

Nr 6

September 2006

Analysmetoder för regional utveckling

**– handledning i att använda
SWOT och benchmarking**

Analysmetoder för regional utveckling

– handledning i att använda SWOT
och benchmarking

Förord

Denna promemoria är tänkt att vara ett stöd för hur man kan analysera sin egen region eller sin verksamhet samt hur man analyserar olika aspekter av omvärlden. Promemorian är en handledning i två metoder som flitigt används i utvecklingsarbete, nämligen SWOT-analys och benchmarking.

Benchmarking innebär systematiska jämförelser med andra organisationer, regioner etc. för att förbättra den egna regionen eller organisationen. SWOT-analys är å sin sida en metod för att identifiera styrkor, svagheter, möjligheter och hot för den egna regionen, organisationen etc. eller för andra regioner och organisationer.

Här beskrivs steg för steg hur man går tillväga, och här finns även stöddokument som rapportmallar. Promemorian ger också råd om när metoderna kan användas – och när de är olämpliga. RTK hoppas att handledningen ska vara till nytta framför allt för alla som deltar i arbetet med en ny utvecklingsplan för Stockholmsregionen.

Projektledare på Regionplane- och trafikkontoret var först Suzanne Dufresne och därefter Tuija Meisaari-Polsa.

Stockholm i september 2006

Sven-Inge Nylund
Regionplanedirektör

Innehåll

FÖRORD	3
METODBESKRIVNING – ÖVERSIKT	5
SWOT-analys	5
Benchmarking	6
När bör man <i>inte</i> använda SWOT och benchmarking?	8
FEM STEG I ARBETSPROCESSEN	9
Planering	9
Informationsinsamling	9
Analys	9
Förslag till åtgärder och strategi	10
Presentation	10
METODIK	11
Planering	11
Informationsinsamling	13
Analys enligt SWOT och benchmarking	17
Föreslå åtgärder och strategi	26
Presentation	28
RAPPORTMALLAR	29
Rapportmall för SWOT-analys	29
Rapportmall för benchmarking	36

Metodbeskrivning – översikt

Denna promemoria ger handledning i metoderna SWOT och benchmarking och beskriver steg för steg hur man går tillväga. Här finns också rapportmallar samt råd om när metoderna kan användas och när de är olämpliga. Handledningen kan t.ex. användas av alla som deltar i arbetet med en ny regional utvecklingsplan för Stockholmsregionen. Promemorian inleds med en översiktlig beskrivning av metoderna.

SWOT-analys

Vad är SWOT-analys?

SWOT-analys är en metod för att identifiera styrkor, svagheter, möjligheter samt hot för den egna regionen/organisationen eller för andra regioner/organisationer.

Förkortningen baseras på dess engelska betydelse:

- *Strengths* – styrkor hos regionen/organisationen och som man oftast kan påverka.
- *Weaknesses* – svagheter hos regionen/organisationen som oftast kan påverkas.
- *Opportunities* – möjligheter som omvärlden erbjuder och som svårligen är påverkbar av regionen/organisationen .
- *Threats* – hot som finns i omvärlden och som svårligen är möjlig att påverka.

När kan man använda SWOT-analysen?

SWOT-analysen kan användas av en rad anledningar, då metoden är mycket generell. Nedan följer exempel på några:

- Sammanfatta regionens/organisationen förmåga generellt eller kring vissa givna fenomen.
- Redovisa resultatet av en benchmarking analys.
- Sammanställa den kunskap som organisationen har kring ett visst fenomen.

Vad är fördelarna respektive nackdelarna med SWOT-metoden?

Några fördelar med SWOT-analys

- Metoden ger en tydlig översikt och sammanfattar statusen hos en region eller organisation.
- Den är allmänt känd och inte svår att förstå.
- SWOT-analysen är möjlig att tillämpa på många nivåer. Den är användbar för att analysera länder, regioner, städer, kommuner, produkter, tjänster etc.
- SWOT-metoden är användbar för att sammanställa resultatet om andra analysmetoder också använts, t.ex. benchmarking.

Några nackdelar med SWOT-analys

- Det kan vara svårt att jämföra olika styrkor och bedöma deras betydelse. Här kan dock påbyggnaden med VRIO-analys vara till stor hjälp.

- Metodens enkelhet gör att den ibland används utan att man lagt ner tillräckligt med tid för att få fram de mest relevanta styrkorna och svagheter.
- Det kan ibland vara svårt att definiera vad som är ett externt perspektiv, och därmed vara svårt att identifiera hot och möjligheter. Ofta använder man inte ett externt perspektiv när det gäller att analysera möjligheter och hot. I stället bygger man bara vidare på de styrkor och svagheter som identifierats och spekulerar kring framtida utveckling.
- Det krävs något att relatera till då styrkor och svagheter inte existerar i ett vakuum. En viktig fråga är att vara medveten om vad man relaterat styrkor och svagheter till. Här kan benchmarking metoden användas som ett komplement.

Vad är VRIO-analys?

VRIO-analys innebär att man beskriver en regions resurser utifrån ett värdebaserat perspektiv. Syftet är att identifiera unika konkurrensfördelar för en region. Regionens resurser beskrivs utifrån fyra frågor. Är resursen:

- värdefull? (Value)
- relativt ovanlig? (Rarity)
- imiterbar? (Imitation)
- organiserad på ett effektivt sätt? (Organisation)

Om resursen är värdefull, ovanlig, svår att imitera och effektivt organiserad, utgör resursen en grund för konkurrensöverlägsenhet. VRIO-analysen är ett stöd för en djupare beskrivning av de styrkor som framkommit i SWOT-analysen.

Benchmarking

Vad är benchmarking?

Benchmarking är en metod som innebär att man jämför sig med andra t.ex. regioner eller organisationer för att identifiera och därefter använda strategier eller genomföra aktiviteter för att förbättra den egna organisationen. Det handlar helt enkelt om att lära av andra.

Varför borde man använda benchmarking?

- För att undvika "hemmablindhet" när det gäller att utveckla den egna organisationen. Att få influenser och inspiration från andra organisationer är då av största betydelse.
- För att bedöma vad som krävs för att bli "bäst i klassen", d.v.s. bli ledande inom ett område.

Finns det olika typer av benchmarking?

Ja, generellt kan man identifiera två olika typer av benchmarking. De är resultatbenchmarking och processbenchmarking.

Resultatbenchmarking

I resultatbenchmarking jämförs olika organisationers resultat. Exempel på detta kan vara:

- Andel nyföretagande i olika regioner.
- Tillväxttal för olika kommuner.

- Kostnadseffektivitet avseende utbildningsinsatser i olika regioner.

Några fördelar med resultatbenchmarking

- Det ger möjlighet att jämföra sitt eget resultat med andra regioner, d.v.s. studera skillnader.
- Det kan visa vilka områden som är i störst behov av förbättring och hjälper på det sättet till att prioritera mellan olika områden som är i behov av förbättring.

Några nackdelar med resultatbenchmarking

- Det identifierar vanligen inte de processer eller aktiviteter som har lett fram till resultaten hos dem som är "bäst i klassen".
- Det ger ingen vägledning hur man kan förbättra sig.
- Det ger ingen vägledning för hur resultaten ska tolkas, t.ex. hur mycket förbättring är möjlig.

En slutsats är att resultatbenchmarking bör användas i kombination med processbenchmarking för att även kunna identifiera hur man ska kunna förbättra resultaten.

Processbenchmarking

Vid processbenchmarking jämförs processer eller aktiviteter såväl som resultat. Målsättningen är att identifiera hur organisationer uppnår överlägsna prestationer beträffande t.ex. arbetslöshet, nyföretagande, etableringar, kostnadseffektivitet eller service. Exempel på sådana processer är:

- Hur utformades och genomfördes ett åtgärdsprogram för att utveckla nyföretagandet i en region?
- Vilka aktiviteter har gjorts för att så framgångsrikt minska arbetslösheten i ett län?
- Vilka faktorer är viktiga för att kunna etablera forskningsbyar på olika platser?

Några fördelar med processbenchmarking är:

- Den skapar förståelse för på vilket sätt som förbättring är möjlig.
- Den kan förklara olikheter mellan olika regioners resultat.

Några *nackdelar* med processbenchmarking är:

- Det kan vara svårt att identifiera lämpliga partners för benchmarking. En initial resultatbenchmarking kan dock ge vägledning.
- Processen kan kräva tid, resurser och hög utredarkompetens för att genomföra.

Vilka regioner ska man jämföra sig med?

I idealfallet ska man jämföra sig med den region som uppnått det bästa resultatet inom det område man vill förbättra. Då finns möjligheten att lära sig mest. Ibland kan det vara svårt. Då gäller det att identifiera de som åtminstone är bättre än genomsnittet.

Benchmarking partners för en region kan man finna bland:

- regioner som har en likartad struktur som den egna regionen,
- regioner som inte har en likartad struktur, men som har lyckats enastående på vissa områden som är relevanta för den egna regionen.

Det gäller dock att vara uppmärksam på storleksskillnader, kulturella och legala skillnader som kan förhindra att vissa processer eller åtgärder går att implementera i andra regioner som är olika i ett eller flera avseenden.

Hur passar benchmarking ihop med andra förbättringsprogram?

Benchmarking kan med fördel integreras med följande aktiviteter:

- Program för kontinuerlig förbättring – Benchmarking ger idéer om möjliga förbättringsalternativ.
- Förändrad arbetskultur – Medarbetare får direkt erfarenhet av hur andra regioner eller organisationer arbetar och får då ökad förståelse för att förändringar kan vara nödvändiga inom den egna regionen eller organisationen.
- Verksamhetsplanering – Benchmarking kan hjälpa till att identifiera målsättningar samtidigt som den kan identifiera aktiviteter som behövs för att uppnå målen.
- Kvalitetsarbete – Processbenchmarking beskriver olika "bäst i klassen" processer, vilka kan ge idéer och inspiration till processer som skulle kunna integreras i den ordinarie verksamheten.
- Budget arbetet – Benchmarking kan ge exempel på hur besparingar skulle kunna realiseras inom områden som identifierats som viktiga.

När bör man *inte* använda SWOT och benchmarking?

Metoderna är allmänna och fungerar därför på många områden. Nedan är exempel på fall, då metoderna trots detta inte är att rekommendera.

Situation	Förklaring	Lämpliga metoder
Man vill titta på möjliga framtida utvecklingsmöjligheter i ett brett perspektiv.	Metoder som beaktar framtida tänkbara utvecklingar av relevanta variabler krävs.	Trendanalys Scenarioanalys
Man vill undersöka hur olika intressenter påverkas av en viss utveckling.	Perspektivet är hur intressenter utanför organisationen påverkas, i stället för att påverka organisationen.	Intressentmodell
Man vill undersöka hur invånarna uppfattar en region eller ett fenomen.	Perspektivet är invånarnas uppfattning om regionen, vilket kräver en annan informationsinsamling.	Marknadsundersökning Attitydundersökning
Man vill undersöka hur regionen uppfattas i media.	Informationsinsamlingen överensstämmer inte med behoven för en SWOT-analys eller benchmarking.	Medieanalys
Man vill undersöka hur olika regioner har positionerat sig.	Benchmarking kan användas i kombination med positioneringsanalys.	Positioneringsanalys
Man vill se hur olika aktörer eller regioner är sammankopplade.	Informationsinsamling, som visar kopplingar och relationer snarare än prestationer, krävs.	Nätverksanalys

Fem steg i arbetsprocessen

Den process som här beskrivs består av fem metodavsnitt: planering, informationsinsamling, analys, förslag till åtgärder och strategi samt presentation.

Därefter bör en process av implementering ta vid för att de föreslagna åtgärderna också ska genomföras. Denna bör följas av utvärdering och uppföljning av de åtgärder som genomförts. Det finns omfattande litteratur om såväl implementering som utvärdering och uppföljning, men detta ligger utanför ramarna för de metoder som här presenteras.

Nedan presenteras metod och process först översiktligt för att sedan gå in i dess olika steg.

Planering

Beskriv syftet med analysen. Syftet kan vara av olika art. Det kan handla om att fatta beslut, skapa inspiration, generera verksamhetsplaner, skapa beslutsunderlag och/eller processförbättring.

Bestäm typ av analys. Det kan t.ex. vara SWOT-analys eller benchmarking. Två olika typer av benchmarking kan identifieras: resultatbenchmarking eller processbenchmarking.

Definiera analysfaktorer och jämförelseobjekt. Här definieras variabler och processer att utvärdera samt aktörer eller regioner att jämföra mot. Variablerna bestäms utifrån studiens syfte. De kan t.ex. vara indikatorer för att beskriva ett resultat eller "best practice" för en process. Urvalet av aktörer eller regioner görs utifrån uppställda kriterier, som t.ex. i vilken utsträckning de är goda exempel på specifika processer, kan relateras till den egna organisationen, har uppnått önskvärda resultat m.m.

Skapa matris. En matris skapas för att visa analysens omfattning.

Informationsinsamling

Samla in information kring variablerna. Detta steg består av två delar, dels att identifiera kunskapsbärare, dels själva insamlingen. En kombination av informationskällor rekommenderas.

Analys

SWOT-analys. Informationen struktureras i styrkor, svagheter, hot och möjligheter. Styrkorna analyseras utifrån ett VRIO-perspektiv för att se vilka som är hållbara över tiden. Hot och möjligheter analyseras utifrån ett PEST-perspektiv. Slutligen görs en resultat-sammanställning. VRIO-analys innebär att man beskriver en regions resurser utifrån ett värdebaserat perspektiv (värdefull, relativt ovanlig, imiterbar, organiserad på ett effektivt sätt?). I PEST-analysen indelas de externa krafterna i fyra kategorier (politiska, ekonomiska, sociala och teknologiska faktorer) och i PESTLM-analysen tillkommer ytterligare två kategorier (legala och miljömässiga).

Benchmarking. Denna indelas i resultatbenchmarking, som visar hur läget är, och processbenchmarking, som visar hur resultaten har uppnåtts.

Förslag till åtgärder och strategi

Slutsatser, åtgärder och strategi. I detta skede analyseras vilka slutsatser som kan dras och vilka åtgärder som krävs för att ge bättre förutsättningar för verksamheten/regionen. Till denna analys hör handlingsplaner, tidplan och utpekande av ansvar för att åtgärderna också ska genomföras. Prioritering och förankring av föreslagna åtgärder är också viktiga moment.

Presentation

Presentation för att sprida resultat. Spridning och presentation av analys och slutsatser genom olika kanaler, som personlig presentation, seminarier, rapporter, portal m.m.

Metodik

Planering

Analysens syfte

Varför ska analysen genomföras?

Det är ofta av stor betydelse att avgränsa analysuppdraget för att få ett hanterligt projekt. Exempel på syften med en benchmarkingstudie eller SWOT-analys kan vara att:

- beskriva och informera,
- generera förslag på förbättrade processer,
- identifiera beslutsalternativ,
- ge underlag för verksamhetsplanering,

Både SWOT-analysen och benchmarkingmetoderna kan användas för samtliga ovanstående syften. Det är dock viktigt att bestämma syftet för att tydliggöra vilken typ av arbetsprocess som behöver genomföras. Att beskriva en viss situation innebär t.ex. mindre arbete än om man även ska identifiera beslutsalternativ och fatta beslut.

Vilka ska använda resultatet? Analysens avnämare

Det är viktigt att identifiera vilka som är de tänkta avnämarna av rapporten för att kunna genomföra och presentera undersökningen på ett adekvat sätt. De bör vara med i den initiala processen som handlar om att beskriva syfte samt eventuellt även under de punkter som handlar om att identifiera de faktorer som ska analyseras.

Om avnämarna engageras och involveras i undersökningen på ett tidigt stadium, ökar sannolikheten att de har intresse för studiens genomförande och resultat. De brukar normalt även vara mer intresserade av att vara en diskussionspartner under genomförandet av studien.

Vilka bör delta i projektet? Projektgrupp

När syftet har klargjorts är det dags att forma en projektgrupp. I den bör det ingå personer från avnämarna, från den grupp som ska genomföra analysen eller som har utsetts som projektledare. Detta är viktigt för att analysen inte genomförs i ett "vakuum", där återkoppling och dialog inte ges förrän analysen är färdig.

Det är en fördel att ha med någon person som har erfarenhet av benchmarking- eller SWOT-analyser. Finns inte kompetensen inom ramen för den egna organisationen, kan man undersöka möjligheten att ta in externt stöd som bollplank i processen eller kanske t.o.m. som en mer aktiv pådrivare eller projektledare.

Det är viktigt att poängtera att analysen ofta kan bli tidskrävande, både vad gäller att samla in relevant information samt att sammanställa densamma, analysera den samt arbeta fram lämpliga åtgärdsförslag.

En projektgrupp bör bestå av cirka 3–6 deltagare. Är man färre, riskerar man att inte få in olika sorters perspektiv och intresseområden i undersökningen. Är man fler, kan det vara svårt att hålla ihop projektet. Givetvis kan man tänka sig större projektgrupper. Man bör i så fall dela upp projektet i flera underprojekt eller markera ansvarsområdena tydligt.

Bestäm typ av analys

Syftet har klargjort det övergripande området för analys. Nästa steg är att identifiera vilken övergripande typ av SWOT-analys och benchmarkingprojekt som ska göras.

Typ av benchmarking

Det finns olika typer av benchmarking. Vanligen görs en uppdelning i resultatbenchmarking och processbenchmarking.

- *Resultatbenchmarking* omfattar ofta en grundläggande kvantitativ jämförelse av olika typer av resultat, som t.ex. utbildningsnivå, andel småföretag i en region, arbetslöshet och utbildningsnivå. Här besvaras oftast frågan: i vilka regioner har man uppnått vissa nivåer på viktiga faktorer.
- *Processbenchmarking* omfattar en mer kvalitativ analys, där man undersöker varför och på vilket sätt som resultaten uppkommit. Här handlar det ofta om att förstå vad som lett fram till de resultat som uppnåtts. Detta innebär ofta en mer komplicerad process som omfattar studiebesök, workshops och djupintervjuer. Här besvaras oftast frågan: hur arbetar man för att uppnå resultat i regionerna. Analysen av hur man arbetar bör innefatta såväl aktörer, aktiviteter som träffbild, d.v.s. vem som gör vad och i vilken utsträckning de gjorda aktiviteterna ligger bakom de uppnådda resultaten.

För bästa resultat bör båda metoderna genomföras.

Typ av SWOT-analys

Även SWOT-analysen kan fokusera på resultat och processer. Framgångsrika processer som genererat goda resultat är styrkor, medan bristfälliga sådana är svagheter. Även här rekommenderas att såväl processer som resultat inkluderas i analysen. Det är också viktigt att analysera i vilken utsträckning en studerad process påverkar resultatet och försöka fånga även övriga påverkande faktorer som kan utgöra både hot och möjligheter.

Definiera analysfaktorer och jämförelseobjekt

Nästa steg är att definiera de variabler som ska användas och de processer som ska analyseras samt de aktörer/regioner som dessa ska utvärderas mot. Beroende på om man väljer resultat- eller processanalys och beroende på kunskapen om de faktorer som ska analyseras skiljer sig tillvägagångssättet vid identifikation av analysfaktorer.

- *Definiera framgångsfaktorer, ”best practice” och indikatorer.* Här bedöms de olika regionerna, organisationerna, tjänsterna etc. utifrån identifierade framgångsfaktorer, ”best practice” och indikatorer för framgångsrikt resultat. Dessa kan ha identifierats i tidigare studier och sammanställs inför analysen. Om framgångsfaktorn är obefintlig eller dålig för en viss region så innebär detta en svaghet. En positiv utveckling kan vara en möjlighet, liksom ett bra värde på någon annan indikator som är relaterad till svagheten.
- *Beskriv framgångsrika regioner för att identifiera framgångsrika processer.* Ett alternativt sätt, som är mer sökande, är att välja ut ett eller flera exempel som beskrivits som framgångsrika och analysera processer som ligger bakom framgången. Baserat på detta kan man sedan jämföra sin egen och andra regioner utifrån dessa kriterier. Man kan behöva göra en förstudie och undersöka tidigare studier, för att kunna definiera framgångsrika regioner och vad de gjort inom det aktuella området.

När de aktörer/regioner som ska användas för utvärdering och jämförelse definieras är det viktigt att den nivå som analysen ska omfatta fastställs, d.v.s. om det är processer, tjänster, organisationer eller regioner som ska analyseras. En region består av olika organisationer, processer och tjänster. Inom en organisation genomförs flera processer för olika alternativt samma mål. Detta är viktigt för att undvika en sammanblandning av olika analysfaktorer, d.v.s. att undvika att jämföra äpplen och päron.

Skapa matriser

När både variablerna och objekten har identifierats så skapas en matris för att visualisera detta. Matrisen fungerar sedan som verktyg för strukturering av informationen.

Matris – exempel på resultat av punkt 3 och 4 för benchmarking

Jämförelseobjekt	Stockholm	Amsterdam	Köpenhamn	Wien	Barcelona
Analysfaktorer					
Att starta företag					
Att generera tillväxtkapital					
Arbetsmarknadens dynamik					
Arbetslöshet					
Regional samordning					
Stödjande processer för internationalisering					

Planeringsprocessen är en mycket viktig del i arbetet, och det är bra att lägga ned tid på den. Den tid som läggs ned här sparas ofta in med råge, eftersom otydlighet senare i projektets faser undviks.

Informationsinsamling

Den insamling av kunskap som krävs för att genomföra en SWOT-analys eller ett benchmarkingprojekt är ofta av komplex natur. Det handlar ofta om att göra bedömningar och uppskattningar. Informationsinsamlingen och de typer av informationskällor som väljs är viktiga. Kvaliteten på analysen beror på den information som ligger till grund för arbetet och hur den bearbetas och tolkas.

Generellt kan det sägas att en blandning av olika former av kunskapsinhämtning ofta ger ett bra resultat, medan man riskerar att få ett sämre resultat om man enbart använder sig av vissa typer av informationskällor.

Typer av informationskällor

Informationskällorna delas upp i interna respektive externa informationskällor samt huruvida källan är av primär eller sekundär natur. Primärkällor är personliga kontakter, användare, experter, ledning m.fl., medan sekundära informationskällor är rapporter, tidningar, databaser m.m. Detta visas överskådligt i nedanstående informationsmatris som också visar några exempel på källor.

	Intern information	Extern information
Primärinformation	Personliga kontakter inom regionen/organisationen, t.ex. ledning, ombudsmän och utredare.	Intervjuer med kunder, avnämare, experter och forskare.
Sekundärinformation	Databas, intranät och rapporter.	Publicerade studier, databaser, tidskrifter och hemsidor.

Externa informationskällor

Primärinformation är den typ information man kan få direkt från källan. Den kan erhållas genom intervjuer, samtal, observation eller genom att man på annat sätt får en direkt relation till en person eller till en kunskapskälla.

Primärinformation är för vissa typer av information ofta en bra källa. Genom studiebesök och samtal har man möjligheten att få en rik bild av en viss situation. Informationen är uppdaterad och kan relateras till den egna situationen.

Nackdel med att basera en studie på primärinformation är att det kan vara både tidskrävande och kostsamt att samla in informationen. Informationen kan också präglas av det urval som har kontaktats och dess tillförlitlighet kan brista genom ett alltför snävt urval.

Sekundärinformation. Att få informationen från sekundära informationskällor innebär att det är en källa mellan ursprungskällan och när vi får tillgång till informationen. Fördelen med att basera en studie på sekundärinformation är att det kan gå relativt snabbt och till en lägre kostnad jämfört med en studie baserat på primärinformation.

Nackdelen med sekundärinformation är att den kan vara gammal och inte uppdaterad. Dess kvalitet beror på ursprungskällans kvalitet. Informationen kan även ha tagits fram för ett annat syfte än det nuvarande.

Interna informationskällor

Primärinformation när det gäller interna informationskällor är t.ex. de medarbetare som finns i organisationen alternativt de som arbetar med t.ex. utvecklingen i regionen. Diskussion, intervjuer, observation och mätning av någon form ger på primärinformation.

Sekundärinformation omfattar utförda studier som finns dokumenterade internt i form av rapporter, promemorior och databaser, eller på intranätet.

Exempel på informationskällor

Internetlänkar – SWOT-analys och benchmarking

Internet länkar till sidor som är relaterade till SWOT-analys och benchmarking eller som kan fungera som en informationskälla. Nedanstående informationskällor är några användbara exempel.

Namn på länk	Hemadress	Innehåll
Regeringskansliet/ Näringsdepartementet	www.regeringen.se	Exempel på benchmarking av näringspolitiken i "Benchmarking av näringspolitiken", Ds 2003:62.
ITPS	www.itps.se	Indikatorer för regional utveckling i "Den nya regionala utvecklingspolitiken – Hur följa upp och effektutvärdera?", A2004:011.
Nutek	www.nutek.se	Exempel på SWOT och benchmarking för projekt inom regional utveckling och lokal näringslivsutveckling.
UK Cabinet Office "Strategy survival guide"	www.strategy.gov.uk	Handbok för att stödja strategiskt arbete inom offentliga institutioner. Beskrivning av metoder som SWOT och benchmarking.
OECD	www.oecd.org	Benchmarking mellan länder inom flera områden och statistik.
Europeiska unionens portal	http://europa.eu.int/	Benchmarking inom t.ex. IT-användning, närings-, forsknings- och miljöpolitik. Länk till Eurostat.
SCB	www.scb.se	Statistik och statistiska publikationer.
Eurostat	http://epp.eurostat.cec.eu.int	Europeisk statistik.
Regionplane- och trafikkontoret	www.rtk.sll.se	Regional statistik och fakta om Stockholmsregionen.

Konsultföretag – när extern hjälp behövs

Om det finns behov av extern hjälp så finns det ett antal organisationer som kan erbjuda hjälp. De flesta av dessa kan både hjälpa till med metodstöd för hur en studie ska genomföras samt även genomföra studien.

Nyhetsdatabaser & Internettjänster

Nedanstående tabell visar på en översikt över informationskällor inom mediabevakning och Internettjänster som kan vara till hjälp för att ta fram det som skrivits om det fenomen som man vill undersöka.

För tillgång till de flesta av informationskällor som nämns nedan krävs ett abonnemang. Vill man inte skaffa sig ett sådant p.g.a. av tids- och/eller kostnadsskäl så kan man få hjälp av något av de konsultföretag som beskrivits ovan och som fokuserar på informationsinsamling och analys.

Informationskälla	Kommentar
Observer www.observer.se	Leverantör av nyhetsartiklar från tidningar, radio och TV i Norden. Möjlighet att få löpande bevakning av ett specifikt område eller organisation.
Affärsdata www.ad.se	Nyhetsdatabas som täcker svenska dags- och affärstidningar. Företags- och finansinformation. Bevakningstjänst.
Mediaarkivet www.mediarkivet.se	Nyhetsdatabas som täcker 80 tryckta medier, 10 000 nationella och internationella webbkällor, samt ett urval av etermedierna i Norden.
Agent25 www.agent25.se	Bevakning av nyhetskällor på Internet i Tyskland, Sverige, Norge och Finland. Dessutom vissa källor i Danmark samt internationella nyheter från de viktigaste engelskspråkiga nyhetskällorna i 35 länder.

Litteraturtips

Bradford R.W och Duncan J.P, Simplified Strategic Planning: A No-Nonsens Guide For Busy People Who Want Results Fast!

Camp, (1989), Lär av de bästa – benchmarking i 10 steg. Studentlitteratur.

Goodstein L, Nolan T, Pfeiffer JW (1993), Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works. Mc Graw-Hill.

Gustafsson (1992), Bäst i klassen – Benchmarking för högre effektivitet. Sveriges verkstadsindustriers förlag.

Karlöf och Östblom, (1993), Benchmarking – Vägvisare till mästerskap i produktivitet och kvalitet. Svenska Dagbladets Förlag AB.

Karlöf, (1997), Benchmarking i verkligheten. Svenska Förlaget.

Karlöf, Lundgren, Froment, (2000), Benchlearning – förebilder som hävstång för utveckling. Ekerlids Förlag.

Napier R, Sadier C, Sanaghan P (1998), High Impact Tools and Activities for Strategic Planning. Mc Graw-Hill.

Analys enligt SWOT och benchmarking

SWOT-analys

SWOT är en analysmetod som belyser en regions eller organisations Styrkor, Svagheter, Möjligheter och Hot. Metoden ger en översikt och helhetsbild av det analysobjekt som är i fokus. Nedanstående åtta steg ingår i en SWOT-analys:

Steg 1: Syfte och projektplanering.

Steg 2: Informationsinsamling.

Steg 3: Profil av analysfaktorer.

Steg 4: Sammanfattning i matrisform.

Steg 5: VRIO-analys av styrkor/svagheter.

Steg 6: PEST-analys av möjligheter/hot.

Steg 7: Analys av framtida förändringsmöjligheter.

Steg 8: Slutsatser.

Steg 1: Syfte och projektplanering

Detta steg beskrevs redan i kapitlet ”Planering”.

Steg 2: Informationsinsamling

Detta steg beskrevs redan i kapitlet ”Informationsinsamling”.

Steg 3: Profil av analysfaktorer

En sammanfattande profil görs för varje analysfaktor, d.v.s. de processer och de resultatindikatorer som ingår i SWOT-analysen. Underlaget för detta arbete har framgått av informationsinsamlingen genom att man har genomfört intervjuer som berört detta eller genom att man ur informationen från sekundära källor kan dra dessa slutsatser.

Det är betydelsefullt att dokumentera hur de jämförda processerna är uppbyggda samt vad de gav för resultat. Det gäller att identifiera de avgörande framgångsfaktorerna som har varit de främsta förklaringarna till lyckade resultat. Även där SWOT-analysen främst bygger på indikatorer för en resultatanalys, snarare än processerna bakom, bör samband och förklarande faktorer som är värdefulla för analysen ingå i profilen av analysfaktor.

Steg 4: Sammanfattning i matrisform

Sammanfatta informationen i en sammanfattande matris. Den ger en överblick över resultatet samtidigt som den fungerar som en bra grund att genomföra analysen på.

Exempel på SWOT-analys, sammanfattning av region X

Analysfaktorer	Sammanfattning	Styrkor/Svagheter	Möjligheter/Hot
Att starta företag			
Att generera tillväxtkapital			
Arbetsmarknadens dynamik			
Förvärvsarbete/arbetslöshet			
Regional samordning			
Stödprocesser för internationalisering			

Sålla bland faktorerna och identifiera mer i detalj de faktorer som utgör styrkor respektive svagheter. Dessa finns inom regionen/organisationen. Identifiera även de externa hoten och möjligheterna. Sammanställ dessa enligt bilden nedan.

Exempel på SWOT-analys, region X

Styrkor	Svagheter
Ekonomisk tillväxt. Hög sysselsättning.	Dåligt utvecklad telekommunikationssektor. Dåligt utvecklad riskkapitalmarknad. Komplicerat att starta privata företag.
Möjligheter	Hot
Ökad turism förväntas. Attrahera utländska företag som är intresserade av regionen. Delaktighet i EU-projekt som rör regionen.	Utbildningsnivån ett möjligt hinder för utveckling inom IT-sektorn. Lågkonjunktur minskar den inhemska tillväxten och exportmöjligheterna. Skarpt skilda sociala skikt kan uppstå p.g.a. ojämn inkomstfördelning som minskar den sociala sammanhållningen.

Analysera de faktorer som kan identifieras som styrkor respektive svagheter och som finns sammanställda i matriserna. VRIO- och PEST-analyser kan användas som stöd för att fördjupa analysen.

Steg 5: VRIO-analys av styrkor och svagheter

VRIO-modellen syftar till att analysera de resurser och förmågor som finns inom en organisation. Beroende på hur dessa ser ut med avseende på värde, sällsynthet, imitationsmöjlighet och organisation framträder en bild av organisationens konkurrenskraft. Analysen bygger på antagandena att resurser och förmågor är ojämnt distribuerade mellan olika organisationer samt att dessa skillnader kan vara stabila över tiden.

Modellen är utformad för företag, men kan anpassas till att också gälla för regioner och deras resurser och förmågor. En regions konkurrenskraft blir då den samlade bilden av resurserna och förmågorna hos dess företag, men även andra resurser och förmågor, som t.ex. platsens attraktivitet, befolkningens utbildning och kompetens, entreprenöranda och värderingar, bostäder, kommunikationer, den offentliga sektorns effektivitet m.m.

VRIO-analysen är uppbyggd kring fyra frågor som också ger modellen sitt namn:

- Frågan om värde (Valuable).
- Frågan om sällsynthet (Rare).
- Frågan om imitation (Imitation).
- Frågan om organisation (Organization).

Frågan om *värde* försöker utröna om det finns resurser och förmågor att klara av hot och möjligheter i omgivningen. Om en organisation har tillräckliga resurser och kunskap för att utveckla t.ex. en ny teknologi, är de värdefulla. Detsamma kan gälla för en region. Ett exempel är en region som har tillräckliga resurser att hantera förändringar i omgivningen, som t.ex. att klara en strukturomvandling mot nya nischer i en situation där nya regioner konkurrerar om etableringar, forskningsmedel m.m.

Frågan om *sällsynthet* belyser det faktum att även om en organisation har värdefulla resurser och förmågor, ger inte dessa några konkurrensfördelar, om även andra konkurrerande organisationer besitter dem. Det är ingen konkurrensfördel för ett företag att vara mycket bra på att tillverka en produkt, om även andra företag besitter denna kompetens. En region kan ha sällsynta resurser i form av t.ex. arbetskraft med en viss form av kompetens.

Frågan om *imitation* innebär att man studerar om resurser och förmågor är lätta att kopiera eller inte. Om de är svårkopierade, kan det innebära en konkurrensfördel som sträcker sig över tiden. En resurs eller förmåga är svårkopierad, om det innebär en kostnadsnackdel för konkurrenten att utveckla den. I regioner är konkurrensfördelar ofta svåra att kopiera och geografiskt bundna till platsen. De kan t.ex. vara baserade på en lång tradition som ger tyst kunskap eller annan form av försprång som inte enkelt låter sig kopieras till andra platser.

Frågan om *organisation* måste belysas för att få svar på om organisationen eller regionen är kapabel att utnyttja sina värdefulla, sällsynta och svårkopierade resurser och förmågor. En skickligt uppbyggd organisation kan dessutom kompensera för brister i dessa resurser och förmågor. För en region är frågan om organisation komplex och består av den sammanlagda förmågan hos betydelsefulla aktörer av olika slag i regionen att i samverkan driva regionens utveckling.

När ovanstående frågor är besvarade, kan man åskådliggöra resultatet i en tabell:

Alternativa exempel på VRIO-analys av företag, regioner etc.

Värdefull	Sällsynt	Kostsam att imitera	Effektiv organisation	Konkurrensmässiga implikationer
Nej	-	-	Nej	Konkurrensmässig nackdel.
Ja	Nej	-	-	Konkurrensmässig jämvikt.
Ja	Ja	Nej	-	Tillfällig konkurrensmässig fördel.
Ja	Ja	Ja	Ja	Bibehållen konkurrensmässig fördel.

Utvärderingen i figuren ovan visar ett ideal läge på den nedersta raden. Organisationens resurser är värdefulla, sällsynta och svåra att imitera. Dessutom är organisationen effektivt organiserad. Detta leder till att den kan behålla sina konkurrensfördelar över tiden.

VRIO-modellen har fördelen att den stöder analysarbetet och diskussionen kring olika faktorer. Styrkor som framträder i SWOT-analysen kan analyseras vidare utifrån hur väl de tillvaratas och hur viktiga de är för konkurrenskraften även över tiden. Ett exempel är en region som har enorma resurser i form av naturtillgångar. Dessa naturtillgångar i form av olja, diamanter, gas, etc. kan vara både värdefulla, sällsynta och svåra att imitera, men om de inte kan utnyttjas tillräckligt på grund av ineffektiv organisation, kan inte regionens konkurrensfördel upprätthållas. Genom att använda vår uppställning visar VRIO-analysen att dessa resurser som sannolikt identifierades som styrkor i SWOT-analysen, inte automatiskt medför varaktiga fördelar.

Steg 6: PEST-analys av hot och möjligheter

Hot och Möjligheter handlar om organisationens eller regionens externa krafter och inte interna. En beprövad metod som ger stöd åt analysen av de externa krafterna, den s.k. PEST- eller den utvidgade PESTLM-metoden beskrivs nedan. Förkortningarna baseras på namnen på de fyra respektive sex faktorerna nedan.

I PEST-analysen indelas de externa krafterna i fyra kategorier och i PESTLM-analysen tillkommer ytterligare två kategorier.

- *Politiska faktorer.* Här genomförs en analys av relevanta politiska faktorer. Det kan handla om förändrade politiska mål och visioner, förändrad organisation av olika politiska organ, m.m.
- *Ekonomiska faktorer.* Relevanta ekonomiska faktorer kan t.ex. omfatta information kring BNP-utveckling, näringslivets struktur och utveckling, köpkraft, arbetsmarknadssituation, m.m.
- *Sociala faktorer.* Exempel på sociala faktorer är värderingar, befolkningsstruktur, utbildningsnivå, arbetslöshet, socialbidragstagare m.m.
- *Teknologiska faktorer.* Faktorer som ofta är relevanta inom detta område är t.ex. Internetanvändning, mobilanvändning, e-tjänster och e-förvaltning inom offentlig sektor, satsningar på forskning m.m. Därutöver tillkommer teknologisk utveckling inom en organisations verksamhetsområde eller inom viktiga verksamheter i en region.
- *Legala faktorer.* Lagstiftning och förslag på ny lagstiftning inom relevanta områden för den analyserade organisationen eller regionen studeras inom denna kategori.
- *Miljöfaktorer.* Miljöaspekterna får generellt allt större betydelse. Det kan gälla t.ex. ökade krav när det gäller utsläpp, men också nya möjligheter med ny miljövänligare teknologi.

PEST-analysen syftar till att ge stöd för att finna en struktur kring hoten och möjligheterna i en SWOT-analys. Genom att gå igenom denna metod så täcker man vanligtvis in de faktorer som kan skapa nya förutsättningar för en organisations eller regions utveckling. Det är viktigt att i dessa kategorier täcka in både internationella, nationella, regionala och lokala faktorer som är relevanta för analysen.

Steg 7: Analys av framtida förändringsmöjligheter

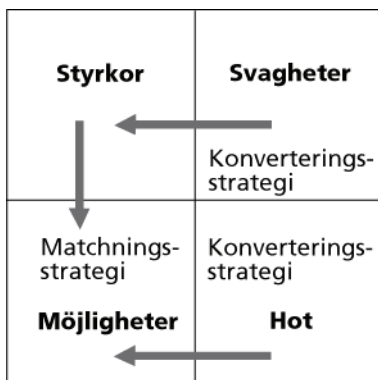
Styrkor och svagheter, hot och möjligheter är inte givna utan går att påverka. Därför krävs en analys av hur de förhållanden som framkommer i SWOT-analysen kan förändras i framtiden. Denna analys kan struktureras genom att ställa frågorna:

- Vilka svagheter kommer man att försöka arbeta bort?
- Vilka styrkor kommer man att bygga vidare på?
- Vilka möjligheter bör man utnyttja mer?
- Vilka hot bör man reagera på?

Svaren på dess frågor ger en bild av hur den framtida utvecklingen kan se ut. Genom att genomföra denna typ av mer framåtblickande analys undviker man att SWOT-analysen blir statisk och endast återger en historisk bild eller en nulägesbild. Det kan ju vara så att regionen kommer att investera avsevärda resurser för att åtgärda vissa svagheter, och detta kan riskera att tappas bort om man inte medvetet strukturerar de förändringar som kan komma att genomföras för att komma i en bättre position.

Två typer av strategier kan urskiljas som respons på den framåtblickande analysen:

- *Konverteringsstrategi* där man försöker omvandla svagheter till styrkor eller hot till möjligheter.
- *Matchningsstrategi* där man ser vilka av organisationens styrkor som matchar möjligheter i omvärlden.



Steg 8: Slutsatser

Det resultat som man nu har utgör en grund för att fatta beslut om hur man ska gå vidare.

Antingen kan man nu gå vidare och t.ex. göra SWOT-analyser av flera regioner och sedan genomföra en benchmarkinganalys av dessa.

Om detta inte är syftet, så kan man gå vidare till steg 4 och diskutera vilka åtgärder som bör tas baserat på analysens resultat.

Benchmarking

*"Benchmarking är en kontinuerlig och systematisk process för att jämföra den egna effektiviteten i form av produktivitet, kvalitet och arbetsprocesser med de företag och organisationer som representerar 'de bästa'."*¹

Benchmarking är en metodik som använts länge för att skapa förståelse för och idéer kring hur den egna organisationen kan förbättras. Ordet "benchmarking" betyder egentligen "fixpunkt" och används såväl för att mäta t.ex. effektivitet i form av nyckeltal som för att driva en förbättringsprocess.

Det finns en rad motiv för benchmarking. Exempel på dessa är:

- Få förståelse för hur andra organisationer/regioner har genomfört olika processer och uppnått goda resultat.
- Få kännedom om nya arbetsmetoder, rutiner och sätt att organisera sig.
- Få möjlighet att lära sig hur man lyckas med topprestationer.
- Få en objektiv utvärdering av den egna verksamheten.

Om man tittar på regional utveckling eller utveckling av ett land så är Japan ett strålande exempel på hur man lyckats nå häpnadsväckande resultat med hjälp av benchmarking. Efter andra världskriget låg landet i ruiner, så även industrin som anpassats för krigsföring. Man arbetade då fram en modell för hur man skulle komma ikapp och förbi västvärlden. Processen handlade om kontinuerligt lärande om hur västföretag utvecklades, leddes och fungerade operativt. Hundratusentals japaner har rest världen över för att skaffa sig idéer, lära sig nya saker samt hur man förbättrar gamla metoder. Kraften i den målmedvetna strävan att förbättra ledde till att Japan utvecklade slagkraftiga aktörer inom områdena mikroelektronik, telekommunikation, biltillverkning och många andra områden.

Typer av benchmarking

Benchmarking kan grovt delas in i tre olika typer: intern, extern och funktionell.

- *Intern benchmarking* används för att jämförbara enheter inom en organisation eller region, t.ex. kommuner inom en region.
- *Extern benchmarking* innebär att man jämför egna enheter med andra utanför som har likartad verksamhet. Exempel på detta är två regioner som jämför sig med varandra.
- *Funktionell benchmarking* är en jämförelse mellan enheter oberoende av vilken bransch de befinner sig i. Här kan det t.ex. handla om en kommun som vill lära sig mer om service och genomför ett benchmarkingprojekt med ett företag som utmärkt sig exceptionellt på detta område

Två andra kategorier som ofta används är även resultatbenchmarking och processbenchmarking.

- *Resultatbenchmarking* innebär att man jämför olika resultat från olika processer. Dessa resultat är ofta i form av kvantitativa indikatorer, som t.ex. olika regioners utveckling beträffande befolkning, antal nystartade företag, arbetslöshet, antal

¹ Karlöf och Östblom (1993), "Benchmarking – Vägvisare till mästerskap i produktivitet och kvalitet", Svenska Dagbladets Förlag AB.

sjukvårdsplatser etc. För regioner kan indikatorer vanligen fås via publicerad offentlig information.

- *Processbenchmarking* innebär att man undersöker orsakerna bakom resultatet. Varför lyckades en region bättre än en annan med att öka antalet nystartade företag? Hur har regionen kunnat minska arbetslösheten på ett dramatiskt sätt? Hur har man lyckats med att minska kostnaderna för sjukvården med 10 procent trots att den upplevda kvaliteten har ökat?

För- och nackdelar med benchmarking

Benchmarking är en metod som har funnits länge. Att jämföra sig med andra som lyckas bra praktiserades redan innan det började kallas benchmarking. Metoden benchmarking har många fördelar och användningsområden, men den kan vara mer eller mindre lämplig beroende på situationen. Nedan beskrivs metodens för- och nackdelar.

Fördelar med benchmarking, d.v.s. metoden

- ger kännedom om både den egna organisationen och andra aktörer,
- kan resultera i att resurser och möjligheter som ger konkurrensfördelar utnyttjas bättre,
- fäster uppmärksamheten på svagheter och hotande tendenser inom organisationen.

Nackdelar med benchmarking, d.v.s. metoden

- tidskrävande,
- svårigheter att få tag i information,
- svårt att kunna jämföra interna och externa data.

Metoden kräver ofta ett omfattande arbete för att skapa ett gott resultat. Kvaliteten på det utförda arbetet är resultatet av noggrann förberedelse, tydliga mål, korrekt genomförande samt en god uppföljning. I nästa avsnitt beskrivs hur en benchmarkingprocess kan läggas upp för att leda till ett gott resultat.

Process – hur genomförs ett benchmarkingprojekt?

Ett benchmarkingprojekt kan genomföras på olika sätt. Här används ett angreppssätt som innehåller sju steg, men det finns även andra definitioner av processen.

Följande processteg är användbara i genomförandet av benchmarkingprocessen:

Steg 1: Vad ska jämföras?

Steg 2: Definiera jämförbara variabler!

Steg 3: Definiera de som är ”bäst i klassen”!

Steg 4: Värdera prestationerna hos de bästa!

Steg 5: Värdera de egna prestationerna!

Steg 6: Ta fram handlingsprogram och åtgärder för att bli lika bra eller bättre som de bästa!

Steg 7: Genomföra och följa upp resultatet!

Steg 6 och 7 tas upp här endast för att ge en helhetsbild av en benchmarkingprocess, men behandlas mycket översiktligt nedan. Steg 6 är i fokus i avsnitt 4, där steget från analys till agerande behandlas. Steg 7 ligger utanför ramarna för denna handbok.

Steg 1: Vad ska jämföras?

Det finns vissa grundläggande regler som kan vara till hjälp för att definiera vad som är värdefullt att jämföra. En är att jämföra det som har störst betydelse för att differentiera konkurrenterna. En annan är att fokusera på det som uppvisar störst utrymme för förbättringar. Ytterligare ett alternativ är att inrikta jämförelsen mot det som är möjligt att förbättra. Exempelvis låter inte alla viktiga egenskaper sig påverkas av den aktör som gör jämförelsen mellan regioner. Den organisation som arbetar med regional utveckling och låter göra en benchmarkinganalys av sin region kan t.ex. kommunikationer och kollektivtrafik ligga inom handlingsutrymmet, medan t.ex. näringslivets utveckling endast kan påverkas indirekt. Det kan ändå vara av stort värde att även i sådana fall fokusera analysen på det som har störst betydelse för att differentiera regionen gentemot konkurrenterna eller det som uppvisar störst utrymme för förbättringar. Därigenom kan insikter uppnås som kan samla berörda aktörer mot en gemensam strävan till förbättringar av de sakområden som är viktiga för regionen.

Steg 2: Definiera jämförbara variabler

När det är klart vad som ska jämföras, ska användbara mått definieras. En distinktion kan göras beroende på om kvantitativa mått kan göras tillgängliga eller inte. Vissa funktioner och resurser kan struktureras upp, men inte alltid kvantifieras. I dessa fall kan kvalitativ benchmarking vara ett alternativ. I denna beskrivs processer och aktiviteter, vilka jämförs med motsvarande beskrivningar av jämförelseobjektet.

Steg 3: Definiera de som är "bäst i klassen"

Att välja jämförelseobjekt beror på vilken typ av benchmarking man står i begrepp att genomföra. Vid en intern benchmarking gäller det att hitta bra objekt i den egna organisationen, kommunen eller regionen. Är det en extern eller funktionell benchmarking man avser att genomföra, gäller det att finna lämpliga jämförelseobjekt utanför den egna organisationen, kommunen eller regionen. Vid funktionell benchmarking kan t.ex. en kommun jämföra sig med ett företag och tvärtom.

Några allmänna rekommendationer när det gäller urvalet av jämförelseobjekt är att:

- begränsa antalet objekt som ska jämföras till mellan fyra och sex. Mindre än fyra innebär en förlust i variation och fler än sex resulterar i att man får ut mindre av de undersökta organisationerna.
- variera typen av jämförelseobjekt som deltar i undersökningen,
- välja ett generellt jämförelseobjekt som är bäst på någonting, t.ex. har högst servicegrad, flest antal nyföretagande eller andra faktorer där de är framgångsrika,
- tänka på att objekt som uppvisar dåliga resultat ändå kan vara framstående inom någon speciell funktion. Fokusera därför på prestationen inom det som ska jämföras och se inte bara till helheten.

Steg 4: Värdera prestationerna hos de bästa

Steg 4 och 5 kan utföras i den ordning som passar bäst. Vissa hävdar att datainsamlingen med fördel börjar i den egna organisationen för att få full förståelse för hemmaplanen innan blickarna vänds utåt. Andra anser däremot att det är bättre att börja med externa

data och utveckla en systematik för att ”översätta” dessa data så de kan jämföras, för att inte riskera att rata viktiga data som inte är direkt jämförbara.

De informationskällor som används i en benchmarkingprocess är:

- *Offentligt publicerade källor* som t.ex. statistik, årsredovisningar, databaser m.m. Dessa finns allmänt beskrivna i avsnitt 2 om informationsinsamling. När det gäller resultatbenchmarking är det viktigt med jämförbarheten mellan olika tillgängliga variabler.
- *Privata källor* innebär att man söker information som inte nödvändigtvis existerar i publicerad form. Exempelvis kan det handla om intervjuer med experter, tjänstemän, fokusgrupper m.m.
- *Samarbete med benchmarkingpartner* innebär att organisationerna måste ha kontakt och ett utbyte med varandra. Detta är en bra metod att få tillgång till material som är jämförbart med den egna organisationen/regionen, men det kan vara svårt att få till stånd vid en direkt konkurrenssituation. Informationsinsamling vid samverkan kan ske på olika sätt som t.ex. enkät, intervju och studiebesök.

Steg 5: Värdera de egna prestationerna

Vad vi valt att mäta styr också hur vi mäter de egna prestationerna. Svårigheten i detta steg ligger inte i att få fram material utan att få det jämförbart med det externa materialet. Det kan vara resurskrävande att få jämförbarhet mellan interna och externa data. Här är objektivitet extra viktig. Det finns risk för att material friserar för att de egna prestationerna ska framstå i bättre dager. Det gäller då att säkerställa att alla är medvetna om det övergripande syftet med benchmarking, nämligen att bli bättre.

I vissa fall finns inga mätetal eller dokumenterade processer. Då är det viktigt att genomföra en nulägesanalys, där processerna beskrivs på ett strukturerat sätt.

Steg 6: Ta fram handlingsprogram och åtgärder

När man samlat in data kring olika resultat och processer, gäller det att ställa dessa mot varandra och jämföra vad som skiljer organisationerna åt. Följande frågeställningar är relevanta:

Vad skiljer? Identifiera vilka skillnader som finns mellan organisationerna.

- Varför finns det skillnader? Hur har de uppstått? Vilka bakomliggande faktorer har skapat skillnaderna?
- Vilka skillnader är intressanta? Vilka områden är prioriterade för åtgärder?
- Hur kan de egna prestationerna förbättras? Vilka idéer har kommit fram under benchmarkingprocessen?

Vilka åtgärder som är lämpliga beror på en mängd faktorer. Åtgärderna kan delas in i fyra olika typer:

Försöka ytterligare – fortsatt på den inslagna vägen, men öka intensiteten i ansträngningarna. Risker med detta förfarande är dock överansträngning, om t.ex. en organisation redan anstränger sig så hårt den kan.

Härma jämförelseobjektet – kopiera beteenden för att nå upp till samma nivå.

Hoppa över och förbi jämförelseobjektet – Detta går att göra om benchmarkinganalysen lett fram till åtgärder som förbättrar funktioner så att dessa fungerar bättre än jämförelse-

objektet, inte bara lika bra. För att finna underlag för den här typen av åtgärder är det nästan alltid nödvändigt att söka sig utanför sin konkurrensfär, till och med utanför den egna branschen och kanske till andra typer av aktörer.

Förändra reglerna – Om benchmarkinganalysen kommer fram till att det i princip är omöjligt att genomföra förändringar under nuvarande förutsättningar, gäller det att ändra spelreglerna. Om det är lagstiftningen som hindrar, kan det vara möjligt att påverka riksdagspolitiker för att få en förändring till stånd.

Steg 7: Genomföra och följa upp resultatet

Det är viktigt att benchmarking inte ses som en engångsföreteelse. För att verkligen komma till sin rätt övervakas utvecklingen över tiden. Det är ju trots allt så att resultatet bara visar hur situationen ser ut vid ett tillfälle. Jämförelseobjekten utvecklas också. Om man inte ser upp, kan man hamna i en situation där man förbättrar sin egen förmåga samtidigt som andra aktörer har en ännu bättre utveckling.

Det är viktigt att ha en plan för genomförandet samt att kontinuerligt fortsätta att jämföra sig med andra. Detta kan med fördel införlivas med befintliga processer eller fungera som ett projekt i en inledande fas. Här är det viktigt att kommunicera de framsteg som görs. De som arbetar med processen bör få erkänsla, men det allra viktigaste är att sprida en medvetenhet om att en kontinuerlig förändring och förbättring är nödvändig.

Föreslå åtgärder och strategi

Under denna fas tas analys till agerande, från insamling och analys av information till utnyttjande av den kunskap som skapats.

Kunskap om hur de olika benchmarkingobjekten kommit fram till sina resultat ger lärdomar som syftar till att användas. Detsamma gäller för SWOT-analysen, då man fått insikt om vad som behöver förändras för att behålla konkurrenskraften.

Allt går inte att förändra av olika skäl. Allt ligger inte inom det handlingsutrymme som står till buds, och vissa saker kan vara mer eller mindre omöjliga att genomföra av politiska, juridiska, sociala eller ekonomiska skäl. Att sälla och prioritera bland tänkbara åtgärder är ett viktigt steg i arbetet.

Upprätta aktivitetsplan

För de åtgärder som bedöms som genomförbara bör en aktivitetsplan med ansvariga samt deadlines upprättas. Aktivitetsplanen säkerställer att analysen inte bara blir en intressant bild av omvärlden utan att den också används till att förbättra verksamheten. Exempel på hur en aktivitetsplan kan se ut ges nedan.

Exempel på aktivitetsplan efter genomförd SWOT-analys eller benchmarkingprocess

Målsättning	Aktiviteter	Deadline	Ansvarig
Ökad kunskap kring kostnadsbesparingar	Fördjupad studie av benchmarkingobjektet – kontakt, – studiebesök, – rapport.	2006-08-15	
Ökad service	Genomförande av årliga medborgarundersökningar. Upprätta e-tjänster för bygglovs- hantering och ansökningar till barn- och äldreomsorg. Inrätta elektronisk medborgarassistent. Ökad information till invånare med informationsblad.	2007-09-01	
Förbättrad intern kompetensutveckling	Nulägesanalys. Utvecklingsplan på individ- och grupp-nivå. Pilotprojekt för e-lärande inom omsorgen. Upprätta samarbete med vård- utbildning för kompletterande utbildning.	2006-12-15	

De aktiviteter som föreslås anger inriktningen och de behöver specificeras i mer detaljerad planering för genomförande av varje enskild punkt.

Förankring av föreslagna åtgärder

Ett lämpligt sätt att förankra de föreslagna åtgärderna samt att få feedback på de idéer man fört fram är att presentera ett preliminärt resultat av analysen samt en rad preliminära förslag som baseras på analyserna som gjorts. Då kan en fruktsam diskussion uppstå utan att det finns risk för några låsningar, eftersom man inte befinner sig i en direkt beslutsdiskussion. Resultatet av detta tar man sedan med sig i den fortsatta processen med att arbeta fram förbättringsförslag.

Prioritering av föreslagna åtgärder

Ofta kan en SWOT-analys eller en benchmarkingprocess resultera i en stor mängd idéer om hur man kan förbättra den egna verksamheten. Det är då viktigt att på något sätt kunna prioritera de olika åtgärdsförslagen. Ett enkelt sätt att diskutera och presentera dessa är att bedöma a) i vilken utsträckning de är möjliga att genomföra samt b) vilken effekt det får på organisationens verksamhet. En enkel matris kan visualisera detta:

Implementerings- möjlighet	Enkel		
	Svår		
		Liten	Stor

Påverkan på verksamheten

Huruvida möjligheten att genomföra de föreslagna åtgärderna är enkla eller svåra kan bero på faktorer som tid, kostnader, resurser, kompetens, m.m. Påverkan på verksamheten kan även vara sammansatt av en rad faktorer såsom ökad serviceförmåga, minskade kostnader, ökad måluppfyllelse etc.

Presentation

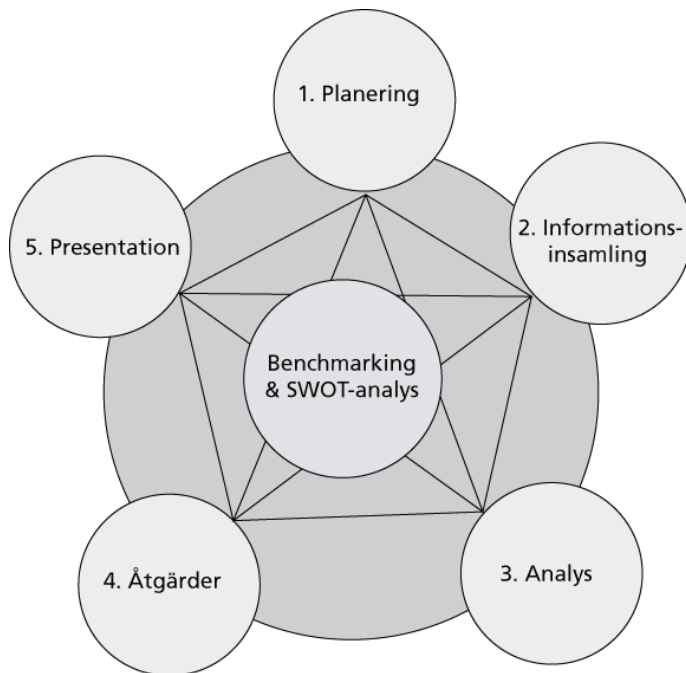
Personlig presentation

Varje analys bör presenteras muntligen vid ett seminarium eller liknande möte. På så sätt ges möjlighet till diskussion och återkoppling. Förbättringsmöjligheter kan identifieras och avnämarna av rapporten har en möjlighet att vara delaktiga i rapporten. Kommentarer från seminariet kan med fördel sedan lyftas in i rapporten.

Rapporter

Sammanställ analysen i rapportform som sedan kan läggas ut på intranätet eller ännu hellre på Internet. Denna rapport syftar både till att vara en handbok i metodik och att fungera som en kunskapsbank som ger exempel på genomförda analyser i regionen. Det är därför värdefullt att projekt som relaterar till SWOT och benchmarking finns med som exempel.

Rapportmallar



Rapportmall för SWOT-analys

Syftet med detta avsnitt är att det ska fungera som en mall för rapportering av SWOT-analyser. Mallen kan både användas som arbetsdokument och som rapporteringsdokument.

Innehållsförteckning

1. Syftet med SWOT-analysen
2. Målgrupper: analysens avnämare
3. Projektgrupp
4. Urval av analysfaktorer
5. Informationskällor
6. Identifikation av styrkor och svagheter
7. VRIO-analys av styrkor
8. Identifikation av möjligheter och hot
9. PEST-analys av hot och möjligheter
10. Resultatsammanfattning
11. Framtida förändring
12. Åtgärdsförslag

Syftet med SWOT-analysen

Analysens syfte är:

Målgrupper: analysens avnämare

Följande personer/grupper är tilltänkta som avnämare av analysen:

-
-

Projektgrupp

Projektledare:

Projektgrupp:

Projektet startar den:

Projekt avslutas/projektrapport klar den:

Urval av analysfaktorer

Följande faktorer kommer att studeras:

-
-

Motiv för urval:

-
-

Informationskällor

Följande informationskällor har använts:

-
-

Identifikation av styrkor och svagheter

Styrkor

-
-
-
-
-

Svagheter

-
-
-
-

Om detta har gett bra resultat, så kan man hoppa över VRIO-analysen. Denna är främst till för att vara ett stöd för arbetet och fördjupa analysen.

VRIO-analys av styrkor

VRIO-modellen syftar till att analysera de resurser och förmågor som finns inom en organisation eller region. Beroende på hur dessa ser ut med avseende på värde, sällsynthet, imitationsmöjlighet och organisation framträder en bild av organisationens/regionens konkurrenskraft. Analysen bygger på antagandena att resurser och förmågor är ojämnt distribuerade mellan olika organisationer samt att dessa skillnader kan vara stabila över tiden.

Analysen av resurser och förmågor kan sammanfattas enligt figuren nedan:

Värdefull	Sällsynt	Kostsam att imitera	Effektiv organisation	Konkurrensmässiga implikationer

De konkurrensmässiga implikationerna sammanfattas utifrån om resursen är till fördel, ger jämvikt eller är till nackdel samt om de är varaktiga eller tillfälliga. De är varaktigt fördelaktiga om svaren är ja i samtliga kolumner. Fördelen är tillfällig om det är enkelt att imitera styrkan. Det är jämvikt om styrkan t.ex. är värdefull, men inte sällsynt och det är till nackdel om styrkan varken är värdefull eller effektivt organiserad.

Styrkor med varaktig konkurrensmässig fördel

Analys av de tidigare identifierade styrkorna visar att följande styrkor innebär en bibehållen konkurrensmässig fördel.

Styrka	Kommentar

Styrkor med tillfällig konkurrensmässig fördel

Analys av de tidigare identifierade styrkorna visar att följande styrkor innebär en tillfällig konkurrensmässig fördel.

Styrka	Kommentar

Styrkor med konkurrensmässig jämvikt

Analys av de tidigare identifierade styrkorna visar att följande styrkor innebär en tillfällig konkurrensmässig jämvikt.

Styrka	Kommentar

Svagheter med konkurrensmässig nackdel

Analys av de tidigare identifierade svagheterorna visar att följande svagheter innebär en konkurrensmässig nackdel.

Styrka	Kommentar

Identifikation av möjligheter och hot

Det är viktigt att poängtera att möjligheter och hot handlar om de externa krafterna och inte om de interna. Det är därför också viktigt att i arbetet definiera vad som är externt respektive internt i analysen. Med internt och externt menas normalt att det ligger innanför respektive utanför handlingsutrymmet och det man råder över. För en region där en mängd aktörer påverkar utvecklingen är definitionen inte alltid självklar.

Lista de möjligheter och hot som identifierats:

Möjligheter

-
-
-
-

Hot

-
-
-
-

PEST-analys av möjligheter och hot

I PEST-analysen indelas de externa krafterna i fyra kategorier och i PESTLM-analysen tillkommer ytterligare två kategorier. De fyra kategorierna av faktorer som analyseras är politiska, ekonomiska, sociala och teknologiska faktorer. De två tillkommande faktorerna är legala och miljömässiga. PEST-analysen genomförs schematiskt enligt följande uppställning:

Faktor	Möjligheter	Hot
P – Politiska faktorer		
E – Ekonomiska faktorer		
S – Sociala faktorer		
T – Teknologiska faktorer		
L – Legal faktorer		
M – Miljöfaktorer		

PEST-analysen syftar till att ge stöd för att finna en struktur kring hoten och möjligheterna i en SWOT-analys. Den täcker vanligtvis in de faktorer som kan skapa nya förutsättningar för en organisations eller regions utveckling. Det är viktigt att i dessa kategorier belysa både internationella, nationella, regionala och lokala faktorer som är relevanta för analysen.

Resultatsammanfattning

I nedanstående tabell sammanfattas de identifierade styrkorna, svagheter, möjligheterna och hoten i punktform.

Styrkor	Svagheter
Möjligheter	Hot
Kommentarer	Kommentarer

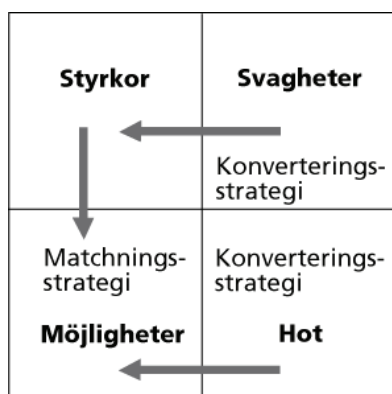
Framtida förändring

Inom denna fas i arbetsprocessen analyseras vilka förslag på förändring som den gjorda analysen medför. Lämpliga frågor att ställa är:

- Vilka svagheter kommer man att försöka arbeta bort?
- Vilka styrkor kommer man att bygga vidare på?
- Vilka möjligheter bör man utnyttja mer?
- Vilka hot bör man reagera på?

Två olika typer av strategier kan urskiljas:

- *Konverteringsstrategi*, där man försöker omvandla svagheter till styrkor och/eller hot till möjligheter.
- *Matchningsstrategi*, där man ser vilka av organisationens styrkor som matchar möjligheter i omvärlden.



Åtgärdsförslag

De åtgärder som utifrån SWOT-analysen bedöms vara lämpliga att genomföra kan sammanställas enligt nedan. Åtgärderna tilldelas ansvariga och tidplaner.

Aktivitet	Kommentar	Tidplan/Deadline	Ansvarig

Rapportmall för benchmarking

Syftet med detta kapitel är att det ska fungera som en mall för benchmarkinganalys. Mallen kan både användas som arbetsdokument och som rapporteringsdokument.

Du ändrar rubriker och textinnehåll i detta dokument så att det passar ditt projekt. Se de rubriker och texter i detta dokument som ett förslag på hur du kan gå tillväga och en grundmall för rapporten.

Innehållsförteckning

1. Syftet med benchmarkinganalysen
2. Målgrupper: analysens avnämare
3. Projektgrupp
4. Urval av analysfaktorer
5. Urval av jämförelseobjekt
6. Informationskällor
7. Sammanställning av resultat
8. Analys och slutsatser
9. Åtgärdsförslag

Syftet med benchmarkinganalysen

Syftet med denna analys är att:

Här anges typ av benchmarkingprojekt (resultatbenchmarking, processbenchmarking, intern benchmarking, extern benchmarking eller funktionell benchmarking)

—
—
—

Målgrupper: analysens avnämare

Följande personer/grupper är tilltänkta som avnämare av analysen:

–

–

Projektgrupp

Projektledare:

Projektgrupp:

Projektet startar den:

Projekt avslutas/projektrapport klar den:

Urval av analysfaktorer

Här bestäms vad som ska jämföras och vilka indikatorer som ska användas.

Faktor	Kommentar

Urval av jämförelseobjekt

Här identifieras de som är ”bäst i klassen”.

Jämförelseobjekt	Kommentar

Informationskällor

Följande informationskällor har använts:

Källa	Kommentar

Sammanställning av resultat

Värderingen av prestationerna hos jämförelseobjekten sammanfattas i matrisform:

Jämförelseobjekt Analysfaktor	Region 1	Region 2	Region 3	Osv.
Faktor 1				
Faktor 2				
Faktor 3				
O.s.v.				

Analys och slutsatser

Inom detta steg i arbetsprocessen analyseras prestationerna hos dem som är ”bäst i klassen” och de jämförs med de egna prestationerna. Viktiga frågor att besvara inom detta moment i benchmarkingprocessen är:

- Vad skiljer?
- Varför finns skillnader? Hur har de uppstått? Vad påverkar skillnaderna?
- Vilka skillnader är intressanta? Vilka skillnader bör prioriteras i analysen?
- Hur kan den egna organisationen förbättras?

Åtgärdsförslag

De åtgärder som utifrån analysen bedöms vara lämpliga att genomföra kan sammanställas enligt nedan. Åtgärderna tilldelas ansvariga och tidplaner.

Aktivitet	Kommentar	Tidplan/Deadline	Ansvarig

Denna promemoria är tänkt att vara ett stöd för hur man kan analysera sin egen region eller verksamhet samt hur man analyserar olika aspekter av omvärlden. Promemorian är en handledning i SWOT-analys och benchmarking.

Benchmarking innebär systematiska jämförelser med andra organisationer, regioner. SWOT-analys är en metod för att identifiera styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

Här beskrivs steg för steg hur man går tillväga, och här finns även stöddokument som rapportmallar. Promemorian ger också råd om när metoderna kan användas – och när de är olämpliga. RTK hoppas att handledningen ska vara till nytta framför allt för alla som deltar i arbetet med en ny utvecklingsplan för Stockholmsregionen.