



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Informationsstrategi inom omvärldsanalys

– en studie om svensk dagligvaruhandel

Magisteruppsats i Företagsekonomi
Strategisk och operativ ekonomistyrning
Höstterminen 2005

Författare: David Axelsson 800329
Författare: Peter Trabold 800212
Handledare: Magnus Pruth

”Be the master of your own fate”

Sammanfattning

Magisteruppsats i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, Strategisk och operativ ekonomistyrning, Hötterminen 2005

Författare: David Axelsson

Författare: Peter Trabold

Handledare: Magnus Pruth

Titel: *Informationsstrategi inom omvärldsanalys - en studie om svensk dagligvaruhandel*

Problembakgrund & problem: Inom den svenska dagligvaruhandeln har det under senare år skett förändringar i industristrukturen. Detta gör att företagen inom den svenska dagligvaruhandeln måste anpassa sig till rådande förhållanden. Genom omvärldsanalys blir detta möjligt för företagen, då analysen studerar påverkande faktorer i dess omvärld. De teoretiska skolorna som återfinns i litteraturen, ger sin bild av hur omvärlden bör beaktas och vilka faktorer som är viktiga. Studiens frågeställning är att studera om det finns en kongruens mellan praktik och teori i utformningen av informationsstrategi inom omvärldsanalys för företag i svensk dagligvaruhandel?

Syfte: Att skapa ökad förståelse för tillvägagångssätt och utformningen av informationsstrategi inom den strategiska omvärldsanalysen. Uppsatsen ska jämföra de tre största företagen inom den svenska dagligvarubranschen med varandra samt relatera företagens tillvägagångssätt till teoretiska modeller.

Avgränsningar: Vi har inte för avsikt att studera utformningen av en affärsidé eller de beslut som följer en omvärldsanalys. Studien behandlar inte den del där mottagaren är på taktisk eller operativ nivå. Samtidigt kommer inte undersökningen, att i detalj, beskriva de modeller för insamling av data som förekommer i litteraturen samt inte behandlar den oplanerade omvärldsanalysen, samt den del inom omvärldsanalys som utför scenarioanalysen.

Metod: Studien har genomförts med en kvalitativ undersökningsmetod. Insamlingen av primärdata har skett genom fyra olika primära källor där samtliga har utförts genom intervjuer med ett ostrukturerat tillvägagångssätt. Det ostrukturerade tillvägagångssättet har passat bättre för studiens syfte än ett mer strukturerat tillvägagångssätt.

Slutsatser: Studiens frågeställning var att undersöka om det finns kongruens mellan praktik och teori i omvärldsanalyser för företag i svensk dagligvaruhandel. En av studiens slutsatser är att företagens omvärldsanalys har en starkare förankring i företagens informationsbehov än i teoretiska modeller. En bättre struktur för att precisera informationsbehovet bör eftersträvas.

Förslag till fortsatta studier: Under studien har några intressanta aspekter framkommit. En av dessa är om det föreligger komplikationer i att nå ut med informationen i organisationen. Likaså vore det intressant att undersöka om hur stor påverkan omvärldsanalysen faktiskt har på den strategiska planeringen.

ABSTRACT

Master Thesis in Business Administration, School of Business, Economics and Law, Göteborg University, Studies in Business Accounting, Fall term 2005

Authors: David Axelsson

Authors: Peter Trabold

Tutor: Magnus Pruth

Title: *Information Strategy in the Business Environment Analysis - The Swedish Grocery Industry*

Background & problem: In the last couple of years the Swedish grocery industry made changes within the industry that has had an important impact on its structure. Due to these changes, the firms in the industry have had to adjust and it is through a business environment analyse the company can successfully complete the adjustment. The theoretical schools describe what to look for and what the important factors are in the environment. This leads to this thesis problem: Is there a consensus between the practical and theoretical information given in the use of the business environment analysis for the firms in the Swedish grocery industry?

Purpose: The purpose of this study is to increase the understanding for how companies in the Swedish grocery industry utilize procedures of their business environment analysis. The study shall compare the three biggest companies' in the Swedish grocery industry and how the companies' utilizes procedures with theoretical models.

Delimitations: The authors of this thesis have no intention to study the shaping of a business concept or the decisions that come out of the business environment analysis. The study intends to deal with the part of the receiver of the strategic planning and not to the medium-range or tactical planning. Neither does the researches intent to describe in detail the models for collection of data that is occurring in the literature nor study the unplanned environment analyse.

Methodical approach: This study was accomplished using a qualitative research method. The collection of the empirical material has been through four different primary sources and has been through more or less a semi-structured interview method. The semi-structured method has been the better alternative than the structured method for the purpose of the research.

Result and conclusions: The research studied the Swedish grocery industry and the three biggest firms. The conclusion is that there is no consensus between practice and theory in how those three companies work with the business environment analyses.

Suggestions for further research: Suggestions for further research could be taken from the thesis delimitations. One suggestion could be to study how huge of an impact the business environment analysis actually has on the organizations strategic planning.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION	8
1.3 FRÅGESTÄLLNING.....	10
1.4 SYFTE.....	10
1.5 AVGRÄNSNINGAR	10
1.6 UPPSATSENS FORTSATTAS DISPOSITION	11
2. REFERENSRAM	12
2.1 SYFTET MED OMVÄRLDSANALYS	12
2.2 PROBLEMATIKEN MED ATT BYGGA EN INFORMATIONSTRATEGI	12
2.2.1 Förförståelse.....	12
2.2.2 Myt	13
2.2.3 Tid och rörelse.....	13
2.3 MODELLER STYR HUR VI SER PÅ FÖRETAGETS OMGIVNING	14
2.3.1 Michael Porters Femkraftsmodell.....	15
2.3.2 PEST-modellen	16
2.3.3 Intressentmodellen.....	17
2.3.4 Ansoffs affärsmodell	17
2.3.5 World Mapping Method.....	18
2.4 RELATIONEN MELLAN OSÄKERHET OCH PÅVERKAN	19
2.5 UPPSUMMERING AV REFERENSKAPITEL	21
3. METOD	22
3.1 ATT SKRIVA NÅGOT SVÅRT ENKELT	22
3.2 STUDIENS VETENSKAPLIGA FÖRHÅLLNINGSSÄTT	22
3.3 SEKUNDÄRA KÄLLOR	23
3.4 PRIMÄRA KÄLLOR.....	24
3.4.1 Genomförande och bearbetning av intervjuer.....	24
3.5 ÖVERSIKT AV SAMTLIGA PRIMÄRA KÄLLOR.....	25
3.6 UPPSATSENS RELIABILITET & VALIDITET.....	26
3.6.1 Kritik till uppsatsen.....	26
4. EMPIRI.....	28
4.1 INTRODUKTION - ICA SVERIGE AB	28
4.1.1 Kontinuerlig informationssökning.....	29
4.1.2 Ad hoc	29
4.1.3 Relevant information	30
4.2 INTRODUKTION - COOP NORDEN SVERIGE AB.....	31
4.2.1 Kontinuerlig informationssökning.....	31
4.2.2 Ad hoc	32
4.2.3 Relevant information	33
4.3 INTRODUKTION - AXFOOD SVERIGE AB.....	34
4.3.1 Kontinuerlig informationssökning.....	34
4.3.2 Ad hoc	35
4.3.3 Relevant information	36
4.4 KONSULTFÖRETAG - DOCERE INTELLIGENCE AB.....	36
4.4.1 Docere.....	36
5. ANALYS.....	38
5.1 MODELLERNAS FÖRHÅLLANDE TILL VARANDRA	38
5.1.1 Intressentmodellen.....	39
5.1.2 Femkraftsmodellen	39
5.1.3 PEST-modellen	40
5.1.4 Ansoffs affärsmodell	40
5.1.5 World Mapping Method (WMM).....	40

5.2 FÖRETAGENS FÖRHÅLLANDE TILL VARANDRA	40
5.2.1 Kontinuerlig informationssökning.....	41
5.2.2 Ad hoc	42
5.2.3 Relevant information	43
5.2.4 Docere Intelligence.....	44
5.2.5 Motiv till fördelning inom grafen.....	44
5.3 MODELLERNAS FÖRHÅLLANDE TILL FÖRETAGEN	44
5.3.1 Kongruens mellan intressentmodellen och praktik.....	45
5.3.2 Kongruens mellan Porters femkraftsmodell och praktik.....	45
5.3.3 Kongruens mellan PEST-modellen och praktik.....	45
5.3.4 Kongruens mellan Ansoffs affärsmodell och praktik.....	46
5.3.5 Kongruens mellan World Mapping Method och praktik	46
6. SLUTSATSER	47
6.1 UPPSATSENS SLUTSATSER	47
6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATTAS STUDIER.....	48

1. INLEDNING

”Mitt intresse för framtiden kommer sig av att jag tänker tillbringa resten av mitt liv där.”

Charles F. Kettering

Inledande kapitlet presenteras bakgrund och problemdiskussion till det valda området för studien. Utifrån problemdiskussionen leder därefter fram till en frågeställning samt till ett syfte för uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Vi vaknar upp till en ny dag varje morgon och den nya dagen är aldrig den andra lik. Det kanske är därför vi alltid har intresserat oss för framtiden och vad som komma ska. I vår omvärld föreligger det otaliga faktorer som påverkar oss på ett eller annat sätt.

Vad som påverkar oss som individer eller mänskligheten generellt, är i många gånger samma faktorer som påverkar en organisation. Företag lever, tänker och utvecklas likvärdigt oss människor, allra viktigast kanske är att företag som lever också dör. Det är viktigt att som företag inse när en möjlighet uppkommer och ta tillvara på en sådan. Viktigast är att veta när en fara är på väg, Simon Spies sa en gång: *”Det svåraste med att göra bra affärer är att avstå från de dåliga”*, vilket historiskt sett bevisats många gånger. Hur undviker företag att göra dåliga affärer, hur överlever de? Precis som alla andra levande varelser, genom att införskaffa och tolka information om möjligheter och hot i företagets omvärld. Samtidigt uppstår frågan om vad som egentligen definieras som företag och omvärld, var går gränsen mellan dessa två?

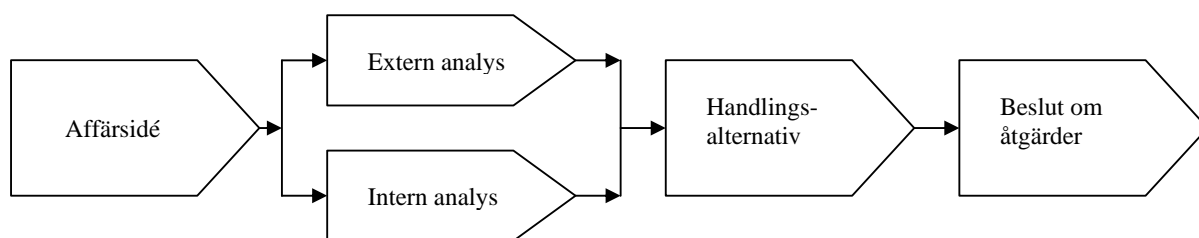
Frankelius och Rosén (1993) nämner att det inte alltid är lätt att fastställa gränsen mellan företag och omvärld. Dagens företag verkar i allt högre grad i allt intensivare samarbete med andra aktörer. Den klassiska bilden av ett företag är en enhet innehållande en hierarkisk struktur av olika avdelningar och aktiviteter. Normann (2001) beskriver hur företaget i dag skiljer sig från gårdagens företag. Normann beskriver, vad han kallar, ett ”sprängt företag”, vilket skiljer sig från det traditionella företaget, det vill säga vad som fanns inom företagets fyra fysiska väggar. Det sprängda företaget skiljer sig bland annat med att det i dag är allt viktigare att bilda nätverk och att företag i allt större grad inte nödvändigtvis har allt inom sina fysiska väggar. Problem med definitionen av företag får konsekvenser på omvärldsanalysen då ett tätare samarbete mellan företag kräver ett mer komplext analysarbete. Problematiken med definitionen av ett företag påverkar alltså definitionen av omvärldsanalys. I denna studie kommer vi att definiera ett företag som tillgångarna¹ i en juridisk enhet.

Ett företags omvärld kan förknippas med faktorer som konkurrenter, kunder, marknader och ekonomi i stora termer (Samuelson, 2004). Frankelius och Rosén (1993) beskriver dock omvärlden som mer komplex än så och menar att den ser mycket olika ut för olika organisationer. I denna studie definieras begreppet omvärld av de externa faktorer i den omgivande miljön som påverkar företaget. Det vill säga omvärlden är det som står utanför den

¹ Med tillgångar menar vi både materiella och immateriella tillgångar.

juridiska enheten. Omvärlden består av omständigheter som påverkar företaget direkt eller indirekt genom kedjereaktioner.

Det gäller att ha rätt information, vid rätt tillfälle och sedan ta rätt beslut beroende på omringliggande omständigheter. Företag skaffar information om möjligheter i omvärlden genom omvärldsanalys, planerad eller oplanerad², den finns där, om än omedvetet. För att utnyttja den externa informationen måste de veta vilka möjligheter som finns att tillgå inom företaget, det krävs en intern analys. Först när externa och interna möjligheter kopplas ihop på ett bra sätt uppstår lyckade beslut. Inom företagsvärlden beskrivs sammankopplingen mellan den interna och externa analysen som den strategiska beslutprocessen (Steiner, 1979). Den strategiska beslutprocessen innefattar den arbetsprocess som föreligger innan ett strategiskt beslut kan tas. Processen börjar med företagets affärsidé. Affärsidén beskriver en framtidsbild av företagets position och det sätt ett företag vill göra affärer på. Med affärsidén som utgångspunkt undersöker företagen den interna och externa miljön för att se vilka handlingsalternativ som är möjliga. Alternativen värderas mot varandra och strategiska beslut genomförs. Strategiska beslut definierar vad som ska ingå i företagets processer. Processerna realiserar affärsidén och är de som tillsammans utgör grunden för verksamheten (Ljungberg m.fl., 2000). Strategiprocessen i helhet kan enkelt förklaras genom figuren 1.1.



Figur 1.1. *Den strategiska planeringsprocessen* (Modifierad från Samuelson, 2004)

Insamlande av information, i detta fall omvärldsanalysen, kan bli en delprocess. En sådan process kallas ofta för informationsstrategi³ och beskriver det sätt företaget samlar in information, vilken typ av information de samlar in samt med vilken frekvens de genomför processen (Frankelius, 2001).

1.2 Problemdiskussion

Insamlad information är i många fall avgörande för företag. Den tid och kraft företag ägnar informationsstrategins problematik varierar, från nästintill obefintlig till genomarbetad och systematisk. Omvärldsanalys är en nödvändig åtgärd om företag vill skapa långsiktiga konkurrensfördelar och en hållbar utveckling. Ingen produkt säljer mer än i den omfattning den tillfredsställer kundens behov och det gäller för företagen att veta vilka dessa behov är och hur de förändras (Ljungberg m.fl., 2000). Analysen är dock inte helt problemfri. Informationsstrategins utformning kan skapa dålig precision i syfte och betydelse om företag missar relevanta påverkande faktorer.

² Bland annat redogör Mintzberg med flera (1998) för den oplanerade omvärldsbevakning.

³ Informationsstrategi kan innehålla information som är utåtriktad. Denna typ behandlas ej i denna studie.

Vilka dessa påverkande faktorer är skiljer sig mellan olika teoretiska skolor. Vissa teorier ger ett färdigt schema som kan följas för att få vad respektive författare anser vara relevant information. En färdig struktur att följa kan, enligt vissa teoretiker, ge ett bättre djup i de delar som undersöks, till exempel Porter (2004)⁴. Andra teoretiska skolor hävdar att det är ett misstag att avgränsa omvärldsfokus till färdiga strukturer och modeller och förespråkar istället ett strukturlöst förhållningssätt. Färdiga modeller undersöker ofta faktorer och aktörer som företaget har en befintlig eller uppenbar relation med. Författarna inom den strukturlösa skolan menar att omvärldens delar inte fungerar fristående utan har ett inbördes samband som därför måste integreras i den omvärldsmodell företaget använder sig av (Frankelius & Rosén, 1993). Gemensamt teoretikerna emellan är att omvärldsanalysen i olika utsträckning bör anpassas efter den industristruktur som råder. Enligt Pagels-Fick (1999) är omvärldsanalys viktig då industristrukturen⁵ ändras och då förändringar i bland annat avregleringar eller internationella företagsallianser uppstår. Den industristruktur vi valt att undersöka är den svenska dagligvaruhandeln.

Dagligvaruhandeln i Sverige kännetecknas av betydande koncentration. Parti- och detaljhandel bedrivs i stor utsträckning integrerat. De båda handelsleden har tre rikstäckande block, ICA, Coop och Axfood. Dessa handelsblock svarar för den dominerande delen av dagligvaruförsäljningen i landet (www.konkurrensverket.se, 2002). Företagens respektive marknadsandelar inom dagligvarubranschen var under år 2004, 35,6, 17,0 samt 18,3 procent (Herner, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2005-10-13).

De tre blocken har under senare år delvis fått en ändrad struktur och inriktning, bland annat genom internationalisering. Holländska Royal Ahold har gått in som delägare i ICA, Kooperationen har inlett ett nordiskt samarbete i Coop Norden och Axfoodgruppen har ökat integreringen av parti- och detaljhandelsföretag samt etablerat sig i Finland. ICA har inlett ett samarbete med Dansk Supermarked som äger lågpriskedjan Netto (www.konkurrensverket.se, 2002). Dagligvaruhandeln domineras av tre block som är vertikalt integrerade. På senare år har nya lågprisaktörer etablerat sig på marknaden vilket har påverkat konkurrensen positivt (www.konkurrensverket.se, 2005). Några av de monopol som Sverige fortfarande innehar, trots ett medlemskap i EU, kan komma att tas bort inom en snar framtid, vilket förmodligen kommer att påverka industristrukturen. Under de senaste åren har kundernas köpbeteende ändrats sig och kunderna i dag har större benägenhet än tidigare att efterfråga substitut till dagligvarubranschens mer traditionella produkter (Konsultrapport, 2001, Svensk dagligvaruhandel).

Vi har valt att undersöka hur företag inom den svenska dagligvarubranschen genomför omvärldsanalys. Det vill säga om den är teoretiskt förankrad med en uppbyggd systematik efter modeller. Studien kommer att öka förståelsen för det praktiska utförandet av omvärldsanalys. Vi anser att studien är viktig på grund av den påverkan en omvärldsanalys kan få på en strategisk beslutsprocess. Omvärldsanalysens innehåll styr i vilken grad den påverkar beslutsprocessen. Det tillvägagångssätt som används för att genomföra analysen, det vill säga den valda informationsstrategin, påverkar dess innehåll. Vi ska undersöka hur företag styr analysens innehåll, om företag styr analysens innehåll efter teoretiska modeller.

⁴ Porter är endast en av flera forskare som antar denna ståndpunkt.

⁵ Industristruktur är i detta fall en bredare definition av bransch, det vill säga faktorer i industristrukturen påverkar branschstrukturen.

1.3 Frågeställning

Vi har för avsikt att studera den del av processen i en omvärldsanalys som innefattar uppförandet och användning av en inåtriktad informationsstrategi.

Frågeställningen är att studera om det finns en kongruens⁶ mellan praktik och teori i utformningen av informationsstrategi inom omvärldsanalys för företag i svensk dagligvaruhandel?

1.4 Syfte

Att skapa ökad förståelse för tillvägagångssätt och utformningen av informationsstrategi inom den strategiska omvärldsanalysen. Uppsatsen ska jämföra de tre största företagen inom den svenska dagligvarubranschen med varandra samt relatera företagens tillvägagångssätt till teoretiska modeller.

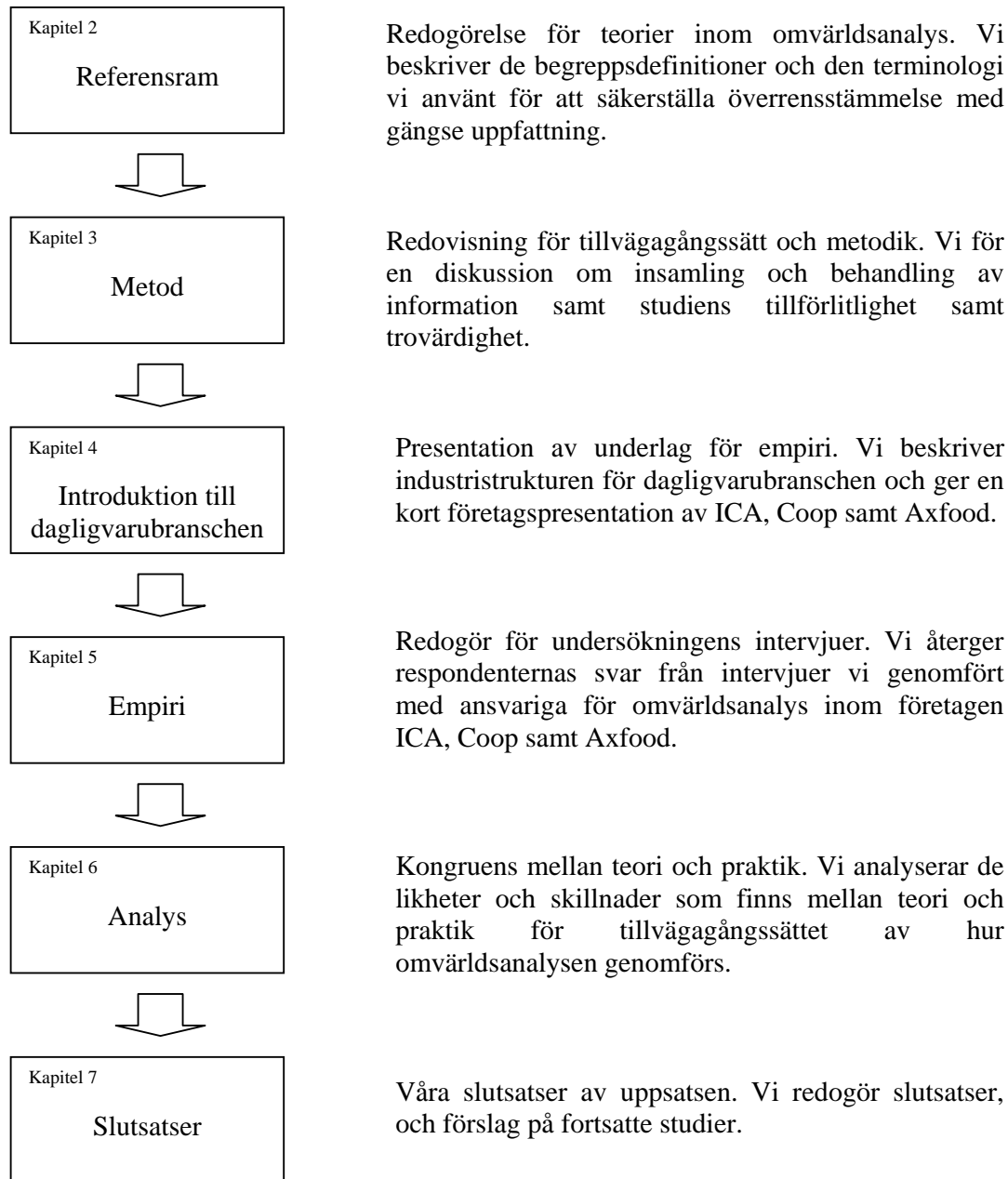
1.5 Avgränsningar

Denna studie kommer inte, att i detalj, beskriva de modeller för insamling av data som förekommer i ämnets litteratur. Det vill säga modeller som kundanalyser, konkurrentanalyser eller modeller för hur externa databaser utnyttjas. Studien kommer däremot att inkludera modeller vars syfte är att beskriva företagets omvärld.

Omvärldsanalysens syfte är bland annat att bedöma osäkerheten i företagets omvärld. För att bedöma olika utfall för framtiden kan företaget sätta upp olika scenarier för dess troliga utfall. Denna del av omvärldsanalys kommer inte att innefattas i studien.

⁶ Kongruens betyder likformighet eller överensstämmelse.

1.6 Uppsatsens fortsatta disposition



Figur 1.3. Uppsatsens fortsatta disposition (Egen)

2. REFERENSRAM

“En teori behöver inte ge oss svar, men den borde kanske ansätta problemen med frågor tills de ger ifrån sig åtminstone något.”

Parafrafras från ett uttalande av Anthony Boucher

Referenskapitlet presenterar teorier som har anknytning till omvärldsanalys. Kapitlets innehåll är inte uttömmande, men avsikten är att ge en översiktlig bild av de teorier som vi beskriver och inte en grundlig förståelse för dem. I analysen ges en något mer detaljerad beskrivning och därmed förklaras teorierna bara översiktligt i referenskapitel.

2.1 Syftet med omvärldsanalys

”Varje omvärldsanalys syfte är att ge stöd åt beslutsfattandet inom en beställande organisation. Kan ett sådant stöd inte åstadkommas är analysen inte meningsfull och motiverar inte de kostnader som den kräver.”

(Furustig & Sjöstedt, 2000, s. 8)

Pagels-Fick (1999) menar att processen för omvärldsanalys innebär att de ansvariga bygger upp en förståelse för omvärlden. Omvärldsanalysen är ett sätt att kontinuerligt pröva strategins giltighet. Analysen måste därför ständigt underhållas för att se om omvärlden har förändrats så pass mycket att ett nytt beslutsunderlag leder till nya strategier. Det vill säga om omvärldsbevakningen ska ge signaler om hot mot vald strategi eller att verksamheten under loppets gång ska identifiera nya möjligheter.

2.2 Problematiken med att bygga en informationsstrategi

Att identifiera nya möjligheter och hot är svårt och de faktorer som kan påverka ett företag med störst kraft är ofta de som ett företaget minst förväntar. De faktorer som företaget minst förväntar är också de som är svårast att upptäcka. Traditionella modeller har en tendens att antingen generalisera data eller att inte sätta oväntade faktorer i fokus (Frankelius, 2001). Att frigöra sig från traditionella inlärd tankemönster leder oss till teorier inom beteendevetenskap och evolutionär kunskapsteori. För att förstå problematiken redogör vi här kort om den bakomliggande logiken.

2.2.1 Förförståelse

Det gäller för varje individ att tillsätta kunskap i praktik. Om en individ kan implementera kunskap har denne en förförståelse för teorin. Detta kan även kallas kompetens, det vill säga förförståelse att utnyttja sin kunskap i praktiken (Targama, 2002)⁷.

Förförståelse kan inte överföras som ett paket, den måste skapas hos varje enskild individ. En individ handlar utifrån den egna förståelsen av verkligheten. Vad individer redan vet styr inte bara vad de gör utan också vad de uppfattar, samt hur de uppfattar det. Targama menar att individer inte ser allt på grund av att de har kunskap som bygger på bristande information och

⁷ Författaren McCaskey (1982) med flera, beskriver vår definition av förförståelse som kognitiva strukturer.

mentala blockeringar. Individer tenderar att se saker som de är inlärd att göra, vilket innebär att vår världsbild påverkas av modeller och antaganden. Att individer inte ser eller intresserar sig för allt, utgörs alltså av brister när det gäller vilja, kreativitet, mental förmåga och information (Targama, 2002).

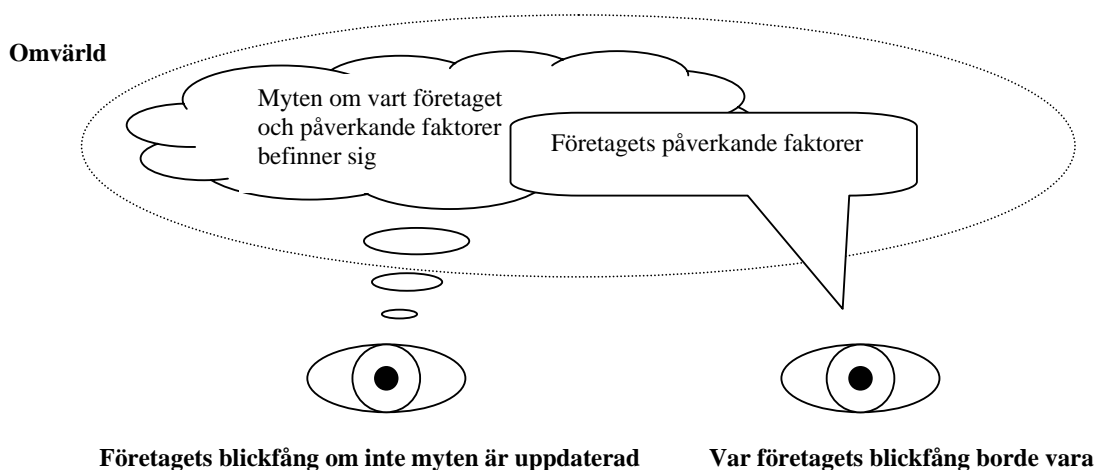
"Vi upptäcker inte världen, vi skapar den och den varierar från individ till individ."

(Targama, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2005-10-31)

Teoretiker vill påverka individens förförståelse för att skapa förutsättningar till korrekt tolkande och därmed korrekt handlande vid avgörande situationer, till exempel vid beslutsfattande.

2.2.2 Myt

Organisationer i helhet besitter en viss kunskap, förförståelse och kompetens⁸, det är den så kallade företagsmyten. Myten är summan av de samlade individernas förförståelse i en organisation. Det är vad som vanligtvis benämns organisationskultur. Det sätt organisationskulturen ser på företaget och dess omvärld benämns som den myt företaget lever i. När den rådande myten inte förmår generera strategier som förbättrar företagens position på marknaden är den föråldrad. Vad som krävs då är en förändrad verklighetsuppfattning, ett så kallat mytskifte (Claesson, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2005-09-01).



Figur 2.1. Hur organisationskulturen uppfattar företagets position i omvärlden (Egen)

2.2.3 Tid och rörelse

Vad som gör en myt inaktuell är ofta att omvärlden rör sig i en annan hastighet än företagets kulturella utveckling, kulturen hänger inte med. En kontinuerlig genomförd omvärldsanalys vars information sprids i företaget uppdaterar myten. Analysens tillvägagångssätt kommer att spegla den nya myten (Claesson, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2005-09-01). Om analysens tillvägagångssätt följer uppsatta modeller är det viktigt att modellerna tar in relevant information. Relevant information för företag samt hur den införskaffas skiljer sig

⁸ Kompetens kan även benämnas kollektiva kognitiva strukturer (Weick & Bougon, ur Tomicic, 1998).

mellan olika teoretiker. De olika teoretiker med respektive modeller som finns ger ofta förslag till förbättringar utifrån befintlig kritik. Kritiken till befintliga modeller ligger ofta i att de har en tendens att bli antingen statistiska eller alltför generella för att ge relevant information.

En modell som är statisk bygger på historisk data och skapar endast en ögonblicksbild över situationen som råder den dag analysen genomförs. Statiskt är orörlig och ej föränderligt och en modell som är statisk inkluderar inget framtida tidsperspektiv. Den statistiska modellen tar ej hänsyn till den osäkerhet som finns i omvärlden. Osäkerhet⁹ kan brytas ner och analyseras i dynamik och komplexitet. Dynamik beskriver stabilitet, eller den relativa storleken på förändringar över tiden. Komplexitet är till den grad en individ anser att omvärlden är enkel eller svår att förutse. Den beskriver det antal aktörer som finns samt hur förutsägbart aktörernas agerande är, om omgivningen är heterogen eller inte (Hildreth m.fl., 2000). Osäkerhetens två variabler, dynamik och komplexitet, kan sägas utgöra motsatsen till det som är statiskt, det vill säga till ett oföränderligt tillstånd. Att en modell tar hänsyn till osäkerhet är viktigt eftersom analysens tillvägagångssätt behöver uppdateras och utvecklas. Till exempel är den typ av data som inkluderats i tidigare information och undersökts i tidigare analyser inte automatiskt relevant vid ett senare tillfälle analysen genomförs.

En modell som är alltför generell ger allmän information som ej är företagsspecifik och inte kan räknas som fakta (Frankelius, 2001). Om informationen inte är företagsspecifik kommer inte informationen att generera några för- eller nackdelar i konkurrensen. Vad som påverkar konkurrensfördelarna är utförande och sammansättning av huvudprocesser. Huvudprocesserna är de som realiserar företagets affärsidé vilket gör att utförande och sammansättning av dem skiljer sig företagen emellan. Det är alltså i den grad en omständighet i omvärlden påverkar en av företagets huvudprocesser som påverkar om information är generell eller inte. Påverkande omständigheter kan sägas vara motsatsen till generella omständigheter.¹⁰

Kraven på en modell är stora, vi ska i nästa avsnitt gå igenom de teorier som finns inom området samt försöka lyfta upp den kritik som finns.

2.3 Modeller styr hur vi ser på företagets omgivning

”En modell är och måste alltid vara en förenkling av verkligheten. Frågan är alltså på vilket sätt verkligheten bäst ska förenklas givet ett visst bakomliggande problem.”

Frankelius (2001, s. 42)

Vi presenterar här de omvärldsanalysmodeller som ofta används i olika teoretiska sammanhang. Olika teorier och modeller är till varierande nytta för olika ändamål. Därför finns det för- och nackdelar med de flesta modeller. Modellerna beskrivs kortfattat och urvalet

⁹ Omvärldsanalysens syfte är att införskaffa information om en osäker omgivning, men analysen måste även ta hänsyn till om osäkerheten påverkar företaget. Detta beskrivs närmare i avsnitt 3.4.

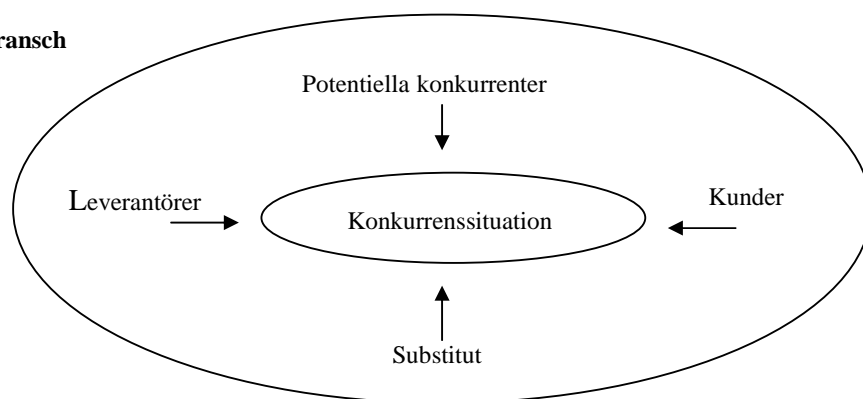
¹⁰ Informationens påverkan och osäkerheten på företaget är grundläggande terminologi. Grundläggande för den kritik författare och teoretiker ger varandra men också för den diskussion vi uppsatsförfattare kommer att föra i referensram, analys och slutsatser.

av teorierna är enligt gängse uppfattning de mest verklighetstroga modellerna¹¹. Vi vill också visa hur traditionella teorier kan få effekter på omvärldsanalysen genom att återge vanligt förekommande kritik mot modellerna. Att en organisation använder en modell betyder att de anpassar sig efter de tankemönster som finns i modellen. Vad som ska undersökas och hur undersökningen ska genomföras kan då bestämmas utifrån modellen istället för att utgå från den företagsspecifika situationen (Frankelius, 2001). Eftersom modellen är en avbild av verkligheten bör modellen ligga nära verkligheten i fråga om att ta hänsyn till påverkan och osäkerhet.

2.3.1 Michael Porters Femkraftsmodell

Porters femkraftsmodell (Five forces model) definierar företagets bransch. Den utgår från dess struktur och undersöker företagets konkurrensposition. Branschanalysen hjälper till att se hur attraktiv branschen är med avseende på långsiktig lönsamhet och vilka faktorer som bestämmer denna lönsamhet. Företag kan utifrån konkurrensmodellen analysera vilka faktorer som avgör den relativa konkurrenspositionen inom branschen. Analysmodellen är ett verktyg för att förstå strukturen i en bransch, vilken beror på sammansättningen av dess fem faktorer (Porter, 1985).

Omvärld/Bransch



Figur 2.2. *Porters Femkraftsmodell* (Porter, 1985, s. 29)

Branschen utgör enligt Porter företagets omvärld i den mening att det som står utanför endast är av relativ betydelse. Utifrån Porters faktorer kan företag lokalisera den egna positionen och den optimala positionen för konkurrensfördelar. Porter menar att företag ska inrikta sig på de kunder och leverantörer som har minst makt. Sammansättningen mellan dessa faktorer påverkar lönsamheten för branschen. Anledningen till att vissa verksamheter lyckas bättre än andra i en bransch är att de har skapat en gynnsam strategisk position i kraft av att de har utvecklat konkurrensfördelar. Långsiktig lönsamhet uppnås genom starka och hållbara konkurrensfördelar. Konkurrensfördelarna är den unika sammansättningen av och förhållningssättet mellan företagets omvärldsfaktorer (Porter, 1985).

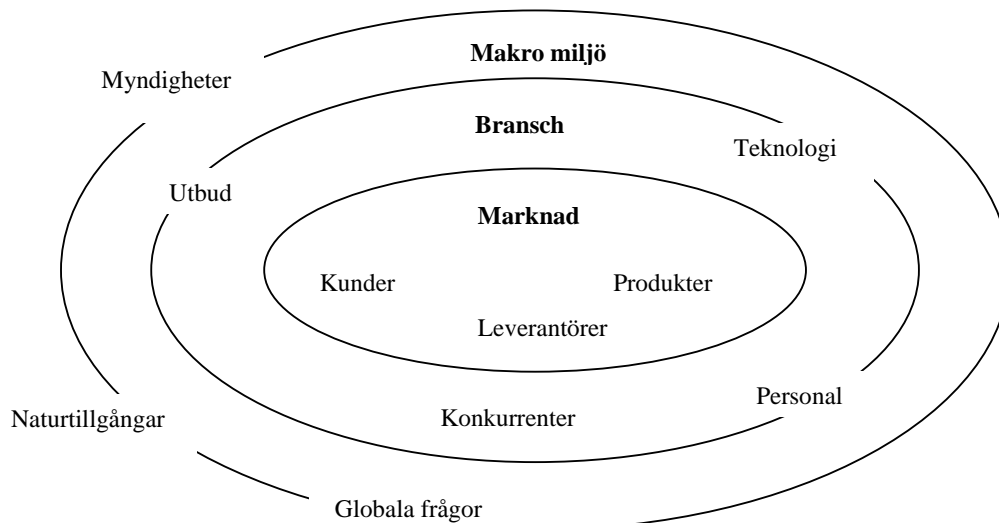
Bengtsson och Skärvad (2001) ger viss kritik mot att använda en omvärldsanalys med utgångspunkt från Porters femkraftsmodell. De menar att den ger en allt för statisk bild av

¹¹ Gängse uppfattning är vad vi efter genomgång av tillgänglig information anser vara de vanligast förekommande teorierna. En mer utförlig motivering återfinns i avsnitt 3.3.

omvärldsbeskrivningen. Branschanalys och branschförståelse är inte alltid det viktiga för att utforma företagets strategier, eftersom branschgränser omdefinieras så snabbt.

2.3.2 PEST-modellen

PEST-modellen¹² identifierar faktorer för företaget som inte enbart fokuserar på traditionella marknads- och konkurrentanalyser. Det centrala för modellen är att identifiera de drivande förändringskrafterna i företagets omvärld och fokusera analysen på dessa. Modellen lyfter fram faktorer som politiska, ekonomiska, sociala och teknologiska (Johnson & Scholes, 1999).



Figur 2.3. Bates omvärldsmodell utifrån PEST-modell (Modifierad från Frankelius, 2001, s. 52)

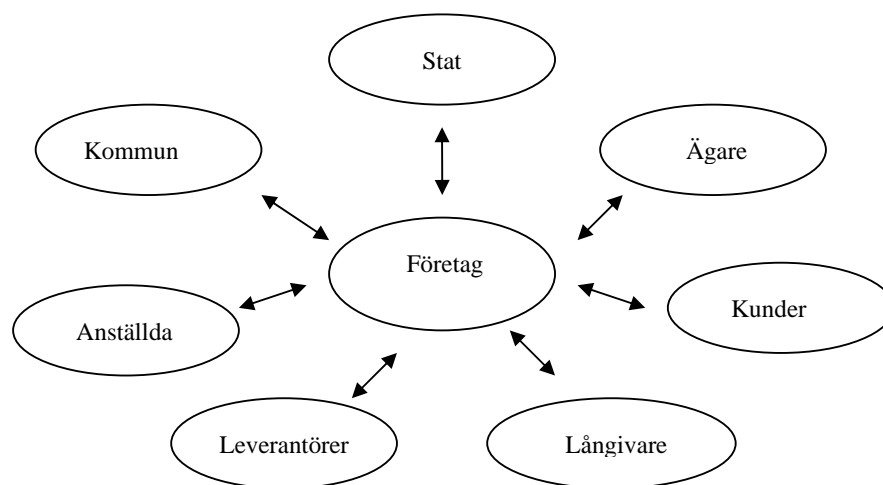
Modellen visar att det finns både makro- och mikrofaktorer som påverkar företaget och dess omvärld. Den lägger dock tyngdpunkten på att förklara de makroekonomiska faktorerna. Fahey & Narayanan menar att modellen fokuserar på den nuvarande situationen men att den också har en ansats till att vara framåtblickande. På grund av att modellen inte är statisk, kan den anses ha ett flexibelt förhållningssätt till företagets omvärldsfaktorer. De menar vidare att dess styrkor är att den bland annat ser på omvärlden i ett bredare perspektiv och inte är låst i vad som undersöks (Fahey & Narayanan, 1986).

Johnson och Scholes (1999) framför istället kritik mot just modellens breda perspektiv. Den genererar enligt dem alltför generell information för att beskriva vilka faktorer som påverkar företaget. Relevansen för de faktorer som lyfts fram är ibland liten och har för dålig precision för företaget. Följden blir att inga strategiska beslut tas på grund av den nya informationen och syftet med analysen går då förlorad.

¹² Förkortningen PEST är en förkortning för engelskans Political (politiska), Economic (ekonomiska), Social (sociala) och Technological (teknologiska).

2.3.3 Intressentmodellen

Intressemodellen beskriver olika intressenters utbytesrelationer till företaget. Oavsett den omvärld som företaget är verksam inom måste organisationen ha relationer till andra personer och organisationer i sin omgivning. Olika intressenter har olika syften med relationen till företaget, men de har alla ett gemensamt intresse som är att företaget ska vara lönsamt och livskraftigt. Därför är det företagsledningens uppgift att forma företagets mål med hänsyn till intressenternas krav (Ljung m.fl., 1998). Intressenternas olika krav och deras inflytande på företaget kan sammanfattas genom figuren nedan.

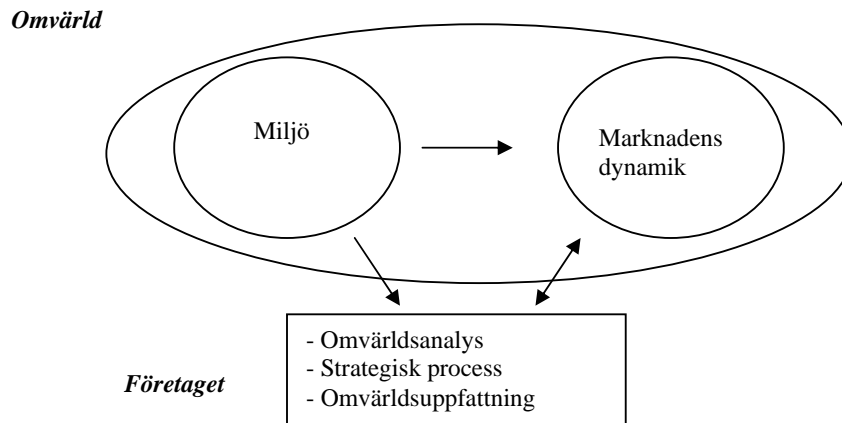


Figur 2.4. *Intressentmodellen* (Ljung m.fl., 1998, s. 16)

Ljung med flera (1998) menar att det finns kritik mot modellen inom två områden, dels att modellen är statisk men också att den inte visar de olika intressenternas varierande grad av inflytande över företaget. Johnson och Scholes (1999) menar också att den grad som en intressent har ett inflytande inte heller är statisk, inflytandet förändrar sig över tid.

2.3.4 Ansoffs affärsmodell

Ett fundamentalt inslag i Ansoffs affärsmodell (1978) är att alla företag är olika och därmed har unika omvärldssituationer. En konsekvens av detta blir att man ska vara försiktig med generaliseringar, då dessa lätt kan bli vilseledande. Ansoffs modell skiljer företaget från omvärlden, men skillnaden från ovanstående modeller är att omvärlden delas in i två separata analysenheter, miljö och marknadens dynamik (Ansoff, 1987).



Figur 2.5. En förenklad modell av Ansoffs affärsmodell (Modifierad från Ansoff, 1978, s. 24)

Miljön och den dynamiska¹³ marknaden påverkar företaget i samexistens eller som enskild faktor. Miljön kan påverka marknaden genom händelser utanför branschen, eller direkt påverka företaget. Miljön kan till exempel få effekter på företagets uppfattning om den egna positionen i förhållande till omvärlden, det vill säga organisationskulturen och dess myt. Marknaden kan påverka miljön men inte i lika stor grad som det omvända. Detsamma gäller företagets påverkan på miljön vilket endast kan ske genom marknaden med strategiska beslut och åtgärder (1978).

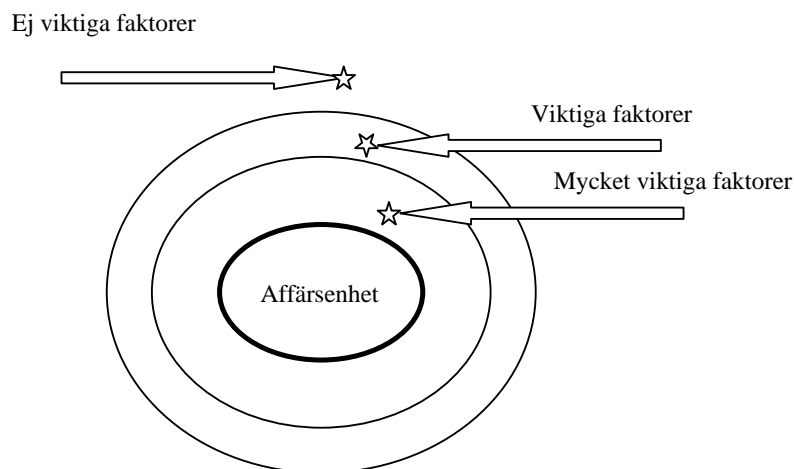
Även om Ansoffs modell inte förmår skildra förändring över tid, ger den riktlinjer för att följa förändringar. Dess uppbyggnad visar att små förändringar kan få stora effekter och fokuserar på att det unika i varje företag måste beaktas för att de strategiska valen inte ska bli alltför verklighetsfrämmande (Ansoff, 1978). Kritiken mot modellen är att den är ett komplicerat verktyg, långt mer avancerad än vad som visats i figuren ovan, och dess många variabler kan lätt vilseleda en användare. Ansoff diskuterar marknadens dynamik och miljöns komplexitet. Dessa kan sägas gälla för alla modeller och beskrivs därför i följande avsnitt.

2.3.5 World Mapping Method

Frankelius¹⁴ har tagit fram en modell som, enligt dem, på ett bättre sätt fokuserar på det specifika företaget och har en processororienterad omvärldsbeskrivning. Modellen som Frankelius (2001) benämner World Mapping Method (WMM) har som syfte att föra fram nya perspektiv för att stimulera tankeförmågan och slutligen leda fram till en bättre omvärldsbild. Den är uppbyggd för att främja kreativitet och hitta nya vägar "där man minst anar". Förändra omvärldsanalytikerns förförståelse och skapa mer dynamiska tankebanor. Utveckla en högre precision i informationsbehovet. WMM har ett uppbyggt tillvägagångssätt för att bryta ner traditionella tankemönster och skapa nya, samt ett system för att på ett effektivt sätt ta tillvara på och utveckla nya faktorer. Informationsbehovets ramar är, enligt Frankelius och Rosén (1993), lättare att identifiera om företaget lyckas dela in omvärldens delar med avseende på relevans för företagets framgång. Modellen i figur 2.6 illustrerar hur den externa analysen bör dela in omvärlden, för att klargöra företagets informationsbehov.

¹³ Termen dynamik förklaras i avsnitt 2.4.5.

¹⁴ Huvuddragen till teorin är framtagen i samarbete med Rosén i boken *Företaget & omvärlden – Handbok i strategisk information*, 1993.



Figur 2.6. En omvärldsmodell som inte blockerar tänkandet (Frankelius & Rosén, 1993, s. 35)

Frankelius menar att företag bör utgå från den påverkan en faktor har på företaget och sedan undersöka faktornas komplexitet och dynamik. Frankelius beskriver dynamiken på det sätt att företag ska förvänta det oväntade. Företag ska som han säger räkna med "faktor X" i sin omvärldsanalys. Faktor X kan bestå av intressenter som företaget har en befintligt relation med men också vara en utlösande händelse som utlöser en kedjereaktion som sedan sprider sig till företaget. Analytikerna måste enligt Frankelius tänka mera kreativt för att upptäcka denna faktor.

Enligt Frankelius (2001) finns viss risk med att tänka fritt om det leder från sidospår till sidospår. Individens tankar riskerar att successivt leda så långt från utgångsdiskussionen att det man kommer fram till inte på något sätt kan anknytas till det ursprungliga ämnet som studerades. Detta gör att ett fritt tänkande kan äventyra analysens syfte. Modellen kan också skapa en stor mängd information. Gilad, B. och Gilad, T. (1985) tar i en artikel upp att alla tillgångar i ett företag har en kostnad och så även omvärldsanalysen. Det finns alltid en gräns för hur mycket tid som företaget anser sig vara villig att lägga på utformningen av analysprocessen. Kahaner (1998) skriver att om företaget eftersträvar att se på allt i sin omvärld och att samla in allt kring dessa faktorer, är risken stor att det inte blir ett lyckat resultat av processens utfall. Kindsjö och Johansson (2003) har genomfört omvärldsanalys med hjälp av WMM och menar att det är ett komplicerat verktyg som kräver mycket av dess användare. Den del som upplevdes som mest komplicerad att genomföra var att öppna upp för nya tankemönster. Stegen inom WMM kräver disciplin och rätt sammansättning av individer.

"Nackdelar är att metoden lätt blir resultatlös om deltagarna i gruppen inte är kreativa, nyfikna och brister i att vidga sina perspektiv."

Kindsjö & Johansson (2003, s. 32)

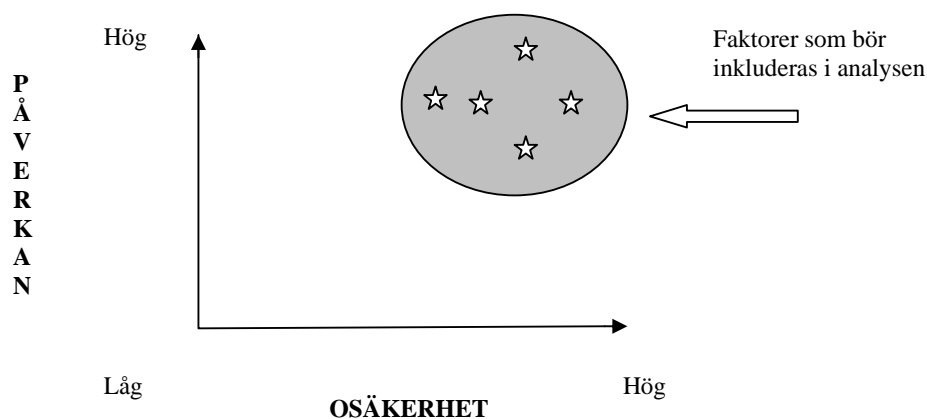
2.4 Relationen mellan osäkerhet och påverkan

Vad som påverkar ett företag och i vilken grad är svårt att definiera. Vissa teoretiker tillhandahåller ramar för företag vilka deras respektive omvärldsanalytiker bör utgå från i sitt arbete. Exempel på dessa ramar är Porters fem faktorer eller intressentmodellens intressenter. Enligt bland annat Ansoff och Frankelius är påverkande faktorer företagsspecifikt och inga

generaliseringar kan göras. Författarna Johnson och Scholes (1999) beskriver en modell som utifrån påverkan och osäkerhet förklarar informationens förhållande till ett specifikt företag.

Omvärldsanalysen är en del av den strategiska beslutsprocessen och resultatet av analysen bör minska effekten av omvärldens förändringar. Förändringarna kan delas in efter hur stor påverkan de har på företaget samt dess osäkerhet. Osäkerhet påverkas av hur omgivningen ter sig för företaget. Osäkerheten kan beskrivas som en sammansättning av komplexitet och dynamik. Osäkerheten ökar desto mer komplex och dynamisk omgivningen är. Figur 2.7 visar hur företag kan identifiera omvärldsfaktorer med fördelning mellan påverkan och osäkerhet. En sådan figur kan hjälpa företagen att visualisera de områden som bör ha högst prioritet. De faktorer som bör prioriteras är de som har hög påverkan och hög osäkerhet (Johnson & Scholes, 1999).

Omvärlden består av rörelse och integration mellan de aktörer som finns där och bildar osäkerhet. De omständigheter som uppstår på grund av osäkerheten påverkar företaget i olika utsträckning. Faktorer kan utefter hur osäkra de är och vilken påverkan de får på företaget plottas in i grafen. De faktorer som har låg osäkerhet besitter företaget stor kunskap om och de behöver ej mycket uppmärksamhet. Endast de faktorer som påverkar företaget ska undersökas, vilket leder till den ring av faktorer i grafen 2.7 som bör uppmärksammas i en analys.



Figur 2.7. Förståelse för omgivningen och vilka faktorer som bör inkluderas i omvärldsanalysen (Johnson & Scholes, 1999, s. 112)

Hildreth med flera (2000) menar att ett företags förmåga att anpassa omgivningen kan relateras till dess framgång. Osäkerhet är en nyckelfaktor att hantera för att verksamheten ska vara framgångsrik i framtiden. Hildreth med flera (2000) menar att en omvärldsanalys gör det möjligt att genom ökad kunskap minska osäkerheten. Omvärldsanalysen kan därför sägas ha syftet att öka kunskapen för att minska osäkerheten för framtida strategiska beslut.

För att öka kunskapen har företag efterlyst en modell som beskriver processer snarare än strukturer. Det vill säga en modell som tar hänsyn till tid och rörelse vilket inkluderar händelser och aktörers påverkan sinsemellan och på varandra. En sådan modell kräver att tillvägagångssättet hela tiden tar fram nya omständigheter att undersöka men ändå håller sig till det som i någon mån påverkar företaget. Vi kan också beskriva det som ett arbetssätt som i

dess egen utformning uppdaterar vad som ska undersökas och hur undersökningen ska gå tillväga.

Gates och Hemingway (1999) skriver i sin bok¹⁵ att omvärldsanalysen i sådana frågor med stor påverkan och stor osäkerhet mer är en fråga om att reagera istället för agera. Gates menar att de faktorer som vanligtvis inte påverkar ett företag är allt för komplicerade att lokalisera i förväg till en acceptabel kostnad. Gates föreslår istället vad han kallar ett nervsystem i organisationen. Nervsystemet sprider ut sig till företagets alla delar och rapporterar vid olika händelser information till olika funktioner och ansvariga inom organisationen, exempelvis till omvärldsanalytiker.

2.5 Uppsummering av referenskapitel

Teoretiska modeller för omvärldsanalys är till för att uppdatera företagets myt efter förändringar i omvärlden. För att förklara förändringar i omvärlden använder vi termen osäkerhet och i vilken grad det påverkar ett företag. En genomgång av de teoretiska modeller som är mest använda visar en stor spridning mellan de angreppssätt som används för att lösa ett företags informationsbehov. En viss generalisering kan dela in befintliga teorier och modeller i två kategorier: strukturerade samt ostrukturerade. Strukturerade modeller följer ett färdigt mönster med förutsatta tillvägagångssätt för vilka faktorer som ska undersökas. Dessa modeller kritiserar för att ej ta hänsyn till osäkerheter, det vill säga tid och rörelse i företagets omvärld. De strukturerade modellerna i referensramen är Porters femkraftsmodell samt intressentmodellen. Ostrukturerade modeller utgår från företagets informationsbehov och undersöker inte förutsatta faktorer. Kritiken mot ostrukturerade modeller är att de trots sin företagsspecifika utgångspunkt genererar alltför generell information och är mer komplicerade än de strukturerade. Det ostrukturerade angreppssättet har tendenser till att upptäcka osäkerheter, det vill säga se förändringar. De ostrukturerade modellerna i vår referensram är PEST-modellen, Ansoffs affärsmodell samt World Mapping Method. Genom Johnson och Scholes graf relaterar vi osäkerhet till påverkan på företag. Osäkerheten beskriver dynamik och komplexitet på marknaden, medan påverkan beskriver i vilken mån informationen om externa omständigheter påverkar företaget.

¹⁵ Denna bok är ej vetenskaplig och är baserad på Bill Gates egna praktiska erfarenheter som grundare av mjukvaruföretaget Microsoft.

3. METOD

“Anyone who has never made a mistake has never tried anything new.”

Albert Einstein

Metodkapitlet beskriver det tillvägagångssätt vi använt i undersökningen för att svara på studiens frågeställning. Motivet till att redovisa en detaljerad beskrivning av studiens tillvägagångssätt är enligt Backman (1998) dels replikation och dels evaluering. Replikation betyder att metoden ska vara möjlig att upprepa under exakt identiska förhållanden, medan evaluering syftar till att kunna ge kommentarer på studiens metodik och slutsatser som görs i studien. Vi hoppas att metodavsnittet ska svara på dessa två.

3.1 Att skriva något svårt enkelt

Vi har försökt skriva en enkel och lättläst uppsats. Meningen med att hålla ett relativt enkelt språk och innehållsrikt arbete är för oss att skapa en intressant uppsats som väcker nyfikenhet. Svåra definitioner och djuplodande beskrivningar har fått stå åt sidan för en bredare bild av kunskap och teorier. Medvetna val har gjorts för att teoretiker med mer lätttydliga förklaringar används istället för ursprungliga källor. Viss risk finns för att förenklingar leder till feltolkningar och missförstånd. Det är vår förhoppning att vi lyckats formulera oss på ett sådant sätt att detta i största möjliga mån undvikits.

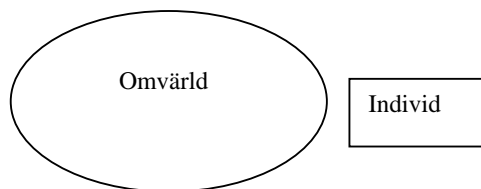
3.2 Studiens vetenskapliga förhållningssätt

”För att kunna bedriva en framgångsrik forskning krävs en bra överblick över de olika aktuella vetenskapliga förhållningssätten. Denna överblick är viktig dels för(...)att kunna kritisera den kunskap som existerar och som har uppkommit med bakgrund av ett visst val av vetenskapligt förhållningssätt.”

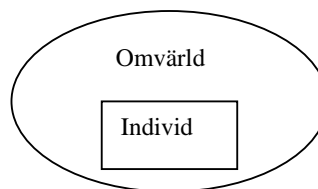
(Patel & Davidson, 2003, s. 26)

Det huvudsakliga problemet vid en vetenskaplig studie är hur teori ska relateras med verklighet. Vid en studie är det just data, information och den del av verkligheten som studeras som ligger som underlag för den teoretiska uppbyggnaden (Patel & Davidson, 2003). Backman (1998) beskriver två traditionella förhållningssätt där forskaren betraktar den omgivande verkligheten. Dessa två förhållningssätt är utifrån ett subjektivt respektive objektivt synsätt. I det mer traditionella objektiva synsättet, studeras verkligheten och söker förklaring till den objektiva verkligheten och hur denna ter sig. Individerna som studerar omvärlden placeras då som åskådare eller observatör vid sidan av en mer eller mindre objektiv omvärld, det är det kvantitativa förhållningssättet. Det andra synsättet är det kvalitativa förhållningssättet där individen är en del i en subjektiv omvärld. Det kvalitativa förhållningssättet studerar hur individen uppfattar och tolkar den omgivande verkligheten (Backman, 1998). Detta är något vi beskrivit mer ingående i avsnitt 2.4.1.

Kvantitativa förhållningssättet



Kvalitativt förhållningssättet



Figur 3.1. *Det kvantitativa och kvalitativa förhållningssättet* (Modifierad från Backman, 1998, s. 47)

Enligt Andersen (1998) kan det vara möjligt att kombinera de två dimensionerna i en undersökning. Vi har valt att genomföra studien med endast en kvalitativ ansats. Vi försöker tolka respondenternas arbetssituation inom omvärldsanalys. Kvalitativ metod kännetecknas av att den skapar förståelse genom olika typer av datainsamlingar av ett givet problem (Holme & Solvang, 1997). Vi avser att med insamlad data ha ett primärt motiv, att kunskapsytet ska vara förståelse, inte förklarande. Nedan presenteras en ingående beskrivning av det kvalitativa tillvägagångssätt som använts vid insamling av data i uppsatsen. Efter presentation av sekundära- samt primära källor, ges en presentation av samtliga primära källor. Motivet till detta avsnitt är att tydliggöra de källor som återfinns i källförteckningen samt att visa hur vi har använt dessa trots att inte alla återfinns i uppsatsens text.

3.3 Sekundära källor

I det kvalitativa tillvägagångssättet samlade vi in redan existerande teorier, vilka utgörs av sekundära källor. Sekundära källor är information som tidigare har samlats in i andra syften och sedan dokumenterats (Booth m.fl., 2004). Sekundära informationsinhämtning har genomförts från framförallt tre huvudkällor; litteratur, tidskriftsartiklar, samt publicerade examensarbeten inom ämnet.

Litteraturen har varit lätt att tillgå, men trots detta har det emellanåt varit svårt att få djuplodande kunskap i ämnet. En av anledningarna till detta kan förmodligen förklaras med att omvärldsanalys är en komplex företeelse som på en djuplodande nivå inte är vanlig. Litteraturen inhämtades från ekonomiska enheten på Göteborgs universitetsbibliotek ur katalogen GUNDA och det nationella biblioteksdatassystemet LIBRIS. Artikelsökningar har genomförts i databaser framförallt från: Business Source Premier och Emerald. Motivet till teorier hämtade från artiklar är att de utgör ett bra komplement till befintlig litteratur. Framförallt har vi försökt att komplettera med artiklar för att hitta relevant kritik till valda modeller. Publicerade examensarbeten inom ämnesområdet omvärldsanalys vid Göteborg universitet är endast representerat i ett fåtal studier. Vi har därför genomfört sökningar på Internet efter examensarbeten från andra högskolor och universitet. Detta har varit nödvändigt för att öka kunskapen om tidigare forskning av studenter och för att ta del av de studenternas förslag och idéer.

Vi har valt de teorier som enligt gängse uppfattning¹⁶ innehåller de mest verklighetstroga modellerna. Dessa teoretiska modeller presenteras i referenskapitlet och motiveras med att de

¹⁶ Gängse uppfattning är vad vi efter genomgång av tillgänglig information anser vara de vanligast förekommande teorierna.

anses vara relevanta för företag. Relevansen kommer av modellernas historiska inverkan på strategiska beslut. Modellernas vetenskapliga tyngd kan enligt Björn Alarick (Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2006-01-10) mätas av hur frekvent de refereras. De teorier vi använder är enligt den litteratur vi läst de mest frekvent refererade. Det teoretiska valet är vårt och grundar sig på den verklighet vi uppfattar. Det är med vår förförståelse som avgör valet av teorier.

3.4 Primära källor

Efter bearbetning av sekundära källor, samlade vi in primärdata till studien. Patel och Davidson (2003) beskriver primärdata som den information forskaren samlar in under studiens arbetsgång. Insamlingen är nödvändig för att besvara studiens frågeställning. Det kvalitativa tillvägagångssätt vi använt i studien för insamling av primärdata har varit intervjuer. Vi har intervjuat fyra olika typer av källor, respondenter på: företag, branschorganisationer, konsultföretag samt informater¹⁷. Första kontakten i samtliga fall har varit via telefon, då vi gav en förfrågan om personen var villig att medverka i undersökningen. Motivet till intervjuförfrågan var också att säkerställa att kontaktade personer hade insikt i ämnet och kunde besvara våra frågor. Intervjuförfrågan skickades även via e-post till utvalda respondenter och följdes upp av en utskickad intervjuguide. Intervjuförfrågan och intervjuguiden återfinns i bilaga 1 och 2.

3.4.1 Genomförande och bearbetning av intervjuer

Insamling av primära källor har skett med ostrukturerad karaktär. Det är med grund i vårt ostrukturerade sätt att samla information vi valt primära källor. Motivet till att kontakta branschorganisation, konsultföretag och informater har varit bland annat att öka vår förförståelse inom ämnet. En väl utvecklad kunskap är enligt Andersen (1998) grundläggande för att en ostrukturerad intervju ska bli lyckad. Förförståelsen hjälper intervjuaren att vara öppen för nya infallsvinklar under intervjutillfället. Kontakten med ett flertal primära källor har därför motiverats med att försöka skapa en opartisk förförståelse¹⁸.

Vi har genomfört intervjuerna utifrån en intervjuguide som koncentrerat sig till vissa teman och förslag till frågor. Guiden har endast haft ett fåtal diskussionsfrågor. Huvudsyftet har varit att minimera styrningen av respondenternas svar och att föra ett öppet samtal för att beröra studiens syfte. Kvale (1996) menar att desto mer ostrukturerad en intervju är desto större är sannolikheten att erhålla spontana svar från intervjupersonens sida. Om intervjun är ostrukturerad blir även respondentens svar ostrukturerade¹⁹. Att strukturera insamlad data blir då istället intervjuarens, i detta fall vårt, arbete vid presentationen av empiri och i analysfasen. Per Frankelius²⁰ har varit oss till stor hjälp vid komplikationer under arbetet. Utformningen av intervjuguide medförde vissa problem för att i största möjliga mån hålla intervjun ostrukturerad, det vill säga för att undvika ledande frågor. Före Frankelius hjälp riskerade intervjuguiden att i större utsträckning se till vad företagen anser vara viktigt istället för att undersöka vad de undersöker. Frankelius menade att *"vad som är viktigt för företagen och*

¹⁷ Kunniga inom ämnet. Vi har valt att kalla dem informater istället för respondenter för att skilja dem åt i kommande diskussioner.

¹⁸ Objektiv förförståelse.

¹⁹ Primärdata som presenteras i empirikapitlet följer inte intervjuguiden. Guiden har endast varit en utgångspunkt till den diskussion som har skett vid intervjun för att beröra studiens syfte.

²⁰ Ekonomidoktor Per Frankelius är en framstående forskare och författare inom omvärldsanalys. Per Frankelius är ansvarig för DM-centret vid Örebro universitet samt knuten till Internationella Handelshögskolan i Jönköping.

vad de undersöker är helt olika saker” (Frankelius, 2005-12-20). Frågornas utformning kunde enligt Frankelius även leda till att svaren mer förklarade hur företagens omvärld ser ut, mer än vad och hur de undersöker den.

Vi genomförde våra intervjuer under besök vid företagets huvudkontor i Stockholm. Personliga möten ger större möjlighet till öppna frågor och diskussion, vilket passade studiens syfte bättre. Intervjutillfällena såg ut på liknade sätt och vi har valt att inte använda oss av en diktafon, utan har aktivt fört anteckningar vid intervjun. Svaren från samtliga intervjuer bearbetades och analyserades direkt efter intervjuer, för att utreda vissa oklarheter vid sammanställningen av intervjuerna kontaktades samtliga respondenter efter genomförd intervju.

3.5 Översikt av samtliga primära källor

Som tidigare nämnts, har vi kontaktat ett flertal primära källor, en närmare beskrivning av respondentens- samt företagets namn och datum för intervjun återfinns i källförteckningen. Samtliga primära källor presenteras i detta avsnitt, motivet är att förtydliga våra källor och hur vi har valt att använda dem:

Respondent – företag: Intervju med en respondenten från respektive företag. Denna primära källa är den centrala delen av uppsatsens empiri och presenteras i empirikapitlet.

Respondent – konsultföretag: De konsultföretag som har kontaktats för att presenteras i uppsatsens empiri har varit lite problematiskt. Dålig respons från företagen har medfört att endast ett företag är presenterat i empirikapitlet. Vi har dock tagit med samtliga företag i vår källförteckning då vi använt data från samtliga respondenter. Vid den första kontakten med konsultföretagen, då en intervjufrågan genomfördes, diskuterade vi ämnet med samtliga personer från respektive konsultföretag och denna information har bland annat ökat vår förståelse för ämnet.

Respondent – branschorganisation: Vi har varit i kontakt med svensk dagligvaruhandels verkställande direktör som gav oss värdefull information om branschen och industristruktur. Bland annat fick vi tillhandahålla en konsultrapport som studerar dagligvarubranschen i Europa. Ett kortare avsnitt ur denna rapport återfanns i kapitel 1.

Informater – personlig intervju: Vi har varit i kontakt med personer vid Handelshögskolan vid Göteborg universitet. Denna primära källa har hjälpt oss öka vår förståelse för valda teorier samt att få deras syn på ämnet. De har också rätat ut vissa missuppfattningar från vår sida. Inget av denna data återfinns i uppsatsens text.

Informat - telefonintervju: Uppsatsens samtliga primära källor har varit av stor betydelse för uppsatsen och självklart denna källa. En mer ingående beskrivning ges i avsnitt 3.4.1 och 3.6.1.

Föreläsningar: Under utbildningen har vi haft föreläsningar som berört det valda ämnet. Därför har några intressanta teorier hämtats från föreläsningar som vi presenterar i referenskapitlet samt i introduktion till dagligvarubranschen.

3.6 Uppsatsens reliabilitet & validitet

För att bedöma värdet på insamlat material används ofta begreppen reliabilitet samt validitet. Dessa begreppsdefinitioner har som syfte att bedöma hur pass tillförlitlig och användbar data är för andra, det vill säga hur trovärdig den är i andra sammanhang. Enligt Patel och Davidson (2003) är god validitet att undersöka det som forskaren avser att undersöka, medan god reliabilitet är att veta att undersökningen genomförs på ett tillförlitligt sätt. Trost (2005) menar att det vid kvalitativa studier är önskvärt att eftersträva en datainsamlingen av hög tillförlitlighet. Tillförlitligheten är ett av de största kritiska momenten inom den kvalitativa undersökningen. Det är därför av stor vikt att vi förmår genomföra en undersökning av hög tillförlitlighet samt trovärdighet. Vi kommer därför i detta avsnitt diskutera kritiken till uppsatsen utifrån tillförlitlighet och trovärdighet.

3.6.1 Kritik till uppsatsen

Uppsatsen har som tidigare nämnts utgått från ett kvalitativt förhållningssätt. Det kvalitativa förhållningssättet är mer eller mindre styrt av vår subjektiva bedömning. Samtidigt besitter vi begränsad kunskap om hur en ”perfekt” undersökning ska bedrivas. Dessa två utgångspunkter leder till att risken för uppsatsens tillförlitlighet samt trovärdighet ställs på sin spets.

Det är alltid viktigt vid uppsatsskrivande att införskaffa en grundlig förståelse i ämnet. Vår förståelse innan uppsatsen påbörjades var begränsad. Vi kände till omvärldsanalysens betydelse för företag och att analysen är ett viktigt hjälpmedel för den strategiska beslutsprocessen, men detta var också det enda vi kände till²¹. Under uppsatstiden har vi ökat vår kunskap i ämnet, men givetvis föreligger en risk att vi har förlitat oss på ”fel” teorier eller tolkat teorierna på fel sätt på grund av hur de presenteras i litteraturen. För att försöka införskaffa en objektiv bild har vi kontaktat personer som är mer insatta inom området omvärldsanalys. Vi har bland annat varit i kontakt med Per Frankelius samt Björn Alarik som har givit oss råd om teorier och vad de anser borde presenteras i vår uppsats. Risken finns dock att vi har förlitat oss på nämnda personer, men att vi anser att deras kunskaper är ett bra komplement till vår egen kunskap för att höja tillförlitligheten samt trovärdigheten för uppsatsen.

Utifrån den kritik som diskuterats ovan om valda teorier och vår strävan mot en objektiv bild av dessa, har det varit vår förhoppning att komplettera litteraturen med artiklar inom området. Motivet till de artiklar vi har är för att försöka framföra den kritik till valda teorier som vi har valt att ta med i uppsatsen. På detta sätt skapas en bättre diskussion i uppsatsen, men även en mer objektiv bild av valda teorier. Tyvärr har vi inte hittat tillräckligt många artiklar för vad som skulle vara önskvärt för att öka objektiviteten, vilket givetvis bidrar med viss kritik till uppsatsen.

Ett kritiskt skeende i uppsatsen har varit att bestämma vilken väg vi skulle gå för att samla in den primärdata. Vi visste att en kvalitativ insamlingssätt passade för uppsatsen, men vi hade svårt att bland annat veta hur intervjuguiden skulle utformas. Därför beslöt vi oss för att kontakta Frankelius och få vägvisning. Enligt vad som tidigare nämnts i avsnitt 3.4.5 skulle specifika frågor bli missvisande för undersökningen. Därav utgick vi från en modell hämtad från Michael Porter. Porters modell är känd och kan på ett lätt sätt föra diskussionen med respondenten framåt. Kritik uppstår eftersom en modell, som Porters, kan låsa individens syn på vad som faktiskt ska studeras. Vi har varit medvetna om problemet och vill därför

²¹ Därav motivet till samtliga primära källor som har använts i uppsatsen.

poängtera att modellen enbart varit till som introduktionsfas vid intervjun. Vi har medvetet försökt komma från den ”låsta” modellens syn för att bättre kunna svara på studiens syfte.

För att svara på studiens syfte, gäller det för oss att besitta kunskap om hur primärdata samlas in på ett tillförlitligt sätt. Vi har inte stor erfarenhet som intervjuare eller av undersökningar det är därför ett problem att få insamlingen så korrekt som möjligt. Vi har varit medvetna om vår utgångspunkt och försökt vara väl förberedda och exempelvis varit i kontakt med de primära källor som presenterats tidigare. Vi har också använt ett flertal metodböcker som beskriver tillvägagångssätt för undersökningen samt vad vi bör tänka på vid intervjun. Att en intervju är en interaktion mellan personer, gör att problem även kan förekomma hos respondenten. Det kan exempelvis vara att respondenten missuppfattar frågan och återger fel saker och att beskrivningen blir ej fullständig. Ovanstående beskrivning om insamlande av primärdata är ett kritiskt skeende för att få tillräckligt hög tillförlitlighet och trovärdighet för uppsatsen. Det ska därför poängteras att vi varit medvetna om problemet och samtidigt försökt minimera detta, men att det naturligtvis är svårt att helt kringgå.

Efterhand som det empiriska materialet sattes ihop, har vi diskuterat om tillförlitligheten för studien hade blivit högre om vi hade intervjuat fler respondenter inom varje företag. Detta då det visade sig att det är olika avdelningar inom organisationen som jobbar med olika delar inom informationsinhämtningen. Men samtidigt har varje respondent varit väl insatt för att hjälpa oss att svara på uppsatsens syfte.

4. EMPIRI

”Det är bättre att fråga och verka dum, än att inte fråga och förbli dum.”

Okänd²²

Företagen som är representerade i studien är ICA Sverige AB, Coop Norden Sverige AB samt Axfood Sverige AB. Verksamhetens tillvägagångssätt för insamling av information är ibland svår att definiera och därför också svår att förklara. Empirikapitlet presenterar informationen från respondenter, både från företagen inom dagligvarubranschen samt från ett konsultföretag. Empirin hämtad från ICA har kompletterats med Mats Herner (Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2005-10-13)²³. Vi har försökt att återge informationen och tydligt visa likheter och skillnader mellan respondenternas svar under fyra rubriker. Uppdelningen av de fyra rubrikerna har vi valt att göra med anledning att vi ville gå ifrån de teoretiska modellerna och göra en egen uppdelning av primärdata.

Introduktion - en kort beskrivning av respondenten och dennes företag.

Kontinuerlig informationssökning - förklarar det dagliga tillvägagångssättet hos respondenten.

Ad hoc - förklarar det tillvägagångssätt respondenten använder vid tillfälliga mer djuplodande undersökningar. En ad hoc-undersökning är till för att studera en viss specifik händelse eller situation som har eller kan uppkomma.²⁴

Relevant information - beskriver den typ av data respondenten samlar in och motiv till avgränsning som görs i deras tillvägagångssätt.

4.1 Introduktion - ICA Sverige AB

ICA Handlarna, med cirka 1 850 butiker, är den största aktören på den svenska livsmedelsmarknaden. Alla ICA-handlare äger och driver sina butiker som egna företagare. Butikerna är uppdelade i fem profiler beroende på deras storlek, omsättning, sortiment och geografiska läge: ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum, MAXI ICA Stormarknad och RIMI (www.svenskdagligvaruhandel.se).

Vision: *”Vi ska göra varje dag lite enklare.”*

Mission: *”Vi ska bli det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider.”*
(ICA Sverige AB, Verksamhetsberättelse & årsredovisning, 2004)

Ageling, omvärldsanalytiker, är relativt nyanställd med några månaders erfarenhet inom ICA. Hon har tidigare arbetat med omvärldsanalys i några år men vid andra företag och för andra branscher. Ageling sitter som en del av en grupp för omvärldsanalys kallad Marknads och kundanalysgruppen som i sin tur är en del i avdelningen Format och Affärsutveckling. Format och Affärsutveckling beställer kundundersökningar och prisanalyser av Marknads och

²² Citatet saknar källa, vilket även gäller citatet på sida 2.

²³ Herner har under en föreläsning beskrivit dagligvarubranschen och ICA:s verksamhet. Vi har valt att använda delar av denna information då den är relevant för vår studie.

²⁴ Nationalencyklopedin definierar det som: för visst tillfälligt eller individuellt ändamål.

kundanalysgruppen. Informationsavdelningen tar fram pressklipp som anses vara intressanta för företaget. Ageling har som uppgift att följa och analysera förändringar i industristrukturen nationellt och internationellt.

4.1.1 Kontinuerlig informationssökning

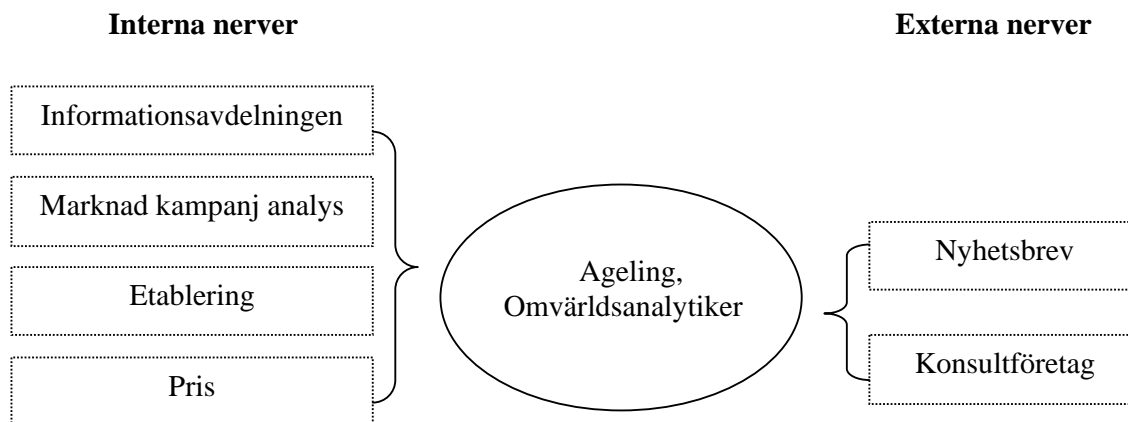
Ageling följer dagligen utvecklingen av trender i de nyhetsbrev hon använder sig av. Dessa nyhetsbrev är vad Ageling kallar vanliga nyhetsbrev i form av elektroniska versioner av dagstidningar. I dessa kan ingen fritextsökning genomföras utan Ageling måste själv läsa igenom den information som finns och själv rensa bort den information som inte behövs. Ageling förklarar att ICA använder ett internt system för insamling av information. Vi uppsatsskribenter kallar det företagets nervsystem²⁵. Nervsystemet består av olika avdelningar till exempel informationsavdelningen. Informationsavdelningen använder Retriever som är ett abonnemangsbaserat nyhetsbrev där information som inkluderar vissa sökord skickas ut. Företag lägger in nyckelord för sökning och information som innehåller dessa skickas sedan till företaget. Sökorden bestäms av ICA och varierar med de områden företaget vill hålla under uppsikt. Informationsavdelningen delger Ageling den information de anser vara relevant för hennes område. Samlad data från dagspress, nyhetsbrev, och abonnemang på information kallar vi under samlade begreppet pressnyheter. Ageling sammanställer sedan pressklipp, information från företagets intranät samt gör sökningar i databaser vilket genererar trendanalyser för branschen. ICA har en relativt strukturerad informationsstrategi med processer för kontinuerlig insamling av information. Ageling förklarar att även Ad hoc undersökningar är en stor del av hennes arbete.

4.1.2 Ad hoc

ICA arbetar aktivt med att upptäcka nya områden som kan påverka företaget och industrin. Nya områden som dyker upp i nyhetsflöde och annan informationshantering kan resultera i så kallade Ad hoc studier. Dessa är djuplodande studier och genomförs över vissa specifika händelser, mönster eller geografiska platser som engångsföreteelser. Till exempel gjorde ICA för cirka två år sedan en stor Ad hoc undersökning specifikt för trender i inköpsbeteende. Undersökningen kom fram till att trendutvecklingen i Sverige följer den som varit i andra länder, framförallt USA. Den visade att kunder i allt större utsträckning handlar takeaway-mat eller går ut och äter (Herner, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2005-10-13).

De flesta sammanställningar av information genomförs av ICA:s egna personal men de har löpande samarbetsförhållande med externa konsultföretag som ibland genomför fältarbetet. Varje butik genomför själva en Ad hoc studie över butikens egna geografiska område. Ageling får uppgifter från alla butiker två gånger per år med statistik om hur det går för varje butik, köpbeteende och trender för den och dess omgivning. Dessa uppgifter skickas ut av butikschefen som också står för den undersökning uppgifterna härstammar ifrån.

²⁵ I referensramen för vi en diskussion om företagets nervsystem, ett uttryck som, Microsofts grundare, Bill Gates myntat.



Figur 4.1. ICA:s nervsystem för omvärldsinformation (Egen)

4.1.3 Relevant information

Ageling menar att erfarenhet och god kännedom om företaget och branschen är viktiga variabler som avgör om en analytiker genererar relevant data eller inte. Erfarenheten visar enligt henne vad som ska inkluderas i, och vad som ska exkluderas från analysen. Erfarenheten blir i sin tur styrd av informationens syfte. Det är vad mottagaren inom organisationen har för användning av informationen som är viktig, inte vem mottagaren är. På ICA säkerställer väl inarbetade processer att informationens syfte förmedlas. Medarbetarna specificerar sina syften med en undersökning för att inga misstag ska begås eller att syftet ska försvinna i informationsprocessen mellan personerna. Specificeringen består av en "brief" som är ett formulär där mottagaren fyller i bakgrund, syfte och vad denne vill få ut av analysen: "Vi vill säkerställa att det är det som verkligen efterfrågas som verkligen studeras." Om ICA anser att den erfarenhet som behövs inte finns inom den egna organisationen kan erfarenheten köpas in via externa konsulter. Vissa Ad hoc-undersökningar med specifika syften, studier och analyser samt sammanfattande information kan vid vissa tider och tillfällen köpas in av ICA. Undersökningarna från externa konsulter rör oftast trendutvecklingar av mer generella slag till exempel ekonomiska trendförändringar.

"Vi vill veta åt vilket håll vi ska gå. Trendarbetet är viktigt att studera, på grund av att det är viktigt att studera vad som driver konsumenten och får dem att välja just den enskilda butiken." Herner (Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2005-10-13) menar att en undersöknings slutsats kan ta reda på bakomliggande orsaker till en förändring i köpbeteende. Ökande restaurangbesök kan till exempel betyda att kunden värderar den tid, för tillredning av egen mat tar, lägre än pengar. Ageling påpekar att det är viktigt att utformningen av undersökningen sker på ett sådant sätt att data som kommer ut av den kan tolkas till relevant information. Utformning och avgränsning för vad som är relevant eller inte är svårt och kräver lång erfarenhet. Bland de viktigaste frågorna för Ageling är vad konkurrenter på den svenska marknaden gör: "Vi studerar bland annat om de nuvarande konkurrenterna gör någonting nytt. Något som kan göra att de tar kunder från ICA." Till sin hjälp för att undersöka detta har Ageling en grupp som kontinuerligt studerar konkurrenter. Arbetet är av mer analytisk karaktär för att ta fram trender och prognoser. ICA följer även internationella aktörer som ännu inte finns på den svenska marknaden: "Allt de gör har troligen en anledning och det är den anledningen som vi vill veta. De har kanske upptäckt ett nytt behov eller ett nytt sätt att tillfredsställa ett gammalt behov." Genom att följa internationella aktörer kan ICA förutse vad konkurrenter på den svenska marknaden kan komma att göra. Enligt Herner

(Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2005-10-13) kan ICA också vidta åtgärder för att utländska aktörer ej ska få möjlighet att skapa en plats. Om ICA vet vilket behov aktörerna tillfredsställer kan de själva tillfredsställa det. Vid undersökning av makromiljön är det framförallt lagar och regler som ICA vill förutse: *”Det är starka krafter som har möjlighet att på kort tid ändra traditionella strukturer för hela branschen.”*

4.2 Introduktion - Coop Norden Sverige AB

Coop Sverige bedriver dagligvarubaserad handel genom kedjorna Coop Konsum och Coop Forum. Antalet butiker och stormarknader är cirka 450. Coop Sverige är ett helägt dotterbolag till Coop Norden AB (www.svenskdagligvaruhandel.se).

Vision: *”En bättre och tryggare vardag genom lönsamma, medlemsägda butiker.”*

Affärsidé: *”Vi ska med motiverade och engagerade medarbetare erbjuda medlemmar och kunder ett brett sortiment varor så att effektivitet, pris, kvalitet, service och omtanke gör vårt erbjudande konkurrenskraftigt.”* (Coop Norden Sverige AB, Verksamhetsberättelse & årsredovisning, 2004)

Lindfors, omvärldsanalytiker, har många års erfarenhet vid Coop och av omvärldsanalyser. Stora omstruktureringsåtgärder har medfört att antalet personer involverade i omvärldsanalysen har blivit färre och Lindfors sitter nu som ensam ansvarig på området. Omvärldsanalysen sker landsvis och respektive lands huvudansvarig rapporterar sedan till huvudkontoret Coop Norden. Länderna emellan har försökt att genomföra gemensamma satsningar på likvärdiga modeller: *”Kundundersökningar genomfördes till en början med identiska modeller länderna emellan. Tyvärr ändrade omstruktureringen organisationen innan slutresultaten började synas och modellerna försvann.”*

4.2.1 Kontinuerlig informationssökning

Lindfors beskriver den kontinuerliga informationssökningen som ett samarbete mellan interna och externa insamlare. Lindfors använder sig ofta av de omkringliggande avdelningarna, ett nervsystem, för att söka information då hans egen tid ej räcker till. *”Jag har också kontakter med andra avdelningar, som får information om händelser i omvärlden till exempel vår etableringsavdelning. Eftersom jag också har ansvaret för att genomföra bland annat kund- och medarbetarundersökningar blir tiden för typen sökande omvärldsanalys mycket begränsad och Ad hoc-mässig. Den interna informationen är inte strukturerad och inte speciellt frekvent, varför det i huvudsak är de externa källorna som ger vår omvärldsbild.”*

Förutom Lindfors interna hjälp har Coop genom samarbeten byggt upp ett externt nervsystem för insamling av information. Företagen bygger tillsammans upp en större erfarenhet om marknaden och dess förändringar. Genom att aktivt samarbeta och utbyta erfarenheter med olika personer i skolor och i organisationer ökar Coop sin bredd i insamlad data. Genom samarbete skapas också möjligheter att styra vad som fokuseras i studier och undersökningar hos respektive personer och organisationer. Coop samarbetar till exempel med organisationen Sveriges Marknadsundersökarens Förening (SMUF)²⁶. SMUF är en förening för köpare av marknadsundersökningar och har cirka 100 medlemmar. Medlemmarna kan byta erfarenheter

²⁶ Under intervjun nämnde Lindfors föreningen SMUF och information i empirin om denna organisation har kompletterats genom källan: www.smuf.com, 2006-01-02.

om marknadsundersökningar och marknadsanalyser, som till exempel olika metoder, presentationsteknik och olika undersökningsinstitut. SMUF:s verksamhet syftar till att öka medlemmarnas kompetens vilket ska göra dem till bättre köpare. På detta sätt kan medlemmarna få bästa möjliga kvalitet i sina undersökningar. Coop är också medlem i Kairos Future som arrangerar möten och seminarier. I denna organisation, som även fungerar som konsultföretag, röstar medlemmarna om vilka studier som ska genomföras.

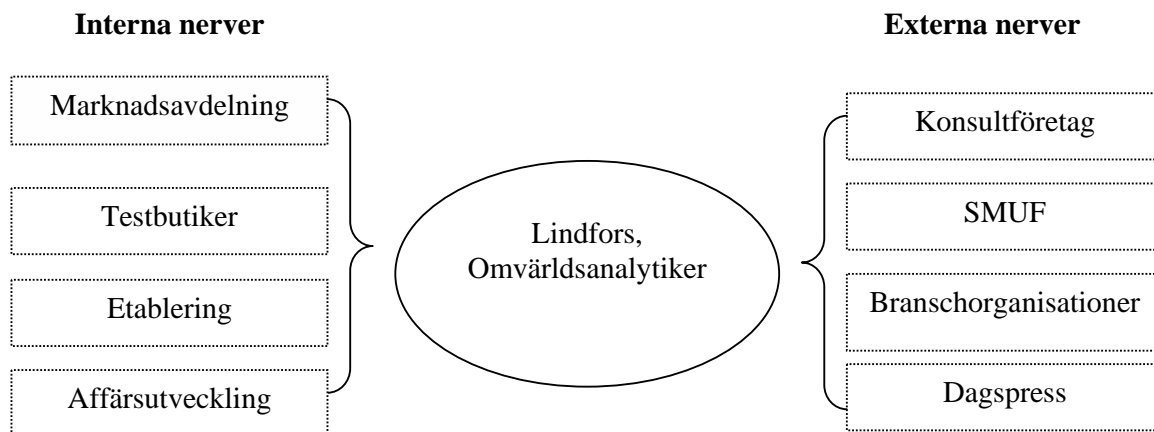
Lindfors försöker också att ha kontakt med olika branschorganisationer som kan tillhandahålla information. Som exempel nämner han organisationer för byggchefer och konsumentchefer som bevakning av nyetableringar. Bevakning av nya etableringar bygger enligt Lindfors mycket på att analysera om en butik kan finnas i ett område. Även allmän dagspress är därför en stor informationskälla om nya etableringar.

4.2.2 Ad hoc

För att följa kundernas utveckling i form av konsumenttrender köper Coop företaget AC Niensens rapporter. Dessa rapporter grundar sig på frågeformulär som kommer ut varje kvartal och kan köpas av vem som helst. Rapporterna består av data från 20 000 hushåll i Danmark, 10 000 i Sverige samt 10 000 i Norge insamlade över ett år. Rapporterna utkommer fyra gånger per år. Frågornas karaktär är både allmänna och specifika frågor om Coop. De består bland annat om attityder till konkurrenter dagligvaruhandelns verksamhet och miljö. Coop får sedan själva analysera de data som finns i rapporten. Rapporten kan köpas av vem som helst men företaget kan själva, mot en extra kostnad, forma en del av rapporten.

Coop använder sig av testbutiker där trender i varor och förändringar i inköpsbeteende undersöks. De använder Coop forum i Stockholm där de installerat avläsare för att se vilka varor som inhandlas och i vilken kombination de inhandlas. Varorna kategoriseras sedan enligt karaktär exempelvis restaurangmat (snabbmat) eller råvaror. Lindfors medger att generaliseringar av en sådan undersökning kan vara missvisande eftersom butiker har olika förutsättning.

Coop försöker undersöka hur olika makrofaktorer kan påverka konsumentbeteendet men Lindfors påpekar att denna analys sker som en reaktion. Analysen utförs alltså efter det att händelsen i omvärlden har inträffat: *"Det är svårt att veta något innan det har inträffat och vad man ska se på?"* Coop har tidigare haft mer systematiska undersökningar om makrofaktorer men på grund av omstruktureringar och besparingsprogram har dessa försvunnit. Företaget vill med omvärldsanalysen få konkret fakta. Allt kan inte studeras utan oftast undersöks endast de faktorer som vanligtvis påverkar företaget: *"Allt som görs i omvärldsanalysen måste kunna fattas beslut på(...)* vi ska bara studera det som man vet kan användas för beslut." Coop utesluter inte förändringar i makrofaktorer helt utan skickar Lindfors till olika trendseminarier där information om förändringar sprids.



Figur 4.2. Coop:s nervsystem för omvärldsinformation (Egen)

4.2.3 Relevant information

Vi diskuterar med Lindfors om på vilket sätt Coop bestämmer vilken information som ska inkluderas i en analys och vilken som anses som ej relevant: *"Det är erfarenhet och fingertoppskänsla som styr informationssökningen. Om jag sedan ärligt ska svara på vilken information som söks så är det beroende på den information som vi vanligtvis samlar in. Det önskade är dock att ha mer aktiva mottagare som preciserade sina behov av information och därmed skapade en positiv och skapande dialog."* Lindfors är dock optimistisk mot framtiden eftersom den nya organisationen, kommer att få en särskild funktion i företagsledningen. Denna funktion för affärsutveckling och marknadsstrategi där också omvärldsanalysen finns, innebär sannolikt att omvärldsanalysen blir mer strukturerad och efterfrågad. Coop har också skapat mer mänskliga resurser för detta.

Avgränsningen för vad som är relevant och vad som inte är det ter sig ibland svårt. Bland annat pratar Lindfors om att olika kedjereaktioner kan öppna upp möjligheter som är svåra att upptäcka. Det finns till exempel omständigheter om potentiella nya konkurrenter som är svåra att övervaka: *"Ägarförändringar kan i vissa fall kringgå de klassiska inträdesbarriärerna. Exempelvis i Danmark: Dansk supermarket kommer att få ny ägarstruktur eftersom det inte finns någon efterträdare till den befintliga VD:n. Detta gör möjligtvis att en större aktör kommer att köpa upp företaget och på så sätt finns det en större konkurrent på marknaden. Detta är ju en inträdesbarriär som blir ganska liten då en aktör har kapital och på så sätt köper in sig och är en etablerad konkurrent över en natt."* Lindfors menar att det externa nervsystem Coop byggt upp är ett bra verktyg för att i tidigt skede upptäcka tendenser till dessa kedjereaktioner.

Utbud och pris är ofta motparter inom dagligvaruhandeln vilket gör att dessa variabler blir de som kunder använder för att jämföra de olika kedjorna. Det är därför viktigt för Coop att ligga i rätt nivå med förhållandet mellan utbud pris och kvalitet relaterat till sina konkurrenter. Marknadsavdelningen är ansvarig över jämförelser med andra aktörer, så kallad benchmarking. I ansvaret ligger prisjämförelser men också kvalitetskontroller på egna märkesvaror relaterat till andra kedjors egna varor.

Coop har, som alla andra företag, en stark press från intressenter på kostnadseffektiva lösningar. För att anpassa sig till de prisnivåer konkurrenter ligger på måste Coop se till vart

kostnader kan sparas inom organisationen men också utanför: *"Historiskt har vissa leverantörer haft bra marginaler och med den prispress som finns behöver alla delar i värdekedjan dra strået till stacken."* Analyser över vilka marginaler leverantörer har beräknas av inköpsavdelningen för att säkerställa att inköpen blir bra för Coop:s medlemmar. Lindfors menar att det är en balansgång mellan vilka produkter och varumärken som är viktiga för kunden mot kostnaden för dem. *"Frågan är om kostnadsbesparingen en indragning av en produkt för en viss tid väger upp den avsaknad kunderna känner. Att vissa produkter försvinner för kundens egen skull, är saker vi måste förklara bakgrunden till för våra kunder vilket är svårt att göra kontinuerligt."* En direkt uppföljning av konsekvenserna, det vill säga kundnöjdhet, från en sådan åtgärd sker enligt Lindfors inte idag.

4.3 Introduktion - Axfood Sverige AB

Axfood bedriver partihandel inom Dagab och Axfood Närlivs samt detaljhandel med ett antal varumärken: De helägda butikskedjorna Hemköp, Willys och Willys Hemma samt franchisekoncepten Spar och Tempo. Bolaget omfattar cirka 700 butiker i Sverige, varav 250 är hel- eller delägda. De övriga drivs av fristående handlare knutna till bolaget genom avtal (www.svenskdagligvaruhandel.se).

Vision: *"Axfood ska genom lönsam tillväxt bli Nordens ledande och mest attraktiva detaljhandelskoncern med en stark marknadsposition i respektive land."*

Affärsidé: *"Axfood ska skapa, utveckla och driva framgångsrika matbutikskedjor, helägda eller i franchiseform. Axfood ska vara utmanaren på den nordiska dagligvarumarknaden genom tydliga och unika kunderbjudanden."* (Axfood Sverige AB, Verksamhetsberättelse & årsredovisning, 2004)

Lindqvist, omvärldsanalytiker, sitter som ensam ansvarig för omvärldsanalys hos Axfood, men arbetar tillsammans med en pressansvarig. Lindqvist har mer än 15 års erfarenhet och har själv varit med att bygga upp processen i helhet. Lindqvist förklarar att hon inte vet om det var hon själv eller företaget som efterlyste analysen: *"Jag tror det började med att förändringar i lagar och myndigheters krav och framförallt samhällets krav överlag, vi ville skapa rutiner för att inte missa dessa."*

Lindqvist berättar att omvärldsanalysen till en början var inriktad mot den omvärld som finns inom Sverige, men att de förändringar som idag sker har ökat blickfånget. Internationaliseringar och det snabba informationsutbyte som sker idag har tvingat fram krav på en mer omfattande omvärldsanalys.

4.3.1 Kontinuerlig informationssökning

Lindqvist använder Agent 25 som är ett abonnemangssystem för information. Lindqvist sammanställer dessa utskick till en månadsrapport. Axfood ska gå över till abonnemangssystemet Retriever som är ett liknande system men som också innehåller pdf-filer över dagspress vilket inte finns i Agent 25 (endast elektroniska källor). Lindqvist får också dagligen information från pressansvarig. Pressansvarig är företagens kontakt med media men också ansvarig för det ingående informationsflödet ifrån dagspress.

Lindqvist förklarar att Axfood byggt upp ett internt nervsystem för insamling av information. Nervsystemet har ändrar i de avdelningar inom Axfood som har arbetsuppgifter likvärdiga den

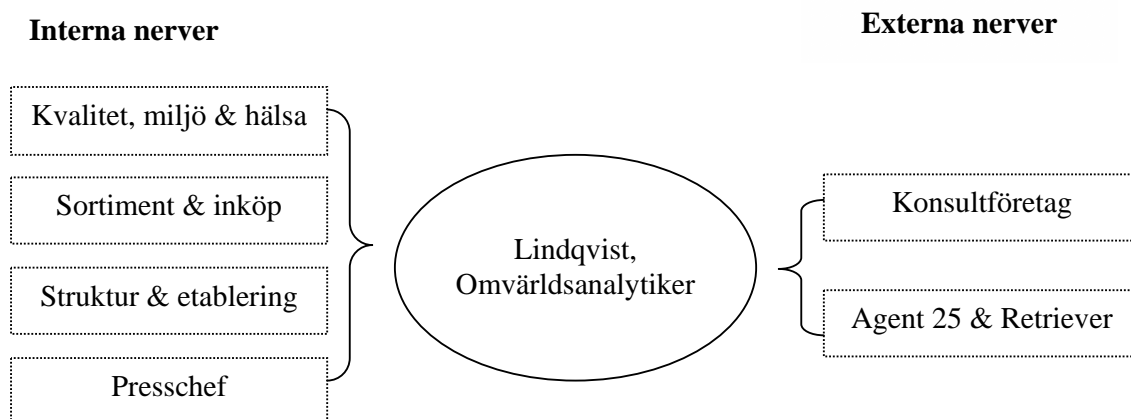
information de samlar in. Bygg och etablering har till exempel hand om informationsinsamling angående konkurrenters bygglov och liknande. Bygglov är en central faktor som påverkar branschens konkurrensstruktur: *”Konkurrensen ligger inte ute i butiken, utan i ett tidigare läge, bland annat genom bygglov.”* På samma sätt är avdelningar som arbetar med leverantörsfrågor, prisnivå och kvalitetsnivå, ansvariga för den del av omvärldsanalysen som berör dessa frågor.

Vissa problem uppstår dock enligt Lindqvist med ett nervsystem: *”Information är makt. Vissa personer vidarebefordrar inte den information de samlat in vidare för att förbättra sin personliga position. Men det kan även vara andra problem. Till exempel sker alltid en ursållning av vilken informationen som ska skickas och inte skickas och i vissa fall vet kanske inte personen om att informationen de har behöver föras vidare.”* Lindqvist medger att nervsystemets struktur och kunskapen om vad som analyseras samt vem information ska gå till, kan förbättras. Hon anser att det just nu är lite ostrukturerat med rapportering och genomförandet av omvärldsanalys. Informationen som samlas in rapporteras oftast informellt inom organisationen, den går muntligt via avdelningarna och olika verksamheter.

4.3.2 Ad hoc

Vissa ad hoc studier utförs av Lindqvist själv genom affärsdata till exempel för bevakning av speciella händelser för en leverantör eller konkurrent. Vad som bestämmer hur en undersökning ska genomföras är vilken typ av information som ska inhämtas. Vilken typ av information som ska inhämtas beror på olika aktörer och olika ändamål. Det vill säga att omvärldsanalysen har olika syften. Vissa av dessa syften kan inte täckas med den interna kompetensen så utöver det interna nervsystemet anlitas även externa analytiker i form av konsultföretag. Exempelvis arbetar Axfood med företagen

Observer och Kairos Future för insamling av information. De externa undersökarna anlitas oftast vid speciella ad hoc-undersökningar och inte till den dagliga rutinen. Konsulterna skräddarsyr omvärldsanalyser om exempelvis konsumenttrender demografiska analyser eller en butiks förutsättning i en universitetsstad.



Figur 4.3. Axfood:s nervsystem för omvärldsinformation (Egen)

4.3.3 Relevant information

Informationsflödet till Lindqvist är stort och vilka delar av flödet som är värdefulla kan vara svårt att veta. *”Jag sällar bort 98 procent, vad som tas bort och vad de kvarvarande 2 procent består av beror mycket på den erfarenhet man besitter, inte någon regel man går efter eller modell.”*

Lindqvist menar att viss information kan vara relevant för vissa personer i koncernen som ej efterfrågat den. Att sprida information till ett stort antal medarbetare inom organisationen ökar därför till viss del relevansen. Axfood lägger upp delar av den information som uppkommer om händelser på marknad och hos andra aktörer på företagets intranät. Som exempel beskriver Lindqvist den tid som var före det att Lidl fanns på den svenska marknaden: *”Vi fokuserade på vad Lidl gjorde i Finland för att vara förberedda vid deras intåg i Sverige, vart de möjligtvis kunde etablera och så vidare. Att de skulle komma var uppenbart, vi ville bara samla information för att vara förberedda. Vi uppförde en speciell sida på vårt intranät för att våra medarbetare skulle få möjlighet att följa utvecklingen.”*

Axfood arbetar aktivt för att ligga i fronten på marknaden vid förändringar rörande miljöfrågor. Det gäller enligt Lindqvist att förstå vad samhället i stort vill se att företaget gör: *”Miljöaspekten är en viktig del. Genom ligga steget före kan vi skapa positiv marknadsföring och framförallt då detta kan resultera i gratis marknadsföring.”* Den kraft som påverkar Axfood mest är enligt Lindqvist kundfokus: *”Kunden bestämmer, och vad kunden vill ha, bestämmer hur organisationen ska drivas i sin helhet. Att härma konkurrenter utan att veta varför tjänar ingenting till.”* Axfood:s omvärldsanalys är därför också inriktad mot att ta reda på vad kunderna vill ha. Ett sätt att ta reda på vad kunderna vill ha är se på de sätt konkurrenter tillfredsställer sina kunder. Axfood kan då fylla igen de luckor som finns på den svenska marknaden innan utländska aktörer gör det.

4.4 Konsultföretag - Docere Intelligence AB

Som tidigare nämnts, kommer vi att presentera empiri hämtat från ett konsultföretag. Motivet är att det visades att företagen, ICA, Coop samt Axfood, bedriver eller har bedrivit någon typ av samarbete med konsultföretag i företagets informationsstrategi.

4.4.1 Docere

Syftet med det köpande företagets analys är enligt Ekenstam mycket viktigt. Vad företag vill få ut av analysen är det som betyder någonting. Mottagarens syfte styr inte bara vilken information som samlas in, utan styr även hur informationen samlas in, vilken rapportform den dokumenteras i och kvalitetsnivå på den insamlade informationen. Docere använder DABA-metoden för att säkerställa att syftet med analysen framkommer. DABA är influerat av andra modeller men utvecklade inom Docere. För att uppfylla syftet behövs information. Docere använder sig av både sekundär och primär information. Den modell som blir till genom DABA-metoden beskriver tillvägagångssätt och typ av data som ska samlas in. Enligt Ekenstam är det viktigt att skapa en grundlig bild av ett område för att urskilja den information som ska inkluderas. Förutom de databaser och forskares olika trendarbeten ser de även till källor med bredare perspektiv. *”Vi använder experter vid högskolor, branschorganisationer och företagsledare. Allt för att få en överblick på den situation som råder inom en bransch. Vart data kommer ifrån eller hur vi får den spelar ingen roll, bara vi får den.”* Om Docere bygger upp en bred förståelse för ett företag och dess bransch kan också hjälpa kunden med syftet. Nyttan av en undersökning kan vara större än vad en kund till

en början tror. Företag ser ibland inte själva hur viss information kan påverka beslut på olika nivåer.

Docere drar gränser för vad som ska samlas in med väl utvecklade metoder. En utvärdering av det förhållande Docere kommer att ha med en kund påverkar precisionen i avgränsningen. Enligt Ekenstam ser Docere till om samarbetet mellan konsult och köpare kommer att bli långvarigt eller kortvarigt. Ett samarbete som anses bli långvarigt inleds med en grundlig undersökning av köparens informationsbehov. Undersökningen inkluderar intervjuer med övningar för att förstå vilken information som kan påverka kunden. Kunden sedan får värdera informationens påverkan på det egna företaget på en skala från ett till fem. *”Vi vill veta vilken typ av information som företaget behöver och varför de behöver den.”* Docere tar sedan reda på den egna kunskapen i ämnet och undersöker om den är tillräcklig. Kortvariga samarbeten inleds med en intervjumetod som mer övergripande utforskar vad köparen i situationen vill få ut av tjänsten.

Generellt så är det för Docere två stycken parametrar som bestämmer frekvensen av en omvärldsanalys. Antalet aktörer på marknaden samt den förändringshastighet som där existerar, vi kallar dessa termer för komplexitet och dynamik. En ökning i en av variablerna skapar ett större behov av mer frekventa analyser. Desto mer komplex och/eller dynamisk omvärlden är desto större blir behovet av en analys.

5. ANALYS

"Vår herre har skapat nötterna, men han har inte knäckt dem."

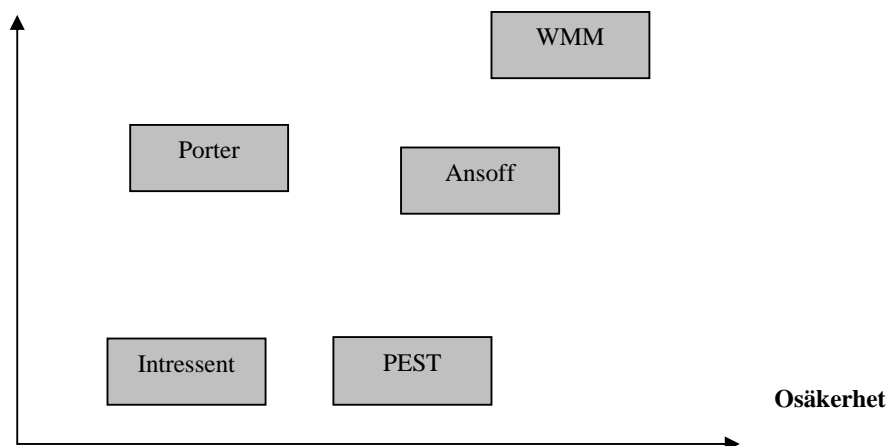
Johann Wolfgang von Goethe

För att undersöka om det finns kongruens mellan praktik och teori inom omvärldsanalys, kommer följande kapitel analysera denna frågeställning. För att skapa en tydlig bild över modellerna och respondenternas tillvägagångssätt, förs en diskussion om de inbördes förhållanden som finns mellan de olika modellerna samt mellan de olika respondenters tillvägagångssätt. Vi kommer först att diskutera de teoretiska modellernas relation till varandra, sedan diskuterar vi de praktiska tillvägagångssättens relation till varandra och avslutningsvis relaterar vi teori till praktik.

5.1 Modellernas förhållande till varandra

Teoretiska modeller och vad som skiljer dem åt är svårt att förstå och memorera. En kort diskussion om dess förhållande till praktiken och varandra kommer därför att understödjas av en visuell bild. Vi ska beskriva de faktorer och variabler som bygger en modell och vad det är i modellerna som skiljer dem åt. För att visualisera skillnaderna kommer vi att använda oss av grafen hämtad från Johnson och Scholes som beskrevs tidigare i avsnitt 2.4.

Tillvägagångssättets
påverkan på företaget



Figur 5.1. De teoretiska modellernas relativa förhållande (Egen)

Samtliga figurer²⁷ i analyskapitlet följer samma mönster, det vill säga att grafens relativa förhållande förklaras med hänvisning till de faktorer de tar upp och med ursprung i den teori och kritik vi funnit mot dem. Graferna är ej skalenliga utan har endast som motiv att visualisera skillnader mellan modellerna, inte för att gradera dem. Nedan ger vi en kort repetition av variablerna, påverkan samt osäkerhet:

²⁷ Figur i analyskapitlet kommer att likställas med graf.

Tillvägagångssättets påverkan på företaget - Om en modell har påverkan på ett företag beror på den information modellen genererar. Affärsidén förverkligas genom företagets processer. Informationen bör vara av den karaktär att den påverkar företagets processer och på så sätt skyddar eller skapar nya konkurrensfördelar. Graden av påverkan på företaget beskrivs av den utsträckning tillvägagångssättet utgår från företagets processer. Om tillvägagångssättet utgår från processerna kommer det informationsbehov som företaget har att bli mättat. När den information som behövs i processerna finns tillgänglig kommer affärsidén bli möjlig att förverkligas.

Osäkerhet - De omständigheter ett företag har kunskap om är lättare att parera för än de omständigheter som de ej har kunskap om. Osäkerheten beskriver omständigheter i företagets omvärld som de ej har kunskap om. En mindre kunskap reflekteras av en större osäkerhet. Vad som påverkar osäkerheten är dynamik och komplexitet. Dynamik och komplexitet beskriver det antal aktörer som finns på en marknad och hur förutsägbart deras beteende är. Modellernas grad av osäkerhet beskrivs av den förmåga de har att se nya omständigheter och minska osäkerheten.

5.1.1 Intressentmodellen

Ljung med flera (1998) menar att det finns kritik till modellen inom två områden. Modellen tar inte hänsyn till osäkerhet, men också för att den inte visar de olika intressenternas grad av inflytande över företaget. Johnson och Scholes (1999) menar också att den grad som en intressent har ett inflytande inte heller är oföränderligt utan varierar. Det är bytesförhållandet som skapar det inflytande intressenter har på varandra. Vad som byts ut mellan företag och intressent och i vilka kvantiteter förändras. Modellen är därför inte bara statisk på det sätt att den undviker att se de skillnader som finns mellan olika relationer, den tar heller inte hänsyn till förändringar i dessa förhållanden. Att det existerar skillnader i dessa relationer för företag är uppenbart och att inte uppmärksamma dem skapar en alltför generell modell. Delar som ligger i gränslandet mellan företag och omvärld placeras i modellen som en del av omvärlden (till exempel resurser i form av de anställdas kompetens). Bilden inkluderar heller inte organisationer som företaget inte har en relation med. Att endast befintliga relationer finns med begränsar möjligheten att upptäcka kedjereaktioner mellan externa aktörer. Modellen blir inte användbar för en ögonblicksbild eftersom bilden blir generell, och kan heller inte se kommande förändringar. Modellen placeras därför i grafen med låg osäkerhet och liten påverkan.

5.1.2 Femkraftsmodellen

Porters modell är grundad på faktorer som gäller mer eller mindre alla företag, vilket medför att informationen från analysen påverkar företaget. Vår kritik till modellen ligger mot det låsta tankesättet som inte öppnar upp för händelser utanför dessa faktorer. Porters resonemang blir i vår synvinkel av statisk karaktär eftersom förutsättningarna låser användarens kreativitet. Porter hävdar att varje företag kan göra den egna femkraftsmodellen dynamisk. Vi anser dock att det är lätt hänt att kraften läggs på att koppla de olika faktorerna till företagets processer istället för att undersöka de osäkerheter som finns. Modellen undersöker alltså mer hur de faktorer som räknas upp kan påverka företaget än vilken typ av osäkerhet företaget behöver kunskap om. Det som undersöks kommer alltid få en koppling till det egna företaget och dess processer. Men om inte processerna är utgångspunkten kommer inte omvärldsanalysen se till vad företagens specifika informationsbehov är. Modellen placeras därför i grafen med låg osäkerhet men relativt hög påverkan.

5.1.3 PEST-modellen

PEST-modellen genererar enligt Johnson och Scholes en alltför generell information för att beskriva vilka faktorer som påverkar företaget. Relevansen för de faktorer som lyfts fram är ibland liten och har för dålig precision för företaget. Den är därför varken påverkande eller tar hänsyn till osäkerheter som finns för företag. Att modellen har en ansats till att vara dynamisk spelar mindre roll om det den undersöker inte är relevant. Modellen anpassar sig alltså till de händelser som sker i omvärlden, men tar ej hänsyn till hur och i vilken grad de påverkar företaget. Vi skrev i referenskapitlet att följderna kan bli att inga strategiska beslut tas på grund av den nya informationen och syftet med analysen går förlorad. Än värre är det om beslut grundar sig på sådan information. Besluten grundar sig då på lösryckta resonemang och irrelevant data. Modellen placeras därför i grafen med relativt hög osäkerhet men med låg påverkan.

5.1.4 Ansoffs affärsmodell

Ansoff diskuterar inte bara omkring hur företag ska se till dynamik och komplexitet, utan är i själva verket diskussionens fader. Ansoff själv benämner sammansättningen av dem, det vi benämner osäkerhet, för turbulens. Den modell Ansoff ritar upp beskriver möjliga kedjereaktioner i olika led mellan miljö, marknad och företag. När antalet samband mellan dessa tre stiger ökar omvärldens dynamik och komplexitet. Vad Ansoff ej tar upp tillräckligt är i vilken grad turbulensen påverkar ett företag. Detta resulterar i att informationen över vad som möjligtvis kan komma påverka blir mycket omfattande och är av litet värde om ingen värdering över vilken grad de påverkar. Modellen placeras därför i grafen med relativt hög osäkerhet men med relativt låg påverkan.

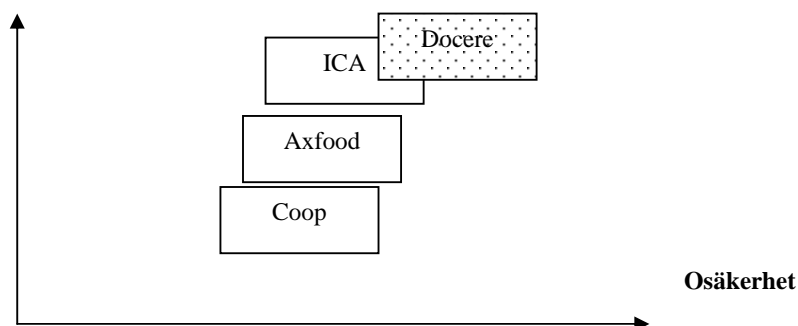
5.1.5 World Mapping Method (WMM)

WMM har ett uppbyggt tillvägagångssätt för att bryta ner traditionella tankemönster och skapa nya, samt ett system för att på ett effektivt sätt ta tillvara på och utveckla nya faktorer. Modellen har som mål att inkludera ej förväntade händelser i omvärldsanalysen. Modellen tar i många avseenden hänsyn till både osäkerhet och påverkan. Dess förutsättningar kräver dock att användaren har kompetens att utnyttja modellens funktioner. Kompetens är som vi tidigare beskrivit förmågan att koppla teori till praktik. Användaren måste ha en god kännedom om modellens uppbyggnad, men också en bra inblick i det praktiska arbetet. Det praktiska arbetet är i detta fall kreativt tänkande om vad och hur händelser kan påverka företaget. För att det praktiska arbetet ska nå sin fulla potential krävs då också att användaren förstår företagets processer och vilka samt hur resurserna används. Kritiken mot modellen ligger i att det är ett svårhanterat instrument som också riskerar att dra med sig höga kostnader. Faktum kvarstår dock att modellen är den som till största del är både dynamisk och specifik. Modellen placeras därför i grafen med hög osäkerhet samt hög påverkan.

5.2 Företagens förhållande till varandra

Företagens tillvägagångssätt för omvärldsanalys skiljer sig företagen emellan. Vi kommer i detta avsnitt förklara de skillnader och likheter som finns mellan praktiskt utförda omvärldsanalyserna samt kommentera de tillvägagångssätt som används. För att underlätta för läsaren använder vi samma rubriksättning som i empirikapitlet.

Tillvägagångssättets
påverkan på företaget



Figur 5.2. Företagens omvärldsanalys relativa förhållande (Egen)

5.2.1 Kontinuerlig informationssökning

I det kontinuerliga flödet ska en uppdaterad version av förändringar i specifika faktorer finnas, till exempel kunder och konkurrenter. Men det kontinuerliga flödet består av en bredare bild med mer allsidig information. Analytiker ska här hitta mer avvikande situationer som sedan kräver mer djuplodande undersökningar, ad hoc-undersökningar. Den kontinuerliga delen av en informationsstrategi bör därför vara den som också samlar upp osäkerheter i en analys. En löpande kontroll över händelser kan då behandla data för dagliga situationer, men också agera som varningsklocka för större händelser.

Företagens utformning av den kontinuerliga delen av informationsstrategin skiljer sig företagen emellan, men den har också likheter. Genomgående för alla företag har vi sett två typer av metoder för informationsinsamling. Den första metoden är den vi kallar företagens nervsystem. Samtliga respondenter använder sig, bland annat, av nervsystem för kontinuerlig insamling av information. Nervsystemet består både av ett internt system, med avdelningar som nervslut och ett externt system, med organisationer som nervslut. Utformningen av detta nervsystem blir viktigt för hela analysen, eftersom mycket av den specifika informationen samlas in genom denna. Avdelningar och omkringliggande organisationer vidarebefordrar information om rörelser inom branschen. Nervsystemet uppdaterar de specifika faktorerna. Den andra metoden vi sett är pressnyheter. Daglig press, nyhetsbrev och abonnemang på information är de delar som med fördel plockar upp de dynamiska delarna av en informationsinsamling. Analytiker har här ett större och bredare flöde med data från mikro- till makrofaktorer.

Informationen från nervsluten passerar ibland flera steg, den måste gå genom flera personer eller avdelningar, innan den når företagens analytiker. Nervsystem som innehåller flera steg för informationen gör systemet mindre funktionellt och ger information av sämre kvalitet. Speciellt utsatta är Coop och Axfood som ej har klara regler och definitioner för vilken typ av information som ska samlas in och hur den ska vidarebefordras. Individer på avdelningar flera steg bort från företagens analytiker kan uppleva att den information de samlar in har liten relevans. Individerna kan sakna instruktioner om vad de ska vara uppmärksamma på vid kontakt med omvärlden. Eftersom Coop och Axfood har ett nervsystem där den kontinuerliga informationen färdas genom flera steg eller är ostrukturerad sjunker deras dynamik.

De två metoder vi hittat som gemensam nämnare mellan företagen är ibland integrerade i varandra. Nervsystemet fungerar ibland som vidarebefordrare av pressnyheter. Axfood och ICA får pressnyheter genom press- respektive informationsavdelningen, vilket skapar ett extra steg att gå för data. I motsats till detta saknar Coop exempelvis helt input från abonnemangssystem.

ICA använder både nyhetsbrev från dagspress och abonnemangssystemet Retriever för att skaffa pressnyheter. Informationsavdelningen använder Retriever och skickar sedan relevant information vidare till Ageling. Ageling sorterar själv de pressklipp hon vill använda. Coop använder dagspress som Lindfors själv sorterar och använder ej något abonnemangssystem. Axfood har det motsatta förhållandet till ICA. Lindqvist hanterar utskicken från Agent 25, medan pressansvarig sorterar nyhetsbrev och dagspress. Axfood sorterar alltså dagspress som ett led i företagets nervsystem. Lindqvist nämner att information ibland har svårt att ta sig igenom nervsystemet. Om problemen skulle komma att gälla information från dagspress skulle det drabba analysens förmåga att uppfatta osäkerheter i företagets omvärld. Den funktion som i undersökningen uppfattar osäkerheterna bäst är det generella nyhetsflödet. I detta finns alla typer av uppgifter. Det generella nyhetsflödet bör därför behandlas av den person med störst kunskap och längst erfarenhet för att få den bästa sorteringen. Skillnaderna mellan de tre företagen är dock, avseende hanteringen av pressnyheter, minimal.

5.2.2 Ad hoc

Denna typ av studie har i den egna funktionaliteten en ansats till att bli påverkande, men ej se osäkerheter. En ad hoc-undersökning är till för att studera en viss händelse eller situation som har eller kan uppkomma. Ad hoc studien är inte till för att upptäcka en sådan händelse eller situation. De situationer som undersöks utgår från den information som företaget behöver. Vad som behövs är ett system som upptäcker tendenser till de situationer då ett behov av en ad hoc-undersökning finns. Ett sådant system integreras med fördel i den kontinuerliga informationsinsamlingen. Den kontinuerliga blir då en öppning för att se vilka faktorer som ska undersökas djupare. ICA har en uppbyggd systematik för att upptäcka denna typ av behov. Kontroller av nyhetsflöde resulterar i egna eller externt utförda ad hoc-undersökningar. Ageling menar att erfarenhet och kunskap är avgörande för avgränsning inom omvärldsanalysen. Avgränsning för vad som mer specifikt ska undersökas sker ofta i det kontinuerliga flödet. ICA sköter själva den dynamiska delen med ursällning genom att delegera insamling av specifik data till de individer med högst kompetens. ICA säkerställer därför att vad som ska ad hoc undersökas tar hänsyn till osäkerheter och att undersökningen blir relativt påverkande.

Coop och det tillvägagångssätt de använder för att se vilka situationer som ska ad hoc undersökas är svårare att utvärdera med termerna osäkerhet och påverkan. Lindfors använder sig av dagspress, men som vi förstod i mindre utsträckning än Ageling och Lindqvist. Lindfors har istället ett mer utvecklat externt nervsystemsystem som är svårare att utvärdera. Nervsystemet består av en stor mängd organisationer och individer. Ett sådant system kan ge ett större medvetande om osäkerheter om nervsluten har bra kunskap om Coop. Det kräver en spridning av det informationsbehov Coop har eftersom nervsluten själva genomför en sortering över vilken information som ska vidarebefordras. Vet individerna som sitter i nervsluten inte om vilken information som behövs, kommer de heller inte att skicka någon information till mottagaren. Lindfors själv säger att den information som samlas in vanligen utgår från "gammal vana", vilket borde kunna tydas som att den kontinuerliga informationen ej upptäcker nya situationer att undersöka. Det tillvägagångssätt Coop använder för att se

vilka situationer som ska ingå i ad hoc-undersökningen tar därför relativt liten hänsyn till osäkerheter.

Lindfors efterlyser mer aktiva mottagare av den utförda analysen. Mottagare specificerar ofta själva de ad hoc-undersökningar som genomförs. En mottagares syfte styr ofta utformning och innehåll i en undersökning. Om mottagaren inte specificerar syftet riskerar analysens nytta att sjunka, den blir generell eftersom den inte utgår från företagets informationsbehov. Enligt Lindfors kommer snart strukturen att förändras inom Coop, vilket leder till en förbättring inom området. Som Coop:s rutin ser ut nu genererar den relativt generell information och inte påverkande information som är ad hoc-undersökningens syfte.

Axfood har en systematik som är lik den ICA använder sig av. Som vi tidigare diskuterat har dock Axfood sortering av dagspress som ett led i företagets nervsystem. Linqvist nämner att information ibland har svårt att ta sig igenom nervsystemet. Om problemen skulle komma att gälla information från dagspress skulle det drabba analysens dynamik. Dynamiken kommer av de händelser som upptäcks i det kontinuerliga flödet. Abonnentsystemen tenderar att låsa användarens variation på flödet på ett sätt som dagspress inte gör. Om nervsystemet fungerar kommer även dynamiken att fungera. Om dynamiken fungerar betyder det att avvikande situationer upptäcks och en ad hoc-undersökning kan tillsättas. Rutinerna för ad hoc-undersökningen är även lik den ICA använder. Axfood sköter först sortering av vilka undersökningar som ska genomföras. Undersökningarna delegeras sedan till de som har högst kompetens. De som har högst kompetens kan hittas inom organisationen eller som externa konsulter. Även Axfood:s tillvägagångssätt för att undersöka vilka ad hoc-undersökningar som ska genomföras blir då lik ICA:s. Undersökningen tar alltså relativt stor hänsyn till osäkerheter samtidigt som undersökningen blir relativt påverkande.

5.2.3 Relevant information

Vad som är relevant för företaget blir omöjligt att säga. Företagen har ett behov av information om påverkande osäkerheter. Det blir lite av en fråga om hönan eller ägget när vi diskuterar dessa två. Osäkerheter kan finnas i alla typer av situationer och det är svårt att upptäcka dem innan de påverkat företaget. De har en inbördes motsträvan även om de inte är varandras motsatser. Om endast det påverkande ska undersökas hindrar detta att hitta osäkerheter, om osäkerheten ska undersöka allt blir det generellt. Resultatet blir att analytiker måste hitta en "mitt-i-mellan-lösning" för att ge de båda tillräckligt med svängrum för att analysen ska fungera. Det finns också osäkerhet i var och en av de faktorer som beaktas. Varje situation som inkluderas i analysen kan förändra sig över tid. Förändringar i de enskilda faktorerna är något som varje avdelning i nervsystemet och varje sortering av pressnyheter måste utvärdera. När utvärderingen av en förändring sker av individer i dessa nervslut är det mycket viktigt att individerna på avdelningen har en uppdaterad bild av företagsmyten. Ett nervsystem som insamlare av information beror på de individer som arbetar inom organisationen. Individerna samlar information utifrån vad de anser vara relevant för företaget, de arbetar utifrån den förförståelse de besitter om företaget. Förförståelsen bildas av de erfarenheter och lärdomar en individ skaffat sig inom en organisation. Den samlade förförståelsen bildar organisationskulturen och myt om företagets position i omvärlden samt dess inre funktioner. Myten uppdateras av omvärldsanalysen, det blir därför ett moment 22 eftersom vilken typ av information som kommer in i organisationen bestäms av individerna i organisationen. Om individerna inte har en uppdaterad bild av företaget och dess myt kan de ej tillfredsställa det informationsbehov som finns inom företaget.

5.2.4 Docere Intelligence

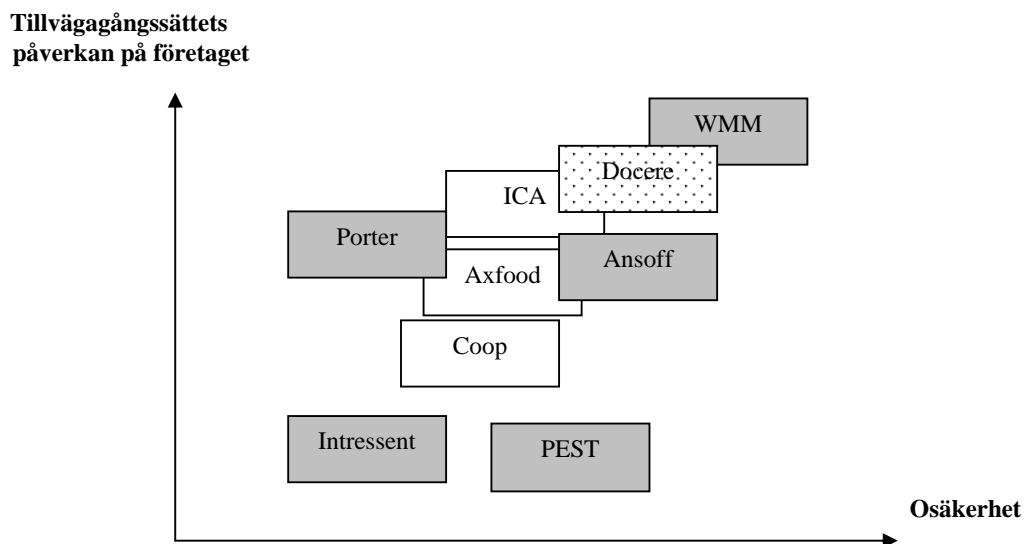
Docere kan ses som ett mellanting till företagen och modellerna, eftersom de är ett företag som har utvecklat ett eget tillvägagångssätt, en egen modell. Detta tillvägagångssätt är högt utvecklat och utgår från det informationsbehov företagen har idag, men ser även till att öka kunskapen om de osäkerheter som finns inom en snar framtid. De har också dessa variabler med i sina beräkningar när de skapar projektplaner för sina kunder. Varje kunds avgränsning och uppdateringsfrekvens justeras efter kundens specifika behov. Dynamiken säkerställs genom att en bred bild av förståelse för kundens processer byggs upp.

5.2.5 Motiv till fördelning inom grafen

Sammanfattningsvis vill vi kort beskriva motiven till företagets placering inom grafen. Vi vill alltså kort beskriva tillvägagångssättens skillnader. ICA och det tillvägagångssätt de använder är mer påverkande och ser i hög grad till osäkerhet på grund av det samarbete som råder mellan den kontinuerliga- och ad hoc mässiga undersökningen. Coop har ett mindre flexibelt förhållningssätt till nya situationer vilket sänker undersökningens förmåga att se nya osäkerheter. De undersökningar som genomförs utgår från traditionella mönster snarare än företagets informationsbehov. Informationen är inte optimerad till företagets processer och är därför inte fullt ut påverkande. Axfood har problem med struktur inom företagets nervsystem, om problemet drabbar sortering av det kontinuerliga flödet sjunker företagets dynamik. Docere har väl genomarbetad systematik som utgår från informationsbehovet, men undersöker också vilket behov som kunden kommer att ha imorgon. En kreativ dynamisk metod som genererar påverkande data.

5.3 Modellernas förhållande till företagen

När vi nu beskrivit de inbördes likheter och skillnader som finns inom områdena teori och praktik kommer vi att beskriva den koppling som finns mellan dessa områden. Vi kommer alltså analysera om där finns kongruens mellan teori och praktik. Vi bör åter påpeka att förhållandet mellan modellerna och företagen inom grafen inte är akademiskt beräknade, utan endast är uppsatsförfattarnas uppskattning över den grad av överensstämmelse som finns mellan teori och praktik.



Figur 5.3. Modellernas förhållande till företagens praktiska omvärldsanalys (Egen)

5.3.1 Kongruens mellan intressentmodellen och praktik

Intressentmodellen beskriver olika intressenters utbytesrelationer till företaget. Problemet med modellen är att ingenting annat än dessa utbytesrelationer existerar som omvärld. Modellen gör heller ingen skillnad på vad som blir utbytt och i vilka kvantiteter. Att det existerar skillnader i dessa relationer för företag är uppenbart och att inte uppmärksamma dem skapar en alltför oprecis modell. Modellen ger då en statisk och generell bild av verkligheten som i praktiken är dynamisk och kräver flexibilitet. Företag anpassar sina processer efter de behov som de utför. En modell som, varken visar den grad olika faktorer påverkar företaget eller i den osäkerhet som finns i dem, har ingen praktisk koppling. Alla tre företag tar i den egna omvärldsanalysen hänsyn till befintliga intressenter men en värdering av den relation de har är ett måste. Inget av företagen, ICA, Coop eller Axfood, kan därför på ett rättvist sätt kopplas till intressentmodellen.

5.3.2 Kongruens mellan Porters femkraftsmodell och praktik

Den information företagen samlar in kan sägas utgöra de faktorer som anses vara av störst intresse att studera i dess omvärld. De är faktorer som förväntas påverka verksamheten på ett eller annat sätt. Informationsstrategins syfte är att studera vad dessa faktorer gör och hur deras agerande påverkar konkurrenssituationen och verksamheten. Informationsstrategins tillvägagångssätt kan kopplas till modeller som exempelvis femkraftsmodellen, då denna tar upp faktorer som till exempel kunder, konkurrenter, och leverantörer. Porter menar att dessa faktorer är centrala för att påverka konkurrenssituationen. Porter har förvisso rätt i att de påverkar företaget, men dessa faktorer är inte ensamma om att påverka. Branschgränser omdefinieras snabbt inom dagligvarubranschen med förändringar i konsumentbeteende och industristruktur. Modellen blir därför svår att utnyttja i omvärldsanalysen. Samtliga företag har som utgångspunkt det informationsbehov omvärldsanalytikerna på respektive företag känner till. Samtliga av dessa informationsbehov klarar ej av att täckas in med femkraftsmodellen, mer än till en viss del. En utgångspunkt i Porters femkraftsmodell kan därför inte förklaras vara förenlig med den informationsstrategi ICA, Coop och Axfood har.

5.3.3 Kongruens mellan PEST-modellen och praktik

Modellens tyngdpunkt ligger på att förklara företagets makroekonomiska faktorer. Dess styrkor är att den ser på omvärlden i ett bredare perspektiv och inte är låst i vilka faktorer som undersöks. Modellen anpassar sig till de händelser som sker i omvärlden, men tar ej hänsyn till hur och i vilken grad de påverkar företaget. Företagens omvärldsanalytiker undersöker i varierande utsträckning företagets makrofaktorer. Oftast undersöks makrofaktorerna som reaktion på en historisk situation och inte som prognosanalys. De makrofaktorer som historiskt påverkat företagen hålls sedan under uppsikt, de går som Lindfors uttrycker det ”*på gammal vana*”.

Den information som samlas in måste ha en påverkan på företaget. En systematik för att upptäcka potentiellt nya områden, vilket är en svår process att bygga upp. Till viss del finns en sådan systematik i den kontinuerliga informationsinsamlingen där påverkande situationer sedan blir föremål för en ad hoc studie.

På det sätt att företagen inte använder en utgångspunkt i företagets processer och ser vilken påverkan en situation kan få använder Coop och Axfood de tankebanor som finns i PEST-modellen. ICA har en tendens att istället utgå ifrån vad som händer, se osäkerheten, och sedan ta reda på den påverkan situationen kan få på företaget.

5.3.4 Kongruens mellan Ansoffs affärsmodell och praktik

Faktorer som kan påverka företagen är en avgörande majoritet i vad dess omvärldsanalytiker studerar. Enligt företagen finns dock andra och icke branschrelaterade faktorer som studeras. Även de faktorer som finns i kringliggande miljö kan skapa situationer som påverkar marknaden. Det är marknadens dynamik. Miljön som påverkande faktor på marknadens dynamik tas med i utformningen av företagens informationsstrategi. Omvärldsanalysen och dess uppbyggnad samt arbetssätt kan förklaras utifrån Ansoffs affärsmodell där inga förutbestämda faktorer sätts upp för vad som anses vara viktiga att studera. Det blir istället en fråga om att värdera den osäkerhet som uppstår för de olika faktorer som påverkar företagens processer. Viss överensstämmelse finns alltså mellan det tillvägagångssätt företagen ICA, och Axfood använder och de teorier Ansoff ställer upp. Coop utgår inte i samma grad som ICA och Axfood från den påverkan faktorer har på företagens processer. Coop hamnar därför lite längre ner på den graf vi ritat upp.

5.3.5 Kongruens mellan World Mapping Method och praktik

WMM modellen förespråkar att företagens analytiker ska gå ett steg längre i omvärldsanalysen. Enligt företagens omvärldsanalytiker är det svårt att analysera och inhämta relevant information om kedjereaktioner som kan förekomma inom branschen. Analytikerna menar att detta är något som görs i allt mindre omfattning och syftade då framförallt på makrofaktorer och hur denna del av analysen genomförs. Analytikerna fokuserar idag inte på de faktorer som kan påverka marknadens dynamik innan de inträffar. De fokuserar inte i den utsträckning Frankelius menar är nödvändigt. Enligt analytikerna är dock en undersökning i Frankelius bemärkelse både svår och ofta praktiskt ogenomförbar. Problemet ligger i det kreativa tänkandet och öppna upp för det oväntade, att ta med faktor X i beräkningarna. Företagen och då främst ICA arbetar i viss mån för att skapa den uppmärksamhet på nya faktorer som WMM föreslår. Arbetsmetoderna i sin helhet ligger dock alldeles för långt ifrån den teoretiska grunden för att vi ska säga att tillvägagångssätten överensstämmer.

6. SLUTSATSER

”Vi är av den åsikten att det aldrig kan vara en empirisk vetenskaps uppgift att fastställa bindande normer och ideal, för att därur härleda praktiska recept.”

Max Weber

Uppsatsens frågeställning har varit att studera om det finns en kongruens mellan praktik och teori i utformningen av informationsstrategi inom omvärldsanalys för företag i svensk dagligvaruhandel.

6.1 Uppsatsens slutsatser

En majoritet av de särdrag som finns i praktiken räcker för att där ska finnas kongruens med teorin. Många av de särdrag som representeras i teorin och praktiken överrensstämmer, men inte till en övervägande majoritet. Vår slutsats av studien är att ingen kongruens finns mellan praktiskt genomförande och teoretiska modeller för omvärldsanalys i företag inom svensk dagligvaruhandel.

Företagens tillvägagångssätt för insamling av information skiljer dem emellan. Vissa särdrag är återkommande för företagen, men de skillnader som finns har vi lokaliserat samt placerat efter dess funktionalitet enligt teorin. Funktionaliteten, utifrån påverkan och osäkerhet, har givit en rangordning på företagen. Enligt vår analys är det med fallande grad enligt följande: ICA, Axfood, Coop.

Insamlad information är i många fall avgörande för företag. Vad som är avgörande för företag inom omvärldsanalys är de faktorer som påverkar företagets processer, det är företagets informationsbehov. Företagens omvärldsanalys har en starkare förankring i företagets informationsbehov än i teoretiska modeller. Hur företagen utformat de strukturer som säkerställer att analysen syfte överrensstämmer med informationsbehovet, varierar mellan företagen. I vissa delar av omvärldsanalysen är en sådan typ av struktur obefintlig.

När strukturen är obefintlig bestämmer erfarenheten, hos den person som samlar in information, vad som ska inkluderas samt exkluderas i omvärldsanalysen. Det är viktigt att det informationsbehov ett företag har finns med i personens erfarenhet. Om personen bygger upp en förståelse för behovet kan personen också utveckla bredden i insamlad data. Om inte erfarenheten byggs ut förändrar inte personen den typ av data som samlas in, vilket resulterar i att möjligheter och hot går osedda förbi analysen.

6.2 Förslag till fortsatta studier

Under uppsatsens gång har det framkommit områden som skulle vara intressanta att fördjupa sig inom. Några av dessa områden är diskussioner vi ej haft möjlighet att slutföra medan andra är områden vi avgränsat oss från. Vi vill därför ge förslag på fortsatta studier som presenteras i detta avsnitt.

Vår undersökning har avgränsat sig till utformningen av informationsstrategi och bort från bland annat beslut om åtgärder följt av omvärldsanalys. Enligt Frankelius hämtat från Bergqvist (2001), är en kritisk del i omvärldsanalysen att omsätta insamlad information till relevant information. Det vill säga att den faktiskt ligger till grund för beslutsåtgärder. Om inte den insamlade informationen kan omsättas och nå ut till mottagaren, saknar analysen syfte. Utifrån en sådan diskussion skulle ett förslag på fortsatt studie vara följande: Hur ser den praktiska situationen ut. Är det som teorierna påstår ett kritiskt läge att omsätta information till relevant information och att den når ut till mottagaren?

Den del vi har studerat inom omvärldsanalys är den planerade informationsinsamlingen. En sådan har betydelse för den strategiska planeringen. Vad som kan ifrågasättas är hur stor del den planerade informationsinsamlandet egentligen har på den strategiska planeringen. Därav uppkommer följande förslag på fortsatt studie: Hur stor påverkan har den planerade informationsinsamlandet på den strategiska planeringen? Eller är det som bland annat Mintzberg (1998) framhåller i sin teori, att den oplanerade informationsinsamlingen i större utsträckning formar företagets strategier än vad den planerade informationsinsamlingen, bland annat genom omvärldsanalys.

Ett område som vi har varit tvungna att avgränsa oss ifrån, är hur företag genomför omvärldsanalysen genom att sätta upp troliga scenarier för framtiden. Detta tillvägagångssätt är en intressant del inom omvärldsanalys och är något vi kom i kontakt med genom den litteratur²⁸ som har använts i studien. Men att scenarioplanering inte skulle förekomma i praktiken inom omvärldsanalys är för oss mindre troligt. Om inte annat kunde detta område undersökas närmare för att se hur det förhåller sig i praktiken.

Vår analys genererade ett undantag för företagens omvärldsanalyser, detta undantag skulle det vara intressant att titta närmare på. De konsultföretag som ibland används har en mycket hög kompetens. Vilka nackdelar kan finnas med att företag lägger ut hela omvärldsanalysen till konsultföretag som med den höga kompetensen kan skapa en mer komplett analys.

Vi skriver i avsnitt 2.2.1 att teoretiker vill påverka individers förförståelse för att skapa förutsättningar till korrekt tolkning. Vi har i våra slutsatser kommit fram till att det ej finns kongruens mellan teori och praktik. Det skulle vara intressant att undersöka om och i vilken grad de teoretiker vi använt oss av har påverkat omvärldsanalysen.

²⁸ För den intresserade läsaren kan vi rekommendera boken *Scenarios – The art of strategic conversation* av Kees Van Der Heijden (2005).

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod* (Lund: Studentlitteratur)

Ansoff, H. I. (1987), *Corporate Strategy* (London: Penguin Books)

Ansoff, H. I. (1978) *Strategisk företagsledning* (Stockholm, Liber Förlag)

Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser* (Lund: Studentlitteratur)

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (2001) *Företagsstrategiska perspektiv* (Lund: Studentlitteratur)

Booth, W. C. Colomb, G. G. & Williams, J. M. (2004) *Forskning och skrivande – konsten att skriva enkelt och effektivt* (Lund: Studentlitteratur)

Frankelius, P. (2001) *Omvärldsanalys* (Malmö: Liber Ekonomi)

Frankelius, P. & Rosén, C-G. (1993) *Företaget & Omvärlden Handbok i strategisk information* (Malmö: Liber ekonomi)

Furustig, H. & Sjöstedt, G. (2000) *Strategisk omvärldsanalys* (Lund: Studentlitteratur)

Fahey, L. & Narayanan, V. K. (1986) *Macroenvironmental analysis for strategic management* (St. Paul: West publishing company)

Gates, B. & Hemingway, C. (1999) *Affärer med tankens hastighet* (Stockholm: Svenska förlaget)

Johnson, G. & Scholes, K. (1999) *Exploring corporate strategy* (London: Prentice Hall)

Hildreth, W. B., Miller, G. J. & Rabin, J. (2000) *Handbook of Strategic Management* (New York: Marcel Dekker)

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (Lund: Studentlitteratur)

Kahaner, L. (1998) *Competitive Intelligence – How to gather, analyse, and use information to move your business to the top* (London: Simon & Schuster)

Kvale, S. (1996) *InterViews – An Introduction to Qualitative Research Interviewing* (Thousand Oaks, California: Sage)

Ljung, J. Nilsson, P. & Olsson, U. E. m.fl. (1998) *Företag och marknad* (Lund: Studentlitteratur)

- McCaskey, M. B. (1982) *The executive challenge: managing the change and ambiguity* (Boston: Pitman)
- Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998) *Strategy safari, A Guided Tour the Wilds of Strategic Management* (New York: Free Press)
- Normann, R. (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet* (Malmö: Liber Ekonomi)
- Pagels-Fick, G. (1999) *Business Intelligence - Om organisation, metod och tillämpning* (Stockholm: Industrilitteratur AB)
- Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (Lund: Studentlitteratur)
- Porter, M. E. (2004) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors* (New York: Free Press)
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage* (New York: Free Press)
- Samuelson, L. A. (2004) *Controllerhandboken* (Stockholm: Teknikföretagen Industrilitteratur)
- Steiner, G. A. (1979) *Strategic Planning – What Every Manager Must Know* (York: Free Press)
- Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer* (Lund: Studentlitteratur)
- Tomicic, M. (1998) *En ledningsgrupps kognitiva struktur, homogenitet, heterogenitet och förändring* (Linköpings universitet, Linköping: Filosofiska fakulteten)

Artiklar & Konsultrapport

- Herring, J. P. (1998) *Building a business intelligence system*, The Journal of business strategy, Maj/juni, s. 4-9.
- Gilad, B. & Gilad, T. (1985) *A systems approach to business intelligence*, Business horizons, September/Oktober, s. 65-70.
- Targama, A. (2002) *Förståelseskapande management*, On Time, Nr 2 Juni, s. 5-9.
- Konsultrapport (2001) (GIRAG) - rapport hämtad från Svensk dagligvaruhandel, 2005-12-12

Examensarbeten

- Axelsson, M. (1999) *Business Intelligence – Att bevaka omvärlden över tid* (Stockholms universitet: Kandidatuppsats)
- Bergqvist, J. (2001) *Strategisk Omvärldsanalys – en studie av svenska bioteknikföretag* (Umeå universitet: Kandidatuppsats)

Kindesjö, A. J. & Johansson, M. (2003) *Bevakning av den kommunala omvärlden - Ett praktikfall på Västerviks kommun* (Mälardalens Högskola, Eskilstuna: Kandidatuppsats)

Övriga tryckta källor

Verksamhetsberättelse & årsredovisning år 2004, ICA Sverige AB

Verksamhetsberättelse & årsredovisning år 2004, Coop Norden Sverige AB

Verksamhetsberättelse & årsredovisning år 2004, Axfood Sverige AB

Internet

<http://www.svenskdagligvaruhandel.se/links.asp>. datum: 12 december 2005

http://www.konkurrensverket.se/press/pressmeddelanden/2005/prm16_2005.shtm. datum: 3 Januari 2006

http://www.konkurrensverket.se/bestall/pdf/rap_2002-6.pdf. datum: 4 Januari 2006

<http://www.axfood.se/> datum: 30 november 2005, 19 december 2005

<http://www.coop.se/> datum: 30 november 2005, 19 december 2005

<http://www.ica.se/> datum: 30 november 2005, 18 december 2005

Respondent – Företag – personlig intervju

Lindqvist, C., Omvärldsanalytiker, Axfood Sverige AB, datum: 2005-12-21

Lindfors, S. Omvärldsanalytiker, Coop Norden Sverige AB, datum: 2005-12-21

Ageling, A. M. Omvärldsanalytiker, ICA Sverige AB, datum: 2005-12-21

Informerat - personlig intervju

Alarik, B. Universitets lektor, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2006-01-10

Targama, A. Universitets lektor, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2006-01-10

Informat - telefonintervju

Frankelius, P. Ekonomidoktor Örebro universitet, datum: 2005-12-09, 2005-12-20

Respondent – Konsultföretag - telefonintervju

Wellin, M. Observer Sverige AB, datum: 2005-12-16

Herngren, E. Kairos Future AB, datum: 2005-12-16

Ekenstam, B. Verkställande direktör för Docere Intelligence AB, datum: 2006-01-10

Respondent – branschorganisation

Svaton, T. Verkställande direktör för Svensk dagligvaruhandel, datum: 2005-12-12

Föreläsning – Handelshögskolan vid Göteborg universitet

Claesson, I. Universitets lektor, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2005-09-01

Dagman, C. Universitets adjunkt, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2005-10-12

Herner, M. Representant för ICA, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2005-10-13

Targama, A. Universitets lektor, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2005-10-31

BILAGA 1



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

INTERVJUFÖRFRÅGAN

Hej!

Våra namn är David Axelsson & Peter Trabold och vi studerar vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. För närvarande arbetar vi med vårt examensarbete inom företagsekonomi som behandlar den strategiska planeringsprocessen, närmare bestämt omvärldsanalysens betydelse för den strategiska planeringen. Syftet med studien är att öka förståelsen för hur omvärldsanalysen struktureras, samt hur inhämtningen och bearbetningen av informationen sker vid omvärldsanalysen, samt vilken inverkan den har för den strategiska planeringsprocessen. Vi kommer att genomföra studien på svenska företag inom dagligvarubranschen.

Anledningen till att vi har kontaktat Er är att ert företag förhoppningsvis kan hjälpa oss att öka förståelsen för omvärldsanalysen och dess tillvägagångssätt. Er medverkan skulle därför vara mycket uppskattad från vår sida.

Vi talades vid via telefon innan helgen och vi hoppas att Ni fortfarande är intresserade av att delta i studien. Vi vill påpeka att det som framkommer vid en eventuell intervju kommer att användas i examensarbetet, men självklart har Ni möjligheten om Ni så önskar att erbjuda fullständig anonymitet.

Om det föreligger något som är oklart eller om det är några frågor kring examensarbetet eller intervjun är Ni självklart välkommen att kontakta någon av oss. Annars hoppas vi att Ni svarar på de frågor som vi bifogar i detta email (se annat dokument). Vi hoppas att Ni har möjlighet att besvara frågorna under veckan, om vi inte har fått ett svar innan dess, hör vi av oss via telefon.

Tack på förhand med vänlig hälsning
/ David Axelsson & Peter Trabold

Vid eventuella frågor är ni välkomna att höra av er till oss:

BILAGA 2



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Inför intervjun - respondent

Hej,

Enligt överenskommelser skickar vi en översikt på de områden som vi kommer att diskutera under intervjun. Intervjuunderlaget är indelat i två avsnitt;

1. hur Ni samlar information om dagligvarubranschen samt
2. hur Ni samlar information om den miljön som befinner sig utanför en sådan bransch, det som vanligtvis kallas Makromiljö

1. Branschen

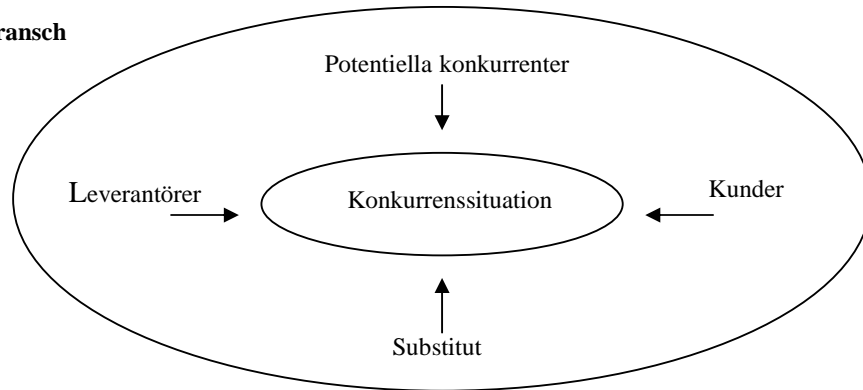
I det första avsnittet kommer vi utgå från Michael Porters femkraftsmodell för att dela in branschen i fem områden. De fem områden vi kommer att diskutera är:

- Leverantörer
- Kunder
- Potentiella konkurrenter / Inträdesbarriärer för potentiella konkurrenter
- Substitut
- Konkurrens situation

2.3.1 Michael Porters Femkraftsmodell

Michael Porters femkraftsmodell (Five-forces model) definierar företagets bransch utgår från dess struktur och undersöker företagets konkurrensposition. Branschanalysen hjälper till att se hur attraktiv branschen är med avseende på långsiktig lönsamhet och vilka faktorer som bestämmer denna lönsamhet. Utifrån konkurrensmodellen, kan företaget analysera vilka centrala faktorer som avgör den relativa konkurrenspositionen inom branschen. Analysmodellen är ett verktyg för att förstå strukturen i en bransch, vilken beror på sammansättningen av dess fem faktorer (Porter, 1985).

Omvärld/Bransch



De fyra första områden Porter nämner bildar tillsammans den struktur som finns på konkurrenssituationen.

2. Makromiljö

Den miljö som befinner sig utanför den bransch som vi ovan definierar påverkar marknaden på olika sätt. Vi vill under intervjun ställa några frågor som är riktade mot vilka faktorer i en sådan miljö som ni tror kan påverka er bransch och därmed ert företag.

Övrigt

Vi kommer under intervjun att ställa följdfrågor som grundar sig på de svar ni ger. På grund av risken att ge ledande frågor vill inte vi närmare definiera vilka områden följdfrågorna berör. Vi hoppas att dessa riktlinjer hjälper er med förberedelserna för vårt möte.

Vid eventuella frågor är ni välkomna att höra av er till oss:

BILAGA 3



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Frågeformulär - Konsultföretag

Fråga 1 a: Att bedriva omvärldsanalys innebär att kunna dra gränser för vad som ska definieras som företagets relevanta omvärld. Hur går det till att dra en sådan gräns utifrån det specifika fallet? Vad är det som styr de alternativ som finns och vad företaget vill se på?

b: Hur avväger företag risken med en alltför snäv avgränsning mot kostnaden för ett vidare omfång det vill säga större gränser?

Fråga 2 a: Då företaget har ringat in den egna omvärlden, är det vanligt att företaget därefter ringar in branschen i olika ”delområden”? Det vill säga att vissa områden i företagets omvärld betraktas med extra vikt medan andra anses mindre viktiga att studera.

b: vad avgör en sådan gränsdragning?

c: hur skulle Ni definiera bransch och omvärld för företag inom dagligvaruhandeln?

Fråga 3 a: Omvärlden är en komplex företeelse och ändras över tiden. Vad är det som bestämmer hur och när uppdatering av företagets omvärld ska genomföras?

b: Vad påverkar uppdateringen? Ge ett konkret exempel.

c: Vad anser Ni vara faktorer som påverkar uppdateringen för dagligvaruhandeln?

Fråga 4: Det är viktigt att veta syftet med omvärldsanalysen innan insamling av data sker. Därför är det viktigt att personer som utför den strategiska planeringen har en bra kommunikation med omvärldsanalytiker. Hur väl känner Ni att Ni har ett klart och tydligt mål att jobba mot, det vill säga företagets syfte med Er konsultation?

Fråga 5: Baserar Ni data på historiska händelser eller framtida prognoser och visioner? Om båda fallen föreligger, hur stor del representerar av de båda?