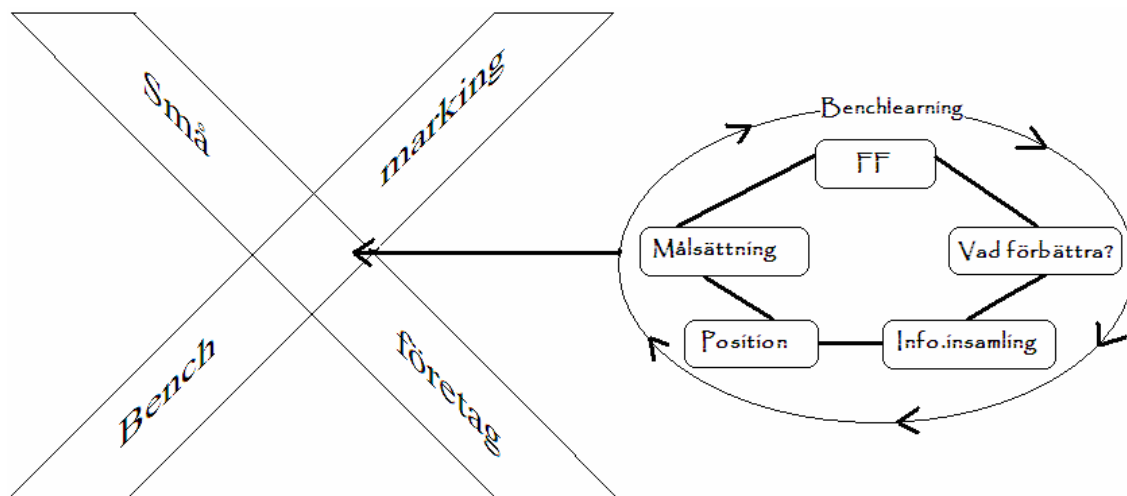
Vi har under studiens gång kunnat identifiera fem incitament som småföretag har för att tillämpa benchmarking. Två av fallföretagen uttryckte en önskan om att finna en systematisk metod för att genomföra jämförelsearbete liknande benchmarking. Detta för att kunna göra det mer rutinmässigt och arbetet mer jämförbart. Idag bedrivs nämligen arbete med jämförelser i samtliga fallföretag i olika utsträckning, och önskan om att *slippa uppfinna hjulet gång på gång jämförelsearbetsmässigt* är ett incitament för småföretag att använda benchmarking. *Småföretag som befinner sig i tillväxt- eller mognadsfasen av företagets livscykel har ett behov av att utveckla och förbättra sina processer*, vilket är ett incitament för att använda benchmarking. Självklart varierar betydelsen av benchmarking i förhållande till företagets position i livscykeln med vilken bransch man befinner sig i. Generellt tror vi ändå att man kan säga att ju längre företaget rört sig i livscykeln (mot tillväxt- och mognadsfas), desto mer ökar incitamenten för benchmarking. Många småföretag jobbar divisionaliserat. *Att kunna hålla en överblick och kontroll av de olika enheterna inom företaget är ett incitament för benchmarking. En hård konkurrenssituation gör att företaget måste förbättras för att behålla sin marknadsposition i förhållande till konkurrerande företag.* Detta är ett incitament för småföretag att använda sig av benchmarking. *Att för småföretag förstå sin omvärld är viktigt för att kunna se möjligheter och hot på de marknader man befinner sig.* Dagens omvärldsförändringar sätter press på småföretagen att göra detta, vilket kan sägas utgöra ett incitament för att genomföra benchmarking.



Figur 9 Fem incitament för småföretag att tillämpa benchmarking

## 7.2 Smallearning - En benchmarkingmetod för småföretag.

Det första steget innebär att företagen klargör vilka förutsättningar man har för att genomföra benchmarking, samt gör förberedelser inför benchmarkingarbetet, utser en lämplig stödperson, arbetsgrupp och ledare. Därefter måste företaget identifiera vad man vill förbättra. Viktigt är att småföretag förbiser den familjära stämningen och är beredd att identifiera de svagheter man tampas med. I nästa steg ska företaget samla information. Att använda konkurrenter som jämförelseobjekt är kanske inte allra mest väsentligt för småföretag, utan företagen bör istället fokusera på att använda sig av samarbetspartners och tänka utanför boxen när man identifierar dessa. I ett litet företag når personalen varandra fortare, vilket kan göra att detta steg kan gå fortare än i ett större företag. Därefter följer steget att identifiera sin position i förhållande till de benchmarkingpartnern både hur det ter sig idag och hur man prognostiserar för framtiden, samt vad skillnaden beror på. Det sista steget i processen består i att sätta mål för framtiden tillsammans med de anställda och utarbeta en arbetsplan för hur målen ska uppnås. Eftersom man tenderar att arbeta i platta organisationer bör de anställda ta stor del i denna process, också för att det underlättar förståelsen för var företaget strävar och för lärandet. Benchlearning är den process som genomsyrar smallearningmodellen, vilket i stort bygger på att bygga upp och analysera de processer som behandlas genom benchmarking. Denna process är viktig för att behålla normen för benchmarking och även för att integrera de anställda för att göra benchmarking institutionaliserad i småföretag, smallearning.



Figur 10 Smallearning

Benchmarking med lärandeperspektiv utformad utifrån småföretags förutsättningar har kunnat identifieras i mittzonen

### **7.3 Uppsatsens bidrag**

I uppsatsen har vi kunnat identifiera fem incitament för småföretag att använda benchmarking. Genom att vi har identifierat incitament till varför småföretag ska arbeta med benchmarking har också vetenskapen kring småföretag och benchmarking blivit större. Uppsatsen har också givit ett teoretiskt bidrag i form av teorin smallearning, en reviderad benchmarkingmetod anpassad för småföretag. I denna modell har vi även kunnat identifiera en koppling mellan benchmarking och benchlearning, vilken vi identifierat till att handla om lärande i organisationen. Smallearning är ett stöd till de småföretag som vill utveckla sina jämförelsestudier och bedriva benchmarking. Smallearning är inte en exakt modell som företagen kan använda skarpt. Modellen är ett stöd när företagen utvecklar sina egna körscheman för benchmarking. Att utgå från smallearning tror vi är fullt möjligt, och vi hävdar att vi gjort småföretagen då vi kan erbjuda dem en förkortat, förenklad och anpassad benchmarkingmetod som passar dem.

Avslutningsvis skulle vi vilja avsluta med att citera Bengt Karlöf efter att vi har varit i kontakt med honom angående hans syn på småföretag och benchmarking;

*”Allt lärande från förebilder är av godo, speciellt i småföretagsmiljöer som kräver ständig anpassning och utveckling.”<sup>120</sup>*

Med detta sagt kan vi konstatera att lära av andra inte handlar om att härmas, utan precis som läraren brukade säga till sina elever som ”härmades”, att jämförelser handlar om att inspireras för att kunna bli bättre. Detta gäller lika mycket för stora företag, som för småföretag och som för det lilla barnet.

### **7.4 Reflektioner kring framtida forskning på området**

Genom studiens gång har det framkommit en hel del frågor kring småföretag och jämförelsearbete som vi inte haft tid att vidare utforska. En av dessa frågor är huruvida det allt mer informationsintensiva och föränderliga samhället vi lever i, kan påverka småföretags utveckling, särskilt i avseende på jämförelsearbete. Ett annat studieområde som hade varit intressant att ytterligare utforska är huruvida andra omvärldsbaserade synsätt hade kunnat hjälpa småföretagen att utvecklas. Vidare hade en uppsats som tog ansats i att testa modellen smallearning på småföretag, varit intressant att se.

---

<sup>120</sup> Bengt Karlöf (2009)

# 7. Källförteckning

## Publicerade källor

Andersen, Björn & Pettersen, Per-Gaute (1997) *Benchmarking – en praktisk handbok*, Lund: Studentlitteratur AB

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2004) *Integrerad organisationslära*, upplaga 9, Lund Studentlitteratur AB

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företags ekonomiska forskningsmetoder*, Slovenien: Liber

Camp, Robert A (1993) *Lär av de bästa! Benchmarking i tio steg*, Lund: Studentlitteratur AB

Cook, Sarah (1995) *Konkurrensfördelar med benchmarking – En guide till effektivare företagsledning*, Göteborg: Graphic Systems AB

Gabrielsson, Jonas (2003) *Boards and Governance in SMEs – An Inquiry into Boards' Contribution to Firm Performance*, Halmstad: Bulls Tryckeri AB

Gyllberg, Henrick & Svensson, Lars (2002) *Överensstämmelse mellan situationer och ekonomistyrssystem – en studie av medelstora företag*, Lund: Wallin & Dalholm Boktryckeri AB

Karlöf, Bengt (1997) *Benchmarking i verkligheten*, Borgå: Svenska Förlaget Liv & Ledarskap AB

Karlöf, Bengt & Östblom, Svante (1993) *Benchmarking*, Södertälje: Svenska Dagbladets Förlags AB

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2002) *Att skriva en bra uppsats*, upplaga 1:1, Lund: Wallin & Dalholm Boktryckeri AB

Svenning, Conny (2000) *Metodboken – Samhällvetenskaplig metod och metodutveckling: klassiska och nya metoder i IT-samhället*, upplaga 4. Eslöv, Lorentz förlag

Yin, Robert (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

## Artiklar

Wijk, Gösta (2007) *PM om kunskapsproduktion*. Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet,

Casell, Nadin, Older Grey, (2001), "The use and effectiveness of benchmarking in SMEs" *Benchmarking an international Journal*, Vol 8, No.3, 2001 pp.212-222

## Elektroniska källor

**Finanstidningen**, (2009-05-21)

<http://www.finanstidningen.biz/index.php/finansartiklar/bors-och-marknad/55-foretagens-livscykel>,

**Fred Holmberg & Co AB**, (2009-05-04)

<http://www.holmberg.se/uploads/text129.pdf>,

**Företagarna**, (2008-04-07)

[http://www.foretagarna.se/sverige/contentpagea\\_\\_\\_\\_2058.aspx](http://www.foretagarna.se/sverige/contentpagea____2058.aspx)

**Företagarförbundet**, (2009-04-28)

[http://www.ff.se/sitespecific/foretagarforbundet/publication\\_files/2009\\_03\\_Sveriges\\_smaforetag.pdf](http://www.ff.se/sitespecific/foretagarforbundet/publication_files/2009_03_Sveriges_smaforetag.pdf)

[http://www.ff.se/sitespecific/foretagarforbundet/publication\\_files/2007\\_11\\_FF\\_SEB\\_Olika.pdf](http://www.ff.se/sitespecific/foretagarforbundet/publication_files/2007_11_FF_SEB_Olika.pdf)

**Karlöf Consulting**, (2009-04-20)

<http://www.benchlearning.se/FileArchive/12219.pdf>

**Kvällsposten**, (2009-05-03)

<http://www.kvp.se/nyheter/1.1536386/ica-handlare-slutar-slanga-anvandbar-mat>

**Malmborgs**, (2009-05-05 och 2009-04-29)

[www.malmborgs.se/tuna](http://www.malmborgs.se/tuna)

<http://www.malmborgs.se/?id=64>

**Mälardalens Högskola**, 2009-05-13

Tillgänglig länk [http://www.eki.mdh.se/forskning/FoU/paper/03-04e/031008em\\_1.pdf](http://www.eki.mdh.se/forskning/FoU/paper/03-04e/031008em_1.pdf)

**Nationencyklopedien**, 2009-05-21

[www.ne.se/kort/incitament](http://www.ne.se/kort/incitament)

**Regeringen**, 2009-04-07

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/07/02/32/bcc6951a.pdf>

**Starta eget**, 2008-04-23

[http://www.startaeget.se/index.taf?\\_page=object&object\\_auid=281](http://www.startaeget.se/index.taf?_page=object&object_auid=281)

**Vinnova**, Hämtad 2009-04-12

<http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/vi-08-17.pdf>

**Svenska Akademin**, 2009-05-21

<http://www.svenskaakademien.se/web/Ordlista.aspx>



**Into Music AB**, 2009-05-05  
[www.intomusic.se](http://www.intomusic.se)

**Tillväxtverket**, 2008-04-23  
<http://www.tillvaxtverket.se/>

**Statiska Central Byrån**, 2009-04-28  
[www.scb.se](http://www.scb.se)

### Andra källor (mailkonversationer)

Bengt Karlöf Management, Bengt Karlöf 2009-04-21

Företagsförbundet, Arvid Malm 2009-04-23

Statistiska Centralbyrån, Gunlög Eiderbrant 2009-05-11

Tillväxtverket, Anna Bünger 2009-04-23

# Bilaga 1, Intervjuguide

## Tema 1: Presentation av företaget

- Vill ni ge en kort presentation av företaget?
- Vilka är era kunder och vilka är era konkurrenter?
- Hur stor är er årliga omsättning?
- Hur är er organisation uppbyggd?

## Tema 2: Företaget och jämförelser

- Hur sätter ni mål idag?
- Hur gör ni för att utvecklas?
- Jämför ni er med något annat företag idag?
- Hur jämför ni er med andra företag idag?
- Vad jämför ni?
- Jämför ni er internt?
- Använder ni er av någon extern jämförelsepartner?
- Hur integrerar ni personalen i jämförelsearbetet?

## Tema 3: Utveckling av jämförelsearbete till benchmarking

- Vilket sätt tror ni skulle vara lättast att göra datainsamling för benchmarking på?
- Tror ni att benchmarking hade kunnat hjälpa er, i så fall på vilket sätt?
- Tror ni att det för er skulle gå att införa benchmarking som en cyklisk process?
- Vilka svårigheter tror ni skulle vara de största för er i benchmarkingarbete?

## **Bilaga 2, Presentation av intervjuobjekt**

Stefan Billing, VD och Köpman ICA Tuna	2009-05-06 (30 min)
Fred Holmberg, VD och grundare till Fred Holmberg & Co AB	2009-05-05 (45 min)
Igor Petersson, VD och grundare till Into Music AB	2009-05-06 (45 min)