



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90
Företagsekonomi –
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2012

Lär av de bästa

*En fallstudie av benchmarking inom den svenska
banksektorn*

Författare:

Martina Bengtsson

Lisa Ohlsson

Handledare:

Per Magnus Andersson

Sammanfattning

UPPSATSENS TITEL:	Lär av de bästa - en fallstudie av benchmarking inom den svenska banksektorn.
SEMINARIEDATUM:	2012-05-30
ÄMNE/KURS:	Magisteruppsats, FEKN90, Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 HP.
FÖRFATTARE:	Martina Bengtsson, Lisa Ohlsson
HANDLEDARE:	Per Magnus Andersson
FEM NYCKELORD:	Benchmarking, Svensk banksektor, Jämförelser, Benchmarking i banker, Benchlearning
SYFTE:	Syftet med vår uppsats är att beskriva och analysera hur benchmarking utformas och används inom den svenska banksektorn samt vilka effekter instrumentet ger. Vi ska även studera samband mellan användning och effekt samt diskutera framtida utveckling av benchmarking inom banksektorn.
METOD:	För att uppfylla studiens syfte har vi genomfört en kvalitativ fallstudie utifrån en deduktiv ansats. Fallstudien har en flerfallsdesign och har baserats på semistrukturerade intervjuer samt tryckta källor.
TEORETISKT PERSPEKTIV:	Studiens teoretiska ramverk utgörs av teorier och modeller kring benchmarking, svensk banksektor, benchmarking i banker och benchlearning.
EMPIRI:	Empirin har sin utgångspunkt i kvalitativa intervjuer med respondenter från åtta svenska banker, årsredovisningar och internetkällor.
SLUTSATSER:	Vår slutsats är att majoriteten av bankerna använder benchmarking, främst typfallen extern och intern. Vidare utformar dem det som nyckeltaljämförelser mellan liknande enheter. Bankerna har upplevt ett flertal effekter av benchmarkingen, bl.a. att de utvecklats, presterat bättre och fått fler nöjda kunder. Vi har också konstaterat att det finns ett samband mellan utformningen och effekterna. Avslutningsvis har vi kunnat fastställa att banker i framtiden kommer använda benchmarking och att instrumentet kommer fortsätta utvecklas.

Abstract

- TITLE:** Learn from the best – a case study about benchmarking within the Swedish bank sector.
- SEMINAR DATE:** 2012-05-30
- COURSE:** Master thesis in business administration, 30 ECTS
- AUTHORS:** Martina Bengtsson, Lisa Ohlsson
- ADVISOR:** Per Magnus Andersson
- FIVE KEY WORDS:** Benchmarking, Swedish bank sector, Comparison, Benchmarking in banks, Benchlearning
- PURPOSE:** The purpose with this thesis is to describe and analyze how benchmarking are designed and practiced within the Swedish bank sector and also the effects the instrument gives. We will also study the relationship between how it is practiced and the effects, and discuss future development of benchmarking within the bank sector.
- METHODOLOGY:** To achieve the purpose with this thesis we conducted a qualitative case study based on a deductive approach. The case study has a multi case design and is based on semistructured interviews and printed sources.
- THEORETICAL PERSPECTIVES:** The theoretical framework consists of theories and models about benchmarking, the Swedish banking sector, benchmarking in banks and benchlearning.
- EMPIRICAL FOUNDATION:** The empirical foundation is based on qualitative interviews with respondents from eight Swedish banks, annual reports and Internet sources.
- CONCLUSIONS:** Our conclusions are that a majority of Swedish banks practice benchmarking, foremost the external and internal benchmarking. They design their benchmarking with key figures comparison between similar units. The banks have experienced a number of effects from benchmarking; they have achieved better performance and gained more satisfied customers. We also concluded that there is a relationship between the design of benchmarking and the effects. To sum up, we have confirmed that Swedish banks will use benchmarking in the future and that it will continue to develop.

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till våra respondenter som bidragit med värdefull information. Deras deltagande har gjort vår studie möjlig. Vi vill även tacka vår handledare Per Magnus Andersson för värdefulla synpunkter och stöd under uppsatsens gång.

Slutligen vill vi tacka alla er som korrekturläst, givit oss inspiration, tankar och uppmuntrade ord under vårens gång.

Lund, maj, 2012

Martina Bengtsson

Lisa Ohlsson

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	<i>Bakgrund</i>	<i>1</i>
1.2	<i>Problemdiskussion.....</i>	<i>2</i>
1.3	<i>Problemformulering</i>	<i>3</i>
1.4	<i>Syfte</i>	<i>3</i>
1.5	<i>Disposition.....</i>	<i>4</i>
2	Metod	5
2.1	<i>Val av metodansats</i>	<i>5</i>
2.2	<i>Val av undersökningsdesign</i>	<i>5</i>
2.2.1	<i>Val av bransch.....</i>	<i>7</i>
2.2.2	<i>Val av fallföretag</i>	<i>7</i>
2.3	<i>Metod för insamling av teori.....</i>	<i>8</i>
2.4	<i>Metod för insamling av information till fallstudier</i>	<i>9</i>
2.4.1	<i>Genomförande av intervjuer</i>	<i>9</i>
2.4.2	<i>Dokument.....</i>	<i>10</i>
2.5	<i>Metod för analys.....</i>	<i>10</i>
2.6	<i>Metodkritik.....</i>	<i>11</i>
2.6.1	<i>Validitet.....</i>	<i>12</i>
2.6.2	<i>Reliabilitet.....</i>	<i>12</i>
2.6.3	<i>Källkritik</i>	<i>12</i>
3	Teori.....	14
3.1	<i>Begreppet benchmarking.....</i>	<i>14</i>
3.2	<i>Historisk översikt.....</i>	<i>15</i>
3.3	<i>Svensk Banksektor</i>	<i>15</i>
3.3.1	<i>Förändringar i banksektorn.....</i>	<i>16</i>
3.3.2	<i>Ekonomistyrning i banker.....</i>	<i>17</i>
3.3.3	<i>Nyckeltal i banker</i>	<i>18</i>
3.4	<i>Syfte med benchmarking.....</i>	<i>18</i>
3.5	<i>Krav för framgång</i>	<i>18</i>
3.6	<i>Olika typer av benchmarking</i>	<i>19</i>
3.6.1	<i>Extern benchmarking</i>	<i>20</i>
3.6.2	<i>Intern benchmarking</i>	<i>20</i>
3.6.3	<i>Funktionell benchmarking</i>	<i>21</i>
3.7	<i>Fördelar med benchmarking</i>	<i>21</i>
3.8	<i>Benchmarkingprocessen.....</i>	<i>22</i>
3.8.1	<i>Planeringsfasen</i>	<i>23</i>
3.8.2	<i>Analysfasen.....</i>	<i>24</i>
3.8.3	<i>Integrationsfasen</i>	<i>24</i>
3.8.4	<i>Åtgärdsfasen</i>	<i>25</i>
3.9	<i>Effekter av benchmarking.....</i>	<i>26</i>
3.10	<i>Benchlearning.....</i>	<i>27</i>
3.11	<i>Benchmarking i Banker</i>	<i>28</i>
3.12	<i>Kritik mot benchmarking.....</i>	<i>29</i>
4	Empiri.....	31
4.1	<i>Swedbank.....</i>	<i>31</i>
4.1.1	<i>Företagspresentation</i>	<i>31</i>
4.1.2	<i>Respondenter.....</i>	<i>31</i>
4.1.3	<i>Bakgrund till benchmarkingarbetet.....</i>	<i>31</i>
4.1.4	<i>Benchmarkingprocessen</i>	<i>31</i>
4.1.5	<i>Effekter</i>	<i>33</i>
4.1.6	<i>Utveckling och Framtid</i>	<i>34</i>

4.2	<i>Handelsbanken</i>	34
4.2.1	Företagspresentation	34
4.2.2	Respondenter	35
4.2.3	Bakgrund till benchmarkingarbetet	35
4.2.4	Benchmarkingprocessen	35
4.2.5	Effekter	36
4.2.6	Utveckling och Framtid	36
4.3	<i>Nordea</i>	37
4.3.1	Företagspresentation	37
4.3.2	Respondent	37
4.3.3	Bakgrund till benchmarkingarbetet	37
4.3.4	Benchmarkingprocessen	37
4.3.5	Effekter	39
4.3.6	Utveckling och Framtid	39
4.4	<i>Danske Bank</i>	40
4.4.1	Företagspresentation	40
4.4.2	Respondent	40
4.4.3	Bakgrund till benchmarkingarbetet	40
4.4.4	Benchmarkingprocessen	40
4.4.5	Effekter	41
4.4.6	Utveckling och Framtid	42
4.5	<i>Länsförsäkringar Bank</i>	42
4.5.1	Företagspresentation	42
4.5.2	Respondent	42
4.5.3	Bakgrund till benchmarkingarbetet	42
4.5.4	Benchmarkingprocessen	43
4.5.5	Effekter	44
4.5.6	Utveckling och Framtid	44
4.6	<i>Färs & Frosta Sparbank</i>	45
4.6.1	Företagspresentation	45
4.6.2	Respondent	45
4.6.3	Bakgrund till benchmarkingarbetet	45
4.6.4	Benchmarkingprocessen	45
4.6.5	Effekter	47
4.6.6	Utveckling och Framtid	47
4.7	<i>Sparbanken Öresund</i>	48
4.7.1	Företagspresentation	48
4.7.2	Respondent	48
4.7.3	Bakgrund till benchmarkingarbetet	48
4.7.4	Benchmarkingprocessen	48
4.7.5	Effekter	49
4.7.6	Utveckling och Framtid	49
4.8	<i>ICA Banken</i>	50
4.8.1	Företagspresentation	50
4.8.2	Respondent	50
4.8.3	Bakgrund till benchmarkingarbetet	50
4.8.4	Utveckling och Framtid	51
5	Analys	52
5.1	<i>Fallvis analys</i>	52
5.1.1	Analys Swedbank	52
5.1.2	Analys Handelsbanken	53
5.1.3	Analys Nordea	55
5.1.4	Analys Danske Bank	57
5.1.5	Analys Länsförsäkringar Bank	58

5.1.6	Analys Färs & Frosta Sparbank	60
5.1.7	Analys Sparbanken Öresund.....	61
5.1.8	Analys ICA Banken	62
5.2	<i>Jämförelseanalys mellan fallföretagen.....</i>	63
5.2.1	Bakgrund till benchmarkingarbetet.....	63
5.2.2	Benchmarkingprocessen	65
5.2.3	Effekter	69
5.2.4	Utveckling och Framtid	71
5.3	<i>Övergripande analys av benchmarkingens roll.....</i>	72
6	Resultat och resultatdiskussion	75
6.1	<i>Resultat</i>	75
6.2	<i>Resultatdiskussion</i>	76
6.3	<i>Förslag till fortsatt forskning</i>	79
	Referenslista.....	80
	Bilagor	86
	<i>Bilaga 1. Intervjuunderlag.....</i>	86
	<i>Bilaga 2. Intervjuguide</i>	87
	<i>Bilaga 3. Artikel.....</i>	90

1 Inledning

I detta inledande kapitel presenteras bakgrunden till vårt ämnesval. Bakgrunden följs av en problemdiskussion som mynnar ut i vår problemformulering. Därefter redogör vi för uppsatsens syfte och slutligen uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

I strävan efter att utvecklas och förbättras har individer i många årtusenden lärt av varandra. År 550 f Kr skrev generalen Sun Tzu:

“Om du känner din fiende och känner dig själv behöver du inte frukta resultatet av ett hundra strider” (Camp, 1993, s.13).

Sun Tzus uttryck beskriver grundidén med benchmarking. Han uppmanade till att studera och förstå den egna verksamheten men också ständigt utvärdera omvärlden. (Camp, 1993, s.13)

Benchmarking introducerades som ett ekonomistyrningsverktyg under 1980-talet i den amerikanska koncernen Xerox. Idag, ca 30 år senare, används instrumentet kontinuerligt av organisationer runt om i världen. (Wong & Wong, 2008) Benchmarking används för att jämföra interna arbetsmetoder med varandra eller med externa parter. Organisationer kan lära av andra för att förbättra verksamheten. (Ax, Johansson, Kullén, 2005, s.481; Camp, 1993, s.61; Karlöf & Östblom, 1994, s.58) Lindvall (2011 s.129) anser att en anledning till att många organisationer använder benchmarking är för att det skapar engagemang och acceptans för nya idéer. Vidare ifrågasätts tankesättet ”så här har vi alltid gjort; det går inte att göra på annat sätt”. En annan anledning till framgången menar Adebajo, Abbas och Mann (2010) är att benchmarking är ett effektivt, relativt okomplicerat instrument som skapar många fördelar. Benchmarking kan också appliceras på olika produkter, processer och inom alla typer av industrier.

Den finansiella sektorn sägs utgöra motorn i Sveriges ekonomi, vara en viktig del av samhällets infrastruktur och ha stor betydelse för den ekonomiska välfärden. År 2010 svarade sektorn för 4,3 procent av Sveriges BNP. Sektorn består för närvarande av ca 5 500 företag och sysselsätter över 140 000 personer. (Svenska Bankföreningen 2011a) Den största aktören på den svenska finansmarknaden är banker. Enligt Sveriges Riksbank (2011) fanns det i december 2010, 111 banker på den svenska marknaden. Bankerna delas enligt Riksbanken upp i fyra huvudkategorier: svenska bankaktiebolag, utländska banker, sparbanker och medlemsbanker. De fyra storbankerna Nordea, Handelsbanken, Swedbank och SEB svarar för ca 76 procent av bankers totala balansomsättning i Sverige. Den största utländska banken i Sverige är Danske Bank. Antalet fristående sparbanker är i Sverige relativt många och de är vanligtvis verksamma på en regional eller lokal marknad. (Sveriges Riksbank, 2011) På den

svenska bankmarknaden verkar även banker som bildades under 90-talet. De är nischbanker som huvudsakligen distribuerar sina tjänster till privatkunder via telefon och internet. (Svensk Bankförening, 2011a)

Teknikutveckling, ökad konkurrens och globalisering har bidragit till att marknadsexpansion och branschglidningar har uppstått. För att tillmötesgå det hårdnande konkurrenstrycket ställs även krav på att banker ska utnyttja aktuella och relevanta styrmodeller. (Cronholm & Hedlund, 2006) Benchmarking är ett instrument som kan användas för att säkerhetsställa att bankerna fortsätter vara konkurrenskraftiga och framgångsrika (Rendel, 2010). Banker har förutsättningar för att benchmarkingarbetet ska fungera väl. Flertalet av arbetsmetoderna bedrivs på liknande sätt och därför underlättas benchmarkingen. Statliga myndigheter kontrollerar banker vilket medför att de måste ha noggranna dokumentationer. En stor mängd av bankers finansiella information är officiell, vilket gör att den är lättillgänglig och lätt att jämföra med externa parter. (Camp, 1993, ss.61-65; Sveriges Riksbank, 2011)

1.2 Problemdiskussion

Benchmarking kännetecknas enligt Camp (1993, s.13) av det japanska begreppet ”dantotsu”, vilket betyder strävan efter att bli ”den bäste av de bästa”. Sedan 1980-talet har benchmarking varit ett instrument som används för kontinuerliga verksamhets- och kvalitetsförbättringar (Carlson & Sandberg, 2000, s.13). 70 procent av chefer världen över, svarade i en undersökning sammanställd av Wong och Wong (2008) att de använder sig av benchmarking i sin verksamhet. Undersökningen visar att benchmarking är populärt vilket kan bero på att instrumentet ligger rätt i tiden och innehåller nytänkande. Även om användandet är utbrett, är dock kunskapen om ämnet begränsat och det finns mycket kvar att studera.

Den dynamiska miljön banker verkar i har ökat behovet av förändringar i verksamheter och metoder. Processer måste ständigt uppdateras för att säkerhetsställa effektivitet och lönsamhet. (Griffin, 1997) Det kan även bli mycket kostsamt om organisationer använder modeller som inte ständigt förnyas eller underhålls (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment, 2000, ss.78-79). Problem har uppstått under dessa förutsättningar då traditionella metoder för att fastställa mål ofta har misslyckats och har gjort ledare blinda för konkurrensen (Camp, 1993, s.13).

Banksektorn är en tillväxtmarknad som ständigt förändras och bankers roll kommer med största sannolikhet förändras i framtiden. Ett flertal tydliga förändringar har identifierats inom sektorn de senaste åren. Branschglidningar har uppstått mellan bank och försäkringsverksamheter. I takt med att samhället utvecklats har kundernas önskemål om individualiserad service också förändrats. Bankkontorens betydelse har minskat eftersom kunderna idag sköter många ärenden via internet och mobiltelefoner. (Svenska Bankföreningen, 2011a) Dagens konsumenter har alltså fler valmöjligheter och erbjuds ett större utbud av tjänster. Situationen innebär att banker måste anstränga sig för att behålla nuvarande kunder och samtidigt skapa nya kundrelationer.

(Cronholm & Hedlund, 2006) Bankers prioriteringar att förbättra sin service ställs mot deras ekonomiska överväganden. Situationen påverkas också av den tröghet som finns för både kunder och banker vid förändring. (Eriksson, 2006, ss.13, 17-18) Den teknologiska utvecklingen påverkar även bankers verksamhet. Tekniken har möjliggjort nya sätt att producera och distribuera tjänster vilket har öppnat upp för nyetableringar. Den ökade konkurrensen tvingar de etablerade aktörerna att utvidga sina verksamheter då nya aktörer ständigt etableras på marknaden. Marknaden påverkas även av rådande konjunktur och globalisering. (Lilja, 1999) De förändringar som ständigt sker inom banksektorn gör att jämförelser kan vara avgörande för att banker ska säkerställa sin position på marknaden (Rendel, 2010).

1.3 Problemformulering

Problemdiskussionen ovan visar att det finns en mängd olika frågeställningar som kan vara intressanta att studera inom det valda ämnet. Vi kommer att koncentrera vår studie på följande fyra frågeställningar:

- *Hur utformar och använder banker sig av benchmarking?*
Vi ska analysera om det förekommer likheter eller skillnader i hur banker utformar och använder instrumentet. Vi ska även analysera olika faktorer som t.ex. hur banker definierar begreppet benchmarking, om benchmarkingarbetet sker kontinuerligt samt hur välkänt benchmarking är i banksektorn.
- *Vilka effekter uppstår vid benchmarking inom banksektorn?*
Tidigare forskning berör ett antal effekter som uppstår vid benchmarking. Vi ska analysera om dessa effekter återfinns i vårt empiriska material och om effekterna skiljer sig åt mellan olika banker.
- *Vilka samband finns mellan bankers användning av benchmarking och effekterna?*
Vi ska studera och analysera om instrumentet utformas på ett visst sätt för att uppnå en viss effekt.
- *Hur kan benchmarking utvecklas inom banksektorn?*
Kan bankers utformning och användning av benchmarking utvecklas i framtiden? Vår analys kommer behandla hur instrumentet utvecklats över tiden och hur det kan förbättras för att skapa bättre effekter än vad banker upplever idag.

1.4 Syfte

Syftet med vår uppsats är att beskriva och analysera hur benchmarking utformas och används inom den svenska banksektorn samt vilka effekter instrumentet ger. Vi ska även studera samband mellan användning och effekt samt diskutera framtida utveckling av benchmarking inom banksektorn.

1.5 Disposition



Figur 1.1 Uppsatsen disposition.

Kapitel 2: Metod

I metodkapitlet redogörs för det använda tillvägagångssättet. Valet av metodansats, intervjumetodik samt val av fallföretag och respondenter beskrivs. Vi motiverar även vårt val av datainsamling för teori, empiri och analys samt diskuterar reliabilitet, validitet och källkritik.

Kapitel 3: Teori

Det tredje kapitlet innehåller en beskrivning av de valda teorierna. Inledningsvis behandlas definitioner, en historisk översikt och den svenska banksektorn. Därefter presenteras bl.a. syfte, typer, fördelar, benchmarkingprocessen, effekter samt benchlearning. Avslutningsvis presenteras den tidigare forskning som publicerats om benchmarking i banker och kritik mot benchmarking. Teorierna som behandlas i detta kapitel ligger till grund för kommande analys och resultat.

Kapitel 4: Empiri

I kapitlet presenteras det empiriska material som samlats in. Kapitlet består av åtta avsnitt, ett för varje fallföretag. Avsnitten innehåller en allmän företagspresentation, presentation av respondenten, en redogörelse för företagets benchmarkingprocess, effekter samt utveckling och framtid. Empirin som behandlas i detta kapitel ligger till grund för kommande analys och resultat.

Kapitel 5: Analys

I analyskapitlet kommer det empiriska material som tidigare presenteras, analyseras utifrån vår teoretiska referensram. Analysen är uppdelad i tre delar: fallvis analys, jämförelseanalys mellan fallföretagen samt en övergripande analys.

Kapitel 6: Resultat och resultatdiskussion

De resultat som fallstudien har gett upphov till presenteras och diskuteras i det avslutande kapitlet. Vi avslutar kapitlet med förslag till vidare forskning.

2 Metod

I metodkapitel redogörs vilka val vi gjort för att uppfylla vårt syfte. Vidare presenterar vi vår metodansats, val av bransch och fallföretag. Därefter beskriver vi vår datainsamlingsmetod samt diskutera validitet och reliabilitet. Slutligen behandlar vi även källkritik.

2.1 Val av metodansats

Företagsekonomiska forskningsstrategier har legat till grund för vårt val av metodansats. De två övergripande metodansatserna som används vid forskning är kvantitativ och kvalitativ metod. Metoderna skiljer sig åt vad gäller tidigare forsknings roll, kunskapssyn och ontologiska ståndpunkter. Vi har valt att använda en kvalitativ metod i vår studie då vi i huvudsak betonar ord istället för att analysera data. Den kvalitativa metoden passar vårt syfte, då vi ska analysera hur individer uppfattar och tolkar verkligheten. En kvalitativ undersökning ger oss den djupa kunskap som krävs för att kunna analysera hur benchmarking används inom banksektor. Avslutningsvis ger metodens öppenhet oss förutsättningar för att besvara våra frågeställningar. (Bryman & Bell, 2003, ss.16, 40-41)

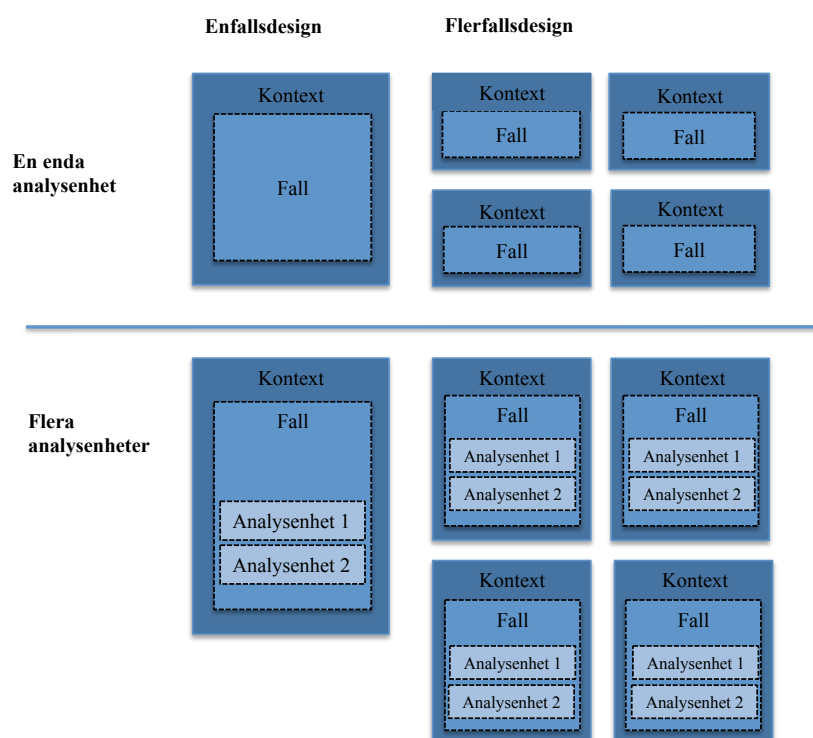
En indelning görs mellan två principiellt olika tillvägagångssätt, deduktiv respektive induktiv. Vi kommer att applicera deduktiv ansats i vår studie då vi valt att utgå ifrån teori i stället för empiri. Målet med vår analys är att revidera teorin genom att testa de befintliga teorierna och förklara verkligheten med hjälp av fallstudier inom banksektorn. (Artsberg, 2005, ss.31-32; Backman, 2008, ss.53-54)

2.2 Val av undersökningsdesign

Det finns ett flertal former av undersökningsdesigner, som skulle kunna användas i vår studie (Bryman & Bell, 2003, s.54). Valet av design påverkar vår process för insamling, analys och tolkning av data. Designen påverkar även våra möjligheter att dra slutsatser. (Bryman & Bell, 2003, s.47; Yin, 2007, s.39) Yin (2007, s.17) behandlar fem olika former av undersökningsdesigner: fallstudier, experiment, surveyundersökning, livsberättelser och analys av källmaterial. De två designformer som var relevanta att använda i vår studie var fallstudier eller surveyundersökningar. Vi har pga. våra frågeställningar, den grad av kontroll vi har över det konkreta skeendet och att vi fokuserar på aktuella skeenden beslutat att genomföra fallstudier (Yin, 2007, s.22). Fallstudier har de senaste åren använts i många kvalitativa ekonomistyrningsstudier (Bryman & Bell, 2003, s.78; Yin, 2007, ss. 27, 75). Fallstudier är att föredra framför andra forskningsdesigner då komplexa miljöer ska analyseras (Backman, 2008, s.55). Fallstudier skapar även möjligheter för oss att få en förståelse för ekonomistyrningens natur och hur det används i praktiken (Scapens, 1990). Enligt Yin (2007, ss.17, 22, 76) kan vi genom fallstudier skapa ett fokus på aktuella händelser. Fallstudierna ger oss även tillgång till djupare kunskap och vi kan på så sätt få en förståelse för hur benchmarking utformas och används inom

banksektorn samt vilka effekter bankerna upplevt då vi fokuserar på aktuella skeenden. Vi valde att inte genomföra survey undersökningar då designen innehåller svårigheter i att utforma, förklara och följa upp. Det är även svårt att få fördjupande svar och det finns en osäkerhet kring respondenten. Avslutningsvis är enkäter tidskrävande och risken för bortfall är stor. (Bryman & Bell, 2003, ss.162-163)

Fallstudiens design kan enligt Yin (2007, s.60) delas upp i fyra olika typfall (se figur 2.1). Enfallsdesignen omfattar två typer, som båda innehåller endast ett fall. Skillnaden mellan typfallen är att typ 1 innehåller en analysenhet medan typ 2 innehåller två analysenheter. Flerfallsdesignen omfattar typfallen 3 och 4. Typ 3 innefattar flera fall med vardera analysenhet och det fjärde och sista typfallet innefattar flera fall som innehåller minst två analysenheter.



Figur 2.1 Grundläggande typer av design för fallstudier (Yin, 2007, s.60).

Vi har genomfört en flerfallsstudie med åtta olika fall. Sju av dessa fall genomfördes enligt Yins (2007) tredje typfall. Vi fick på ett av våra åtta fallföretag möjlighet att studera två analysenheter. Detta gjordes för att berika vårt empiriska material. Dock hade vi inte möjlighet att använda Yins (2007) fjärde typfallet i hela studien pga. mängden information och vår tidsbegränsning. Flerfallstudier är idag en vanligt förekommande forskningsdesign och vi valde att genomföra en sådan studie då de normalt är starkare än enfallstudier. En flerfallsstudie utökar vår analys och sannolikheten att kunna prestera en bra undersökning ökar. Att studera ett flertal oberoende fall och dra slutsatser från dessa är mer hållbart än om vi endast undersökt ett fall. Resultatens generaliserbarhet blir också avsevärt större om vi trots olika kontexter kommer fram till samma slutsatser. Att genomföra flerfallstudier är dock

både tids- och resurskrävande, men vi ansåg att fördelarna med denna design vägde tyngre än nackdelarna. (Yin, 2007, ss.37, 75)

2.2.1 Val av bransch

Syftet med vår studie är bl.a. att beskriva och analysera hur svenska banker utformar och använder benchmarking. Vi har inriktat vår studie på en bransch då det skapar en bra grund för jämförelser och analyser. Innan vi beslutade oss för att studera banksektorn var vi i kontakt med företag verksamma i detaljhandelsbranschen. Företagen vi kontaktade hade dock inte alltid en utarbetad benchmarkingprocess, vilket gjorde att vi avstod från att studera denna bransch.

Vårt val att studera banksektorn fastslogs tack vare ett flertal faktorer. Banker sägs utgöra motorn i den svenska ekonomin, vilket väckte vårt intresse för att studera branschen (Svenska Bankföreningen, 2011a). Vi tog därför kontakt med ett antal banker och förstod då att de arbetar kontinuerligt med benchmarking. Svenskt Kvalitetsindex (2011) visar även att bankerna under de senaste åren har kunnat bistå med den service som bankkunderna förväntat sig, då kundnöjdheten har ökat med närmare 9 procent sedan 2000-talets början. Ökningen visar att bankerna har en vilja att ständigt förbättras. Banksektorn är en snabbt föränderlig och konkurrenskraftig bransch (Eriksson, 2006, s.13). Enligt Sveriges Riksbankschef, Lars Heikensten, står det tjänsteutbud som de svenska bankerna erbjuder sig relativt väl i en internationell jämförelse. Vidare anses de svenska bankerna vara skickliga på att anamma nya teknologier, vara välkapitaliserade, effektiva och har en stark ställning på marknaden jämfört med andra europeiska banker. (Sveriges Riksbank, 2005)

2.2.2 Val av fallföretag

Vi har valt att studera ett flertal fallföretag för att få en bredd i vår undersökning och möjligheter att upptäcka eventuella mönster inom banksektorn. Vi har noga valt ut varje fall för att studien ska hålla hög kvalitet (Yin, 2007, s.76). Vi fastställde ett antal kriterier som togs i beaktning när urvalet av fallföretag gjordes. Vi har bl.a. tagit hänsyn till att varje fall ska ha ett specifikt syfte för vår studie (Yin, 2007, s.68). Vi beslutade oss för att avgränsa vår undersökning till banker med verksamhet i Sverige. Vi ansåg att ett urval från de 111 etablerade bankerna på den svenska marknaden skulle ge oss ett tillräckligt rikt empirisk material (Sveriges Riksbank, 2011). Vår förhoppning var att inkludera så många av storbankerna som möjligt. För att besvara våra frågeställningar valde vi även att kontakta sparbanker och nyligen etablerade banker. När vi fastställde antalet fall tog vi hänsyn till den tidsåtgång som skulle krävas. Vi skapade en tidsplan och bedömde att vi hade den tid som behövdes för att sammanställa material från åtta fallföretag. Vi ansåg även att antalet var tillräckligt för att skapa förutsättningar för att dra bra slutsatser och besvara våra frågeställningar.

De banker vi studerat är: Swedbank, Handelsbanken, Nordea, Danske Bank, Färs & Frosta Sparbank, Länsförsäkringar Bank, Sparbanken Öresund och ICA Banken. Som tabell 2.1 visar har vi studerat fem av de sex bankerna med högst balansomslutning år

2010 (Sveriges Riksbank, 2011). Det insamlade empiriska material täcker därmed in mycket av företeelserna inom branschen.

Det faktum att Länsförsäkringar Bank sedan år 2007 har haft de högsta kundnöjdhetsbetygen bland privatkunder samt att de blivit utnämnda till årets bank 2011 bidrog till att vi valde att studera dem (Länsförsäkringar, b; Svenskt Kvalitetsindex, 2011). Vårt val att inkludera sparbanker i vår fallstudie gör vår analys bredare. Sparbankerna verkar ofta på en regional nivå och konkurrerar därför inte på samma sätt som storbankerna gör. Vi valde pga. balansomslutning samt geografiska orsaker ut de två största sparbankerna med verksamhet i Skåne (Svenska Bankföreningen, 2011b). ICA Banken inkluderades i

vår studie då de är en nischbank som sköter sina tjänster via telefon och internet. De skiljer sig en hel del från övriga banker vilket har bidragit till ytterligare perspektiv i vår analys. En närmare presentation av de åtta fallföretagen återfinns i empirikapitlet. Vi har även varit i kontakt med SEB, Skandiabanken och IKANO Bank men de hade av olika skäl inte möjlighet att delta i vår fallstudie.

2.3 Metod för insamling av teori

Vid företagsekonomisk forskning är dataanalyser betydelsefulla. För att genomföra vår analys samlade vi in två principiellt olika former av data; sekundär- och primärdata. Sekundärdata består av data som en forskare inte har samlat in själv. Vi använde sekundärdata för att öka vår medvetenhet och få kunskap om tidigare forskning och modeller inom området. (Bryman & Bell, 2003, ss.230-232) För att skapa en rik teoretisk referensram har vi samlat in tidigare forskning som behandlar benchmarking och den svenska banksektorn. Detta gjorde vi för att det vi studerat hos fallföretagen ska kunna förklaras på ett tydligt sätt. För att samla in tidigare forskning använde vi huvudsakligen litteratur och vetenskapliga artiklar. Vi har även använt officiell statistik och information från statliga myndigheter och organisationer. De teorier som vi i huvudsak har utgått ifrån när vi studerat benchmarking är skapade av Camp, R., Karlöf, B. Utbudet av teorier som behandlar benchmarking i banker är relativt begränsat och vi har därför även valt att fokusera på teorier som berör t.ex. ekonomistyrning och nyckeltal i banker. De som tidigare studerat benchmarking i banker är t.ex. Hussain, M., Drew, S., Bátiz-Lazo, B. samt Wisner, J. och Corney, W.

Tabell 2.1 De tio största bankernas balansomslutning vid utgången av 2010 (Sveriges Riksbank, 2011).

<i>Företag</i>	<i>Balansomslutning Mdkr</i>
SEB	1 234
Swedbank	1 222
Nordea	1 034
Handelsbanken	965
Danske Bank	626
Länsförsäkringar Bank	91
DnB NOR Bank	71
SkandiaBanken	34
Volvofinans Bank	28
Sparbanken Finn	25
Summa 10 största	5 331
Samtliga Banker	5 858

Informationen har vi sökt via Lunds universitets elektroniska bibliotek, fallföretagens hemsidor samt Google Scholar. De sökord vi använt oss av är bl.a. benchmarking, svensk banksektor, ekonomistyrning i banker, Riksbanken, benchlearning, Swedbank, Nordea, Handelsbanken, Danske Bank, Länsförsäkringar Bank, Färs & Frosta Sparbank, Sparbanken Öresund och ICA Banken. Sökorden har vi använt enskilt och i olika kombinationer.

2.4 Metod för insamling av information till fallstudier

För att samla in information till vår fallstudie genomförde vi kvalitativa intervjuer. Vi valde att genomföra intervjuer då det är en av de viktigaste datainsamlingsmetoderna vid fallstudier (Backman, 2008, s.59; Yin, 2007, s.86). Vi valde metoden då den kan ge oss en detaljerad kunskap och en djupare förståelse för ämnet. Fördelen med denna typ av intervjuer är att de riktar intresset mot att hitta respondentens ståndpunkt. Metoden anses också vara flexibel då den lätt kan anpassas efter fallföretaget och röra sig i olika riktningar. (Bryman & Bell, 2003, ss.361-363)

En kritisk del av datainsamlingen till vår fallstudie har varit att få kontakt med rätt personer på fallföretagen. Det har varit kritiskt för att vi ska få ett empiriskt underlag som vi kan analysera för att besvara våra frågeställningar. När vi valde ut respondenterna sökte vi personer som arbetar aktivt med benchmarking och vi ägnade därför mycket tid åt kontakten med fallföretagen.

2.4.1 Genomförande av intervjuer

I inledningen av vår datainsamlingsprocess utarbetades ett intervjuunderlag (se bilaga 1). Underlaget innehöll de övergripande områden som vi skulle behandla i intervjun. Underlaget skickades till respondenten ca en vecka innan intervjun ägde rum för att de skulle ha möjlighet att förbereda sig. Vi valde dock att inte skicka våra intervjufrågor till respondenten för att inte på något sätt begränsa dem. Vi ville även minimera risken för att respondenten skulle svara på ett sätt som denna tror att vi vill. (Yin, 2007, s.112)

Vi utformade våra intervjufrågor med utgångspunkt i våra frågeställningar och den teoretiska referensramen (se bilaga 2). Vi använde semi-strukturerade intervjuer med relativt öppna frågor. Vi ansåg dock att en viss standardisering och struktur underlättade vårt arbete och säkerställde att ingen viktig aspekt glömdes. Den öppna karaktären på intervjufrågorna gjorde det även möjligt för respondenten att svara relativt fritt, och vi fick möjligheter att ställa följdfrågor. Vi valde att utesluta ostrukturerade och strukturerade intervjuer, då den förstnämnda inte kunde ge oss den noggranna analys vi sökte. Strukturerade intervjuer valde vi att utesluta då risken är att intervjuerna ger upphov till svarsskevheter. (Bryman & Bell, 2003, ss.157, 361-363)

Majoriteten av de intervjuer vi har genomfört har varit med personliga möten. Vi genomförde dock två telefonintervjuer pga. geografiska skäl. Intervjuerna pågick i ca 60 minuter. Tabell 2.2 presenterar respondenterna samt när intervjuerna ägt rum.

Ordningsföljden av fallföretagen överensstämmer med empirikapitlet, där även en mer

<i>Företag</i>	<i>Respondent</i>	<i>Titel</i>	<i>Intervjudatum</i>	<i>Plats</i>	<i>Intervju</i>
Swedbank	Eva Lindholm	Controller för södra regionen	2012-03-07	Malmö	Personlig
Swedbank	Marie Fuhr Ohlsson	Kontorschef	2012-03-08	Ljungby	Personlig
Handelsbanken	Anders Jonasson	Controller, södra regionen	2012-03-22	Malmö	Personlig
Handelsbanken	Carl Edqvist	Controller, södra regionen	2012-03-22	Malmö	Personlig
Nordea	Marie-Louise Fredriksson	V. Regionchef för region Öresund	2012-04-13	Malmö	Personlig
Danske Bank	Johan Bergström	Chef för Business planning	2012-03-14	Stockholm	Telefon
Länsförsäkringar Bank	Billy Söderqvist	Affärsområdeschef för företag & Lantbruk	2012-03-12	Växjö	Personlig
Färs & Frosta Sparbank	Robert Olsson	Ekonomichef	2012-03-21	Lund	Personlig
Sparbanken Öresund	Anders Enberg	Ekonomi- & Finanschef	2012-03-28	Malmö	Personlig
ICA Banken	Malin Berge	Produktchef, Kort	2012-03-09	Stockholm	Telefon

omfattande presentation av respondenterna återfinns.

Tabell 2.2 Genomförda intervjuer.

Efter godkännande från respondenterna spelade vi in intervjuerna. Detta för att skapa en fullständig återgivning av intervjun och för att vi skulle behålla full fokus under samtalet. (Bryman & Bell, 2003, s.374; Yin, 2007, s.119). Vi har beaktat bakomliggande faktorer så som bakgrund, kön och status då dessa hade kunnat påverka samspelet mellan oss och respondenterna. För att minska denna risk har vi haft flertalet samtal med respondenterna för att på så sätt skapa förtroende och en bra relation. Under intervjuprocessen diskuterade vi vid ett flertal tillfällen hur informationen senare skulle bearbetas och analyseras. Detta gjorde vi för att vi ville åstadkomma en så korrekt undersökning som möjligt samt besvara frågeställningarna på ett tydligt sätt. (Bryman & Bell, 2003, ss.136, 157)

2.4.2 Dokument

Då vi eftersträvat att genomföra en så bra kvalitativ fallstudie som möjligt har vi kompletterat datainsamlingen med fler informationskällor. Vi fick i samband med vissa intervjuer tillgång till datafiler och utskrifter. Vi har även använt dokument från fallföretagens hemsidor och deras årsredovisningar för att utveckla vårt empiriska material. Vi är dock medvetna om att dokumenten framställts för en specifik målgrupp och i ett speciellt syfte. (Yin, 2007, ss.112-115) Vi har därför endast använt de dokument som vi ansett vara äkta, trovärdiga, representativa och meningsfulla (Bryman & Bell, 2003, s.425).

2.5 Metod för analys

En svårighet med fallstudier är att analysen kan bli komplicerad då strategier och tekniker inte är konkret definierade. Vår teoretiska referensram och det empiriska material vi samlat in utgör grunden av analysen. För att genomföra en analys av hög kvalitet har vi analyserat samtlig data, beskrivit och visat den utan att i sammanhanget formulerat några tolkningar. Vi har även ansträngt oss för att rikta in analysen på den

viktigaste aspekten av vår fallstudie. Målet med vår fallstudie har varit att skapa en generell förklaring som stämmer överens med vart och ett av de individuella fallen, även om de i vissa detaljer skiljer sig åt. (Backman, 2008, ss.60-61; Yin, 2007, ss.135,151)

Vi har analyserat materialet efter den struktur som utarbetades för intervjufrågorna. Vår analys är uppdelad i tre avsnitt, i det första avsnittet jämför vi varje fallföretag med vår teoretiska referensram. Därefter jämförs samtliga fallföretag med varandra och med den teoretiska referensramen. Avslutningsvis presenteras en övergripande analys av benchmarkings roll i fallföretagen. Flertalet av våra respondenter arbetar på en regional nivå vilket har påverkat vårt empiriska material och den analys vi genomfört. Vi har i vår uppsats huvudsakligen utgått ifrån Camps (1993) presenterade teorier som berör benchmarking och benchmarkingprocessen. Det har därför varit naturligt att de även legat till grund för en stor del av analysen. Analyskapitlet innehåller fyra jämförande matriser som sammanfattar det empiriska materialet. Ett fåtal figurer har också skapats för att analysera fallföretagen. Analysen mynnade ut i de slutsatser vi dragit när vi besvarat våra frågeställningar.

2.6 Metodkritik

Fallstudie används idag i stor utsträckning som forskningsdesign vid en kvalitativ metodansats. Viss kritik har dock framförts mot designen. Fallstudier betecknas som en komplex, interaktiv process och bristen på stringens är den huvudsakliga kritiken forskningsdesignen mött. En annan kritik som framförts är en brist på generalisering. (Scapens, 1990; Yin, 2007, ss.27-28) Yin (2007, s.28) menar dock att kritiken mot fallstudie inte behöver gälla de fallstudier som genomförs idag eller i framtiden då kritiken beror på tidigare genomförda studier.

Förklaringar till varför kritiken om stringens förekommer anses vara för att det saknas ett utbud av fallstudielitteratur som behandlar metoden. Fallstudier är även subjektiva vilket kan komma att påverka resultaten. (Yin, 2007, s.27; Bryman & Bell, s.318) För att bibehålla stringens har vi noga specificerat vad som ska studeras och identifierat mått som är relevanta för vår studie. För att vår studie ska bli trovärdig har vi tagit utgångspunkt i Yins (2007) tillvägagångssätt och kompletterat det med Bryman och Bell (2003), Backman (2008) och Scapens (1990) tidigare publicerade forskning om fallstudier. Scapens (1990) menar att en svårighet med fallstudier är att dra gränser kring fallen. Vi har ägnat en stor vikt åt att utveckla och formulera forskningsfrågor och intervjufrågor för att sätta de gränser som krävs för att göra studien möjlig. Resultaten av en fallstudie som enbart studerat ett fallföretag är svårt att generalisera. Vi anser att vår studie av åtta oberoende banker kan generaliseras då vi kan dra samma slutsatser trots olika kontexter. (Yin, 2007, s.37)

Eftersom Yin (2007) tillämpats för vårt metodval har vi även använt hans teorier som utgångspunkt för bedömningen av studiens kvalitet. För att tydliggöra kvalitetskriterierna har vi kompletterat med bl.a. Bryman och Bell (2003). Validitet

och reliabilitet är de kriterier som använts för att bedöma kvaliteten. I analytisk bemärkelse kan validitet och reliabilitet separeras, dock är de också relaterade på så sätt att validitet förutsätter reliabilitet. Är inte vår studie reliabel kan den i sin tur inte heller vara valid. (Bryman & Bell, 2003, ss.46, 73, 99)

2.6.1 Validitet

Validitet handlar inom kvalitativ forskning om att observera, identifiera eller mäta det som är tänkt (Bryman & Bell, 2003, s.305). Vi har varit noggranna med att mäta enbart det som är avsett att mäta (Artsberg, 2005, ss.170-171). Yin (2007, s.37) behandlar tre kriterier för forskningskvalitet: extern validitet, intern validitet och begreppsvaliditet. Extern validitet behandlar i vilken utsträckning våra resultat kan generaliseras. För att uppfylla detta krav har vi valt ut fallföretag och respondenter omsorgsfullt och utvecklat ett rikt teoretiskt ramverk. Som ovan nämnts så anser vi att våra studieresultat är generaliserbara, då vi studerat och dragit samma slutsatser från ett flertal oberoende fall (Bryman & Bell, 2003, s.49; Yin, 2007, ss.57-59, 69). Sambanden mellan observationer och teorier ska vara korrekta för att intern validitet ska uppnås. För att säkerställa att våra slutsatser är tillförlitliga och hållbara har vi utfört vår forskning i enighet med de regler som finns och vi har låtit respondenterna bekräfta att vi uppfattat dem korrekt. (Bryman & Bell, 2003, s.307; Yin, 2007, s.57) För att uppnå det sista kriteriet, begreppsvaliditet, lät vi respondenterna läsa och godkänna den text som presenteras (Yin, 2007, s.54). Vi har även fört fallstudieanteckningar, tydligt redovisat respondenten samt var och när intervjuerna genomförts. Vi har avslutningsvis använt olika typer av informationskällor för att förbättra vår forskningskvalitet. (Yin, 2007, ss.54, 129-133)

2.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om hur pålitliga och följdriktiga måtten och mätningarna är. Vi har eftersträvat att på ett så bra sätt som möjligt dokumentera studien för att den ska bli trovärdig. Syftet med dokumentationen har varit att minimera fel och skevheter i vår studie. (Yin, 2007, s.59) Vi har tagit hänsyn till interbedömarreliabilitet och arbetat för att vi som observatörer inte ska tolka data olika utan att den överensstämmer med vad vi undersökt (Bryman & Bell, 2003, s.94). Vi har i vår undersökning presenterat respondenternas egna åsikter och personliga reflektioner. För att stärka reliabiliteten har vi skapat en beviskedja för att kunna spåra beläggen och våra tankegångar från resultatet till våra frågeställningar. Vi har t.ex. tydligt nämnt tid och plats för intervjuerna. (Yin, 2007, ss.133-135)

2.6.3 Källkritik

Källkritik är en samling metodregler som används för att finna sanningen eller åtminstone vad som är sannolikt. Vi har varit källkritiska mot våra källor och bedömt deras trovärdighet genom att ta hänsyn till de fyra källkritiska principer som Thurén (2005, ss.9,13) presenterar:

- Vi har kontrollerat om källan är äkta och det den utger sig för att vara.

- Vi har haft i åtanke att ju längre tid det har gått mellan händelsen och källans presentation om händelsen, desto större skäl är det att tvivla på källan. Vi är medvetna om att en del av vårt material är relativt gammalt, vilket innebär att det kan vara inaktuellt. Vi har ändå valt att inkludera några av dessa källor då de har haft stor betydelse för vårt ämne. Ett exempel på en sådan källa är R. Camps litteratur från 1993. Vi varit extra kritiska när vi använt dessa källor och försökt komplettera dem med nyligen gjord forskning.
- Källor som inte är oberoende, d.v.s. står för sig själva, har vi varit kritiska mot då vi inte eftersträvade att använda källor som är referat från en annan källa eller en avskrift.
- Vi har varit kritiska mot källorna för att vi inte ska ha någon anledning att vara misstänksamma mot att källan ger en falsk bild av verkligheten. Vi har beaktat att fallföretagen verkar under hård konkurrens och därför är selektiva i den information de delar med oss.

3 Teori

För att få en djupare förståelse av ämnet, presenterar vi i detta kapitel den teori som återfinns inom området. Inledningsvis behandlas olika definitioner av begreppet benchmarking, följt av historisk översikt och den svenska banksektorn. Därefter följer sex avsnitt som behandlar olika aspekter av benchmarking. Avslutningsvis behandlas även benchmarking i banker och kritik mot benchmarking.

3.1 Begreppet benchmarking

Den svenska översättningen av benchmark är riktmärke eller referenspunkt (Gustafsson, 1992, s.10). Något svenskt begrepp har ännu inte etablerats och vi använder därför begreppet benchmarking genomgående i uppsatsen (Ax et al., 2005, s.481). Det har sedan instrumentet introducerades på 1980-talet publicerats en mängd definitioner av begreppet.

Camp (1993, s.9) är en av pionjärerna inom området och hans definition av benchmarking är:

”Benchmarking är sökandet efter de bästa arbetsmetoderna som leder till överlägsna prestationer för ett företag.”

De svenska författarna Karlöf och Östbloms (1994, s.7) definition av benchmarking är:

”En kontinuerlig och systematisk process för att jämföra den egna effektiviteten i form av produktivitet, kvalitet och arbetsprocess med de företag och organisationer som representerar de bästa.”

Xerox var den första koncernen som introducerade benchmarking. De definierade begreppet med en formell definition och en arbetsdefinition:

Formell definition: “Benchmarking är den fortlöpande processen att mäta varor, tjänster och arbetsmetoder i förhållande till de svåraste konkurrenternas eller de företag som betraktas som industriledande.” (Camp, 1993, s.20)

Arbetsdefinition: “Benchmarking är sökandet efter de bästa arbetsmetoderna som leder till överlägsna prestationer.” (Camp, 1993, s.22)

Definitionerna betonar ett antal avgörande faktorer, bl.a. måste benchmarkingprocessen vara kontinuerlig för att den ska bli effektiv. Att arbeta fram de bästa arbetsmetoderna och att mäta är två centrala aspekter av metoden. Det krävs även en förståelse för den egna verksamheten och dess processer då de påverkar slutresultatet. (Carlson & Sandberg, 2000, ss.14-15)

3.2 Historisk översikt

Begreppet benchmarking så som vi använder det idag etablerades som tidigare nämnts i den amerikanska koncernen Xerox. Ursprungligen var det dock japanerna som efter andra världskriget började studera amerikanska produkter, processer och kvalitetsnormer. Studierna påverkade deras utveckling och under 1970-talet upplevde Xerox en allt hårdare konkurrens, då de japanska kopianerorna blivit överlägsna på marknaden. År 1979 introducerade Xerox en process som skulle bekämpa den hårdnade konkurrensen, processen kallades ”competitive benchmarking”. Benchmarkingprocessen startade i deras tillverkningsenheter och utgjordes av funktions- och kvalitetsjämförelser, för att studera deras tillverkningskostnader. Xerox jämförde sina produkter med konkurrenternas, genom att analysera driftegenskaper och funktioner. (Carlson & Sandberg, 2000, ss.13-14) Två år efter det att benchmarkingen introducerats hade det antagits inom hela koncernen. Xerox ansåg att benchmarking tillsammans med arbetstagarengagemang och kvalitetsprocesser kunde åstadkomma kvalitet i alla deras produkter och processer. (Camp, 1993, s.17)

Enligt Ax et al. (2005, s.482) har det troligen alltid förekommit att organisationer i olika avseenden satt sin verksamhet i relation till andra. Innan begreppet benchmarking introducerades möttes mål som fastställdes av marknads ledande aktörer med mycket litet intresse. Organisationer var vana vid att mål fastställdes internt med hjälp av exempelvis budgetförfaranden. (Camp, 1993, s.17) Men sen 1980-talet har benchmarking fått ett stort erkännande och utvecklats till ett av de mest implementerade ekonomistyrningsverktygen (Adebanjo et al., 2010).

3.3 Svensk Banksektor

Banker har en dominerande ställning och är av väsentlig betydelse för stabiliteten i det svenska finansiella systemet (Karlöf et al., 2000, s.93). I slutet av 2010 fanns det 111 etablerade banker i Sverige. Den svenska banksektorn domineras idag av fyra stora koncerner: Nordea, Handelsbanken, Swedbank och SEB. Förutom de fyra stora bankaktiebolagen fanns det även 30 till bankaktiebolag varav ett dotterbolag till en utländsk bank, 25 utlandsägda filialer, 50 sparbanker samt två medlemsbanker. (Sveriges Riksbank, 2011).

De tre viktigaste funktionerna i det svenska finansiella systemet är att tillhandahålla effektiva betalningsmöjligheter, omvandla sparande till finansiering och hantera risker (Svenska Bankföreningen, 2011a). Bankernas kärnverksamhet består av att ta emot inlåning och kreditutlåning. De fyra storbankerna tillsammans med Danske Bank står för cirka 80 procent av inlåning och utlåning till allmänheten. (Sveriges Riksbank, 2011) Finansinspektionen och Riksbanken övervakar de svenska bankernas verksamhet. De säkerställer att regler och förordningar följs, för att förtroendet för det finansiella systemets stabilitet ska upprätthållas. (Svenska Bankföreningen, 2011a)

3.3.1 Förändringar i banksektorn

Banksektorn har de senaste åren förändrats och antalet bankkriser har ökat. Den senaste krisen, år 2008 påverkade de svenska bankerna och deras verksamheter kraftigt. Antalet etablerade banker på den svenska marknaden har däremot inte förändrats nämnvärt de senaste åren. De små förändringar som skett beror till stor del på att sparbanker gått samman. (Sveriges Riksbank, 2011) Tre andra förändringar som har uppmärksammats inom den svenska banksektorn är globalisering, den teknologiska utvecklingen och ökad konkurrens.

De svenska storbankerna verkar idag på marknader utanför Sveriges gränser. Expansionen har medfört att en stor del av bankernas utlåning och därigenom risker finns i utlandet. (Drew, 1995) Industrigränserna har även suddats ut och de svenska storbankerna har länge strävat efter att bli universalbanker. De vill erbjuda produkter och tjänster inom hela det finansiella området. Arbetet har resulterat i att de svenska storbankerna idag innehåller såväl bankbolag som försäkringsbolag, bolåneinstitut och fondbolag. (Sveriges Riksbank, 2011)

Den teknologiska utvecklingen som har ägt rum de senaste åren har påverkat bankernas segment och förändrat deras verksamheter (Anthony & Govindarajan, 2007, s.623). Utvecklingen och det ökade användandet av internet har skapat möjligheter för banker att distribuera sina tjänster på ett helt nytt sätt. (Bátiz-Lazo, 2004; Lilja, 1999) Utvecklingen har också påverkat kundernas kontakt med bankerna. Sverige har lägst antal anställda, bankkontor och bankomater per capita i hela EU15. (Sveriges Riksbank, 2005) Mobil- och internetjänster har däremot vuxit fram som ett sätt att sköta kontakten med sin bank. Banktjänster utförs idag exempelvis med e-faktura och kreditansökningar kan göras direkt i handeln. (Svenska Bankföreningen, 2011a)

Konkurrensen i banksektorn har de senaste åren ökat dramatiskt (Wisner & Corney, 2001). Den teknologiska utvecklingen har resulterat i att nya aktörer fått en lättare väg in på marknaden och nya sätt att rikta sina tjänsteerbjudanden (Bátiz-Lazo, 2004; Lilja, 1999). Det ökade antalet aktörer har även medfört en större frihet att prissätta tjänsterna (Hussain, 2005). Som en konsekvens av den ökade konkurrensen har det blivit kritiskt för bankerna att behålla sina befintliga kunder samtidigt som de måste försöka attrahera nya kunder (Wisner & Corney, 2001). Utländska bankanalytiker hävdar att den svenska banksektorn är relativt liten och mogen samtidigt som många bankchefer i Sverige hävdar att konkurrensen är väldigt hård (Sveriges Riksbank, 2005). Aktörerna är tvungna att arbeta hårdare för att vara konkurrenskraftiga och i dagsläget tyder inget på att konkurrensen kommer att minska (Bátiz-Lazo, 2004; Lilja, 1999; Sveriges Riksbank, 2005).

3.3.2 Ekonomistyrning i banker

De förändringar som skett i finanssektorn har ökat behovet av kontroller (Anthony & Govindarajan, 2007, s.623). Bankers ekonomistyrning påverkas i dagsläget av större krav på bl.a. kundorientering och den teknologiska utvecklingen ändrar förutsättningarna (Nilsson et al., 2010, s.35). Det är centralt för banker att förbättra sina processer snarare än att endast fokusera på finansiella prestationer (Wisner & Corney, 2001). Ett sätt att säkerställa bankers framgång är att inkludera benchmarking som en del av ekonomistyrningen (Rendel, 2010).

En central del i ekonomistyrning är att framställa styrmedel som kan strukturera och beskriva den aktuella verksamheten (Andersson, 1998). För att organisationer ska nå sina mål finns det förutom benchmarking ett flertal olika styrmedel som kan användas. Andra förekommande styrmedel är budget, intern redovisning, Economic Value Added, Activity-Based Costing och Balanced Scorecard (Andersson, 1998; Ax et al., 2005, s.42; Nilsson et al., 2010, ss.27-28). Ytterligare ett exempel på styrmedel är omvärldsanalyser. Styrmedlet används för att spåra trender och på så sätt identifiera eventuella hot, möjligheter eller förändringar. (Lundqvist, 2010, s.12)

Anthony & Govindarajan (2007, ss.616-617) menar att ekonomistyrningen som används i tjänstesektorn skiljer sig från den som tillverkningsföretag använder. Skillnaderna beror bl.a. av olikheter i faktorer så som lager, kvalitet och arbetskraft. Tjänstesektorn har inget lager, deras kvalitet kan inte mätas innan tjänsten når kunden och organisationerna består ofta av mycket arbetskraft. Dessa skillnader påverkar ekonomistyrningen som används i bankerna. Fakhri, Menacere och Pegums (2010) studie visar att det även finns olikheter i bankers ekonomistyrning. De flesta bankerna i studien använde finansiella mått när de utvärderade sina prestationer. Ett antal banker använde även icke-finansiella mått som t.ex. kundernas attityd och uppförande. Användningen av finansiella respektive icke-finansiella mått kan enligt studien kopplas till bankers karaktär. En karaktär som påverkar bankers ekonomistyrning är storleken. Stora organisationer har visat sig var mer benägna att använda benchmarking jämfört med mindre organisationer (Adebanjo et al., 2010). Ekonomistyrningssystemen tenderar även att vara mer sofistikerade i större banker än i mindre (Fakhri et al, 2010).

Det har riktats viss kritik mot budgetens starka roll inom ekonomistyrning. Kritiken presenterades av Jan Wallander, tidigare vd på Handelsbanken. Han drog under 1970-talet slutsatsen att omvärlden blir allt mer osäker och desto osäkrare den blir, desto svårare blir det att budgetera. Budgetarbetet är enligt Wallander (1995) i bästa fall slöseri med resurser och i sämsta fall direkt farligt för organisationen. Det nya arbetssättet utan budget kallas "beyond budget" och har bl.a. använts av Handelsbanken sedan 1970-talet. (Lindvall, 2001, Nilsson et.al, 2011, s.28; Wallander, 1995, ss.62-63)

3.3.3 Nyckeltal i banker

Nyckeltal används idag av flertalet organisationer för att identifiera, beskriva och analysera förändringseffekter (BAS, 2010, s.12). En central del av bankernas benchmarkingarbete är att fastställa vilka nyckeltal som ska användas i jämförelserna. För att nyckeltalen ska vara ideala ska de inte vara för många, de ska vara enkla att förstå, relevanta för verksamheten samt lätta att jämföra. Nyckeltal kan även lära organisationer om vilka samband som finns. Sambanden kan sedan förbättra styrningen så att organisationen blir mer framgångsrik. (Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén, 2008, ss.39, 122-123)

Fastställande och jämförelser av vilka nyckeltal som ska användas är avgörande för verksamhetsutvecklingen. (Andersson, 1998) De nyckeltalen som används mest frekvent inom banksektorn är enligt Aktiespararna (1998, ss.81-86) I/K-tal, Placeringsmarginal och Kapitältäckningsgrad. I/K-talet är ett effektivitetsmått som visar relationen mellan bankernas intäkter och kostnader. Ett högt I/K-tal antyder att banken är välskött, ett lågt tal visar däremot att det finns förbättringspotential. Placeringsmarginalen är liksom I/K-talet ett lönsamhetsmått. Det är ett räntenetto som är satt i förhållande till bankens genomsnittliga balansomslutning. Kapitältäckningsgraden anger andelen riskkapital i förhållande till den totala affärsvolymen. Graden anger hur stabil banken är och de svenska bankerna måste ha en viss täckningsgrad för att få fortsätta bedriva verksamhet. Andra nyckeltal som kan användas i bankerna är soliditet, kreditförlustnivå, vinst per aktie och räntabilitet på eget kapital m.m. Mått som kundnöjdhet är också viktigt då det visar hur bra banken behandlar sina nuvarande kunder och vilka chanser de har att fånga nya kunder (Wisner & Corney, 2001).

3.4 Syfte med benchmarking

Det huvudsakliga syftet med benchmarking är att genom jämförelser åstadkomma en förändring till det bättre. Förbättringarna ska göra organisationer effektivare och därmed öka värdet för deras konsumenter. (Karlöf, 2009, s.122; Spendolini, 1992) Benchmarking är en process för att sätta upp mål och ett instrument för att uppnå nya mål. När benchmarking har integrerats i organisationen till fullo uppmanas och uppmuntras organisationer att ändra till realistiska mål eller ändra arbetsmetoder. (Camp, 1993, s.35; Spendolini, 1992) Spendolini (1992) beskriver att organisationer bör använda benchmarking för att informationen kan användas i ett prognossyfte och för att kontinuerligt lärande stimuleras. Avslutningsvis är benchmarkingens motivationsvärde betydelsefullt då engagemang och delaktighet för vilka arbetsmetoder som målen ska grundas på säkerställs. (Camp, 1993, s.35)

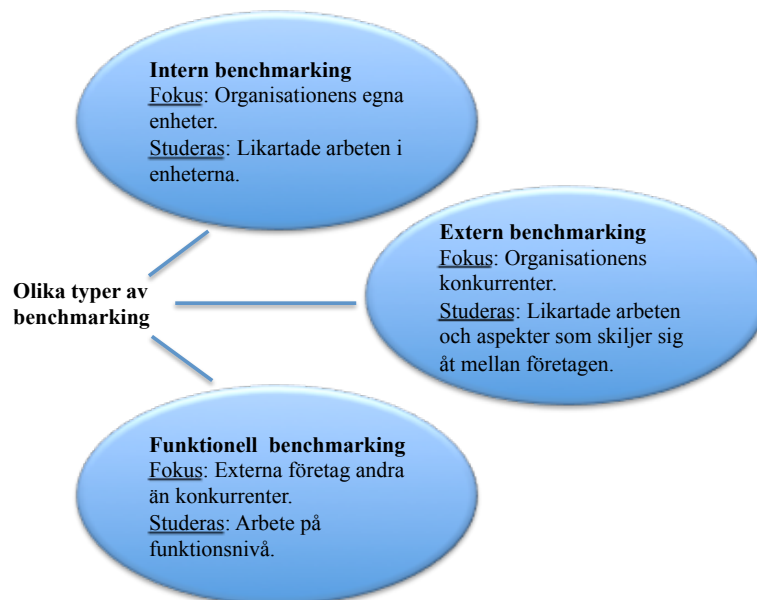
3.5 Krav för framgång

Det finns ett antal faktorer som är extra viktiga vid arbetet med benchmarking. För att benchmarking ska ge resultat måste tid och resurser läggas ner. Benchmarkingen ska även vara en kontinuerlig process då det först efter en längre tid kan bli en del av det dagliga arbetet. (Camp, 1993, s.44) Benchmarking ger sällan den önskvärda effekt om

inte individen som leder studien ser det som sin primäruppgift. (Karlöf, 1999, s.52) Ledningen måste vara aktiva, delaktiga och engagerade i benchmarkingprocessen för att den ska bli framgångsrik. Det är viktigt att organisationen känner till sina egna för- och nackdelar innan de försöker lära känna någon annans. Nya processer eller aktiviteter som förändras genom benchmarkingstudier måste anpassas till den egna organisationen för att ge bästa resultat. Genom att kopiera någon annans metod rätt av, riskerar organisationer att den inte passar in i den företagskultur och miljö som organisationen har. Det behöver internt i organisationen löpande ske uppdateringar över hur arbetet med benchmarking går, för att skapa intresse och nyfikenhet. (Carlson & Sandberg, 2000, ss.44-45) Det är avslutningsvis kritiskt att organisationer förstår vad som gör benchmarking framgångsrikt. Hinder kan på så sätt döljas eller avvecklas och företeelser som främjar benchmarking kan framhållas och utnyttjas. (Camp, 1993, s.42)

3.6 Olika typer av benchmarking

Organisationer strävar efter att finna excellens i sin omvärld, den excellens de finner beror i hög grad på vad de har möjlighet att överblicka. I den vetenskapliga teorin särskils mellan tre olika typer av benchmarking: extern, intern och funktionell (se figur 3.1). (Ax et al., 2005, s.482; Camp, 1993, ss.61-65; Karlöf & Östblom, 1994, s.52) Valet av typfall beror på situationen och var de bästa jämförelseobjekten finns (Karlöf & Östblom, 1994, s.52). Fler faktorer som påverkar valet av typfall är: organisationens ambitioner, vilka mål de strävar efter, hur lätt datainsamlingen är samt möjligheterna att upptäcka nya och förbättrade arbetsmetoder (Camp, 1993, s.61; Carlsson & Sandberg, 2000, s.19).



Figur 3.1 Sammanfattande figur av de olika typerna av benchmarking (Ax et al., 2005, s.484).

3.6.1 Extern benchmarking

Extern benchmarking innebär att fokus läggs på jämförelser med organisationers konkurrenter, såväl identiska som de med likartade arbeten (Ax et al., 2009, s.284). Det är mest naturligt att genomföra extern benchmarking mot direkta konkurrenter. De direkta konkurrenternas produkter, service eller arbetsprocesser uppfyller ofta de jämförbarhetskrav som finns. Problem kan dock uppstå då det ofta är svårt att få tillgång till relevant information om konkurrenters verksamheter. Informationen är ofta känslig och därför är organisationer i många fall inte villiga att dela med sig av den. (Camp, 1993, ss.18, 61-65) Organisationer bör sträva efter att bygga upp samarbeten för att få en så fullständig jämförelse som möjligt (Ax et al., 2005, s.481). Det kan för båda parter vara intressant att studera den bästa arbetsmetoden för att förstå förhållandet och för att effektivisera sin verksamhet.

En nackdel med extern benchmarking är att fokuseringen på konkurrenters arbetsmetoder kan ta bort uppmärksamheten från det tänkta slutmålet. Det kan dessutom leda till att konkurrenters arbetsmetoder eftersträvas, trots att de inte är optimala för den egna organisationen. (Camp, 1993, ss.18, 61-65) Extern benchmarking har dock normalt sätt hög jämförbarhet, vilket har bidragit till att den professionella nivån är osedvanligt hög. (Karlöf & Östblom, 1994, ss.76-78)

3.6.2 Intern benchmarking

Det finns möjligheter att förbättras genom att studera den egna verksamheten. Intern benchmarking avser jämförelser mellan arbetsmetoder inom den egna verksamhetens funktioner, avdelningar, divisioner eller dotterbolag, för att på så sätt finna den bästa metoden. (Carlsson & Sandberg, 2000, ss.19-20) Fokus ligger på företagets egna enheter och identiska eller likartat arbete i olika enheter studeras (Ax et al., 2009, s.483).

Typfallet är ett av de lättaste att utföra då informationen finns lättillgänglig och informationsluckor normalt inte existerar inom den egna organisationen (Camp, 1993, ss.61-62). Det är även mindre resurskrävande, enklare att använda och problem med konfidentialitet undviks (Ax et al., 2009, s.484). En annan fördel med intern benchmarking är att organisationer snabbt kan handla utifrån de resultat som upptäcks (Puckett & Siegel, 1997). Benchmarkingen utgör en bra bas för att skapa kunskap om ämnet vilket i sin tur gör genomförandet enklare (Karlöf & Östblom, 1994, ss.74-76). Resultaten bör tydligt presenteras för de anställda för att på så sätt uppmuntra dem till att dela med sig av sitt "best practice" (Puckett & Siegel, 1997). Organisationer kan själva välja i vilken takt det ska genomföras och förutom metodinlärning kan de skapa fokus kring verksamhetsinnehållet. Över tiden ser intern benchmarking till att det sker en individuell förbättring och att verksamheten "sluter leden". (Karlöf & Östblom, 1994, ss.74-76) Organisationer bör dock ha i åtanke att de interna arbetsmetoderna inte alltid är så avslöjande och framförallt finns risken att de interna metoderna inte är överlägset bäst (Camp, 1993, ss.61-65).

3.6.3 Funktionell benchmarking

I typfallet funktionell benchmarking görs jämförelser av produkter, tjänster och arbetsprocesser med företag som uppvisar framstående arbetsmetoder oavsett bransch. Excellens är det mål som eftersträvas, oavsett var den finns. Tanken är att benchmarka de verksamhetsdelar som även i andra branscher har en logisk motsvarighet. (Ax et al., 2005, s.483; Karlöf & Östblom, 1994, ss.78-80) Funktionell benchmarking kan vara svårare att genomföra då det krävs en viss kunskap av den som utför arbetet (Camp, 1993, ss.61-65). Informationsutbytet förenklas då parterna inte är direkta konkurrenter och det inte är lika känsligt att utbyta information (Carlsson & Sandberg, 2000, ss.21-22). Med funktionell benchmarking kan det upptäckas ny kunskap som leder till nya insikter och som i sin tur kan medföra stora förändringar av verksamheten. Det blir möjligt för organisationer att upptäcka nya metoder och processer som tidigare inte funnit i branschen. Kort sagt är det i funktionell benchmarking som de stora möjligheterna finns, möjligheterna till att avslöja nya snillrika arbetsmetoder och uppnå världsklass. (Karlöf & Östblom, 1994, ss.78-80)

3.7 Fördelar med benchmarking

Inom management sägs benchmarking vara ett bra sätt att närma sig förbättringar i organisationen. Kombinerat med kontinuerligt lärande tänjer benchmarking på gränser, vilket ger en högre ambitionsnivå och leder till självförbättrande. (Karlöf, 2009, ss.140-141) En studie gjord av Voss et al. (1997) visar att det finns ett starkt samband mellan benchmarking, förbättrade prestationer och organisationers resultat. En orsak till varför benchmarking har blivit ett populärt ekonomistyrningsverktyg är att det har många fördelar. En av fördelarna är att organisationer runt om i hela världen, i olika industrier och med olika storlek kan implementera och använda metoden. (Adebanjo et al., 2010)

Camp (1993, ss.36-41) listar de fem viktigaste fördelarna med benchmarking:

- *Slutkundernas krav tillgodoses bättre.* Benchmarkingprocessen identifierar kundbehovet och när de bästa arbetsmetoderna implementerats kan organisationer tillgodose slutkundernas önskningar och krav.
- *Mål fastställs på grundval av en samstämd uppfattning om omvärlden.* Benchmarkingmål påverkas av omvärlden och de förebilder som finns. Det skapas på så sätt en legitimitet och målen bekräftar vad organisationer måste eller vill förändra. Tillvägagångssättet att fastställa mål är mer effektivt än vad det traditionella sättet är.
- *Verkliga mått på produktivitet erhålls.* Benchmarkingprocessen framkallar en förståelse för organisationers styrkor och svagheter. Förståelsen omvandlas till åtgärder som resulterar i verklig produktivitet. Benchmarking är således ett aktivt sätt att åstadkomma förändringar.

- *Konkurrenskraft åstadkoms.* Benchmarking innebär en ständig extern inriktning. Förståelse för hur organisationer ska förändras och utvecklas för att erhålla goda resultat säkerställer att överlägsna prestationer och en långsiktig konkurrenskraft erhålls.
- *Medvetenhet om sökandet efter de bästa arbetsmetoderna uppnås.* Benchmarkingprocessen går ut på att identifiera överlägsna arbetsmetoder och förmedla kunskap om dem. Syftet med processen är att hitta ett bättre sätt att arbeta på snarare än att uppfinna hjulet på nytt.

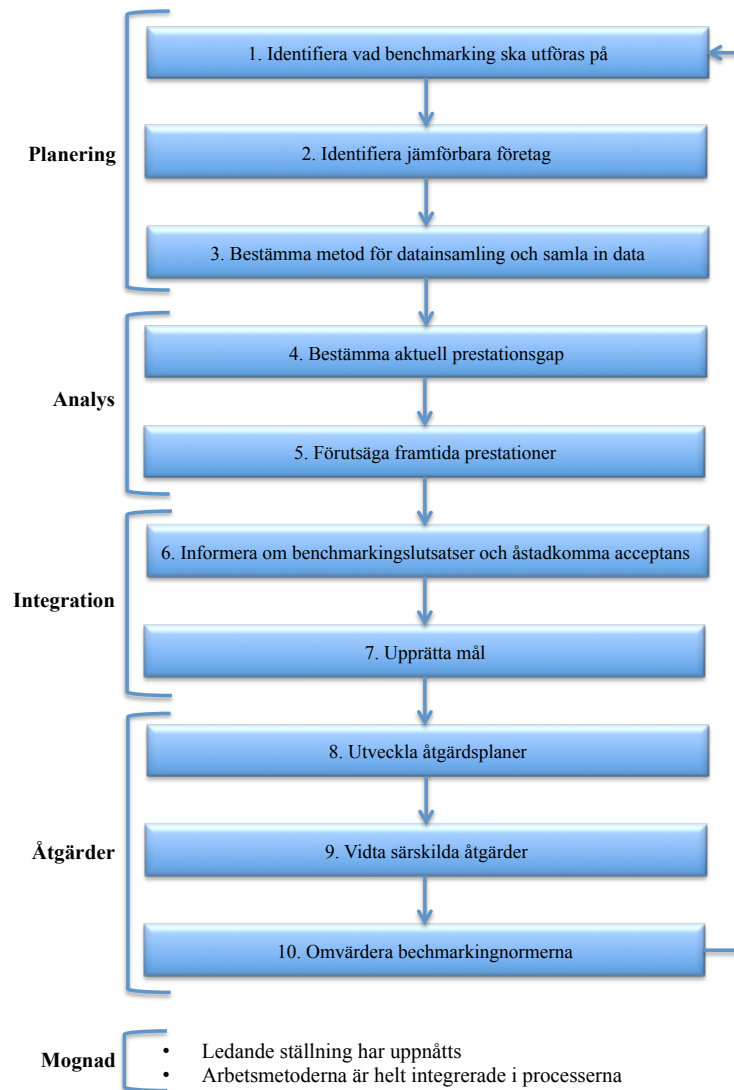
Fler fördelar än de Camp (1993) nämner har presenterats, bl.a. anses inlärningsprocessen som benchmarking ger upphov till, vara den största fördelen (Karlöf & Östblom, 1994, s.33). En annan fördel är att instrumentet kan appliceras på både operativa och strategiska frågor (Karlöf, 1999, s.36). Benchmarking kan också vara ett alternativt mätinstrument om det är svårt att mäta resultat i monetära termer (Carlsson & Sandberg, 2000, ss.17-18). Benchmarking stimulerar även organisationers tävlingsanda och inspirerar till nya idéer (Gustafsson, 1992, ss.14-15). Sammanfattningsvis säkerställer benchmarking att medarbetarnas energi och ledarnas fokus läggs på det som är väsentligt för verksamhetens utveckling (Karlöf & Östblom, 1994, s.36). Organisationer försäkras sig på så sätt om att deras arbete inte hade kunnat utföras mer effektivt och att de har effektiva och trovärdiga mål (Carlsson & Sandberg, 2000, ss.17-18).

3.8 Benchmarkingprocessen

Modellen som används i benchmarkingprocessen bör vara enkel och tydlig samt fokusera på organisering, logisk planering och upprättandet av rutiner. Den ska beskriva de steg som måste utföras i processen för att benchmarking ska bli framgångsrik. (Anand & Kodali, 2008)

Den modell som ligger till grund för analysmodellen i denna uppsats (se figur 3.2) skapades av Camp (1993). Modellen utvecklades på 1980-talet i Xerox koncernen och kallas därför ibland ”Xeroxmodellen”. Modellen har flitigt citerats och omnämnts i litteratur och har benämnts som den modell som används mest frekvent i praktiken (Anand & Kodali, 2008). Modellen är ursprungligen uppdelad i fem faser med totalt tio steg, men återges här i fyra faser då mognadsfasen inkorporerats i åtgärdsfasen.

Ett flertal författare har presenterat egna modeller. Till exempel har Gustafsson (1992) presenterat en fem stegs modell, Spendolini (1992) en cirkelmodell med fem steg och Karlöf (2009) en benchmarkingmodell med sex steg. Modellernas upplägg skiljer sig inte nämnvärt åt och många är varianter av den ursprungliga modellen som Camp (1993) skapat. Gemensamt för modellerna är att de betraktar benchmarking som en strukturerad metod. Tillsammans har författarna även en optimistisk syn på vad benchmarking kan resultera i. (Andersen & Pettersen, 1997, s.28)



Figur 3.2 Benchmarkingprocessens steg (Camp, 1993, s.26).

3.8.1 Planeringsfasen

Modellens första fas syftar till att planera för benchmarkingutredningen. Fasen går ut på att definierar produkterna, välja ut de bästa verksamheterna samt samla in data och dokumentera information. Fasen anses utgöra hjärtat i benchmarkingprocessen. (Camp, 1993, s.110)

Det första steget är ett av de svåraste, då organisationer behöver fastslå benchmarkingobjekt. Objektet avgör vad i organisationen som ska förbättras. För att kunna fastställa det behöver produkterna, processerna och metoderna identifieras. Innan en benchmarkingutredning inleds bör även de interna arbetsprocesserna och kritiska mätvärden som definieras i steget dokumenteras. (Camp, 1993, ss.45-56)

Nästa steg går ut på att besvara frågan, vilket företag, vilken verksamhet eller vilken funktion har de bästa arbetsmetoderna som benchmarking kan utföras mot? Som tidigare nämnts i avsnitt 3.6, *Olika typer av benchmarking* kan benchmarking utövas

mot interna verksamheter, externa direkta produktkonkurrenter, industriledande företag och allmänna processer. De olika typerna har sina för- och nackdelar och vissa är mer relevanta än andra. När vad som ska förbättras med benchmarking och vilken typ av benchmarking som ska genomföras är fastställt, måste de bästa företagen identifieras. (Camp, 1993, ss.57-71)

Det tredje steget i benchmarkingprocessen, behandlar datainsamling. Det finns ett antal olika tekniker för att samla in data. Teknikerna påverkas dels av vilken information som berörs och dels av de företag som benchmarkingen ska utföras mot. Informationskällorna kan vara interna, externa eller egna undersökningar. Det kan bli en dyr process att samla in, analysera och tolka data som ska användas i utredningen. (Camp, 1993, ss.72-98)

3.8.2 Analysfasen

Den andra fasen ska ge en klar bild av benchmarkingpartners arbetsmetoder och principer. En förståelse för de interna prestationerna ska också skapas, så att styrkor och svagheter kan utvärderas. På så sätt kan ett prestationsgap identifieras och analyseras. (Camp, 1993, s.28)

Det fjärde steget i benchmarkingprocessen innebär att organisationer ska bestämma det aktuella prestationsgapet. Prestationsgapet är ett mått där skillnaden mellan prestationerna hos de bästa inom industrigrenen och hos den egna organisationen mäts. När prestationsgapet ska bestämmas behöver arbetsmetoderna kategoriseras och analyseras. Gapet kan vara positivt, negativt eller likvärdigt. Ett positivt gap anger att de interna arbetsmetoderna är överlägsna jämfört med externa metoder. Ett negativt gap utgör däremot en grund för förbättring, då det är ett tecken på otillfredsställande prestationer. (Camp, 1993, ss.110-133)

När det aktuella prestationsgapet definierats ska organisationer, i det femte steget, försöka förutsäga framtiden. Arbetsmetoderna förändras ständigt och det är därför oerhört viktigt att försöka förutsäga och förstå hur benchmarkingnormen och gapet kan förändras i framtiden. Mätbara mål samt taktiska och strategiska åtgärder kan förutsäga framtiden och användas för att stänga prestationsgap. (Camp, 1993, ss.136-143)

3.8.3 Integrationsfasen

Integrationen är den del av processen där benchmarkingfynd används för att fastställa mål för förändring. Under integrationsfasen ska personal och företagsledning acceptera fynden och slutsatserna. (Camp, 1993, ss.28-29)

Det sjätte steget i Camps modell beskriver hur delgivningen av benchmarkingresultatet ska gå till. Slutsatserna måste spridas till alla nivåer i organisationen för att erhålla stöd, engagemang och delaktighet för att slutligen uppnå överlägsenhet. För att slutsatserna ska bli trovärdiga bör det klart och tydligt visas att de grundats på omfattande data. För att uppnå målet att åstadkomma acceptans är en mångsidig informationsstrategi till stor hjälp. Acceptansen kan även öka om individerna får vara

delaktiga i benchmarkingaktiviteterna. (Camp, 1993, ss.146-149)

Organisationer har olika sätt att fastställa mål. Det sjunde steget behandlar förhållandet mellan benchmarking och mål samt hur mål som grundats på benchmarkingslutsatser kan fastställas så att de accepteras av organisationen. Målen ska grundas på benchmarkingslutsatserna, fakta om omvärlden och de bästa arbetsmetoderna. Processen börjar med att studera befintliga mål, målen som sedan fastställs ska vara en beskrivning av planerade prestationer. När målen är fastställda ska benchmarkingslutsatserna överföras till redogörelser om hur organisationen ska förändras för att stänga de prestationsgap som finns. (Camp, 1993, ss.155-159)

3.8.4 Åtgärdsfasen

Benchmarkingslutsatserna och de arbetsmetoder som grundas på dem ska i denna fas av processen omvandlas till särskilda åtgärder för införande (Camp, 1993, s.29).

I det åttonde steget av modellen behandlas hur åtgärdsplaner för förverkligande av slutsatserna ska utarbetas. Åtgärdsplaner är viktigt att ha då benchmarkingslutsatser som omvandlas till åtgärder påverkar resultatet av utredningen. Organisationer har unika sätt att införa nya arbetsmetoder, ett antal viktiga överväganden är dock nödvändigt att göra. Ett sådant är att benchmarkingarbetet redan från början bör vara en del av planeringsprocessen, för att säkerställa att det pågår kontinuerligt. Andra överväganden behandlar uppdraget, uppmärksamheten, samt de hinder som måste övervinnas. Benchmarking är ofta grunden för en långsiktig förändringsplanering. Bli instrumentet en del av en långtidsplan kan det även påverka andra verktyg såsom budget. (Camp, 1993, ss.162-176)

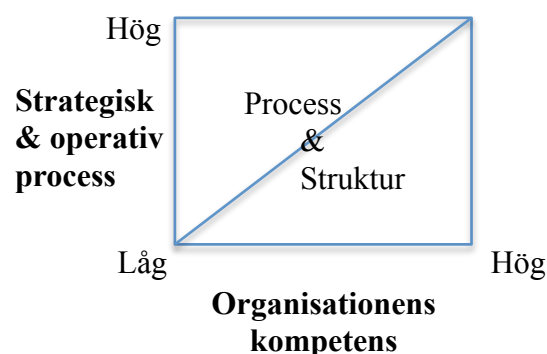
I detta skede av processen har benchmarkingslutsatserna utvecklats, generat engagemang och omvandlats till godtagna åtgärdsplaner. Nästa steg i processen berör de sista införandeåtgärderna och uppföljningen. Förståelse för hur fördelarna ska tillvaratas samt en kartläggning av belöningar, ansvar och roller är viktigt i denna fas. Ledningen har det yttersta ansvaret för att planera och verkställa införandet av benchmarkingmetoder samt genomföra inspektioner. Organisationer kan behöva vidta åtgärder för att införa överlägsna arbetsmetoder och det kan medföra nya strategiska inriktningar för verksamheten. Det finns ett flertal sätt att följa upp och rapportera om framsteg och på så sätt säkerställa framgången med benchmarkingarbetet. Arbetet bör integreras i de viktiga processerna för att säkerställa att förbättringar följs upp. För att säkerställa framgången bör arbetet inriktas på att uppnå benchmarkingnormerna, åstadkomma särskilda arbetsmetoder samt tidigt upptäcka avvikelser. (Camp, 1993, ss.178-191)

Syftet med det sista steget är att upprätthålla de aktuella benchmarkingnormerna. Omvärderingsprocesser är nödvändiga för att kunna anpassas till de förändrade villkoren och nå en benchmarkingposition som leder till överlägsna prestationer. När omvärderingen utförs studeras de tio processtegen igen. Det finns inga tydliga regler

för hur ofta och på vilket sätt omvärderingen ska ske. Steget behandlar även hur benchmarkingarbetet blir institutionaliserat d.v.s. en naturlig del av verksamheten. Benchmarkingaktiviteterna bör i tidiga skeden utföras av utbildade personer, men när organisationen får större benchmarkingkunskap kan processen överlåtas till driftchefer eller dylikt. Ett tecken på att benchmarkingarbetet blivit institutionaliserat är att ansvariga chefer på eget initiativ genomför benchmarking och grundar sina planer på de bästa arbetsmetoderna. Arbetet är då inprogrammerat i organisationen och affärsplanen innehåller milstolpar som utlöser nya benchmarkingaktiviteter, så att det blir en kontinuerlig process som säkerställer fortsatt framgång. (Camp, 1993, ss.194-203)

3.9 Effekter av benchmarking

I forskningssammanhang definieras effekter normalt som en följd av en åtgärd eller orsak (Rombach, 1997, s.16). Enligt Karlöf och Östblom (1994, s.26) medverkar som figur 3.3 nedan visar, benchmarking till kompetenshöjning och förbättringar av verksamhetsinnehållet.



Figur 3.3 Effekter av benchmarking (Karlöf & Östblom, 1994, s.45).

Effekterna av benchmarking kan enligt Karlöf och Östblom (1994) sammanfattas i två punkter. Till att börja med fokuserar benchmarking på att uppmärksamma, lägga energi på verksamhetens innehåll, presentationer och på så sätt skapar inläring. Den andra punkten är att traditionella ledarutvecklingsinsatser och utbildningar tillsammans med benchmarking kan integreras med verksamhetsinnehållet.

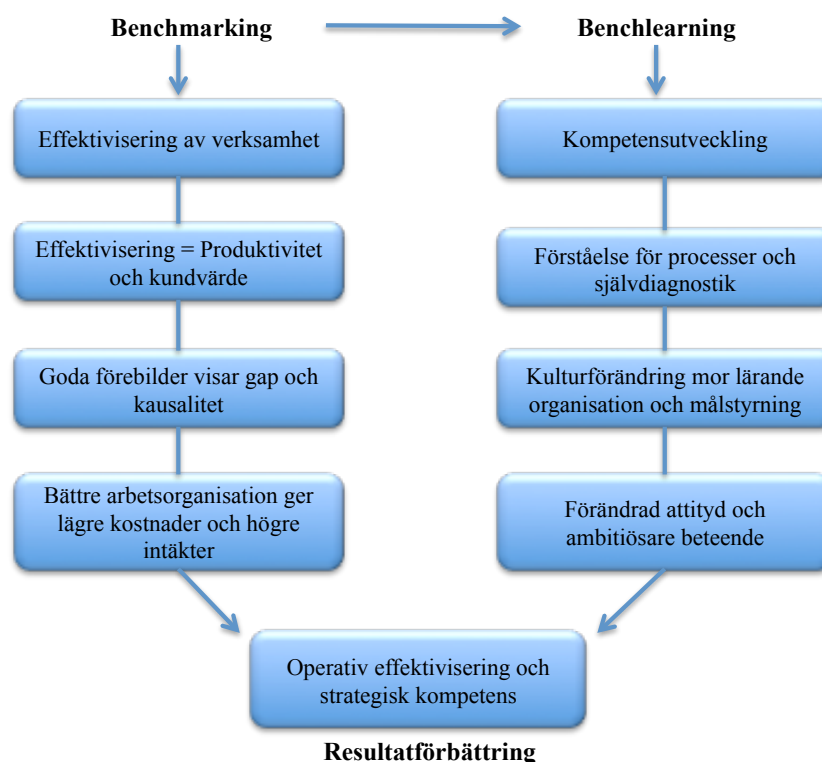
Benchmarkingarbetet skapar avslutningsvis möjligheter att agera på ett visst sätt som påverkar effekterna (Karlöf, 2009, s.141). Det är viktigt att organisationer skapar situationer som stimulerar motgångar. Det kan göras genom att påvisa att någon annan kan genomföra aktiviteten, processen eller funktionen på ett effektivare sätt. (Karlöf & Östblom, 1994, s.26)

3.10 Benchlearning

*”Dumma människor lär sig av sina egna misstag,
kloka människor lär sig av andras misstag.”* (Karlöf et al., 2000, s.47)

I arvet av benchmarking och som ett svar på integrationsutmaningarna har benchlearning utvecklats. (Karlöf et al., 2000, ss.39, 41). Freytag och Hollensen (2001) definierar benchlearning som en process där organisationer lär från de bästa. Processen innebär att organisationer speglar sig själv i andra för att kontinuerligt lära sig av deras erfarenheter (Karlöf, 1999, s.164; Karlöf, 2009, s.63, 128). För att uppnå de fördelar som finns med benchlearning kan det liksom benchmarking inte vara en engångsföreteelse (Freytag & Hollensen, 2001).

Benchlearning tar sin utgångspunkt i verksamhetens effektivitet (Karlöf et al., 2000, s.86). Processen är en form av effektivisering och kostnaden är därför relativt låg (Karlöf & Östblom, 1994, s.229). Det huvudsakliga syftet med benchlearning är att öka medarbetarnas kompetens och en bred medverkan är därför nödvändig (Karlöf et al., 2000, ss.96-98). En fördel med benchlearningen är att det skapar en lärandereflex då jämförelser med goda förebilder sker systematiskt (Karlöf & Östblom, 1994, s.229). Resultatet av en benchlearningprocess är att kompetensnivån höjs och organisationens konkurrenskraft ökar (Karlöf, 1999, s.166; Karlöf & Östblom, 1994, s.229).



Figur 3.4 Från benchmarking till benchlearning (Karlöf, 2009, s.123).

Figur 3.4 beskriver tydligt skillnaderna mellan begreppen benchlearning och benchmarking. De tre mest framträdande skillnaderna berör lärande, jämförelser och allas delaktighet. Vid benchlearning kan organisationer relatera sitt lärande till den egna verksamheten på ett sätt som inte är möjligt vid benchmarking, då lärande inte är en prioriterad fråga. (Karlöf, 1999, s.80; Karlöf, 2009, s.126). Det förekommer också skillnader beträffande vad jämförelserna grundas på. Benchmarkingjämförelser grundas på normerade nyckeltal medan benchlearningjämförelser grundas på dialoger med förebilder. Begreppet ”allas delaktighet” är en mycket tydlig skillnad mellan benchlearning och benchmarking. Benchmarking drivs ofta av ledningens önskan att förbättra effektiviteten i organisationen och processen utförs uppifrån och ned. Benchlearning flyttar däremot ansvaret för förändringsarbetet ut i organisationen. Men som figur 3.4 ovan visar resulterar både benchlearning och benchmarking i en förbättring av verksamhetens resultat. (Karlöf et al., 2000, ss.82, 93)

3.11 Benchmarking i Banker

Framtiden för de svenska bankerna kan avgöras av deras konkurrenskraft. Banker kommer utsättas för konkurrens från bl.a. specialiserade nischaktörer och det är därför avgörande att de anpassar sig till de nya förutsättningarna i sektorn. (Sveriges Riksbank, 2005) Banker behöver uppdatera sina tjänster och processer kontinuerligt för att möta den ökade konkurrensen (Wisner & Corney, 2001). De banker som blir framgångsrika och lönsamma är de som har en god förståelse för sina produkter och för hur effektiviteten påverkar deras organisation (Hussain, 2005). Benchmarking har uppmärksammats och används idag av flertalet banker. Bankernas syfte med benchmarking är, som för alla organisationer, att avgöra vad som kan förbättras för att de ska förbättra sin konkurrenskraft och bli mer framgångsrika. Det som kan förbättras är bankers produkter, service och verksamhet. (Bátiz-Lazo, 2004; Drew, 1995)

Banker använder benchmarking för att jämföra sig med andra liknande institutioner. Svenska Banker jämför sig med liknande organisationer i Sverige och i vissa fall även med banker i andra länder. (Hussain, 2005) Enligt Bátiz-Lazo (2004) möter finansiella serviceorganisationer, såsom banker en paradox när de använder extern benchmarking. Paradoxen är mellan det nära samarbete som behövs vid extern benchmarking och den rivaliteten som finns bland konkurrenterna. Det kan vara svårt för banker att utbyta information med direkta konkurrenter med hänsyn till konkurrensen. Branschorganisationer, IT-leverantörer och försäljare av benchmarkinginformation kan dock vara ett stöd för bankerna och skapa möjligheter att dela information. Benchmarking ses inom den finansiella sektorn mestadels som en soloprestation d.v.s. intern benchmarking enligt definitionen av Camp (1993), snarare än som ett behov att samarbeta för att kunna jämföra andra organisationer. Bátiz-Lazo (2004) studie visar även på ett ökat intresse av att jämföra interna processer och metoder för att fastställa ”best practice”. Inom banksektorn är det enligt studien mer sannolikt att banker jämför relativt enkla mått snarare än organisatoriska processer vid intern benchmarking. Benchmarking är en av de mest praktiska teknikerna för att mäta icke-finansiella prestationer (Hussain, 2005). Banker använder benchmarking för att finna värdefull

information till vad som driver kundnöjdhet och förväntningar (Bátiz-Lazo, 2004).

Det är kritiskt för banker att inkludera kunden i benchmarkingarbetet för att identifiera problemområden och för att uppnå ett så bra resultat som möjligt (Wisner & Corney, 2001). Benchmarkingen har i ett antal organisationer placerats på en operationell nivå och de anställda har på så sätt blivit mer delaktiga i processen (Adebanjo et al., 2010). Rendel (2010) framhåller att banker bör genomföra benchmarking veckovis, då informationen är aktuell och problem kan åtgärdas direkt. Det är populärt att utföra benchmarking mot bankers kundservicecenter, då det finns stor potential att uppnå effektivisering eftersom benchmarkingen kan fokusera på ett fåtal processer och verksamheten består av mycket rapportering (Bátiz-Lazo, 2004). Rendel (2010) har studerat bankers användning av benchmarking i säljprocessen. I studien finner författaren tre faktorer som banker bör fastställa för att skapa en framgångsrik benchmarkingprocess. Först, behöver banken bestämma om tillförlitligheten är tillräcklig. Banken behöver även utarbeta en process som är unik för dem. Avslutningsvis bör banken identifiera, mäta, jämföra för att förbättras.

Många banker har idag uppmärksammat fördelarna med benchmarking och använder det för att förbättra sin verksamhet (Drew, 1995). Overton (2011) menar att mer än 90 procent av företagen i finanssektorn arbetar för att förbättra sin lärandekvalitet, effektivitet och tillfredsställa de anställda. Benchmarking kan spela en aktiv roll i förbättringen av bankers service och verksamhet genom att lära av de som varit framgångsrika och de som varit mindre framgångsrika. I framtiden kan banker även komma att leta efter den bästa praxisen eller riktmärket i andra branscher eller marknader, t.ex. vad som driver kundnöjdhet och förväntningar. (Bátiz-Lazo, 2004)

3.12 Kritik mot benchmarking

Det har framförts en viss kritik mot att benchmarking används inom banksektorn, då banker sägs hämmas av rädslan för att förlora värdefull information till konkurrenter (Drew, 1995). En annan kritik som framförts är att logiken bakom benchmarking fungera endast i de organisationer som presterar bäst. Varför det fungerar och vad som skulle fungera i en annan organisation avslöjas inte. Det huvudsakliga problemet med benchmarking är att det används för imitation. Organisationer kopierar det som är mest synligt, förutsägbart och frekvent. Organisationer har även olika strategier, affärsmodeller och konkurrensförhållande. Oliketerna gör att organisationer har olika krav för att bli framgångsrika. Det som hjälper en organisation, kan i sin tur stjälpa en annan. Slutligen, är ett problem att organisationer ofta glömmer att ställa sig frågan: varför det nya sättet kommer att förbättra arbetsprestationen? Om en effektiv arbetsmetod kopieras rakt av från en annan organisation, kan detta lätt glömmas bort. (Pfeffer & Sutton, 2006).

Det finns en risk att benchmarking inte används till sin fulla potential utan att det enbart används för nyckeltalsjämförelser. Organisationer går då miste om det breda och djupa angreppssätt som instrumentet har möjlighet att uppnå. (Karlöf & Östblom,

1994, ss.45-46) När komplex information förmedlas är benchmarking hämmat av de begränsningar som mätningarna har och de otillräckliga numeriska skalor som finns (Bannister, 2007). Organisationer kan även förlita sig för mycket på den kvantitativa data som presenteras i benchmarking och inte förstå de underliggande orsakerna (Freytag & Hollensen, 2001). Det kan även ske en överskattning av förändringskraften som benchmarking har i avseende av definitioner, mätningar och korrekta nyckeltal. Det finns en tendens att organisationer underskattar den tid det tar för människor att ta till sig benchmarking. Därför krävs tid och resurser för att framgångsrikt integrera benchmarking i organisationen. (Ax et al., 2005, s.486; Karlöf, 1999, s.53) Vid benchmarking kan även kulturella skillnader och skilda bakgrunder hos de anställda försvåra jämförelser och användning av ”best practice” (Freytag & Hollensen, 2001). Avslutningsvis framställs nya metoder inom management ofta som en sorts fräslningslära och ersätter andra angreppssätt. Även om benchmarking har visat sig ha en hög verkningsgrad och ovanligt hög substans, finns det naturligtvis situationer där benchmarking inte passar in. (Karlöf & Östblom, 1994, ss.45-46)

4 Empiri

I detta kapitel presenteras en sammanfattning av den empiri som ligger till grund för uppsatsen. Kapitlet är uppdelat i åtta avsnitt, ett för varje fallföretag. Varje avsnitt innehåller en allmän företagspresentation, en presentation av respondent, en beskrivning av företagets bakgrund och benchmarkingprocess, deras upplevda effekter samt hur de ser på utveckling och framtid.

4.1 Swedbank

Följande avsnitt är från intervjuerna med Eva Lindholm och Marie Fuhr Ohlsson om annan referens ej är angiven.

4.1.1 Företagspresentation

Swedbanks historia sträcker sig tillbaka till år 1820 då den första sparbanken bildades i Göteborg. I början av 1900-talet fanns det 498 sparbanker i Sverige. Därefter började sparbankerna slås ihop för att bli starkare. År 1997 gick Sparbanken Sverige och Föreningsbanken samman och bildade Föreningsparbanken. Det gemensamma namnet Swedbank antogs år 2006. (Swedbank, u.å. a) Banken har idag verksamhet i Norden, Baltikum, Ukraina, Ryssland, Kina och USA. Den 31 december 2011 uppgick koncernens balansomslutning till 1 857 miljarder SEK. Banken har i Sverige 317 kontor och ca 9 000 anställda. (Swedbank, årsredovisning 2011)

4.1.2 Respondenter

Vi har intervjuat Eva Lindholm, controller för den södra regionen. Lindholm har arbetat på Swedbank som controller i 25 år. Hennes ansvarsområden består bl.a. av business controlling, lönsamhetsutbildning, affärssystem och affärsmässighet. För att få en bredare kunskap om hur Swedbank utformar och använder benchmarking genomförde vi även en intervju med Marie Fuhr Ohlsson, kontorschef i Ljungby. Fuhr Ohlsson har arbetat på Swedbank i 29 år på olika positioner.

4.1.3 Bakgrund till benchmarkingarbetet

Under åren respondenterna har arbetat på Swedbank, har benchmarking varit ett etablerat ekonomistyrningsverktyg. Det finns en vilja att tävla inom organisationen och ingen vill vara sämst. Controllern definierar benchmarking som jämförelser mellan liknande enheter. Swedbanks syfte med benchmarkingen är att förbättra prestationerna och öka resultaten. Officiellt använder Swedbank begreppet benchmarking, däremot används snarare begreppet ”rankinglistor” internt.

4.1.4 Benchmarkingprocessen

Swedbanks ledning har det övergripande ansvaret för benchmarkingarbetet. Det är ledningen som avgör vilka enheter som ska jämföras och vad som ska rankas. Controllern utför en del av bankens benchmarkingarbete och arbetar bl.a. med att benchmarkingprocessen ska bli accepterad och att de anställda ska få förtroende för styrningsverktyget. För att acceptans och förståelse ska uppnås krävs ett rättvist system

där jämförbarhetskraven är uppnådda och där rätt mått används. Swedbank har därför valt att inte jämföra privatenheter med företagsenheter. En del av bankens interna arbetsprocesser är väl dokumenterade. Exempel på sådana processer är hur de ska möta kunder, samt med vilken kompetens och kvalitet parametrarna räknas ut. Swedbank arbetar kontinuerligt med benchmarking och använder sig av typfallen extern och intern benchmarking.

Extern Benchmarking

Swedbank har som mål att ligga i nivå med de främsta bankerna i Sverige. För att analysera bankens konkurrenskraft jämför de sig med de andra storbankerna. Swedbank benchmarkar bl.a. försäljning, lönsamhetstal och avkastningstal. Jämförelserna är relativt lätta att genomföra då de produkter och tjänster som bankerna erbjuder är relativt likartade. Swedbank använder den officiella statistik som bl.a. publiceras i olika affärstidningar när de genomför de externa jämförelserna. Resultaten från den externa benchmarkingen görs senare tillgänglig för hela organisationen.

Intern Benchmarking

Swedbanks ledning fastställer en gång om året ett antal nyckeltal. Dessa nyckeltal är officiella och används i ett styrkort som gäller för samtliga kontor. De officiella nyckeltalen berör områden så som lönsamhetsförändring, resultatutveckling, avkastning, intäktsförändring och kostnadsförändring. Nyckeltalen används för att styra verksamheten och styrkortet utgör grunden för Swedbanks interna jämförelser.

“Styrkortet sätts av ledningen en gång om året men under årets gång gör jag olika varianter av listor.” (Lindholm, 2012-03-07)

Banken genomför under året en mängd benchmarking för analyser. Controllern sammanställer veckovis rankinglistor för kontoren i den södra regionen som används för analyser (se figur 4.1). Rankinglistorna presenteras med färgskala och innehåller fler nyckeltal än de officiella som ledningen fastställt. I rankinglistan anges vilka parametrar som används samt hur kontoren ligger till. Genom att ställa nyckeltalen mot varandra används benchmarkingen som ett analysverktyg. Ett rött fält motsvarar att kontoret har en utveckling som är sämre än snittet och ett grönt fält att de är bättre än snittet. Informationen som används för att göra rankinglistorna hämtas från Swedbanks interna system.

Swedbank har valt att använda relationstal istället för absoluta tal i sin benchmarking. De är dock medvetna om att risken med relationstal är att suboptimering kan ske. Banken anser ändå att de är lämpliga att använda då enheterna kan variera mycket i storlek. Banken inser begränsningarna med nyckeltal. Talen belyser inte alltid båda sidor, vissa tal kan förbättras genom både bra och dåliga handlingar. Dessa tal kan finnas med i vissa rankinglistor men banken rankar aldrig dem pga. komplexiteten.

Enhetsnamn	Int. föränd.	Kostn. föränd.	Res. föränd.	K/I-tal	Spara föränd.	Låna föränd.	Fokus	Corp	Kredit Kvalitet	Andel kunder
Kontor H	18,6	0,9	39,2	0,46	2,6	1,1	83%	21,5%	90%	92%
Kontor R	22	1,1	49,2	0,47	0,1	0,0	90%	23,4%	91%	94%
Kontor L	21,5	3,3	41,4	0,44	0,4	3,7	90%	23,8%	86%	90%
Kontor A	21,9	3,9	42,7	0,46	0,5	2,0	88%	17,3%	94%	86%
Kontor Ä	17,2	0,3	38,5	0,48	2,7	-0,3	94%	24,8%	92%	84%
Kontor Å	20,1	5,5	34,8	0,44	0,9	3,6	84%	22,7%	90%	91%
Kontor Å/B	13,3	5,0	23,1	0,50	-0,9	1,8	90%	20,1%	89%	91%
Kontor Å	28,2	3,4	59,1	0,45	1,1	6,9	94%	14,6%	93%	94%
Kontor B	21,1	4,4	40,6	0,46	-0,1	-1,2	83%	24,2%	95%	92%
Kontor T	12,7	5,2	19,2	0,43	-1,6	3,0	93%	18,5%	91%	89%
Kontor S	26,4	5,6	46,6	0,41	6,7	6,8	86%	34,8%	88%	91%
Kontor K	20,3	-8,7	76,2	0,50	1,7	1,4	95%	28,4%	92%	91%
Kontor L	23,0	10,7	35,2	0,45	-0,9	1,3	92%	23,4%	94%	85%
Kontor A	26,2	7,7	61,8	0,56	9,7	7,9	86%	29,2%	87%	94%
Kontor MY	27,5	2,1	60,5	0,45	1,9	6,7	86%	31,9%	92%	87%
Kontor MC	22,0	4,1	59,4	0,58	0,1	-0,9	79%	15,2%	89%	92%

Figur 4.1 Exempel på Swedbanks rankinglista för analys.

När rankinglistorna är sammanställda skickas de ut till de berörda kontorscheferna. Kontorschefen har en positiv inställning till rankinglistorna:

*“Det är bra att se hur vi är rankade, det sporrar oss till att bli bättre.”
(Fuhr Ohlsson, 2012-03-08)*

När kontorscheferna tagit del av rankinglistorna är deras uppgift att stämma av om det överensstämmer med den lokala verksamheten. De får på så sätt insikt i hur deras verksamhet förhåller sig till de andra kontoren i regionen. Kontorscheferna för i sin tur vidare en viss del av informationen till de anställda. Informationen är lättspredd, dock anpassas informationen efter målgruppen och det är inte nödvändigtvis så att all information når ut till de anställda på kontoret.

Regionchefen och kontrollern gör tillsammans uppföljning av benchmarkingarbetet. När kontoren inte når upp till de övergripande målen, utarbetas en åtgärdsplan tillsammans med specialister. De olikheter som uppstår hanteras främst genom att kontoren får insikt om vad som behöver förbättras och varför deras nyckeltal är röda. Det är sedan kontorscheferna som genomför förändringarna för att förbättras.

4.1.5 Effekter

Swedbank har etablerat en bra benchmarkingprocess och de styr i dagsläget mer med ranking än med mål. Banken har kompletterat de officiella nyckeltal som de styr efter, med fler nyckeltal för att göra analyser. Genom att använda nyckeltal har Swedbank kunnat lokalisera olikheter och upptäcka samband. Enligt kontrollern:

“Handlar det om att med hjälp av benchmarking hitta något vi gör, som systematiskt är rätt eller fel. Blir en röd så blir en annan röd, eller blir en grön så blir en annan röd osv.” (Lindholm, 2012-03-07)

En annan positiv effekt som Swedbank har upplevt av benchmarkingarbetet är förhöjda prestationer. De rankinglistor som banken använder har sporrat kontoren till att förbättra sina svaga områden samt bli ännu starkare på sina starka områden. Förbättringarna resulterar i att kontoren erbjuder bättre service, vilket leder till nöjdare kunder och i slutändan ett bättre resultat för banken i helhet. Situationer då Swedbank har upplevt att benchmarking inte fungerar lika bra är när de jämfört för få nyckeltal eller för olika enheter. Banken har uppmärksammat att även om vissa faktorer är enkla att jämföra krävs en viss bakomliggande kunskap för att kunna dra djupare slutsatser.

Swedbank utformar benchmarkingen på olika sätt för att uppnå olika effekter. När banken exempelvis har problem med kreditkvaliteten, använder kontrollern specifika nyckeltal. Exempelvis används nyckeltal som mäter antal fel per krediter eller antal fel i förhållande till affärsvolym för att jämföra och förbättra kreditkvaliteten.

4.1.6 Utveckling och Framtid

Under åren har bankens benchmarkingarbete förändrats. Olika trender har påverkat användningen och de senaste åren har banken använt benchmarking mer frekvent. Tidigare rankades kontoren så att det var tydligt vilket kontor som var bäst respektive sämst. Idag används som tidigare nämnt färgkoder istället för att ranka med siffersystem. Inom Swedbank tror man på en fortsatt användning av benchmarking för att bibehålla sin starka position på marknaden. Kontrollern har dock en viss oro för att det kan gå till överdrift, allt går inte att benchmarka och ranka.

Controllern anser att instrumentet har potential som banken i framtiden skulle kunna använda. Det är viktigt att kontoren ”tävlar i samma klass” för att benchmarkingen ska bli framgångsrik. I dagsläget jämförs landsbygdskontoren med storstadskontoren. Om kluster av kontor bildats hade prestationerna kunnat öka då kontoren jämförs mer likvärdigt. Nyckeltalen analyseras ständigt för att få det optimala antalet och för att banken ska benchmarka rätt nyckeltal. Nyckeltalen kan eventuellt utvecklas i framtiden vilket kan ändra bankens förutsättningar.

4.2 Handelsbanken

Följande avsnitt är från intervjun med Anders Jonasson och Carl Edqvist om annan referens ej är angiven.

4.2.1 Företagspresentation

Handelsbankens historia sträcker sig tillbaka till år 1871 då Stockholms Handelsbank grundades. Handelsbanken har en högt decentraliserad organisation, inga volymkrav eller budgetar. De mäter istället sin framgång i lönsamhet, kostnadseffektivitet och kundnöjdhet. (Handelsbanken, årsredovisning 2011) Handelsbanken har ett rikstäckande kontorsnät i de andra nordiska länderna samt i Storbritannien. (Handelsbanken, u.å.) I Sverige har banken idag ca 460 kontor och 7 650 anställda. Hela koncernen har en balansomslutning på ca 2 454 miljarder SEK. (Handelsbanken, årsredovisning 2011)

4.2.2 Respondenter

Carl Edqvist och Anders Jonasson arbetar som controllers för Handelsbankens södra region. Edqvist har arbetat på Handelsbanken i fem år varav ett år på sin nuvarande position. Jonasson börjat på Handelsbanken för 15 år sedan och har arbetat på ekonomiavdelningen i 10 år. I den södra regionen är de sex stycken controllers som tillsammans arbetar med bl.a. riskkontroll, granskning och att analysera resultat.

4.2.3 Bakgrund till benchmarkingarbetet

Benchmarking började användas på Handelsbanken under 1970-talet. Det var den dåvarande vd:n Jan Wallander som tog initiativet till implementeringen. Banken genomförde tidigare jämförelser men det var först under 1970-talet som de tydliga riktlinjerna med Oktogonen fastställdes. Oktogonen är en stiftelse och bankens resultatandelssystem. (Handelsbanken, årsredovisning 2011). Banken har ingen fastställd definition på begreppet benchmarking men respondenterna definierar det som jämförelser.

“Benchmarking fungerar väldigt bra som styrmedel om man synkar det med huvudmålen.” (Jonasson, 2012-03-22)

Avsaknaden av budget har bidragit till att instrumentet är välkänt i organisationen. Syftet med bankens benchmarkingarbete är att nå de tydligt fastställda målen. De anställda är väl medvetna om målen då de varit densamma sedan 1970-talet.

4.2.4 Benchmarkingprocessen

Ledningen fastställer varje år verksamhetsplaner för de olika regionerna. Regionerna får på så sätt information om var deras fokus ska ligga under nästkommande år. Deras benchmarking sker på tre nivåer inom organisationen bank-, region- och kontorsnivå. Respondenternas roll i benchmarkingarbetet är att ta fram jämförelser och data för den södra regionen. Bankens interna arbetsprocesser är mestadels väl dokumenterade pga. de krav finansinspektionen ställer. Det finns dock processer som dokumenteras ad hoc. Handelsbanken arbetar kontinuerligt med benchmarking och genomför både extern och intern benchmarking.

Extern Benchmarking

Den externa benchmarkingen genomförs centralt på huvudkontoret i Stockholm. Handelsbanken benchmarkar sig i princip enbart med de andra storbankerna. Banken studerar lönsamheten snarare än affärsvolym och de nyckeltal som främst benchmarkas är räntabilitet, K/I-talet och kundnöjdhet. På regionnivå jämför banken sig även med de aktörer som finns i regionen. I dessa fall jämför de i huvudsak utveckling och storlek. Handelsbanken använder officiell statistik när de genomför jämförelserna.

Intern Benchmarking

Den interna benchmarking är på Handelsbanken inarbetad sedan lång tid tillbaka då banken inte arbetar med budget. På Handelsbanken sker den interna benchmarkingen på regionnivå och kontorsnivå. På regionnivå jämför banken de svenska regionerna

eller regioner i ett annat land. På kontorsnivå jämförs mestadels alla kontor med varandra, men banken gör även olika grupperingar. Grupperingar av kontor i en region görs då beroende på geografi, storlek etc.

Banken skapar en rangordning där de presenterar kontoren från de bästa till de sämsta. Handelsbanken väljer att benchmarka på kontorsnivå snarare än individnivå, dock studeras snitt som t.ex. antal kunder per anställd, resultat per anställda. På Handelsbanken sker benchmarkingarbetet månadsvis och i vissa fall kvartalsvis. Intranätet uppdateras ett par gånger i månaden och på så sätt får de anställda information om hur deras region och kontor ligger till. På kontoren har de sedan månadsmöten där de diskuterar resultaten och kontorscheferna kan välja vad de vill trycka extra på för att förbättra. Om det behöver ske en förändring på ett kontor görs en åtgärdsplan. Planen utarbetas av kontorschefen tillsammans med rörelsechefen och i samråd med regionbanksledningen. Förändringen är dock något kontoren själva måste genomföra.

Informationen till den interna benchmarkingen tar Handelsbanken främst från sina egna system och till viss del från statistik hämtad från Statistiska Centralbyrån. På Handelsbanken har de en så kallad framtidsforskare som försöker förutse trender som i framtiden kan påverka kontoren för att banken på bästa sätt ska anpassa sig till utvecklingen.

4.2.5 Effekter

En positiv effekt Handelsbanken upplevt med sitt benchmarkingarbete är att fokus har kunnat läggas på att förbättra vissa områden så att de övergripande målen uppfyllts. En annan positivt effekt som uppmärksammats är att:

”Ingen vill vara under snittet, vilket har lett till att man driver snittet uppåt.”

(Jonasson, 2012-03-22)

Situationer då benchmarkingarbetet fungerat mindre bra är när det har varit för mycket data och då det inte har gått att utläsa något från statistiken. Handelsbanken anser att det finns samband mellan deras utformning av benchmarking och vilka effekter det leder till. Enkla och tydliga presentationer av de olika kontorens resultat skapas för att de ska prestera bättre och klättra i rankingen.

4.2.6 Utveckling och Framtid

Handelsbankens huvudmål har varit desamma sedan 1970-talet. Förändringar har dock skett på marknaden vilket har medfört att banken följer upp utvecklingen mer. Handelsbanken mäter mer idag än de gjorde förr, vilket beror på teknikutveckling och att datainsamlingen har förenklats.

Benchmarking ingår i Handelsbankens strategi vilket gör att det är ett styrinstrument de kommer att använda i framtiden. Banken arbetar efter tankesättet att deras benchmarkingarbete aldrig är färdigutvecklat.

”Det finns alltid saker att förbättra.”(Edqvist, 2012-03-22)

4.3 Nordea

Följande avsnitt är från intervjun med Marie-Louise Fredriksson om annan referens ej är angiven.

4.3.1 Företagspresentation

År 2001 slogs de fyra bankerna: Nordbanken i Sverige, Merita Bank i Finland, Unibank i Danmark och Christiania Bank og Kreditkasse i Norge ihop och har sedan dess drivit all verksamhet under namnet Nordea (Nordea, 2012a). Nordea bedriver verksamhet över hela världen, är en stor bank i Europa och en av de ledande bankerna i Norden (Nordea, 2012b). I Sverige har Nordea ca 7 530 anställda och 318 kontor. Koncernens balansomslutning uppgick år 2011 till 716 miljarder euro. (Nordea, Årsredovisning, 2011)

4.3.2 Respondent

Marie-Louise Fredriksson arbetar som vice regionchef för region Öresund. Hon har under tolv år arbetat på olika chefsbefattningar på Nordea. Fredriksson är idag ansvarig för 11 av de 13 privatkontor som finns i regionen och hon arbetar kontinuerligt med regionens benchmarkingarbete.

4.3.3 Bakgrund till benchmarkingarbetet

Nordea har använt benchmarking under en längre tid. Respondentens definition av begreppet benchmarking är jämförelser. Syftet med bankens benchmarkingarbete är att uppmärksamma goda exempel och förmedla det vidare. Det ska även:

“vidga den egna bilden, för att kunna relatera till andra och på så sätt få kunskap om det banken gjort är bra.” (Fredriksson, 2012-04-13)

Benchmarking är ett välkänt begrepp på Nordeas region- och kontorschefs nivåer. Begreppet är dock inte lika välkänt på kontorsnivå, de anställda är väl medvetna om att banken gör jämförelser men inte den teoretiska benämningen.

4.3.4 Benchmarkingprocessen

Vad de ska mäta i regionen bestäms en gång om året. Målen fastställs av regionledningen tillsammans med kontorscheferna och harmoniserar med bankens övergripande mål. Nordea genomför både extern och intern benchmarking. Det är regionchefen och vice regionchef som ansvarar för benchmarkingen i respektive region. Den kunskap som benchmarkingen resulterar i tas tillvara på i organisationen. Nordea har flertalet nätverk där kunskapen sprids. Banken har både nätverk för den egna regionen och för hela landet där goda exempel kan utbytas. Bankens interna arbetsprocesser är väl dokumenterade och benchmarkingprocessen sker kontinuerligt.

Extern Benchmarking

Landchefen och koncernchefen är de som ansvarar och sammanställer de externa jämförelserna. Nordea jämför sig i huvudsak med de andra storbankerna och i vissa fall även med Danske bank. Resterande banker är sammanslagna till en övrig post som Nordea i vissa fall jämför sig med. Nordea jämför bl.a. marknadsandelar på olika områden, inlåning och utlåning, fonder och kundnöjdhet. Banken använder officiell statistik när de genomför benchmarkingen. Vissa jämförelser genomförs varje månad medan vissa genomförs kvartalsvis beroende på tillgången till informationen. Några av Nordeas fristående bolag som t.ex. kundcenter och internetbanken använder också benchmarking för att jämföra sig med andra. Den information som benchmarkingen resulterar i får regioncheferna tillgång till och de sprider sedan den vidare i organisationen.

Intern Benchmarking

Den interna benchmarkingen är mer detaljerad jämfört med den externa. Nordea jämför både regionerna med varandra och kontoren i varje region med varandra. Det är landchefen som jämför regionerna med varandra. De jämför då bl.a. intäktsutveckling, kostnadsutveckling, kreditförluster, nettosparandeutveckling, antal möte med kunder och finansiella nyckeltal. Respondenten får tillgång till informationen och kan på så sätt avgöra hur bra regionen presterat. Banken utvecklar på så sätt sina svagare sidor.

Kontoren och individerna har fastställda mål, som de ska leverera. Dessa mål används i benchmarkingarbetet. Varje vecka skickar kontorscheferna i regionen in en rapport till vice regionchef eller regionchef. De sammanställer sedan dessa och jämför ett antal parametrar. Nordea arbetar för att jämföra så lika enheter som möjligt. De jämför därför servicekontoren för sig, rådgivningskontoren för sig, bankkontoren för sig och avslutningsvis företagskontorens för sig.

“Vi jämför så lika verksamheter som möjligt, för att få en så rättvis bild som möjligt.”
(Fredriksson, 2012-04-13)

Banken jämför affärer snarare än intäkter och kostnader i denna typ av benchmarking. De parametrar som jämförs i de olika kontorsformaten är: sparande, antal nya kunder, hur många pensionsaffärer de gör, fonder m.m. När respondenten sammanställt informationen redovisas den genom att använda en färgskala. Kontorens parametrar kan antingen bli röda, gula eller gröna beroende på hur de ligger till jämfört med målet. Detta sätt att redovisa resultaten uppmärksammar det som fungerar bra och vad kontoren kan dra för slutsatser och lärdomar av benchmarkingarbetet. Respondenten har telefonmöte med kontorsformatgrupperna varje vecka. Då diskuteras benchmarkingslutatserna och de som har lyckats lyfts fram.

“De kan på så sätt berätta vad de har gjort som har varit lyckosamt, för att bistå de övriga.” (Fredriksson, 2012-04-13)

För att resultaten ska kommuniceras på ett tydligt sätt anpassas informationen efter målgruppen och det resultatet visar. Kontorscheferna för sedan vidare diskussionen och informationen till sina anställda. Om åtgärder behövs, utarbetar kontorschefen i samråd med regionchef och ibland HR-partner en plan. Varje månad har kontorscheferna och regioncheferna s.k. coachsamtal, där förändringar och förbättringar diskuteras.

4.3.5 Effekter

“Den största positiva effekten är medvetenheten, att vi får en känsla för var vi befinner oss.” (Fredriksson, 2012-04-13)

Benchmarkingarbetet har skapat en klarhet i vad som är bra och vad som är mindre bra. Genom att lyfta fram det som görs bra kan andra lära sig av det och på så sätt minimera det som är mindre lyckosamt. Det har medfört en ständig förbättring och de telefonmöten som genomförs varje vecka har skapat en positiv stress. Kontorscheferna måste i och med mötena ta sig tid att reflektera över sina prestationer, när det är de som är bäst som lyfts fram. Då benchmarkingen visar var banken eller kontoren befinner sig ger det även dem möjligheter att veta vilka åtgärder de ska vidta.

Situationer då benchmarkingen inte fungerat lika bra är när Nordea rankat på individnivå. Nordea har därför valt att inte presentera de som är sämst, då det inte skapar någon positiv energi och inte leder till någon framgång. Det är även viktigt att benchmarkingen inte uppfattas som ett kontrollsystem utan förmedlas som något positivt.

Det finns ett samband mellan hur Nordea utformar benchmarkingen och vilka effekter de uppnår. Det som uppmärksammas, synliggörs och mäts är det som blir gjort. Det är därför av stor betydelse vad banken väljer att mäta, ranka och benchmarka. Desto tydligare bankens benchmarking är, desto bättre blir utfallet.

4.3.6 Utveckling och Framtid

Benchmarkingarbetet på Nordea har utvecklats mycket under åren. Nordea arbetar för att ständigt förbättras och de benchmarkar mycket mer idag än vad de gjorde förr. Deras benchmarkingarbete är tydligare och mer distinkt, de har även blivit bättre på att formulera mål och förväntningar. De telefonmöten som vice regionchefen har med kontorsformatgrupperna varje vecka är ett exempel på hur deras benchmarkingprocess har förändrats och förbättrats.

Nordea kommer med största sannolikhet fortsätta använda benchmarking även i framtiden. En organisation utan benchmarking skulle vara en vilsen organisation, då de inte vet om det som presterats är bra eller dåligt. Benchmarkingen på Nordea kommer fortsätta utvecklas men samtidigt är det viktigt för banken att de inte ändrar för mycket eller för ofta. Det som kan komma att förändras är parametrarna, frekvensen och sättet banken använder instrumentet. Benchmarkingen behöver dock varieras för att det inte

ska bli någon slentrian i arbetet. Utvecklas tekniken i framtiden så att systemen kan behandla mer individuell information kan benchmarkingen utvecklas och eventuellt fungera bättre på individnivå.

4.4 Danske Bank

Följande avsnitt är från telefonintervjun med Johan Bergström om annan referens ej är angiven.

4.4.1 Företagspresentation

Danske Bank koncernen är en av Nordens största finanskoncerner. Danske Bank i Sverige är en fullservice bank som är en del av Danske Bank koncernen. I Sverige startade det som ett nätverk med 16 provinsbanker och år 1997 gick provinsbankerna ihop med Danske Bank. Danske Bank blev den första utländska banken med ett kontorsnät i Sverige. (Danske Bank, 2008-2012) Banken är idag den femte största i landet och har ett 50-tal kontor med ca 1 300 medarbetare. Balansomslutning för Danske Bank Sverige uppgick år 2011 till ca 550 miljarder SEK. (Danske Bank, Resultatrapport 2011)

4.4.2 Respondent

Johan Bergström arbetar som chef för business planning i Stockholm. Han har arbetat på banken sedan år 2004 och tre år på sin nuvarande position. Hans ansvarsområden består bl.a. av att göra bankens årliga planeringar, uppföljningar och målsättningar av finansiella nyckeltal, kundenhet och aktivitet. Han är även ansvarig för change management och IT prioriteringar inom Danske Bank i Sverige.

4.4.3 Bakgrund till benchmarkingarbetet

Danske Bank har arbetat med benchmarking under en längre tid. Benchmarking är ett välkänt begrepp inom Danske Bank, dock är inte den teoretiska definitionen känd. Syftet med deras benchmarkingarbete är att förbättra resultaten långsiktigt. Respondenten definierar benchmarking som ett sätt att:

“Jämföra resultat och arbetsmetoder antingen internt eller externt. Att identifiera det bästa sättet att göra någonting.” (Bergström, 2012-03-14)

4.4.4 Benchmarkingprocessen

Ansvariga för bankens benchmarkingarbetet är främst business planning men även avdelningar som ekonomi, HR och kredit är involverade. Respondentens roll är att definiera de parametrar och peer groups som benchmarkas. Danske Bank har generellt väl dokumenterade arbetsprocesser dock är t.ex. säljprocessen mindre dokumenterat då samma kontroll från regelverk saknas. Danske Bank genomför kontinuerligt extern och intern benchmarking.

Extern benchmarking

Den externa benchmarkingen genomförs inom Danske Bank ad hoc och det är moderbolaget i Danmark som huvudsakligen genomför den. Målet med bankens

externa benchmarking är att identifiera ”de bästa spelarna”. Benchmarkingen sker i huvudsak mot huvudkonkurrenterna, alltså de fyra storbankerna. Banken benchmarkar även internet- och mobiltjänster med andra framstående banker. Danske Bank benchmarkar bl.a. erbjudande till kund, prissättning, kundprocesser och diverse finansiella nyckeltal. För att samla in information används officiell statistik. Branschmätningar som Svenskt Kvalitetsindex används exempelvis när kundnöjdhet mäts.

Intern benchmarking

Internt benchmarkar Danske Bank både den svenska verksamheten och verksamheter i andra länder inom koncernen. Danske Bank benchmarkar sina kontor och enheter i peer groups, dock genomförs i vissa fall även jämförelser med alla kontor. Business planning föreslår tillsammans med ekonomiavdelningen parametrar och peer groups för affärsledningen. De genomför och sammanställer även mätningarna månadsvis, kvartalsvis eller halvårsvis beroende på tillgången på information. Peer groups fördelas på tre olika sätt: Mellan privat och företag, mellan storstäder och småstäder och till sist beroende på vilka tjänster de erbjuder.

Danske Bank benchmarkar både på team-nivå och individnivå. De nyckeltal som ingår i bankens Balanced Scorecard är de som frekvent mäts. De är bl.a. kundnöjdhet, avkastning på eget kapital, försäljning, aktivitet, beteende och framåtblickande. Vid benchmarking inom koncernen lämpar det sig inte alltid att jämföra vissa nyckeltal på grund av t.ex. skillnader i ekonomisk utveckling. Informationen som används hämtas från koncernens gemensamma databas.

Bankens benchmarkingsystem utgörs av olika stoppljus med färgkoderna grönt, gult och rött. Kontoren rankas från första-till sista, den övre fjärdedelen får grönt ljus, de två fjärdedelar som placerar sig i mitten får gult ljus och den sista fjärdedelen får rött ljus. Danske Bank i Sverige har idag ca 20 stycken olika stoppljus. Det är ett tydligt signalsystem på vad som går bra eller mindre bra. Kontoren får därmed en övergripande bild över hur de har presterat. De kontor som presterat sämre kan lära sig av de bästa. De problemområden som identifieras får linjecheferna ta del av. Det är linjechefernas ansvar att informera ansvarig kontorschef och utforma en åtgärdsplan. Business planning ger goda råd och exempel men det är kontoren själv som måste genomföra förändringarna. De resultat och den information som fås från benchmarkingarbetet sprids via bankens intranät, personaltidning och affärsledningens presentationer.

4.4.5 Effekter

En positiv effekt med bankens benchmarkingarbete är att de väljer ut vilka nyckeltal de vill förändra.

“Det faktum att vi uppmärksammar dem, lyfter fram det bra exemplet, gör att vi får en förändring.” (Bergström, 2012-03-14)

När nyckeltalen bestäms försöker banken vara objektiv och ser varje år över dem. Banken bestämmer vilka nyckeltal som ska mätas utifrån de utmaningar de har. Det är kritiskt att identifiera relevanta nyckeltal och banken har uppmärksammat att arbetet påverkar resultaten. Situationer då bankens benchmarkingarbete inte fungerat lika bra är bl.a. när de försökt benchmarka parametern aktivitet. Skillnaderna har kvarstått utan att de har hittat något samband eller förklaring till skillnaderna.

4.4.6 Utveckling och Framtid

Under åren har Danske Bank skapat ett betydligt bättre benchmarkingverktyg att arbeta med. Stoppljus introducerades 2009/2010 och ger ett bättre systemstöd till benchmarkingarbetet. Den dialog som funnits inom banken har under åren förändrats. Den kulturella förståelsen har förbättrats och majoriteten av organisationen ser vikten av ett kontinuerligt arbete med benchmarking.

Danske Bank kommer med största sannolikhet fortsätta använda benchmarking. I framtiden kommer de eventuellt använda fler relevanta nyckeltal. Benchmarkingarbetet måste få ta tid för att hitta de nyckeltal som är mest kritiska att benchmarka. Respondenten anser att det finns potential att utveckla nyckeltalen. Bankens förhoppning är att i framtiden benchmarka mer detaljerat och på individnivå, framförallt inom kundnöjdhetsområdet. Att få tillgång till mer information från konkurrenter anses också vara en potential, dock kan det vara omöjligt ur konkurrenssynpunkt.

4.5 Länsförsäkringar Bank

Följande avsnitt är från intervjun med Billy Söderqvist om annan referens ej är angiven.

4.5.1 Företagspresentation

År 1996 grundades Länsförsäkringar Bank AB som ett helägt dotterbolag till Länsförsäkringar AB (Länsförsäkringar, u.å. a). Bankverksamheten grundades ur den stora kundbas som länsförsäkringsgruppen etablerat (Länsförsäkringar, u.å. b). Idag är Länsförsäkringar Bank Sveriges femte största retailbank med en balansomslutning på 170 miljarder SEK (Länsförsäkringar, Årsöversikt 2011). De 23 lokala, självständiga och kundägda länsförsäkringsbolagen runt om i Sverige hanterar kundkontakten. (Länsförsäkringar, u.å. b) Idag har banken 125 kontor i landet och ca 300 anställda (Länsförsäkringar, Årsredovisning 2010).

4.5.2 Respondent

Billy Söderqvist har arbetat på Länsförsäkringar sedan år 1973. Idag arbetar han som affärsområdeschef för företag och lantbruk på Länsförsäkringar Kronoberg. Söderqvist ansvarar för försäkring-, bank- och livverksamheten inom lantbruk och företag.

4.5.3 Bakgrund till benchmarkingarbetet

Benchmarking etablerades på Länsförsäkringar under organiserad form för ca 10-15 år sedan. Benchmarking har alltså använts på Länsförsäkringar Bank i princip sedan

etableringen år 1996. Det var de lokala Länsförsäkringsbolagen som tog initiativet till implementeringen. Inom Länsförsäkringar Bank är det ett välkänt begrepp och syftet med deras benchmarkingarbete är att utveckla sina svaga sidor och hitta de mest framgångsrika processerna inom organisationen. Respondenten definierar benchmarking som ett instrument att hitta de som är bäst och lära sig av dem.

4.5.4 Benchmarkingprocessen

En gång om året tar ledningen för Länsförsäkringar Kronoberg beslut om styrinstrument samt fastställer strategiska mål och nyckeltal. De styrinstrument och mål som fastställs kallas inom Länsförsäkringar Kronoberg för "vägvisaren". Målen bryts sedan ner på respektive avdelning och på individnivå. Banken gör en uppdelning mellan företag- och privatkunder för att jämföra liknande enheter. Respondentens roll i benchmarkingarbetet är att utvärdera information, genomföra åtgärder och informera övriga avdelningarna och de anställda på kontoret. Bankens interna arbetsprocesser är väl dokumenterade, då höga krav ställs på banken från finansinspektionen. Länsförsäkringar Bank arbetar kontinuerligt med benchmarking och genomför både extern och intern benchmarking.

Extern Benchmarking

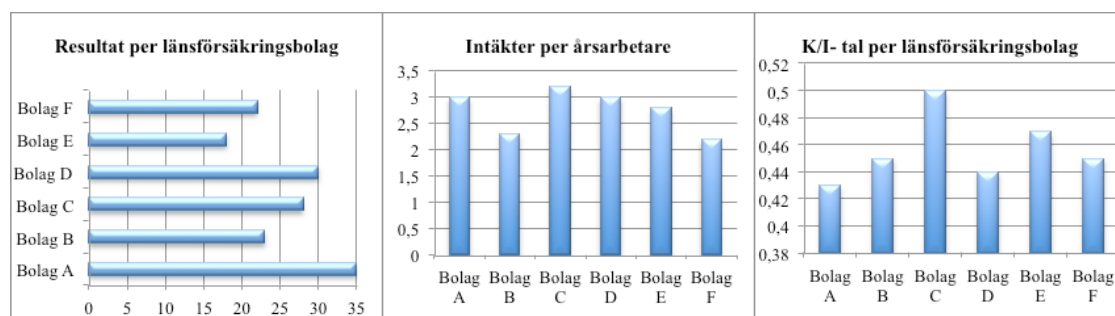
Då banken inte är marknadsledande handlar det externa benchmarkingarbetet mest om bevakning. Länsförsäkringar Bank har valt att jämföra sig med de banker som ligger dem närmst, t.ex. benchmarkar de sig främst med fristående sparbanker då verksamheterna är jämförbara. Informationen som banken använder hämtas från officiell statistik. Nyckeltal som banken jämför är bl.a. resultat, affärsvolym per anställd och räntemarginal. Länsförsäkringar Bank analyserar främst data som rör småföretag, då de utgör den största delen av bankens företagskunder. På privatsidan studerar och analyserar de data som berör bolån, placeringsrådgivning etc.

Intern Benchmarking

De interna jämförelserna genomförs mellan de olika Länsförsäkringsbolagen, i första hand väljer bolagen att jämföra sig med de som har liknande kunder, marknader och geografi. Exempelvis väljer Kronoberg att jämföra sig med Kalmar, Blekinge och Jönköping istället för bolag som är placerade i storstäder. Banken utför även benchmarking internt i Länsförsäkringsbolagen, då mellan säljare och avdelningar. Informationen till det interna benchmarkingarbetet samlas in via interna system.

Den centrala ekonomiavdelningen skickar underlag länsförsäkringsbolagen. Respondenten tar månadsvis del av informationen, men analyserar ibland informationen oftare. Benchmarkingunderlaget visar hur den löpande redovisningen ser ut i hela länsförsäkringsgruppen. Ekonomicheferna på respektive länsförsäkringsbolag sammanställer sedan 30-40 stycken nyckeltal. I den interna benchmarkingen jämför banken bl.a. resultat, affärsmarginal, K/I-tal, marknadsandelar, tillväxt, kapitalavkastning och antal kundmöten. En gång i månaden har banken en "fika-kvart" där vd:n och economichefen på bolaget redovisar de övergripande nyckeltalen för personalen. Affärsområdescheferna informerar och diskuterar också

resultaten med respektive avdelning under månadsmöten. Banken presenterar benchmarkingresultaten som figur 4.2 nedan visar.



Figur 4.2 Fritt tolkad bild av de jämförelser som Länsförsäkringar Bank presenterar.

De olikheter som uppkommer vid benchmarkingarbetet hanteras genom att ta hjälp av kollegor på avdelningen eller bolaget som arbetar effektivare och fråga hur de arbetar. Vid större förändringar genomförs studiebesök för att se varför bolaget är framgångsrikt. Årligen sker även gemensamma konferenser där framgångsfaktorer och arbetsmetoder som fungerat bra och mindre bra diskuteras. Diskussionerna som genomförs under konferensen görs:

“Så vi slipper göra om någon annans misstag och tar tillvara på det bästa.”
(Söderqvist, 2012-03-12)

För att genomföra förändringar upprättar banken en handlingsplan som innehåller tids- och kostnadsplan samt målsättningen med förbättringen.

4.5.5 Effekter

Länsförsäkringsbolagen väljer att arbeta efter det bolag som arbetar bäst inom ett eller flera områden. Banken har upplevt det positiva i att definiera vem som är bäst, för att få möjligheten att lära sig av dem för att bli bättre. En effekt av benchmarkingarbetet har varit att bolagen har utvecklat sina svaga sidor utifrån den som är bäst.

“Det finns en viss tillfredsställelse hos de som är bäst i klassen.”
(Söderqvist, 2012-03-12)

Exempel på en situation då benchmarking har vållat problem är när det skett på individnivå. Individerna måste känna att benchmarkingresultaten är relevanta för dem, för att de ska kunna applicera det i sitt dagliga arbete. För att undvika dessa problem har Länsförsäkringar Bank fastställt områdesunika nyckeltal. De kan på så sätt anpassa benchmarkingen efter situationen och vilka effekter de eftersträvar.

4.5.6 Utveckling och Framtid

Länsförsäkringar Banks benchmarking har utvecklats under åren. Ny teknologi har medfört att den interna informationen är mer lättillgänglig. Mycket av benchmarkingarbetet kan idag göras maskinellt vilket underlättat arbetet.

Benchmarking är ett instrument som Länsförsäkringar Kronoberg och Länsförsäkringar Bank alltid kommer använda. Det måste dock vara en hanterbar mängd och relevanta nyckeltal som används för att genomföra en bra analys. Respondenten anser att benchmarking kan utvecklas i framtiden. Länsförsäkringar Banks externa benchmarking hade kunnat förbättras om information från konkurrenterna hade varit mer lättillgänglig. De hade på så sätt lättare kunnat lära sig av varandra.

4.6 Färs & Frosta Sparbank

Följande avsnitt är från intervjun med Robert Olsson om annan referens ej är angiven.

4.6.1 Företagspresentation

Färs & Frosta Sparbank bildades år 1989 efter en sammanslagning mellan Färs Härads Sparbank och Frosta Härads Sparbank. Sparbankerna grundades under mitten av 1800-talet. Färs & Frosta Sparbank är idag verksam i tolv skånska kommuner, banken har 18 kontor och ca 250 medarbetare. 70 procent och majoriteten av ägarandelen ägs av Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta, de resterande 30 procenten ägs av Swedbank. (Färs och Frosta Sparbank, u.å.) Sparbankens balansomslutning uppgick år 2011 till ca 15 miljarder SEK (Färs & Frosta Sparbank, årsredovisning 2011).

4.6.2 Respondent

Sedan fyra år tillbaka arbetar Robert Olsson som ekonomichef på Färs & Frosta Sparbank. Olsson ansvarar bl.a. för den externa rapporteringen och följer upp kontorens resultat.

4.6.3 Bakgrund till benchmarkingarbetet

Sparbanken har under en längre tid arbetat med benchmarking. Respondenten definierar benchmarking som ett sätt att jämföra för att hitta det bästa exemplet. Jämförelserna är ett underlag för ansvariga chefer och möjliggör en identifiering av orsakerna till varför vissa presterar bättre än andra. Syftet med sparbankens benchmarking är att sporra till förbättring, få banken att hitta nya mål och bli ännu bättre. Grunden till benchmarkingarbetet är att sparbankens kunder ska gynnas av det som görs. Begreppet benchmarking är inget sparbanken använder i sitt dagliga arbete utan de använder snarare begreppet ”nyckeltalsjämförelser”.

4.6.4 Benchmarkingprocessen

De som är involverade i sparbankens benchmarkingprocess är ekonomichefen, de två rörelsecheferna, kontorscheferna och i vissa fall även vd:n. Ekonomichefens roll är att hitta möjliga, relevanta former för att jämföra. Det är även ekonomichefen som tar initiativ till att starta upp benchmarkingprojekt.

*“När något intressant dyker upp försöker jag hitta former för att jämföra det.”
(Olsson, 2012-03-21)*

När sparbanken fastställer vad som ska benchmarkas är den första frågan om det blir bättre för kunden. Om svaret är att den förväntade förbättringen skulle leda till

kundnytta fortsätter processen. De tre kundrelaterade huvudprocesserna spara, låna och betala är mer eller mindre väl dokumenterade. Benchmarkingprocessen på Färs & Frosta Sparbank är kontinuerlig och banken genomför extern och intern benchmarking.

Extern Benchmarking

Färs & Frosta Sparbank benchmarkar sig mot ett antal andra sparbanker. Sparbanken får kvartalsvis data från Sparbankernas Riksförbund och ekonomichefen använder informationen för att jämföra dem med andra sparbanker. Informationen som sparbanken får från riksförbundet används ibland för att göra djupare jämförelser och analyser och ibland används det mer för övergripande jämförelser. Färs & Frosta Sparbank har ett informationsutbyte med sparbankerna Sparbanken 1826 och Swedbank Sjuhärad. De tre sparbankerna är jämförbara då de har liknande storlek. Sparbankerna jämför sig sinsemellan inom vissa områden. Det som Färs & Frosta Sparbank jämför är b.l.a. rutiner, hur intäktsammansättningen ser ut samt vilken kostnadsstruktur andra banker har. De tre sparbankerna har även vid ett par tillfällen anlitat externa parter för att genomföra vissa jämförelser.

Sparbanker och Affärsbanker ser väldigt annorlunda ut. Färs & Frosta Sparbank jämför sig inte frekvent med affärsbanker då de skiljer sig för mycket åt vad gäller finansiering och kundsammansättning. Dock har sparbanken i vissa fall jämfört faktorer så som kapitaltäckningsgrad och andra möjliga nyckeltal med affärsbanker. Den information som används i dessa fall kommer från externa källor och är officiell statistik.

Intern Benchmarking

Den interna benchmarkingen genomförs månadsvis, i huvudsak på de nuvarande nio bankområdena. Jämförelserna görs på bankchefsnivå, då ett antal av sparbankens kontorschefer är ansvariga för fler än ett kontor. Vissa av jämförelserna sker dock även med samtliga kontor. Informationen som används kommer från interna källor, kundregister och andra system som summeras upp och används. Det som sparbanken benchmarkar är produkter, resultatutveckling och dylikt. Nyckeltalen som jämförs på de olika resultatenheterna är främst K/I-talet men sparbanken jämför också exempelvis avkastning på affärsvolym. Färs & Frosta Sparbank presenterar benchmarkingresultaten i olika former av tabeller. Kontoren färgsätts med grönt eller rött beroende på om de ligger över eller under snittet. I vissa fall använder sparbanken även sig av ranking.

Kontorscheferna informeras tydligt om benchmarkingslutsatserna. De ansvarar i sin tur för informationsspridningen till de anställda på respektive kontor. Kontorscheferna kan även välja att fokusera på något speciellt nyckeltal eller en jämförelse med ett speciellt kontor. Sparbankens informationskanaler är transparenta och lättillgängliga för de anställda. När resultaten är fastställda sätts även nya mål upp och åtgärdsplaner arbetas fram av kontorscheferna tillsammans med närmsta överordnad. För att förbättra sig och minska prestationsgapen genomför sparbanken kontinuerligt utbildningar. Benchmarkingen diskuteras löpande i organisationen. Kontorscheferna träffas en gång

per månad och vid flera av dessa möten diskuteras jämförelserna, hur processerna ser ut och hur de kan hjälpa varandra.

4.6.5 Effekter

Benchmarkingen har sporrat sparbankens anställda till att utvecklas. Färs & Frosta Sparbank har mött en ökad vilja och en positiv inställning till att jämföra.

“Ibland kan det vara sporrande att ligga precis under och veta att man kan sträva efter att nå de som är lite bättre. Ibland kan man känna en tillfredsställelse av att vara lite bättre än de andra och fundera över varför man är det.” (Olsson, 2012-03-21)

När Färs & Frosta Sparbank jämför sig med andra framgångsrika banker väcks funderingar på vad de gör som är bra och vad som hade kunnat göras bättre. Det har utvecklat sparbanken då de ser vad som bör förbättras och hur de ska gå tillväga för att bli bättre. Benchmarking har skapat positiva effekter och det är viktigt för sparbanken att kunden gynnas av jämförelserna. Situationer då benchmarkingen inte fungerat på sparbanken är när de jämfört för mycket eller för olika enheter.

Benchmarkingen på Färs & Frosta Sparbank utformas beroende på vilken känsla exempelvis ekonomichefen har. Sparbanken utformar inte verktyget på ett visst för att få en viss effekt, utan signaler från olika håll styr hur benchmarkingen används. Benchmarkingen får dock inte bli för avancerad, det måste vara förståeligt. De anställda ska kunna se vad man mäter och hur de ska kunna påverka det.

4.6.6 Utveckling och Framtid

Benchmarkingarbetet har förändrats genom åren, det pågår ständigt en process att hitta nya relevanta nyckeltal. Sparbanken vill inte jämföra för mycket och de vill jämföra relevanta områden. Vad som är intressant förändras och därför behöver också benchmarkingen på Färs & Frosta Sparbank förändras. Färs & Frosta Sparbank kommer fortsätta använda benchmarking, då det är ett bra sätt att arbeta på. Sparbanken har hittat en bra balans av nyttan mot vad det kostar att ta fram informationen. Sparbanken tillvaratar även kunskapen som framkommer vid benchmarkingen.

Benchmarkingarbetet hade kunnat utvecklas på Färs & Frosta Sparbank genom exempelvis ytterligare samarbete med andra sparbanker. Banken skulle i framtiden kunna använda funktionell benchmarking för processer som t.ex. lönehantering och andra administrativa processer.

4.7 Sparbanken Öresund

Följande avsnitt är från intervjun med Anders Enberg om annan referens ej är angiven.

4.7.1 Företagspresentation

Hösten 2010 bildades Sparbanken Öresund efter en sammanslagning av Sparbanken Finn och Sparbanken Gripen. Sparbankerna är i sin tur ursprungligen från ett flertal olika sparbanker, den första grundades år 1833. (Sparbanken Öresund, u.å. b) Sparbanken Öresund har 35 bankkontor på olika orter i västra Skåne. (Sparbanken Öresund, u.å. a) På Sparbanken Öresund arbetar ca 650 medarbetare och koncernen har en balansomslutningen på ca 29 miljarder SEK (Sparbanken Öresund, Årsrapport 2011).

4.7.2 Respondent

Anders Enberg arbetar som ekonomi- och finanschef på Sparbanken Öresund. Han har arbetat på sparbanken sedan starten 2010 och innan dess 20 år på Sparbanken Gripen. Enberg är ansvarig för bankens redovisningsenhet, finansenhet och styrningsenhet.

4.7.3 Bakgrund till benchmarkingarbetet

Sparbanken Öresund är i dagsläget i en samgående process och skapar nya gemensamma benchmarkingrutiner. Det finns dock arv från sparbankerna som slogs samman. Benchmarking har sparbanken använt sedan starten 2010 och innan dess var det etablerat på både Sparbanken Finn och Sparbanken Gripen. Respondenten definierar benchmarking som:

“Jämförelse med syfte att lära sig av andra.” (Enberg, 2012-03-28)

Sparbanken Öresund benchmarkar för att se vad andra gör bra som de i sin tur eventuellt kan ta efter. Syftet med deras benchmarkingarbete är att identifiera förbättringsområden. Inom Sparbanken Öresund är benchmarking ett välkänt begrepp.

4.7.4 Benchmarkingprocessen

I dagsläget har Sparbanken Öresund inte fastställt någon benchmarkingprocess. Styrelsen efterfrågar dock att benchmarking sker i samband med rapporteringen 1-2 gånger per år. Beroende på vilken jämförelse som ledningen efterfrågar tar ekonomichefen eller/och affärscontrollern fram information. Sparbankens interna arbetsprocesser är väl dokumenterade, det har följt med från de gamla sparbankerna och fortsatt efter sammanslagningen. Sparbanken Öresund genomför kontinuerligt extern och intern benchmarking.

Extern Benchmarking

Sparbanken Öresund är den största sparbanken i Sverige. Sparbankens externa benchmarking består av jämförelser med de stora affärsbankerna och de sparbanker som ligger dem närmst storleksmässigt. Sparbanken studerar de banker som är mest intressanta och som har likartade förutsättningar. Nyckeltalen som sparbanken väljer

att jämföra externt är bl.a. K/I-talet och kapitaltäckningsgraden. Sparbanken Gripen hade de under 90-talet ett nära samarbete med fem andra sparbanker där de delade information och genomförde analyser. Sparbanken Öresund har i dagsläget inget motsvarande samarbete. Förhoppningen är att sparbanken i framtiden ska ha ett etablerat samarbete delvis likt det som fanns i Sparbanken Gripen. I dagsläget använder sparbanken officiell statistik för att genomföra den externa benchmarkingen.

Intern Benchmarking

Den interna benchmarkingen sker på sparbankens fem affärsområden och 35 kontor. Informationen som används vid den interna benchmarkingen hämtas från sparbankens interna system. Nyckeltal som benchmarkas internt är bl.a. soliditet, kapitaltäckningsgrad, avkastning på eget kapital, K/I-talet och kreditförlustnivå. Det är affärscontrollern som gör mycket av benchmarkingarbetet och har tillsammans med affärsområdescheferna genomgång av resultaten 2-4 gånger per år. Den information som samlas in analyseras av koncernledningen och styrelsen. Kontoren får tillgång till informationen genom rapportpaketet som skickas ut månadsvis. Sparbanken skapar olika rankinglistor som indikerar vem som är bäst respektive sämst. Uppföljning av resultaten gör affärsområdescheferna tillsammans med respektive kontorschef. Syftet med den interna benchmarkingen är att kontoren skall lära sig av varandra för att alla totalt sett skall bli bättre. Banken utformar åtgärdsplaner för att långsiktigt förbättra framtida förhållande mellan kostnader och intäkter.

4.7.5 Effekter

En positiv effekt som benchmarkingarbetet bidragit till är att förbättringsområden har uppmärksammats. Genom att använda indirekta signaler för att belysa förbättringsområden, läggs extra fokus på dessa vilket ger en styrande effekt. Vissa förbättringsområden som uppmärksammats har varit relativt lätta att åtgärda då signalerna tydligt har visat att t.ex. ett kontor är över- eller underbemannat. Situationer då benchmarkingarbetet inte fungerat lika bra är när det har varit olika förutsättningar. Sparbanken Öresund sköter idag sin egen produkt- och affärsutveckling vilket gör det svårt för dem att jämföra sig med sparbanker som är kopplade till Swedbank där motsvarande utveckling sker centralt.

Sparbanken Öresund försöker utforma sin benchmarking så de får fram ett budskap, t.ex. att de ska öka andel intäkt/anställd. På så sätt signalerar sparbanken att de vill förbättra just detta område och de anställda blir medvetna om att de ska sträva efter att förbättra området.

4.7.6 Utveckling och Framtid

Sparbanken Gripen började använda benchmarking under 1990-talet och som tidigare nämnts hade banken ett samarbete. utbyttes. Sparbanken Öresund är en ny sparbank och de är i uppstarten av att etablera nya samarbeten. Förutsättningarna är annorlunda och därför behövs nya externa kontakter knyts. Målet är att samarbeta med sparbanker som inte är direkta konkurrenter utan finns på en annan geografisk plats men som ändå har likartade förutsättningar. Tillgången till information har förbättrats

genom åren vilket gjort det lättare att genomföra benchmarking.

Det råder en snabb utveckling inom kreditområdet och där finns potential som sparbanken i framtiden kan utnyttja. Sparbanken Öresund kan även genomföra fler och bättre jämförelser. Det är för sparbanken viktigt att hålla benchmarkingarbetet på en enkel och lättförståelig nivå. Benchmarking kommer vara ett instrument som Sparbanken Öresund använder i framtiden.

4.8 ICA Banken

Följande avsnitt är från telefonintervjun med Malin Berge om annan referens ej är angiven.

4.8.1 Företagspresentation

ICA Banken är ett helägt dotterbolag till ICA AB. Banken etablerades på den svenska finansmarknaden år 2001. (ICA Banken, u.å.) Banken har idag ca 280 anställda och de bedriver verksamhet på två platser i landet. Deras verksamhet riktar sig huvudsakligen till privatkunder och består främst av kortverksamhet, samt in- och utlåning. Bankens privatmarknad är uppdelad i fyra områden: spara, låna, betala och försäkra. ICA Banken har slutit uppdragsavtal med nästintill samtliga ICA butiker. I halvårsrapporten 2011 uppgick bankens balansomsättning till ca 10 miljarder SEK. (ICA Banken, Halvårsrapport 2011)

4.8.2 Respondent

Malin Berge arbetar som produktchef kort på huvudkontoret i Stockholm. Hon har arbetat på ICA Banken i fem år. Berge är ansvarig för kort och betalningar som erbjuds på privatmarknaden.

4.8.3 Bakgrund till benchmarkingarbetet

“Vi har inget strukturerat arbetssätt eller verktyg för vårt benchmarkingarbete.”
(Berge, 2012-03-09)

ICA Banken arbetar med många olika typer av omvärldsbevakningar. Eftersom banken inte arbetar kontinuerligt med benchmarking är begreppet inte välkänt inom organisationen. Banken genomför omvärldsbevakningarna för att säkerställa att de gör rätt saker. Bevakningarna analyseras på bankens fyra privatmarknadsområden och täcker in såväl produkter som erbjudande och teknisk utveckling. ICA Banken analyserar inte bara vilka metoder de konkurrerande bankerna framgångsrikt använder, utan en viktig del av deras arbete är också att bevaka nya aktörer. Ledningen har det huvudsakliga ansvaret och de informeras om resultaten av omvärldsbevakningarna. Banken har även interna forum där informationen sprids vidare ut i organisationen.

Bankens interna processer som t.ex. kundprocesser och projektprocesser är överlag väl dokumenterade och ses över kontinuerligt. Banken arbetar med att försöka identifiera ”flaskhalsar” och skapa effektivare processer. Uppföljningar är en viktig del i bankens

verksamhet. Omvärldsbevakningarna analyseras och implementeringar följs upp en eller flera gånger för att se vilka effekter de har fått och hur måluppfyllelsen ser ut. Banken har vissa ekonomiska måttal som är kopplade till deras långtidsplan och dessa följs upp kontinuerligt. De använder b.l.a. K/I-tal och andra nyckeltal som mäter tillväxt och utveckling. Talen följs upp internt men jämförs även med externa aktörer. Det är viktigt för banken att jämföra sig med liknande verksamheter och de har därför valt att inte jämföra sig med banker som har företagsverksamhet.

4.8.4 Utveckling och Framtid

ICA Banken ser omvärldsbevakningarna som en förutsättning för att de ska bli bättre och göra rätt saker. Banken kommer fortsätta med bevakning och jämförelser. Ju större banken blir, desto större krav kommer ställas på att de gör rätt uppföljningar och analyser. Det finns förhoppningar om att banken kommer göra det på ett ännu mer strukturerat sätt framöver.

*“Benchmarking är ett jättebra verktyg att använda för det.
Jag tror att vi kommer behöva använda det mer.”* (Berge, 2012-03-09)

Hade banken haft en strukturerad benchmarkingprocess tror respondenten att kunskapen lättare hade kunnat spridas i organisationen och att de hade kunnat förbättra sina prestationer.

5 Analys

I detta kapitel analyseras vår insamlade empiri utifrån de presenterade teorierna. I det första avsnittet analyseras varje fallföretag för sig och därefter följer en jämförelseanalys mellan fallföretagen. Kapitlet avslutas med en övergripande analysdiskussion av benchmarkings roll i fallföretagen.

5.1 Fallvis analys

Nedan analyseras samtliga fallföretag var för sig. Analysen består av jämförelser mellan den teoretiska referensramen och vårt empiriska material. Först beskrivs de sex banker som har en fastställd benchmarkingprocess, därefter följer de två banker som i dagsläget inte har någon fastställd benchmarkingprocess. Varje fallföretag analyseras efter den struktur som följs i empirikapitlet.

5.1.1 Analys Swedbank

Bakgrund till benchmarkingarbetet

Som framgår i empirikapitlet har Swedbank använt benchmarking i minst 30 år. Den definition som återfinns i vårt empiriska material har likheter med den som Karlöf och Östblom (1994, s.7) presenterar. Likheter finns då båda definitionerna poängterar jämförelser, dock saknas definitioner som uttrycker att det ska ske mellan "liknande enheter". Karlöf och Östblom (1994) och Camp (1993) uttrycker snarare att benchmarking handlar om att finna "de bästa". Tidigare forskning visar att benchmarking måste vara välkänt för att det ska bli en naturlig del av organisationen (Camp, 1993, ss.200-203). Swedbank använder snarare begreppet "rankinglistor" internt i organisationen. Syftet med bankens benchmarkingarbete är att förbättra presentationerna och öka resultaten. Swedbanks syfte överensstämmer med det huvudsakliga syftet som enligt Karlöf (2009, s.122) är att åstadkomma förbättringar till det bättre. Det överensstämmer även med Camps (1993, ss.36-41) tidigare forskning, om att goda resultat erhålls av benchmarking.

Benchmarkingprocessen

Swedbanks interna arbetsprocesser är väl dokumenterade och enligt Camp (1993, s.54) bör de dokumenteras innan benchmarkingutredningen inleds. Benchmarking kan utövas mot interna verksamheter, externa direkta produktkonkurrenter, industriledande företag och allmänna processer (Camp, 1993, s.57). Swedbank genomför extern och intern benchmarking. Externt jämför Swedbank sig med storbankerna. De benchmarkar nyckeltal som mäter t.ex. försäljning, lönsamhet och avkastning. Internt benchmarkar banken kontoren i de olika regionerna och nyckeltalen som då jämförs är bl.a. lönsamhetsförändring, resultatutveckling och avkastning. Nyckeltal används av organisationer för att identifiera, beskriva och analysera förändringseffekter (BAS, 2010, s.12). I tidigare forskning behandlas ett antal olika sätt att samla in information till benchmarkingarbetet (Camp, 1993, ss.72-98). Den information som Swedbank använder i deras externa benchmarking samlas in från officiell statistik och till den interna benchmarkingen hämtas information från bankens interna system.

Benchmarkings slutsatserna måste enligt Camp (1993, ss.146-149) spridas till hela organisationen för att erhålla stöd, engagemang, och delaktighet. Swedbank sprider slutsatserna från den interna benchmarkingen genom rankinglistor med tydliga färgskalor. När kontoren inte når upp till de övergripande målen utarbetas en åtgärdsplan. Åtgärdsplaner är enligt Camp (1993, ss.162) viktigt att ha då benchmarkings slutsatser som omvandlas till åtgärder påverkar resultatet av benchmarkingen. På Swedbank fastställer ledningen årligen ett antal nyckeltal som används i det styrkort som utgör grunden för benchmarkingarbetet. Detta överensstämmer Camps (1993, s.180) beskrivning att det är ledningen som har det yttersta ansvaret för att planera och verkställa införandet av benchmarkingmetoder. Veckovis sammanställer Swedbanks controller rankinglistor som används för analys vilket indikerar att benchmarking är en kontinuerlig process och enligt Camp (1993, s.44) är det ett krav för att benchmarkingen ska bli framgångsrik.

Effekter

De effekter som Swedbank har upplevt är bl.a. att medarbetarna har sporrats, att de systematiskt har kunnat finna saker som är rätt eller fel och att deras prestationer höjts. Swedbanks upplevda effekter har många likheter med de som Karlöf och Östblom (1994, s.26) presenterar. Gustafsson (1992, ss.14-15) beskriver också den tävlingsanda som benchmarking skapar. Situationer när benchmarkingarbetet fungerat mindre bra är när banken jämfört för få nyckeltal eller för olika enheter. Benchmarkingen uppfyller då inte de jämförbarhetskrav som Camp (1993, s.62) presenterar. Swedbank anser att det finns ett samband mellan hur de utformar benchmarkingen och de effekter de får. Banken använder specifika nyckeltal när de vill lösa olika problem. Catasús, et al. (ss.39, 122-123) beskriver att nyckeltal kan lära organisationer om vilka samband som finns och sambanden kan sedan förbättra styrningen.

Utveckling och Framtid

Olika trender har under åren påverkat Swedbanks användning av benchmarking, t.ex. har presentationen av benchmarkings slutsatserna förändrats. Banken benchmarkar även mer frekvent idag än tidigare, vilket kan vara en effekt av att konkurrensen de senaste åren ökat (Wisner & Corney, 2001). Camp (1993, s.136) beskriver att arbetsmetoderna ständigt förändras och det är därför oerhört viktigt att försöka förutsäga hur benchmarkingen kan förändras i framtiden. Respondenterna tror på en framtida användning av benchmarking. De anser att det finns potential att fortsätta utveckla nyckeltalen och att kontoren tävlar i samma klass.

5.1.2 Analys Handelsbanken

Bakgrund till benchmarkingarbetet

Tidigare forskning visar att företag jämfört verksamheter långt innan benchmarking introducerades (Ax et al., 2005, s.482). Som framgår i det presenterade empiriska materialet har Handelsbanken använt benchmarking sedan 1970-talet. Respondenternas definition av begreppet har stora likheter med den som Karlöf och Östblom (1994, s.7) presenterar. Båda nämner exempelvis begreppet jämförelser. Camp (1993, s.35)

beskriver benchmarking som en process för att sätta upp mål och ett instrument för att uppnå målen. Handelsbankens syfte med benchmarkingarbetet är att nå sina uppsatta mål. Enligt Bátiz-Lazo (2004) och Camp (1993, s.42) är det kritiskt att banker förstår vad som gör benchmarkingarbetet framgångsrikt och då benchmarking är en betydelsefull del av Handelsbankens strategi är det också ett välkänt begrepp.

Benchmarkingprocessen

Handelsbankens interna arbetsprocesser är pga. finansinspektionens övervakning och de krav som ställs på banker väl dokumenterade, vilket enligt Camp (1993, s. 54) är ett steg i benchmarkingprocessen. Camp (1993, s.57) beskriver även olika typfall av benchmarking. Handelsbanken genomför extern och intern benchmarking. Externt benchmarkar banken sig mot sina direkta konkurrenter, vilket är storbankerna samt banker som är stora på regional nivå. Vid den interna benchmarkingen benchmarkar banken regionerna och kontoren i regionen. Handelsbanken benchmarkar bl.a. räntabilitet, K/I-tal och kundnöjdhet. Att benchmarka mått som kundnöjdhet är enligt Wisner & Corney (2001) viktigt då det visar hur banken behandlar sina nuvarande kunder och vilka chanser banken har att fånga nya kunder. Camp (1993, ss.72-73) beskriver att det finns ett flertal olika tekniker för att samla in information. Handelsbanken samlar in sin information till den externa benchmarkingen via officiell statistik och via interna system till den interna benchmarkingen. Enligt Camp (1993, s.136) förändras arbetsmetoderna ständigt och det är därför oerhört viktigt att försöka förutsäga och förstå hur benchmarkingnormen och prestationsgapet kan förändras i framtiden. Handelsbanken har en framtidsforskare som ska förutse trender så att banken ska kunna anpassa sig till den ständiga utvecklingen. Enligt Camp (1993, ss.146-149) måste delgivningen av de slutsatser som fås från benchmarkingen spridas till alla nivåer i organisationen. På Handelsbanken kommuniceras benchmarkingslutsatserna via månadsmöten och intranätet. Slutsatserna från den interna benchmarkingen presenterar banken genom att rangordna kontoren från bäst till sämst. Camp (1993, s.156) beskriver att efter benchmarkingslutsatserna ska de befintliga målen studeras och nya mål fastställas. Handelsbanken har haft samma övergripande mål sedan 1970-talet. Banken förändrar inte målen efter benchmarkingslutsatserna, dock väljer ledningen årligen att lägga fokus på olika områden som behöver förbättras. Handelsbanken skapar åtgärdsplaner och enligt Camp (1993, s.156) är det viktigt då benchmarkingslutsatser som omvandlas till åtgärder påverkar resultatet av benchmarkingarbetet. Ett krav för att benchmarkingen ska vara framgångsrik är att det är en kontinuerlig process (Camp, 1993, s.44). Benchmarkingarbetet på Handelsbanken genomförs kontinuerligt, då jämförelserna sker månadsvis eller i vissa fall kvartalsvis.

Effekter

Positiva effekter Handelsbanken upplevt är bl.a. att snittet drivits uppåt, att fokus lagts på att förbättras och att banken uppfyllt målen. Det överensstämmer med Camps (1993, s.35) beskrivning, att benchmarking är en process för att uppnå mål. Bankens upplevda effekter har även vissa likheter med att benchmarking fokuserar på att uppmärksamma och lägga energi på verksamhetens innehåll som Karlöf och Östblom

(1994, s.26) presenterar. Respondenterna menar att situationer då benchmarkingarbetet på Handelsbanken inte fungerat lika bra är när de haft för mycket data eller för svårförståeliga presentationer. Karlöf (1999, s.53) beskriver att det kan ske en överskattning av förändringskraften som benchmarking har i avseende av bl.a. definitioner. Handelsbanken upplever att det finns ett samband mellan utformningen av benchmarkingarbetet och de effekter som uppkommer. Enligt Karlöf (2009, s.141) skapar benchmarking möjligheter att agera på ett visst sätt som påverkar effekterna. Banken utformar tydliga och lättförståeliga presentationer för att skapa så bra effekter som möjligt.

Utveckling och Framtid

Banksektorn har påverkats mycket av den teknologiska utveckling som ägt rum de senaste åren. Utvecklingen har bl.a. resulterat i ökade möjligheter för banker. (Bátiz-Lazo, 2004; Lilja, 1999) Handelsbanken har upplevt att teknikutvecklingen har medfört att de mäter mer idag än vad de gjorde förr. Respondenterna tror på en framtida användning av benchmarking då det ingår i bankens strategi. Enligt Rendel (2010) är benchmarking ett sätt för banker att behålla sin konkurrenskraft. Handelsbanken anser att deras benchmarking aldrig kommer vara färdigutvecklat. Det överensstämmer med det som Camp (1993, s.136) beskriver, att benchmarking alltid kommer behöva utvecklas.

5.1.3 Analys Nordea

Bakgrund till benchmarkingarbetet

Som framgår av empirin har Nordea använt benchmarking i minst 12 år. Definitionen som presenterats i empirikapitlet liknar den som Karlöf och Östblom (1994, s.7) beskriver, då benchmarking anses vara en process för att jämföra. Karlöf (2009, s.122) beskriver att det huvudsakliga syftet med benchmarking är att åstadkomma en förändring till det bättre. Camp (1993, s.35) tillägger även att motivationsvärde är betydelsefullt. Nordeas syfte har likheter med de som tidigare forskning presenterat, banken vill med benchmarkingen uppmärksamma och förmedla goda exempel för att vidga deras egen bild samt få kunskap om det som banken gjort bra. Begreppet benchmarking är främst ett välkänt begrepp på bankens region- och kontorschefsnivå. Däremot bör benchmarking enligt Camp (1993, s.44) vara välkänt i hela organisationen för att bli en del av det dagliga arbetet.

Benchmarkingprocessen

Nordea har väl dokumenterade interna arbetsprocesser och enligt Camp (1993, s.54) bör de vara dokumenterade när benchmarkingprocessen inleds. Benchmarking kan utövas mot interna verksamheter, externa direkta produktkonkurrenter, industriledande företag och allmänna processer. De olika typerna har sina för- och nackdelar och vissa är mer relevanta än andra. (Camp, 1993, s.57) Nordea har valt att benchmarka externt och internt. I den externa benchmarkingen jämför banken sig främst med de andra storbankerna, Danske Bank och ibland även med en grupp där övriga banker ingår. En central del av bankernas benchmarkingarbete är enligt Catasús, et al. (2008, ss.39, 122-

123) att fastställa vilka nyckeltal som ska användas i jämförelserna. Nyckeltal som Nordea benchmarkar externt är bl.a. marknadsandelar, kundnöjdhet samt in- och utlåning. Internt benchmarkar Nordea regionerna och kontorsformaten i regionen. Bátiz-Lazo (2004) beskriver att det inom banksektorn är mer sannolikt att banker internt jämför relativt enkla mått snarare än organisatoriska processer. Detta stämmer in på Nordea som internt benchmarkar bl.a. kreditförluster, intäkts- och kostnadsutveckling. Camp (1993, ss.72-73) definierar ett antal olika tekniker för att samla in data. Nordea samlar in information till den externa benchmarkingen via officiell statistik och till den interna benchmarkingen via rapporter från kontorscheferna. Nordea kommunicerar resultaten från benchmarkingarbetet ut i organisationen genom telefonmöten, coachsamtal och nätverk. Det överensstämmer med de krav på informationsspridning som Camp (1993, ss.146-149) presenterar. Banken presenterar de interna benchmarkingslutsatserna genom olika färgskalor. På Nordea utformas åtgärdsplaner av kontorschef tillsammans med regionchef och ibland även med HR-avdelningen. Camp (1993, s.162) menar att åtgärdsplaner är viktigt att ha, då benchmarkingslutsatser som omvandlas till åtgärder påverkar resultatet av utredningen. Rendel (2010) beskriver att banker bör genomföra benchmarking veckovis, då informationen fortfarande är aktuell och problem kan åtgärdas direkt. Nordea arbetar som Rendel (2010) förespråkar då de benchmarkar varje vecka. Benchmarkingprocessen anses därför vara kontinuerlig i organisationen.

Effekter

De positiva effekter som Nordea upplevt är bl.a. att de lärt sig av varandra, de har fått en medvetenhet om vad som är bra och ständigt förbättrats. Det finns likheter med de effekter som Karlöf och Östblom (1994, s.26) beskriver. Samtliga anser att benchmarking medverkar till kompetenshöjningar och förbättringar av verksamhetsinnehållet. Situationer då benchmarking inte fungerat lika bra på Nordea är när de rankat på individnivå eller när benchmarkingen har uppfattats som ett kontrollsystem. Karlöf (1999, s.53) beskriver liknande situationer och att underskattning av tid och resurser ofta är ett problem med benchmarking. Nordea anser att det finns ett samband mellan utformningen av benchmarkingen och de effekter banken får. Karlöf (2009, s.141) beskriver att benchmarkingarbetet skapar möjligheter att agera på ett visst sätt som påverkar effekterna. Som framgår i den presenterade empirin är det som uppmärksammas, synliggörs och mäts som blir gjort. Därför lägger banken ner mycket tid att välja ut vad som ska benchmarkas för att få så bra effekter som möjligt.

Utveckling och Framtid

Den utveckling Nordea upplevt är att de idag benchmarkar mer och tydligare. Banken har även blivit bättre på att formulera mål och förväntningar. Det överensstämmer med Camps (1993, s.35) beskrivning av benchmarking som en process för att fastställa mål. Respondenten tror på en fortsatt användning av benchmarking. Carlsson och Sandberg (2000, ss.44-45) menar att det behöver ske löpande uppdateringar i benchmarkingarbetet för att skapa intresse och nyfikenhet. Det överensstämmer med Nordeas framtidssyn. Banken anser att teknikutvecklingen kommer påverka deras

benchmarking och att de i framtiden kan utveckla frekvensen och parametrarna som jämförs.

5.1.4 Analys Danske Bank

Bakgrund till benchmarkingarbetet

Som framgår i empirikapitlet har Danske Bank använt benchmarking i mer än 8 år. Det går att identifiera likheter med den definition som återfinns i det empiriska materialet och de definitioner som presenterats av Camp (1993, s.9) och Karlöf och Östblom (1994, s.7). En likhet är att de beskriver benchmarking som att hitta det bästa sättet. Danske Banks syfte med benchmarkingarbetet är att långsiktigt förbättra resultaten. Det överensstämmer med tidigare forskning där det beskrivs att goda resultat erhålls av benchmarking (Camp, 1993, ss.36-41). Är benchmarking välkänt kan det enligt Camp (1993, s.44) bli en del av det dagliga arbetet och vårt empiriska material visar att begreppet delvis är välkänt på Danske Bank.

Benchmarkingprocessen

Danske Bank har generellt sätt väl dokumenterade interna arbetsprocesser. Camp (1993, s.54) beskriver att i inledningen av benchmarkingprocessen bör de interna arbetsprocesserna dokumenteras. Finansinspektionens övervakning av de svenska bankernas verksamheter påverkar även dokumentationen (Svenska Bankföreningen, 2011a). Camp (1993, s.57) beskriver olika typfall av benchmarking, valet av typfall beror på situationen samt var de bästa jämförelseobjekten finns (Karlöf & Östblom, 1994, s.52). Danske Bank genomför extern och intern benchmarking. Banken benchmarkar sig mot storbankerna. Enligt Camp (1993, s.62) är det naturligt att genomföra den externa benchmarkingen mot direkta konkurrenter, då de uppfyller de jämförbarhetskrav som finns. Det som banken externt benchmarkar är bl.a. erbjudande, prissättning och finansiella nyckeltal. Internt jämför banken huvudsakligen olika peer groups men i vissa fall även alla kontoren med varandra. Danske Bank benchmarkar då bl.a. kundnöjdhet, avkastning och försäljning. Enligt Wisner och Corney (2001) är mått som kundnöjdhet viktiga. Informationen som behövs för benchmarking kan enligt Camp (1993, s.72-73) samlas in med olika tekniker. Danske Banks information samlas in från officiell statistik och via bankens gemensamma databas. När jämförelserna är genomförda behöver slutsatserna spridas till alla nivåer i organisationen. (Camp, 1993,ss.146-149) Danske Bank presenterar slutsatserna via intranät, personaltidning och presentationer. Slutsatserna av den interna benchmarkingen presenteras för kontoren med en ranking som består av olika stoppljus. Danske Bank utformar åtgärdsplaner och enligt Camp (1993, s.162) är det viktigt då de förverkligar slutsatserna. Danske Banks benchmarkingprocess är kontinuerlig vilket överensstämmer med Camp (1993, s.44) som beskriver att benchmarking inte ska vara en engångsföreteelse.

Effekter

Karlöf och Östblom (1994, s.26) presenterar ett antal effekter av benchmarking. Danske Banks positiva effekter uppvisar likheter med effekterna Karlöf och Östblom (1994) beskriver. Banken har upplevt att när goda exempel uppmärksammas leder det till förbättringar. Situationer när benchmarkingarbetet fungerat mindre bra är när banken mätt parametrar utan att det resulterat i någon förbättring. Enligt Karlöf (1999, s.53) krävs det tid och resurser för att benchmarkingen ska bli framgångsrik. Brist på tid och resurser kan ha varit orsaker till att benchmarkingen inte fungerat. Danske Bank anser att det finns ett samband mellan utformningen av benchmarkingen och effekterna. Banken lägger ner mycket tid på att identifiera relevanta nyckeltal, då det är kritiskt för att skapa ett så framgångsrikt resultat som möjligt. Enligt Catasús, et al. (ss.39, 122-123) ska nyckeltalen inte vara för många för att vara jämförbara, de kan också visa vilka samband som finns.

Utveckling och Framtid

På Danske Bank har de anställda blivit mer medvetna och ser numera vikten av att genomföra ett kontinuerligt benchmarkingarbete. Camp (1993, ss.36-41) beskriver att benchmarking skapar en medvetenhet och vilja att söka efter den bästa arbetsmetoden. Banken har genom åren även skapat ett bättre benchmarkingverktyg att arbeta med. Banken tror på en fortsatt användning av benchmarking och ser potential med att utveckla nyckeltal och att benchmarka mer detaljerat. Banken ser även potential med att få tillgång till mer information från konkurrenter, dock är de medvetna om paradoxen mellan konkurrensen och den nödvändiga informationen som Bátiz-Lazo (2004) beskriver.

5.1.5 Analys Länsförsäkringar Bank

Bakgrund till benchmarkingarbetet

Som framgår av det presenterade empiriska materialet har Länsförsäkringar Bank använt benchmarking sedan de etablerades på marknaden år 1996. Xeroxs arbetsdefinition, som presenterats av Camp (1993, s.22) har likheter med hur respondenten definierar begreppet. Båda definitionerna poängterar vikten av att finna det bästa sättet och att lära sig, för att prestera bättre. Bankens syfte med benchmarking är att hitta de mest framgångsrika processerna och utveckla sina svaga sidor. Syftet har likheter med det som Karlöf (2009, s.122) beskriver som det huvudsakliga syftet. Likheten är att benchmarkingen ska åstadkomma en förändring till det bättre. På banken är benchmarking ett välkänt begrepp vilket enligt Camp (1993, s.44) krävs för att det ska bli framgångsrikt.

Benchmarkingprocessen

På Länsförsäkringar Bank är de interna arbetsprocesserna väl dokumenterade, vilket överensstämmer med det som beskrivs i Camps (1993, s.54) benchmarkingmodell. Enligt Camp (1993, s.57) kan benchmarking utövas mot interna verksamheter, externa direkta produktkonkurrenter, industriledande företag och allmänna processer. Länsförsäkringar Bank genomför extern och intern benchmarking. Vid den externa benchmarkingen jämför de sig med fristående sparbanker. Enligt Andersson (1998) är

fastställande och jämförelser av vilka nyckeltal som ska användas avgörande för verksamhetsutvecklingen. Nyckeltalen som banken benchmarkar externt är bl.a. resultat, affärsvolym och räntemarginal. Vid den interna benchmarkingen genomförs jämförelser mellan alla bolag samt inom respektive bolag. Nyckeltal som banken benchmarkar är bl.a. affärsmargin, K/I-tal och marknadsandelar. Länsförsäkringar Bank samlar in information via två av de informationskällorna som Camp (1993, ss.72-73) beskriver. Banken använder både officiell statistik och interna system. Ett steg i Camps (1993, ss.146-149) modell är att sprida benchmarkingslutsatserna ut i organisationen för att erhålla stöd, engagemang och delaktighet. På Länsförsäkringar Bank kommuniceras benchmarkingslutsatserna via månadsmöten, fika-kvarter och konferenser. Länsförsäkringsbolagen presenterar slutsatserna med olika diagram. Länsförsäkringar Bank utarbetar åtgärdsplaner. Camp (1993, s.162) beskriver att åtgärdsplaner behöver utarbetas för att slutsatserna från benchmarkingarbetet ska förverkligas. Banken arbetar kontinuerligt med benchmarking, de gör jämförelser varje månad. Årligen fattar ledningen beslut om styrinstrument samt fastställer strategiska mål och nyckeltal. Bankens arbetssätt överensstämmer med det som behandlas i teorin, ledningen har det yttersta ansvaret för benchmarkingarbetet. Benchmarking ska även vara en kontinuerlig process för att bli en del av det dagliga arbetet. (Camp, 1993, s.44)

Effekter

Karlöf (1994, s.26) beskriver att benchmarking medverkar till kompetenshöjningar och förbättringar av verksamhetsinnehållet. Det överensstämmer med de positiva effekter Länsförsäkringar Bank upplevt, då de har utvecklat sina svaga sidor genom att lära sig av de som är bäst. En situation när benchmarkingen fungerat mindre bra är när banken har försökt benchmarka på individnivå. Situationen har likheter med problemet att kulturella skillnader och skilda bakgrunder bland de anställda försvårar jämförelserna (Freytag & Hollensen, 2001). Länsförsäkringar Bank upplever ett samband mellan utformningen av benchmarking och de effekter de fått. Banken använder områdesunika nyckeltal för att anpassa sig efter situationen och för att nå önskade effekter, vilket stämmer överens med den tidigare forskningen av Catasús, et al. (ss.39, 122-123).

Utveckling och Framtid

Bátiz-Lazo (2004) och Lilja (1999) beskriver att den teknologiska utvecklingen som har ägt rum de senaste åren har haft stor påverkan på banksektorn. Länsförsäkringar Bank har märkt av utvecklingen, då ny teknik har minskat det manuella arbetet i benchmarkingprocessen. Camp (1993, s.136) beskriver att arbetsmetoderna ständigt förändras och därför är det oerhört viktigt att försöka förutsäga och förstå hur benchmarkingnormen kan förändras i framtiden. Länsförsäkringar Bank tror på en fortsatt användning av benchmarking och att potential finns i att säkerställa att rätt mängd och relevanta nyckeltal används. Tillgången till extern information hade även kunnat förbättra bankens benchmarkingprocess. De är dock medvetna om paradoxen mellan konkurrensen och den nödvändiga informationen (Bátiz-Lazo, 2004).

5.1.6 Analys Färs & Frosta Sparbank

Bakgrund till benchmarkingarbetet

Som framgår av empirin har Färs & Frosta Sparbank använt benchmarking under en längre tid. Den definition som återfinns i vårt empiriska material har likheter med både Karlöf och Östbloms (1994, s.7) och Camps (1993, s.9) definitioner. Likheterna rör begreppen jämförelser och att hitta det bästa exemplet. Sparbankens syfte med benchmarkingen är att sporra till förbättring, hitta nya mål för att bli ännu bättre och att kunden ska gynnas. Deras syfte överensstämmer med Karlöfs (2009, s.122) och Spendolinis (1992) presenterade syften. På Färs & Frosta Sparbank är benchmarking inte ett välkänt begrepp utan snarare används begreppet "nyckeltalsjämförelser". Enligt Camp (1993, s.44) bör begreppet vara välkänt för att det ska bli framgångsrikt.

Benchmarkingprocessen

Färs & Frosta Sparbank har väl dokumenterade interna arbetsprocesser och Camps (1993, s.54) benchmarkingprocess inleds med att processerna dokumenteras. Camp (1993, s.61) särskiljer mellan tre olika typfall: extern, intern och funktionell benchmarking. Det som avgör vilket typfall som används är enligt Carlsson och Sandberg (2000, s.19) hur stora ambitioner och vilka mål organisationen strävar efter. Färs & Frosta Sparbank genomför extern och intern benchmarking. Sparbanken benchmarkar externt huvudsakligen mot andra sparbanker och enligt Camp (1993, s.62) är det mest naturligt att genomföra det med direkta konkurrenter. Färs & Frosta Sparbank har även tillsammans med två andra sparbanker ett samarbete där de utbyter information. Ax (2005, s.481) beskriver att samarbeten bör eftersträvas pga. konkurrensen och de svårigheter som informationsutbytet innebär. Nyckeltal som sparbanken jämför är bl.a. intäktssammansättning, kostnadsstruktur och kapitaltäckningsgrad. Vid den interna benchmarkingen jämförs huvudsakligen bankområdena. Sparbanken benchmarkar då bl.a. resultatutveckling, K/I-tal och avkastning. Det finns enligt Camp (1993, ss.72-73) ett flertal sätt att samla in information till benchmarkingarbetet, datainsamlingen på Färs & Frosta Sparbank sker via Sparbankernas Riksförbund, officiell statistik och interna system. Camp (1993, ss.146-149) beskriver att slutsatserna av benchmarkingarbetet måste presenteras klart och tydligt för att den omfattande datan ska bli trovärdig. Resultaten från den interna benchmarkingen presenteras för kontorscheferna med ranking och färgskalor för att de tydligt ska kunna se hur de ligger till. Benchmarkingslutatsor som omvandlas till åtgärder påverkar resultatet av benchmarkingarbetet, därför är det enligt Camp (1993, s.162) viktigt att utforma åtgärdsplaner. På Sparbanken skapas åtgärdsplaner av kontorschefen tillsammans med överordnad. Tid och resurser måste läggas ner för att benchmarking ska ge resultat och det bör vara en kontinuerlig process för att bli framgångsrikt (Camp, 1993, s.44). På Färs & Frosta Sparbank genomförs benchmarking månadsvis och anses således vara en kontinuerlig process.

Effekter

Färs & Frosta Sparbank beskriver att benchmarking har skapat en positiv inställning till att jämföras. Det har även förtydligat vad som bör förbättras och sporrat till utveckling. Effekterna har likheter med de Karlöf och Östblom (1994, s.26) sammanfattar i sin första punkt där de poängterar att benchmarking skapar inläring. Karlöf och Östblom (1994, ss.45-56) beskriver att det finns situationer då benchmarking inte passar in. Situationer då benchmarkingen fungerat mindre bra på sparbanken är när de jämfört för olika områden och för mycket. Enligt Freytag och Hollensen (2001) är det även viktigt att inte förlita sig för mycket på den kvantitativa data och inte förstå den underliggande orsaken. Benchmarkingarbetet skapar möjligheter att agera på ett visst sätt som påverkar effekterna (Karlöf, 2009, s.141). Det som framgår i vårt empiriska material skiljer sig från tidigare forskning då sparbanken inte upplevt något samband mellan utformningen av benchmarking och effekterna.

Utveckling och Framtid

Camp (1993, s.136) beskriver att arbetsmetoder ständig förändras och det är därför viktigt att försöka förutsäga hur benchmarking kan förändras. På Färs & Frosta Sparbank har benchmarkingen utvecklats genom att de hittat nya relevanta nyckeltal. Sparbanken tror på en fortsatt användning av benchmarking. Bátiz-Lazo (2004) tror på en framtid där banker kommer att leta efter den bästa praxisen i andra branscher och den visionen delar Färs & Frosta Sparbank. Sparbanken anser att de i framtiden kan använda sig av funktionell benchmarking samt skapa fler samarbeten för att finna de bästa arbetsmetoderna.

5.1.7 Analys Sparbanken Öresund

Bakgrund till benchmarkingarbetet

Som framgår av empirin är Sparbanken Öresund nyetablerade. Banken använder benchmarking, men de har i dagsläget ingen fastställd process utan är fortfarande i utvecklingsstadiet. Begreppet jämförelse återfinns i både respondentens definition och den som Karlöf och Östblom (1994, s.7) presenterar. Ingen tidigare definition betonar lärande på samma sätt som respondenten, utan de betonar snarare överlägsna prestationer. Lärande behandlas istället inom benchlearning där det utgör grunden. (Karlöf et al., 2000, s.86). Sparbanken Öresunds syfte med benchmarking är att identifiera förbättringsområden, vilket enligt Karlöf (2009, s.122) är det huvudsakliga syftet med benchmarking. För att uppnå fördelarna med benchmarking beskriver Camp (1993, s.41) att en medvetenhet om att organisationen söker efter de bästa arbetsmetoderna måste uppnås. Sparbanken Öresund har möjlighet att ta del av fördelarna då benchmarking enligt respondenten är ett välkänt begrepp.

Benchmarkingprocessen

I inledningen av benchmarkingprocessen bör de interna arbetsprocesserna dokumenteras (Camp, 1993, s.54). På Sparbanken Öresund är de interna arbetsprocesserna väl dokumenterade. I tidigare forskning särskiljs tre olika typer av benchmarking (Camp, 1993, s.61). Sparbanken genomför extern och intern

benchmarking. Vid den externa benchmarkingen jämför sparbanken sig med andra sparbanker och storbanker. Sparbanken Öresund benchmarkar externt bl.a. K/I-tal och kapitaltäckningsgrad, vilket enligt Aktiespararna (1998, ss.81-86) är de vanligaste nyckeltalen hos banker. Vid intern benchmarking jämför sparbanken affärsområden och ibland även samtliga kontor. Sparbanken Öresund benchmarkar intern bl.a. soliditet, kapitaltäckningsgrad och K/I-tal. Informationskällorna kan enligt Camp (1993, ss.72-73) vara interna, externa eller egna undersökningar. Sparbanken använder officiell statistik och information från interna system för att genomföra benchmarkingen. Delgivningen av benchmarkingslutsatserna måste spridas till alla nivåer i organisationen för att få stöd, engagemang och delaktighet (Camp, 1993, ss.146-149). På Sparbanken Öresund sprids benchmarkingslutsatserna genom ett rapportpaket och kontorens prestationer presenteras i form av rankinglistor. Åtgärdsplaner utformas på Sparbanken och de påverkar enligt Camp (1993, s.162) resultatet av benchmarkingen. Benchmarkingen bör vara en kontinuerlig process istället för en engångsföreteelse (Camp, 1993, s.44). Rendel (2010) framhåller att banker bör genomföra benchmarking veckovis, för att informationen då är aktuell och problem kan åtgärdas direkt. Sparbanken Öresund benchmarkar 2-4 gånger per år men enligt respondenten är det en kontinuerlig process.

Effekter

Karlöf och Östblom (1994, s.26) beskriver att en effekt av benchmarking är att fokus läggs på att uppmärksamma goda exempel och det är en positiv effekt som Sparbanken Öresund har upplevt. Banken har upplevt att benchmarkingen fungerat mindre bra när de jämfört enheter med olika förutsättningar. Karlöf och Östblom (1994, ss.45-56) beskriver att det finns situationer då benchmarking inte passar. Sparbanken Öresund ser ett samband mellan utformningen av benchmarking och effekterna. Karlöf (2009, s.141) beskriver att genom benchmarkingarbetet skapas det möjligheter att agera på ett visst sätt som påverkar effekterna. Sparbanken utformar benchmarking för att få fram ett budskap och för att lägga fokus på att förbättra vissa områden.

Utveckling och Framtid

Sparbanken Öresund benchmarkingprocess har inte utvecklats nämnvärt sedan nyetableringen. Konkurrensen i den svenska banksektorn har de senaste åren ökat dramatiskt och arbetsmetoderna förändras ständigt. Det är därför oerhört viktigt att försöka förutsäga och förstå hur benchmarkingnormen kan förändras i framtiden. (Camp, 1993, s.136; Wisner & Corney, 2001). Respondenten tror på en fortsatt användning av benchmarking och anser att deras benchmarkingprocess kan utvecklas i framtiden.

5.1.8 Analys ICA Banken

Bakgrund

ICA Banken använder i dagsläget inte benchmarking, de gör däremot kontinuerligt omvärldsbevakningar. Flertalet faktorer skiljer omvärldsanalyser från benchmarking. Benchmarking fokuserar på att finna de bästa arbetsmetoderna och trycker inte lika

hårt på att spåra trender (Camp, 1993, s.9; Lundqvist, 2010, s.12). Karlöf (2009, s.122) beskriver att det huvudsakliga syftet med benchmarking är att åstadkomma en förändring till det bättre. ICA Bankens syfte med omvärldsbevakningarna skiljer sig från det huvudsakliga syftet med benchmarking, då de analyserar och bevakar men inte poängterar förändring eller förbättring.

ICA Banken följer upp nyckeltal som bl.a. K/I-tal, tillväxt och utveckling. Nyckeltalen de använder är enligt Aktiespararna (1998, ss.81-86) vanligt förekommande i banker. ICA Banken bevakar inte banker med företagsverksamhet då de skiljer sig för mycket åt. Information som används är officiell statistik. ICA Banken har interna forum där resultaten av bevakningarna kommuniceras. Bankens stödfunktion upprättar åtgärdsplaner vid behov.

Utveckling och Framtid

Benchmarking sägs vara ett bättre sätt att närma sig förbättringar i organisationen (Karlöf, 2009, ss.140-141). Respondenten tror att de i framtiden kommer att använda benchmarking då instrumentet har många fördelar. Gustafsson (1992, ss.14-15) beskriver att benchmarking stimulerar organisationers tävlingsanda och inspirerar till nya idéer. ICA Banken tror att en strukturerad benchmarkingprocess hade kunnat skapa ett sätt för dem att tillvarata kunskap och förbättra prestationer.

5.2 Jämförelseanalys mellan fallföretagen

Vi kommer nedan analysera samtliga fallföretag och jämföra dem med den teoretiska referensramen. Avsnittet följer huvudsakligen samma struktur som analysen ovan, dock är den mer detaljrik.

5.2.1 Bakgrund till benchmarkingarbetet

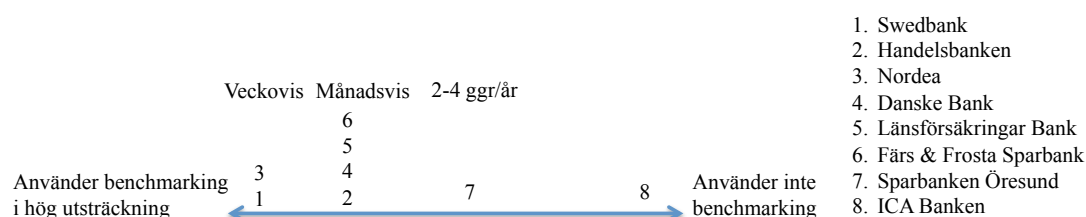
Tabell 5.1 nedan sammanfattar det empiriska material vi samlat in och som presenterats i kapitel fyra. Informationen i matrisen ligger till grund för jämförelserna och analysen mellan fallföretagen.

Tabell 5.1 Bakgrund till benchmarkingarbetet.

	Swedbank	Handelsbanken	Nordea	Danske Bank	Länsförsäkringar Bank	Färs & Frosta Sparbank	Sparbanken Öresund	ICA Banken
Balansomsl. -/1	1 857 mdkr	2 454 mdkr	716 mdEUR	550 mdkr	170 mdkr	15 mdkr	29 mdkr	10 mdkr
Antal anställda	ca 9 000	ca 7650	ca 7530	ca 1300	ca 300	ca 250	ca 650	ca 280
Antal kontor	317	459	318	50	125	18	35	1
Använts sedan	Minst 25-30 år	1970-talet	Minst 12 år	Minst 8 år	Etableringen 1996	En längre tid	Etableringen 2010	Använder ej
Definition	Jämförelser mellan likande enheter	Jämförelser	Jämförelser	Jämföra resultat & arbetsmetoder internt el. externt för att identifiera det bästa sättet	Instrument att hitta de som är bäst och lära sig av dem	Jämförelser för att hitta det bästa exemplet	Jämförelser med syfte att lära sig av andra	Omvärldsbev. - För att säkerställa att de gör rätt saker
Syfte	Förbättra prestationer, Öka resultaten	Nå målen	Uppmärksamma & förmedla goda exempel. Vidga bilden & få kunskap om det banken gjort är bra	Förbättra resultaten långsiktigt	Hitta de mest framgångsrika processerna & utveckla sina svaga sidor	Sporra till förbättring, Hitta nya mål och bli ännu bättre. Kunden ska gynnas	Identifiera förbättrings-områden	Omvärldsbev. - Analysera framgångsrika metoder & bevakna nya aktörer
Välkänt i org	Ja, "Ranking-listor"	Ja, pga. strategi	Ja, på region- & kontorschefsnivå	Delvis	Ja	Nej, "Nyckeltals-jämförelser"	Ja	Nej, "Omvärldsbevakning"

Användning av benchmarking

Ett sätt för bankerna att säkerställa att de håller sig konkurrenskraftiga är enligt Rendel (2010) att använda benchmarking. Ekonomistyrningsverket har sedan 1980-talet utvecklats till ett av de mest använda och tidigare forskning visar att många banker idag använder benchmarking (Adebanjo et. al, 2010; Drew, 1995). Det empiriska material vi studerat överensstämmer med tidigare forskning, då majoriteten av fallföretagen använder benchmarking. Flertalet av fallföretagen har arbetat med jämförelser under en lång tid, dock använder de inte alltid begreppet benchmarking. Enligt Ax et al. (2005, s.482) har organisationer i olika avseenden satt sin verksamhet i relation till andra långt innan benchmarking introducerades. Det är endast ett av åtta fallföretag som i dagsläget inte använder benchmarking. Det finns ett flertal skillnader mellan den berörda banken och de övriga bankerna, som kan ha påverkat. Enligt Adebanjo, et al. (2010) påverkar bankers storlek valet att använda benchmarking eller inte. De menar att stora organisationer har visat sig vara mer benägna att använda benchmarking jämfört med mindre. I vår studie har vi uppmärksammat att det är det minsta fallföretaget som inte använder benchmarking. Andra faktorer så som ålder och antal enheter kan även ha påverkat beslutet att inte använda benchmarking. Figur 5.1 visar i vilken utsträckning bankerna använder benchmarking. Figuren visar tydligt att hur ofta banker genomför benchmarking skiljer sig åt.



Figur 5.1 Bankers användning av benchmarking.

Definition av begreppet

Inget fallföretag presenterade en officiell definition av begreppet, utan det är respondentens personliga definition som analyseras. De definitioner som presenterats i tidigare forskning har ett flertal likheter med de som återfinns i det empiriska materialet. En trend som upptäckts är att sex av åtta fallföretag definierar benchmarking som jämförelser. Jämförelser är inget som nämns i Camps (1993, s.9) definition, dock kan det utläsas ur Karlöf och Östbloms (1994, s.7) definition. Flertalet av fallföretagen utvecklar även definitionen genom att beskriva att det ska ske mellan liknande enheter, att det används för att identifiera det bästa exemplet eller att det används för att lära sig av de bästa. Enligt Camp (1993, ss.61-65) måste jämförbarhetskraven vara uppfyllda för att benchmarkingen ska bli framgångsrik, det stämmer in på den definition som berör liknande enheter. Att identifiera överlägsna metoder och lära sig av dem behandlas också i tidigare forskning (Ax et al., 2005, s.481).

Syfte med benchmarking

Strävan efter att bli ”den bäste av de bästa” karakteriserar benchmarking (Camp, 1993, s.13). Majoriteten av fallföretagen anser att syftet med deras benchmarkingarbete är att finna de mest framgångsrika processerna, lära sig av dem och på så sätt förbättra prestationerna och resultatet. Det finns många likheter mellan de syften som presenterats i det empiriska materialet och de som återfinns i tidigare forskning. Det syfte som nämns av Bátiz-Lazo (2004), Camp (1993, s.9) och Karlöf (2009, s.122) är att benchmarking används för att åstadkomma förbättringar som ökar värdet och leder till överlägsna prestationer. Studien har åskådliggjort att ett fåtal fallföretags syfte med benchmarking är att hitta nya mål och uppnå dem. Det visar att Camps (1993, s.35) beskrivning av begreppet har likheter med det som fallföretagen syftar att använda det till. En av sparbankerna nämnde tydligt att kunden ska gynnas av benchmarkingarbetet, detta nämner även Karlöf (2009, s.122) som ett syfte.

Välkänt begrepp

I sex av de sju fallföretag som använder benchmarking är begreppet enligt respondenterna välkänt. Det är enligt Camp (1993, s.202) en förutsättning för att benchmarkingen ska bli institutionaliserat. Det är endast en bank i vår studie som tydligt uppgav att benchmarking inte är ett välkänt begrepp i organisationen. För att benchmarkingen ska bli en naturlig del av verksamheten behöver processen enligt Camp (1993, s.202) vara välkänd även på lägre nivåer. Vårt empiriska material visar trenden att det är de anställda som aktivt arbetar med benchmarking, som använder begreppet. I vissa fallföretag är begreppet inte välkänt på de lägre nivåerna i organisationen utan används enbart av chefer. Ett par av fallföretagen använder även andra begrepp i det dagliga arbetet. Denna trend kan bero på att benchmarking inte ingår i de dagliga arbetsuppgifterna längre ner i organisationen och att banker därför använder något som ska vara lättare för dem att förstå.

5.2.2 Benchmarkingprocessen

Tabell 5.2 sammanfattar det empiriska material vi samlat in och som presenterats i kapitel fyra. Informationen i matrisen ligger till grund för jämförelserna och analysen av fallföretagens benchmarkingprocess.

Dokumenterande arbetsprocesser

För att det ska vara möjligt att fastställa vad som behöver förbättras med benchmarkingen bör produkter, processer och metoder identifieras. Väl dokumenterade arbetsprocesser är enligt Camp (1993, s.54) ett avgörande steg i inledningen av benchmarkingprocessen. Vi har uppmärksammat att samtliga fallföretag har väl dokumenterade arbetsprocesser. Fallföretagen har därmed förutsättningar för att fortsätta benchmarkingprocessen och fastställa vad som behöver förbättras. Banker utsätts som tidigare nämnts, även för kontroller av myndigheter och de måste därför följa kraven på en tydlig dokumentation (Sveriges Riksbank, 2011).

Tabell 5.2 Benchmarkingprocessen.

	Swedbank	Handelsbanken	Nordea	Danske Bank	Länsförsäkringar Bank	Färs & Frosta Sparbank	Sparbanken Öresund	ICA Banken
<i>Dok. Process</i>	Ja, delvis	Ja, pga. krav	Ja	Ja	Ja, pga. krav	Ja	Ja	Ja
<i>Typfall</i>								
Extern	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Omvärldsbev.
<i>Vad BM</i>	Försäljning, Lönsamhet, Avkastning	Räntabilitet, Lönsamhet, K/I-tal, Kundnöjdhet, Storlek	Marknadsandelar, Inlåning, Utlåning, Fonder, Kundnöjdhet	Erbjudande, Prissättning, Kundprocesser, Fin. nyckeltal	Resultat, Affärsvolym, Räntemarginal	Rutiner, Int-sammansättning, Kostn.struktur, Kap.täck.grad	K/I-tal, Kap.täck.grad	K/I -tal, Tillväxt, Utveckling
<i>Med vilka</i>	Storbankerna	Storbankerna & Regionala aktörer	Storbankerna, Danske Bank & Övriga	Storbankerna	Fristående Sparbanker	Sparbanker & Storbank	Sparbanker & Storbank	Banker utan företags-verksamhet.
<i>Samarbete</i>	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej
<i>Information</i>	Officiell statistik	Officiell statistik, bl.a. från SCB	Officiell statistik	Officiell statistik	Officiell statistik	Sparbankernas Riksförbund, Officiell statistik	Officiell statistik	Officiell statistik
Intern	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
<i>Vad BM</i>	Lönsamhetsförän, Resultatutv, Avkastning, Intäktförän, Kostnadsförän	Räntabilitet, K/I-talet, Kundnöjdhet	Int utv, Kostn utv, Kreditförluster, Antal möte med kunder, Pensionsaffärer	Kundnöjdhet, Avkastning, Försäljning, Beteende	Affärsmarginal, K/I-tal, Marknadsandelar, Tillväxt, Kapitalavkast.	Produkter, Resultatutv, K/I-tal, Avkastning	Soliditet, Kap.täck.grad, Avkastning, K/I-tal, Kreditförlustnivå	
<i>Vilka jämförs</i>	Kontoren i respektive region	Regionerna & Kontoren i regionen	Regionerna & Kontorsformaten i regionen	Peer groups, i vissa fall alla kontor	Alla bolag & inom respektive bolag	Bankområden & alla kontor	Affärsområden & alla kontor	
<i>Presentation</i>	Rankinglistor med färgskala	Rangordnar bäst till sämst	Färgskala	Rankas med stoppljus	Diagram	Färgskala & Ranking	Rankinglistor, bäst till sämst	
<i>Frekvens</i>	Årliga Styrkort Veckovisa listor	Månads- & Kvartalsvis	Veckovis	Månadsvis	Årliga Vägvisare Månadsvis	Månadsvis	2-4 ggr/år	
<i>Information</i>	Interna system	Interna system	Rapport från kontorscheferna	Gemensam databas	Interna system	Interna system	Interna system	
<i>Åtgärdsplan</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<i>Utformas av</i>	Regionchef, Controller, Kontorschef, Specialister	Kontorschef & Rörelsechef ibland även Regionledning	Kontorschef & Regionchef ibland även HR	Linjechefer & Kontorschefer	De ansvariga för BMarbetet	Kontorschef & överordnad	Affärsområdeschef & Kontorschef	Stödfunktion
Funktionell	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
<i>Kommunicerar</i>	Via kontorschefer ut i org	Månadsmöten & Intranät	Telefonmöten, Coachsamtal, Nätverk	Intranät, Personaltidning & Presentationer	Månadsmöten, Fika-kvart, Konferenser	Via kontorschefer ut i org	Rapportpaket	Interna forum
<i>Kontinuerligt</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Delvis	Nej

Extern benchmarking

I benchmarkingprocessens andra steg ska det avgöras vilken benchmarkingen kan utföras mot (Camp, 1993, s.57). Vid extern benchmarking läggs fokus på jämförelser med konkurrenter, såväl identiska som de med likartade arbeten (Ax, et al., 2009, s.284). Ur vårt empiriska material kan ett mönster utläsas då samtliga fallföretag använder något som de benämner som extern benchmarking. Inom den finansiella sektorn uppfattas benchmarking snarare som en soloprestation än som ett behov av att samarbeta (Bátiz-Lazo 2004). Det är endast ett fallföretag som har ett utarbetat samarbete, där information gemensamt delas för att effektivisera verksamheterna. Enligt Ax et al. (2005, s.481) bör organisationer sträva efter att bygga upp samarbeten för att få en så fullständig jämförelse som möjligt. Bristen på samarbeten tyder på att den paradox som Bátiz-Lazo (2004) beskriver delvis återfinns i den svenska banksektorn. Konkurrensen och informationskänsligheten på marknaden kan vara anledningar till att det inte är fler fallföretag som har samarbeten.

Då de direkta konkurrenterna uppfyller de jämförbarhetskrav som finns är det enligt Camp (1993, s.62) mest naturligt att genomföra benchmarkingen mot dem. Det visar även vår insamlade empiri. De fyra största fallföretagen jämför sig främst med varandra och de andra tre bankerna främst med liknande banker. I vissa situationer

jämför dock de stora bankerna sig med de mindre bankerna och tvärtom. Vårt empiriska material visar att ägarstrukturen påverkar vilka banker som jämför sig med varandra. Sparbanker som delvis ägs av en annan bank har andra förutsättningar än de fristående sparbankerna och de är därför inte jämförbara.

Intern benchmarking

Samtliga fallföretag genomför intern benchmarking. Den teoretiska definitionen av typfallet är att arbetsmetoder inom den egna verksamhetens funktioner eller avdelningar jämförs för att finna den bästa arbetsmetoden (Carlsson & Sandberg, 2000, ss.19-20). Definitionen överensstämmer med den som behandlas i empirikapitlet. Fallföretagen jämför sin verksamhet i olika länder och regioner men även enheter i regionen med varandra.

Studien visar att det finns vissa skillnader i fallföretagens interna benchmarking. Skillnaderna berör bl.a. vilka enheter som jämförs, hur resultaten presenteras samt hur ofta jämförelserna genomförs. Majoriteten av fallföretagen utformar den interna benchmarkingen så att de jämför så lika enheter som möjligt. Vissa fallföretag jämför alla enheter i en viss region med varandra, andra har delat upp dem i kluster. En förklaring till de olika uppdelningarna kan vara att det enligt Camp (1993, s.180) är ledningen som är ytterst ansvariga för att planera och verkställa införandet av benchmarkingmetoder. En uppdelning kan leda till att jämförelsen blir mer rättvis och på så sätt eventuellt resultera i bättre effekter, därför borde det eftersträvas. De två sistnämnda skillnaderna kommer att behandlas senare i analysen.

Funktionell benchmarking

Det tredje typfallet, funktionell benchmarking innebär att jämförelser genomförs med företag som visar framstående prestationer oavsett bransch (Karlöf & Östblom, 1994, ss.78-80). Vårt empiriska material visar att detta typfall inte förekommer i banksektorn. Typfallet har många fördelar och banker går miste om chansen att upptäcka nya metoder och processer som kan utveckla branschen genom att inte använda det (Karlöf & Östblom, 1994, ss.78-80).

Datainsamling

Teorin behandlar ett flertal olika tekniker för att samla in den information som behövs i benchmarkingprocessen (Camp, 1993, ss.72-73). De åtta fallföretag som ingått i studien använder liknande tekniker. Informationen till den externa benchmarkingen visar ett tydligt mönster då samtliga använder officiell statistik. Informationen som behövs för den externa benchmarkingen är ofta känslig och svår att få tillgång till. För att få en så fullständig jämförelse som möjligt bör dock denna information eftersträvas. (Camp, 1993, ss.62-63) Det är endast ett fallföretag som har ett samarbete och som på så sätt kan få tillgång till mer detaljerad information. Det få antalet samarbeten tyder på att informationen är känslig och att banker inte vill dela med sig av den. Informationen som behövs för de interna jämförelserna är inte lika svårtillgänglig (Camp, 1993, ss.61-62). Det empiriska materialet visar att samtliga fallföretag

använder information från sina interna system när de genomför den interna benchmarkingen.

Nyckeltal

När arbetsmetoderna jämförs kan prestationsgap identifieras. Gapen analyseras sedan för att upptäcka grunder till förbättringar. (Camp, 1993, s.28) Enligt Bátiz-Lazo (2004) jämför banker relativt enkla mått snarare än organisatoriska processer. Benchmarkingen kan ge banker värdefull information till vad som driver bl.a. kundnöjdhet och förväntningar. Enligt Aktiespararna (1998, ss.81-86) är I/K-talet, placeringsmarginal och kapitaltäckningsgrad de mest frekvent använda nyckeltalen inom banksektorn. Den empiriska undersökningen visar att teorin har många likheter med empirin. Majoriteten av fallföretagen använder nyckeltal så som K/I-tal, kapitaltäckningsgrad, tal som mäter lönsamhet och kundnöjdhet när de genomför den externa benchmarkingen. Mått som mäter kundnöjdhet är enligt Wisner och Corney (2001) viktiga att mäta. Kundnöjdhet är tillsammans med avkastning, K/I-tal och resultatutvecklingen främst de nyckeltal som majoriteten av fallföretagen internt benchmarkar.

Presentation & kommunicering av benchmarkingresultat

Tidigare forskning visar att benchmarkingresultatet måste kommuniceras till samtliga nivåer i organisationen för att de anställda ska uppmuntras till att dela med sig av sitt "best practice". Resultaten bör presenteras på ett tydlig och trovärdigt sätt för att erhålla stöd, skapa engagemang och delaktighet. (Camp, 1993, ss.146-149; Puckett & Siegel, 1997) Fallföretagens presentation av resultaten, i huvudsak av den interna benchmarkingen i regionerna, anses vara viktig. För att uppnå så bra effekter som möjligt presenterar bankerna resultaten på ett tydligt och lättförståeligt sätt. Hur benchmarkingresultaten bör presenteras saknas i den befintliga teorin. Det empiriska materialet visar att banker presenterar sina benchmarkingresultat genom ranking eller med färgskalor. Ett fallföretag skiljer sig dock åt då de huvudsakligen använder diagram och tabeller för att presentera resultaten. Det empiriska materialet visar trenden, att fler banker valt att presentera benchmarkingresultat genom färgskalor. Färgskalor har visat sig vara ett enkelt sätt att presentera om snittet är uppnått eller inte och det sporrar till ständig förbättring. Färgskalor presenterar dock inte lika tydligt hur de olika enheterna presterat jämfört med varandra. Enheterna kan därmed gå miste om den tillfredsställelse som finns med att vara bäst. Vårt empiriska material visar att en tydlig ranking kan ge negativa effekter för de som är sämst.

Hur fallföretagen kommunicerar benchmarkingresultaten ut i organisationen skiljer sig något åt. Majoriteten av bankerna kommunicerar resultaten uppifrån och ned i organisationen. Ett mönster vi har uppmärksammat är att informationen sprids ner till kontorscheferna och att de sedan sprider det vidare. Mycket av ansvaret för förändringarna ligger därmed på kontorscheferna. Flertalet av fallföretagen kommunicerar sina resultat via olika möten, intranät och nätverk.

Åtgärdsplaner

Enligt Camp (1993, s.162) är en betydelsefull del av benchmarkingprocessen att skapa åtgärdsplaner. Samtliga fallföretag upprättar åtgärdsplaner och de kan på så sätt omvandla slutsatserna till åtgärder. Den presenterade empirin visar vissa skillnader i vilka som är ansvariga för att upprätta åtgärdsplanerna i fallföretagen. Det är ofta personer från olika positioner som upprättar åtgärdsplanerna men det som är gemensamt för fallföretagen är att kontorscheferna är delaktiga. Vissa fallföretag använder även specialister för att få så bra åtgärdsplaner och resultat som möjligt.

Kontinuerlig process

Ett krav för framgångsrik benchmarking är att det ska vara en kontinuerlig process och en del av den dagliga verksamheten (Camp, 1993, s.44). Studien visar att samtliga fallföretag anser att de arbetar kontinuerligt med benchmarking. Hur ofta den interna benchmarkingen genomförs är dock något som skiljer fallföretagen åt. Tidigare forskning skiljer sig också åt på den punkten. Karlöf och Östblom (1994, ss.74-76) anser att organisationer kan genomföra det i vilken takt de vill medan Rendel (2010) framhåller att banker bör genomföra benchmarking veckovis. Empirin visar att sex av sju fallföretag genomför benchmarkingen månadsvis eller oftare och därför anses det vara en kontinuerlig process. Det fallföretag som genomför jämförelserna 2-4 gånger per år överensstämmer med Karlöf och Östblom (1994). Rendel (2010) anser dock att benchmarkingen bör genomföras oftare för att ses som en framgångsrik process. Skillnaderna som uppmärksammas kan bl.a. bero på fallföretagens tillgång till information och mängden resurser som investeras i benchmarkingarbetet.

5.2.3 Effekter

Tabell 5.3 nedan sammanfattar det empiriska material vi samlat in och som presenterats i kapitel fyra. Informationen i matrisen ligger till grund för jämförelserna och analysen av de effekter fallföretagen upplevt.

Tabell 5.3 Effekter av benchmarking.

	Swedbank	Handelsbanken	Nordea	Danske Bank	Länsförsäkringar Bank	Färs & Frosta Sparbank	Sparbanken Öresund
<i>Effekter</i>	Lokalisera olikheter, upptäcka samband, sporra till förhöjda prestationer, nöjdare kunder, bättre resultat	Fokus läggs på att förbättras, banken uppfyller målen och driver snittet uppåt	Ständig förbättring, Medvetenhet över vad som är bra / mindre bra, Lär av varandra	Uppmärksammat bra exempel, leder till förbättringar	Lär sig av de som är bäst. Utvecklat svaga sidor	Sporra till utveckling, Positiv inställning till att jämföras, Tydliggör vad som bör förbättras & hur de ska bli bättre	Förbättringsområden har uppmärksammas
<i>Ej fungerat</i>	Jämför för få nyckeltal eller för olika enheter	För mkt data, svårtförståeliga presentationer	Rankar på individnivå, om BM uppfattas som ett kontrollsystem	När vissa parametrar jämförts utan att resultera i förbättring	BM på individnivå	Jämfört för olika områden eller för mycket	BM vid olika förutsättningar
<i>Samband utformning-effekt</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja

Tidigare forskare inom ämnet har behandlat de effekter som benchmarking ger. Sammanfattningsvis behandlar tidigare forskare att en lärandeprocess skapas, verksamheten förbättras, kompetensen höjs och att långsiktig konkurrenskraft erhålls om benchmarking används (Camp, 1993, s.36; Karlöf, 2009, s.26). De effekter som majoriteten av fallföretagen upplevt har många likheter med de som presenterats i tidigare forskning. Fallföretagen har genom att uppmärksamma det bästa exemplet utvecklats, förbättrats och presterat bättre. Benchmarkingen har hjälpt fallföretagen att nå sina mål och höja snittet. Det empiriska materialet visar också att flertalet banker anser att benchmarkingen sporrat dem och att olika rankingar stimulerat deras tävlingsanda. Effekten återfinns även i det som Gustafsson (1992, ss.14-15) presenterar. Avslutningsvis har banker har fått nöjdare kunder och förbättrat sina resultat av att använda benchmarking. Det är effekter som återfinns i Voss, et al. (1997) forskning.

Situationer då benchmarking fungerat mindre bra

Benchmarking har visat sig ha en hög verkningsgrad och ovanligt hög substans. Enligt Karlöf och Östblom (1994, ss.45-46) finns det dock situationer då benchmarking fungerat mindre bra. Det är något som även återfinns i den presenterade empirin. Majoriteten av fallföretagen anser att när de jämfört för få nyckeltal, för mycket data eller för olika enheter har benchmarking fungerat mindre bra. Det finns en risk att organisationer inte använder benchmarking till sin fulla potential, utan att de använder instrumentet enbart för nyckeltalsanalyser. (Karlöf & Östblom, 1994, ss.45-46) Vårt empiriska material visar att mycket av fallföretagens benchmarkingarbetet går ut på att genomföra nyckeltalsanalyser. Det finns således en risk att fallföretagen inte använder instrumentets fulla potential. Den förändringskraft som benchmarking har kan överskattas. Det är därför viktigt att organisationer är medvetna om att det ofta är komplex information som förmedlas. Det finns en risk att tiden det tar för människor att ta till sig benchmarking underskattas. (Bannister, 2007; Karlöf, 1999, s.53) Situationerna har återkommit i det empiriska materialet. Empirin visar att fallföretagen är medvetna om att det krävs en viss kunskap för att benchmarkingen ska bli framgångsrik. Vissa fallföretag har upplevt att benchmarkingen inte fungerat då den komplexa informationen förmedlats på ett svårförståeligt sätt och arbetar därför med enkla och lättförståeliga presentationer. Andra situationer då fallföretagen upplevt att benchmarking fungerat mindre bra är när de rankat på individnivå eller när benchmarkingen uppfattats som ett kontrollsystem. Ur vårt empiriska material och tidigare forskning kan det utläsas att tid och resurser måste investeras för att benchmarkingen ska bli framgångsrik.

Samband mellan utformning och effekt

Tidigare forskning som behandlar samband mellan hur benchmarking utformas och effekterna det ger är relativt begränsat. Enligt sex av de sju fallföretag som använder benchmarking, finns det ett samband mellan hur de utformar benchmarkingen och effekterna de får. Karlöf (2009, s.141) menar att benchmarkingarbetet skapar möjligheter att agera på ett visst sätt som påverkar effekterna. Voss et al. (1997) beskriver också ett samband mellan benchmarking och organisationers resultat. Det

empiriska materialet visar att olika situationer påverkar hur banker utformar benchmarking. Ett antal banker anpassar benchmarkingen till det problem de avser lösa och använder i de fall områdesspecifika nyckeltal. Catasús et al. (2008, s.39) beskriver att nyckeltal kan lära organisationer vilka samband som finns och därmed förbättra organisationens styrning. Andra fallföretag upplever att det finns ett samband mellan hur prestationerna presenteras och vilka effekter benchmarkingen ger. Empirin visar att det som uppmärksammas, synliggörs och mäts är det som blir gjort och som förbättras. Benchmarkingslutsatserna bör enligt Camp (1993, s.146-149) presenteras tydligt för att informationen ska bli trovärdig. Fallföretagen utformar därför enkla och tydliga presentationer för att få så bra effekter som möjligt.

5.2.4 Utveckling och Framtid

Tabell 5.4 nedan sammanfattar det empiriska material vi samlat in och som presenterats i kapitel fyra. Informationen i matrisen ligger till grund för jämförelserna och analysen av fallföretagen.

Tabell 5.4 Utveckling och framtid av benchmarking.

	<i>Swedbank</i>	<i>Handelsbanken</i>	<i>Nordea</i>	<i>Danske Bank</i>	<i>Länsförsäkringar Bank</i>	<i>Färs & Frosta Sparbank</i>	<i>Sparbanken Öresund</i>	<i>ICA Banken</i>
<i>Hur BM utv.</i>	Trender påverkar, benchmarkar mer frekvent idag	Teknikutveckling har medfört mer mätningar	BM mer idag, Tydligare & mer distinkt, bättre på att formulera mål och förväntningar	Stoppplusen har utvecklat BM, dialogen har förändrats, majoriteten ser vikten av ett kontinuerligt BMarbete	Ny teknik har utvecklat arbetet, minskat manuellt arbete	Hittat nya relevanta nyckeltal	Ej använt tillräckligt länge pga. nyetablering	
<i>Framtid</i>	Ja	Ja, pga. strategi	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<i>Potential</i>	Tävla i samma klass genom kluster & nyckeltalen utvecklas	Utveckla styrinstrumentet	Utveckla parametrar & frekvens. Teknikutveckling	Utveckla nyckeltal, benchmarka mer detaljerat, ev. även på individnivå, mer info om konkurrenter	Förbättra genom mer tillgänglig extern information. Säkerställa rätt mängd, relevanta nyckeltal används	Mer samarbeten, använda funktionell BM	Pga nyetablering finns stora utv.möjligheter. Bla inom kreditområdet	Vid BM kunde kunskap tagits tillvara på & prestationerna förbättrats

Hur benchmarking utvecklats

Benchlearning har utvecklats i arvet av benchmarking för att skapa förutsättningar för lärande (Karlöf, et al., 2000, ss.39, 41). Benchlearning är dock ingen utveckling som uppmärksammas i studien. Däremot har de förändringar som präglar den svenska banksektorn de senaste åren påverkat bankernas användning av benchmarking. Konkurrensen och den teknologiska utvecklingen är två förändringar som Bátiz-Lazo (2004), Lilja (1999) samt Wisner och Corney (2001) uppmärksammat. Majoriteten av fallföretagen anser att teknikutvecklingen och olika trender har påverkat och förändrat deras benchmarkingarbete. Fallföretagen mäter idag mer och andra parametrar, då de har tillgång till mer information. Bankerna har även märkt att deras manuella arbete har minskat då majoriteten av benchmarkingarbetet kan göras maskinellt. Målen med benchmarkingarbetet är även tydligare idag och medarbetarna ser en större vikt av ett kontinuerligt arbete med benchmarking.

Framtida användning

Enligt Hussain (2005) är det bankerna som har en god förståelse för sina produkter och för hur effektiviteten påverkar deras organisation, som blir framgångsrika. Arbetsmetoderna förändras ständigt och därför har det blivit viktigt att försöka förutsäga och förstå hur benchmarkingnormen kan förändras i framtiden (Camp, 1993, s.136). Vårt empiriska material visar att samtliga fallföretag har en positiv inställning till benchmarking och anser att det är ett ekonomistyrningsverktyg de kommer använda i framtiden. Ett fallföretag har det t.o.m. som en del av sin strategi. Bátiz-Lazo (2004) beskriver att benchmarking kan spela en roll i bankernas förbättring av verksamheten. Banken som i dagsläget inte använder benchmarking anser att de i framtiden kan komma att använda ekonomistyrningsverktyget för att förbättra sina prestationer och ta tillvara på kunskap.

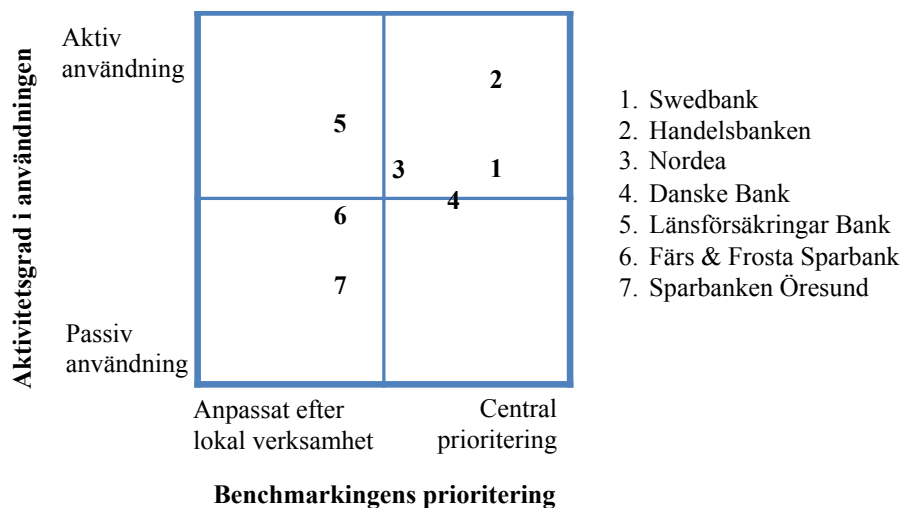
Potential

Samtliga fallföretag anser att deras benchmarkingprocess kan utvecklas för att skapa bättre effekter. Bátiz-Lazo (2004) anser att banker i framtiden kan komma att leta efter den bästa praxisen i andra branscher eller marknader. Denna potential har även fallföretagen uppmärksammat. Det insamlade empiriska materialet visar att det som kan utvecklas är vad banker mäter och vilka enheter de jämför. En fortsatt teknologisk utveckling kan påverka informationen bankerna får tillgång till och därmed också deras benchmarking. Det presenterade empiriska materialet visar även att mindre banker är intresserade av att utveckla benchmarkingsamarbeten. De stora bankerna har däremot inte uppvisat samma intresse.

5.3 Övergripande analys av benchmarkingens roll

Analyskapitlet avslutas med en övergripande analys av benchmarkingens roll i de svenska bankerna. Avsnittet belyser tre aspekter av bankernas benchmarking: hur aktivt eller passivt bankerna använder benchmarking, hur centralt prioriterat instrumentet är samt om det används för ”tight eller loose control”.

Den första aspekten är huruvida bankernas användning av benchmarking är aktiv eller passiv. För att avgöra detta har bankernas syfte, hur spridd benchmarking som företeelse är, hur frekvent banken benchmarkar samt om banken arbetar med att utveckla instrumentet analyserats. Den andra aspekten som analyseras behandlar om benchmarking är ett instrument som är centralt prioriterat eller om det används för den lokala verksamhetens utveckling. För att avgöra detta har vi analyserat var i organisationen besluten fattas samt vilka som är ansvariga och genomför benchmarkingen. I figur 5.2 är fallföretagen placerade efter om benchmarkingen har hög eller låg central prioritering respektive om banken använder benchmarking aktivt.



Figur 5.2 Förhållandet mellan bankernas aktivitetsgrad i användningen och benchmarkingens prioritering.

De fem största bankerna som ingått i studien är de som har en hög grad av aktiv användning. Samtliga fem banker har ett tydligt syfte, begreppet benchmarking är relativt välkänt i organisationen, de genomför jämförelserna minst månadsvis och arbetar kontinuerligt med att utveckla instrumentet. Handelsbanken är den enda bank som tydligt betonat att benchmarking är en del av deras strategi och därför anses banken använda benchmarking mest aktivt av fallföretagen. Länsförsäkringar Bank anses vara mer aktiva än Swedbank och Nordea då benchmarking inte är välkänt på alla nivåer i de två sistnämnda bankerna. Danske Bank genomför inte benchmarking lika frekvent som de fyra ovan nämnda bankerna och benchmarking är endast delvis välkänt inom organisationen. Färs & Frosta Sparbank är den enda bank som inte använder begreppet benchmarking och deras benchmarkingarbete anses därför inte vara lika aktivt som övriga bankers. Sparbanken Öresund anses vara den bank som arbetar minst aktivt med benchmarking, då de ännu inte har fastställt någon benchmarkingprocess. Studien har åskådliggjort att bankernas benchmarkingarbete är relativt aktivt. Det finns dock faktorer som tyder på att bankernas användning av benchmarking jämfört med tidigare forskning kan uppfattas vara passivt. Bankerna har ingen anställd som enbart arbetar med benchmarking, utan arbetet utgör endast en begränsad del av arbetsuppgifterna. Det är därmed ingen anställd som ser det som sin primäruppgift och risken finns att benchmarking kan prioriteras bort. Majoriteten av bankerna har inget benchmarkingsamarbete, genomför inte funktionell benchmarking och begreppet är inte välkänt på alla nivåer i banken.

I majoriteten av fallföretagen är det ledningen som har det huvudsakliga ansvaret och bestämmer vad som ska benchmarkas. Adebajo et al. (2010) beskriver att i ett antal organisationer placeras benchmarking på en operationell nivå för att de anställda ska bli delaktiga i processen. Vårt empiriska material visar att i majoriteten av fallföretagen skapar ledningen en grund som regionerna i bankerna sedan anpassar till sin verksamhet. De mindre bankerna som har verksamheter i en viss region eller som består av olika bolag benchmarkar mer för den lokala verksamhetens utveckling. En

stor del av den externa benchmarkingen utförs centralt medan mycket av ansvaret för den interna benchmarkingen ligger hos bankchefer på lägre nivåer. Det tyder på att den externa benchmarkingen har en stark central prioritering. Den interna benchmarkingen anses dock vara mindre prioriterad och verksamheterna har kunnat anpassa det till sin utveckling.

Den sista aspekten som analyseras är inspirerad av ekonomistyrningsdiskussionen om "tight or loose control" (Anthony & Govindarajan, 2007, ss.590-591). Om bankerna använder benchmarking för "tight control" sker jämförelserna frekvent, det finns tydliga uppställda mål, benchmarkingunderlag måste presenteras ofta och det används mer som ett kontrollsystem. Vid "loose control" är benchmarkingen inte lika detaljerad och genomförs inte lika ofta. Benchmarkingen används inte som ett kontrollsystem utan mer som en möjlighet att förbättras. Vårt empiriska material visar att frekvensen, vilka mål och vilka krav på underlag bankerna har skiljer sig åt. Fallföretagen anser att benchmarking inte ska användas som ett kontrollsystem utan snarare vara ett sätt att lära sig av varandra för att förbättra sina arbetsmetoder. Vilket indikerar att banker använder benchmarking för "loose control". Bankerna använder dock ibland benchmarking för att jämföra individer, ranka enheter och kräver benchmarkingunderlag veckovis för att styra verksamheten i en viss riktning. Bankernas användning kan i dessa fall karaktäriseras som "tight control".

6 Resultat och resultatdiskussion

Mot bakgrund av analysen presenteras i uppsatsens avslutande kapitel de resultat vi kommit fram till i studien. Vi besvarar nedan de indelade frågeställningarna. Därefter följer en resultatdiskussion och avslutningsvis förslag till vidare forskning.

6.1 Resultat

Syftet med uppsatsen har varit att beskriva och analysera hur benchmarking utformas och används i den svenska banksektorn samt vilka effekter instrumentet ger. Vi avsåg även studera samband mellan användning och effekt samt diskutera framtida utveckling av benchmarking inom banksektorn.

Vi kan efter vår studie konstatera att sju av åtta fallföretag *använder* benchmarking. De sju banker som i dagsläget använder benchmarking genomför både intern och extern benchmarking. ICA Banken använder inte benchmarking, utan banken genomför omvärldsanalyser. Utifrån vår studie kan vi även fastslå att svenska bankers benchmarkingprocess är snarlik den process som Camp (1993) beskriver i tidigare forskning. Majoriteten av bankerna *utformar* benchmarkingen så att liknande enheter jämförs. Finansiell information är viktig i banksektorn och en slutsats vi dragit är att mycket av bankers benchmarking består av nyckeltalsjämförelser. Studien visar även att flertalet svenska banker jämför icke-finansiella parametrar som t.ex. kundnöjdhet. En slutsats av studien är att benchmarkingens roll i bankerna kan karakteriseras som relativt aktivt och huvudsakligen centralt prioriterat. Vi har även konstaterat att banker i vissa situationer använder benchmarking för ”tight control” och i andra situationer för ”loose control”. Sammanfattningsvis har studien åskådliggjort att banker utformar och använder benchmarking på liknande sätt. Bankernas definitioner, syfte, vilka enheter som jämförs och att det anses vara en kontinuerlig process är faktorer som är uppvisar likheter. En förklaring till likheterna kan vara att flertalet av bankers arbetsprocesser utförs på ett liknande sätt. Vi har även identifierat ett par skillnader mellan bankerna. En skillnad är att sparbanker tenderar att ha externa samarbeten, vilket övriga banker inte har. Skillnader i presentationer av benchmarkingslutsatser har också identifierats. En förklaring till skillnaderna kan vara att ledningen har ett stort ansvar för bankernas benchmarkingprocess och bestämmer vad som ska mätas.

De *effekter* som fallföretagen upplevt är bl.a. att deras prestationer förbättrats då de uppmärksammat goda exempel och lärt sig av de som är bäst. Förbättringarna har resulterat i nöjdare kunder och bättre resultat. Samtliga fallföretag har upplevt situationer då benchmarking fungerat mindre bra. Vi har uppmärksammat att benchmarking inte fungerat lika bra när bankerna jämfört för olika enheter, för få nyckeltal eller för mycket data. Effekterna som presenterats i vårt empiriska material har många likheter med de som behandlas i tidigare forskning. Effekterna skiljer sig inte nämnvärt åt mellan fallföretagen och därför kan slutsatsen dras att bankernas upplevda effekter huvudsakligen är desamma trots olika kontexter.

Studien visar att det finns *samband* mellan fallföretagens utformning av benchmarking och effekterna som uppnåtts. I studien har i huvudsak två samband identifierats, det första är att banker utformar benchmarkingen med unika nyckeltal för att lösa ett visst problem eller förbättra ett visst område. Det andra sambandet som identifierats är mellan bankernas utformning av presentationerna och effekterna. Banker presenterar benchmarkingresultaten enkelt och tydligt för att uppnå trovärdighet och en god förståelse, för att skapa så bra effekter som möjligt.

Bankernas benchmarking har *utvecklats* under åren. Studien visar att banker mäter och jämför mer och oftare idag än vad de gjorde förr. Den teknologiska utvecklingen har underlättat bankers informationsinsamling och på så sätt utvecklat deras benchmarkingarbete. Benchmarkingen har avslutningsvis utvecklats då banker har blivit bättre på att formulera mål och förväntningar. Samtliga fallföretag anser att de i framtiden kommer använda benchmarking och de tror på en fortsatt utveckling av instrumentet. Bankerna har visat intresse för att i framtiden utveckla samarbeten med andra banker för att förbättra sin externa benchmarking. Studien fastställer att mindre banker har ett större intresse för att i framtiden skapa samarbeten än vad de större bankerna har. Bankerna ser även potential med att utveckla vad som mäts och vilka enheter som jämförs. Studien har visat att banker inte använder funktionell benchmarking, vilket i framtiden kan vara en möjlig utveckling för banker. Utvecklingen hade kunnat skapa bättre arbetsmetoder och benchmarkingeffekter för banker.

6.2 Resultatdiskussion

Nedan förs en diskussion över de resultat som presenterats i avsnitt 6.1 *Resultat*. Diskussionen är uppdelad i fyra avsnitt: Utformning och användning, effekter, utveckling och framtid samt generaliserbarhet.

Utformning & användning

ICA Banken skiljer sig en hel del från de övriga fallföretagen, vilket kan ha begränsat deras möjligheter att använda benchmarking. Skillnaderna är att banken är en nischbank som distribuerar sina tjänster via telefon och internt. Banken är även en relativt ny aktör på den svenska bankmarknaden och har inte några bankkontor. Banken kan därför inte använda benchmarking på samma sätt som övriga fallföretag. En unik design av benchmarkingprocessen kan dock utformas för att banken i framtiden ska erhålla de fördelar som instrumentet har.

En slutsats vi har dragit av vår studie är att benchmarking är ett instrument som kan användas på väldigt många olika sätt. Vi har konstaterat att fallföretagen inte har någon fastställd definition på begreppet benchmarking. Vi har endast fått ta del av respondenternas personliga definitioner. Det är anmärkningsvärt då det enligt tidigare forskning har konstaterats att benchmarking bör vara välkänt på samtliga nivåer i organisation för att bli framgångsrik. Eftersom bankerna inte har någon fastställd definition ställer vi oss frågan: hur viktigt är benchmarking för banker? Vår studie har

visat att begreppet är välkänt på högre positioner och hos de som arbetar aktivt med benchmarking. Begreppet benchmarking används dock inte i samma utsträckning av de anställda ute på kontoren. En orsak till det kan vara att benchmarking inte ingår i deras arbetsuppgifter utan att det i första hand är ett instrument som cheferna arbetar med. För att banker i framtiden ska arbeta mer aktivt med benchmarking bör de sprida företeelsen benchmarking ut i organisationerna. De anställda kan på så sätt bli mer delaktiga i benchmarkingprocessen.

Vi har av studien kunnat fastställa att funktionell benchmarking inte används inom banksektorn. Banker lägger stor vikt vid den interna benchmarkingen, men det kan finnas metoder utanför den egna verksamheten som är mer effektiva. Tidigare forskning (Bátiz-Lazo, 2004) visar att funktionell benchmarking bör användas inom den svenska banksektorn. Vi ställer oss därför frågan: varför använder inte svenska banker typfallet? En orsak till att banker inte använder funktionell benchmarking kan vara att de inte har den kunskap som krävs. Majoriteten av bankerna har inte heller visat något intresse av att investera de resurser som krävs för en framgångsrik användning av funktionell benchmarking. Banker borde inse fördelarna och de möjligheter som finns med typfallet och använda det för att vidareutveckla branschen.

En skillnad som identifierats i studien av bankernas externa benchmarking är att sparbanker tenderar att ha samarbeten med andra banker, vilket övriga banker inte har. En orsak till bristen på samarbete är att övriga banker inte vill dela med sig av information pga. den hårda konkurrensen som råder på marknaden. Sparbankerna har möjlighet att dela med sig av information då de ofta verkar på en regional nivå och därmed inte konkurrerar på samma sätt. En annan orsak till varför sparbankerna är mer benägna att samarbeta är pga. ägarstrukturen. De upplever inte samma krav från aktieägare. Benchmarking används således inte till sin fulla potential inom banksektorn. Banker utan samarbete går miste om möjligheten att genomföra djupa analyser och tillsammans med en annan bank förbättra sina verksamheter.

En annan skillnad vi identifierat är att banker presenterar sina benchmarkingslutsatser på olika sätt. Vi har konstaterat att banker antingen rankar enheter eller använder färgskalor. Vårt empiriska material visar därmed att en del av bankernas benchmarkingprocess kan variera från år till år. Olika trender påverkar bankernas presentationer. Vissa år är det mer "rätt" att använda färgskalor istället för att peka ut någon som sämst. Andra år ska benchmarking ses mer som en tävling och banker presenterar då tydligt vilka som är bäst för att sporra till förbättring.

Vi har avslutningsvis även kunna fastställa att samtliga fallföretag anser att benchmarkingen är en kontinuerlig process. Detta trots att ett antal banker genomför det veckovis medan andra genomför det två gånger per år. Bankens storlek har betydelse för hur ofta benchmarkingprocessen genomförs. De större bankerna har mer resurser som kan investeras. Samtidigt behöver de behandla mer information och därför krävs att de investerar mer tid och resurser. Bankens ålder är en annan faktor

som påverkar processen, vi har kunnat konstatera att i en relativt nyetablerad bank tar det tid innan benchmarkingprocessen är kontinuerlig.

Effekter

Av studien har vi konstaterat att bankernas upplevda effekter huvudsakligen stämmer överens med de effekter som tidigare forskning presenterat. Tidigare forskning har inte behandlat effekter specifika för banker. Vi kan pga. likheterna dra slutsatsen att organisationer förmodligen upplever samma effekter oavsett bransch. Studien visar även att det finns situationer då benchmarking inte fungerat lika bra. De situationer som studien visat är bl.a. när banker jämfört för olika enheter, för få nyckeltal eller när de rankat på individnivå. Många situationer berör förändringar som innefattar de anställda. En slutsats vi har dragit är att om de anställda uppfattar benchmarking som ett kontrollsystem finns risken att det inte ger de effekter som banken eftersträvar.

I vår studie anser sex av de sju banker som använder benchmarking att det finns samband mellan utformningen av benchmarking och de effekter det ger. Vi har konstaterat att banker utformar benchmarking med specifika nyckeltal efter de problem de avser lösa. Ett annat samband som konstaterats är att banker fokuserar på att tydligt presentera prestationerna för att uppmärksamma förbättringsområden och uppnå bättre effekter. En slutsats vi har dragit av studien är att det som banker uppmärksammar, synliggör och mäter genom benchmarking är det som förbättras.

Utveckling och framtid

Samtliga fallföretag har utvecklat benchmarkingen genom åren. Av studien har vi även dragit slutsatsen att banker kommer använda benchmarking i framtiden. Konkurrensen kommer med största sannolikhet inte att avta utan snarare öka, då nya aktörer ständigt etableras på marknaden. För att banker ska fortsätta vara konkurrenskraftiga är benchmarking ett ekonomistyrningsverktyg de bör använda. Vi har konstaterat efter studien att banker i framtiden kan använda benchmarking mer aktivt genom att exempelvis utse benchmarkingansvariga. Benchmarking kan på så sätt fått en större och viktigare roll i banker. Studien visar även att det inte finns någon trend mot utveckling av benchlearning. Banker kan i framtiden utveckla användningen av benchlearning för att skapa en tydlig lärandeprocess.

Ytterligare en slutsats vi dragit av vår studie är att fallföretagen tror att benchmarking har potential som ännu inte utnyttjas. I framtiden kan funktionell benchmarking användas av banker för att förbättra och effektivisera sina arbetsmetoder. Banker kan komma att finna den bästa arbetsmetoden i andra branscher för processer så som lönehandling, internet- och mobiltjänster. Branschen och arbetsprocesserna hade på så sätt kunnat utvecklas. Vi har även konstaterat att fler externa samarbeten kan skapas i framtiden. Studien visar att de mindre bankerna är mer positiva till externa samarbeten än vad de större bankerna är. Det kan bero på att de större bankernas information är mer känslig pga. konkurrensen. Banker bör eftersträva att bilda benchmarkingsamarbeten för att tillsammans utveckla och förbättra verksamheten. En annan potential vi upptäckt av studien är att banker vill mäta mer, det finns dock inget

som tyder på att fler mätningar skulle ge bättre effekter. Däremot är det en risk att det som bankerna mäter inte är relevant för dem eller för kunderna och därför inte skapar några positiva effekter.

Generaliserbarhet

Vi har under studiens gång observerat att få undersökningar gjorts där benchmarking kopplats direkt till banksektorn och det som karaktäriserar den. Vår studie består av ett flertal banker av olika storlekar. Studien täcker inte in samtliga banker i den svenska banksektorn. Vi anser dock att vi täcker in en stor del av företeelserna inom branschen då vi studerat fem av de sex bankerna med högst balansomslutning år 2010 (Sveriges Riksbank, 2011). Studien har främst utgått ifrån personer på chefspositioner i de regionala verksamheterna, vilket har bidragit till en god överblick. Våra respondenter arbetar aktivt med benchmarking. Vi har på så sätt fått möjlighet att återge en så korrekt bild som möjligt av hur fallföretagen arbetar med benchmarking. Detaljrikedomen har dock pga. tidsaspekten blivit lidande. Det är tänkvärt att en studie av färre banker skulle givit ett mer detaljerat resultat. Vi anser tack vare att vi konstaterat att bankernas benchmarking har stora likheter att varken ett större urval eller en mer detaljerad studie hade förändrat vårt resultat. Genom att täcka in stora delar av företeelserna har vi däremot skapat större möjligheter att generalisera studien. De resultat vi kommit fram till är grundat i en studie av ett flertal banker av olika storlekar och vi har kunnat dra samma slutsatser trots olika kontexter vilket Yin (2007, s.37) och Bryman och Bell (2003, s.307) beskriver som ett kriterium för att studien ska ses som generaliserbar.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Benchmarking är ett komplext ekonomistyrningsverktyg som ständigt förändras. Banker verkar på en marknad som är väldigt konkurrensutsatt och som påverkas av många externa faktorer. Det är pga. dessa förändringar ett ämnesområde som ur många aspekter är intressant att vidare studera. Vi har i vår studie täckt in ett relativt stort antal banker. Det finns dock ett flertal svenska banker som vi pga. tidsbrist inte haft möjlighet att inkludera i vår studie. En slutsats vi dragit av vår studie är att det endast var sparbanker som hade etablerade externa samarbeten. Samarbetsaspekten hade därför kunnat studeras djupare och från olika vinklar.

Många forskare inom ämnet har utformat sin egen modell för benchmarkingprocessen. I framtida forskning kan det vara intressant att utforma en modell som är specifik för banker. Vi har i vår studie dragit slutsatsen att banker inte använder funktionell benchmarking. Vi anser därför att det vore intressant att studera hur banker hade kunnat använda detta typfall för att förbättra sina verksamheter. Ytterligare en infallsvinkel, som framkommit under studiens gång är att vissa banker även jämför sina kontor i Sverige med de i utlandet. Vi valde dock att begränsa vår studie till benchmarkingen i Sverige. I framtida forskning är det möjligt att studera hur banker benchmarkar i andra länder och kontexter samt om det skiljer sig från hur det genomförs i Sverige.

Referenslista

Publicerade källor

- Aktiespararna. (1998). *Aktiespararnas Läsa och tolka årsredovisningar – En handledning som hjälper dig att förstå börsbolagens årsredovisningar*. (2. uppl.). Eskilstuna: Trycksaksbyrå.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management control system* (12th ed.). Singapore: McGraw Hill.
- Artsberg, K. (2005). *Redovisningsteori – policy praxis* (2. uppl.). Malmö: Liber Ekonomi.
- Andersen, B. & Pettersen, P.-G. (1997). *Benchmarking – en praktisk handbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, P.-M. (1998). *Benchmarking i kommuner*. Lund: KEFU Skåne.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen* (4. uppl.). Malmö: Liber.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- BAS. (2010). *BAS nyckeltal – För bättre analys och effektivare ekonomistyrning* (4. uppl.). Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber.
- Camp, C.-R. (1993). *Lär av de bästa! Benchmarking i tio steg*, Lund: Studentlitteratur.
- Carlson, J. & Sandberg, L. (2000). *Benchmarking – Företagets guide till framgång*, Kungälv: Pra Ahtit Bokförlag.
- Catasús, B., Gröjer, J.-E., Högberg, O. & Johrén, A. (2008). *Boken om nyckeltal* (2. uppl.). Malmö: Liber AB.
- Cronholm, M. & Hedlund, A. (2006). *Handelns roll*. Stockholm: AB Handelns Utredningsinstitut.
- Eriksson, K. (2006). *Utveckling av kundrelationer inom bank- och finansmarknader*. Lund: Studentlitteratur.
- Gustafsson, L. (1992). *Bäst i klassen – benchmarking för högre effektivitet*. Uppsala: Sveriges Verkstadsindustrier.
- Karlöf, B. (1999). *Benchmarking i verkligheten*. Borgå: Svenska förlaget liv & ledarskap AB.
- Karlöf, B. (2009). *Benchmarking – med lärande för att utveckla företag, organisationer och människor*. Malmö: Liber AB.

- Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfeldt Froment, M. (2000). *Benchlearning – Förebilder som hävstång för utveckling*. Falun: Ekerlids Förlag.
- Karlöf, B. & Östblom, S. (1994). *Benchmarking - Vägvisare till mästenskap i produktivitet och kvalitet* (3. uppl.). Borgå: Svenska Dagbladets Förlags AB.
- Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning-Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2. Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lundqvist, T. (2010). *Omvärldsanalys: till vilken nytta?* Stockholm: Institutet för framtidsstudier.
- Nilsson, F., Olve, N-G. & Parment, A. (2011). *Controlling for competitiveness*. Malmö: Liber AB
- Rombach, B. (1997). *Den marknadslika kommunen*. Göteborg: Nerenius & Santérus Förlag.
- Thurén, T. (2005). *Källkritik* (2. uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Wallander, J. (1995). *Budgeten – ett onödigt ont*. (2.uppl.) Stockholm: SNS Förlag
- Yin, R.-K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB.

Artiklar

- Adebanjo D., Abbas, A. & Mann, R. (2010). An investigation of the adoption and implementation of benchmarking. *International Journal of operation and production Management*, 30(11), 1140-1169.
- Anand, G. & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 15(3), 257-291.
- Bannister, F. (2007). The curse of the benchmark: an assessment of the validity and value of e-government comparisons. *The International Review of administrative science*, 73(2), 171-188.
- Bátiz-Lazo, B. (2004). Benchmarking financial services and online innovations. *Benchmarking: An International Journal*, 11 (5), 431-446.
- Drew, S. (1995). Strategic benchmarking: innovation practices in financial institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 13(1), 4-16.
- Fakhri, G., Menacere, K. & Pegum, R. (2010). Organizational specificities that affect the use of corporate performance measurement process in the banking sector. *Journal of Performance Management*, 23(3), 5-22.
- Freytag, P. & Hollensen, S. (2001). The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. *The TQM Magazine*, 13(1), 25-33.

- Griffin, A. (1997). PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. *Journal of product innovation management*, 14 (6), 429-458.
- Hussain, M. (2005). Management accounting performance measurement systems in Swedish banks. *European Business Review*, 17(6), 566-589.
- Overton, L. (2011). Spotlight on benchmarking. *Training Journal*, september, 9-10.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.-I. (2006). The trouble with benchmarking. *Across the board*, 43(4), 7-9.
- Puckett III, J.-P. & Siegel, P.-S. (1997). Looking in the mirror. *The Journal of Business Strategy*, 18(3), 12-15.
- Rendel, J. (2010). Benchmarking for Success. *ABA Bank Marketing*, 42(3), 28-32.
- Scapens, R. (1990). Researching management accounting practice: the role of case study methods. *British Accounting Review*, 22(3), 259-281.
- Spendolini, M.- J. (1992). The benchmarking process. *Compensation and Benefits Review*, 24(5), 21-30.
- Voss, C.-A., Åhlström, P. & Blackmon, K. (1997). Benchmarking and operational performance: some empirical results. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9/10), 1046-1058.
- Wisner, J. & Corney, W. (2001). Comparing practices for capturing bank customers feedback. *Benchmarking An International Journal*, 8(3), 240-250.
- Wong, W. & Wong, K. (2008). A review on benchmarking of supply chain performance measures. *Benchmarking: An International Journal*, 15(1), 25-51.

Elektroniska Källor

Hemsidor

Danske Bank. (2008-2012). *Historia*. Hämtad 14 mars 2012 från Danske Bank AB:

<http://www.danskebank.se/sv-se/Om-banken/Kort-om-banken/Pages/Historia.aspx>

Färs & Frosta Sparbank. (u.å.). *Färs & Frosta Sparbank i korthet*. Hämtad 16 mars 2012 från Färs & Frosta Sparbank AB: <http://www.fofspar.se/om-fars-frosta-sparbank/fakta-om-banken/index.htm>

Handelsbanken. (u.å.). *Om Banken*. Hämtad 16 mars 2012 från Svenska Handelsbanken AB:

http://handelsbanken.se/shb/INeT/ISStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=ombanken&navid=Investor_Relations&navob=53&base=/Shb/Inet/ICentSv.nsf&sa=/Shb/Inet/ICentSv.nsf/default/q700BBE2F5D0AE8B2C12571F10024A224

ICA Banken. (u.å.). *Företagsinformation*. Hämtad 6 mars 2012 från ICA Banken:

<http://www.icabanken.se/om-icabanken/foretagsinformation/>

Länsförsäkringar. (u.å.)a. *Historia*. Hämtad 7 mars 2012 från Länsförsäkringar AB:

http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/lansforsakringsgruppen/historia/sidor/default.aspx

Länsförsäkringar. (u.å.)b. *Finansiellt bank*. Hämtad 7 mars 2012 från Länsförsäkringar AB:

http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/lansforsakringsgruppen/finansiellt_bank/sidor/default.aspx

Nordea. (2012a). *Nordeas Tillkomst*. Hämtad 17 april 2012 från Nordea:

<http://www.nordea.com/Om+Nordea/Koncernen+i+oversikt/Nordeas+historia/Nordeas+tillkomst/1503092.html>

Nordea. (2012b). *Nordea idag*. Hämtad 17 april 2012 från Nordea:

<http://www.nordea.com/Om+Nordea/Koncernen+i+oversikt/Nordeas+historia/Nordea+i+dag/1503112.html>

Sparbanken Öresund. (u.å.)a. *En annorlunda bank*. Hämtad 27 mars 2012 från

Sparbanken Öresund: <http://www.sparbankenoresund.se/om-oss/Sidor/default.aspx>

Sparbanken Öresund. (u.å.)b. *Snabb fakta*. Hämtad 27 mars 2012 från Sparbanken

Öresund: http://www.sparbankenoresund.se/om-oss/snabba_fakta/Sidor/default.aspx

Swedbank. (u.å.)a. *Bankens historia*. Hämtad 28 feb 2012 från Swedbank AB:

<http://www.swedbank.se/om-swedbank/fakta-om-swedbank/bankens-historia/index.htm>

Publikationer

Lilja, P. (1999). Strukturella förändringar i banksektorn – drivkrafter och konsekvenser. *Penning och valutapolitik*, 1999:4 artikel 3. Hämtad 13 februari 2012 från Riksbanken:

http://www.riksbank.se/upload/Dokument_riksbank/Kat_publicerat/Artiklar_PV/pv99_4_artikel3.pdf

Svenskt Kvalitetsindex. (2011) *Pressinformation – Bankerna 2011 enligt Svenskt Kvalitetsindex*. Hämtad 14 mars 2012 från Svenskt Kvalitetsindex:

http://www.kvalitetsindex.se/images/stories/Results/2010/SKI_press_bank_11.pdf

Sveriges Riksbank. (2005). *Svenska banker i ett internationellt perspektiv*. Hämtad 22 feb 2012 från Sveriges Riksbank:

<http://www.riksbank.se/Pagefolders/22600/051110.pdf>

Sveriges Riksbank. (2011). *Den svenska finansmarknaden 2011*. Hämtad 22 feb 2012 från Sveriges Riksbank:

http://www.riksbank.se/Upload/Rapporter/2011/SVFM/finansmarknaden_2011_sv.pdf

Svenska Bankföreningen. (2011a). *Banker i Sverige*. Hämtad 13 feb 2012 från Svenska Bankföreningen:

[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/3DDC31D6CCE11EF2C125761800538950?OpenDocument](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/3DDC31D6CCE11EF2C125761800538950?OpenDocument)

Svenska Bankföreningen. (2011b). *Bank- och finansstatistik 2010*. Hämtad 6 mars 2012 från Svensk Bankförening:

[http://www.swedishbankers.se/web/bfmm.nsf/lupGraphics/1201Bank%20o%20finansstatistik.pdf/\\$file/1201Bank%20o%20finansstatistik.pdf](http://www.swedishbankers.se/web/bfmm.nsf/lupGraphics/1201Bank%20o%20finansstatistik.pdf/$file/1201Bank%20o%20finansstatistik.pdf)

Årsredovisningar

Danske Bank. *Pressinformation Danske Bank, Resultatrapport januari-december 2011*. Hämtad 14 mars 2012 från Danske Bank AB:

<http://www.danskebank.se/PDF/Ekonomi/2011/Resultatrapport2011.pdf>

Färs & Frosta Sparbank. *Årsredovisning 2011, Balansräkning*. Hämtad 27 mars 2012 från Färs & Frosta Sparbank:

<http://www.fofspar.se/om-fars-frosta-sparbank/arsredovisning-2011/balansrakning/index.htm>

Handelsbanken. *Årsredovisning 2011*. Hämtad 16 mars 2012 från Handelsbanken:

[http://handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_11_sv_ar/\\$file/hb_11_sv_ar.pdf](http://handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_11_sv_ar/$file/hb_11_sv_ar.pdf)

ICA Banken. *Halvårsrapport januari-juni 2011*. Hämtad 6 mars 2012 från ICA Banken: <http://www.icabanken.se/Documents/pdf/halvarsrapport-2011.pdf>

Länsförsäkringar. *2010 Länsförsäkringar Bank Årsredovisning*. Hämtad 28 feb 2012 från Länsförsäkringar AB:

<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/15/01/E4/wkr0001.pdf>

Länsförsäkringar. *Länsförsäkringsgruppen Årsöversikt 2011*. Hämtad 27 mars 2012 från Länsförsäkringar AB:

<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/18/69/6F/wkr0006.pdf>

Nordea. *Årsredovisning 2011*. Hämtad 28 feb 2012 från Nordea:

http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20se/Investorrelations/nordea_annual_report_2011_se.pdf

Sparbanken Öresund. *Årsrapport 2011*. Hämtad 2 april 2012 från Sparbanken Öresund AB:

http://rapport.sparbankenoresund.se/2011/se/Menu/Start/SPBO_ÅR_2011_120328.pdf

Swedbank. *Årsredovisning 2011*. Hämtad 28 feb 2012 från Swedbank AB:
http://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@ir/documents/financial/cid_492271.pdf

Övrigt

Berge, M. *Telefonintervju ICA Banken*. 9 mars 10⁰⁰. ICA Banken, Stockholm.

Bergström, J. *Telefonintervju Danske Bank*. 14 mars 13⁰⁰. Danske Bank, Stockholm.

Fredriksson, M-L. *Intervju Nordea*. 13 april 13³⁰. Nordea, Malmö

Fuhr Ohlsson, M. *Intervju Swedbank 2*. 8 mars 10⁰⁰. Swedbank, Ljungby.

Jonasson, A. & Edqvist, C. *Intervju Handelsbanken*. 22 mars 09⁰⁰. Handelsbanken, Malmö

Lindholm, E. *Intervju Swedbank 1*. 7 mars 14⁰⁰. Swedbank, Malmö.

Olsson, R. *Intervju Färs & Frosta Sparbank*. 21 mars 09³⁰. Färs & Frosta Sparbank, Lund

Söderqvist, B. *Intervju Länsförsäkringar Bank*. 12 mars 15⁰⁰. Länsförsäkringar Bank, Växjö.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuunderlag

Nedan är ett underlag inför intervjun den ... , kl....

Vi kommer i intervjun behandla ett antal områden som rör ert benchmarkingarbete. Inledningsvis är vi intresserade av dig, din roll i er organisation och i ert benchmarkingarbete. Vi kommer vidare behandla bakgrunden till ert benchmarkingarbete, när ni införde det och varför. Vi är också intresserade av hur ni definierar benchmarking och vad ni har för syfte med arbetet.

En av uppsatsens frågeställningar berör hur ni utformar och använder verktyget, därför vill vi få kunskap om hur er benchmarkingprocess ser ut. I en annan frågeställning behandlar vi de effekter benchmarking har. Vi kommer därför ha ett antal frågor angående de effekter ni upplevt av ert benchmarkingarbete samt vad ni har dragit för lärdomar. Vi ämnar studera hur sambandet mellan utformningen av verktyget ser ut och de effekter det skapar. Vi är därför intresserade av att veta om ni utformar benchmarking på ett visst sätt för att uppnå en viss önskad effekt. Avslutningsvis skulle vi gärna vilja veta vad ni tror om framtiden och verktygets potential.

Vi ser fram emot att träffa dig!

Med Vänliga Hälsningar
Martina Bengtsson & Lisa Ohlsson

Bilaga 2. Intervjuguide

Allmänna frågor om respondenten

Namn:

Titel:

Ansvarsområden i organisationen:

Antal år som anställd:

Bakgrund till benchmarkingarbetet

- När började ni använda benchmarking?
- Har ni på Bank X någon definition på benchmarking? Hur skulle du definiera det?
- Vad har ni för syfte med ert benchmarkingarbete?
- Anser du att benchmarking är ett välkänt begrepp inom Bank X?

Frågor angående benchmarkingprocessen

- Vilka är involverade och ansvariga i er benchmarkingprocess?
- Vilken är din roll i ert benchmarkingarbete?
- Hur skulle du beskriva er benchmarkingprocess?
- Vilka faser i arbetet anser ni vara mest kritiska?

1. Planeringsfasen

Steg 1. Identifiera vad benchmarking ska utföras på.

- Hur bestämmer ni vad som ska förbättras?
- Dokumenterar ni era interna arbetsprocesser som en del av benchmarkingprocessen?

Steg 2. Identifiera jämförbara företag

- Vilken typ av benchmarking använder ni er av?
 - a. Intern
 - b. Extern
 - c. Funktionsinriktad

Vid Extern benchmarking:

- a. Vilka företag benchmarkar ni er mot?
- b. Vad jämförs?
- c. Utbyter ni information gemensamt?

Vid Intern benchmarking:

- a. Vilka kontor benchmarkas mot varandra?
- b. Hur sker urvalet av dem?
- c. Vad jämförs?

- d. Utbyter ni information gemensamt?
- e. Hur hanterar ni eventuella olikheter som kan framkomma?

Vid Funktionsinriktad benchmarking:

- a. Vilka företag benchmarkar ni er mot?
- b. Vad jämförs?

Steg 3. Bestäm metod för datainsamling

- Hur samlar ni in information till benchmarkingarbetet?
 - a. Sker det via interna, externa eller andra källor?
- Vilka nyckeltal används mest frekvent i er benchmarkingprocess?

2. Analysfasen

Steg 4. Bestäm aktuellt prestationsgap

- Hur jämför och analyserar ni den information som samlats in, med er egen verksamhet?

Steg 5. Förutsäga framtida prestationer

- Förutsäger ni hur skillnader mellan er och andra verksamheter kommer se ut i framtiden?

3. Integrationsfasen

Steg 6. Informera om slutsatser som uppkommit

- Informerar ni om benchmarkingresultatet i organisationen?
 - a. Till vilka?
 - b. På vilket sätt?
 - c. Ger ni olika information till olika målgrupper inom verksamheten?

Steg 7. Upprätta mål

- Sätter ni upp nya mål för verksamheten efter benchmarkingarbetet?
 - a. Är dessa mål i linje med företagets övergripande mål?

4. Åtgärdsfasen

Steg 8. Utveckla åtgärdsplaner

- När målen har satts, utarbetar ni då åtgärdsplaner?
 - a. Vad ingår i planen?
 - b. Involverar ni benchmarkingslutslutserna i er långtidsplanering, exempelvis i budgeten?
 - c. Vilka inför åtgärder i organisationen?

Steg 9. Följa upp förbättringar

- Hur följer ni upp benchmarkingarbetet?

Steg 10: Omvärdera benchmarkingnormerna

- Genomförs benchmarking kontinuerligt i er organisation?

Avslutande frågor

Effekter

- Vilka positiva effekter har ni upplevt när ni använt benchmarking?
- Finns det situationer då benchmarkingarbetet inte fungerat lika bra?
- Utformar ni benchmarkingen på ett visst sätt för att uppnå en viss önskad effekt?
- Vad har ni dragit för lärdomar av ert benchmarkingarbete?

Utveckling och Framtid

- Hur har ert arbete med benchmarking sett ut genom åren?
 - a. Har det förändrats och i så fall, hur?
- Hur ser ni på er framtida användning av benchmarking?
 - a. Är det ett verktyg som kan hjälpa er att behålla er position på marknaden?
- Anser ni att ni tillvaratar den kunskap ni får av benchmarking och spider kunskapen vidare i organisationen?
- Tror ni att verktyget har potential som ni ännu inte utnyttjat?
 - a. På vilket sätt skulle ni kunna förbättra er benchmarking?
- Är det något ni vill tillägga angående ert arbete med benchmarking?

Bilaga 3. Artikel

Ny studie om benchmarking i bankvärlden:

LÄR NI ER AV DE BÄSTA?

BENCHMARKING Banksektorn förändras ständig och konkurrensen blir allt hårdare. Vad gör banker åt det? Ny forskning visar att de svenska bankerna använder benchmarking för att behålla sin position på marknaden.

Text: MARTINA BENGTTSSON & LISA OHLSSON

Benchmarking introducerades på 1980-talet. Sedan dess har det utvecklats till ett av de mest implementerade ekonomistyrningsverktygen.

En ny studie från Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet visar att majoriteten av de svenska bankerna använder benchmarking. Anders Jonasson, Controller på Handelsbanken beskriver att benchmarking fungerar väldigt bra som styrmedel. Bankerna benchmarkar både mot direkta konkurrenter och internt.

>> Benchmarking fungerar väldigt bra som styrmedel.<<
ANDERS JONASSON

Studien visar ett mönster vid bankers externa benchmarking. Storbanks benchmarkar sig huvudsakligen med andra storbanks och sparbanks med andra

Benchmarking är sökandet efter de bästa arbetsmetoderna som leder till överlägsna prestationer
- Robert C. Camp

sparbanks. Studien visar därmed att banks benchmarkar liknande verksamheter.

Informationen som används i bankers externa benchmarking är lättillgänglig då mycket av informationen presenteras i officiell statistik. Studien har även visat att sparbanks tenderar att samarbeta vid extern benchmarking och de får på så sätt möjlighet att utbyta mer detaljerad information.

Banks benchmarkar främst finansiella nyckeltal så som K/I-tal och Kapitältäckningsgrad. Studien visar även att ett icke-finansiellt nyckeltal som varit framträdande är kundnöjdhet.

Varför benchmarka?
Svenska banks använder benchmarking för att uppmärksamma goda exempel och för att

förbättra sina prestationer. De positiva effekter som banks upplevt är bl.a. att de utvecklats sina svaga sidor och på så sätt fått nöjdare kunder och ett bättre

resultat. Studien har även visat att det finns samband mellan hur banks utformar benchmarkingen och de effekter som uppnås. Banks utformar områdesspecifika nyckeltal och tydliga presentation för att uppnå så bra effekter som möjligt.

Vad tror banks om framtiden?

Studien har visat att banks kommer använda benchmarking även i framtiden och att utvecklingen av instrumentet kommer att fortsätta. Forskarna är av åsikten att benchmarking är nödvändigt för banks då konkurrensen på marknaden inte kommer avta utan snarare öka. De ser även att fler externa samarbeten och funktionell benchmarking används i framtiden för att på så sätt utveckla branschen ■