



**HÖGSKOLAN  
I GÄVLE**

**Institutionen för ekonomi**

Benchmarking inom turismbranschen, en  
jämförande Casestudie mot fem olika företag.

*Författare: Mikael Andersson*  
*810324-T033*

Kursnivå: Kandidatuppsats 15p  
Företagsekonomi

**Handledare : Stig Sörling**

## **Förord**

*Under tiden som jag har arbetat med min uppsats så har jag haft hjälp från ett antal personer som har haft stor betydelse för studiens arbete och resultat. Med anledning av detta så vill jag tacka mina intervjurespondenter: Torsten Andersson från Caseföretaget, Gunilla Karlsson från Viking Line, Alexandra Rechetova från Norrö Stugby samt Alandia Partner AB, Henna Kannas från Park Hotell, Tanja Sabel från Kärringsunds Stugby, Anders Nyberg från RONO.*

*Jag vill även tacka min handledare Stig Sörling som har guidat mig under vägen samt givit mig mycket bra respons.*

*Mikael Andersson*

# Sammanfattning

---

- Titel:** Benchmarking inom turismbranschen, en jämförande Casestudie mot fem olika företag.
- Ämne/kurs:** C-uppsats i företagsekonomi 15 ECTS
- Författare:** Mikael Andersson
- Handledare:** Stig Sörling
- Seminariedatum:**
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är: att belysa och skapa en förståelse för benchmarking modellen. Det gör jag genom att göra en litterär översikt och en Casestudie.
- Metod:** Denna undersökning har hermeneutiken som vetenskapssyn och detta medför att det är en tolkande studie. Undersökningen har ett abduktions angreppssätt för att visa förhållandet mellan teorin och empirin, undersökningen har en verbal formulering och en kvalitativ ansats. Det empiriska materialet har samlats in via platsintervjuer samt telefonintervju och dessa är baserad på benchmarking modellen som studien beskriver.
- Slutsatser:** Slutsatsen som framgår i denna undersökning är att benchmarking modellen har hjälpt Caseföretaget med att finna nya arbetsmetoder och därmed så kan man fastställa att modellen har hjälpt detta Caseföretag med sin utveckling.
- Nyckelord:** Benchmarking, Turism, Företagsutveckling, Modell

# Abstract

---

**Title:** Benchmarking within the tourism industry, a comparasy casestudy of five different companies.

**Subject/course:** C-level thesis 15 ECTS

**Authors:** Mikael Andersson

**Advisor:** Stig Sörling

**Seminar date:**

**Purpose:** The purpose with this study is to illuminate and create an understanding about the benchamrking model. I am doing this through a litterary overview and a Casestudy.

**Methodology:** This investigation have an interpret view and an verbal explanation. The emprical material was collected through phone- and place interviews and the questions are based on the benchmarking model that the study explanis.

**Conclusions:** The conclusion is that the benchmarking model have found new working methods for the Casecompany and there by have the benchmarking model helpt the Casecompany with the development of their activity.

**Keywords:** Benchmarking, Tourism, Model

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemdiskussion</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Syfte</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Avgränsningar</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Disposition</b>	<b>3</b>
<b>2. Metod</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Förklarning av vetenskapssyn</b>	
2.1.1 Positivismen	5
2.1.3 Hermeneutiken	5
<b>2.2 Angreppssätt</b>	<b>6</b>
2.2.1 Abduktion	6
<b>2.3 Metod val</b>	<b>7</b>
2.3.1 Kvalitativ ansats	7
<b>2.4 Casestudie</b>	<b>8</b>
<b>2.5 Datainsamling</b>	<b>8</b>
2.5.1 Platsintervjuer med företag	10
2.5.2 Telefon intervju med företag	10
2.5.3 Litteraturstudie	10
<b>2.6 Tillvägagångssätt</b>	<b>11</b>
<b>2.7 Studiens trovärdighet</b>	<b>12</b>
<b>3. Teoretiskreferensram</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Vad är benchmarking?</b>	<b>14</b>
<b>3.2 Svensk forskning</b>	<b>16</b>
<b>3.3 Internationell forskning</b>	<b>16</b>
<b>3.4 På vilken nivå skall benchmarking ske?</b>	<b>17</b>
<b>3.5 Initiativ till förändring</b>	<b>17</b>
<b>3.6 Benchmarkingobjekt</b>	<b>18</b>

<b>3.7 Vilka processer skall ingå i benchmarking?</b>	<b>18</b>
4.5.1 Intern benchmarking	18
4.5.2 Extern Benchmarking	19
<b>3.8 Analys av aktiviteter</b>	<b>21</b>
<b>3.9 Upprätta mål</b>	<b>22</b>
<b>3.10 Tillämpning av de nya arbetsmetoderna</b>	<b>23</b>
<b>3.11 Uppföljning av förbättringar</b>	<b>24</b>
<b>3.12 Sammanfattning om benchmarking</b>	<b>24</b>
<b>4. Casestudie</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Upprätta en Casestudie</b>	<b>26</b>
<b>4.2 Bakgrunds fakta om Caseföretaget</b>	<b>26</b>
<b>4.3 Caseföretagets arbetsmetoder</b>	<b>27</b>
<b>4.4 Företaget Viking Line</b>	<b>28</b>
<b>4.5 Företaget RONO</b>	<b>29</b>
<b>4.6 Företaget Kärringssunds stugby</b>	<b>30</b>
<b>4.7 Företaget Norrö Stugby</b>	<b>31</b>
<b>4.8 Företaget Park Hotell</b>	<b>33</b>
<b>4.9 Sammanfattning av undersökningen</b>	<b>34</b>
<b>4.10 Resultat sammanställning för undersökning</b>	<b>36</b>
4.10.1 Allmänna metoder	36
4.10.2 Kundhantering och uppföljning av kunder	36
4.10.3 Hantering om uthyrning av båtar	37
<b>5. Analys och Slutsatser</b>	<b>38</b>
<b>5.1 Benchmarking metoden</b>	<b>38</b>
<b>5.2 Tillvägagångssätt</b>	<b>38</b>
<b>5.3 Informationsutbytet</b>	<b>40</b>
<b>5.4 Vad kan man lära sig av benchmarking?</b>	<b>41</b>
<b>5.5 För- och nackdelar med benchmarkingmodellen</b>	<b>41</b>
5.5.1 Fördelar med benchmarking	41
5.5.2. Nackdelar med benchmarking	42
<b>5.6 Reflektioner om benchmarkingstudien</b>	<b>43</b>
<b>5.7 Resultat</b>	<b>44</b>
<b>5.8 Resultat diskussion för undersökningen</b>	<b>45</b>
<b>5.9 Rekommendationer till framtida undersökningar</b>	<b>46</b>
<b>Referenslista</b>	<b>47</b>
<b>Bilaga 1 Intervju frågor</b>	<b>50</b>
<b>Bilaga 2 Frågemall</b>	<b>54</b>

# 1. Inledning

---

*Avsnittet inleds med en problemdiskussion som i sin tur följs av uppsatsens syfte, avgränsning och avslutas med arbetes disposition.*

---

## 1.1 Problemdiskussion

I dagens samhälle och inom företagsvärlden ändras det väldigt snabbt, mycket beror på den globalisering som pågår just nu samt ett alltmer snabbare informationssamhälle. För att kunna hantera osäkerhet och flytta fram ett företags positioner måste företagens verksamhet planeras.<sup>1</sup> För att få en fungerande planering så krävs det också ett nytänkande inom företagande för att kunna vara med i dagens tempo som råder. Förmågan till nytänkande och att hitta nya lösningar brukar kallas för kreativitet, men det finns även en rad olika beprövade lösningar för att komma igång samt att finna nya lösningar för sitt företag. Ett företag måste alltid tänka på att skapa nya varor och tjänster för att säkra framtida försäljning<sup>2</sup>.

I dag talas det mycket om upplevelser. Upplevelser handlar mycket om att få njuta och ha roligt, vilket gör kunden engagerad, emotionella värden är betydelsefulla vid köp och konsumtion.<sup>3</sup> Inom turismen handlar det mycket om upplevelser, eftersom idag är kunderna mycket mer medvetna om vad de vill ha. Därför är det viktigt att man är aktiv som företagare inom denna bransch, att komma med nya idéer samt nya arbetsmetoder för att få kunderna att känna ett välbehag och detta leder till att de vill återkomma, vilket i sin tur gynnar företaget.

---

1. Ljung, 1999, s.355.

2. Ekström, 2006, s.110

3. Mossberg, 2001, s.1

Det som avgör hur en produkt på sikt ska klara sig på en given marknad är produktens kvaliteter i förhållande till konkurrerande produkter. De produkter som i kundens ögon har de bästa egenskaperna och de lägsta priserna vinner marknaden. Utvecklingsarbetet inom turism går ofta ut på att turistföretaget dels ska säkra marknadsposition man redan har samt att förbättra denna position.<sup>4</sup>

Benchmarking har väckt stort intresse bland stora och små företag. Benchmarking är konsten att vara tillräckligt ödmjuk för att erkänna att någon är bättre än dig och samtidigt vara vis nog att lära sig att bli lika bra eller bättre. Ordet benchmarking betyder egentligen prestationsnivå som är känd som den bästa för en verksamhetsprocess och som kan användas som referens vid jämförelse<sup>5</sup>.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är: är att belysa och skapa en förståelse för benchmarking modellen. Detta gör jag genom en litterär översikt och en Casestudie.

## 1.3 Avgränsningar

- Jag har valt att avgränsa mig till en mindre lokal marknad som heter Åland och är en Ögrupp mitt i östersjön. Caseföretaget är ett litet turistföretag som finns på Åland och därför har jag valt att jämföra de bästa företagen inom de olika lokala områdena. Jag har även valt att inte använda Caseföretagets namn i denna studie.
- Jag har också avgränsat mig från att göra en djupgående analys på den ekonomiska aspekten och satsar därför mera på att finna nya praktiska arbetsmetoder.

---

4. Aronsson & Tengling, 2003, s.208

5. Andersen & Pettersen, 1997, s.53



## **1.4 Disposition**

### **Kapitel 2**

Här förklarar jag att två olika vetenskapssynsätt samt hermeneutiken som jag har valt som perspektiv för min studie. Jag redogör hur jag har gått tillväga för att besvara problemformuleringen samt att uppfylla syftet. Vidare presenteras undersökningsmetod och forskningsansats som valts i undersökningen. Därefter beskrivs hur datainsamlingen har gått till och reflekterar över tillvägagångssättet samt tar upp studiens trovärdighet.

### **Kapitel 3**

I detta kapitel presenteras den modell som har används för att få en djupare förståelse om benchmarking som ligger till grund för empirin och analysen i undersökningen.

.

### **Kapitel 4**

Här beskrivs casestudien samt Caseföretaget. Vidare presenteras benchmarking företagen samt en sammanfattning hur de arbetar. I slutet av kapitlet redogörs en resultat sammanställning.

### **Kapitel 5**

Här analyserar jag studien och resultatet presenteras i detta kapitel samt även rekommendationer för vidare studier.

## 2. Metod

---

I detta kapitel förklarar jag att två olika vetenskapssynsätt samt hermeneutiken som jag har valt som perspektiv för min studie. Jag redogör hur jag har gått tillväga för att besvara problemformuleringen samt att uppfylla syftet. Vidare presenteras undersökningsmetod och forskningsansats som valts i undersökningen. Därefter beskrivs hur datainsamlandet har gått till och reflekterar över tillvägagångssättet samt över studiens trovärdighet.

---

### 2.1 Förklaring av vetenskapssyn

#### 2.1.1 Positivismen

Positivismen är en benämning på olika filosofiska riktningar de grundar sig inom naturvetenskapen som strävar efter att grunda tänkandet på ”fakta”, kunskap som baseras på sinneserfarenhet. Jag har valt att förklara positivismen eftersom den är motsatsen till hermeneutiken som är det aktuella synsättet i denna studie, hermeneutiken förklaras senare i studien. Detta har jag gjort för att läsaren skall få en större förståelse.

När man kartlagt ett tings regelbundet ger detta en möjlighet att förutsäga och ingripa ett skeende. Kvalitativa metoder sägs vara icke positivistiska och kvantitativa sägs vara positivistiska<sup>7</sup>

”Forskaren ska ha en yttre relation till forskningsobjektet. Resultatet av forskningen ska inte påverkas av forskarens personlighet såsom dennes religiösa, politiska och känslomässiga läggning. Forskningsresultatet ska bli detsamma om forskaren byts ut. Uppfattningen att en forskare alltid ska vara objektiv i sitt arbete kommer från detta positivistiska ideal”<sup>8</sup>. (Patel, & Davidson, 1991, s.52)

---

6. Starrin & Svensson, 1994, s.19.

7. Patel, & Davidson, 1991, s.52.

### 2.1.2 Hermeneutiken

Jag har valt hermeneutiken som perspektiv beroende på att uppsatsen syftar till att belysa och skapa förståelse om benchmarking. Hermeneutiken kan beskrivas som motsatsen till positivismen. Positivismen beskriver och förklarar, i hermeneutiska studier försöker man att skapa en helhetssyn. Hermeneutiken utgår ifrån att forskaren försöker förstå människor och företeelser. Ordet hermeneutik betyder tolkningslära därför läggs tyngdpunkten på att tolka innehållet<sup>11</sup>. För att en riktig tolkning ska kunna genomföras måste forskaren ha en bra dialog med det undersökta objektet. Starrin och Svensson<sup>8</sup> anser att hermeneutiken förutsätter eller bygger på en bestämd förförståelse. Förförståelsen kan bestå av olika former av kunskap som tex. teorier, olika slags erfarenheter, insikter och färdigheter.

Den hermeneutiska forskaren försöker svara på frågan: Vad är det som visar sig och vad är innebörden i det? Med denna utgångspunkt försöker man inom hermeneutiken använda tolkningen som huvudsaklig forskningsmetod och inom teologin använder man detta synsätt för att förklara. Man försöker dock inte söka efter en absolut sanning eftersom det enligt den hermeneutiska kunskapsteorin<sup>9</sup> inte finns någon sådan sanning. Som vetenskapsteoretiskt synsätt handlar hermeneutiken dels om metoder för förståelse och tolkning, dels om beskrivning av själva förståelsen och dess villkor. Föremål för tolkningen är meningsfulla fenomen, det vill säga fenomen som är skapade av människor som texter, handlingar och yttranden.

---

8. Starrin & Svensson, 1994, s.59

9. Burr, 1998, s.34

## 2.2 Angreppssätt

### 2.2.1 Abduktion angreppssätt

Jag har valt mig av abuduktion som angreppssätt för min studie för att visa på förhållandet mellan teori och empiri.

- Teori → observation/resultat = deduktion
- Observation/resultat → teori = induktion

En sådan integrering av dessa båda tillvägagångssätt är ofta den som används i realiteten. Abduktion tar sin början i empiriska undersökningar, liksom induktionen, men utesluter inte studier i tidigare teorier för att få större förståelse <sup>10</sup>. Abduktion är således ingen slutledningsprocess som ger absolut konsensus eller sanning om ett fenomen utan snarare bringar mer förståelse och förklaring om verkligheten. Man tillämpar abduktion i forskningsarbetet för att se något allmänt ur det enskilda <sup>11</sup>. Det är detta som jag tillämpar i min studie som handlar om benchmarking.

---

10. Alvesson & Sköldberg , 1994, s.42

11. Danermark, 2003, s.190

## 2.3 Metod val

### 2.3.1 Kvalitativ ansats

Min studie är kvalitativ eftersom jag använder mig av mjuk data, jag har avgränsat mig i denna studie ifrån den numeriska informationen för att få en annan synvinkel på studien. En kvalitativ metod kännetecknas av att den inte använder sig av tal eller siffror. Den inbegriper eller resulterar i verbal formulering<sup>12</sup>. Metoden utgår från vissa förutsättningar och val<sup>13</sup>. Den kvalitativa analysens mål är således att upptäcka variationer, strukturer och/eller processer hos ännu icke kända eller otillfredsställda kända företeelser, egenskaper och innebörder<sup>14</sup>. Jag använder mig av benchmarking i studien för att undersöka olika processer samt om det kan tillämpas till Caseföretaget.

Alla empiriska fenomen är kvalitativa dvs. de har någon form av beskaffenhet, någon egenskap, oavsett om vi har någon kunskap om detta eller ej<sup>15</sup>.

Det finns en dualistisk vetenskapssyn som gör en skarp distinktion mellan humana och naturvetenskap. Denna syn grundar sig på en dualistisk människosyn enligt vilken människan bör studeras dels med kvantitativa metoder (med avseende på hennes kropp), dels med kvalitativa metoder, tex. hermeneutisk tolkning för att förstå mänskliga handlingar<sup>16</sup>. Exempel på specifikt kvalitativa metoder kan nämnas deltagande observationer, empatisk förståelse, djupintervju, hermeneutik, fenomenologi, fenomenografi, grounded theory, morfologiska eller strukturell myt – tolkning och existentialanalys<sup>17</sup>. Mycket tyder på att kvalitativ analys inte handlar om ren induktion, som man alltför ofta gör gällande, utan att det istället handlar om abduktion, dvs. en ständig och mycket snabb växelverkan mellan observationer, idéer, mellandelar och den ”framväxande” helheten<sup>18</sup>

---

13. Backman, 1998, s.31

14. Holme & Krohn, 1997, s.151

15. Starrin & Svensson, 1994, s.28

16. Ledrut, 1985, s.229.

17. Starrin & Svensson, 1994 s.51

18. May, 1986, s.87

## 2.4 Casestudie

Jag har valt mig av en casestudie där jag först kommer att förklara och beskriva hur casestudien kommer att genomföras (se avsnitt 5.1). Caseföretaget presenteras hur de arbetar samt hur deras arbetsmetoder är idag och den informationen baseras genom intervjuer. Eftersom jag valt mig av en benchmarking studie så presenterar jag de företagen som kommer att ingå i studien samt att göra jämförelser med Caseföretaget. Det gemensamma draget för de flesta Casestudier är att de valda fallen i någon mening studeras på ett omfattande sätt. Omfattningen kan stå för djup, bredd eller både och<sup>19</sup>.

## 2.5 Datainsamling

Jag har valt att använda mig av telefonintervjuer samt platsintervjuer för att få fram information hur de olika företagen jobbar med vissa delar inom sin verksamhet. Före platsintervjuerna och telefonintervjun arbetade jag fram olika frågeformulär till de olika företagen för att få ut den specifika informationen som jag ville ha från företagen. De olika frågeformulärens finns under bilagor i slutet av studien. Företagen skiljer sig från varandra och har olika områden som de är väldigt bra på, därför använder jag skilda frågeformulär för att få ut de bästa arbetsmetoderna för det specifika området.

Benchmarkingobjektet utgörs av arbetsmetoder därför är en kvalitativ ansats att föredra eftersom kvantitativa nyckeltal inte klarar att beskriva metoder eller processer. Därefter testas man metoden för datainsamling för den egna verksamheten för att undersöka metodens funktion<sup>20</sup>.

---

19. Starrin & Svensson, 1994. s.27

20. Johansson & Lindfors, 1993 s.13

Jag utarbetade de olika frågorna med ägaren för Caseföretaget som ingår i studien. På detta sätt fick jag en direkt respons om vilka frågor som var av större samt av mindre vikt för det framtida resultatet. Jag undersökte informationen på de respektive företagens hemsidor. Jag var inte nöjd med den informationen som jag fick ut av den undersökningen så jag beslutade att bara ta med en mindre del av den informationen i denna studie. Informationen som jag fick ut av intervjuerna anser jag vara av större vikt för studien. Karlöf<sup>21</sup> anser att kompetensanalyser görs idag allt oftare i medvetande om denna faktors stora betydelse för organisationens framgång och existens.

Robert Camp<sup>22</sup> har en bra mall för att bestämma datainsamlingsmetoder. Jag använder mig av denna mall som jag anser är en väldigt bra översiktsmetod.

- Utarbetades ett frågeformulär innan data samlades in?
- Prövades frågorna i förväg genom att de besvarades för den egna verksamheten?
- Genomsöktes interna källor med avseende på data och information?
- Genomsöktes befintliga offentliga informationskällor?
- Övervägdes andra källor och utredningar inklusive platsbesök?
- Studerades alla insamlingsmetoder innan benchmarkingutredningarna genomfördes?
- Studerades grunderna för informationsutbytet innan efterforskningarna genomfördes?

---

21. Karlöf & Östblom, 1993, s.164

22.Camp, 1993, s.193

### **2.5.1 Platsintervjuer med företag**

I de flesta fall använder jag mig av platsintervjuer för att få fram information för min studie. Frågeställningarna är utarbetade enligt Robert C Camps modell ovan. Frågorna skiljer sig en aning mellan företagen eftersom jag vill få ett större djup inom vissa områden eftersom företagen har en viss spetskompetens inom de olika områdena. Alla intervjuer som gjordes spelades in. Detta för att ha möjlighet att koncentrera mig mer på intervjun än att göra anteckningar och även för att kunna återgå senare till vad som sades vid de olika intervjutillfällena.

### **2.5.2 Telefonintervju med företag**

Telefonintervjuer går snabbt att genomföra de har hög svarsfrekvens och intervjuaren kan ställa följdfrågor. Vid insamling av data har intervjuaren en övervägning mellan tre variabler kvalitet, kostnad och hastighet<sup>23</sup>. Jag använder mig av denna metod vid ett av företagen eftersom jag ville få ut information som berör prisbilden av uthyrning av båtar och båtmotorer. Företaget hade inte möjlighet att träffas personligen därför använder jag mig av denna metod. Metoden i sig är väldigt snabb att genomföra samt att den har en hög svarsfrekvens.

### **2.5.3 Litteraturstudie**

Det generella när man söker efter benchmarking information inom litteraturen är att de flesta författarna beskriver benchmarking bara på ytan och denna information återkommer bland de flesta böcker och hemsidor.

---

23. Eriksson & Wiedersheim, 1999, s.55



Jag valde att söka information om benchmarking på Ålands bibliotek, Högskolan i Gävle samt Hogeschool in Holland i Haarlem. Det som är gemensamt mellan platserna är att mycket av samma litteratur återkommer. De författarna som jag anser går mera in på djupet av benchmarking är Bengt Karlöf och Robert Camp som har en rad olika böcker och forskning om benchmarking. De beskriver också på ett tydligt sätt hur man skall gå tillväga när man vill använda sig av benchmarking metoden. Jag kommer därför att använda en stor del av deras rekommendation i min studie.

## **2.6 Tillvägagångssätt**

Jag belyser vissa områden i den teoretiska referensramen som jag inte använder mig av i studien, men det är viktigt för läsaren att förstå att det finns andra användningsområden att tillämpa inom benchmarking och att min studie är bara en del av vad benchmarking kan erbjuda. I min studie finns det en övertygelse om behovet av förändring. Bland de praktiska lösningarna finns de största förändringarna samt också att de har den största sannolikheten att omvandlas till verklighet. För en person som inte har en djupare kunskap om ämnet, kan personen ifråga ändå förstå den praktiska förändringen det är min övertygelse. Om det finns en positiv tro på behovet av förändring i en organisation, då kommer något värdefullt att åstadkommas till slut. I de flesta organisationer innebär syndromet ”så här brukar inte vi göra här” men det är något som man måste jobba bort om man skall arbeta med benchmarking. Jag använder mig inte av internbenchmarking i denna studie eftersom jag anser att Caseföretaget är för litet men däremot externbenchmarking. Eftersom företaget behöver nya arbetsmetoder så ger denna metod största effekt till förändring eftersom jag kan försvara metoderna med att de fungerar i praktiken för det företaget som anses vara bäst inom det specifika området.

Många personer tycks utgå ifrån att bechmarking måste ske gentemot konkurrenter, men så är inte fallet alla gånger. Det viktigaste man bör tänka på är att söka olika lösningar utanför verksamhetens väggar samt att vidga sina vyer och att ta in nya infallsvinklar det är en ganska bra sammanfattning vad externbenchmarking. Jag tänker upprätta målbeskrivningar från det resultat som min utredning visar. Det kan vara så att Caseföretaget redan arbetar med samma arbetsmetoder som de bästa företagen, om det visar sig vara fallet så kommer jag att ta upp det också. Det kan vara en morot för ägaren av Caseföretaget i studien, just därför så kommer jag att redovisa allt som framkommer i min studie. Jag försöker hitta lösningar för Caseföretaget som hjälper till att förbättra företaget på ett långsiktigt perspektiv. Att finna nya arbetsmetoder är en sak, många nya sätt fungerar bra i teorin men i praktiken blir det svårare att få dem att fungera. Det finns många olika orsaker till detta problem och många företag lägger ner stora resurser och tid att hitta på nya arbetsmetoder som de senare kan konstatera att inte fungerar. En av de mest frustrerande aspekterna på benchmarking är att projektet genomförs och informationen sprids inom organisationen, och så händer ingenting. Det som är det viktigaste inom benchmarking är själva uppföljningen av det nya resultatet. Jag kommer att rekommendera Caseföretaget att tänka långsiktigt för det är inte säkert att resultatet visar sig omedelbart utan kan uppenbara sig efter en längre tid, så min rekommendation för Caseföretaget är att sköta uppföljningen kontinuerligt under en längre tid för att se om det önskvärda resultatet visar sig.

## **2.7 Studiens trovärdighet**

Jag använder mig av hermeneutiken som perspektiv när jag analyserar materialet i min studie, detta utgör att jag tolkar informationen i undersökning samt har en verbal formulering dvs. en kvalitativ studie. Inom naturvetenskapen och det positivistiska perspektivet talar man om reliabilitet inom sin forskning. Reliabilitet betyder tillförlitlighet.

Bryman och Bell <sup>25</sup> anser att reliabilitet ger information om med vilken precision testet mäter dvs. huruvida resultaten från en undersökning blir detsamma om undersökningen skulle genomföras på nytt. Stuka <sup>26</sup> anser att tillförlighet är svår att uppnå i kvalitativa studier, därmed är ordet reliabilitet inte direkt relevant i denna studie, eftersom detta står för kvaliteten på mätinstrumentet. Det kan vara svårt att återupprepa min studie och få exakt samma utfall, men jag hävdar att variationen om en utomstående skulle upprepa undersökningen inte skulle vara stor. Studiens giltighet är även beroende hur jag har tolkat svaren från intervjuerna. De personerna som jag har intervjuat i denna undersökning anser jag är väldigt trovärdiga. Eftersom alla har en lång erfarenhet inom branschen samt så har samtliga en hög position inom sina respektive företag och detta betyder att de har tillgång till den information som krävs för att kunna besvara på de frågor som studien omfattar.

---

25. Bryman & Bell, 2003, s.48

26. Stuka ,2005, s.35.

## 3. Teoretiskreferensram

---

*I detta kapitel presenteras den modell som har använts för att få en djupare förståelse om benchmarking som ligger till grund för empirin och analysen i undersökningen*

---

### 3.1 Vad är benchmarking?

Benchmarking är en modell som tillämpas främst inom företagsvärlden. Benchmarking är ett tillvägagångssätt, en verksamhet utvärderar och mäter sig med andra organisationer som man anser är bäst inom vissa områden och tillämpar deras arbetsmetoder till sin egen verksamhet. Benchmarking innebär alltså att företag eller delar av företaget sätter sin verksamhet i relation till andra. Benchmarking har på senare tid blivit en populär metod som ofta används i praktiken av företag som vill förbättra sina processer. När ett företag har hittat en metod som passar dem kopierar de helt enkelt den och anpassar den till sin organisation. Men benchmarking modellen har även andra egenskaper än att bara ”kopiera” andra ledande företagsmetoder, benchmarking lyfter även fram det kreativa tänkandet inom organisationen samt skapar en förståelse för sin egen verksamhet. En person som använder sig ofta av benchmarking ”kopierar” inte rent av de nya processerna utan även omarbetar de nya processerna för att de skall passa på ett effektivt sätt till ändamålet. Camp<sup>27</sup> anser att inom de flesta organisationer som har en affärsverksamhet, kan man bryta ner detta i processer, för att de flesta har en början, ett slut och en huvudaktivitet. Detta gör man för att få en bättre överblick i sitt benchmarking arbete och kan på detta vis få en bättre överblick och reflektion under arbetsgången. Benchmarking modellen går främst ut på att studera affärsprocesser både internt och extern samt att jämföra olika metoder och principer. Det som är viktigt med benchmarking arbetet är att det måste fortlöpa och kräver en ständig uppdatering eftersom i dagens företagsvärld ändras förutsättningarna väldigt snabbt.

---

27. Camp, 1993, s.21

Enligt Camp<sup>28</sup> så finns minst fyra bechmarkingtyper:

**1. bechmarking mot interna verksamheter.**

- Företaget jämför sig inom sin egen organisation det kan vara mellan avdelningar, dotterbolag, m.m.

**2. bechmarking mot direkta produktkonkurrenter.**

- Här jämför sig företaget direkt gentemot sina konkurrenter men konkurrenterna behöver inte alltid vara industriledande eller ”bäst i klassen”.

**3. bechmarking mot de bästa externa verksamheterna eller industriledande företag.**

- Företaget jämför sig med dem som är ”bäst i klassen” inom vissa områden för att ta lärdom hur de gör och få kunskap för att utveckla sitt företag till det bättre.

**4. bechmarking mot allmänna processer.**

- Här jämför man sig gentemot en rad olika branscher eftersom tyngdpunkten är att finna bättre processer till sitt företag.

Var och en av dessa typer har för- och nackdelar och kan vara mer lämpliga än andra under vissa omständigheter, man kan även kombinera dessa typer för att få ett bredare perspektiv. Camp<sup>29</sup> hävdar att benchmarking är inget universalmedel eller program, men han påpekar också att processerna emellertid också måste vara flexibla så att nya metoder kan lätt tillämpas på ett effektivt sätt. Benchmarking är en ständig förnyelseprocess samt inlärningsmetod och detta kräver att du kan beräkna och se vilka som är de bästa arbetsmetoderna samt beräkna vad prestationen bör bli i framtiden.

---

28 Camp, 1993, s. 61

29. Ibid., 1993 s.40

## 3.2 Svensk forskning

Det finns en rad olika forskningar inom benchmarking i Sverige de flesta är inom den tekniska aspekten med också inom diverse skolkurser samt inom detaljbranschen.

Den enda studie som jag har hittat som jag anser ligger närmast min studie är en benchmarking studie om att hjälpa en kommun med segmentering och marknadsföring för att i syfte locka mera turister till kommunen. De rekommendationer som de har kommit fram till i sin studie för Welw AB är, att prioritera behoven lugn och ro, bekvämlighet och tillgång till upplevelser av naturen i sin marknadsföring mot turister från Österrike och Tyskland <sup>30</sup>.

## 3.3 Internationell forskning

Den internationella forskningen är väldigt bred inom benchmarking allt från management, strategier, informationssystem, teknologi, hälsa m.m. Jag har inriktat mig på den forskning som inriktar sig på service och ledarskap eftersom det är inom området för min studie. Jag fann några väldigt intressanta forskningar kring benchmarking. American productivity center <sup>31</sup> har forskat om uppfattningen hos företag hur de upplever vem som är bäst ”i klassen”, de har även forskat kring engagemang hos den högsta ledningen inom benchmarking. En annan intressant forskning handlar om benchmarking customer service on the internet: best practices from family businesses <sup>32</sup>. Denna studie har som syfte att undersöka de bästa prestationerna inom service branschens marknadsledare samt att mäta detta med familjeägda företag. Studien visade att 75 % av företagen använder mejl för att kommunicera med sina kunder. Jag har tyvärr ingen större användning av denna studie förutom själva resultatet att mejl är den bästa kommunikations metod för att kommunicera med kunderna.

---

30. Forsberg, 2007, Se Källförteckning.

31. Bendell m.fl., 1994 s.89

32. Levenburg, 2006, Se Källförteckning.

### 3.4 På vilken nivå skall benchmarking ske?

En av svårigheterna när man jobbar med benchmarking är att sätta en skälig nivå på arbetet. Därför är det viktigt att bryta ner verksamheten i processer för att få en större överblick över organisationen för att effektivisera arbetet. Det kan kännas väldigt komplext om man inte bryter ner verksamheten i processer eftersom det är lätt att arbetet kan bli för stort samt att helt missa det egentliga syftet med benchmarking. Enligt Bendell<sup>33</sup> skall de organisationer som har en betydande marknadsandel ha andra krav när det gäller benchmarking än mindre organisationer som kanske bara vill förbättra sitt kvalitetstänkande, det är det generella som forskare inom området är överens om. Där av följer att de större organisationerna nödvändigtvis letar efter de organisationerna som är bäst i sin klass för att behålla sin ställning på marknaden. Vissa mindre organisationer kan däremot dra nytta av den goda praktiken från de större framgångsrika organisationerna i allmänhet.

### 3.5 Initiativ till förändring

Inom många organisationer finns det människor som inte vill ha nya förändringar eftersom det ofta medför större ansträngningar för personerna. Människor i arbetslivet, särskilt de som har arbetsuppgifter som återupprepas. Blir ofta isolerade från omvärldens arbetsmetoder och vet inte hur eller i vilken riktning förändringen skall genomföras, eller så finns det en inneboende motvilja mot förändringar. Benchmarking aktiviteterna har visat sig vara en bra motivation för individer som inte vill acceptera nya arbetsmetoder. Camp<sup>34</sup> anser att benchmarking arbetets inriktning mot de bästa arbetsmetoderna visar emellertid vilka dessa arbetsmetoder är och hur de gynnar verksamheten, de utgörs av synliga och beprövade metoder som främjar en förändring.

---

33. Bendell, mfl.,1994, s.204

34.Camp, 1993, s.116.

## 3.6 Benchmarking objekt

Benchmarking bör innehålla två ingredienser anser Gattorna & Walters<sup>35</sup>. Den första är förståelsen av företagets prestation. Den andra är identifiering och förståelse av de bästa externa prestationerna. För att avgöra vad som ska förbättras med benchmarking, dvs. benchmarking objekten, är ofta ett av de svåraste stegen i processen för många företag. Det kan göras på ett logiskt och genomtänkt sätt men här skiljer sig forskarna en aning. Camp<sup>36</sup> menar att benchmarking objekten kan fastställas med utgångspunkt från organisationens eller affärsenhetens grunduppdrag och delas upp i de element som bör utgöra grunden för en benchmarking utredning. Medan Gattorna & Walters<sup>37</sup> hävdar att, för att ett företag skall lyckas med vilken framgångsrik benchmarking strategi som helst så skall den vara identifierbar och relaterbar igenom hela företagsorganisationen. Det som man skall tänka på är att även fokusera på de problemområden som man upplever inom verksamheten och utifrån detta välja vilka objekt som skall vara med i studien. Camp<sup>38</sup> anser att detaljnivån för nedbrytning av de önskvärda resultaten är en bedömningsfråga, nedbrytningen ska vara tillräckligt låg för att ange fördelen av metodändringen och vara tillräckligt hög för att sammanfatta dess verkan.

## 3.7 Vilka processer bör ingå i benchmarking?

### 3.7.1 Intern benchmarking

Karlöf<sup>39</sup> anser att intern benchmarking bör fokuseras på det arbete som utförs inom en företagsenhet. Enheterna kan utgöras av t ex dotterbolag, divisioner, arbetsställen, funktioner och avdelningar. Intern benchmarking riktar sig främst till de stora organisationerna eftersom de kan ha olika avdelningar som arbetar med samma processer och kan därför jämföra dessa prestationer mot varandra.

---

35. Gattorna & Walters, 1996, s.232

36. Camp, 1993, s.45

37. Gattorna & Walters, 1996, s.234.

38. Camp, 1993, s. 51

39. Karlöf, 1997, s.85



För att utveckla kompetensen i organisationer och därmed skapa konkurrensfördelar finns det enligt Karlöf<sup>40</sup> bedömning ingen bättre väg att gå än att genomföra en ordentlig diagnostisering av den egna verksamheten och dess flöden. Bendell<sup>41</sup> definierar intern benchmarking, att jämföra sig med andra delar av samma organisation. Det är en vid definition eftersom jämförelserna kan göras med andra avdelningar, andra fabriker, andra företag inom samma koncern eller mellan arbetslag som kanske finns inom samma avdelning.

### **3.7.2 Extern Benchmarking**

Extern benchmarking utgår ifrån att jämföra den egna verksamhetens aktiviteter gentemot andra organisationers prestationer. Enligt Bendell<sup>42</sup> så kan vilken mätbar aktivitet som helst jämföras, vilket innebär att såväl funktionella som allmänna processer kan ingå i en organisations benchmarking process. Extern benchmarking kan utformas på olika sätt beroende på verksamhetens storlek samt även syftet för benchmarking studien. Inom extern benchmarking finns det olika inriktningar att välja för att få en viss koncentration inom ett specifikt område annars finns det en risk att studien inte uppfyller sitt syfte eller blir alltför komplex

Enligt Camp<sup>43</sup> så finns det tre olika områden inom extern benchmarking, benchmarking mot direkta produktkonkurrenter, benchmarking mot de bästa externa verksamheterna eller industriledande företag samt benchmarking mot allmänna processer (funktioner). Extern benchmarking kan också vara en kombination av de olika områdena beroende på den egna verksamheten utformning. Funktionsbenchmarking innebär en jämförelse med sådana organisationer som inte direkt är konkurrenter, men som genomför liknade funktionella aktiviteter som den egna organisationen.

---

40. Karlöf, 1997, s.94

41. Bendell,m.fl., 1994, s.89

42. Ibid, 1994, s.118

43. Camp,1993, s.163.

Fördelarna med funktions benchmarking är många. Det är lätt att identifiera liknade funktionsområden i många organisationer och diskretion är i regel inget problem, vilket gör utväxlingen av information avsevärt lättare. Enligt Bendell <sup>44</sup> finns en särskilt problematisk fråga för nybörjaren är hur man väljer benchmarking partners. Det vanligaste är, vilket bekräftats av den amerikanska undersökningen <sup>45</sup>, att prestationsnivån i det berörda företaget, eller uppfattningen att just det företaget är bäst i sin klass, oftast blir det som avgör valet av partner. När man sätter igång med benchmarking hör det till att utveckla eller anpassa något slags modell för benchmarking processen där de olika etapperna i benchmarking aktiviteterna klart framgår. The International Benchmarking Clearing House <sup>46</sup> använder sig av en modell i fyra etapper:

- 1) Planera,
- 2) Samla in,
- 3) Analysera
- 4) Förbättra.

Extern benchmarking är en jämförelse av prestationer med andra organisationer för att hitta den bästa prestationen inom ett specifikt område. Det finns fem huvudmetoder för denna uppgift enligt Richard Lynch <sup>47</sup>:

- **Koncentration:** fokusera resurserna på nyckel objekten som kommer att ha den största effekten på ökat värde för företaget.
- **Benvarnade:** använda alla delar av resurserna med målet att varje aspekt är viktigt för organisationen.

---

44. Bendell,m.fl., 1994, s.112

45.Ibid.,1994, s. 134

46.Ibid.,1994, s. 149

47.Lynch, 2003, s.240

- **Ackumulation:** gräv djupt in i resurserna inom organisationen för att kunna upptäcka all kunskap och erfarenhet som kan finnas inom organisationen samt ta tillvara på denna information.
- **Komplimenterande:** analysera resurserna med det perspektivet av att blanda nya element tillsammans med starka element så att det inte uppstår några svagheter inom organisationen.
- **Återhämtning:** säkerställa att resurserna genererar kapital snabbt där det är möjligt.

### 3.8 Analys av aktiviteter

Att analysera de aktiviteter som skall ingå i benchmarking studien så är det väldigt viktigt att få en förståelse var det kan finnas svagheter att förbättra. Baker<sup>48</sup> anser att benchmarking involverar många jämförelser gentemot gamla prestationer, företagsplaner, målsättning, prestationer, procedurer, prestationer av konkurrenter samt andra industrier. Det finns en början, ett slut och däremellan en process som kan brytas ned i logiska steg. Man behöver inte gå ner på detaljnivå och beskriva varje handgrepp, anser Karlöf<sup>49</sup> men man bör förstå den stora majoritet av benchmarking objektet som berör funktioner och processer. Camp<sup>50</sup> anser att det finns minst tre olika typer av aktiviteter för varje process eller arbetsmetod:

- 1) de som är direkt införbara.
- 2) de som helt klart inte är införbara och av goda skäl inte kan tillämpas för arbetsmetoderna.
- 3) de som är införbara med en ändring av den aktivitet som löper genom processen och utnyttjar normmetoderna, en gråzon. Det bör finnas en strukturerad metod för att hantera dessa undantagsaktiviteter.

---

48.Baker, 1999, s.754

49.Karlöf, 1994, s.131

50.Camp, 1993, s.166

Benchmarking attraherar analytiskt lagda människor med känsla för detaljer, vilket är bra. Dessa personer måste emellertid kompletteras med en helhetssyn och affärsförståelse för att benchmarking studien skall leda till förbättringar. Betydelsen av engagemanget från högsta ledningen illustreras av en undersökning som gjorts av The American Productivity Center <sup>51</sup> i USA. Enligt denna undersökning framstår engagemang hos högsta ledningen som den viktigaste faktorn när det gäller att driva ett benchmarking initiativ genom en organisation. Här skiljer sig Camp <sup>52</sup> lite från undersökningen av American Productivity Center. Han menar att man bör bryta ner verksamheten i processer samt analyserar de olika processerna och blandar inte alls in själva ledningen i sitt resonemang. Han menar att de flesta verksamheter genomförs stegvis. Benchmarking innebär inte att man snabbt löser långsiktiga problem och bör inte betraktas på detta sätt, gör man det blir man besviken. Resultaten av benchmarking kanske inte till en början är så lätta att identifiera. Så den som väljer benchmarking skall inte förvänta sig snabbt få en lösning på problemen.

### 3.9 Upprätta mål

Att upprätta mål för sin benchmarking studie är viktig för att få en riktning åt vilket håll som studien inriktar sig åt. Camp <sup>53</sup> anser att benchmarking arbetet bör inriktas på att undersöka arbetsmetoder. Målbeskrivningarna bör innefatta och grundas på de upptäckta arbetsmetoderna. De betydande arbetsmetoderna som bidrar mest till de totala målen kan användas som delmål. När delmål formuleras är det viktigt att de inte kommer att ”hänga i luften”. De måste hänga samman med de övergripande ekonomiska målen. Camp <sup>54</sup> anser att när de bästa arbetsmetoderna har fastställts måste de värderas med hänsyn till den effekt ett införande medför. Detta är viktigt eftersom vissa arbetsmetoder kan vara mycket effektiva men om man ställer de mot kostnaden så är det viktigt att utreda vilka som tillför både på kortsikt samt långsikt.

---

51. Bendell mfl., 1994, s.191

52. Camp, 1993, s.118

53. Ibid., 1993, s. 142

54. Ibid., 1993, s.160

Samtidigt menar man att målen måste vara realistiskt satta. Personalen måste uppleva att de genom dessa insatser kan uppnå de utsatta målen. Sådana åtgärder som att minska antalet lagernivåer från fyra till tre eller att minska arbetskraften från två till en är utmärkta kvantifieringar av mål i driftmässiga begripliga termer, de ger verksamheten specifika mätvärden för målen.

### **3.10 Tillämpning av de nya arbetsmetoderna**

Att tillämpa nya arbetsmetoderna kan vara svårare än man tror eftersom det kan finnas en motvilja bland personalen att ta emot den nya förändringen. Det är viktigt att motivera de anställda för de nya förändringarna samt även att informera vad målen är och vad det gynnar organisationen, detta för att personalen skall få en större helhetsbild. I den amerikanska undersökningen <sup>55</sup> var det 48 procent av de tillfrågade som ansåg att benchmarking redan förbättrat deras varor och tjänster, och siffran steg till 72 procent för de företag som hållit på med benchmarking i två år eller mer.

Det står helt klart att det tar tid och krävs engagemang och poängen är att bekämpa det kortsiktiga tänkandet. Benchmarking är en oändlig process där det gäller att försöka finna nya arbetsmetoder som är effektivare och på detta vis försöka få större konkurrensfördelar på den marknad som man verkar inom. Nybörjaren förstår inte riktigt detta, men resultaten av en benchmarking undersökning blir snabbt föråldrad och det krävs ständiga omvärderingar. De som emellertid tar steget och är uthålliga anser att det blir framgångsrikt.

### 3.11 Uppföljning av förbättringar

Kotler<sup>56</sup> anser att benchmarking har blivit ett kraftfullt verktyg för att öka företagets konkurrenskraft på en given marknad. En del företag tror att de producerar de bästa produkterna inom industrin fast det inte alltid är sant. Det är därför av yttersta vikt att efter en utförd benchmarking studie, göra en uppföljning om vad som har gått bra samt vad som inte har fungerat. De delar som inte har fungerat får man analysera igen och kanske gå in mera på detalj för att bilda sig en förståelse om problemet. Camp<sup>67</sup> anser att:

*”uppföljningen innefattar de normala tillvägagångssätt som tillämpas inom industrin: att jämföra framstegen mot förutbestämda milstolpar, att bestämma orsakerna till avdikelser, att vidta korrigerande åtgärder där avdikelserna är betydande och att granska resultaten tillsammans med företagsledningen”. ( Camp,1993, s. 183)*

### 3.12 Sammanfattning om benchmarking

Benchmarking är att en verksamhet utvärderar och mäter sig med andra organisationer som man anser är bäst inom vissa områden och tillämpar deras arbetsmetoder till sin egen verksamhet. Benchmarking innebär alltså att företag eller delar företaget sätter sin verksamhet i relation till andra. Camp<sup>58</sup> anser att det finns fyra benchmarkingtyper; 1. benchmarking mot interna verksamheter, 2. benchmarking mot direkta produktkonkurrenter, 3. benchmarking mot de bästa externa verksamheterna eller industriledande företag, 4. benchmarking mot allmänna processer (funktioner).

---

56. Kotler, 2005, s.500

57. Camp, 1993, s.183

58. Ibid, 1993, s.64

Intern benchmarking riktar sig främst till de stora organisationerna eftersom de kan ha olika avdelningar som arbetar med samma processer och kan därför jämföra dessa prestationer mot varandra. Extern benchmarking utgår ifrån att jämföra den egna verksamhetens aktiviteter gentemot andra organisationers prestationer.

De organisationerna som har en betydande marknadsandel, har andra krav när det gäller benchmarking än mindre organisationer som kanske bara vill förbättra sitt kvalitetstänkande. Benchmarking aktiviteter har visat sig vara en bra motivation för individer som inte vill acceptera nya arbetsmetoder. Benchmarking är en oändlig process där det gäller att försöka finna nya arbetsmetoder som är effektiva. Benchmarking kräver att man gör uppföljningar från föregående studier för att skapa en rättvisbild över vad som har förbättras inom det praktiska området. Benchmarking försöker att skapa större konkurrensfördelar på den marknad som man verkar inom.

## 4. Casestudie

---

*I detta kapitel beskrivs casestudien samt Caseföretaget. Vidare presenteras benchmarking företagen samt en sammanfattning hur de arbetar. I slutet av kapitlet redogörs en resultat sammanställning.*

---

### 4.1 Upprätta en casestudie

Casestudien handlar om att jämföra ett Caseföretag, gentemot andra företag som anses vara ”bäst i klassen” inom sina verksamhetsområden. Benchmarking modellen ligger som grund i denna Casestudie. Först undersöks Caseföretaget hur de arbetar samt om det finns några problemområden eller områden som kan tänkas effektiviseras. När detta är fastställt så gäller det att finna lösningar på problemen. Lösningen söker man hos de valda benchmarking partnerna. För att få ut information om hur de olika företagen arbetar är intervjuer den effektivaste metoden man kan även söka såkallad sekundär information genom hemsidor.

### 4.2 Bakgrundsfakta om Caseföretaget

Jag valde detta företag eftersom det är min släkting som driver företaget. Valet gjordes för att få större access till företagsinformationen. Caseföretaget är ett litet familjeföretag på Åland som grundades av makarna Andersson och har funnits i 28 år. August Andersson som byggde stugorna var timmerman på dagarna och byggde stugor på kvällarna. På den tiden var en av stugorna Ålands ”finaste” med egen strand och bastu, alltefter som tiden gick började kunder och företag att hyra stugan alltmera och makarna Andersson började expandera sin verksamhet.



I dag bedrivs företaget sönerna, den ena brodern med fru sköter den dagliga verksamheten samt marknadsföringen och den andra brodern sköter bokföringen. Företaget har tio stycken stora stugor och elva stycken övernattningsstugor samt camping. Totalt så har företaget 74 bäddar. Företaget har inte nyinvesterat i några nya stugor sedan generationsskiftet men de har renoverat mesta delen av de befintliga anläggningarna. Brodern som driver den dagliga verksamheten har själv aldrig studerat ekonomi men har en ingenjörsexamen medan den andra brodern har en diplomexamen inom ekonomi.

### **4.3 Caseföretagets arbetsmetoder**

Inom marknadsföring så samarbetar Caseföretaget med flera etablerade resebyråer på Åland. De har en egen hemsida där man kan ta del av nödvändig information om företaget. Informationen på hemsidan är översatt till fyra språk, detta är för att de vill kunna nå ut till de närliggande marknaderna. De marknader som Caseföretaget verkar på är Finland, Sverige, Estland och Lettland. Aktiviteterna som Caseföretaget har är, fiske, jakt, och kajakpaddling. Caseföretaget tar emot kunden när de checkar in och visar dem runt på området samt svarar på kundens frågor.

De största problemen som Caseföretaget stöter på är att kunderna inte städar efter sig samt att vid uthyrning av båtar och båtmotorer lämnas ofta tillbaka skadade. Båda dessa problem leder till onödiga kostnader för Caseföretaget. Som exempelvis kostnader av lagningar och kompensation för missnöje till den ”nya gästen” som hyrt en skadad båt. I och med missnöje hos gästerna är Caseföretaget rädd för att mista en blivande stamkund. Caseföretaget har ingen egentlig uppföljning av sina gäster, men har många stamkunder som återkommer år efter år.

## 4.4 Företaget Viking Line

Jag valde Viking Line som benchmarking partner i denna studie eftersom företaget har en god kunskap inom turismbranschen. Viking Line är i denna benchmarking studie enligt teorin, de bästa externa verksamheterna eller industriledande företag.(se avsnitt 4.1)

Viking Line är bland det äldsta samt det största företaget på Åland och har östersjöns näst största passagerarflotta.. Jag intervjuade den marknadsansvariga på Viking Line. Viking Line gör inga marknadsundersökningar på Åland men gör kontinuerliga kundundersökningar både i Finland och i Sverige. Viking Line använder sig av Internet, telefonundersökningar samt enkäter som kunder får fylla i när de kommer ombord på båtarna. Undersökningarna består av frågor om vad kunden vill ha samt vad kunden tycker att kan bli bättre samt om kunden kommer att göra nya resor. Viking Line riktar in sig på kundsegmentet familjer på Åland.

Viking Line ger sin personal skolning för att få alla att jobba mot samma vision som finns inom företaget. Viking Line jobbar med benchmarking kontinuerligt men inte på Åland men i Sverige och i Finland. Viking Line har en struktur hur deras lönsammaste kund ser ut och de anser att konferenskunden utgör den som de tjänar bäst på.

För att öka kundtillfredsställelsen anser Viking Line att man bör hela tiden ha kontakt med kunden och det viktigaste som man bör tänka på är att om en kund är missnöjd så är det viktigt att få kunden nöjd och på så sätt hoppas att kunden återkommer. Viking Line påpekar att många företag är rädda för reklamationer och klagomål. Viking Line anser att det är egentligen det bästa för företaget eftersom det ger en bild över vilka brister som finns och på så sätt kunna förbättra sig.

Viking Line anser att när man jobbar inom servicebranschen så skall man alltid ha kunden i fokus och alltid försöka få kunden nöjd på alla sätt och vis.

Viking Line har en kundrelationsavdelning som bara jobbar med klagomål från kunderna. Avdelningen delegerar sedan ut till ärendet till den aktuella avdelning som sedan åtgärdar problemet. Viking Lines stamkunder får ett Viking Club kort som de får poäng på när de reser samt så ger Viking Line sista minuten resor som de slumpar bort till sina stamkunder. Viking Line jobbar mer och mer att resorna skall gå via Internet.

## **4.5 Företaget RONO**

RONO valde jag för att få ut information om hur de jobbar med uthyrning av båtar och båtmotorer. Enligt teorin är RONO, benchmarking mot allmänna processer (se avsnitt 4.1) Företagets kärnverksamhet är uthyrning, därför är det intressant att undersöka detta område. RONO är det största och enda företaget på Åland som hyr ut båtar, båtmotorer, beach bilar samt cyklar. Jag gjorde en telefonintervju med RONO. RONO finns på flera olika platser på Åland och därmed underlättar det för turisterna till exempel när kunden ska hämta sin cykel samt lämna tillbaka den. RONO hyr ut Buster båtar med 40hp båtmotor och Askelad båtar med 9.9hp båtmotor.

En Askelad båt är en helt öppen båt för fyra personer. Att hyra en Askelad båt med båtmotor kostar 190 euro per vecka och 95 euro per dygn. RONO hyr ut 4hp och 10hp båtmotorer om man vill hyra en båtmotor utan båt. För en 4hp kostar det 22 euro per dygn och 82 euro per vecka. Vill man hyra flytvästar så kostar det 4 euro per dygn och 10 euro per vecka. Om båten eller båtmotorn skulle gå sönder för kunden så tar RONO 100 euro per båtmotor och 200 euro per båt i deposition. RONO drar sedan av från depositionen så mycket som reparationen blir att kosta.

## 4.6 Företaget Kärringssunds stugby

Jag valde Kärringssunds stugby för att de är Ålands största turistanläggning, de är också bland den äldsta turiströrelsen på Åland. Kärringssunds stugby är enligt teorin benchmarking mot direkta produktkonkurrenter. (se avsnitt 4.1) Jag intervjuade den administrativa chefen på Kärringssunds stugby som har hand om planeringen, anställning, aktiviteter samt prissättningen på företaget. Kärringssunds stugby har 40 st. stugor och har totalt 240 bäddar. Under högsäsongen har de totalt 30 stycken anställda men på lågsäsongen är de två heltidsanställda. Kunderna bokar mest via Internet men de har också ett tätt samarbete med de större återförsäljarna på Åland som Destantion Åland och Eckerö Linjen. Det är också via dessa kanaler som de marknadsför sig med undantag för vissa skolgrupper som de annonserar direkt via skoltidningar. Deras flesta kunder kommer från Finland, Sverige, Estland och Lettland. För att få kunderna att återkomma så får kunden ett frågeformulär när de checkar in till Kärringssunds stugby.

Kärringssunds stugby går sedan igenom alla formulär för att se vad de är bra på och försöker att förbättra det som de kan bli bättre på. Kunderna får också ett bättre pris om de väljer att boka sin nästa vistelse på plats innan de åker hem. De aktiviteter som Kärringssunds stugby erbjuder är uthyrning av roddbåtar, kanoter, trampbåtar och mopeder. De har en boulebana som är populär bland pensionerna, tennisbana, 18 håls minigolfbana, turer med båt till märketsfyr, en strandbastu som kunderna kan hyra samt så planerar de att ha en Bamse klubb för barnen. Kärringssunds stugby tycker att turismen på Åland inte är bara är ”guld och gröna skogar” men de tror att turismen inte kommer att försvinna utan att öka men de anser också att det är viktigt att våga satsa för att komma framåt i utvecklingsarbete. För det framtida arbetet anser de att man bör erbjuda hög klass på service och boende, för att turisterna är mycket mera medvetna i dagsläget samt så kräver de också mera. Kärringssunds stugby har inte har så mycket skador på deras anläggning och detta beror på att de anser sig ha en högre klass på sina kunder. Kärringssunds stugby har en egen städpersonal och anser att det är ett måste.

## 4.7 Företaget Norrö Stugby

Jag valde Norrö stugby för att de har valt att inrikta sig på den ryska marknaden. Norrö stugby är enligt teorin bechmarking mot direkta produktkonkurrenter.(se avsnitt 4.1) Norrö Stugby är ett litet familjeföretag på Åland och drivs helt och hållet av paret Selander/ Rechetova. Jag gjorde en platsintervju med ägarna för företaget. Det som är speciellt med Norrö stugby är att deras flesta kunder kommer från Ryssland samt att deras stugor är bland de dyraste att hyra på Åland men stugorna har också den högsta standarden.

Norrö stugby AB är själva företaget som driver stugrörelsen sedan har paret Selander/ Rechetova en resebyrå som heter Alandia Partners AB som marknadsför stugorna i Ryssland samt så hjälper de andra klienter som vill marknadsföra sig på den ryska marknaden. Norrö stugby har 5 st. stora stugor som har hög standard samt så hyr de ut båtar med båtmotorer för fisketurister. Norrö stugby har åretrunt öppet och har börjat som enda turistanläggning att sälja vinterfiske som har blivit väldigt populärt på den ryska marknaden. Norrö stugby ser positivt på framtiden för turismen på Åland. De tror att fisketurismen kommer att öka på den ryska marknaden speciellt de som bor i storstäderna St. Petersburg och Moskva, folket behöver få komma till ett lugnt ställe för att slappna av och därför anser Norrö stugby att Åland är ett mycket bra alternativ.

Norrö stugby har redan gjort en byggplan för utbyggnad av rörelsen för framtiden, detta innebär stora investeringar och för tillfället så har paret investerat i ett nytt hus för dem själva, men när huset är klart så tänker de bygga ut rörelsen. Norrö stugby anser att är inget problem att fylla stugorna med gäster, skulle de ha flera stugor så skulle de kunna fylla dem, eftersom efterfrågan är så stor. Alandia Partners AB marknadsför sig inte till den breda massan eftersom Ryssland är så oerhört stort, de marknadsför sig till ett litet segment, individuella turister som har pengar. Det är St. Petersburg och Moskva som är deras största marknad. De har skapat ett kontaktnät i Ryssland med resebyråer och har inte så mycket kontakt med slutkunden utan främst via resebyråer.

Det som Norrö stugby anser att man bör tänka på, när man verkar på den ryska marknaden är:

- Betalningen, svårt att kunna kräva kunderna på betalning när de försvinner hem.
- Jobba direkt med resebyråer som man kan lita på och det tar tid att binda goda kontaktnät.
- Ta förskottsbetalning en månad före kunden kommer, avbokar kunden så ta en del av betalningen.
- Annonsera inte i Ryska tidningar eftersom det är oftast väldigt dyrt samt så är tidningsutbudet så väldigt enormt i Ryssland. Det är viktigare med att en bekant har varit där och rekommenderar det eller att en journalist skriver ett reportage om resmålet.

Norrö stugby lönsammaste kund, är en kund som bokar en stuga för en vecka samt beställer fiskeguidning för hela veckan, då blir skadorna mindre på båtarna eftersom guiden känner till vattnen. För att kunderna ska komma tillbaka så försöker Norrö stugby erbjuda bra service, se till att kundernas behov blir uppfyllda, personlig kontakt, lära kunderna om fiske samt så får stamkunderna 10 % rabatt.

När en kund vill hyra en båt med båtmotor så ingår det färdigt i stugpriset. Norrö stugby tar en deposition på 150 euro direkt av kunden och om inget händer med båten så får kunden tillbaka depositionen annars så dra Norrö stugby av från depositionen beroende på hur stor skadan är. Norrö stugby har inget avtal som kunden måste skriva under när de checkar in men de funderar på att inför ett standardavtal. Kunden får stugan efter kl.

16.00 när de checkar in och måste checka ut före kl. 11.00. Vill de checka in eller ut på andra tider så får de helt enkelt betala för ett extra dygn till eftersom de uppehåller stugan och det går inte att hyra ut den till andra kunder. Om kunderna klagat på tiderna så brukar Norrö stugby hänvisa att det är hotell standard tider och då brukar kunderna förstå principen. Norrö stugby har slutstädning som ingår i priset eftersom kunderna föredrar att inte städa själva.

## 4.8 Företaget Park Hotell

Jag valde Park hotell för att få en förståelse hur ett hotells arbetsmetoder är på Åland. Park hotell är enligt teorin benchmarking mot allmänna processer. (se avsnitt 4.1) Park hotell är det näst största hotellet på Åland och är ett dotterbolag till Viking Line som äger hotellet. Jag gjorde en platsintervju med hotellchefen på Park Hotell.

Park hotell har 21 personer anställda. Kunderna bokar mest direkt per telefon och mejl. Park hotell anser att turismen är en stor näring som kommer att öka i framtiden. Hotellet har planer på att utvidga för framtiden, även för deras restaurang så finns det planer på utvidgning.

Park hotell marknadsför sig mest genom Viking Line, deras flesta kunderna kommer från Finland och Sverige och deras lönsammaste kund bokar direkt till hotellet och betalar deras normalpris. För att få kunderna tillbaka så försöker hotellet jobba med bra service samt så får stamkunderna rabatt. De aktiviteter som Park hotell erbjuder är bastu, pool, restaurang samt lekrum för barnen. Kunden behöver inte skriva under något avtal när de checkar in på Park hotell. Kunden får rummet efter kl. 12.00 när de checkar in samt så ska de vara utcheckade från rummet före kl. 12.00. Park hotell brukar inte ha så mycket skador på sin anläggning men om det uppstår så försöker de få ersättning direkt på plats av kunden, annars anser Park hotell att det är väldigt svårt att få ut någon ersättning när kunden väl har lämnat hotellet.

## 4.9 Sammanfattning av undersökningen

En jämförelse mellan de andra företagen som hyr ut stugor så har Caseföretaget redan en liknande marknadsföring, dels så har de alla en egen hemsida samt så samarbetar de med etablerade resebolag som säljer deras produkter. Det företaget som skiljer sig lite är Norrö stugby eftersom de har en egen resebyrå, Alandia Partners AB och är den enda resebyrå på Åland som marknadsför stugor och aktiviteter på den ryska marknaden. Norrö stugby har också samarbete med de etablerade resebolagen. Det som skiljer mest i denna studie är kundhanteringen samt uppföljning av kunder, de intervjuade företagen har en fungerande kunduppföljning men här har Caseföretaget mycket att lära. Caseföretaget har aldrig jobbat med denna typ av problemhantering och utvecklingsarbete. En del av benchmarking företagen har ett framtiget enkätformulär som kunderna får fylla i vad de tycker har varit bra samt vad de tycker kan bli bättre. Jag har bifogat en mall i denna studie som Viking Line ger till sina kunder, här kan Caseföretaget se hur en enkät kan se ut, de kan alltid ändra mallen så att den passar deras ändamål. Viking Line har analyserat vilken kund som de tjänar bästa på, alltså de som betalar bäst samt som medför de minsta omkostnaderna. Caseföretaget bör upprätta någon liknande analys för att effektivisera sin verksamhet.

Norrö stugby och Kärringssunds stugby har en bra idé för att få kunderna att återkomma, de erbjuder sina kunder ett bättre pris om kunden bokar sin nästa vistelse på plats innan de åker hem. Norrö stugby ger 10 % rabatt till sina stamkunder om kunden bokar på plats sin nästa vistelse. Caseföretaget bör överväga att införa ett liknande system för att få kunderna att återkomma samt att kunden känner sig uppskattad. Kostnaderna kommer att minska för Caseföretaget p.g.a. att de kan minska sin marknadsförings kostnad på långsikt om de inför ett sådant system. De får en bättre överblick framöver om de får kunderna att boka tidigare och detta kan leda till att de kan höja sitt pris för vissa perioder om det visar sig att det finns en stor efterfråga.



Caseföretaget anser att vissa kunderna medför skador på båtarna och maskinerna samt att de upplever att detta blir stora kostnader och att det skapar ett dåligt ryckte. RONO, Kärringssund och Norrö stugby har samma arbetsmetod i detta fall. Kunden måste betala en deposition, om det uppstår en skada på båten eller båtmotorn så dras det av från kundens deposition beroende på hur stor skadan är. Depositionen varierar mellan företagen men det ligger mellan 150-300 euro. Detta är ett bra system eftersom det påverkar kunden att vara mera försiktig med båten och båtmotorn, för att om det uppstår en skada så vet kunden att de blir ersättningsskyldiga. Caseföretaget står själva för alla skador som kunder gör på båtarna samt båtmotorn, detta leder till en attityd hos kunden att de inte bryr sig.

Ett annat problem som Caseföretaget upplever är att kunderna inte städar ordentligt efter sig och detta leder till mera arbete efter kunderna. Park hotell, Kärringssund samt Norrö stugby har alla slutstäd som de har lagt till i priset för kunderna och kan därför anställa personal som städar efter kunderna. Detta är en mycket bra metod som kan lösa detta problem för Caseföretaget. Alla företagen ser ljust ut på framtiden inom turismen på Åland, de anser att man ska erbjuda hög klass på service och boende för att turisterna är mycket mera medvetna i dagens läge samt så kräver de mera.

Om Caseföretaget vill in på den ryska marknaden så är ett samarbete med Alandia Partners AB en möjlighet. De har goda kunskaper om kulturen och språket samt så har de varit aktiva på denna marknad under en lång tid. Alandia Partners AB anser att det inte är några problem att fylla upp stugorna med gäster från Ryssland eftersom efterfrågan är väldigt stor. Ett samarbete med Alandia Partners AB skulle minimera risken att vara på den ryska marknaden eftersom de ansvarar då för betalning, marknadsföring samt avbokningar. Ett råd till Caseföretaget är att jobba med benchmarking kontinuerligt, detta gäller att företaget gör uppföljningar varje år och som bas kan företaget använda denna undersökning som grund.

## **4.10 Resultatsammanställning för undersökningen**

### **4.10.1 Allmänna metoder**

- Viking Line jobbar med benchmarking kontinuerligt.
- Alandia Partners AB hjälper klienter att marknadsföra sig på den ryska marknaden.
- Kärringssunds stugby samarbetar med de större etablerade återförsäljarna samt marknadsför sig via dem.
- Kärringssunds stugby har egen städpersonal samt tar extra av kunden för städningen.
- Kärringssunds stugbys aktiviteter är uthyrning av roddbåtar, kanoter, trampbåtar, mopeder samt så har de en boulebana.
- Nörrö stugby säljer vinterfiske för att förlänga säsongen till den ryska marknaden.
- Nörrö stugby har slutstädning som ingår i priset.
- Park hotells kunder bokar mest per telefon och mejl.
- Park hotell marknadsför sig genom Viking Line.

### **4.10.2 Kundhantering och uppföljning av kunder**

- Viking Line använder sig av enkät undersökningar för att få reda på vad kunden vill samt vad kunden tycker att kan bli bättre.
- Viking Line har en struktur hur deras lönsammaste kund ser ut.
- Viking Line anser att man skall ha kunden i fokus.

- Viking Line har sista minuten som de slumpar bort till sina stamkunder via mejl.
- Kärringssunds stugby ger ett frågeformulär till kunden när de checkar in som de får fylla i, detta för att de ska få reda på vad de är bra på samt vad de kan bli bättre på.
- Kärringssunds stugby ger ett bättre pris om kunden väljer att boka sin nästa vistelse på plats innan de åker hem.
- Nörrö stugby försöker erbjuda bra service till sina kunder för att få de att återkomma samt så får stamkunderna 10 % rabatt.
- Nörrö stugby har incheckning efter kl.16.00 och utcheckning före kl. 11.00 och vill kunden ha ändring på dessa tider så blir de tvungna att betala ett extra dygn till.
- Park hotell erbjuder bra service samt stamkundrabatt för att få kunderna att återkomma.
- Park hotell har incheckning kl. 12 och utcheckning kl.12 och vill kunden ändra på tiderna så får de betala för ett extra dygn till

#### **4.10.3 Hantering om uthyrning av båtar**

- RONO hyr ut båtar för 190 euro per vecka samt båtmotorer för 82 euro per veckan och då ingår det inte någon bensin.
- RONO hyr ut flytvästar för 10 euro per vecka.
- RONO tar 200 euro i deposition per båt.
- Nörrö stugby tar 150 euro av kunden i deposition för sina båtar.

## 5. Analys och Resultat

---

I detta kapitel analyserar jag studien och resultatet presenteras i detta kapitel samt även rekommendationer för vidare studier.

---

### 5.1 Benchmarking metoden

Benchmarking metoden är enligt teorin en metod som motiverar nytänkande inom en organisation. Metoden bygger på att skapa ett tänkande som sträcker sig utanför organisationens ”väggar”. Metoden bygger även på att bryta ner verksamhetens grunduppdrag i processer. (se.avsnitt 4.1). Caseföretaget har aldrig använt sig av metoden men detta beror mycket på att Caseföretaget är ett litet företag. Bendell förklara i avsnitt 4.2, att när det gäller benchmarking för mindre organisationer, så har de oftast mindre krav än de större organisationerna. De mindre organisationerna vill kanske bara höja sitt kvalitetstänkande medan de större har andra krav.

### 5.2 Tillvägagångssätt

Caseföretaget kärnverksamhet är att hyra ut stugor. Men om man följer teorin (se avsnitt 4.1) och bryter ner företagets verksamhet i olika processer öppnas en helt annan bild av vad företaget sysslar med. De olika områdena som stugbyns verksamheter är: uthyrning av stugor, service, marknadsföring, samt uthyrning av båtar. (se avsnitt 5.2)

Studien är avgränsad från en djupgående analys på den ekonomiska aspekten.

Det är utifrån dessa verksamhetsprocesser som avgör benchmarking partnern men det finns också en annan aspekt vad som utgör valet. Enligt teorin (se avsnitt 4.5.2) är det ofta att prestationsnivån i det berörda företaget eller uppfattningen att just det företaget är bästa i klassen som blir det avgörande valet.

Denna studie baserar partner valet utifrån verksamhetsprocesserna och därifrån valt de bästa företagen i klassen. Studien är avgränsad till ett lokalt område och utifrån detta har bedömningen gjorts vilka företag som skall ingå i studien. De är alla de bästa i klassen inom sitt specifika område inom denna lokala marknad. Camp förklarar i avsnitt 4.1 att det finns minst fyra benchmarking typer, och var och en av dessa har sina för- och nackdelar. Caseföretaget är ett litet turistföretag och det som var lämpligast var en kombination av dessa benchmarking typer för att få ett bredare perspektiv. De benchmarking typerna som genomsyrar hela studien är: benchmarking mot direkta produktkonkurrenter, här är Kärringssunds och Norrö stugby, de är de ledande företagen inom sin genre. Benchmarking mot de bästa externa verksamheterna eller industri ledande företag är Viking Line eftersom det är det största företaget på Åland inom service och besitter en stor kunskap och erfarenhet inom det aktuella området. Benchmarking mot allmänna processer, representeras av Park hotell och RONO eftersom det är intressant att få ut information hur de arbetar med vissa processer.

Det företag som använder sig kontinuerligt av benchmarking är Viking Line i denna studie de andra gör det inte. Detta beror på att Viking Line är det enda företaget i studien som är tillräckligt stort samt som har de resurser för att kunna bedriva en sådan verksamhet eftersom det är till en stor del en kostnadsfråga och det kan bli dyrt om man inte besitter kunskapen utan måste ta in ett konsultföretag. Benchmarking i dess mest genomarbetade form är mer än att studera konkurrenterna; den avslöjar de bästa arbetsmetoderna var dessa än finns inom näringslivet. Aktuella arbetsmetoder ifrågasätts genom att benchmarking processen för in nya idéer och arbetsmetoder från omvärlden. Den process som har största fokus i denna undersökning är den externa benchmarkingen, eftersom benchmarking mot interna verksamheter valde jag att inte ta med i studien eftersom Caseföretaget är så litet. (se avsnitt 4.5).

De arbetsmetoder som är direkt införbara kan Caseföretaget tillämpa till sin verksamhet på ett enkelt sätt eftersom de beskrivs i studien hur benchmarking företagen tillämpar dem i sin verksamhet. De arbetsmetoderna som inte är direkt införbara som att verka på den ryska marknaden, behöver Caseföretaget göra en mer djupgående analys.

Benchmarking studien ger ett förslag hur de kan gå tillväga för att komma in på den ryska marknaden utan att behöva ta allt för stora risker, studien tar inte upp den ekonomiska aspekten detta bör Caseföretaget göra innan ett beslut tas, det är mitt råd till Caseföretaget. Uppföljningen är mycket viktig när företaget har tillämpat de nya arbetsmetoderna för att få en bild om de har fungerat samt hur effektiva de har varit.

### **5.3 Informationsutbytet**

Det som jag blev mest förvånad över i denna studie var informationsutbyte eftersom många författare och forskare påpekar att informationsutbyte är det bland det svåraste inom benchmarking, att få fram tillförlitlig information. Informationsutbytet är väldigt viktigt inom benchmarking, det gäller att få ut ny kunskap som man senare omvärderar och tillämpar till sin egen verksamhet. För att få ut tillförlitlig information har denna studie intervjuat de personer inom de berörda partnerföretagen som besitter denna information (se avsnitt 5). I denna studie fick jag ett väldigt bra bemötande gentemot alla företag som jag gjorde platsinterjuver samt så var samtliga väldigt villiga att ge ut information. Jag upplevde att företagen gav ut mera information än de behövde. Det kan vara svårare att få ut tillförlitlig information på en extremt konkurrensutsatt marknad men så är inte fallet för denna studie. Det som är viktigt att tänka på, är att före man söker efter information i sin benchmarking studie, så är det viktigt att avsätta tid för att ta reda på de underliggande problemen som i detta fall Caseföretaget har. Har man en förståelse om vilka problemen är samt inom vilka områden man vill förnya eller förbättra så är informationssökandet lättare att finna samt att definiera sina partners.

## **5.4 Vad kan man lära sig av benchmarking?**

Det som man kan lära sig av benchmarking är att man inte behöver vara ett ”geni” eller att ha speciellt stor erfarenhet av benchmarking för att komma fram till nya idéer inom sin verksamhet, man ska inte ska vara blyg att se på hur andra organisationer arbetar. Det som är lätt att glömma bort inom en organisation är att stanna upp och fråga sig själv, vad är det egentligen vi gör? Denna fråga besvarar benchmarking modellen.

Det som är intressant med benchmarking är den stora blandningen mellan teoretiskt och praktiskt arbete. Att först analysera hur allting fungerar samt att utreda problemområden till att finna lösningar som fungerar praktiskt som kan leda till ökade konkurrensfördelar för organisationen. Det generella som man kan lära sig av benchmarking är att få en större förståelse om sin organisation samt hur verksamheten fungerar. Vad har då Caseföretaget lärt sig av denna studie? Caseföretaget upplevde att de hade problem inom vissa områden (se avsnitt 5.2). Företaget har fått en bra överblick över sin verksamhet samt en överblick hur andra organisationer arbetar med liknande problem.

## **5.5 För- och nackdelar med benchmarking modellen**

### **5.5.1 Fördelar med benchmarking:**

- God insikt och förståelse för organisationens samt verksamhetens problem. Benchmarking ger också en ökad förståelse om verksamhetens styrkor och svagheter.

- En lyckad benchmarking studie ger en ökad konkurrensfördel gentemot konkurrenterna på en given marknad.
- Samarbete med benchmarking partners kan leda till ett bra framtida informationsutbyte samt eventuellt vissa synergi möjligheter.
- Benchmarking modellen är lätt att förstå även för en person som inte besitter en ekonomisk bakgrund.

#### **5.5.2. Nackdelar med benchmarking:**

- Dyr kostnad för ett litet företag för att tillämpa benchmarking om företaget inte besitter denna kunskap utan måste ta in en oberoende konsult.
- Att ha för stora förhoppningar om benchmarking studien. Resultatet kan bli ett annat än vad man har tänkt sig med studien. Det tänkta resultatet kan visa sig efter en lång tid.
- För stora organisationer kan studien bli väldigt komplex, det gäller att vara väldigt strukturerad annars riskerar studien att förlora sitt syfte.
- Benchmarking partnern ger ut felaktig, falsk eller ingen information överhuvudtaget.



## 5.6 Reflektioner om benchmarking studien

Det som kan kännas betungande är att sätta sig in i ämnet benchmarking för den som är ny, eftersom det finns väldigt mycket skrivet om benchmarking. Men största delen av litteraturen beskriver bara benchmarking på ytan och återkommer, att finna bra litteratur som beskriver benchmarking på djupet är desto svårare. Att hitta bra benchmarking partners är en av svårigheterna samt att få informationsutbytet att fungera. Detta fungerade bra i denna studie, Åland är en liten marknad och det är relativt lätt att få ut information av företagen, detta kan variera på andra marknader speciellt i storstäder.

Val av benchmarking företag att ha med i studien baserar sig på de benchmarking typer som benchmarking modellen tar upp (se avsnitt: 4.1). Jag valde att bryta ner Caseföretaget samt benchmarking företagets verksamheter i olika processer och på detta vis så kunde jag få fram en struktur att jobba efter samt så fick jag en bättre bild var det kunde finnas möjligheter till förändring. När de olika processerna var klara för Caseföretaget fick jag en bättre överblick vilka benchmarking partners som kunde ingå i denna studie. En av svårigheterna är att välja vilka olika objekt som ska tas upp i studien (se avsnitt: 4.4), tiden som man avsätter för studien måste beaktas när valet av objekten tas. Annars kan studie bli allt för omfattande och det kan sedan leda till att studien inte blir klar inom rätt tidsram samt att studien kan bli för komplex för att förstå syftet med studien.

## 5.7 Resultat

Genom att jämföra sina processer eller sin verksamhet mot dem som betraktas vara de bästa i klassen är själva syftet med benchmarking samt även att finna nya förbättringsområden inom sin verksamhet. Det som denna studie inriktar sig på är extern benchmarking och har valt att inte gå in på intern benchmarking (se avsnitt 4.5) eftersom Caseföretaget har en så liten organisation. Caseföretaget hade före denna undersökning stannat i utvecklingen, de visste om en del problem som de upplevde men hade ignorerat dem eller så kunde de inte lösa dessa problem.

Benchmarking modellen hjälper Caseföretaget att tänka utanför sina ”ramar” för nya lösningar och öppna sinnena för nya intryck. Här uppkommer frågan, på vilket sätt hjälpte benchmarking modellen Caseföretaget i denna undersökning? Caseföretaget har lärt sig av denna studie att deras verksamhet består av flera arbetsgrenar än att ”bara hyra ut stugor” som deras bild var före studien. Detta har gjort att Caseföretaget har fått en bättre bild över sin verksamhet. Benchmarking studien har kommit fram till en rad olika nya arbetsprocesser som finns sammanfattade i empiri undersökningen (se avsnitt 5.9), dessa olika arbetsprocesser kan Caseföretaget ta till sig och tillämpa på ett väldigt enkelt sätt. Det som är en positiv utveckling med denna benchmarking studien är samarbetet med de olika benchmarking partners som ingår i studien. Caseföretaget har genom denna studie kunnat knyta nya samarbetsband med framtida partners. Caseföretaget har genom studien kunnat ta till sig en stor kunskap om hur deras marknad fungerar och detta kan i framtiden ge ökade konkurrensfördelar.

## 5.8 Resultatdiskussion för undersökningen

Resultatet för denna undersökning grundar sig på frågeställningen som utgår ifrån syftet för undersökningen. Det man skall ta i beaktande i resultatet är att undersökningen är av kvalitativ ansats och har därför en verbal undersökning med ett tolkande synsätt. Det som framkommer i den empiriska undersökningen är att Caseföretaget behöver hjälp inom vissa områden. Företagen som ingår som benchmarking partners har nya arbetsmetoder som Caseföretaget kan ta del av för att förbättra sin verksamhet. Benchmarking modellen ger en ökad medvetenhet om det egna företaget samt de arbetsprocesser som finns inom verksamheten så att effektiva planer kan utvecklas. I denna undersökning har benchmarking varit ett mycket bra hjälpmedel för att finna nya metoder för att utveckla detta Caseföretag. Det som Caseföretaget upplevde att de hade problem med, var slutstädningen samt uthyrningen av båtar och motorer. Denna undersökning har kommit fram med lösningar till dessa problem samt även andra lösningar. Det resultat som har framkommit i undersökning är en motivations faktor för Caseföretaget att fortsätta utveckla sin verksamhet som hade före undersökningen stannat i utvecklingen. Caseföretaget visste före studien vilka problem de hade men hade inte kunskapen om hur de kunde lösa dessa problem eller så fanns det en inre motvilja mot förändring. Benchmarking har den effekt som metod att den motiverar till förändring samt i denna studie så visar de nya arbetsmetoderna att de fungerar eftersom de ledande företagen arbetar redan efter dessa metoder och de har visat sig att fungera väl i praktiken.

## **5.9 Rekommendationer till framtida undersökningar**

Det som skulle vara intressant att forska vidare på är den interna aspekten inom benchmarking och om det går att anpassa för mindre företag? En forsknings studie som fortsättning på denna studie skulle vara en fokusering på den ekonomiska aspekten, kostnader samt framtida avkastning. En sådan studie skulle vara ett perfekt komplement till denna studie för att få in en annan forskningsvinkel på studien alltså en mera numeriskstudie.

# Referenslista

## Publicerad litteratur

- Andersen, B. & Pettersen, P. (1997). *Benchmarking en praktisk handbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, L. & Tengling, M. (2003). *Turism*. Stockholm: Liber AB
- Backman J. (1998). *Rapporter och Uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Baker, M.(1999). *Encyclopedia of marketing*, Intl Thomson Business Press
- Bendell, T., Boulter, L., & Kelly, J. (1994). *Benchmarking for competitive advantages*. ISL Förlag AB
- Bryman, A. & Bell,E. (2003) *Business research methods*. Oxford.
- Burr, V. (1997). *An introduction to social construction*. London: Routledge.
- Camp, R. (1993). *Lär av de bästa*. Lund: Studentlitteratur
- Danermark, B. (2003). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur
- Eriksson & Wiedersheim-Paul, (1997), *Att utreda, forska och rapportera*. Stockholm: Liber ekonomi.
- Ekström, C. (2006). *Entreprenörskap*. Stockholm: Liber.
- Findlay, B(2005). *Small Business Marketing* . London: Routledge
- Gatens-Robinson, E. (1986) *Clinical Judgment and rationality of the human sciences*. Amsterdam: Springer
- Gattorna J.L. & Walters. D.W. (1996) *Managing the supply chain*. London: Palgrave Macmillan
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, M.& Bernt, K. (1997). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Johansson Lindfors, M. (1993) *Att utveckla kunskap*. Lund: Studentlitteratur

- Karlöf, B.(1997). *Benchmarking i verkligheten* Lund: Schibsteb Förlagen
- Karlöf, B. & Östblom, S. (1993) *Benchmarking: vägvisare i produktivitet och affärsutveckling*. Stockholm: Svenska förlaget
- Kotler, P. (2005). *Principles of Marketing*. London: Financial Times/ Prentice Hall
- Ledrut, Recherches, R. (1985). *Sociologiques*. Förlag: Peeters
- Ljung, J. (1997) *Företag och Marknad 3 upplagan* Stockholm: Studentlitteratur AB
- Lynch, R.(2003). *Coporate Strategy*. London: Financial Times
- May, R. (1986). *Den omätbara människan* Stockholm: Bonniers Fakta Bokförlag AB
- Mossberg, L. (2001). *Upplevelser och Marknadsföring* Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Davidson, B., (1991), *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Starrin, B. & Svensson, P. (1994) *Kvalitativ metod och vetenskaps teori*. Lund: Studentlitteratur.
- Stuka, S. (2005). *Att skriva examensarbete inom utbildnings vetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

## Artiklar

Forsberg Nina, 2007, En benchmarking inom segmentering och marknadskanaler i syfte att locka mer turister, Umeå universitet.

URL: <http://www.uppsatser.se/uppsats/2d6bae9259/>

Nancy M Levenburg, 2006, benchmarking customer service on the internet: best practices from familybusinesses. Publisher:emrialgrouplimitedpublishingArticle

URL:<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14635770610668839>

# Intervjuer

## Personliga intervjuer

- Torsten Andersson från Caseföretaget, egenföretagare.
- Gunilla Karlsson från Viking Line, marknadsansvarig.
- Alexandra Rechetova från Norrö Stugby samt Alandia Partner AB, egenföretagare.
- Henna Kannas från Park Hotell, hotellchef.
- Tanja Sabel från Kärringsunds Stugby, administrativ chef .

## Telefon intervju

- Anders Nyberg från RONO, försäljnings chef.

# Bilaga 1

## PLATSINTERVJU MED TORSTEN ANDERSSON PÅ CASEFÖRETAGET

1. Vad heter du?
2. Vad jobbar du som inom rörelsen?
3. Vad heter företaget?
4. Kan du göra en beskrivning av eran rörelse? Storlek?
5. Vad är eran kärnverksamhet?
6. Hur arbetar ni idag?
7. Vad för olika arbetsområden finns det inom verksamheten?
8. Hur marknadsför ni är?
9. Har ni använt er någon gång av benchmarking?
10. Hur bokar kunderna?
11. Från vilka olika länder kommer era kunder ifrån?
12. Vad för aktiviteter har ni för kunderna?
13. Hur ser eran lönsammaste kund ut?
14. Hur gör ni för att få kunderna ska komma tillbaka?
15. Vad upplever ni för problem inom verksamheten?
16. Har ni gjort några åtgärder mot problemen?
17. Hur arbetar ni med era stamkunder?

## PLATSINTERVJU MED TANJA SABEL PÅ KÄRRINGSSUNDS STUGBY

1. Vad heter du?
  2. Vad jobbar du som inom rörelsen?
  3. Vad heter företaget?
  4. Kan du göra en kort beskrivning av eran rörelse? Storlek?
  5. Hur många anställda har ni på hög och låg säsong?
-



6. Hur bokar kunderna?
7. Hur lång säsong har ni?
8. Hur ser ni på turismen idag och i framtiden på Åland?
9. Vad tror ni att turismen kommer att efterfråga i framtiden på Åland?
10. Tänker ni utvidga eran förelse i framtiden?
11. Hur marknadsför ni är?
12. Från vilka olika länder kommer era kunder ifrån?
13. Hur ser eran lönsammaste kund ut?
14. Hur gör ni för att få kunderna ska komma tillbaka?
15. Vad har ni för aktiviteter för era kunder?
16. Har ni fiske turism?
17. Måste kunden skriva på något avtal när den checkar in?
18. Har ni mycket skador på eran anläggning p.g.a. att kunderna förstör?
19. Hur är det med städningen, städar kunderna eller ni?

## **PLATSINTERVJU MED GUNILLA KARLSSON PÅ VIKING LINE**

1. Hur jobbar ni för att veta vad kunderna vill ha / vad kunderna kräver?
  2. Riktat ni in er på något speciellt kundsegment? I så fall vilket?
  3. Vad är det som kunderna tycker är viktigast med resandet?
  4. Får personalen någon skolning hur de skall bete sig för att uppnå bättre kundtillfredsställelse?
  5. Har ni använt er någon gång av benchmarking?
  6. Hur ser eran lönsammaste kund ut?
  7. Hur anser du att man skall jobba för att öka kundtillfredsställelsen?
  8. Vad tycker du är det viktigaste att tänka på när man jobbar i service branschen?
  9. Använder ni något speciellt mjukvaruprogram för att analysera kundtillfredsställelsen?
  10. Använder ni er av enkät undersökning eller har ni någon annan metod för att analysera era kunder?
-

11. Hur hanterar ni klagomål från kunderna?
12. Hur jobbar ni med era stamkunder?

### **PLATSINTERVJU MED HENNA KANNAS PÅ PARK HOTELL**

1. Vad heter du?
2. Vad jobbar du som inom rörelsen?
3. Vad heter företaget?
4. Kan du göra en kort beskrivning av eran rörelse? Storlek?
5. Hur många anställda har ni?
6. Hur bokar kunderna?
7. Hur ser ni på turismen idag och i framtiden på Åland?
8. Vad tror ni att turismen kommer att efterfråga i framtiden på Åland?
9. Tänker ni utvidga eran förelse i framtiden?
10. Hur marknadsför ni är?
11. Från vilka olika länder kommer era kunder ifrån?
12. Från vilket land kommer era flesta av era kunder ifrån?
13. Hur ser eran lönsammaste kund ut?
14. Hur gör ni för att få kunderna ska komma tillbaka?
15. Vad har ni för aktiviteter för era kunder?
16. Har ni tider när kunden måste check in samt checka ut?
17. Måste kunden skriva på något avtal när den checkar in?
18. Vad binder sig kunden till för avtal?
19. Har ni mycket skador på eran anläggning p.g.a. att kunderna förstör?
20. Hur gör ni för att få ersättning om det skulle uppstå en skada?

## **PLATSINTERVJU MED ALEXANDRA RECHETOVA PÅ NORRÖ STUGBY**

1. Vad heter du?
2. Vad heter företaget?
3. Kan du göra en kort beskrivning av eran rörelse? Storlek?
4. Hur många anställda har ni?
5. Hur lång säsong har ni?
6. Vad tror ni att turismen kommer att efterfråga i framtiden på Åland?
7. Tänker ni utvidga eran förelse i framtiden?
8. Hur marknadsför ni er på den ryska marknaden?
9. Vad bör man tänka på om man vill marknadsföra sig i Ryssland?
10. Från vilka olika länder kommer era kunder ifrån?
11. Hur ser eran lönsammaste kund ut?
12. Hur gör ni för att få kunderna ska komma tillbaka?
13. Har ni fiske turism?
14. Hur går det till när kunden vill hyra en båt med båtmotor?
15. Har ni tider när kunden måste check in samt checka ut?
16. Måste kunden skriva på något avtal när den checkar in?
17. Hur är det med städningen, städar kunderna eller ni?

## **TELEFON INTERJUV MED ANDERS NYBERG PÅ RONO**

1. Vad hyr ni ut för båtar?
2. Vad kostar det att hyra en Askelad båt med båtmotor per dygn och per vecka samt ingår det bensen?
3. Vad har ni för båtmotorer att hyra?.
4. Vad kostar det att hyra en 4h båtmotor per dygn och per vecka?
5. Hyr ni ut flytvästar och vad kostar dygn och per vecka?
6. Vad händer om båtmotorn eller båten skulle gå sönder?

# Bilaga 2

Svara på våra frågor och du har chans att vinna en kryssning!

Du kan svara på en skala från 1 till 7,  
där 1=usel och 7=utmärkt.  
(Sätt ett kryss i rutan)

1 2 3 4 5 6 7

## 1. Vad tycker du om vår service?

Priset på resan  
Enkelt att beställa resan  
Smidig incheckning i terminalen  
Glad och hjälpsam personal

## 2. Betygsätt det du upplevde under din vistelse ombord:

SERVICE OMBORD  
Man känner sig välkommen  
Betjäningen i fartygets info  
Information (trycksaker, skyltning)  
Trivsamma restauranger  
God och prisvärd mat  
Konferens  
Rent och städat ombord  
Underhållning ombord  
Trivsel för barnen  
(program, lekrum, meny...)  
Taxfreesortiment  
Prisnivån på taxfreeprodukter  
Fungerande anslutningsbuss  
till Kapellskär  
Generell ordning ombord  
Glad och hjälpsam personal  
Helhetsintryck av resan  
Fartyget i sin helhet

## Kommer du att resa med Viking Line igen?

..

Har du förslag till förbättringar/ändringar?

---

---

---

