



JÖNKÖPING UNIVERSITY

School of Engineering

Förbättringsarbete i små och medelstora logistiktjänsteföretag

En intervjustudie med hjälp av benchmarking

HUVUDOMRÅDE: *Industriell organisation & ekonomi – logistik & ledning*

FÖRFATTARE: *Mohammad Altamimi & Sara Madeleine Grip*

HANDLEDARE: *Nikolas Käkelä*

Förord

Vi vill inleda med att rikta ett stort tack till alla medverkande i vårt examensarbete. Utan er hade det inte varit möjligt. Vi vill börja med de fem respondenterna från alla fyra företagen som har varit engagerade under intervjuerna, gett oss stöd och haft en väldigt positiv inställning, från att välkomna oss med öppna armar till att bidra med nyttig information till vår datainsamling. Vidare vill vi rikta extra tack till vår handledare Nikolas Käkelä från Jönköping Tekniska Högskolan som under hela arbetets gång har väglett oss.

Jönköping juni 2022



Mohammad Altamimi



Sara Madeleine Grip

Detta examensarbete är utfört vid Tekniska Högskolan i Jönköping inom industriell organisation och ekonomi med inriktning logistik och ledning. Författarna svarar själva för framförda åsikter, slutsatser och resultat.

Examinator: Andreas Risberg

Handledare: Nikolas Käkelä

Omfattning: 15 hp

Datum: 2022-06-22

Postadress:

Box 1026

551 11 Jönköping

Besöksadress:

Gjuterigatan 5

Telefon:

036-10 10 00 (vx)

Abstract

Purpose – The purpose of this study is to investigate how improvement work with the help of benchmarking can develop and improve SME's logistics services. To achieve the purpose, two questions were used to help:

1. What critical business and working methods do logistics service companies use?
2. How can logistics services companies use benchmarking to develop the critical business and working methods?

Method – A qualitative interview study was used as a method. The interviews intend to gather deeper knowledge from the interviewees who work in SMEs and offer logistics services. A qualitative method in this regard refers to describing the interviewees' ambiguity in words, experiences, and perceptions. A pilot study was also used to gather knowledge about the companies, then be able to create the questions before the interview. Furthermore, data were collected using documents and interviews in combination with a literature review.

Findings – The study shows that with the help of benchmarking, SMEs can develop and improve their logistics services in one way or another. The results of the study also show how benchmarking SMEs can produce their framework and use it as a guideline. Therefore, the conclusions of this study are presented in the form of own framework with guidelines that hopefully can contribute with development for SMEs that offer logistics services.

Implications – The result of this study shows and clarify the benefits that benchmarking work in logistics services can mean for SMEs. Based on practical examples, the study can also highlight how benchmarking can contribute to different organizations' improvement efforts. Furthermore, it is also mapped out which critical areas of solutions and measures SMEs can weigh in their improvement work. However, this study cannot shed light on the fact that all five of these critical areas are useful for all SMEs. As theories regarding the problems in the logistics industry have been general challenges in five specific main areas. That is, if an SME is at a completely different stage of development, the framework cannot contribute specifically to their situation if it is outside these five areas.

Limitations – The study focuses only on SMEs that perform logistics services whose duties strive to provide good delivery service, as well as offer logistics-related services within the material flow. And that the improvement work should be based on a benchmarking model.

Keywords – Logistics service management, Logistics, Benchmark, SME

Sammanfattning

Syfte – Syftet med denna studie är att undersöka hur ett förbättringsarbete med hjälp av benchmarking kan utveckla samt förbättra små och medelstora företags logistiktjänster. För att uppnå syftet användes två frågeställningar till hjälp:

1. Vilka affärs och arbetsmetoder använder logistiktjänsteföretag?
2. Hur kan logistiktjänsteföretag använda sig av benchmarking för att utveckla de kritiska affärs och arbetsmetoder?

Metod – En kvalitativ intervjustudie användes som metod. Intervjuerna avser att samla in djupare kunskap från intervjupersonerna som arbetar i SME och erbjuder logistiktjänster. En kvalitativ metod i detta avseende avser att beskriva intervjupersonernas mångtydighet i ord, upplevelser och uppfattningar. Även en förstudie användes för att samla in kunskap om företagen. Därav kunna ta fram relevanta frågor till intervjuerna. Vidare samlades data med hjälp av dokument och intervjuer i kombination med en litteraturoversikt.

Resultat – Studien visar att med hjälp av benchmarking kan SME utveckla och förbättra sina logistiktjänster på ett eller annat sätt. Resultatet av studien visar även hur med hjälp av benchmarking SME kan framställa ett eget ramverk och använda det som riktlinje. Därav presenteras slutsatserna i denna studie i form av eget ramverk med riktlinje som förhoppningsvis kan bidra med utveckling för SME som erbjuder logistiktjänster.

Implikationer – Studiens resultat visar och tydliggör de fördelar som ett benchmarking arbete inom logistiktjänster kan innebära för SME. Utifrån praktiska exempel kan studien även lyfta fram hur benchmarking kan bidra till olika organisationers förbättringsarbeten. Vidare kartläggs även vilka kritiska områden med lösningar och åtgärder som SME kan väga in i sitt förbättringsarbete. Dock kan inte denna studie belysa att alla dessa fem kritiska områden är användbara för alla SME. Allteftersom teorier gällande problematiken inom logistikbranschen har varit generella utmaningar inom fem specifika huvudområden. Det vill säga om ett SME befinner sig i ett helt annat utvecklingsstadium kan ramverket inte bidra specifikt till deras situation. Däremot kan själva metoden användas som tillvägagångssätt för att skapa egna uppfattningar och förståelse kring det befintliga ramverket.

Begränsningar – Studien fokuserar endast på SME som utför logistiktjänster vars arbetsuppgifter strävar efter att tillhandahålla god leveransservice, samt erbjuda logistikrelaterade tjänster inom materialflödet. Samt att förbättringsarbetet bör vara utifrån en benchmarkingsmodell.

Nyckelord – Små och medelstora företag, Logistiktjänsteföretag, Benchmarking, Logistik

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMBESKRIVNING	2
1.3	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.4	OMFÅNG OCH AVGRÄNSNINGAR	3
1.5	DISPOSITION	4
2	Teoretiskt ramverk	5
2.1	KOPPLING MELLAN FRÅGESTÄLLNINGAR OCH TEORI	5
2.2	LOGISTIKTJÄNSTEFÖRETAG	5
2.2.1	Logistik som begrepp	5
2.2.2	Logistiktjänster och dess innebörd	6
2.2.3	Logistiktjänsteföretag	6
2.2.4	Förbättringsarbete	7
2.2.5	Affärs och arbetsmetoder	8
2.2.6	Kundservice	8
2.2.7	Marknadsföring	8
2.2.8	Digitalisering	9
2.2.9	Hållbara lösningar	9
2.2.10	Ledning	10
2.3	BENCHMARKING	10
2.3.1	Definition	10
2.3.2	Arbetsprocess	11
2.3.3	Camps modell	11
2.3.4	Utmaningar med benchmarking	14
2.4	SME	15
2.4.1	Definition	15
2.4.2	Utmaningar för SME	15
3	Metod och genomförande	17
3.1	KOPPLING MELLAN FRÅGESTÄLLNINGAR OCH METOD	17
3.2	ARBETSPROCESSEN	17
3.3	ANSATS	18
3.4	DESIGN	19
3.5	URVAL	19

3.6	DATAINSAMLING	19
3.6.1	Dokumentstudie.....	20
3.6.2	Intervjustudie.....	20
3.7	DATAANALYS	21
3.7.1	Empirisk kontext.....	22
3.8	TROVÄRDIGHET.....	24
3.8.1	Validitet	25
3.8.2	Reliabilitet	25
4	Empiri.....	26
4.1	EMPIRI UTIFRÅN PILOTSTUDIE.....	26
4.1.1	Företag A	26
4.1.2	Företag B	26
4.1.3	Företag C	27
4.1.4	Företag D	27
4.2	RESULTAT AV PILOTSTUDIE.....	28
4.3	UTMANINGAR.....	28
4.4	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER.....	31
4.5	JÄMFÖRELSE.....	33
5	Analys	36
5.1	JÄMFÖRELSE EMPIRI OCH TEORI.....	36
5.2	SVAR PÅ FRÅGESTÄLLNINGAR.....	37
5.2.1	Frågeställning 1	37
5.2.2	Frågeställning 2.....	40
6	Diskussion och slutsatser	43
6.1	RESULTATDISKUSSION.....	43
6.2	IMPLIKATIONER.....	45
6.3	METODDISKUSSION	45
6.4	SLUTSATSER	46
6.5	VIDARE FORSKNING	47
	Referenser	48
	Bilagor.....	51

Figurförteckning

Figur 1 Studiens omfång och avgränsningar	4
Figur 2 Rapportens disposition.....	4
Figur 3 Koppling mellan frågeställningar och teori.....	5
Figur 5 Camps benchmarkingprocessens tio steg.....	12
Figur 6: Koppling mellan frågeställningar och metod.....	17
<i>Figur 7 Studiens arbetsprocess</i>	18
Figur 8 Induktiv ansats	18
Figur 9 Beskriver genomförandet av dataanalysen	22
Figur 10 Principen för ett orsaks-verkan-diagram	28
Figur 11 Ett urklipp av ledningssystemet balanserade styrkortet	33
Figur 12 Visar ett ramverk med innehåll av de fem kritiska affärs och arbetsmetoderna.....	44

Tabellförteckning

Tabell 1 EU kommissionens definition av begreppet SME	15
Tabell 2 Sammanställning av undersökningens datainsamling	20
Tabell 3 Bolagsöversikt.....	22
Tabell 4 Kvalitetskriterier för en ökad trovärdighet	24
Tabell 5 Visar vilka lösningar företagen använder vid exponering och marknadsföring	41

Bilageförteckning

Bilaga 1 Fakta om företag och respondenter	52
Bilaga 2 Intervjuguide 1.....	53
Bilaga 3 Intervjuguide 2	54

1 Introduktion

Kapitlet ger en bakgrund till studien och det problemområde som studien byggs på. Vidare presenteras studiens syfte och dess frågeställningar. Därtill beskrivs studiens omfång och avgränsningar. Kapitlet avslutas med rapportens disposition.

1.1 Bakgrund

Logistik definieras som konsten och vetenskapen att hantera flödet inom produktionen samt distributionen av en vara eller en tjänst (Zieger, 2018). Enligt Chen et al. (2009) kan logistik även definieras som en värdekedja genom att tillfredsställa kundernas krav. Det sker med hjälp av att integrera produkt- och tjänsteinformation mellan kund och tillverkare. Syftet är att kunna tillhandahålla högeffektiv och lågkostnadshantering av varuflödet.

Inom logistiken arbetar bland annat logistiktjänsteföretag som ansvarar för exempelvis transportplanering. Vilket omfattar planeringsaktiviteter som är indelade i externa och interna transporter av gods. Externa godstransporter är en följd av transportplanering där det innefattar det fysiska genomförandet av transporten. Det vill säga vilket transportmedel som väljs, vägtransport, järnvägstransport, sjötransport eller flygtransport. Interna transporter av gods sker dock med hjälp av truckar och mindre lastbilar (Jonsson & Mattsson, 2016).

Medarbetare inom logistikbranschen har tidigare haft generellt mindre utbildning, men också mindre möjlighet att utforska ny teknik för utveckling. Dock har forskningen idag inom transport och logistik uppnått framsteg. De traditionella problemen med exempelvis godstransporter har varit oberoende problem med människors transporter. Det vill säga problemen låg i hur arbetsmetoderna inom logistik och transport skulle koordineras med varandra vad det gäller resvägar, tidtabeller och personal. Därav har forskningen tagit fram digitalsystem som med hjälp av modeller och algoritmer för att kunna förbättra arbetsmetoderna (Grazia, 2018). Enligt Chen et al. (2009) visar studier också att det finns ett behov inom logistikbranschen att använda ny teknik för att driva förbättringsarbeten, förbättra kundservicen samt utnyttja sina tillgängliga resurser. Användningen av exempelvis digitala lösningar kan bidra med snabbare informationshantering för beslutsfattande eller för att stabilisera kraven från omgivningen. Vilket resulterar till långsiktiga vinster samt förbättrade kundrelationer.

Inom logistiktjänster har synsättet på förbättringsarbetet inneburit en avgörande faktor att kunna konkurrera med andra företag. Traditionellt sätt handlar logistiktjänster om att integrera, effektivisera och optimera processer i en logistikverksamhet. Dock hävdar leverantörer av logistiktjänster att kunderna förväntar sig mer digitala lösningar idag. Vid missnöjen har de flesta fallen handlat om att kunderna inte hittar en logistikplattform eller system när de söker information. Således är det främst viktigt att företag som erbjuder logistiktjänster skall kunna ta fram en plan på hur förändringsarbete skall uppnås. Därav åstadkomma förmågan att tillgodose efterfrågan, samt kundtillfredsställelse (Ramanathan & Ramanathan, 2014). Dock hävdar Selvaridis och Norrman (2015) att utbudet av logistiktjänster har blivit mer komplext. De menar att leverantörer av logistiktjänster måste kombinera sina kärnverksamheter inom transport och lager genom att försöka utöka sina tjänster för att bekämpa konkurrensen. Det sker genom att samordna information i ett nätverk. Logistiktjänsteföretag upplever dock att övergången till nya affärs och arbetsmetoder är utmanande (Selvaridis & Norrman, 2015).

Barringer och Ireland (2018) förklarar att affärsmetoder avser de aktiviteter i en organisation som har i syfte att lyfta och utveckla organisationen för att uppnå mer lönsamhet. Det kan innefatta exempelvis allmänna mål om att öka lönsamheten, strategiska mål om att expandera verksamheten, taktiska mål om att rekrytera nya medarbetare med en viss kompetens eller operativa mål som handlar om ledningen skapar riktlinjer och policy. Niharika och Ritu (2015) menar att affärsmetoder ur logistiktjänst sammanhang handlar om upphandlingar, avtal, och transportlösningar. Däremot gällande arbetsmetoderna menar Bergman och Klefsjö (2020) att det läggs tonvikten på samarbetet mellan människor i en arbetsplats. Det vill säga hela gruppen i en verksamhet arbetar tillsammans utifrån tydliga mål för att gemensamt styra arbetet. Arbetsmetoden är således de fysiska åtgärder som används för att utföra en uppgift.

Nordman och Tolstoy (2011) lyfter fram betydelsen av att små och medelstora företag behöver engagera sig mer i förbättringsarbeten för att uppnå sina affärs mål. Dock krävs det att

förbättringar sker i organisationen i form av kunskapsöverföring. Det betyder att organisationer tillåter integrering av sin kompetens med sina kunders behov. Därav kunna mäta hur de ska uppnå efterfrågan på marknaden, vara mer konkurrenskraftiga, samt skapa kundtillfredsställelse. Enligt svenskt näringsliv (2019) är små och medelstora företag kända under namnet Small and Mediumsized Enterprises (SME).

Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ) hävdar att i nutida snabbt växlande omvärld kommer flera företag även behöva konkurrera på en global marknad med tiden. Det ställs mer krav från kunder och intressenter att företag skall hänga med i utvecklingen och ligga i framkant (SIQ, 2022). Till följd vänder sig fler SME till en rutinmässig praxis för att ta sig an nya utmaningar. Allteftersom det innebär mindre risk och högre tillförlitlighet på en redan beprövad metod (Premkumar & Ramamurthy, 1995).

Förändringsarbetet kan vara utmanande för alla företag som står inför ett försök att ändra sin inriktning. Allteftersom efterfrågan från kunderna ställer högre krav på fler valmöjligheter. En metod för att lyckas med förändringarna är ett redan beprövat exempel. Vilket innebär att företag som vill förändras bör lära sig av andra liknande företag som har lyckats med sin förändring. Ur historiskt perspektiv har organisationer försökt ta reda på hur andra liknande organisationer gör för att underlätta för sig själva. Detta legaliserade tillvägagångssättet av kopiering kallas för benchmarking (Peters, 1994).

Benchmarking är konsten att följa en rutinmässig praxis och skall inte blandas ihop med industrispionage. Snarare är det en metod för att på ett helt lagligt sätt kunna ta reda på hur andra organisationer har tagit sig an nya tekniker. För att sedan imitera det inom sin egen organisation. Vilket leder till att den organisation som imiterar kan förbättra sin verksamhet, samt utveckla sin teknik. Det sker bland annat genom att titta närmare på konkurrerande produkter eller tjänster för att få en överblick på hur de är utformade (Main & Jacob, 1992).

Det framgår inom flertal studier att Camp (1989) är pionjär och grundaren till en välkänd och användbar benchmarkingmodell. Modellen kallas för Camps modell eller i andra bemärkelser för Xerox modell, men det syftar till samma person (Anand & Kodali, 2008; Karlöf, 2009; Chamber & Miller, 2018).

Camp (1989) menar att det finns några framgångsfaktorer att ta hänsyn till vid implementering av benchmarking. Dessa faktorer sker under benchmarkingprocessen där organisationer försöker åstadkomma en kännedom om omvärlden och konkurrenterna. På så sätt kunna skaffa sig kunskap om arbetsmetoderna som används av andra organisationer för att sedan modifiera och anpassa internt i företaget. Dock för att uppnå denna framgång krävs det att företagsledningen förstår syftet av att utnyttja processens egenskaper. Vilket innebär att företagsledningen själva måste vara stöd för att förtydliga målet. Engagemanget som företagsledningen bidrar med kan vara avgörande för att benchmarking skall ha framgång. Allteftersom ledningsgruppen bör ställa till förfogande nödvändig information och resurser för att slutföra benchmarkinguppdraget. Men samtidigt fortsätta vara informerade och delaktiga för att skapa möjlighet för diskussion om resultatet (Camp, 1989).

1.2 Problembeskrivning

Företag som erbjuder logistiktjänster ser ett mönster av att efterfrågan på förbättringsarbeten har större betydelse i en mer digital värld. Vid missnöjen från kundernas sida har det handlat om att kunderna inte hittar lämpliga logistikplattform eller system som ger de den informationen de söker (Ramanathan & Ramanathan, 2014). Chen et al. (2009) lyfter även upp att medarbetare inom logistikbranschen har generellt mindre utbildning och därmed mindre möjlighet att utforska ny teknik än andra branscher. Dock hävdar Grazia (2018) att forskning inom transport och logistik har gett framsteg de senaste åren. De traditionella problemen som handlar om hur arbetsmetoderna inom logistik och transport skulle koordineras med varandra har en lösning. Hon menar att forskningen har tagit fram digitala system med hjälp av modeller och algoritmer för att kunna förbättra arbetsmetoderna. Nordman och Tolstoy (2011) menar även att små och medelstora företag behöver engagera sig mer i förbättringsarbeten för att uppnå sina affärsmål. Dock krävs det att förbättringar sker i organisationen i form av kunskapsöverföring. Det betyder att organisationer tillåter integrering av sin kompetens med sina kunders behov. Därav menar Ramanathan & Ramanathan (2014) att det är främst viktigt att företag som erbjuder logistiktjänster skall skapa en plan på hur förändringsarbete åstadkommes.

Denna rapport lyfter fram betydelsen av att SME bör engagera sig i förbättringsarbeten (Nordman & Tolstoy, 2011). Enligt Ortiz et al (2019) bör förbättringsarbeten ses som en drivkraft för dessa företag att vilja förändras och förbättras. Premkumar & Ramamurthy (1995) menar att flera SME vänder sig till en rutinmässig praxis för att ta sig an nya utmaningar. Allteftersom det innebär mindre risk och högre tillförlitlighet för en metod som är redan beprövad. Denna rutinmässiga praxis är en legaliserade tillvägagångssätt av kopiering och kalls för benchmarking (Peters, 1994). Således bör företag använda benchmarking som en metod för att på ett helt lagligt sätt kunna imitera andra företags utveckling och förbättringsarbeten. Det sker bland annat genom att titta närmare på konkurrerande produkter eller tjänster för att få en överblick på hur de är utformade (Main & Jacob, 1992). Dock menar Taschner (2016) att SME som vill tillämpa benchmarking kan uppleva implementeringsutmaningar. Dessa utmaningar kan vara brist på resurser inom det egna företaget, brist på kunskap om hur verktyget benchmarking skall användas, samt rädslan av effekterna som förändringsarbetet kan medföra.

Camp (1989) definition av benchmarking är:

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

1.3 Syfte och frågeställningar

I problembeskrivning framgår att SME bör ägna sig åt förbättringsarbeten. Det framgår även att dessa företag befinner sig inom logistiktjänstesektorn och bör anpassa sig till den alltmer snabbt växande digitala världen. Vidare framgår att benchmarking är sökandet efter de bästa arbetsmetoderna som leder till överlägsna prestationer för ett företag. Dock är problemet att företag som har halkat efter i förbättringsarbetet upplever utmaningar med benchmarking. Det grundar sig på att det finns brist på resurser, brist på kunskap om benchmarking eller rädslan av effekterna som förändringsarbetet medför med hjälp av benchmarking.

Således är syftet med denna studie:

Att undersöka hur ett förbättringsarbete med hjälp av benchmarking kan utveckla och förbättra små och medelstora logistiktjänsteföretag

Utifrån studiens syfte har det tagits fram två frågeställningar: För att besvara syftet behöver faktorer som berör tjänsteföretags val att införa ett förbättringsarbete på sina logistiktjänster beaktas. Därmed är första frågeställningen:

- [1] Vilka kritiska affärs och arbetsmetoder använder logistiktjänsteföretag?

Sedan behöver det identifieras vilka utmaningar som förbättringsarbete med hjälp av benchmarking medför. Därmed är studiens andra frågeställning:

- [2] Hur kan logistiktjänsteföretag använda sig av benchmarking för att utveckla de kritiska affärs och arbetsmetoder?

För att besvara frågeställningarna och därmed uppfylla syftet kommer en intervjustudie att genomföras hos flera logistiktjänsteföretag.

1.4 Omfång och avgränsningar

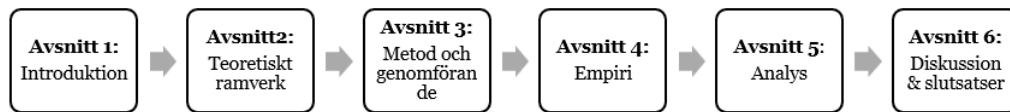
I Figur 1 illustreras var i ett logistiksystem logistiktjänsteföretag utför sina tjänster. Studien fokuserar endast på logistiktjänsteföretag vars arbetsuppgifter innefattar det administrativa arbetet av transportplanering. Som i tidigare avsnitt under bakgrund lyfte Jonsson och Mattsson (2016) fram att logistiktjänsteföretag strävar efter att tillhandahålla god leveransservice, samt erbjuda logistikrelaterade tjänster inom materialflödet. Studien belyser även att benchmarking som metod är en utgångspunkt och kommer genomföras på fyra eller mer direkt och indirekt konkurrerande företag. Dock utgör tidsramen för examensarbetet att vissa begränsningar behöver göras. Vilket innebär att endast de relevanta arbetsmetoder som ses som mest kritiska kommer analyseras inom benchmarking. Därav kommer inte alla de tio benchmarkings faserna att behandlas. Det är framför allt på grund av att fas sju och åtta handlar om industriella miljöer (Anand & Kodali, 2008). Dessa miljöer är inte direkt kopplade till intervjustudien som handlar om logistiktjänsteföretag.



Figur 1 Studiens omfång och avgränsningar

1.5 Disposition

Dispositionsavsnittet avser att ge en tydlig struktur av rapportens innehåll som omfattar de sex centrala kapitel enligt Figur 2



Figur 2 Rapportens disposition

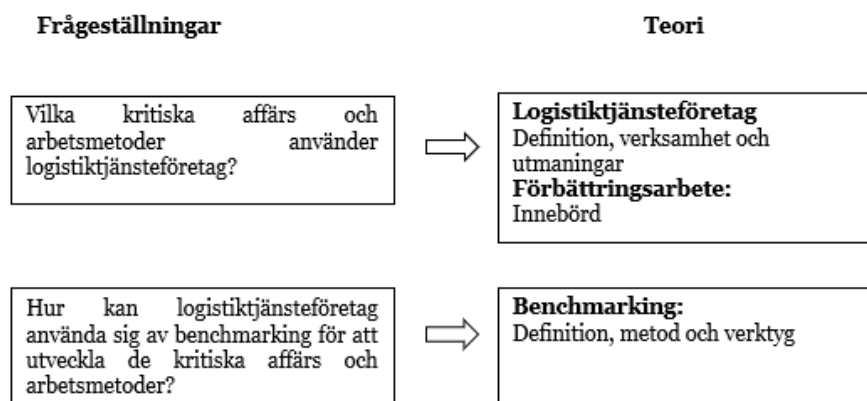
- I första avsnittet introduktion lyfts bakgrunden fram och problembeskrivningen som är grunden till studiens syfte. Sedan bestäms två frågeställningar. Sist avslutas kapitlet med avgränsningar och disposition.
- I andra avsnittet teoretiskt ramverk ingår teorin som har tagits fram för att svara på problemformuleringen och frågeställningarna. I teorin ingår tidigare forskning på området med fokus på benchmarking och värdeskapandet.
- I tredje avsnittet beskrivs metoden och genomförande. Tillvägagångssättet för studiens arbetsprocess beskrivs först, därefter följer val av datainsamlingsmetoder och dataanalys. Avsnittet innefattar trovärdighet och tillförlitlighet av studien och dess utformning.
- I fjärde avsnittet empiri presenteras resultaten från undersökningen med data som samlats in genom primära och sekundära källor. Där företagets syn på den egna verksamheten ingår samt konkurrenternas skillnader och innovationer tas upp.
- I femte avsnittet analys jämförs det teoretiska ramverket med empiri från undersökningen kopplat till frågeställningarna. Syftet med jämförelsen är att hitta skillnader och likheter mellan teori och resultat.
- I sjätte och sista avsnittet diskussion och slutsatser sammanfattas en beskrivning av studiens resultat. Lösningförslagen presenteras med fokus på forskningsfrågorna och svar på problemformuleringen. Diskussion kring problemen som kan uppstå av studiens lösningförslag tas upp, samt förslag på vidare forskning.

2 Teoretiskt ramverk

Kapitlet ger en teoretisk grund och förklaringsansats till studien och det syfte och frågeställningar som formulerats.

2.1 Koppling mellan frågeställningar och teori

I följande kapitel beskrivs den teori som ger en teoretisk grund för att besvara studiens frågeställningar. Figur 3 beskriver kopplingen mellan studiens frågeställningar och använd teori.



Figur 3 Koppling mellan frågeställningar och teori

För att ge en teoretisk grund till den första frågeställningen ”*Vilka kritiska affärs och arbetsmetoder använder logistiktjänsteföretag?*” beskrivs följande områden i det teoretiska ramverket: Generell definition av logistiktjänsteföretag, hur ser deras affärs och arbetsmetoder ut, samt vilka utmaningar de står inför. Vidare behandlas vilka metoder som skall tillämpas för att införa ett förbättringsarbete. Vidare behandlas logistiktjänsteföretag specifikt därför att denna del av logistiken står inför utmaningar för att konkurrera med andra företag (Ramanathan & Ramanathan, 2014). Dock är det viktigt att studien identifierar vad logistiktjänsteföretag är för typ av verksamhet, samt vad förbättringsarbeten innebär för dessa verksamheter. Således kunna bilda uppfattning kring syftet för studiens första frågeställning. Därav presenteras begreppet logistiktjänsteföretag genom att bryta det i tre delar, logistik, logistiktjänster och logistiktjänsteföretag för att skapa en djupgående förståelse.

För att ge en teoretisk grund till den andra frågeställningen ”*Hur kan logistiktjänsteföretag använda sig av benchmarking för att utveckla de kritiska affärs och arbetsmetoder?*” definieras följande områden i det teoretiska ramverket utifrån följande frågeställningar: Vad är benchmarking? Hur ser arbetsprocessen ut med benchmarking? samt varför skall benchmarking användas som både metod och teori? Vidare beskrivs benchmarkingsprocessens tio steg som enligt förstudien var och är fortfarande en process som flera företag använder idag.

2.2 Logistiktjänsteföretag

Detta delkapitel ger en teoretisk grund och förklaringsansats genom att dela upp begreppet logistiktjänsteföretag i flera delar. Allteftersom begreppet innehåller andra begrepp som logistik och logistiktjänster kan det skapa förvirring. Därav är detta underkapitel en redogörelse för läsaren.

2.2.1 Logistik som begrepp

Traditionellt sätt förklaras logistik som kunskapen om en effektiv styrning av materialflödet i alla verksamheter. Vilket syftar till att flöden inom alla verksamheter skall styras och planeras. Dessa flöden innefattar exempelvis hur produkter, material och verktyg skall förflyttas från en plats till en annan. Logistik är en term som beskriver alla verksamheter som arbetar med både

produkter och tjänster. Ur ekonomiskt perspektiv syftar logistiken till att ge en ökad lönsamhet hos verksamheter (Speranza, 2018).

Fadile et al. (2018) menar att teoretisk och praktiskt sätt har logistikkonceptet haft stor betydelse för att uppfylla det ökade kravet på mer integrerade processer. Processer omfattar hanteringen av materialflöden från tillverkare hela vägen till konsumenten. Logistiken är således indelad i tre faser enligt följande:

- **Inkommande logistik:** Syftar till den praktiska förflyttning och lagring av material som tagits emot från leverantörer.
- **Materialhantering:** Omfattar lagring och flöden av material inom en verksamhet.
- **Utgående logistik:** Har som syfte att förflytta och lagra färdigprodukter från den slutliga produktionspunkten till kunden.

Zieger (2018) lyfter även upp att logistik är konsten och vetenskapen att hantera flödet inom produktionen och distributionen av en vara eller en tjänst. Hon menar även att logistik handlar om att undersöka logistikens drivande krafter med ett påtagligt kundperspektiv. Det sker genom att undersöka hur logistiken påverkar och vad logistiken påverkas av ur affärsmässiga och strategiska aspekter. Således kunna använda kunskapen för att lära sig att utföra en mer effektiv transportplanering, leveransbevakning och även utföra logistikanalyser.

Storhagen (2018) hävdar också att logistik nämns ofta inom näringslivet. Det handlar om kunskapen att planera, organisera, leda och kontrollera all aktivitet i materialflöden, från inköp av råmaterial till en slutgiltig konsumtion, samt returflöden av en använd produkt. Syftet är att uppnå maximal effektivitet genom att erbjuda en lämplig service, samt låga kostnader. Således kunna uppnå kundtillfredsställelse genom att tillgodose dem olika parterna i en flödeskedja med dess behov. Författarna Jonsson och Mattsson (2016) beskriver logistik som:

”Planering, organisering och styrning av alla aktiviteter i materialflödet, från råmaterialanskaffning till slutlig konsumtion och returflöden av produkt och material, och som syftar till att tillfredsställa kunders och övriga intressenters behov och önskemål, dvs. ge en god kundservice, låga kostnader, lagkapitalbindning, små miljökonsekvenser och goda sociala förutsättningar”

(Jonsson & Mattsson, 2016, s. 20)

2.2.2 Logistiktjänster och dess innebörd

Jonsson och Mattsson (2016) menar att logistiktjänster omfattar aktiviteter inom kundservice som utförs mellan kunden, tillverkaren och logistiktjänsteföretaget. Kundservice handlar om en rad olika serviceelement som är mer eller mindre betydelsefulla beroende på olika situationer. Vilket tyder på att logistiktjänster kan handla om leveransservice, materialflödesinformation eller andra logistiktjänster. Med leveransservice avser att erbjuda en artikel som finns tillgänglig i lagret direkt till kunden. Materialflödesinformation avser information som ger ett mervärde för kunden. Exempelvis kan det handla om att förse kunden med information om när leveransen är tänkt att skickas, eller hur stora mängder av en viss produkt finns i lager.

Hertz och Alfredsson (2003) lyfter upp att den växande efterfrågan på avancerade logistiktjänster, globalisering, minskade ledtider samt kundorientering har varit lockande för flera företag. Vilket i sin tur kan försvåra innebörden av vilka som erbjuder logistiktjänster. De menar att det finns nya företag från olika branscher idag som kommer in i logistikmarknaden och konkurrerar med de traditionella transport- och lagerföretagen.

2.2.3 Logistiktjänsteföretag

Begreppet logistiktjänsteföretag används till att beskriva en leverantör av logistiktjänster. En leverantör av logistiktjänster menar Fadile et al. (2018) har olika synonymer. Det kan vara en speditör, transportör, transportföretag, logistikföretag eller ett tredjepartslogistikföretag. Därav kan begreppet logistiktjänsteföretag definieras på många olika sätt i litteraturen. Dock hävdar Hertz och Alfredsson (2003) att en tydlig definition till logistiktjänsteföretag är en extern leverantör som hanterar, kontrollerar samt utför logistiktjänster på uppdrag av andra

företag. De menar att leverantören av logistiktjänster, det vill säga logistiktjänsteföretag bör inte betraktas som en extra mellanhand, snarare måste de behandlas som en separat enskild bransch. Enligt EJ (1993) strävar logistiktjänsteföretag efter att växa i storlek samt erbjuda avancerade logistiklösningar. Han menar att litteraturen har delat upp begreppet logistiktjänsteföretag i fyra delar baserat på deras förmåga att anpassa sina tjänster till sina kunder samt deras förmåga att lösa de logistikproblem de står inför. Därav föreslår EJ (1993) följande fyra typer av leverantörer (Företag som levererar logistiktjänster):

- **Tillgångsbaserade leverantörer:** Dessa logistiktjänsteföretag erbjuder fysiska logistiktjänster där kunden kan använda sig av deras egna tillgångar. Dessa tillgångar handlar om egna lastbilar, egna lager eller båda.
- **Ledningsbaserade leverantörer:** Dessa logistiktjänsteföretag äger inte transport- eller lagertillgångar som tidigare. Snarare erbjuder de logistiktjänster i form av databassystem samt konsultation.
- **Integrerade leverantörer:** Dessa logistiktjänsteföretag har också tillgångar i form av egna lastbilar, lager eller en kombination av båda. De är dock mer intresserade av att ingå i ett avtal med andra företag för att samordna och arbeta tillsammans. De kan även samarbeta med andra liknande företag som erbjuder liknande tjänster.
- **Administrationsbaserade leverantörer:** Dessa leverantörer tillhandahåller endast administrativa tjänster som handlar om exempelvis fraktbetalningar, fakturor, bokningar av transporter, felanmälan, spårning av gods med mera.

Vidare lyfter Fadile et al. (2018) betydelsen som logistiktjänsteföretag har haft de senaste åren. Dessa företag har bidragit till ett en ny tillväxt av en mer effektiviserad praxis inom logistiksektorn. Denna nya praxis inom logistiksektorn har en central plats i leveranskedjan och har varierande erbjudanden, allt från att bedriva verksamhet till att manövrera hela leveranskedjan åt logistikföretag. Därav kan flera logistikföretag fokusera idag på sin kärnverksamhet och lämna helhetsansvaret till logistiktjänsteföretag.

Ahmed och Beyman (2019) menar att i dagens konkurrensutsatta miljöer finns ett behov av en aktör som erbjuder specifika logistiktjänster för att effektivisera hanteringen av materialflöden, men som också kan kostnadsreducera överflödiga administrationsavgifter. De lyfter fram att i vissa länder överstiger kostnaderna för logistikverksamheter med 10% av omsättningen. Chefer som observerar och följer kostnaderna kan utifrån det bestämma vilka logistiktjänster som ska utföras av företaget samt vilka som ska överföras till ett mer nischat logistiktjänsteföretag. I dagens ekonomiska miljö är administrationen av olika tjänster viktig utifrån flera avseenden. Effektiv och produktiv hantering av tjänsterna gör att företagen kan tillfredsställa sina kunder (Ahmed & Beyhan, 2019). Även Zimon et al. (2020) lyfter upp att det är aktuellt för produktionsföretag idag att gå utanför sina egna gränser för att anlita ett logistiktjänsteföretag som mellanhand i försörjningskedjan för att klara sig.

2.2.4 Förbättringsarbete

I samband med att nya verksamheter uppstår och allt fler utvecklade tekniska metoder dyker upp på marknaden ställs det enligt Bergman och Klefsjö (2020) högre krav på kvalitén. Det innebär att företag behöver utveckla och anpassa sina produkter och tjänster utifrån de nya kraven som uppstår. Således kunna vara konkurrenskraftiga och möta efterfrågan från kunderna. Därav behöver verksamheter få en ny översikt över dem olika processerna som finns i dess verksamhet för att kunna förbättra dem. Ett kontinuerligt förbättringsarbete är en betydelsefull del för alla verksamheters kvalitetsutveckling. Alla förbättringar är ansevärda förbättringar, oavsett om de är stora eller små. De kan även framstå som mindre viktiga. Även mindre förbättringar kan likväl genom sitt omfång skapa goda effekter. Många gånger kommer förbättringsförslagen från medarbetarna och är ofta oerhört enkla och framstående. De företag som inte arbetar med ständiga förbättringar kommer att tappa sin plats på marknaden och bli odugliga då övriga konkurrenter blir bättre och tar sig förbi. Vidare framgår att Orsaks-verkandiagram eller Ishikawadiagram som det också heter är ett lämpligt förbättringsverktyg. Allteftersom när kvalitetsproblem är definierat skall orsakerna bakom benas ut (Bergman & Klefsjö, 2020).

2.2.5 Affärs och arbetsmetoder

Barringer och Ireland (2018) lyfter fram att affärsmetoder handlar om olika aktiviteter i en organisation som har i syfte att lyfta och utveckla organisationen. Dessa affärsmetoder är mer inriktade på de allmänna strategiska målen som ledningen skapar för att öka lönsamheten på företaget. Ett sådant strategiskt mål är exempelvis att rekrytera nya medarbetare med en viss kunskap. Det kan även handla om enligt Niharika och Ritu (2015) upphandlingar, avtal, och transportlösningar. Skillnaden mellan affärs och arbetsmetoder är att affärsmetoder är mer en plan som beskriver vilka aktiviteter i en verksamhet som skall utvecklas och förbättras. Medan en arbetsmetod är tillvägagångssättet för att utföra dessa aktiviteter rent praktiskt.

I patentsammanhang används begreppet affärsmetod som en beteckning för idéer av administrativ eller kommersiell karaktär. Affärsmetoder kan exempelvis vara reklam, riskvärdering, datorbaserad handel med aktier samt tjänster via internet. Affärsmetoden i sig är inte en uppfinning då den saknar teknisk karaktär. Uppfinningen kan således avse en affärsmetod i de fallen den använder sig av särskilt anpassad teknik, i egenskap av att problemlösningen uteslutande är teknisk (PRV, 2022).

Arbetsmetoder handlar om att ledningen skapar tydliga riktlinjer i form av principer och värderingar. Syftet är att medarbetare skall kunna engagera sig tillsammans med ledningen för att bygga en framgångsrik kultur i en verksamhet. Tydliga arbetsmetoder bygger på att ledningen använder sig av kvalitetsutvecklingsverktyg. En ständig kvalitetsutveckling kan vara avgörande för alla verksamheter idag. För att verksamheter ska uppnå en hög grad av kundnöjdhet och vara konkurrenskraftig ställs det krav på att de måste förbättra sina produkter och tjänster ständigt. Detta sker med hjälp av revisioner, ledningsöversikter, och andra kvalitetsparametrar. Om fel upptäcks, är det viktigt att undersöka grundorsaken för att kunna förhindra att det uppstår igen. Sedan om implementeringen av förbättringen är gjord krävs det en mätning av effektiviteten på implementeringen. Därav är arbetsmetoder en viktig roll inom flertals områden i näringslivet. Vissa är mer relaterade till en verklig produkt, medan andra är kopplade till tjänster (Bergman & Klefsjö, 2020).

2.2.6 Kundservice

Kundservice handlar om en rad olika aktiviteter för att uppnå kundtillfredsställelse. Dessa aktiviteter omfattar till exempel vägledning, svara på e-post, ta emot telefonsamtal, felanmälan, bokningar med mera. Grunden till kundservice handlar om att kunden är en nyckelfaktor för att ett företag ska lyckas. Det vill säga kärnan i kundservice är inte endast produktkvalitet, en lämplig standard och låga priser, utan även kundbemötandet för att vinna värdefulla kunder. Det finns tidigare studier som visar ett tydligt mönster på att företag som bygger tillförlitliga kundrelationer kan öka sina vinster upp mot 60 %. Dock är problemen i realtid att kundservice och kundtjänster sker alltmer i digitala former. Genom bland annat chattverktyg på företagshemsida eller via sina andra marknadsföringskanaler. Kvalitén på kundtjänsten idag handlar om i vilken utsträckning exempelvis en webbplats kan underlätta för kunderna. Det innebär tillgängligheten för effektivare inköp och leverans av produkter eller tjänster digitalt (Zhengwei et al., 2018).

Det finns några dimensioner på hur kundtillfredsställelse uppnås med hjälp av kvaliteten på en tjänst. Några exempel på dessa dimensioner är trovärdigheten, tillgängligheten, inlevelseförmåga och omgivningen. Det moderna synsättet på dessa dimensioner bygger på att tjänsterna ställs i relation till kundernas specifika behov och förväntningar (Karlöf, 2009).

2.2.7 Marknadsföring

AMA:s definition av marknadsföring är att det är aktiviteten, organisationens struktur och processer för att skapa, kommunicera, leverera och utbyta erbjudanden som har värde för kunder, partners och samhället i helhet. Definitionen uppdateras och omprövas av flera forskare (American marketing association, 2017).

Traditionell transaktionsmarknadsföring är enligt Ellis (2011) något som användes mycket tidigare vilket har haft sin tonvikt på produkttegenskaper, enskilda transaktioner och kortsiktiga perspektiv, idag används mer relationsmarknadsföring vilket fokuserar på kundbehållning och ett samskapande av värde. Det är således svårt att uppnå nära relationer med alla i en större kundkrets. En kombination av transaktions och relationsmarknadsföring kan vara den bästa lösningen men det kan vara svårt att uppnå. Kund relationsmarknadsföring är något som har utvecklats den senaste tiden där den teknologiska utvecklingen spelar en stor roll. Det finns flera olika kundrelations system för marknadsföring där information om kunderna sparas och interaktion till företaget kan samlas (Ellis, 2011).

Digital marknadsföring menar Setkute och Dibb (2022) är användning av digitala kommunikationskanaler genom flera olika metoder. Några vanligt förekommande kanaler är digital reklam, sociala medier, webbplatser, e-post, mobil och marknadsföring via sökmotorer, således används dessa för att bevara och skapa relationer med kunderna. Marknadsföringens roll har förändrats i dagens samhälle då ny teknik har ökat i takt med digitaliseringens utveckling. De olika kommunikationskanalerna som växt fram genom digitaliseringen kan utnyttjas för att öka kundnöjdhet och lojalitet, förbättra kundservice, locka nya kunder, öka varumärkesimage, skapa medvetenhet, öka försäljningen samt minska på kostnaderna (Setkute & Dibb, 2022).

SME kan vinna på att använda digital marknadsföring då företagen bygger på djupa relationer med sina kunder där det kan användas för att förvärva, utveckla samt bevara kundrelationer, för att utveckla integrerad, riktad och mätbara kommunikationer. Digitala plattformar har möjlighet att öka kundengagemang och värdeskapande något som är avgörande för SME. Några av svårigheterna är således att SME ofta har begränsad resurskapacitet där fokus ligger på kortsiktiga mål och större beslutsfattanden ligger på ägarcheferna vilket i många fall leder till mer informella marknadsföringsmetoder än vad som kan ses i större företag (Setkute & Dibb, 2022).

2.2.8 Digitalisering

Digitalisering är numera övergången till ett digitalt informationssamhälle. Digitaliseringen började drivas framåt i Sverige av regeringen 2011 och har därefter fortsatt i hög fart (NE Nationalencyklopedin AB, 2022). Digitaliseringen innefattar användning av ny, digital teknik, lösningar och system för att företag ska bli mer flexibla, effektiva och moderna. Digitala lösningar kan i flera fall vara nödvändiga för verksamheter för att förenkla och förbättra arbetsprocesserna. Den största utmaningen är inte själva tekniken det är att få människor och hela verksamheten att anpassa sig till de nya lösningarna. Digitalisering kan i visutsträckning säkerhetsställa att företaget är konkurrenskraftigt i framtiden (Advania, 2022).

Det helt digitala samhället har kommit allt närmare på grund av coronakrisen. Många företag blev tvungna att ställa om för att kunna anpassa sig. Det var även många företag som inte klarade av omställningen som fick lägga ner. Vissa branscher klarar sig fortfarande utan att vara digitala men det är bara en tidsfråga innan alla blir digitala för att klara av nya utmaningar. Digitaliseringen leder till ökad effektivitet, produktivitet och lönsamhet (Salesforce Sweden, 2021).

2.2.9 Hållbara lösningar

Senge et al. (2001) menar att i dagens samhälle måste företag fokusera på en hållbar värdekedja. Det sker när de ekonomiska, sociala och miljömässiga insatserna är välbalanserade. För att uppnå en balans menar Perakis (2009) att företag inom den globala marknaden behöver hitta nya hållbarhetsstrategier för att skapa sig mer kunskap och vara informationsintensiv. Företag behöver bli mer transparenta samt nyttja öppnare kanaler för att kunna svara på förändringar. Samhället överstiger användningen av naturresurser redan med ungefär 20%. Vilket gör att företag kommer få en alltmer betydande roll i hållbarhetsutvecklingen. Företag är i behov av att se över utvecklingen mot en helt hållbar värdekedja som en möjlighet i stället för ett hot för att bli framgångsrika (Perakis, 2009).

Naturskyddsföreningen (2021) har lagt fram ett förslag på beslut om fossilförbud till 2030. Vilket anses vara nödvändigt för att undvika de största konsekvenserna av klimatkrisen. I förslaget ingår två förbud. Det ena omfattar förbud mot användning av fossila bränslen i industrin och det andra är förbud mot försäljning av fossila drivmedel. I nuläget är det svårt att

spekulera om det blir till 2030 förbudet blir klart, men innovationer till mer hållbara alternativ är redan i full gång hos flera företag.

Hållbarhet är ett brett begrepp och påverkas av flertalet faktorer. Hållbarheten delas främst upp i tre olika kategorier ekologisk hållbarhet, ekonomisk hållbarhet och social hållbarhet. Den ekologiska hållbarheten är till viss del också skyddad av miljöbalken. Ekologisk hållbarhet prioriteras högst bland både privatkunder och företag. Vilket har lett till ett antal konsekvenser som kan påverka logistikföretagen. Miljömedvetenhet har ökat bland privatpersoner. Det innebär att logistikföretag måste vara mer transparenta i sina redovisningar kring statistik angående miljöutsläpp. I spåret av hållbarhetstrenden har järnvägen blivit ett populärt transportmedel. Kunderna har på senare tid intresserat sig mer i klimatfrågan. Det leder till att fler väljer tåg som är ett bättre alternativ för miljön. Det är dessutom ett smidigt transportsätt som flertal kunder föredrar även om det innebär längre transporttider i flera tillfällen. Social hållbarhet är en viktig del i dagens samhälle. Det handlar om att företag ska jobba för en mer jämställdhet och jämlikhet. Social hållbarhet inkluderar i hållbarhetstrenden främst för att företag ska hjälpa till och ta hand om samhället (WWF, 2021).

2.2.10 Ledning

Enligt Slack och Lewis (2017) förknippas begreppet ledning oftast med verksamhetsledare som har olika befattningar. Från verkställande direktör, gruppchef, chef till projektledare etc. Dessa benämningar är kopplade till en person vars roll handlar om att driva en verksamhet mot tydliga mål med hjälp av olika strategier. Rollen innebär bland annat en synlig person som förekommer i företagets annonser och framträder inom media, men även en operativ ledare som agerar som stöd och inspiration för medarbetare. Oavsett vilken roll en verksamhetsledare har skall den driva sin organisation mot både ekonomiska och personliga mål framåt. För att en verksamhet skall åstadkomma sina mål använder ledningen sig av ett grundläggande åtgärdsplan. En åtgärdsplan i detta avseende innefattar en tydlig handlingsplan på vilka riktlinjer och principer som bör beaktas vid utveckling av verksamheter. Camp (1989) menar att det kan ske genom att ledningen färdigställer en åtgärdsplan för de mest nödvändiga benchmarkingsslutsatser på ett tydligt sätt. Det vill säga verksamheten lyfter fram de nya arbetssätten på en grundläggande och övergripande nivå. Därav kunna skapa stöd, inspiration och medvetenhet inom verksamheten på ett tydligt sätt.

2.3 Benchmarking

Benchmarking är enligt Camp (1989) ett verktyg som verksamheter använder för att fastställa vilka rutiner som leder till de bästa arbetsmetoderna. Dessa arbetsmetoder handlar om att lyfta en verksamhets prestation till en överlägsen nivå. Att sträva efter framgång inom näringslivet bygger på att utveckla de befintliga arbetsmetoderna. Det vill säga försöka utvecklas även fast verksamheten presterar på en anseelig nivå. Allteftersom kärnan i utvecklingsprocessen handlar om att åstadkomma ett konkurrensförsprång. Vilket innebär att verksamheter som använder benchmarking fasthåller nya driftmål, men också ständigt granskar och uppdaterar sina arbetsmetoder. Därav uppnå lönsamhet och konkurrenskraft i tidigt skede (Camp, 1989).

Benchmarking bygger på att en individ eller en organisation anses vara mer fullärd än en annan likvärdig inom sin bransch. Med fullärd menas i detta fall att individer eller organisationer har uppnått viktiga prestationer inom sin bransch. Väsentliga kandidater är endast de som åstadkommer de bästa arbetsmetoderna (Chamber & Miller, 2018). Watson (1993) menar att benchmarking är ett praktiskt användbart koncept. Det bygger på att företagsledningen förstår värdet av att ständigt utveckla sina processer. Det sker genom att ständigt söka efter förebilder och implementera deras arbetssätt inom sin egen verksamhet. Därav uppnå framgång och vara konkurrenskraftig.

Taschner (2016) tyder på att benchmarking har utvecklats till ett användbart verktyg för att organisationer skall kunna identifiera sina brister. Genom ett strukturerat arbetssätt skall verksamheter kunna studera praxis från andra företag. Således kunna följa liknande spår på hur dessa företag har mätt, jämfört och förbättrat sin organisation. Därav implementera det på sina egna verksamheter.

2.3.1 Definition

Zeinalnezhad et al., (2014) menar att definitionen av benchmarking förekommer i olika benämningar. Dock är den mest präglande definitionen som flera olika författare hänvisar till beskriven av Camp (1989). Enligt flertal studier benämns Camp (1989) som pionjär och

grundaren till benchmarking (Anand & Kodali, 2008; Karlöf, 2009; Chamber & Miller, 2018). Definitionen är:

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

(Camp, 1989, s. 9)

Det förekommer även en allmän definition av benchmarking som härstammar ursprungligen då verktyget tillämpades inom tillverkningsindustrin:

"Benchmarking är den fortlöpande processen att mäta varor, tjänster och arbetsmetoder i förhållande till de svåraste konkurrenternas eller de företag som beaktas som industriledande"

(Camp, 1989, s. 20)

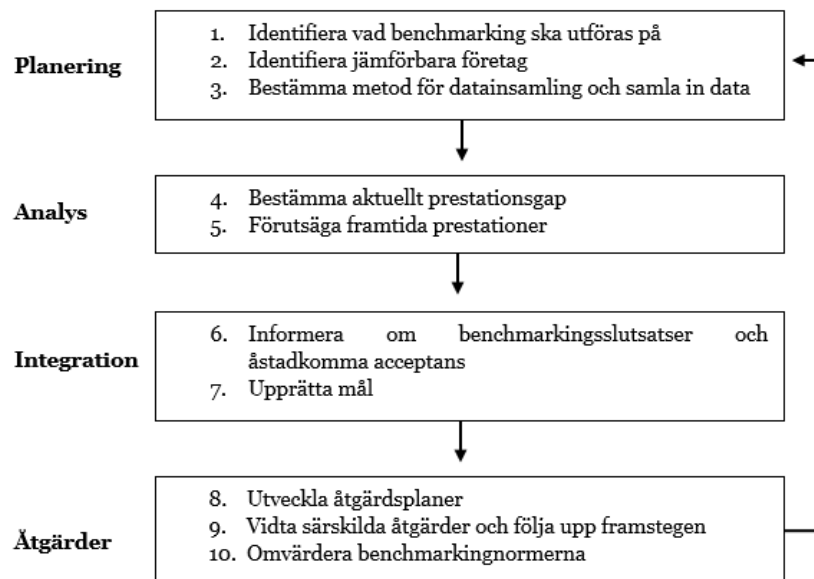
2.3.2 Arbetsprocess

Detta delkapitel avser att vägleda, samt skapa förståelse hos företag över vilka steg inom benchmarkingsprocessen som bör beaktas. Där det ingår vilken arbetsprocess som är lämpligast och mest användbar hos företag idag. Det framgår även varför valet av Camps (1989) benchmarkingsmodell används idag av flera företag direkt eller indirekt.

Det finns ett tydligt mönster av att företag förstår vilken investering benchmarking innebär för dem, dock är det också resurs och tidskrävande. Därav är företag noggranna med vilken arbetsprocess som bör användas. Det förekommer flera olika modeller som innehåller många steg och faser på hur benchmarkingsarbetsprocess skall se ut. Vissa verksamheter har använt sig av 33 steg, medan andra bara har använt fyra. Camps revolutionerande benchmarkingsmodell som består av tio steg och fyra faser väljs många gånger av flera verksamheter. Enligt en studie som Zairi och Leonard (1994) gjorde för att studera 14 olika benchmarkingprocessmodeller. Kunde de fastställa att Camps modell erhöll den högsta omdömen. Det beror på att alla modeller som de har undersökt innehåller liknande tillvägagångssätt som Camps modell. Skillnaden var att de använder en annan formulering än det som Camp lyfte fram, men som betyder samma sak. Således anses Camps modell som också kallas för Xerox-metoden ett reellt och användbart sätt att genomföra en benchmarking (Anand & Kodali, 2008). Därmed kommer Camps (1989) modell att behandlas i nästa kapitel.

2.3.3 Camps modell

Camps modell är indelad i tio steg och fyra faser. Den börjar med planeringsfas och sedan fortsätter med analys, integration, och åtgärder. I Figur 4 illustreras vilka steg som tillhör vilken fas (Camp, 1989)



Figur 4 Camps benchmarkingprocessens tio steg

1. Identifiera vad benchmarking ska utföras på. Första steget från Camp (1989) handlar om att hitta de områden som kan förbättras med benchmarking. Det görs främst genom att identifiera affärsfunktionens produkt eller tjänst. Det som definierar ett benchmarkingmål är att det bygger på de bästa arbetsmetoderna som hittas externt. En frågelista kan användas för att avslöja problemområden eller funktioner som kräver benchmarking. Frågelistan kan innehålla frågor som handlar om områden som orsakar problem, vad som anses vara viktigast för framgång, faktorer som avgör kundtillfredsställelsen och hur konkurrensen märks (Camp, 1989).

Vidare framgår att när lämpliga huvudområden har valts att fokuseras på, ska det bestämmas hur långt dessa ska brytas ner. Här kan företag få prova sig fram för att definiera en lämplig mängd önskvärda resultat. Mätvärden kan behöva utvecklas och huvudresultaten ska inte bara definieras i delresultat, utan delresultaten måste utgöra en logisk sammanfattning av huvudresultaten. Det vanligaste är att de önskvärda resultaten går längre än rena ekonomiska mätvärden (Camp, 1989).

Detaljnivån av nedbrytningen måste enligt Camp (1989) vara tillräckligt hög för att verkan ska kunna sammanfattas för företagsledningen, men tillräckligt låg för att ange fördelen av metodändringen. Med det menas att resultaten ska dokumenteras på den nivå som krävs för analyser av huvuduppgifter, mätvärden och kostnadsanalyser. Ett annat sätt är att omvandla frågeställningar och själva problemet som uppgiften ställs inför till problembeskrivning. Efter att en problembeskrivning formulerats kan det användas för att utveckla ett Ishikawa-diagram som visar orsak och verkan. Med ett sådant diagram blir problemorsakerna och de huvudsakliga orsaksområdena direkta tecken på vad som kan förbättras med benchmarking. Ishikawa-diagram kan även användas för att utveckla ett grundligt frågeformulär. Orsakerna motsvarar det som kräver benchmarking.

Benchmarking handlar till sin grund om en jämförande process vilket gör att vid någon punkt fås jämförbara data. Data och information måste erhållas på ett omsorgsfullt och effektivt sätt då det är dyrbart att ta fram information. Benchmarkingnormen är en identifierad bästa arbetsmetod och bakom den finns en process, princip eller metod som måste förstås innan den i senare steg kan tillämpas. Måttenheter som ska användas måste avgöras utifrån dokumenteringen av processen. Nyckelmätvärden i form av måttenheter som anger förhållanden ska visas i varje ny arbetsmetod genom utredningen. Mätvärden som antagligen kommer ingå är kundtillfredsställelsenivå, enhetskostnad och lämpliga mått på tillgångarna. Urvalskriterier på vad som ska förbättras med benchmarkingstudien ska behandlas tidigt i studiens utformning (Camp, 1989).

2. Identifiera jämförbara företag I steg två ingår att identifiera och jämföra företag. Att identifiera och använda informationskällor är en viktig del. Denna del handlar endast inte om processen för att avgöra benchmarkingföretag utan även om granskning av utvalda informationskällor. Några av de sätten som benchmarking kan utföras mot är interna verksamheter, externa direkta produktkonkurrenter, industriledande företag och allmänna processer. För att bedöma vad benchmarkingen ska utföras mot kan man i början se på hur lätt det är att samla in data, vilka möjligheter som finns och informationens relevans för verksamheten (Camp, 1989).

För att hitta industriledande företag måste konkurrensfördelen eller nackdelen hos industrigrenens företag bedömas. Det är lämpligt att undersöka konkurrenter mer övergripande till en början. Det som är viktigast är att de går att göra jämförelser där de bästa arbetsmetoderna eller processerna används. Ett tillförlitligt sätt är att jämföra företag med samma förutsättningar och med liknande struktur. Det finns flera olika sätt att hitta dess företag på ett första steg bör var att studera databaser sedan kan man använda sig av konsulter som är experter inom sitt område eller bransch och handelsorganisationer som också anses vara effektiva informationskällor (Camp, 1989).

3. Bestämma metod för datainsamling och samla in data Det tredje steget handlar om hur datainsamlingen ska gå till. Beroende på vilken eller vilka informationskällor som valts i steg två finns olika metoder för datainsamling. Först bör för och nackdelar med varje metod beaktas innan den effektivaste metoden väljs ut. Det viktigast att komma ihåg är att all tillgänglig offentlig information bör användas först innan någon annan teknik utnyttjas. För att få ett tillförlitligt resultat är det nödvändigt att bekräfta data från flera oberoende källor. Det är lämpligt att utarbeta en plan för att kategorisera olika metoder i logiska grupper. En plan som grundas på logiskt tillvägagångssätt brukar användas i benchmarkingsökningar. Planen bygger på att intern information söks i första hand efter det sekundär information och slutligen genomförs grundutredningar (Camp, 1989).

Hjärtat i benchmarkingprocessen utgörs genom att hitta information om de bästa arbetsmetoderna, därefter bestäms vad som ska förbättras med benchmarking och vem den ska utföras mot. Befintliga data från studier som utförs av andra bör utnyttjas för att kunna få värdefull information som fyller ett data gap och som kan göra benchmarkingstudien komplett. Efter att all offentlig information samlats in kan de vara lämpligt att ha ett platsbesök eller intervju. Före besöket ska all tillgänglig information kontrolleras och kategorierna bör jämföras med data som redan finns för att eventuella skillnader ska kunna fastställas. Orsakerna i problembeskrivningen kan bli huvudelementet i frågorna om ett Ishikawa-diagram har ritats upp i tidigare steg. Ett annat sätt är informationsinsamling enligt Delphi-metoden där strukturerade intervjuer av experter inom berört område studeras vilket har visat sig vara en effektiv metod (Camp, 1989).

4. Bestämma aktuellt prestationsgap. Här handlar det om att bestämma konkurrensgapet genom att analysera data och jämföra informationen med den interna verksamheten. Jämförelsen visar ett konkurrensgap som kan vara positivt eller negativt. Det är ett mått på skillnaden mellan den interna verksamhetens prestation och prestationerna hos de som anses bäst inom industrigrenen. I detta steg beskrivs hur en arbetsmetod kan anses vara den bästa inom industrigrenen. Några faktorer som omdömet kan baseras på är att arbetsmetoden är klart överlägsen, den bygger på expertomdömen, visar på goda möjligheter eller att den återkommer i flera benchmarkingutredningar. De kvalitativa måtten bör riktas in på i första hand då dessa förklarar varför mätvärdena är som de är. Det kvalitativa ska därför förgå det kvantitativa då det är ett resultat av de förstnämnda. Avslutningsvis måste gapet beräknas och yttras i termer som visar effekten på verksamheten (Camp, 1989).

5. Förutsäga framtida prestationer. Steg fem har en funktion att förutsäga framtiden genom prestationsgapet. Det sker genom att identifiera skillnaden mellan förväntade framtida prestationer och de bästa inom industrigrenen. Att kunna förutsäga framtida gapet är viktigt eftersom arbetsmetoderna ändras ständigt inom olika branscher. Således krävs en djupgående förståelse av hur arbetsmetoderna ser ut, varför de är överlägsna, samt vilka åtgärder som behövs för ett införande. Ett tillvägagångssätt för att lyckas med det är att företag bör studera

konkurrenternas historiska produktivitet. Det innebär en analys av historiskt material som exempelvis visar konkurrenternas utgifter i förhållande till inkomster (Camp, 1989).

6. Informera om benchmarkingslutsatser och åstadkomma acceptans. Steg sex handlar om hur resultatet av benchmarkingslutsatser skall redovisas för de berörda i organisationen för att erhålla dess acceptans. Detta är ett kritiskt steg eftersom oavsett hur tillförlitligt ett benchmarking arbetet har varit, kommer det alltid en skepsis mot införandet av nya arbetsmetoder. För att övervinna de som påverkas av förändringar bör benchmarkingslutsatserna förklaras och redogöras tydligt. Således är kommunikation en central del för ledningen för att åstadkomma acceptans av personalen. Det finns flera kommunikations och informationsmetoder som kan användas. Dessa är skriftliga rapporter, nyhetsbrev och benchmarkingnätverk (Camp, 1989).

7. Upprätta mål. Steg sju bygger på att fastställa hur benchmarkingslutsatserna och målet för företaget skall godtas av organisationens medlemmar. Ett effektivt sätt att göra det på är att förvandla de viktigaste benchmarkingslutsatserna till övergripande riktlinjer och principer. Det innebär att dessa riktlinjer och principer skall vara en inspirerande grund för framtida diskussioner. Det sker genom att förklara exempelvis hur möjligheter uppstår med hjälp av benchmarkingslutsatserna för att skapa vetskap om hur viktig förändringen är för organisationen. (Camp, 1989). Dock hävdar Anand & Kodali (2008) att steg sju och åtta är endast avsedda till industriella miljöer då dessa riktlinjer och principer fungerar som en fast grund som ingen kan argumentera emot.

8. Utveckla åtgärdsplaner. Steg åtta handlar om att färdigställa en åtgärdsplan för de mest nödvändiga benchmarkingslutsatser på ett tydligt sätt. Det vill säga organisationen lyfter fram de nya arbetssätten på en grundläggande och övergripande nivå. För att tillämpa steg åtta krävs att organisationer är medvetna om att det finns två faktorer som tillämpas vid åtgärdsplaneringen. Den första faktorn beskriver aktiviteterna som skall utföras i organisationen. Det kan handla om uppdrag eller mål som måste uppnås. Det viktigast menar Camp (1989) är att åtgärdsplanen innehåller en förklaring av vem, vad, när och hur uppdraget är uppbyggd, men bara i en övergripande nivå. Den andra faktorn är riktad till medarbetarnas sätt att hantera förändringar inom organisationer. Det vill säga ledningen måste erhålla stöd för medarbetare och ta hänsyn till beteendenaspekterna. Ett tillvägagångssätt att tillämpa dessa två faktorer är exempelvis att nämna uppdragsspecifikation, fördelning av resurser, schemaläggning eller förväntade resultat i handlingsplanen (Camp, 1989).

9. Vidta särskilda åtgärder och följa upp framstegen. Steg nio behandlar de åtgärderna för genomförandet av benchmarking. Det vill säga efter att åtgärdsplanen är färdigställd och medarbetarna har godtagit betydelsen av förbättringen som sker med hjälp av benchmarking. Kan det konstateras i detta steg vilka arbetsmetoder som skall implementeras. Vilket innebär de verkliga implementeringar av benchmarking som har i syfte att skapa värde för organisationen. Till hjälp används en processledare som får i uppdrag att införa de förbättringsförslagen. Processledaren har en funktion som en övervakare för att säkerställa att de bästa arbetsmetoderna förklaras tydligt i olika steg, dokumenteras och används. Således kunna följa upp och rapportera om de särskilda milstolparna är uppnådda (Camp, 1989).

10. Omvärdera benchmarkingnormerna. Steg tio, som är sista steget handlar om att reflektera över hur benchmarkingsarbetet har påverkat organisationen. Där det ingår vart organisationen befann sig i början av processen, under och efter. Syftet är att kunna omvärdera och upprätthålla de förbättringarna som benchmarkingsarbetet har inneburit. Det sker genom att fortsätta följa upp de bästa arbetsmetoderna då branschen är i kontinuerlig förändring. Således behövs en omvärderingsprocess som säkerställer att benchmarkingsnormerna uppdateras ständigt. Det kan utföras med hjälp av ett frågeformulär som innehåller vilka gap som benchmarkingsarbetet har lyckats lösa. Där frågorna bygger på att samla in information om åsikter, attityder och inställningar om benchmarking. Syfte är att åstadkomma ett aktivt benchmarkingsengagemang inom organisationen (Camp, 1989).

2.3.4 Utmaningar med benchmarking

Taschner (2016) menar att benchmarking är ett användbart verktyg. Benchmarking är ett verktyg för att organisationer skall kunna identifiera sina brister. Sedan genom ett strukturerat

arbetssätt studera praxis från andra företag. Dock hävdar han att SME som vill tillämpa benchmarking kan uppleva implementeringsutmaningar. Dessa utmaningar kan vara brist på resurser inom det egna företaget, brist på kunskap om hur verktyget benchmarking skall användas, samt rädslan av effekterna som förändringsarbetet kan medföra. Han menar även att ovanstående utmaningarna är relevanta för stora företag inom alla branscher, men de kan inte blockera stora företag lika starkt som på SME.

Enligt Camp (1989) som är grundaren till benchmarking finns det några framgångsfaktorer att ta hänsyn till när det dyker upp implementeringsutmaningar. Dessa faktorer sker under benchmarkingprocessen där organisationer försöker åstadkomma en kännedom om omvärlden och konkurrenterna. Därigenom kunna skaffa sig kunskap om arbetsmetoderna som används av andra organisationer för att sedan modifiera och anpassa internt i företaget. Dock för att uppnå denna framgång krävs det att företagsledningen förstår syftet av att utnyttja processens egenskaper. Vilket innebär att företagsledningen själva måste vara stöd för att förtydliga målet.

2.4 SME

Detta delkapitel ger en teoretisk grund och förklaringsansats genom att redogöra vad begreppet SME handlar om, samt vilka utmaningar SME står inför. Därav skapa en djupare förståelse för begreppet.

2.4.1 Definition

Taschner (2016) menar att SME definieras som företag vars dess resurser inte kan förbrukas på samma nivå som stora företag. En sådan nivå kan exempelvis handla om att utnyttja personalstyrkan i företaget. SME överväger riskerna för att inte placera sina resurser fel. Allteftersom det finns en rädsla av att det kan leda till ekonomiska konsekvenser. SME är ett välkänt begrepp och dessa företag definieras som företag med mindre antal anställda, samt lägre omsättning. I Tabell 1 presenteras nyckeltalen för SME. Där ingår det antal anställda, årsomsättning och hur många företag som finns under den genren. SME:s definition och begrepp är en standard för alla medlemmar inom Europeiska kommissionen.

Tabell 1 EU kommissionens definition av begreppet SME

Företagsstorlek	Årsomsättning (MN euro)	Antal anställda Styck (st)	Antal verksamma företag under 2019 för respektive storlek Styck (st)
Små företag	Överstiger ej 10 MN	10–49 st	35 000 st
Medelstora företag	Överstiger ej 50 MN	50–249 st	5 800 st

2.4.2 Utmaningar för SME

SME som har valt att senarelägga sin digitala omställning kommer enligt EESK (2019) förr eller senare bli tvungna att ta i kapp det. Allteftersom omvärlden blir mer digitaliserad. Kostnaderna som sparas när digitaliseringen uteblir kommer oundvikligt att öka till följd av att digitala affärsmodeller blir de nya standarderna. Anpassningar måste göras till kundernas föränderliga förväntningar på företagets digitala utbud. I annat fall kan företagen bli omsprungna av konkurrenterna. Dessa konkurrenter är de företagen som har en större synlighet och digital närvaro. Konsekvensen av att kunderna föredrar den digitala vägen kommer obetingat innebära att företag utan digitala lösningar utesluts.

Vidare framgår det att SME ligger efter i utvecklingen enligt 2019 års rapport om indexet för digital ekonomi och digitalt samhälle. Rapporten handlar om införandet av digital teknik och digitala affärsmodeller. Detta gäller även grundläggande teknik som handlar om marknadsföring på sociala medier, samt delning av elektronisk information. Det finns ett mönster som tyder på att de största hindren för SME är att de saknar tillgång till finansiering och färdigheter. Byråkratin inom företagen är även en avgörande faktor som kan skapa hinder. Det sker genom att beslutsfattare inom företaget väljer att inte satsa på digitalisering. Motiveringen är att försörjningsbehovet ligger före en satsning på nya affärsmöjligheter (EESK, 2019).

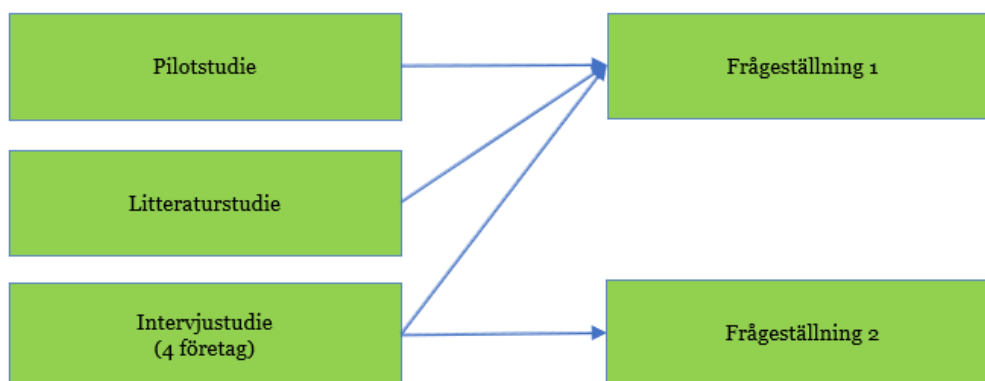
Bradford (2021) lyfter upp att flera SME menar att utmaningarna för de handlar om att kunderna förväntar sig nya utvecklade produkter och tjänster ständigt. Tiden, resurser och unika utbud som krävs finns endast hos väletablerade och stora företag. Det framgår även att SME är kritiska för att samarbeta med andra liknande företag. Trots att detta är rätt riktning att gå för att använda varandras kunskap som en resurs. Om sådana relationer utnyttjas kan de generera mer kapital för att utvecklas och få större marknadsandelar. Även mer transparent nätverk innebär en risk för SME då det finns en kultur att sådana risker skall undvikas. De menar exempelvis att informationsbytet avslöjar mycket om ens verksamhet. Trots att det finns metoder på hur förtroende kan skapas med hjälp av en gemensam vision (Bradford: Emerald Publishing Limited, 2021).

3 Metod och genomförande

Kapitlet ger en översiktlig beskrivning av studiens arbetsprocess. Vidare beskrivs studiens ansats och design. Därtill beskrivs studiens datainsamling och dataanalys. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens trovärdighet.

3.1 Koppling mellan frågeställningar och metod

I följande kapitel beskrivs metoder för datainsamling och dataanalys som används för att besvara studiens frågeställningar. *Figur 5* beskriver kopplingen mellan studiens frågeställningar, de använda metoder samt tekniker.



Figur 5: Koppling mellan frågeställningar och metod

För att besvara studiens första frågeställning "Vilka kritiska affärs och arbetsmetoder använder logistiktjänsteföretag?" har en pilotstudie utförts där en intervju genomfördes samt samlades dokument in från ett företag. Därefter jämfördes den insamlade data från företaget med litteraturen för att få en allmän överblick över olika kritiska affärs och arbetsmetoder. Intervjustudien användes slutligen för att bekräfta information från pilotstudien samt litteraturstudien. Den andra frågeställningen "Hur kan logistiktjänsteföretag använda sig av benchmarking för att utveckla de kritiska affärs och arbetsmetoder?" besvarades genom en intervjustudie i enlighet med *Figur 5* genom att intervjua fyra SME företag som erbjuder liknande logistiktjänster. Intervjuerna hade i avsikt att samla in djupare kunskap från intervjupersonerna som arbetar i SME och erbjuder logistiktjänster med hjälp av en kvalitativ metod. Allteftersom kvalitativ metod i detta avseende avser att beskriva intervjupersonernas mångtydighet i ord, upplevelser och uppfattningar. Dock menar Patel och Davidsson (2011) att vid kvalitativa intervjuundersökningar ställs det krav på att intervjufrågorna skall vara tydliga och välformade. Allteftersom intervjuerna i en kvalitativ undersökning avser att få en djupare förståelse av personernas omvärld. Vilket innebär att om frågorna inte har en struktur kan svaren innehålla åsikter som inte är innehållsrika för studien. Således användes en pilotstudie som i detta fall agerar som en förundersökning. Syftet med pilotstudien är att samla in kunskap om företagen utifrån dokument. Dessa dokument är kortlivade dokument (företagens webbplatser) eller offentliga handlingar (Protokoll eller Journaler). Sedan utifrån resultatet av pilotstudien kunde intervjufrågor framställas. Därav baseras den centrala delen av datainsamlingen på intervjuernas resultat, samt pilotstudiens resultat. Slutligen användes mönsteranpassning för att jämföra teorin med empirin under resultatet och analyskapitlet.

3.2 Arbetsprocessen

Arbetsprocessen enligt *Figur 6* inleddes med att identifiera vilka specifika problem och utmaningar som bör fokuseras på. Genom att utgå från generell teori om SME inom logistiktjänstesektorn kunde skribenterna specificera och avgränsa det abstrakta problemet. Därav påbörjades arbetet med att formulera studiens syfte, samt välja väsentliga frågeställningar. Vidare samlades information om lämpliga företag som skulle behandlas i denna studie med hjälp av en mindre förundersökning och dokumentstudie som är en del av pilotstudien. För att öka generaliserbarheten i studien genomfördes en litteraturstudie där pilotstudiens resultat jämfördes med litteraturen. Därefter behandlades resultatet av pilotstudien och litteraturstudien för att användas som utgångspunkt för den kvalitativa

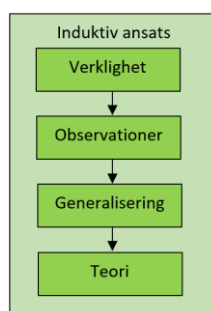
intervjustudien. Vidare användes intervjuer med innehåll av öppna frågor för att generera subjektiva svar. Två intervjuer var på plats på företag A och resterande skedde via kommunikationsplattformen Teams med resterande företagen. Vidare bearbetades intervjuerna genom transkribering och en analys av empiri påbörjades. Data som samlades in under intervjustudien jämfördes sedan i analysen med hjälp av mönsterpassning. Sista tiden av arbetsprocessen handlade om att ta fram förbättringsförslag och slutsatser genom att studera studiens resultat. Under hela processens gång pågick rapportskrivningen parallellt för att kunna dokumentera varje moment vilket illustreras i *Figur 6*.

Aktivitet	Feb	Mars	April	Maj
Problemformulering	■			
Syfte och frågeställningar		■		
Litteraturstudie		■	■	
Pilotstudie	■			
Intervjuer		■	■	
Analys av empiri			■	■
Rapportskrivning	■	■	■	■

Figur 6 Studiens arbetsprocess

3.3 Ansats

Studien påbörjades med att undersöka hur SME inom logistiktjänstesektorn med hjälp av benchmarking kan utveckla och förbättra sina affärs och arbetsmetoder. Utifrån problembeskrivningen genomfördes en pilotstudie som innefattar dokument, intervjuer och kvalitativ litteratur om Benchmarking, SME, Logistiktjänsteföretag och förbättringsverktyg. Metoden bygger på att studien har ett induktivt förhållningssätt vilket innebär att teorin byggs upp i slutet av processen (Patel & Davidson, 2019). Teorin för rapportens område är svagt utvecklad vilket gör att den induktiva ansatsen genererar teorin. Patel och Davidson (2019) beskriver induktivt tillvägagångssätt genom att man följer upptäckandets väg där teorin formuleras från enskilda fall. I *Figur 7* visas en struktur över tillvägagångssättet för induktiv ansats. Anledningen till att andra metoder utesluts i studien är eftersom ett deduktivt arbetssätt antas vara bevisandets väg. Det vill säga att teorier och hypoteser testas vilket kräver en detaljerad problemformulering (Patel & Davidson, 2011). Deduktiv ansats används ofta vid kvantitativa studier där mätningar görs vid datainsamlingen (Bryman, 2018).



Figur 7 Induktiv ansats

En kvalitativ studie är ofta kopplad till induktivt förförande eftersom observationer leder till teori (Bryman, 2018). Kvalitativ inriktad forskning syftar till att insamlingen görs av mjuka data som exempelvis via intervjuer (Patel & Davidson, 2011). Dock hävdar Flick (2014) att bedömningen av vilket material som skall användas vid kvalitativ studie är en grund till studien. Allteftersom dokumentinsamling utan att undersöka källan kan vara inaktuell.

3.4 Design

Flera olika tekniker har använts för att samla in information och kunna besvara frågeställningarna i syftet. Dessa tekniker innefattar olika tillvägagångssätt för att anskaffa och hantera kunskap. Eftersom skribenterna inte var insatta inom området fanns det behov av att göra en förstudie för att kunna erhålla en bättre förståelse för problemet. Pilotstudie användes för att samla in information om det studerade området. Vanligtvis förekommer det enligt Patel och Davidson (2011) ett huvudområde inom en pilotstudie. Detta huvudområde bygger på förundersökningar för att samla in en speciell information som inte förekommer i litteraturen. Det sker genom kvalitativa intervjuer med sakkunniga personer eller personer med högre hierarkisk position inom en verksamhet. Syftet med pilotstudien är att bedöma om den grundläggande informationen kan tillgodose de praktiska aspekterna med hänsyn på genomförande. De praktiska aspekterna för en undersökning är att spara resurser, tid och kostnader. Således samlades data med hjälp av företagens webbadresser, men också via en kvalitativ intervju. Denna typ av empirisk kontext möjliggör för undersökningen att hitta lämpliga delar som SME kan använda som inspiration för sitt benchmarkingsarbete (Patel & Davidson, 2011).

Studien är utformad med tvärsnittsdesign med en induktiv ansats. Induktiv ansats syftar till att information har eftersökts vilket leder till att processen får möjlighet att utforska ämnet ur ett öppet förhållningssätt (Bryman, 2018). Tvärsnittsdesign skiljer sig från fallstudie då data hämtas från fler än ett fall. Data hämtas in vid en viss bestämd tidpunkt för att uppnå en utformning av kvantifierbara alternativ med anknytning till två eller fler variabler. Variablerna används därefter för att studera olika mönster för dessa anknytningar (Bryman, 2018). Tvärsnittsdesign lämpar sig för denna studie då data hämtas från flera fall samt att olika samband utifrån olika variabler studeras. Skribenterna valde att utföra en kvalitativ intervjustudie med tvärsnittdesign eftersom studiens syfte utgår från benchmarking och förbättringsarbete vilket gör att en kvalitativ studie kan fånga erfarenheterna mer detaljerat.

3.5 Urval

Valet av vilka företag som skulle ingå i denna studie bygger på Camps fjärde steg som handlar om att studera konkurrenternas historiska produktivitet. Vilket innebär att studera inkomster i förhållande till utgifter (Camp, 1989). Därav har företag valts ut med hjälp av webbplatsen Allabolag, som är ett IT-företag som erbjuder företagsinformation. I denna webbplats sorterades företagen med hjälp av sökfiltar för att kunna välja specifikt vilken bransch, omsättning och antal anställda. Syftet med sökfiltret är att kunna förutom att tillämpa Camps fjärde steg, även kunna följa EESK (2019) definition och kriterier för hur mycket ett företag skall omsätta för att ingå i SME, se Tabell 1. Förutom sökfiltar fanns det även nyckeltal i form av årets resultat, summa tillgångar, bokslut och fler andra nyckeltal som gjorde det möjligt att välja lämpliga företag som fyller studiens syfte.

Vidare insamlades litteraturen med hjälp av söktjänsten Primo. Det finns även två andra databaser, *Scopus* och *Web of Science*. Dock har de inte använts eftersom i Primo återfinns flera e-böcker, journalartiklar, fysiska böcker och artiklar att låna som återfinns i både i Scopus och Web Of Science. Vald litteratur till rapporten har baserats på både äldre ursprungskällor och nyare publikationer. Det har sin grund i snöbollsmetoden som är en urvalsmetod. Enligt Patel och Davidson (2011) handlar snöbollsmetoden om att söka efter nyckelinformation vilket i sin tur leder till ursprungskällan. Sökorden som användes var *SME*, *Logistiktjänsteföretag*, *Benchmarking*, *logistics service management* och *Logistics & benchmark*. Anledningen till att vissa ord sökes på engelska är för att öka antal träffar. Det har således gjort att teorierna fått ett större nyanserat djup.

3.6 Datainsamling

Studiens datainsamling bestod dels av insamling av empiriska data genom primärdata och intervjuer. Medan sekundärdata har samlats in i form av organisatoriska dokument. Primärdata omfattar kvalitativa metoder då framför allt öppna frågor ställs och subjektiva svar kommer att fås. Datainsamlingen har utförts i form av triangulering där olika datainsamlingsmetoder har använts vilket har gjorts för att skapa en så fullständig verklighetsbild som möjligt (Patel & Davidson, 2011). Syftet med en kvalitativ intervjustudie är enligt Kvale & Brinkmann (2009) att undersöka hur en mindre grupp eller en individ uppfattar ett specifikt fenomen. En kvalitativ metod är lämplig att använda om resultaten är flertydiga eller

subjektiva, vilket inte är direkt mätbart som åsikter, uppfattningar, känslor och upplevelser (Denscombe, 2018). I Tabell 2 presenteras tillvägagångssättet för datainsamlingen utifrån vilken metod som användes, när metoden användes, vilka medverkande samt syftet med metoden.

Tabell 2 Sammanställning av undersökningens datainsamling

Metod	Datum	Tid	Befattning	Syfte	Företag	Respondent
Pilotstudie+ Intervju + Dokument	2022-02-10	120 min	VD	Ta underlag till intervjufrågorna	Företag A	Respondent A
Intervju dokument +	2022-03-22	50 min	VD	Affärs och arbetsmetoder + benchmarking	Företag A	Respondent A
Intervju dokument +	2022-04-25	50 min	VD	Affärs och arbetsmetoder+ benchmarking	Företag B	Respondent B
Intervju dokument +	2022-04-28	45 min	Försäljningschef	Affärs och arbetsmetoder+ benchmarking	Företag C	Respondent C1 och C2
Intervju dokument +	2022-05-11	45 min	Generaldirektör	Affärs och arbetsmetoder+ benchmarking	Företag D	Respondent D

3.6.1 Dokumentstudie

Med dokumentstudie menas i detta avseende enligt Patel och Davidson (2011) att det inte bara handlar om information som är tryckt på papper. Utan dokumenten idag i den tekniska utvecklingen finns i *officiella handlingar* i form av protokoll och journaler. Alternativt *kortlivade dokument* som exempelvis information på internet. Syftet med dokumenten är att besvara frågeställningarna för det studerade området, men också för att koppla de faktiska förhållandena med de faktiska förloppen. I detta avseende användes webbsidor som är kortlivade dokument för att samla information från varje företag. Sedan används officiella handlingar i form av protokoll med innehåll av bolagsöversikt. Därav kunna jämföra den historiska produktiviteten för alla företag för att kunna rangordna de utifrån dess storlek.

3.6.2 Intervjustudie

För att besvara studiens frågeställningar och syfte så har en kvalitativ intervjustudie gjorts. Enligt Danielson (2012) är en kvalitativ intervjustudie en metod som är lämplig att använda när en situation eller ett fenomen ska förstås. Det specifika syftet med studien är att undersöka ett eller några ämnen vilket stämmer överens med vad Kavle och Brinkmann (2009) tar upp som syftet med en intervjustudie. Syftet med intervjustudien är även att skapa förståelse för deltagarnas erfarenheter genom deras syn på upplevda situationer och genom att de kan uttrycka sig med egna ord. Det går således inte på förhand att utforma svarsalternativen för respondenten eller att bedöma vad som är det uppriktiga svaret på en fråga vilket gör att en kvalitativ intervju är riktad mot ett induktivt tillvägagångssätt (Patel & Davidson, 2011). Intervjustudien består av semistrukturerade intervjuer med öppna frågor för att ge utrymme till deltagarnas synpunkter och flexibilitet.

Intervjuerna utfördes via teams förutom med ett av företagen där intervjuerna skedde på plats hos företaget. Den första intervjun med företag A utfördes inom pilotstudien för att bredda förståelsen inom ämnet samt ligger de till grund för resterande intervjufrågor. Samma intervjufrågor har ställts till alla respondenter, detta för att säkerställa att likvärdiga saker inkluderas. Respondenterna leds således vidare med hjälp av följdfrågor om någon av de relevanta underrubrikerna inte har besvarats. Gillham (2008) hävdar att den semistrukturerade intervjun är den viktigaste varianten av forskningsintervju, eftersom den innefattar en flexibilitet med balans av struktur vilket ger data av god kvalitet. För att säkerhetsställa ämnesfokus genomgår varianten och formen av frågorna en viss utvecklingsprocess samt ska intervjutiden vara ungefär lika långa i en semistrukturerad forskningsintervju (Gillham, 2008).

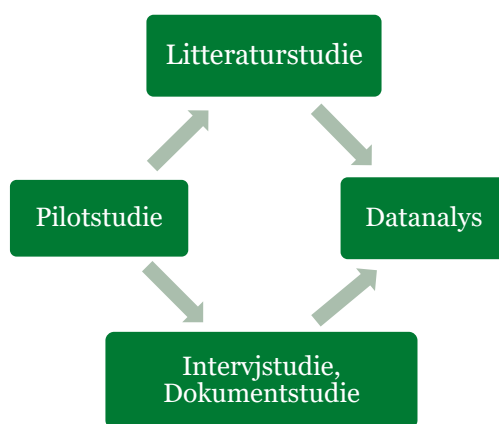
Svaren som fås från respondenterna ger i sin tur informationen som behövs för att besvara studiens syfte. Därigenom utan att den som intervjuar begär detta direkt. Fördelen med det är att undvika att avbryta respondenten samt att nyansen på svaret beror på hur väl förberedda frågorna är av de som intervjuar (Patel & Davidson, 2011). Intervjuerna skall kunna ge utrymme för följdfrågor och inte hållas standardiserade för att få med nödvändig information. Gillham (2008) hävdar att frågorna vid en semistrukturerad intervju ska vara öppna således ska svarets riktning eller karaktär vara öppen.

Intervjuer genomfördes framför allt i form av elitintervju på de högre ledarpositionerna. Personerna på dessa positioner ansåg mest relevanta då de oftast besitter bredare kunskap vilket ansågs vara relevant för att kunna besvara studiens syfte. Gillham (2008) menar att elitintervju handlar om att tala med personer som är särskilt kunniga inom ett visst område eller inom den kontext som ska forskas på. Han hävdar således att det ofta är personer i maktpositioner som besitter denna kunskap samt erfarenhet. Dessa personer är ofta komplexa intervjupersoner på grund av att de vet mer än forskaren inom vissa viktiga aspekter av området. Det leder till att intervjun som mest kan vara löst strukturerad enligt Gillham (2008).

3.7 Dataanalys

Dataanalysmetoden som användes i studien är en kvalitativ innehållsanalys. Tillvägagångssättet för denna metod har varit genom att reflektera över det studerade fenomenet för att bilda en förståelse. Det skedde genom att transkribera intervjuerna som var inspelade i kommunikationsplattformen Teams. Sedan efter att hela intervjun blev transkriberad valdes vissa delar bort av anledning till överflödigt text. Det vill säga vissa delar av texten var obehövliga för att svara på studiens syfte. Allteftersom vissa svar från respondenterna handlade om annat som inte var relevant för studien. Patel och Davidson (2019) menar att kvalitativ innehållsanalys har i syfte att tolka och analysera människors uppfattningar genom uttryck och omgivning. För att sedan på ett subjektivt sätt kunna använda resultatet för egna förståelsen och tolkningar. Denna metod är då av hermeneutisk inriktning. Det vill säga när intervjuerna transkriberades och lästes om av skribenterna flera gånger har varit för att kunna urskilja vilken data som var relevant för studien. Flexibilitet brukades i studien för att säkerställa ett samspel mellan bearbetningen och analysen av den empiriska data samt litteraturen. Enligt Patel och Davidson (2019) kan det vara fördelaktigt för att skapa angränsande teorier. Triangulering har även använts i studien för att väga samman informationen från flera olika datainsamlingsmetoder för att tolka variationen i olika sammanhang och på så vis uppnå en högre validitet.

Analysen av intervjustudien förutsätter att intervjuerna har utarbetats på ett hanterbart sätt. Intervjuerna har därav spelats in och sedan transkriberats för att få en så tydlig verklighetsbild som möjligt. Intervjuerna har videoinspelats för att kunna ge mer trovärdighet till studien då man vid transkriberingen även kan fånga upp ansiktsuttryck och gå tillbaka för att se till att allt har uppfattats på ett verklighetstroget sätt som möjligt. Gillham (2008) tar även upp att videoinspelade intervjuer är den mest fullständiga upptagningen av en intervju då det leder till lättare tolkning av innehållet, det tillåter även olika nivåer och utformningar av analys. Transkriberingens syfte är att fånga upp det som informationen avsåg att meddela (Patel & Davidson, 2011). Intervjuerna har analyserats löpande vilket enligt Patel och Davidson (2019) är ett vanligt sätt vid kvalitativ bearbetning för att få idéer om hur man ska gå vidare. Det kan leda till att ny information kan fås och att förbättringar kan göras om misstolkningar eller liknande hittats. En annan fördel är att intervjun är i färskt minne om den analyseras löpande efter genomförandet. Figur 8 illustrerar det övergripande genomförandet av dataanalysen. I dataanalysen användes även mönsterpassning. Mönsteranpassning gjordes i denna studie genom att den insamlad data jämfördes och analyserats mot teoretiska ramverket för att se till att dessa stämmer överens med varandra. Enligt Yin (2007) påvisar en samstämmighet mellan empiri och det teoretiska ramverket välgrundade resultat vilket befäster studiens interna validitet.



Figur 8 Beskriver genomförandet av dataanalysen

3.7.1 Empirisk kontext

Valet av företagen med de bästa arbetsmetoder grundar sig på Camp, (1989) femte steg i sin benchmarkingsmodell. Den innefattar framtida prestationer som bygger på att identifiera gapet mellan de bästa inom industrigenre och det företag som vill utföra en benchmarking. Han menar även att en analys av historiskt material som exempelvis utgifter i förhållande till inkomster är ett tillvägagångssätt. Det vill säga den som vill utföra en benchmarking för att utvecklas bör studera direkt eller indirekta konkurrenters ekonomiska historik. Även Chamber & Miller (2018) menar att det finns kritiker för att ett företag skall vara fullärd. Därav kan en benchmarkingprocess inledas då det är baserat på en säker källa. Ur praktiska aspekter innebär det att ett företag studerar individer eller organisationer som har uppnått viktiga prestationer inom sin bransch. Därav har denna studie valt att samla in data om ett mindre SME som utför logistiktjänster och sedan bygga systematiskt upp genom att välja likartade SME, men som presterar bättre utifrån omsättning enligt Camp (1989) femte steg. För att välja rätt kandidater valdes i denna studie att använda sig av allabolags tjäns. Denna tjänst bygger på att allmänheten kan hitta företagsinformation som en öppen handling. Därav valdes företagen i denna studie utifrån sökfiter som var tillgänglig på allabolag för att välja logistiktjänster som specifik bransch, men också rätt omsättning och antal anställda utifrån EESK (2019) definition av SME. Vidare presenteras i Tabell 3 resultatet av valet utifrån dess rangordning som bygger på minst antal anställda och bygger vidare till det företag med flest antal anställda.

Tabell 3 Bolagsöversikt

Företag	Etablerings år (Ungefärligt)	Omsättning (TKR)	Anställda	Hållbara lösningar	Digitalisering
Företag A	2000	42 000	Ca 5	Ja	Nej
Företag B	2000	330 000	Ca 20	Ja	Ja
Företag C	2010	130 000	Ca 20	Ja	Ja
Företag D	2010	230 000	Ca 30	Ja	Ja

Företag A

Det är ett litet logistiktjänsteföretag som består av mindre än 10 anställda med en omsättning på lite mindre än 50 000 tkr. Företaget har en hemsida och använder sig av lite digitala hjälpmedel vid fakturering och liknande men över lag har de begränsad digitalisering. För att nå ut till kunder har de en liten presentation om vad de erbjuder på webbsidan men de har ingen kundportal. Den mesta kontakten för att nå ut till nya kunder sker genom telefon där företagets VD ringer till potentiella kunder och förklarar deras utbud och erbjudande. Fokus ligger på att hitta de mest effektiva och lönsamma fraktupphandlingarna för kunderna. Syftet

har varit att tillgodose kundernas behov genom att alltid erbjuda största möjliga kostnadseffektivitet.

Företag A erbjuder två huvudtjänster till sina kunder. Eftersom det sker en avidentifiering av en viss information som kan vara känsligt för företag används ett fiktivt namn för lösningarna. I detta avseende blir det tjänst A1 och A2. Dessa produkter avser att hitta de mest effektiva och lönsamma fraktupphandlingar. Således kunna agera som en konsult för att hantera kundernas transportadministration. Det har sin grund med att företagen som beställer företag A:s tjänster anser att varken tid eller kompetens finns för att gå igenom sitt frakt- och transportupplägg.

Företag B

Företaget B har utvecklats från ett speditors- och mäklarföretag till ett företag med enbart fokus på logistik- och speditionstjänster. Företaget erbjuder sina kunder skräddarsydda transportlösningar. Dessa transportlösningar är via sjö, väg, järnväg flyg och kurir. De äger inte sina egna flygbolag, utan de köper den transportlösningen av andra företag. Företaget utför inte heller tullverksamheten. Syftet är att inte begränsas av sina egna kostnadsbegränsningar, utan att köpa de bästa lösningarna på marknaden utifrån behovet. Under 2020 lanserar Företag B sin egen kundportal som en ny innovations plattform. Andra arbetsmetoder är att företaget engagerar sig via digitala marknadsföringskanaler. Dessa kanaler är sociala medier (Facebook och LinkedIn) samt en egen hemsida med uppdateringar och blogginlägg. Via de digitala marknadsföringskanalerna uppdaterar företag B sina kunder om tips och tankar gällande logistiktjänster. På deras hemsida finns det även en tjänst för kunder som vill skapa ett konto och använda deras applikation i sina telefoner.

IT-behovet hanterades utifrån tillväxttakten. Detta skedde genom att anlita ett externa IT-företag för att skapa digitala lösningar. Ett av målen med digitaliseringsresan var att utveckla en kundportal för att öppna upp för globala kunder där alla kan gå in och göra fraktbeställningar, administrera och följa beställningen. Deras vision är att arbeta mot att förenkla logistikbranschen och dess komplexitet med hjälp av digitalisering. Den digitala plattformen är anpassad för tillväxt och kan därför byggas ut i takt med att verksamheten utvecklas. Företag B:s applikationer, system samt data flyttades till en enskild molnmiljö. Vilket ger en tillförlitlig kontroll över hela IT-infrastrukturen och riskerna för intrång minimeras. De har ungefär 500 aktiva användare över hela världen. Kundportalen gör att företag B kan snabbt förutse trender och förändringar. Vilket i sin tur gör att de kan ändra prestandan eller justera kapaciteten tillfälligt. Således kunna påverka kostnader och resultat. Utöver det kan de följa kundanvändarnas mönster och justera efter deras bokningsbeteenden något som ger dem en stor konkurrensfördel.

Företag B erbjuder även nyheter på sin webbplats som är indelad i flera kategorier och innefattar det senaste och mest aktuella inom logistiksektorn. Det förekommer även ett arkiv med andra nyheter från förgående åren om det är av ett intresse att titta närmare på. För att ta del av nyhetsbrevet kan kunderna och allmänheten eventuellt registrera på nyhetsbrevet och få tillgång till nyheter via mejlen.

Företag C

Företag C är ett oberoende logistiktjänsteföretag som är erbjuder sina kunder olika logistiklösningar utifrån deras förutsättningar. Det sker genom en samverkan med flertal flygbolag och rederier världen runt. De erbjuder även transporter till och från olika kontinenter. Företagets arbetssätt handlar om att alltid vara opartiska och neutrala för att kunna erbjuda kundbaserade lösningar. Där ingår det ständigt förbättring och utvecklingsarbeten för att besvara marknadens efterfråga. För att lyckas med det använder Företag C en mer transparent metod för att vara tydlig mot kunden, samt skapa effektiva logistikflöden. Således kunna uppnå kundtillfredsställelse och vara konkurrenskraftig.

Företag C vision började med att grundarna hade upptäckt att logistikbranschen saknade bättre service när de ville exponera sina logistiktjänster. Således är företag C specialiserade inom två fokus och affärsområden, sjöfrakt och flygfrakt, både import och export. På senare tid adderades det tågimport och export från endast Kina. Därav erbjudas affärs och arbetsmetoder som bygger på tre fraktlösningar till kunderna. Eftersom företag C satsade på kvalitén på service redan vid start innebar det att företaget även erbjuder andra tjänster som kunden efterfrågar. Ett exempel är att kunder efterfrågade speciella fraktsätt via bil från enbart ett specifikt land, men eftersom företag C inte äger sina egna bilar innebär det en liten extra kostnad för marginalen.

Hållbara och innovativa lösningar är en viktig vision för företag C. Med hållbara lösningar menas i detta avseende att företag C erbjuder hållbara frakter och affärer genom att följa ISO 14 001. Syftet är att arbeta med långsiktiga frågor och aktivt påverka närsamhället. Detta sker genom att redovisa miljöpåverkan för kunden, men också alltid lyssna på om kunden har egna synpunkter på hur de ska erbjuda mer hållbara lösningar. Med innovativa lösningar menar företag C att de vill erbjuda en enkel logistiklösning. Allteftersom den globala marknaden kan innehålla komplexa processer. Således erbjuder de en logistiklösning som innebär att kunden alltid är uppdaterad om de mest effektiva lösningar. Det sker genom en tydlig och transponderat kommunikation med kunden för att deras gods skall anlända i rätt tid, till rätt pris.

Företag D

Ett logistikföretag som erbjuder multidala transportlösningar, miljövänlig transport och sjöfrakt inom Europa. Företag D specialkompetens inom frakthantering genom att alltid uppgradera sin kunskap om det senaste inom branschen. Därav erbjuder företaget ett system som fungerar som stöd för att förenkla, minska fel och effektiviserar frakter. Det sker genom att alla bokningar kan spåras via systemet för att kunna spara tid, men också kunna ha en översiktlig kontroll. I systemet är transportörerna redan kopplade och en matchning med kunder sker direkt.

Företaget arbetar ständigt med miljövänligare frakter genom att uppdatera sig om nya lagar och regler. Därav införskaffa sig kunskap om hur hållbara transporter och miljövänligare frakter skall ske. Ett arbetssätt som används idag är att upplysa kunderna om hur transporterna påverkar miljö, men också om vilka fraktnalternativ som är mer vänligare mot miljö.

3.8 Trovärdighet

För att uppnå en hög trovärdighet på studien måste validiteten och reliabiliteten vara hög (Patel & Davidson, 2011). För att få en hög validitet är förutsättningen att man har en hög reliabilitet. Trovärdigheten inom en forskningsprocess kopplas oftast till begreppen validitet och reliabilitet men innebörden skiljer sig beroende på om studien är kvalitativ eller kvantitativ. Den huvudsakliga skillnaden är att trovärdigheten i kvalitativa studier måste säkerställas i hela forskningsprocessen (Patel & Davidson, 2019). I Tabell 4 har olika kvalitetskriterier för att öka trovärdighet tagits upp och kopplingar kan dras till olika relevanta steg i undersökningen.

Tabell 4 Kvalitetskriterier för en ökad trovärdighet

Kriterier	Tillämpning	Undersökningsfas där tillämpningen blir aktuellt
<i>Intern validitet</i>	<i>Studerar rätt företeelse Orsak-verkansamband Videoinspelade intervjuer samt löpnade analys</i>	<i>Pilotstudien Pilotstudien Analys av data</i>
<i>Extern validitet</i>	<i>Applicerbar på fler användningsområden</i>	<i>Forskningsdesign</i>
<i>Begreppsvaliditet</i>	<i>Triangulering</i>	<i>Datainsamling</i>
<i>Reliabilitet</i>	<i>Tillvägagångsätt Grundligt dokumenterat</i>	<i>Datainsamling Datainsamling</i>
<i>Interbedömmarreliabilitet</i>	<i>Samstämmighet</i>	<i>Datainsamling</i>

3.8.1 Validitet

För att säkerställa en hög validitet skrevs frågorna till intervjuerna i förväg för att kunna besvara frågeställningarna i syftet och områdena som valts att fokusera på i benchmarkingstudien. Under intervjuerna fanns utrymme för att ställa mer spontana frågor inom specifika områden för att ge ytterligare detaljerade och ingående svar. Frågorna har formulerats på ett strukturerat sätt och utgått från de detaljer som tagits upp av Camp (1989) under steget datainsamling kopplat till benchmarking. Således får studiens interna validitet en tydligare bild av verkligheten vilket kan resultera till högre tillförlitlighet. För att kunna uppnå en hög validitet måste rätt företeelse studeras (Patel & Davidson, 2011). För att identifiera rätt företeelse i studien gjordes en pilotstudie vilket gav en bredare förståelse för problemet och ämnet. Den interna validiteten handlar enligt Yin (2007) om att säkerställa orsak och verkan samband vilket gjordes med hjälp av mönsteranpassning där mönster från empirin jämfördes med teorin för att hitta samband. Intervjuerna spelades in och har analyserats löpande vilket enligt Patel & Davidson (2019) och Gillham (2008) tillåter olika nivåer av utformning av intervjuerna samt ger löpande analysering möjligheter till förbättringar.

Enligt Yin (2007) ska studiens resultat vara applicerbart på flera användningsområden för att en god extern validitet ska uppnås. Den externa validiteten i denna studie stärks genom att de förslag på förbättringar och resultat som tas fram kommer vara applicerbara för andra företag i samma industrigren med liknande struktur.

Utöver intern och extern validitet benämner även Yin (2007) ett tredje kriterium av validitet vilket är begreppsvaliditet. För att uppnå begreppsvaliditet ska flera olika empiriska källor användas vid datainsamling. För att öka trovärdigheten på studien som helhet har även triangulering använts med flera olika datainsamlingsmetoder vilket gör att man ser problemet ur flera synvinklar och får ett tydligare helhetsperspektiv (Patel & Davidson, 2019). Studien har genomförts med användning av flera olika insamlingskällor och datainsamlingsmetoder vilket gör att begreppsvaliditeten i studien blir hög.

3.8.2 Reliabilitet

Yin (2007) menar att reliabilitet handlar om i vilken utsträckning en undersökning är fri från mätfel, eftersom ju fler mätfel som uppstår desto mindre tillförlitligt är undersökningen. När ljudfiler sparas ner på datorn och på Teams i detta avseende, samt att två medverkar och antecknar under intervjun bidrar det till att mätfelen minskar. Anteckningarna genomfördes parallellt under intervjun och jämfördes efteråt med varandra för att kontrollera att svaren uppfattats på korrekt sätt. En sådan samstämmighet utgör enligt Patel och Davidson (2011) ett mått på reliabiliteten som benämns interbedömmarreliabilitet.

Enligt Yin (2007) säkerhetsställs hög reliabilitet genom att en annan forskare får samma resultat av att följa samma tillvägagångssätt. För att kunna uppnå en hög reliabilitet i studien har arbetsprocessen och tillvägagångssättet dokumenterats fortlöpande och grundligt. Studiens tillförlitlighet bedöms enligt Gillham (2008) av läsaren vilket resulterar i att studien måste vara tillräckligt klargörande för att generera en så hög reliabilitet som möjligt.

För att uppnå en hög reliabilitet vid intervjuerna har anteckningar gjorts under intervjuerna, samt inspelning i form av ljudfil. Detta gör att det har kunnat studeras i efterhand för att säkerställa att allt har uppfattats på rätt sätt. Patel och Davidson (2011) tar upp detta som ett sätt att lagra verkligheten för att kunna använda sig av den och kunna kontrollera interbedömmarreliabiliteten.

4 Empiri

Kapitlet ger en översiktlig beskrivning av den empiriska domän som ligger till grund för denna studie. Vidare beskrivs empirin som samlats in för att ge svar på studiens frågeställningar.

4.1 Empiri utifrån pilotstudie

Under detta avsnitt presenteras varje företags enskilda affärs och arbetsmetoder. Syftet är att få en överblick på hur de är utformade. Därav presenteras först företagets namn och sedan tjänsternas namn, samt dess innehåll.

4.1.1 Företag A

Tjänsten A1

Denna lösning är indelad i fyra steg. Syftet med det är att en kund skall sänka sina kostnader, men utan att avvika från sina krav. Dessa steg är:

1. *Analys av transportflödet.* Detta sker genom en analys av utgångspunkten i befintliga priser och tillägg hos kunden. Sedan räkna fram ett ingångsvärde som baseras på kundernas historiska sändningar.
2. *Utarbeta kravspecifikation.* Denna lösning handlar om att företaget lyssnar på sina kunders efterfrågan för hur transporter ska vara utformade. Sedan utifrån det bearbetar riktlinjer som skall skickas vidare till potentiella speditörer. Således kunna begära en offert på transporter utifrån kundens mål.
3. *Förslag på bästa lösningen utifrån offerter.* Efter att offertförfrågan är skickat till speditören. Får företag A olika offerter från sitt kontaktnät. Sedan väljs den offerten som passar kunden utifrån deras krav på kvalitet och kostnaden.
4. *Aktivering av en ny transportlösning.* Sista steget i A1 är att följa upp sändningarna och granska att avtalen följs.

Tjänsten A2

Denna lösning bygger vidare på *lösning A*. Dock handlar det i detta fall om att kunden efterfrågar mer effektivisering i form av utlokalisering. Vilket innebär att företag A får tillgång till att driva fraktavdelningen för att kunden skall fokusera på sin kärnverksamhet och spara tid. Även denna lösning består av fyra steg. Dessa är:

1. *Hjälpa till med fraktbokningar.* Under denna del erbjuder företag A sina kunder hjälp att boka frakter utifrån olika fraktmetoder och storlek. Även om vissa till och från resmål inte ingår i avtalet kan företag A i sådan situation hitta en specialanpassad lösningen för sändningen.
2. *Administrera frakter.* Denna lösning handlar om att företag A agerar som en fraktavdelning. Det vill säga de hanterar kontakten med speditörer och planerar in nya aktuella transportflöden.
3. *Kontroll av fakturor.* Arbetsuppgiften under denna del handlar om att granska fraktfakturorna gentemot gällande avtal, samt tillhandahålla kunden de senaste uppdateringarna och möjliga prisjusteringar.
4. *Administrera fakturor.* Under denna arbetsuppgift sker en sammanställning av alla frakter från olika speditörer för att sedan slå ihop det i en samlingsfaktura.

4.1.2 Företag B

Kundportal

Denna tjänst avser att tillhandahålla kunden en portal med den information som kunderna oftast behöver. Det kan exempelvis handla om att få en helhetsöversikt över frakter från destination A till destination B. Portalen erbjuder även andra funktioner som:

1. *Vara uppdaterad.* Denna lösning handlar om att företag B tillhandahåller viktig information i realtid. Det vill säga kunden får tillgång till senaste nytt om transporterna, samt status inom ett dygn.
2. *Kontrollera och bestäm själv.* Denna funktion bygger på att kunden kan jämföra och boka fraktlösningar utifrån sina behov helt själv. Det sker genom att titta närmare på kostnader för olika frakialternativ för att hitta den mest optimala.
3. *Allt på samma plats.* Funktionen bygger på att alla dokument gällande frakter finns samlade i plattformen. Kunden kan även ladda upp andra dokument som fakturor och packlistor.

4.1.3 Företag C

Kundtillfredsställelse

Kundtillfredsställelse uppnås genom en tydlig implementationsfas för nya kunder, personlig ansvarig säljare per kund, enkelhet, tillgänglighet och flexibilitet. För att mäta kundtillfredsställelsen används Net Promoter Score (NPS) och Nöjd Kund Index (NKI). Syftet med mätningen är att företag C kan använda nyckeltalen som stöd till sitt förbättringsarbete.

Digitalisering

Företag C ser sig själva som en resebyrå för paket och produkter där marknader som är i behov av hög service kan använda sig av deras tjänst. En arbetsmetod för att åstadkomma kundtillfredsställelse, hög service och skapa värde är via en kundportal. Således erbjuds opartiska upphandlingar i alla former med partners inom fruktindustrin. Företag C använder även en årsplan med aktiviteter som är direkt kopplade till marknadsföringen, men också kopplade till IT-system.

Värderingsstyrd

En viktig arbetsmetod är att medarbetare är styrda med värderingar. Det uppnås genom att medarbetare är medvetna om företagets vision och mål som bygger på att ständigt sträva efter att vara konservativa

Marknadsföring

Samarbete med reklambyrå, årsplan, digitala kanaler. Förädling och förbättring av företag C processer, samt en anpassning till det som fungerar och är aktuellt i marknaden. Ett viktigt verktyg för marknadsföringen är betalda kanaler som består av:

- Google Search
- Google Display
- Facebook
- LinkedIn

Ledningen

Arbetar efter en processorganisation där det ingår fler specifika aktiviteter för ledningen. I ledningsprocessen innebär det att ledningen planerar verksamhet, styra och leda. Sedan följa upp verksamheten med hjälp av ett ledningssystem.

4.1.4 Företag D

Innovativa lösningar

Företaget tillhandahåller en helhetslösning i form av elektroniskt hjälpmedel där de erbjuder logistiktjänster inom sjöfrakt, tågtransport, vägtransport in- och utrikes, tredjepartslogistik, flygfrakt med mera. Syftet är att förbättra kundernas konkurrenskraft med hjälp av sina

innovativa och integrerade logistiktjänster. Kunderna har möjlighet att fokusera på sin kärnverksamhet genom att tillhandahålla helhetsansvaret över logistiken till företag D. Det sker genom att kunden presenterar sina behov för att ge företag D en djupare förståelse över vilka drift och ramvillkor som är lämpligast.

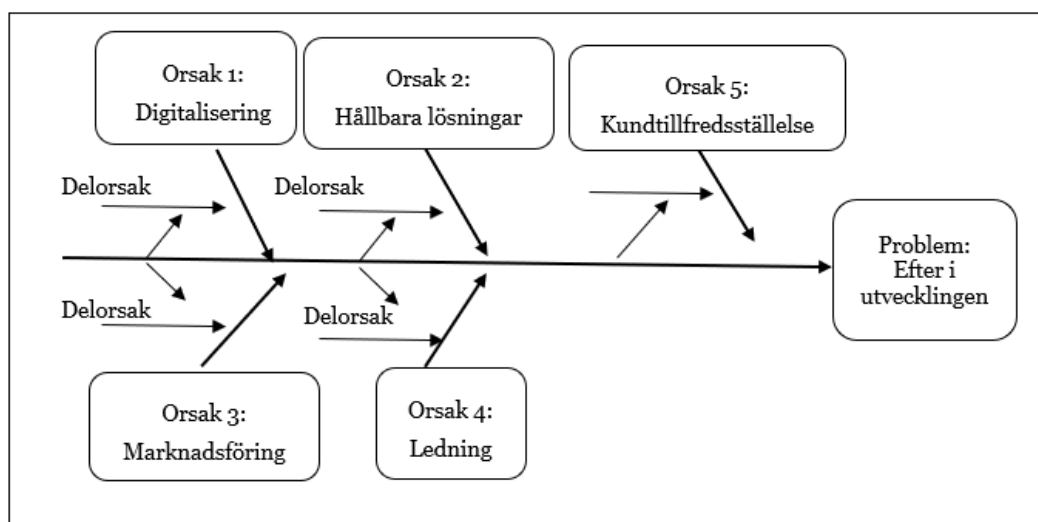
Miljö

Företag D har gjort anpassningar till miljö- och klimatförändringarna utifrån tydliga krav från sina kunder och underleverantörer över hela världen. Regeringen har även med sitt klimatmeddelande som handlar om hur miljövänlig sjöfart kan vara ett smidigt sätt att påverka miljön positivt. Därav har ett satsningsområde som handlar om hållbar produktion och godstransporter varit i fokus för företag D. De arbetar aktivt för att flytta mer gods över på miljövänliga fraktformer och har under de senaste åren satsat stort på gods med båt och tåg, som alternativ till vägtransporter.

4.2 Resultat av pilotstudie

En förstudie har utförts i form av pilotstudie för att samla in bakgrundsdata inom området. Bakgrundsdata har samlats in från ett företag i form av dokument och en intervju för att identifiera de största orsakerna till att SME ligger efter i utvecklingen. Utöver det har grundläggande data om företagen samlats från deras webbplatser och genom tillgänglig offentlig information. Pilotstudien har sedan legat till grund för att skapa ett Ishikawa diagram eller som det även kallas fiskbendiagram vilket visar orsaker och sambanden mellan dem.

Ishikawa diagrammet är ett verktyg som används för att kunna gå tillbaka från ett visst problem för att kunna identifiera stegen och hitta orsakerna till problemet (Law, 2016). Det är även vanligt förekommande i kombination med fem varför där det ställs frågan varför fem gånger för att hitta alla möjliga orsaker till ett specifikt problem och därigenom kunna erhålla grundorsaken (Lynn, 1999). Figur 9 nedan visar problemet och de olika orsakerna till problemet som har bestämts utifrån pilotstudien. För att få reda på tillvägagångssättet för utföring av Ishikawa diagrammet hänvisas läsarna till (Law, 2016).



Figur 9 Principen för ett orsaks-verkan-diagram

Slutsatserna från pilotstudien är att det finns fem huvudorsaker till att SME företag ligger efter i utvecklingen. Dessa orsaker kommer ligga till grund för utföringen av intervjufrågorna för att ta fram mer information vad de företagen som valt till studien anser och hur de arbetar med dessa olika affärs och arbetsmetoder.

4.3 Utmaningar

Företag A, Respondent A

Respondent A lyfter fram att första utmaningen handlade om en stor mängd fakturor som inte kunde hanteras fysiskt. Således kontaktades en IT-konsult för att utföra ett ekonomisystem där

alla fakturor skulle registreras via den digitala vägen. Därav få ett papperslöst flöde och mer kontroll över dokumenten. Utifrån anställdas välmående menar respondent A att mängden papper kunde bidra till stressmoment vid hanteringen. På så sätt kunde ekonomisystemet underlätta för både personal och kunder. Dock menar respondent A att utmaningen med speciella fraktförfrågningar inte alltid kan lösas via den digitala vägen. Här vill respondenten att det sker en fysisk kontakt allteftersom en standardiserad digitala lösning ger inte samma personlig upplevelse av tjänsterna. Hade företag A haft större volymer då är en digital lösning i form av bokningsportal lämplig, där färdiga priser finns och kunderna kan koppla upp sig direkt. Dock är problemet att den speciella kunskapen och kompetensen inte utnyttjas helt. Den mänskliga kontakten är en avgörande faktor för ett litet nischat företag. Därav erbjuder företag A lösningarna A1 och A2 där kunden väljer om de vill ha korta uppdrag respektive längre uppdrag.

Digitaliseringen är bra. Om en process skall få gå snabbare med hjälp av digitalisering fyller det sin funktion, men då tappar du den mänskliga kontakten som vi inte vill.

Vidare menar respondent A att kvalitén över kundtillfredsställelse handlar om tillit och lojalitet. De alltmer digitala lösningarna kan utgöra en utmaning där lösningarna A1 och A2 inte väljs eftersom tillit och lojalitet tar tid att bygga. Det har förekommit flertals gånger att en kund inte väljer lösning A2 som handlar om en fullmakt över administrationen. Motivering är eftersom kunden anser att de har lärt sig av lösning A1 och uppnått kostnadseffektivitet. Därav kommer inte företag A:s tjänster att behövas, men efter en period återkommer kunden och begär hjälp. Respondent A menar att det alltid finns områden att effektivisera inom logistikbranschen. Dock via digitala kanaler är det svårt att hålla kvar kunden och förklara det. Andra utmaningar menar respondent A är att kunna förutsäga vilka trender som bör satsas på. Exempelvis är respondenten medveten om att digitaliseringen är rätt väg att gå. Dock finns det mycket alternativ att välja på.

Jag intresserad av hur andra företag resonerar inför framtiden? E-handeln? Hur arbetar de med hållbarhet angående returer? Kan man samordna med andra företag och gå under samma tak?

Företag B, Respondent B

Respondent B lyfte fram att företag B har utfört flera förbättringsarbeten. De senaste och mest aktuella förbättringsarbeten handlar om extra personal och effektivisering av kostnader. Med extra personal menas att företag B har valt att engagera studenter från den lokala högskolan i sin verksamhet genom praktik. Syftet är att studenterna får en möjlighet att lära sig verksamheten, men också en möjlighet att fylla personalbristen under sommaren.

Förbättringsarbetet har handlat om att integrerar studenter från högskolan och företag B. Resultatet blev väldigt bra. Vi har gjort det i fyra år och de senaste tre anställningarna har kommit från högskolan.

Effektivisering av kostnader har handlat om att öka omsättningen genom att investera i en kundportal, samt exponera verksamheten via marknadsföringskanaler. Respondent B menar att dessa förbättringsarbeten är ett resultat av en djupare observation i verksamheten. Det startades med att ledningen granskade arbetsmetoderna för att hitta slöseri. Granskningen handlade om att följa upp arbetsrutinerna steg för steg från att medarbetare startar sin datorskärm till att leverera till kunden.

Resultatet var tydligt att företag B kunde spara handläggningstid genom att samla priser, information om sändningar och bokningar via en kundportal. Portalen skapades av företagets egna IT och systemutvecklare. Således kunde kunderna själva besöka portalen, boka nya sändningar samt hitta information om vart en sändning är på en världskarta. Internt menar respondent B att portalen ger snabbare information, samt att företag B kan hantera flera sändningar samtidigt. Vilket i sin tur genererar till en ökad omsättning.

Vi granskar varje moment vi gör om dagarna, vem gör vad, vad syns på skärmarna, vad är det som tar tid, kan någon annan göra det jobbet innan det kommer till oss så att vi inte har den handläggningstid

Tiden som sparades med hjälp av kundportalen placeras i stället på att försöka exponera ut till flera kundsegment via marknadsföringskanaler. Dessa kanaler är sociala medier och Google optimeringsverktyg SEO. Det sker genom att en kund söker på Google frakt från exempelvis Kina

till Sverige. Sedan dyker företag B upp på Google med hjälp av Google SEO. Således förväntas denna extra kostnad bidra till att företaget kommer in i nya marknader och kundsegment.

Företag B genomför en utveckling inom hållbara lösningar. De håller på att ta fram ett verktyg för att kunna redovisa exakt koldioxidutsläpp för respektive transport. Verktöget ska presenteras i kundportalen för att utöka medvetenheten för kunderna. Företag B ser att många är intresserade för miljön, men att det inte har blivit avgörande. De anser att det är svårt att argumentera för miljövänligt med transporter då det antingen är lite sämre eller ännu sämre. Det som går att argumentera för är om man tar exempelvis tågfrakt i stället för flygfrakt. Det är där de vill försöka guida kunderna för att skicka in rapporter. Därav kunna skapa medvetenhet om vad det är man faktiskt släpper ut när man transporterar sina saker. Företag B anser att kundkraven med fler hållbara lösningar och fossilfria transporter kommer öka i framtiden framför allt kraven från större kundföretag då det ofta är dem som leder de utvecklingsprocesserna. De försöker även hitta miljövänligare transporter för att kunna erbjuda det men problemet är att de finns i väldigt liten utsträckning idag och på begränsade sträckor. Det finns således inga lastfartyg enligt Företag B som klarar av att frakta den mängden som behövs helt fossilfritt idag. Infrastrukturen behöver komma längre för att man ska kunna erbjuda dessa miljötransporter.

Företag C, Respondent C1 och C2

De utmaningar som både respondent C1 och C2 är överens om beror mycket på yttre faktorer som påverkar företag C. Dessa faktorer kallar de för externa påverkningsfaktorer. Dessa är bland annat krig, naturkatastrofer, miljön, råvarubrist, sena leveranser, svårt att hitta information, containerbrist, rederiernas låga service på transittider, personalbrist i produktion och förflyttning av produktion.

Det kommer krävas mycket längre ledtider för att en produkt ska bli klar.
Och som säljare av varor så måste man vara otroligt uppmärksam på
prisjusteringar och villkor.

Respondent C1 menar att utöver det som är mest aktuellt idag som pandemins konsekvenser och globala konflikter. Där fraktläget påverkas i hela världen, både inköpsprocessen och exportprocessen. Att en generell okunskap om hur marknadsföringsprocessen sker har varit en utmaning. Utmaningen handlade om hur exponeringen av företagets logistiktjänster skulle implementeras. Således började arbetet med marknadsföringen sedan i höstas.

Det framgår av både respondent C1 och C2 att de ser ett mönster på en högre grad av planering för importörer för att optimera sin produktion och importflöde. De kommer också att tvingas binda kapital i form av lager allteftersom det inte går längre att nyttja lagret på sjön. När det gäller utbud och efterfrågan sitter rederierna på mycket makt kring prissättning.

Vi hör mycket om att produktionen flyttas närmare, men vi vet att den
tidsaxeln ligger oftast på ett par år och vad kommer då hända under dessa
år? Är man tillbaka på ruta ett eller kommer det faktiskt att ske en
förflyttning?

Företag C har utvecklat ett verktyg i deras kundportal där det går att se hur mycket varje frakt alternativ släpper ut. Deras fokusområden är framför allt sjö och flyg och sjöfrakt enligt dem det mest miljövänliga sättet att frakta på idag. Respondenterna anser att hållbarhet är ett ämne som kommer läggas stort fokus på i framtiden.

Företag D, Respondent D

Respondent D menar att företag D strävar ständigt efter förbättringar. Därav förekommer det oftast när ett företag vill förbättras att de stöter på både externa och interna utmaningar med det valet. Dock menar respondenten att de utmaningar som är mest kritiska idag är externa utmaningar som är till följd av att företag D inte har varit förberedda. Dessa utmaningar handlar om generella världsutmaningar som speciellt träffar logistikbranschen. Ett exempel är när en kund som vill anlita företag D gällande exportflödet från ett specifikt land. Företag D har i detta sammanhang ett samarbete med en underleverantör som befinner sig i eller i närhet av en krigszon. Därav påverkas både kunden, underleverantören och företag D. Respondenten menar att de externa utmaningarna kan ställa till utmaningar internt också. I en sådan unik situation kan det innebära att rätt kompetens vid rätt plats kan vara avgörande för exportflödet. Dock är den interna utmaningen att det inte finns rätt kompetens för sådan situation.

Vidare menar respondenten att den globala pandemin som pågick tidigare eller de aktuella konflikterna i dagsläget har varit brist på ett förebyggande förbättringsarbete. Fokus hos företag D har varit att klimatkompensera, leverera konkurrenskraftiga priser till kunder och tillhandahålla hög grad av kvalitet och service. Därav har utmaningarna varit gällande samtliga fokusområden. Respondenten menar att utmaningarna har varit att bemöta tillväxten som de befinner sig i. Trots att vissa affärer i vissa delar av världen inte fungerar på grund av de generella världskonflikter menar respondenten att det finns fortfarande andra delar i världen där det fungerar. Således är efterfrågan hög och tillväxten fortsätter. Dock är utmaningen att möta framtiden med tillväxten då kompetensen saknas idag. Respondent menar att företag D är ständigt ute efter att hitta rätt kompetens. En annan utmaning är även kapacitetsbristen inom transporten. Respondenten menar att förarlösa transporter är en framtidsutmaning att beakta eftersom det råder brist på förare.

4.4 Förbättringsmöjligheter

Företag A, Respondent A

Respondent A menar att det finns flera förbättringsmöjligheter i dagsläget som kan vara avgörande för verksamheten, både internt och externt. Internt handlar det om hur ledningen skall motivera anställda och engagera de i förbättringsarbeten. Att införa nya arbetssätt kan vara en faktor som stressar medarbetare.

Engagemang hos personal är ju viktig. Olika personal är olika stress benägna. Det finns en risk att bågaren rinner över.

Externt handlar om hållbarhetsaspekten och digitala marknadsföringskanaler. Dessa förbättringsmöjligheter är tydliga områden som företag A ser att de kan behöva titta närmare på. Respondenten menar att företag A erbjuder tjänster för att klimatkompensera och minska miljöutsläppen. Det sker genom olika tillvägagångssätt, ett exempel är att välja trafikslag med mindre miljöpåverkan, som järnväg. Dock är utmaningen att det finns kunder som väljer det billigaste alternativet oavsett miljöpåverkan. I vissa situationer innebär det att kunden väljer flera sändningar för att få sina produkter levererade snabbt. Det sker genom att välja trafikslaget lastbil. Förbättringsmöjligheten menar respondenten i detta avseende är hur företag A skall integrera hållbarhetsaspekten med digitala marknadsföringskanaler för att övertyga kunderna om att välja det miljövänligare alternativet och betala lite mer.

Vidare hävdar respondent A att digitala marknadsföringskanaler är ett område som företag A inte har tillräckligt med resurser till. Det råder tvivel om hur de skall gå till väga för användning. Respondenten menar att de har testat att exponera sin verksamhet via exempelvis LinkedIn, ny webbplats. En period släppte företag A nyhetsbrev två gånger i veckan med innehåll av senast nytt inom logistiksektorn och boktips. Syftet var att nå ut till nya kundsegment, men utan någon framgång. Således avvecklades tjänsten nyhetsbrev.

Företag B, Respondent B

För att skapa förbättringsmöjligheter måste företag B kunna granska nyckeltal eller situationer. Förbättringar måste kunna mätas, men också synas i förväg i form av brister eller utmaningar. Ett sådant exempel menar respondent B att utifrån ekonomin inom företaget kunna hitta förbättringsmöjligheter.

Det är inte pengarna i sig som mäts för att förbättras. Utan det i många situationer enkelt och smidigt att mäta en framgång.

Vidare framgår att definitionen för förbättringar som bygger på situationer handlar om personalen. Det är viktigt att medarbetare trivs på arbetsplatsen för att kunna prestera mot ett gemensamt mål. Det sker genom lämpliga villkor, löner, flexibilitet och engagemang. En möjlighet som har gett tydliga resultat är att medarbetare skall kunna få möjlighet att växa i företaget. En annan möjlighet är eget ansvar där medarbetare kan kontrollera både jobbet och sitt privata liv. Det sker bland annat genom att dela upp målen i delmål för att minska på arbetsbelastningen. Respondent B lyfter även upp vikten av att företag B vill undersöka om hur mycket skall en medarbetare jobba. Det vill säga måste medarbetare jobba åtta timmar per dag eller finns det några andra metoder för att kunna utföra arbetsuppgifterna på ett mer flexibelt sätt. I dagsläget finns det möjlighet att arbeta hemifrån, dock märker ledningen att den mänskliga kontakten kan minskas.

Personalen är viktig. Vi vill inte att personalen skall må dåligt en söndag för att de ska jobba nästa dag. Därför tar vi fram en modell som är individuell för varje medarbetare.

Under intervjun framgår det även att det finns förbättringsmöjligheter externt som beror på de generella världsproblemen. Problemen kan variera i storlek, från problem till mindre utmaningar. Företag B ser dessa generella världsproblem som möjligheter då deras verksamhet bygger på att hitta lösningar åt kunderna. Ett sådant exempel är transporter till och från länder som kan befinna sig i andra kontinenter. Där ingår det tiotals företag och personer som är inblandade. Problem kan vara att något av dessa tiotals företag skapar förseningar. Det kan även handla om produkterna som skall transporteras skadas, pallar hamnar i fel bilar och i vissa länder ställer naturkatastrofer till med komplikationer. Dock menar respondent B att i sådana situationer som företag B kan utföra sina förbättringar och erbjuda sin kompetens för att lösa de utmaningarna.

Vi hanterar problemen genom att dela ut en kontaktperson som är ansvarig för exempelvis 20 länder.

Respondent B lyfter även upp att kundportalen har varit en möjlighet till förbättringar utifrån säljperspektiv. Innan portalen lanserades var utmaningen att hantera information i form av fakturor, felanmälningar, reklamationer och uppföljningar. Förbättringsmöjligheten var att skapa ett verktyg som underlättar informationsflödet där all information finns på en plats.

Företag C, Respondent C1 och C2

Ett förbättringsarbete som har påbörjats de senaste månaderna är ett marknadsföringsarbete. Företag C arbetade inte innan med marknadsföringen, utan använde sig snarast av sitt breda nätverk.

I början fanns det inget marknadsföringsarbete, utan man baserade det på nätverket man har byggt upp under åren. Genom att anställa en medarbetare med marknad och säljroll kunde företag C få stöd för sitt marknadsföringsarbete.

Förbättringsarbetet med marknadsföringen påbörjade genom att granska arbetsprocesserna internt. Det vill säga från att den operativa delen av företaget som planerar och hanterar sändningar till och från lager eller en destination i ett annat land. Tills att planeringen lämnas vidare till försäljningsavdelningen som säljer in det till kunderna. Dock uppstod det en utmaning om hur det arbetet skulle säljas in till nya kundsegment. Såldes adderades en ny tjänst under försäljningsavdelningen som hade i uppgift att skapa lösningar och ramverk för den operativa delen utifrån kundernas efterfråga.

Innan marknadsföringsarbete visste vi helt ärligt inte vad marknad innebär. Eftersom vi byggde våra nätverk med hjälp av traditionella metoder och det har gett sin framgång. Men med hjälp av en ny tjänst kunde vi positionera oss i nya marknader digitalt.

Vidare lyfter respondent C2 även upp att en sakkunnig person som arbetar med marknadsföringen besitter på mer kunskap om hur exponeringen av logistiktjänster sker. I en alltmer digitaliserad värld behövs nya metoder och arbetssätt. Således har respondenten valt att använda sig av annonsverktyg och arbetat tillsammans med reklambyrå. Annonsverktygen är:

- Google Search & Display
- Facebook
- LinkedIn

Respondent C2 menar att en NPS användes för att studera nyckeltalen som samlats in från kunderna. Undersökningen innefattar enkla frågor gällande kundens upplevelse. De skickas ut även i olika utfall för att ständigt kunna mäta och förbättras. Vidare framgår det av respondenten att större undersökningar kommer att tillämpas en gång per halvår vid namnet NKI. Syftet är att tillsammans med kundundersökningar och fysiska möten med kunderna kunna uppnå efterfrågan och besvara utmaningarna.

Inga mätningar användes för att mäta exempelvis kundtillfredsställelse, utan man pratade bara med kunden om det utan att dokumentera. Därav arbetade jag fram en NPS-undersökning tillsammans med en marknadsbyrå.

Ett annat tillvägagångssätt för förbättringar är att använda sig av en ledningssystem som företag C väljer att kalla för *balanserade styrkortet* enligt Figur 10. Syftet med ledningssystemet är att kunna använda det vid mätningar av andra fokusområden inom organisationen. Därav kontrollera sina framsteg utifrån fem olika perspektivet. Kund, medarbetare, marknad, ekonomi och utveckling.

Fokusområde	Kund	Medarbetare	Marknad	Ekonomi	Utveckling
Strategiska mål	Mycket nöjda kunder	Mycket nöjda medarbetare	Starkt varumärke	Årlig lönsam hållbar tillväxt	Innovationskraft
Kritiska framgångsfaktorer	- Möta/överträffa kundens förväntningar - Fler kunder - Fler ambassadörer	- Ledarskap - Medarbetarskap/Självledarskap - Kompetensutveckling	- Digital marknadsföring - Genomförande av kommunikationsstrategin - Positionsflyttning	- Aktivt försäljningsarbete - Operativ effektivitet	- Våga testa nytt - Ständig förädling/förbättring

Figur 10 Ett urklipp av ledningssystemet balanserade styrkortet

Företag D, Respondent D

Respondent D menar att förbättringsmöjligheterna som medföljde som konsekvens av att införandet av en ledningssystemstandard samt ett miljöledningssystem har varit positivt. Det vill säga de miljöutmaningar som flera företag står inför idag, samt hur ledningen skall kunna ingripa och behandla dessa utmaningar har bearbetats med hjälp av standarder. Respondent D menar att ISO 14001 och ISO 9001 har varit användbara standarder för att skapa nya möjligheter för förbättringar. Vidare menar respondenten att ISO 14001 fungerar som ett ramverk där företag D kan miljökompensera och uppfylla lagstadga krav som handlar om att minska miljöpåverkan. Det sker genom att ISO 14001 som är en internationell standard tillhandahåller företag D ett systematiskt tillvägagångssätt. Respondenten menar att tillvägagångssättet handlar om att planera samt förvalta ett miljöledningssystem inom företag D. Således kan företaget med hjälp av miljöledningssystemet använda det som ett grundläggande handlingsprogram för hur miljöarbetet skall implementeras. Respondenten menar att fokus som finns på hållbarhetsarbetet samt miljöpåverkan är kritiskt idag. Därav är det ytterst viktigt att kunna agera snabbt med en välfungerande metod. På så sätt kunna förbättras, men också veta att företaget är på rätt riktning tills branschen vet hur miljöproblemen kan angripas på ett annorlunda sätt.

Vidare menar respondenten att ISO 9001 som också är en standard, men som tillhandahåller ett ledningssystem för att företag skall utveckla sina verksamhetsprocesser, samt kvalitetssäkra sina produkter eller tjänster. Respondenten menar att ISO 9001 består av sju grundprinciper som företag D kan fokusera på. Dessa principer är ledarskap, kundfokus, processinriktning, systemangreppssätt för ledning, medarbetarnas engagemang, faktabaserade beslut, ömsesidig relation till leverantör och ständiga förbättringar. Utifrån dessa sju principer använder företag D de som en rutin för flera delar både externt och internt i företaget för att dokumentera. Respondenten lyfter även upp att de har en egen plattform som fungerar som en digital akademi. Det vill säga plattformen används för att lära ut exempelvis arbetet med ISO 14001 och ISO 9001 inom företaget.

4.5 Jämförelser

Företag A, Respondent A

Respondent A menar att jämförelser med andra företag kan spara tid, samt skapa nya vyer. Det har sin grund i att jämförelser sker gentemot företag som har avsevärt större kompetens. Fördelarna med jämförelser kan vara ett bevis för företag A om de befinner sig i rätt riktning. Jämförelser kan tolkas som ett kvitto på att företaget befinner sig rätt till mot marknaden. Allteftersom jämförelseprocesserna bygger på en seriös analys som inte går att utföra på ett hastigt sätt.

Vidare menar respondent A att sökandet efter de bästa affärs och arbetsmetoder kan hjälpa företag A att analysera viktiga aspekter som i dagsläget inte skulle finnas tid för. En sådan aspekt är att det förekommer många analysverktyg för att förbättra sina affärs och arbetsmetoder. En projektledare brukar få i uppdrag att bära helhetsansvaret för förbättringar. Således hade jämförelser i detta avseende resulterat till ett ramverk för hur en projektledare kan gå till väga.

Vid jämförelser med andra företag kan vi se vilka arbetsmetoder som olika projektledare användare sig utav. På så sätt blir det lättare att generalisera och försöka tillämpa liknande arbetsmetod

Företag B, Respondent B

Respondent B menar att jämförelser är viktigt för att verksamheten skall kunna vara förberedd på oförutsägbara händelser. Det sker genom att följa upp och granska marknaden ständigt. En metod är att titta närmare på de stora aktörerna. Respondenten menar dock att företag B ser ett tydligt spår inom logistikbranschen där stora aktörer har en fördel att utvidgas och ta över flera kundsegment. Det sker genom att flera investerare bidrar med mångmiljonbelopp i riskkapital för att revolutionera logistikbranschen med hjälp av en plattform. Syftet med plattformen är att alla företag skall samlas och kunderna kan besöka plattformen för att söka efter den tjänsten de efterfrågar. Således kunna eliminera små och medelstora logistikföretag.

Vidare förklarar respondenten att plattformen som de stora aktörerna utvecklar fungerar som exempelvis Hotels och Resia där kunder går in och bokar resor, eller Avanza där kunderna kan handla aktier, fonder och andra värdepapper genom en enda plattform. På så sätt kan respondenten tydligt se att små och medelstora företag kommer att hamna i skuggan av de stora aktörerna. Medvetenhet att branschen står stilla om man jämför med andra branscher kan bearbetas genom jämförelser med andra liknande företag. Således kunna se vilka områden som bör utvecklas, samt se vilken inriktning som bör fokuseras på för att vara i framkant.

Det är även på grund av arbetet med jämförelser som företag B kunde upptäcka att de stora aktörerna allmänt sprids i flera områden i världen med sina säljkanaler och IT-lösningar. Exempelvis när Amazon lanserade sin tjänst i Italien och fick tillgång till flera procentandelar av marknaden. Dock menar respondenten att företag B kan i sådana situationer kan utnyttja sin kärnkompetens och expertis för att effektivisera logistikflödet. Stora aktörer har mer riskkapital, men med de stora logistikflödena finns det fortfarande en utmaning om hur information kan integreras, speciellt vid större volymer. Ett tillvägagångssätt är att integrera systemen. Det vill säga hur företag B kan koppla sina system med underleverantörers system när en kund bokar en transport. På så sätt skickas en notifikation till företag B, men också till transportörerna. Sedan kan företag B fokusera på att följa upp logistikflödet.

Om vi tar en underleverantör som skall transportera varor från A till B. Sedan när sändningen är framme förväntar vi oss att en digital signatur skall dyka upp i våra system. Dock är problemet i en sådan situation att underleverantören saknar digitalhjälpmedel för signeringen. Därav sker signeringen analogt. Vi får information om att det är framme via telefonsamtal

Företag C, Respondent C1 och C2

Det senaste året upplever både respondent C1 och C2 när de jämför företag C med andra företag i Sverige och internationellt att den opartiska ställningen ger de konkurrenskraftiga lösningar och möjligheter då de inte är bundna till rederier. Det är en fördel då marknaden i dagsläget erbjuder billiga produkter sedan ett år tillbaka på grund av höga fraktp priser. Där kan företag C erbjuda andra mer anpassade och relevanta lösningar.

Vi ser en försiktighet i vilka produkter man vill producera, e-handel ökar i alla former av produkter. Vi ser att importörer gör en benchmark det vill säga jämför mellan olika leverantörer, både för frakt och varuproduktion.

Båda respondenterna C1 och C2 lyfter även upp att företag C jämför sig med andra liknande logistikföretag och uppmärksammar ett behov av IT och marknad specialister. De menar att dem som har valt att digitalisera sina affärs och arbetsprocesser, men också de som har avstått från att digitaliseras på grund av att inte tappa den mänskliga kontakten kommer förr eller senare tvingas att införskaffa sig hjälp av externa IT och marknads specialister.

Vidare hävdar respondenterna C1 och C2 att nyckeln till framgång och konkurrenskraft är på grund av att företag C har lämpliga inköpare, men att företaget även har sakkunniga som arbetar med de digitala lösningarna. Allteftersom kunderna fortfarande vill kommunicera med de fast all information som efterfrågas finns tillgängligt i kundportalen. Således menar respondenterna att interaktionen mellan IT och människa kommer ständigt behövas.

En viktig fördel med jämförelser med andra företag är att det öppnar upp möjligheter för utveckling. Exempelvis om ett logistikföretag använder sig av liknande IT-tjänster som andra företag inom samma bransch gör. För att sedan kunna utveckla sina egna system. Det vill säga när företag C ville bygga upp sitt operativa system som fungerar som en huvudcentral i det digitala arbetet. Anlitades ett IT-konsultföretag som bygger specifikt både små och stora applikationer till logistikföretag. IT-konsultföretaget har även av ett välkänt logistikföretag med ungefär 400 anställda och en omsättning på 1 100 000 Tkr. Därav utifrån arbetet tillsammans med IT-konsultföretaget kunde företag C utveckla och lansera sin kundportal.

Företag D, Respondent D

Respondent D menar att det förekommer ett mönster av att flera företag börjar fokusera på miljö och hållbarhet på en mer allvarlig nivå. Det har tidigare varit en agenda för flera företag, men det klassificerades inte som ett kritiskt område. Företag erbjöd tidigare data på miljöpåverkan vid upphandlingar för att lyfta upp det för kunden. Sedan var det upp till kunden att bestämma vilket alternativ som var lämpligast, där oftast upphandlingen slutade på att välja det billigaste alternativet. Genom att jämföra med andra liknande företag i branschen ser respondent D att företag D har varit i framkant allteftersom de ställer krav på sina underleverantörer och kunder vid upphandlingar att miljö och hållbarhet skall vara i fokus. Respondenten menar att vid jämförelse med andra företag har företag D kunna vidta en åtgärd tigit för att behålla sin konkurrenskraft. Det skedde genom att välja ett mer hybrid medel i form av naturgas för vägtransporter alternativt avveckla väg och satsa på tåg.

En annan handling har varit att företag D valt att investera i ett dotterbolag som har sina egna båtar som de väljer att kalla för kortsjöbåtar i östersjön. Därav kunna transportera större kvantiteter, men för mindre utsläpp och miljöpåverkan. Företaget har också valt att göra en insats för miljö och hållbarhetsfrågorna med hjälp av att anlita en person som jobbar enbart med det området. Syftet har varit att stärka företag D genom att dela ut helhetsansvaret till intern sakkunnig som arbetar med nya miljö och hållbara lösningar. Utifrån jämförelser med andra företag menar respondenten att flera företag har nämnt att en intern sakkunnig person inom miljö och hållbarhet är viktigt, men att det kan kosta mycket för små och medelstora företag. Dock valde företag D att satsa ändå för extra personal för att möta framtida utmaningar.

5 Analys

I detta kapitel analyseras den insamlade empiri i förhållande till det teoretiska ramverket genom att besvara studiens två frågeställningar.

5.1 Jämförelser empiri och teori

Första steget i denna analys är att presentera varje företags affärs och arbetsmetoder genom att jämföra och förklara sambandet mellan de och tidigare kunskap i teoriavsnittet.

Ortiz et al. (2019) beskriver att flera områden inom näringslivet förändras i takt med den snabba digitaliseringen. Verksamheter bör ompröva sina befintliga affärsmodeller allteftersom de traditionella hindren bryts ner av digitalisering. Studien visar ett tydligt tecken utifrån intervjuerna att de företag som medverkade hade upplevt förändringar och digitaliseringens konsekvenser. Således visar studien att digitalisering av affärs och arbetsmetoder har varit en aktuell agenda för alla medverkande företagen oavsett dess storlek.

Ramanathan och Ramanathan (2014) menar att digitala lösningar resulterar till högre kundtillfredsställelse. Det är baserat på att kunderna som är missnöjda hävdar att logistiktjänsteföretag saknar en logistikplattform med all information som de söker. Studien visar att majoriteten av de deltagande företagen använder sig av logistikplattformar för att kunderna skall lättare hitta exempelvis information om sändningar, vara uppdaterade om senaste händelserna, kontrollera och bestämma själv vilka fraktlösningar som är lämpligast.

Karlöf (2009) menar att kundtillfredsställelse handlar om att företag strävar efter att uppnå en högre grad av kvalitet på sina tjänster. Det sker genom att ta hänsyn till flera dimensioner som trovärdighet, tillgänglighet, inlevelseförmågan och omgivningen. Studien visar att alla deltagande företagen lägger stor fokus på kvalitén kring sina tjänster för att uppnå kundtillfredsställelse. Dock visar studien att vissa affärs och arbetsmetoder i praktiken avviker från att uppnå kundtillfredsställelse. Tjänsten A1 från empiriavsnittet handlade om att företaget framställde en kravspecifikation utifrån kundernas efterfråga på transportlösningar. Sedan skickade ut en offertförfrågan till speditörer baserat på kundens önskemål. I praktiken uppfattades det som trovärdighet och en bättre inlevelseförmåga. Dock i teori menar Ramanathan och Ramanathan (2014) att kundernas missnöjen har handlat om att information inte är tillgänglig digitalt.

Valet att flytta sina affärs och arbetsmetoder till det digitala har visats i denna studie även vara en hållbar lösning. Studien visar att flera företag hanterade stora volymer av pappersarbeten som tog tid. Tiden som gick till att bearbeta de stora volymerna av fraktdokument, fakturor, bokningar, felanmälningar, reklamationer och uppföljningar hade kunnat behandlas annorlunda med hjälp av digitala lösningar. Karlöf (2009) menar att företag kan använda sig av beprövade metoder som andra liknande företag använder. Metoderna bygger på att liknande företag har uppnått framgång med sitt förbättringsarbete. Denna typ av legaliserade tillvägagångssätt av kopiering kallas för benchmarking. Studien visar att företag har använt sig av liknande IT-tjänster som andra företag inom samma bransch gör. För att sedan kunna utveckla sina egna system. Studien visar att vissa medverkande företagen anlidade IT-konsultföretag som bygger specifikt både små och stora applikationer till logistikföretag. IT-konsultföretaget hade även utfört liknande tjänster till ett större liknande bolag än de medverkande i denna studie.

Första steget från Camps modell handlar om att hitta de områden som kan förbättras med hjälp av benchmarking. Det görs främst genom att identifiera affärsfunktionens produkt eller tjänst. Det som definierar ett benchmarkingmål är att det bygger på de bästa arbetsmetoderna som hittas externt. Studien visar utifrån intervjuerna att problemområden har kunnat identifieras med hjälp av externa arbetsmetoder. Det vill säga vissa företag använder sig av ledningssystemstandard samt ett miljöledningssystem för att på systematiskt tillvägagångssätt förbättra sina tjänster. Camp (1989) menar även i första steget att en frågelista kan användas för att avslöja problemområden eller funktioner som kräver benchmarking. Frågelistan kan innehålla frågor som handlar om områden som orsakar problem, vad som anses vara viktigast för framgång, faktorer som avgör kundtillfredsställelsen och hur konkurrensen märks. Studien visar även företagen har valt att fokusera på en frågelista som benämns för NPS och NKI. Frågelistorna används för att studera nyckeltalen som samlats in från kunderna.

Undersökningen innefattar enkla frågor gällande kundens upplevelse. De skickas ut även i olika utfall för att ständigt kunna mäta och förbättras.

När ett företag bestämmer sig för vilka områden som bör fokusera på inträffar steg sju från Camps modell. Steg sju bygger på att fastställa hur benchmarkingslutsatserna och målet för företaget skall godtas av organisationens medlemmar. Ett effektivt sätt att göra det på är att förvandla de viktigaste benchmarkingslutsatserna till övergripande riktlinjer och principer. Studien visar att ledningen i ett företag använde sig av ett ledningssystem vid namnet balanserade styrkortet enligt Figur 10. Syftet med ledningssystemet är att kunna använda det vid mätningar av andra fokusområden inom organisationen. Därav kontrollera sina framsteg utifrån fem olika perspektivet, kund, medarbetare, marknad, ekonomi och utveckling.

Bradford (2021) lyfter upp att utmaningarna som SME står inför handlar om att kunderna förväntar sig nya utvecklade produkter och tjänster ständigt. Tiden, resurser och unika utbud som krävs finns endast hos väletablerade och stora företag. Det framgick även att SME är kritiska för att samarbeta eller skapa partners. Trots att detta är rätt riktning att gå för att använda varandras kunskap som en resurs. Om sådana relationer utnyttjas kan de generera mer kapital för att utvecklas och få större marknadsandelar. Även mer transparent nätverk innebär en risk för SME då det finns en kultur att sådana risker skall undvikas. De menar exempelvis att informationsbytet avslöjar mycket om ens verksamhet. Studien visar att det förekommer en utmaning med att jämföra sig med väletablerade och stora företag som har mer tid, resurs och unika utbud. Dock visar studien en positiv del från verkligheten som bygger på att SME upplever att de har en kärnkompetens som väletablerade och stora företag saknar idag. Det vill säga utifrån intervjuerna framgick att SME upplevde vid jämförelser med andra större företag att de hade mer kunskap och idéer inom sitt område. Vilket innebär att stora etablerade företag kan behöva använda SME i framtiden som externkonsult.

5.2 Svar på frågeställningar

För att kunna uppnå studiens syfte som handlar om *"Att undersöka hur ett förbättringsarbete med hjälp av benchmarking kan utveckla och förbättra SME:s logistiktjänster"* behövdes studiens två frågeställningar besvaras: *"Vilka kritiska affärs och arbetsmetoder använder logistiktjänsteföretag?"* samt *"Hur kan logistiktjänsteföretag använda sig av benchmarking för att utveckla de kritiska affärs och arbetsmetoder?"*. Tillvägagångssättet för att besvara dessa två frågeställningar är genom att samla underlag från varje deltagande företag om kritiska områden. De kritiska områden är baserade utifrån resultatet av en pilotstudie som användes som en förstudie om företagets affärs och arbetsmetoder, se Figur 9. Resultaten tyder på fem huvudorsaker till att SME företag ligger efter i utvecklingen. De fem huvudorsakerna bestod av Digitalisering, hållbara lösningar, kundtillfredsställelse, marknadsföring och ledning.

5.2.1 Frågeställning 1

Resultaten från empirin förespråkar att de fem huvudorsakerna som togs fram genom pilotstudien är även affärs och arbetsmetoder som används av de olika företagen. Flera av företagen har arbetat med dessa områden och ligger därför inte efter i utvecklingen i samma omfattning som andra SME. Affärs och arbetsområdena som används av logistiktjänsteföretag framtagna av pilotstudien analyseras nedan utifrån resultaten i empirin.

Digitalisering

Samtliga företag har tagit in digitaliseringen för utvecklingar av affärs och arbetsmetoder men i olika utsträckning. Utifrån tidigare forskning ligger SME efter i utvecklingen av digital teknik och digitala affärsmetoder (EESK, 2019). Företag B, C och D har egna kundportaler medan Företag A inte har det. Företag A är således det minsta och saknar resurser samt kunskap för utveckling av denna typ av digitalisering.

Det digitala utbudet i enlighet med teorin måste göras i anpassning till kundernas förväntningar. De företag som har en högre digital närvaro samt synlighet kommer därmed konkurrera ut de företag utan digitala lösningar då kunderna föredrar den digitala vägen (EESK, 2019). Företag A anser således att den mänskliga kontakten är en avgörande faktor för ett litet nischat företag vilket i stor utsträckning försvinner om man övergår till digital kundportal. Utöver det anser Företag A att utmaningen med speciella fraktförfrågningar inte alltid kan lösas den digitala vägen och att specialkompetenserna kan tappas av standardiserade digitala lösningar.

Hållbara lösningar

Perakis (2009) menar att företag inom den globala marknaden behöver hitta nya hållbarhetsstrategier för att skapa sig mer kunskap och vara mer informationsintensiv. Företag behöver bli mer transparenta samt nyttja öppnare kanaler för att kunna svara på förändringar, samt se det som möjlighet i stället för hot. Studien visar att samtliga företag jobbar med hållbara lösningar på olika sätt där vissa har kommit längre än andra. De har alla digitaliserat hanteringen av fakturor och liknande för att få ett papperslöst flöde. Således har mer arbetsbelastningen kunnat struktureras bättre med mer kontroll över dokumenten. Företag A erbjuder tjänster för att klimatkompensera och minska miljöutsläppen utmaningarna är därmed att kunderna väljer priset i första hand. Hållbarhetsaspekten är även ett av de områden Företag A ser att de kan behöva titta närmare på för att hitta förbättringsmöjligheter.

Företag B genomför en utveckling inom hållbara lösningar. De håller på att ta fram ett verktyg för att kunna redovisa exakt koldioxidutsläpp för respektive transport. Verktöget ska presenteras i kundportalen för att utöka medvetenheten för kunderna. Företag B ser även som Företag A att många är intresserade för miljön, men att det inte har blivit avgörande. Företag B anser att kundkraven med fler hållbara lösningar och fossilfria transporter kommer öka i framtiden framför allt kraven från större kundföretag. Det finns således inga lastfartyg enligt Företag B som klarar av att frakta den mängden som behövs helt fossilfritt idag men de försöker hitta miljövänligare transportalternativ.

Företag C har i likhet med Företag B utvecklat ett verktyg i deras kundportal där det går att se hur mycket varje frakt alternativ släpper ut. Deras fokusområden är framför allt sjö och flyg och sjöfrakt enligt dem det mest miljövänliga sättet att frakta på idag. Respondenterna från företag C anser att hållbarhet är ett ämne som kommer läggas stort fokus på i framtiden. En viktig vision är enligt företag C hållbara och innovativa lösningar. Hållbara lösningar erbjuds med avseende hållbara frakter och affärer genom att följa standarder i syfte att arbeta med långsiktiga frågor och aktivt påverka närsamhället.

Ett av fokusområdena för företag D har varit att klimatkompensera och förbättringsmöjligheter har gjort genom ett miljöledningssystem. Standarder har använts för att ta fram ramverk för miljökompensera och uppfylla lagstadga krav som handlar om att minska miljöpåverkan. Respondenten från företag D anser att fokus på hållbarhetsarbeten som finns idag är kritiska vilket gör det viktigt att kunna agera snabbt med en välfungerande metod. Företaget kan på så viss se att de är på rätt riktning tills branschen vet hur miljöproblemen kan angripas på ett annorlunda sätt.

Utöver dessa hållbara lösningar använder sig företag B, C och D även sig av Samfrakt där olika kunders produkter kan fraktas tillsammans för att optimera att allt utrymme i frakten används. De är en del av Företag B, C och D kärnverksamhet och som respondent från företag B sa:

Det finns kanske sätt man kan göra mer men det är det vi tjänar pengar på och tjänar man pengar på något så brukar det ofta göras ganska bra.

Kundtillfredsställelse

Kundtillfredsställelse uppnås genom olika aktiviteter som bland annat vägledning, felanmälan, bokningar, svara på e-post samt telefonsamtal. Kundbemötandet är en viktig del för att vinna värdefulla kunder (Zhengwei, Yin, & Dong, 2018). Företagen har olika sätt att gå till väga för att möta deras kunder. Respondent A anser att den mänskliga kontakten är avgörande och använder sig mycket av telefonsamtal för att vägleda kunderna men även e-post de har såldes igen kundportal för kunderna att använda. Företag A tillgodoser kundernas behov genom att alltid erbjuda största möjliga kostnadseffektivitet. Företagets webbplats används inte direkt för existerande kunder utan är utformad med information för potentiella nya kunder med information om vad företaget erbjuder och kontaktmöjligheter.

Företag B, C och D har kundportaler där kunderna kan boka frakter samt frakterna och vart de befinner sig. Kvalitén på kundtjänsten idag handlar om i vilken utsträckning exempelvis en webbplats kan underlätta för kunderna. Det innebär tillgängligheten för effektivare inköp och leverans av produkter eller tjänster digitalt (Zhengwei, Yin, & Dong, 2018). Företag B kan använda kundportalen för att snabbt förutse trender och förändringar samt för att följa kundanvändarnas mönster och justera efter deras bokningsbeteenden vilket ger dem stor konkurrensfördel. Företag C:s arbetssätt handlar om att vara opartiska och neutrala för att kunna erbjuda kundbaserade lösningar. För att besvara marknadens efterfrågan används en

mer transparent metod för att vara tydlig mot kunden och för att uppnå kundtillfredsställelse. Företag C använder kundundersökningar där syftet är att tillsammans med dessa och fysiska möten med kunderna kunna uppnå efterfrågan och besvara utmaningarna. Företag D har som syfte att förbättra kundernas konkurrenskraft med att hjälpa av sina innovativa och integrerade logistiktjänster. Därav erbjuder företaget ett system som fungerar som stöd för att förenkla, minska fel och effektiviserar frakter. Det sker genom att alla bokningar kan spåras via systemet för att kunna spara tid, men också kunna ha en översiktlig kontroll. I systemet är transportörerna redan kopplade och en matchning med kunder sker direkt.

Kundbemötandet är enligt Zhengwei et al. (2018) en del av kärnan i kundservice för att vinna värdefulla kunder. Tidigare studier visar att företag som bygger tillförlitliga kundrelationer kan öka sina vinster med mer än dubbelt. Dock är problemen i realtid att kundservice och kundtjänster sker alltmer i digitala former. Företag B, C och D som använder digitala former för kundservice och kundtjänster angriper detta problem på lite olika sätt. Företag B delar upp kunderna så att en person får ansvar för några specifika kunder vilket gör att kundbemötandet sker med samma person för att bygga en bättre kundrelation. Företag C lyfter upp vikten av kombination mellan de digitala formerna och kundkontakt. Kundportalen är till för att underlätta för kunderna med att se sina sändningar och få informationsutbyte men inte för att de själva ska behöva hitta bästa sändningarna. Respondenterna från företag C framhäver att det är viktigt att inte gömma sig bakom de digitala formerna utan finns synliga för att kunna bygga lämpliga kundrelationer. Företag C har genom jämförelser med andra logistiktjänsteföretag uppmärksammat ett behov av IT och marknad specialister. Genom det har de kunnat se att de som avstått från att digitaliseras på grund av att de inte vill tappa den mänskliga kontakten kommer förr eller senare tvingas att införskaffa sig hjälp av externa IT och marknads specialister. Nyckeln till konkurrenskraft är således att hitta balansen mellan de digitala och kundkontakterna. Företag D bygger en nära kundrelation genom att tillhandahålla helhetsansvaret över logistiken genom att kunden presenterar sina behov för att ge företag D en djupare förståelse över vilka drift och ramvillkor som är lämpligast.

Marknadsföring

Samtliga företag använder sig av relationsmarknadsföring vilket beskrivs i teorin av Ellis (2011) som vanligt förekommande idag och fokuserar på kundbehållning samt ett samskapande av värde. Det tas upp svårigheter med att uppnå nära relationer med alla i större kundkretsar. En lösning enligt teorin är att hitta en kombination mellan transaktionsmarknadsföring med kortsiktiga perspektiv och relationsmarknadsföringen. Företag A använder sig av relationsmarknadsföring och då de är ett mindre företag har de inga svårigheter att uppnå nära relationer med alla deras kunder. Således ser de utmaningar med att få kunderna att förstå fördelarna med längre samskapande av värde från början till nya kunder. Företag B, C och D är medelstora företag som har större risk för svårigheter med att uppnå nära relationer med alla i kundkretsarna. Företagen har gått till väga på olika sätt för att binda nära relationer med hjälp av digitala kommunikationskanaler.

Digitaliseringens utveckling har medfört förändringar då ny teknik har ökat i dagens samhälle (Setkute & Dibb, 2022). Företag A använder digitala kommunikationskanaler med endast deras webbplats där det finns information om deras verksamhet och olika tjänsteerbjudanden. Således sker marknadsföringen främst av att Vd:n ringer runt till möjliga kunder för att förklara deras värdeerbjudanden. Setkute och Dibb (2022) lyfter fram att svårigheterna är att SME ofta har begränsad resurskapacitet vilket respondent A lyfter fram under intervjun som en av anledningarna till att de inte använder mer digitala kommunikationskanaler samt att kunskap för digitaliseringen är begränsad hos företaget. Företag B, C och D har de senaste åren övergått till mer digital marknadsföring för att nå ut till deras kunder där de har tillsatt tjänster för att utöka marknadsföringen. Företag B har genom investering i en kundportal kunnat spara tid och därav kunnat använda den tiden för att exponera ut till flera kundsegment genom olika marknadsföringskanaler. Investeringen förväntas således bidra till att företaget kommer in på nya marknader och kundsegment. Företag C försäljningsavdelning såg en utmaning med hur de skulle sälja in till nya kundsegment därigenom hittade de en lösning genom att addera en ny tjänst under försäljningsavdelningen som fick i uppgift att skapa lösningar och ramverk för den operativa delen utifrån kundernas efterfrågan. Företag C anser att det behövs nya metoder och arbetssätt i en alltmer digitaliserad värld och använder sig av annonsverktyg och arbetat tillsammans med reklambyrå. Företag D använder även de olika digitala marknadsföringskanaler för att nå ut till nya kunder. Utöver det exponeras även deras bilar för

att utöka synligheten på vägarna, samt deltar de på mässor för att få in nya kunder och bygga upp varumärket. Företag B, C och D använder såldes de olika kommunikationskanalerna som Setkute och Dibb (2022) anser kan utnyttjas för att framför allt öka kundnöjdhet, locka nya kunder, öka varumärkesimage och skapa medvetenhet.

Ledning

En avgörande faktor som skapar hinder för utvecklingen är byråkrati inom företagen. Motiveringen är att försörjningsbehovet ligger före en satsning på nya affärsmöjligheter (EESK, 2019). Beslutsfattare från företag A har begränsad kunskap inom digitalisering och anser att de inte har tillräckligt med resurser. Således är respondenten medveten om förbättringsmöjligheter med såväl digitalisering som hållbarhetsaspekter. Respondent A anser dock att det finns mycket alternativ att välja mellan och olika utmaningar med dessa. Beslutsfattare från företag A är intresserad av jämförelser med andra företag och ser vikten i att kunna analysera viktiga aspekter samtidigt som de i dagsläget saknar tid för att genomföra en sådan jämförelse själva. Ledningen på företag B har studerat företagets arbetsmetoder för att hitta slöseri således har de hittat förbättringsmöjlighet. Förbättringsmöjlighet hittades följaktligen för att öka omsättningen och effektivisering av kostnader genom att investera i en kundportal. Företag C använder sig av ett ledningssystem för att göra mätningar på olika fokusområden inom organisationen. På liknande sätt som Företag B använder företag C sitt ledningssystem för att studera arbetsmetoder och följa upp verksamheten. Företag D använder sig av en ledningssystemstandard som i likhet med företag B och C har medfört positiva förbättringsmöjligheter. Respondent D lyfter även upp att de lär ut arbetet om ledningssystemstandarderna inom företaget genom sin plattform till de anställda.

5.2.2 Frågeställning 2

Empirin har visat att alla de medverkande företagen har varit öppna och haft en positiv inställning till arbetet med benchmarking. Utifrån teori är benchmarking ett verktyg som kan användas av verksamheter för att fastställa vilka rutiner som leder till de bästa arbetsmetoderna. Dock utifrån första frågeställningen förekommer det olika typer av affärs och arbetsmetoder. Vilket kan försvåra för andra SME att fastställa vilken affärs och arbetsmetod som är mest användbar för de. Därav besvaras den andra frågeställningen *"Hur kan logistiktjänsteföretag använda sig av benchmarking för att utveckla sina affärs och arbetsmetoder?"* genom att ge konkreta praktiska lösningar till hur SME kan använda sig av benchmarking för att veta vart de befinner sig idag, vart de vill åstadkomma samt hur de skall nå fram dit de vill. Kartläggningen omfattar de fem orsakerna som enligt pilotstudien kan ligga bakom att företag inte hänger med i utvecklingen;

- Digitalisering
- Hållbara lösningar
- Marknadsföring
- Kundtillfredsställelse
- Ledning

Utifrån empiri var digitalisering en lösning på flera utmaningar för företag C. Utmaningen var att de hade mycket pappersarbeten att hantera i samband med att företaget befann sig i tillväxtfas. De var i behov av att åstadkomma mindre pappersarbete. Således blev digitalisering en lösning till problematiken med att samla på fysiska upphandlingar, fakturor, prislister, fraktdokument, bokningar, felanmälningar och reklamationer. Med hjälp av benchmarking kan SME veta specifikt vilken leverantör som kan hjälpa de med den digitala transformationen. Allteftersom Camp (1989) lyfter upp i sitt första steg att företag bör identifiera vad benchmarking ska utföras på. Det görs främst genom att identifiera affärsfunktionens produkt eller tjänst på ett externt företag som har de bästa affärs och arbetsmetoder. I detta avseende anlidade företag C samma IT-konsult som ett större konkurrerande företag använde för att utveckla sin egen plattform.

En hållbar lösning som företag D valt att göra handlade om en investering i ett dotterbolag som har sina egna båtar. Därav kunna transportera större kvantiteter, men för mindre utsläpp och miljöpåverkan. Studien förespråkar att hållbara lösningen är ett resultat av att företaget ville göra en insats för miljö och hållbarhetsfrågorna. Utifrån informationssamling och jämförelser

med andra företag kunde företag D konstatera att en intern sakkunnig person inom miljö och hållbarhet är relevant för att lösa hållbarhet och miljöfrågorna. Camp (1989) menar i sitt andra steg att det är viktigt för företag att identifiera jämförbara företag. Några av de sätten som benchmarking kan utföras mot är interna verksamheter, externa direkta produktkonkurrenter, industriledande företag och allmänna processer. Han menar att informationsinsamlingen kan ge stöd till att företag bedömer vilka möjligheter som finns och om informationen är relevant för verksamheten. Därav visar studien att företag D har använt sig av benchmarking och steg två genom att anställa en sakkunnig inom miljö och hållbarhet. Motiveringen är att företaget upplevde att andra liknande SME menade på att denna hållbara lösning var kostsam. Dock valde företag D att satsa ändå för extra personal för att möta framtida utmaningar.

Företag A lyfte fram under empiri att de stötte på stora utmaningar med att exponera sitt varumärke. De ville förmedla sina två tjänster A1 och A2 genom att förklara för kunden på vilket sätt deras tjänster är användbara. Dock var utmaningen att hitta tillvägagångssätt för marknadsföringsarbetet. Enligt Camp (1989) utgörs hjärtat i benchmarkingprocessen genom att hitta information om de bästa arbetsmetoderna. Därefter bestämma vad som ska förbättras med benchmarking och vem den ska utföras mot. Befintliga data från studier som utförs av andra bör utnyttjas för att kunna få värdefull information som fyller bristen. Vilket innebär att företag A kan med hjälp av benchmarking samla information om vilka affärs och arbetsmetoder konkurrenterna använder för att uppnå målet med marknadsföringsarbetet. Enligt Setkute och Dibb (2022) handlar den digitala marknadsföringen idag om att använda sig av digitala kommunikationskanaler. Några vanligt förekommande kanaler är digital reklam, sociala medier, webbplatser, e-post, mobil och marknadsföring via sökmotorer. Med hjälp av benchmarking kan företag A i detta fall använda sig företag B, C och D av lösning till marknadsföringsutmaningen. Dessa tre företag använder sig av flera metoder för att exponera sina tjänster och varumärke enligt Tabell 5

Tabell 5 Visar vilka lösningar företagen använder vid exponering och marknadsföring

Företag	Annonsverktyg	Sociala kanaler	Internt	Externt
Företag B	Google SEO	Facebook, LinkedIn och webbplats	Egna Marknadsansvarig & Systemutvecklare	
Företag C	Google Search & Display	Facebook, LinkedIn och webbplats	Egna Marknadsansvarig	Reklambyrå & IT-konsult
Företag D	Google annonsverktyg	Facebook, LinkedIn och webbplats	Egna Marknadsansvarig & Systemutvecklare	

Utifrån andra frågeställningen kan affärs och arbetsmetoder gällande marknadsföringen med hjälp av benchmarking ske utifrån konkurrenternas lösningar. Vilket innebär enligt Camp (1989) vara rätt information om de bästa arbetsmetoderna. Allteftersom företagen bekräftar i empiri att de har upplevt en framgång med hjälp av dessa metoder.

Kundtillfredsställelse enligt Karlöf (2009) handlar om att företag strävar efter att uppnå en högre grad av kvalitet på sina tjänster. Det sker genom att ta hänsyn några dimensioner som trovärdighet, tillgänglighet, inlevelseförmågan och omgivningen. Studien visar utifrån svarsfrekvensen från alla medverkande företagen att kundtillfredsställelse har handlat om hur väl kundservice fungerar.

Zhengwei et al. (2018) menar att kundservice handlar om aktiviteter som ett företag erbjuder kunderna som vägledning, svara på e-post, ta emot telefonsamtal, felanmälan, bokningar med mera. Grunden till kundservice handlar om att kunden är en nyckelfaktor för att ett företag ska lyckas. Det finns tidigare studier som visar ett tydligt mönster på att företag som bygger tillförlitliga kundrelationer kan öka sina vinster upp mot 60 %. Dock är problemen i realtid att

kundservice och kundtjänster sker alltmer i digitala former. Således innebär det att redan vid kartläggningen av hur digitalisering skall gå till väga kan SME väga in kundtillfredsställelse som en nyckelfaktor.

Ledning är den femte orsaken till att SME kan ligga efter i utvecklingen. Camp (1989) menar att det finns några framgångsfaktorer att ta hänsyn till under benchmarkingprocessen. Dessa framgångsfaktorer handlar om att organisationer försöker åstadkomma en kännedom om omvärlden och konkurrenterna. På så sätt kunna skaffa sig kunskap om arbetsmetoderna som används av andra organisationer. Dock för att uppnå denna framgång krävs att företagsledningen förstår syftet av att utnyttja processens egenskaper. Vilket innebär att de själva måste vara stöd för att förtydliga målet. Engagemanget som företagsledningen bidrar med kan vara avgörande för att benchmarking skall uppnå en framgång. Allteftersom ledningsgruppen behöver bidra med nödvändig information och resurser för att slutföra benchmarkinguppdraget.

Praktiskt sätt utifrån empirin har företag C använt sig av ett tillvägagångssätt för förbättringar genom ett ledningssystem. Syftet med ledningssystemet har varit att ledningen skall vara engagerade i förbättringsarbetet genom att mäta fem fokusområden inom organisationen. Därav kontrollera sina framsteg utifrån fem olika perspektivet. Kund, medarbetare, marknad, ekonomi och utveckling. Camp (1989) menar i steg sex att företag kan övervinna och uppnå acceptans genom att vara tydliga. Det sker genom att ledningen kommunicerar med personalen gällande förändringsarbetet med hjälp av kommunikations och informationsmetoder. Dessa metoder är bland annat skriftliga rapporter som i företaget C exempel handlar om det balanserade styrkortet enligt Figur 10.

6 Diskussion och slutsatser

Kapitlet ger en sammanfattande beskrivning av studiens resultat. Vidare beskrivs studiens implikationer och begränsningar. Dessutom beskrivs studiens slutsatser och rekommendationer. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

6.1 Resultatdiskussion

Studiens syfte är att undersöka hur benchmarking kan utveckla och förbättra SME logistiktjänster. Med hjälp av att intervjua fem respondenter från fyra olika företag som erbjuder specifikt logistiktjänster. Kan studien bekräfta att det förekommer fem kritiska områden som ligger till grund till att SME ligger efter i utvecklingen. Därav med hjälp av intervjuerna kan denna studie uppnå syftet genom att introducera generella lösningar till dessa fem kritiska områden. Resultatet av dessa kritiska områden är ett ramverk med innehåll av affärs och arbetsmetoder som kan gynna olika SME beroende på dess storlek, resurs samt utvecklingsstadiet. Studien konstaterar även att benchmarking och skildringen av dessa affärs och arbetsmetoder kan bidra till ökad förståelse för SME, men även andra branscher. Allteftersom studien visar att benchmarking kan användas som ett ramverk för att på ett effektivt sätt utveckla olika företag.

I teori menar Zairi och Leonard (1994) att benchmarking som ett verktyg används av flera verksamheter för att fastställa vilka rutiner som leder till de bästa arbetsmetoderna. Studien visar att skillnaden har varit att det framkom olika förklaringar och rutiner gällande jämförelser med andra företag enligt respondenterna. Vilket är vanligt förekommande då företag kan använda en annan formulering än det som Camp (1989) lyfte fram, men som betyder samma sak.

”Benchmarking är den fortlöpande processen att mäta varor, tjänster och arbetsmetoder i förhållande till de svåraste konkurrenternas eller de företag som beaktas som industriledande”

(Camp, 1989, s. 20)

Inledningsvis handlar diskussionen om att presentera vilka affärs och arbetsmetoder logistiktjänsteföretag utför idag. Där det presenteras vilka utmaningar som dessa företag kan stöta på vid deras arbete, men också hur de hanterar dessa utmaningar. Därav är den första frågeställningen: ”Vilka affärs och arbetsmetoder använder logistiktjänsteföretag?”. Barringer och Ireland (2018) förklarar att affärsmetoder avser de aktiviteter i en organisation som har i syfte att lyfta och utveckla organisationen för att uppnå mer lönsamhet. Däremot gällande arbetsmetoderna menar Bergman och Klefsjö (2020) att det läggs tonvikt på samarbetet mellan människor i en arbetsplats. Det vill säga hela gruppen i en verksamhet arbetar tillsammans utifrån tydliga mål och gemensamt styra arbetet. Arbetsmetoden är sålides de fysiska åtgärder som används för att utföra en uppgift. Därav resulterar studien till dessa affärs och arbetsmetoder enligt *Figur 11*.

Ramverk			
Affärs och arbetsmetoder	Utmaningar	Lösningar	Lönsamhet
Digitalisering	- Resursbrist - Kostnaden - Integration mellan system och människa	- Externa IT-konsulter - Interna systemutvecklare - Investera i system som andra liknande företag använder	- Expertis inom området - Fasta utgifter - Sparar tid, nya kunder, mindre slöseri, papperslöst flöde, bättre struktur, mer standardiserade avtal/upphandlingar, minskar arbetsbelastningen
Hållbara lösningar	- Branschen ligger efter - Kunderna fokuserar på pris - Finns inte helt hållbara lösningar - Okunskap - Brist på intresse - Kostnad	- Jämförelser med andra branscher - Utbilda kunderna eller ställa krav - Utgå från befintliga lösningar som samåkning, miljövänligare drivmedel, skicka ut mindre sändningar men med mer kvantiteter - Miljöstandarder som ISO 14001 - Förståelse av värdeerbjudandet - Investering	- Praxis om med de bästa affärs och arbetsmetoder - Hållbarvärdekedja - Mindre utgifter, minskad miljöpåverkan - Sparar tid, följer senaste reglerna, tydliga riktlinjer och strukturer - Nya förbättringar samt möta nya trender - Uppnå framgång genom att se kostnaden som en möjlighet för framgång
Marknadsföring	- Synlighet och digital närvaro - Resursbrist - Digitala omställning - Uppnå kundkrav - Investeringar - Verktyg	- Sociala medier, kundportal och webbplats - Marknadsansvarig eller reklambyrå - Tillämpa nya affärs och arbetsmetoder - Kundundersökningar - Digitala system - Annonseringsverktyg	- Exponering och mer affärsmöjligheter - Sakkunnig och expertis - Nya marknader, förberedd på förändringar - Genererar svar på brister som kan åtgärdas - Mer digitalt arbete, tidsbesparing, tillgänglighet - Exponering till befintliga och nya kundsegment, öka synligheten, genererar data
Kundtillfredsställelse	- Synlighet/närvaro - Tillgänglighet - Kvalité på kundtjänst - Interaktion och balans mellan kundkontakter och det digitala	- Sociala medier, webbplats och annonsverktyg - Kundportal - Kundundersökningar NPS och NKI - En ansvarig för varje kundgrupp, tillgänglighet	- Mer kunder - Spara tid som kan ägnas åt kärnverksamheten, transparent informationsflöde - Mäta kundtillfredsställelse, genererar svar på brister som kan åtgärdas, nya nyckeltal - Mer digitalt arbete, tidsbesparing, tillgänglighet - Mer personlig service och kontakt, bibehålla kunden
Ledning	- Byråkrati - Engagemang/intresse - Resurs - Prioriterar - försörjningsbehov före förbättringsbehov - Verktyg	- Tydlig kommunikation - Tydliga strukturer och mål - Tillhandahålla viktig information och stöd - Se förbättringar som en investering - Standardiserade ledningsverktyg som ISO 9001 och balanserade styrkortet	- Förståelse för beslut - Mer motiverade medarbetare - Delaktighet och policy - Ny Vision och företagskultur - Tydliga uppföljningar

Figur 11 Visar ett ramverk med innehåll av de fem kritiska affärs och arbetsmetoderna

Studien konstaterar att olika företag behandlar de fem kritiska områdena på annorlunda sätt. Trots variationen har de alla dock gemensamma mål. Det vill säga att förbättras och hitta lämpliga lösningar till sina utmaningar för att uppnå lönsamhet. Företagens tillvägagångssätt för att fördjupa sig i sina affärs och arbetsmetoder har varit ett resultat av omgivningen. Studien konstaterar att utmaningarna har behandlats olika utifrån vart företagen har befunnit sig i utvecklingsstadiet. Således är de mest aktuella gemensamma utmaningarna samt lösningarna utifrån empiri och teori presenterad i ramverket i *Figur 11*.

EESK (2019) menar att en kritisk utmaning för SME är att dessa företag blir omsprungna av konkurrenterna eftersom de saknar synlighet och digital närvaro. Enligt Taschner (2016) är benchmarking ett användbart verktyg för att organisationer skall kunna identifiera sina brister. Sedan genom ett strukturerat arbetssätt kunna studera praxis från andra företag och ta fram lösningar till sina brister. Därav är den andra frågeställningen: *"Hur kan logistiktjänsteföretag använda sig av benchmarking för att utveckla sina affärs och arbetsmetoder?"*. Resultatet av studien visar att benchmarking används flitigt inom logistiktjänster. Dock benämns det inte som benchmarking, utan det kallas i praktiken utifrån respondenternas svar för jämförelser. Dessa jämförelser saknar någon tydlig förbindelse med benchmarking. Upptäckterna i studien visar snarast att SME har i avsikt att ständigt försöka lyfta sin verksamhet till en ny överlägsen nivå. Dock genom experiment, där antingen det fungerar eller avviker helt från syftet.

Ett sådant exempel är tjänsten A1 som handlade om att företag A i denna studie framställde en kravspecifikation utifrån kundernas efterfråga på transportlösningar. Sedan skickade de ut en offertförfrågan till speditörer baserat på kundens önskemål. I praktiken uppfattades det av företag A som trovärdighet och en bättre inlevelseförmåga. Utifrån teorin menar Ramanathan & Ramanathan (2014) att kundernas missnöjen handlar om att information inte är tillgänglig digitalt. Vilket konstateras i denna studie utifrån analysen av empirin att företaget som erbjöd förgående tjänsten saknade en plattform, men saknade framför allt en modell för att uppfylla efterfrågan på digitala lösningar. I detta avseende menas att en benchmarking hade kunnat användas som en modell eller ramverk för att ta fram faktiska lösningar. Watson (1993) menar att benchmarking är ett praktiskt användbart koncept som bygger på att företagsledningen förstår värdet av att ständigt utveckla sina processer. Men också förstå värdet av att söka efter förebilder och implementera deras arbetssätt inom sin egen verksamhet.

Studien fastslår att företagen hade kännedom om förebilder. Dock saknades resurser och kunskap om hur förebildernas affärs och arbetsmetoder skulle användas som ett tillvägagångssätt till förbättringsarbetet. Taschner (2016) hävdar också att SME har brist på resurser inom det egna företaget och brist på kunskap om hur verktyget benchmarking skall användas. Han fastslår att orsaken är på grund av rädslan av effekterna som förändringsarbetet kan medföra. Bradford (2021) menar att rädslan bygger på att kunden ställer för höga krav på att SME skall ständigt utveckla nya produkter och tjänster. Tiden, resurser och unika utbud som krävs finns endast hos väletablerade och stora företag. Dock är EESK (2019) tydliga med att konsekvensen av att kunderna föredrar den digitala vägen kommer obetingat innebära att företag utan digitala lösningar utesluts. Studien konstaterar utifrån analysen av empirin att företagen bekräftar EESK (2019) påstående. Allteftersom företag B, C och D lyfter fram att de har jämfört sig med andra liknande logistikföretag och uppmärksammat ett behov av IT och marknad specialister. Därav menar de att rädslan om okunskap inom digitalisering, rädslan av att inte tappa den mänskliga kontakten kommer förr eller senare tvinga de att införskaffa sig hjälp av externa IT och marknads specialister. Nyckeln till konkurrenskraft är således att hitta balansen mellan de digitala och kundkontakterna. Studien visar även att Företag D har använt sig av digitaliseringen för att bygga en nära kundrelation. För att sedan kunna tillhandahålla helhetsansvaret över logistiken med hjälp av att kunden presenterar sina behov. Därav kan företag D få en djupare förståelse över vilka drift och ramvillkor som är lämpligast.

Studien visar att benchmarking är en given struktur som kan användas som metod för att lära sig av andra. Det sker genom att följa stegen som är framtagna av Camps modell (1989) som har i syfte att skapa goda förutsättningar för att lära sig av de bästa inom sin industrigren samt skapa riktlinjer för den egna verksamheten. Dessa riktlinjer får sedan utgöra en grund för vilka prestationer som skall uppnås. Det vill säga företag som vill sträva efter förbättringar inom den egna verksamheten kan uppleva utmaningar i form av kunskapsgap. Camp menar att gapen kan pekats ut och kartläggas med hjälp av benchmarking. Där kartläggningen handlar om att fördjupa sig i sina egna processer internt för att sedan jämför externt och ta reda på vad som behöver göras. Därefter blir det lättare för företag att implementera de nya kunskaperna i verksamheten utifrån kartläggningen. Studien visar ett tydligt resultat utifrån företag D:s hållbara lösning. Företaget gjorde en investering i ett dotterbolag som har sina egna båtar. Därav kunna transportera större kvantiteter, men för mindre utsläpp och miljöpåverkan. Motiveringen var att de ville göra en insats för miljö och hållbarhetsfrågorna. Dock saknades tillvägagångssätt och kunskap internt om hur det skulle ske. Därav utifrån informationssamling och jämförelser med andra företag kunde företag D konstatera att en intern sakkunnig person inom miljö och hållbarhet är relevant för att lösa sådana hållbara och miljöfrågorna. Det menar Camp (1989) i sitt andra steg att det är viktigt för företag att identifiera jämförbara företag. Även WWF (2021) menar att utifrån social hållbarhet är det viktigt att företag arbetar för en mer jämställdhet och jämlikhet. Social hållbarhet inkluderar i hållbarhetstrenden främst för att företag ska hjälpa till och ta hand om samhället. Vilket i detta avseende kan kopplas direkt till företag D:s lösning.

6.2 Implikationer

Studiens resultat visar och tydliggör de fördelar som ett benchmarking arbete kan innebära för SME. Utifrån praktiska exempel kan studien även lyfta fram hur benchmarking kan bidra till olika organisationers utveckling. Vidare kartläggs även vilka kritiska områden med lösningar och åtgärder som SME kan väga in i sitt förbättringsarbete. Dock kan inte denna studie belysa att alla dessa fem kritiska områden är användbara för alla SME. Allteftersom teorier gällande problematiken inom logistikbranschen har varit generella utmaningar inom fem specifika huvudområden. Det vill säga om ett SME befinner sig i ett helt annat utvecklingsstadium kan ramverket inte bidra specifikt till deras situation om det är utanför dessa fem områden. Däremot kan själva metoden användas som tillvägagångssätt för att skapa egna uppfattningar och visa förståelse där alla SME har olika unika lösningar till sina utmaningar.

6.3 Metoddiskussion

För att kunna kartlägga problematiken och utforma frågeformulär som besvarar studiens syfte användes en pilotstudie. En pilotstudie användes som en förstudie för att skapa mer förståelse inom området för att sedan kunna ta fram kritiska affärs och arbetsmetoder. Det bidrog till grunden av frågeformulär som användes i intervjuerna. Den huvudsakliga metoden var en kvalitativ metod med intervjustudie som datainsamlingsmetod. Enligt Patel och Davidsson

(2011) handlar intervjuerna om att samla in djupare kunskap från intervjupersonerna som arbetar i detta avseende inom SME och erbjuder logistiktjänster med hjälp av en kvalitativ metod. Allteftersom kvalitativ metod avser att beskriva intervjupersonernas mångtydighet i ord, upplevelser och uppfattningar. Dock menar Patel och Davidsson (2011) att vid kvalitativa intervjuundersökningar ställs det krav på att intervjufrågorna skall vara tydliga och välformade. Målet med vald metod var att generera fördjupad kunskap inom specifika fenomen. Vilket innebär att om frågorna inte har en struktur kan svaren innehålla åsikter som inte är innehållsrika för studien. Därav var pilotstudien i detta avseende en lösning till att kunna fördefinierad och skapa tydliga frågor och inriktningar.

För att säkerställa en hög validitet skrevs frågorna till intervjuerna i förväg. Under intervjuerna fanns då utrymme för att ställa mer spontana frågor inom specifika områden för att ge ytterligare detaljerade och ingående svar. Frågorna har formulerats och utgått från de detaljer som tagits upp av Camp (1989) under steget datainsamling kopplat till benchmarking. Således får studiens interna validitet en tydligare bild av verkligheten vilket kan resultera till högre tillförlitlighet. Gillham (2008) hävdar att den semistrukturerade intervjun är den viktigaste varianten av forskningsintervju, eftersom den innefattar en flexibilitet med balans av struktur vilket ger data av god kvalitet. Semistrukturerade intervjuer använder därför för att skapa en helhetsbild och för att inte gå miste om information som inte togs upp direkt av respondenten samt förklaringar runt svaren.

Genom hela studien gång har forskarna använt sig av en induktiv ansats. En sådan ansats gör det svårt att planera nästkommande steg på förhand, således har varje del formulerats med ett element i taget. Patel och Davidson (2019) beskriver induktivt tillvägagångssätt som genom att man följer upptäckandets väg där teorin formuleras från enskilda fall. Ett element i datainsamlingen kunde därav öppna för en annan riktning än vad som förutspåts. Med hjälp av denna mer öppna riktning gick det att gå ner i mer detaljer kopplat till den problematik som hittats vilket i sin tur gör att relevant information inte elimineras samt att undersökningen drivs framåt. En viktig del är att bibehålla en riktning för tillvägagångssättet samt att avgränsningar har gjorts för att bibehålla strukturen till relevanta element för rapportens syfte.

Studiens teoretiska ramverk lyfter fram att benchmarking används som metod. Syftet med denna metod är att använda benchmarkings riktlinjer till att genomföra ett förbättringsarbete inom SME som utför logistiktjänster. Därav var förväntningen att detta skulle generera krav på struktur att under hela arbetet hålla en tydlig riktning och tillvägagångssätt. Således avgränsades studiens endast till innehåll som var relevant för ändamålet. Vilket innebär i detta avseende att endast de relevanta arbetsmetoder som ansetts vara mest kritiska har analyserats inom benchmarking. Därav användes inte alla de tio benchmarkingsfaserna som Camp (1989) presenterar. Det är framför allt på grund av att fas sju och åtta handlar om industriella miljöer (Anand & Kodali, 2008). Dessa miljöer är inte direkt kopplade till studien som handlar om logistiktjänsteföretag. Vilket påvisades i senare skede under empiri att företagen som intervjuades inte befann sig i en industriell miljö.

Jämförelser mellan teorier och insamlade empiri har även pågått ständigt under arbetets gång. Allteftersom det tillkom några nya upptäckter i empirin har det krävts nya teorier som har lagt till löpande i det teoretiska ramverket för att stärka resultatet av slutsatserna. Den interna validiteten har på så sätt stärkts genom att samspelet mellan teorin och empirin har kunnat säkerhetsställas. Enligt Yin (2007) ska studiens resultat vara applicerbart på flera användningsområden för att en god extern validitet ska uppnås. Studien anses uppnå en god extern validitet genom att den är generaliserbar för andra SME företag inom samma industrigren där ramverket och resultaten som tagit fram kan antännas.

6.4 Slutsatser

Studien visar att med hjälp av benchmarking kan SME utveckla och förbättra sina logistiktjänster på ett eller flera sätt. Dock krävs det att SME identifierar prestationsgapen som ligger till grund för att SME halkar efter i utvecklingen. Därav är resultatet av denna studie att med hjälp av benchmarking kan SME identifiera orsaken till att de inte presterar. Det sker genom att framställa ett eget ramverk och använda det som riktlinje. Framställningen av ramverk är ett resultat av att följa en benchmarkingsprocess steg för steg.

Studien visar även att möjligheterna med benchmarking öppnar upp nya vägar för SME som ligger efter i utvecklingen, men även de som befinner sig i tillväxtfasen. Exempelvis ett av

företagen i denna studie upplevde utmaningar med digitalisering. Vilket även enligt teorin var en stor utmaning på grund av den alltmer växande digitala världen. Därav med hjälp av studies ramverk kan det konstateras att exempelvis just detta företag kan vid digitalisering av sina affärs och arbetsmetoder anlita en extern konsult med expertis inom IT och systemområdet trots kostnaden. Studien visar att det förekommer specialister inom IT och system som är nischade åt logistikbranschen utifrån empirin. Studie visar även vikten av att möta framtid utmaningar. I detta avseende kan det även vara om möjligt för SME att använda sig av en egen intern IT och systemutvecklare. Allteftersom flera områden inom logistiktjänstesektorn standardiseras ständigt utifrån både teori och empiri. Därav visar studien att samma tillvägagångssätt kan implementeras inom andra områden som presenteras specifikt i Figur 11.

Avslutningsvis anses studien åstadkommit syftet då kunskap om hur ett förbättringsarbete med hjälp av benchmarking kan utveckla och förbättra SME:s logistiktjänster har presenterats i slutsatserna. Därav är slutsatserna till förbättringar i denna studie i form av ett eget ramverk med riktlinje som förhoppningsvis kan bidra med utveckling, men också användas som inspiration.

6.5 Vidare forskning

För vidare studier hade det varit av intresse att även inkludera flera företag, samt utföra en surveyundersökning där det ställs frågor till flera medarbetare inom dessa företag. Därav samla på fler unika perspektiv från olika befattningar. Även implementering av studiens resultat ur praktiskt perspektiv hade varit ett intressant område att mäta. Det vill säga först utföra en nulägesanalys och sedan implementera benchmarkingsslutsatserna. Vidare mäta på vilket sätt studien har utvecklat och förbättrat SME.

Det framgick även under empirin att integrationen av nyare affärs och arbetsmetoder var ett nytt område som inte har blivit belyst i teori. Logistiktjänsteföretag vill utforska hur de kan integrera sina system med andra "mindre leverantörers system". Detta är även ett exempel på ett kritiskt område som skulle kunna göras mer forskning i.

Referenser

- E.J. M. (1993). The top guns of third-party logistics. *Distribution (Radnor, Pa. 1992)*, 92(3), 30.
- Advania. (2022, 03 29). *Digitalisering*. Retrieved from Vad är digitalisering och digital utveckling - för företag: <https://www.advania.se/artiklar/vad-ar-egentligen-digitalisering>
- Ahmed, Y. S., & Beyhan, M. (2019). Costing logistics activities of logistics service companies: A case study and a model proposal. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. doi:2287037713/se-2?accountid=11754
- American marketing association. (2017). *Definitions of marketing*. Retrieved from what is marketing: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the. *Benchmarking: An International*, 15(3), 257-291. doi:DOI 10.1108/14635770810876593
- Andersen , B., & Camp, R. (1995, 10). Current position and future development of benchmarking. *The TQM Magazine*, 7(5), 21-25.
- Azadegan, A., & Teich, J. (2010, 7 13). Effective benchmarking of innovation adoptions: A theoretical framework for e-procurement technologies. *Benchmarking : an international journal*, 17(4), 472-490.
- Barringer, B., & Ireland, D. (2018). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures, Global Edition* (Vol. 6). New York: Pearson Education.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning* (6 ed.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Bradford: Emerald Publishing Limited. (2021). Innovation challenges for SMEs: Some key factors to consider. *STRATEGIC DIRECTION*, 37(12), 12-14. doi:10.1108/SD-10-2021-0128
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance* (Vol. 1). New York: Productivity Press.
- Chamber, C. P., & Miller, A. D. (2018). Benchmarking. *Theoretical Economics*, pp. 485-504. doi:10.3982/TE2506
- Chen, J., Yen, D., & Chen, K. (2009). The acceptance and diffusion of the innovative smart phone use: A case study of a delivery service company in logistics. *Information & Management*, 46(4), 241-248. doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2009.03.001>
- Danielson, E. (2012). Kvalitativ Forskningsintervju. In M. Henricson, *Vetenskaplig teori och metod - Från Idé till examination* (pp. 163-173). Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- EESK. (2019). *Digitalisation – a key challenge for SMEs in the Mediterranean region*. Europeiska ekonomiska och sociala kommittén (EESK). Retrieved from <https://www.eesc.europa.eu/sv/news-media/news/digitalisation-key-challenge-smes-mediterranean-region>
- Ellis, N. (2011). *Business-to-business marketing: relationships, networks & strategies*. New York: Oxford university press.
- Fadile, L., El oumami, M., & Beidouri, Z. (2018). Logistics Outsourcing:. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(3), 2051-3771.
- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research* (5 ed.). Storbritanien : SAGE Publications.

- Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun - tekniker och genomförande*. Malmö: Studentlitteratur.
- Grazia, M. (2018). Trends in transportation and logistics. *European Journal of Operational Research*, 264(4), 830-836. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.08.032>
- Hertz, S., & Alfredsson, M. (2003). Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*, 139-149. doi:[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00228-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00228-6)
- Jonsson, P., & Mattsson, S.-A. (2016). *Logistik. Läran om effektiva materialflöden* (3:1 ed.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Karlöf, B. (2009). *Benchmarking- med lärande för att utveckla företag, organisationer och mänsikor*. Malmö: Liber AB.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund : Studentlitteratur.
- Law, J. (2016). *A Dictionary of Business and Management*. Oxford University Press.
- Lynn, K. D. (1999). *Measurement Made Accessible : A Research Approach Using Qualitative, Quantitative and Quality Improvement Methods*. SAGE Publications.
- Main, J., & Jacob, R. (1992, 10 19). How to Steal the Best Ideas around. *Fortune*, 126(8), 102.
- Naturskyddsföreningen. (2021). *Klimat, Energi och Transporter*. Retrieved 04 13, 2022, from naturskyddsforeningen: <https://www.naturskyddsforeningen.se/artiklar/fragor-och-svar-om-fossilforbud-2030/>
- NE Nationalencyklopedin AB. (2022, 06 19). *Uppslagsverk*. Retrieved from Digitalisering: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/digitalisering>
- Niharika, G., & Ritu, V. (2015). *Cloud Architecture for the Logistics Business* (Vol. 50). India: Procedia Computer Science. doi:10.1016
- Nordman, R., & Tolstoy, D. (2011). Technology Innovation in Internationalising SMEs. *Industry and Innovation*, 18(7), 669-684.
- Ortiz, Á., Andrés Romano, C., Poler, R., & García-Sabater, J.-P. (2019). *Engineering Digital Transformation Proceedings of the 11th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (Vol. 1). Valencia, Spain: Springer International Publishing. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-96005-0>
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4:8 ed.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Perakis, E. (2009). Corporate responsibility: a business driver or an ethical obligation? *Global Focus*, 3(2), 60-63.
- Peters, G. (1994). *Benchmarking Customer Service*. London: Pitman Publishing.
- Premkumar, G., & Ramamurthy, K. (1995). The Role of Interorganizational and Organizational Factors on the Decision Mode for Adoption of Interorganizational Systems. *Decision Sciences*, 26(3), 303-336.
- PRV. (2022, 05 10). *Stora patentguiden*. Retrieved from Mjukvara, appar och affärsmetoder: <https://www.prv.se/sv/stora-patentguiden/exempel/vad-kan-inte-patenteras/mjukvara-appar-och-affarsmetoder/>
- Ramanathan, U., & Ramanathan, R. (2014). *Supply Chain Strategies, Issues and Models* (Vol. 1). London: Springer.
- Salesforce Sweden. (2021, 11 03). *IN SMALL BUSINESS, STARTUPS, SMB SPOTLIGHT*. Retrieved from Därför behöver du digitalisera ditt företag nu: <https://www.salesforce.com/se/blog/2021/11/digitalisera-som-smaforetagare.html>

- Selvaridis, K., & Norrman, A. (2015). Performance-based contracting for advanced logistics services: Challenges in its adoption, design and management. *International journal of physical distribution & logistics management*, 6, 592-617. doi:<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-11-2014-0267>
- Senge, P. M., Carlstedt, G., & Porter, P. L. (2001). Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 24-38.
- Setkute, J., & Dibb, S. (2022, April). "Old boys' club": Barriers to digital marketing in small B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 102, pp. 266-279. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.022>
- SIQ. (2022). *SIQ Managementmodell* (1 ed.). Stockholm/Göteborg: Swedish institute for quality. Retrieved Mars 19, 2022, from <https://viewer.ipaper.io/siq/siq-managementmodell-2022/2022-siq-managementmodell-handbok/?page=1>
- Slack, N., & Lewis, M. (2017). *Operation strategy* (Vol. 5). Harlow, England: Pearson.
- Speranza, G. (2018). Trends in transportation and logistics. *European Journal of Operational Research*, 264(3), 830-836. doi:10.1016/j.ejor.2016.08.032
- Storhagen, N. (2018). *Logistik : grunder och möjligheter* (5 ed.). Solna: Liber AB.
- Svensktnäringsliv. (2019). *Svenskt Näringslivs SME-kommittén: SME-fakta och definitioner*. Retrieved from https://www.svensktnaringsliv.se/om_oss/sme-kommitten/sme-fakta-och-definitioner_1171146.html
- Taschner, A. (2016, 10 3). Improving SME logistics performance through benchmarking. *Benchmarking : an international journal*, 23(7), 1780-1797.
- Watson, G. H. (1993). Strategic benchmarking: how to rate your company's performance against the world's best. *Research Technology Management*, 126(9), 53-53.
- WWF. (2021). *Klimatförändringarnas konsekvenser*. Gland: Världsnaturfonden. Retrieved from <https://www.wwf.se/klimat/konsekvenser/>
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier - design och genomförande*. Malmö: Liber AB.
- Zairi, M., & Leonard, P. (1994). *Practical benchmarking : the complete guide*. London: Springer.
- Zeinalnezhad, M., Mukhtar, M., & Sahran, S. (2014). An investigation of lead benchmarking implementation: A comparison of small/medium enterprises and large companies. *Benchmarking: An International Journal*, 21(1), 121-145. doi:10.1108/BIJ-09-2011-0074
- Zhengwei, H., Yin, L., & Dong, W. (2018). Online customer service quality of online shopping: evidence from Dangdang.com. *Cluster Computing*, 22(6), 15285-15293. doi:10.1007/s10586-018-2565-5
- Zieger, S. (2018). Logistics. *Victorian Literature and Culture*, 46, 749-752. doi:10.1017/S1060150318000736
- Zimon, D., Madzik, P., & Sroufe, R. (2020). Management systems and improving supply chain processes: Perspectives of focal companies and logistics service providers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(9), pp. 939-961. doi:10.1108/IJRDM-04-2019-0107

Bilagor

Bilaga 1 Fakta om företag och respondenter	52
Bilaga 2 Intervjuguide 1.....	53
Bilaga 3 Intervjuguide 2	54

Bilaga 1 Fakta om företag och respondenter

Företag	Etableringsår (Ungefärligt)	Omsättning (TKR)	Anställda	Hållbara lösningar	Digitalisering	Respondent	Befattning	Kontakt
Företag A	2000	42 000	Ca 5	Ja	Nej	Respondent A	VD	Personlig kommunikation på plats
Företag B	2000	330 000	Ca 20	Ja	Ja	Respondent B	VD	Personlig kommunikation via Teams
Företag C	2010	130 000	Ca 20	Ja	Ja	Respondent C 1	Försäljningschef	Personlig kommunikation via Teams
						Respondent C2	Sälj och marknadsledningskoordinator	Personlig kommunikation via Teams
Företag D	2010	230 000	Ca 30	Ja	Ja	Respondent D	Generaldirektör	Personlig kommunikation via Teams

Bilaga 2 Intervjuguide 1

Intervjuguide 1

Fråga 1: Vilka förbättringsarbeten jobbar ni med idag inom er organisation?

Fråga 2: Vilka utmaningar finns det om ni jämföra er organisation med en annan?

Fråga 3: Vilka anser du är de största konkurrenterna för er? Vilka företag är dina förebilder?

Fråga 4: Vad är viktigast för framgång för er?

Fråga 5: Vilka områden orsakar övervägande problem? Skälet till dess existens?

Fråga 6: Vilka faktorer avgör kundtillfredsställelsen?

Fråga 7: Har du underlag på att kundtillfredsställelsen är hög? I sådana fall hur mäter ni det?

Fråga 8: Var märks konkurrensen? Vilka prestationer eller mätvärden angrips? Vilka är huvudkostnaderna?

Fråga 10: Vilket företag, vilken funktion eller verksamhet har de bästa arbetsmetoderna anser ni?

Fråga 11: Vilka företag liknar er egen verksamhet, men som inte är direkta konkurrenter?

Bilaga 3 Intervjuguide 2

Intervjuguide 2

Fråga 1: Vilka förbättringsarbeten jobbar ni med idag inom er organisation?

Fråga 2: Vilka utmaningar finns det om ni jämföra er organisation med en annan?

Fråga 3: Hur ser era affärs och arbetsmetoder ut gällande (Digitalisering, hållbara lösningar, Kundtillfredsställelse, Marknadsföring, Ledning)?

Fråga 4: Vad är viktigast för framgång för er?

Fråga 5: Vilka områden orsakar övervägande problem? Skälet till dess existens?

Fråga 6: Vilka faktorer avgör kundtillfredsställelsen?

Fråga 7: Har du underlag på att kundtillfredsställelsen är hög? I sådana fall hur mäter ni det?

Fråga 8: Var märks konkurrensen? Vilka prestationer eller mätvärden/nyckeltal angrips? Vilka är huvudkostnaderna?

Fråga 9: Hur ser ni på framtiden? Vilka är de framtida utmaningarna?

Fråga 10: Ser ni någon trend som ökar bland kunderna?