



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Benchmarking i praktiken

– finns det en koppling till ekonomistyrpaketen?

Magisteruppsats i företagsekonomi
Studier i ekonomistyrning
Vårterminen 2011

Handledare: Urban Ask
Författare: Måns Gellerstam
Johan Järpenmyr

Förord

Vi vill uttrycka vår uppriktiga tacksamhet till de personer som har bidragit till att göra denna uppsats möjlig.

Vår handledare, Urban Ask, som under hela processen har varit tillgänglig och förmedlat värdefulla tankar och insikter.

Våra respondenter, Flemming Michelsen, Mats Nilsson och Sven Thyрман som ställt upp med sin värdefulla tid och bidragit med insikter från vad vår handledare skulle kalla ”den verkliga verkligheten”.

Sist men inte minst vill vi tacka varandra för ett utmärkt samarbete med lyckönskningar om en ljus framtid.

Göteborg, mars 2011

Måns Gellerstam

Johan Järpenmyr

Sammanfattning

Magisteruppsats i Ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, våren 2011.

Författare Måns Gellerstam & Johan Järpenmyr

Handledare Urban Ask

Benchmarking i praktiken

– finns det en koppling till ekonomistyrpaketet?

Bakgrund och frågeställning

Begreppet benchmarking förekommer ofta ute i företag och organisationer och många säger sig använda verktyget. Forskning på området har visat att benchmarking kan appliceras på flera olika processer och produkter inom alla typer av industrier. På senare tid har en rad forskare betonat att ett flertal ekonomistyrverktyg samverkar vid styrning av en verksamhet och att dessa verktyg utgör komponenterna i vad som bör ses som ett ekonomistyrpaket. I studien formulerades två frågeställningar: *Hur ser användningen av benchmarking ut i praktiken jämfört med teori? Hur fungerar benchmarking som styrverktyg i ekonomistyrpaketet?*

Syfte

Syftet med uppsatsen är att skapa en bild av hur tre utvalda svenska företag använder benchmarking i sin verksamhet samt att jämföra denna benchmarkingprocess med teori på området. Vidare ämnar vi belysa kopplingen mellan benchmarking och tre välkända ekonomistyrpaket.

Metod

Studien genomfördes med hjälp av empiriska undersökningar av tre företag som sedan ställdes mot en teoretisk referensram. Intervjuerna grundades på en semistrukturerad frågemall. Studien som är av kvalitativ karaktär har kompletterats med en enkät formulerad utifrån en egen analysmodell. Sekundärdata har insamlats genom litteratur, vetenskapliga artiklar, årsredovisningar samt elektroniska källor.

Slutsatser

Resultatet från studien pekar på stora likheter mellan hur benchmarkingprocessen beskrivs i teorin och hur den ter sig i praktiken i de undersökta företagen. Dessutom visar studien att benchmarking kan vara ett styrverktyg i de ekonomistyrpaket som undersökts där kopplingar identifierades inom följande områden: *handlingsstyrning, resultatstyrning, social styrning, cybernetisk styrning, planering, målformulering* samt *prestationsutvärdering*.

Abstract

Master thesis in Management Accounting, School of Business, Economics and Law,
University of Gothenburg, spring 2011.

Authors Måns Gellerstam & Johan Järpenmyr

Tutor Urban Ask

Benchmarking in practice

– is there a link to management control system packages?

Background and research problem Benchmarking is a popular and well-used concept in many companies and organizations. Academic research suggests that benchmarking can be applied on a variety of processes in all types of industries. Recently, a number of researchers have stressed that various management accounting tools interoperate when managing a business. These tools form the core components in a management control system package. With this background, our research questions are the following:
How is benchmarking used in practice as compared to theory?
How does benchmarking function as a management tool in the management control system packages?

Purpose The purpose of this thesis is to explore the way in which three Swedish companies use benchmarking and to compare the benchmarking process with theory. Furthermore, we aim to investigate the linkage between benchmarking and three well-known management control system packages.

Method The empirical data is based on interviews with three company representatives. The empirical data has been analysed from a theoretical frame of reference collected in advance. The interviews were based on a semi-structured question framework. A qualitative method was used and supplemented with a questionnaire. Secondary data has been collected from literature, academic journals, annual reports and electronic sources.

Conclusions Firstly, the findings of the study suggest significant similarities between the benchmarking process theory and practice. Secondly, the findings imply that benchmarking functions as a control tool in the reviewed management control system packages. Linkages were identified in the following areas: *action control, results control, social control, cybernetic control, planning, target setting and performance evaluation.*

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Problemformulering	2
1.4 Syfte	2
2. Metod	3
2.1 Val av metod	3
2.1.1 Metodansats.....	3
2.1.2 Studiens ansats.....	3
2.2 Urval	3
2.2.1 Val av studieobjekt.....	3
2.2.2 Val av respondenter	4
2.3 Intervjuer	4
2.3.1 Intervjuteknik	4
2.3.2 Tillvägagångssätt för analys	5
2.4 Datainsamling	5
2.4.1 Primärdata.....	5
2.4.2 Sekundärdata	5
2.5 Studiens kvalitet	6
2.5.1 Validitet.....	6
2.5.2 Reliabilitet	6
2.5.3 Källkritik.....	6
3. Referensram	8
3.1 Definition	8
3.2 Historisk översikt	8
3.3 Benchmarkingkonceptet	9
3.3.1 Syftet med benchmarking.....	9
3.3.2 Fördelar med benchmarking.....	10
3.3.3 Framgångsfaktorer för benchmarking.....	11
3.3.4 Kritik mot benchmarking.....	11
3.4 Indelning och klassificering av benchmarking	12
3.4.1 Informell benchmarking.....	12
3.4.2 Formell benchmarking.....	13
3.4.3 Inriktning på formell benchmarking.....	13
3.5 Benchmarkingprocessen	14
3.6 Benchmarking i olika faser	16
3.6.1 Planeringsfasen	16
3.6.2 Analysfasen	17
3.6.3 Integrationsfasen.....	17
3.6.4 Åtgärdsfasen.....	17
3.7 Benchmarking som en del i styrpaketet	18
3.7.1 Management Control Systems	18
3.7.2 Egen analysmodell av den roll benchmarking har i styrpaketet	20
4. Empiri	22
4.1 Volvo Car Corporation	22
4.1.1 Benchmarkingprocessen på VCC.....	23
4.1.2 Benchmarkingens roll i ekonomistyrningen	25
4.2 Greencarrier	26
4.2.1 Processen i praktiken	26
4.2.2 Benchmarkingens roll i ekonomistyrningen	28

4.3 Strålfors	29
4.3.1 Benchmarkingprocessen på Strålfors.....	29
4.3.2 Benchmarkingens roll i ekonomistyrningen	30
5. Analys	32
5.1 Företagen	32
5.2 Processen – jämförelse av praktik och teori	33
5.2.1 Planeringsfasen	33
5.2.2 Analysfasen	35
5.2.3 Integrationsfasen.....	35
5.2.4 Åtgärdsfasen.....	36
5.3 Benchmarkingens roll i ekonomistyrpaketet	36
6. Slutsatser	39
6.1 Slutsatser	39
6.2 Förslag till fortsatta studier	40

Källförteckning

Bilagor

- Bilaga 1 – Styrpaket Malmi och Brown (2008)
- Bilaga 2 – Styrpaket Otley och Ferreira (2009)
- Bilaga 3 – Intervjuguide
- Bilaga 4 – Enkät

Figurförteckning

- Figur 1. Uppdelning av benchmarking (egen skiss), s. 18
- Figur 2. Benchmarkingprocessens faser (Camp 1993, s. 26), s. 22
- Tabell 1. Förslag på koppling mellan ekonomistyrpaket och benchmarking (egen skiss), s. 26
- Tabell 2. Information om de undersökta företagen, s. 38
- Tabell 3. Benchmarking i ekonomistyrpaketet (egen skiss), s. 46

1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en bakgrund till det valda ämnet. Därefter följer problemdiskussion och problemformulering vilket leder fram till syftet med uppsatsen.

1.1 Bakgrund

I alla tider har individer lärt av varandra i sin strävan att utvecklas och förbättra sina förutsättningar. När Japan på 1860-talet påbörjade Meiji-restaurationen arbetade man metodiskt för att inhämta kunskaper från de industrialiserade länderna i väst (Camp 1993). Begreppet benchmarking som vi känner det idag härstammar från Robert Camp och Xerox som i slutet av 1970-talet påbörjade ett systematiskt arbete att lära av de bästa konkurrenterna (Anand & Kodali 2008). När konkurrenterna sålde sina produkter till ett pris som var lägre än Xerox tillverkningskostnad insåg företagets ledning att det fanns starka incitament att lära från de överlägsna rivalerna (Camp 1993).

Drygt trettio år efter det att Xerox införde benchmarking, i vad som kom att bli dess moderna tappning, finns det idag en rad olika begrepp inom ekonomistyrning som går under epitetet ekonomistyrningsinnovationer (Management Accounting Innovations). Aktivitetsbaserad kostnadskalkylering, balanserat styrkort och målkostnadskalkylering är några exempel på sådana innovationer (Bjornenak & Olson 1999). På en konkurrensutsatt global marknad blir det allt viktigare för företag att hantera omgivningen genom effektiv styrning och förmåga till hög förändringstakt. Under åren har flera ekonomistyrningsinnovationer kommit och gått men benchmarking har visat sig vara fortsatt aktuellt (Adebanjo et al 2010). En studie av Rigby (2001) fann att mer än 70 procent av företagsledare globalt använder benchmarking som ett verktyg. I en studie från 2005 undersöktes användningen och den upplevda nyttan av benchmarking i ett tusen franska företag. Det visade sig att hälften använde benchmarking regelbundet och av dessa upplevde 80 procent benchmarking som ett effektivt förbättringsverktyg (Maire et al 2005).

1.2 Problemdiskussion

På 1980- och 1990-talen var benchmarking en av de mest populära och mest implementerade teknikerna för styrning av verksamheter. Under denna period uppmärksammades benchmarking som ett effektivt verktyg för att uppnå komparativa fördelar. Två-tre decennier senare används begreppet fortfarande flitigt i akademiska journaler och dessa publikationer visar att benchmarking appliceras på en rad olika processer och produkter inom alla typer av industrier och länder (Adebanjo et al 2010). Men vad är det egentligen som avses med begreppet och hur ser denna användning ut. Många företag säger sig använda benchmarking men hur ser användningen ut vid en närmare granskning?

För att finna svaret på frågan är det viktigt att först utreda vad som avses med begreppet benchmarking i de organisationer som undersöks. I benchmarkingteorin finns det enligt Nandi och Banwet (2000) hela 49 definitioner av begreppet. Benchmarking som koncept är enkelt att ta till sig på ett intellektuellt plan. Denna enkelhet kan dock vara förrädisk i och med de många fallgropar som är förknippade med genomförandet (Camp 1993). Trettio år efter att Camp lanserade benchmarking som verktyg är det intressant att undersöka hur den praktiska användningen av benchmarking kan te sig samt vilka skillnader och likheter som finns mellan praktik och teori.

På senare tid har en rad forskare (Malmi & Brown 2008; Otley & Ferreira 2009) betonat vikten av att se ekonomistyrning i ett holistiskt perspektiv där ett flertal variabler påverkar de styrverktyg som finns tillgängliga för att styra en verksamhet. Även Merchant och Van der Stede (2007) har fått stort genomslag för sina idéer kring styrning av verksamheter och deras forskning utgör grunden för hur många väljer att se på styrning. Vi menar att benchmarking skulle kunna vara en del av styrning såsom den definieras av dessa forskare (Merchant & Van der Stede 2007; Malmi & Brown 2008; Otley & Ferreira 2009). Det är därför relevant att närmare undersöka på vilket sätt benchmarking kan utgöra ett inslag i dessa styrpaket.

1.3 Problemformulering

Ovanstående problemdiskussion mynnar ut i två frågeställningar:

- Hur ser användningen av benchmarking ut i praktiken jämfört med teorin?
- Hur fungerar benchmarking som styrverktyg i ekonomistyrpaketet?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att skapa en bild av hur tre utvalda svenska företag använder benchmarking i sin verksamhet och jämföra detta med en vedertagen teoretisk modell. Vidare ämnar vi belysa kopplingen mellan benchmarking och de olika ekonomistyrpaketet. På detta sätt vill vi ge en bild av hur användningen av benchmarking kan se ut trettio år efter att konceptet introducerades. Vi vill dessutom visa hur benchmarking fungerar som verktyg i erkända ekonomistyrpaket. Vårt mål är att alla som är intresserade av benchmarking – hur det används i den praktiska verksamheten och hur det används i styrningen – skall finna denna uppsats användbar.

2. Metod

I detta kapitel presenteras de metoder som använts för att uppfylla studiens syfte. Vidare redogörs för urval, intervjuer och datainsamling. Kapitlet avslutas med en redogörelse för studiens kvalitet.

2.1 Val av metod

2.1.1 Metodansats

För att belysa hur benchmarking används i de studerade företagen har det krävts djupgående och utförlig information. Studien består av en undersökning av kvalitativ karaktär. Den kvalitativa metoden ger en god helhetsbild och lämpar sig därför väl för studiens syfte. Dessutom är den mindre formaliserad än den kvantitativa metoden vilket ger utrymme för nya infallsvinklar baserade på den verklighet som framträder (Bryman & Bell 2005). Den kvalitativa metoden har valts då den lämpar sig väl för att nå förståelse om hur benchmarking fungerar i praktiken. En djupare förståelse för den aktuella kontexten är en förutsättning för att kunna förstå benchmarkingprocessen och kopplingen mellan benchmarking och ekonomistyrning. Förutom den kvalitativa metoden användes en enkät i samband med de intervjuer som genomfördes¹. I enkäten gavs respondenten ett antal påståenden som besvarades med hjälp av skattningsskalor. Svaren användes för att undersöka kopplingen mellan benchmarking och ekonomistyrning.

2.1.2 Studiens ansats

Uppsatsen har sin grund i en teoretisk referensram som fungerat som underlag för den empiriska undersökningen. Efter att den empiriska undersökningen utförts ställdes teorin mot den empiriska skildringen och slutsatser formulerades med de båda delarna som utgångspunkt.

2.2 Urval

2.2.1 Val av studieobjekt

Benchmarkingarbete är ofta en intern angelägenhet som inte nödvändigtvis kommuniceras externt (Camp 1993). En första utmaning vid urvalet av företag var därför att identifiera företag som arbetar aktivt med benchmarking. För detta kontaktades konsulter som arbetar med benchmarking vilka vi bedömde kunde tillföra information om hur ämnet praktiseras i näringslivet. Svaren som gavs var att benchmarking används av de flesta större svenska

¹ Se Bilaga 4 – Enkät.

företag men att användningen varierar stort, att verktygets fulla potential sällan utnyttjas samt att det är svårt att urskilja företag som utmärker sig i sitt benchmarkingarbete.

2.2.2 Val av respondenter

Ett viktigt led i att få god kvalitet i studien har varit att identifiera företag som verkligen använder benchmarking. Även om studier pekar på att många företag använder benchmarking är det inte säkert att det verkligen är så i praktiken (Adebanjo et al 2010). Tjugofem företag valdes ut baserat på kriterier rörande storlek och geografisk hemvist². Personer på dessa företag kontaktades och fick frågan om de (1) arbetade med benchmarking och i så fall (2) kunde ställa upp på en intervju eller förmedla kontakt till den som bäst kunde beskriva detta arbete. Vi ansåg att kunskaper hos den person som valdes ut var det mest centrala och prioriterade därför kvalitet framför kvantitet vid selektionen av respondenter.

På de tjugofem företag som vi kom i förbindelse med ställde endast tre personer upp på intervju under den tid som uppsatsarbetet pågick. Den låga medverkandegraden hade varierande orsaker, däribland tidsbrist. Dessutom var det problematiskt att få tag i personer med relevant kunskap om benchmarking. En annan orsak var att flera av företagen, enligt de tillfrågade, inte arbetade med benchmarking.

När det gäller att välja respondenter ger Grant McCracken (1998) följande rekommendationer; välj ett litet antal (1) obekanta personer (2) som inte är ”subjektiva experter” (3). I denna studie är det vår uppfattning att samtliga kriterier är tillfredsställda.

2.3 Intervjuer

2.3.1 Intervjuteknik

Intervjuerna ligger till grund för empirin och kvaliteten på dessa har därför varit av avgörande betydelse för studien – även om vi haft möjlighet att återkoppla till respondenterna via mejl för kompletterande information. Esaiasson et al (2007) menar att två viktiga aspekter i en intervjusituation är graden av standardisering och frågornas struktur. I denna studie används en semistrukturerad frågemall med i huvudsak deskriptiva frågor³. Intervjuerna har varit uppdelade i olika frågeområden med både tematiska frågor och uppföljningsfrågor.

• *Frågor*

Efter en genomgång av vetenskapliga artiklar och litteratur inom benchmarking konstruerades frågorna. Med en grund i det teoretiska ramverket utformades 21 frågor.

² Företag, där alumner från Handelshögskolan vid Göteborgs universitet arbetar, som har en omsättning som överstiger 250 miljoner och är verksamma i Göteborgsregionen.

³ Se Bilaga 3 – Intervjuguide.

- *Kontakt*

I ett första steg etablerades kontakt med företagen och syftet med studien förklarades. I nästa skede mejlades frågorna till respondenterna för att dessa skulle kunna förbereda sig på ett tillfredsställande sätt. Vikten av respondentens bidrag till studien underströks vid upprepade tillfällen.

- *Plats för intervju*

I samtliga fall fick respondenten själv välja var intervjun skulle genomföras. Målet med detta vara att respondenten skulle känna sig trygg. I ett fall befann sig respondenten utomlands varför intervjun skedde över telefon.

- *Tid*

Intervjuerna pågick ungefär en timme – det är ofta svårt för upptagna personer att avvara mer tid än så. (Esaiasson et al 2007)

2.3.2 Tillvägagångssätt för analys

Det empiriska materialet analyserades efter den struktur som utarbetats för intervjufrågorna, vilka i sin tur baserades på den teoretiska referensramen. Empirin delades upp i två huvudteman, rörande *benchmarkingprocessen* och kopplingen mellan *benchmarking och ekonomistyrpaketet*. Svaren från respondenterna sammanställdes och analyserades utifrån dessa teman. Den teoretiska referensram och det empiriska materialet låg sedan till grund för analyskapitlet. Slutligen besvarades studiens frågeställningar med hjälp av analysen.

2.4 Datainsamling

Med primärdata avses den data som samlats in av författaren till en studie. Sekundärdata är den data som samlats in av andra personer, såsom forskare och institutioner. (Andersen 1998)

2.4.1 Primärdata

Primärdata har inhämtats genom intervjuer med respondenter i de företag som är föremål för studien. För den delen av studien som rör kopplingen till ekonomistyrpaketet inhämtades primärdata med hjälp av en enkät som varje respondent fick besvara.

2.4.2 Sekundärdata

Sekundärdata har i huvudsak inhämtats från Universitetsbiblioteket i Göteborg, tidigare uppsatser i ämnet samt databaser för vetenskapliga artiklar. Insamlad data har legat till grund för bakgrund, problemdiskussion, metod och teoretisk referensram. Dessutom har informationen fungerat som underlag för uppsatsens empiriska avsnitt och analys. I slutet av uppsatsen återfinns en förteckning över de källor som använts.

2.5 Studiens kvalitet

2.5.1 Validitet

Validitet definieras enligt Nationalencyklopedin (NE) som ”förmåga hos (visst) test att mäta vad det är avsett att mäta.”

En god validitet uppnås när det finns en stark korrelation mellan vad vi säger oss undersöka och vad vi rent faktiskt undersöker (Seidman 1991). För att öka denna studies validitet har en rad åtgärder vidtagits. För det första valde vi i ett tidigt skede vilket problem vi ämnade undersöka. Efter det bestämde vi de definitioner vi skulle använda oss av i det fortsatta arbetet. Detta för att underlätta såväl för oss själva som för våra respondenter vad vi menade med olika begrepp och formuleringar. Efter detta kunde vi formulera studiens syfte och börja samla in primär- och sekundärdata.

2.5.2 Reliabilitet

Reliabiliteten anger i hur hög grad en studies resultat är påverkat av tillfälligheter, eller hur säkert och exakt mätningen har genomförts. I en intervjusituation finns det risk att författarna påverkar respondenternas svar så att tillförlitligheten minskar. En annan osäkerhetsfaktor är felaktig kodning eller registrering av data (Andersen 1998). I syfte att inte styra respondenterna i intervjusituationen och för att öka tillförlitligheten har vi försökt att ställa öppna frågor, vilka sedan följts upp av mer specifika följdfrågor.

2.5.3 Källkritik

Esaiasson et al (2007) menar att det finns tre viktiga faktorer att hantera vid uppsatsskrivande; objektivitet, trovärdighet och aktualitet. Genomgående under arbetsprocessen har vi strävat efter att tillämpa ett objektivt förhållningssätt vid insamlandet av information från såväl primär- som sekundärkällor. Källornas kvalitet utgör grunden för uppsatsen och dess trovärdighet. Hög aktualiteten eftersträvas genom att i möjligaste mån ta del av den senaste forskningen på området.

I intervjusituationen är det oundvikligt att respondentens svar är subjektiva samt riskerar att påverkas av intervjuaren. Vi har därför skapat noggrant utformade frågor och försökt att förhålla oss professionellt gentemot den vi intervjuat. Vid användning av enkäter finns det en risk för att frågor formuleras så att de stödjer den tes som drivs i studien (Esaiasson et al 2007). En av intervjuerna gjordes över telefon då respondenten befann sig utomlands vilket kan ha påverkat kvaliteten.

Vid värdering av sekundärkällors trovärdighet bör man fråga sig vilket syfte författaren haft, var och när dokumentet skrivits och vem författaren är (Denscombe 2000). Artiklarna i denna uppsats är granskade av andra forskare än författaren själv, vilket ökar trovärdigheten. Exempel på journaler där artiklarna publicerats är *Management Accounting Research* och *Benchmarking: An Internal Journal*. För att garantera sekundärkällornas aktualitet har vi strävat efter att använda oss av artiklar som publicerats under de senaste åren. I benchmarkinglitteraturen finns dock några äldre tongivande publikationer som fått kraftigt

genomslag, exempelvis Robert Boxwells *Benchmarking for Competitive Advantage* (1994) och Robert Camps *Lär av de bästa – Benchmarking i tio steg* (1993).

I en studie av det här slaget föreligger en risk att författaren styrs av förväntningar och endast inriktar sig på information som bekräftar den egna tesen⁴. Ett exempel på detta är när intressanta frågor inte lyfts fram på grund av att de inte passar in i ramen för studien. När detta inträffar kan viktig information gå förlorad. För att hantera detta har vi under arbetets gång beaktat denna risk. Ett exempel på detta är att vi under intervjuerna tagit intryck av respondenterna vilkas synpunkter påverkat studiens frågeställningar.

⁴ Se 2.1.2 Studiens ansats.

3. Referensram

I detta kapitel beskrivs de teorier som ligger till grund för studien. Kapitlet inleds med en definition av begreppet benchmarking. Därefter beskrivs benchmarkingkonceptet och viktiga aspekter däri. Efter detta beskrivs den teoretiska modell som ligger till grund för analysen av benchmarkingprocessen. Kapitlet avslutas med en sammankoppling av ekonomistyrning och benchmarking genom en egen analysmodell.

3.1 Definition

Det engelska ordet *benchmarking* betyder i svensk översättning *riktmärkning*, men detta begrepp är inte allmänt etablerat (Ax et al 2005). I uppsatsen kommer vi uteslutande använda oss av den engelska termen.

Benchmarking kan kort beskrivas som ”sökandet efter de bästa arbetsmetoder som leder till överlägsna prestationer” (Camp 1993, s. 22). Det finns ett stort antal allmänna definitioner av benchmarking som erbjuder varierande förhållningssätt till ämnet (Anand & Kodali 2008). En av de första definitionerna härstammar från tiden då pionjärerna Xerox började tillämpa benchmarking inom tillverkningsområdet. Företagets dåvarande vd, David Kearns, definierade det som ”den fortlöpande processen att mäta varor, tjänster och arbetsmetoder i förhållande till de svåraste konkurrenterna eller de företag som betraktas som industriledande” (Camp 1993, s. 20).

Definitioner kan variera beroende på vilken typ av benchmarking som avses; intern benchmarking, konkurrensinriktad benchmarking eller benchmarking av funktioner. Denna uppsats utgår från följande definition som har ett bredare fokus:

[...] a continuous analysis of strategies, functions, processes, products or services, performances, etc. compared within or between best-in-class organisations by obtaining information through appropriate data collection method, with the intention of assessing an organisation's current standards and thereby carry out self-improvement by implementing changes to scale or exceed those standards. (Anand & Kodali 2008, s. 259)

3.2 Historisk översikt

Redan för 2500 år sedan skrev den kinesiska generalen Sun Tzu följande:

Om du känner din fiende och känner dig själv behöver du inte frukta resultatet av ett hundra strider. (Sun Tzu, 540-496 f. Kr.)

Citatet antyder att grundidén med benchmarking har existerat långt före vår tid och att tillämpningen inte begränsas till en modern företagskontext. Efter andra världskriget strävade

japanerna efter att bygga upp en effektiv industri och ett led i detta var att söka nya idéer, metoder och processer genom att lära av amerikanska förebilder (Ax et al 2005). Det japanska ordet *dantotsu*, som betyder ”den bästa av de bästa”, kom att symbolisera denna strävan (Camp 1993).

Som tidigare påpekats anses den moderna formen av benchmarking härstamma från det arbete som påbörjades i det amerikanska företaget Xerox i slutet av 1970-talet. En allt hårdare konkurrens hade satt press på företaget med minskad marknadsandel och lönsamhet som följd. 1979 initierades en process som kallades ”competitive benchmarking” i en av företagets funktioner. Processen gick ut på att utvalda produkter noggrant jämfördes med konkurrenternas som plockades isär för analys. Även processer och arbetsmetoder kom senare att analyseras och ett formaliserat benchmarkingarbete tog sin början. Projektet föll väl ut och Xerox ledning beslutade att benchmarking skulle implementeras i hela Xeroxkoncernen (Camp 1993).

3.3 Benchmarkingkonceptet

Benchmarking är en “management accounting innovation” (MAI) som kan användas för prestationsmätning och förbättringsarbete både i den privata och den offentliga sektorn. I den privata sektorn är benchmarking en av de mest använda och populära management-teknikerna (Siverbo 2008).

Vid en överblick av benchmarkinglitteraturen framträder en fragmenterad begreppsanvändning som innehåller olika definitioner och klassificeringar av benchmarking. (Siverbo 2008). Alstete (2009) menar att det råder stora skillnader i hur termen benchmarking behandlas i teorin och hur den uppfattas i verkligheten. Trots detta återkommer några kännetecken vilket Frances och Holloway (2007, s. 184) påvisat i en litteraturöversikt:

At its most basic, benchmarking can be conceived as a means of sharing good practice, which has been validated in certain organizational contexts and which logic suggests may bring benefits elsewhere.

3.3.1 Syftet med benchmarking

Camp (1993) presenterar fyra huvudsakliga syften med benchmarking. För det första syftar benchmarking till att ställa upp mål för verksamheten och att upptäcka och förstå de arbetsmetoder som krävs för att nå dessa mål. För det andra är motivationsvärdet med benchmarking betydande då organisationen uppmuntras att förändra arbetssätt för att nå relevanta mål. För det tredje legitimeras målen genom en extern orientering; mot ett annat företag eller inom en koncern där benchmarking sker mot en jämförbar enhet. De slutsatser som dras i benchmarkingarbetet beskriver på ett lättillgängligt sätt hur resurser bör riktas för att lösa uppgifter mer effektivt. För det fjärde leder benchmarking till att uppmärksamheten riktas mot relevanta affärsområden vilket leder till ökad produktivitet och förbättrade prestationer.

Spendolini (1992) pekar på två ytterligare syften med benchmarking. Det viktigaste är benchmarkingens effekt på organisationens lärande. Benchmarking leder till överförande och anpassning av nya idéer och stimulerar kontinuerlig inläring. Prestationsgapet till andra organisationer som identifieras tvingar fram förändringar och förbättringar. Det andra syftet är möjliggörandet av en systematisk jämförelse gentemot konkurrenter med avseende på processer och produkter.

3.3.2 Fördelar med benchmarking

Camp (1993) anger fem viktiga fördelar med benchmarking:

1. *Slutkundernas krav tillgodoses bättre*
Benchmarking är en process som hjälper till att identifiera kundbehovet. Detta eftersom de bästa arbetsmetoderna identifieras, vilket ökar kundvärdet.
2. *Mål fastställs på grundval av en samstämd uppfattning om omvärlden*
Genom att mål fastställs utifrån framgångsrika förebilder inom branschen skapas legitimitet. På så sätt förhindras vissa typer av interna debatter som är till nackdel för företaget. Om mål grundas på förebilder tillgodoses kundernas behov samtidigt som målen blir oomstridda.
3. *Verkliga mått på produktivitet erhålls*
Med benchmarking kan en organisation åstadkomma förändringar och förstå sina styrkor och svagheter. På så sätt skapas en förståelse för hur ledande aktörer arbetar med processer som kan överföras till den egna organisationen. Benchmarking skapar en grundförståelse för verksamheten och åstadkommer åtgärder som resulterar i verklig produktivitet.
4. *Konkurrenskraft åstadkoms*
Genom benchmarking skapas en ökad medvetenhet om produkter, kostnader, marknader och processer. På detta sätt kan företag utveckla en bild av hur verksamheten bör förändras för att goda resultat ska erhållas. Benchmarking är därmed ett effektivt sätt att styra verksamheten så att konkurrenskraften ökar.
5. *Medvetenhet om sökandet efter de bästa arbetsmetoderna uppnås*
Benchmarkingprocessens största värde ligger i att den förmedlar kunskaper om arbetsmetoder som används av andra och är bättre än de som används internt. Syftet är att hitta ett bättre sätt snarare än att uppfinna hjulet på nytt. Dessutom skapar benchmarkingarbetet nya affärsmetoder och motverkar myopi.

Karlöf (2009) delar in benchmarking i tre huvuddelar som förklarar dess styrka. För det första är benchmarking ett effektivt verktyg för att motverka de negativa aspekter som följer av den frånvaro av konkurrens som råder inom organisationer. För det andra har lärande från andra alltid varit en av mänsklighetens viktigaste framgångsfaktorer. Till sist menar Karlöf att människan vill utvecklas och stimuleras i sin yrkesroll, vilket möjliggörs genom det fokus på ständig förändring som benchmarking medför.

Tutcher (1994) pekar på vikten av benchmarking som ett ramverk inte bara för stegvisa, utan även radikala förändringar. Dessutom bidrar benchmarking till att minska organisationens introverta förhållningssätt till förändringar.

3.3.3 Framgångsfaktorer för benchmarking

Det är viktigt att det finns en förståelse inom en organisation för vad som gör benchmarking effektivt (Camp 1993). Genom denna förståelse menar Camp att företeelser som främjar benchmarkingarbetet framhållas och utnyttjas samtidigt som hinder kan döljas och undanröjas. För att lyckas med benchmarking är det i likhet med andra management-innovationer viktigt att få ledningens stöd (Elnathan et al 1996). Shields och Young (1989) menar att detta är viktigt för att ge verktyget legitimitet samt för att öka medarbetarnas engagemang. Även Camp (1993) understryker vikten av engagemang för benchmarking från företagsledningens sida och menar att det inte finns något som är viktigare för framgångsrik benchmarking än ett starkt, samstämt och intresserat stöd. Ledningens stöd kan manifestas på ett flertal sätt, till exempel genom att ge tillräckliga befogenheter och resurser. Dessutom har höga chefer ofta kontakter med andra företag och förbindelser vilka kan utnyttjas i benchmarkingarbetet (Elnathan et al 1996).

Elnathan et al (1996) menar att träning och utbildning är en kritisk framgångsfaktor för benchmarking. Genom träning och utbildning ökar medarbetarnas förståelse för helheten samtidigt som möjligheter och begränsningar i enskilda processer synliggörs. För att resultat ska åstadkommas är det enligt Camp (1993) viktigt att benchmarkingarbetet fortgår som en löpande process och inte betraktas eller behandlas som en engångsföreteelse. När tekniken används fortlöpande blir den efter en tid en naturlig del i organisationen.

Tutcher (1994) ger exempel på fem ingredienser, alla relaterade till företagskulturen, som hon menar är nödvändiga för en framgångsrik benchmarking. Dessa består av ledningens engagemang, öppenhet, åtagande, förståelse och integration. *Ledningens engagemang* behövs för att få tillgång till information och resurser samt för att bryta ner barriärer som förhindrar processen. Företagsledningen måste dessutom se till så att benchmarkingaktiviteterna ligger i linje med företagets strategi. *Öppenhet* minskar risken för att barriärer hämmar samarbetet mellan olika avdelningar. I en sluten miljö riskerar rivalitet och mistänksamhet att minska medarbetarens vilja att dela information vilket försvårar möjligheterna för effektiv benchmarking. *Åtagande* är en förutsättning för att bedriva benchmarking, utan en ordentlig satsning är aktiviteten dömd att misslyckas. *Förståelse* för den egna organisationens produkter, tjänster och processer samt hur dessa hör samman med övriga delar av verksamheten. *Integration* av alla nivåer inom en organisation höjer effektiviteten i benchmarkingarbetet. Detta då aktiviteten blir allmänt accepterad och kan inkorporeras i planeringsprocesser, årliga mål och värdering av prestationer.

3.3.4 Kritik mot benchmarking

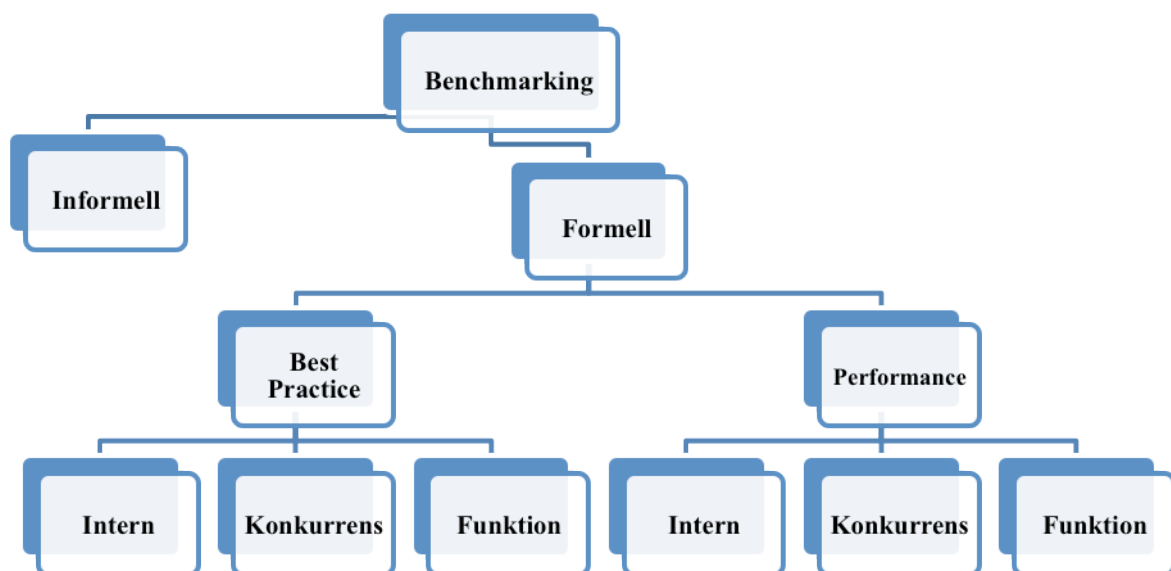
Trots att benchmarking är ett populärt och etablerat styrverktyg har en del aspekter av benchmarking ifrågasatts i en rad studier (Bhutta & Huq 1999; Fong et al 1998). Fong et al (1998) menar att det råder bristande konsensus kring benchmarking som begrepp och att

några av modellerna som används saknar förankring hos användarna. Bhutta och Huq (1999) uppmärksammar förekomsten av bristande involvering av de anställda i benchmarkingprocessen.

Flertalet studier har identifierat finansiell prestation som huvudskälet till benchmarking. Denna syn har fått kritik för att bidra till ett reaktivt förhållningssätt gentemot begreppet när istället proaktivitet vore eftersträvansvärt. Kritiken indikerar att trots att benchmarking är ett populärt verktyg finns det tvivel rörande hur det skall användas och studeras (Adebajo et al 2010).

3.4 Indelning och klassificering av benchmarking

Benchmarkinglitteraturen innehåller olika förhållningssätt till hur benchmarking bör studeras med avseende på klassificering och uppdelning. Den uppdelning som används i denna studie är baserad på Adebajo et al (2010) och inkluderar såväl formell som informell benchmarking (se figur 1).



Figur 1. Uppdelning av benchmarking (egen skiss).

3.4.1 Informell benchmarking

Det informella benchmarkingarbetet följer inte några specifika processer eller rutiner. Istället innefattas det arbete som alla, ofta omedvetet, gör på arbetsplatsen med fokus på lärande och jämförelser av beteenden och rutiner. Exempel på informell benchmarking är erfarenhetsutbyten genom samtal mellan kollegor, konsultationer av experter, konferenser och diskussioner i internetforum. Kunskap kan också spridas genom databaser och publikationer på Internet. (Adebajo et al 2010)

3.4.2 Formell benchmarking

Med formell benchmarking avses de medvetna och metodiska processer som är förknippade med de traditionella definitionerna av benchmarking. Det går att dela upp formell benchmarking på en rad sätt. Adebajo et al (2010) väljer att göra en uppdelning i *performance benchmarking* och *best practice benchmarking*. Varje undergrupp kan i sin tur delas in i intern-, konkurrens- och funktionsinriktad benchmarking⁵.

- **Performance benchmarking** avser jämförelser av prestationsdata erhållen från studier av liknande processer eller aktiviteter. Performance benchmarking kan innefatta jämförelser av finansiella siffror (till exempel resultat, personalkostnader eller kostnad för utrustning) eller icke-finansiella mått (till exempel frånvaro, personalomsättning, klagomål).
- **Best practice benchmarking** avser jämförelse av prestationsdata erhållen från studier av liknande processer eller aktiviteter som är ”bäst i klassen”. Målet är att genom en strukturerad process *identifiera, adoptera* och *implementera* de arbetssätt som ger bäst resultat. Process benchmarking används synonymt med best practice benchmarking.

3.4.3 Inriktning på formell benchmarking

Det finns tre huvudsakliga inriktningar av formell benchmarking; intern, konkurrens- och funktionsinriktad. Det finns skillnader och likheter mellan de olika typerna, och vilken som väljs beror på rådande omständigheter. Faktorer som kan påverka valet av benchmarking är det aktuella syftet, benchmarkingobjektet samt den information som finns tillgänglig. (Ax et al 2005)

Intern benchmarking lägger fokus på benchmarkingarbete inom ett företag eller en koncern (Ax et al 2005). Ett exempel på intern benchmarking är när företag jämför verksamheter i sina olika divisioner (Camp 1993). Då moment i verksamheterna kan vara identiska eller av liknande slag finns utrymme för kunskapsöverföring. De områden där intern benchmarking kan vara aktuellt rör bland annat tillverkning, distribution, försäljning och administration (Ax et al 2005).

Den kanske största fördelen med intern benchmarking är tillgången till tillförlitlig, icke-konfidentiell information. Dessutom leder arbete med intern benchmarking till att samarbete och kommunikation främjas. I jämförelse med andra typer av benchmarking är intern benchmarking enklare och mindre resurskrävande. En nackdel med intern benchmarking är att konflikter och motsättningar riskerar att uppstå. Dessutom kan brist på jämförelseobjekt omöjliggöra benchmarking. I de fall där det finns information tillgänglig är det inte säkert att de interna prestationerna är konkurrenskraftiga och därmed lämpliga som jämförelseobjekt. (Ax et al 2005)

⁵ Se 3.4.3 Inriktning på formell benchmarking.

Konkurrensinriktade benchmarking lägger fokus på ett företags konkurrenter. Konkurrenterna bör uppfylla ett antal jämförbarhetskrav (Camp 1993). Konkurrensinriktad benchmarking anses som mer effektiv än intern benchmarking eftersom konkurrenter kan besitta användbar kunskap som den interna organisationen saknar. Genom att lyfta blicken kan nya tankebanor och idéer införlivas i organisationen och ”best practice” identifieras. Konkurrensinriktad benchmarking erbjuder goda möjligheter till kunskapsöverföring samtidigt som den leder till att prestationsskillnader (”prestationsgap”) gentemot konkurrenter kan identifieras. Trots fördelarna med denna inriktning på benchmarking är den förenad med en rad praktiska hinder som försvårar genomförandet. Ett första hinder rör svårigheten med att få insyn och tillgång till information. Vidare finns det risk att fientlighet uppstår gentemot konkurrenterna. Det kan dessutom vara svårt, särskilt på individnivå, att acceptera att andra är bättre (Ax et al 2005).

I *funktionsinriktad benchmarking* riktas intresse mot företag som i något avseende anses vara framstående inom ett särskilt område. Dessa företag behöver inte verka i samma bransch i och med att intresset finns på funktionsnivå, till exempel tillverkning, distribution, försäljning och administration. Det är viktigt att de verksamheter som studeras har liknande komponenter som den egna verksamheten, då detta är en förutsättning för överförbarhet. Om liknande verksamheter utanför den egna branschen kan urskiljas finns hög potential för stora förbättringar och innovativa uppslag. En av de stora fördelarna med funktionsinriktad benchmarking är den goda tillgången på jämförelseobjekt. Dessutom är informationen mindre känslig, jämfört med benchmarking av konkurrerande företag, vilket underlättar samarbete och informationsutbyte. Bland nackdelarna återfinns svårigheter i prestationsöverföring och höga kostnader. (Ax et al 2005)

3.5 Benchmarkingprocessen

Vid benchmarking är det centralt att använda sig av en tydlig och enkel modell som fokuserar på logisk planering, organisering och upprättandet av rutiner. Modellen används för att beskriva de olika steg som måste utföras och tillämpas i benchmarkingarbetet. Även om kärnan i olika modeller och angreppssätt är likartade har författare inom området presenterat olika metoder baserade på sina specifika erfarenheter. (Anand & Kodali 2008)

Bhutta och Huq (1999) menar att benchmarking kan utföras i olika steg och faser; det förekommer företag som använt upp till 33 steg medan andra använt endast fyra. Exempel på några välkända modeller är pionjären Camps tiostegsprocess (Camp 1989), Spendolinis (1992) femstegsprocess, IBM:s 14-stegsprocess (Eyrich 1991). Även många akademiker har utarbetat egna förslag på modeller. Boxwell (1994) föreslår en åttastegsprocess medan Sole och Bist (1995) presenterar en modifierad version av Spendolinis (1992) modell. Sole och Bist (1995) lägger till ett ytterligare steg som betonar vikten av kontinuerlig förbättring vilket resulterar i en kretsloppsmodell.

Deros et al (2006) har studerat och klassificerat några av de existerande ramverken för benchmarking i *akademisk/forskningbaserade* modeller respektive *expert/konsultbaserade*

modeller. Denna kategorisering har utökats till att även inkludera en *organisationsbaserad* modell (Anand & Kodali 2008). Nedan presenteras en kort förklaring av respektive kategori:

Akademisk/forskningsbaserade modeller har utvecklats huvudsakligen av akademiker och forskare som genom egen forskning och erfarenhet tillskansat sig kunskaper inom området. Dessa modeller tenderar att ha en teoretisk utgångspunkt som inte nödvändigtvis har testats i praktiken.

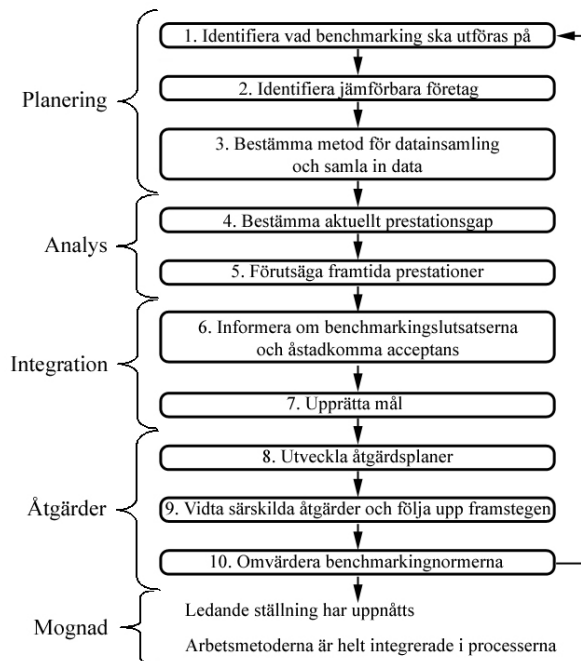
Expert/konsultbaserade modeller har utvecklats av personer inom konsultvärlden med praktisk erfarenhet från benchmarking. Dessa modeller bygger på erfarenheter från implementationer i klienters organisationer och är i regel praktiskt orienterade.

Organisationsbaserade modeller har utvecklats av organisationer med egen erfarenhet och kunskap om benchmarking. Dessa modeller tenderar att variera till sin utformning då varje enskild organisation är olika i termer av exempelvis affärsinriktning, marknader och processer.

Den modell som ligger till grund för analysmodellen i denna uppsats skapades av Camp och återges i *Benchmarking: The search for industry best practices that led to superior performance* (1989). Modellen är en form av expert/konsultbaserad modell och utvecklades i Xerox på 80-talet ("Xeroxmodellen"). Det benchmarkingarbete som bedrivits sedan dess har till stora delar baserats på modellen, som anses vara effektiv och allmänt gångbar (Anand & Kodali 2008). Även om modellen är vedertagen menar Bhutta och Huq (1999) att Xerox metodik i stor utsträckning fokuserar på extern och processororienterad benchmarking. Xeroxmetodiken har omnämnts och citerats flitigt i litteraturen och Anand och Kodali (2008) gör bedömningen att modellen är den mest använda i praktiken.

3.6 Benchmarking i olika faser

Xerox-modellen som återges av Camp (1993) är uppdelad i fem faser och består av tio steg. De olika faserna är planerings-, analys-, integrations-, åtgärds- och mognadsfasen. I detta fall återges fyra faser då mognadsfasen inkorporerats i åtgärdsfasen.



Figur 2. Benchmarkingprocessens faser (Camp 1993, s. 26).

3.6.1 Planeringsfasen

I planeringsfasen ligger fokus på att bestämma vad som skall benchmarkas samt att identifiera benchmarkingpartners. I denna fas är det viktigt att ha god kännedom av den egna verksamhetens processer, branschen och rådande företagskultur. Ett tydligt syfte med projektet bör fastställas och likaså ett önskvärt utfall. Målen som eftersträvas skall vara nära kopplade till de kritiska framgångsfaktorer som identifierats.

Det är viktigt att finna lämpliga jämförelseobjekt för den benchmarking som skall utföras. Selektionen av objekt påverkar förutsättningarna för insamlandet av information och i detta läge uppstår valet huruvida man vill göra en intern-, konkurrens- eller funktionsinriktad benchmarking. När jämförbara företag skall väljas ut är det viktigt att hänsyn tas till jämförelseobjektets struktur. I de fall där strukturen mellan ett företag och jämförelseobjektet skiljer sig åt kraftigt kan jämförelsen bli missvisande och nyttan försumbar.

Det sista steget i planeringsfasen består i att bestämma metod för datainsamling samt att samla in data. Den metod för datainsamling som väljs är till stor del beroende av den typ av benchmarking som skall användas. Informationskällorna kan vara interna, externa eller bestå av egna undersökningar. Den interna informationen består huvudsakligen av produktanalys, företagskällor och nyttjandet av tidigare studier. Den externa informationen tillskansas genom

bibliotekssökning, data från branschorganisationer, konsulter och genom externa experter och studier. Vid brist på såväl interna som externa informationskällor kan egna undersökningar bli nödvändiga för att uppfylla informationsbehovet. (Camp 1993)

3.6.2 Analysfasen

I analysfasen är huvudsyftet att skapa en bild av relevanta processer samt de arbetsmetoder som används hos jämförelseobjektet. En sammanställning av insamlad data ger möjlighet att kartlägga de interna processernas styrkor och svagheter. Detta följs av att likheter och skillnader med jämförelseobjektet identifieras. De skillnader som urskiljs i analysfasen benämns *prestationsgap*. Prestationsgapets storlek undersöks med hjälp av en kvantitativ och en kvalitativ analys. Den kvantitativa erbjuder information i form av numerisk data, till exempel i form av finansiell information. Den kvalitativa analysen syftar till att förklara hur mätvärdena uppkommit och använder deskriptiv data för att skildra relevanta aktiviteter. (Camp 1993)

3.6.3 Integrationsfasen

I integrationsfasen informeras organisation om de slutsatser som dragits i benchmarkingarbetet. Grundat på detta kommuniceras nya mål som organisationen skall sträva efter. De uppställda målen bör vara förankrade i organisation och prestationsgapet tillsammans med valda arbetsmetoder skall vara tydligt preciserade. En grundförutsättning för att projektet skall nå framgång är att organisationen accepterar och förstår såväl mål som arbetsmetoder. (Camp 1993)

3.6.4 Åtgärdsfasen

Den fjärde fasen lägger fokus på att de nya arbetssätten omvandlas till handling. De slutsatser som dragits skall resultera i åtgärdsplaner som syftar till att förverkliga den förbättringspotential som identifierats.

I åtgärdsfasen ingår även uppföljning av framstegen där jämförelser görs mellan uppnådda resultat och delmål som tidigare satts upp. Dessutom omprövas målen för att vidmakthålla den kontinuerliga utveckling som krävs för att möta externa förändringar.

I takt med att anställda i en organisation får större acceptans och förståelse för benchmarkingarbetet kan större ansvar överlåtas och spridas vidare inom organisationen. Detta är en förutsättning för framgång och medför i förlängningen att metoderna institutionaliseras.

Mognad har uppnåtts när benchmarking blivit ett tydligt inslag i företagets processer. I denna fas har de bästa arbetssätten inorporerats i verksamheten vilket förhoppningsvis lett till effektiviseringar och förbättrade arbetsmetoder. Benchmarking är nu en naturlig del av arbetet och utgör ett kontinuerligt inslag på alla nivåer i organisationen. (Camp 1993)

3.7 Benchmarking som en del i styrpaketet

Sambandet mellan Management Control Systems (MCS) och styrpaketet är inte helt tydligt. I följande avsnitt presenteras de ekonomistyrpaket som återges av Merchant och Van der Stede (2007), Malmi och Brown (2008) samt Otley och Ferreira (2009). Stycket avslutas med en egen analysmodell som knyter samman benchmarking med ovan nämnda ekonomistyrpaket.

3.7.1 Management Control Systems

Begreppet ekonomistyrning omgärdas av ett flertal definitioner, en av de äldsta introducerades av Antony (1965):

Process by which managers assure that resources are obtained and used effectively in the accomplishment of the organization's objectives.

En modernare definition som återges av Ax et al (2005) beskriver ekonomistyrning som “avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa mål” (s. 58).

Ett ekonomistyrpaket kan beskrivas som ett system som samlar och använder information för att utvärdera och styra beteenden och prestationer i olika organisatoriska enheter och i organisationen som helhet (Otley 1994). En rad författare har tillskrivit begreppet MCS – och vad som skall innefattas däri – olika betydelse i termer av omfattning (Malmi & Brown 2008). Chenhall (2003) ger begreppet en bred innebörd genom att tillskriva det såväl en systematisk användning av ”management accounting” som en kombination av andra former av styrning. Denna breda konceptualisering kan inkludera faktorer såsom strategi och lärande, vilka i traditionell mening faller utanför ramen för management accounting (Merchant & Otley 2007). Merchant och Van der Stede (2007) ger begreppet ett något smalare innehåll genom att separera MCS från den strategiska styrningen.

Merchant och Van der Stede (2007) lägger fokus på de anställdas beteenden och anger *handlingsstyrning*, *resultatstyrning* och *social styrning* som grunden för styrpaketet.

Handlingsstyrning är den mest direkta formen av styrning och har till syfte att säkerställa att anställda handlar på ett sätt som är fördelaktigt för organisationen. Den vanligaste formen av handlingsstyrning har som mål att förhindra oönskat beteende.

Resultatstyrning syftar till att belöna individer som genererar goda resultat. Denna typ av styrning påverkar beteenden genom att tydliggöra de konsekvenser en anställds handlande har på verksamheten som helhet. Resultatstyrning ger de anställda handlingsfrihet att fatta beslut som de tror kommer leda till önskat resultatet och på detta sätt begränsas inte handlingsutrymmet för den anställda. Resultatstyrning är det vanligaste inslaget i ett styrpaket och kan användas i alla typer av företag.

Social styrning är designad för att öka chansen för att anställda skall prestera tillfredsställande utan direkt inblandning från överordnade. Den sociala styrningen kan delas upp i två typer; den ena bestående av egenkontroll, den andra av ömsesidig kontroll där gruppen fungerar som

kontrollmekanism. Social styrning är en central del i ett styrpaket och blir alltmer viktigt i och med framväxten av horisontellt orienterade organisationer med ”empowered employees”.

Malmi och Brown (2008) föreslår ett bredare förhållningssätt gentemot MCS än Merchant och Van der Stede (2007). Istället för att rikta fokus enbart mot de anställdas beteenden föreslår Malmi och Brown (2008) att styrningen även ska inkludera andra former av kontroll såsom administrativ styrning.

Malmi och Brown (2008) betonar vikten av att betrakta MCS som ett styrpaket bestående av ett flertal styrmedel och managementtekniker som genom samverkan påverkar ekonomistyrningen. De invänder mot tidigare forskning som ofta betraktat styrverktygen som isolerade från varandra. Om styrverktygen studeras separat finns det enligt Malmi och Brown (2008) risk för att felaktiga slutsatser dras rörande verktygets inverkan och effekt på styrningen. Detta beror på att konfigurationen av ett styrpaket påverkar utfallet av styrningen.

Den definition som ges av Malmi och Brown (2008) är bredare än den som föreslagits av Anthony (1965) då den även inkluderar strategisk och operationell styrning riktad mot anställda. Den typologi som föreslås av Malmi och Brown (2008) inkluderar fem typer av styrning; *planering*, *cybernetik*, *belöningsystem*, *administration* och *kultur*.⁶

Planering är en typ av ex-ante styrning som sätter mål för organisation och därmed påverkar beteenden och ansträngningar. Dessutom sätts en standard för vad som förväntas i form av mål och målsättningar och genom detta skapas möjlighet för målkongruens mellan olika funktioner i organisationen. Planeringen kan vara såväl kortsiktig (taktisk) som långsiktig (strategisk).

Cybernetisk styrning behandlar mått för att kvantifiering, standarder för prestationer och mål, feedback från processer, variansanalyser från feedback samt möjligheter att modifiera beteenden och underliggande aktiviteter. Den cybernetiska styrningen inkluderar fyra verktyg; budget, finansiella mått, icke-finansiella mått samt hybrider av finansiella och icke-finansiella mått, till exempel i form av balanserade styrkort.

Belöningsystem syftar till att motivera och höja prestationen från anställda och grupper genom att koppla belöningar till olika mål och på så sätt styra beteenden.

Administrativ styrning påverkar anställdas beteenden genom organisationsstruktur, övervakning, ansvarsfördelning samt rutiner och policys.

Kulturell styrning uppnås genom gemensamma värderingar och sociala normer.

Otley och Ferreira (2009) menar att frågor som rör MCS oftast är komplexa och sammanflätade, men att forskning på området tenderar att baseras på förenklade antaganden. Denna förenkling har enligt Otley och Ferreira (2009) bidragit till en minskad tydlighet på

⁶ Se Bilaga 1 – Styrpaket Malmi & Brown (2008).

området och resulterat i studier med motstridande slutsatser. För att angripa problematiken har de tagit fram ett ramverk utifrån ett mer holistiskt perspektiv.

Ramverket baseras på tidigare modeller av Otley (1999) och Simons (1995) och kan fungera som en mall för att beskriva strukturer och processer på ett överskådligt sätt. Otley och Ferreira (2009) benämner ramverket⁷ som ett ”performance management system” (PMS) för att avspegla att det som avses är ett bredare styrperspektiv jämfört med den traditionella uppdelningen som presenterades av Anthony (1965). Ramverket lägger betoning på ledningsperspektivet genom att integrera dimensioner av ledningsaktiviteter i styrpaketet. Istället för att anta ett normativt förhållningssätt som baseras på en ”ideal modell” syftar ramverket till att adressera ett flertal områden som har betydelse för design och användande av kontrollsystemet (Otley & Ferreira 2009). Ramverket består av tolv frågor som används för att skapa en snabb och överskådlig bild av huvuddragen i ett PMS. Frågorna kan appliceras på en specifik organisation och dess kontext.

Frågorna berör olika teman och följer i grunden en hierarkisk struktur bestående av vision och mission (1), framgångsfaktorer (2), organisationsstruktur (3), strategi och planer (4), nyckeltal (5), målformulering (6), prestationsutvärdering (7) och belöningsystem (8). Dessutom består systemet av frågor som berör informationsflöden och nätverk (9), användning av ramverket (10), förändringar av ramverket (11) samt styrka och sammanhang (12).

3.7.2 Egen analysmodell av den roll benchmarking har i styrpaketet

Som nämnts tidigare inkluderar benchmarking flertalet olika element beroende på vad som avses med begreppet. Detta försvårar en placering av benchmarking i styrpaketet. Det finns dock starka kopplingar mellan benchmarking och byggstenarna som utgör grunden för de styrpaket som presenteras av Merchant och Van der Stede (2007), Malmi och Brown (2008) samt Otley och Ferreira (2009). I studien har det gjorts en indelning i formell (best practice respektive performance) och informell benchmarking. Tabell 1 nedan illustrerar ett förslag på koppling mellan ekonomistyrpaket och benchmarking.

	Best practice benchmarking	Performance benchmarking	Informell benchmarking
Merchant & Van der Stede (2007)	Handlingsstyrning	Resultatstyrning	Social styrning
Malmi & Brown (2008)	Cybernetisk styrning	Cybernetisk styrning Planering	
Otley & Ferreira (2009)		Målformulering Prestationsutvärdering	

Tabell 1. Förslag på koppling mellan ekonomistyrpaket och benchmarking (egen skiss)

⁷ Se Bilaga 2 – Styrpaket Otley & Ferreira (2009).

Vi menar att **best practice benchmarking** är ett verktyg för *handlingsstyrning* såsom den definieras av Merchant och Van der Stede (2007) och *cybernetisk styrning* som den beskrivs av Malmi och Brown (2008). I handlingsstyrningen återfinns instruktioner över hur rutiner och processer skall utformas och utföras (Merchant & Van der Stede 2007). Den cybernetiska styrningen beskrivs som en process där mätning och jämförelse av prestationer leder till *modifieringar* av styrpaketets rutiner och processer (Malmi & Brown 2008).

Performance benchmarking menar vi är ett verktyg för *resultatstyrning* såsom den definieras av Merchant och Van der Stede (2007), *planering* och *cybernetisk styrning* som den beskrivs av Malmi och Brown (2008) samt *målformulering* och *prestationsutvärdering* enligt Otley och Ferreira (2009). I resultatstyrning återfinns prestationsmätning som fastställande och uppföljning av mål (Merchant & Van der Stede 2007). Fastställande av mål förekommer även inom planering (Malmi & Brown 2008) och i målformulering, där benchmarking bidrar till legitimering av mål (Otley & Ferreira 2009). Cybernetisk styrning ligger även det nära performance benchmarking med avseende på mätningar och jämförelser (Malmi & Brown 2008). Inom ramen för relativ prestationsutvärdering sker en systematisk jämförelse mellan grupper och individer för att legitimera mål och göra dem mer relevanta (Otley & Ferreira 2008).

Informell benchmarking är enligt tidigare forskning av stor betydelse för många organisationer (Adebanjo et al 2010). Vi menar att informell benchmarking är ett verktyg för den *sociala styrningen*, i form av lärande och idéer, som presenteras av Merchant och Van der Stede (2007).

4. Empiri

I detta kapitel presenteras den empiri som insamlats genom intervjuer. Kapitlet har delats in i tre delar som behandlar de företag som ingår i den empiriska undersökningen. För varje företag redogörs för benchmarkingprocessen och den roll benchmarking spelar i ekonomistyrningen.

4.1 Volvo Car Corporation

Volvo Car Corporation (VCC) är en personbilstillverkare med svenska rötter, grundad 1927, som ägs av kinesiska Zhejiang Geely Holding Group. Produktion är huvudsakligen förlagd till Göteborg samt Gent i Belgien men fabriker planeras även i Kina, vilka skall producera bilar till den kinesiska marknaden. VCC:s största marknader återfinns i Sverige, Tyskland, Storbritannien, Ryssland och USA, men försäljningsnätverket omfattar 120 länder. Antalet anställda uppgår till drygt 13 000 personer (www.volvocars.com). Vid bokslutet 2009 redovisade VCC en omsättning på närmare 80 miljarder kronor och ett rörelseresultat på -4,7 miljarder kronor (VCC:s årsredovisning 2009).

Sven Thyрман är controller på VCC där han har arbetat i 13 år. För närvarande ingår han i ekonomistaben för affärsområde *Manufacturing* där han arbetar med kalkyler och planering av VCC:s nya fabrik i Chengdu, Kina.

Begreppet benchmarking definierar Sven Thyрман som ”en strukturerad jämförelse med andra företag eller organisationer i syfte att förbättra den egna verksamheten med avseende på bland annat kvalitet, kostnad och effektivitet”. VCC verkar i en bransch där benchmarking är ett viktigt verktyg och Sven menar att benchmarking, i en eller annan form, använts i alla tider på företaget. Under åren har arbetet med benchmarking kommit att omfatta allt fler områden och dessutom blivit mer strukturerat. Därtill leder arbetet till mer konkreta åtgärder, något som påverkar många i företaget – och även externa aktörer såsom underleverantörer.

Benchmarking är enligt Sven ett välkänt begrepp inom hela företaget men bedrivs i störst utsträckning inom tillverkningen. På VCC används samtliga typer av benchmarking, det vill säga både informell och formell benchmarking (best practice och performance benchmarking)⁸. Benchmarking av produkter är en viktig komponent i den formella benchmarkingen. Exempel på mått inom performance benchmarking är kvalitet, kundnöjdhet, servicegaranti och tillverkningstimmar per bil. Ett exempel på best practice benchmarking är det stora ”bäst i klassen”-arbetet som lanserades inom tillverkningen 2005. Vid denna tidpunkt gick VCC med vinst och satsningen motiverades med betydelsen av att även fortsättningsvis kunna hantera den allt hårdare konkurrensen från koreanska aktörer.

⁸ Se 3.4 Indelning och klassificering av benchmarking.

Målsättningen var att tillhöra de tre bästa tillverkarna i Europa på en rad områden. Sven Thyрман poängterar att det inte alltid är fördelaktigt att vara nummer ett. Detta beror på att marginalkostnaden för att nå denna position kan vara omotiverat hög – då är det bättre att vara *bland* de bästa på ett flertal områden. Resultatet av den benchmarking som genomfördes inom tillverkningen var en stor framgång och innebar en besparing på en miljard kronor per år.

För att kunna göra rättvisande jämförelser av benchmarkingobjekt inom såväl process som performance benchmarking är det enligt Sven viktigt att objekten har en liknande struktur samt att de skillnader som finns beaktas. Han betonar vikten av att jämföra ”äpplen mot äpplen”. För att få fram relevant information vänder sig VCC både internt och externt. Den interna informationen inhämtas genom det dagliga arbetet. Den externa informationen kan inhämtas såväl *inom* som *utanför* den egna branschen. Exempel på funktioner som kan benchmarkas utanför branschen är marknadsföringsaktiviteter och teknisk utveckling av allmän karaktär. Syftet med benchmarkingarbetet varierar men det som eftersträvas är i grund och botten en ökad konkurrenskraft.

4.1.1 Benchmarkingprocessen på VCC

Planeringsfasen

Sven Thyрман menar att identifiering av potentiella benchmarkingprojekt sker i den dagliga verksamheten. Det kan gå till så att en tjänsteman ser en möjlighet att använda benchmarking vilket leder till att en förstudie påbörjas. Om studien faller väl ut fattas därefter beslut på ledningsnivå att tillföra resurser och påbörja projektet i en större skala.

Benchmarkingarbetet dokumenteras och informationen lagras vid den avdelning som omfattas av benchmarkingprojektet. Dokumentationen har enligt Sven på senare år blivit alltmer strukturerad och görs oftast i Microsoft Excel, men det saknas databaser som lagrar informationen centralt. Då informationen lagras lokalt finns en risk för att relevant information inte sprids till andra verksamhetsområden.

Vid intern benchmarking på VCC är det främst de egna fabrikerna som jämförs. När företaget var en del av den amerikanska fordonstillverkaren Ford fanns det inom Fordkoncernen ett stort antal fabriker att jämföra med. Bland annat på grund av tillgången till dessa jämförelseobjekt var det enligt Sven viktigt att eftersträva standardiseringar inom organisationen. När VCC lämnade Fordkoncernen har tillgången till interna jämförelseobjekt minskat, men Sven gör bedömningen att denna typ av benchmarking kan komma att öka som en följd av etableringen av nya fabriker i Kina.

Vid konkurrensinriktad benchmarking riktas fokus mot företagets konkurrenter. Enligt Sven Thyрман riktas denna typ av benchmarking i huvudsak mot fordonsindustrin, men VCC strävar efter att inhämta information från så många företag som möjligt. Det förekommer att fokus riktas utanför den egna branschen men detta arbete är långt ifrån lika omfattande och sker inte heller lika formaliserat.

Analysfasen

När informationen samlats in och skillnader mellan benchmarkingobjekten kunnat konstateras är det enligt Sven viktigt att åtgärder vidtas för att stänga det så kallade prestationsgapet. Analys görs därför på alla nivåer och funktioner som berörs av benchmarkingen. För att analysera prestationsgapet används exempelvis KPI:er och nyckeltal. Dessutom görs kvalitativa analyser för att undersöka bakomliggande orsaker till de skillnader som identifierats, säger Sven Thyrman. Genom prognostisering görs även analyser av hur prestationsgapet kan komma att utvecklas över tid. Syftet med benchmarkingen behöver inte vara att stänga prestationsgapet helt – ibland kan det räcka med att minska det över tid.

Integrationsfasen

För att informera linjeorganisationen om resultaten av benchmarkingarbetet sker nedbrytning och löpande uppföljning av resultaten på operativ nivå. På intranätet sker dessutom kontinuerliga uppdateringar av hur arbetet fortlöper, exempelvis över hur mycket som resurser som sparats in och hur man ligger till.

För att hantera eventuell motvilja till de förändringar som benchmarking medför är utbildning av central betydelse, säger Sven Thyrman. Genom utbildning skapas förståelse för nyttan av benchmarkingarbetet samtidigt som det bidrar till en känsla av delaktighet. Utbildningen ökar dessutom värdet av benchmarkingen då viktiga kunskaper och lärdomar sprids i organisationen. För att arbetet ska vara lyckosamt är det enligt Sven Thyrman viktigt att benchmarkingfilosofin förenas med företagskulturen. Måtten måste vara realistiska ("en Volvofabrik i Sverige kan inte jämföras med en i Kina med avseende på arbetskostnader"), nedbrutna och lättillgängliga för den enskilde individen. Tiden för implementering är viktig; det är svårare att bedriva benchmarking om individer riskerar sina jobb som en följd av benchmarkingarbetet. Att starta benchmarkingprocessen redan i goda tider och att förankra det som en viktig komponent för att stärka företagets överlevnad på sikt är enligt Sven Thyrman därför att föredra.

Åtgärdsfasen

För att nå de uppsatta målen vidtar VCC en rad åtgärder som varierar beroende på den aktuella situationen. Det kan röra exempelvis omorganiseringar, investeringar och omfördelning av uppgifter. För att stödja åtgärdsplanerna understryker Sven vikten av ett starkt och konsekvent stöd från den högsta ledningen.

Uppföljning av benchmarkingarbetet är prioriterat på företaget. För att säkerställa att rätt åtgärder vidtas sker en noggrann uppföljning där ansvarsutkrävande är kopplat till de planer som formulerats. Uppföljning sker sedan med hjälp av nyckeltal.

Benchmarking ses som en viktig komponent i det förbättringsarbete som utförs på VCC och genomförs regelbundet. Sven upplever att benchmarking fungerar mycket bra inom tillverkningen men att det är svårare inom tjänsteproduktionen. Benchmarking är lättast att utföra i standardiserade och transparenta verksamheter med korta cykeltider. Den enskilt viktigaste faktorn för att lyckas med benchmarking är att arbetet har ledningens stöd, vilket inkluderar tillräckliga resurser och befogenheter, menar Sven Thyрман. Han förutspår att benchmarking kommer fortsätta att spela en viktig roll i VCC:s ständiga förbättringsarbete samt gör bedömningen att den interna benchmarkingen kommer att öka som en följd av utbyggnaden av nya fabriker i Kina.

4.1.2 Benchmarkingens roll i ekonomistyrningen

Under intervjun fick Sven Thyрман ett flertal påståenden rörande benchmarking och ekonomistyrning. Sven höll med om att benchmarking påverkar hur instruktioner, rutiner och processer utformas och utförs på VCC. Detta gällde särskilt inom affärsområdet *Manufacturing*. Dessutom menade han att benchmarking bidrar till mätning och jämförelse av exempelvis olika fabrikers prestationer. Dessa ligger senare till grund för *modifieringar* av rutiner och processer.

Enligt Sven Thyрман påverkar benchmarking i stor utsträckning hur VCC fastställer och följer upp mål för verksamheten. Ett exempel på detta är den benchmarking som startade 2005 med målet att tillhöra de tre bästa tillverkarna i Europa på en rad områden. Syftet var att på längre sikt klara konkurrensen från de koreanska aktörer som börjat penetrera marknaden. De fastställda målen följdes upp noggrant och de åtgärder som vidtogs ledde till att VCC sparade en miljard kronor om året. Benchmarking är ett användbart planeringsverktyg på VCC då benchmarkingprocessen sätter mål som ligger till grund för hur verksamheten planeras.

Jämförelser är viktigt för att kunna utvärdera konkurrenskraft och att identifiera svagheter, menar Sven. Benchmarking bidrar till att underlätta jämförelser internt eller externt. För att möjliggöra jämförelser har VCC länge arbetat med att standardisera sina fabriker. Vidare menar Sven att benchmarking möjliggör systematiska jämförelser mellan grupper och individer i form av relativ prestationsutvärdering. På företaget bidrar benchmarking i stor utsträckning till att idéer och kunskap sprids inom organisationen.

Enligt Sven Thyrmans erfarenhet från VCC bidrar benchmarking till legitimering av mål. Detta då resultatet av benchmarking fungerar som bevis för att potentiell förbättring är möjlig. På detta sätt ökas både förståelse och acceptans för de åtgärder som måste vidtas.

4.2 Greencarrier

Greencarrier Sweden (Greencarrier) är ett företag verksamt inom transport och logistik som grundades i Göteborg 1994. Företaget har 140 anställda fördelade på elva kontor över hela Sverige och erbjuder kompletta transportlösningar över hela världen. Greencarrier erbjuder alla typer av transporter men är specialiserade på detaljhandel, dryckeslogistik och virtuella tullager. Till skillnad från de flesta konkurrenterna äger företaget inte egna fordon utan anlitar externa aktörer efter behov (www.greencarrier.se). I bokslutet 2009 redovisade Greencarrier en omsättning på 465 miljoner kronor och ett rörelseresultat på 333 000 kronor (Greencarrier Swedens årsredovisning 2009).

Mats Nilsson är ekonomichef på Greencarrier där han arbetat i drygt fyra år. För Mats handlar benchmarking om jämförande av prestationer mellan olika enheter för att skapa underlag för förbättringsarbete. På Greencarrier har ett mer systematiskt arbete med benchmarking saknats tills för två-tre år sedan. Även om benchmarking är ett bekant begrepp inom företaget berör det främst kontorscheferna och den högsta ledningen.

Greencarrier arbetar med formell benchmarking i form av performance benchmarking. Mats upplever även att den informella benchmarkingen utgör ett tydligt inslag i verksamheten. Benchmarking fungerar främst som en motivationshöjare – benchmarking fungerar som ett verktyg som pekar på viktiga områden där insatser bör koncentreras, menar Mats Nilsson.

För att inhämta information för jämförelser av prestationer vänder sig Greencarrier huvudsakligen internt till den egna verksamhetens olika delar. Information inhämtas även externt från företagets konkurrenter, genom bland annat branschdata samt information från årsredovisningar. Mats menar att det är svårt att erhålla detaljerad information från dessa källor men att exempelvis årsredovisningar ändå kan fylla ett syfte för att skapa en uppfattning om marginaler och vägval.

Mats Nilsson understryker vikten av att jämförelseobjekten måste jämföras på ett rättvisande sätt. Om organisationen inte upplever grunden för jämförelsen som rättvis blir hela benchmarkingarbetet kontraproduktivt och istället för verka som en motiverande kraft tappar medarbetare drivkraften till förbättringar. Mats menar att det i Greencarriers verksamhet ofta föreligger skillnader i marknadsförhållanden som försvårar rättvisa jämförelser. Exempelvis hanterar kontoret i Luleå i regel helt andra typer av transporter än det i Göteborg.

4.2.1 Processen i praktiken

Planeringsfasen

Mats Nilsson menar att identifiering av potentiella benchmarkingobjekt sker i den dagliga verksamheten. En gång per kvartal träffas cheferna för de olika kontoren och den centrala ledningen. På dessa möten diskuteras de faktorer som styr affären, till exempel marginaler, volymer och produktivitet. Vid ett tillfälle upptäckte ledningen att likviditeten var sämre än önskvärt. För att råda bot på problemet bestämdes på kvartalsmötet att fokus skulle läggas på

att minska antalet faktureringsdagar. I detta fall blev benchmarking ett effektivt verktyg för att uppmärksamma situationen ("what you measure is what you get").

Dokumentationen sker i Microsoft Excel och jämförelsedata för benchmarkingen görs tillgänglig på intranätet en gång per kvartal. Endast kontorscheferna kommer åt denna information. Det är sedan upp till dessa personer att förmedla informationen och vad som behöver göras vidare till sina medarbetare.

Intern benchmarking på Greencarrier görs i form av jämförelser mellan de olika kontoren. I dagsläget är dessa jämförelser baserade på ett stort antal nyckeltal (fler än tjugo). Några av de viktigaste är enligt Mats antalet kundbesök per månad, fakturerings- och nettovinst per uppdrag.

När det gäller konkurrensinriktad benchmarking finns inga klara rutiner vilket främst har två orsaker. För det första är Greencarrier enligt Mats relativt nischat vilket gör det svårt att göra relevanta jämförelser med konkurrenter. För det andra är det svårt att få tillgång till information som skulle kunna ligga till grund för ett mer systematiskt arbete.

Analysfasen

För analysen saknas klara rutiner. Till stor del förläggs analysen till företagets kvartalsmöten, där det är upp till kontorscheferna att ta del av varandras erfarenheter och kunskaper i så stor utsträckning som möjligt. De data som kommit fram i jämförelsen fungerar som analysunderlag.

Integrationsfasen

Även integrationsfasen saknar tydligt utarbetade rutiner. Det är upp till varje kontorschef hur resultaten kommuniceras till de anställda. Detta görs främst i de fall då viktiga mått visar stora avvikelser. På grund av att benchmarkingresultaten inte används för att legitimera nedskärningar eller omorganisationer upplever Mats att motvilja till benchmarking inte förekommer i någon större utsträckning.

Åtgärdsfasen

Både tydliga mål och åtgärdsplaner saknas från ledningens sida. Det är återigen upp till den enskilde kontorschefen att vidta de åtgärder som krävs för att förbättra verksamheten.

Mats Nilsson upplever att arbetet med benchmarking på Greencarrier går "upp och ner" och att det beror på hur prioriteringarna ser ut. Om ett mått blir viktigt som i fallet då likviditeten behövde förbättras, kan benchmarking fungera som en god motivationsfaktor.

För att lyckas med benchmarking anser Mats att det är viktigt att se arbetet med benchmarking som en löpande process. I framtiden gör han bedömningen att Greencarrier

kommer att arbeta med färre nyckeltal än idag. Dessutom kommer varje kontor jämföra sina resultat med sig själva och på detta sätt undvika den jämförelseproblematik som råder i dagsläget. På detta sätt hoppas Mats Nilsson undvika de diskussioner som alltid uppkommer kring orättvisa jämförelser på grund av skillnader i marknadsförhållanden.

4.2.2 Benchmarkingens roll i ekonomistyrningen

Under intervjun fick Mats Nilsson ett flertal påståenden rörande benchmarking och ekonomistyrning. Mats höll i stor utsträckning med om att benchmarking sätter mål och ligger till grund för jämförelse med budget. Dessutom håller han med om att benchmarking som verktyg påverkar verksamhetens fastställande av mål, samt uppföljningen av dessa. Benchmarking möjliggör även relativa utvärderingar av prestationer genom jämförelser mellan grupper och individer, något som följs upp på företagets intranät. Benchmarking bidrar på detta sätt till att underlätta jämförelser internt. Eftersom benchmarkingverktyget visar hur andra lyckas uppvisa vissa resultat bidrar det till att sporra medarbetare och legitimera uppsättande av specifika mål, säger Mats.

Mats Nilsson är osäker på huruvida benchmarking påverkar hur instruktioner, rutiner och processer utformas och utförs i företaget. Han är även osäker på huruvida benchmarking bidrar till mätning och jämförelser som ligger till grund för modifieringar av rutiner och processer. Avslutningsvis är han osäker på om benchmarking bidrar till spridandet av lärande och idéer på Greencarrier.

4.3 Strålfors

Strålfors är ett svenskt företag verksamt inom informationslogistik som sedan 2006 ägs av Posten Norden. Strålfors har funnits i mer än 90 år och har i dag 2200 anställda (varav hälften i Sverige) i åtta länder. Företaget utvecklar, producerar och levererar system, tjänster och produkter för effektiv kommunikation av affärsinformation (www.stralfors.se). Vid bokslutet 2009 redovisade Strålfors en omsättning på 3,8 miljarder kronor och ett rörelseresultat på - 351 miljoner kronor (Posten Nordens årsredovisning 2009).

Flemming Michelsen arbetar som Business Controller på Strålfors inom avdelningen för Information Data Management (IDM) där han varit anställd i nio år. Begreppet benchmarking definierar Flemming som ”jämförelse och tillämpning av best practice”. Enligt Flemming har Strålfors arbetat med benchmarking långt tillbaka i tiden, innan han själv började på företaget. Arbetssättet har förändrats under åren och görs idag på en mer aggregerad nivå än tidigare.

Benchmarking är enligt Flemming Michelsen ett välkänt begrepp på Strålfors och tillämpas i hela bolaget men särskilt in *Function Management* där best practice benchmarking utgör en viktig komponent. Strålfors arbetar med samtliga typer av benchmarking såsom de definieras i denna studie; informell, best practice och performance benchmarking. För att inhämta information vänder man sig både internt (intern benchmarking) och externt (både konkurrensinriktad och funktionsinriktad benchmarking).

4.3.1 Benchmarkingprocessen på Strålfors

Planeringsfasen

Flemming Michelsen menar att identifiering av potentiella benchmarkingobjekt framförallt sker på ledningsnivå inom varje funktion. Processen i sig dokumenteras inte men själva resultatet dokumenteras noggrant och enskilda element och KPI:er undersöks. Detta arbete utförs och presenteras oftast i Microsoft Excel.

Vid intern benchmarking på Strålfors jämförs samtliga enheter och huvudprocesser. Vid konkurrensinriktad benchmarking sker jämförelser mot företagets konkurrenter inom både postverksamhet och informationslogistik. Dessa identifieras med hjälp av den marknadskunskap och marknadskännedom som företaget besitter. Vid Strålfors funktionsinriktade benchmarking görs jämförelser med konkurrenter och systerbolag. Information inhämtas på funktionsnivå och relevanta jämförelseobjekt identifieras med hjälp av den marknadskännedom som företaget förfogar över.

Analysfasen

När man har fått bekräftat att det finns skillnader gentemot benchmarkingobjektet görs en analys i tre steg, säger Flemming Michelsen. I det första steget söks orsaksförklaringar. För att identifiera möjliga förklaringar genomförs denna analys på samtliga nivåer och funktioner

som berörs av benchmarkingen. Efter att ha identifierat ett antal möjliga orsaksförklaringar, sker en värdering huruvida prestationsgapet kan minskas. Om så är fallet upprättas slutligen ett åtgärdsprogram. Det är inte säkert att de åtgärder som beslutas om räcker för att stänga hela gapet, ibland kan det vara mer realistiskt att minska gapet stegvis.

Integrationsfasen

Resultaten av den benchmarking som genomförs på Strålfors presenteras för medarbetarna på månatliga avstämningsmöten. Benchmarking leder i flera fall till förändringar. Flemming Michelsen menar att det är viktigt att det finns logik bakom de förändringar som genomförs för att dessa skall åtnjuta legitimitet. Om den bakomliggande logiken förklaras för dem som berörs av en förändring accepteras oftast omställningen.

För att hantera eventuell motvilja till förändring använder sig ledningen på Strålfors av olika metoder. Om det är på ledningsnivå som beslutet om förändring är fattat förklaras först intentionen och nyttan med beslutet för dem som berörs av beslutet. I de fall som det finns ett fortsatt motstånd, argumenteras ännu en gång. Om motviljan till förändringen kvarstår så driver chefen igenom beslutet trots motståndet, säger Flemming.

Åtgärdsfasen

För att nå de uppsatta målen är det viktigt att konkreta åtgärder vidtas, säger Flemming. Ett led i detta är upprättandet av formella uppföljningsplaner för samtliga benchmarkingprojekt som genomförs på Strålfors. Vid uppföljning av benchmarkingarbetet ligger det huvudsakliga ansvaret på berörda avdelningschefer. Dessa bär ansvaret för att nödvändiga åtgärder vidtas.

Intern benchmarking sker månatligen och extern benchmarking genomförs ad-hoc, efter behov. Samtliga typer av benchmarking som används inom Strålfors sker som en kontinuerlig process.

Flemming Michelsen upplever att benchmarking på företaget fungerar bra och att det är mest användbart vid tillämpning och inhämtning av best practice. Den enskilt viktigaste faktorn för att benchmarking skall lyckas är att benchmarkingarbetet hanteras som en löpande process. Flemming bedömer att benchmarking även i framtiden kommer att användas i stor utsträckning på Strålfors.

4.3.2 Benchmarkingens roll i ekonomistyrningen

Under intervjun fick Flemming Michelsen ett flertal påståenden rörande benchmarking och ekonomistyrning. Flemming håller i stor utsträckning med om att benchmarking bidrar till fastställande och uppföljning av mål för verksamheten. Dessutom är benchmarking i stor utsträckning en möjliggörare för relativ prestationsutvärdering genom systematiska jämförelser mellan individer eller grupper. Benchmarking bidrar även till spridandet av lärande och idéer inom organisationen.

På Strålfors påverkar benchmarkingarbetet hur rutiner och processer designas och utförs i verksamheten, menar Flemming. Han håller med om att benchmarking är viktigt för modifieringar av rutiner och processer då benchmarking bidrar till jämförelser av prestationer. Då benchmarking bland annat används för att sätta mål fungerar det som en grund för planering av verksamheten.

Enligt Flemming bidrar benchmarking till att underlätta jämförelser både internt och externt. Dessa jämförelser ökar i många fall legitimiteten för de mål som sätts.

5. Analys

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Kapitlet inleds med en presentation av studiens företag och de skillnader som finns mellan dessa. Utifrån Camps (1993) modell analyseras benchmarkingprocessen och praktiska förhållanden jämförs med teorin. Kapitlet avslutas med en analys, grundad i vår egen analysmodell, av den roll som benchmarking spelar i ekonomistyrpaketet.

5.1 Företagen

De undersökta företagen har varierande omsättning och struktur och är verksamma inom olika branscher med skilda förutsättningar. VCC är med sin omsättning på närmare 80 miljarder kronor betydligt större än både Strålfors (3,8 miljarder kronor) och Greencarrier (465 miljoner kronor). VCC är verksamt inom tillverkning av personbilar. Strålfors återfinns inom informationslogistik där de tillhandahåller olika kommunikationslösningar. Greencarrier erbjuder transportlösningar samt medföljande tjänster.

	Volvo Car Corporation (VCC)	Greencarrier	Strålfors
Omsättning (miljarder)	80	0,465	3,8
Respondentens position	Controller	Ekonomichef	Controller
Bransch	Personbilstillverkning	Transport/logistik	Informationslogistik
Typer av benchmarking	Informell Performance Best practice	Informell Performance	Informell Performance Best practice

Tabell 2. Information om de undersökta företagen.

De skillnader som råder med avseende på storlek och bransch påverkar både möjligheterna till och utformningen av benchmarking. Antalet anställda påverkar hur många medarbetare som kan arbeta aktivt med benchmarking. Branschens förutsättningar påverkar hur lämpligt benchmarkingverktyget är för att åstadkomma förbättring.

Respondenterna i denna undersökning har samtliga erfarenhet av benchmarking. Sven Thyрман och Flemming Michelsen arbetar som controllers på VCC respektive Strålfors. Mats Nilsson är ekonomichef på Greencarrier.

Respondenterna definierar begreppet benchmarking på olika sätt – men det finns gemensamma huvuddrag. Flemming Michelsen definierar benchmarking som ”jämförelse och tillämpning av best practice”. Sven Thyрман definierar det som ”en strukturerad jämförelse med andra företag eller organisationer i syfte att förbättra den egna verksamheten med avseende på bland annat kvalitet, kostnad och effektivitet”. För Mats Nilsson innebär benchmarking ”en jämförelse av prestationer mellan olika enheter för att skapa underlag för förbättringsarbete”. Skillnaderna i definitioner illustrerar variationen i de sätt som företagen arbetar med benchmarking. Flemmings definition låter påskina att allt fokus ligger på best practice. Strålfors använder dock samtliga typer av benchmarking som behandlas i denna studie.

Både VCC och Strålfors använder samtliga typer av benchmarking; informell, best practice och performance benchmarking. Greencarrier tillämpar informell och performance benchmarking, men inte best practice benchmarking. Vi identifierar tre faktorer som förklarar avsaknaden av best practice benchmarking på Greencarrier. För det första har företaget relativt få anställda vilket betyder att det kan saknas personalresurser för arbete med best practice benchmarking, som är den mest tidskrävande typen av benchmarking (Camp 1993). För det andra saknas direkta konkurrenter som verkar inom samma nischade område. För det tredje är det problematiskt att komma åt information om de aktörer som skulle kunna vara av intresse för jämförelse.

Till skillnad från Greencarrier så har både VCC och Strålfors möjlighet att arbeta systematiskt med best practice benchmarking. Detta på grund av att de har fler personer som kan dedikeras åt detta arbete. Både VCC och Strålfors är verksamma inom kunskapsintensiva och teknikdrivna branscher. Detta medför en stor nytta med kunskapsöverföring, samtidigt som förändringar i branschen sker snabbare – incitamenten till best practice och lärande blir därför starkare än i fallet Greencarrier. I VCC:s fall spelar dessutom traditionen en viktig roll. I fordonsindustrin har benchmarking varit ett viktigt redskap, exempelvis inom produktbenchmarking där fordon från konkurrenter plockas isär och undersöks.

Samtliga företag inhämtar information både från interna och externa källor. Greencarrier vänder sig huvudsakligen internt för att inhämta information, då den externa informationen är mer svåråtkomlig och inte lite trovärdig. Enligt Sven Thyрман på VCC är det enklare att få tag i informationen vid benchmarking av funktioner då dessa jämförelser ej görs direkt mot konkurrenter. Exempel på källor för extern information är samarbeten med andra företag eller kunskapsbidrag från externa konsulter. Även branschtidningar och årsredovisningar kan ge användbar information.

5.2 Processen – jämförelse av praktik och teori

5.2.1 Planeringsfasen

Enligt Camp (1993) startar planeringsfasen med en identifiering av vad som skall benchmarkas. På både VCC och Greencarrier sker identifieringen av potentiella benchmarkingobjekt i den dagliga verksamheten. Eftersom identifiering sker i den vardagliga

verksamheten säkerställs en god kännedom om aktuella processer. På Strålfors sker identifieringen istället på ledningsnivå inom respektive funktion. Den benchmarking som utförs i den dagliga verksamheten på Greencarrier involverar främst kontorschefer och ledning. På VCC sker omfattande forskning och utveckling med många specialister inblandade. Dessa personer har stora möjligheter att identifiera förbättringsobjekt. Den dagliga verksamheten involverar utifrån detta verksamheter inom olika funktioner och inom många olika nivåer.

På VCC dokumenteras benchmarkingarbetet och informationen lagras vid den avdelning som omfattas av benchmarkingprojektet. Informationen har på senare år blivit alltmer strukturerad men centrala databaser för informationsspridning i hela organisationen saknas. På Strålfors sker en noggrann dokumentation av benchmarkingresultatet där enskilda element och KPI:er undersöks och presenteras, men arbetsprocessen dokumenteras ej. På Greencarrier sker dokumentation av jämförelsedata, som görs tillgänglig för kontorscheferna på företagets intranät. Det innebär att det är upp till respektive kontorschef att förmedla informationen och vad som behöver göras till sina medarbetare. Samtliga företag i studien använder Microsoft Excel för dokumentation. Även om dokumentation av benchmarkingprocessen sker i olika utsträckning på de tre företagen förekommer det hos samtliga, vilket enligt Camp (1993) är en förutsättning för strukturerat benchmarkingarbete.

Camp (1993) menar att jämförelseobjekten måste vara lämpliga för den benchmarking som skall utföras. De företag som väljs ut bör ha samma struktur, något som understryks av både VCC och Greencarrier. Om strukturen mellan två jämförelseobjekt skiljer sig åt kan jämförelsen bli vilseledande och nyttan försumbar. Selektionen av dessa påverkar förutsättningarna för hur information samlas in och vilken typ av benchmarking som skall utföras (intern-, konkurrens- eller funktionsinriktad benchmarking).

Intern benchmarking

Den interna benchmarkingen på Strålfors utförs inom samtliga enheter och huvudprocesser. På VCC är det främst de egna fabrikena som jämförs internt. När VCC var en del av Fordkoncernen fanns ett stort antal fabriker att jämföra med och bland annat på grund av tillgången till dessa eftersträvades standardisering inom företaget. Den interna benchmarkingen på Greencarrier består av en jämförelse av de egna kontoren med avseende på ett tjugotal nyckeltal.

Konkurrensinriktad benchmarking

Det är framför allt VCC och Strålfors som använder konkurrensinriktad benchmarking. Greencarrier använder konkurrensinriktad benchmarking i viss mån men det saknas klara rutiner. Företaget menar att det beror på att det är svårt att finna relevant information samt företagets relativt smala nisch. Strålfors gör jämförelser med konkurrenter inom både postverksamhet och informationslogistik.

Funktionsinriktad benchmarking

Av företagen i studien använder endast VCC och Strålfors en funktionsinriktad benchmarking. VCC strävar efter att inhämta information från så många företag som möjligt och det involverar att hämta information från andra branscher, däribland teknikintensiva branscher. Strålfors arbetar med funktionsinriktad benchmarking genom att inhämta kunskap från exempelvis systembolag på funktionsnivå.

Som nämnts tidigare samlar företagen in information både internt och externt samt genom egna undersökningar, vilket överensstämmer med Camps (1993) beskrivning av informationsinsamlande i planeringsfasen.

5.2.2 Analysfasen

Huvudsyftet i analysfasen är att skapa en bild av betydelsefulla processer samt de arbetsmetoder som används hos jämförelseobjektet (Camp 1993). De skillnader som urskiljs i analysfasen benämns enligt benchmarkingteorin för *prestationsgap*. Detta begrepp är välkänt på de företag som ingår i denna studie. På VCC utförs analyser på samtliga nivåer och funktioner för att stänga det uppkomna prestationsgapet. För detta används exempelvis KPI:er och nyckeltal. VCC gör dessutom kvalitativa analyser för att undersöka bakomliggande orsaker. Även prognostisering görs över hur prestationsgapet kan komma att utvecklas över tid. På Strålfors görs analysen av prestationsgapet i tre steg. I det första steget söks orsaksförklaringar till prestationsgapet. I det andra görs en värdering huruvida gapet kan minskas och om detta bedöms möjligt upprättas ett åtgärdsprogram. På Greencarrier saknas klara rutiner över hur analyser över benchmarkingresultaten skall genomföras och det finns brister i den kvalitativa analysen av nyckeltalen. Resultatet fungerar istället som diskussionsunderlag på kvartalsmöten för ledning och kontorschefer. Greencarrier avviker från Camps rekommendation rörande den kvalitativa analysen. Den kvalitativa analysen är enligt Camp (1993) viktig för att förklara hur mätvärden uppkommer.

5.2.3 Integrationsfasen

I integrationsfasen informeras medarbetarna inom en organisation om de slutsatser som dragits i benchmarkingarbetet (Camp 1993). Efter att benchmarking genomförts på VCC sker nedbrytning och löpande uppföljning på operativ nivå. På intranätet ges kontinuerliga uppdateringar av hur arbetet fortlöper. På Strålfors informeras medarbetarna om benchmarkingprocessen genom månatliga avstämningsmöten. Greencarrier saknar tydliga rutiner för det vi benämner integrationsfasen. Istället är det upp till varje kontorschef att bestämma hur resultat och eventuella åtgärder kommuniceras till de anställda. Både VCC och Strålfors har tydliga rutiner för hur resultatet av benchmarkingarbetet kommuniceras till medarbetarna. Uppställda mål förankras samtidigt som arbetsmetoder för att stänga prestationsgapet preciseras, vilket överensstämmer med Camps (1993) modell. Greencarrier saknar tydligt utformade rutiner för kommunikation av benchmarkingresultaten.

För att benchmarking skall nå framgång är det av stor vikt att organisationen accepterar och förstår både arbetsmetoder och mål (Camp 1993). Eventuell motvilja till de förändringar som benchmarking medför hanteras på olika sätt i de studerade företagen. På VCC ses utbildning

som en vital faktor. Utbildning skapar förståelse för nyttan av benchmarking och bidrar till en känsla av delaktighet. För VCC är det viktigt att benchmarkingfilosofin förenas med företagskulturen, att måtten är realistiska och att benchmarking bedrivs i goda tider. Även Strålfors betonar vikten av att medarbetarna förstår vikten och nyttan av benchmarkingen. Det är därför ledningens ansvar att informera de anställda. Om motstånd till förändring kvarstår efter flera informationsinsatser kvarstår att driva igenom förändringsbesluten genom chefsmandat. På Greencarrier är motvilja till förändringar inte vanligt förekommande. Det beror enligt företaget på att benchmarkingresultaten inte används för att legitimera nedskärningar. Både VCC och Strålfors har tydliga planer för förankring av benchmarking och de arbetsmetoder och mål som krävs för integrationsfasen.

5.2.4 Åtgärdsfasen

För att få till stånd en förändring är det viktigt att resultaten av benchmarking omvandlas till handling. I åtgärdsfasen ingår uppföljning av arbetet genom jämförelser av uppnådda resultat och delmål. En omprövning av målen är av betydelse för att vidmakthålla en kontinuerlig utveckling (Camp 1993). Både VCC och Strålfors har en rad exempel på åtgärder som vidtas som svar på de resultat som benchmarkingen visar. På VCC kan det röra sig om omorganiseringar och investeringar. På Strålfors är upprättandet av formella uppföljningsplaner obligatoriskt. VCC betonar vikten av ledningens stöd för att lyckas med åtgärderna. På Strålfors bär avdelningschefer ansvaret för att rätt åtgärder vidtas vilket vi menar antyder vikten av ett starkt stöd från ledningen. På Greencarrier är det upp till kontorscheferna att vidta åtgärder som de bedömer passande för att förbättra verksamheten. Detta görs baserat på de nyckeltal som tagits fram. Både VCC och Strålfors uppvisar ett aktivt arbete för att säkerställa att rätt åtgärder vidtas. Genom det aktiva arbetet skapas även förutsättningar för benchmarking att fungera som en kontinuerlig process.

5.3 Benchmarkingens roll i ekonomistyrpaketet

Baserat på teorier om MCS skapade vi en analysmodell för att placera in benchmarking som ett verktyg i de ekonomistyrpaket som presenteras av Merchant och Van der Stede (2007), Malmi och Brown (2008) samt Otley och Ferreira (2009).

Best practice

Vi menade att best practice benchmarking är en form av handlingsstyrning så som den definieras i Merchant och Van der Stedes (2007) styrpaket och en form av cybernetisk styrning så som den beskrivs i Malmi och Browns (2008) styrpaket.

På frågan huruvida benchmarking påverkar hur instruktioner, rutiner och processer utformas i en organisation svarade både VCC (höll absolut med) och Strålfors (höll med) jakande. Vi menar att utformningen av instruktioner, rutiner och processer utgör huvuddragen i *handlingsstyrning* så som den definieras av Merchant och Van der Stede (2007). Ovanstående resultat antyder att benchmarking är ett verktyg för handlingsstyrning i det styrpaketet som presenteras av Merchant och Van der Stede (2007).

På frågan huruvida benchmarking bidrar till jämförelse och mätning av prestationer, som i sin tur ligger till grund för *modifieringar* av rutiner och processer, höll både VCC (höll absolut med) och Strålfors (höll med) med. Vi menar att jämförelser och mätningar som ligger till grund för modifieringar av rutiner och processer utgör huvuddragen i den *cybernetiska styrningen* så som den definieras av Malmi och Brown (2008). Resultatet antyder att benchmarking är ett verktyg för cybernetisk styrning i det styrpaket som presenteras av Malmi och Brown (2008).

Eftersom Greencarrier inte använde sig av best practice benchmarking ingår inte företaget i analysen rörande just best practice och kopplingen till ekonomistyrpaketet.

Performance benchmarking

Vi menade att performance benchmarking är en form av *resultatstyrning* såsom den definieras av Merchant och Van der Stede (2007), *planering* och *cybernetisk styrning* som den beskrivs av Malmi och Brown (2008) samt *målformulering* och *prestationsutvärdering* enligt Otley och Ferreira (2009).

På frågan huruvida benchmarking påverkar och bidrar till fastställande och uppföljning av mål svarade samtliga respondenter att de höll med (VCC och Strålfors höll absolut med, Greencarrier höll med). Vi menar att fastställande och uppföljning av mål utgör huvuddragen i *resultatstyrning* såsom den definieras av Merchant och Van der Stede (2007). Svaren från respondenterna antyder att benchmarking är ett verktyg för resultatstyrning i det styrpaketet som presenteras av Merchant och Van der Stede (2007).

På frågan huruvida benchmarking sätter mål och ligger till grund för planering svarade samtliga respondenter att det stämmer (VCC och Greencarrier höll absolut med, Strålfors höll med). Vi menar att fastställande av mål i syfte att planera verksamheten är en form av *planering* såsom denna styrning definieras av Malmi och Brown (2008). Svaren från respondenterna antyder att benchmarking är ett verktyg för planering i det styrpaket som presenteras av Malmi och Brown (2008).

På frågan huruvida benchmarking bidrar till att underlätta jämförelser internt eller externt svarade samtliga respondenter att de höll med (VCC höll absolut med, Strålfors och Greencarrier höll med). Vi menar att jämförelser av prestationer är en form av *cybernetisk styrning* såsom den definieras av Malmi och Brown (2008). De svar som erhöles från respondenterna pekar på att benchmarking är ett verktyg för cybernetisk styrning i Malmi och Browns (2008) styrpaket.

På frågan huruvida benchmarking bidrar till legitimering av mål svarade samtliga respondenter att de höll med (VCC och Greencarrier höll absolut med, Strålfors höll med). Vi menar att legitimering av mål är en central del i *målformulering* såsom denna styrning definieras av Otley och Ferreira (2009). Svaren från respondenterna antyder således att benchmarking är ett verktyg för målformulering i det styrpaket som presenteras av Otley och Ferreira (2009).

På frågan huruvida benchmarking bidrar till relativ prestationsutvärdering (systematiska jämförelser mellan grupper och individer för att göra mål mer relevanta) svarade Strålfors och VCC att de absolut höll med, och Greencarrier att de höll med. Vi menar att relativ prestationsutvärdering är en del av *prestationsutvärdering* såsom denna styrning definieras av Otley och Ferreira (2009). Respondenternas svar pekar således på att benchmarking är ett verktyg för prestationsutvärdering i det styrpaket som presenteras av Otley och Ferreira (2009).

Informell benchmarking

På frågan huruvida benchmarking bidrar till spridande av lärande och idéer inom organisationen höll VCC (höll absolut med) och Strålfors med (höll med). Greencarrier ställde sig neutral till frågan, något vi tror beror på att de tolkade frågan ur ett formellt benchmarkingsperspektiv snarare än ett informellt. Vi menar att spridande och lärande information är en form av *social styrning* såsom den definieras av Merchant och Van der Stede (2007). Respondenternas svar antyder att benchmarking är ett verktyg för social styrning i det styrpaket som presenteras av Merchant och Van der Stede (2007). Antydningen blir dock svagare på grund av att Greencarrier ställde sig neutrala.

6. Slutsatser

I det avslutande kapitlet presenteras resultatet med utgångspunkt i studiens frågeställningar. Dessutom presenteras förslag på fortsatta studier inom området.

6.1 Slutsatser

Hur ser användningen av benchmarking ut i praktiken jämfört med teorin?

Enligt den teoretiska tiostegsmodell som använts för analys påbörjas benchmarkingprocessen genom identifiering av relevanta benchmarkingobjekt. I samtliga undersökta företag sker denna identifiering i den dagliga verksamheten. Genom detta ökar sannolikheten för att organisationen verkligen förstår den verksamhet som skall förändras. Enligt Camp (1993) är dokumentation av stor betydelse för att utvecklandet av en struktur i benchmarkingarbetet. Dokumentation av benchmarkingprocessen sker hos samtliga företag i denna studie, men i olika utsträckning.

Samtliga företag understryker vikten av att benchmarkingobjekten är jämförbara till sin struktur för att resultaten skall bli rättvisa och användbara. Detta får stöd i teorin där selektionen av objekt påverkar valet av jämförelseobjekt (Camp 1993). I teorin görs en uppdelning på intern-, konkurrens- eller funktionsinriktad benchmarking. I de företag som undersökts förekommer samtliga dessa typer.

I den teoretiska modellen som presenteras av Camp (1993) är det viktigt att likheter och skillnader mellan jämförelseobjekten identifieras och analyseras. De skillnader som identifieras kallas i teorin för prestationsgap och bör analyseras både kvalitativt och kvantitativt. I praktiken visade det sig att två av de tre företagen följer teorin väl genom att tydligt identifiera prestationsgapet och därefter tillämpa noggranna analyser, både kvalitativa och kvantitativa. Det tredje företaget i studien avvek genom att sakna rutiner för kvalitativ analys.

Camp (1993) pekar i sin teoretiska modell på vikten av att organisationen accepterar och tar till sig de nya arbetsmetoder som benchmarking medför. I de undersökta företagen hanteras integrationen på olika sätt, exempelvis genom utbildning, information och tvång. Dessutom gavs exempel på vikten av att förena benchmarkingfilosofin med den rådande företagskulturen. Vidare betonades vikten av att benchmarkingarbetet bedrivs i goda tider då uppsägningar i större utsträckning kan undvikas.

För att upprätthålla en kontinuerlig utveckling är det viktigt att regelbundet ompröva de uppsatta målen och upprätta åtgärdsplaner (Camp 1993). Intervjuerna visar att två av de tre företagen vidtar obligatoriska åtgärdsplaner allteftersom benchmarkingprocessen pågår och resultat presenteras. För att lyckas med åtgärderna betonar företagen vikten av ledningens stöd. Ett av företagen i studien saknar rutiner för åtgärder.

Hur fungerar benchmarking som styrverktyg i ekonomistyrpaketet?

I studien ville vi undersöka huruvida benchmarking kan fungera som ett styrverktyg i tre välkända ekonomistyrpaket (Merchant & Van der Stede 2007; Malmi & Brown 2008; Otley & Ferreira 2009). Vi har funnit att benchmarking kan placeras in som ett verktyg inom vissa delar i samtliga av de undersökta styrpaketet.

Vår studie visar att benchmarking kan vara ett verktyg i de styrpaket som undersökts i studien inom följande områden: *handlingsstyrning, resultatstyrning, social styrning, cybernetisk styrning, planering, målformulering* samt *prestationsutvärdering*.

	Best practice benchmarking	Performance benchmarking	Informell benchmarking
Merchant & Van der Stede (2007)	Handlingsstyrning	Resultatstyrning	Social styrning
Malmi & Brown (2008)	Cybernetisk styrning	Cybernetisk styrning Planering	
Otley & Ferreira (2009)		Målformulering Prestationsutvärdering	

Tabell 3. Benchmarking i ekonomistyrpaketet (egen skiss). Analysen antyder att benchmarking är en del av ekonomistyrpaketet inom ovanstående områden.

6.2 Förslag till fortsatta studier

Denna studie har berört två ämnen; benchmarkingprocessen i praktiken samt benchmarking som styrverktyg i ekonomistyrpaketet. Genom att undersöka frågorna gemensamt kunde vi säkerställa förståelse för vad som avsågs med benchmarking i respektive företag vilket möjliggjorde en analys för kopplingen till ekonomistyrning. För att verifiera den koppling som vi har funnit mellan benchmarking och ekonomistyrpaketet skulle det vara av intresse att genomföra en större studie som testar generaliserbarheten genom ett större urval av organisationer.

Källförteckning

- Adebanjo, D., Abbas, A. & Mann, R. (2010), An investigation of the adaption and implementation of benchmarking, *International Journal of Operation and Production Management*, vol. 30:11, ss. 1140-1169
- Alstete, J.W. (2009), Measurement benchmarks or “real” benchmarking? An examination of current perspectives, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 15, 178–186.
- Anand, G. & Kodali, R. (2008), Benchmarking the benchmarking models, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 15:3, ss. 257-291
- Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Anthony, R. N. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business Press, Boston.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2005), *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö
- Bhutta, K.S. & Huq, F. (1999). Benchmarking – best practices: An integrated approach, *Benchmarking – An International Journal*, vol. 6, ss. 254-268
- Bjornenak, T. & Olson, O. (1999), Unbundling Management Accounting Innovations, *Management Accounting Research*, vol. 10:4, ss. 325-338
- Boxwell, R. J. (1994), *Benchmarking for Competitive Advantage*, McGraw Hill, New York
- Bryman, A. & Bell, E. (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö
- Camp, R. C. (1989), *Benchmarking: The search for industry best practices that led to superior performance*, ASQC, Quality Press, Milwaukee
- Camp, R. C. (1993), *Lär av de bästa! Benchmarking i tio steg*, Studentlitteratur, Lund
- Camp, R. C. (1995), *Business Process Benchmarking*, ASQC, Milwaukee
- Denscombe, M. (2000), *Forskningshandboken*, Studentlitteratur, Lund
- Deros, B. M., Yusof, S. M. & Salleh, A. M. (2006), A benchmarking implementation framework for automotive manufacturing SMEs, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 13:4, ss. 396-430

Elnathan, D., Lin, T.W., & Young, S. M. (1996), Benchmarking and Management Accounting: A Framework for Research, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 8 ss. 37-54

Eyrich, H. G. (1991), Benchmarking to become the best of breed, *Journal of Manufacturing Systems*, vol. 9:4, ss. 40-47

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007), *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 3:e uppl., Norstedts Juridik, Stockholm

Fong, S., Cheng, E. & Ho, D. (1998), Benchmarking: a general reading for management practitioners, *Management Decision*, Vol. 36:6, ss. 407-18

Francis, G. & Holloway, J. (2007), What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking, *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, ss. 171–189

Greencarrier Swedens årsredovisning 2009

Malmi, T. & Brown, D.A. (2008), Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, vol. 19, ss. 287–300

Maire, J-L., Bronet, V. & France, A. (2005), A typology of best practices for a benchmarking process, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 12:1, ss. 45-60

McCracken, G. (1988): *The Long Interview*, Sage, Beverly Hills

Merchant, K.A. & Otley, D.T. (2007), A review of the literature on control and accountability. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 2, ss. 785–802

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, 2nd Edition Pearson Education Limited, London: Prentice Hall

Nandi, S. & Banwet, D. (2000), Benchmarking for world class manufacturing – concept, framework and applications, *Productivity*, vol. 41:2, ss. 189-200

Nationalencyklopedin (NE)

Tillgänglig via: <<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/sve/validitet>> [hämtad 2011-01-27]

Otley, D. (1994), Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management Accounting Research*, vol. 5, ss. 289-299

Otley, D. (1999), Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, vol. 10, ss. 363–382

Otley, D. & Ferreira A. (2009), The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, vol. 20:4, pp 263-282

Posten Nordens årsredovisning 2009

Rigby, D. (2001), Management tools and techniques: a survey, *California Management Review*, vol. 43:2, ss. 139-60.

Seidman, I. E. (1991), *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*, Teachers College Press, New York

Simons, R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston

Siverbo, S. (2008), The translation of management accounting innovations: a case study of benchmarking in local government organizations, *The 5th International Conference on Accounting, Auditing and Management in Public Sector Reforms, 3rd-5th September 2008, Amsterdam*

Shields, M. D. & Young, S. M. (1989), A behavioral model for implementing cost management systems, *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, vol. 2, ss. 17-27

Sole, T. D. & Bist, G. (1995), Benchmarking in technical information, *IEEE transactions on professional communication*, vol. 38:2, ss. 77-82

Spendolini, M. J. (1992), *The benchmarking book*, Amacon, New York

Tutcher, G. (1994), How successful companies improve through internal benchmarking, *Managing Service Quality*, vol. 4:2, ss. 44-46

Volvo Car Corporations årsredovisning 2009

www.greencarrier.se

Tillgänglig via: <<http://www.greencarrier.se/START/tabid/36/language/sv-SE/Default.aspx>>, besökt 2011-03-12

www.stralfors.se

Tillgänglig via: <<http://www.stralfors.se/Information-Logistics/Om-oss/Om-var-verksamhet/Affarside-mal-och-strategi/>>, besökt 2011-03-11

www.volvocars.se

Tillgänglig via: <<http://www.volvocars.com/se/top/about/corporate/pages/default.aspx>>,
besökt 2011-03-09

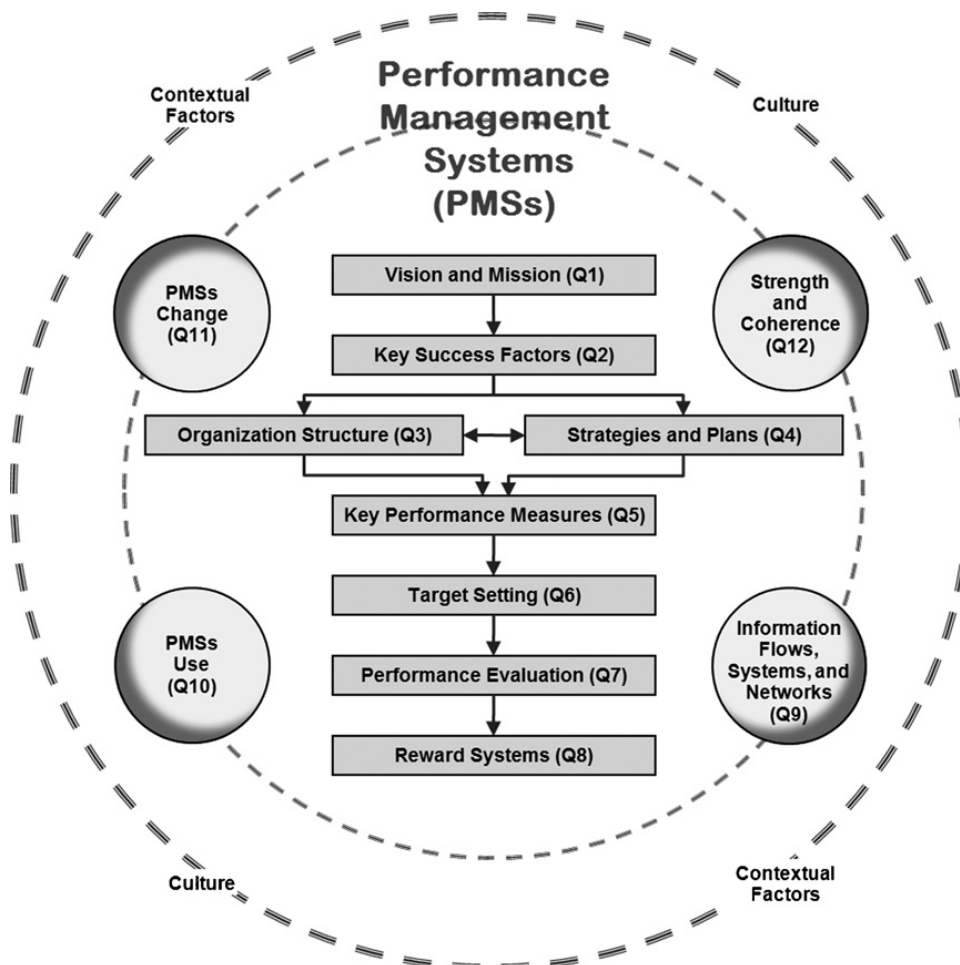
Bilaga 1 – Styrpaket enligt Malmi och Brown (2008)

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Management control systems package

Malmi, T. & Brown, D.A. (2008), Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, vol. 19, p. 291

Bilaga 2 – Styrpaket enligt Otley och Ferreira (2009)



The performance management systems (PMSs) framework

Otley, D. & Ferreira A. (2009), The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, vol. 20:4, p. 268

Bilaga 3 – Intervjuguide

I. Allmänna frågor

1. Hur länge har du varit anställd på företaget?
2. Vilka är dina ansvarsområden?

II. Benchmarking

3. Hur definierar du begreppet benchmarking?
4. a) Hur länge har ni arbetat med benchmarking?
b) Har synen på och arbetssättet med benchmarking ändrats under åren?
5. a) Är benchmarking ett välkänt begrepp inom företaget?
b) På vilka organisatoriska nivåer och inom vilka funktioner?
6. Vilken/vilka typer av benchmarking används? (förklaring av de olika typerna ges)

Informell benchmarking

Formell benchmarking

-Performance benchmarking

-Processbenchmarking

7. Vart vänder ni er för att få fram relevant information?

Internt inom organisationen (intern benchmarking)

Externt mot konkurrenter i branschen (konkurrensinriktad benchmarking)

Externt, utanför den egna branschen (funktionsinriktad benchmarking)

III. Frågor rörande benchmarkingprocessen

Planeringsfasen

8. Hur bestäms och identifieras vad som ska benchmarkas?
9. Sker en dokumentation av arbetet? Hur ser den ut?
 - Vid intern benchmarking
10. Vilka enheter/processer benchmarkas?

- Vid konkurrensinriktad benchmarking:

10. Vilka företag benchmarkar ni mot? Hur identifieras dessa?

- Vid funktionsinriktad benchmarking

10. Vilka företag benchmarkar ni mot? Hur identifieras dessa?

11. Vilka funktioner benchmarkas?

Analysfasen

12. När man fått bekräftat att det finns skillnader gentemot benchmarkingobjektet, hur hanteras denna information? (prestationsgapet)

Integrationsfasen

13. Hur informeras organisationen om resultatet av benchmarkingen? Hur kommuniceras resultaten?

14. Hur hanterar organisationen de förändringar som benchmarkingen medför?
Hur hanteras eventuell motvilja mot dessa förändringar?

Åtgärdsfasen

15. Vilka åtgärdsplaner vidtas för nå de uppsatta målen?

16. Hur sker uppföljning av benchmarkingarbetet? Vem ansvarar för att eventuella åtgärder vidtagits?

17. Hur ofta genomför ni benchmarking och sker det kontinuerligt?

IV. Avslutande generella frågor

18. Hur upplever du att benchmarking fungerar på ert företag?

19. I vilka situationer och funktioner (och processer) finner ni benchmarking mest användbart?

20. Vad uppfattar du är viktigast för att lyckas med benchmarking?

21. I vilken utsträckning bedömer du att ni kommer att arbeta med benchmarking i framtiden?

Bilaga 4 – Enkät

- Benchmarking påverkar hur instruktioner, rutiner och processer utformas och utförs i organisationen.

1. Jag håller absolut med
2. Jag håller med
3. Jag håller varken med eller inte med
4. Jag håller inte med
5. Jag håller absolut inte med

- Benchmarking bidrar till mätning och jämförelse av prestationer som ligger till grund för *modifieringar* av rutiner och processer.

1. Jag håller absolut med
2. Jag håller med
3. Jag håller varken med eller inte med
4. Jag håller inte med
5. Jag håller absolut inte med

- Benchmarking påverkar och bidrar till fastställande och uppföljning av mål för verksamheten.

1. Jag håller absolut med
2. Jag håller med
3. Jag håller varken med eller inte med
4. Jag håller inte med
5. Jag håller absolut inte med

- Benchmarking sätter mål och ligger till grund för planering av verksamheten.

1. Jag håller absolut med
2. Jag håller med
3. Jag håller varken med eller inte med
4. Jag håller inte med
5. Jag håller absolut inte med

- Benchmarking bidrar till att underlätta jämförelser internt eller externt.

1. Jag håller absolut med
2. Jag håller med

3. Jag håller varken med eller inte med
4. Jag håller inte med
5. Jag håller absolut inte med

- Benchmarking bidrar till legitimering av mål.

1. Jag håller absolut med
2. Jag håller med
3. Jag håller varken med eller inte med
4. Jag håller inte med
5. Jag håller absolut inte med

- Benchmarking möjliggör en relativ prestationsutvärdering genom systematiska jämförelser mellan grupper och individer.

1. Jag håller absolut med
2. Jag håller med
3. Jag håller varken med eller inte med
4. Jag håller inte med
5. Jag håller absolut inte med

- Benchmarking bidrar till spridandet av lärande och idéer inom organisationen.

1. Jag håller absolut med
2. Jag håller med
3. Jag håller varken med eller inte med
4. Jag håller inte med
5. Jag håller absolut inte med