



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen  
Kandidatuppsats VT 2008

# Intern benchmarking inom detaljhandeln

## En fallstudie av H&M

**Handledare**

Per Magnus Andersson  
Olof Arwidi

**Författare**

Cecilia Gabrielson 850614 - 4081  
Sara Killander 860512 - 3960  
Emma Lindberg 861225 - 4105

# Sammanfattning

---

- Examensarbetets titel:** Intern benchmarking inom detaljhandeln – En fallstudie av H&M
- Seminariedatum:** 5 juni, 2008
- Ämne/Kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
- Författare:** Cecilia Gabrielson, Sara Killander & Emma Lindberg
- Handledare:** Per Magnus Andersson & Olof Arwidi
- Nyckelord:** Intern benchmarking, H&M, detaljhandel, modebranschen, kontinuerliga förbättringar
- Syfte:** Vårt övergripande syfte med uppsatsen är att beskriva och analysera intern benchmarking. Vi ämnar belysa hur H&M arbetar med intern benchmarking för att empiriskt utvärdera hur detta styrverktyg kan användas och utvecklas.
- Metod:** För att uppfylla studiens syfte har författarna valt ett deduktivt angreppssätt, där teorin jämförts med de empiriska data som samlats in från och om fallföretaget. Genom att använda en kvalitativ metod har intervjufrågorna utformats utifrån den uppbyggda teoretiska referensramen. Efter sammanställning av data analyserades empirin utifrån teorin.
- Teoretiska perspektiv:** Studien baseras till stor del på Robert Camps femfasmodell, samt Peter Southard och Diane Parentes flödesschema för benchmarkingprocessen. Även andra teorier om benchmarking behandlas i studien, liksom vidareutvecklingen till benchlearning.
- Empiri:** Insamling av empiri har skett genom fyra personliga intervjuer och en telefonintervju med anställda på detaljhandels- och modeföretaget H&M. Även data från företagets årsredovisning 2007, en bok om H&M – HandelsMännen – och artiklar från välkända affärssajter har använts. Samtliga nivåer inom företaget berörs i studien, men i fokus är regionkontoren och butikerna.
- Slutsatser:** Studiens resultat visar att H&M med fördel kan använda sig av intern benchmarking och att deras styrverktyg Lyftet och Maxen är två bra hjälpmedel för att utföra detta arbete. H&M har ingen definition av benchmarking och vi anser att de hade kunnat utveckla användandet av styrverktyget genom att förtydliga för samtliga i företaget vad begreppet innebär. Att H&M trots avsaknad av definition har lyckats få medarbetare att acceptera arbetet med intern benchmarking anser vi beror på den starka företagskulturen, eller som de själva kallar den, H&M-andan.

## Abstract

---

- Title:** Internal Benchmarking in Retailing – a Case Study of H&M
- Seminar date:** June 5, 2008
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS credits.
- Authors:** Cecilia Gabrielson, Sara Killander & Emma Lindberg
- Advisors:** Per Magnus Andersson & Olof Arwidi
- Key words:** Internal benchmarking, H&M, retail, fashion industry, continuous improvements
- Purpose:** The main purpose with our thesis is to describe and analyse internal benchmarking. We strive to illustrate how H&M works with internal benchmarking to empirically evaluate how this management tool of guidance can be used and developed.
- Methodology:** To achieve the purpose of the study the authors have chosen a deductive approach where the theory is compared with collected empirical data gathered from and about the case company. By using a qualitative method interview questions have been constructed based on the framework of theoretical references. After compiling the data, empirics was analysed based on the theory.
- Theoretical foundation:** The study is mainly based on Robert Camp's five-stage model, as well as the benchmarking process flowchart by Peter Southard and Diane Parente. Other theories of benchmarking are also explained in our study, as well as its further development benchlearning.
- Empirical work:** The gathering of empirical data has been conducted through four personal interviews and one by telephone with employees at the clothing and fashion retailer H&M. Data also has been acquired from the annual report of 2007, the book "HandelsMännern" (i.e. the Merchandisers) and articles from well known business sites. Even though several levels within the company are discussed, the main focus is on the regional offices and the stores.
- Conclusions:** The result of the study indicates that H&M can advantageously use internal benchmarking and that the management tools called "Lyftet" and "Maxen" are two good implements to carry out this practice. H&M lack a definition of benchmarking, and it is our opinion that the use of this tool could be developed by clarifying the meaning of the concept to everyone in the company. Although lacking a definition, H&M has achieved the acceptance of their staff to work with benchmarking because of their strong business culture, or as they themselves call it, the H&M spirit.

# Förord

Under arbetets gång har även våra handledare Per Magnus Andersson och Olof Arwidi gett oss värdefulla råd och kommit med konstruktiv kritik, något som har fört vårt arbete framåt.

Ett stort tack vill vi rikta till Anders Heikenfeldt, försäljningschef på H&M, i den södra regionen. Anders Heikenfeldt har ställt upp på en givande intervju för vår uppsats samt hjälpt oss att komma i kontakt med flera butikschefer. Vi vill även tacka övriga inom H&M som medverkat under arbetet med uppsatsen.

Lund, 29 maj 2008

Cecilia Gabrielson

Sara Killander

Emma Lindberg

# Innehåll

<b>INNEHÅLL</b>	<b>5</b>
<b>1. INLEDNING</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	7
<b>1.2 Problemdiskussion</b> .....	9
<b>1.3 Syfte</b> .....	10
<b>1.4 Avgränsningar</b> .....	11
<b>2. METOD</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Metodansats</b> .....	12
2.1.1 <i>Fallstudie</i> .....	12
<b>2.2 Datainsamlingsmetod</b> .....	14
2.2.1 <i>Intervjuer</i> .....	14
2.2.2 <i>Litteratur</i> .....	15
<b>2.3 Källkritik</b> .....	16
<b>2.4 Kvalitetsgranskning</b> .....	17
<b>3. BENCHMARKING</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Definitioner</b> .....	19
<b>3.2 Bakgrund</b> .....	19
<b>3.3 Benchmarkingkonceptet</b> .....	20
3.3.1 <i>Intern benchmarking</i> .....	22
3.3.2 <i>Extern benchmarking</i> .....	22
3.3.3 <i>Funktionsbenchmarking</i> .....	23
3.3.4 <i>Allmän benchmarking</i> .....	23
<b>3.4 Intern eller extern benchmarking?</b> .....	23
<b>3.5 Benchmarkingprocessen</b> .....	24
3.5.1 <i>Planeringsfasen</i> .....	25
3.5.2 <i>Analysfasen</i> .....	26
3.5.3 <i>Integrationsfasen</i> .....	27
3.5.4 <i>Åtgärdsfasen</i> .....	27
3.5.5 <i>Mognadsfasen</i> .....	28
<b>3.6 Benchlearning</b> .....	28
<b>4. EMPIRI</b>	<b>29</b>
<b>4.1 H&amp;M</b> .....	29
<b>4.2 H&amp;M:s arbete med intern benchmarking</b> .....	30
4.2.1 <i>Intern benchmarking med butiker i utlandet</i> .....	33
4.2.2 <i>Intern benchmarking på region- och butiksnivå</i> .....	34
<b>4.3 Kort om H&amp;M och extern benchmarking</b> .....	37
<b>4.4 Hur H&amp;M benchmarkar</b> .....	37

<b>5. ANALYS</b>	<b>39</b>
<b>5.1 H&amp;M:s bild av benchmarking</b> .....	39
<b>5.2 Förutsättningar för användandet av benchmarking</b> .....	39
<b>5.3 Intern eller extern benchmarking?</b> .....	40
<b>5.4 Benchmarkingprocessen och H&amp;M</b> .....	41
5.4.1 <i>Planeringsfasen</i> .....	41
5.4.2 <i>Analysfasen</i> .....	42
5.4.3 <i>Integrationsfasen</i> .....	42
5.4.4 <i>Åtgärdsfasen</i> .....	43
5.4.5 <i>Mognadsfasen</i> .....	44
<b>5.5 Benchlearning</b> .....	44
<b>6. RESULTAT &amp; RESULTATDISKUSSION</b>	<b>45</b>
<b>6.1 Resultat</b> .....	45
<b>6.2 Resultatdiskussion</b> .....	46
<b>6.3 Förslag till fortsatt forskning</b> .....	47
<b>7. REFERENSER</b>	<b>48</b>
<b>8. BILAGOR</b>	<b>51</b>
<b>Bilaga 1 – Intervjuguide Anders Heikenfeldt</b> .....	51
<b>Bilaga 2 – Intervjuguide butikschefer</b> .....	54
<b>Bilaga 3 – Intervjuguide Nils Vinge</b> .....	55

# 1. Inledning

---

*I detta inledande kapitel presenteras bakgrunden till ämnesvalet. Därefter följer en problemdiskussion som mynnar ut i uppsatsen syfte. Kapitlet avslutas med avgränsningar.*

---

## 1.1 Bakgrund

*”Mode är skapat för att bli omodernt”*

Coco Chanel (1883-1971)

Dynamiken inom modeindustrin, där trenderna ständigt växlar, är något som även karakteriserar detaljhandeln i stort. Inom branschen startas åtskilliga företag, av vilka många slås ut, men där några växer sig stora och medför att de redan etablerade företagen känner pressen att ständig förbättras och utvecklas.<sup>1</sup>

Detalj- och partihandeln utgör idag cirka tio procent av Sveriges samlade BNP och är därmed av stor betydelse för landets ekonomi. Den accelererande teknikutvecklingen och internationaliseringen har gjort att handelsföretagen upplevt ett stort förändringstryck med marknadsexpansion, branschglidningar och en omfattande prispress som följd. Kunderna har idag fler valmöjligheter och ett större utbud att välja från. Detta har inneburit att företagen, för att klara av det hårdnande konkurrenstrycket, blivit tvungna att anstränga sig mer än tidigare för att behålla nuvarande kunder och samtidigt försöka skapa nya kundrelationer.<sup>2</sup> Företagen ställs ständigt inför nya utmaningar och anpassningen till den snabba förändringstakten innebär krav på användning av aktuella och relevanta styrmodeller.

I början av 1990-talet fick konceptet *kontinuerliga förbättringar* sitt genombrott i företagsvärlden. Dess konsekvenser har inneburit att marknadsledande företag numera blivit tvungna att anstränga sig för att bibehålla tillväxttakten och hålla sig kvar i toppen. En följd av dagens föränderliga miljöer är att nya ledningsverktyg introduceras frekvent till hjälp för företagen att förbättra, utveckla och effektivisera sina processer och aktiviteter.<sup>3</sup> Lika hastigt som nya modeller dyker upp kan de dock också försvinna. Styrverktygen betraktas då som ledarskapsmässiga modeföreteelser. Detta påstående styrks av en undersökning som visar att 82 procent av chefer världen över anser att verktygen lovar mer än de kan leverera.<sup>4</sup> Relativt vanligt bland dessa moderna modeller och ansatser är att de används som medel i

---

<sup>1</sup> Bergström, (2002)

<sup>2</sup> Cronholm & Hedlund, (2006)

<sup>3</sup> Chen & Jones, (2007)

<sup>4</sup> Rigby, (2001)

förändringsarbetens inledande faser, främst för att visa prov på progressivitet i företaget. De riskerar därmed att bli engångsaktiviteter.<sup>5</sup>

Benchmarking kunde ha blivit en sådan modefluga där företagsledningen snabbt tar till sig styrverktygets övergripande idéer utan att helt och hållet förstå dess innebörd.<sup>6</sup> Benchmarking definieras som en process där företaget identifierar, förstår och tillämpar framgångsrika metoder från den egna verksamheten eller andra företag, med avsikten att öka och förbättra prestationerna inom den egna organisationen. Denna kontinuerliga process handlar om att anpassa företaget till ständiga förbättringar, samt hålla sig uppdaterad med aktiviteter som anses vara de bästa. Detta är egentligen inget nytt fenomen då organisationer jämfört sig med varandra i årtionden.<sup>7</sup>

Som begrepp introducerades benchmarking av Xeroxkoncernen i slutet av 1970-talet och har utvecklats till att bli ett av de mest effektiva verktygen för att genomdriva förbättrings- och utvecklingsprojekt. Stora framgångar har åstadkommit, men det finns exempel på det motsatta, då verktyget använts vid fel tidpunkt eller inte blivit rätt integrerat i företagskulturen.<sup>8</sup> Även om grundprinciperna är att betraktas som enkla krävs god förståelse och respekt för benchmarking för att, med hjälp av verktyget, nå framgång.<sup>9</sup>

Det finns två huvudsakliga inriktningar inom benchmarking, intern och extern. Den förstnämnda fokuserar på att jämföra aktiviteter eller processer mellan likartade enheter inom ett företag, medan det vid extern benchmarking handlar om att se utanför företagets gränser, på de organisationer som anses vara de bästa.<sup>10</sup> Robert Camp, som introducerade benchmarkingprocessen för Xerox, hävdar att extern benchmarking är en obligatorisk del i förändringsarbetet. Andra är av den åsikten att intern benchmarking är att föredra, där framförallt företag i marknadsledande position, med ett flertal jämförbara enheter, kan dra nytta av denna benchmarkingstyp.<sup>11</sup>

Bengt Karlöf, managementkonsult som redan 1986 arbetade med benchmarking, liknar verktyget vid juridikens *förflyttning av bevisbördan* och menar att:

*”Vanligen måste förändrarna bevisa varför något skall ändras! Med benchmarking förflyttas bevisbördan till bevararna som istället måste bevisa varför något inte skall ändras.”<sup>12</sup>*

Att bevisbördan flyttas över till dem som är att betraktas som motståndare, innebär dock inte att denna typ av förändringsarbete är något enkelt att genomdriva. Vid genomförande av

---

<sup>5</sup> Karlöf & Östblom, (1993)

<sup>6</sup> Tatcher, (1994)

<sup>7</sup> Cook, (1995)

<sup>8</sup> Rigby, (2001)

<sup>9</sup> Karlöf, (1997)

<sup>10</sup> Cook, (1995)

<sup>11</sup> Camp, (1993)

<sup>12</sup> Karlöf, (1997) s. 7



extern benchmarking är det med andra ord en process eller aktivitet influerad av något annat företag som ska implementeras i det egna företaget. Detta kan, på grund av olika kulturer, möta mer motstånd bland medarbetare i jämförelse med intern benchmarking.<sup>13</sup>

Mot bakgrund av ovanstående introduktion ämnar vi undersöka hur intern benchmarking tillämpas inom detaljhandeln. H&M, som är föremål för vår uppsats, är ett internationellt välkänt detaljhandelsföretag som verkar inom den snabbföränderliga modebranschen. Valet av fallföretag beror till stor del på dess marknadsledande position inom Sverige och dess etablering utomlands.

## 1.2 Problemdiskussion

I en undersökning uppgav 75 procent av chefer världen över att de använder sig av benchmarking i sin verksamhet. Trots detta är förståelsen för styrverktyget begränsad och det återstår en hel del att undersöka inom området.<sup>14</sup>

Undersökningar som behandlat benchmarking har visat stort intresse för tillverkande företag, exempelvis pionjären och kopiatortillverkaren Xerox, biltillverkaren Ford, datorföretaget IBM och kameraproducenten Kodak.<sup>15</sup> Innebär detta att benchmarking inte är fullt lika tillämpbar på detaljhandelsföretag som på tillverkande företag? Något tydligt bevis på att så skulle vara fallet har vi inte funnit. En artikel vi tagit del av har jämfört benchmarking och lönsamhet samt rankat företag från olika branscher utifrån deras effektivitet. Givet de grundläggande karaktärerna och olika marknaderna, jämförs hur väl företagen presterar, i form av bland annat produktinnovation, ledningskvalitet och arbetsorganisation. Denna undersökning tyder på, givet vissa förutsättningar, att benchmarking är lika tillämpbar på detaljhandelsföretag som på tillverkande företag.<sup>16</sup>

Vidare har vi observerat att artiklar och undersökningar som berör ämnet huvudsakligen fokuserar på extern benchmarking.<sup>17</sup> De flesta chefer är av samma åsikt som Robert Camp och menar att extern benchmarking är ett nödvändigt ledningsverktyg, något som framhäver vikten av att studera vad industriledarna gör.<sup>18</sup> Trots allt, hur ska ett företag kunna förbättras om cheferna inte vet huruvida verksamheten är bättre eller sämre än konkurrenternas?<sup>19</sup> Detta kan tolkas som att intern benchmarking är underlägsen extern. Det finns dock forskare som är av motsatt åsikt. De menar att intern benchmarking har potentialen att erbjuda många, om inte alla, av de fördelar extern benchmarking medför, samtidigt som färre problem uppstår vid

---

<sup>13</sup> Puckett & Siegel, (1997)

<sup>14</sup> Wong & Wong, (2008)

<sup>15</sup> Bhutta & Faizul, (1999)

<sup>16</sup> Dawkins, Feeny & Harris, (2007)

<sup>17</sup> Southard & Parente, (2007)

<sup>18</sup> Puckett & Siegel, (1997)

<sup>19</sup> Tutchter, (1994)

implementering.<sup>20</sup> Intern benchmarking är ett sätt att finna dolda resurser för överlägsna prestationer inom den egna organisationen. De bästa arbetsmetoderna sprids därefter, liksom katalysator, till övriga inom företaget.<sup>21</sup>

*”Make heroes in your own firm rather than legends out of others”<sup>22</sup>*

Hur vet vi då vilken benchmarkingtyp som passar H&M bäst? Bakom sig har företaget decennier av framgång och erfarenhet, något som bidrar till att de idag kan betrakta andra aktörer med ett visst överlägset lugn, nästan på gränsen till arrogans. H&M hävdar att de framförallt jämför sig med sig själva, vilket bekräftar att de ständigt strävar efter att bli bättre, men även att de har svårt att hitta någon tillräckligt bra part att jämföra och mäta sig mot. H&M betraktas av många som hemlighetsfullt och slutet, något som tävlingsinstinkten i företaget till stor del ligger bakom. Företaget tar del av mycket information från omgivningen, utan att själva lämna ut mer än nödvändigt.<sup>23</sup>

*”Vi ser oss själva som vår farligaste konkurrent”<sup>24</sup>*

Företaget bör, trots sin starka position, ständigt vara på sin vakt med tanke på de faror och hot som finns i omvärlden. Att dessutom inte låta skepsisen övergå till självgodhet är något som är viktigt för företagets fortsatta framgång. Stefan Persson, styrelseordförande på H&M och son till grundaren Erling Persson, betonar vikten av att försöka vara lite avundsjuka på konkurrenterna, för att på så sätt tvinga fram, vad han kallar, *”röda flaggor”*.<sup>25</sup> Utifrån ovanstående diskussion antyds att intern benchmarking är den benchmarkingtyp som är mest tillämpbar på H&M, vilket leder oss fram till uppsatsens syfte.

### 1.3 Syfte

Vårt övergripande syfte med uppsatsen är att beskriva och analysera intern benchmarking. Vi ämnar belysa hur H&M arbetar med intern benchmarking för att empiriskt utvärdera hur detta styrverktyg kan användas och utvecklas.

---

<sup>20</sup> Southard & Parente, (2007)

<sup>21</sup> Puckett & Siegel, (1997)

<sup>22</sup> Puckett & Siegel, (1997) s. 15

<sup>23</sup> Pettersson, (2002)

<sup>24</sup> Pettersson, (2002) s. 271

<sup>25</sup> Pettersson, (2002) s. 259

## 1.4 Avgränsningar

Vid förbättringsarbeten används, som tidigare nämnts, ett antal styrverktyg, vars syfte är att eliminera ineffektivitet, förbättra kundtillfredsställelse och uppnå de bästa arbetsmetoderna, där benchmarking är ett av dessa.<sup>26</sup> Andra exempel på styrverktyg är TQM (Total Quality Management), BPR (Business Process Reengineering) och BSC (Balanced Scorecard). Förändringsprogram kan utgå från ett flertal metoder, där benchmarking kan ha såväl en överordnad som underordnad betydelse. Oavsett vilket så menar Bengt Karlöf att det avgörande för valet av verktyg och rangordningen av dessa beror på vilket förbättringsarbete som ska utföras, men att benchmarking alltid bör användas. Detta beror på den starka pedagogiken i styrverktyget som förtydligar förändringsbehov och förbättringsmöjligheter.<sup>27</sup> Vidare förklarar Robert Camp att benchmarking kan genomföras enskilt, men troligtvis fungerar bäst i ett TQM-program.<sup>28</sup> Den centrala roll benchmarking har i flertalet förändringsarbeten gör att vi väljer att begränsa oss till detta ledningsverktyg, något som vi anser kommer att vara till vår fördel då vi har möjlighet att gå djupare in på ämnet.

Förutom intern och extern benchmarking kommer ytterligare två benchmarkingtyper beröras i studien, nämligen funktionsinriktad och allmän benchmarking. Liksom den externa riktas uppmärksamhet hos dessa mot partners utanför företagets gränser, men inte är mot konkurrenter. Vi har valt att beskriva dessa kort i avsnittet 3.3, för att ge läsaren en bredare bild av benchmarking. Dock kommer ingen koppling göras till empirin, då dessa inte är vår inriktning i uppsatsen.

---

<sup>26</sup> Porter, (1996)

<sup>27</sup> Karlöf, (1997)

<sup>28</sup> Flower, (1993)

## 2. Metod

---

*Metodkapitlet inleds med en presentation av studiens metodansats. Därefter diskuteras vald datainsamlingsmetod, vilket följs av källkritik. Slutligen granskas studiens validitet och reliabilitet.*

---

### 2.1 Metodansats

Med vår uppsats ämnar vi beskriva hur H&M i Sverige arbetar med intern benchmarking. Utifrån denna utgångspunkt har vi valt att använda en deduktiv metodansats, vilket innebär att vi utgår från ett antal teorier för att testa om empirin stämmer överens med dessa. När vi undersöker vårt ämne skapar vi oss förväntningar som testas genom att studera hur det ser ut i verkligheten.<sup>29</sup> I vår studie skapar vi oss en uppfattning om vad benchmarking är som begrepp och som förändringsverktyg. För att sedan kunna jämföra detta med verkligheten undersöker vi vad H&M menar att benchmarking är och hur de arbetar med det. I och med att vi utgår från teorin när H&M studeras kan det under arbetets gång framkomma att andra förbättringsverktyg används i dess ställe eller att benchmarking används på ett annat sätt än vad teorin säger. På grund av att benchmarking har en central roll i styrningen hos flertalet företag världen över, torde dock förståelsen för verktyget hos fallföretaget inte vara helt okänd och innehållet likartat de förbättringsverktyg H&M använder.

Kritik som kan riktas mot den deduktiva ansatsen är att när man som forskare utgår från ett antal förväntningar är det lätt att endast rikta in sig på den information som bekräftar dessa. Det finns då risk att gå miste om viktig information.<sup>30</sup> Det kan till exempel vara att frågor som hade varit intressanta inte lyfts fram om vi anser att dessa går utanför ramen av vårt syfte. Genom att vara medvetna om denna risk, som kan begränsa oss under datainsamlingen, anser vi att vi på ett riktigt sätt kunnat samla in information till uppsatsen.

#### 2.1.1 Fallstudie

Vi har valt att göra vår empiriska studie i form av en fallstudie. Detta innebär att vi undersöker en enda enhet, H&M. Det har tidigare skrivits en uppsats där fyra konkurrerande klädföretags arbete med benchmarking studerades och jämfördes.<sup>31</sup> Denna uppsats fick oss att vilja gå ner mer på djupet och endast fokusera på ett företag. Anledningen till att vi har valt

---

<sup>29</sup> Jacobsen, (2002)

<sup>30</sup> Jacobsen, (2002)

<sup>31</sup> Andersson, Brejke & Pourtorab, (2006)

att undersöka H&M och inte något annat klädföretag, är på grund av dess storlek, marknadsledande position inom den svenska modebranschen och deras expansion i utlandet. Målet med att endast undersöka en enhet är att försöka generalisera utifrån det enskilda fallet. Med hjälp av en fallstudie finns möjlighet att fördjupa sig på ett sätt som inte är möjligt om man använder sig av till exempel surveyundersökningar. Genom detta fokus ges möjligheten att undersöka detaljer och studera enheten under en längre tid än vad som hade varit möjligt om flera enheter skulle ha ingått i undersökningen. Fallstudien inbjuder även till att använda olika typer av källor vid insamlandet av information, där observationer, intervjuer och dokument alla är användbara.<sup>32</sup>

För att studera och kartlägga hur intern benchmarking används inom H&M, anser vi det viktigt att samtliga nivåer blir föremål för undersökningen. Vi har valt att fokusera på butiksnivå eftersom det är på golvet konsekvenserna av förbättringsarbeten tydliggörs. Detta är anledningen till att flera intervjuer genomförs med butikschefen. För att även få en uppfattning om hur det interna benchmarkingarbetet genomsyrar hela koncernen kommer en chef på regionnivån, samt en chef på landsnivå att intervjuas. Vi har valt att hålla oss inom Sveriges gränser av den anledningen att det är på denna marknad företaget verkat längst.

När en fallstudie genomförs är det extra viktigt att ställa sig frågan om resultatet verkligen är generaliserbart eller om resultatet endast kan tillämpas på det enskilda fallet. Ett argument varför en generalisering borde vara möjlig är att det enskilda fallet ingår i ett större sammanhang.<sup>33</sup> Även om H&M i sig är ett unikt företag, kan den kunskap som kommer ur denna fallstudie appliceras på andra företag och då framförallt liknande företag inom detaljhandeln. Frågan om hur pass generaliserbart resultatet av en fallstudie är, anses vara en av de största nackdelarna med denna. Ytterligare en nackdel med fallstudier är det som Denscombe kallar kontrolleffekten. Denna innebär att den eller de som undersöks antagligen påverkas av undersökaren och det kan hända att de inte uppträder normalt eftersom de vet att de blir studerade.<sup>34</sup> När vi intervjuar personer som är anställda på H&M bemöts vi troligtvis på ett annorlunda sätt eftersom respondenterna är medvetna om att vi kommer att analysera det som sägs. Dock tror vi inte att vår studie uppfattas vara av sådan karaktär att respondenterna känt sig tvungna att ändra sitt beteende.

Medvetna om nämnda nackdelar anser vi att fördelarna med att göra en fallstudie överväger. Vårt arbete går ut på att bland annat identifiera hur arbetsprocessen med intern benchmarking ser ut och anser därför att en fallstudie är den lämpligaste metoden för detta.

---

<sup>32</sup> Denscombe, (2000)

<sup>33</sup> Denscombe, (2000)

<sup>34</sup> Denscombe, (2000)

## 2.2 Datainsamlingsmetod

För att kunna jämföra teori med verklighet måste vi samla in data. Det finns två olika typer av data, kvantitativ och kvalitativ. Kvantitativ data samlas in i form av talvärden, vilket vanligtvis görs genom enkäter med färdiga svarsalternativ. Vidare sker analysen av resultatet med hjälp av statistiska metoder. Den kvalitativa insamlingsmetoden handlar om att verkligheten ska beskrivas i ord. Detta bör ske genom observationer och intervjuer. Den kvalitativa metoden är mer flexibel än den kvantitativa på grund av att datainsamlingen kan anpassas efter situationen. Detta är inte möjligt om redan fastställda frågeformulär används.<sup>35</sup>

Den information som behövs i vår uppsats samlas, enligt vår uppfattning, lämpligast in med hjälp av kvalitativ metod, vilket kommer att ske genom intervjuer. Informationsinsamling i form av enkäter hade gett oss möjlighet att ta del av ett större antal personers åsikter om intern benchmarking inom H&M. Vi tror dock att en enkät inte hade kunnat ge oss den information vi behöver. Dessutom menar vi att resultatet inte varit lämpligt att analysera med hjälp av statistiska metoder. Anledningen till detta är att frågor som rör benchmarking ofta kräver öppna svar vilka är komplicerade att analysera med hjälp av statistiska metoder. Dessutom vet vi ännu ej huruvida benchmarking är ett vitt känt begrepp inom H&M och intervjufrågorna kan därmed behöva förklaras.

Data som samlas in för första gången, till exempel genom intervjuer kallas primärdata. Förutom dessa data har vi i vår uppsats även använt oss av sekundärdata, det vill säga data insamlad av andra. Sekundärdata i vårt arbete är framförallt data som vi använt för att kunna bilda oss en uppfattning om begreppet benchmarking, men även för att få information om H&M.

### 2.2.1 Intervjuer

Eftersom vår uppsats är en fallstudie och vi ämnar undersöka enheten H&M anser vi att intervjuer är den lämpligaste metoden för datainsamling. De intervjuer som kommer att genomföras är en telefonintervju med Nils Vinge, chef för investor relations på huvudkontoret i Stockholm, och en semistrukturerad personlig intervju med Anders Heikenfeldt, försäljningschef för södra regionen med ansvar för H&M:s interna benchmarking. Tre semistrukturerade personliga intervjuer görs även med butikschefer i Malmö: Mats Bengtsson på Gustav Adolfs Torg, Carin Andersson på Mobilia, samt Anette Hass på Storgatan. Butikerna har valts ut på grundval av dess storlek och omsättning. De två förstnämnda betraktas båda som så kallade A butiker medan den sistnämnda är en C butik, vilket beskrivs i kapitel 4.2. Avsikten med att studera flera och olika typer av butiker är att vi vill få en bredare bild av hur arbetet med intern benchmarking ser ut på denna nivå. Tyvärr hade inga

---

<sup>35</sup> Jacobsen, (2002)

butikschefen från någon B butik möjlighet att delta i vår studie. Huruvida detta påverkar utfallet och resultatet i vår uppsats vet vi ännu ej. Vi kan dock anta att då butikerna tillhör samma företag torde deras arbetsmönster vara relativt lika. Det som kan skilja butikerna åt är mängden resurser som tilldelas dem, samt vad som benchmarkas, förutsatt att de använder sig av detta styrverktyg.

Det finns faktorer som kan påverka intervjuens resultat och dessa måste vi vara medvetna om innan intervjuerna genomförs. Det finns för- och nackdelar både med telefonintervju och med personlig intervju. fördelar med den förstnämnda är att man kan spara tid eftersom inga förflyttningar behöver ske.<sup>36</sup> En telefonintervju kan även minimera den så kallade intervjuareffekten, det vill säga att intervjuobjektet påverkas av intervjuarens närvaro och inte uppträda normalt.<sup>37</sup> Trots fördelarna med telefonintervjuer anser vi att fördelarna med personliga intervjuer i vårt fall överväger. På grund av tidsbrist valde vi dock att genomföra intervjun med Nils Vinge, på huvudkontoret i Stockholm, via telefon. Oftast är det lättare att diskutera känsliga frågor under ett personligt möte än via telefon. Det har även visat sig att intervjuobjekt har svårare att ljuga när man träffas personligen.<sup>38</sup> Ytterligare en fördel med personliga intervjuer är att den som ställer frågorna ser personen som intervjuas. Detta kan vara till hjälp eftersom det finns möjlighet att läsa av intervjuobjektets kroppsspråk. Det är då lättare att lägga märke till om en fråga behöver förtydligas eller om frågor som ställs är för känsliga.<sup>39</sup>

När intervjuerna planeras måste val göras om hur strukturerade de ska vara. I en öppen intervju följs ingen guide utan fungerar mer som ett vanligt samtal. Den strukturerade intervjun har en tydlig intervjuguide med fasta svarsalternativ. Detta är de två ytterligheterna och olika grader av strukturering mellan dessa två kan väljas.<sup>40</sup> Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Inför intervjun har vi sammanställt en intervjuguide som kommer att vara grunden för intervjun. Under själva intervjun är det samtalet som styr vilka frågor och i vilken ordning dessa kommer att ställas. Denna metod medför att intervjuerna blir flexibla och respondentens svar avgör hur intervjun utformas.

## 2.2.2 Litteratur

För att kunna skapa en teoretisk referensram och analysera insamlad empiri har vi tagit del av litteratur som på olika sätt berör begreppet benchmarking. För att hitta relevant litteratur har sökningar gjorts i bibliotekskataloger och i ELIN (Electronic Library Information Navigator). De begrepp som framförallt användes var benchmarking, intern benchmarking, H&M, detaljhandel, kontinuerliga förbättringar och även de engelska motsvarigheterna. Genom

---

<sup>36</sup> Bryman & Bell, (2005)

<sup>37</sup> Jacobsen, (2002)

<sup>38</sup> Jacobsen, (2002)

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

<sup>40</sup> Jacobsen, (2002)

ovannämnda sökord fann vi ett antal relevanta böcker och artiklar, som blev utgångspunkt för den teoretiska referensramen, vilken i sin tur legat till grund för vår analys. För att beskriva modeföretaget H&M har sekundärdata används i form av H&M:s årsredovisning från 2007, en bok om H&M samt artiklar från olika affärssajter.

Mycket av den litteratur vi använt kan anses vara en aning ålderdomlig. Detta beror på att det under 1990-talet skrevs mycket material om de generella aspekterna av benchmarking. Stor nyfikenhet och intresse visades för detta relativt nya begrepp och användarna vid denna period var redan då många.<sup>41</sup> Dock fanns liten förståelsen kring och erfarenhet av benchmarking.<sup>42</sup> Vi anser att litteraturen trots dess ålder är relevant eftersom det var under denna period som grunderna för begreppets innebörd presenterades. En av de viktigaste referenskällorna är Robert Camps bok ”*Lär av de bästa! Benchmarking i tio steg*” (på engelska: “*Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*”), som i Sverige kom ut 1993. Robert Camp beskriver i sin bok de fem faser, indelade i tio steg som ingår i benchmarkingprocessen för Xerox. Denna handledningsbok kom att få stor betydelse för användandet av benchmarking och blir därmed en återkommande referens i denna uppsats bland annat när vi beskriver benchmarkingprocessen.

## 2.3 Källkritik

Vid val av källor är det viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt. Frågor som vi bör fundera över är bland annat författarens trovärdighet, samt objektiviteten och aktualiteten hos källan.<sup>43</sup> För att utvärdera de dokument som använts har vi utgått ifrån fyra kriterier: autenticitet, trovärdighet, representativitet och innebörd.

Det förstnämnda kriteriet, autenticitet, handlar om att granska huruvida dokumentet är äkta. Vi måste vara säkra på att det inte är förfalskat eller manipulerat. Detta hänger samman med det andra kriteriet, trovärdighet. För att avgöra om dessa två kriterier är uppfyllda kan man studera vilket syfte författaren haft när dokumentet skrevs, vem författaren är, samt var och hur dokumentet skrevs.<sup>44</sup> De flesta dokument vi tagit del av är skrivna av forskare vid universitet världen över. Vi anser att de har stor trovärdighet eftersom artiklarna granskats av andra forskare innan de publicerats. Information om H&M har vi, som tidigare nämnts, hämtat från H&M:s årsredovisning 2007, en bok som beskriver företaget, samt artiklar. Trovärdigheten i dokumenten menar vi är stor. H&M:s årsredovisningar granskas av utomstående revisorer. Trots detta kan källan betraktas som en aning subjektiv, där positiva händelser lyfts fram och eventuella nederlag tonas ner. Då årsredovisningen endast används till att ge läsaren en generell bild av H&M anser vi denna vara användbar. Boken

---

<sup>41</sup> Wong & Wong, (2008)

<sup>42</sup> Elnathan, Lin & Young, (1996)

<sup>43</sup> Rienecker & Jørgensen, (2002)

<sup>44</sup> Denscombe, (2000)



HandelsMännen är skriven av en författare som, utifrån intervjuer med Erling och Stefan Persson, samt berättelser från medarbetare, ger en sammanhängande bild av modeföretaget. Vi anser att denna bok ej är direkt vinklad till H&M:s fördel och att den på ett trovärdigt och utförligt sätt beskriver företaget. För att få information om H&M:s position gentemot konkurrenter har vi använt oss av artiklar från trovärdiga affärssajter.

Kriterierna representativitet och innebörd beskriver om dokumentet är typisk för den kategori det tillhör och om innebörden är klar och tydlig.<sup>45</sup> Både böcker och artiklar skrivna av forskare som vi använt är presenterade på ett sätt som är typiskt för genren. H&M:s årsredovisning är utformad enligt de standarder som finns för upprättandet av en årsredovisning och är därmed även den representativ.

Intervjuer vi genomfört har varit med personer som är anställda på H&M. H&M är ett börsnoterat bolag som av många anses slutet. Därmed finns information om företaget som allmänheten inte kan och får ta del av. Detta medför att respondenterna kan ha undvikit att svara utförligt på vissa av de frågor vi ställt. Vidare är respondenterna inte oberoende och kan därmed ha vinklat svaren för att framhäva H&M:s styrkor. Vår främsta kontakt på H&M är försäljningschefen för region syd, Anders Heikenfeldt. I hans arbetsuppgifter ingår bland annat att jämföra butikerna i regionen och då hans befattning är försäljningschef måste vi vara medvetna om att han framförallt fokuserar på talvärden som rör försäljningen. Hade vi intervjuat regionsansvarig för human relations hade vi troligtvis blivit hänvisade till mer mjuka faktorer, exempelvis antal sjukdagar, personalomsättning med mera. Medvetna om detta anser vi att vi har kunnat bedöma om och när respondenterna inte svarat fullt ut på våra frågor samt när svaret påverkats av respondentens befattning.

## 2.4 Kvalitetsgranskning

Empirin som samlats in till denna uppsats måste vara giltig och relevant, valid, samt trovärdig och tillförlitlig, reliabel. Med validitet menas att vi mäter det som är tänkt att mäta. Begreppet giltighet, eller validitet, kan delas upp i två delar, intern och extern giltighet. Den interna giltigheten behandlar frågan om vi mäter det vi tänkt mäta och den externa behandlar frågan om generaliserbarhet, eller överförbarhet.<sup>46</sup>

Att mäta hur pass giltiga resultaten är kopplas ofta ihop med kvantitativa studier där data till största delen består av talvärden. Vi anser dock att även en kvalitativ studie kan använda sig av dessa begrepp för att fastställa om vi undersökt det vi har avsett att undersöka. I en kvalitativ studie är det viktigt att vi som utför undersökningen är medvetna om hur vi själva

---

<sup>45</sup> Denscombe, (2000)

<sup>46</sup> Jacobsen, (2002)

påverkat vårt arbete.<sup>47</sup> Vi inser att vi, innan undersökningen påbörjades, haft en uppfattning om H&M som företag. Trots detta anser vi att vi kunnat ta till oss informationen om H&M:s benchmarkingarbete på ett opartiskt sätt då två av oss, och därmed merparten av gruppen, inte har någon direkt koppling till företaget i form av anställning eller släkt.

Med reliabilitet, eller tillförlitlighet, utreds det om undersökningen är utförd på ett tillförlitligt sätt, om den går att lita på. Det är viktigt att inga uppenbara mätfel går att finna i undersökningen. Det bästa sättet att testa om reliabiliteten är hög är att genomföra undersökningen en andra gång med samma metod för datainsamling och kontrollera om resultaten blir desamma.<sup>48</sup>

För vår del måste vi framförallt fundera över om någon annan hade kommit fram till samma resultat som vi. Benchmarking är ett hjälpmedel för att ständigt utvecklas, något som är applicerbart på den snabbföränderliga modebranschen. Detta medför att det antagligen varit en viss skillnad i resultatet om en undersökning utförts vid ett senare tillfälle, även om metoden för insamlingen varit densamma. En annan faktor som påverkar reliabiliteten i vår undersökning är att den bygger på vad våra respondenter sagt under intervjuerna. Hade dessa genomförts vid ett senare tillfälle eller med andra intervjuobjekt inom H&M hade uppsatsens resultat antagligen varit annorlunda. Med detta i åtanke anser vi ändå att uppsatsen är tillförlitlig, då en upprepning av studien troligtvis gett i stort sett samma slutsatser.

---

<sup>47</sup> Denscombe, (2000)

<sup>48</sup> Jacobsen, (2002)

## 3. Benchmarking

---

*Detta kapitel beskriver styrverktyget benchmarking. Inledningsvis definieras begreppet och en bakgrund ges. Därefter beskrivs konceptet, vilket följs av en utredning kring vilken benchmarkingtyp som bör väljas. Vidare görs en presentation av benchmarkingprocessens utformning, utifrån vilken intervjufrågorna utformats. Kapitlet avslutas med en beskrivning av utvecklingen från benchmarking till benchlearning.*

---

### 3.1 Definitioner

Nationalencyklopedin beskriver benchmarking som ”jämförelse av en produkt eller tjänst med den bästa tillgängliga”.<sup>49</sup>

Xeroxkoncernen har fördjupat sig i ämnet och använder följande definition:

*”Benchmarking är den fortlöpande processen att mäta varor, tjänster och arbetsmetoder i förhållande till de svåraste konkurrenternas eller de företag som betraktas som industriledande”.*<sup>50</sup>

Företaget betonar fyra viktiga faktorer, nämligen en kontinuerlig process; mätning; produkter, tjänster och arbetssätt; samt företag i ledande position.<sup>51</sup>

### 3.2 Bakgrund

År 500 f Kr nedtecknade den kinesiska generalen Sun Tzu följande tänkvärda reflektion:

*”Om du känner din fiende och känner dig själv behöver du inte frukta resultatet av ett hundra strider.”*<sup>52</sup>

Denna tanke visar varför benchmarking var och är angeläget inte bara vid militära strider utan även för dagens konkurrensutsatta företag. Ett annat viktigt begrepp i sammanhanget är det japanska ordet *dantotsu*, som betyder att man ska sträva efter att bli den bästa av de bästa. Dessa två tankesätt pekar på att benchmarking har funnits under mycket lång tid, även om

---

<sup>49</sup> Nationalencyklopedin: [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=126181](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=126181)

<sup>50</sup> Camp, (1993) s. 20

<sup>51</sup> Gustafsson, (1992)

<sup>52</sup> Camp, (1993) s. 13

begreppet, så som vi använder det idag, först etablerades av Xeroxkoncernen i slutet av 1970-talet. Företaget kunde konstatera att japanska företag sålde kopiatorer till lägre priser än Xerox egna tillverkningskostnader. Genom att använda sig av benchmarking och analysera konkurrenternas arbetsprocesser lyckades tillverkningsenheterna i det amerikanska företaget sänka sina kostnader och återta marknadsandelar.<sup>53</sup> De konkurrenskraftiga priserna som japanerna erbjöd berodde till stor del på att de haft högt uppsatta mål inom produktveckling. Detta kan jämföras med Xerox, vars mål inom området inte stimulerade genombrottsinnovationer, utan snarare handlade om stegvisa förbättringar.<sup>54</sup> Japanernas arbetsmetoder sågs som ett intressant förhållningssätt och högsta ledningen bestämde sig för att benchmarking skulle implementeras i hela Xeroxkoncernen.<sup>55</sup>

Tidigare decennier har den då inte uttalade benchmarkingen till stor del handlat om européer som inspirerats av nordamerikaners nya produktions- och managementmetoder. På senare tid har dock fokus övergått till ledande idéer kring kvalitet och effektivitet.<sup>56</sup>

### 3.3 Benchmarkingkonceptet

Under benchmarkingarbetet jämförs aktiviteter, funktioner eller processer inom ett företag eller en enhet med den som är *bäst i klassen*. Företagen använder sig av kvantitativa och kvalitativa jämförelsemått för att finna sätt att öka sin effektivitet och stärka sin konkurrenskraft. Det gäller att finna företagets kritiska framgångsfaktorer och med hjälp av benchmarking hitta det arbetssätt som på bästa sätt framhäver dessa faktorer. Benchmarking handlar inte enbart om att undersöka vad förebilderna gör, utan även hur de gör det.<sup>57</sup>

Sedan introduktionen har benchmarking genomgått en evolutionär utveckling i riktning mot mer sofistikerade former. Olika generationer av benchmarking har kunnat urskiljas, där konkurrensinriktad benchmarking gått mot processinriktad och idag mer mot kompetens benchmarking, eller benchlearning. Förståelsen kring innehållet i var och en av formerna samt sambanden mellan dem, antyder att implementeringen och användningen av benchmarking, som en integrerad del i verksamheten, är en komplex uppgift att utföra.<sup>58</sup>

Många missuppfattar vad benchmarking är. Styrverktyget kan framstå som enkelt att förstå och tillämpa, men förväxlas ofta med traditionell konkurrensanalys. Båda metoderna handlar om att göra jämförelser och hitta skillnader mot konkurrenterna vad gäller prissättning, kvalitet och tidsutnyttjande. Konkurrensanalys fokuserar dock främst på produkter och marknader. Benchmarking däremot går ett steg längre och söker efter de bakomliggande

---

<sup>53</sup> Camp, (1993)

<sup>54</sup> Pleijel, (2004)

<sup>55</sup> Camp, (1993)

<sup>56</sup> Wong & Wong, (2008)

<sup>57</sup> Tomas Eklund, (2004)

<sup>58</sup> Wong & Wong, (2008)

processerna och arbetssätten som lett till produkt- och marknadsframgångar hos dem som är bäst i klassen. För att reda ut begreppet och minska risken för missstolkning är det viktigt att förstå vad benchmarking inte är. Det är inte en engångsaktivitet, inte heller ett projekt som kan påbörjas och avslutas hur som helst. Verktöget bör inte betraktas som en sofistikerad metod för att kopiera andra eller en form av studiebesök hos liknande företag.<sup>59</sup>

Benchmarking handlar om inspiration och innovation, snarare än imitation.<sup>60</sup> Den ska vara en integrerad del i företagets arbetsmetoder och informationen styrverktöget ger bör användas aktivt i det dagliga arbetet.<sup>61</sup> Syftet med användningen är bland annat att få företaget att ta stora kliv framåt i utvecklingen, bidra med ett strukturerat angreppssätt för att möta målen kopplade till den övergripande visionen, samt utveckla verkliga mätvärden för förbättringar inom företaget. De anställda berörs av arbetet med ständiga förbättringar, då användningen kan motivera benchmarkingteamet. Det kan skapa utvecklingsmöjligheter för personalen genom kunskapsbreddning och ökad erfarenhet, samt frambringa en stolthet inom företaget då bästa servicen eller produkten erbjuds kunden.<sup>62</sup>

Även om fördelarna ovan talar sitt tydliga språk måste kulturen i organisationen vara rätt för att benchmarking ska vara ett användbart verktyg. Fem viktiga faktorer har framhållits:

- **Ledningens engagemang** – Det är upp till ledningen att se till att all information finns tillgänglig och att eventuella barriärer rivs. Speciellt viktigt är detta om man använder sig av intern benchmarking då all information hämtas ifrån den egna organisationen. Ledningen måste även se till att benchmarkingen är i linje med organisationens mål.
- **Öppenhet** – För att benchmarkingarbetet ska fungera på ett bra sätt måste kommunikationen mellan olika avdelningar vara god då eventuell konkurrens leder till en ovilja att dela med sig av information.
- **Åtagande** – Det måste finnas en vilja att genomföra hela benchmarkingprocessen. Om bara delar av processen genomförs försvinner poängen med benchmarking.
- **Förståelse** – Kunskapen om organisationens produkter och tjänster samt hur de är kopplade till organisationen som helhet måste vara god. Det är omöjligt att finna det bästa arbetssättet om man inte vet på vilket sätt man arbetar.
- **Integration** – Benchmarkingarbetet är som mest effektivt när det utgör en naturlig del på företagets alla nivåer med hjälp av till exempel årliga mål.

De företag som ständigt arbetat med kvalitet och gjort detta under en längre tid har lagt en bra grund samt skapat en miljö där benchmarkingarbetet kan fungera väl och vara framgångsrikt.<sup>63</sup> Det är viktigt att ha i åtanke att de som är operativt ansvariga för någon del

---

<sup>59</sup> Gustafsson, (1992)

<sup>60</sup> Elnathan, Lin & Young, (1996)

<sup>61</sup> Gustafsson, (1992)

<sup>62</sup> Tutchter, (1994)

<sup>63</sup> Tutchter, (1994)

av företaget och som arbetar med benchmarking har detta som sin primäruppgift. Betraktas benchmarking som en sekundäruppgift finns risk att arbetet hamnar i skymundan och inte ägnas tillräckligt med tid och resurser.<sup>64</sup>

Det finns, som tidigare nämnts, olika typer av benchmarking och det är framförallt vem man jämför sig med som skiljer dessa åt. De fyra typerna av benchmarking är intern benchmarking, extern benchmarking, funktionsbenchmarking samt benchmarking mot allmänna processer. Dessa presenteras i avsnitten som följer.

### 3.3.1 Intern benchmarking

För stora företag, där det finns enheter med likadana eller likartade funktioner, är intern benchmarking en vanlig metod. Organisationen jämför de egna interna verksamheterna mot varandra. En betydelsefull fördel är att informationen redan finns inom organisationen och tillgången till den oftast är fullständig. Företagen har därmed inga större problem med hemligstämplad information.<sup>65</sup> Ytterligare en fördel är överförbarheten av arbetsmetoderna. Eftersom strukturen och kulturen inom ett företag oftast är densamma förser detta företaget med en gemensam grund där överföring av nya processer och aktiviteter kan ske utan större komplikationer. En tredje fördel med intern benchmarking är att målen med benchmarking känns realistiska på grund av att de redan är någon i företaget som lyckats uppnå detta mål.<sup>66</sup> En nackdel med intern benchmarking är dock att den kan leda till att företaget överskattar den egna förmågan, då ingen jämförelse görs med någon extern part. Mål skapas inom de olika enheterna och jämförs enbart inom enheterna vilket medför att utvecklingen kan stagnera.<sup>67</sup>

### 3.3.2 Extern benchmarking

Robert Camp, en av pionjerna på Xeroxkoncernen, anser att benchmarking mot produktkonkurrenter, även kallad extern benchmarking, är en obligatorisk del och att det därmed blir den mest självklara att utföra. Att benchmarking mot produktkonkurrenter anses vara självklar beror på att det hjälper företag skapa en medvetenhet om vad deras styrkor och svagheter är. Benchmarking mot produktkonkurrenter används även för att påvisa för- och nackdelar mellan det egna företaget och konkurrenterna. Vid användning av extern benchmarking är det viktigt att vara medveten om verksamheternas olikheter och att välja en verksamhet som liknar den egna organisationen, till exempel är av samma storlek.<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> Karlöf, (1997)

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

<sup>66</sup> Puckett & Siegel, (1997)

<sup>67</sup> Cook, (1995)

<sup>68</sup> Camp, (1993)

Nackdelar med extern benchmarking är att informationen som behövs kan vara svår att få tillgång till samt att den inte alltid är applicerbar på den egna verksamheten.<sup>69</sup>

### 3.3.3 Funktionsbenchmarking

Funktionsbenchmarking är när organisationen jämför sig med de företag som är ledande i en annan bransch än den man själv är verksam inom. Det finns stora möjligheter att finna liknande processer eller funktioner mellan olika branscher. Företagen kan vara jämförbara ur till exempel logistiksynpunkt. Det är dock viktigt att ta hänsyn till hur produkternas egenskaper skiljs åt. En av fördelarna med funktionsbenchmarking är att det ofta är lätt att utbyta information eftersom de inte betraktar varandra som konkurrenter.<sup>70</sup>

### 3.3.4 Allmän benchmarking

Inom de affärsfunktioner som finns i många företag oberoende av vilken industrigenrer de tillhör, är det lämpligt att använda sig av det som kallas allmän benchmarking. Några exempel på affärsfunktioner är lagerhållning, fakturering, kundservice och ordermottagning. En fördel med allmän benchmarking är att när brister i organisation upptäcks kan de snabbt åtgärdas. Anledningen till detta är att det redan finns metoder för hur dessa funktioner ska hanteras för att fungera på bästa sätt.<sup>71</sup>

## 3.4 Intern eller extern benchmarking?

Företag har kunnat göra stora förbättringar och besparingar med hjälp av benchmarking. De flesta av de dokumenterade besparingarna har gjorts med hjälp av extern benchmarking. Peter Southard och Diane Parente visar dock på ett fall där ett företag lyckats spara 300 000 dollar årligen genom användning av intern benchmarking.<sup>72</sup> Även John Puckett och Philip Siegel anser att extern benchmarking är överskattad. Författarna menar att många företag spenderar lite för mycket på att undersöka hur andra företag arbetar istället för att studera sina egna arbetsmetoder.

*“Spend your time looking in the mirror, not out the window”<sup>73</sup>*

---

<sup>69</sup> Cook, (1995)

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

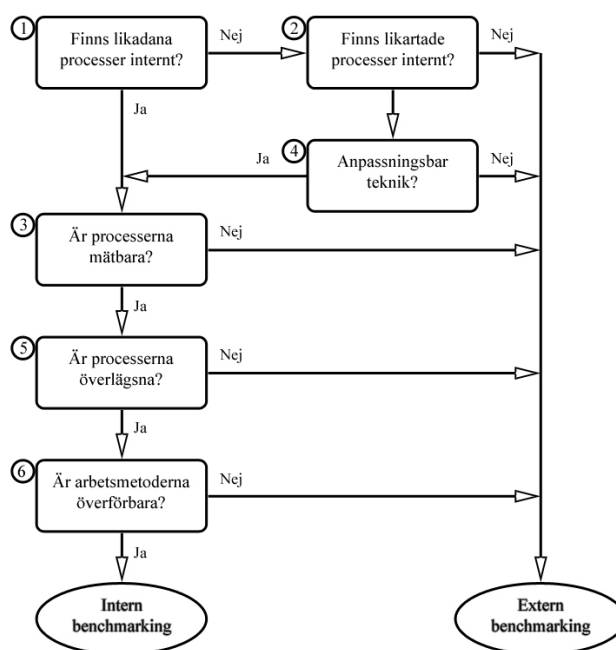
<sup>71</sup> Camp, (1993)

<sup>72</sup> Southard & Parente, (2007)

<sup>73</sup> Puckett & Siegel, (1997) s. 15

Som tidigare framhållits handlar intern benchmarking om att jämföra enheter och mäta bästa prestationerna inom företaget. Det är på hemmaplan läroprocessen startar och mätningarna kan handla om att jämföra butiker i olika länder eller en specifik process.<sup>74</sup> Peter Southard och Diane Parente har utformat ett flödesschema, där ett antal frågor presenteras som avgör om ett företag ska använda sig av intern eller extern benchmarking.

Den första frågan företaget måste ställa sig är: finns det processer som är likadana? Är svaret ja, kan företaget gå vidare till fråga tre. Finns inga likadana processer, kan företaget undersöka om likartade processer, där arbetsmetoderna är jämförbara, existerar. Kan företaget varken finna likadana eller likartade processer, så bör de välja extern benchmarking. I fråga tre ställer sig företaget frågan: finns det möjlighet att mäta processerna? Är svaret ja blir nästa fråga: finns det överlägsna processer i företaget? Är svaret även här ja, så återstår det endast att undersöka om de överlägsna arbetsmetoderna är överförbara på de andra enheterna i företaget.



Figur 1: Fritt tolkad från Southard & Parente (2007) s. 164

Svarar företaget ja är intern benchmarking att föredra. Har företaget svarat nej på fråga tre till sex bör de istället använda sig av extern benchmarking.<sup>75</sup>

### 3.5 Benchmarkingprocessen

Benchmarkingprocessen har förklarats och beskrivits på flera olika sätt av experter inom området. Processen presenteras oftast som en modell med mellan fyra och fjorton steg. Olika författare och organisationer utformar modellen på olika sätt beroende på vad de har för erfarenheter och förutsättningar. Khurram Bhutta och Faizul Huq har i sin artikel gjort en jämförelse av benchmarkingmodellerna som Xerox och Kodak använt sig av. Resultatet visar att teknikerna som används i stort är desamma.<sup>76</sup> De båda tillverkande företagen följer grundprincipen PDCA (plan, do, check, act)<sup>77</sup> samt utgår från den femfasindelade benchmarkingprocessen, se figur nedan. Det som skiljer dem åt är antalet steg, vilket enligt författarna beror på anpassning till det egna företagets behov och förutsättningar. Andra

<sup>74</sup> Gustafsson, (1992)

<sup>75</sup> Southard & Parente, (2007)

<sup>76</sup> Bhutta & Huq, (1999)

<sup>77</sup> Pulat, (2004)



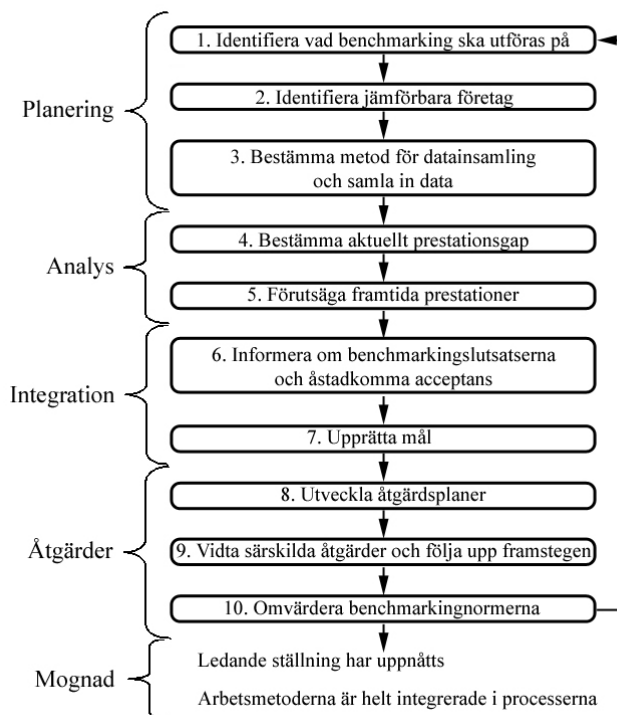
skillnader som nämns i artikeln är att Xerox benchmarking mer eller mindre är extern och processororienterad, medan Kodak valt ett internt och mer problembaserat fokus.<sup>78</sup> Ytterligare ett bevis på likheterna mellan olika organisationers benchmarkingmodeller är Michael Spendolinis systematiska undersökning gjord på 24 företag som alla var flitiga användare av verktyget. Han såg ett mönster mellan de sex- till fjortonstegsmodeller företagen använde sig av och sammanfattade dessa till en femstegsmodell. Dessa steg är följande: besluta vilka aktiviteter och funktioner som ska benchmarkas; sammanföra ett benchmarkingteam; identifiera benchmarkingpartners; inhämta och analysera benchmarkinginformation, och slutligen handla.

Ovannämnda diskussion kan sammanfattas med Michael Spendolinis uttryck *modellkrig*.<sup>79</sup> Hur många faser och steg i benchmarkingprocessen som väljs beror på olika faktorer, såsom inom vilken bransch företaget verkar, förutsättningar och resurstillgångar, kort eller lång erfarenhet av styrverktyget, valet av benchmarkingtyp med mera.

Vi har valt att använda oss av Robert Camps femfasmodell, då denna är ursprungsmodellen som användes av Xeroxkoncernen. Det är dessutom en modell många andra fått inspiration av när de utvecklat sina egna modeller. Robert Camps modell består av fem faser och är indelad i tio steg. De olika faserna är planerings-, analys-, integrations-, åtgärds- och mognadsfasen.

### 3.5.1 Planeringsfasen

Den inledande fasen, planeringsfasen, handlar om att bestämma sig för vad det är som ska benchmarkas, identifiera benchmarkingpartners och samla in information. Att bestämma benchmarkingobjektet kräver god kännedom om den egna verksamheten. Det handlar om att förstå och identifiera sina processer, veta inom vilken bransch företaget verkar, samt ha en viss uppfattning om företagskulturen.<sup>80</sup> Viktigt är även att bestämma syftet med projektet, det vill säga vad



Figur 2 Källa: Camp, R. (1993) s. 26

<sup>78</sup> Bhutta & Huq, (1999)

<sup>79</sup> Spendolini, (1992)

<sup>80</sup> Karlöf & Östblom, (1993)

organisationen vill åstadkomma med arbetet, samt vad som är önskvärt resultat.<sup>81</sup> Prestationer som vill uppnås ska sammanlänkas med de kritiska faktorer som krävs för framgång.

Efter att ha skapat sig en uppfattning om den egna verksamheten, beslutat vad som ska benchmarkas och identifierat kritiska framgångsfaktorer, gäller det att hitta partners som är bäst i klassen för att kunna göra jämförelsestudien. Valet av partners avgör mängden information som kommer att finnas tillgänglig och vilken metod som är lämplig för insamlandet.<sup>82</sup>

Som tidigare nämnts delas benchmarking in i fyra grundtyper: extern, mot produktkonkurrenter; intern, inom verksamheten; funktionsindelad, mot industriledare samt allmän, mot generella processer oavsett industrigenrer. Det finns för- och nackdelar med samtliga benchmarkingtyper och omständigheterna runtomkring är det som avgör vilken av dessa som är lämpligast att välja.

Metoden som kommer att användas för datainsamlingen beror till stor del på vilken benchmarkingtyp företaget har valt och vilka informationskällor som kommer att användas. Tre informationskällor finns att tillgå: interna, sekundära och egna undersökningar. Ordningsföljden har valts på grundval av svårighetsgraden samt kostnaden för insamlandet, där bästa resultatet lättast uppnås genom information som finns inom verksamheten, förutsatt att denna är tillräcklig, och blir svårare med de andra källorna. Datainsamlingen kräver tid och resurser, något som inte bör hindra genomförandet, men finnas i åtanke.<sup>83</sup>

### 3.5.2 Analysfasen

Den andra fasen, analysfasen, kräver kreativt tänkande och har till syfte att ge företaget en tydlig bild av aktuella processprinciper, samt arbetsmetoderna hos benchmarkingpartnern. Efter en systematisk sortering av den stora mängd rådata som samlats in, ger sammanställningen företaget en insikt i vilka svagheter och styrkor de interna prestationerna har, varpå likheter och skillnader gentemot partnern kan identifieras.<sup>84</sup> De skillnader, positiva som negativa, som framkommer vid analysen kallas framöver för prestationsgap. Storleken på dessa gap utreds genom kvantitativ och kvalitativ analys, där Robert Camp menar att den förstnämnda är ett resultat av den sistnämnda.<sup>85</sup> Kvantitativ analys ger en tydlig bild av verkligheten i form av numerisk data, vilket för företagets del oftast innebär finansiell information. Kvalitativ, å andra sidan, förklarar bakgrunden till mätvärdena och beskriver företagets aktiviteter genom deskriptiv data.<sup>86</sup>

---

<sup>81</sup> Camp, (1993)

<sup>82</sup> Karlöf & Östblom, (1993)

<sup>83</sup> Camp, (1993)

<sup>84</sup> Karlöf & Östblom, (1993)

<sup>85</sup> Camp, (1993)

<sup>86</sup> Eklund, (2004)

Efter precisering av de aktuella prestationsgapen är det viktigt att företaget försöker förutsäga framtida prestationsgap. Kommer gapet att minska, öka eller vara likvärdigt? Ständiga förändringar kräver att arbetsmetoderna anpassas till detta, allt eftersom benchmarkingarbetet fortlöper.<sup>87</sup>

### 3.5.3 Integrationsfasen

Det är i integrationsfasen som hela organisationen informeras om de benchmarkingslutsatser som projektgruppen kommit fram till, samt hur nya mål, grundade på dessa, ska sättas upp. Det viktiga när företaget ställer upp benchmarkingmål är att de har en tydlig plattform och att de prestationsgap som ska slutas preciseras med hjälp av valda arbetsmetoder. De nya arbetsmetoderna och förslag på förändringsarbeten kan möta viss skepsis bland medarbetarna, något som kan undvikas genom en grundlig utformad informationskampanj. För att benchmarkingprojektet ska kunna genomföras krävs acceptans och förståelse för de nya metoderna, samt hur de fungerar.<sup>88</sup>

### 3.5.4 Åtgärdsfasen

I den fjärde fasen, åtgärdsfasen, ska de slutsatser som framkommit från benchmarkingarbetet och de nya arbetsmetoderna omvandlas till åtgärder. Det handlar om att utarbeta arbetsplaner som förverkligar benchmarkingslutsatserna, att följa upp de förbättringar företaget gjort, samt omvärdera benchmarkingnormerna.

Uppföljningen kan till exempel innebära att företaget gör jämförelser mellan de framsteg som gjorts mot förutbestämda milstolpar, samt kontrollerar resultatet. Vidare görs en omvärdering av benchmarkingnormerna för att på så vis undvika att organisationen blir förblindad igen och då inte utvecklar sina arbetsprocesser. Såväl uppföljningarna som omvärderingarna ska ske kontinuerligt, detta på grund av anpassning till externa förändringar.

I denna fas behandlas även hur benchmarkingarbetet blir institutionaliserat. Företaget kan i början av benchmarkingaktiviteterna låta en specialist inom området utföra arbetet. När personalen och organisationen får mer kunskap och förståelse kring arbetet kan projektgruppen överlåta ansvaret till driftcheferna, och även få dem att självmant utföra benchmarkingarbete.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Camp, (1993)

<sup>88</sup> Camp, (1993)

<sup>89</sup> Camp, (1993)

### 3.5.5 Mognadsfasen

I mognadsfasen har de bästa arbetsmetoderna införts i samtliga affärsprocesser, vilket förhoppningsvis lett till överlägsenhet i branschen eller inom verksamheten. Mognad åstadkoms när benchmarking blir en befintlig och fortlöpande del i ledningsprocessen. Benchmarking blir en kontinuerlig process i hela organisationen och verktyget används som en naturlig del i arbetet på alla nivåer.<sup>90</sup>

## 3.6 Benchlearning

Benchlearning har utvecklats från benchmarking och utgör en metod som integrerar såväl kompetens- som affärsutveckling. Pedagogiken har även hämtats från teamlärande och syftet är, precis som benchmarking, att förbättra och utveckla verksamheten. Samtidigt handlar den om att utveckla ett system för hur man skapar förutsättningar till ständigt lärande och förbättringar. Med benchlearning kombineras såväl mjuka som hårda aspekter, exempelvis lärande och teamarbete med affärsanalys, när utvecklingsarbete ska genomföras. Bengt Karlöf, mannen bakom benchlearning, hade arbetat med benchmarking i många år när han under ett projekt fick idén till denna vidareutveckling av styrverktyget. Han upptäckte nämligen att människor i organisationer får en annan attityd till lärande när de får vara delaktiga vid studien av en god förebild. Därmed höjs de anställdas ambitionsnivå och motiverar dem till kontinuerligt lärande och prestationshöjning. Jämfört med benchmarking, där arbetsprocesserna är i fokus, handlar benchlearning om att på ett djupare plan förändra beteenden och attityder hos personalen. Det blir därigenom ett mer långsiktigt åtagande till förändringsarbeten. Benchmarking introduceras oftast av konsulter och ledning som ett tillfälligt förändringsprojekt och avslutas när problemet lösts. Effektivitetsvinsterna blir därmed oftast kortsiktiga. Benchlearning å andra sidan betraktas mer som en kontinuerlig process utan slutdatum. Här betonas inte bara förståelse och förbättringar utan även lärandet. Det handlar alltså om att involvera samtliga i organisationen, betrakta förändringsarbete som en ständigt pågående process och därigenom förbättra prestations- och inlärningsförmågan.<sup>91</sup> Några avslutande ord, som kopplar tillbaka till citatet i avsnitt 3.4, får runda av detta teorikapitel:

*”Benchlearning is the change in behaviour and attitude that results from looking at others as a mirror image of oneself.”<sup>92</sup>*

---

<sup>90</sup> Camp, (1993)

<sup>91</sup> Benchlearning – Idédokument av Karlöf Consulting, <http://www.benchlearning.se/FileArchive/12219.pdf>

<sup>92</sup> Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment, <http://www.karlof.org/eng/benchlearning.pdf>

## 4. Empiri

---

*Kapitlet inleds med en presentation av H&M utifrån detaljhandelföretagets årsredovisning, litteratur och artiklar om företaget. Därefter följer en beskrivning av fallföretagets benchmarkingarbete på alla nivåer, med utlandet och en del med fokus på region- och butiksnivå. Vidare utreds H&M:s användning av extern benchmarking. Största delen av empirin utgår från intervjuer med anställda på H&M. En sammanfattning av hur modeföretaget arbetar med benchmarking avslutar kapitlet.*

---

### 4.1 H&M

Sedan starten, år 1947, har den svenskgrundade klädkedjan H&M vuxit från att ha varit en butik i Västerås som enbart sålde billiga damkläder, till att idag vara ett världskänt företag med drygt 1500 butiker i 28 länder, varav 124 finns i Sverige.<sup>93</sup> Genom affärsidén ”*mode och kvalitet till bästa pris*”<sup>94</sup> vänder sig det internationella modeföretaget till en bred kundkrets och erbjuder ett stort och varierat sortiment av kläder, accessoarer och kosmetika som ständigt förnyas. H&M har ett flertal koncept för dam, herr, ungdom och barn. Företagets butiker är allt ifrån fullsortimentsbutiker till konceptbutiker och dessa finns alltid på de bästa affärslägena i såväl modemetropolerna, som i de mindre städerna.<sup>95</sup>

H&M:s låga priser som få av företagets europeiska konkurrenter matchar,<sup>96</sup> grundar sig på företagets långa erfarenhet och breda kunnande inom branschen. Företaget utnyttjar få mellanhänder, köper in stora volymer och har effektiva distributionskanaler. Kvalitetskontroller av varorna sker kontinuerligt, något som ska säkerställa att god kvalitet upprätthålls. H&M försöker dessutom tillverka med minsta möjliga miljöpåverkan och upprätthålla goda arbetsförhållanden.

Planeringen och skapandet av produkterna sker centralt. Företaget äger inga egna fabriker, utan samarbetar istället med fristående leverantörer från framförallt Asien och Europa. Stora mängder varor, såväl basmodeplagg som trendigare plagg, passerar genom flödet, något som kräver god planering och samordning.

H&M konkurrerar framförallt med andra klädbutiker, såväl mer nischade som större klädkedjor, men även med andra branscher, där företaget nämner hemelektronik, telefoni och

---

<sup>93</sup> H&M:s Årsredovisning, (2007)

<sup>94</sup> H&M:s Årsredovisning, (2007) s. 16

<sup>95</sup> H&M:s Årsredovisning, (2007)

<sup>96</sup> Time online edition, [http://www.time.com/time/2004/style/020904/article/inside\\_the\\_h\\_m\\_fashion\\_01a.html](http://www.time.com/time/2004/style/020904/article/inside_the_h_m_fashion_01a.html), (2004)

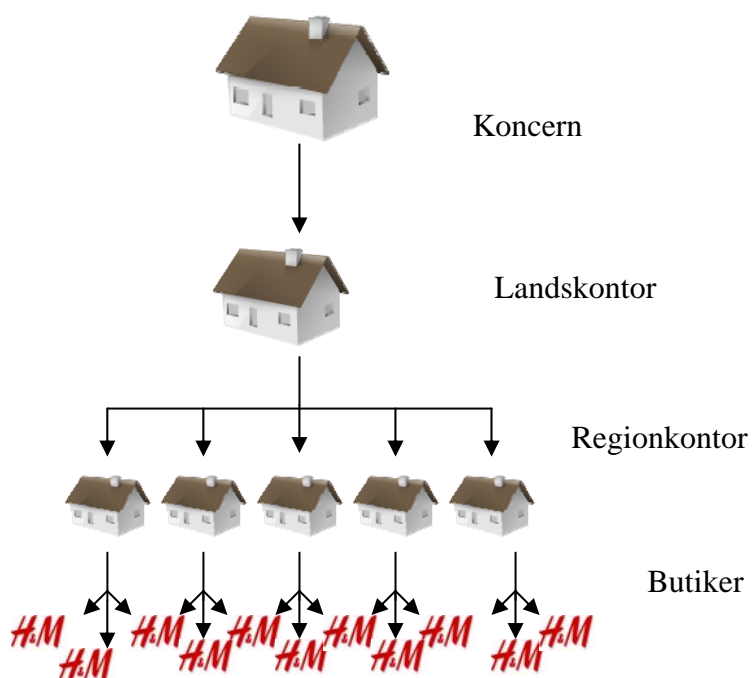
turism som exempel. Även om mycket av fokus ligger på att jämföra priserna och hur dessa sätts, handlar det för H&M:s del främst om att se över sitt eget erbjudande. Huvudsyftet är att skapa nyfikenhet och ständigt överraska kunderna, vilket kräver en hög ambition och kommunikation i företaget.

Företagskulturen i H&M domineras av att ansvaret till stor del flyttas ner till den operativa nivån, det vill säga butikerna. Medarbetarna får, inom vissa givna ramar, ta egna initiativ och bidrar på detta sätt, enligt företaget, till en trevlig och kreativ arbetsmiljö.<sup>97</sup>

H&M är idag värdemässigt det största bolaget på Stockholmsbörsen<sup>98</sup> och hade under första kvartalet 2008 ett resultat och en försäljning som var bättre än förväntat.<sup>99</sup> Företaget slår sig dock inte för bröstet, utan fortsätter att expandera. Planerna i år är att bland annat öppna upp 190 nya butiker runt om i världen, samt lansera ett hemtextilsortiment som kommer att gå under namnet H&M Home.<sup>100</sup> På längre sikt är målet att bli Europas största börsnoterade bolag.<sup>101</sup>

## 4.2 H&M:s arbete med intern benchmarking

H&M:s arbete med intern benchmarking är uppdelat i olika nivåer:



Figur 3: Fritt tolkade från intervju med Anders Heikenfeldt

<sup>97</sup> H&M:s Årsredovisning, (2007)

<sup>98</sup> <http://www.va.se/vabors/2007/11/16/h-m-som-smor-i-solsken/index.xml>, (2007)

<sup>99</sup> <http://www.va.se/nyheter/2008/03/27/h-ms-vinst-hogre-an-vantat/index.xml>, (2008)

<sup>100</sup> H&M:s Årsredovisning, (2007)

<sup>101</sup> Heikenfeldt, Intervju (2008)

Benchmarkingobjekten som står i fokus beror på vilken nivå som studeras. Koncernen har den övergripande rollen och studerar hur landskontoren gör i de olika länderna. Nästa nivå är i vårt fall Sverigekontoret där regionkontoren benchmarkas mot varandra. Regionkontoren är fem till antalet och består av vardera en regionchef, en bygg-, en visual-, en HR- och en försäljningsansvarig, alla med ett antal medarbetare under sig. De jämför snarlika butiker inom regionen. Det kan handla om butiker med samma omsättning eller med ett likartat utseende. Sist i stafetten är butikerna, där jämförelse mellan koncepten och avdelningarna är i fokus.<sup>102</sup>

H&M har ingen direkt definition av benchmarking, utan Nils Vinge, IR-chef på Sverigekontoret, uttrycker snarare begreppet som ett nytt ”*namn för någonting som för oss är väldigt självklart, för det är vad vi hållit på med hela tiden*”<sup>103</sup>. Företaget studerar vad som är anses vara normalt, vad de kan förvänta sig och hur de kan göra aktiviteterna bättre. Det begrepp som används är det japanska uttrycket *kaizen*, vilket innebär att företaget alltid strävar efter att göra saker och ting bättre, att ständigt förbättras.<sup>104</sup> (Kaizen är ingen ny företeelse, utan en filosofi som använts av japanska företagsledningar under de senaste decennierna.<sup>105</sup>) Det handlar om att dra nytta av att hitta något som är bra och sedan sprida det till resten av organisationen, eller som Nils Vinge uttrycker det: ”*multiplitera goda idéer*”.<sup>106</sup> Anders Heikenfeldt, försäljningschef för den södra regionen, förklarar vidare att H&M:s sätt att se på intern benchmarking främst handlar om att jämföra butiker med snarlika förutsättningar och benchmarka dessa mot varandra. Det gäller att hitta varje butiks kritiska framgångsfaktorer, finna orsaker till dessa och därefter applicera det bästa arbetssättet på andra likartade butiker. Målen med den interna benchmarkingen är att maximera försäljningen, optimera lönsamheten och sänka kostnaderna. Tre nyckeltal kopplade till de övergripande målen är total försäljning, antalet använda timmar i förhållande till genererad försäljning, samt försäljning per timme. Dessa används vid jämförelser. Företaget har sett positiva utvecklingstrender med detta arbetssätt, då bland annat försäljningsutvecklingen varit god och omsättningen ökat på Sverigenivå.<sup>107</sup>

Innebörden av benchmarking ingår i H&M:s koncept och är en av företagets sju grundvärderingar:

- Högt tempo och ständiga förbättringar
- Sunt förnuft
- Egna initiativ
- Vi tror på människan
- Raka rör

---

<sup>102</sup> Heikenfeldt, Intervju (2008)

<sup>103</sup> Vinge, Intervju (2008)

<sup>104</sup> Vinge, Intervju (2008)

<sup>105</sup> Imai, (1996)

<sup>106</sup> Vinge, Intervju (2008)

<sup>107</sup> Heikenfeldt, Intervju (2008)

- Vi är rädda om pengar
- Teamwork

Dessa genomsyrar hela organisationen och hjälper till att skapa företagskulturen, H&M-andan. Innebörden av värderingarna diskuteras vid utbildning av personal för att undvika att de blir meningar utan betydelse.<sup>108</sup>

Trots de stora framgångarna framhäver H&M vikten av inte slå sig till ro, vilket också stämmer överens med värderingen *högt tempo och ständiga förbättringar*. Anders Heikenfeldt menar att det som skiljer företaget från många andra detaljhandelskedjor är just det att H&M aldrig slår sig för bröstet och är nöjda med situationen. Det finns alltid saker som kan förbättras och H&M försöker ständigt hitta punkter att utveckla för att inte halka efter. Förutom strävan efter ständiga förbättringar menar Anders Heikenfeldt att den starka kulturen, som även Mats Bengtsson, butikschef på Gustav Adolfs torg, nämner, och de lojala medarbetarna, som Carin Andersson, butikschef på Mobilia, även betonar, är bidragande faktorer till företagets framgång. Andra framgångsfaktorer som butikscheferna framhåller är enkelheten<sup>109</sup>, känslan för trender, den långa erfarenheten<sup>110</sup> och att företaget betraktas som en platt organisation.<sup>111</sup>

Förslag på förändringar från huvudkontoret kan, enligt Anette Hass, butikschef på Storgatan, ibland dimpa ner på skrivbordet utan förvarning. Det blir upp till butikschefen att genomdriva förslaget, även om han/hon kanske inte är helt övertygad om resultatet det ska ge. Företaget kan möta ett visst motstånd, då förändringarna inte förstås fullt ut och accepteras av de anställda. Som exempel nämner Anette Hass en omorganisering bland de anställda i butikerna, vilken genomfördes för fyra till fem år sedan.<sup>112</sup>

För att butikerna ska vara jämförbara delar H&M in dem i fyra kategorier: A+, A, B och C, utifrån deras omsättning. A+ butikerna finns i metropolerna, som till exempel New York, Paris och Shanghai. De A butiker som finns i Sverige representeras av de största butikerna. B butikerna är förhållandevis små, men har alla koncept och en god omsättning. De minsta butikerna, med enstaka koncept, betraktas som C butiker. Indelning sker även på grundval av utseendet och det är bland annat butiker med samma antal plan som då jämförs.<sup>113</sup>

Försäljningscheferna på regionnivå använder sig av affärlösningssystem som stödjer arbetet med den interna benchmarkingen. Med tanke på att H&M består av drygt 1500 butiker, är det av stor betydelse att IT-lösningar finns till hjälp för att kunna urskilja och jämföra butikerna. Dessa datasystem uppdateras varje vecka och benchmarking, så som Anders Heikenfeldt ser

---

<sup>108</sup> Bengtsson, Intervju (2008)

<sup>109</sup> Bengtsson, Intervju (2008)

<sup>110</sup> Hass, Intervju (2008)

<sup>111</sup> Andersson, Intervju (2008)

<sup>112</sup> Hass, Intervju (2008)

<sup>113</sup> Heikenfeldt, Intervju (2008)



det, blir därmed en kontinuerlig process. De uppgifter försäljningscheferna får in genom affärslösningssystemet, ger indikation på hur det går för butikerna. Dessa, tillsammans med de kontinuerliga butiksbesöken, hjälper dem finna framgångsrika arbetsprocesser i butiker runt om i landet, vilka därefter kan appliceras på övriga. Trots välfungerande affärssystem, anser Anders Heikenfeldt att effektivare IT-lösningar skulle underlätta och förbättra benchmarkingarbetet ytterligare. Problemområden hade snabbare kunnat identifieras och fler analyser hade kunnat göras. Företaget hade kunnat dra nytta av en utökad benchmarkinganvändning om de hade haft resurserna, menar Anders Heikenfeldt.<sup>114</sup>

#### 4.2.1 Intern benchmarking med butiker i utlandet

H&M är en matrisorganisation där koncernen dagligen får information från samtliga butiker världen över. Därmed kan jämförelser göras med utlandet, där länder i sin helhet står i fokus. Butiken på Gustav Adolfs Torg jämförs exempelvis inte med den i New York, utan Nils Vinge förklarar att företaget jämför *äpplen med äpplen* och tar bort störande faktorer. Butikerna i de 28 länder H&M finns i har olika förutsättningar. Trots det kan företaget studera varför det är på ett visst sätt i ett land och inte på samma sätt i ett annat.<sup>115</sup>

På butiks nivå finns inget direkt utbyte med butiker i andra länder. Den information de får ta del av kan exempelvis vara att Finland har bättre ruljans på rean än vad Sverige har. Orsakerna till Finlands framgång inom detta område har dock inte analyserats fullt ut av anställda på högre nivåer, utan ansvaret för att finna lösningen har lagts på butikscheferna. Enligt Anette Hass gör butikerna sitt bästa för att nå upp till samma nivå och kämpar fortfarande med detta.<sup>116</sup> Ytterligare ett exempel på inspirationskälla från utlandet handlar om den så kallade superservicen, som används av vissa butiker i Tyskland. Detta innebär att call offen, vilket är varor som levererats 24-48 timmar efter att de har sålts, larmas och hängs upp på galgar innan de levereras till butikerna. Mats Bengtsson menar att H&M är en slimmad organisation som hade kunnat spara tid om fler förberedelser skedde innan varorna kom till butiken.<sup>117</sup> De tillfällen butikschefer gör besök i H&M-butiker i utlandet är främst när hjälp behövs för att starta upp och få igång verksamheten.<sup>118</sup>

---

<sup>114</sup> Heikenfeldt, Intervju (2008)

<sup>115</sup> Vinge, Intervju (2008)

<sup>116</sup> Hass, Intervju (2008)

<sup>117</sup> Bengtsson, Intervju (2008)

<sup>118</sup> Hass, Intervju (2008)

## 4.2.2 Intern benchmarking på region- och butiksnivå

För att H&M:s interna benchmarkingarbete ska bli en kontinuerlig process, görs jämförelser, prestationsmätningar och uppföljningar vid olika tillfällen under året. Sådana aktiviteter sker årsvis, halvårsvis, månadsvis, veckovis och dagligen.<sup>119</sup>

Varje år jämför butikerna sitt eget resultat med föregående års och mot en fastställd budget. Företaget sätter upp övergripande mål som butikerna under året ska uppnå. Det kan bland annat handla om att antalet klubbmedlemmar ska öka med en viss procent, att call offen ska upp inom fyra timmar, samt att butiken ska ha ett bidrag till koncernen som överstiger en viss procent.<sup>120</sup> Även om det är koncernen som sätter de övergripande målen har butikscheferna det främsta ansvaret för uppställandet av budgeten. Butikscheferna gör en årsbudget för den egna butiken som sedan måste godkännas av region- och landskontoret. Därefter kan butikscheferna räkna ut den dagliga budgeten.<sup>121</sup>

Fyra till fem gånger per säsong samlas butikscheferna tillsammans med medarbetare från regionkontoret på så kallade minimöten. Cheferna har delats in i mindre grupper utifrån olika kriterier, så som butikens omsättning, struktur med mera. På dessa möten har de möjlighet att utbyta tankar och erfarenheter med andra från likartade butiker.<sup>122</sup>

Två verktyg som används för att finna butikernas starka och svaga sidor, samt driva butiken och personalen framåt är *Lyftet* och *Maxen*. Med hjälp av *Lyftet*, som utförs två gånger per år, betygssätts butikerna utifrån tretton olika kriterier:

- Wow-känsla, bland annat i fönstren
- Kampanjer, annonser och aktiviteter
- Entréerna
- Vår- eller höstkänsla, beroende på vilken säsong
- Pris- och hänvisningsskyltar
- A-ytor och avdelningar, där färgkombinationer ska genomsyra dessa ytor
- Köpförslag
- Väggar
- Golvställ
- Varuvård
- TPP-varor, Top Priority Products
- Kassor, provrum, packbord och belysning
- Lager

---

<sup>119</sup> Heikenfeldt, Intervju (2008)

<sup>120</sup> Hass, Intervju (2008)

<sup>121</sup> Andersson, Intervju (2008)

<sup>122</sup> Bengtsson, Intervju (2008)

Betygen som sätts är VG, G och IG. För att få det högsta betyget i slutändan krävs minst nio VG:n av tretton och inget IG. Bedömningen utförs av anställda från andra regionkontor, samt av merchandisers från huvudkontoret. Resultaten av Lyftet tar Sverigekontoret del av och kan på så sätt få information om vilka svagheter och styrkor de olika butikerna har. De kan även komma med förslag på åtgärder om det skulle behövas.<sup>123</sup>

Maxen är ett verktyg som butikscheferna använder månadsvis. Ungefär i mitten av varje månad får butikscheferna information om hur det har gått för butikens olika avdelningar månaden innan. För varje avdelning räknas takter ut, vilket är försäljning dividerat med antalet använda timmar, som sedan jämförs med snittet i regionen. Butiker inom samma region får även ta del av varandras takter. De avdelningar som det gått mindre bra för markeras röda, de som ligger i riskzonen markeras gula och de som det gått bra för markeras gröna. I Carin Anderssons butik samlas de personer som är ansvariga för avdelningarna till ett möte för att diskutera föregående månads resultat. Tillsammans kommer de fram till vad som ska göras för att förbättra de avdelningar som fått röda och gula markeringar, samt varnar de gröna avdelningar som ligger på gränsen mot gult. Åtgärderna som diskuteras fram skrivs ner och förs vidare till alla anställda i butiken. Om en grön avdelning som tidigare varit gul av någon anledning blir gul igen, kan de gå tillbaka och se vilka åtgärder som tidigare vidtogs för att få avdelningen grön. Eftersom detta sker varje månad blir det en automatisk uppföljning av hur arbetet har utvecklats. Carin Andersson uttryckte en önskan om att Maxen skulle komma ut tidigare under månaden, då hon upplevde att butiken inte riktigt hinner förbättra sig till kommande månad.<sup>124</sup>

Varje vecka skickar Sverigekontoret ut *Shopinfo*. Där informerar de om kampanjer och aktiviteter samt om det är någon avdelning eller produkt som är en så kallad *looser*, det vill säga som det gått sämre för. Lösningarna på problemen är det upp till varje butik att diskutera fram. Shopinfon innehåller även ranking för hela Sverige där de bästa avdelningarna i landet uppmärksammas. Alla i butiken får ta del av informationen och det är upp till varje medarbetare att hålla sig uppdaterad, ingenting är hemligt internt.<sup>125</sup>

Dagligen har butikscheferna uppstartsmöten innan butiken öppnar. Där informerar de om exempelvis huruvida butiken uppnådde budgetmålet dagen innan, hur mycket försäljningen ska vara under dagen, samt om det är någon speciell aktivitet som händer under veckan. Carin Andersson förklarar att all information som står på shopinfon och information som skickas till dem via fax går igenom på mötena.

H&M betraktas av samtliga butikschefer som en platt organisation där kommunikationen fungerar bra mellan såväl butiker, som mellan de olika nivåerna. På butiksnivå sker större delen av kommunikationen via telefon, då möjligheten till mailkontakt inte finns. Bland

---

<sup>123</sup> Hass, Intervju (2008)

<sup>124</sup> Andersson, Intervju (2008)

<sup>125</sup> Andersson, Intervju (2008)

butikscheferna råder det delad mening om huruvida detta är något positivt eller ej. Carin Andersson menar att avsaknaden av mail inte är något större hinder, då telefonkommunikation ger en mer personlig relation och är ett snabbt sätt att få tag i den man söker.<sup>126</sup> Mats Bengtsson är av den åsikten att kommunikationen fungerar bra, men hade kunnat förenklas och förbättrats genom tillgång till Internet.<sup>127</sup> Vidare anser butikscheferna att det inte råder någon rivalitet mellan butikerna, utan skulle något problem uppstå är det enkelt att kontakta vem som helst i företaget. Någon negativ konkurrens upplevs inte heller. Däremot finns en viss tävlingsanda inom H&M, där butikerna sporrar varandra till att prestera bättre. Det ovan nämnda verktyg Lyftet är ett sådant exempel, där det inte finns någon maxgräns på hur många butiker som kan få slutbetyget VG. Ett annat exempel är *prisfallen* som skickas ut varje vecka. Där jämförs samtliga butiker i Sverige med varandra genom procentjämförelser, av exempelvis försäljningsökning. Detta medför att alla butiker har möjlighet att nå toppen oavsett storleken och omsättning.<sup>128</sup>

Butikscheferna har alla sett positiva resultat med det interna benchmarkingarbetet, så som de och övriga medlemmar i H&M arbetar med det. Anette Hass, butikschef på Storgatan, ser benchmarking mellan butikerna och inom sin egen butik som ett hjälpmedel för att driva och motivera sin personal att ständigt utvecklas och förbättras. Vidare menar hon att då innebörden av begreppet redan är förankrat i hela företaget så accepteras det lättare av de anställda.<sup>129</sup> Mats Bengtsson säger att det finns en vilja inom H&M att ständigt förbättras och när problem uppstår tar butikscheferna hjälp av varandra. För inspiration har han bland annat studerat schemalagningen hos butiken i Uppsala, samt lagret i en av Göteborgsbutikerna.<sup>130</sup>

Nyligen gjordes en kundenkätundersökning på H&M, där slumpvis utvalda köpare från kundklubben fick svara på ett antal frågor, som handlade om bemötandet i butiken, kölängden med mera. Intentionen med undersökningen har främst varit att se vilket resultat *Kundlyftet* gett, en utbildning som all personal tidigare genomgått för att förbättra kundservicen. Resultatet av kundundersökningen har ännu inte delgivits butikscheferna. Senaste gången en liknande undersökning gjordes var för två till tre år sedan. Denna mynnade ut i ett åtgärdsprogram, där de fem punkter varje butik hade visat ett lägre resultat på skulle förbättras. Trots avstämning med regionen var det främst butikscheferna som följde upp resultatet. Det är svårt att exakt mäta hur kunder reagerar på olika faktorer. För ett bättre resultat hade det, enligt Mats Bengtsson, behövts en uppföljande kundenkätundersökning, något som inte gjordes.<sup>131</sup>

I mångt och mycket är butikerna inte helt styrda av de förändringsidéer som ledningen kommer med, utan har möjlighet att diskutera och utveckla dessa utifrån butikens

---

<sup>126</sup> Andersson, Intervju (2008)

<sup>127</sup> Bengtsson, Intervju (2008)

<sup>128</sup> Heikenfeldt, Intervju (2008)

<sup>129</sup> Hass, Intervju (2008)

<sup>130</sup> Bengtsson, Intervju (2008)

<sup>131</sup> Bengtsson, Intervju (2008)

förutsättningar, behov och resurser. Vidare berättar butikscheferna att det som benchmarkas går i vågor, då problemen varierar och kan ske vid olika tillfällen i olika butiker. Hela tiden händer nya saker såväl inom H&M som i omvärlden, något som företaget hanterar genom ständig kommunikation och användning av ett flertal verktyg för förbättring.<sup>132</sup>

### 4.3 Kort om H&M och extern benchmarking

H&M ser det som en självklarhet att hålla sig uppdaterad med vad konkurrenterna gör och hur de agerar. Anders Heikenfeldt menar att denna externa benchmarking främst utförs av medarbetare på landsnivå, där också effekterna studeras. I Sverige är huvudkonkurrenterna framförallt Gina Tricot, Lindex, KappAhl och Dressman. På senare tid har även det spanska modeföretaget Zara tagit marknadsandelar och börjat etablera sig i landet. Exempel på benchmarkingobjekt är koncepten i de olika modeföretagen, kundklubbarna, samt olika faktorer som spelar roll vid nyöppningar.

Handels Utredningsinstitutet i Sverige ger årligen ut något som kallas för modebranschens blixindex. Företagens månatliga omsättning samlas in och ett genomsnitt i förhållande till föregående års resultat räknas ut och rapporteras. Modeföretagen kan därefter jämföra det egna resultatet mot snittet och se huruvida företagens marknadsandelar ökat, minskat eller är densamma.

Vid etablering i utlandet studerar H&M generellt de tre största konkurrenterna för att få en bild av vad de gör för att lyckas på marknaden. På detaljhandelsmarknaden i USA nämns GAP som exempel. H&M är, med 148 butiker och en marknadsandel på 0,1 procent, som en nål i en höstack på den amerikanska marknaden. Detta kan jämföras med GAP, som har drygt 3000 butiker runt om i detta land. Det finns med andra ord stora marknadsandelar att ta för H&M:s del. Just i detta fall är det framförallt etableringstakten som skiljer de två modeföretagen, vilket därför blir föremål för H&M:s externa benchmarkingarbete. Även amerikanska detaljhandelsföretag, som inte enbart arbetar med kläder, studeras av H&M. Exempel som nämns är Wal Mart och Sears. I dessa fall står processerna i fokus.<sup>133</sup>

### 4.4 Hur H&M benchmarkar

Det som observerats inom H&M är att företaget, trots avsaknad av en benchmarkingdefinition, aktivt arbetar med intern benchmarking. Två tydliga exempel på detta är Lyftet och Maxen. Lyftet kan ses som ett styrverktyg på regionnivå, som används för att benchmarka butikernas arbetssätt samt det visuella. Genom användning av Lyftet kan jämförelser mellan likartade butiker göras. Utifrån de skillnader som därefter identifieras kan H&M finna de bästa arbetsmetoderna. Detta görs genom besök i de framgångsrika butikerna

---

<sup>132</sup> Bengtsson, Intervju (2008)

<sup>133</sup> Heikenfeldt, Intervju (2008)

och samtal med ansvariga butikshefer. Nya mål kan sättas upp och högre prestationskrav kan därmed ställas på butikerna.<sup>134</sup> Det månatliga verktyget Maxen är främst till för den enskilda butiken, som ett hjälpmedel för butiksheferna och ansvariga på avdelningarna att finna områden att förbättra. Butiksheferna har även kontinuerliga möten där de kan skapa sig en bra uppfattning om vilka butiker som har de bästa arbetssätten. Mötena ger dessutom butiksheferna möjlighet att diskutera hur de kan åtgärda eventuella problem.<sup>135</sup>

H&M använder sig även av extern benchmarking, men i minde utsträckning än intern. Som Anders Heikenfeldt berättar utförs den externa benchmarking mestadels på landsnivå. De konkurrenter de framförallt jämför sig med är Gina Tricot, Lindex, KappAhl, Dressman och även nu Zara. När H&M startar upp nya butiker i utlandet studeras konkurrenter i det land företaget ska etablera sig i, för att på så sätt skapa sig en förståelse för markanden och dess kunder.

H&M:s mål med användningen av både intern och extern benchmarking är att maximera försäljningen, optimera lönsamheten, sänka kostnaderna, samt expandera.<sup>136</sup>

---

<sup>134</sup> Hass, Intervju (2008)

<sup>135</sup> Andersson, Intervju (2008)

<sup>136</sup> Heikenfeldt, Intervju (2008)

## 5. Analys

---

*I analyskapitlet kommer koppling att göras mellan det empiriska materialet som samlats in och den teoretiska referensramen. Jämförelser görs mellan benchmarkingteorin och H&M:s arbete med styrverktyget för att förtydliga kopplingen mellan teori och empiri.*

---

### 5.1 H&M:s bild av benchmarking

Benchmarking är inget begrepp som är definierat inom H&M. Däremot sammanfattas mycket av innehållet i benchmarking i en av företagets sju grundvärderingar, *högt tempo och ständiga förbättringar*. Även Nils Vinge beskrev i intervjun att begreppet benchmarking bara ett nytt ord för ett gammalt koncept, och är något som H&M alltid hållit på med. Istället för det japanska uttrycket *dantotsu* används *kaizen* som begrepp inom H&M. Trots olika ord är innebörden av de japanska uttrycken i stort sett densamma.

Jämförs Xerox definition med H&M:s uppfattning av styrverktyget ser vi att fallföretaget till stor del uppfyller de fyra centrala faktorerna för benchmarking, konturenlig process; mätning; produkter, tjänster och arbetssätt samt företag i ledande position.<sup>137</sup> H&M använder sig av ett flertal verktyg för att ständigt förbättras och gör på detta sett benchmarking till en kontinuerlig process för samtliga nivåer inom organisation. Genom användning av kvantitativa och kvalitativa data, så som butikernas försäljning, väggarnas utseende och att få upp call offen inom fyra timmar, kan H&M göra mätningar och jämförelser. På detta sätt kan överlägsna processer och aktiviteter inom företaget observeras, som efter analys kan tillämpas på övriga likartade butiker. Inom H&M är det framförallt försäljningscheferna på regionkontoren och butikscheferna som arbetar med benchmarking, eftersom de har möjlighet att förändra arbetsmetoderna. H&M:s produkter, till skillnad från arbetsmetoderna, utvecklas och förbättras centralt. Vidare betraktar H&M sig själva som företaget i den ledande positionen, då de innehar flest marknadsandelar av samtliga modeföretag i Sverige

### 5.2 Förutsättningar för användandet av benchmarking

Utifrån Gail Tutchers fem kriterier som krävs för att benchmarkingverktyget ska vara användbart, presenterade i kapitel 3.3, har vi inom H&M observerat följande:

- **Ledningens engagemang** – Ingen av butikscheferna upplever någon konkurrens eller rivalitet mellan butikerna. Information, gällande butikernas prestationer, samlas in via

---

<sup>137</sup> Camp, (1993)

ett datasystem, samt genom butiksbesök. Sammanställningen och resultat får butiken därefter ta del av. Vidare har det framkommit att samtliga respondenter ser ständiga förbättringar som en del av H&M-andan, något som genomsyrar hela företaget.

- **Öppenhet** – Samtliga butikschefer betonade den väl fungerande kommunikationen inom företaget, där det är enkelt att kontakta såväl andra butikschefer som medarbetare på högre nivåer. De betraktar alla H&M som en platt organisation där inget hålls hemligt inom företaget.
- **Åtagande** – Som tidigare nämnts finns en tydlig vilja inom företaget att ständigt utvecklas. Vi har observerat att H&M visat intresse för att använda benchmarking, exempelvis genom Lyftet och Maxen. Även kundenkätundersökningar har genomförts. Dock har företaget visat brist i uppföljningen och därmed inte utnyttjat undersökningarna fullt ut.
- **Förståelse** – För att samtliga medarbetare inom H&M ska bilda sig en uppfattning om och få en förståelse för företagets kultur och arbetssätt har företaget utformat de sju grundpelarna. Dessa tillsammans med företagets långa erfarenhet har skapat den starka H&M-andan som alla respondenter betonar som en central framgångsfaktor. Detta kan tolkas som att benchmarkingprocessen accepteras av samtliga medarbetare i företaget.
- **Integration** – Efter intervjun med Nils Vinge tydliggjordes att benchmarking är en självklarhet för H&M. H&M:s långa erfarenhet på den svenska marknaden och värderingen *högt tempo och ständiga förbättringar* är två faktorer som torde bidra till att benchmarkingprocessen, så som företaget tolkar den, är en naturlig del i arbetet på alla nivåer. De årliga mål som sätts upp på butiksnivå, exempelvis ökning av klubbmedlemmar och ett visst bidrag till koncernen, innebär att benchmarkingarbetet skulle kunna bli effektivt och fungera väl inom H&M.<sup>138</sup>

Ovanstående genomgång anser vi mer än väl visar att H&M, trots bristen i kriteriet åtagande, är ett företag där benchmarking är ett användbart styrverktyg. Trots goda förutsättningar får företaget ha i åtanke att inte betrakta benchmarking som en sekundäruppgift, vilket enligt Bengt Karlöf skulle innebära att önskvärda effekter inte uppnås.<sup>139</sup> I dagsläget arbetar försäljningscheferna med intern benchmarking som en av flera arbetsuppgifter.

### 5.3 Intern eller extern benchmarking?

Utifrån Peter Southard och Diane Parentes flödesschema,<sup>140</sup> som presenterats i figur 1, ämnar vi avgöra huruvida H&M främst bör använda sig av intern eller extern benchmarking. H&M, med sina 124 butiker i Sverige, menar vi enkelt kan finna likadana processer och aktiviteter. IT-lösningarna inom företaget hjälper försäljningschefen på regionnivå att mäta prestationer

---

<sup>138</sup> Tutchter, (1994)

<sup>139</sup> Karlöf, (1997)

<sup>140</sup> Southard & Parente, (2007)



och arbetsmetoder på ett tillförlitligt sätt. Den marknadsledande position H&M har antyder att företaget har ett flertal överlägsna processer i jämförelse med konkurrenterna. Dessa processer kan jämföras mellan butikerna, varpå de bästa metoderna implementeras på övriga butiker med samma omsättning, det vill säga A, B, eller C butiker, eller antal plan. Arbetsmetoderna är med andra ord överförbara, något som även företagskulturen bidrar till. Genom ovanstående resonemang har frågorna i flödesschemat besvarats och resultatet blir då att H&M främst bör använda sig av intern benchmarking.

## 5.4 Benchmarkingprocessen och H&M

För att på ett strukturerat sätt analysera hur H&M arbetar med intern benchmarking kommer vi att utgå från Robert Camps femfasmodell.<sup>141</sup> Samtliga nivåer och samspelet mellan dessa kommer att beröras, men i fokus vid analysen av benchmarkingprocessen är de lägre nivåerna, det vill säga region- och butiksnivån. Detta innebär att denna del av analysen kommer att domineras av styrverktygen Lyftet och Maxen, som båda används för att förbättra och utveckla butikernas arbetssätt och utseende, samt i det stora hela driva företaget framåt.

### 5.4.1 Planeringsfasen

H&M:s mål med benchmarking är enligt Anders Heikenfeldt att maximera försäljning, optimera lönsamhet och sänka kostnader. Ett annat mål som bland annat Nils Vinge framhållit är att ständigt förbättras. Benchmarkingobjekt som kan förbättras varierar beroende på vem och vad som studeras, samt på vilken nivå detta görs. På koncern- och landsnivå är det främst lands- och regionkontoren som är i fokus för jämförelserna. Till sin hjälp har de IT-lösningar, där bland annat försäljning är ett nyckeltal som används vid analyser. Det är på dessa nivåer en stor del av det övergripande planeringsarbetet utförs, där ramarna för regionkontoren och butikerna sätts.

Enligt Bengt Karlöf och Svante Östblom måste företaget ha en god kännedom om den egna verksamheten för att kunna bestämma vad benchmarkingobjektet är.<sup>142</sup> Enligt Anders Heikenfeldt görs kontinuerliga undersökningar av och på butikerna. Datainsamling för jämförelse sker på regionnivå genom ett affärssystem, som uppdateras varje vecka. IT-lösningarna hjälper försäljningscheferna på regionen att se försäljningstrender. Anders Heikenfeldt framhäver vikten av att de kritiska framgångsfaktorer som framkommer, samt de arbetsmetoder som visat sig fungera bäst appliceras på övriga butiker som tillhör samma kategori, A, B eller C, alternativt har samma struktur. H&M har med andra ord redan delat in butikerna i grupper för att lämpliga benchmarkingpartners enkelt ska kunna identifieras.

---

<sup>141</sup> Camp, (1993)

<sup>142</sup> Karlöf & Östblom, (1993)

För att finna de områden som behöver förändras använder sig H&M som tidigare nämnts av Lyftet och Maxen. Informationsinsamling och bedömning av Lyftet görs av anställda på regionnivå och merchandisers från Sverigekontoret. Efter sammanställningen kan de analysera vilka problem varje butik har och på så sätt bestämma vad som ska förbättras med hjälp av intern benchmarking. Vidare används det andra verktyget, Maxen inom butikerna för att ge butikscheferna information om vilka avdelningar och områden som fungerar bra och vilka som behöver förbättras.

#### 5.4.2 Analysfasen

En viktig del i analysfasen är att bestämma prestationsgap.<sup>143</sup> På koncernnivå utförs detta genom analys av kvantitativa data från samtliga länder. Koncernen sammanställer dessa och kan då identifiera eventuella skillnader, prestationsgap mellan länderna. Frågor som kan uppstå vid bestämmandet av prestationsgapen är enligt Nils Vinge: Varför går det bättre för Land X än för Land Y?

Verktygen Lyftet och Maxen har i planeringsfasen redan gett försäljnings- och butikscheferna information om framgångsrika respektive kritiska arbetsmetoder. Detta hjälper försäljnings- och butikscheferna att finna svagheter och styrkor i de olika butikerna, för att därefter identifiera prestationsgap. Butikschefen Mats Bengtsson gav schemalagningen och lagret som exempel, där bättre och effektivare metoder hade observerats i två andra butiker. Vid undersökningen av prestationsgapen bör man enligt teorin använda sig av både kvantitativ och kvalitativ analys. Vi har uppfattat benchmarkingverktyget Lyftet som en kvalitativ analysmetod, medan Maxen mer är kvantitativ.

Robert Camp menar att företaget i analysfasen ska fundera över vilka prestationsgap som kan uppkomma i framtiden.<sup>144</sup> Anders Heikenfeldt upplever att H&M:s ställningstagande till miljön är något som kommer att bli en allt mer betydande faktor. Det gäller för företaget att vara ledande inom detta område för att undvika negativa prestationsgap, och då framförallt i förhållande till konkurrenterna. Därmed bör den interna benchmarkingen i detta fall kompletteras med extern benchmarking för att H&M ej ska hamna på efterkälken.

#### 5.4.3 Integrationsfasen

Enligt teorin är det viktigt att informera samtliga i organisationen om benchmarkingslutsatserna innan en förändring ska genomföras så att den inte möts av

---

<sup>143</sup> Camp, (1993)

<sup>144</sup> Camp, (1993)

motstånd.<sup>145</sup> Anette Hass förklarar att det ibland förekommer förändringsprojekt som huvudkontor vill genomdriva och att butikscheferna inte alltid blivit informerade om dessa i förväg. Det är oftast upp till butikschefen själv att komma på hur förändringen ska genomföras i den egna butiken. Även om all information inte alltid meddelas i förväg, så tolkar vi det som att förändringsarbeten fullföljs. H&M är ett företag som genomsyras av kontinuerliga förbättringar och en vilja att ständigt förändras, något som underlättar vid förändringsarbeten.

Med hjälp av Lyftet meddelas berörd butik om vad Sverigekontoret och regionkontoret anser behöver förbättras, med andra ord vilka benchmarkingslutsatser de kommit fram till. Butikscheferna får ta del av resultatet och det är oftast upp till dem att upprätta nya mål. Carin Andersson förklarar att hon, tillsammans med ansvariga för avdelningarna, under ett möte diskuterar resultaten från Maxen och bestämmer vad som ska förbättras till nästa månad. Därefter meddelas övriga medarbetare om resultaten och vilka åtgärder som kommer att vidtas.

#### 5.4.4 Åtgärdsfasen

Det är i denna fas resultaten av benchmarkingarbetet ska omvandlas till nya arbetsplaner.<sup>146</sup> Vi har fått uppfattningen att större delen av denna fas sker på butiksnivå, vilket vi grundar på att butikschefen tillsammans med ansvariga för avdelningarna är de som utarbetar åtgärdsplaner för både Lyftet och Maxen. Dock är regionkontoren involverade genom att finnas till stöd för butikscheferna.

Det är enligt teorin viktigt att ständigt omvärdera sina slutsatser för att det hela tiden sker förändringar i omvärlden.<sup>147</sup> Detta är något som även H&M belyser och hanterar med hjälp av en ständig kommunikation om vad som kan förbättras. Förbättringar som gjorts när butikerna inte haft toppbetyg i samtliga Lyftet-kriterier följs automatiskt upp genom kontroller och nya bedömningar, som görs två gånger per år. Som nämnts i integrationsfasen har samtliga anställda i butikerna informerats om resultatet för Maxen och vilka åtgärder som kommer att vidtas. Automatisk uppföljning sker när resultatet kommer månaden efter. I det stora hela tolkar vi det som att H&M lägger vikt vid uppföljningsarbeten av olika förändrings- och förbättringsarbeten, där årliga, månatliga, veckovisa och dagliga mål ständigt jämförs med föregående period. En begränsning är att många av de mål som ledningen sätter upp är kopplade till kvantitativ data.

Det är även i denna fas benchmarkingarbetet institutionaliseras i hela organisationen vilket innebär att när personalen får mer erfarenhet och kunskap om benchmarkingarbetet, kan

---

<sup>145</sup> Camp, (1993)

<sup>146</sup> Camp, (1993)

<sup>147</sup> Camp, (1993)

projektgruppen överlåta ansvaret till driftcheferna.<sup>148</sup> H&M använder sig inte av en projektgrupp i sitt benchmarkingarbete då detta arbete sedan en tid tillbaka är en kontinuerlig process, som enligt vår mening institutionaliserats i företaget.

#### 5.4.5 Mognadsfasen

Utifrån teorin är det i mognadsfasen som arbetet med benchmarking blivit en integrerad del i företagets dagliga arbete.<sup>149</sup> I och med att H&M:s första grundvärdering *högt tempo och ständiga förbättringar* genomsyrar hela organisationen tolkar vi det som att intern benchmarking, så som H&M ser det, är en integrerad och naturlig del i företaget. Som Nils Vinge framhåller så är benchmarking bara ett nytt ord för något som H&M har använt sig av i många år. Arbetet med de relativt nya verktygen Lyftet och Maxen är något som ständigt pågår och butiksheferna ser det som en naturlig del i det dagliga arbetet.

### 5.5 Benchlearning

Efter att ha jämfört H&M:s interna benchmarkingarbete med Robert Camps teori om hur en benchmarkingprocess bör utformas, kan det konstateras att de till stor del överensstämmer. En viktig skillnad är dock att H&M inte arbetar med benchmarking som ett projekt med tillsatt projektgrupp, utan benchmarking är en ständigt pågående process. Genom att utgå från Bengt Karlöfs beskrivning av benchlearning tolkar vi att de förbättringsaktiviteter H&M arbetar med snarare liknar benchlearning än benchmarking. Enligt teorin är den stora skillnaden mellan dem att benchmarking är ett förändringsarbete i form av olika projekt vilka ledning och konsulter genomför, medan benchlearning ständigt pågår och samtliga i organisationen är involverade.<sup>150</sup> Inom H&M är alla anställda, vare sig de arbetar på Sverigekontoret eller på golvet, medvetna om och delaktiga i arbetet med att ständigt förbättras. Bengt Karlöf upptäckte, när han utvecklade benchlearning, att medarbetare blev mer motiverade när de fick vara delaktiga i utvecklingsarbete.<sup>151</sup> H&M har utvecklat sitt förändringsarbete på så sätt att det skapas en viss tävlingsanda mellan butiker och avdelningar vilket motiverar företaget att ständigt förbättras.

---

<sup>148</sup> Camp, (1993)

<sup>149</sup> Camp, (1993)

<sup>150</sup> Benchlearning – Idédokument av Karlöf Consulting, <http://www.benchlearning.se/FileArchive/12219.pdf>

<sup>151</sup> Benchlearning – Idédokument av Karlöf Consulting, <http://www.benchlearning.se/FileArchive/12219.pdf>

## 6. Resultat & resultatdiskussion

---

*Efter att inledningsvis ha redovisat resultatet utifrån uppsatsen syfte, följer en resultatdiskussion där författarna kommer med egna åsikter. Avslutningsvis ges förslag på fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Resultat

Genom att jämföra sitt företag med dem som betraktas vara bäst i klassen är syftet med benchmarking att finna förbättringsområden i den egna verksamheten och där applicera de bästa arbetsmetoderna. Marknadsledande företag med ett flertal likadana eller likartade enheter är de som framförallt kan dra nytta av intern benchmarking. Genom att studera modeföretaget H&M har vi kommit fram till att de, trots avsaknad av någon benchmarkingdefinition, arbetar med kontinuerliga förbättringar. Detta bevisas genom grundvärderingen *högt tempo och ständiga förbättringar* samt styrverktygen Lyftet och Maxen. H&M:s marknadsledande position innebär att intern benchmarking är att föredra framför extern.

Arbetet med ständiga förbättringar varierar beroende på vilken nivå som studeras. Det vi har observerat är att koncernen och landskontoren framförallt arbetar med nyckeltalsanalyser. Vid genomförande av förbättringsarbeten på regionnivå används både kvantitativ data, i form av bland annat försäljning och försäljning i förhållande till antalet använda timmar, samt kvalitativ data, som framkommer vid butiksbesök. På butiks nivå används de två styrverktygen Lyftet och Maxen för att finna styrkor och problemområden i den egna butiken.

Att ständigt förbättras och att benchmarka butiker mot varandra är något H&M kontinuerligt arbetat med under många år. Vi har fått uppfattningen att arbetet med att förändra och förbättra företaget är en viktig del inom H&M och att alla inom företaget ser detta som något naturligt i det dagliga arbetet. Enligt vår mening borde det dock finnas en definition för benchmarking inom H&M, särskilt då Nils Vinge uttrycker att det är något företaget alltid arbetat med. Genom att tydligt definiera vad intern benchmarking är anser vi att arbetet med styrverktyget hade kunnat utvecklas och leda till att effektivare finna de bästa arbetsmetoderna inom företaget. Att arbetet idag, utan definition, trots allt fungerar bra tror vi beror på den starka företagskulturen, eller som de själva uttrycker det H&M-andan, som genomsyrar hela organisationen.

## 6.2 Resultatdiskussion

H&M:s avsaknad av benchmarkingdefinition har för oss inneburit viss svårighet vid utvärdering av företagets användning av detta styrverktyg. Modeföretaget säger sig använda ett antal verktyg för förbättring, där vi har kunnat urskilja två, Lyftet och Maxen. Dessa involverar såväl ledningen som säljare, även om större delen av förändringsarbetena är upp till butikscheferna att genomföra. Att föra ner mycket av ansvaret mot golvet innebär att anställda kan känna en större delaktighet i företagets utveckling, något som tyder på att det H&M arbetar med är benchlearning och inte benchmarking. Genom att engagera alla anställda blir förändringsarbetet mer långsiktigt, vilket kan jämföras med benchmarkingprojektens förhållandevis kortsiktiga effektivitetsvinster. Även om vissa tillfälliga benchmarkingprojekt genomförs, där exempelvis kundenkätundersökningarna spelat roll, anser vi att H&M:s strategi för förändringsarbete mer går mot benchlearning. Detta bekräftas av de några år gamla styrverktygen Lyftet och Maxen, vilka bidrar till att göra förändringsarbeten till en kontinuerlig process.

Samtliga personer som intervjuats har sett arbetet med att ständigt förbättras som en självklar del inom organisationen och ingår i den så kallade H&M-andan. Ur analysen urskiljer vi att denna anda ligger bakom en stor del av företagets framgång. Det finns en ödmjukhet och en positiv tävlingsanda inom företaget, vilket ger personalen incitament att förbättra sina prestationer. H&M har lyckats hålla det på rätt sida gränsen, så att tävlingsandan inte övergår i negativ konkurrens.

En av utgångspunkterna vid undersökning av H&M:s benchmarkingarbete var Robert Camps femfasmodell och intervjuerna var strukturerade utifrån denna. Som tidigare nämnts har vi vid genomgång av litteraturen stött på flera olika modeller av benchmarkingprocessen, men där innehållet varit i princip densamma. Denna variation tror vi främst beror på att benchmarkingprocessen situationsanpassats till företagets branschtillhörighet och till benchmarkingtypen som varit i fokus. Något vi vidare observerat under studiens gång är att få undersökningar gjorts där benchmarking direkt kopplats till detaljhandeln och det som är karaktäristiskt för branschen.

I metodkapitlet nämndes en nackdel med fallstudier, nämligen generaliserbarheten. På vilket sätt skulle vår uppsats kunna vara användbar för andra företag inom detaljhandelsbranschen? Benchmarking handlar om inspiration och innovation, och inte imitation. Detaljhandelsföretag kan inspireras av H&M för att på så sätt finna effektivare och bättre arbetsmetoder i den egna verksamheten.

Som tidigare nämnts jämför H&M sig framförallt med sig själva, vilket i princip innebär intern benchmarking. Utifrån intervjuerna fick vi detta bekräftat. Det som förvånat oss en aning är att svenska H&M-butiker inte utbyter idéer och erfarenheter med butiker i utlandet.

Går inte företaget då miste om framgångsrika arbetsmetoder och outnyttjad kompetens? Två exempel framkom under intervjuerna med Anette Hass och Mats Bengtsson, nämligen Finlands ruljans på rean och Tysklands superservice. H&M:s marknadsledande position i Sverige och långa erfarenhet på marknaden kan vara två av anledningarna till att detta utbyte inte sker. Även kulturella aspekter kan spela roll i detta sammanhang. De bästa arbetsmetoderna kanske i dagsläget upplevs finnas inom landets gränser och att det är de utländska H&M-butikerna som kan dra fördel av intern benchmarking gentemot de svenska butikerna. Företaget bör dock ha i åtanke att modebranschen är dynamisk, även på den svenska marknaden, där nya företag startas, några går i konkurs och vissa växer sig större.

### 6.3 Förslag till fortsatt forskning

Benchmarking är ett komplext ämne och styrverktyget förändras hela tiden som en anpassning till de externa faktorerna. Under arbetet med uppsatsen har funderingar dykt upp som berör vårt ämne, men som inte varit i linje med vårt syfte. Benchmarking handlar, som tidigare nämnts, om att inspirera, något som vi ämnar göra med nedanstående förslag till fortsatt forskning.

Det är många forskare som utformar sin egen modell för benchmarkingprocessen. Även i vårt fall hade det varit intressant att utforma en egen modell och då med H&M som utgångspunkt. För att det ska finnas något syfte med ännu en modell bör den vara av sådant slag att den går att applicera på andra klädföretag.

Vidare anser vi att det vore intressant att studera hur H&M arbetar med extern benchmarking och hur användningen av denna benchmarkingstyp skulle kunna utvecklas. Även företag i andra branscher hade kunnat studeras, där funktionsinriktad och allmän benchmarking hade varit i fokus.

Ytterligare en infallsvinkel, som framkommit under studiens gång, är att H&M:s arbete med förbättringar mer påminner om benchlearning. Med denna inriktning hade det bland annat varit intressant att undersöka hur H&M involverar säljarna i förbättringsarbetena.

Vad vi har uppmärksammat, och som även diskuterats i resultatdiskussion, är att H&M inte jämför sina butiker i Sverige med de i utlandet. Hur ser det motsatta förhållandet ut, det vill säga jämförs H&M-butikerna i utlandet med de svenska?

# 7. Referenser

## Publicerade källor

- Bergström, Fredrik (2002) *Konkurrens och dynamik i detaljhandeln*, Stockholm: AB Handels Utredningsinstitut (HUI)
- Bhutta, Khurram S. & Huq, Faizul (1999) "Benchmarking – best practices: an integrated approach" *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 6:3, s. 254-268
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företags ekonomiska forskningsmetoder*, Slovenien: Liber
- Camp, Robert C. (1993) *Lär av de bästa! Benchmarking i tio steg*, Lund: Studentlitteratur
- Chen, Clement C. & Jones, Keith T. (2007) "Management tools" *The CPA Journal*, Vol. 77:8, s. 50-55
- Cook, Sarah (1995) *Konkurrensfördelar med benchmarking*, Göteborg: Decendo Läromedel AB
- Cronholm, Michael & Hedlund, Anders (2006) *Handelns roll*, Stockholm: AB Handels Utredningsinstitut (HUI)
- Dawkins, Peter; Feeny, Simon & Harris, Mark N. (2007) "Benchmarking firm performance" *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14:6, s. 693-710
- Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken*, Lund: Studentlitteratur
- Eklund, Tomas (2004) *The Self-Organizing Map in Financial Benchmarking*, Åbo: Åbo Akademi Tryckeri
- Elnathan, Dan; Lin, Thomas W. & Young, S. Mark (1996) "Benchmarking and management accounting: a framework for research" *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 8, s. 37-54
- Flower, Joe (1993) "The source" *The Healthcare Forum Journal*, Vol. 36:1, s. 30-37
- Gustafsson, Lennart (1992) *Bäst i klassen*, Uppsala: Ord & Form AB
- Imai, Masaaki (1996) *Kaizen*, Kristianstad: Kristianstad boktryckeri AB
- Jacobsen, Dag Ingemar (2002) *Vad, hur och varför?*, Lund: Studentlitteratur
- Karlöf, Bengt & Östblom, Svante (1993) *Benchmarking*, Södertälje: Svenska Dagbladets Förlags AB



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

Pettersson, Bo (2002) *HandelsMännen*, Falun: Ekerlids Förlag

Pleijel, Christian (red.) (2004) *Benclearning 2*, Falun: Ekerlids Förlag

Porter, Michael (1996) "What is strategy?" *Harvard Business Review*, Vol.74:6, s. 61-79

Puckett III, John P. & Siegel, Philip S. (1997) "Looking in the mirror" *The Journal of Business Strategy*, Vol. 18:3, s. 12-15

Pulat, Mustafa B. (2004) "Benchmarking is more than organized tourism" *Industrial Engineering*, Vol. 23:3, s. 22-23

Reider, Rob (2002) "Internal benchmarking: How to be the best - and stay that way" *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 13:4, s. 41-48

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

Rigby, Darrell (2001) "Management tools and techniques: a survey" *California Management Review*, Vol. 43:2, s. 139-160

Spendolini, Michael J. (1992) "The benchmarking process" *Compensation and Benefits Review*, Vol. 24:5, s. 21-30

Southard, B. Peter & Parente, H. Diane (2007) "A model for internal benchmarking: when and how?" *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14:2, s. 161-171

Tutcher, Gail (1994) "How successful companies improve through internal benchmarking" *Managing Service Quality*, Vol. 4:2 s. 44-46

Wong, Wai Peng & Wong, Kuan Yew (2008) "A review on benchmarking of supply chain performance measures." *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15:1, s. 25-51

## Företagsinterna källor

H&M:s Årsredovisning 2007

## Muntliga källor

Andersson, Carin, butikschef Mobilia Malmö, H&M. Personlig intervju den 15 maj 2008

Bengtsson, Mats, butikschef Gustav Adolfs Torg Malmö, H&M. Personlig intervju 13 maj 2008

Hass, Anette, butikschef Storgatan Malmö, H&M. Personlig intervju den 13 maj 2008

Heikenfeldt, Anders, försäljningschef södra regionen, H&M. Personlig intervju 29 april 2008

Vinge, Nils, chef för Investerar Relationer Stockholm, H&M. Telefonintervju den 15 maj 2008

## Elektroniska källor

Andersson, Sandra; Brejke, Sofia & Pourtorab, Sharareh (2006) "Benchmarking i detaljhandelsbranschen" Lunds Universitets uppsatsdatabas Xerxes  
Tillgänglig: [http://theses.lub.lu.se/undergrad/search.tkl?field\\_query1=pubid&query1=FEK-00012645&recordformat=display](http://theses.lub.lu.se/undergrad/search.tkl?field_query1=pubid&query1=FEK-00012645&recordformat=display) (2008-05-28)

Benchlearning – Idédokument av Karlöf Consulting  
Tillgänglig: <http://www.benchlearning.se/FileArchive/12219.pdf> (2008-05-27)

Karlöf, Bengt; Lundgren, Kurt & Edenfelt Froment, Marie Abstract from "Benchlearning – Good examples as a lever for development"  
Tillgänglig: <http://www.karlof.org/eng/benchlearning.pdf> (2008-05-28)

Nationalencyklopedin  
Tillgänglig: [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=126181](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=126181)(2008-04-17)

Time online edition, "Inside The H&M Fashion Machine", 9 februari 2004  
Tillgänglig: [http://www.time.com/time/2004/style/020904/article/inside\\_the\\_h\\_m\\_fashion\\_01a.html](http://www.time.com/time/2004/style/020904/article/inside_the_h_m_fashion_01a.html) (2008-05-14)

Veckans Affärer, "H&M – som smör i solsken", 16 november 2007  
Tillgänglig: <http://www.va.se/vabors/2007/11/16/h-m-som-smor-i-solsken/index.xml> (2008-05-14)

Veckans Affärer, "H&M:s vinst högre än väntat", 27 mars 2008  
Tillgänglig: <http://www.va.se/nyheter/2008/03/27/h-ms-vinst-hogre-an-vantat/index.xml> (2008-06-01)

# 8. Bilagor

## Bilaga 1 – Intervjuguide Anders Heikenfeldt

### Allmänna frågor

- Vad är din befattning?
- Hur länge har du varit anställd på H&M?
- Vilka är dina ansvarsområden?
- Berätta kort om H&M affärsstrategi.
  
- Hur definierar H&M benchmarking?
- När började H&M använda sig av benchmarking?
  - Hjälp av konsultfirma?
- Hur ser er benchmarkingprocess ut?
  - Nationell nivå?
  - Regionnivå?
  - Butiksnivå?
- Vad är syftet med er benchmarking och vad benchmarkar ni?
- Är benchmarking ett vitt känt begrepp inom H&M?
  
- Utbildas anställda inom benchmarking?
- Hur många anställda har benchmarking som en av sina arbetsuppgifter?
  - Nationell nivå?
  - Regionnivå?
  - Butiksnivå?
- Vad har de för andra ansvarsområden?
- Hur valdes de ut?

### Fas 1: Planeringsfasen

#### Steg 1: Identifiera vad benchmarking ska utföras på:

- Vad vill ni förbättra med hjälp av benchmarking?
  - Hur kom ni fram till att det var detta som skulle förbättras?
- Hur samlas informationen in?

#### Steg 2: Identifiera jämförbara företag

##### Extern benchmarking

- Benchmarkar ni er mot någon extern part?
  - Hur väljs dessa i så fall ut?
- Vad är det ni jämför?

- Har ni någon överenskommelse med något/några företag där ni utbyter information?

### **Intern benchmarking**

- Vilka butiker benchmarkar ni mot varandra?
  - Hur väljer ni ut dessa?
- Vad är det ni jämför i de olika butikerna?

### **Steg 3: Bestäm metod för datainsamling**

- Hur mäter ni det ni jämför?
- Vilka kvalitativa och kvantitativa nyckeltal används?

## **Fas 2: Analys**

### **Steg 4: Bestäm aktuellt prestationsgap**

- Var ser ni att Hennes & Mauritz kan göra stora förbättringar?
- Små förbättringar?
- Hur analyserar ni informationen som samlas in?
- Vad använder ni informationen till?

### **Steg 5: Förutsäga framtida prestationer**

- Försöker ni förutse hur stora eller små gapen blir i framtiden?
- Förväntas de olika gapen blir större i framtiden?
  - Om i så fall finns det några åtgärdsprogram?

## **Fas 3: Integration**

### **Steg 6: Informera om slutsatser som uppkommit**

- På vilket sätt informerar ni om benchmarking resultatet?
  - Vilka metoder använder ni för att informera?
- Vem/vilka får ta del av informationen inom organisationen?
- Ger ni olika information till olika målgrupper i verksamheten?

### **Steg 7: Upprätta mål**

- Sätts det upp nya mål för verksamheten efter arbetet med benchmarking?
- Är benchmarkingens mål i linje med företagets övergripande mål?

## **Fas 4: Åtgärder**

### **Steg 8: Utveckla åtgärdsplaner**

- Är det några åtgärder som bör göras för att förverkliga eller förbättra benchmarking slutsatserna?

### **Steg 9: Följa upp förbättringar**

- Följer ni upp förbättringarna?
  - I så fall hur?
- När ni kommit fram till vad som ska förbättras, hur går ni därefter vidare?

### **Steg 10: Omvärdera benchmarkingnormerna**

- Utförs benchmarking kontinuerligt?
- Hur ofta utförs benchmarking?
- Hur ofta uppdateras processen runt benchmarking?
- Tar ni reda på om personalen har förståelse för benchmarkingarbetet och processen?
  - Hur gör ni det?

### **Fas 5: Mognad**

- Kan ni se att ert arbete med benchmarking har gett positivt resultat?
  - Vad har det lett till?
- Vad har ni lärt er genom att använda benchmarking?
  - Utöka användandet eller minska?
- Vilka framtida utvecklingsmöjligheter ser ni med verktyget?

## Bilaga 2 – Intervjuguide butikschefer

- Vad är din befattning?
- Hur länge har du varit anställd på H&M?
- Vilka är dina ansvarsområden?
  
- Hur uppfattar du H&M:s arbete med benchmarking?
- Jobbar ni med intern benchmarking kontinuerligt?
  - Eller är det endast om regionchefen (eller någon annan från högre nivå) meddelar att något behövs åtgärdas?
- När ni får reda på att något bör förbättras, hur går ni tillväga då?
- Har du varit med om något drastiskt förändringsprojekt?
  
- Vilka är era viktigaste framgångsfaktorer?
- Vem/vad är i fokus under benchmarkingprocessen?
- Vad är det ni jämför i butikerna?
- Är det kvalitativa eller kvantitativa nyckeltal som används? Ge exempel.
- Hur mäter ni det ni jämför?
  
- Använder ni den information som ni får fram?
  - Hur används denna information?
- På vilket sätt informerar ni om benchmarkingresultatet?
- Vem/vilka får ta del av informationen?
  
- Gör ni kontinuerliga uppföljningar av resultaten?
  
- Ser du att arbetet med benchmarking har positiva effekter för din butik?
- Är det några åtgärder som bör göras för att förverkliga eller förbättra benchmarkingslutsatserna?
- Finns det någon/några processer som du anser kan bli bättre?
  
- Hur anser du att kommunikationen mellan H&M:s butiker fungerar?
- Utbyter butikerna information och lärdomar med varandra?
- Hur ser utbytet ut med butiker i andra länder?
- Finns det någon slags konkurrens/rivalitet butikerna emellan?

## Bilaga 3 – Intervjuguide Nils Vinge

- Vad är din befattning?
- Hur länge har du varit anställd på H&M?
- Vilka är dina ansvarsområden?
  
- Hur definierar H&M benchmarking?
- Är benchmarking ett vitt känt begrepp inom H&M?
- När började H&M använda sig av benchmarking?
  - Hjälp av konsultfirma?
- Hur ser er benchmarkingprocess ut?
  - Nationell nivå?
  - Regionnivå?
  - Butiksnivå?
- Vad är syftet med er benchmarking och vad benchmarkar ni?
  
- Utbildas anställda inom benchmarking?
- Hur många anställda har benchmarking som en av sina arbetsuppgifter?
  - Nationell nivå?
  - Regionnivå?
  - Butiksnivå?
  
- Vad vill ni förbättra med hjälp av intern benchmarking?
- Använder ni er av några andra förbättringsverktyg?
  - Vilka?