



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
FEKH29
Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå
HT 13

”En konstant analys av vår omvärld”

en kvalitativ undersökning om omvärldsanalys i svenska
livsmedelsbranschen

Författare:

Sanna Dahl
Niklas Hebrand
Marie Marklund

Handledare:

Lars Carlman

Förord

Denna kandidatuppsats inom marknadsföring om omvärldsanalys avslutar vår kandidatutbildning på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Utbildningen har givit oss en bred kunskap inom ekonomi med fördjupning inom företagsekonomi och marknadsföring. Det har varit tre lärorika år i Lund som givit oss en bra grund att stå på inför framtida jobb.

Denna studie skulle inte varit möjlig utan de omvärldsanalytiker som deltagit i vår studie. Vi vill därför rikta ett stort tack till er alla! Vi vill även passa på att tacka Ulf Elg, professor vid Institutet för Ekonomisk forskning vid Lunds universitet för sina råd vid framställandet av intervjuguiden och alla andra som stöttat oss under arbetet gång.

Till sist vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Lars Carlman på Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet som bollat idéer samt väglett oss genom den akademiska problematik och svårigheter som arbetet fört med sig under resans gång.

Lund, 12 januari 2014

Sanna Dahl, Niklas Hebrand och Marie Marklund

Sammanfattning

Kandidatuppsats i Företagsekonomi, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, Höstterminen 2013

Uppsatsens titel: *“En konstant analys av vår omvärld” - en kvalitativ undersökning om omvärldsanalys i svenska livsmedelsbranschen*

Seminariedatum: 2014-01-16

Ämne/kurs: FEKH29 Företagsekonomi: Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

Författare: Sanna Dahl, Niklas Hebrand och Marie Marklund

Handledare: Lars Carlman

Examinator: Clara Gustafsson

Bakgrund och problemformulering: Omvärlden påverkas ständigt av förändringar i form av exempelvis trender och teknologiska utvecklingar som sker i snabbare takt. Det har därför blivit allt viktigare för företag att kunna analysera och förutspå sin omgivning för att bättre förstå i vilken riktning den rör sig i. Detta arbete studerar tillvägagångssättet vid omvärldsanalys inom svensk livsmedelsindustri. Studiens frågeställning är att studera om inhämtning av information till omvärldsanalysen i livsmedelsbranschen, utförs med förankring i teori som följer en färdig struktur och process?

Syfte: Att skapa ökad förståelse för tillvägagångssättet av informationsinsamlingen vid omvärldsanalys inom svensk livsmedelsindustri.

Avgränsningar: Vi har inte för avsikt att studera bakgrundsfaktorer, anledning eller motiv till företagets beslut att genomföra en omvärldsanalys eller själva implementeringen av den information som framkommit ur denna.

Teorin: Studien grundar sig på de fem teoretiska modellerna, Porters femkraftsmodell, PEST modellen, intressentmodellen, Ansoffs omvärldsmodell och World Mapping Method.

Metod: En kvalitativ undersökningsmetod har använts i denna studie. Primärdata har samlats in genom fyra semistrukturerade intervjuer med omvärldsanalytiker på två dagligvarukedjor, ICA och Axfood, en internationell konsultfirma vid namn The Healthy Marketing Team samt en omvärldsanalytiker på Lantbrukarnas Riksförbund.

Slutsatser: Studiens slutsats är att tillvägagångssättet vid inhämtning av information till omvärldsanalysen till större del inte görs med förankring i de teoretiska modellerna som vi behandlat i teoridelen. Att företag om de använder sig av teoretiska modeller i många fall modifierar dem efter egna behov och den rådande situationen. Omvärldsanalytikerna följer i många fall dock en färdig struktur och process i deras arbete med omvärldsanalys, då de använder sig av egna strukturerade modeller och tillvägagångssätt som ligger till grund för omvärldsanalysen.

Nyckelord: omvärldsanalys, livsmedelsbranschen, omvärldsbevakning, kvalitativ, trender.

Abstract

Bachelor Thesis in Business Administration, School of Economics and Management at Lund University, Autumn 2013

Title: *“A constant analysis of our world” - a qualitative study of Business Intelligence in the Swedish food industry*

Seminar date: 2014-01-16

Subject/Course: FEKH29 Business Administration: Bachelor Thesis in Marketing

Authors: Sanna Dahl, Niklas Hebrand and Marie Marklund

Tutor: Lars Carlman

Examiner: Clara Gustafsson

Background and problem: The environment is constantly affected by changes in forms of trends and technological developments. It has therefore become increasingly important for companies to be able to analyze and predict their environment to better understand in which direction it will go in the future. This thesis paper studies the process of Business Intelligence within the Swedish food industry and aim to investigate whether Business Intelligence analysis is performed with basis in theoretical models that follows a completed structure and process?

Purpose: To increase understanding of the procedure of data collection for Business Intelligence analysis within Swedish food industry.

Limitations: We do not intend to study background factors/reasons/motives for why companies have chosen to conduct a Business Intelligence analysis or the actual implementation of the information obtained from the Business Intelligence analysis.

Theory: The study is based on the five theoretical models; Porters Five Forces, The PEST Model, The Stakeholder Model, Ansoff’s Environmental Turbulence Model, and The World Mapping Method.

Method: A qualitative research method was used in this study. Primary data were collected through four semi-structured interviews with Business Intelligence analytics at two major grocery chains, ICA and Axfood, an international consulting firm called The Healthy Marketing Team and at a company called Lantbrukarnas Riksförbund.

Conclusions: The conclusion of this study is that Business Intelligence for the greater part is not made with roots in the theoretical models that we described in the theory part. The companies that use theoretical models usually modify them to suit their needs and the current situation. The majority of the companies in this study uses own models that follow a complete structure and process.

Keywords: Business Intelligence, food industry, environment monitoring, qualitative, trends.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	4
1.4 Syfte	4
1.5 Avgränsning	4
1.6 Definition	4
1.6.1 Omvärldsanalys.....	5
1.6.3 Dagligvaruhandel	5
2. Metod	6
2.1 Deduktiv ansats	6
2.2 Kvalitativ metod	6
2.2.1 Metodkritik	6
2.3 Tvärsnittsstudie	7
2.3.1 Urval av företag och respondenter	8
2.3.2 Personintervjuer.....	9
2.4 Studie av referenslitteratur	10
2.5 Datainsamling	10
2.6 Primär och Sekundärdata	10
2.7 Reliabilitet och Validitet	11
2.7.1 Reliabilitet	11
2.7.2 Validitet	11
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Tidigare forskning	13
3.2 Syftet med omvärldsanalys	14
3.3 Ad hoc	15
3.4 Modeller vid omvärldsanalys	15
3.4.1 Porters Femkraftsmodell	15
3.4.2 PEST-modellen	17
3.4.3 Intressentmodellen	18
3.4.4 Ansoffs omvärldsmodell.....	20
3.4.5 World Mapping Method.....	21
4. Empiri	23
4.1 Bakgrund - ICA Sverige, Malin Eriksson	23
4.1.1 Omvärldsanalysens tillvägagångssätt	23
4.1.2 Ad hoc.....	24
4.2 Bakgrund - Axfood, Annika Engblom	25
4.2.1 Omvärldsanalysens tillvägagångssätt	25
4.2.2 Ad hoc.....	26
4.3 Bakgrund - The Healthy Marketing Team, Peter Wennström	26
4.3.1 Omvärldsanalysens tillvägagångssätt	27
4.3.2 Ad hoc.....	28
4.4 Bakgrund - Lantbrukarnas Riksförbund, Mejeriprodukter, Lennart Holmström	28
4.4.1 Omvärldsanalysens tillvägagångssätt	29
4.4.2 Ad hoc.....	30
5. Analys	31
5.1 Samband mellan Porters femkraftsmodell och praktik	31
5.2 Samband mellan PEST-modellen och praktik	32
5.3 Samband mellan Intressentmodellen och praktik	34

5.4 Samband mellan Ansoffs omvärldsmodell och praktik	36
5.5 Samband mellan World Mapping Method och praktik.....	37
6. Slutsats	38
6.1 Slutdiskussion	38
6.2 Förslag på vidare forskning.....	39
7. Referenser	41
8. Bilaga.....	1
1.1 intervjufrågor	1

Figurförteckning

Figur 1 - Porters femkraftsmodell (Porter, 1983, s. 29).....	16
Figur 2 - Bates modell (Bates, 1985, s.100).....	18
Figur 3 - Intressentmodellen (Ljung m.fl., 2007, s. 16).....	19
Figur 4 - En förenkling av Ansoffs omvärldsanalysmodell (Ansoff, 1979 s. 24) ...	20
Figur 5 - World Mapping Method (Frankelius, 2001, s. 21)	22
Figur 6 - The Healthy Marketing Teams utarbetade 3:C modell (Egen).....	27

1. Inledning

I inledande kapitel presenteras först en sammanfattande bakgrundsbeskrivning av uppsatsens forskningsområde. Därefter presenteras en problemdiskussion som följs av uppsatsens frågeställning och syfte. Vi belyser även de områden som inte kommer behandlas samt definitioner av de områden som kommer behandlas genom uppsatsens gång.

1.1 Bakgrund

”The future belongs to those who prepare for it today” - Malcom X

Människan har i alla tider varit intresserad av att förstå mer om sin framtid. Till spågummor, shamaner och telepatier har människor i flera tusen år gått för att försöka få mer information om vad som väntar på dem runt framtidens hörn (shamanism.se, 2013). På samma sätt som vi människor försöker förbereda oss på vad framtiden har att vänta oss, gör även företagen det. Vid åskådning mot framtiden finns det inte bara en framtid, utan flera framtider att ta hänsyn till. Alla möjliga alternativa framtider kommer med sina olika kombinationer av möjligheter och risker (Borg, 1998).

Ett företag som med säkerhet hade kunnat förutse framtiden skulle kunna ta tillvara på dess möjligheter, undvika dess risker och ha en unik konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter (Porter, 1983). Men vi vet att ingen med full säkerhet kan veta vad som kommer hända dem i framtiden. Det enda företag kan göra är att använda sig av de verktyg som finns tillgängliga för att skapa sig en så bra bild av omvärlden som möjligt, och på så vis lättare kunna förutspå och förbereda sig på den framtid som förväntas bli verklighet (Frankelius, 2001). Detta har lett till att företag idag är i behov av “en konstant analys av vår omvärld”, som en av dem vi intervjuat uttryckte sig.

För att lyckas som företag är det därför viktigt att förstå sig på och dra nytta av de förändringar som sker i företagets omvärld (Frankelius, 2001). I många fall är de viktigaste förändringarna svårast att förutspå (Mintzberg, 2009). Ett exempel på en sådan förändring var lanseringen av Apples iPhone som revolutionerade marknadsförutsättningarna och snabbt skapade nya behov hos konsumenten, något som dåtidens marknadsledare Nokia inte hade förutspått skulle inträffa (Yazgan,

2013). Trots stora mängder data av omvärldsanalys insåg inte Nokia marknadens rådande behov och fortsatte tillverka de telefoner som tidigare sålt bra. År 2009 sa Nokias chefsstrateg: *“Med sin Mac har Apple fått mycket uppmärksamhet i början, men likväl förblivit en nisch tillverkare. Det kommer de även att bli i mobiltelefonvärlden”* (Yazgan, 2013). På bara ett par år tappade Nokia sin ledande ställning inom branschen för mobiltelefoni och fortsätter tappa marknadsandelar (Yazgan, 2013). För att inte missa betydelsefulla förändringar menar Frankelius (2001) att det är viktigt att kontinuerligt ifrågasätta den synvinkeln företaget använder sig av eftersom tillgången på information idag är mer utspridd än någonsin. Den ökande mängden information kan göra det svårare att styra företaget i rätt riktning, speciellt om man inte vet vilken information som är relevant för just det företaget (Porter, 1983).

Omvärldsbevakning har på så sätt blivit ett allt viktigare verktyg för företag att ta hänsyn till i sin strategiska utveckling. Att ta till sig rätt och relevant information och dra nytta av den är ett av de viktigaste momenten i ett företags möjlighet att utvecklas (Frankelius, 2001). Detta har lett till att det skrivits mycket om olika modeller företag bör följa för att samla in rätt sorts data. Dock skiljer sig de teoretiska skolorna sig åt i vissa led. Mintzberg (2009) påstår exempelvis att den strategiska planeringen bäst struktureras under stabila former medan andra hellre förespråkar en mer amorf¹ struktur som formar sig efter det specifika företaget (Frankelius och Rosén, 1993).

1.2 Problemdiskussion

Vår omvärld påverkas ständigt av förändringar i form av bland annat trender och teknologiska utvecklingar som bäge sker i allt snabbare takt. Det har därför, som nämnt, blivit allt viktigare för företag att kunna analysera och förutspå sin omgivning för att bättre förstå i vilken riktning den rör sig i (Frankelius, 2001).

En omvärldsanalys kan genomföras på olika sätt; genom att följa en färdig teoretisk modell eller genom lös struktur. Det finns ett flertal omvärldsanalysmodeller med en mall att följa som enligt respektive forskare ska göra att företagen tillhandahåller relevant information om omvärlden (Porter, 1983). Vissa forskare förespråkar att följa en färdig teoretisk modell då strukturen på omvärldsanalysen kan bidra med ett bättre

¹ Formlös, När ett ämne saknar regelbunden uppbyggnad (Bra böcker lexikon, 1997)

djup inom de faktorer som undersöks (Porter, 1983). Andra forskare förespråkar istället att följa en mer löst strukturerad modell då de hävdar att en färdig struktur inte är tillräckligt effektiv. Detta på grund av att den färdiga mallen ofta undersöker faktorer som företaget i många fall redan har en relation till och att man genom detta avgränsar omvärldsanalysen (Frankelius och Rosén, 1993).

En av Sveriges största försäljare inom dagligvaruhandeln är dagligvarukedjan Coop Sverige AB. Sedan deras försäljningssiffror börjat dala de senaste åren inledde Coop år 2012 ett intensivt förändringsarbete för att försöka behålla sin position på den svenska marknaden (svt.se, 2013). För att lyckas med detta behövdes kontinuerlig omvärldsanalys som var kopplad till strategiska mål och ambitioner. Coop hade mycket tillgång till analysmaterial då en stor mängd data och rapporter köptes in från olika leverantörer. Det saknades dock en övergripande och gemensam infrastruktur för att hantera den insamlade datan, och ansvaret för att analysera datan låg ute hos olika enheter på Coop. På de olika enheterna utfördes omvärldsanalys utefter enhetens behov och utan någon egentlig struktur eller process. Detta betydde att omvärldsanalysen krävde mycket tid att processa samt att resultatet blev varierande. Då Coop saknade en övergripande infrastruktur och strategi för att hantera datan, ledde detta även till att lagringen och spridningen internt av omvärldsanalysen skedde ostrukturerat. Delar av företaget fick ibland endast delvis och ibland inte alls ta del av underlag om förändringar i omvärlden, vilket skapade strategiska problem (widenarrow.se, 2012).

Detta arbete kommer behandla den svenska livsmedelsindustrin som är Sveriges fjärde största industrigenre och skapar sysselsättning i hela riket (jordbruksverket.se, 2012). Den svenska livsmedelsexporten tog fart ordentligt år 1995 när Sverige gick med i EU. Internationellt sätt har den svenska livsmedelsindustrin bevisat sig vara konkurrenskraftig. Att svensk livsmedelsindustri fått flera utländska ägare på senare tid samt det faktum att globala livsmedelskoncerner har valt att lägga basen för produktion och försäljning i Sverige för de nordiska och baltiska länderna är indikationer på att den svenska livsmedelsindustrin är en attraktiv marknad (livsmedelsföretagen.se, 2013). Branschen är även aktuell att studera då det pågår en storsatsning på den svenska livsmedelsindustrin. År 2008 lanserades projektet "Sverige - det nya matlandet" som är en storsatsning från regeringens sida och ska

bidra till 20 000 nya jobbtillfällen till år 2020 inom livsmedelssektorn. Satsningen ska dessutom resultera i en fördubblad matexport samt en ökad tillväxt i hela livsmedelskedjan (regeringen.se, 2013).

1.3 Problemformulering

Studiens frågeställning är att studera om inhämtning av information till omvärldsanalys i livsmedelsbranschen, utförs med förankring i teori som följer en färdig struktur och process? Vi anser att studien är intressant då den kan bidra med ökad förståelse om omvärldsanalyser i praktiken har en kongruens med existerande teoretiska modeller.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att skapa ökad förståelse för tillvägagångssättet av datainsamlingen vid omvärldsanalys inom svenska livsmedelsindustrin.

1.5 Avgränsning

Vi har i denna uppsats valt att fokusera på den svenska livsmedelsindustrin. I denna studie kommer vi behandla de två dagligvarukedjorna ICA Sverige och Axfood, Lantbrukarnas Riksförbund där ett fokus har lagts på mejeri och mjölksektorn samt konsultfirman The Healthy Marketing Team som jobbar med fokus på trender och innovationer inom livsmedel.

Avsikten i detta arbete är inte att studera själva processen i vilken företaget väljer varför de bör göra en specifik omvärldsbevakning. Studien kommer heller inte att beröra om eller hur företag väljer att implementera informationen som framkommit ur omvärldsanalysen i företaget. Vi kommer alltså inte att behandla vad företag gör med omvärldsanalysen på en strategisk eller operativ nivå.

1.6 Definition

I nedanstående stycken presenteras centrala begrepp som behöver definition. Definitionerna utgör den syn på begreppet som kommer att användas i resterande del av uppsatsen.

1.6.1 Omvärldsanalys

Omvärldsanalysens popularitet har bidragit till att omvärldsanalys fått många olika benämningar som exempelvis omvärldsbevakning, omvärldsscanning, Business Intelligence eller trendbevakning (Wahlström, 2013). De olika benämningarna ger till viss del en något splittrad bild av omvärldsanalysens innebörd. I detta arbete kommer vi använda oss av omvärldsanalys och dess syfte att beskriva den process att scanna, tolka och försöka förstå en allt mer komplicerad omvärld och dess oförutsägbara framtid. En djupare beskrivning av dess innebörd förklaras längre ner i arbetet.

1.6.2 Livsmedelsbranschen

Ett livsmedelsföretag definieras som en verksamhet som sysslar med någon form av produktion, bearbetning, försäljning eller distribution av livsmedel (staffanstorp.se, 2013). Det finns ett femtontal delbranscher inom livsmedelsbranschen som företag kan bedriva verksamhet inom. De största delbranscherna i termer av antal sysselsatta är slakt- och chark, mejeri samt bageri (livsmedelsföretagen.se, 2013).

1.6.3 Dagligvaruhandel

Dagligvaruhandeln definieras av de butiker som främst säljer dagligvaror som livsmedel, hygienprodukter och andra hushållsprodukter (svenskdagligvaruhandel.se, 2013). En marknad som i stora drag främst består av de sex aktörerna ICA Sverige, Coop Sverige AB, Axfood, Bergendahls, Lidl och Netto (delfi.se, 2013).

Enligt undersökningen *Dagligvarukartan 2013* av Delfi, DLF och Fri Köpenskap, domineras marknaden av ICA Sverige som innehar 50% av svensk dagligvaruhandel. Axfood är tredje största aktören med 15,8% marknadsandelar och hamnar därmed strax efter Coop som innehar 21,3%. ICA Sverige är en del av investmentbolaget ICA Gruppen AB och är sedan år 2000 även en del av det nederländska detaljhandelsföretaget Royal Ahold (ica.se, 2013). Axfood är Nordens största börsnoterade bolag inom dagligvaruhandeln och driver bland annat butikerna Willys, Prisxtra och Hemköp (axfood.se, 2013).

2. Metod

I nedanstående kapitel presenteras uppsatsens arbetsmetodik och genomförande för att besvara studiens frågeställning. Inledningsvis förklaras uppsatsens ansats och val att genomföra en kvalitativ studie med våra intervjuobjekt. Vi presenterar även uppsatsens samtliga respondenter samt hur det empiriska materialet har samlats in och hanterats.

2.1 Deduktiv ansats

I denna uppsats har en deduktiv forskningsansats använts då utgångspunkten var att finna relevanta teorier samt tidigare forskning inom ämnet. Bryman och Bell (2005) anser att den deduktiva ansatsen skall användas då författarna testar en hypotes som blivit härledd ur befintlig teori. Denna forskningsfråga formar det empiriska materialet. Den andra varianten av forskningsansats kallas induktiv ansats och innebär att teorin inte är ursprungspunkten utan genereras till följd av studiens iakttagelse eller data (Bryman och Bell, 2005).

2.2 Kvalitativ metod

Vid genomförandet av företagsekonomisk forskning kan man som författare välja att använda sig av kvalitativ eller kvantitativ metod. Valet grundar sig i vad det är som skall studeras (Bryman och Bell, 2005). Vid en kvalitativ metod läggs tonvikten på förståelsen av en social verklighet medan en kvantitativ metod mäter olika företeelser och betonar vikten av kvantifiering vid insamling och analys av data (Bryman och Bell, 2005). Då vår studie syftar till en ökad förståelse inom ett socialt fenomen valde vi att använda oss av en kvalitativ metod i denna uppsats. Denscome (2003) menar att kvalitativt småskaliga studier, som i vårt fall, ger en djupare analys i ämnet, vilket vi eftersträvade med hänsyn till syfte och problemformulering.

2.2.1 Metodkritik

För att uppsatsen skall bidra med ett bidrag till ämnet är det viktigt att belysa vissa kritiska punkter som uppsatsen för med sig. Bland annat bör valet av att genomföra en kvalitativ metod belysas. Kvalitativ metod är jämfört med kvantitativ metod ofta mer subjektiv då det handlar om att analysera det andra har sagt. I avkodningen kan således missuppfattningar få konsekvensen att verklighetsbilden blir feltolkad. För att reducera missuppfattningar har vi noga gått igenom materialet tillsammans samt

försökt få respondenterna att vara djupgående och tydliga i sina beskrivningar av komplexa processer och tillvägagångssätt.

Vi har under uppsatsens gång varit i kontakt med flera omvärldsanalytiker inom livsmedelsbranschen. Vi genomförde slutligen intervjuer med sex olika omvärldsanalytiker från olika företag inom livsmedelsbranschen. Efter granskning av materialet har två av dessa uteslutits från uppsatsen, dels på grund av en vilja att få vara anonym och dels i samband med att de intervjuade respondenterna inte haft en arbetsinriktning som korrelerat med uppsatsens frågeställning, vilket vi ansåg bidrog till att svaren blev missvisande. Vi är medvetna om att analysen hade blivit mer tillförlitlig om fler respondenter hade intervjuats. Vi vill samtidigt belysa det faktum att respondenterna själva inte haft möjligheten att granska det analyserade resultatet. Detta moment kallar Bryman och Bell (2005) för *respondentvalidering* och bidrar till möjligheten att missuppfattningar i tolkningen av datan rättas till, vilket bidrar med större tillförlitlighet till uppsatsens analysmaterial.

I samband med detta vill vi även påpeka branschen vidd samt dess många faktorer och beståndsdelar som gör att resultatet från fyra respondenter inte kan räknas som representativt för hela livsmedelsbranschen.

2.3 Tvärsnittsstudie

Som arbetsmetod har vi valt att använda oss av en tvärsnittsstudie (Yin, 2012). Ofta används metoden för att förstå komplicerade sociala fenomen och företeelser från ett eller ett fåtal studieobjekt, där data samlas in till syfte att ge information om hela den studerade objektbefolkningen.

Tvärsnittsstudien har genomförts under en viss tidsperiod på en så deskriptiv nivå som möjligt, vilket innebär att vi försöker förhålla oss så nära studieobjektets verklighet som möjligt och göra minimala egna tolkningar av det insamlade materialet. Tvärsnittsstudien gör det då möjligt för oss att bibehålla den helhet och de verkliga händelserna som härstammar från varje fall (Yin, 2012).

2.3.1 Urval av företag och respondenter

Uppsatsen analyserar insamlat material från fyra omvärldsanalytiker. Två utav de intervjuade respondenterna arbetar internt för två av Sveriges största dagligvarukedjor, ICA Sverige och Axfood. Den tredje respondenten är VD och omvärldsanalytiker på en internationell konsultfirma vid namn The Healthy Marketing Team. Vår sista respondent arbetar som omvärldsanalytiker och expert inom mjölk- och mejeriprodukter för den partipolitiskt obundna intresse- och företagsorganisationen, Lantbrukarnas Riksförbund.

Valet av respondenter bestod i att de arbetade med omvärldsanalys på företag inom den bransch vi valt att inrikta uppsatsen på, livsmedelsbranschen. Vi tog hjälp av respektive företag via telefon för att lokalisera vem som bäst kunde besvara våra frågor utifrån arbetets frågeställning. Vi har varit i kontakt med fler företag men på grund av vädjan att få vara anonym eller yrkesinriktningar som inte korrelerat med vår frågeställning har vi efter grundlig genomgång valt att utesluta dessa. I nedanstående punkter presenterar vi samtliga av våra respondenter vid namn samt datum när intervjun är genomförd och under hur lång tid intervjun pågick.

- Malin Eriksson - omvärldsanalytiker på ICA Sverige - Respondenten intervjuades via telefon den 16 december 2013. Intervjun pågick i cirka 25 minuter.
- Annika Engblom - omvärldsanalytiker på Axfood - Respondenten besvarade intervjufrågorna via mejl den 16 december 2013. Följdfrågor besvarades via mejl den 7 januari 2014.
- Peter Wennström - omvärldsanalytiker och VD på The Healthy Marketing Team - Respondenten intervjuades via telefon den 18 december 2013. Intervjun pågick i cirka 30 minuter.
- Lennart Holmström - omvärldsanalytiker på Lantbrukarnas Riksförbund inom mjölk och mejerisektorn - Respondenten intervjuades via telefon den 19 december 2013. Intervjun pågick i cirka 25 minuter. Följdfrågor besvarades via mejl den 10 januari 2014.

2.3.2 Personintervjuer

Personintervjuer passar forskning där mer detaljerad information och djupgående undersökning önskas, vilket vi ämnar göra i denna kvalitativa uppsats (Denscome, 2003). Vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer då vi hade flera specifika teman som vi ville att respondenterna skulle beröra. Semistrukturerade intervjuer är flexibla och följsamma då man som forskare utgår från specifika frågeområden, snarare än detaljerade frågor, ofta i form av ett "manus" (se Bilaga). Fördelen med denna form är att samtalet kan föras mer naturligt då respondenten själv i viss utsträckning kan styra intervjuprocessen genom att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman och Bell, 2005).

2.3.2.1 Personintervjuernas tillvägagångssätt

För att intervjuerna skulle få en gemensam struktur utformades en intervjuguide med 8 stycken semistrukturerade frågor. Intervjuguiden var utformad för att ge en så god grund av data som möjligt att bygga vår analys kring. Respondenterna fick intervjufrågorna via mejl några dagar innan intervjun för att kunna förbereda sig, vilket förhoppningsvis också ledde till mer genomtänkta svar. Axfood besvarade frågorna via mejl medan resterande intervjuer med ICA Sverige, Lantbrukarnas Riksförbund och The Healthy Marketing Team genomfördes via telefon. Under intervjutillfället var två författare närvarande. Medan den ena höll i intervjun, spelade den andra in intervjun efter tillstånd av respondenten samt tog anteckningar.

Under intervjuernas gång kom ofta respondenterna in på områden som vi hade tänkt beröra senare i intervjun, vilket gjorde att intervjufrågorna förekom i en annan ordningsföljd än den ursprungliga. Vissa följdfrågor tillkom under intervjuernas gång för att komma djupare in i ämnet, vilket enligt Bryman och Bell (2005) inte ska påverka resultatet av den genomförda intervjun. Vi är dock medvetna om att vi genom utförandet av telefonintervjuer har gått miste om icke-verbal kommunikation från respondenterna, vilket skulle kunna påverka innebörden av det material vi samlat in (Denscome, 2003).

För att få en djupare förståelse av det insamlade materialet från respondenterna skickades även följdfrågor ut på utvalda delar från respektive intervju. Följdfrågorna

besvarades via mejl av Annika Engblom på Axfood och Lennart Holmström på Lantbrukarnas Riksförbund.

2.4 Studie av referenslitteratur

Befring (1994) skriver att det är viktigt att lägga tid på att orientera sig bland litteraturen. Vi har därför noggrant övervägt källorna vi använder oss av i vår teoretiska referensram, som matchar vårt ämnesområde. I arbetet har vi genomgående försökt utgå från och hänvisa till ursprungsförfattarna i såväl tryckt som webbaserad litteratur. Relevanta artiklar och litterära verk har vi i huvudsak funnit genom Lunds universitetsbibliotek eller genom Internet. Information om fallföretagen har vi främst hämtat från företagens egna officiella hemsidor.

2.5 Datainsamling

Det finns olika metoder att använda vid datainsamling. Det finns ingen som kan sägas är den bästa, utan det gäller att identifiera den datainsamlingsmetod som bäst lämpar sig för det aktuella forskningsprojektet. Denscombe (2003) kallar detta “ ... horses for courses, choosing a strategy that is fit for purpose in relation to the particular thing the research is trying to achieve”. Olika datainsamlingsmetoder är intervjuer, observationer, experiment, fallstudier och skriftliga källor (Denscombe, 2003).

2.6 Primär och Sekundärdata

Primärdata är information som tas fram specifikt för att bilda underlag till den aktuella studien. Vi har använt oss av intervjuer för anskaffning av primärdata. Befring (1994) menar att just intervjuer och även observationer samt enkäter är de tre huvudsakliga metoderna att använda sig av vid informationsinsamling av primärdata.

Sekundärdata är information som samlats in tidigare till ett annat ändamål och sedan dokumenterats. Vid sekundärdata är det viktigt att vara extra kritisk då informationen samlats in i ett annat syfte (Befring, 1994). Som sekundärkällor har vi använt oss av litteratur i form av böcker, kurslitteratur och artiklar. Vi har även använt oss av webbaserade källor.

2.7 Reliabilitet och Validitet

2.7.1 Reliabilitet

Enligt Bryman och Bell (2005) innebär reliabilitet tillförlitlighet, och att resultatet skall bli detsamma vid upprepade mätningar under i övrigt lika omständigheter. För att öka studiens reliabilitet är alla steg i forskningsprocessen noggrant beskrivna. På grund av att det är en social verklighet som vi har studerat, som är under ständig förändring, är det omöjligt att i efterhand utföra en identisk studie. Med utgångspunkt i samma teoretiska referensram och metod, kan dock en liknande studie göras. I detta fall studerades informationsinsamling vid omvärldsanalyser på fyra företag inom livsmedelsbranschen, ett fenomen som är under ständig förändring. Studien har således endast gett ett pålitligt resultat för den aktuella tidpunkten för när uppsatsen skrevs. Bryman och Bell (2005) styrker detta och skriver att det inte går att "frysa" en social miljö och att det är det därför är svårt att uppfylla reliabilitetens krav inom kvalitativ forskning (Bryman och Bell, 2005).

2.7.2 Validitet

Vid insamling av data bör man alltid kritiskt granska informationen för att veta hur tillförlitlig och giltig den är (Bryman och Bell, 2005). Begreppet validitet innebär giltighet och handlar om huruvida de slutsatser som genererats från en undersökning stämmer överens med vad forskaren utgavs sig för att mäta (Bryman och Bell, 2005). För att försäkra oss om detta förmedlade vi vår problemformulering till företagen vid arbetet med att hitta lämplig person att intervjua. Detta skulle bidra till att vi fick kontakt med rätt person som kunde hjälpa oss att bevara vår problemformulering. I arbetet med analysen har vi konsekvent utgått från att hålla oss till att besvara vår problemformulering.

För att pröva forskningens validitet kan man berätta för andra vad man försöker ta reda på och höra om de tror att det kan fungera i det syftet. Vi har kontinuerligt fått respons av vår handledare Lars Carlman. Vi genomförde även en "testintervju" av våra intervjufrågor innan vi genomförde de planerade intervjuerna med våra respondenter. Testintervjun genomfördes med Ulf Elg, professor på Institutionen för Ekonomisk forskning vid Lunds universitet, som har bred akademisk kunskap om livsmedelsbranschen. Efter testintervjun fick vi rådet att precisera frågorna ytterligare

för att få ut mer specifika och direkta svar. Efter intervjun såg vi därför till att formulera om vissa frågor innan vi skickade dessa till respondenterna.

3. Teoretisk referensram

I nedanstående kapitel presenterar vi arbetets teoretiska referensram. I inledande stycke presenteras tidigare forskning, därefter syftet med omvärldsanalys och förklaring samt innebörden av ad hoc. Slutligen presenterar vi den teori, i form av modeller och processer som används vid omvärldsanalys, som vi kommer att utgå från i arbetet med att analysera uppsatsens empiriska material.

3.1 Tidigare forskning

Mycket av den tidigare forskningen inom området studerar sambandet mellan olika typer av strategi och typer av omvärldsbevakning. I boken *Scanning the business environment* av Francis Joseph Aguilar (1967) definieras omvärldsbevakning, likt Porter (1983), som en insamling och användning av information kring utomstående händelser, trender och relationer i organisationens omvärld. Även som den kunskap som skulle kunna hjälpa ledningen att planera organisationens framtida agerande. Aguilar (1967) antyder att omvärldsbevakningen bör styras av ett formellt system och poängterar samtidigt att ledningen ofta har otillräcklig insikt och förståelse om omvärldsanalysens process. Formaliteten säkerställer att informationsinsamlingen är baserad efter organisationens mål, och kontinuerlig övervakning av omvärlden gör det då möjligt för organisationen att upptäcka avvikelser från normen och känna av tidiga varningssignaler. Det formaliserade systemet minimerar dessutom dubbelarbete och maximerar räckvidden och effektiviteten av informationsinsamlingen för att bättre förstå sin omgivning (Aguilar, 1967) (Mintzberg, 2009). Porters (1983) analys konstaterar samtidigt att utförandet av omvärldsanalys efter en formaliserad mall skapar möjlighet att väva samman det förflutna, nutid och framtida förändringar vilket även kan skapa långsiktiga konkurrensfördelar.

Hunger och Wheelen (2011) menar i sin bok *Essentials of Strategic Management* att omvärldsbevakning är en kombination av interna och externa faktorer. Genom granskning av omvärldsanalysen bör såväl intern som extern information spridas till nyckelpersoner i organisationen som sitter på en avgörande position i strategiutvecklingen. Senare forskning slår ett kraftigare slag för den mer personligt utformade omvärldsbevakningen med tillhörande djupgående undersökningar, så kallade ad hoc. En av dessa forskare och samtidigt en av de mest framstående svenska forskarna inom området omvärldsanalys är Per Frankelius. Frankelius (2001) påpekar

att det idag är allt svårare att dra en tydlig gräns mellan omvärld och företag, eftersom företagen idag bedriver ett allt mer intensifierat samarbete med utomstående aktörer.

3.2 Syftet med omvärldsanalys

Omgivningen vi lever i påverkas ständigt av förändringar i form av trender, teknologiska utvecklingar eller rena tillfälligheter. Det har därför blivit allt viktigare för företag att kunna analysera, förstå och förutspå i vilken riktning omgivning rör sig i (Frankelius, 2001). Arbetet med omvärldsanalys har på så sätt blivit ett centralt verktyg för företag att använda sig av för att skapa sig en insikt i de förändringar som framtiden kan komma att stå inför.

Nelke (2006) säger att ett genomförande av omvärldsbevakning och omvärldsanalys är en överlevnadsfråga för företag. Omvärldsanalys förbättrar kvaliteten på företagets beslut och förbättrar möjligheterna till att driva företaget mot bättre affärer (Nelke, 2006). Intresset för omvärldsanalyser har det senaste åren ökat radikalt, mycket på grund av Internets framfart och andra teknologiska utvecklingar som på många sätt revolutionerat de flesta branscher (Wahlström, 2013). Samtidigt menar Frankelius och Rosén (1993) att omvärlden är mer komplex än någonsin och att man därför inte bör tala om den i generella termer, då den ser olika ut för alla företag.

Per Frankelius (2001) beskriver omvärldsanalys genom att måla upp metaforen av ett synfält, som blickar ut ur en grotta. Grottans väggar begränsar synfältet och vi ser enbart en bråkdel av den verklighet som befinner sig utanför grottan. Genom vår kreativitet och mentala förmåga att söka information, kan vi skapa oss en bild av hur verkligheten utanför kan tänkas se ut. Genom en genomarbetad omvärldsanalys borrar vi hål i grottväggen och vår bild av verkligheten utanför blir bitvis större. Ett bitvis större helhetsintryck får oss att bättre förstå den omvärld som befinner sig utanför grottan, men vi kommer aldrig få en helt klar bild av hur det verkligen ser ut. Omvärldsanalysen kan på så sätt hjälpa företag att bättre förstå sin omgivning, vilken information som är relevant att hantera och hur företaget omsätter förutsättningarna till konkreta mål att uppfylla (Frankelius, 2001).

3.3 Ad hoc

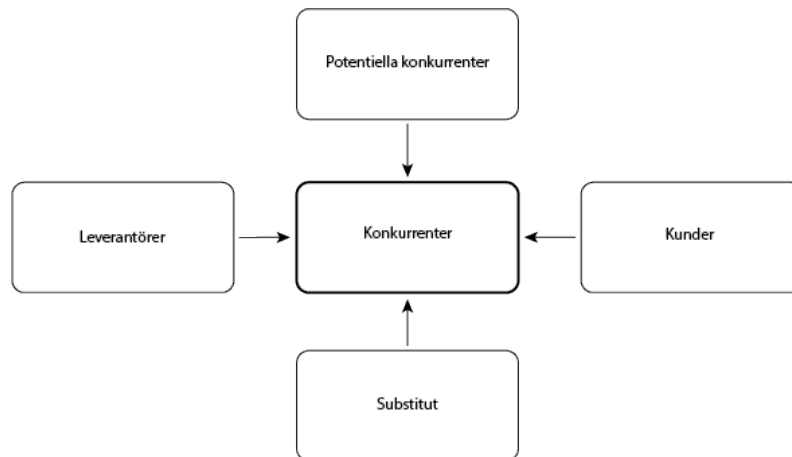
Termen ad hoc används ofta för att förklara det tillvägagångssätt som används vid en mer djupgående engångsundersökning i en speciell situation eller händelse som har eller kan uppstå (Ansoff, 1987). Bonniers lexikon (1997) sammanfattar ad hoc som, "För ett bestämt, tillfälligt ändamål". Undersökningen används främst för att erkänna behovet av förändringar innan en kris uppstår genom att söka efter lösningar i tidigare försök och misstag (Ansoff, 1987). Ad hoc undersökningar utförs oftast utan att det finns någon centralt styrd strategisk utvecklingsplan, vilket kan leda till att den långsiktiga företagsutvecklingen kommer i skymundan om det inte finns ett strategiskt uppsatt mål att sträva mot (Ansoff, 1987).

3.4 Modeller vid omvärldsanalys

Genom åren har en rad olika teorier och modeller utvecklats inom företagsekonomi för att hjälpa människan att förstå den omvärld som företaget är verksam i. Enligt Frankelius (2001) bör företag alltid utgå från analysmodeller eftersom omvärlden är ett oerhört komplext och svårfångat fenomen. Härnedan kommer vi att redogöra för några av de vanligaste modeller som företag tillämpar vid omvärldsanalyser.

3.4.1 Porters Femkraftsmodell

Michael Porter (1983) hävdar att branschen som företaget verkar och konkurrerar i utgör nyckelaspekten för företagets omgivning. Detta illustreras i femkraftsmodellen som är uppbyggd utifrån fem konkurrenskrafter som utgör de förutsättningar, begränsningar och villkor som påverkar ett företags möjligheter inom branschen (Bengtsson och Skärvad, 2011). De fem konkurrenskrafterna är hot från potentiella konkurrenter, leverantörernas förhandlingsstyrka, hot från substitutprodukter, köparens förhandlingsstyrka och konkurrens bland existerande företag (se Figur 1). Modellens budskap är att företag bör sträva efter att etablera en position i branschen som är optimal i förhållande till de rådande konkurrenskrafterna (Frankelius, 2001). Genom detta kan företag ges en fördelaktig position på marknaden, en position som kan fungera som ett försvar mot konkurrenskrafter eller kan påverka dem till sin fördel (Porter, 1983).



Figur 1 - Porters femkraftsmodell (Porter, 1983, s. 29)

Potentiell konkurrens uppstår ofta till följd av nyetableringar som är en konkurrenskraft. När nya aktörer antrår marknaden för de med sig ny kapacitet och resurser till branschen samtidigt som konkurrensen om marknadsandelarna bland företagen ökar. En nyetablering av detta slag sägs kunna resultera i pressade priser eller ökade kostnader för branschföretagen, vilket i sin tur kan leda till mindre lönsamhet för företagen. Köpare räknas som en andra konkurrenskraft och utgör även ett hot för branschen och kan bidra till ökad konkurrens genom att pressa ner priser och förhandla om högre kvalitet på de produkter som erbjuds på marknaden (Hedin, 2006). Köparnas val avgörs av priskänslighet, byteskostnader, inköpsvolym, integrations-möjligheter och informationstillgång och har således möjlighet att spela ut aktörerna mot varandra (Bengtsson och Skärvad, 2011).

Konkurrenskraft nummer tre är leverantörer och de anses också utgöra ett hot genom prishöjning eller reducering av kvaliteten på levererade varor och tjänster (Hedin, 2006). Förhandlingsstyrkan hos leverantörer ligger i faktorer som differentiering av insatsvaror, koncentration, integrationsmöjligheter och betydelsen av volym för leverantören (Bengtsson och Skärvad, 2011). Substitut är den fjärde drivkraften och bidrar till ökad konkurrens. Till exempel kan konsumenten välja att ta bussen istället för att färdas med tåg. Dessa substitutprodukter liknar varandra i den bemärkelsen att de kan utföra samma funktion - transport från plats A till B (Hedin, 2006). Substitut utgör således ett hot då substitutprodukternas pris blir en avgörande faktor för

branschföretagens egen prissättning. Den sista och femte konkurrenskraften är rivalitetsgrad bland nuvarande konkurrenter som belyser välkända metoder som företag använder för att konkurrera ut varandra (Porter, 1983).

De fem konkurrenskrafterna kan ses som två faktortyper då både nya aktörer på marknaden och substitutprodukter är potentiella säljare av produkter som kan komma att konkurrera med företagen. Frankelius (2001) riktar därför viss kritik mot modellen och menar att företag bör beakta mer än två faktorer för att omvärldsanalysen ska framstå som professionell. Trots detta är Porters (1983) "Five Forces" fortfarande en av de mest använda modellerna vid omvärldsanalysarbete bland konsulter och beslutsfattare (Frankelius, 2001).

3.4.2 PEST-modellen

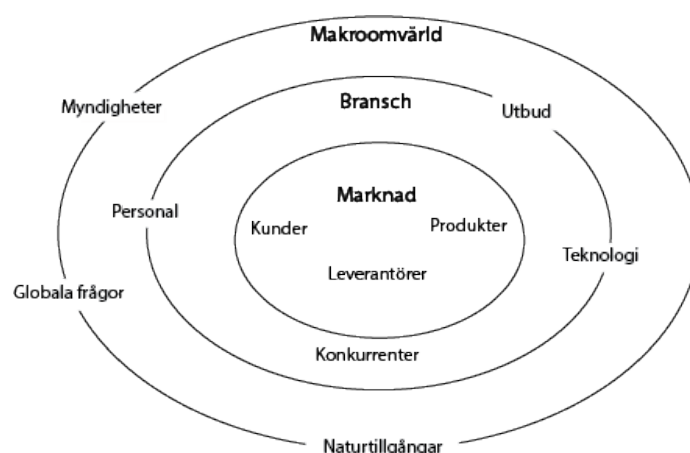
PEST-modellen används främst för att identifiera de drivande förändringskrafterna som existerar i företagets markroomgivning. Modellen är en sammansättning av fyra externa faktorer som studeras och består av politiska, ekonomiska, sociala och teknologiska faktorer (Johnson, Scholes och Whittington, 1999). Vid granskning av den politiska faktorn tittar man på myndigheters agerande, lagar och regelverk samt opinionsyttringar. I den ekonomiska faktorn följer man priser, kostnader, valutaförändringar, finansieringsmöjligheter och råvaror. Vid granskning av den sociala faktorn ser man på livsstilar, utbildningsnivå, demografi och värderingar. I den sista faktorn teknologiska faktorer tittar man exempelvis på infrastruktur, IT-utveckling och robotteknik (Nelke, 2006).

Modellen anses bred och får viss kritik av Johnson, Scholes och Whittington (1999) som menar att detta bidrar till en alltför generell bild av omvärlden för att kunna belysa vilka faktorer som är relevanta för företaget. Konsekvensen kan bli att några strategiska beslut inte fattas för att den framtagna informationen och analysens syfte är för vaga för att bygga strategi utifrån.

I samband med PEST-modellen bör även Bates modell belysas (1985). Bates modell belyser att det finns både mikro- och makrofaktorer för företaget att ta hänsyn till. Bates (1985) modell är en utbyggd PEST-modell som delar in omvärlden i tre lager efter viktighet för företaget: marknad, bransch och företagets generella makroomvärld

(se Figur 2). Den innersta arenan är företagets marknad, där rör sig konsumenter, leverantörer och produkter. Marknaden innehåller instanser som på något sätt är viktiga för företaget. Den andra arenan är branschen och innefattar instanser som påverkar produktionen av varorna som exempelvis producenten, teknologin, utbudet, konkurrenterna och leverantören. Den yttersta och sista arenan innefattar den generella makroomvärlden, som påverkar företagets omvärld och kan bestå av instanser som ekonomiska, politiska lagar eller naturtillgångar.

Modellen belyser följaktligen att det finns både makro- och mikrofaktorer i företagets omvärld (Fahey och Narayanan, 1986). Faktorerna definieras av relevanta händelser i företagets närhet som har en inverkan på företagets verksamhetsprocess. Modellens användbarhet ligger delvis i antagandet att framgång för företaget inte kan förstås utan att ha information om dess närliggande omvärld (Buchanan och Gibb, 1998).



Figur 2 - Bates modell (Bates, 1985, s.100)

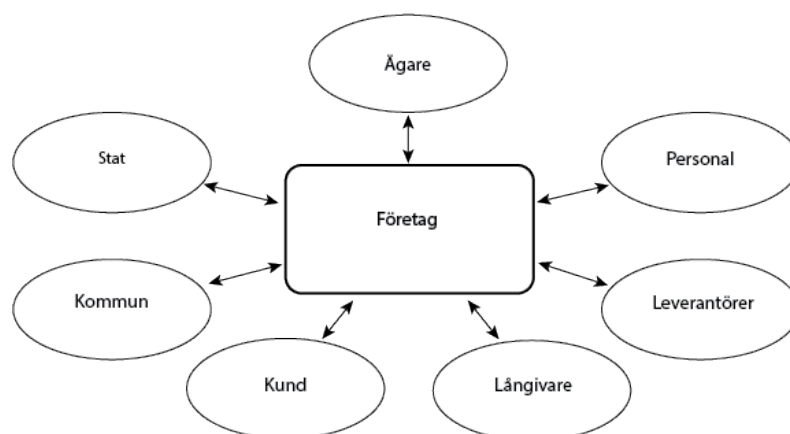
3.4.3 Intressentmodellen

Oavsett i vilken bransch ett företag verkar inom är det beroende av ett visst antal utomstående intressenter (Johnson, Scholes och Whittington, 1999). Intressentmodellen används för att identifiera alla de externa intressenter som har något slags inflytande eller relationer till företaget.

För att en aktör ska kunna klassas som intressent måste aktören ha förmågan att både påverka och påverkas av verksamheten (Ax, Johansson och Kullén, 2009)

Intressenterna är ägare, anställda, företagsledning, stat och kommun, kunder, leverantörer och långgivare (se Figur 3).

Företagets utgångspunkt är att försöka uppföra en stabil jämvikt i sin omvärld. Intressenterna i sig har olika syften till att upprätthålla ett informationsutbyte till företaget, men gemensamt för dem är att alla strävar efter en tillfredsställande vinst av företaget. På så sätt lever företaget i en slags symbios med sina intressenter (Ax, Johansson och Kullvén, 2009). Pfeffer och Salancik (Mintzberg, 2009) formade teorin kring makro-intressenters påverkan på företagen. Balansen mellan de två upprätthålls genom att intressenterna lämnar bidrag till företaget och företaget belönar intressenterna. Tillsammans med bidragen följer en del krav på företagets ledning som formar mål för att hålla intressenterna nöjda och informerade (Johnson, Scholes och Whittington, 1999). Viss kritik gentemot intressentmodellen har dock utmynnats eftersom man inte kan bedöma graden av intressenternas inflytande på företaget samt att intressenter ibland kan fylla två roller som kan påverka företaget både positivt och negativt (Ljung, 2007). Det bör även påpekas att en vinstdriven kapitalist oftast inte är speciellt känslomässigt engagerad i företaget och därför ofta lämnar om intressentens krav inte uppnås (Ljung, 2007). De olika intressenterna och deras sammankoppling till företaget kan beskrivas utifrån modellen nedan.

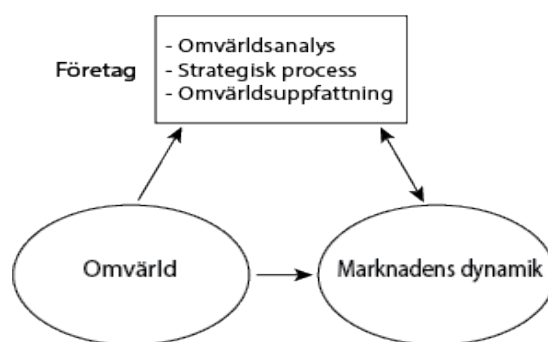


Figur 3 - Intressentmodellen (Ljung m.fl., 2007, s. 16)

3.4.4 Ansoffs omvärldsmodell

Grunden för Ansoffs omvärldsmodell (1979) är att alla företag ses som olika och därmed påverkas av en unik omvärldssituation. Skillnaden gentemot andra modeller är att modellen delar upp företagets yttre faktorer i två separata delar, omvärld och marknadens dynamik. Den fullständiga modellen beskriver beteendet i omvärldsberoende organisationer och innehåller flera faktorer inom företaget (Ansoff, 1979). Vi har dock valt att förenkla modellen en aning genom att fokusera mer på de påverkande externa faktorerna; omvärld och marknadens dynamik (se Figur 4). Dynamik beskrivs som den rörelse som orsakas under påverkan av inverkan av krafter (Ansoff, 1979).

De två externa faktorerna kan påverka företaget i dess samexistens eller var för sig. Omvärlden kan exempelvis påverka företaget direkt genom att förändra deras uppfattning inom branschen eller genom händelser som påverkar företagets marknadsdynamik. Modellen belyser möjliga kedjereaktioner som kan uppstå mellan de tre faktorerna, företag, marknadens dynamik och omvärld, desto fler samband som bildas ju mer komplex blir omvärlden. Förändringar i omvärlden kan således få konsekvenser på företagets framtida utsikter och spelregler, men även påverka marknadsdynamiken genom dess turbulens². Marknadsdynamiken påverkas av de strategiska inriktningar som företaget förhåller sig till och belönar företaget med ett resultat.



Figur 4 - En förenkling av Ansoffs omvärldsanalysmodell (Ansoff, 1979 s. 24)

² Osäkerhet, skiftning (Ansoff, 1979, s.209)

Ansoffs omvärldsmodell (1979) används inte för att upprätta förändringar över tid utan ger snarare riktlinjer för att följa de förändringar som inträffar. Modellen visar att det är viktigt att fokusera på det unika inom företaget eftersom små förändringar kan få stora påföljder om det influerar de strategiska valen (Ansoff, 1979). Modellen har fått viss kritik för sin komplexitet och dess avancerade uppbyggnad som kan vilseleda företaget mer än att vara till hjälp.

3.4.5 World Mapping Method

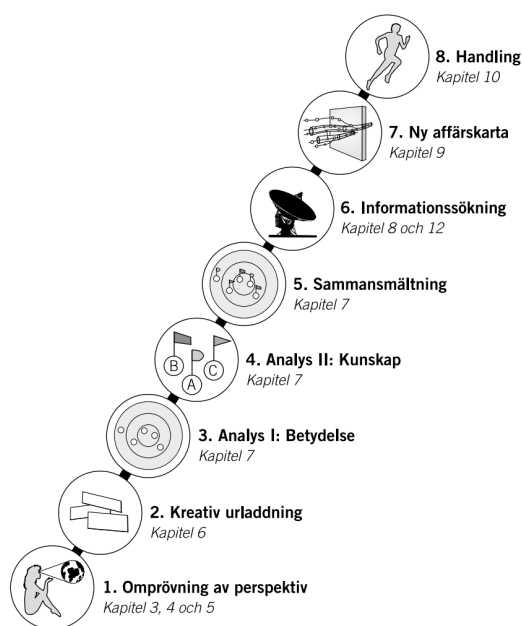
World Mapping Method är en modell framtagen av svenska forskaren Per Frankelius, vilken syftar till att få fram en bättre omvärldsbild genom att beakta faktorer i omvärldsanalysen som företaget inte tittat på förut (se Figur 5). Genom att tänka “outside the box” och titta på nya perspektiv skall detta leda till nya möjligheter för företaget (Frankelius, 2001).

World Mapping Method kan liknas en praktisk metod innehållande åtta huvudmoment som bygger på nya beskrivningar och affärsförutsättningar för ett företag (Wahlström, 2013). Metoden är en slags gruppaktivitet som har sin grund i att människor är olika och betraktar världen annorlunda. Metoden är främst framtagen för affärsdrivande aktörer, företag, affärsenheter eller projekt, men anses även vara ett hjälpmedel för ideella organisationer, kommuner, högskolor, myndigheter med mera (Frankelius, 2001).

Metoden World Mapping Method innebär att nyckelpersoner inom företaget genom diskussioner och praktiska övningar kommer fram till nya insikter och perspektiv om företaget. Det första av de åtta momenten, *omprövning av perspektiv*, är det viktigaste momentet och börjar med en genomgång av företagets affärsidé. Frankelius (2001) antyder att affärsidén är grundstenen i omvärldsanalysen snarare än teoretiska modeller. Deltagarna lär sig att tänka utanför den traditionella teorin och att det allra viktigaste inte nödvändigtvis behöver vara det som behandlas i läroböcker. Tyngd läggs på att se världen som processer snarare än strukturer (Frankelius, 2001).

Kreativ urladdning är det andra steget och kan liknas en slags brainstorming där deltagarna lyfter fram tänkbara faktorer i omvärlden som kan påverka företaget. Dessa faktorer är frambringade med affärsidén som utgångspunkt (Wahlström, 2013). Det

tredje steget, *analys I: betydelse*, innebär att varje faktor som framkommit i steg två, analyseras utifrån affärsidén och placeras ut på en rangordnad betydelsekarta efter hur viktig den faktorn anses för företaget. Därefter, i steg fyra, granskas alla faktorer igenom igen och en bedömning utifrån varje deltagares kunskapsnivå om respektive faktor görs som redovisas i *analys II: kunskap*. Sedan sammanställs de båda analyserna i metodens femte steg, *sammansmältning*, som redogör huruvida företaget har tillräckligt med information om faktorerna eller om ytterligare information bör inhämtas (Frankelius, 2001). Det sjätte momentet, *informationssökning*, handlar om att komplettera kunskapsbasen och innebär att företaget inhämtar ytterligare information för att täppa igen informationsluckorna genom att använda sig av externa informationsbaser som Internet, mässor med mera (Wahlström, 2013). Momentet tillämpas även då löpande informationsflöden behöver förbättras (Frankelius, 2001). Det sjunde steget benämns *ny affärskarta* och syftar till att skapa en ny bild av de förutsättningar som nu kommit fram och som finns för företaget. I det sista och åttonde steget får kartan ett processläge. *Handling* kallas detta moment och handlar om att omsätta de nyfunna insikterna till praktisk handling (Frankelius, 2001).



Figur 5 - World Mapping Method (Frankelius, 2001, s. 21)

4. Empiri

I detta kapitel redovisar vi arbetets empiriska material som vi samlat in genom intervjuer med våra respondenter. Materialet presenteras med en kort inledande beskrivning av omvärldsanalytikern, följt av data från intervjuad respondent.

4.1 Bakgrund - ICA Sverige, Malin Eriksson

ICA Sverige är det ledande dagligvaruhandelsföretaget i Sverige, vilket också är deras affärsidé; “Att vara det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider.” ICA Sverige består av 1334 butiker runt om i landet som tillsammans utgör hälften av dagligvaruhandels marknadsandelar (delfi.se, 2013). Butikerna drivs av fria ICA handlare som äger butikerna men som går under avtal med ICA Sverige. Avtalen rör bland annat gemensamma inköp, logistik, marknadskommunikation och butiksutveckling. ICA Sverige har fyra olika butiksprofiler; ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA Stormarknad (ica.se, 2013).

Eriksson har jobbat med omvärldsbevakning på ICA Sverige sedan år 2008, hennes titel är marknadsanalytiker. Eriksson gör omvärldsbevakning med fokus på vad som händer runt om ICA Sverige, både utifrån konsumenter, trender, konkurrenter och marknaden totalt.

4.1.1 Omvärldsanalysens tillvägagångssätt

Eriksson berättar att omvärldsanalyser görs löpande och även på beställning av ICA Sverige då man vill undersöka något speciellt. Ett exempel på en löpande undersökning är den verksamhetsplan som genomförs varje år. Verksamhetsplanen utförs för att få en stabil grundplåt för organisationen att stå på och för att göra det strategiska arbetet lättare att hantera. “Man försöker lägga ihop pusselbitarna. Vad tror vi händer och vad kan det betyda” säger Eriksson. Eriksson berättar att de ständigt bevakar sina konkurrenter genom den informationen de visar offentligt. “Det är en konstant analys av det som företaget visar öppet och som finns tillgängligt. Sedan försöker vi pussla ihop det med det vi själva ser i butiker och så vidare” berättar Eriksson.

Vid omvärldsanalys använder sig ICA Sverige av en utbyggd PEST-modell vid namn SEPTTEL. I SEPTTEL granskar man faktorerna samhälle, ekonomi, politik, teknik,

ekologi samt lagar och regleringar. Eriksson betonar makrofrågor och säger, “det finns alltid någon form av komponent i omvärldsbevakningen som innebär att jag tittar lite bredare på makrofrågor, som konjunkturen och ekonomiska nyckeltal”. Eriksson berättar att det finns ett samband mellan konjunkturen och konsumenters köpbeteende som tyder på att konsumenter tänker olika om det är hög respektive lågkonjunktur. “Vi försöker titta på och förstå hur konsumenterna kommer resonera kring sina inköp i stort framöver och då spelar ju konjunkturen en stor roll” säger Eriksson.

Konsumenterna är viktiga för ICA Sverige enligt Eriksson som uttrycker sig såhär: “Vi utgår alltid skulle jag säga från kunden och konsumenten. Vad säger dem att de vill ha, hur betar dem sig och vad tror vi det betyder i framtiden för oss och för branschen.” ICA Sverige lägger en hel del tid åt att analysera sina kunder och deras preferenser. Eriksson uttrycker det, “det blir ju nummer ett någonstans att utgå från kunden hela tiden.”

4.1.2 Ad hoc

ICA Sverige arbetar aktivt med ad hoc undersökningar. De vanligaste ad hoc undersökningarna som ICA Sverige genomför är framförallt löpande konsument och kundundersökningar. Dessa undersökningar syftar till att ge en klarare bild över hur ICA:s egna kunder samt konkurrerande kunder uppfattar specifika produkter och erbjudanden.

Vartannat år utför ICA Sverige även undersökningar om vad som är viktigt för konsumenterna just nu. Detta görs på en attityd-nivå och man ställer frågor om hur konsumenterna ställer sig till områden som hälsa, hållbarhet, matlagning och mat i allmänhet. Det görs även ad hoc undersökningar som inte upprepas utan som är beställda av någon på ICA Sverige. Resultatet som framkommit i en beställd ad hoc undersökning kan användas för att ta fram resultat av en specifik vara eller varugrupp. Resultatet kan därefter användas för att vidareutveckla varan eller utöka sortimentet. Mycket av materialet till undersökningen hämtar ICA Sverige in själva eller med hjälp av externa experter.

4.2 Bakgrund - Axfood, Annika Engblom

Axfood är ett företag inom dagligvarubranschen som driver kedjorna Willys, Hemköp och PrisXtra som tillsammans består av 254 butiker i Sverige. Axfood samarbetar även med ett stort antal handlarägda butiker som är bundna till Axfood genom avtal, dessa uppgår till ytterligare 820 butiker. I Sverige har Axfood cirka 16 procent av dagligvaruhandelns marknadsandelar (delfi.se, 2013). Företagets affärsidé är: "Axfoods affärsidé är att utveckla och driva framgångsrika matkoncept som vilar på tydliga och attraktiva kunderbjudanden", och deras vision lyder, "Axfood ska genom lönsam tillväxt och nytänkande vara Nordens bästa dagligvarubolag." (axfood.se, 2013).

Annika Engblom arbetar med omvärldsbevakning, omvärldsanalys och kampanjplanering på Axfood. Engblom skriver nyhetsbrev som skickas ut en gång i månaden och analyserar efterfrågade fokusområden, ofta med konsumentperspektiv. I kampanjrollen ansvarar hon för uppföljningen av Axfoods alla kampanjer samt håller ihop kampanjplanen.

4.2.1 Omvärldsanalysens tillvägagångssätt

Engblom följer ingen särskild modell, utan har ett par områden som hon bevakar beroende på vad det är som skall undersökas. Utifrån frågeställningen sätter Engblom upp olika delområden som bör belysas inom området. Sedan letar hon svar utifrån Niensens databas med försäljningsstatistik och genom att göra studiebesök på andra kedjor. Hon hämtar även information från Internet. "Man får scanna av och leta allmänt på nätet och försöka hitta så gott man kan. Indirekt så kan man säkert hitta saker i nyhetsbrev och liknande som finns inom vår bransch, där kan man titta och få tips på saker som har publicerats på olika sätt", säger Engblom.

Hon nämner även att hon går på olika föredrag som behandlar det aktuella ämnet för att skaffa sig information. Engblom använder sig även av nyhetsbrev från bland annat Nutra Ingredients, Food Navigator, Dagens Handel, DL Omvärld, ICA nyheter, Mentoronline och Food Montitor för att nämna några. Engblom berättar vidare att hon googlar kring områden dessa nyhetsbrev belyser för att skaffa sig ytterligare information. Efter genomförd faktainsamling sammanställer Engblom informationen, analyserar och drar slutsatser.

Engblom berättar att hon skriver ett nyhetsbrev varje månad med information kring vad som hänt i Sverige, omvärlden samt det som hänt inom olika valda kategorier. Hon tar också upp förpackningsnyheter, non-food trender, lite kring råvarupriser samt miljö och hälsotrender. Detta nyhetsbrev förmedlas via mejl till hela organisationen, inklusive Axfoods kedjor och läggs även upp på Axfoods intranät.

4.2.2 Ad hoc

Axfood använder sig av ad hoc undersökningar främst för att få en koncentrerad insyn i ett speciellt ämne eller område, som kan hjälpa dem att sälja mer varor eller stärka sin position på marknaden. Engblom berättar att undersökningsmetoden används när man kollar på bland annat nyetablerade konkurrenter eller vid genomgången av ett visst sortiment i butiken. En del ad hoc undersökningar beställer dock Axfood från externa omvärldsanalytiker eller experter inom ett visst område, undersökningen kan då exempelvis inrikta sig på djupgående trendanalyser.

Det finns ingen direkt given mall som används vid utförandet av en ad hoc undersökning inom Axfood, utan den skiftar från fall till fall berättar Engblom. Ad hoc undersökningar används även för att se över specifika kategorier eller segment i butikerna. Undersökningen kan då exempelvis se över utbudet på en specifik vara, design på förpackningen samt hur den skyltas i butiken eller hur mycket utrymme den får.

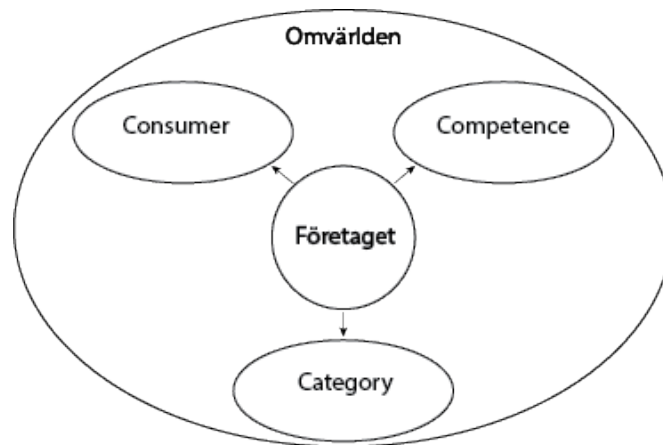
Ett specifikt användningsområde för ad hoc undersökningen är även när Axfood besöker butiker i andra länder för att närmare studera utbud av olika varor eller hur design och skyltning presenteras i deras butiker. Engblom berättar att ad hoc undersökningar även hjälper till att kolla prisbilden inom vissa kategorier för att hålla varorna attraktiva gentemot konkurrenten.

4.3 Bakgrund - The Healthy Marketing Team, Peter Wennström

Företaget The Healthy Marketing Team arbetar med varumärkesdriven innovation och varumärkesstrategier inom området mat och hälsa (healthymarketingteam.com, 2013). Peter Wennström jobbar med omvärldsanalys och är även VD på det internationella företaget The Healthy Marketing Team.

4.3.1 Omvärldsanalysens tillvägagångssätt

The Healthy Marketing Team jobbar med att hjälpa företag att hitta en riktning för sin innovation inom livsmedelsbranschen. För att göra detta behöver de genomföra en omvärldsanalys. I omvärldsanalysen utgår de från konsumenttrender, kategoritrender samt kundens egna kompetenser. Denna modell kallar de för “3C modellen”, och består av *Consumer*, *Competence* och *Category* (se Figur 6). Genom denna modell tittar de på vilka konsumenttrender och faktorer som påverkar kundens företag och dess varumärke. Wennström studerar även vilka trender i kategorin som påverkar samt vad kunden själv har för kompetenser. “Detta [modellens beståndsdelar] gör att man får ett fokus” säger Wennström.



Figur 6 - The Healthy Marketing Teams utarbetade 3:C modell (Egen)

När The Healthy Marketing Team tittar djupare på C:et konsumenter så handlar det om alla faktorer som rör konsumenter, “allt ifrån socio-demografiska faktorer till psykografiska faktorer och annat sådant” menar Wennström.

Exempelvis jämför Wennström en konsument i Sverige med en i Egypten där samhället är under utveckling som påverkar konsumentens köpkraft och drivkraft. En svensk konsument har andra ekonomiska drivkrafter och en annan typ av motivation, menar Wennström. Vid C:et kategori så granskar The Healthy Marketing Team vad det finns för varumärken som tävlar i kategorin kunden vill in i, exempelvis vad det finns för svårigheter i marknaden. I det sista C:et, kompetenser, så studeras det egna företaget och dess styrkor, svagheter och möjligheter.

The Healthy Marketing Team använder sig även av en trendlivscykelmodell för att analysera trender, som sedan används som hjälpmedel för att kunna sätta in de tre

C:na i ett sammanhang. Wennström berättar att de tre faktorerna, konsumenten, kategori och kompetensen, sätts i samband med varandra för att man ska få en bild av var någonstans i marknaden företaget kan och bör agera. Detta utifrån vad företaget har för varumärken, distribution, forskning, utveckling och ekonomiska styrkor.

Wennström beskriver det som att företaget sitter i en gatukorsning där det strömmar in information från alla håll och kanter. De källor som Wennström använder främst i arbetet med omvärldsanalys är rapporter från Euro Monitor och liknande som ger en bild av marknader och kategorier. Företaget använder sig även av konsumentdata från Hope Health International som ger en bild av konsumenttrender och konsumentmotivation samt fallstudier och trendanalyser från New Nutrition Business. Till sist används företagets egna konsulter som med sin koll och erfarenhet är en viktig källa vid omvärldsanalyser.

4.3.2 Ad hoc

The Healthy Marketing Team både beställer och genomför egna ad hoc undersökningar. Ofta försöker de göra en kombination av öppet tillgängliga rapporter och rapporter de själva gjort. För att genomföra en mer djupgående undersökning använder företaget sig av rapporter från Euro Monitor och Hope Health International. De använder sig också av konsument och marknadsrapporter. Wennström ger exempel på ad hoc undersökningar som företaget kan beställa och nämner konsumentmönster i Kina. Han berättar även att The Healthy Marketing Team kan sätta ihop egna fokusgrupper med konsumenter från ett specifikt land för att få en egen uppfattning om saker och ting.

4.4 Bakgrund - Lantbrukarnas Riksförbund, Mejeriprodukter, Lennart Holmström.

Lantbrukarnas Riksförbund är ett partipolitiskt obundet medlemsföretag med intresse inom den gröna näringen, idag har företaget cirka 172 000 medlemmar. Lennart Holmström arbetar med omvärldsanalys inom mjölk och mejeri för Lantbrukarnas Riksförbund, hädanefter förkortat LRF. Holmström arbetar framförallt på uppdrag åt de största mejeriföretagen i Sverige. Han ansvarar även för branschstatistiken i Sverige gällande mjölk och mejerisektorn och arbetar då med att samla in statistik som sedan ligger till grund för diverse arbeten (lrf.se, 2013).

4.4.1 Omvärldsanalysens tillvägagångssätt

Holmström arbetar inte utefter en särskild beprövad modell utan har arbetat fram en egen modell. Många av de omvärldsanalyser som Holmström gör mynnar ut i rapporter som publiceras varannan månad. ”Jag tittar mycket på hur mycket mjölk som produceras i olika länder i omvärlden och vad som påverkar det” berättar Holmström. Rapporten kallas *Mejerimarknadsrapporten* och är enligt Holmström uppbyggd på samma sätt varje gång. På så sätt vet Holmström i förhand vilka parametrar han behöver granska. Genom åren har han skapat en faktabank innehållande ett stort antal källor som han följer som underlättar i arbetet. Han behöver således inte börja på ett “blankt papper“ varje gång, som för ett par år sedan.

Holmström granskar dels efterfrågesidan, det vill säga hur marknaden ser ut för mejeriprodukter i Sverige, på EU-nivå samt på en global nivå. Holmström följer världshandeln, vilka länder som importerar samt exporterar och hur detta förändras över tid. “Vi följer många internationella organisationer som följer världsekonomin, som Internationella Valutafonden och Världsbanken. Det är väldigt mycket sådant arbete. Makroekonomiskt helt enkelt” medger Holmström. EU:s statistikorgan Eurostat som källa för insamling av information berättar Holmström att han använder sig av. Holmström beaktar även ekonomiska variabler genom att följa data över produktionsutveckling, konsumtionsutveckling och gällande prisnivåer och liknande.

Utomstående intressenter har samtidigt ett stort intresse av mjölkindustrin, vilket enligt Holmström kan påverka marknaden, detta gör dem viktiga att ta hänsyn till vid omvärldsanalys. ”Det handlar om politiker, myndigheter och olika typer av rådgivningsföretag som hjälper framförallt mjölkbönderna på olika sätt. Banker är också intresserade av vad som händer.” säger Holmström. Som medlemsorganisation är LRF uppbyggt och beroende av sina medlemsföretag. Dessa betalar för att få ta del av rapporter och annan information som berör marknaden, samtidigt bildar medlemmarna ett starkt nätverk som tillsammans utgör cirka 4 % av Sveriges BNP (lrf.se, 2013).

När det kommer till utbudssidan, som Holmström kallar den, granskar LRF hur mycket mjölk som produceras i olika länder och vad som påverkar produktionen. LRF undersöker bland annat hur klimatet och olika väderinslag som exempelvis regn, torka, översvämningar och så vidare kan påverka produktionen. Holmström studerar

även hur stor lönsamheten är för mjölk runt om i världen genom att studera världshandeln.

4.4.2 Ad hoc

Holmström utför oftast egna ad hoc undersökningar efter journalisters behov. Han berättar att journalister ofta vänder sig till honom för att få underlag till varför läget ser ut som det gör och vad det beror på. För att svara på frågorna måste Holmström göra en mer djupgående analys som har ett annat tillvägagångssätt än den traditionella omvärldsanalysen. Ad hoc undersökningen genomförs utan någon genomarbetad mall, utan mallen utarbetas efter vad det är som ska undersökas.

För en månad sedan var inflationen i Sverige negativ, det vill säga deflation, vilket innebar att priserna sjönk berättar Holmström. Ett par journalister hade då uppmärksammat att detta inte var fallet för livsmedel, framförallt mejeriprodukter och hörde då av sig till Holmström för att få en förklaring till detta. Holmström fick då utföra flera djupgående analyser för att ta reda på varför det såg ut på det sättet.

5. Analys

I nedanstående kapitel presenteras studiens analys. Kapitlet behandlar det empiriska material som samlats in under intervjuer med uppsatsens respondenter. Materialet har därefter genomarbetats och tolkats utifrån arbetets teoretiska referensram. För att underlätta läsningen följer analyskapitlet samma ordning av teorier som i kapitel tre.

5.1 Samband mellan Porters femkraftsmodell och praktik

Porters femkraftsmodell innehåller fem grundläggande konkurrenskrafter som påverkar branschen som företaget är verksamt i. Dessa konkurrenskrafter omfattar hot från potentiella konkurrenter, köparens förhandlingsstyrka, hot från substitutprodukter eller tjänster, leverantörers förhandlingsstyrka samt konkurrens från existerande företag inom samma bransch (Porter, 1983). Ingen av omvärldsanalytikerna belyser alla faktorer inom femkraftsmodellen, snarare behandlas konkurrenskrafterna branschkonkurrenter, nyetablerare och köpare. Både Malin Eriksson på ICA Sverige, och Annika Engblom på Axfood, berättar att de ständigt bevakar sina konkurrenter genom den informationen de visar offentligt. Detta kan till exempel vara genom att bevaka konkurrenternas nyhetsbrev. Eriksson berättar att det förekommer ad hoc undersökningar inom ICA Sverige, där fokus bland annat läggs på konkurrenternas kunder. Engblom berättar även att de genomför djupgående ad hoc undersökningar som används för att studera konkurrerande kedjor i andra länder och prisskillnader bland olika varor. Hon nämner även att undersökningsmetoden tillämpas när Axfood granskar nyetablerade konkurrenter.

Konkurrenskraften köparen är en viktig faktor enligt Eriksson att beakta, som anser att konsumenten är utgångspunkten i deras verksamhet. Hon beskriver vidare att det är viktigt att kunna kartlägga konsumentbeteende och vad konsumenterna efterfrågar. Peter Wennström, omvärldsanalytiker på The Healthy Marketing Team, använder sig av en modell som i högsta grad omfattar konsumenten. Han menar att det handlar om alla faktorer som rör konsumenter, allt från socio-demografiska faktorer till psykografiska faktorer. Wennström och Eriksson tar hänsyn till sociala faktorer som rör konsumenten, medan Porters femkraftsmodell bortser från detta och ser till endast köparens priskänslighet, byteskostnader, inköpsvolym, integrationsmöjligheter och informationstillgång (Porter, 1983).

Porters femkraftsmodell argumenterar att det är branschstrukturen som bestämmer hur konkurrensen ser ut och att faktorer utanför branschen, som till exempel sociala och ekonomiska faktorer, endast är av betydelse i ringa mån (Porter, 1983). Till skillnad från Porters teori är även ekonomiska faktorer en huvudingrediens i flera av omvärldsanalytikernas arbete. Både Eriksson, Engblom och Holmström, beskriver att de tar hänsyn till och beaktar den ekonomiska utvecklingen på olika sätt.

Då Porters femkraftsmodell bortser från faktorer som enligt omvärldsanalytikerna är viktiga att beakta, kan modellen anses otillräcklig för omvärldsanalytiskt arbete. Porter (1983) har rätt i att vissa av hans faktorer påverkar företaget och därför är viktiga att beakta i omvärldsanalysen, men dessa faktorer är inte ensamma om att göra detta. Samtliga omvärldsanalytiker i studien efterfrågar information vid informationsinhämtningen till omvärldsanalysen som ligger utanför ramarna för Porters modell (1983).

5.2 Samband mellan PEST-modellen och praktik

Tyngdpunkten i PEST-modellen ligger i att granska de makrovariabler som existerar i företagets omvärld och som vid förändringar kan påverka företagets verksamhetsprocess. Faktorerna som undersöks är politiska, ekonomiska, sociala och teknologiska (Johnson och Scholes, 1999).

Ingen av omvärldsanalytikerna vi varit i kontakt med har uttalat använt sig av en renodlad PEST-modell. Oftast har företagen byggt upp sin egen variant av modellen eller så analyserar företaget utvalda delar ur PEST-modellen som kan ha inverkan på företaget. De två vanligaste faktorerna som undersöks av respondenterna för att hämta information till omvärldsanalysen är de politiska och de ekonomiska faktorerna. Politiska skiftningar i samhället kan få konsekvenser på verksamheten genom att nya lagar eller regler tillämpas, därför är det viktigt att följa den politiska utvecklingen, menar Annika Engblom på Axfood. Malin Eriksson på ICA Sverige berättar att de använder sig av den utbyggda PEST-modellen som kallas SEPTTEL-modellen, som analyserar just lagar samt även ekologiska faktorer.

Den andra faktorn som granskas i PEST-modellen är den ekonomiska faktorn. Ekonomi granskas då ekonomin har inflytande på verksamheten och där skiftningar

kan påverka företagets verksamhetsprocess och strategiska målsättningar. Eriksson och Holmström jobbar aktivt med att följa ekonomin. Holmström följer ekonomin och världshandeln genom att följa källor som den internationella valutafonden, världsbanken och EU:s statistikorgan Eurostat. Eriksson bevakar ekonomin och konstaterar att konjunkturskiftningar kan få stora konsekvenser på kunders beteende.

Den tredje faktorn man tittar på i PEST-modellen är den sociala faktorn. Peter Wennström på The Healthy Marketing Team nämner vikten av att granska de sociala faktorerna som kan påverka konsumenten så som kulturella faktorer eller ett samhälle i förändring. Dessa är viktiga infallsvinklar att ta hänsyn till för att få en allmän uppfattning om omvärlden. Även Engblom nämner vikten av den sociala faktorn och hävdar att den tillsammans med den ekonomiska faktorn är de två viktigaste faktorerna att hålla sig uppdaterade kring. Ingen av de respondenter vi talat med har nämnt att de gör några speciella granskningar av tekniska utvecklingar som är den fjärde och sista faktorn som undersöks inom PEST-modellen.

I samband med PEST-modellen så finns Bates modell, som bygger på PEST-modellen. Bates delar upp omvärlden i tre arenor där kunder tillsammans med produkter och leverantörer ingår i det mest centralt lagda marknadsskiktet. Konsumenten har ofta en central ställning i omvärldsbevakningen i Bates omvärldsmodell (Bates, 1985). Även Wennström berättar att kunden är en av grundpelarna i den 3:C modellen de byggt upp. Under kategorin konsument i Bates modell ingår ekonomiska faktorer som bland annat kan påverka konsumentens köpbeteende. Wennström påpekar att det är viktigt att granska alla faktorer som kan påverka en faktor, i detta fall konsumenten. Allt ifrån socio-demografiska faktorer till psykografiska faktorer anser Wennström är viktigt att kolla på för att avgöra omvärldens påverkan på konsumenten.

Konkurrenterna är en faktor som flera av respondenterna vi varit i kontakt med har påpekat att de tar hänsyn till. I Bates modell (1985) ligger konkurrensfaktorn nära den centrala delen vilket kan beskriva dess viktiga inverkan på omvärldsanalysen. Engblom anser att konkurrenterna är en av de viktigaste faktorerna att kolla på, vilket går i linje med Bates modell. Bates beaktar även naturtillgångar, en faktor som Holmström och Eriksson tar hänsyn till vid omvärldsanalys. Holmström nämner att skiftningar i klimatet, så som värme, kyla, regn och torka, får sina konsekvenser på

produktionen, vilket kan skapa förändringar på priset. Även Eriksson nämner att ekologiska faktorer är viktiga att ta speciell hänsyn till och följer upp detta genom att använda sig av SEPTTEL-modellen.

Alla företag vi varit i kontakt med tittar, som ovan nämnts, på någon del ur PEST-modellen och en del använder en utbyggd modell som beaktar ytterligare faktorer. PEST-modellen hanterar faktorer ur ett mer statistiskt³ perspektiv, vilket kan bidra till att skapa en mer övergripande helhetsbild av omvärlden. Som Fahey och Narayanan (1986) antyder används modellen främst för att scanna och bevaka omvärlden ur ett brett perspektiv och ger företagen en generell bild av omvärldens olika faktorer som de bevakar. Den generella bilden som skapas är svår att dra några direkta slutsatser från och används därför främst för att få en övergripande insikt och en bredd på omvärldsanalysen. Finner man en faktor som är intressant eller som kan påverka strategiska målsättningar så behövs en mer djupgående analys på området genomföras.

5.3 Samband mellan Intressentmodellen och praktik

Intressentmodellen syftar till att belysa vilka aktörer som har intressen i ett företag eller en organisation (Johnson, Scholes och Whittington, 1999). I modellen finner vi intressenter som kunder, stat och kommun, leverantörer, företagsledning, ägare, anställda och långivare. För att en aktör ska kunna klassas som intressent måste aktören ha förmågan att både påverka och påverkas av verksamheten (Ax, Johansson och Kullvén, 2009). Kunden är en av de viktigaste intressenterna för verksamheten menar exempelvis både Malin Eriksson på ICA Sverige och Annika Engblom på Axfood. Stat och kommun är en annan intressent i intressentmodellen som bland annat Eriksson bevakar för att se hur lagar och regleringar ändras och hur detta kan påverka verksamheten.

Lennart Holmström på LRF beaktar ofta leverantörer vid omvärldsanalys och menar att mycket i deras arbete handlar om att granska utbudssidan. Detta görs genom att titta på externa makrofaktorer som exempelvis klimatet eller världens rådande mjölkproduktion som på olika sätt kan påverka marknaden. Både Holmström och

³ befinner sig i vila/jämvikt, något som inte undgår någon förändring (Bra böcker lexikon, 1997)

Peter Wennström på The Healthy Marketing Team påpekar att även politiska förslag och beslut får en viktig inverkan på marknaden.

Holmström berättar att externa intressenter har ett visst intresse av mjölkindustrin, som de tar del av genom hans omvärldsanalyser. Detta är intressenter som exempelvis banker, politiker, myndigheter och rådgivare som på olika sätt hjälper bönderna. Det finns således en utbytesrelation mellan intressenterna och mjölkindustrin. I detta fall är banker både viktiga finansiärer till bland annat mjölkbönderna när de vill göra investeringar och samtidigt viktiga kunder hos LRF när de köper exempelvis rapporter av olika slag.

LRF påverkas samtidigt av de intressenter som är medlemsföretag i organisationen. Medlemmarna finansierar i viss del organisationen men sätter då samtidigt krav i form av mål som ska uppnås. Uppnås inte målen riskerar, som Ljung (2007) säger, organisationen att tappa medlemmar som inte upplever ett värde av sitt engagemang. Detta går samtidigt i linje med modellens tumregel att intressenterna har en del uppfyllande krav på företagen att leverera på uppsatta mål (Johnson, Scholes och Whittington, 1999).

Sammanfattningsvis kan man säga att intressentmodellen har en inverkan i samtliga berörda organisationer. Som Ax, Johansson och Kullén (2009) påpekar det, lever företagen på sätt och vis i symbios med sina intressenter, där alla är beroende av varandra. Intressenter som banker, politiker, konsumenter och investerare har ett finger med i spelet och ställer krav på företagen att nå uppsatta mål. Men samtidigt är intressenterna delvis beroende av företaget för att deras verksamhet ska fungera och nå sina mål.

Omvärldsanalytikerna nämnde någon eller ett fåtal av de intressenter som ingår i modellen vid omvärldsanalys och sambandet är således inte tillräckligt starkt för att man ska kunna säga att de använder sig av intressentmodellen som utgångspunkt för omvärldsanalys. De beaktar dessutom faktorer som ligger utanför intressentmodellens omvärld.

5.4 Samband mellan Ansoffs omvärldsmodell och praktik

Ansoffs omvärldsmodell går ut på att alla företag ses som olika och därmed påverkas av en unik omvärldssituation (1978). Faktorerna som modellen tar hänsyn till är omvärlden samt marknadens dynamik och kan påverka företagen tillsammans eller var för sig.

Samtliga respondenter håller koll på faktorer i omvärlden som indirekt kan påverka marknaden och därefter de enskilda företagen. Modellen belyser möjliga kedjereaktioner som kan uppstå mellan de tre faktorerna, desto fler samband som skapas dem tre emellan, desto större blir omvärldens dynamik och komplexitet. Faktorerna blir därmed viktiga att bevaka för samtliga respondenter för att få ett så bra utgångsläge som möjligt inför val av strategi för företaget.

Samtliga omvärldsanalytiker vi talat med följer omvärlden men använder sig av olika strategier för att göra detta. Lennart Holmström på LRF granskar olika faktorer i omvärlden som påverkar mejerimarknaden och prissättningen inom branschen. Marknadsdynamiken påverkas av makrofaktorer vilket Annika Engblom på Axfood och Malin Eriksson på ICA Sverige följer. Eriksson nämner att de ekonomiska makrofaktorerna har speciellt stor inverkan på marknaden eftersom det påverkar konsumentens köpkraft. Att förstå bredare makrofrågor kan alltså hjälpa både Axfood och ICA Sverige att förstå hur deras kunder kommer agera i dess konsumtion. För att få en uppfattning om marknaden specifikt använder Peter Wennström på The Healthy Marketing Team framförallt sin modell som de kallar för "3C modellen", där de följer konsumenttrender, kategoritrender samt kundens egna kompetenser. Som tillägg använder sig Wennström av rapporter från framförallt Euro Monitor och andra nationella och internationella statistiska källor. Även Engblom nämner användningen av ett flertal externa statistiska databaser och hon använder främst Nielsens och Retailnet. Internet har blivit en viktig komponent i omvärldsanalysarbetet där mycket data som analyseras hämtas ifrån. Det rör sig om allt från tidningsartiklar från svensk dagspress till årsrapporter från internationella statistiska organisationer.

Det stora utbudet av data som existerar gör att respondenterna fokuserar på det som är väsentligt för just deras utveckling. Modellen studerar de händelser som redan är i

rörelse och utesluter därmed gissningar om framtida händelseförlopp. Ansoff (1979) belyser i sin modell, omvärldens och marknadens turbulens, eller osäkerhet, men belyser inte i speciellt stor utsträckning i vilken grad det påverkar företaget. Resultatet av vad som därför kan komma att påverka företaget blir svårtolkat, vilket gör dess relevans för företagen otillräcklig i dem flesta fall.

5.5 Samband mellan World Mapping Method och praktik

Vid användandet av World Mapping Method vid omvärldsanalys så är meningen att nå "outside the box" och granska faktorer som kan påverka företaget som de inte bevakar i nuläget. Ofta ligger dessa faktorer utanför de klassiska makrofaktorerna (Frankelius, 2001). Omvärldsanalytikern Peter Wennström på The Healthy Marketing Team försöker hitta nya faktorer i omvärlden som kan påverka livsmedelsbranschen genom att studera trendrapporter och genom att hålla koll på det senaste. Wennströms arbetsmetod stämmer dock inte överens med World Mapping Methods tillvägagångssätt.

Det finns dock enskilda eller några enstaka moment i World Mapping Method modellen som behandlas av omvärldsanalytikerna. Det tredje momentet i World Mapping Method går ut på att faktorerna i omvärlden placeras på en betydelsekarta (Frankelius, 2001). Flera av analytikerna nämner att det finns vissa faktorer i omvärlden som betraktas med extra vikt. Lennart Holmström på LRF berättade att i hans arbete med omvärldsanalys är ekonomiska variabler av högsta betydelse. Malin Eriksson på ICA Sverige poängterar att kunderna är utgångspunkten i omvärldsanalysen.

Informationssökning är det sjätte momentet som genomförs i World Mapping Method modellen och innebär en komplettering av saknad information för omvärldsanalysen. För att inhämta denna information används enligt Frankelius (2001) främst källor som Internet, externa databaser, mässor och mediabevakningstjänster. Annika Engblom på Axfood nämner bland annat att hon letar mycket information på Internet genom att använda sig av sökmotorer och nyhetsbrev. Holmström använder sig även han av Internet för att leta information till omvärldsanalysen.

6. Slutsats

I det avslutande kapitlet förs utifrån det analyserade resultatet en diskussion med avsikten att besvara den inledande frågeställningen. Kapitlet tar även upp arbetets metodkritik samt förslag på vidare forskning som skulle kunna genomföras.

6.1 Slutdiskussion

Denna studie har försökt besvara frågan om insamlandet av information till omvärldsanalysen utförs med förankring i teori som följer en färdig struktur och process. För att man skall kunna säga att omvärldsanalyser utförs med förankring i teori måste det finnas ett klart och övervägande samband mellan omvärldsanalysens tillvägagångssätt och de teoretiska modellerna.

De omvärldsanalytiker som deltog i vår studie har alla olika tillvägagångssätt vid omvärldsanalyser. De använder sig av olika modeller som beaktar olika faktorer vid insamlandet av relevant information till omvärldsanalysen. Lennart Holmström på LRF och Peter Wennström på The Healthy Marketing Team arbetar efter modeller som följer en färdig struktur och process, men dessa görs inte med övervägande förankring i någon av de teoretiska skolorna som vi behandlat i teorikapitlet. Holmström nämner att han genom åren har arbetat fram en egen modell, utefter parametrar som han konstant bevakar och analyserar data utefter. Man kan således säga att Holmström genom åren arbetat fram en modell som han anser passar för hans verksamhet. Wennström arbetar utefter en egen framtagen modell som kallas för "3C modellen" som bevakar kunder, kategori och företagets kompetens för att få en klarare bild av styrkor, svagheter och möjligheter.

Malin Eriksson på ICA Sverige använder sig av en teoretisk modell. Eriksson använder sig av en utvidgad PEST-modell som kallas för SEPTTEL som innehåller ytterligare två faktorer, ekologi samt lagar och regleringar. Annika Engblom på Axfood följer ingen särskild modell, utan har ett par områden som bevakas beroende på vad det är som skall undersökas. Ekonomiska, sociala och politiska faktorer i omvärlden är vanliga att omvärldsanalytikerna inhämtar information kring till omvärldsanalysen. Det mesta av denna information hämtas från svensk och internationell dagspress, bransch media eller från statistiska databaser som exempelvis Eurostat, Retailnet eller Nielsens. Även bevakning av vad konkurrenter gör är en

viktig del av den kontinuerliga omvärldsanalysen, där djupgående ad hoc undersökningar ofta används för att granska enskilda butiker, kategorier eller varor. Utformningen av en ad hoc undersökning beror på vad som undersöks och varför undersökningen är befogad.

Baserat på denna studie är vår uppfattning att det inte är stor kongruens mellan huruvida omvärldsanalytiskarbete i livsmedelsbranschen i praktiken följer teoretiska modeller. Att företag som använder sig av teoretiska modeller i många fall modifierar dem efter egna behov och den rådande situationen. Dock vill vi påstå att majoriteten av omvärldsanalytikerna följer en färdig struktur och process i deras arbete med omvärldsanalys, då de använder sig av egna strukturerade modeller och tillvägagångssätt som ligger till grund för omvärldsanalysen.

6.2 Förslag på vidare forskning

Under arbetets gång har vi noterat flera intressanta områden att vidare fördjupa uppsatsens forskning i. En del av dessa områden snuddar vi kring i arbetets gång utan att gå in djupare på, detta för att inte frångå arbetets syfte och frågeställning.

Arbetet med omvärldsanalys handlar till en viss del om att upptäcka och ta till vara på olika trender som dyker upp på marknaden. Alla sorter branscher påverkas av trender, både tillfälliga och dem som kan förändra en hel marknad lång tid framöver. I inledningen av detta arbete berättade vi exempelvis om Nokias oförmåga att se iPhonens genomslag när Apple lanserade den i början av 2000-talet. Trots genomförd omvärldsanalys så förstod inte Nokia att smarttelefonen skulle revolutionera en hel marknad och förändra människors telefonvanor. Som framtida forskning hade det varit intressant att gå djupare in i trendernas uppkomst och påverkan i en bransch som exempelvis livsmedelsbranschen.

Som vidare forskning hade det även varit intressant att titta på om företag väljer att implementera det som framkommit i omvärldsanalysen. Om företag inte väljer att implementera det som framkommit i omvärldsanalysen skulle det vara intressant att undersöka orsaken till detta. Genom att intervjua flera personer i den hierarkiska ordningen inom ett företag skulle det vara intressant att studera hur implementeringen av omvärldsanalysen går till eller uteblir.

Det hade slutligen även varit intressant att efter att omvärldsanalysen blivit sammanställd och överlämnad närmare studera hur processen kring en omvärldsanalys spridning internt går till på ett företag.

7. Referenser

- Ansoff, I. (1979). *Strategisk företagsledning*. Liber Läromedel, Malmö.
- Ansoff, I. (1987). *Corporate strategy*. Penguin Books, England.
- Ax, C., Johansson, C. och Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. 4 uppl. Liber, Malmö.
- Axfood. (2013). *Om Axfood* [<http://www.axfood.se/sv/Om-Axfood/>] (hämtad 2013-12-18).
- Befring, E. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Studentlitteratur, Lund.
- Bengtsson, L. och Skärvad, P-H. (2011). *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.
- Bra böcker lexikon 1; A-Asi och 21;Sjö-Stoc (1997). Bokförlaget Bra böcker AB. Höganäs.
- Bryman, A. och Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Bonnier Lexikon bok 1, A- Astu, (1997). Lidman produktion AB, Ljubljana.
- Buchanan, S. och Gibb, F. (1998). The information audit: an integrated strategic approach. *International Journal of Information Management*, 18(1), s. 29–47.
- Delfi, DLF och Fri Köpenskap. (2013). *Dagligvarukartan 2013*. [<http://www.delfi.se/wp-content/uploads/Dagligvarukartan2013.pdf>] (hämtad 2013-12-17).
- Denscombe, M. (2003) *The good research book guide – for small-scale social research projects*. 3 uppl. McGraw-Hill International, Berkshire.
- Fahey, L. och Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West Publishing Company, St. Paul, Minnesota.
- Frankelius, P. (2001). *Omvärldsanalys*. Liber AB, Malmö.
- Frankelius, P. och Rosén, C-G. (1993). *Företaget & Omvärlden - Handbok i strategisk information*. Liber-Hermods, Malmö.
- Hedin, H. och Sandström, B. (2006). *Företagers omvärldsradar - Omvärldsanalys och fläckiga ugglor*. Grahns Tryckeri AB, Lund.
- Healthy Marketing Team. (2013). *The HMT* [<http://www.healthymarketingteam.com/the-hmt>] (hämtad 2014-01-03)
- ICA. (2013). *Om ICA*. [<http://omica.ica.se/sv/Om-ICA/>] (hämtad 2013-12-18).

Hunger, J.D. och Wheelen, T.L. (2011). *Essentials of Strategic Management*. 5 uppl. Prentice Hall, New Jersey.

Johnson, G., Scholes, K. och Whittington, R. (1999). *Exploring corporate strategy*. Pearson Education Ltd, Edinburgh.

Jordbruksverket (2012) *Marknadsöversikt - livsmedelsindustrin*. Rapport 2012:42 [http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra12_42.pdf] (hämtad: 2014-01-04).

Karlsson, L-I., Spängs, T. och Eriksson, H. (2013). Ica drar ifrån Coop i kampen om kunderna. *Dagens nyheter - ekonomi*. publicerad: 2013-05-28. [http://www.dn.se/ekonomi/ica-drar-ifran-coop-i-kampen-om-kunderna/] (hämtad 2013-12-22).

Lantbrukarnas Riksförbund. (2013). *Om LRF* [http://www.lrf.se/] (hämtat 2014-01-03).

Livsmedelsföretagen. (2013) *Sveriges fjärde industrigren*. [http://www.livsmedelsforetagen.se/var-bransch/] (hämtad: 2014-01-03).

Ljung, J., Olsson, E. och Nilsson, P. (2007). *Företags och marknad - samarbete och konkurrens*. 3 uppl. Studentlitteratur, Polen.

Lystedt, T. (2012). Svensk dagligvaruhandel - spår fortsatt ökad konkurrens. *Affärsvärlden*. 2012-03-14. [http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article3428954.ece] (hämtad 2013-12-22).

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. och Lampel, J. (2009). *Strategy safari - Your complete guide through the wilds of strategic management*. 2 uppl. Pearson education Ltd, Edinburgh.

Nelke, M. (2006). *Bevaka din omvärld*, Liber AB, Malmö.

Orth, M. och Maican, F. (2012). Marknadsstruktur och dynamik i dagligvaruhandeln. *Nationalekonomiska föreningen - Ekonomisk debatt*. nr 1, 2012: 11-15. [http://www2.ne.su.se/ed/pdf/40-1-mofm.pdf] (hämtad 2013-12-22).

Porter, M. (1983). *Konkurrensstrategi*. 2 uppl. ISL förlag, Uddevalla.

Regeringen.se (2013) *Sverige - Det nya matlandet. En studie av måluppfyllelse och effekter hittills genomförda insatser*. [http://www.regeringen.se/content/2/c6/01/71/94/21aba465.pdf] (hämtad 2014-01-11).

Staffanstorp.se (2013) *Livsmedelsverksamhet*. [http://staffanstorp.se/arbetsliv/tillstand/livsmedel/] (hämtad: 2014-01-04).

- Svensk dagligvaruhandel. (2013). *Organisation*.
[<http://www.svenskdagligvaruhandel.se/>] (hämtad 2013-12-20).
- Sveriges television. (2013). [<http://www.svt.se/nyheter/ekonomi/forandringar-i-forlusttyngt-coop>] (hämtad 2013-12-20).
- Wahlström, B. (2013). *Ordning & Oreda - Omvärldsanalys för beslutfattare*. Liber AB, Malmö
- Yin, R. (2011). *Fallstudier - Design och genomförande*. Liber, Malmö.
- Widenarrow. (2012). *Samsyn och struktur ger strategiskt värde*.
[http://www.widenarrow.se/media/28593/coop_-_sve.pdf] (hämtad 2013-12-12).
- Yazgan, K. (2013). *Har du nowability?* [<http://www.primegroup.com/kunskap/har-du-nowability>] (hämtad 2013-11-20).

8. Bilaga

1.1 intervjufrågor

1. Vad är din yrkestitel och kan du berätta om ditt arbete?
2. Vad är det första steget vid en omvärldsanalys? *(berätta om arbetsprocessen)*
3. Hur genomförs en omvärldsanalys?
4. Vad tas hänsyn till i omvärldsbevakningen, vilka faktorer?
5. Utför ni någon typ av ad hoc undersökning? *(Ad hoc undersökning är en djupodlad studie över vissa specifika händelser och mönster som engångsföreteelse. Kan vara en studie över trender i inköpsbeteende t.ex.)*
Om ja? Har du något exempel på vad ni undersökt då?
6. Vilka är de mest användbara källorna som ni upplever vid arbete med omvärldsanalys?
7. Finns det områden i företagets omvärld som betraktas med extra vikt medan andra anses mindre relevanta att studera?
8. Vem lämnar ni över omvärldsanalysen till när den är färdig?