HÖGSKOLAN
I GÄVLE

AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Tre Dimensioner av Benchmarking

En Studie inom SMEs i Gävleborg

Jenny Jonsson

Cecilia Karman

2015

Examensarbete på grundnivå (kandidatexamen), 15 hp

Företagsekonomi

Ekonomprogrammet

Handledare: Tomas Källquist, Stig Sörling

Examinator: Lars-Johan Åge

SAMMANFATTNING

Titel: Tre Dimensioner av Benchmarking – En Studie inom SMEs i Gävleborg.

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Jenny Jonsson, Cecilia Karman

Handledare: Tomas Källquist, Stig Sörling

Datum: 2015 – juni

Syfte: Tidigare forskning menar att SMEs inte använder sig av benchmarking. Vi ställer oss frågande till detta och menar att benchmarking kan användas på olika sätt, något som tidigare forskning förbisett. Vårt syfte är därmed att belysa hur benchmarking används inom SMEs, med utgångspunkt i de tre dimensionerna process, struktur och idé.

Metod: Utifrån vårt hermeneutiska synsätt har vi utfört en kvalitativ fallstudie med semistrukturerade intervjuer, där respondenterna var ifrån tio olika små och medelstora företag (SMEs) i Gävleborg. Därefter jämförde vi det empiriska materialet med den teoretiska referensramen för att kunna utföra vår analys och finna vårt bidrag.

Resultat & Slutsats: Enligt vår studie använder sig SMEs, till skillnad från vad tidigare forskning påstår, i stor utsträckning av benchmarking. Vi har sett att den strikta syn på benchmarking som beskrivs i tidigare forskning inte passar SMEs förutsättningar eller arbetssätt.

Förslag till fortsatt forskning: Då vi utförde vår empiriska undersökning såg vi att det inom SMEs är vanligt med benchlearning. Det har forskats begränsat om detta och vi skulle gärna se en framtida studie med benchlearning inom SMEs som utgångspunkt.

Uppsatsens bidrag: Vår studie visar att det krävs en ny, mindre strikt syn på benchmarking än vad tidigare forskning erbjudit för att se hur SMEs använder sig av detta verktyg.

Nyckelord: Benchmarking, SMEs, process, struktur, idé.

ABSTRACT

Title: Three Dimensions of Benchmarking – A Study within SMEs in Gävleborg

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Jenny Jonsson, Cecilia Karman

Supervisor: Tomas Källquist, Stig Sörling

Date: 2015 - June

Aim: Previous research shows that SMEs do not use benchmarking. We question this and believe that benchmarking can be used in different ways, something that previous research has overlooked. Our aim is therefore to illustrate how benchmarking is used within SMEs, based on the three dimensions process, structure and idea.

Method: Based on our hermeneutic approach we have chosen to conduct a qualitative case study with semi-structured interviews, where the respondents were from ten different small and medium sized enterprises (SMEs) in Gävleborg. We then compared the empirical material with our theoretical references to conduct our analysis and find our contribution.

Result & Conclusions: According to our study SMEs use benchmarking to a great extent, in spite of what previous research shows. We have found that the strict view on benchmarking that is described in previous research does not suit SMEs conditions or ways of working.

Suggestions for future research: While conducting our empirical study we saw that benchlearning is common within SMEs. The research on this is limited and we would like to see a future study focused on benchlearning within SMEs.

Contribution of the thesis: Our study shows a need for a new, less strict view on benchmarking than what is offered in previous research to see how this is used within SMEs.

Key words: Benchmarking, SMEs, process, structure, idea.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING 1

1.1 PROBLEMATISERING 1

1.2 SYFTE 5

2 METOD 6

2.1 ÖVERGRIPANDE METODVAL 6

2.1.1 AKTÖRSYNSÄTT 6

2.1.2 HERMENEUTIK 7

2.1.3 KONSTRUKTIVISM 8

2.1.4 ABDUKTION 8

2.1.5 KVALITATIV ANSATS 9

2.1.6 METODKRITIK 10

2.1.7 KÄLLKRITIK 11

2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT 11

2.2.1 TEORI-INSAMLING 12

2.2.2 TEORISAMMANSTÄLLNING 13

2.2.3 METODVAL 14

2.2.4 VAL AV RELEVANTA INTERVJUOBJEKT 15

2.2.5 DATAINSAMLING 16

2.2.6 DATABEARBETNING 17

2.2.7 ANALYS OCH BIDRAG 18

2.3 FORSKNINGSMODELL 19

3 TEORETISK REFERENSRAM 21

3.1 BENCHMARKING SOM KONCEPT 21

3.1.1 BENCHMARKINGKONCEPTET INOM SMES 24

3.2 DE TRE DIMENSIONERNA AV BENCHMARKING 27

3.2.1 Benchmarking som process ... 27
3.2.2 Benchmarking som struktur ... 33
3.2.3 Benchmarking som idé ... 36
3.3 Sammanfattning ... 38
4 Empiri ... 41
4.1 Benchmarking som koncept ... 41
4.1.1 Benchmarkingkonceptet inom SMEs ... 45
4.2 De tre dimensionerna av benchmarking ... 47
4.2.1 Benchmarking som process ... 47
4.2.2 Benchmarking som struktur ... 50
4.2.3 Benchmarking som idé ... 52
5 Analys ... 56
5.1 Benchmarking som koncept ... 56
5.1.1 Benchmarkingkonceptet inom SMEs ... 58
5.2 De tre dimensionerna av benchmarking ... 60
5.2.1 Benchmarking som process ... 60
5.2.2 Benchmarking som struktur ... 61
5.2.3 Benchmarking som idé ... 64
6 Bidrag ... 67
6.1 Teoretiskt bidrag ... 67
6.2 Praktiskt bidrag ... 68
6.3 Förslag till vidare forskning ... 69
Referensförteckning ... 70
Bilaga 1 – Intervjuguide ... 75
Bilaga 2 – Företagsöversikt ... 77

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1: VÅRT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT 12
FIGUR 2: KYRÖS GENERATIONER 23
FIGUR 3: BHUTTA & HUQS MATRIS 29
FIGUR 4: JETMAROVÁS BENCHMARKINGCYKEL 30
FIGUR 5: ELMUTI & KATHAWALAS MODELL 31
FIGUR 6: ROSTEKS CYKEL 33
FIGUR 7: BOLMAN & DEALS STJÄRNFORMIGA NÄTVERK 34
FIGUR 8: VÅR FORSKNINGSMODELL 39

1 Inledning

1.1 Problematisering

För att överleva dagens hårda, starkt tävlingsinriktade klimat måste företag inte bara veta hur de själva ligger till ekonomiskt, det är också viktigt att de är medvetna om sin omgivning och sina konkurrenter (Jetmarová, 2011). Det finns därför en ökad press på företag när det gäller att konkurrera på rätt sätt och intresset för att mäta produktivitet och jämföra sig med andra företag ökar ständigt (Gauri, 2013). En metod för att göra detta är benchmarking (Jetmarová, 2011). Benchmarking handlar enligt Jetmarová (2011) om att observera och jämföra sig med företag som är de bästa på marknaden. De företag som observeras kan ge idéer till det egna företaget på hur de kan utvecklas och bli mer effektiva. En välfungerande benchmarkingprocess kan vara till fördel för såväl företagen själva som för deras kunder. Företagens främsta fördelar är enligt Zairi (1992) att företaget får en bättre förståelse för hur deras situation ser ut och hur den kan förbättras, detta kan i sin tur leda till stora kostnadsreduktioner och en överlägsen position i branschen. Dessa kostnadsreduktioner är inte endast till företagens fördel utan även till deras kunders fördel, genom en effektiv resursallokering får företagen lägre kostnader och kan därigenom erbjuda lägre priser till sina kunder (Mostafa, 2007). Goncharuk (2014) anser att det är en mer tillförlitlig strategi för ett företag att följa andras goda exempel och implementera dessa i den egna organisationen, än att satsa på en roll som ledare. Därför är benchmarking en passande metod att använda sig av för att vara konkurrenskraftig.

Utvecklingen av benchmarking har det senaste årtiondet gått framåt och intresset för det ökar ständigt. Lai, Huang och Wang (2011) menar att denna utveckling skett på grund av att forskare och akademiker uppmärksammat ämnet mer och mer under åren. Enligt Camp och Andersen (1995) så har studier inom ämnet skiftat fokus genom åren. I de tidiga studierna som gjordes lades fokus till stor del på att mäta utförande och på så sätt hitta större mål att sträva mot, det handlade då ofta om att jämföra sig med sina direkta konkurrenter. Det viktigare i studier på senare tid har dock varit att lära sig av framgångsrika företag för att utvecklas, och detta oberoende av i vilken bransch företaget verkar. Kyrö (2003) menar att benchmarking tidigare var inriktat på vilka modeller som var bäst att använda och vad det var som skulle göras, men att det på senare tid istället blivit viktigare att fokusera på hur saker ska göras, och processer är mer intressanta än modeller. Något som lyfts fram allt mer

är tanken på att lära sig med varandra och inte bara av varandra. Företag kan alltså ha stort utbyte av att samarbeta med varandra (Camp & Andersen, 1995; Meybodi, 2015; Kyrö, 2003).

Benchmarking är en process som utvecklats över tid. Enligt Lai et. al. (2011) grundades benchmarking av Rank Xerox år 1979. Kyrö (2003) menar däremot att utvecklingen av benchmarking började redan på 40-talet men i en enklare form, där fokus låg på att jämföra produkters funktioner och karaktärer. Kyrö (2003) delar upp benchmarkingens utveckling i sex olika generationer, där utvecklingen gått från produktfokus till konkurrensfokus, processinriktning, strategi-inriktning, globalt fokus och slutligen "benchlearning" som innebär att observera och lära sig av andra, hur attityder och metoder kan förändras för att göra företaget mer effektivt. Grunden till detta är att organisationens förändring är beroende av individens eller teamets beteenden och handlingar.

Benchmarking klassificeras på många olika sätt. Rank Xerox definierade benchmarking som en pågående process där företag jämför sig med sina främsta konkurrenter då det gäller produkter, service och affärsutförande (Zairi, 1992). Enligt Jetmarová (2011) så klassificerar The American Productivity and Quality Center benchmarking som processen där företag identifierar och förstår framstående företags utförande och processer för att anpassa sitt företag för att förbättra sig. Kyrö (2003) beskriver tre olika klassifikationer av benchmarking: prestationsinriktad, processinriktad och strategisk. Tanken med prestationsinriktad benchmarking är att se hur bra företaget är jämfört med andra. Processinriktad benchmarking handlar istället om att hitta metoder och processer för att effektivisera företaget. Strategisk benchmarking behövs när företaget vill förändra det strategiska arbetet gällande benchmarking. Bhutta och Huq (1999) beskriver fyra olika inriktningar gällande vem företaget jämför sig med, dessa är: internt, konkurrenter, funktionsinriktat och allmänt. Där internt är det egna företaget, konkurrenter är de direkta konkurrenterna, funktionsinriktat är konkurrenter inom samma bransch och allmänt är företag som är bäst i klassen oberoende av bransch.

Det finns olika modeller för användandet av benchmarking. Bhutta och Huq (1999) presenterade en matris (figur 3) med två dimensioner: Vad det är som jämförs och vad det jämförs med. Dessa kombinationer delas sedan upp i tre olika kategorier baserat på

relevans: hög, medium och låg. Enligt Kyrö (2003) finns det svårigheter med denna modell då den endast tar upp två dimensioner av benchmarking, där det egentligen finns tre viktiga faktorer att ta hänsyn till. Dessa är vem som benchmarkar, vad som benchmarkas och mot vem eller vad benchmarkingen utförs. Tidigare har lite fokus lagts på vem det är som benchmarkar, men på senare tid har det blivit viktigare att även ta hänsyn till benchmarkaren. Detta på grund av utvecklingen av benchmarking som gjort den ännu mer komplex. Jetmarová (2011) har konstruerat en modell för benchmarkingcykeln (figur 4) som består av fyra steg, dessa är planering, datainsamling, dataanalys och anpassning. Dessa fyra steg ska besvara olika frågor: i planeringsfasen ska det svaras på vad som ska benchmarkas, datainsamlingen ska svara på vem som är bäst, dataanalysen ska finna svar på hur dessa företag gör det och anpassningsfasen ska ge svar på hur vi ska göra det. Men Jetmarová (2011) skriver vidare att det finns risker vid alla steg i användandet av denna modell, dessa risker kan äventyra hela nyttan med benchmarkingen.

Benchmarking kan vara ett extra värdefullt verktyg för små och medelstora företag (SMEs). Gunasekaran (2003) betonar vikten av att små och medelstora företag tar hjälp av benchmarking för att bli mer konkurrenskraftiga. Enligt Monkhouse (1995) står ledare i små och medelstora företag närmare sina anställda, kunder och konkurrenter än vad ledare i större företag gör. Vi tänker därför att det är enklare för de små och medelstora företagen att använda sig av benchmarking än de större då de har närheten till sina konkurrenter och möjligheten att lätt få information från dem. Salaheldin (2009) kategoriserar benchmarking som en strategisk TQM-faktor, vilken bidrar till att ett företag ökar sin långsiktiga effektivitet och skapar nödvändiga förändringar i företaget. En undersökning av Salaheldin (2009) gjord bland SMEs visade att strategiska faktorer har en signifikant positiv effekt på ett företags operativa och finansiella prestationer.

Trots att SMEs skulle ha stor nytta av benchmarking, används det lite inom den gruppen. Monkhouse (1995) menar att benchmarking används väldigt lite inom SMEs trots nyttan det skulle ge dem. Goncharuk (2014) hävdar att detta förmodligen beror på bristen av en effektiv implementeringsmetod. Salaheldin (2009) menar att SMEs kan förbättra sig genom implementering av TQM, bland annat benchmarking. En annan problematisk faktor som belyses av Kyrö (2003) är att mindre företag kan ha svårt att avgränsa sig till det specifika

geografiska området de verkar inom. Detta har blivit allt svårare i och med globaliseringen av benchmarking.

Tidigare forskning har ofta utgått ifrån benchmarking som en strukturerad process. Elmuti och Kathawala (1997) hävdar att benchmarking är en mycket strukturerad process, där ett viktigt steg är att forma ett team som skall arbeta med benchmarkingen. Även Cooper och Kleinschmidt (1995) betonar vikten av att ha en tydligt strukturerad process för benchmarking, och att arbetet organiseras upp med hjälp av team. Camp och Andersen (1995) menar att det blivit vanligare att företag strukturerar upp arbetet med benchmarking, de skapar formella riktlinjer gällande hur de ska använda sig av benchmarking. I en studie av Camp och Andersen (1995) framkom det att många av de deltagande företagen hade för avsikt att satsa ännu mer på att strukturera upp arbetet kring benchmarking i framtiden, många av deltagarna erbjöd även sina anställda en kort utbildning i benchmarking. Tidigare forskning har ofta haft som syfte att sammansätta en modell för benchmarkingprocessen med tydliga ramar och steg som ska följas. Ett exempel på detta är Lai et. al. (2011) som beskriver processen som en femstegsmodell, de fem stegen är: planera, hitta, samla, analysera och förbättra. En annan modell för benchmarkingprocessen är den som presenteras av Jetmarová (2011) där hon utgår från de fyra stegen: planering, datainsamling, dataanalys och anpassning (figur 4).

Vår tanke är att om vi ser på benchmarking som en gråskala istället för helt svart eller vitt så kommer vi antagligen att se att benchmarking är mer utbrett inom SMEs än vad tidigare forskning visat. Detta tror vi eftersom att vi ser att det i tidigare forskning finns en snävare syn på vad benchmarking är, och om definitionen av benchmarking breddas så förekommer det oftare även i små företag. Kyrö (2003) belyser problem som kan uppstå vid modellinriktad benchmarking, hon menar att det är svårt att skilja på när företag endast kopierar varandras tillvägagångssätt och när de omvandlar andras idéer till sina egna. Omgivningen förändras ständigt och det tar för lång tid att implementera befintliga idéer. Vi tänker att någonting som fungerar i en bransch inte nödvändigtvis fungerar i en annan. Dessutom gör den föränderliga omgivningen att fungerande koncept hinner bli förlegade innan de implementerats och alltså inte alls hjälper till med utvecklingen av företaget.

Vi har sett ett gap i tidigare forskning då det gäller benchmarking inom SMEs, det har tidigare varit väldigt inriktat mot struktur och process. Vi anser att benchmarking även kan ses som en idé inom företaget utan tydliga ramar och regelverk. Detta stöds även av en undersökning av Samson och Terziovski (1999) där det framkommer att mjuka värden har större positiv påverkan på ett företags utveckling än de hårda värdena såsom strategiska och processinriktade analyser. På grund av den strikta synen på benchmarking tror vi att det är många SMEs som inte i den bemärkelsen benchmarkar, men som ändå i någon mån använder sig av den grundläggande idén bakom benchmarking.

1.2 Syfte

Vårt syfte är att belysa hur benchmarking används inom SMEs, med utgångspunkt i de tre dimensionerna process, struktur och idé.

2 Metod

2.1 Övergripande metodval

2.1.1 Aktörsynsätt

Arbnor och Bjerke (1994) förklarar att verkligheten inom aktörsynsättet ses som en social konstruktion som är beroende av människor och interaktionen dem emellan. De menar att verkligheten består av individers egna upplevelser samt de samlade upplevelser som skapats av oss alla under lång tid. För att meningsfullt fungera i den sociala verkligheten är vi människor beroende av andra människor.

Inom aktörsynsättet är det intressant att studera människor som handlande, reflekterande och skapande individer. Detta är även det vi i vårt arbete finner intressant. Vi har i vår kontakt med våra respondenter varit intresserade av hur de reflekterar över våra frågor och hur de agerar i mötet med oss. Alla människor tolkar sin verklighet, och den sociala interaktionen mellan individer vilar på att vi människor är medvetna om och utrustade för detta (Arbnor & Bjerke, 1994).

Arbnor och Bjerke (1994) förklarar att en aktör inom aktörsynsättet beskrivs som ett mänskligt undersökningsobjekt som på ett aktivt sätt tänker och agerar. Aktören ingår, tillsammans med andra aktörer, i ett organiserat sammanhang. Detta sammanhang är forskarens undersökningsobjekt. I vårt arbete har vi rollen som observatörer då vi, som Arbnor och Bjerke (1994) beskriver, besöker och engagerar oss i aktörernas situation för att få en större förståelse. Det fenomen som studeras ska enligt aktörsynsättet vara fenomen för aktörerna (Arbnor & Bjerke, 1994). Vi som observatörer ska sedan tolka fenomenet mot bakgrund av vad det betyder och har för innebörd för aktörerna. Det är även viktigt att vi ibland kan ta ett steg bakåt och reflektera över det vi observerar.

Vi som observatörer kan enligt aktörsynsättet även bli aktörer då även vi blir observerade. Arbnor och Bjerke (1994) kallar detta för observatör och beskriver att detta samspel utvecklar kunskap och skapar förståelse. Denna förståelse sprider vi sedan vidare i vårt arbete med hjälp av språket då vi tolkar den observerade verkligheten och redovisar det i text. Målet med vårt arbete är att skapa en större förståelse, både hos oss själva och hos läsarna vilket stämmer överens med aktörsynsättet (Arbnor & Bjerke, 1994). Ett problem har

enligt aktörsynsättet inte en enda lösning, detta är en åsikt vi delar. Aktörsynsättet hör samman med förstående kunskap, även kallad hermeneutik.

2.1.2 Hermeneutik

Hansson (2011) menar att hermeneutiken under tidigt 1800-tal fick en mer vetenskaplig prägel från att ha varit en hjälpvetenskap till teologi, juridik och klassisk filosofi. Bryman och Bell (2013) beskriver den modernare sidan av hermeneutiken som ett mer samhällsvetenskapligt synsätt, där det strävas efter att ge större förståelse. Detta sker ofta genom observation och tolkning av verkligheten. Även Jakobsson (2011) menar att hermeneutik är en teori om, och en metod för tolkning. Vi är intresserade av att skapa en personlig kontakt med våra respondenter, för att kunna uppleva hela intervjun och inte bara läsa deras svar. Vi anser att mycket värdefull information kan framkomma genom observation av respondenten då frågorna ställs. Wallén (1996) styrker detta då han anser att hermeneutiken tar hänsyn till människors tolkning av situationer. Starrin och Svensson (1994) menar att dessa tolkningar i sin tur hör ihop med olika förväntningar eller förutfattade meningar som finns hos personen sedan tidigare. Det innebär att vi måste vara medvetna om detta och försöka genomföra våra intervjuer med ett öppet sinne och försöka att inte färgas av tidigare uppfattningar.

Enligt Bryman och Bell (2013) är metoderna inom hermeneutiken nästan alltid kvalitativa, då det inte är så intressant med kvantifierbara resultat. De beskriver det vidare som att hermeneutikern strävar efter att ge förståelse för hur någonting är, snarare än att endast förklara det. Vi är i vårt arbete inte intresserade av orsakssamband eller liknande, vi vill skapa en förståelse för fenomenet, både hos oss själva och hos läsaren. Vi vill i vår uppsats undersöka hur benchmarking används inom SMEs och inte endast om det används eller ej. Därför var en kvantitativ metod inte något alternativ för vår del. På grund av dessa preferenser så finner vi oss själva inom hermeneutiken, och anser att denna utgångspunkt är den bästa för vår studie.

Vi är även intresserade av de bakomliggande orsakerna till benchmarkingbeslutet, detta kommer att skilja sig från individ till individ. Wallén (1996) beskriver hur hermeneutiken tar hänsyn till människors tolkningar av situationer. Detta bekräftar ytterligare att hermeneutiken är det rätta för vårt arbete. Wallén (1996) menar att det inte räcker att

observera något för att se det som sanning, utan det måste också finnas en bakomliggande förståelse för hur personen som befinner sig i situationen tolkar och upplever den. Detta styrks ytterligare av Bryman och Bell (2013) då de skriver att hermeneutiken till skillnad från andra synsätt tar hänsyn till människors tolkningar av situationer och deras underliggande värderingar. Hansson (2011) menar att det viktiga för hermeneutikern ligger i den ursprungliga helhetsupplevelsen som ger den djupare förståelsen. Den här synen har hjälpt oss genom hela vårt arbete, både då det gäller metodval såväl som analysarbetet.

2.1.3 Konstruktivism

Konstruktivismen är enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) kritisk till att det endast finns en enda oberoende och entydig verklighet. Verkligheten är inte oberoende av det sociala utan är en konstruktion av människor. Vi delar detta synsätt, då vi anser att det som är verkligt skiljer sig för individer. Vi anser, som Wallén (1996) beskriver, att verkligheten ser olika ut beroende av vem som observerar den. Människor kan lätt tro att verkligheten är objektiv, men konstruktivismen menar istället att den är ett resultat av människors tolkningar (Justesen & Mik-Meyer, 2011).

Genom vårt arbete har vi med oss tanken av att verkligheten skapas av observatören (Wallén, 1996) och vi måste vara medvetna om detta i mötet med de vi ska intervjua. Enligt Justesen och Mik-Meyer innebär konstruktivismen att verkligheten inte har någon inneboende essens som utgör en stabil och sammanhängande meningsfullhet. Då det är flera observatörer finns det enligt konstruktivismen flera verkligheter. Vi tolkar det som att verkligheten som den ser ut idag inte behöver vara verkligheten imorgon. De personer vi kommer att intervjua kanske anser att deras företag är konkurrenskraftigt, men det innebär inte att det alltid kommer vara så. Vi anser att denna konkurrenskraft är något som måste skapas och vidhållas av individerna själva.

Då vi anser oss ha detta synsätt försöker vi också genom hela arbetet vara medvetna om att vi som författare beskriver vår egen tolkning av den verklighet vi observerar, och att denna inte kan ses som slutgiltig (Bryman & Bell, 2013).

2.1.4 Abduktion

Hansson (2011) menar att de olika ansatserna (deduktion, induktion och abduktion) används som begrepp för slutledningar, alltså som argument som leder från förutsättningar till

slutsatser. Bryman och Bell (2013) förklarar att en deduktiv ansats innebär att det byggs upp en teoretisk referensram innan forskaren går ut i verkligheten och studerar den utifrån den tidigare forskning de presenterat. De menar att forskaren vid en induktiv ansats istället börjar med att observera ett fenomen, och bygger sedan upp den teoretiska referensramen efter det. Att tydligt skilja dessa synsätt och se vilken ansats som använts har varit svårt för oss då vi anser att dessa flyter ihop i vårt arbete, de har använts sida vid sida av varandra. Enligt Jakobsson (2011) är en abduktiv ansats en kombination av induktiv och deduktiv ansats och därför anser vi att vi använt oss av en abduktiv ansats i vår rapport. Vi har under arbetets gång växlat fokus mellan teori och empiri.

Sohlberg och Sohlberg (2013) beskriver abduktiva slutledningar. Dessa ska formulera villkor som kan tänkas gälla för att observationen ska vara begriplig och skapa sammanhang och förståelse för våra observationer. Vi anser att våra observationer på bästa sätt förklarar det vi vill veta: hur SMEs faktiskt använder benchmarking. Detta stärker ytterligare vår syn på den abduktiva ansatsen till vårt arbete. Hansson (2011, s.158) skriver att: "En abduktion är en avledning av ett faktum från något annat som gör att faktumet framstår som naturligt via allmän bakgrundskunskap." Vi har sett denna allmänna bakgrundskunskap i vårt fall som att SMEs inte använder sig av benchmarking i så stor utsträckning, utifrån det söker vi möjliga avledningar som kan visa på avvikelser.

2.1.5 Kvalitativ ansats

Bryman och Bell (2013) skriver att inom det samhällsvetenskapliga synsättet hermeneutik så används nästan alltid en kvalitativ metod, då det inte är ett orsakssamband som ska visas utan det är snarare en förståelse för någonting som ska skapas. Även Allwood (2004) menar att metoder baserade på ett hermeneutiskt synsätt, där forskarens förståelse är i fokus, är kvalitativa. Då vårt syfte är av förståelse-karaktär och vi anser oss vara hermeneutiska verkar den kvalitativa ansatsen passa oss. Detta stöds ytterligare av Justesen och Mik-Meyer (2011) som också förklarar att kvalitativa undersökningar används när något inte går att undersöka experimentellt eller att mäta. Enligt Parker (2012) är det istället kvantitativa metoder som används då det fokuseras på det som kan räknas och mätas. Eftersom vi inte finner detta givande och det inte stämmer överens med vårt syfte så är vi inte intresserade av att genomföra en kvantitativ undersökning.

Parker (2012) hävdar att en risk med kvantitativa metoder är att misslyckas med att förstå att det som kan räknas inte alltid är det viktiga, och det viktiga kan inte alltid räknas. Vi instämmer och anser istället att det är de underliggande anledningarna till att något ser ut som det gör som är det intressanta. Detta synsätt stämmer enligt Starrin och Svensson (1994) överens med synen på den kvalitativa ansatsen. Allwood (2004) förklarar att det som är gemensamt för kvalitativa metoder är att de tar avstånd från mätning och andra kvantitativa metoder. Vi kom tidigt fram till att vi inte var intresserade av att mäta något eller finna orsakssamband, vilket genom den metodlitteratur vi läst fått oss att förstå att vi i vår uppsats bör ha en kvalitativ ansats.

Inom kvalitativ forskning är det enligt Bryman och Bell (2013) insamling av ord och inte siffror som är det viktiga, vilket stämmer överens med vad vi är intresserade av i vår undersökning. En kvalitativ metod har enligt Allwood (2004) ett egenvärde för oss då vi vill nå en djupare och bättre förståelse för vårt valda fenomen. Vi har utfört en fältstudie i vår undersökning då en sådan enligt Parker (2012) kan innefatta metoder som till exempel intervjuer och observationer med syfte att få förståelse för ett fenomen. Vårt val av metod föll på semistrukturerade intervjuer då vi anser att dessa på bästa sätt kan svara på vårt syfte. Vi har intervjuat få personer och har sedan tolkat materialet från dessa intervjuer för att sedan presentera detta i vår empiridel. Enligt både Bryman och Bell (2013) och Justesen och Mik-Meyer (2011) har vi i och med dessa val utfört kvalitativa intervjuer.

2.1.6 Metodkritik

Bryman och Bell (2013) delar upp kritiken mot kvalitativ forskning i fyra delar. Den första är att kvalitativ forskning är för subjektiv, det innebär att kvalitativa resultat i för stor utsträckning baseras på forskarnas egna uppfattningar om vad som är viktigt. Forskarna preciserar ofta sina frågeställningar i efterhand och det kan leda till bristande information till läsaren om varför forskaren intresserat sig för ämnet. Den andra delen av kritiken mot kvalitativ forskning är svårigheterna att replikera en undersökning, detta beror till stor del på att forskaren själv är redskapet för insamlingen av data och dennes inriktning beror till stor del på egna intressen. Den tredje delen är problemen med generalisering, detta beror på att det ofta är få respondenter och alltså blir svårt att applicera resultaten på andra områden. Den sista delen av kritiken är mot den bristande transparensen, detta består i att

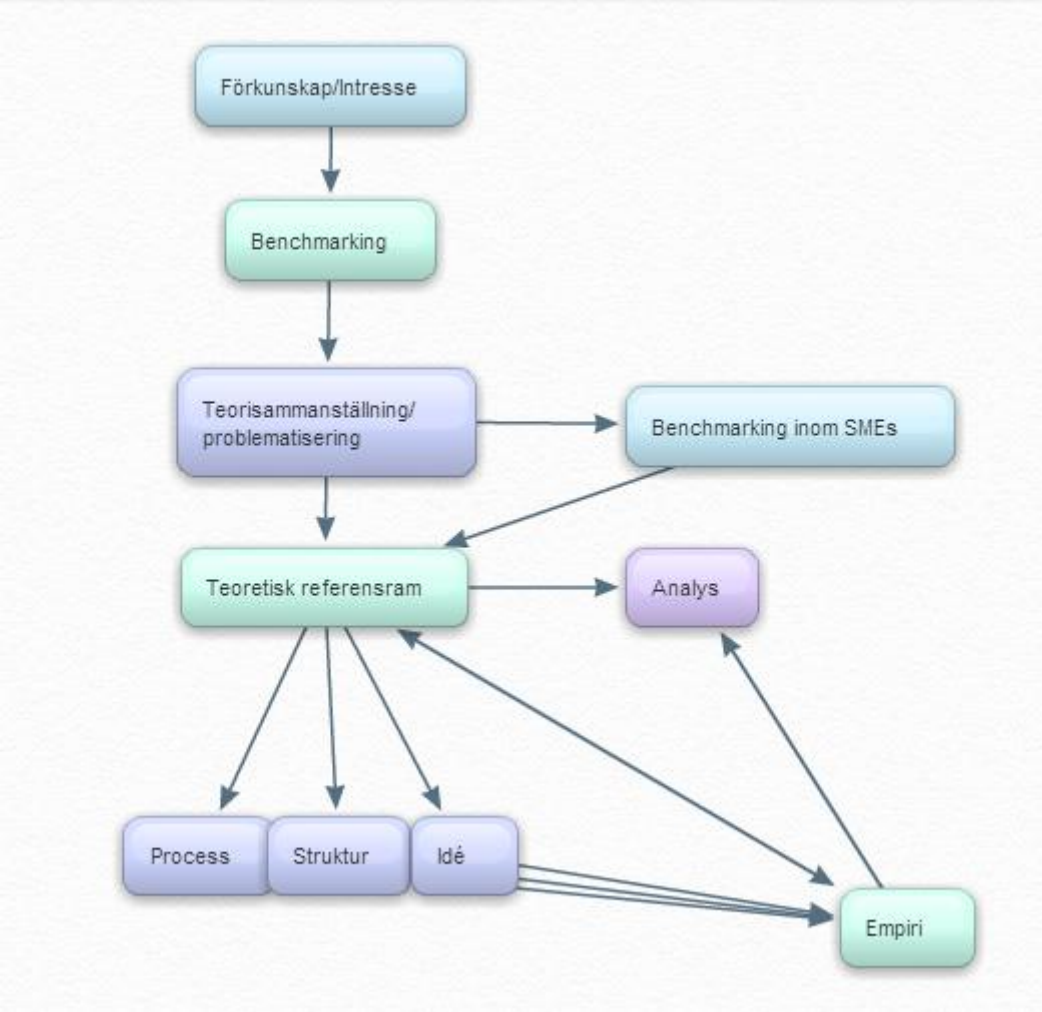
informationen om hur undersökningen utförts och planerats ofta är oklar och därför är det svårt att se hur forskaren kommit fram till sina slutsatser.

2.1.7 Källkritik

Vid genomgången av vår litteratur och våra artiklar har vi tänkt på att vara källkritiska. Bryman och Bell (2013, s. 111) listar viktiga saker att tänka på så som till exempel "Finns det några viktiga motsättningar?", "Finns det några motsägande eller inkonsekventa resultat?" och "Finns det några frågor som inte besvaras?". Det är viktigt att inte bara se en sida av saken utan att hela tiden läsa med kritiska ögon. Enligt Ejvegård (2009) är det viktigt att bedöma om källorna är objektiva och sakliga, publicerade artiklar och uppslagsverk bör dock kunna anses vara tillförlitliga. Vi har under hela arbetets gång försökt att ifrågasätta och kontrollera allt som verkar konstigt. Färska källor är enligt Ejvegård (2009) i allmänhet bättre, vi har därför försökt använda en blandning av äldre och nyare för att få ett så brett spektra som möjligt.

2.2 Tillvägagångssätt

Vi har valt att skapa en steg-för-steg-modell för att beskriva vårt tillvägagångssätt då den ger både oss själva samt läsaren en tydlig överblick över vår arbetsprocess. Wallén (1996) menar att detta är viktigt då det ska vara möjligt för läsaren att följa med i arbetsprocessen från början till slut.



FIGUR 1: VÅRT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Källa: Vår egen (2015)

2.2.1 TEORI-INSAMLING

Justesen och Mik-Meyer (2011) hävdar att en problemformulering ska bottna i en undran, att det är helt centralt i varje kvalitativ undersökning att formulera en problemställning. Vi startade vårt arbete med att fundera över intressanta fenomen inom verksamhetsstyrning utifrån tidigare kunskap från vår utbildning. Detta ledde oss in mot huvudområdet för vår rapport: benchmarking. Llewelyn (2003) beskriver vikten av att ständigt bygga upp sitt arbete på en stadig teorigrund, därför började vi tidigt att läsa många vetenskapliga artiklar. För att finna dessa artiklar sökte vi i databaser länkade från HiGs biblioteks hemsida. Då vi först endast hade benchmarking som utgångspunkt började vi vårt sökande med att använda detta som sökord. Vi har även använt oss av böcker som stöd i vårt arbete. Utifrån de artiklar vi hittade byggde vi upp vår bas och försökte hitta vår nisch. Detta arbetssätt styrks av

Ejvegård (2009) då han belyser vikten av att vara väl avgränsad i sitt skrivande och inte låta skrivandet spänna över för stora områden. Det är alltså viktigt att smalna av området för undersökningen under arbetets gång och inte stanna i det breda, grundläggande.

2.2.2 Teorisammanställning

2.2.2.1 Problematisering

Vi började formulera vår problematisering ur ett brett perspektiv, där vi presenterar benchmarkingens historia och utveckling genom tiderna samt några av de olika definitionerna av benchmarking. Detta för att, i enlighet med Bryman och Bell (2013), lägga en grund och ge läsaren av vår rapport en förståelse för vad benchmarking är. Detta stöds även av Justesen och Mik-Meyer (2011) då de menar att alla undersökningar ska börja med en noggrann definition av vad det är forskaren vill veta. Efter detta går vi, som Ejvegård (2009) beskriver, stegvis djupare in på de delar av benchmarking som vi valt att fokusera på. Vi vill genom detta göra det lätt för läsaren att följa utvecklingen av vår tankegång och sedan utan svårigheter förstå hur vi kommit fram till syftet som är baserade på tydligare, mer specifika frågor. Under arbetet med vår problematisering, då vi studerade ämnet benchmarking fann vi en intressant infallsvinkel som ledde till att vi intresserade oss för benchmarking inom SMEs. När vi funnit denna vinkling kunde vi spetsa vår artikelsökning genom att använda fler sökord.

Justesen och Mik-Meyer (2011) anser att vissa typer av problemformuleringar passar bättre än andra till den teori som ligger till grund för undersökningen. För oss blev det naturligt att formulera vårt problem som en "hur-fråga" eftersom att vi har ett hermeneutiskt synsätt. Justesen och Mik-Meyer (2011) beskriver att Hur-frågor används då forskaren ämnar studera processuella förhållanden för att därigenom bringa förståelse för något. Vår problematisering mynnar slutligen ut i ett syfte där vi förklarar att vi vill belysa en aspekt i fenomenet vi valt att studera (Jakobsson, 2011)

2.2.2.2 Teoretisk referensram

Då vi hade vår bas färdig så började vi arbetet med att formulera vår teoretiska referensram, som vi sedan haft till grund för vårt fortsatta arbete, utifrån tidigare forskning (Llewelyn, 2003). Det är i ett vetenskapligt arbete viktigt att vara kumulativ och ha en teoretisk referensram som är baserad på tidigare forskning. Detta för att, som Sohlberg och Sohlberg

(2013) beskriver, visa att vi som författare är väl insatta i och har god kunskap om det vi valt att undersöka. Det är viktigt att vi visar att det finns stöd för det vi skriver för att ge en så korrekt bild som möjligt (Starrin & Svensson, 1994). Efter en inledande beskrivning av benchmarking som koncept och benchmarking inom SMEs valde vi att lägga fokus på tre olika dimensioner av benchmarking för få en bra utgångspunkt till vår empiriska undersökning. Dessa dimensioner är process, struktur och idé. Utifrån vår färdiga teoretiska referensram formulerade vi sedan vår intervjuguide.

2.2.3 Metodval

Enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) är det viktigt för forskaren att grundligt ha tänkt igenom vilka ontologiska och epistemologiska antaganden som ska ligga till grund för teori- och metodval innan dessa val görs. Detta var något vi tänkte på tidigt under arbetets gång och de val vi gjort har känts logiska hela vägen. De val vi gjort har vi redogjort för i kapitel 2.1.

2.2.3.1 Fallstudie

Vi har inte varit intresserade av att utföra en statistisk analys, då vi som Ejvegård (2009) anser att en sådan lätt kan uppfattas som "torr". Detta är en av anledningarna till att vi valde att genomföra en fallstudie då en sådan istället har låtit oss komma nära studieobjektet och fått en djupare inblick i det vi intresserat oss för. En fallstudie är enligt Ejvegård (2009) mer idégivande än många andra metoder och har hjälpt oss att finna intressanta infallsvinklar inför vår analys.

Fallstudie som metod har enligt Scapens och Bromwich (2010) ökat inom verksamhetsstyrningsområdet. Eftersom vi har en kvalitativ ansats föll det sig naturligt för oss att genomföra en fallstudie för att uppfylla vårt syfte. Detta styrks av Llewelyn (2003) som menar att den vanligaste utgångspunkten för en kvalitativ forskare förmodligen finns i en fallstudie som innehåller fältundersökningar där forskaren kommer i direktkontakt med organisationer. Denna metod kändes lockande för oss då vi är intresserade av att studera företag genom personlig kontakt. Detta är viktigt för oss då vi anser att det finns annat än de direkta svaren från respondenterna som är intressant, till exempel kroppsspråk, sättet de svarar på och tvekande eller raka svar. Den personliga kontakten ger oss även en möjlighet att utveckla våra frågor vid oklarheter.

Ejvegård (2009) beskriver att en fallstudies syfte är att ta en liten del av ett stort förlopp och med hjälp av fallet beskriva verkligheten och säga att fallet i fråga får representera verkligheten. Vi fann det intressant att studera ett litet antal företag på djupet snarare än en stor mängd företag ytligt, detta eftersom vi då lättare kan få en förståelse för hur representanter för SMEs tänker kring benchmarking och bristerna som vi upplevt finns i tidigare forskning.

2.2.3.2 Intervjuer

Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer för vår undersökning. Justesen och Mik-Meyer (2011) definierar semistrukturerade intervjuer som att intervjuaren arbetar med en intervjuguide där teman och huvudfrågor är definierade på förhand. Det finns dock utrymme för avvikelse om intervjupersonen skulle ta upp oväntade intressanta ämnen. Detta val gjorde vi eftersom vi anser att det är värdefullt för oss att låta våra intervjupersoner svara öppet och fritt på våra förutbestämda frågor. Genom att använda oss av öppna frågor har vi undvikit situationer där respondenterna endast kunnat svara ja eller nej, utan de har kunnat utveckla sina svar (Häger 2010). Vi anser att det är värdefullt att låta respondenterna ta tid på sig att formulera sina svar fritt, vid oklarheter så väljer vi att formulera om frågan snarare än att ge exempel på svar. Detta gör att semistrukturerade intervjuer har varit det bästa valet för vår undersökning. Häger (2010) förklarar att frågor fungerar bäst om de kan leda till följdfrågor, detta kan ofta leda till bra möjligheter för citatvänliga svar. Bryman och Bell (2013) lyfter fram att intervjupersonen i en semistrukturerad intervju ges stor frihet i utformandet av sina svar. Denna utformning passar oss eftersom att vi är intresserade av olika intervjupersoners individuella uppfattningar om samma ämne.

2.2.4 Val av relevanta intervjuobjekt

Justesen och Mik-Meyer (2011) förklarar att det innan arbetet med empiri är viktigt att avgöra vilka och hur många respondenter undersökningen ska innehålla. Vi har fått direktiv från våra handledare att det krävs minst tio stycken intervjuer. Detta är något som vi förstår och håller med om, då färre respondenter skulle ge ett för vekt material och vi skulle då få problem med att göra något slags antagande om verkligheten. Valet av de tio respondenterna föll på personer med en ledande roll inom de företag vi intresserat oss av, detta för att få så uttömmande svar som möjligt. Vi har valt att inrikta oss mot SMEs vilka

enligt Europeiska kommissionen (2014) är företag som har färre än 250 stycken anställda, en omsättning på mindre än 50 miljoner euro per år och en balansomslutning på mindre än 43 miljoner euro per år. Vi har valt att även inkludera mikro-företagen i vår benämning av SMEs, vilket innebär att företag med färre än 10 stycken anställda omfattas av benämningen. Därefter gjorde vi ett bekvämlighetsurval och avgränsade oss geografiskt till Gävleborgs län (Ejvegård, 2009).

2.2.5 Datainsamling

Enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) ställer intervjuaren under semistrukturerade intervjuer samma öppna frågor till alla intervjupersoner, dock kan de vara anpassade till den specifika personen för att nå undersökningens syfte. Målet är att få intervjupersonerna att reflektera över samma frågor, men intervjuaren kan behöva ställa delfrågor i samband med huvudfrågorna om det ges otillräckliga svar. Då vi valt att göra en fallstudie med semistrukturerade intervjuer började vi att formulera vår intervjuguide med hänsyn till detta. Vi använder oss av öppna frågor då vi vill att respondenterna ska kunna utveckla sina svar och inte endast svara ja eller nej. Bryman och Bell (2013) lyfter fram att intervjupersonen i en semistrukturerad intervju ges stor frihet i utformandet av sina svar. Denna utformning passar oss eftersom att vi är intresserade av olika intervjupersoners individuella uppfattningar om samma ämne.

Häger (2010) förklarar att öppna frågor ofta börjar med ett frågeord, vilket även Justesen och Mik-Meyer (2011) beskriver genom att förklara att det ofta är hur- och vad-frågor som brukar ställas. Detta har vi tagit hänsyn till i vårt arbete med intervjuguiden och formulerat våra frågor utefter det. Vi har hela tiden försökt undvika slutna eller ledande frågor då detta enligt Häger (2010) kan leda till att vi blir mer dominerande under intervjun än respondenten, eller att respondenten svarar som vi vill istället för som den verkligen tycker och känner. Öppna frågor kan ofta leda till följdfrågor vilket enligt Häger (2010) i sin tur kan leda till citatvänliga svar. Att respondenterna gavs möjlighet till detta var viktigt för oss då vi anser att vår empirdel blir tydligare och mer tillförlitlig om vi kan styrka vår text med citat från respondenterna.

Då vi hade utformat vår intervjuguide började vi resonera kring hur vi skulle ta kontakt med de personer vi var intresserade av att intervjua (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Vårt val föll på

att ta personlig kontakt och vi sökte upp personerna för att se om de var intresserade av att ställa upp på en intervju och när det i så fall skulle passa dem att genomföra den. När intervjuerna väl var bokade började vi förbereda oss genom att till exempel bestämma hur vi ville dokumentera intervjun och vem av oss som skulle hålla i den. Att vara väl förberedd är enligt Häger (2010) viktigt då det kan vara riskabelt att förlita sig på den egna förmågan att improvisera. Som dokumentationsmetod valde vi att både anteckna och spela in våra intervjuer då detta ger oss större möjlighet att kunna återge respondenternas svar på ett korrekt sätt, och för att tidvis helt kunna fokusera på respondenten utan att oroa oss för att hinna anteckna. Ejvegård (2009) förklarar att det kan vara praktiskt att använda sig av inspelning då detta innebär att vi efter intervjun i lugn och ro kan lyssna igenom den och skriva ned vad som sades. Han förklarar också att anteckningar som enda dokumentationsmetod kan vara hämmande, då det kan bli svårt för oss att både lyssna och skriva. Intervjupersonen kan också märka detta och prata mindre för att vi som intervjuare ska hinna med.

Under intervjuerna hade vi olika ansvarsområden, där en av oss höll i intervjun muntligt medan den andre ansvarade för att anteckna viktiga delar ur svaren vi fick. Denna uppdelning ledde till att respondenten endast hade en person att fokusera på och det blev ett flytande samtal mellan respondenten och intervjuaren. För att visa att vi lyssnade och tog in det som respondenten sade använde vi oss under intervjun av till exempel nickningar och bekräftande kommentarer (Häger, 2010).

2.2.6 Databearbetning

Efter utförandet av våra tio intervjuer började vi ta ställning till hur intervjumaterialet skulle bearbetas (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Vi började med att tillsammans läsa igenom de anteckningar vi fört och lyssnade på de inspelade intervjuerna för att sedan genom transkribering lyfta fram de delar vi anser viktiga för vårt arbete. Ejvegård (2009) förklarar att en fördel i användandet av inspelning är att vi som intervjuare då lättare finner just dessa viktiga delar vi är ute efter. Det transkriberade materialet har vi sedan valt att presentera på ett, som Justesen och Mik-Meyer (2011) beskriver det, tolkande sätt för att passa vårt syfte. Vi har valt att inte systematisera materialet utifrån teman eller induktivt förankrade kategorier.

I vår empiridel har vi sedan redovisat de sammanfattade svar vi fått från våra intervjuer. Då vi har en hermeneutisk utgångspunkt har det varit viktigt för oss att ta hänsyn till respondenternas individuella svar och inte endast leta efter de vanligast förekommande svaren. Det är för oss inte intressant att bara visa hur något är, vi vill även skapa någon slags förståelse för varför det är som det är. Detta gör vi genom att lyfta fram både likheter och olikheter som finns i hur respondenterna tänker kring benchmarking (Allwood, 2004). För att ännu mer styrka de sammanfattande svar vi presenterar har vi valt att citera våra respondenter. Häger (2010) förklarar att det vid citering är viktigt att vara korrekt och inte omvandla eller förenkla det respondenten sagt. Vi har varit noggranna med detta då vi anser att våra respondenter ska citeras på ett korrekt sätt och inte få sina svar förvrängda för att det bättre ska passa vår undersökning.

2.2.7 Analys och bidrag

För att kunna svara på vårt syfte har vi i vår analys arbetat med att jämföra den empiriska verklighet vi observerat med vår teoretiska referensram (Bryman & Bell, 2013). Det är enligt Llewelyn (2003) viktigt att i analysdelen stödja sig mot den teori som byggts upp, vilket vi tagit fasta på. Vår forskningsmodell (figur 8) underlättade i arbetet med vår analys då vi hade en tydlig uppdelning av vad som skulle jämföras med vad, vi kunde jämföra innehållet i den teoretiska referensramen med empirin, rubrik för rubrik. Jämförelsen mellan empiri och teori har vi gjort för att se om den tidigare forskningen stämmer i de fall vi observerat eller om vi kan finna några avvikelser. En analys kan enligt Allwood (2004) innebära att vissa delar lyfts fram för att helheten lättare ska kunna förstås. Vi har i vår analys urskilt vissa delar som vi anser representera helheten av vårt arbete på ett bra sätt och valt att lyfta fram dessa i vår analys. Det är särskilt delar där tidigare forskning och vår empiriska undersökning visar särskilt intressanta likheter eller olikheter som vi valt att jämföra och analysera för att på ett bra sätt svara på vårt syfte. Enligt Ejvegård (2009) kan ett enskilt fall aldrig fullt ut representera verkligheten, därför har vi försökt att vara försiktiga då vi dragit slutsatser.

Justesen och Mik-Meyer (2011) beskriver att vissa analyser fokuserar på att leda till ett bidrag som kan användas i verkligheten. Vi har arbetat på detta sätt och har efter vår analys förklarat vad vårt arbete har för bidrag. Detta bidrag har delats in i teoretiskt bidrag och praktiskt bidrag. I det teoretiska bidraget förklarar vi hur vårt arbete kan bidra till och även komplettera den tidigare forskningen om benchmarking inom SMEs då vi anser oss erbjuda

ett annat synsätt på hur detta kan fungera. Det praktiska bidraget är en förklaring på vad vi, utifrån vår empiriska undersökning, anser är viktigt för SMEs att tänka på och arbeta med när det gäller benchmarking i praktiken. Ejvegård (2009) förklarar att ett arbete kan avslutas med förslag till fortsatt forskning. Vi har valt att göra i detta i vårt arbete då vi sett en intressant infallsvinkel som vi gärna vill se mer forskning om.

2.3 Forskningsmodell

För att få en tydlig struktur i vårt arbete har vi genomgående valt att följa en forskningsmodell (figur 8) som återkommer i de olika kapitlen: teoretisk referensram, empiri samt analys. Detta ger vårt arbete en röd tråd och gör det lättare för läsaren att följa vår tankegång och vårt arbetssätt. Modellen och dess uppdelning började synliggöras under arbetet med att bygga upp vår teoretiska referensram och har sedan utvecklats under arbetets gång. Vår modell är uppbyggd på följande sätt:

- Benchmarking som koncept
  - -Benchmarkingkonceptet inom SMEs
- De tre dimensionerna av benchmarking
  - -Benchmarking som process
  - -Benchmarking som struktur
  - -Benchmarking som idé

Benchmarking som koncept är vår inledande rubrik och där förklarar vi hur benchmarking används, varför det används och hur synen på benchmarking förändrats genom åren. Detta för att ge läsaren en förståelse för, och en övergripande bild av vad begreppet benchmarking innebär.

Därefter har vi valt att rikta in oss mot benchmarking inom SMEs, bland annat på grund av att Zeinalnezhad, Mukhtar och Sahran (2011) har sett ett gap i teorin gällande benchmarking inom SMEs, då tidigare forskning menar att benchmarking används i liten utsträckning inom SMEs trots att det skulle vara till stor nytta för dem. Denna syn ligger till grund för vårt syfte och vår empiriska undersökning och vi fann det därför lämpligt att presentera detta under en egen rubrik.

Under vår genomgång av tidigare forskning insåg vi att det går att göra en naturlig uppdelning av benchmarking i tre olika dimensioner. Vi har valt att kalla dessa för process, struktur och idé. För att visa vad de olika dimensionerna innebär i detta arbete har vi valt att skriva om dem under tre separata rubriker.

Under rubriken benchmarking som process har vi i den teoretiska referensramen valt att lyfta fram olika modeller som beskrivs i tidigare forskning för att tydligare visa vad processtyrd benchmarking innebär. Detta för att förklara för läsaren att det finns olika sätt att arbeta med benchmarking som process, men tanken om att en tydlig modell eller mall ska ligga till grund för arbetet återkommer ständigt.

Mycket av den tidigare forskning vi läst menar att en tydlig struktur är viktig för ett lyckat benchmarkingarbete. Därför väljer vi att under rubriken benchmarking som struktur förklara och beskriva hur arbetet med benchmarking kan struktureras upp.

Till sist lägger vi fokus på idédimensionen på grund av att en tydlig struktur kan upplevas svårt inom många SMEs, där är det istället viktigare att arbeta med benchmarkingens bakomliggande idé utan de tydligt strukturerade processerna.

Vår teoretiska referensram delades upp på detta sätt och denna struktur underlättade vårt arbete med empirikapitlet, då vi lätt kunde se under vilken rubrik respondenternas svar skulle presenteras. Innehållet från våra intervjuer kunde delas in på samma sätt som innehållet i vår teoretiska referensram och det går tydligt att se hur de hör samman. Detta ledde i sin tur till att vi enkelt kunde jämföra och analysera dessa delar med varandra och på så sätt presentera en tydlig och sammanhängande analys.

3 Teoretisk Referensram

3.1 Benchmarking som koncept

Rostek (2014) menar att det i dagens ekonomi finns många olika enheter, till exempel företag, som konkurrerar på olika marknader för att få tillgång till exempelvis kunder, produkter och resurser. Jetmarová (2011) beskriver benchmarkingens innebörd som bland annat ett kvalitetsförbättrande verktyg, ett konkurrensverktyg, ett verktyg för att differentiera sig från andra och att stärka sin position. Mrinalini och Nath (2006) förklarar att benchmarking handlar om att leta efter bra exempel att jämföra sig med för att kunna arbeta med förbättring, vilket även stöds av Vorhies och Morgan (2005). Cooper, Edgett och Kleinschmidt (2004) menar att det även är viktigt att veta vilka som är sämst i branschen. De förklarar att det kan vara nödvändigt att jämföra bra och dåliga exempel för att skilja ut de bra från de dåliga. Jaafari (2000) skriver om en metod där olika delar av företag poängsattes för att sedan visa vilka företag som var bäst respektive vilka som var sämst. En liknande benchmarkingmetod användes i en studie av Collins, Rossetti, Nachtmann och Oldham (2006) där syftet även där var att skilja de bäst presterande företagen från de sämst presterande. Enligt Jetmarová (2011) har benchmarking visat sig vara en effektiv och användbar metod för konkurrenskraft, vilket är nödvändigt i det starkt tävlingsinriktade och föränderliga klimatet som råder. Hon beskriver vidare benchmarkingens fördelar, bland annat att ökad kvalitet kan leda till större kundnöjdhet, med en medvetenhet om sina styrkor och svagheter så är det enklare att förbättra sin affärsidé och bli mer konkurrenskraftig. Zairi (1992) menar att benchmarking är en bra metod för att bli konkurrenskraftig eftersom det hjälper till att skapa en förståelse för de egna konkurrenterna, det skapar idéer som fungerar och ger många valmöjligheter.

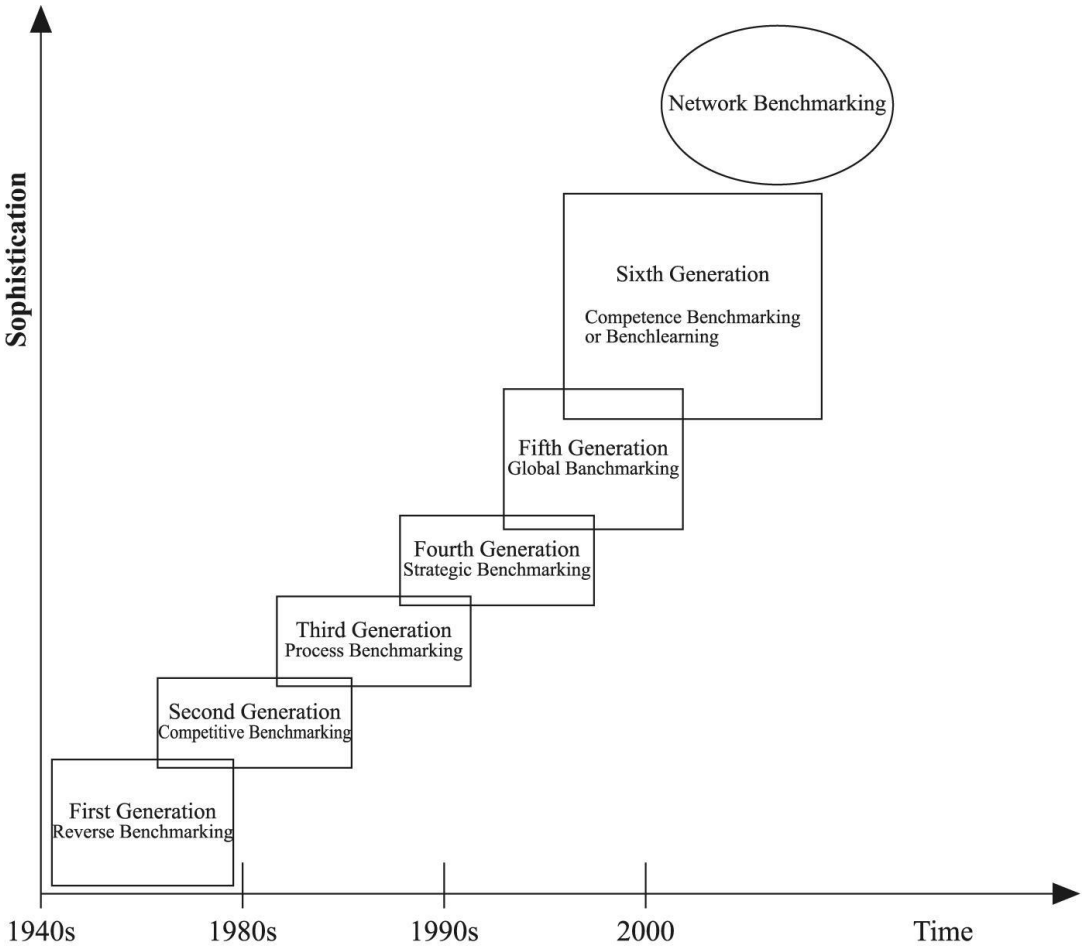
Rostek (2014) definierar konkurrens som ett företags förmåga att designa, producera och sälja produkter och tjänster som är mer efterfrågade än samma produkter och tjänster hos konkurrenter. Detta är den bästa definitionen ur ett ekonomiskt perspektiv eftersom att konkurrensen triggar företag att vara kreativa och det leder till en utveckling av ekonomin. Denna kreativitet är företagsinnovation. Enligt Nicholas, Ledwith och Perks (2011) måste företag innovera sig själva för att utvecklas och bli större på marknaden, men även för att behålla sin nuvarande position och inte tappa andelar på marknaden. Lindvall (2011) förklarar att detta blev ännu viktigare i Europa i början av 90-talet, eftersom att många

etablerings- och konkurrenshinder reducerades och avskaffades. Det blev alltså väsentligt för företag inom EU att bedriva genomgående verksamhet i världsklass, det blev uppenbart för många företag att det inte längre räckte att vara bäst i landet. Han menar att det tidigare hade varit accepterat att vara national champion där företag ekonomiskt presterade väl trots att inte alla delar av företaget var effektiva.

Nicholas et al. (2011) menar att många framgångsrika företag arbetar för att introducera nya produkter på marknaden och på så sätt växa. För att denna process ska ske på ett så effektivt sätt som möjligt tittar de på hur andra företag, som lyckats med en ny satsning, arbetar med detta. De använder sig alltså enligt Nicholas et. al. (2011) av benchmarking för att få idéer till hur de kan göra sin process bättre och implementerar andras väl fungerade metoder hos sig själva. Cooper och Kleinschmidt (1995) belyser att det vid till exempel lanserandet av en ny produkt är viktigt att hela tiden titta på sin egen lönsamhet för den nya produkten jämfört med konkurrenter.

Camp och Andersen (1995) menar att benchmarking idag är ett välanvänt verktyg i stora delar av världen inom både produkt- och tjänsteföretag. Gauri (2013) förklarar att intresset för benchmarking ständigt ökar och detta beror på att chefer vill mäta produktiviteten i företaget jämfört med andra företag i större utsträckning. Det är en viktig men svår uppgift för chefer att arbeta med benchmarking. Lee, Strong, Kahn och Wang (2002) menar att det i många företag finns en oro över hur bra det egna företaget ligger till jämfört med andra, och benchmarking är då ett bra verktyg att använda. Enligt Jetmarová (2011) är benchmarking inte bara information om prestationer och kostnader, utan insamlad data måste anpassas till det egna företaget. Cooper och Kleinschmidt (1995) anser att benchmarking är till nytta då det gäller att identifiera vilka viktiga framgångsfaktorer som skiljer de mest framgångsrika företagen från deras konkurrenter.

Intresset för benchmarking har växt lavinartat sedan det enligt Camp och Andersen (1995) introducerades av Xerox 1979, men sättet det används på förändras ständigt. Även Kyrö (2003) menar att benchmarking utvecklats över tid, hon delar upp detta i fem olika generationer med början redan under 1940-talet.



FIGUR 2: KYRÖS GENERATIONER

Källa: Kyrö, P. (2003)

Första Generationen: Produktorienterad benchmarking, detta handlade om att jämföra produkters karakteristiska egenskaper, funktionalitet och prestationer med sina konkurrenters produkter. Hon menar att detta började under 1940-talet medan många andra menar att det började först i samband med Rank Xerox.

Andra Generationen: Konkurrensinriktad benchmarking, företag började jämföra processer och arbetssätt med sina konkurrenters.

Tredje Generationen: Processinriktad benchmarking, i denna generation började företag jämföra sig med företag utanför den egna branschen. I samband med detta blev de mindre restriktiva i informationsdelande, men det krävdes också att de tittade mer på djupet för att förstå likheter i processer där det på ytan endast verkade finnas olikheter.

Fjärde Generationen: Strategisk benchmarking (90-talet), det blev vanligare att även observera andra företag och genom en mer strukturerad process undersöka företag för att se hur framgångsrika idéer hos andra kunde implementeras i det egna företaget.

Femte Generationen: Global inriktning av benchmarking, detta innebar en komplettering av den fjärde generationen genom att även börja titta i ett globalt perspektiv.

Dessa generationer överlappar varandra till viss del. Kyrö (2003) menar att utvecklingen genom de olika generationerna har lett till att det under 2000-talet började fokuseras mer på att observera och lära sig av andra hur attityder och metoder kan förändras för att göra företag mer effektiva. Hon menar att benchmarking i de tidigare generationerna var mer inriktad på vilka modeller som var bäst att använda och vad det var som skulle göras. På senare tid har det istället blivit viktigare att fokusera på hur saker ska göras, och processer blev mer intressanta än modeller. Något som lyfts fram allt mer är tanken på att lära sig MED varandra och inte bara AV varandra, detta för att företag kan ha stort utbyte av att samarbeta med varandra. Även Camp och Andersen (1995) ser en liknande utveckling och förklarar att studier om benchmarking har skiftat fokus genom åren. I de tidiga studierna lades fokus till stor del på att mäta utförande och på så sätt hitta mer ambitiösa mål att sträva mot, då handlade det ofta om att jämföra sig med sina direkta konkurrenter. I senare studier har det lagts mer fokus på att lära sig av de bästa, oberoende av bransch. Det viktiga på senare tid har enligt Camp och Andersen (1995) varit att lära sig av framgångsrika företag för att utvecklas, någonting som ofta kallas för benchlearning. Lai et al. (2011) menar att anledningen till den ökande användningen av benchmarking till stor del beror på att forskare och akademiker gett ämnet mer uppmärksamhet och visat denna utveckling.

3.1.1 Benchmarkingkonceptet inom SMEs

St-Pierre och Delisle (2006) menar att det är viktigt att utvärdera prestationer inom alla företag och särskilt för mindre företag. De förklarar vidare att SMEs har större press på sig att öka sin produktivitet och konkurrenskraft för att överleva och utvecklas, detta då det skett en globalisering på senare tid och kunder hela tiden ökar sina kvalitetskrav gentemot företag på marknaden. Enligt St-Pierre och Delisle (2006) är ett sätt att hantera detta att jämföra sina prestationer och arbetsmetoder med andra liknande företag, alltså använda sig av benchmarking. Elmuti och Kathawala (1997) menar att ett felaktigt antagande gällande

benchmarking är att det endast kan användas av vissa företag. De menar att detta inte stämmer utan benchmarking kan användas av många olika typer av företag, alltså även utav SMEs.

SMEs har enligt Forsman (2008) beskrivits som katalysatorer för den framtida ekonomin. Hon menar att det på grund av detta finns ett extra stort behov för SMEs att växa och utvecklas. Även Gunasekaran (2003) förklarar att SMEs är viktiga för ekonomin bland annat genom att de ger arbetsmöjligheter, och genom de strategiska allianser de ingår med större företag. Han förklarar dock att SMEs släpar efter de stora företagen då det kommer till att utveckla och genomföra nya strategier samt utveckling av nya färdigheter och tekniker. Edwards, Delbridge och Munday (2005) förklarar vikten av att uppmuntra innovation hos SMEs för att stimulera den ekonomiska tillväxten. Forsman (2008) lyfter fram vikten av att SMEs växer, och förståelse för vilka faktorer som leder till detta, som en signifikant anledning till ekonomisk utveckling. Hon förklarar vidare att strategiska val hos ledningen spelar stor roll när det gäller att få SMEs att växa. Även Monkhouse (1995) skriver att ledare i SMEs har en stor påverkan på utvecklingen då de står närmre sina anställda, kunder och konkurrenter än större företag och har därför större tillgång till nödvändig information.

Salaheldin (2009) kategoriserar benchmarking som en strategisk faktor vilken bidrar till att ett företag ökar sin långsiktiga effektivitet och skapar nödvändiga förändringar i företaget. En undersökning bland SMEs av Salaheldin (2009) visade att strategiska faktorer har en signifikant positiv effekt på ett företags operativa och finansiella prestationer. St-Pierre och Delisle (2006) förklarar att användandet av benchmarking ökar i takt med att ledares utmaningar för att utveckla sitt företag ökar. De menar att benchmarking har visat sig vara ett välfungerande verktyg och används inom företag i olika storlekar. Rostek (2014) skriver att SMEs har både större företag och andra SMEs att konkurrera med. Hon förklarar vidare att små företag behöver samma saker som större företag, men snabbare, bättre och billigare. Även Gunasekaran (2003) menar att SMEs är under ständig press i dagens globala ekonomi, och att det därför är så viktigt att anta en benchmarkingmetod för att bli konkurrenskraftig och få konkurrensfördelar på den globala marknaden. Han förklarar att detta är ännu viktigare i och med e-handelns utbredning. Salaheldin (2009) menar att SMEs kan förbättra sin konkurrenskraft genom implementering av olika TQM-metoder, bland annat benchmarking. Även Monkhouse (1995) förklarar att SMEs skulle ha mycket att vinna

på att använda sig av benchmarking. Hon menar att detta skulle kunna minska den isolering många mindre företag känner genom att ge dem information om hur andra i deras situation har agerat. En annan anledning att använda sig av benchmarking är enligt Thorpe, Holt, Macpherson, och Pittaway (2005) att SMEs behöver ha god kunskap om sin omgivning, marknaden samt ny teknologi och integrera denna kunskap med företagets egna arbetssätt, rutiner och normer. De förklarar att detta beror på att SMEs storlek och brist av finansiellt spelrum gör att de har väldigt liten chans att lyckas kontrollera marknaden. Nicholas et al. (2011) menar att framåttänkande SMEs använder metoder och strategier för att lära sig om och av sin omgivning. Även Edwards et al. (2005) delar detta synsätt och menar att eftersom ny teknologi blir allt mer komplex och informations- och kommunikationsteknologi blir mer utbrett är det mindre sannolikt att företag själva innoverar, istället kan de influeras av andras idéer.

Monkhouse (1995) menar att SMEs använder benchmarking i väldigt liten utsträckning, trots att det skulle vara till stor nytta för dem. Även Goncharuk (2014) skriver att SMEs använder sig lite av benchmarking och detta kan bero på att det inte riktigt finns någon bra metod för benchmarking att följa som är inriktad mot SMEs. Cassell, Nadin och Older Gray (2001) menar att mycket av den tidigare forskningen har favoriserat större företag trots att SMEs är viktiga för ekonomin. Wyatt, Pathak och Zibarras (2010) menar därför att det är svårt för SMEs att använda sig av best practice, så som benchmarking, då det finns så lite litteratur inom ämnet riktat mot mindre företag. St-Pierre och Delisle (2006) styrker detta genom att skriva att trots att fördelarna med att använda sig av benchmarking har blivit mer uppmärksammade genom åren, har detta inte skett lika mycket inom SMEs som inom större företag. Även Gunasekaran (2003) menar att benchmarking i SMEs inte har fått tillräcklig uppmärksamhet, trots att benchmarkingprocessen öppnar många möjligheter för SMEs i strävan efter konkurrenskraft och utvärdering. SMEs är enligt Forsman (2008) känsliga för extern press och har en begränsad förmåga när det kommer till marknadsföring, strategier och anskaffning av ny kunskap och teknik. Detta kan leda till svårigheter i användandet av benchmarking. Monkhouse (1995) menar att ett annat problem kan vara att övertyga ledningen om nyttan av detta verktyg så att de kan rättfärdiga den tid som kommer läggas på benchmarkingarbetet och inte endast se detta som en förlust av värdefull tid. Elmuti och Kathawala (1997) menar att motstånd även kan komma ifrån de anställda, vissa människor

tycker inte om förändringar över huvudtaget och kan då motsätta sig detta. St-Pierre och Delisle (2006) förklarar att ett stort problem för SMEs vid användandet av benchmarking är att hitta rätt företag att jämföra sig med. Nicholas et al. (2011) menar dock att det även finns fördelar för SMEs jämfört med större företag, som till exempel att de ofta kan vara mer flexibla i sitt arbete, särskilt då det gäller förändring. Även Gunasekaran (2003) skriver att SMEs kan vara flexibla och innovativa i sina beslutsprocesser på grund av sin storlek, vilket kan vara till fördel för dem i arbetet med benchmarking.

3.2 De tre dimensionerna av benchmarking

3.2.1 Benchmarking som process

Enligt Jetmarová (2011) definierar The American Productivity and Quality Center benchmarking som processen där företag identifierar och förstår framstående företags utförande och processer för att anpassa sitt företag för att bli bättre. Hon anser att en enklare definition är att benchmarking är sökandet efter och implementeringen av bäst i klassen företagens koncept och idéer. Enligt Jetmarová (2011) är benchmarking en process som handlar om att jämföra sitt företag med konkurrenter genom att aktivt söka efter de bästa idéerna, metoderna och tillvägagångssätten för att få sitt företag att utvecklas till det mer effektiva. Lee et al.:s (2002) definition av benchmarking liknar Jetmarovás (2011) beskrivning, de ser på benchmarking som en ständigt pågående systematisk process för att utvärdera produkter, tjänster och arbetsprocesser hos företag som kan anses vara bäst i klassen. Elmuti och Kathawala (1997) definierar benchmarking som en process för att identifiera och lära sig av de bästa metoderna var som helst i världen, de ställer frågan "Varför uppfinna hjulet på nytt?", de uttrycker att essensen i benchmarking är en process som handlar om att finna de högsta standarderna av överlägsenhet för produkter, tjänster eller processer och sedan göra de förändringar som krävs för att nå dessa standarder. De menar vidare att benchmarking kan användas som ett verktyg för prestationsbedömning, genom att identifiera bäst-i-klassen-företagen så går det att se var det egna företaget står i förhållande till de andra. Benchmarking är en väldigt strukturerad process som består av flera steg, som ofta beskrivs i en modell.

Goncharuk (2014) menar att det på en globaliserad marknad där det råder stor konkurrens med andra företag inte finns tid att arbeta med nya idéer och projekt allt för länge utan att riskera att inte hinna med i marknadens utveckling. Att använda sig av benchmarking är

enligt Goncharuk (2014) därför en bra metod då det innebär att omvandla andras idéer istället för att komma på helt nya. Det kan vara lika effektivt, och mer tillförlitligt att vara den som följer andras goda exempel istället för att vara den som leder och skapar nytt. Elmuti och Kathawala (1997) menar att ett motiv för att använda sig av benchmarking är att öka sin produktivitet och den individuella designen, en och samma process kan användas på olika sätt och därigenom ge olika resultat. Genom att se utanför det egna företaget går det att identifiera processer att applicera på det egna företaget för andra resultat.

Goncharuk (2014) definierar konkurrensinriktad benchmarking som ett instrument för att mäta och förbättra ett företags funktioner, processer, aktiviteter, produkter och tjänster så att de når upp till och går förbi konkurrenters nivå. Han anser att konkurrensinriktad benchmarking ska hjälpa till att lösa problemet med vem som ska benchmarkas. Goncharuk (2014) menar att konkurrensinriktad benchmarking är den svåraste inriktningen. Elmuti och Kathawala (1997) menar att benchmarking kan användas som ett verktyg för kontinuerlig förbättring, genom benchmarking så kan ett företag lättare förnya planerings och strukturprocesser. Jetmarová (2011) anser att det är viktigt för företag att kontinuerligt titta på sina konkurrenter för att bli mer effektiv och inte hamna i bakkant. Hon menar att företagen samtidigt behöver vara medvetna om att det finns risker som kan äventyra hela nyttan med benchmarking. En risk är att välja fel saker att titta på i sin benchmarkingprocess och därigenom slösa sina resurser utan att få någon nytta. En annan stor risk är att välja fel metod för att hitta rätt partner och därför inte få nyttan av benchmarkingen.

Bhutta och Huq (1999) presenterade en matris med två dimensioner: "Vad är det som jämförs?" och "Vad jämförs det med?". Dessa dimensioner delas sedan upp i tre olika kategorier baserat på relevans: hög, medium och låg. De presenterade också en generell gradering för varje kombination.

	Intern Benchmarking	Konkurrent-Benchmarking	Funktions-Benchmarking	Allmän Benchmarking
Prestationsinriktad Benchmarking	Medium	Hög	Medium	Låg
Processinriktad Benchmarking	Medium	Låg	Hög	Hög
Strategisk Benchmarking	Låg	Hög	Låg	Låg

FIGUR 3: BHUTTA & HUQS MATRIS

Källa: Bhutta & Huq (1999)

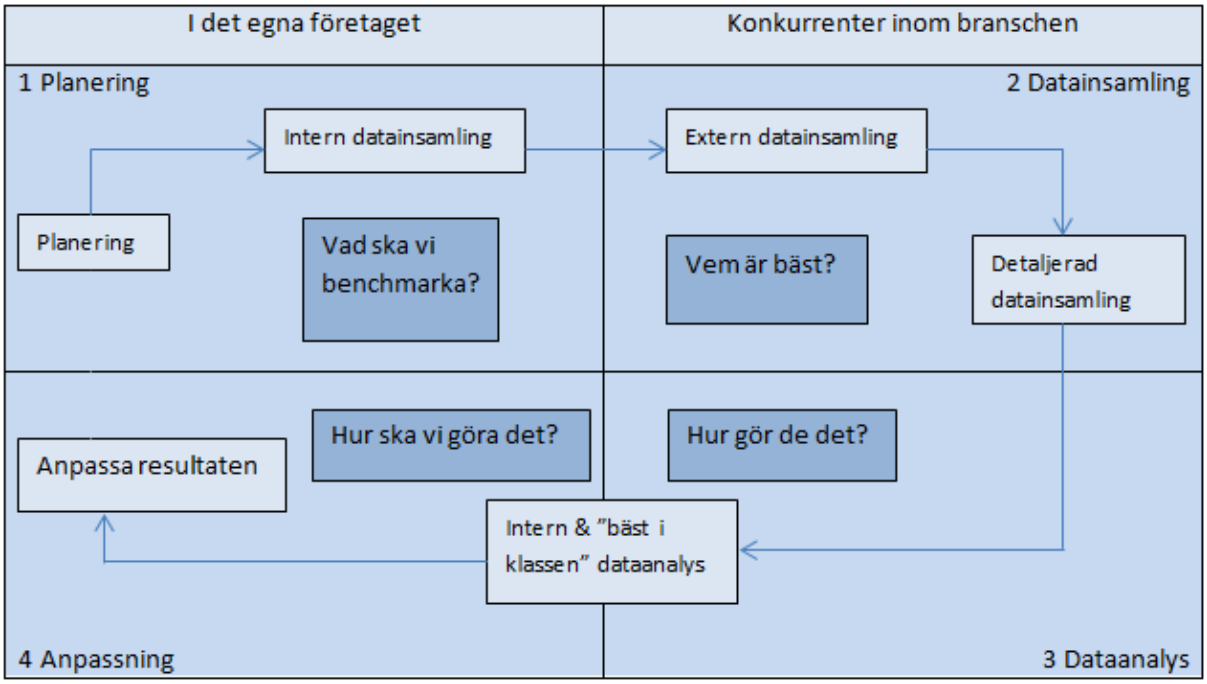
Enligt Bhutta och Huq (1999) är tanken med prestationsinriktad benchmarking att se hur bra företaget är jämfört med andra. Processinriktad benchmarking handlar istället om att hitta metoder och processer för att effektivisera företaget. Strategisk benchmarking behövs när företaget vill förändra det strategiska arbetet gällande benchmarking. Även Elmuti och Kathawala (1997) hävdar att benchmarking kan användas som ett strategiskt verktyg, genom att använda nya strategier kan ett försprång mot konkurrenter fås. Det kan handla om företag som fastnat i samma gamla hjulspår som det egna företaget.

Bhutta och Huq (1999) presenterar fyra olika inriktningar för då det gäller vem företaget jämför sig med: internt (det egna företaget), direkta konkurrenter, funktionsinriktad (konkurrenter inom samma bransch) och allmän (företag som är bäst i klassen, oberoende av bransch). Även Elmuti och Kathawala (1997) delar upp benchmarking i dessa olika delar.

Kyrö (2003) anser att Bhutta och Huq´s matris (figur 3) fungerar bäst i de fyra första generationerna, eftersom att det har visat sig svårt att använda denna modell konsekvent inom den globala inriktningen, kompetens och samarbete mellan olika företag. Hon menar att det är svårt att använda på grund av att den endast tar upp två dimensioner av benchmarking. Detta medan det enligt Kyrö (2003) egentligen finns tre viktiga faktorer att ta hänsyn till: vem som benchmarkar, vad som benchmarkas och mot vem/vad benchmarkingen utförs. Tidigare har väldigt lite fokus lagts på den som benchmarkar, men på senare tid har detta blivit viktigare i och med utvecklingen av benchmarkingen, som gjort den mer komplex. Kyrö (2003) anser att företagen även måste ta hänsyn till den globala

utvecklingen, det kan bli nödvändigt att dela upp sin omgivning i mindre delar till exempel: nationell, regional och lokal. Hon trycker på att detta är extra viktigt för mindre företag.

Jetmarová (2011) förklarar en benchmarkingcykel framtagen av bland andra Xerox som den viktigaste utgångspunkten. Den består av fyra olika steg, dessa är planering, datainsamling, dataanalys och anpassning.



FIGUR 4: JETMAROVÁS BENCHMARKINGCYKEL

Källa: Jetmarová (2011)

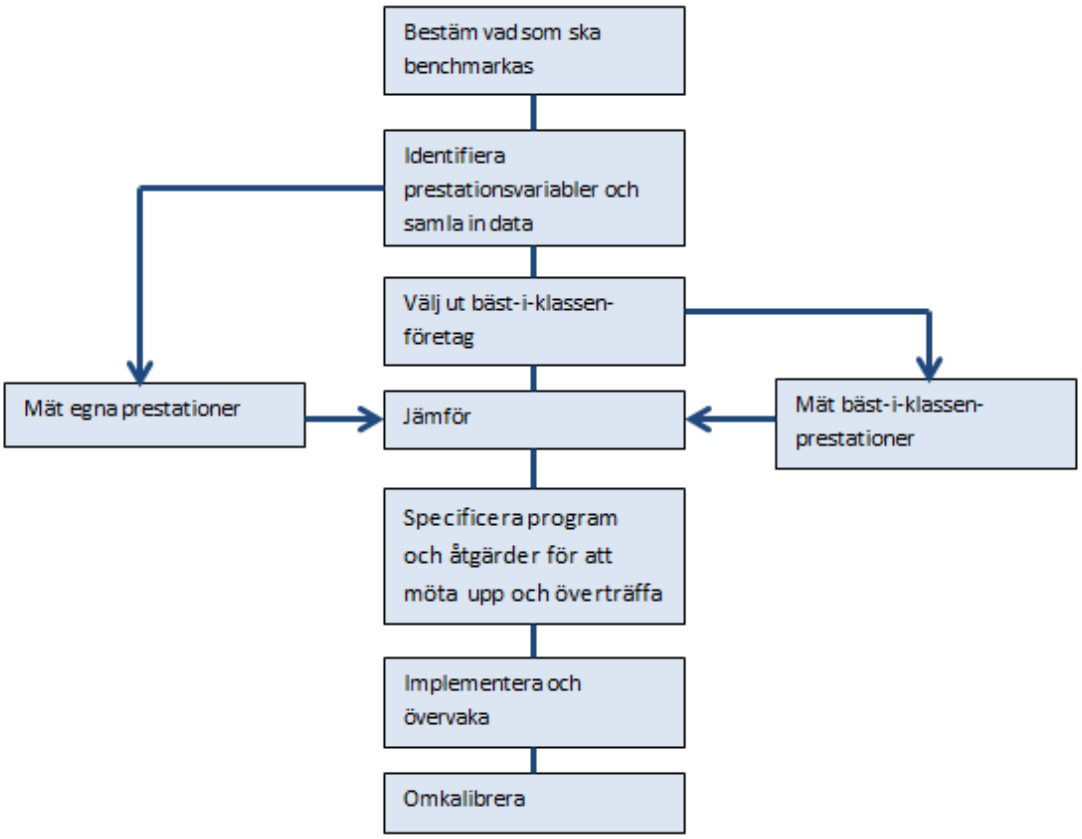
1 Planering: Detta steg ska besvara frågan "Vad ska vi benchmarka?". Målet med detta steg är definiera vad som ska benchmarkas genom att se till processer och kundbehov inne i det egna företaget. Företaget ska i detta skede identifiera processer att implementera under projektets gång. Sedan bör de arbeta med att utvärdera om dessa processer verkligen kommer att få någon effekt på det de vill åstadkomma. Det är i detta steg företaget ska sätta ihop det team som ska arbeta med benchmarkingen.

2 Datainsamling: Detta steg ska besvara frågan "Vem är bäst?" Detta steg börjar inom företaget. Eftersom att benchmarking handlar om att jämföra sig med sina bästa konkurrenter så måste företaget även samla in data utifrån. Den svåraste aspekten är att finna vem de ska benchmarka sig mot, men det är även den viktigaste.

3 Dataanalys: Detta steg ska svara på frågan "Hur gör de det?". Här fokuseras arbetet på att sortera och organisera informationen som samlats in, samtidigt som de tittar på vad de vill få ut av detta och sin egen förbättringspotential. Det är i detta steg dokumentationen av benchmarkingprocessen sker.

4 Anpassning: Detta steg ska svara på frågan "Hur ska vi göra det?". Benchmarking handlar inte om att kopiera någon annans färdiga koncept utan snarare om att anpassa någons idéer så att dessa passar i det egna företaget. Här ritas planen för genomförandet av förbättringarna upp, och det planeras noggrant hur förändringarna ska genomföras för varje del av företaget.

Elmuti och Kathawala (1997) visar ett exempel på en modell i fem steg som liknar benchmarkingcykeln beskriven av Jetmarová (2011):



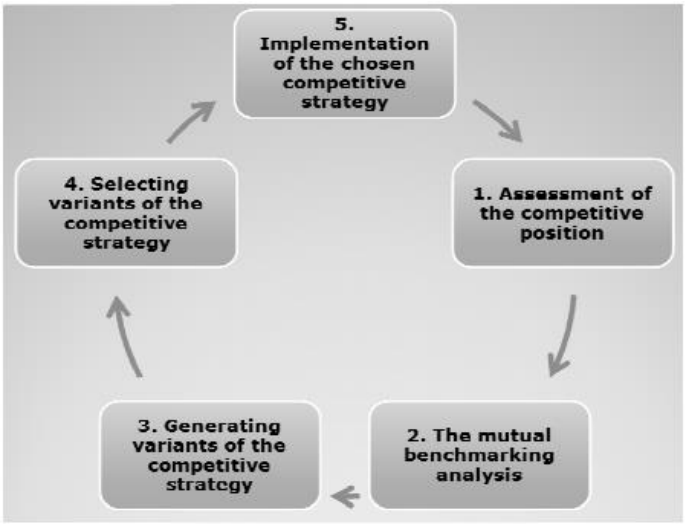
FIGUR 5: ELMUTI & KATHAWALAS MODELL

Källa Elmuti & Kathawala (1997)

Steg 1 planera: bestäm vad som ska benchmarkas.
Steg 2 forma ett team: här är första steget att välja ut alla medlemmar till teamet, dessa bör vara från olika delar av företaget. Medlemmarna ska samarbeta och kommunicera med varandra för att få det bästa resultatet av benchmarkingen. Teamet kan även delas upp i olika grupper med ansvar för olika delar av processen.
Steg 3 samla data: samla in information om bäst-i-klassen-företagen och deras prestationer.
Steg 4 analysera data: här ska det avgöras hur det egna företaget presterar i förhållande till det benchmarkade företaget.
Steg 5 agera: avgör vad som måste göras för att matcha bäst-i-klassen-företaget, och implementera detta.

Elmuti och Kathawala (1997) säger att ett exempel på företag som använt benchmarking är Xerox, deras förbättringar blev bland annat att kvalitetsproblem minskade med två tredjedelar och tillverkningskostnaderna halverades. Detta var dock inte en direkt följd av benchmarking, de arbetade med att utveckla sin process och sitt klimat och indirekt förbättrades hela organisationen. De betonar att det är viktigt att utbilda och träna sina anställda för att se till att de är insatta i processen, då det behövs ett starkt strategiskt fokus för att benchmarka effektivt.

Rostek (2014) anser att utvecklingen av en lämplig strategi kräver tillgång till information om behov och förväntningar hos kunder och konkurrensmöjligheter.
Hon visar en cykel för ömsesidig benchmarking i fem steg:



FIGUR 6: ROSTEKS CYKEL

Källa: Rostek (2014)

1, Bedömning av konkurrensposition

2, Den gemensamma benchmarkinganalysen

3, Generera varianter av konkurrensstrategin

4, Välja ut varianter av konkurrensstrategin

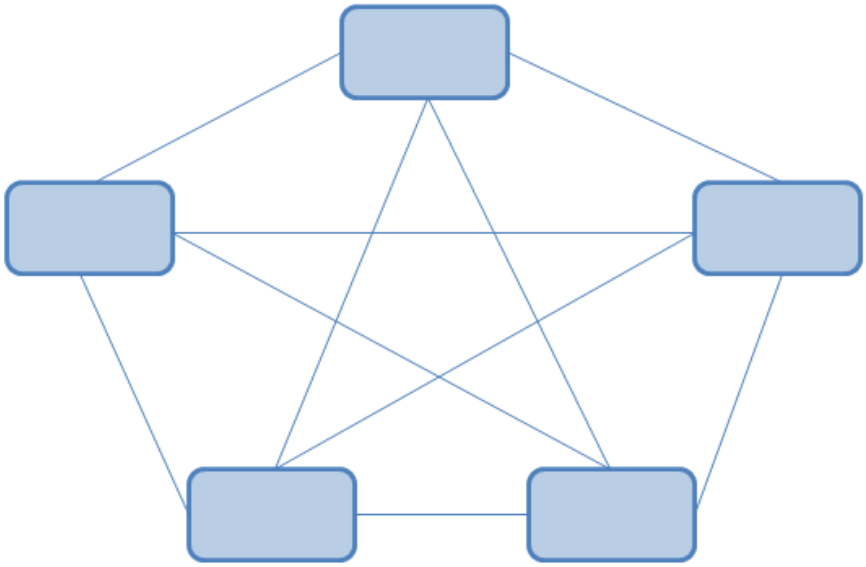
5, Implementera den utvalda konkurrensstrategin

Enligt Anand och Kodali (2008) finns det mängder av olika slags modeller för benchmarking som innehåller olika steg och är anpassade efter olika slags behov. De hittade i sin undersökning 71 olika steg från olika benchmarkingmodeller. De menar att detta kan leda till förvirring då företag inte vet vilken eller vilka modeller de ska använda.

3.2.2 BENCHMARKING SOM STRUKTUR

Bolman och Deal (2015) menar att det strukturella perspektivet innebär en tro på rationalitet och på formell ordning. Cooper och Kleinschmidt (1995) förklarar att för att lyckas genomföra en framgångsrik benchmarkingprocess måste processen tydligt struktureras upp. De poängterar att det även är viktigt att organisera sig, till exempel genom att bilda team som har det huvudsakliga ansvaret för processen. Bolman och Deal (2015) menar att trots att teamet har eget ansvar, så formuleras ofta kraven ursprungligen av ledningen. De mest högpresterande teamen formar sitt syfte efter de krav och möjligheter de ställs inför. Bolman och Deal (2015) betonar att team särskilt behövs då omgivningen blir

mer turbulent och då det uppstår nya problem. De anser att det behövs fler samordningsformer där människor ska kunna kommunicera ansikte mot ansikte. Bolman och Deal (2015) illustrerar detta genom en modell där de visar hur de olika teammedlemmarna alla kan möta varandra direkt.



FIGUR 7: BOLMAN & DEALS STJÄRNFORMIGA NÄTVERK

Källa: Bolman & Deal (2015)

Camp och Andersen (1995) menar att det har blivit vanligare att företag strukturerar upp arbetet med benchmarking, att de skapar formella riktlinjer gällande hur de ska använda sig av benchmarking. En studie av Camp och Andersen (1995) visade att många av deltagarna hade för avsikt att satsa mer på att strukturera upp arbetet kring benchmarking i framtiden. Många av deltagarna erbjöd även sina anställda en kort utbildning. De två vanligaste inriktningarna för utbildning var ledarskapsmedvetenhet och teaminriktad benchmarking. Bolman och Deal (2015) menar att organisationer förbättrar effektivitet och utfall genom specialisering och tydlig arbetsfördelning. I det strukturella perspektivet ses det bortom individerna och arbetets sociala uppbyggnad studeras mer istället. Mostafa (2007) belyser vikten av rätt resursallokering, vilket inte bara är till fördel för företaget själva utan även deras kunder. Detta då rätt resursallokering leder till kostnadsreduktioner för företaget och de kan därigenom sänka sina priser.

Lindvall (2011) menar att det på senare tid blivit allt mer tydligt att företag måste drivas i ägarnas intresse i första hand och det har därför växt fram ett ökat intresse för ägarstyrning.

Fokus ligger på den ekonomiska avkastningen och följden av detta blir brist på långsiktighet, intresset för att långsiktigt bygga upp en verksamhet och erhålla avkastning långt senare har minskat betydligt. Lindvall (2011) förklarar vidare att det i den moderna verksamhetsstyrningen finns ambitioner att balansera de allt för kortsiktiga vinstintressena genom att sträva efter att uppmärksamma de långsiktiga behoven. Arbetet med att stävja den kortsiktiga synen görs genom försök att öka företagens transparens för att på så sätt kunna se vilka delar av företagen som är lönsamma.

Elmuti och Kathawala (1997) menar att benchmarking kan användas som ett verktyg för att förbättra prestationer. Detta kan ske genom att det struktureras upp nåbara mål som har visat sig haft positiv verkan hos konkurrenter. Lindvall (2011) hävdar att i de fall strukturen inte stöder de långsiktiga målen kan det uppstå friktioner som skapar frustrationer och effektivitetsförluster i det vardagliga arbetet. Han menar att istället kunna tänka utanför ramarna är väsentligt för utvecklingen inom strukturområdet. Numera påtalas ofta att behovet av att ändra tankemodeller kommer först, varefter strukturen ger sig själv. Det är alltså inte så som det traditionellt har hävdats, att först förändras strukturen och därefter tankemönstren (Lindvall, 2011).

Zeinalnezhad et al. (2011) hävdar att SMEs ofta har platta, inte så byråkratiska, organisationsstrukturer vilket leder till att de tenderar vara mer flexibla och snabbare på att reagera vid förändringar. Singh, Garg och Deshmukh (2008) menar att ett problem inom SMEs är att ägare inte delegerar tillräckligt mycket ansvar till de övriga inom företaget. Gadenne och Sharma (2009) anser att de mjuka TQM-faktorerna som de anställdas inflytande i företaget är viktiga. De anställdas inflytande kan t.ex. vara att de får tycka till inom utformning och planering, detta leder till en öppen och trygg företagskultur och ett mer aktivt system för anställda att kunna tycka till och komma med förslag. Singh et al. (2008) menar att det inom ledande företag ofta observeras högre nivåer av empowerment, med större inflytande i stora frågor.

Lindvall (2011) anser att individer påverkas av invanda mönster i sitt dagliga arbete, trots att de själva inte reflekterar över detta. Organisationsstrukturen uppfattas ofta som någonting givet, dock ökar medvetenheten om att strukturer påverkas av individer och kan på så sätt utvecklas. Han menar att individers agerande, rutiner och vanor leder till slut till att detta

uppfattas som regler för hur strukturen fungerar. Detta kan leda till att nya idéer missas på grund av gamla invanda mönster. Zeinalnezhad et al. (2011) anser att det kan vara en svårighet för SMEs att ha en tydlig struktur, detta på grund av att det kan finnas en brist på finansiell trygghet och kunskap hos både personal och ledare.

3.2.3 Benchmarking som idé

Meybodi (2015) förklarar att företag använder benchmarking som ett effektivt verktyg för att förbättra sin konkurrenskraft när det gäller till exempel kostnader, kvalitet och kundservice. Han beskriver vidare att företags prestationer förbättras genom att det ställs högre krav på standarder, att kunna vara flexibel och se utanför det egna företaget. Detta leder i sin tur till en kultur inom företaget som är inriktat mot inlärning. Elmuti och Kathawala (1997) lyfter fram en förbättrad inlärning i sig som ett motiv för att använda sig av benchmarking. Genom att få höra om andras processer menar de att det kan upptäckas ett bättre och mer effektivt sätt att konkurrera.

Kyrö (2003) riktar kritik mot modellinriktad benchmarking. Hon menar att det är svårt att skilja på när företag endast kopierar varandras tillvägagångssätt och när de omvandlar andras idéer till sina egna. Hon förklarar att eftersom omgivningen ständigt förändras och det tar för lång tid att implementera befintliga idéer så vore det bättre att komma på nya, egna idéer snarare än att försöka kopiera och implementera andras. Garengo, Biazzo, Simonetti och Bernardi (2005) anser att mycket av ansvaret för att lyckas med att bli mer konkurrenskraftig ligger på cheferna i företagen. De hävdar att det är viktigt att cheferna är flexibla och snabbt kan reagera på, och anpassa sig efter konkurrensen på marknaden. Ingen av dessa egenskaper kräver någon tydlig struktur eller modell.

Elmuti och Kathawala (1997) anser att en svårighet med att benchmarka är att implementera strategierna på rätt sätt, detta kan till exempel bero på att de anställda inte involveras tillräckligt i implementeringen. Thorpe et al. (2005) menar att kunskap kommer med erfarenhet och att SMEs skulle ha stor nytta av att ta in kunskap från olika håll och perspektiv, det skulle gynna dem att låta fler röster höras i beslutsfattandet. De förklarar vidare att det vore en stor fördel för chefer inom SMEs att se vikten av att erhålla kunskap utanför de egna erfarenheterna. Thorpe et al. (2005) beskriver ett exempel på detta genom

en undersökning där de deltagande företagen ansåg sig uppleva stora fördelar med att skapa nätverk med andra företag.

Elmuti och Kathawala (1997) menar att företags svårigheter med benchmarking kan vara att se den som en pågående process och att många företag istället lätt ser på benchmarking som ett engångsprojekt med ett slutdatum. Garengo et al. (2005) ser även detta och anser att det intressanta att studera hos SMEs är benchmarking som ett kontinuerligt sökande efter och implementering av mer utvecklade arbetsmetoder för att bli mer konkurrenskraftig. Meybodi (2015) hävdar att många forskare rekommenderar användandet av benchmarking som ett verktyg för ständig utveckling. Lindvall (2011) menar dock att stort fokus hamnar på de enskilda delarna, detta kan leda till att den bakomliggande idén och hela sammanhanget förbises.

Nicholas et al. (2011) påstår att vissa forskare tidigare har menat att det finns ett enda bästa sätt att arbeta med benchmarking på och detta fungerar hos alla företag. Det synsättet har dock minskat allt mer och de flesta anser idag att olika metoder fungerar olika bra på olika företag. De menar att det är individuellt vad som ger de bästa resultaten och vad som ökar produktiviteten hos olika företag. Anand och Kodali (2008) anser att det finns många olika slags modeller för benchmarking som innehåller olika steg och är anpassade efter olika slags behov. De hittade i sin undersökning 71 stycken olika steg från olika benchmarking-modeller. Detta kan leda till förvirring då företag inte vet vilken eller vilka modeller de ska använda. Zeinalnezhad et al. (2011) menar att benchmarking är bra för SMEs att använda, men det är svårt då det saknas förståelse för vad benchmarkingtekniken verkligen innebär. De menar att det finns för många olika tillvägagångssätt och tolkningar om vad termen benchmarking betyder. Lindvall (2011) beskriver att studier har visat att tekniker ofta förenklas i verkligheten och implementeras inte som de är avsedda i litteraturen. Detta kan kopplas till SMEs nyttjande av benchmarking då Maire, Bronet och Pillet (2008) hävdar att de benchmarkingmetoder som finns idag inte är anpassade för SMEs då de är för komplexa och kräver en för stor investering i tid och resurser.

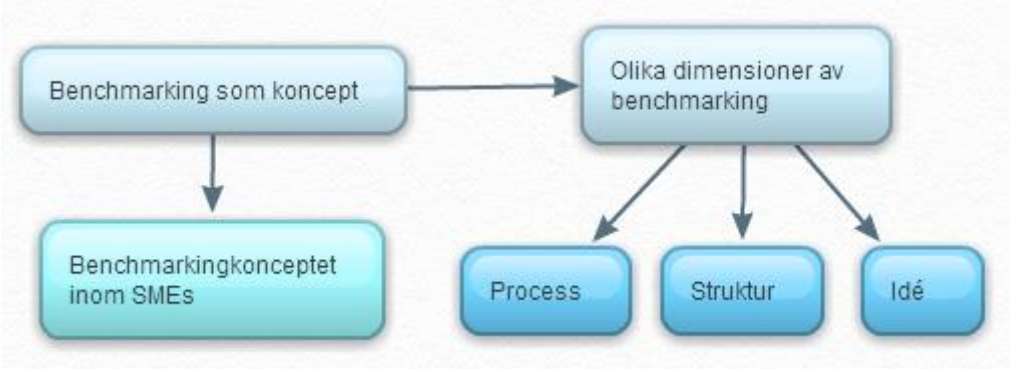
Samson och Terziovski (1999) upptäckte i sin undersökning att mjuka värden har större positiv påverkan på ett företags utveckling än de hårda värdena såsom strategiska och processinriktade analyser. Vi anser, baserat på tidigare forskning, att bristen på

benchmarking inom SMEs till stor del beror på den strikta syn som tidigare dominerat. Detta synsätt gällande benchmarking passar inte SMEs (Maire et al. 2008). Vi ser att benchmarking tidigare varit för inriktat mot struktur och process. Istället för att ses som en "ja/nej-fråga", bör benchmarking enligt oss betraktas som en gråskala där det används i olika stor utsträckning. Om benchmarking ses som en ständigt närvarande idé istället för en strukturerad process med tydliga modeller att följa, tror vi att det används i större utsträckning inom SMEs än vad tidigare forskning visat. Elmuti och Kathawala (1997) menar att benchmarking utförd på rätt sätt ger företag potential att växa, det är lätt att bli fokuserad på vad som händer i det egna företaget, då det istället vore lämpligare att lyfta blicken och se vad som händer utanför det egna företaget. Ett företag som blickar utåt tenderar att vara ett företag som blickar mot framtiden. Lankford (2002) förklarar att benchmarking i grunden handlar om att lära av andra, det behöver inte vara mer komplext eller komplicerat än så.

3.3 Sammanfattning

Efter att ha läst tidigare forskning inom området benchmarking anser vi att det går att betrakta benchmarking som koncept på olika sätt: som helt koncept med tydligt strukturerade processer eller som en idédimension som är mer ostrukturerad. Lindvall (2011) beskriver vikten av att vara medveten om att både idédimensionen och den mer tekniska sidan påverkar styrfrågor i ett företag. Han menar att Idédimensionen är de föreställningar som ligger till grund för styrfrågan medan den tekniska sidan är de metoder och verktyg som används för att nå målet. Under vår genomgång av tidigare forskning insåg vi även att det går att göra en naturlig uppdelning av benchmarking i tre olika dimensioner och vi har valt att kalla dessa för process, struktur och idé.

För att sammanfatta de intressanta faktorer vi funnit genom vår inläsning har vi konstruerat en forskningsmodell:



FIGUR 8: VÅR FORSKNINGSMODELL

Källa: Vår egen (2015)

Benchmarking som koncept ger en översiktlig helhetsbild av konceptet benchmarking och vad det innebär. Benchmarking används på många olika sätt och motiven för att använda benchmarking varierar. Sedan benchmarking introducerades som ett effektivt konkurrensverktyg har det använts i allt större utsträckning och det fortsätter att utvecklas.

SMEs skulle ha stor nytta av att använda sig av benchmarking, trots detta använder dessa företag benchmarking i liten utsträckning. Det finns olika teorier om vad detta beror på och en vanligt förekommande teori är att det inte finns några benchmarkingmetoder anpassade för SMEs. Det är istället de större företagen som prioriterats och stått i centrum då det forskats om benchmarking.

Benchmarking som process är den dimension som innebär den mest strikta synen på benchmarking och innehåller även delar av de andra två dimensionerna. Den bakomliggande idén ligger till grund för arbetet med benchmarking och detta förklaras under processdimensionen som tydligt strukturerat och styrt av modeller.

Även benchmarking som struktur har en strikt syn på hur arbetet med benchmarking ska utföras. Det är dock i denna dimension mindre viktigt med tydliga modeller och mallar som visar vilka steg som ska utföras. Det finns förutbestämda mål som ska nås, men arbetet för att nå dem är friare än inom processtyrd benchmarking. Det som kännetecknar denna dimension är att arbetet tydligt ska struktureras, gärna i form av team som arbetar med benchmarking tillsammans. Det viktiga är att det finns en bestämd arbetsuppdelning som visar vem eller vilka som har ansvaret för detta arbete. Även denna dimension vilar på den bakomliggande idén om vad benchmarking innebär.

Idédimensionen av benchmarking är den minst strikta och innebär en friare syn på hur arbete med benchmarking ska bedrivas. I denna dimension frångås både synen på att det krävs tydliga mallar och en tydlig arbetsuppdelning för att arbeta med benchmarking. Den grundläggande idén med benchmarking vilar i detta arbete på Lankfords (2002) definition av benchmarking där han menar att benchmarking handlar om att lära av andra, det behöver inte vara mer komplicerat än så. Det viktiga i denna dimension är att arbeta med denna idé, hur det görs är dock oväsentligt.

4 Empiri

I detta kapitel presenterar vi sammanställningen av vår empiriska undersökning. Vi har valt att sammanfatta respondenternas svar samt lyfta fram vissa citat som vi tycker är passande i sammanhanget. Den intervjuguide som ligger till grund för undersökningen samt en förteckning över respondenterna finns bifogat som bilagor.

4.1 Benchmarking som koncept

Majoriteten av respondenterna förklarar att de jämför sig med andra företag för att växa och utvecklas. De menar att det är väldigt viktigt att se vad andra gör och inte bara fokusera på sig själva. Respondent E förklarar att detta är något hon ständigt gör, alla dagar i veckan, och det sker automatiskt. Respondent D svarar först att detta inte är något de lägger så stor vikt vid då de inte har några direkta konkurrenter på orten. Senare under intervjun framkommer det dock att detta visst är något de arbetar med då de har indirekta konkurrenter i närheten som säljer liknande varor. Hon förklarar då att de själva inte kan hålla samma priser som vissa av konkurrenterna och köper därför inte in samma varor i sitt sortiment. Även respondent A berättar att de inte har någon direkt motsvarighet på orten, så de tittar på företag på andra platser för att få inspiration och tips. Målet för dem är då att bli inspirerad av andra och se vilka trender som gäller och vad som kan tänkas bli nästa stora trend. Respondent H förklarar att det är väldigt viktigt i hennes bransch att jämföra och hålla koll på vad andra gör för att vara tidig med trender så de redan finns tillgängliga när kunderna frågar efter dem. Flera av respondenterna menar att sociala medier är ett väldigt bra verktyg för detta då det är där många av deras kunder finner nyheter som de sedan kommer att efterfråga.

"Ja det är ju sådant som kunderna ser så det är självklart sådant som vi också ska ta del av."

– Respondent B(angående sociala mediers betydelse)

De flesta av respondenterna menar att de i första hand jämför sig med företag inom samma bransch. Det kan handla om sortiment och priser samt hur de andra ligger till exempelvis

ekonomiskt. Både respondent B och respondent D förklarar att de gör detta dels för att se vilken nivå de ska ligga på för att hålla jämna steg med andra företag, och dels för att se vad de kan göra för att ligga steget före. Respondent F anser sig dock inte ha någon nytta av att jämföra sig med konkurrenter då han verkar i en strikt och reglerad bransch där de flesta arbetar på liknande sätt. För honom är det istället viktigt att vara självkritisk och jämföra sig med sig själv för att utvecklas, han menar att det i slutändan handlar om honom som person och vad han som individ gör. Att vara självkritisk och rannsaka sig själv är något som även respondent B och respondent H lyfter fram som viktigt. Detta menade de är extra värdefullt när de ser dåliga exempel på hur andra företag arbetar. I sådana situationer tvingas de fundera på hur de själva gör och kritiskt granska sig själva. De flesta av respondenterna förklarar att de även ser och reflekterar över dåliga exempel de ser hos andra företag. Respondent C samt respondent E lyfter fram service som ett vanligt förekommande dåligt exempel. De ser hur andra företag kan vara dåliga på att bemöta och hjälpa sina kunder, något de själva arbetar mycket med, för att hålla en bra nivå på servicen och kunna förbättras. Många av respondenterna förklarar att de även får mycket information om dåliga exempel från kunder, de berättar om hur andra företag gör saker som de som kunder uppfattar som negativt. Respondent H förklarar att hon även använder egna erfarenheter från tidigare arbetsplatser som exempel på hur hon själv inte vill arbeta. Respondent D och respondent F anser sig dock inte vara särskilt intresserade av vad andra gör som är dåligt, de fokuserar endast på vad de själva gör bra. Respondent D kommer senare under intervjun på att detta ändå är något de gör, de kan se saker som till exempel skyltning hos andra som de själva anser kunde ha gjorts på ett bättre sätt.

"... man får ju ingen hjälp, jag kan ju bli tokig själv. Så känner man ju att såhär ska vi ju INTE vara."

– Respondent E

Några av respondenterna berättar att de även ser på och jämför sig med företag utanför den egna branschen. Något de ofta kan titta efter och inspireras av i sådant fall är exempelvis marknadsföring samt skyltning. Respondent F berättar att något han ser och tar till sig av är

att många företag, i olika branscher, har hemsidor och syns på internet. Att vara synlig på internet är något han uppfattar har blivit allt viktigare och nästan ett måste nu för tiden. Respondent J förklarar att branschen han verkar i är väldigt utsatt och att många företag har dålig lönsamhet, då måste de istället titta utanför den egna branschen för att se vad som fungerar bra. Respondent B menar att detta är något som sker automatiskt då hon är intresserad av allt i allmänhet som kan leda till utveckling.

"... nog går man väl och tittar och ser hur andra branscher mår, vad gör de och åt vilket håll kan vi vinkla oss och göra liksom andra saker?"

– Respondent J

Respondent F anser sig inte vara så beroende av att bli mer konkurrenskraftig och jämföra sig med andra för att ligga steget före. Han förklarar istället att han kan se konkurrenter som kollegor. De kan sammarbeta och hjälpa varandra då tillfälle ges. Många av våra respondenter förklarar att de på ett eller annat sätt samarbetar med andra och utvecklas genom att lära sig av varandra. Respondent A berättar att hennes företag ingår i en förening med företag inom samma bransch och att dessa företag ofta hjälper varandra med olika frågor. Det kan handla om prissättning eller tips på hur de löser olika situationer. Respondent E förklarar att hon samarbetar mycket med två olika företag inom samma bransch, men på andra orter. Att de befinner sig på andra orter menar hon gör det lättare att dela med sig av tips och inspiration då de inte är direkta konkurrenter. Hon berättar även att personal både från hennes företag samt personal från ett av de andra företagen hälsat på hos varandra och arbetat i varandras företag. Detta menar hon leder till att de från båda håll kan ta med sig nya idéer och tips till det egna företaget. Respondent B och respondent H förklarar båda att de har haft stor nytta av att samarbeta med företag på den egna orten. Trots att det handlar om direkta konkurrenter menar de att det ger många fördelar att vara villig att samarbeta. Respondent H berättar att det dock finns vissa som inte är intresserade av att samarbeta utan anser att de endast är konkurrenter. Tvärtemot detta berättar respondent J att de även kan sända kunder till konkurrenter då de vill ha hjälp med något

som det egna företaget inte kan ordna. På så sätt kommer kunden ihåg att de ändå fick hjälp att lösa problemet och återkommer nästa gång de är i behov av något. Respondent I förklarar att de är väldigt öppna med hur de arbetar, mycket på grund av att deras konkurrenter inte fullt ut kan efterlikna detta då de inte har rätt kompetens. Även respondent G berättar att de samarbetar med andra bland annat genom tillfällen där de träffar andra för att utbyta erfarenheter och ge varandra råd.

"Man tar tag i affärerna och låter inte kunden gå vidare. För jobb skapar jobb, nästa gång så är det någonting annat som behövs och då ringer de igen."

– Respondent J

Respondent G och respondent J berättar att de även använder sig av intern benchmarking, de jämför olika individers samt olika avdelningars prestationer. De båda menar att detta kan vara problematiskt då det kan bli väldigt personligt samt leda till att det måste tas obekväma beslut. När det handlar om olika individers prestationer menar respondent G att det kan vara väldigt känsligt och riskfyllt att peka ut olika individers sätt att arbeta. De kan uppleva det som personliga påhopp vilket inte leder till någonting positivt. Respondent G förklarar även att vissa vill arbeta på ett visst sätt och bryr sig inte om hur andra gör, även om andras sätt visat sig fungera bättre. Respondent J förklarar att de ständigt måste se över hur företaget fungerar internt för att hitta de delar som inte längre är lönsamma och eventuellt måste avvecklas. Det kan då uppstå jobbiga situationer om det exempelvis måste sägas upp personal. Han förklarar dock vidare att de oftast försöker omplacera resurser inom företaget, och att detta fungerar bra då de erbjuder många olika slags tjänster till sina kunder. Att ha den bredden inom företaget menar han är viktigt då det inte gör företaget lika sårbart som om de endast erbjöd en tjänst och var väldigt beroende av en specifik kundgrupp. Något han även lyfter fram som viktigt är att växa i en lagom takt. Det kan bli farligt om det går för fort då det leder till att kvaliteten blir lidande.

"... jobba lugnt och inte ha för bråttom, det handlar inte bara om att bli stor utan om att få med sig kvaliteten också."

– Respondent J

4.1.1 Benchmarkingkonceptet inom SMEs

Som ett mindre företag anser många av respondenterna att det extra viktigt att vara uppmärksam på vad som sker runt omkring dem. Respondent B förklarar att de tittar på företag utanför den egna orten, trots att dessa inte är direkta konkurrenter. Även Respondent A beskriver det som viktigt att se vilka nyheter och trender som gäller på större orter än den där hon själv verkar. Det kan ofta ta ett tag innan dessa trender når mindre orter, men hon menar att det ändå är viktigt att vara medveten om dem. Hon anser att det är viktigt att vara beredd på att kunder kan komma att se dessa nyheter genom exempelvis sociala medier och efterfråga dem. Även respondent E berättar att hon tittar utanför den egna orten efter inspiration, genom exempelvis mässor. Hon har även besökt mässor i andra länder och på så sätt fått inspiration med en internationell prägel.

"... och ser vad som kommit dit, men sen kan det ta några år innan det når hit."

– Respondent A

Respondent C förklarar att hon även ser sina närliggande konkurrenter som kollegor. Hon menar att det är viktigt att hjälpas åt som mindre företag på en mindre ort. Det innebär att de kan skicka kunder till varandra om de själva inte har det som efterfrågas. Hon förklarar att hon har kontakt med företag på andra orter som hon kan ringa och få hjälp av om kunderna efterfrågar något särskilt som hon själv inte har för tillfället. Det är viktigt att som litet företag vara öppet för sådant anser hon. Respondent G menar att detta dock kan vara svårt för mindre företag. Han förklarar att vissa inte vill lämna ut sig själva för mycket trots att det skulle vara bra för företagen att hjälpa varandra.

"... då brukade vi ringa till varandra och byta grejer med varandra och så."

– Respondent C

Respondent C och respondent D berättar båda att de som mindre företag försöker komplettera andra företag mer än de försöker konkurrera med dem. Respondent D menar att det är viktigt för henne att samarbeta med de andra mindre företagen i närheten. Hon förklarar att både hon och representanter från andra mindre företag i närheten försöker undvika att exempelvis erbjuda sina kunder samma sortiment. De olika företagen håller sig till sina egna speciella områden och undviker att "sväva ut" för mycket och konkurrera med varandra. Respondent C berättar att hon försöker se vad hon kan erbjuda som inte finns hos någon annan och på så sätt komplettera andra företags utbud. Hon menar att det är viktigt att låta andra göra "sin grej" och möta upp behov som kan uppkomma och behöver på så sätt inte stjäla kunder från andra genom att försöka erbjuda samma saker. Respondent J förklarar att det för honom dock är viktigt att vara mångsidig och kunna erbjuda sina kunder en variation av olika saker. Han menar att företaget på så sätt blir mindre sårbart och mindre beroende av att alltid tacka ja till uppdrag. Det leder till att de hamnar i ett bättre förhandlingsläge och kan göra saker i sin egen takt utan att behöva stressa för att tjäna pengar.

"Det är bra att vara bredare för att inte vara så sårbar, många ben att stå på ger möjlighet att sålla arbeten som inte lönar sig."

– Respondent J

Då vi diskuterade i kring den tidigare forskning vi läst som menar att SMEs inte använder sig av benchmarking i någon stor utsträckning blev de flesta av respondenterna mycket förvånade. De menar att detta är mycket viktigt eftersom att mindre företag är extra känsliga för förändringar och nya konkurrenter som kan uppkomma. De förklarar att detta är något de ständigt arbetar med, i olika grad. Respondent G tror att en anledning till att detta inte används i så stor utsträckning är för att mindre företag varken vill syna andra eller bli

synade själva. Han menar att intern benchmarking kan vara extra problematiskt då det blir väldigt personligt, särskilt på ett mindre företag där alla känner varandra och individer kan känna sig väldigt utpekade om de granskas. Samtidigt anser även han att detta är ett mycket viktigt arbete som de försöker bedriva.

"Det tror jag att man gör på ett eller annat sätt. Som man har möjlighet."

Respondent D

4.2 De tre dimensionerna av benchmarking

Under dessa rubriker går vi djupare in på de tre olika dimensionerna av benchmarking som ligger till grund för vårt syfte samt återfinns i vår teoretiska referensram.

4.2.1 Benchmarking som process

Ingen av respondenterna har en nedskriven mall eller förutbestämda steg de följer när de jämför sig med andra och söker nya idéer. Efter att vi förklarat Jetmarovás benchmarkingcykel (figur 4) vid intervjun med respondent A förklarar hon att det ofta är dessa steg de följer, men att det inte finns nedskrivet utan är något som sker mer omedvetet. Även respondent G känner igen dessa steg när vi förklarar Jetmarovás benchmarkingcykel (figur 4), men förklarar också att det inte är något som finns nedskrivet eller att det alltid är så det går till.

"Förmodligen gör man så fast det inte finns nedskrivet och så, så är det ju så man jobbar. Det är naturligt"

-Respondent G

"Så tror jag att man gör utan att man tänker på det. Det finns där trots ingen riktigt modell."

– Respondent C

Både respondent B och respondent C förklarar arbetet som mer flytande. Respondent C förklarar det som att hon ständigt håller koll på vad som är aktuellt och vad som fungerar hos andra. Respondent D beskriver att det inte heller hos dem finns någon nedskriven mall, när det finns ett behov för förbättring tittar de på andra för att få inspiration och idéer på hur de kan lösa eventuella problem. Även respondent H förklarar att arbetet sker när det dyker upp något. Det kan både vara om de har något de vill göra bättre eller om de ser något hos någon annan som verkar lyckat och intressant. Respondent E berättar att hon inte jobbar efter mallar eller strikta ramar då hon som person inte fungerar så, hon beskriver sig själv som "en Pippi Långstrump" som tar saker som de kommer.

"Man funderar när man vaknar och man funderar då man går och lägger sig, det sker hux flux sådär."

– Respondent B

Respondenterna förklarar att de ofta anpassar de idéer de får av andra så att de ska passa den egna verksamheten. Det är oftast inget de använder på precis samma sätt som det används hos någon annan. Respondent B anser dock att det är lite beroende av hur konkret en idé är. Om det är en "bakom kulisserna-idé" som är väl utformad menar hon att de kan använda den som den är. Hon förklarar att saker som exempelvis inspiration när det gäller skyltning däremot är något de modifierar för att skapa något eget och unikt. Respondent H berättar att det ofta kan handla om nya tekniker för hur arbetet ska utföras, då är det ofta lätt att använda idén som den är. Respondent C förklarar att hon ofta blir inspirerad av andra och anpassar sedan idén i den egna verksamheten. Hon menar att det ofta är vissa delar hos andra som hon kan bli inspirerad av, medan vissa saker inte alls skulle passa hos henne själv. Då plockar hon med sig de delar hon anser vara bra och väver in dem i den egna verksamheten.

"... man inspireras och modifierar idén lite mer."

– Respondent B

Arbetet med att jämföra sig med andra är både ett aktivt sökande samt något som sker nästan omedvetet förklarar respondenterna. Respondent C förklarar att skyltningar är något de ständigt vill bli bättre på och därför ständigt söker inspiration för. Hon berättar att hon på resor kan se fina skyltningar som hon fotograferar och på så sätt tar hon dem med sig hem för att se hur det skulle kunna anpassas i den egna verksamheten. Det är ett ständigt sökande som finns med henne även då hon ej är i tjänst. Respondent E förklarar att även hon ständigt ser sig om efter nya idéer och inspiration. Om det är något hon anser skulle behöva förbättras i den egna verksamheten söker hon aktivt efter idéer till just det, men ibland finner hon idéer på förbättring trots att det inte finns ett tydligt behov. Även respondent B berättar att de arbetar på detta sätt. När det är något de funderar över letar de aktivt efter svar och inspiration hos andra, men hon förklarar att hon även inspireras av att bara se hur andra gör rent allmänt. Hon menar också att det är viktigt att ständigt ha koll på vad andra gör för att inte hamna efter. Respondent E berättar att hon har tidigare erfarenheter av marknadsföring och sälj då hon tidigare arbetat i en bransch som fokuserar på sådant. Hon förklarar att hon genom detta ständigt tänker på hur de skulle kunna förbättra den egna verksamheten och söker inspiration hela tiden. Respondent G anser att de inte aktivt söker efter inspiration från andra. Han förklarar dock att de ibland träffar andra företag inom samma bransch för att bland annat byta idéer med varandra. Han berättar att detta blivit mer hjälpsamt ju fler gånger de olika företagen träffats. De första gångerna var det många som var misstänksamma och inte ville lämna ut sig själva för mycket. Efterhand har dock de flesta insett att dessa träffar ger mycket för alla parter och de är mer öppna för att berätta hur de själva arbetar.

"Man ska hålla sina fiender närmast, så det är absolut. Det har man med sig hela tiden."

– Respondent B (angående vikten av att jämföra sig med konkurrenter)

4.2.2 Benchmarking som struktur

Respondenterna förklarar alla att det är företagets ledare som har det huvudsakliga ansvaret när det gäller benchmarking-arbetet. Detta är dock oftast inte något som är tydligt reglerat utan det har blivit naturligt för ledaren/ledarna att ta detta ansvar. Respondent A förklarar att det inte är något de är strikta med, personalen får gärna komma med idéer om de sett någonting nytt de tycker verkar intressant. Hon berättar att det främst är hon samt den andra ägaren som arbetar med det, men att det är roligt om någon annan kommer med förslag och idéer.

"Personalen... de har mycket eget ansvar. Är det något de tycker att vi ska prova, så då gör vi det."

– Respondent A

Även respondent E förklarar att det är hon som ägare som har det yttersta ansvaret och ständigt söker inspiration och tips för förbättring. Men hennes personal får gärna komma med idéer och tycka till, vilket de även gör. Hon förklarar också att hon försöker ta med alla i personalen på olika slags inspirationsresor då det är viktigt för henne att alla får komma ut och se hur andra arbetar och vilka nyheter det finns. Respondent H anser också att det är roligt och välkommet om personalen kommer med tips och idéer, men att ansvaret i stort ligger på henne som ägare. Respondent I samt respondent J förklarar båda att de välkomnar allas synpunkter och att de tar upp nya idéer i ledningsgrupper där flera kan tycka till och ta ställning till olika frågor. Respondent C berättar att hon själv verkligen går in för detta arbete och ständigt söker efter tips och inspiration hos andra. Men hon förklarar också att hennes personal har lika mycket att säga till om och deras synpunkter är mycket värdefulla.

"... jag har ju världens bästa personal ska ni veta. De är guld, det här gör de automatiskt när de är borta också."

– Respondent C

Ingen av respondenterna har några tydliga tidsramar när det gäller hur mycket och hur ofta de arbetar med benchmarking. Hur mycket tid som läggs på arbetet varierar beroende av hur mycket annat de har att göra samt vilket behov de har av förändring. Respondent B förklarar att det ibland sker att de sätter sig ner och verkligen funderar samt planerar hur de ska arbeta med detta, men det är väldigt sällan. Flera av respondenterna beskriver att de försöker ta sig iväg på inspirationsresor någon gång per år för att se något nytt och finna inspiration från hur andra arbetar. Respondent A förklarar att det inte finns någon tid avsatt till just detta utan det sker när tillfälle ges. Även respondent C berättar att dessa resor sker när tiden finns och ibland kan den vara svår att hitta. Respondent E förklarar att hon varje år åker på två stycken mässor, dessa datum är spikade. Utöver detta försöker hon åka på mindre inspirationsresor då hon även tar med sig någon ur personalen.

"Det tar ju tid och det är inte alltid man har den tiden."

– Respondent C

Respondent J önskar att det fanns mer tid för arbetet med benchmarking, men att det är lätt att glömma då de blir så inne i vardagen. Han förklarar också att mycket arbete läggs på att hålla företaget lönsamt då de är ett mindre företag. Detta gör att de ofta tittar mer inom företaget för att se vad som fungerar än vad de tittar utåt på hur andra arbetar. Även respondent G förklarar att de arbetar mycket med att se hur företaget fungerar internt. Det är där fokus hamnar och de anser att detta är viktigare än att lägga tid på att se hur andra gör. Respondent H förklarar däremot att hon lägger mycket tid på att se vad andra gör då det är stor konkurrens inom branschen samt orten där hon verkar. Det är viktigt för henne att titta på andra för att inte hamna efter och missa de nyheter och trender som kommer. Respondent D berättar att de inte schemalägger någon särskild tid för detta arbete, det är snarare något som sker automatiskt, och de gör det hela tiden.

"Man gör det ju hela tiden mer eller mindre och ibland helt omedvetet för att det är ju ett tankesätt man har."

– Respondent D

4.2.3 Benchmarking som idé

Av de tio respondenter vi intervjuat var det endast två stycken som visste vad benchmarking innebar och de hade både genomgått en ekonomi-inriktad utbildning. De andra åtta hade aldrig ens hört ordet benchmarking tidigare. Då vi senare förklarade för dem vad benchmarking var kände de alla att detta var något de arbetade med utan att veta om det.

"Man kan det men man vet inte vad det heter."

– Respondent A

"Jaha, det är det jag håller på med då!"

– Respondent E

Respondent J förklarar att benchmarking absolut är något de arbetar med, det är viktigt att vara lyhörd och "vara med i matchen". Han menar att det är farligt att stirra sig blind på den egna verksamheten, han tänker ständigt på vad som händer runt omkring. Även respondent C anser att benchmarking är otroligt viktigt, särskilt för mindre företag. Respondent G anser att benchmarking är ett ständigt närvarande arbete, de vill hela tiden utveckla sig själva och letar inspiration från andra på hur de kan göra detta.

"Det tror jag är jätteviktigt, det måste man ju titta på!"

– Respondent C

Respondent D var en av de två respondenter som hade tidigare kunskap om benchmarking. När vi diskuterade tidigare forskning och förklarade vår syn på problemet, att det tidigare

kan ha funnits en för strikt syn på vad benchmarking är, håller hon med oss. Hon menar att alla gör detta på ett eller annat sätt, den grundläggande idén med benchmarking används inom mer eller mindre alla företag. Även respondent E tror att detta kan vara anledningen till att tidigare forskning anser att SMEs inte använder sig av benchmarking. Då vi efter intervjun berättar om syftet med vårt arbete och vår syn på benchmarking håller hon med om att det antagligen inte används lika strikt inom SMEs som tidigare forskning beskrivit det. Hon själv har varken tid eller resurser att arbeta lika processtyrt och strukturerat med benchmarking som tidigare forskning visar.

"Sen så kanske inte alla vet vad det är för någonting men man gör det ändå på sitt sätt."

– Respondent D

"... lite så är det ju när det är små företag, man har inte de pengarna och inte den tiden heller."

– Respondent E

Många av respondenterna framhäver hur viktigt det är att ha blicken utåt för att inte hamna efter i utvecklingen. Det kan vara för att få tips och idéer från andra på hur den egna verksamheten skulle kunna växa genom att förändra vissa saker. Under våra intervjuer har flera av respondenterna berättat att de både ser bra och dåliga exempel hos andra som ger dem en hint om hur de själva vill arbeta. Respondent H förklarar att detta arbete även leder till att människor måste rannsaka sig själva och kritiskt granska sin egen verksamhet. Det är något som hon menar att många kan ha svårt för, men att det är viktigt för att växa och utvecklas.

"Många har svårt att vara självkritiska, då lär man sig ingenting."

– Respondent H

Majoriteten av våra respondenter förklarar att benchmarking är något de ständigt gör, även då de ej är i tjänst. Respondent B förklarar att de på privata resor uppsöker företag i samma bransch för att få inspiration. Respondent E beskriver det som en yrkesskada. Även hon söker inspiration och idéer trots att hon reser privat, det är något hon inte kan låta bli. Hon söker inspiration både hos företag och hos kunder. När hon är på resande fot ser hon sig ständigt om för att få en inblick i vilka trender som gäller, vad det är kunderna är intresserade av. Detta är något hon funderar över både då hon reser i Sverige och när hon befinner sig utomlands. Även respondent A berättar att hon på privata utlandsresor söker upp företag där hon kan finna inspiration att ta med sig hem genom att bland annat ta bilder för att visa personalen när hon kommer hem. Trots att de gör dessa resor utanför arbetsrollen finns benchmarkingarbetets idé om jämförelse och inspiration ständigt med dem.

"Man har alltid de ögonen med sig, så är det ju."

– Respondent A

Det är dock inte alltid de aktivt söker upp inspiration från andra. Många av respondenterna berättade att inspirationen ofta hittar dem istället, det dyker upp när de minst anar det. Respondent A förklarar att det inte alltid finns något behov till förändring, men när hon exempelvis är ute och reser kan hon ändå finna inspiration och idéer som leder till en förbättring i det egna företaget. Respondent E berättar att hon även pratar med leverantörer och liknande för att se vad som är på ingång och vad andra företag köper in. Hon är också lyhörd då det gäller vad personal och kunder har att säga, trots att hon inte alltid håller med dem. Hon förklarar att tanken på att finna inspiration även finns med henne när hon läser tidningar och ser på tv. Trots att detta är något hon gör för att koppla av kan hon inte låta bli att inspireras och fundera över hur nya idéer skulle kunna anpassas att passa i hennes verksamhet.

"... sen får man ju försöka hålla sig uppdaterad och titta på teve till exempel... Det är ju så, man får försöka hålla koll helt enkelt, och vara med."

– Respondent E

5 Analys

5.1 Benchmarking som koncept

Benchmarking handlar om att leta efter bra exempel att jämföra sig med för att arbeta med förbättring (Mrinalini & Nath, 2006; Vorhies & Morgan, 2005). Majoriteten av de intervjuade personerna i vår empiriska undersökning svarade att de gör detta, de jämför sig med andra för att växa och utvecklas. De förklarade att det är viktigt att se vad andra gör och inte bara se till sitt eget företag, då detta inte ger idéer eller inspiration till förbättring och utveckling. Respondent B och respondent E menar att jämförelse med andra är någonting som sker automatiskt, detta beror bland annat på att de är intresserade av allting som kan leda till utveckling och förbättring av den egna verksamheten. Endast respondent F svarade att det inte är intressant att arbeta med jämförelser för honom, det beror på att han arbetar i en strikt reglerad bransch där det inte finns mycket utrymme för egen utveckling. Tidigare forskning förklarar att benchmarking är användbart som ett konkurrensverktyg, för att få idéer till förbättring, för att få förståelse för konkurrenter och för att kunna behålla sin plats på marknaden och kunna växa (Jetmarová, 2011; Nicholas et al. 2011; Zairi, 1992). Respondent B och respondent D svarade båda att det är mycket viktigt för dem att studera konkurrenter för att på så sätt kunna behålla sin position och samtidigt växa för att ligga steget före sina konkurrenter. Vi anser att det är viktigt för företagare att ständigt arbeta med jämförelser för att inte hamna i bakkant och därigenom förlora marknadsandelar. Detta är ännu viktigare för SMEs då de är mindre än många konkurrenter och har mindre resurser. Vi såg under vår empiriska undersökning att tidigare forskning till stor del bekräftas av respondenterna, då de flesta ansåg att jämförelser med andra är en viktig del av deras arbete. De motiv för benchmarking som tagits upp i forskningen var hela tiden återkommande motiv som respondenterna berörde under deras intervjuer.

Benchmarkingkonceptet delas ofta upp i tre olika delar där den ena delen är intern benchmarking som innebär att företag jämför delar av företaget med andra mer lönsamma delar i den egna organisationen. En annan del av benchmarking är den externa benchmarkingen vilken innebär jämförelse med andra företag i samma bransch. Den tredje delen innebär att företag jämför sig med bäst-i-klassen-företag, oberoende av bransch (Camp & Andersen, 1995; Kyrö, 2003). Majoriteten av de intervjuade personerna svarade att de i första hand jämför sig med företag inom samma bransch som de själva verkar i. Några av

respondenterna tittar dock även i andra branscher och detta sker i olika grad, några av dem letar aktivt efter idéer medan andra inspireras då de kommer i kontakt med någonting intressant. Respondent J berättade att branschen de verkar i är en väldigt utsatt bransch där många företag har svårigheter med att behålla sin lönsamhet, därför måste de titta på vad andra gör i andra branscher där lönsamhet inte är ett lika stort problem. Respondent F som hävdar att han inte använder sig av benchmarking berättar att han istället jämför sitt eget företags utveckling över tid. Respondent G och respondent J berättade båda att de arbetar med intern benchmarking men de upplevde det som problematiskt då det lätt blir personligt i små företag och det kan leda till att obekväma beslut måste fattas. Vårt empiriska underlag stämmer överens med tidigare forskning då det gäller hur företag använder sig av benchmarking, vi har sett exempel på alla de tre olika delarna. Vi upptäckte hos våra respondenter att det är individuellt hur de använder sig av benchmarking, detta beror på att de mindre företagen till största del arbetar med jämförelse då behov uppstår. Vilken typ av benchmarking de utför beror dels på vilken bransch de verkar inom, men även vilket behov de har för tillfället. Benchmarking kan även innebära att företag identifierar dåliga exempel (Collins et al., 2006; Cooper et al., 2004; Jaafari, 2000). Majoriteten av respondenterna förklarar att de även ser dåliga exempel på hur andra företag arbetar och jämför sig med dessa för att se hur de själva inte vill vara. Detta leder enligt respondent B och respondent H till att de måste vara självkritiska och självgranskande för att se till så att de arbetar på ett bättre sätt i det egna företaget. Vi har inte sett någon skillnad mellan produkt- och tjänsteföretag, alla respondenter använder benchmarking i någon bemärkelse. Detta i enlighet med Camp och Andersen (1995) som menar att benchmarking är ett välanvänt verktyg både inom produkt- och tjänsteföretag.

Något som blir allt vanligare är att företag samarbetar med varandra för att lära sig av varandra och utvecklas, detta kallas benchlearning (Camp & Andersen, 1995; Kyrö, 2003; Meybodi, 2015). På frågan om de samarbetar med någon svarade majoriteten av våra respondenter att detta är något de gör. De samarbetar både med närliggande konkurrenter samt konkurrenter på andra orter. Det innebär bland annat att de kontaktar varandra för att få hjälp med specifika frågor eller träffas för att ge varandra allmänna råd och få idéer av varandra att implementera i det egna företaget. De ser stora fördelar med detta och är positivt inställda till det. Vi ser att tidigare forskning har närhet till vår egen undersökning då

det gäller synen på hur företag mer och mer arbetar med att lära sig med varandra, och inte endast av varandra. Våra respondenter pratar varmt om detta sätt att samarbeta och vi tror att detta kommer öka ännu mer i framtiden.

5.1.1 Benchmarkingkonceptet inom SMEs

Tidigare forskning lyfter fram benchmarking som ett bra konkurrensverktyg för SMEs och beskriver att dessa företag skulle ha stor nytta av att arbeta med benchmarking (Gunasekaran, 2003; Monkhouse, 1995; Nicholas et al., 2011; St-Pierre & Delisle, 2006). De flesta av våra respondenter instämde och förklarade att de fann det extra viktigt att arbeta med benchmarking på grund av att de är mindre företag. De har inte alltid närliggande konkurrenter, vid dessa tillfällen letar de istället inspiration i andra företag på andra orter, då de inte vill hamna i bakkant. Respondent A berättade att det är viktigt för henne att titta på större företag för att se vilka trender som finns då dessa kommer efterfrågas av hennes kunder så småningom. Trots den stora nyttan med benchmarking inom SMEs så beskriver tidigare forskning att det används lite inom dessa företag (Goncharuk, 2014; Gunasekaran, 2003; Monkhouse, 1995; St-Pierre & Delisle, 2006). Då vi i samband med vår empiriska undersökning berättade för våra respondenter om synen på att SMEs inte arbetar med benchmarking i så stor utsträckning blev majoriteten av dem mycket förvånade. De ansåg sig ständigt arbeta med detta och förklarade att det som mindre företag är väldigt viktigt att se vad som sker runt omkring dem för att utvecklas och inte bli stillastående. Vi såg under arbetets gång att den tidigare forskningen inte stämde överens med våra empiriska observationer då majoriteten av respondenterna ansåg sig arbeta med benchmarking. De svar de gav oss och den syn de hade på att finna inspiration från andra företag och anpassa denna i det egna företaget gör att vi anser att de använder sig av benchmarking och att de ser detta som en viktig del av sitt arbete.

Tidigare forskning ger några förslag på varför SMEs inte använder sig av benchmarking i så stor utsträckning, trots de fördelar detta skulle ge dem. Det skulle till exempel kunna bero på att ledare eller anställda motsätter sig detta arbete. Monkhouse (1995) skriver att ledare kan ha svårt att se nyttan med arbetet och anser att benchmarking är för dyrt eller för tidskrävande. Majoriteten av de respondenter vi intervjuade i vår empiriska undersökning var företagsledare och de såg snarare benchmarking som något intressant och nödvändigt. De såg fler fördelar än nackdelar med benchmarking och var i de flesta fall positivt inställda

till det. Vi ser alltså att ledares inställning till benchmarking oftast är positiv och inte leder till en minskad användning av benchmarking inom SMEs. Elmuti och Kathawala (1997) menar att en annan anledning till SMEs svårighet att använda sig av benchmarking beror på motstånd hos de anställda då de inte vill förändra sitt sätt att arbeta. De flesta av våra respondenter berättade att de tvärtemot denna syn hade stor hjälp av sina anställda i arbetet med benchmarking och att de anställda kom med egna idéer och förslag till förbättring. Respondent G svarade dock att det kan vara svårt att få med de anställda då det finns de som vill arbeta på sitt eget sätt och inte gärna förnyar sig. Han berättade vidare att det kan vara extra svårt med benchmarking inom SMEs då det lätt kan bli personligt i ett mindre företag där alla känner varandra och lätt kan känna sig utpekade. Det bekräftades för oss att det kan finnas en viss motvilja hos anställda som kan vara en underliggande anledning till att vissa SMEs inte använder sig av benchmarking eller gör det i liten grad.

Tidigare forskning menar att det är viktigt för SMEs att ha god kunskap om sin omgivning och marknad då de är känsligare för extern press (Forsman, 2008; Thorpe et al., 2005) Även många av våra respondenter lyfte fram detta under intervjuerna. De berättade att de ständigt är uppmärksamma på vad som sker runt omkring dem och ansåg att detta är viktigt då SMEs är känsligare för förändring och ny konkurrens än vad större företag är. Respondent J berättade att det för honom är viktigt att vara mångsidig och kunna erbjuda många av marknadens behov då hans mindre företag annars blir känsligt. Tidigare forskning visar att SMEs kan vara duktiga på att studera sin omgivning då de har närhet till konkurrenter, kunder och den information som krävs samt att de har lätt för att vara flexibla (Goncharuk, 2014; Gunasekaran, 2003; Monkhouse, 1995; Nicholas et al., 2011). Att de är nära både konkurrenter och kunder bekräftades av våra respondenter under intervjuerna. Både respondent C och respondent D berättade att de ser sina närliggande konkurrenter som kollegor. De tycker det är viktigare att komplettera varandra än att konkurrera med varandra och har goda relationer med sina konkurrenter. Många av respondenterna var öppna för samarbeten med konkurrenter och ansåg att det är viktigt att vara villiga att hjälpa varandra. Majoriteten av respondenterna berättade även om sin närhet till kunderna. De förklarade att det många gånger är kunder som kommer med idéer och tips och att det är viktigt att ta hänsyn till kundernas åsikter. Vi har sett liknelser mellan tidigare forskning och verkligheten i vår empiriska undersökning då det gäller SMEs behov av uppsikt över samt närhet till sin

omgivning. Våra respondenter ger samma motiv till detta behov som tidigare forskning ger. Även SMEs närhet till konkurrenter och kunder återkommer i tidigare forskning och under intervjuerna med våra respondenter. Elmuti och Kathawala (1997) skriver att det finns en syn på benchmarking som någonting som endast används av större företag, detta stämmer inte då många olika slags företag använder sig av benchmarking. Detta har vi fått bekräftat under vårt arbete då vi tydligt sett att våra respondenter på ett eller annat sätt använder sig av benchmarking, trots att de alla är SMEs.

5.2 De tre dimensionerna av benchmarking

5.2.1 Benchmarking som process

Benchmarkingarbetet beskrivs ofta i modeller med olika steg som ska följas (Bhutta & Huq, 1999; Elmuti & Kathawala, 1997; Jetmarová, 2011; Rostek, 2014). Ingen av våra respondenter hade en nedskriven modell eller mall med tydliga steg att följa då det gäller hur de ska arbeta med benchmarking. Då vi förklarade Jetmarovás benchmarkingcykel (figur 4) var det flera av respondenterna som kände igen dessa steg i sitt eget sätt att arbeta, men det var inget som fanns nedskrivet och det fanns inget krav på att dessa steg alltid ska följas. Respondent A berättade att hon ofta följer dessa steg, men det var inte något hon utvecklat utan något som skett omedvetet. Vi såg i vår empiriska undersökning att det inte krävs en tydlig nedskriven modell för att företag ska kunna arbeta med benchmarking. De hittar omedvetet sina egna modeller och steg som passar dem själva och anpassar dessa utifrån situationen de befinner sig i. Elmuti och Kathawala (1997) skriver att det krävs ett starkt strategiskt fokus för att effektivt arbeta med benchmarking. Detta är något vår empiriska undersökning inte stödjer då ingen av våra respondenter arbetade på detta sätt men ändå hade stor nytta av sitt benchmarkingarbete.

Bhutta och Huq (1999) delar in benchmarking i de tre olika delarna prestationsinriktad benchmarking, processinriktad benchmarking och strategisk benchmarking. Vi såg i vår empiriska undersökning att respondenterna arbetade mest med prestationsinriktad benchmarking. De jämför sig med andra företag för att se hur de själva ligger till jämfört med andra, och vad andra gör som de själva skulle kunna anpassa till det egna företaget för att utvecklas. Det är dock inte särskilt viktigt för våra respondenter att hitta modeller och processer eller förbättra det strategiska arbetet gällande benchmarking. För SMEs är det viktigt att finna idéer och inspiration från företag det går bra för, men det är inte viktigt att

arbeta med dessa idéer strategiskt utifrån olika modeller. Alla situationer är olika och kräver ett arbetssätt anpassat efter just den situationen. Vi har även sett att våra respondenter utgår ifrån sig själva och hur de vill arbeta snarare än att endast utgå ifrån hur andra gör och hur de själva borde anpassa sig efter dem. Kyrö (2003) förklarar att det är viktigt att ta hänsyn till företaget som arbetar med benchmarking och inte bara se till företaget benchmarkingen sker emot eller vad det är benchmarkingen gäller. Flera av våra respondenter förklarade att de väljer ut vissa delar ur andra företags arbetssätt som de finner intressanta och passande i det egna företaget. Det är viktigare att idéerna de får lätt kan anpassas till det egna företaget än att identiskt följa ett annat företags tillvägagångssätt på grund av att det fungerat bra hos dem.

Benchmarking bör ses som ett ständigt pågående arbete för att ge bäst resultat (Goncharuk, 2014; Jetmarová, 2011; Lee et al., 2002). Majoriteten av våra respondenter förklarade att de ser på benchmarkingarbetet på detta sätt. De arbetar ständigt med detta, i olika grad och ofta omedvetet. Respondent C förklarade att hon alltid håller uppsikt över vad som sker runt omkring henne och vad som är aktuellt. Flera av respondenterna förklarade att benchmarkingarbetet sker både då de har ett specifikt behov och då de ser något inspirerande utan att aktivt ha letat efter det. Tanken om att finna nya idéer finns ständigt med dem, även då de inte är i tjänst. Benchmarking är inte ett arbete de lämnar på företaget då de går hem för dagen eller då de är lediga, det följer dem var de än är. Respondent G förklarar att benchmarkingarbetet inte nödvändigtvis är ett aktivt sökande, men att det sker i kontakt med andra företag där det finns mycket att lära. Under vår empiriska undersökning såg vi att de flesta av våra respondenter såg benchmarkingarbetet som någonting flytande och ständigt pågående. Genom att hela tiden vara öppna för nya idéer och inspiration har företagen större chans att finna de guldkorn som kan hjälpa dem att utveckla sitt företag till det bättre. Det är inte nödvändigt att följa tydliga modeller, detta kan snarare vara en nackdel för många företag då de på så sätt kan missa idéer de ser då de är mer flexibla.

5.2.2 Benchmarking som struktur

För att kunna arbeta så effektivt som möjligt är det viktigt att ha rätt resursallokering, det ger ekonomiska fördelar som leder till att kunderna kan erbjudas lägre priser (Bolman & Deal, 2015; Mostafa, 2007). Tidigare forskning visar att det är viktigt att organisera sig, till exempel i team för arbetet med benchmarking, dessa team ska arbeta under eget ansvar

men med krav från ledningen i organisationen (Bolman & Deal, 2015; Cooper & Kleinschmidt, 1995; Elmuti & Kathawala, 1997). Av de tillfrågade i vår empiriska undersökning så svarade majoriteten att ansvaret för arbetet med benchmarking ligger på ledaren/ledarna i företaget, detta var dock inte någonting som var tydligt reglerat utan det ansvaret föll naturligt på dem. Många av respondenterna berättade dock att alla personers synpunkter och idéer välkomnas. Respondent C sa att personalen i företaget har lika mycket att säga till om som hon själv har, hon ansåg att de ofta har värdefulla synpunkter. Gadenne och Sharma (2009) belyser vikten av att anställda ges inflytande i företaget, de anser att det leder till en öppen och trygg företagskultur. Vi menar att det i dessa mindre företag inte finns utrymme varken tidsmässigt eller i personalstyrkan att aktivt organisera team för arbetet med benchmarking och många gånger skulle detta kosta mer än nyttan det skulle ge. Majoriteten av respondenterna sa att de har svårt att hitta tid till ett aktivt arbete kring benchmarking och det skulle vara svårt för dem att låta personalen arbeta mindre med grundverksamheten och mer med benchmarking. Dock uttryckte flera av respondenterna att de önskar att det fanns mer tid till detta arbete då de ansåg att det skulle vara till stor nytta för deras verksamhet. Vi menar att en fördel för SMEs är att de ofta arbetar närmare sina anställda och därför blir det naturligare och enklare för de anställda att framföra sina synpunkter och idéer direkt till beslutsfattare.

Fokus har flyttats mer och mer till den ekonomiska avkastningen och det har växt fram ett större intresse för ägarstyrning, detta har resulterat i en brist på långsiktighet då företagens fokus ligger på att erhålla så stor ekonomisk avkastning som möjligt, så snart som möjligt (Lindvall, 2011). Lindvall (2011) menar att medvetenheten om problemet med kortsiktigt fokus har resulterat i att organisationer försöker att balansera lång- och kortsiktighet, de försöker att arbeta med en transparens i företaget för att kunna se vilka delar av företaget som är lönsamma. Respondent J berättade att de ständigt måste arbeta med att se över företaget för att hitta de delar som inte längre är lönsamma, därefter arbetar de med att försöka omplacera och omorganisera för att kunna behålla all personal så långt det är möjligt. Han ansåg att deras arbete med att ha en transparent organisation har resulterat i att deras företag vilar på många olika delar och därigenom inte är så sårbart vilket ger dem en möjlighet att välja sina arbeten. Vi anser att det är viktigt att företagen arbetar med sin transparens, detta kan ses som en del av intern benchmarking. Konsekvensen av bristande

transparens kan vara att företaget arbetar vidare under lång tid med sådant som inte är lönsamt istället för att fokusera på de delarna som är lönsamma eller arbeta med effektivisering för att öka lönsamheten i de bristande delarna.

Tidigare forskning hävdar att en lyckad benchmarkingprocess måste struktureras upp med tydliga och nåbara mål och en formell ordning (Bolman & Deal, 2015; Camp & Andersen, 1995; Cooper & Kleinschmidt, 1995; Elmuti & Kathawala, 1997). Av de tillfrågade i vår empiriska undersökning var det ingen som hade någon tydlig struktur kring benchmarkingarbetet, ingen av dem arbetade med detta inom några bestämda tidsramar utan hur mycket tid som användes till arbetet med benchmarking varierade beroende på vilka behov som uppstår och hur mycket annat de har att göra i verksamheten. Flera respondenter åker regelbundet på inspirationsresor och på återkommande mässor. Majoriteten av respondenterna hävdar att benchmarking är ett ständigt pågående arbete hos dem, detta trots att de inte har någon tydlig struktur. De svarade att det till slut har blivit ett tankesätt som alltid är närvarande även då de inte aktivt söker inspiration. Zeinalnezhad et al. (2011) menar att det är svårt för SMEs att ha en tydlig struktur gällande bland annat benchmarkingarbetet då det ofta finns brist på finansiell trygghet och kunskap både hos personal och hos ledare. Flera av respondenterna lyfte dessa faktorer som svårigheter för dem själva, de uttryckte att de önskade att de skulle kunna lägga mer tid på detta och även att de besatt mer kunskap i ämnet. Zeinalnezhad et al. (2011) menar att SMEs ofta är uppbyggda i platta och inte så byråkratiska strukturer, detta gör att de är mer flexibla och reagerar snabbare på förändringar. Respondent J berättade att de hela tiden arbetar för att vara så lyhörda som möjligt och för att snabbt kunna reagera på förändrade förutsättningar och förändrad efterfrågan. Vi anser att en stor fördel för SMEs är denna lösare organisationsstruktur då den ger ledningen en närhet till de anställda såväl som till kunderna, de kan alltså vara mer lyhörda för kundernas önskemål och de anställdas synpunkter och idéer. Forskning har visat att arbetsfördelning och specialisering förbättrar organisationers effektivitet, problemet med benchmarkingarbetet har ofta varit att ägare inte delegerar tillräckligt med ansvar (Bolman & Deal, 2015; Mostafa, 2007; Singh et al., 2008). Vi tänker att delegering faller sig mer naturligt i de mindre organisationerna som har de plattare organisationsstrukturerna, i ett företag med få anställda är det viktigt att alla tar ansvar för att verksamheten ska fortlöpa effektivt. Vi anser att i en liten organisation kan alla

lättare tillåtas att utföra de arbetsuppgifter som de är bra på, de anställdas kunskaper och färdigheter uppmärksammas enklare, och genom det så uppnås en effektiv organisationsstruktur. Denna tanke stöds av Lindvall (2011), han menar att om tankemodeller ändras först så ger strukturen sig själv.

5.2.3 Benchmarking som idé

Forskning har visat att det är viktigt att vara medveten om sina styrkor och svagheter för att kunna förbättra sig och bli mer konkurrenskraftig, benchmarking har visat sig vara ett bra verktyg för detta ändamål (Jetmarová, 2011; Meybodi, 2015). Majoriteten av respondenterna i vår empiriska undersökning betonar vikten av att ständigt vara medveten om dessa styrkor och svagheter och att arbeta för att förbättra dessa. Respondent H uttrycker att hon tycker att det är viktigt att ständigt rannsaka sig själv för att kunna utvecklas, hon menar att många företagare har svårt att se sina egna brister och det leder till att de hamnar i bakkant. Vi anser att denna medvetenhet är grunden för benchmarking. Vi har sett att i stort sett alla våra respondenter tycker att detta är en viktig del i deras verksamhet, storleken på deras företag gör detta ännu viktigare då de inte har råd att se förbi viktiga möjligheter till förbättring och effektivisering.

Elmuti och Kathawala (1997) beskriver att en svårighet med benchmarking är att se det som en pågående process, de menar att många istället ser det som ett engångsprojekt med ett slutdatum. Vår undersökning visar däremot på motsatsen, majoriteten av respondenterna hävdar att detta är en ständig tanke hos dem, de anser att de arbetar med detta hela tiden även i deras privatliv. Några respondenter uttryckte detta som i det närmaste en arbetsskada, de slutar aldrig att tänka på hur de kan förändra och förbättra sin verksamhet. Respondent A berättade att trots att det inte alltid finns ett behov så ser de ändå idéer som leder till positiv förändring i företaget. Vi tänker att eftersom företagen vi undersökt är mindre så är det viktigt att hela tiden titta på vad som kan förbättras. Eftersom dessa företag inte har den ekonomiska möjligheten att arbeta med stora benchmarkingprojekt, så är det istället en ständigt närvarande tanke hos ledarna för att de inte ska hamna i bakkant.

Tidigare forskning har visat att det är viktigt att vara flexibel och kunna se utanför det egna företaget, detta leder till en företagskultur som är inriktad mot inlärning. Inlärning i sig kan anses vara ett motiv till benchmarking. Kunskap kommer med erfarenhet så SMEs kan ha

stor nytta av att ta in kunskap ifrån olika håll och perspektiv. En svårighet är att det är lätt att bli för fokuserad på vad som händer i det egna företaget då det istället vore bättre att lyfta blicken och se utanför, ett företag som blickar utåt tenderar att vara ett företag som blickar mot framtiden (Elmuti & Kathawala, 1997; Meybodi, 2015; Thorpe et al., 2005). Flera av respondenterna i vår undersökning berättade att de tycker att det är viktigt att blicka utåt för att inte hamna efter konkurrenter. Respondent J ansåg att det är viktigt att vara lyhörd och flexibel, han menade att det kan vara farligt för ett företag att stirra sig blind på den egna verksamheten för då är risken att konkurrenter utvecklas snabbare och nya idéer att applicera på den egna verksamheten förloras. Vi anser att detta är av stor vikt, särskilt då det gäller de mindre företagen. Om dessa blir för fokuserade på sin egen verksamhet och inte ser efter vad konkurrenterna gör, så kan de snabbt hamna på sidan om och tappa sin konkurrenskraft och eftersom de är mindre företag så har de inte råd med detta under någon längre tid.

Tidigare forskare menar att benchmarking inte används i stor utsträckning inom SMEs (Gunasekaran, 2003; Maire et al., 2008; Monkhouse, 1995; Zeinalnezhad et al., 2011). Några av anledningarna till detta kan vara förvirringen som uppstår på grund av att det finns för många modeller med för många olika steg eller att benchmarkingmetoderna inte har anpassats till SMEs, de är för komplexa och kräver för stor investering i tid och resurser. Det kan också vara så att det är svårt att se nyttan benchmarking skulle ge för SMEs då det saknas förståelse för vad benchmarking är (Anand & Kodali, 2008; Maire et al., 2008; Zeinalnezhad et al., 2011). Då vi berättade för våra respondenter vad tidigare forskning visat så blev reaktionen från majoriteten att det där gör vi hela tiden även då vi inte är i tjänst, vi har bara inte vetat vad det heter. De upplevde alla detta som någonting mycket naturligt i deras dagliga verksamhet, då de såg det som en självklarhet för att kunna fortsätta att vara konkurrenskraftig och behålla sin plats på marknaden. Flera av respondenterna berättade att de tycker det är oerhört viktigt för små företag att arbeta med benchmarking eftersom att de är mer ekonomiskt sårbara. Respondent D menade att alla arbetar med benchmarking på ett eller annat sätt, hon sa att den grundläggande idén måste användas inom i stort sett alla företag. Respondent E svarade att de kanske inte arbetar lika strikt med benchmarking inom SMEs, de själva har varken tid eller resurser till att arbeta så som forskningen menar att processen kring benchmarking ska se ut. Men hon anser ändå att hon alltid arbetar med

det. Enligt Nicholas et al. (2011) ansågs det tidigare bara finnas ett enda rätt sätt att arbeta med benchmarking, den synen har minskat med tiden. Numer ses detta som någonting individuellt som kan utföras på olika sätt. Garengo et al. (2005) menar att det intressanta med SMEs är att de ser benchmarking som ett kontinuerligt sökande, och de menar att detta inte kräver någon tydlig struktur eller modell. Vår tanke är att om vi ser på benchmarking på samma sätt som beskrivs av bland annat Lankford (2002): att benchmarking i grunden endast handlar om att lära av andra, så är detta i allra högsta grad ett ständigt pågående arbete hos SMEs. Om vi ser förbi de tydligt strukturerade processerna för benchmarking och istället betraktar detta som en gråskala där företag kan arbeta med olika grader av benchmarking på olika sätt så är vår tanke att det kommer att upptäckas att majoriteten av alla företag arbetar med benchmarking.

6 BIDRAG

6.1 TEORETISKT BIDRAG

Tidigare forskning menar att SMEs använder sig av benchmarking i liten utsträckning, trots att det är ett viktigt konkurrensverktyg för dem och skulle ge dem stor nytta (Monkhouse, 1995; St-Pierre & Delisle, 2006). Vi vill med vårt arbete ge en annan syn på detta då vi i vår undersökning sett att SMEs ändå använder sig av benchmarking. Vi menar att en anledning till att tidigare forskning utgår från denna syn av benchmarking inom SMEs är att benchmarkingens innebörd tidigare betraktats på ett strikt sätt. Elmuti och Kathawala (1997) förklarar benchmarking som en tydligt strukturerad process, detta är ett synsätt som inte passar mindre företag (Maire et al., 2008). Vi har i vår empiriska undersökning sett att SMEs inte använder sig av benchmarking på detta sätt då det ofta varken finns tillräcklig kunskap inom ämnet eller resurser för att arbeta så strukturerat och processtyrt. Camp och Andersen (1995) skriver att benchmarking används inom både tjänste- och produktföretag, detta överensstämmer med vår empiriska undersökning. Vi fann ingen markant skillnad i hur de såg på benchmarking och de flesta betonade vikten av att arbeta med det. Olika SMEs arbetar med benchmarking på olika sätt, viss tidigare forskning motsäger detta då de menar att det finns ett bästa sätt att arbeta med benchmarking för att lyckas (Nicholas et al., 2011). Tidigare metoder har inte varit anpassade för SMEs (Gunasekaran, 2003; Zeinalnezhad et al., 2011) och vi anser att forskare behöver släppa den strikta synen på benchmarking för att se hur SMEs använder sig av detta och nyttan det ger dem.

Då tidigare forskning ofta betonat hur viktiga SMEs är för ekonomins utveckling (Edwards et al., 2005; Forsman, 2008; Gunasekaran, 2003; Wyatt et al., 2010) anser vi att ett tydligare fokus bör falla på SMEs behov och det sätt de i praktiken använder sig av benchmarking. Kyrö (2003) förklarar benchmarkingens utveckling genom att dela upp den i olika generationer, kanske visar nästa generation inom benchmarking SMEs arbete med detta och det sker en inriktning som passar dem mer. Vår undersökning har visat att det inte krävs någon tydlig struktur eller process för att framgångsrikt arbeta med benchmarking, detta styrks även av Garengo et al. (2005). I vår undersökning har benchmarking visat sig användas i olika stor utsträckning inom SMEs, där väldigt lite fokus läggs på det vi har valt att kalla dimensionerna process och struktur. Det är istället idédimensionen som ligger till grund för hur SMEs arbetar med benchmarking, något de själva anser att de ständigt gör och har stor

nytta av. Både vi och våra respondenter delar Lankfords (2002) syn på benchmarking som innebär att det i grunden handlar om att lära av andra och inte behöver vara mer komplicerat än så. I framtida forskning gällande benchmarking inom SMEs bör det alltså tas ett steg bort från den strikta synen på benchmarking med fokus på process och struktur, istället bör fokus flyttas till idédimensionen då det visat sig att SMEs mest arbetar med benchmarking inom idédimensionen.

6.2 Praktiskt bidrag

Vårt arbete har även ett praktiskt bidrag, riktat mot SMEs. Vi har sett, både i tidigare forskning och i vår empiriska undersökning, att det är viktigt för de små och medelstora företagen att arbeta med benchmarking. Majoriteten av de intervjuade företagen arbetar med detta kontinuerligt, respondenterna uttryckte att de alltid har jämförelseögonen på sig. Jämförelsearbetet visade sig vara viktigt för respondenternas företag av olika orsaker, den främsta orsaken var att behålla sin plats på marknaden samt att kunna ligga steget före konkurrenterna. Det är viktigt för dessa företag på grund av att de är små, deras storlek gör dem känsligare för ekonomiska nedgångar och yttre press från konkurrenter.

Utifrån jämförelsen mellan vårt empiriska material och vårt teoretiska material menar vi att företagen bör arbeta mer med anpassningen av idéerna de sett. SMEs skulle ha nytta av att anpassa andras idéer så att de fungerar i det egna företaget, på så sätt får de ut mest nytta av benchmarkingarbetet de utfört. Under våra intervjuer fick vi intrycket av att de allra flesta anser att arbetet med jämförelser är viktigt, men många av respondenterna använde inte alla idéer de fick från andra. Detta beror bland annat på brist av tid och kunskap. Företagen går miste om stor nytta då de implementerar idéer som inte är riktigt anpassade efter den egna verksamheten. De respondenter som minst såg detta som ett problem var de som samarbetade med andra företag. Vi menar att detta beror på att ett samarbete ger större utrymme för utvärdering av redan beprövade idéer och företagen som ska implementera andras idéer kan anpassa dessa redan då de diskuterar dem med företaget som ursprungligen arbetat med idén. Majoriteten av de intervjuade personerna belyste vikten av att samarbeta med andra för att själv kunna utvecklas vidare. Flera av respondenterna ansåg att samarbetet med andra företag var det viktigaste arbetet för att själv kunna utvecklas. En respondent uttryckte att hon såg på sina konkurrenter mer som kollegor än som konkurrenter, detta bland annat på grund av att de i sitt samarbete försöker se till så att de

kompletterar varandra i sortiment snarare än att försöka konkurrera ut varandra. Detta är ett viktigt arbete, särskilt om branschen företaget verkar inom är liten, då är det bra att kunna komplettera sina konkurrenter och samtidigt bli kompletterad av dem för att på så vis kunna hjälpa sina kunder att finna det de söker och därigenom behålla dem. Sammanfattningsvis menar vi att det inte är vettigt för SMEs att försöka arbeta fram en benchmarkingprocess eller benchmarkingstruktur på det strikta sättet som tidigare forskning talat för, istället kan de ha stor nytta av att arbeta med benchmarking inom idédimensionen. Idédimensionen är enklare och mer okomplicerat och passar därför SMEs bättre då de ofta har brist på tid och resurser. Idédimensionen är ofta fullt tillräcklig för SMEs men vissa företag kunde ha nytta av att ha en förenklad struktur eller process för benchmarking, särskilt då de söker någon specifik information från andra företag. Detta behöver inte vara komplicerat, det räcker med att de inom företaget har en plan för hur de ska söka information, hur de sedan ska arbeta med anpassning och vem som ska ha huvudansvaret för att det genomförs. Den enklare strukturen för benchmarking är användbar för att SMEs ska kunna försäkra sig om att de till det yttersta tar tillvara på och utnyttjar informationen de finner. SMEs bör även arbeta med benchlearning för att få ett så bra utbyte som möjligt med sina konkurrenter och för att försöka komplettera varandra mer, därigenom ser de till att tillfredsställa sina kunders behov.

6.3 Förslag till vidare forskning

Vi har genom tidigare forskning kommit i kontakt med begreppet benchlearning som innebär att företag på olika sätt samarbetar och lär sig med varandra istället för att endast lära sig av varandra (Elmuti & Kathawala, 1997; Kyrö, 2003; Meybodi, 2015; Thorpe et al. 2005). Detta var något vi fann väldigt intressant och såg i vår empiriska undersökning att de flesta av våra respondenter arbetade med samarbeten och nätverk av olika slag för att lära sig och utvecklas. Vi såg dock ingen forskning som var inriktad specifikt mot benchlearning inom SMEs och vi tror att det finns mycket intressant att finna i genomförandet av en sådan undersökning.

REFERENSFÖRTECKNING

Allwood, C. M. (2004). *Perspektiv på Kvalitativ Metod.* Lund: Studentlitteratur.

Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the Benchmarking Models. *Benchmarking: An International Journal,* 15(3), 257-291.

Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk Metodlära.* (Upplaga 2). Lund: Studentlitteratur.

Bhutta, K. S., & Huq, F. (1999). Benchmarking - Best Practices: an Integrated Approach. *Benchmarking: An International Journal,* 6(3), 254-268.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2015). *Nya Perspektiv på Organisation och Ledarskap (Upplaga 5:1).* Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder (upplaga 2).* Stockholm: Liber.

Camp, R. C., & Andersen, B. (1995). Current Position and Future Development of Benchmarking. *The TQM Magazine,* 7(5), 21-25.

Cassell, C., Nadin, S., & Older Gray, M. (2001). The Use and Effectiveness of Benchmarking in SMEs. *Benchmarking: An International Journal,* 8(3), 212-222.

Collins, T.R., Rossetti, M.D., Nachtmann, H.L., & Oldham, J.R. (2006). The Use of Multi-Attribute Utility Theory to Determine the Overall Best- In- Class Performer in a Benchmarking Study. *Benchmarking: An International Journal,* 13(4), 431-446.

Cooper, R.G., Edgett, S.J., & Kleinschmidt, E.J. (2004). Benchmarking Best NPD Practices Part 1: Culture, Climate, Teams and Senior Management´s. *Research Technology Management,* January-February (2004), 31-44.

Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development. *Journal of Product Innovation Managment,* 12(5), 374-391.

Edwards, T., Delbridge, R., & Munday, M. (2005). Understanding Innovation in Small and Medium Sized Enterprises: a Process Manifest. *Technovation* 25(2005), 1119-1127.

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig Metod.* (Upplaga 4). Lund: Studentlitteratur.

Elmuti, D., & Kathawala, Y. (1997). An Overview of Benchmarking Process: a Tool for Continuous Improvement and Competitive Advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology,* 4(4), 229-243.

Europeiska kommissionen (2014). *Vad är SMF?* Hämtad 30 januari, 2015, från: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_sv.htm

Forsman, H. (2008). Business Development Success in SMEs: a Case Study Approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development,* 15(3), 606-622.

Garengo, P., Biazzo, S., Simonetti, A., & Bernardi, G. (2005). Benchmarking on Managerial Practices: a Tool for SMEs. *The TQM Magazine,* 17(5). 440-455.

Gadenne, D., & Sharma, B. (2009). An Investigation of the Hard and Soft Quality Management Factors of Australian SMEs and Their Association with Firm Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management,* 26(9), 865-880.

Gauri, D. K. (2013). Benchmarking Retail Productivity Considering Retail Pricing and Format Strategy. *Journal of Retailing,* 89(1), 1-14.

Goncharuk, A. G. (2014). Competitive Benchmarking Technique for "the Followers": A Case of Ukrainian Dairies. *Benchmarking: An International Journal,* 21(2), 218-225.

Gunasekaran, A. (2003). Benchmarking in Small and Medium Enterprises. *Benchmarking: An International Journal,* 10(3).

Hansson, B. (2011). *Skapa Vetande – Vetenskapsteori från grunden. (*Upplaga 1:1). Lund: Studentlitteratur.

Häger, B. (2010) *Intervjuteknik*. (Upplaga 2). Stockholm: Liber.

Jaafari, A. (2000). Construction Business Competitiveness and Global Benchmarking. *Journal of Management in Engineering,* November/December (2000), 43-53.

Jakobsson, U. (2011). *Forskningens Termer & Begrepp: En Ordbok* (Upplaga 1:1). Lund: Studentlitteratur.

Jetmarová, B. (2011). Benchmarking - Methods of Raising Company Efficiency by Learning From the Best-in-Class. *E a M: Ekonomie a Management,* 14(1), 83-96.

Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder- Från vetenskapsteori till praktik.* (Upplaga 1:1). Lund: Studentlitteratur

Kyrö, P. (2003). Revising the Concept and Forms of Benchmarking. *Benchmarking: An International Journal* 10(3), 210-225.

Lai, M., Huang, H., & Wang, W. (2011). Designing a Knowledge-Based System for Benchmarking: a DEA Approach. *Knowledge-Based Systems,* 24(5), 662-671.

Lankford, W. M. (2002). Benchmarking: Understanding the Basics. *The Coastal Buisness Journal*, 1(1), 57-62.

Lee, Y. W., Strong, D. M., Kahn, B. K., & Wang, R. Y. (2002) AIMQ: a Methodology for Information Quality Assessment. *Information & Management,* 40(2002), 133-146.

Lindvall, J. (2011) *Verksamhetsstyrning - Från Traditionell Ekonomistyrning till Modern Verksamhetsstyrning.* (Upplaga 2:1). Lund: Studentlitteratur.

Llewelyn, S. (2003) What Counts as "Theory" in Qualitative Management and Accounting Research? Introducing Five Levels of Theorizing. *Accounting, Auditing & Accountability Journal,* 16(4), 662-708.

Maire, J-L., Bronet, V., & Pillet, M. (2008). Benchmarking: Methods and Tools for SME. *Benchmarking: An International Journal*, 15(6), 765-781.

Meybodi, M. Z. (2015). The Links Between Just-in-Time Practises and Alignment of Benchmarking Performance Measures. *The TQM Journal*, 27(1), 108-121.

Monkhouse, E. (1995). The Role of Competitive Benchmarking in Small- to Medium-Sized Enterprises. *Benchmarking: An International Journal*, 2(4), 41.

Mostafa, M. M. (2007). Evaluating the Competitive Market Efficiency of Top Listed Companies in Egypt. *Journal of Economic Studies,* 34(5), 430-452.

Mrinalini, N & Nath, P (2006), Comparative Evaluation of Practices: Lessons from R&D Organizations. *Benchmarking: An International Journal.* 13(1/2), 214-223.

Nicholas, J., Ledwith, A., & Perks, H. (2011). New Product Development Best Practice in SME and Large Organizations: Theory vs Practice. *European Journal of Innovation Management,* 14(2), 227-251.

Parker, L. D. (2012) Qualitative Management Accounting Research: Assessing Deliverables and Relevance. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(2012), 54-70.

Rostek, K. (2014). The Paradigm of Mutual Benchmarking in the Context of SME´s Competitiveness Development. *International Journal of Business and Management Review,* 2(1), 66-89.

Salaheldin, S. I. (2009). Critical Success Factors for TQM Implementation and their Impact on Performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 58(3), 215-237.

Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The Relationship between Total Quality Management Practices and Operational Performance. *Journal of Operations Management,* 17(1999), 393-409.

Scapens, R. W., & Bromwich, M. (2010) Management Accounting Research: 20 Years on. *Management Accounting Research,* 21(2010), 278-284*.*

Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy Development by SMEs for Competitiveness: a Review. *Benchmarking: An International Journal,* 15(5), 525-547.

Sohlberg, P., & Sohlberg, B-M. (2013). *Kunskapens Former – Vetenskapsteori och Forskningsmetod.* (Upplaga 3:1). Stockholm: Liber.

Starrin, B., & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori.* Lund: Studentlitteratur.

St-Pierre, J., & Delisle, S. (2006). An Expert Diagnosis System for the Benchmarking of SMEs' Performance. *Benchmarking: An International Journal,* 13(1/2), 106-119.

Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2005). Using Knowledge within Small and Medium-Sized Firms: A Systematic Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews,* 7(4), 257-281.

Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2005), Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing,* 69(January 2005), 80-94.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik.* Lund: Studentlitteratur.

Wyatt, M. R. R., Pathak, S. B., & Zibarras, L. D. (2010). Advancing Selection in an SME: is Best Practice Methodology Applicable? *International Small Business Journal,* 28(3), 258-273.

Zairi, M. (1992). The Art of Benchmarking: Using Customer Feedback to Establish a Performance Gap. *Total Quality Management and Business Excellence*, 3(2), 177-188.

Zeinalnezhad, M., Mukhtar, M., & Sahran, S. (2011). A Study on Benchmarking Models and Frameworks in Industrial SMEs: Challenges and Issues. *International Scientific Conference 2011.*

BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE

Befattning:

Hur många år i företaget:

Antal anställda:

1. Jämför ni er med konkurrenter?

    -Hur?

    -Varför?

    -Med vilka?

2. Jämför ni er med andra företag/branscher?

    -Hur?

    -Varför?

    -Med vilka?

3. Vad tittar ni på då?

4. Samarbetar ni med någon?

5. Säger ordet benchmarking dig någonting?

6. Är det viktigt för Er att titta på andra för att utveckla er egen verksamhet?

7. För ni in idéerna från de andra företagen i er egen verksamhet?

8. Tittar ni även efter dåliga exempel?

9. Använder ni någon modell eller mall då ni jämför er med andra?

    -Följer ni vissa bestämda steg?

    -Varför/Varför inte?

    -Vad tillför detta?

    -Hur har ni utvecklat detta?

10. Har ni någon speciell person utsedd att ha det övergripande ansvaret för arbetet med detta?

    -Varför/Varför inte?

-Varför den personen?

-Hur mycket tid sätts av till detta arbete?

BILAGA 2 – FÖRETAGSÖVERSIKT

Respondent	Befattning	Produkt/ Tjänst	År i företaget	Antal anställda	Intervjudatum
Respondent A	Delägare	Produkt	38 år	Ca 10	2015-03-19
Respondent B	Delägare	Produkt	3 år	2	2015-03-19
Respondent C	Ägare	Produkt	33 år	9	2015-03-19
Respondent D	Delägare	Produkt	<1 år	2	2015-03-19
Respondent E	Ägare	Produkt	26 år	7	2015-03-19
Respondent F	Ägare	Tjänst	39 år	1	2015-03-20
Respondent G	IT-samordnare	Tjänst	8 år	Ca 60	2015-03-31
Respondent H	Delägare	Tjänst	1 år	3	2015-03-31
Respondent I	Försäljnings- & Marknadschef	Tjänst	10 år	2	2015-03-31
Respondent J	Delägare/VD	Tjänst	33 år	75	2015-04-10