



LUND UNIVERSITY
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Trend är trendigt

En undersökning av företags behov av extern kompetens inom
omvärldsbevakning.

Caroline Branzén

Natalie Ekholm

Magnus Gigel

Handledare:

Eva Åström

Anna Tunlid

Kandidatuppsats

VT12

Förord

Vi skulle vilja ta tillfället i akt att tacka alla som valt att medverka och hjälpa oss med denna uppsats. Utan er hjälp hade det varit svårt att få ihop det material och vägledning som behövdes för att styra oss i rätt riktning.

Först av allt skulle vi vilja framföra ett stort tack till våra handledare Eva Åström och Anna Tunlid. Utan er vägledning och era synpunkter hade det varit svårt att genomföra detta arbete.

Vi vill också framföra ett stort tack till de trendanalytiker och företag som medverkat. Ett stort tack till Anne Hägglund och Cecilia Hansen på Scandinavian Retail Center, Anna-Lena Thilander på ColorHouse, Mikaela Dyhlén på Blick Insight, Anders Hedin på Procordia, Anne-Marie Kryger på ibdi AB och Nina Kask på The Packaging Arena.

Vi hoppas du som läsare kan få nytta av vår uppsats.

Trevlig läsning!

Caroline Branzén

Natalie Ekholm

Magnus Gigel

Abstract

The many factors of today's society strongly influence individuals regarding what to consume and how to behave. The information technology causes a rapid transformation of the society that, together with globalization, results in increased competition. Companies do not have time to analyze all that occurs around them. Consequently, there is a demand for a specialized competence within this field, namely, trend-analysts. Why has it become like this? Why are they in need of a person doing this kind of job? How does a trend-analyst perform their work and how do they transmit their information to the companies?

The purpose of this essay is to analyze and discuss the increased demand for trend-analyst competence, including its issues and origins. Regarding method, this essay interviewed four trend-analysts and three companies. This provided two coherent perspectives. Conclusively, there is an increasing demand for trend-analysts and utilizing their competence leads to effectiveness in decisions. It should be noted that their methods are unstructured and the results depends on earlier experiences or interests. On the other hand trend-analysts do not turn off their "scanners" and can be implemented in various different ways in a company.

Keywords: Environmental analysis, trend analysis, trend analysts, competitive intelligence, competitive advantage, uncontrollable environments

Sammanfattning

Titel: Trend är trendigt

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT 2012

Seminariedatum: 29 maj 2012

Författare: Caroline Branzén, Natalie Ekholm, Magnus Gigel

Handledare: Eva Åström, Anna Tunlid

Nyckelord: Trend, trendanalys, omvärldsanalys, trendanalytiker, competitive intelligence, competitive advantage, omvärldsfaktorer

Problem: I dagens samhälle finns det många faktorer som påverkar människors sätt att konsumera. Informationsteknologin gör att samhället förändras snabbare och tillsammans med globaliseringen bidrar detta till ökad konkurrens. Företag har inte tid att analysera allting som händer i omvärlden. Ett resultat av detta har medfört att det finns ett behov av specialiserad kompetens inom trend- och omvärldsanalys. Här kommer trendanalytikern in. Varför finns ett behov av en sådan? Hur arbetar en trendanalytiker och hur förmedlar de kunskapen till deras kunder?

Syfte: Denna uppsats syftar till att analysera och diskutera det ökade behovet av extern kompetens vid trend- och omvärldsanalys inom företag och varför behovet av trendanalys skapats.

Metod: Genom att intervjua fyra olika trendanalytiker och tre olika företag har vi fått två perspektiv och kunde därmed jämföra varför företag anlitar trendanalytiker och hur de ser på sin roll som omvärldsanalytiker.

Slutsats: Det finns ett ökat behov av trendanalyser eftersom marknaden förändras i allt snabbare takt. Media är en bidragande faktor som driver utvecklingen framåt. Användandet av en trendanalytiker innebär för företag att de allokerar sina resurser och skapar effektivitet i beslutsfattande. Metoderna de utgår från är ostrukturerade men en trendanalytiker stänger aldrig av *scannern*. Hur utfallet av analysen blir präglas av trendanalytikerns tidigare erfarenheter och intressen. Trendanalys implementeras på olika sätt i företag. Detta genom trendföreläsningar, inspirationsresor och skräddarsydda analyser. Av dessa är en skräddarsydd analys till företag den mest värdefulla vid underlättande av beslutsfattande i en förändringsprocess, det är den som är mest konkurrenskraftig i strävandet efter konkurrensfördelar.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte & frågeställningar	3
1.2 Disposition	3
2. Tidigare forskning	4
2.1 Omvärldsfaktorer	4
PEST-analys	4
2.2 Competitive Intelligence	6
Informationsteknologi	6
Vad är Competitive Intelligence	7
Processen i Competitive Intelligence	8
2.3 Competitive Advantage & Sustained Competitive Advantage	12
Företagets resurser	12
3. Metod	15
3.1 Kvalitativ metod	15
3.2 Intervjuer	16
3.3 Urval	17
3.4 Uppsatsens samband	18
3.5 Teoretisk ansats	18
3.6 Analytisk ansats	19
3.7 Validitet och Reliabilitet	20
3.8 Två månaders studier	20
4. Empiri & Analys	22
4.1 Presentation av företag och respondenter	22
4.2 Behovet av omvärldsanalyser	23
Samhälleliga faktorer	24
Förstå förändring och se mönster	27
Attityder hos företag	28
Trendanalys - en odefinierbar bransch	29
4.2.1 Därför finns behovet av omvärldsanalyser	30
4.3 Att samla in information	32
Se mönster	32
Informationsomvandling	33
4.3.1 Så samlas information in	35
4.4 Resultatet når fram	36
Gapet mellan analys och företag	36
Arbete mot kund	37
Det moraliska dilemma	39
4.4.1 Så når resultatet fram	40
4.5 Övergripande slutsatser	40

5. Slutdiskussion	42
5.1 Förslag till vidare forskning.....	44

1. Inledning

Att förutspå framtiden har alltid varit en spännande sysselsättning för människor. Det spekulerades innan det andra millennieskiftet om att människan skulle resa ertid genom ett transportrör till platser långt bort. Framtidsspekulationer som denna blir inte alltid verklighet men att bevaka omvärlden för att förstå utveckling och förändring är av intresse även för företag. (Wahlström, 2004) Wahlström (2004) menar att företag i dagens samhälle behöver vägledning i hur marknaden förändras och omvärldsanalys kan fungera som en kompass som visar i vilken riktning de ska gå. Det finns ett flertal metoder att utgå från vid omvärldsanalyser så som scenarioplanering, business intelligence eller att bevaka trender. Dessa skiljer sig från varandra beroende på vad företag är ute efter. Företag arbetar med de olika metoderna för att hålla jämna steg med utvecklingen och för att stå emot den ökade konkurrensen. Wahlström (2004) liknar företagets jakt på att alltid ligga i framkant vid en knattefotbollsmatch. Alla spelare springer i en klunga efter en boll och den som först lyckas sparka den i mål får poäng. Han menar att företag som bara jagar konkurrenter har en alltför snäv syn på konkurrensen. För att vinna matchen om konkurrensfördelar bör de istället använda sig av strategiska metoder som att ställa sig bredvid konkurrenterna och se hur dessa påverkas för att sedan invänta chansen att skjuta bollen i mål.

Omvärlden och konkurrensen är idag mer globaliserad och detta påverkar marknader genom att konkurrensen ökar vilket bidrar till att företag måste bli mer uppmärksamma. I detta alltmer konkurrensutsatta omvärldsscenario är det en utmaning för företag att skära igenom bruset av konkurrerande produkter för att fånga konsumentens uppmärksamhet. (Manhas, 2010) En marknad som påverkas av konkurrens och utveckling är retailbranschen. I den marknaden skapas det kontinuerligt innovationer och nya produkter vilket bidrar till nya industrier och system för ökad lönsamhet. Denna utveckling bidrar till att nya utmaningar och möjligheter skapas för företag. Det är ett vågspel gällande vilka innovationer och retailtrender företag ska haka på eller förbise. (Burke, 2006)

Efterfrågan på omvärldsanalys från företags sida har aldrig varit större eftersom de nu konkurrerar allt mer i realtid och det kräver konkret och värdeskapande analys.

Omvärldsanalysen bör vara beräknad till rätt information, till rätt personer vid rätt tidpunkt. Information går i dagsläget att finna överallt via ett flertal insamlingskanaler men det är utfallet av analysen som är av betydelse. (McKnight, 2011) Samhället förändras i snabbare takt än tidigare vilket kan leda till konsekvenser som att den information som analyseras idag kan vara inaktuell imorgon. För att förstå sig på förändring kan företag som vill bibehålla sin position på marknaden använda sig av externa kunskaper som finns tillgängliga samt se till vilka trender som råder för stunden. Detta för att underlätta vid beslutsfattande i strävan efter konkurrensfördelar. (Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2006) Kunskap finns överallt och Chesbrough et al. (2006) belyser att om företag ser till externa kunskaper och applicerar dessa i sitt företag kan detta bidra till värdeskapande och tillvaratagande av resurser. "*...not all the smart people work for you...*" säger de och menar att det kan vara lönsamt för ett företag att lära sig av andra och inte bara fokusera på den egna verksamheten.

Vi lever i det som kallas informationssamhälle, information sprids snabbt och genom många kanaler. Den mängd information vi får från söndagsupplagan av DN idag motsvarar den mängd information en människa fick under hela sin livstid på 1600-talet. I och med att det finns så mycket information tillgänglig är det lätt att förstå att det är omöjligt att ha vetskap och bevaka allt som sker. (Adlén, 2006) Det är här trendanalytikerns roll kommer in. En trendanalytiker förklarar förändringar och trender i dagens samhälle. Personer som arbetar med trendanalys besitter mycket kunskap kring de trender som finns på olika marknader. Det trendanalytikern gör är att leta efter förändringar i mönster och människors livsstilar för att upptäcka nya trender. (Raymond, 2010) Wahlström (2004) beskriver en trend på följande sätt "*...en trend är en bestämd, förutsägbar riktning eller serie händelser som antingen har social, politisk eller ekonomisk betydelse.*" Från början användes ordet trend främst av statistiker och matematiker men sedan 1960-talet har det utvecklats till att bli något som beskriver hur vår kultur förändras. Trender är svåra att förutspå likaså är att förstå varför konsumenter väljer att köpa en viss produkt framför en annan (Raymond, 2010). Trendanalytiker utför tjänster till företag genom att göra en trendanalys. En tjänst är heterogen, det vill säga att den ser olika ut beroende av tid, aktivitet och vilken marknad den utförs inom (Bryson, Daniels & Warf, 2004). Vi kommer i denna uppsats diskutera konsekvenser av ökad konkurrens och förändring i vår omvärld. Konsekvenser som bidrar till att företag är mer uppmärksamma på vad som sker och hur de ska

arbeta för att följa med i utvecklingen. Trendanalys ser vi som ett verktyg för företag att förutspå vilka beslut de ska fatta och varför de ska göra det.

1.1 Syfte & frågeställningar

Denna uppsats syftar till att analysera och diskutera det ökade behovet av extern kompetens vid trend- och omvärldsanalys inom företag och varför behovet av trendanalys skapats.

Uppsatsens syfte nås genom att svara på följande frågeställningar;

Varför finns ett behov hos företag av extern spetskompetens för att göra trend- och omvärldsanalyser?

Hur arbetar trendanalytiker i förhållande till all information som är tillgänglig om omvärlden?

Hur förmedlar trendanalytiker sin kunskap till företag?

1.2 Disposition

Kapitel 1, Inledning: I det här kapitlet presenteras en övergripande inledning till uppsatsen följt av syfte och frågeställningar.

Kapitel 2, Tidigare forskning: I det andra kapitlet får läsaren ta del av de tre teorier vi har valt att ta med i uppsatsen.

Kapitel 3, Metod: I detta kapitlet skriver vi om tillvägagångssättet genom att presentera de metoder vi använt oss av.

Kapitel 4, Empiri och analys: Här presenterar vi intervjupersonerna sedan analyserar vi deras svar genom att applicera dem på teorierna vi har valt.

Kapitel 5, Slutdiskussion och förslag till vidare forskning: Här diskuterar vi på ett övergripande sätt vad vi har kommit fram till när vi jämförde teorierna med vårt empiriska material samt ger förslag till vidare forskning.

2. Tidigare forskning

I följande teorikapitel kommer de teorier som anses relevanta i enlighet med uppsatsens syfte och frågeställningar presenteras. Denna teoridel innehåller PEST-analys (McCarthy, 1984) eftersom denna innefattar de makrofaktorer som påverkar omvärlden i stort, Competitive Intelligence (Bernhardt, 1994) som är ett tillvägagångssätt företag har i sitt informationsinsamlade samt Competitive Advantage (Barney, 1991) för att se vad företag behöver för att skapa och bibehålla konkurrensfördelar.

2.1 Omvärldsfaktorer

Samhället är föränderligt och detta kan antas bidra till att företag analyserar vad som sker i omvärlden. Därav kommer McCarthys (1984) PEST-analys förklaras övergripande för att skapa en förståelse för vad som påverkar företag utifrån.

PEST-analys

McCarthy (1984) säger att det för företag som skall utforma en affärsplan och affärsstrategi är av relevans att vara medvetna om olika samhällsliga faktorer som kan påverka dem. Dessa är politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska. Bourgeois (1980) menar att det huvudsakliga syftet med ett företags strategiarbete handlar om hur väl de förstår sig på och definierar företagets relation till omvärlden i strävan efter sitt mål. McCarthy (1984) säger att de politiska faktorerna som påverkar företag är attityden och reaktioner från människor, politiker samt samhällskritiker. Beslutsfattare inom företag bör lyssna på dessa personers åsikter och viljor, om de inte gör det kan konsekvenserna bli ödesdigra. Till de politiska faktorerna hör även de legala faktorerna som innefattar de lagar och regler som råder i det land företaget verkar.

McCarthy (1984) menar att den ekonomiska omvärlden påverkar de ekonomiska faktorerna och hur företaget kan använda sina resurser. Detta beror på hur vårt makroekonomiska system interagerar, till exempel när ekonomin växer eller vid inflation. Sådana makroekonomiska förändringar påverkar hur marknader förändras. Företag som har en välplanerad strategi kan även

de gå sämre om landet de verkar i hamnar i ekonomisk kris eller när deras marknad generellt går mindre bra.

Burke (2006) säger att retailindustrin under de senaste 25 åren i stor grad påverkats av den teknologiska utvecklingen. McCarthy (1984) beskriver hur de teknologiska faktorerna som utrustning och kunskap påverkar företagets möjligheter att omvandla resurser till färdiga produkter. På mindre utvecklade marknader där tekniken inte är avancerad blir produktionen mindre medan moderna marknader med mer effektiv teknologisk bas blir mer produktiva. Infrastrukturen har öppnat upp nya vägar för företag och gjort det möjligt att expandera både inom landet och på internationella marknader, vilket ökat konkurrensen och gjort det mer fördelaktigt för kunderna genom ett större utbud. Utveckling inom elektronik har gjort att det finns mer massreklam via radio och television. Datorernas utveckling har också gjort det enklare för företag att planera och kontrollera sin verksamhet. Det är viktigt att företag här är medvetna om hur ny teknologisk utveckling påverkar samhället i stort.

McCarthy (1984) menar vidare att de kulturella och sociala faktorerna innefattar hur människor lever och verkar. Marknaden består av konsumenter med olika attityder och beteendemönster. Hur konsumenter tar till sig förändringar är en långsam process på grund av att beteenden är djupt rotade hos dessa. Det är därför relevant för företaget att anpassa sig till vad deras konsumenter efterfrågar. Sammanfattningsvis är det viktigt för företag att förstå de utomstående faktorer som påverkar konkurrensen på marknaden. Om företag ser marknaden som en helhet kan detta vara nyckeln till att de inom företaget skapar lönsamhet. Som exempel på detta förklarar Burke (2006) att retailföretag har sökt upp och analyserat den individuella kunden. Inom denna bransch har de även på senare år börjat analysera kundbeteende inom bland annat butiker för att skapa förståelse för konsumenten.

De omvärldsfaktorer som presenterats ovan är okontrollerbara och påverkar samhälle och företag i olika grad, några förändras fortare än andra. Beslutsfattare måste anpassa sig till kunderna på de marknader de riktat sig mot. Företagen kan inte enbart koncentrera sig på omvärldsfaktorerna utan de måste även hålla koll på sina konkurrenter, hur etablerade de är och vad de tänker göra härnäst. (McCarthy, 1984)

Porter (2008) menar att det ska vara en balans mellan hur brett eller smalt företag definierar branschen och vilka faktorer som påverkar denna. Han menar att branschanalys i strategiarbetet kan bidra till konkurrensfördelar eftersom det då leder till ökad kunskap om konkurrenterna. Han menar vidare att företag ofta ser för smalt på sin bransch och endast ser till de direkta konkurrenterna. Detta är ett alltför ensidigt sätt att se på konkurrensen eftersom det finns fler faktorer som påverkar företag. Rivalitet mellan konkurrenter påverkar det enskilda företaget samt hur dess lönsamhet ser ut.

2.2 Competitive Intelligence

Competitive Intelligence är en teori som Wahlström (2004) menar har sina rötter inom Business Intelligence som rör enklare beslutsfattande för företag. Competitive Intelligence har vi valt för att teorin beskriver tillvägagångssättet genom vilket beslutsfattande för företag kan underlättas då information om konkurrenter och omvärlden bearbetas till kunskap.

Informationsteknologi

Porter och Millar (1991) skrev att det ökade informationsflödet i samhället skulle ändra sättet att både göra affärer och styra företag på. När beslutsfattare i stora organisationer såg konkurrenter utveckla nya produkter ville de efterlikna dessa för att inte tappa konkurrensfördelar. Den informationsrevolution som rådde påverkade i huvudsak företag och dess rivalitet på tre sätt. Den ändrade företagsstrukturer och på så vis även sättet att konkurrera, den gav företag konkurrensfördelar genom att de kunde överträffa sina konkurrenter och att det uppstod helt nya affärsområden inom de områden där företaget redan var verksamma. Informationsrevolutionen skulle även komma att påverka relationen mellan skalfördelar, automatik och flexibilitet. Företag skulle genom datorer och media lättare komma åt information om konkurrenter och marknaden skulle bli större samt mer global. Porter och Millar (1991) menade även att informationsteknologin skulle skapa samarbeten som tidigare inte var möjliga till exempel mellan IT och telefoni. Detta skulle även komma att ge företag information om konkurrenter och omvärlden som de sen kunde omvandla till kunskap.

Vad är Competitive Intelligence

Manhas (2010) menar att konkurrensen har ökat och att företags arbete för att överleva på marknaden därmed blivit mer intensivt. Bernhardt (1994) beskriver att arbete med att reducera kostnader, öka produktiviteten och återta konkurrensfördelar utförs. Vissa företag försöker även förnya sin kärnprodukt. Bernhardt (1994) menar även att inget företag kan undgå att konkurrensen på marknaden ändras kontinuerligt och att den har blivit väldigt komplex och intensiv. Företag måste bli bättre på att bevaka hur dess konkurrenter arbetar för att sätta egna strategiska mål, alltså bör de bli bättre på att arbeta med Competitive Intelligence.

Rouach och Santi (2001) säger att Competitive Intelligence hämtar mycket inspiration från Knowledge Management som i sin tur handlar mycket om kunskapsutbyte inom företag. Competitive Intelligence fungerar som en radar för företag med syfte att plocka upp nya tendenser och undvika fallgropar som kan påverka företag negativt utifrån. Rouach och Santi (2001) menar att Competitive Intelligence går ut på att spåra de aktiviteter som direkta och indirekta konkurrenter utövar inom affärsutveckling, affärsverksamhet, strategi och taktik. Denna spårning sker inom olika sektorer eller nya verksamheter, forskning samt marknadstäckning för att sedan omvandla informationen till användbar kunskap för företag.

Kahaner (1996) menar att Competitive Intelligence handlar om mer än information och säger att detta är information som har blivit anpassad och applicerad på ett företag för att där kunna användas som kunskap. Det är en total process som inte bara innefattar företaget. Bernhardt (1994) beskriver att Competitive Intelligence ursprungligen kommer från den amerikanska underrättelsetjänsten CIA. Det är CIA som utformat det metodiska tillvägagångssättet för hur bevakningen och uppsamlingen av data ska gå till. Rouach och Santi (2001) definierar Competitive Intelligence som konsten att samla in, processa och lagra information så att denna ska vara tillgänglig för alla i företaget att använda vid beslutsfattande.

Bernhardt (1994) säger att ledningen i stora företag påpekar att det är viktigt att analysera marknaden och konkurrenterna både med intern kompetens samt med hjälp av externa källor. Bernhardt (1994) hävdar även att det är viktigt att analysera konkurrenterna och vad de gör. Han menar att när företag arbetar med Competitive Intelligence bör de diskutera konkurrenternas mål,

vad de har för svagheter och styrkor, hur de utfört sina tidigare arbeten samt deras strategi. Det primära syftet med Competitive Intelligence är att underlätta i beslutsfattande av hur företag ska ta nästa steg i sin utveckling på marknaden. Det handlar om hur processen går till när företag utvecklar nya produkter och vilka beslut företag tar för att gynna sin egen konkurrenssituation. Bernhardt (1994) beskriver vidare att kunskapen som företag besitter om omvärlden och konkurrenter påverkar hur de kan utveckla sina produkter i takt med marknaden. Produkten som utvecklas är sedan ett resultat av Competitive Intelligenceprocessen och kan bidra till att företaget skapar konkurrensfördelar.

Gates (1999) i Rouach och Santi (2001) tror att information är nyckeln till framgång i ett företag. Han tror även starkt på datorer och de möjligheter som finns till informationsinsamlande tack vare dessa. Trots att företag satsar på just teknologi i syfte att söka information får de inte något egentligt utslag för det. Gates hävdar att detta beror på att gapet mellan insamlandet och att sedan förstå hur informationen ska hanteras är för stort. Bartes (2011) beskriver att Competitive Intelligence på senare år blivit en naturligt pågående process för företag i syfte att söka relevant information. Till skillnad från den information underrättelsetjänsten söker efter, som i de flesta fall inte går att få tag i på lagligt vis, så hittar företag omvärldsinformation i tillgängliga, öppna dokument. Enligt Bartes (2011) används Competitive Intelligence för att förutspå framtiden och detta arbete är av stor vikt för företag. Han säger vidare att detta ska vara ett av de främsta vapnen ett företag kan använda sig av för att fatta viktiga beslut inför framtiden inom en hårt konkurrerande marknad. Bartes (2011) säger även att den svåraste delen inom Competitive Intelligence är då den primära och sekundära informationen analyseras och omvandlas till kunskap.

Processen i Competitive Intelligence

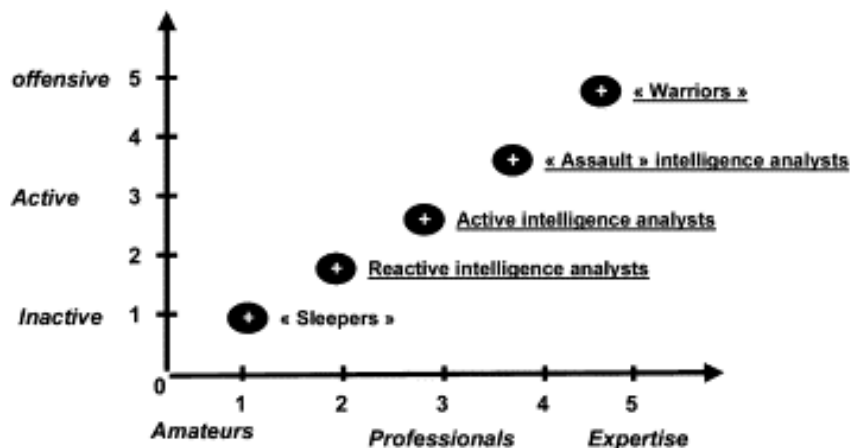
Bernhardt (1994) menar att innan företag ska samla in information om konkurrenterna bör de diskutera de tre frågorna vad behöver vi veta? Varför behöver vi veta det? Vilka beslut och åtgärder ska tas när vi vet det? Vidare menar han att när företaget har diskuterat dessa frågor börjar insamlandet av data. Denna process kan gå till på många sätt men sker till största del genom öppna källor. Detta definieras som de öppna dokument som går att samla in lagligt till exempel offentliga dokument, årsredovisningar, nyhetsartiklar, statistik, handelsjournaler, sökmotorer och databaser på internet. Övrig information som samlas in är muntlig. Den muntliga informationen är mest

pålitlig när den erhålls från flera källor som är oberoende av varandra. Det är först då företag kan lita på dessa källor.

Bernhardt (1994) beskriver att när företag samlat in all information som de anser nödvändig kan analys- och produktionsfasen ta vid. Analysfasen fokuserar på att omvandla all information till kunskap. Företag utvärderar vad som är värdefullt och centralt i informationsflödet för att sedan använda sig av denna nya kunskap i praktiken med syfte att gynna deras produktion av varor eller tjänster. Bernhardt (1994) säger att företag inte behöver samla några stora mängder information om konkurrensen och utvecklingen på marknaden utan det viktigaste inom Competitive Intelligence är den analytiska förmågan i hur informationen omvandlas till kunskap. Vidare säger han att analysfasen bör ske inom rimliga tidsramar och kunna hanteras lätt och smidigt av organisationen. Efter analysen av information är det viktigt att paketera den kunskap som erhållits från informationen. Spridningsfasen handlar om att kunskapen ska spridas på ett relevant och effektivt sätt i företagets olika funktioner och detta kan göras på flera sätt där ett kan vara att företag gör rapporter eller nyhetsbrev som berör kunskapen de vill arbeta i riktning med.

Rouach och Santi (2001) har identifierat fem typer av attityder företag kan ha till Competitive Intelligence. I figur 1 kan vi se hur dessa graderas från offensiv till inaktiv på den lodräta axeln och från expert till amatör på den vågräta. Först har vi *Warriors* där företag har en grupp människor med obegränsade eller väldigt stora resurser som arbetar med att samla in information som kan göras om till kunskap. Dessa människor spelar inte alltid helt ärligt utan kan tänka sig att förvränga information för att vilseleda sina konkurrenter i jakten på konkurrensfördelar. De arbetar ständigt med att ta patent på produkter för att hålla andra aktörer på marknaden borta. Den andra attityden är *Assault intelligence analysts* som är personer med expertis inom insamlande av strategisk information som är till nytta för företag. Informationen experterna tar in behandlar de med noggrannhet och professionalitet även etik är viktigt vid insamlande av relevant data. Den tredje är *Active intelligence analysts* som har begränsade resurser och därför arbetar i huvudsak med att studera det konkurrenterna gör och försöker hålla jämna steg med dem. Den fjärde är *reactive intelligence analysts* som innebär att företag bara reagerar och tar till sig om de måste för att kunna stå emot sina konkurrenter. Den sista attityden som kallas *Sleepers* visar inte något intresse för Competitive Intelligence och bryr sig därmed inte om vad konkurrenterna gör eller hur det

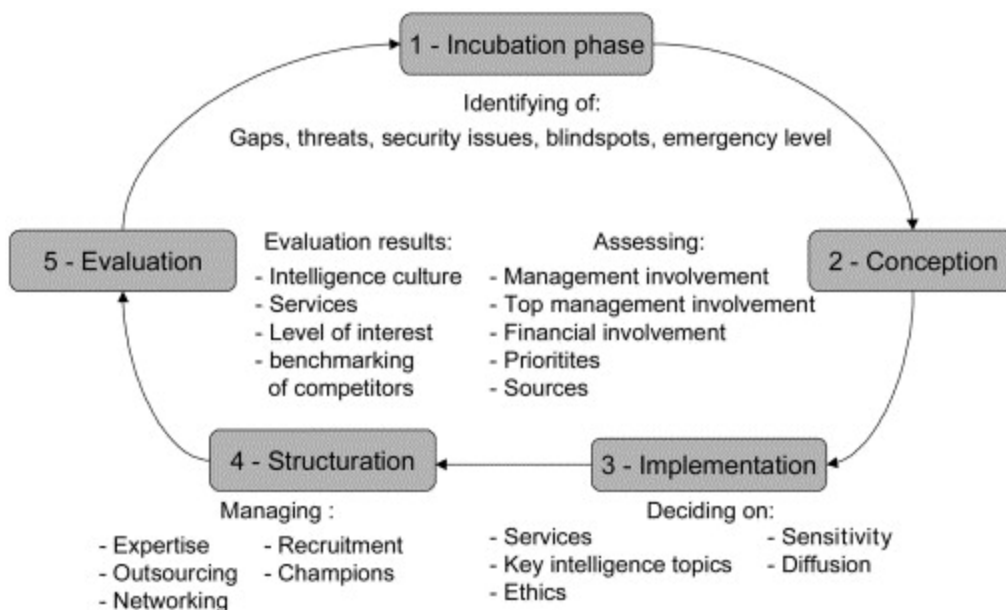
påverkar det egna företaget. Drucker (1998) säger även han att det är viktigt för företag att ha avdelningar som arbetar med att samla in information och omvandla den till kunskap. De som inte har det riskerar att tappa konkurrensfördelar.



Figur 1. The Five Types of Intelligence Attitude (Rouach & Santi, 2001).

Rouach och Santi (2001) har genom att studera andra modeller som förklarar Competitive Intelligence utvecklat en egen modell. Denna innefattar fem faser (se figur 2) som visar på att arbetet aldrig tar slut utan måste vara en ständigt pågående process hos företag. *Incubation phase*, inkubationsfasen beskriver startskedet för att identifiera behovet av Competitive Intelligence inom företaget genom att se till hur effektivt de samlar in information. Det är även i denna fas företag ska hitta de luckor som finns mellan hur de tror sig uppfattas av omgivningen och hur de verkligen uppfattas. De ska även se hur de arbetar jämfört med konkurrenter och hur väl de tar tillvara på sin kunskapsbas. Denna fas bör ge en tydlig syn på vilka mål som ska sättas och vilken inställning företag ska ha till dessa längs hela processen. *Conception*, befruktningsfasen infaller efter inkubationsfasen och är en viktig del eftersom det är här de konkreta riktlinjerna fastställs, till exempel hur ekonomiska medel ska användas, vilka delar av företaget som ska vara inblandade, vilka källor som ska användas och hur undersökningen ska gå till. *Implementation*, genomförandefasen är den tredje fasen och går ut på att lansera processen. De ämnen som är viktiga ska presenteras och sedan implementeras i företag. Det är viktigt att i denna fas ta hänsyn till etiska och juridiska frågor för att säkerställa integriteten i företagets agerande. *Structuration*, struktureringsfasen handlar sedan om att besluta vilken expert hjälp som ska rekryteras för att förvalta och utveckla kunskapen. Här måste både interna och externa bidrag beaktas för att få en så

optimal resurs som möjligt. Den sista fasen är *evaluation*, utvärderingsfasen och i denna utvärderas systemet med tyngdpunkt på hur väl det fått med de anställda inom företaget och hur dessa senare har accepterat och arbetat efter det nya systemet. Hur effektivt det används och vad som kan förbättras undersöks också därefter börjar cykeln nästan om på nytt.



Figur 2. The Development of a Successful Competitive Intelligence Unit (Rouach & Santi, 2001).

Kritik har riktats mot Competitive Intelligence då det i vissa fall kan liknas vid spionage (Crane, 2005). Både Fuld (1995) och Rouach och Santi (2001) påpekar dock att metoden inte ska likställas med spionage utan att den data som samlas in är laglig och tillgänglig.

Enligt Deschamps och Nayak (1995) i Rouach & Santi (2001) finns det tre typer av Competitive Intelligence. Den första är marknadsintelligens vilket innebär att kunskap om marknaden finns inom företaget eller organisationen. Den andra är kunskap om konkurrenter, för att hålla jämna steg är det viktigt att vara medveten om förändringar i konkurrensstrukturen. Den tredje typen av Competitive Intelligence är vetskap om teknologin. Att vara uppmärksam på den tekniska utvecklingen inom branschen så att eventuella innovationer inte blir direkta hot. Rouach och Santi (2001) argumenterar även för att strategisk och social kunskap ingår i de olika typerna av

Competitive Intelligence. Detta för att även inkludera politiska, ekonomiska, sociala och mänskliga påverkans effekter. I figur 2 visar de på att allt bör betraktas som en helhet och att alla dessa faser tillsammans kan betraktas som Competitive Intelligence.

2.3 Competitive Advantage & Sustained Competitive Advantage

Competitive Advantage och Sustained Competitive Advantage förklarar hur företag kan skapa konkurrensfördelar genom att utnyttja sina resurser på bästa sätt. Företag har olika förutsättningar att lyckas med detta då de besitter olika resurser som kan leda till fördelar och styrkor. (Barney, 1991)

Företagets resurser

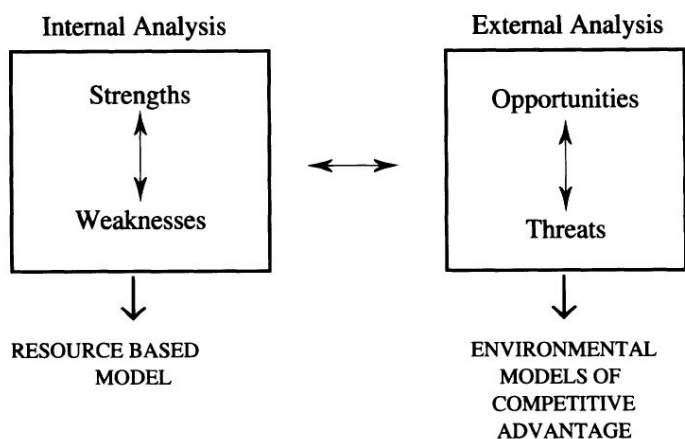
Barney (1991) definierar ett företags resurser som alla tillgångar, möjligheter, organisatoriska processer, företagets attribut, information och kunskap. Han delar upp dessa resurser i fysiska, organisatoriska och humana. De fysiska definieras som ekonomiska medel, anläggningar och utrustning. Organisatoriska är företagets kontrollsystem, struktur och koordination. Det humana kapitalet innefattar de färdigheter, omdömen och kunskapen som ett företags anställda besitter. Barney och Wright (1998) menar att det är viktigt för företag att bedöma de kunskaper som personer besitter vid nyanställning. Detta då kunskaper hos de anställda kan bidra till Competitive Advantage. Om dessa kunskaper är unika och värdefulla kan de även bidra till Sustained Competitive Advantage. Företaget bör alltså sträva efter motiverade och duktiga medarbetare som kan skapa högkvalitativa tjänster och produkter.

Barney (1991) menar att alla marknader bör antas ha immobila och heterogena resurser, det vill säga att resurserna är olikartade och inte heller går att flytta. Vidare definierar han att competitive advantage är när företaget skapar en strategi av värde och som ger konkurrensfördelar på marknaden. Sustained Competitive Advantage är när konkurrenter inte har möjlighet att kopiera det som tillför värde i företagets konkurrensfördelar på grund av bristande resurser.

Barney (1991) menar att alla företag inte har förutsättningar att skapa Sustained Competitive Advantage. För att kunna nå detta måste företagets resurser ha fyra attribut nämligen vara värdefulla i den mening att de utnyttjar möjligheter och eliminerar hot från omvärlden, vara

sällsynta bland företags nuvarande och potentiella konkurrenter, vara svåra att imitera och till sist får inte hotet från konkurrenternas substitut vara för stort. Resurserna kan bara bidra till Competitive Advantage och Sustained Competitive Advantage om de är värdefulla. Värdefulla resurser är de som möjliggör att företaget kan implementera strategier så att företaget blir mer effektivt i förhållande till sina konkurrenter.

Figur 3 visar hur företaget kan skapa Sustained Competitive Advantage. Detta uppnås genom att implementera strategier som utnyttjar företagets styrka, tar vara på de möjligheter som finns i omvärlden, eliminerar hot samt eliminerar företagets interna svagheter. (Barney, 1991) Porter (1980) som tidigare forskat inom området har inte tagit hänsyn till att företag inte har samma förutsättningar. Barney (1991) menar att detta synsätt inte lagt vikt vid hur företaget har positionerat sig på marknaden sedan tidigare.



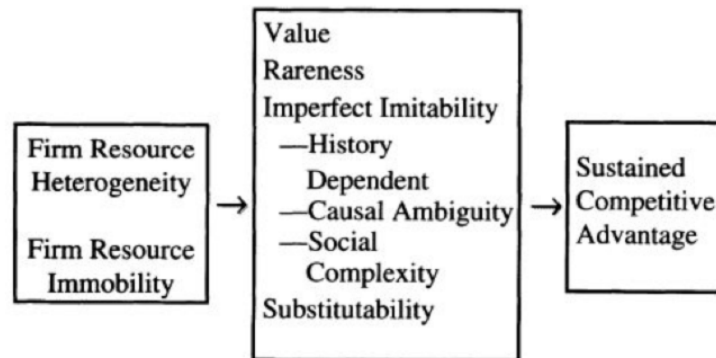
Figur 3. The relationship between traditional “strengths-weaknesses-opportunities-threats” analysis, the resource based model, and models of industry attractiveness (Barney, 1991).

Barney (1991) menar att värdefulla resurser som företag innehar inte kan vara källor till Competitive Advantage och Sustained Competitive Advantage om även konkurrenter och möjliga konkurrenter har dessa. Detta eftersom den fördel företag innehar måste vara unik utifrån dess egna resurser. Annars har de andra företagen möjlighet att kopiera strategin och då blir den inte längre värdefull. Det är inte svårt att se att värdefulla och sällsynta organisatoriska resurser är en bidragande faktor till Competitive Advantage för företag. De företag som innehar sällsynta och värdefulla organisatoriska resurser kan ses som strategiska innovatörer, de kan ta fram strategier

som andra företag inte har möjlighet att göra. Barney (1991) säger att dessa resurser inte får vara imiterbara för att kunna bidra till competitive advantage.

Pearce, Freeman och Robinson (1987) säger att det finns mycket litteratur som behandlar ämnet om olika strategiprocessoer som kan bidra till competitive advantage för företag. Kudla (1980) hävdar även att om dessa strategier kan antas vara värdefulla för företagen genom att hitta möjligheter och hot, så blir de inte sällsynta eftersom många företag använder sig av dem. Barney (1991) säger dock att detta inte betyder att företag aldrig skall använda sig utav officiella strategier, eftersom de kan lära sig om vilka resurser som är betydelsefulla för dem.

I figur 4 visas sambandet av hur företagets immobila och heterogena resurser bidrar till att skapa ett sustained competitive advantage genom de olika faktorer som påverkar.



Figur 4. The Relationship Between Resource Heterogeneity and Immobility, Value, Rareness, Imperfect imitability, and Substitutability, and Sustained Competitive Advantage (Barney, 1991).

Det teoretiska material som har presenterats i detta kapitel kommer brytas ner och analyseras vidare i empiri- och analyskapitlet. Fokus kommer främst att läggas på Competitive Intelligence, men vi kommer även att ta upp de olika omvärldsfaktorerna som påverkar företag i strävandet efter konkurrensfördelar.

3. Metod

I detta kapitel presenteras våra val av metoder i uppsatsen. Här kommer vi visa vilka metoder vi utgått från när vi samlat in teori och empiri samt hur vi valt att förhålla oss till dessa. Detta för att läsaren ska få förståelse för hur vi sedan resonerar i analysen av empiri och teori.

3.1 Kvalitativ metod

I denna uppsats har vi valt att arbeta med en kvalitativ metod. Bryman (2002:250) menar att kvalitativ forskning är en metod som främst används inom samhällsvetenskaplig forskning. Vi menar att denna uppsats är av samhällsvetenskapligt slag och att denna metod därmed är bäst lämpad. Bryman (2002:258) skriver att forskare menar att den kvalitativa metoden kan analyseras och tolkas på olika sätt. Några menar att den ska bedömas och valideras likt kvantitativ forskning medan andra som Lincoln & Guba (1985) och Guba & Lincoln (1994) i Bryman (2002:258) menar att den ska bedömas efter andra kriterier så som trovärdighet och äkthet. Bryman (2002:257-258) beskriver att den kvalitativa metoden syftar mer till att göra tolkningar av det empiriska material som insamlats. Tolkningar som görs för att förstå verkligheten i det samhälle som vi lever i och detta utifrån hur personer i samhället tolkar den. Vi ville i uppsatsen tolka två perspektiv för att skapa en bild av hur en trendanalytiker arbetar och behovet företag har av dessa. Vidare beskriver Ryen (2004:15) att kvalitativa forskare hävdar att kvalitativ metod kan skapa djupare förståelse för sociala fenomen än vad kvantitativ metod kan. Eftersom det ämne vi valt att undersöka påverkas av sociala faktorer gav denna metod en bättre förståelse för dessa än en kvantitativ metod hade gjort. Enligt Bryman (2002:272-273) används kvalitativ metod för att skapa närhet och förståelse för de personer som medverkar i undersökningen eftersom respondenternas subjektiva synsätt undersöks. Det var precis detta vi eftersträvade vid insamlandet av empiriskt material och med kvalitativ metod kunde detta åstadkommas.

3.2 Intervjuer

Bryman (2002:299) menar att intervjuer är en av de vanligaste metoderna vid insamlande av empiri i kvalitativ metod. Kvalitativa intervjuer förekommer i två former – ostrukturerade och semistrukturerade. I en ostrukturerad intervju tillåts respondenten tala helt fritt utifrån ett tema medan en semi-strukturerad intervju har flera specifika teman som ska behandlas och intervjuaren ofta har en frågeguide vid intervjutillfället. Semi-strukturerad intervju är därmed något striktare men ger trots det respondenten utrymme att svara fritt och intervjuaren har möjlighet att kasta om frågorna samt ställa följdfrågor. (Bryman, 2009:301) I denna uppsats valde vi att använda oss av en semi-strukturerad intervjuteknik då vi ansåg att detta kunde ge svar med större relevans till ämnet än om vi valt en ostrukturerad som sannolikt gett ett större och mer svårhanterligt empiriskt material. Vid användandet av semi-strukturerade intervjuer är tanken att intervjupersonernas egna erfarenheter och subjektiva synsätt ska exponeras (Bryman, 2009:300). Bryman (2009:304) menar att genom detta kan forskaren undersöka om det finns skillnader i de olika respondenternas svar under analysen. I och med att vi ville ha både en trendanalytikers och ett företags perspektiv på synen av trendanalyser ledde de skillnader i svaren de olika respondenterna gav till en intressant empirisk grund för vidare analys och slutsats.

Vi genomförde åtta intervjuer varav en var en kortare förstudie med en trendanalytiker. Fyra intervjuer genomfördes med trendanalytiker på tre olika trendbyråer och tre intervjuer genomfördes med företag som hade koppling till en trendbyrå vardera (se figur 5). Till dessa sammanställdes tre intervjuguider (se bilaga 1, 2 & 3) där respektive respondent vägledades genom de teman vi ansåg relevanta för att besvara syfte och frågeställningar (jmf. Bryman, 2009:301). Av dessa intervjuguider utformades den intervju som kallas förstudie annorlunda eftersom denna genomfördes innan syfte och frågeställning formulerats för att ge en bild av ämnet och vad vi ville fördjupa oss i. Vidare gjordes en intervjuguide för trendanalytikerna och en för företagen. Detta eftersom vi ansåg att frågorna som skulle ställas behövde formuleras olika gentemot trendanalytiker och företag för att svaret skulle ge så mycket som möjligt till vårt syfte och vår frågeställning. Trots att förstudien inte var lika konkret kopplad till vårt syfte och vår frågeställning som de andra intervjuerna valde vi att använda oss av den på grund av de allmänna reflektioner kring trender och trendanalys som gavs.

Intervjuerna blev i överenskommelse med respondenterna inspelade med hjälp av en diktafon. Detta eftersom vi ansåg det enklare att föra ett flytande samtal med respondenten om vi inte behövde föra anteckningar frekvent samt att vi säkrade att all information kom med. Bryman (2009:310-311) menar även att inspelning är vanligt när kvalitativa intervjuer ska genomföras eftersom detta förbättrar vårt minne och bidrar till en noggrannare analys över vad respondenterna sagt.

Våra genomförda intervjuer varade från 25 till 90 minuter. Tre av intervjuerna har skett via telefon på grund av att avståndet till respondenterna var för stort. Bryman (2009:128-129) menar att intervjuer via telefon både har fördelar och nackdelar. Fördelarna innefattar att det blir billigare samt att respondenten inte påverkas av intervjuarens yttre vilket annars kan leda till att respondenten ger de svar denne tror att intervjuaren vill åt. Bryman menar vidare att nackdelarna kan vara att respondentens kroppsspråk utesluts och att visuella medel, så som foton och diagram, inte kan tydliggöra vad respondenterna menar. Telefonintervjuer har även en tendens att bli något kortare i tid. Detta fick vi erfara då en av telefonintervjuerna gick fortare än väntat. Vi anser att telefonintervjuer trots detta var ett bra alternativ för oss då möjligheten annars inte fanns att intervjua de personer vi önskade. De resterande fem intervjuerna har skett direkt i form av personliga möten med respondenterna. Alla intervjuer har lyssnats igenom och transkriberats samma dag som de genomförts för att vara färska i minnet. Vi transkriberade två till tre av de genomförda intervjuerna var. Att dela upp detta arbete ansågs fördelaktigt eftersom det var tidskrävande och på detta vis hade varje person större insikt i specifika intervjuer vilket underlättade analysen och diskussionen kring denna. Transkriberingen stämades även av med övriga personer i gruppen för att säkerställa att respondenten uppfattats korrekt.

3.3 Urval

Vi har i insamlandet av empiri valt att applicera trend- och omvärldsbevakning på trendanalytiker och företag som är verksamma inom retailbranschen. Detta då vi anser retailbranschen vara en intressant bransch som kontinuerligt påverkas av trender och innovationer. Våra kvalitativa intervjuer är uppdelade mellan fyra trendanalytiker och tre representanter från olika företag som är verksamma inom retailbranschen där företagen köper tjänster från de intervjuade trendanalytikerna. Eftersom vår frågeställning rör hur både trendanalytiker och företag ser på

trendanalyser har valet gjorts att intervjua representanter från båda parter. Anledningen till att det är ojämnt fördelat är för att två av trendanalytikerna arbetade inom samma företag och därmed hade en gemensam kund som kontaktades. Det urval som gjorts har varit ett snöbollsurval där vi inledningsvis tagit kontakt med trendanalytiker vi ansåg intressanta för studien som senare lett oss vidare till ytterligare respondenter (jmf. Bryman, 2009:115).

3.4 Uppsatsens samband

Bryman (2009:20) menar att en deduktiv forskningsansats är när forskare har teorier som utgångspunkt för forskningen. Med detta menas att de testar teori i verkliga sammanhang och syftet är då att undersöka om denna stämmer överens med insamlad empiri. Bryman (2009:22) menar att forskare även kan förhålla sig till en induktiv ansats. En induktiv ansats är motsatsen till deduktiv, det vill säga att forskaren arbetar omvänt med att först samla in empiri och sedan undersöka resultaten på passande teori. Andersson och Sköldbberg (2009:4) talar om en tredje ansats, abduktion. Denna utgår från ett empiriskt intresse som sedan kopplas till teoretiskt material för att sedan återgå till att samla mer empiri utifrån detta. Denna metod skiljer sig därför från deduktiv och induktiv eftersom teorin även under empiriinsamlingens gång kan justeras och därmed skapa större förståelse för undersökningen. Vi anser att den ansats vi använt oss av är en abduktion. Detta eftersom ämnet trendanalys är relativt outforskat och saknar tydliga teorier och vi därmed anpassat teorimaterialet i takt med att vårt empiriska material växt.

3.5 Teoretisk ansats

Vi menar att trendbevakning och omvärldsanalyser går in i varandra med belägg från förstudien där det stod klart att trendbevakning i stort handlar om att genomföra omvärldsanalyser med fokus på den egna branschen. Därför gjordes valet att likställa dessa i det litterära sökandet. Vi startade teoriinsamlandet med en litteratursökning och djupdök i material som behandlar omvärldsanalyser generellt med sökningar angående begreppen *scenarioplanering*, *business intelligence* och *trendbevakning*. Eftersom ämnet var så diffust fanns svårigheter med att hitta lämpliga teorier och *omvärldsanalyser* lades till som sökord. Denna teoretiska sökning skedde till en början med hjälp av en lärobok vid namn *Ordning & Oreda*, författad av Bengt Wahlström (2004). Vi använde oss av Wahlströms bok eftersom den hade en omfattande syn på omvärldsanalys och kunde vägleda oss i sökandet efter teori och nyckelbegrepp. Wahlström är en av Sveriges mest efterfrågade

föredragshållare inom ämnet trend- och omvärldsbevakning (trender.net). När vi hade ringat in vilka sökord vi skulle använda oss av startade sökningarna efter vetenskapliga artiklar i databaserna EBSCOhost, Google Scholar, Libris och Summon. För att få en god teoretisk översikt i det insamlade materialet har vi sett till hur många gånger författaren blivit citerad samt var artikeln publicerats i originalversion. Mycket av det material som använts har samlats in genom att följa källor på tidigare material och har därmed blivit ett så kallat snöbollsurval (jmf. Bryman 2009:115-117).

Trend- och omvärldsbevakning är ett relativt diffust område som har hämtat sina utgångspunkter i både scenarioplanering och business intelligence. (Wahlström 2004:15) Enligt Wahlström (2004:14-15) finns det inom business intelligence ett antal olika teorier som kan appliceras på trendbevakning. Bland dessa teorier valde vi en om hur företag gör om information till kunskap, denna kallas *Competitive Intelligence*. Denna teori beskriver hur företag i en konkurrenskraftig omvärld kan söka efter viktig information och utvinna kunskap ur denna för att sedan underlätta i beslutsfattande. (Rouach & Santi, 2001) Vidare har vi använt oss av teori kring *Competitive Advantage* och dess skillnad från *Sustained Competitive Advantage*. Vi har även valt att fokusera på *PEST-modellen* för att bidra till en makrosyn över faktorer som påverkar ett företags omvärld. Detta teoretiska urval har utformats efter de generella frågeställningar som skapades i startskedet av uppsatsen och har specificerats under arbetets gång.

3.6 Analytisk ansats

Den empiri som erhöles av våra intervjuer har presenterats i interaktion med den insamlade teorin i analysen. Analys- och empirikapitlet har delats upp efter de frågeställningar uppsatsen har för att nå uppsatsens syfte. Detta på grund av att vi ansåg det enklare för läsaren att följa med i resonemanget. Vi menar att denna interaktion har bidragit till att slutsatser presenteras löpande efter frågeställningar och att analysen systematiskt blir av lättförståelig karaktär. De slutsatser som sedan presenterats i varje avsnitt i presentationen av analys och empiri diskuterades i en slutdiskussion för att lyfta upp dessa och sammanfatta slutsatserna i mål att nå uppsatsens syfte. Ryen (2004:106) beskriver att analys av kvalitativ data handlar om att kondensera det empiriska materialet och att detta är en kreativ process och utmaning för att empirin ska få systematisk följegång i analysen. För att empirin ska vara relevant i analysen menar Ryen (2004: 107) vidare

att det är av relevans för forskare att kategorisera empirimaterialet efter tematiska fokus. Vi valde därav att kategorisera vår kvalitativa data och respondenternas svar efter våra frågeställningar för att få ut det vi ansåg vara mest relevant för uppsatsen.

3.7 Validitet och Reliabilitet

Ryen (2004:137) beskriver begreppen validitet och reliabilitet som två kontroversiella begrepp inom den kvalitativa forskningen. Bryman (2009:43) menar att dessa begrepp är två av de viktigaste kriterierna för att bedöma samhällsvetenskapliga undersökningar. Reliabilitet rör huruvida tillförlitliga resultaten är. Det vill säga om resultatet skulle sett likadant ut om undersökningen gjorts på nytt. Enligt Ryen (2004:138) handlar begreppet validitet om hur väl sanningen fångas upp, om forskare mäter det de vill mäta. Vi har i uppsatsen använt oss av semi-strukturerade intervjuguider (se Bilaga 1, 2 & 3) som passar in på våra frågeställningar. Målet med detta var att öka sannolikheten och att vi fångade in de områden vi ville undersöka. Respondenterna hade inga problem med att besvara de frågor som fanns i intervjuguiden och vi fick därmed långa och utförliga svar som vidare kunde analyseras. Vi menar att detta stärkte den interna validiteten i det insamlade empiriska materialet. I Bryman (2002:257) beskrivs det att den interna validiteten ökar när delaktigheten och närvaron av respondenterna är stor. Eftersom vi i vårt val av respondenter har fått kontakt med både trendanalytiker och företag med koppling till dessa för att diskutera behovet av trendanalys anser vi att vi har fått tag på respondenter som var relevanta för vårt syfte. Detta kan bidra till att den externa reliabiliteten i uppsatsen ökar. Den interna reliabiliteten kan definieras som att forskare identifierar samma teman i det empiriska materialet (Ryen, 2004: 140). I analysen av det empiriska materialet var vi innan överens om vilka kategoriseringar som skulle göras och vad som var i fokus. Detta kunde på så vis öka den interna reliabiliteten.

3.8 Två månaders studier

Vi anser att den teoretiska ram av litteraturinsamling uppsatsen innehar har gett ett relevant verktyg för analys av den empiriska datan. Vi menar att den empiriska datan är av relevans för uppsatsens syfte och att detta ger en god grund för att dra slutsatser ur analysen. Trots att tidsbegränsningen i denna uppsats är två månader menar vi att vi har kunnat erhålla mycket data både empirisk och teoretisk. Empirin ger en god sammanfattning av hur trendanalys fungerar och

hur den ska arbetas med i företagssyfte. Om tidsramen hade varit större menar vi att detta skulle kunnat bidra till ett större empiriskt material med fler intervjuer. Men som det ser ut anser vi att metoden vi samlat in data med ger en god översikt med målet att besvara vårt syfte. Valet av ämne har skapat en del svårigheter i insamlandet av teori då vi inte hittat några liknande undersökningar eller uppsatser inom ämnet sedan tidigare.

4. Empiri & Analys

Inledningsvis presenteras respondenterna och deras företag kortfattat för att skapa en större förståelse kring det empiriska material som kommer analyseras löpande i kapitlet. Utifrån de tre frågeställningar uppsatsen grundar sig på kommer detta material senare presenteras och analyseras med hjälp av våra teorier. Därefter kommer olikheter och jämförelser dras till en avslutande del kring slutsatser till respektive frågeställning.

4.1 Presentation av företag och respondenter

Blick Insight är en trendbyrå vars mission är att förmedla trender och insikter kring detaljhandel och konsumentkultur. Här har vi intervjuat trendanalytikern Mikaela Dyhlén. Dyhlén har arbetat med research och analys sedan 90-talet och startade Blick Insight för nio månader sedan.

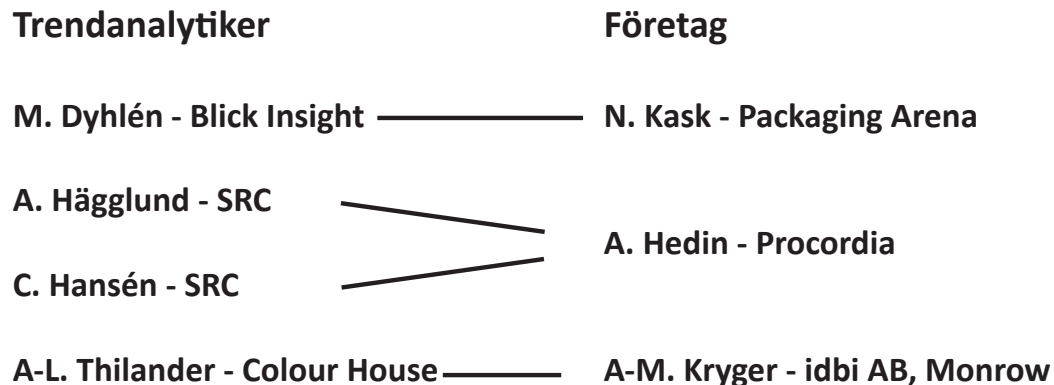
Scandinavian Retail Center är en retailbyrå som arbetar inom tre områden, Retail Research, Retail Consulting och Retail Communication, alltid med utgångspunkt från detaljhandelstrender och konsumentbeteende. Här har vi intervjuat Anne Hägglund, Retail Consultant samt Cecilia Hansen, Senior Retail Consultant. Hägglund har tidigare arbetat med marknadsanalys och research i ett livsmedelsföretag och har arbetat på Scandinavian Retail Center i tre år. Hansen har tidigare arbetat med research inom andra företag och har arbetat på Scandinavian Retail Center i två år.

ColourHouse erbjuder de professionella redskapen för design- och produktutveckling. Företaget har samlat sin kompetens inom färgkommunikation, trendanalys, professionell press och designrådgivning. Här intervjuade vi Anna-Lena Thilander som är ansvarig för trendmaterialet. Thilander har arbetat på ColourHouse i nitton år.

The Packaging Arena är en organisation som är verksam inom förpackningsdesignbranschen där de samlar kompetens från företag som arbetar med förpackningar. Här har vi intervjuat Nina Kask som är projektledare. Kask har jobbat inom The Packaging Arena i fem år.

idbi är ett modedeföretag med bland annat det egna klädmärket Monrow som startades 2007. Här har vi intervjuat Anne-Marie Kryger, designer och ägare. Kryger har arbetat som designer i tjugofyra år.

Procordia är ett företag som arbetar med livsmedel. Här har vi intervjuat Anders Hedin som är Trade Marketing Manager. Hedin har arbetat på Procordia i sjutton år.



Figur 5. Kopplingen mellan våra respondenter.

De ovanstående respondenternas svar har kompletterats med en bok vid namn *The trend forecasters handbook* skriven av Martin Raymond (2010). Vi har använt oss av boken eftersom det är en handbok skriven för trendanalytiker och vi anser att det därför är av relevans att analysera denna vidare i detta kapitel. Raymond har skrivit ett antal böcker inom ämnet trender och är skapare utav "*The Future Laboratory*" vilket är en brittisk trendbyrå (thefuturelaboratory.com).

4.2 Behovet av omvärldsanalyser

I detta avsnitt kommer vi att diskutera företagets attityder till trendanalys och vilka faktorer som påverkar dem. Detta för att besvara vår första frågeställning som lyder; Varför finns ett behov hos företag av extern spetskompetens för att göra omvärldsanalyser?

Vi börjar med att förklara vad trend och trendanalys innebär eftersom detta skapar en vidare förståelse över vad som kommer diskuteras. Raymond (2010) menar att trots att trendanalyser är ett relativt nytt fenomen utgör det grunden för delar av samhället där det är viktigt att förstå kort-

såväl som långsiktig påverkan av nya förändringar som växer fram i vår kultur. Detta kan vara omfattande förändringar som påverkar teknologin, mode, forskning, arkitektur eller konst. Det kan även vara små förändringar som är svåra att upptäcka, till exempel hur vi kommer leva imorgon, den mat vi äter, vilken musik vi lyssnar på eller sättet vi konsumerar media. Ur denna förklaring kan det förstås att trender påverkar samhället både i liten och stor skala och att omvärlden hela tiden förändras.

”...min vision är att bidra till nytänkande inom handeln som i sin tur genererar bättre och lönsammare affärer och nöjdare kunder...” (Dyhlén, intervju 2012) Detta citat är hämtat från intervjun med Dyhlén som är trendanalytiker på Blick Insight. Vi tycker att det är en bra motivering till varför företag bör använda sig av en trendanalytikers tjänst.

Samhälleliga faktorer

De trendanalytiker vi intervjuat anser att företag kontinuerligt påverkas av förändringar i samhället. Thilander på ColourHouse beskriver att samhället påverkas och förändras av politiska, ekonomiska och sociala faktorer. Hon beskriver de sociala faktorerna som beteenden hos konsumenten och hur dessa förändras. Dyhlén på Blick Insight menar att det finns samhälleliga makrofaktorer som driver trender och förändring framåt som globalisering och digitalisering. I detta sammanhang menar Hägglund på Scandinavian Retail Center att den teknologiska utvecklingen är en påverkande faktor när det kommer till trender och omvärld. Alla våra respondenter säger att den teknologiska utvecklingen har stor påverkan och att det är teknologin som driver utvecklingen i samhället framåt i snabbare takt än tidigare. Porter och Millar (1991) menar att information sprids snabbare i dagens samhälle och att detta påverkar företagsstrukturer. Detta stämmer överens med trendanalytikernas syn på det ökade informationsflödet. Enligt McCarthy (1984) bör företag i sitt strategiarbete se till de politiska, ekonomiska, sociala och teknologiska faktorer som påverkar samhället. Vår empiriska undersökning visar att det finns fler faktorer än dessa att ta hänsyn till, en av dessa är media. Det är svårt att definiera under vilken samhällelig faktor media kan kopplas i McCarthys (1984) teori kring omvärldsfaktorer utan kan ses som en egen påverkande faktor.

McCarthy (1984) menar att konsumentbeteenden ligger djupt rotat hos konsumenterna och att människan tar till sig förändringar långsamt. Detta stämmer inte överens med den uppfattning våra

respondenter har eftersom de menar att omvärlden utvecklas i snabbare takt och att konsumenterna idag följer med utvecklingen och ställer högre krav på företag. Trendanalytikerna menar att konsumenter i stor grad driver utvecklingen av trender framåt. De trendanalytiker vi har intervjuat analyserar konsumenterna och främst de som tar till sig trender först. Thilander tillägger att vi idag har en konsumtionstrend som bidrar till överkonsumtion. Hedin menar att konsumenter i allmänhet ändrar sina konsumtionsvanor ofta och att detta är en bidragande faktor till att samhället förändras snabbare.

Enligt McCarthy (1984) innefattar de politiska faktorerna reaktioner från människor, politiker och samhällskritiker. Inom denna faktor finns de regler och lagar som styr varje land. Våra respondenter säger att dessa även påverkar marknader. Hägglund på Scandinavian Retail Center menar att företag i dagsläget måste agera mer transparent gentemot konsumenten eftersom denna kräver mer information angående produkters tillverkning och ursprung. Detta menar hon är ett nytt fenomen som inte var vanligt för ett decennium sedan. Vi tolkar det som att företag i nuläget måste se till fler aspekter när de utvecklar nya produkter. För företag betyder det att de måste ta hänsyn och vara mer noggranna vid framställandet av produkter för att tillfredsställa konsumenten. Hedin på Procordia beskriver att trender och utveckling till stor del påverkas av vad som skrivs i media. Som exempel tog Hedin upp sockerdebatten och att det påverkade företaget då saft är en av Procordias produkter. Han tillägger även att trender som egentligen inte skulle blivit stora ändå kan växa på grund av att media förstorar upp dem. Trendanalytikerna menar även de att media förstorar upp trender som egentligen inte existerar. Media har en påverkan som inte beskrivs utförligt inom de samhälleliga faktorerna men som enligt våra respondenter är en desto större påverkande faktor. Dyhlén tillägger att det är trendigt att använda ordet trend men att det i många mediesammanhang saknar betydelse. Media skulle kunna beskrivas som en samhällskritisk påverkan eftersom våra respondenter anser att media i stor grad gör att samhället ändras i snabbare takt.

McCarthy (1984) beskriver att den ekonomiska faktorn påverkar hur väl företag kan använda sig av sina resurser. Större ekonomiska förändringar som inflation och konjunkturer påverkar samhället i stort. Trendanalytikerna menar att analyserandet av omvärlden är en tids- och kostnadskrävande process som företag ofta inte har råd att arbeta med internt utan istället köper in vid behov. Kask på The Packaging Arena menar att det är ovärderligt att köpa en trendanalytikers

tjänst eftersom tiden att analysera trender själva inte räcker till. Hedin tillägger att anledningen till att de inte har någon egen avdelning som jobbar med omvärldsanalys och trendbevakning antagligen beror på att det inte är ekonomiskt försvarbart att ha en trendanalytiker anställd på heltid. Det verkar som att företagsrespondenterna tycker att det är viktigt att använda sig av trendanalys men att det inte är ett arbete som behövs hela tiden. Det kan bero på att företag själva inte hinner haka på alla trender utan bara behöver tjänsten då de är i en förändringsprocess. Hedin på Procordia tror även att det kan vara till fördel att ta in en extern resurs eftersom de kan bidra med nytänkande till produktinnovationer med influenser från andra marknader som företaget inte har resurser till att bevaka själv. Vi anser att användandet av trendanalytiker inte är en konsekvens av att ekonomin förändras i stort utan mer på grund av hur väl företaget väljer att allokera sina resurser. Förstärkande till Hedins resonemang angående resursutnyttjande menar Hägglund på Scandinavian Retail Center att hennes konsulttjänst kan bidra till att göra företagets produkter unika. Hägglund menar att hon hjälper företag att lyfta blicken då de i vissa fall kan bli hemmablinda. Barney (1991) har ett liknande resonemang i beskrivandet av Competitive Advantage då det enligt honom kan bidra till en unik resurs för företag när de har ett nytänkande som är sällsynt bland dess konkurrenter. Vidare beskriver Barney (1991) att en företagsresurs kan bidra till Competitive Advantage när den är svår för konkurrenterna att imitera. Hedin på Procordia säger att det inträffat att företag lanserar liknande produkter. Detta skulle enligt honom troligtvis ske på grund av slumpen. Vilket förstärker Rouach & Santis (2001) resonemang om att Competitive Intelligence inte bör likställas med spionage utan att all information hämtas in lagligt och etiskt. Det verkar alltså vara svårt för företag att producera unika produkter som bidrar till Competitive Advantage men detta är ett mål inom varje företag.

Barney (1991) beskriver att Sustained Competitive Advantage i stora drag handlar om att vara först, svår att imitera, eliminera hot från omvärlden samt att konkurrenters substitut inte får vara ett hot. För att detta ska skapas måste företaget arbeta effektivt med de resurser de har. Enligt respondenterna är bevakning och analys av omvärlden ett kostnads- och tidskrävande arbete men om de istället tar in extern kunskap inom området kan de arbeta effektivare med sina resurser i förändringsprocessen. Barney (1991) menar att organisatoriska resurser kan skapa Competitive Advantage eftersom de skapar strategier som är svåra för andra företag att imitera. Detta resonemang kan jämföras med att trendanalytiker säger att företag måste ha egna insikter om att de

behöver förbättra sitt beslutsfattande i takt med att omvärlden förändras. Att då ha möjlighet att anlita externa resurser vid behov kan stärka deras egna organisatoriska resurser bland annat genom att öka kunskapen (Barney, 1991). Hansen på Scandinavian Retail Center menar att de företag som ofta kontaktar dem inte alltid är ute efter att skapa helt nya och innovativa produkter. Istället är trendanalyser ett sätt för dem att underlätta i beslutsfattande men företag som verkar på mogna marknader vill ofta använda sig av redan beprövade metoder i framställandet av nya produkter. Barney (1991) säger att hot från omvärlden måste elimineras om ett företag ska uppnå Sustained Competitive Advantage. Enligt respondenterna är det lättare att skapa lönsamhet på en marknad om de har medvetenhet kring omvärlden. Detta stämmer överens med Barneys (1991) resonemang och som vi tolkar det kan trendanalytikernas tjänst ses som ett verktyg för att eliminera hot från omvärlden.

Förstå förändring och se mönster

Trendanalyser handlar om att se mönster och förändringar som sker i omvärlden (Raymond, 2010). Enligt våra företagsrespondenter handlar det till lika stor del om att veta vad som händer i dagsläget eftersom de hela tiden måste vara i fas med konsumenten och den verklighet denne ser. Hedin på Procordia och Kryger på idbi säger att företaget måste ha vetskap om det som händer i framtiden för att kunna lansera produkten vid rätt tidpunkt och inte hamna efter utvecklingen på marknaden. Detta kan ses som en komplicerad ekvation och de intervjuade trendanalytikerna beskriver därför vikten av att veta hur marknaden kommer utvecklas innan företaget gör det. Hedin säger *“...ju mer man vet om omvärlden desto bättre tror jag man kan lyckas på sin marknad.”* Detta kan kopplas till Competitive Intelligence som går ut på att spåra de aktiviteter direkta och indirekta konkurrenter utövar för att omvandla detta till kunskap inom det egna företaget (jmf. Rouach & Santi, 2001). För att lyckas på marknaden företaget är verksam på är det av relevans att spåra förändringar och utveckling hos konkurrenter. Om de har extern expertis inom sökandet kan de med rätt resurser skapa lönsamhet. Trendanalytikerna menar att det är vanligt att företag köper in mycket undersökningar men att de inte har förmågan att analysera informationen som finns i den. Det är här trendanalytikern kommer in och hjälper till att sortera ut det som är viktigt. Dyhlén säger att det är av vikt att vägleda och filtrera ur all information för att veta vad som är affärskritiskt.

Attityder hos företag

Rouach och Santi (2001) skriver att det finns fem olika attityder till Competitive Intelligence som företag kan ha i arbetet med konkurrens- och marknadsbevakning. Attityden *Warriors* beskriver företag som har obegränsat med resurser för att samla information kring sin omvärld och konkurrenssituation. Dyhlén på Blick Insight beskriver att globala företag som till exempel Nike och H&M gör mycket trend- och omvärldsanalyser inom sina egna företag och där finns det inget behov av hennes kompetens. Dyhlén säger att det ofta är mindre företag på mogna marknader som kontaktar henne eftersom de inte har någon avdelning för trend- och omvärldsanalys internt. Vidare menar respondenterna att det i dagsläget är ovanligt att företag har en egen avdelning som endast arbetar med omvärlds- och trendanalys och att det i så fall sker ostrukturerat inom företagets olika delar. Globala företag kan ses som *Warriors* och använder omvärldsanalys kontinuerligt i sin verksamhet. Den andra attityden företag kan ha inom Competitive Intelligence är *Assault intelligence analysts* vilket beskriver personer som är experter på att samla in strategisk information till företaget (Rouach & Santi 2001). Trendanalytikerna menar att deras tjänst hjälper företag att lyfta blicken från den egna verksamheten och tillföra nya och strategiska perspektiv på hur omvärlden förändras och hur konkurrenterna arbetar. Hansen berättar att även när de gör trend- och omvärldsanalyser är det, åtminstone på den svenska marknaden, ett ärligt tillvägagångssätt. Hon säger att spionage är inget hon tror förekommer. Respondenterna beskriver alla vikten av att vid behov ta in en trendanalytiker för att skapa nytänkande inom organisationen. Kask på The Packaging Arena beskriver att det är viktigt att kunna anställa en trendanalytiker vid behov eftersom de själva inte har möjlighet att hålla koll på allting eller att anställa en person som arbetar med det på heltid. Competitive Intelligence tredje attityd *Active intelligence analysts* kan sammanfattas som att företag försöker analysera och hålla jämna steg med utvecklingen på marknaden men att de har begränsade resurser för detta. Hedin på Procordia berättar att de gör viss analys internt i sitt företag men att det vid större projekt är av relevans att ta in extern expertis på grund av att de inte har resurser att göra dessa större undersökningar. Hedin tillägger att även fast de har full fokus på att analysera konkurrenter och omvärld inom Procordia kan de alltid göra det bättre. Med bättre menar han att hämta mer influenser från andra länder eller andra marknader än hemmamarknaden. Fjärde attityden från Rouach och Santi (2001) är *Reactive intelligence analyst* som är företag som endast tar till sig förändringar för att kunna stanna kvar på marknaden. Denna attityd är mer passiv än de andra. Hägglund talar om kunder som endast använder sig av deras

tjänst när de tappat marknadsandelar. Femte attityden innefattar *Sleepers* som enligt Rouach och Santi (2001) är helt oberörda av vad företagets konkurrenter gör samt hur detta kan påverka dem. Dyhlén menar att företag som inte följer utvecklingen på marknaden kommer att försvinna med tiden. Trendanalytikerna är överens om att företag själva måste förstå varför de ska använda sig av trend- och omvärldsanalys. Det är upp till företagsledningen att besluta om de behöver använda sig av deras expertis. Hedin beskriver vikten av att använda sig av omvärldsanalys för att förstå vilka produkter som kan lyckas på marknaden. Vidare säger han *“Förr trodde vi mer, nu vet vi mer. Det är stor skillnad.”* (intervju Hedin 2012). Detta tolkar vi som att företag har blivit bättre på att analysera marknaden jämfört med tidigare och har lagt mer resurser i företaget på att förstå vilka förändringar som kommer ske och vad konsumenterna vill ha.

Företag vill ha unika produkter och idéer för att skapa konkurrensfördelar (Barney, 1991). Trots detta arbetar de ständigt med att bevaka omvärlden och konkurrenter. Företagen vi talat med säger även att det är viktigt att agera vid rätt tidpunkt, alltså att släppa en produkt eller innovation när marknaden är mogen för den. Åsikterna är sedan något delade gällande vikten av att vara först. Respondenterna talar om att det kan leda till att konkurrensfördelar skapas men också att det i huvudsak är kostnaderna som ökar och att konkurrenterna som senare tar efter då slipper dessa. Företagen belyser inte vikten av att vara först vid lansering av en produkt utan menar istället att det är viktigt att lansera produkten vid rätt tidpunkt.

Trendanalys - en odefinierbar bransch

“Vi har egentligen inte några konkurrenter för det är ingen som erbjuder en liknande tjänst...” (intervju Hägglund, 2012). De responderade trendanalytikerna beskriver att det är deras tjänst som gör dem unika. Trendanalytikerna har alla sagt att de inte har några direkta konkurrenter som påverkar just deras tjänst, i alla fall inte i Sverige. Däremot menar de att det finns flera byråer som arbetar med trendanalys och omvärldsbevakning men att alla gör det på olika sätt och riktar in sig på olika kunder och marknader. Vi ser att det är viktigt för en trendanalytiker att nischa sig och fokusera på just en bransch för att de ska kunna skapa Competitive Advantage. De trendanalytiker vi intervjuat säger sig vara unika. Att vara unik är en bidragande faktor till Sustained Competitive Advantage enligt Barney (1991). Som vi förstår det ser resultatet av en trendanalys alltid olika ut. Det beror på tid, vilka trender som är inne och vilka förändringar som förutspås. Samhälleliga

faktorer som påverkar ett företag externt påverkar även detta hur resultatet av trendanalysen ser ut. Det verkar även bero på vad kunderna vill ha, alltså vilka problem trendanalytikerns kund brottas med i dagsläget. Det sistnämnda sker naturligtvis när trendanalytikern gör en skräddarsydd analys till kunden. Trendanalytikerna säger att det är svårt att definiera en trendanalysbransch, de menar att konkurrenterna är både få och många. De menar vidare att det beror på att det finns många som arbetar med analys och att detta kan innefatta trender, marknader, innovationer, kundundersökningar, alltså alla aspekter som innefattas i en undersökning. Barney (1991) talar om heterogena branscher vilket innebär att aktörerna i branschen inte liknar varandra. Vidare menar han att en heterogen bransch kan bidra till att enskilda aktörer kan skapa Sustained Competitive Advantage. Vi ser att branschen är heterogen och även svår att definiera vilket kan bidra till att alla trendanalytiker kan skapa Sustained Competitive Advantage. Enligt de responderade trendanalytikerna verkar deras tjänst vara immobil, alltså går resurserna inte att flytta på eftersom de är unika. Barney (1991) menar att för att skapa Sustained Competitive Advantage ska branschen även vara immobil, resurserna ska vara svåra att flytta. Vidare menar Porter (2008) att företag ofta har en alltför snäv syn på branschen de är verksamma i. Att aktörerna endast skulle se de direkta konkurrenterna men inte på flertalet faktorer som kan skapa hot mot ett företag. Eftersom vi ser att trendanalytikerbranschen är svår att definiera och de responderande trendanalytikerna menar att det inte kan kallas en bransch är det svårt att urskilja vilka faktorer som skulle påverka en trendbyrå. Utifrån ovanstående är det av förståelse att en trendanalytikers kund bör vara uppmärksam på vilken trendanalytiker de väljer att köpa tjänsten av.

4.2.1 Därför finns behovet av omvärldsanalyser

Som vi tidigare har beskrivit påverkas företag av både externa och interna faktorer när de arbetar med utveckling och förändring. Företag verkar i dagsläget inte ha tillräckligt med resurser för att löpande arbeta med analys och omvärldsbevakning eftersom detta är ett mycket tids- och kostnadskrävande arbete. Större globalt verksamma företag som till exempel Nike och H&M verkar vara undantag och kan liknas vid attityden *Warriors* (jmf. Rouach & Santi, 2001). Behovet av att anställa en trendanalytiker i projektform verkar vara ett bra alternativ för företag som verkar på mogna marknader för att följa med i utvecklingen eftersom företaget då effektiviserar sitt användande av resurser. Som vi tolkar det köper medelstora företag in en trendanalytikers tjänst. Med det menar vi de företag som kan tillsätta ekonomiska resurser för trendanalytikerns tjänst vid

behov, men att dessa inte har resurser att ha en heltidsanställd trendanalytiker. Vi tror inte småskaliga företag vanligtvis tillsätter resurser för den skräddarsydda trendanalysen eftersom det kräver ekonomiska medel de troligtvis inte har. Dessa kan istället införskaffa inspiration genom trendföreläsningar och genom diverse nyhets- och informationsflöden. Trend- och omvärldsanalys förefaller i dagsläget vara viktigt för ett företag då de inte längre kan förutse själva vad som kommer hända på marknaden. Företag har kommit till insikt om att trend- och omvärldsbevakning kan leda till lönsamhet. Enligt våra respondenter kan inte bevakning av marknaden liknas vid spionage eftersom de menar att det är ett ärligt men strategiskt arbete. Något som verkar vara av stor betydelse till varför de arbetar med trend- och omvärldsanalys är att konsumenten är krävande och dess beteende när det gäller konsumtion kontinuerligt förändras. Att företag då väljer att köpa in en trendanalytikers tjänst beror på att dessa har en mer övergripande syn över fler marknader och att detta kan leda till att företag använder sig av korsbefrukning av idéer och produkter. Som vi uppfattar det är korsbefrukning ett vinnande koncept i kampen om konkurrensfördelar. Målet med att använda sig av extern trendanalys verkar inte vara att forska fram helt nya produkter utan mer att differentiera sig genom att hitta hål i marknaden med speciella produkter. Trendanalys verkar vara ett behov för företag eftersom de i dagsläget vill grunda de beslut de tar på fakta och inte har tid att gissa vilka trender som kommer bli bestående. Trendanalys är då ett sätt att eliminera hot från omvärlden.

Företag som verkar på konkurrensutsatta marknader inser i dagsläget vikten av att ha vetskap om hur marknaden förändras och vilka förändringar som konkurrenterna agerar på. Media verkar idag ha en stor inverkan på hur konsumenter beter sig och vad de konsumerar eftersom de förstorar upp trender och det påverkar företag. Vi tror att media kan vilseleda både konsumenter och företag i jakten på vad som är *rätt* trend i dagsläget. Trend är ett starkt ord som har flera betydelser för konsumenter. När företagen vill hitta den trend som är rätt för dem verkar det vara av stor betydelse att de hittar rätt trendanalytiker som kan utföra analysarbetet åt dem. Analyskunskapen är personligt knuten till trendanalytikern och utfallet av analysen beror på hur duktig trendanalytikern är. Det finns ett samband mellan trendanalytikerns kunskap, marknaden denne är verksam på, tidigare erfarenheter och vilka insikter personen kan ge. Det är därmed av vikt för företag att anlita rätt trendanalytiker för dem för att analysen ska underlätta för företagets beslutsfattande. Att det är svårt att definiera trendanalys och trendanalytiker som en bransch bidrar till att det kan vara svårt

för företag att veta varför de skulle ha ett behov av denna tjänst eftersom den inte är uttalad i strategiarbetet. Utifrån analysen ser vi det som att behovet är upp till kunderna själva att bestämma och även beroende av hur mycket ekonomiska medel företag vill lägga på tjänsten.

4.3 Att samla in information

I detta avsnitt kommer vi presentera hur en trendanalytiker arbetar. Hur de går tillväga vid sökandet efter information och hur analysprocessen ser ut. Vi kommer främst utgå från teorin Competitive Intelligence när vi analyserar hur arbetet ser ut. Målet med detta avsnitt är att svara på vår andra frågeställning som lyder: hur arbetar trendanalytiker i förhållande till all information som är tillgänglig om omvärlden?

Se mönster

Bernhardt (1994) menar att företag bör utgå från tre frågeställningar när de söker information, vad behöver vi veta? Varför behöver vi veta det? Och vilka beslut och åtgärder ska tas när vi vet det? Därefter börjar sökandet efter information. När trendanalytiker gör omvärldsanalyser i stort samlar de in stora mängder data och försöker sedan spåra mönster och förändringar i detta. För att lyckas använder de en rad olika tekniker och processer som sociologi, psykologi, etnografi, metoder från militären och scenarioplanering. (Raymond, 2010) De trendanalytiker vi intervjuat säger vid första anblick i ämnet att informationssökning är en ostrukturerad process. Vid djupare samtal kommer det dock fram att de oftast har ett eget sätt att arbeta på som ändå följer ett mönster. Dyhlén på Blick Insight beskriver att det som trendanalytiker är viktigt att kunna skilja på vad som är *need to know* och *nice to know*, vad som helt enkelt är affärskritiskt. Hansen på Scandinavian Retail Center utvecklar detta resonemang, hon menar att informationssökandet går snabbare om hon har specifika frågeställningar att arbeta med från kunderna. Detta kan vara när Hansen arbetar i projekt med kunder där de ofta har produkter som de behöver hjälp med att förnya eller utveckla. Detta resonemang kan liknas vid Bernhardts (1994) specifika frågeställningar men rör mestadels hur trendanalytiker går tillväga i arbetsprocessen tillsammans med en kund. När trendanalytikerna gör trend- och omvärldsanalyser i stort börjar de med att samla in mängder med information och efter insamlandet frågar de sig vad som verkar vara det viktigaste inom utveckling i flera branscher. Denna metod skiljer sig då från hur Bernhardt (1994) menar att sökandet av information ska gå till väga.

Raymond (2010) tar upp flera olika metoder en trendanalytiker kan arbeta efter. Dessa kan vara strukturerade, att trendanalytikern letar efter tendenser som att *tre gånger gör en trend*. Det vill säga att om någonting dyker upp i tre olika sammanhang är det en trend. Eller att produkter eller företeelser börjar synas i en viss kultur eller i ett produktområde och därefter börjar dyka upp inom ytterligare områden och sedan blir en trend. (Raymond, 2010) Han säger även att de kan arbeta efter sin egen intuition, att de har utvecklat ett slags sjätte sinne som hittar trender och tendenser utan någon bakomliggande metod eller process. Hägglund på Scandinavian Retail Center pratar om att de på sin trendbyrå utgår från vissa megatrender som är aktuella i samhället när de söker nya innovationer och trender. En sådan kan till exempel vara hälsa, de ser då att hälsa involverar flera olika branscher och därmed är något de bör hålla utkik efter. Dyhlén på Blick Insight talar om att hon går på magkänsla och en inbyggd scanner av vad som är rätt trend inom det området hon arbetar, ett resultat av tidigare arbeten och hennes många år i branschen. Raymond (2010:75) beskriver även han att intuitionen är en följd av en längre tid som trendanalytiker och att denna förmåga ständigt bör tränas och användas. Rouach och Santi (2001) skriver att även företag ständigt bör arbeta med att bevaka omvärlden och dess förändringar för att träna upp sin analytiska förmåga.

Informationsomvandling

När informationen är insamlad är det viktigt att omvandla den till kunskap (Bernhardt, 1994). Flera av våra respondenter talar om att många företag brister i denna fråga. Trendanalytikerna menar att det är här de kommer in och hjälper företagen att applicera informationen på det egna företaget och omvandla det till aktionsåtgärder som kan bidra till konkurrensfördelar. Trendanalytikerna som vi intervjuat menar att det är ett omfattande arbete att analysera all information för att dra slutsatser som kan användas. För att lyckas med detta gäller det att hålla en dialog med företaget som köper tjänsten. Rouach och Santi (2001) menar att arbetet med att samla in information om omvärlden bör pågå hela tiden. Våra företagsrespondenter säger dock att de till största del använder sig av tjänsten när de ska utveckla en ny produkt eller behöver vetskap om hur marknaden ser ut. De trendanalytiker vi intervjuat håller med och talar om att deras kunder kontaktar dem när behovet uppstår.

Deschamps och Nayak (1995) i Rouach och Santi (2001) talar om att det finns tre typer av Competitive Intelligence. Företagen vi intervjuat arbetar med att ta fram den här informationen genom att outsourca tjänsten, det vill säga att de köper in den av trendanalytikerna. Den första typen är marknadsintelligens, att kunskap om marknaden finns i företaget (Deschamps & Nayak, 1995 i Rouach & Santi, 2001). Våra respondenter får fram detta främst genom marknadsundersökningar som görs mot kunderna och att trendanalytikerna analyserar vad som sker på marknaden. Hedin på Procordia berättar att det är viktigt för det företag han arbetar i att ha kunskap om marknaden innan de lanserar en ny produkt för att gardera sig mot felsatsningar. Han säger även att det förr handlade mer om att gissa vad som skulle sälja medan detta idag baseras mer på fakta. Detta bekräftar även Bartes (2011) när han säger att företagen använder sig av öppna dokument inom Competitive Intelligence för att kunna prognostisera framtiden. Typ två är kunskapen om konkurrenter, att hålla uppsikt över vad konkurrenterna gör samt att vara medveten om förändringarna inom konkurrensstrukturen (Deschamps & Nayak, 1995 i Rouach & Santi, 2001). Hedin beskriver att de inom Procordia håller uppsikt över konkurrenterna genom att ständigt ta del av statistik från företaget Nielsen som är ett företag som analyserar försäljningssiffror och bevakar marknader. Deras säljkår har även uppsikt över konkurrenterna genom att titta på exponering ute i butikerna samt att de bevakar sociala medier. Kryger på företaget idbi berättar att även hon bevakar sina konkurrenter, genom att vara a jour på vad som händer ute i butikerna, men även genom att köpa in trendmaterial för att på så sätt få prognoser på vad som är på gång på marknaden. Typ tre är vetskap om teknologin, vilket betyder att företaget måste hålla koll på den teknologiska utvecklingen som sker. (Deschamps & Nayak, 1995 i Rouach & Santi, 2001) Våra respondenter är överens om att allting går snabbare idag än för tio år sen. Hansen säger att sättet att bedriva verksamheter därför ändrats drastiskt. Dyhlén beskriver det här närmare när hon berättar att dagens vardagsteknologi innehåller en uppsjö av information att bevaka som facebook, twitter, bloggar via iPhones, internet och så vidare vilket företaget bör ta hänsyn till och arbeta med.

Rouach och Santi (2001) talar i sin egenutvecklade modell (se figur 2) inom Competitive Intelligence om att det finns fem faser för hur företag ska gå tillväga i sökandet och användandet av information. Enligt vår erhållna empiri kan vi konstatera att den första, *inkubationsfasen*, och den andra, *befruktningsfasen*, i regel hålls inom företaget. Det är här de eventuella gapen upptäcks

och beslut om åtgärder fattas. Den tredje och fjärde fasen, *genomförandefasen* och *struktureringsfasen*, är de faser trendanalytikerna i huvudsak är aktiva i. Hägglund säger att trendanalytikern förväntas ha en stor del av den information som behövs för att åtgärda gapet redan innan företaget kontaktar dem, annars tappar tjänsten sitt värde. I vissa fall är trendanalytikern med även i fas fem, *utvärderingen*, för att hjälpa företaget att följa upp så att uppgifterna hanteras rätt och får ett positivt utfall. (jmf. Hägglund intervju 2012)

När Dyhlén på Blick Insight bevakar omvärlden så utgår hon bland annat från vad detaljhandelsföretag i Sverige redan vet så hon kan hitta nya perspektiv för dessa. Detta bekräftar återigen Bernhards (1994) resonemang, att företag bör veta vad de ska leta efter innan sökandet startar. I Dyhléns fall kan det istället röra sig om vad hon inte ska leta efter. Hon menar att de trender som redan nått svensk handel inte är av intresse. När hon startar sökandet måste hon därför veta vilka trender som råder inom svensk handel. Dyhlén menar att företag i Sverige oftast tror sig ha vetskap kring omvärld och konkurrenter men att trender oftast börjar utomlands och överförs till svenska marknaden under en långsam process. Dyhlén beskriver att sökandet av trender oftast sker på utländska marknader och de mest intressanta storstäderna är enligt henne New York, London och Tokyo. Detta kan kopplas till det Rouach och Santi (2001) skriver, nämligen att Competitive Intelligence innefattar att företaget försöker förutse vilka nya tendenser som är på gång och vilka fallgropar som påverkar företaget negativt. Detta kan göras genom att spåra upp olika aktiviteter som direkta och indirekta konkurrenter utövar som till exempel affärsutveckling, affärsverksamhet och forskning.

4.3.1 Så samlas information in

Från den information som erhållits angående hur trendanalytiker metodiskt går till väga ser denna process relativt ostrukturerad ut. Trendanalytikerna försöker ta vara på så mycket information som möjligt om allt som sker och menar att de aldrig stänger av *scannern*. Det verkar som att en trendanalytiker inte har någon skiljelinje mellan privatliv och arbete eftersom sökandet efter trender och innovativa produkter sker all vaken tid. Sökandet genomförs genom alla möjliga kanaler som internet, nyhetsflöden, butiker och så vidare. Sökprocessen är därav inte strukturerad på så vis att de vet var de ska leta men de ser mönster när de framträder. Strukturerandet av sökning efter information verkar mer konkret och applicerbar på ett företag när trendanalytikern

gör en skräddarsydd analys till dem. Men även då tar de in information från trender som råder i andra branscher. Trendanalytikern måste alltså vara flexibel i sitt arbete och kunna applicera information från olika branscher inom retailsektorn till de företag de arbetar med.

Det verkar vara en diffus process att ta reda på vad som kan användas som kunskap av all den information en trendanalytiker tar in. Flera av de trendanalytiker vi intervjuat menar att de vet vilken information som är affärskritiskt intressant just för att de har en bra magkänsla. En trendanalytiker följer alltså sin intuition och baserar denna på tidigare utveckling och vilka erfarenheter de har. Det har framkommit att det är viktigt för en trendanalytiker att i sökandet efter trender se till dagens verklighet och rådande trender för att förutspå vad som kommer ske men detta stämmer inte överens med hur arbetsgången ser ut i Competitive Intelligence (jmf. Rouach & Santi, 2001) utan kan istället liknas vid trendanalytikerns personliga tillvägagångssätt och kunskaper (jmf. Barney & Wright, 1998). Trendanalytikerna menar att de inte kan gå för långt i sökandet efter information och att sökandet är en moralisk process. Det vill säga att de inte söker bland källor det inte är menat att de ska ha tillgång till.

4.4 Resultatet når fram

I detta kapitelns sista avsnitt kommer vi presentera hur trendanalytikerna förmedlar sin analys till deras kunder och hur väl den tas emot. Vi kommer diskutera om det finns några svårigheter med att implementera analys i daglig företagsverksamhet och vilka utfall det kan få. Vidare kommer kunskapsöverföringen från trendanalytiker till företag och ifall trendanalyser kan bidra till att företag skapar konkurrensfördelar tas upp. Allt för att besvara vår tredje och sista frågeställning, hur förmedlar trendanalytiker sin kunskap till företag?

Gapet mellan analys och företag

Gates (1999) i Rouach och Santi (2001) hävdar att det finns ett alltför stort gap mellan den information som samlas in angående konkurrenter och hur denna ska hanteras i företag. Hansen på Scandinavian Retail Center beskriver att det är lätt att läsa en trendrapport men att verkligen analysera materialet och dra slutsatser är en vetenskap i sig och svårare än de flesta företag verkar tro. Vidare menar hon att det kan finnas ett gap mellan ett företag och trendanalysen. *“...jag tror att många köper omvärldsanalyser av massa djupa analyser utan att vara beredda på att ta hand*

om dem. Så, jag tror att det finns massa research i byrååador som inte blivit använt alls så jag tror att det finns massa man köpt in som man inte tagit fasta på och gjort någonting av.” (Hansen, intervju 2012) Hon menar vidare att detta kan elimineras om de använder en trendanalytiker i hela analysprocessen.

Kryger på idbi säger att återförsäljaren till hennes produkter måste vara medveten om vad kunden vill ha, de måste känna sig trygga i produkten de köper in och inte enbart tro på det hon säger ska sälja utan också ha vetskap om vilka trender som är på väg in. Hansen beskriver att Scandinavian Retail Center har försökt eliminera gapet genom att inte bara arbeta med omvärldsanalys och trendbevakning. De har därför utvidgat sitt tjänsteerbjudande med en konsult- och kommunikationsdel för att vägleda sina kunder under projektets gång. Däremot menar Hansen att när de arbetar med kunderna så för de inte över något av sin egen kunskap till kunden utan bara material för att kunna utveckla nya produkter eller lösningar. Trendanalysen är en produkt av trendanalytikerns humankapital och dennes analytiska förmåga stannar därför alltid kvar i trendbyrån och slussas inte vidare till kund. Men företagen kan med hjälp av trendanalytikernas humankapital skapa en effektivisering av resurser som kan leda till Competitive Advantage. (jmf. Barney, 1991, Barney & Wright, 1998)

Trendanalytikerna säger att företagen själva måste förstå att de vill utvecklas. Sedan används trendanalys som ett medel för att ta strategiska beslut inom företag. Dessa beslut tas alltid av företaget själva och är inget som trendanalytikerna kan påverka. Dyhlén från Blick Insight samt Hansen och Hägglund från Scandinavian Retail Center menar att de kan underlätta beslutsfattandet inom företagen genom att hjälpa dem att lyfta blicken och bevaka omvärlden.

Arbete mot kund

När trendanalytiker arbetar mot kunden gör de detta i samspel med vederbörande genom inspirationsresor, trendföreläsningar samt skraddarsydda analyser. Thilander som arbetar med omvärldsbevakning inom modeindustrin paketerar trendanalyser genom att sälja trendrapporter till företag i modebranschen. Trendanalyser kan alltså paketeras på flera olika sätt. Respektive trendanalytiker använder sig av sin egen hemsida samt skickar nyhetsbrev för att uppdatera sina kunder i mindre skala om hur marknader utvecklas, detta kan även ses som en

marknadsföringskanal för trendanalytikern. Hägglund menar att de skräddarsydda analyserna varierar från kund till kund och är det mest proaktiva sättet de kan vägleda företagen på för att finna nya aktionsåtgärder på marknaden.

Enligt Rouach och Santis (2001) fjärde fas, struktureringsfasen, inom Competitive Intelligence beskrivs det att företag bör ta in expertis för att utveckla och förvalta den kunskap som behövs för att utveckla processen optimalt. Dyhlén på Blick Insight och trendanalytikerna på Scandinavian Retail Center beskriver att alla företag inte har råd att använda sig av deras skräddarsydda tjänst utan kanske bara prenumererar på deras nyhetsbrev. De menar även att trendföreläsningar kan vara ett komplement för att hålla sig uppdaterade på utveckling och förändring av företagens omvärld. Dyhlén indikerar på att ett företag inte kan ha en trendföreläsning exklusivt eftersom denna inte är affärskritisk utformad för det enskilda företaget. En trendföreläsning i den form Dyhlén beskriver är en allmän trend- och omvärldsanalys som presenteras på liknande sätt för alla företag. För att detta arbete ska vara utformat för det enskilda företaget bör de istället anställa en trendanalytiker i projektform. Trendanalytikerna menar att deras arbete med kunder beror på hur mycket ett företag är benägna att arbeta med omvärlds- och trendbevakning. Den sista fasen, utvärderingsfasen, inom Competitive Intelligence handlar om att företag måste implementera de nya besluten så att de genomsyras i företaget (Rouach & Santi, 2001). De responderande trendanalytikerna menar att det är olika hur företagen väljer att ta till sig den nya kunskapen som tjänsten erbjuder. Thilander på ColourHouse beskriver att de företag som köper hennes trendrapporter alltid arbetar själva med att analysera vad som är viktigast för deras företag. Hedin på Procordia beskriver att inom hans företag tar en speciell avdelning, oftast marknadsavdelningen, hand om den information som erhålls från de olika analyserna. Detta slussas sedan vidare till en innovationsavdelning som får vidta åtgärder på de beslut marknadsavdelningen anser viktiga. Drucker (1998) menar att det är viktigt för alla företag att ha avdelningar som analyserar den information de erhåller om de vill vara konkurrenskraftiga. Kask på The Packaging Arena beskriver att det är ett ständigt pågående arbete att plocka ut den viktigaste informationen. Området hon är verksam inom, förpackningsdesign och innovationstänk, använder sig av mycket forskning. Hon ser trendanalysen som ett komplement till den senaste forskning de erhåller. Hon tillägger att det är viktigt att plocka kompetens från olika områden och att trendanalysen kan interagera med forskningen för att skapa lönsamhet. Kask menar vidare att Dyhlén på Blick Insights sätt att paketera trendanalysen i form

av inspirationsresor är en givande metod eftersom den innehåller konkreta exempel. Vid trendföreläsningar använder Kasks företag The Packaging Arena sig av fler trendanalytiker för att få in många olika perspektiv. Dyhlén och trendanalytikerna på Scandinavian Retail Center har under sin tid sett att många företag köper in stora mängder analys utan att ha kunskaper om vilka slutsatser som kan dras från denna. Dyhlén poängterar att arbetet med att översätta trender som analytiker har blivit allt mer viktigt. Det vill säga att företag använder en trendanalytiker för att förstå vad som är affärskritiskt för företaget ur materialet. Dyhlén tror att denna översättning kommer bli alltmer viktig i framtiden och att företag kommer inse vikten av att strategiskt använda sig av analys istället för att bara köpa in. Här tillägger Hansen att mycket research i dagsläget köps in och hamnar i byrålådan istället för att analyseras vidare. Det är en av orsakerna till varför de inom Scandinavian Retail Center vill följa utvecklingen av nya lösningar inom företag. Hedin menar att det är viktigt för dem att veta vad som är rätt trend. De kan inte hoppa på alla nya trender utan måste välja ut vissa som de anser passar deras företag. Han menar att det finns vissa trender som är bestående, till exempel trenden kring hälsa som därmed är lämplig att följa upp. Hedin menar att ju mer information de får om vilken trend som är på gång desto lättare blir det för dem att ta beslut inom företaget. Bernhardt (1994) menar att det primära syftet för företaget att använda sig av Competitive Intelligence är för att underlätta vid beslut.

Det moraliska dilemmat

En trendanalytiker kan inte arbeta med två kunder som är konkurrenter till varandra eftersom de då kan få liknande slutprodukter av trendanalytikerns tjänst. Trendanalytikerna menar att de hanterar informationen de erhåller från kunderna angående företaget konfidentiellt. Hägglund, trendanalytiker på Scandinavian Retail Center menar att om de arbetar med ett livsmedelsföretag kan de inte arbeta med ytterligare ett inom samma bransch. Detta eftersom de har inblick i kundens strategi angående hur de kommer arbeta cirka två år framöver. Dyhlén, trendanalytiker på Blick Insight, berättar även hon att så är fallet. Detta eftersom arbetet med analys riktat mot företag kan skapa konkurrensfördelar åt kunden. Detta gäller trendanalys till kunder och innefattar inte allmänna trendföreläsningar. Trendböckerna Thilander på ColourHouse säljer blir inte lika konkurrensutsatta eftersom de främst är riktade mot modeindustrin och innehåller mycket information om kommande trender två år framöver. Det är då upp till var kund att tolka materialet fritt. Thilander menar att försäljningen av trendböcker sker till de kunder som är intresserade av att

betala för den och att den inte är konkurrensutsatt då den inte direkt underlättar i beslutsfattande utan bara används som inspiration. Detta kan liknas vid Barneys (1991) resonemang kring att skapa Competitive Advantage där företag måste vara unika. En trendanalytikers tjänst kan bidra till att företagets resurser kan bli unika och då kan de inte arbeta med liknade strategier till företag i samma konkurrensområde.

4.4.1 Så når resultatet fram

Utifrån ovanstående analys kan det urskiljas att trendanalyser implementeras på olika sätt till kunderna och bidrar i olika grad till att underlätta beslutsfattande för att stärka företags strategier. Trendanalytikerna hjälper företagen genom att bidra med information om omvärlden. Detta görs dels genom de inspirationsresor de utför tillsammans och föreläsningar som trendanalytikerna håller för företag. Nyckeln till framgång för trendanalytikerna är att lyckas med att förmedla relevant och användbar information till företag. Den mest konkreta paketeringen av trendanalys för att underlätta vid beslutsfattande är den skraddarsydd analysen gentemot kunder. Eftersom trendanalytikern har olika marknader under uppsikt samtidigt kan denne filtrera ut den viktigaste informationen och förmedla den vidare till företagen. För företagen är uppgiften att ta till vara på informationen och lyckas få denna till en användbar unik resurs som kan bidra till att skapa Competitive Advantage. Kan de sedan arbeta fram relevant analysmaterial kan det till och med bidra till Sustained Competitive Advantage. (jmf. Barney, 1991) Utifrån den empiri och information som erhållits verkar det vara svårt att förmedla trendanalys så att den används rätt i företag. Eftersom företagen får använda analysen hur de vill verkar det vara ett gap i hur kunskapen ska användas på ett relevant sätt. Företagen menar att de inte kan hoppa på alla trender och eftersom det idag finns så många trender och produkter tillgängliga verkar det som att överflödet av trendrapportering bidrar till förvirring i företag. Trendföreläsningar och inspirationsresor liksom dess namn bidrar till inspiration men är inte ett konkret sätt för företag att allokera resurser och veta vad av informationen som är direkt affärskritiskt.

4.5 Övergripande slutsatser

Här kommer vi sammanfatta de slutsatser som vi har dragit utifrån respektive avsnitt i detta kapitel.

- Det finns ett ökat behov av trendanalyser eftersom marknader förändras i allt snabbare takt och här är media en bidragande faktor som driver utvecklingen framåt. Företag kan inte bevaka allt själva och med hjälp av en trendanalytiker kan de lyfta blicken från sin dagliga verksamhet. Det är inte lönsamt för företag att gissa hur trender kommer påverka deras marknad utan de använder sig av trendanalys för att basera sina beslut på fakta och eliminera hot från omvärlden. Att använda sig av en trendanalytiker är för företag att allokera sina resurser och skapa effektivitet i organisationen. Hur en trendanalys skapas beror på vilka kunskaper och erfarenheter en trendanalytiker besitter sedan innan, det vill säga dess humankapital.
- Metoderna de utgår från är relativt ostrukturerade men en trendanalytiker stänger aldrig av *scannern* av vad de ser. De verkar ha ett utpräglat sökande efter relevant information och försöker kontinuerligt spåra mönster. Information kan erhållas från flertalet olika kanaler och för en trendanalytiker gäller det att ha ett konstant inflöde av information. Hur utfallet av analysen blir präglas av trendanalytikerns tidigare erfarenheter och intressen.
- Trendanalys implementeras på olika sätt i företag. Genom trendföreläsningar, inspirationsresor och skräddarsydda analyser. Av dessa är skräddarsydd analys till företag den mest värdefulla vid underlättande av beslutsfattande i en förändringsprocess, det är den som är mest konkurrenskraftig i strävandet efter konkurrensfördelar. Det är upp till varje enskilt företag hur de väljer att ta till sig analysen och detta görs bäst i samarbete med trendanalytiker då det är dessa som besitter den största kunskapen av vilka trender som råder på respektive marknad.

5. Slutdiskussion

Vi kommer nedan att diskutera de slutsatser vi dragit ovan för att sätta det i relation till ett större perspektiv.

Efter analyserande av empiri och teori framgår det att behovet av att bevaka trender och omvärlden för företag har ökat. Detta som en konsekvens av ett ständigt flöde av information i vårt samhälle och därmed har även takten i vilken produkter och tjänster utvecklats följt med. Att företag inte har resurser att genomföra denna bevakning internt har lett till att ett nytt yrke har vuxit fram, trendanalytiker. Dessa gör det möjligt för företagen att hyra in extern kompetens när behovet uppstår istället för att betala en heltidslön, vilket kan ses som både positivt och negativt. Mycket av trendanalytikerns analyser bygger på intuition och känsla. Att istället ständigt ha denna resurs inom företaget kan leda till positiva effekter genom att omvärlden hela tiden är närvarande och därmed lättare att sprida till alla delar av företaget. Det är omöjligt även för en trendanalytiker att arbeta med bevakning inom samtliga marknader. Vi kan därför se att de ofta riktar in sig på en specifik marknad men att de ändå försöker ha en övergripande uppfattning om de trender som råder i stort. En trendanalytiker kan alltså utvinna trender ur en specifik marknad och applicera dessa på samhället, en slags korsbefruktning som tyder på att kunskap kan finnas överallt (jmf. Chesbrough et. al, 2006). På motsvarande sätt gäller att de har vetskap kring samhällsliga trender och applicerar dessa på specifika marknader. Något som företag bör tänka på när de använder sig av trendanalys är vilken person som gjort den. Ur denna undersökning har det framkommit vilka trender och marknader som en trendanalytiker bevakar beror på personliga intressen och tidigare erfarenheter vilket kan jämföras med att det är viktigt att se till humankapital när trendanalytiker väljs (jmf. Barney & Wright, 1998). Det är därav relevant att se till trendanalytikerns tidigare arbeten för att företag ska veta om de har behov av personen eller ej.

En bidragande faktor till att trender sprids med ökad hastighet är internet och media. Det är ofta genom media som trenderna når ut och även här de många gånger snappas upp. Med dagens smartphones är vi ständigt uppkopplade och den senaste informationen från flertalet marknader

når oss direkt (jmf. Porter & Millar, 1991). Men det verkar som att denna kulm är nådd, människan skulle inte klara av att tempot ökar ytterligare. Trendanalytiker kommer fortsätta ha en viktig roll i konkurrensen men det verkar som att rollen i framtiden kommer att förändras. Många företag inser att det är viktigt och köpa in trendanalys, följa nyhetsflöden och så vidare men eftersom att det går att erhålla mängder av information blir det även svårare att veta vad som är relevant. Trendanalytikernas tjänst kommer förmodligen utvecklas från att bara vara analys till en mer översättande roll. Rollen som går ut på att översätta trend- och omvärldsanalys till företag på ett pedagogiskt och strategiskt sätt är det vi ser kommer öka. Det verkar i dagsläget vara ett gap mellan trendanalysen och hur företag vet vad som är affärskritiskt, vilka beslut som kan tas. Resurser som läggs på trendanalyser bör inte vara allt för små ur ett företags synvinkel. Detta på grund av att trendanalytikern inte överför kunskapen de besitter genom att bara lämna över en rapport. Som vi ser det bör trendanalytikern och deras kunder arbeta integrerat för att uppnå konkurrensfördelar och förbättra beslutsfattande när företag är i behov av förändring (jmf. Bernhardt, 1994).

Ur analysen har det även framkommit att trendanalytiker generellt inte har ett strukturerat tillvägagångssätt utan att detta ser olika ut beroende på kund, marknad och personliga intressen. Det verkar som att varje trendanalytikers tidigare erfarenheter påverkar arbetsgången och hur de metodiskt söker och analyserar trender vilket kopplas till deras humankapital (jmf. Barney & Wright, 1998). Detta kan ses som ett kreativt kaos men att denna diffusa kunskap kan vara ett strategiskt verktyg för företag. Vi kan här konstatera att analysens utfall till stor del beror på vilken trendanalytiker de väljer att arbeta med. Det är därmed av stor vikt för företagen att välja denna med omsorg om bästa resultat ska uppnås, vilken marknad trendanalytikern fokuserar på, vad för slags nätverk de har, hur mycket tid lägger på bevakning och analys och så vidare. Marknaden är idag flexibel och likaså får trendanalytikern vara i sitt arbete, det är en konst att kunna ta in så mycket information och göra om den till kunskap, oavsett om trendanalytikern har speciella tillvägagångssätt eller ej. En underlättande del vid strukturering av data är de rådande samhälleliga megatrenderna. Att en trendanalytiker kan använda megatrender som filter i sökandet efter information är av stor vikt. Det kan på ett sätt ses som en struktur i sökandet men endast som de stora penseldragen. Trendanalys i sin helhet är av nytta för företag i förändringsprocesser och bidrar då till nytänkande. En trendanalys i sig kan inte bidra till att

företag skapar konkurrensfördelar på sin marknad eftersom det beror på hur de använder sig av materialet. Detta beror till stor del på hur väl konsumenterna tar emot de nya produkterna. Produkter som är utvecklade genom inspiration av hur marknaden kommer förändras måste lanseras vid rätt tidpunkt. Det verkar vara en svårighet att matcha in rätt tid för lansering av nya produkter, även fast produkten är trendig i stort behöver inte det betyda att marknaden är redo för den.

5.1 Förslag till vidare forskning

Denna uppsats har behandlat trendanalys i jämförelse med omvärldsanalys och Competitive Intelligence. Slutsatser som dragits har inte kunnat likställa trend och omvärldsbevakning med Competitive Intelligence, däremot finns ett flertal påståenden i teorin som liknar processen. Trendanalytikerna själva menar att analysen grundas mycket på tidigare erfarenheter och kunskap. Media är även det en faktor som påverkar både hur trendanalyser utförs och hur trender uppfattas av konsumenten. Förslag till vidare forskning är:

- Hur en trendanalytikers humana kapital kan utvecklas eftersom det verkar vara det som styr en stor del av analysarbetet. Vad skulle i så fall vara den bästa metoden för att utbilda en trendanalytiker? Inkluderande vilka kunskaper ska en trendanalytiker ha för att kunna använda den termen på sin befattning?
- En mer ingående djupdykning i hur medier påverkar trender. Eftersom det idag är populärt att skriva om trender och det skrivs mycket bland annat i bloggar och tidningar. Det hade varit intressant att visa på hur trendbloggare påverkar trendanalytiker och om bloggare kan ses som en slags rival mot trendbyråer.
- Identifiera vilka faktorer som bidrar till att det finns ett gap mellan trendanalys och företag. Arbeta fram ett förhållningssätt som företag kan vägledas av när de tar till sig trendanalys. Detta skulle kunna vara att undersöka om företag kan använda sig av schematiska metoder för att lättare kunna applicera analys i sitt vardagliga arbete och om det behövs ett sådant.
- Vilken betydelse humankapital har för en tjänsts utformning. Tjänster är som tidigare nämnts heterogena. Det hade varit av intresse att undersöka hur olika utfallet av en

trendanalys blir beroende på vem som gör den. Det vill säga hur subjektiva trendanalyser är och i vilken omfattning detta kan påverka företag.

- Hur ska trendanalytikern och företagen veta när en trend är rätt? Hur lång tid tar det för konsumenter att anpassa sig till nya trender och hur lång tid innan ska företag förutspå trender för att de ska passa in på konsumenternas uppfattningar.

Här avslutas uppsatsen *Trend är trendigt* angående behovet av trendanalyser som en extern spetskompetens för företag. Vi hoppas att den har gett en intressant diskussion angående trend- och omvärldsanalyser i stort och hur detta kan ses som ett strategiskt verktyg för företag.

Referenser

Tryckta Källor

Adlén, Göran. (2006). *Framtiden är inte vad den brukade vara*. Stockholm: Prisma

Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj. (2009). *Reflexive methodology – new vistas for qualitative research*. Chippenham: CPI Antony Rowe.

Barney, Jay. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17. (1), s. 99-120.

Barney, Jay B. & Wright Patrick. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37. (1), s. 31-46.

Bartes, František. (2011). Action plan - basis of competitive intelligence activities. *Economics & Management*, 16. s. 664-669.

Bernhardt Douglas. C. (1994). 'I want it fast, factual, actionable'-Tailoring Competitive Intelligence to Executives' Needs. *Long Range Planning*, 27. (1), s. 12-24.

Bourgeois III, L. Jay. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy Of Management Review*, 5 (1), s. 25-39.

Burke, Raymond R. (2006). The Third Wave of Marketing Intelligence. I Manfred Krafft och Murali Mantrala (red.), *Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends*. s. 113-125.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Libris

Bryman, Alan. (2009). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Libris

Bryson, John R., Daniels, Peter W. & Warf, Barney. (2004). *Service Worlds - People, Organisations, Technologies*. New York: Routledge

Crane, Andrew. (2005). In the company of spies: When competitive intelligence gathering becomes industrial espionage. *Business Horizons* 48. s. 233-240

Chesbrough, Henry, Vanhaverbeke, Wimand & West, Joel. (2006). *Open innovation: researching new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.

Deschamps, Jean Philippe & Nayak, P. Ranganath. (1995). *Product-Juggernauts*. HBS Press. I

Rouach, Daniel & Santi, Patrice. (2001). Competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. *European Management Journal*, 19. (5), s. 552-559.

Drucker, Peter. (1998). The coming of the new organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. s. 3-11

Fuld, L.M. (1995). *The New Competitor Intelligence*. Chichester: John Wiley.

Gates, Bill. (1999). *Gates Business at the Speed of Thought*. Penguin Books, London. I

Rouach, Daniel & Santi, Patrice. (2001). Competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. *European Management Journal*, 19. (5), s. 552-559.

Kahaner, Larry (1996). *Competitive Intelligence*. New York: Simon and Schuster

Kudla, Ronald J. (1980). The effects of strategic planning on common stock returns. *Academy of Management Journal*, 23. s. 5-20

Manhas, Parikshat S. 2010. Strategic Brand Positioning Analysis through Comparison of Cognitive and Conative Perceptions. *Journal Of Economics, Finance & Administrative Science*, 15. (29), s. 15-33

McCarthy, E. Jerome, Perreault, Jr. William D. (1984). *Basic marketing: a managerial approach* Homewood : R.D. Irwin.

McKnight, William. (2011). Business intelligence: When Mobility Matters. *Information Management*, 21. (3) s. 38-39.

Pearce John A., Freeman, Elizabeth B., & Robinson Jr., Richard B. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12. s. 658-675.

Porter Michael. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

Porter, Michael. (1980). *Competitive advantage*. New York: Free Press

Porter, Michael. & Millar, Victor. (1991). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*.

Raymond, Martin. (2010). *The Trend Forecasters handbook Laurences*. London: King Publishing Ltd.

Rouach, Daniel & Santi, Patrice. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19. (5), s. 552-559.

Ryen Anne. (2004). *Kvalitativ Intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber AB.

Wahlström, Bengt. (2004). *Ordning&Oreda*. Malmö: Liber AB.

Elektroniska Källor

The Future Laboratory. thefuturelaboratory.com (2012)

<http://www.thefuturelaboratory.com/about/the-team/martin-raymond/>

(läst: 2012-05-08)

Om Bengt Wahlström. trender.net (2012)

<http://trender.net/om-oss/bengt/>

(läst: 2012-05-09)

Muntliga källor

Anders Hedin, Trade Marketing Manager Procordia. Intervju den 2 maj 2012. (kl. 13.00-13.55)

Anna-Lena Thilander, försäljare CoulorHouse. Telefonintervju den 23 april 2012. (kl. 12.00-13.00)

Anne Hägglund, Retail Consultant Scandinavian Retail Center. Intervju den 21 april 2012. (kl. 10.00-11.30)

Anne-Marie Kryger, designer/ägare idbi med varumärket Monrow. Intervju den 3 maj 2012. (kl. 13.00-13.45)

Cecilia Hansen, Senior Retail Consulent Scandinavian Retail Center. Intervju den 27 april 2012. (kl. 10.00-10.55)

Mikaela Dyhlén, trendanalytiker Blick Insight. Förstudie den 28 mars 2012. (kl. 11.00-11.45)

Mikaela Dyhlén, trendanalytiker Blick Insight Intervju den 4 maj 2012 (kl. 10.30- 11.15)

Nina Kask, projektledare The Packaging Arena. Telefonintervju den 2 maj 2012. (kl. 08.20-8.45)

Bilaga 1.

Förstudie

1. Kan du beskriva dig själv och din bakgrund?
- Hur länge har du arbetat med det du arbetar med idag?
2. Kan du beskriva branschen, trendanalytiker, i stort?
- Hur ser konkurrensen ut?
3. Beskriv varför företag kontakter er och vill ha era tjänster.
4. Kan du beskriva ditt arbete och dina arbetsuppgifter?
5. Kan du beskriva Vilka verktyg, modeller, teorier eller liknande använder du i ditt yrke?
6. Hur ser en dag på arbetet ut?
7. Beskriv utvecklingen inom din bransch de senaste tio åren.
8. Kan du beskriva konkurrensen inom din bransch lokalt och globalt?
9. Hur tror du trend/marknadsanalytiker påverkar Retailbranschen?
10. Kan du beskriva en typisk kund och dennes ärende?
11. Kan du beskriva behovet, och varför du tror det finns, av extern trend/marknadskompetens hos retailföretag?
12. Beskriv hur du tror Retailbranschen kommer se ut i framtiden. Samt hur marknaden för trendanalytiker kommer se ut.

Bilaga 2

Intervjuguide - Trendanalytiker

Presentation av respondenten

1. Berätta om dig själv och ditt arbete.
2. Vad har du för tidigare arbeten och utbildning?
Hur länge har du arbetat inom den bransch du verkar i nu?

Frågor rörande trendbyrå

3. Hur skulle du definiera branschen du arbetar inom?
Hur har den utvecklats de senaste 10 åren?
4. Kan du berätta kort om vad företaget erbjuder?
Vad är ert primära syfte?
5. Hur ser konkurrensituationen ut?
Lokal/global nivå?

Frågor rörande tillvägagångssätt vid trendanalys

6. Hur arbetar företaget med omvärldsanalys?
7. Hur arbetar du med bevakning och analys av omvärlden?
Använder du dig av någon speciell metod, i så fall
vad/tillvägagångssätt?
Skiljer sig metoden åt kund till kund?
Hur ser en dag ut på jobbet för dig?
8. Av all den information du tar in, hur vet du vad som är användbart och relevant?
9. Anser du att arbetet med att bevaka omvärlden har förändrats under den tid du arbetat i företaget och i så fall hur?
10. Vad är dina styrkor som trendanalytiker?

Frågor rörande samarbete med företag

11. Hur arbetar företaget med kunder?

Varför anser du att kunderna ska använda sig av din tjänst?

12. Vilka syften har ni med att informera företag om trender och omvärld?

13. Varför du tror det finns ett behov av extern spetskompetens inom trend och omvärldsbevakning hos kunder?

14. Hur tror du att ni påverkar kunder i att utvecklas och skapa konkurrensfördelar?

Kan du ge exempel på samarbeten där kunder har uppnått konkurrensfördelar inom sin marknad?

15. Anser du att det finns gränser i arbetet med hur företag analyserar sin omvärld?

Kan det gå för långt?

Kan trendspaning bli negativt uppfattad?

16. Hur kommunicerar ni med era kunder?

Hur paketerar ni tjänsten?

17. Kontaktar ni era kunder eller kommer de till er?

Avslutande frågor om framtiden inom branschen

18. I framtiden – kommer ni att fortsätta att arbeta på detta vis eller ser du några förändringar som du tror kommer påverka ert sätt att arbeta?

19. Tror du företag kommer fortsätta att använda sig extern kompetens och hur tror du detta kommer utvecklas?

Bilaga 3.

Intervjuguide - företag

Presentation av respondenten

1. Berätta om dig själv och ditt arbete.
2. Vad har du för tidigare arbeten och utbildning?
Hur länge har du arbetat inom den bransch du verkar i nu?

Frågor rörande företaget

3. Hur skulle du definiera branschen du arbetar inom?
4. Kan du berätta kort om vad företaget erbjuder?
5. Vilka är era konkurrenter och hur ser konkurrenssituationen ut?

Frågor rörande tillvägagångssätt vid trendanalys

7. Hur arbetar företaget med bevakning och analys av omvärlden?
Har ni någon som analyserar inom företaget?
Tar ni hjälp utav extern kompetens?
8. Av all den information som ni får, hur vet ni vad som är användbart och relevant?
9. Anser du att arbetet med att bevaka omvärlden har förändrats under den tid du arbetat i företaget och i så fall hur?
10. Vilka styrkor tror du att en omvärldsanalys kan ge er som företag?

Frågor rörande samarbete med trendbyråer

11. Vilka syften tror ni det ger er när ni använder er utav omvärldsanalyser?
12. Varför du tror det finns ett behov av extern spetskompetens inom trend och omvärldsbevakning hos just er?

13. Hur tror du att ni blir påverkade i att utvecklas och skapa konkurrensfördelar genom omvärldsanalys?

Kan du ge exempel på samarbeten där ni har uppnått konkurrensfördelar inom er marknad?

14. Hur kommunicerar ni med er trendbyrå?

Hur ofta?

15. Tog ni kontakt med trendbyrån eller kom de till er?

Avslutande frågor om framtiden inom branschen

16. I framtiden – kommer ni att fortsätta att arbeta på detta vis eller ser du några förändringar som du tror kommer göra att ni arbetar på ett annorlunda vis?

17. Tror du företaget kommer fortsätta att använda sig extern kompetens och hur tror du detta kommer utvecklas?