

The use of Competitive Intelligence – A qualitative study of Swedish B2C-companies

Clarissa Alhanko Skoglund (50386) & Måns Linder (50370)
Stockholm School of Economics
Bachelor Thesis 2017
Retail Management

Abstract: Whether working within the clothing, electronics or FMCG-sector, every company today is facing immense competition affecting their margins and results. In an ever-changing world it is becoming increasingly important to track the development of your competitors. Competitor tracking should be a vital part of every company's strategy for embracing change. Today's existing frameworks focus on the existence of competition and its structure. However, limited research has been conducted on what strategies individual companies use to obtain information about important competitors and how they use that information to predict competitive behaviour. The academic literature used to describe the process of competitive intelligence is out-dated. Previous research in this field is often conducted before the digital revolution, and is therefore irrelevant since most processes today are digital. This paper uses a qualitative method consisting of 10 in-depth interviews carried out in eight different organizations to reveal the actual methods being used today. The results show that small companies tend to use less structured and less frequent methods, such as desktop research. On the other hand, larger companies tend to be more structured and use continuous methods by outsourcing to both online and offline tracking services. Since research has shown that a more structured approach to tracking competitors generate a higher ROA, larger companies have a competitive advantage in this sense. The study also emphasizes the need of further research in this area. The academic landscape needs to adapt to new trends and methods to be relevant. As competition is increasing and new methods are being pursued the importance of competitive intelligence will continue to evolve and become an important factor to business success.

Keywords: Competitive Intelligence, Competitive Analysis, Market Research, Business Intelligence, Competitive Action.

Tutor: John Karsberg

Stort tack till

John Karsberg, vår handledare och tillika bollplank
Vänner och familj som stått ut med oss under uppsatsskrivandet
Zacharias Lindqvist Hansson som tog sig tid att korrekturläsa
Och sist, men inte minst - våra 10 respondenter!

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problematisering	6
1.3 Problemformulering	7
1.4 Uppsatsens syfte	7
1.5 Avgränsningar	7
1.6 Undersökning	7
1.7 Uppsatsens disposition	8
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Introduktion till konkurrensbevakning	8
2.2 Konkurrensbevakningsprocessen	9
2.2.1 Planning	9
2.2.2 Data collection	10
2.2.3 Analysis	11
2.2.4 Implementation	11
2.3 Företags CI-benägenhet	11
2.4 Konkurrensbevakningsmetoder	13
2.4.1 Ad hoc metoder	13
2.4.1.1 Desktop research	13
2.4.1.2 Competitor Mapping	14
2.4.2 Kontinuerliga metoder	14
2.4.2.1 Sökmotoranalys	14
2.4.2.2 Brand Equity	15
2.4.2.3 Bevakning av sociala medier	16
2.4.2.4 Bevakning av traditionella medier	17
3. Metod	18
3.1 Ämnesval och frågeställning	18
3.2 Metodval	18
3.2.1 Kvalitativ metod	18
3.2.2 Val av angreppssätt	19
3.2.3 Val av studiesätt	19
3.2.4 Abduktiv forskningsansats	20
3.3 Insamling av data	20
3.3.1 Tillvägagångssätt vid insamling av data	20
3.4 Studiens utformning	21
3.4.1 Förstudie	21
3.4.2 Förstudiens resultat	22
3.4.2.1 Intervju 1 - Praktisk konkurrensbevakning	22
3.4.2.2 Intervju 2 - Teoretisk konkurrensbevakning	23
3.4.3 Huvudundersökning	23
3.4.4 Undersökningen	23

3.4.4.1 Stora bolag	24
3.4.4.2 Mindre bolag	24
3.4.4.3 CI-tjänstebolag	24
3.5 Analys av data	25
3.5.1 Analysbeskrivning	25
3.5.2 Kategorisering och slutsatser	25
3.6 Tillförlitlighet	25
3.6.1 Kritik mot studiemetod	25
3.6.2 Intervjuval och intervjuobjekt	26
3.6.3 Kritik mot kategoriseringen	26
4. Resultat	26
4.1 Bevakningsområden	27
4.1.1 Mediabevakning	27
4.1.2 Varumärkesbevakning	28
4.1.3 Sortimentsbevakning	29
4.2 Praktisk konkurrensbevakning	29
4.2.1 Små bolag	30
4.2.1.1 Mediabevakning	30
4.2.1.2 Varumärkesbevakning	31
4.2.1.3 Sortimentsbevakning	31
4.2.2 Stora bolag	32
4.2.2.1 Mediabevakning	32
4.2.2.2 Varumärkesbevakning	33
4.2.2.3 Sortimentsbevakning	33
4.2.3 CI-tjänstebolag	34
4.2.3.1 Mediabevakning	35
4.2.3.2 Varumärkesbevakning	35
4.2.3.3 Sortimentsbevakning	36
5. Analys och diskussion	37
5.1 Analys av metoderna	37
5.1.1 Små bolag	37
5.1.2 Stora företag	38
5.1.3 CI-bolag	39
5.2 Taktiska och strategiska beslut	40
5.3 Digitaliseringens påverkan	41
6. Slutsatser	42
7. Uppsatsens begränsningar	43
7.1 Begränsningar med studien	43
8. Rekommendation och framtida forskning	44
8.1 Att skapa en effektiv CI-organisation	44
8.2 Framtida forskning	45

9. Referenslista	46
9.1 Muntliga källor	46
9.2 Tryckta källor	46
9.3 Elektroniska referenser	48
10. Appendix och bilagor	49
10.1 Intervjupersoner	49
10.2 Intervjuformulär	50
10.2.2 Intervjuguide för Huvudstudie	50

1. Inledning

I det första avsnittet ges en kort introduktion till begreppet omvärldsanalys och konkurrensbevakning. En genomgång av studiens bakgrund, problematisering, syfte, avgränsningar samt frågeställning ingår i kapitlet. Avslutningsvis förklaras undersökningens tillvägagångssätt. samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

“The ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage.”

Så beskriver de Geus (1988) vikten av konkurrensbevakning för framtidens företag i en artikel i Harvard Business Review. I en värld som blir allt mer konkurrensutsatt blir det viktigare för företag att förstå vad man kan lära av andra. Det är naivt att tro att man på det egna företaget kommer att finna de bästa lösningarna på allt. Därför kan det konstateras att vikten av extern analys och omvärldsbevakning sannerligen ökat. I och med internets intåg har marknader öppnats upp globalt, och utbudet är inte längre begränsat till den lokala marknaden. Innebörden av detta är att ett företags konkurrensutsatthet blivit större, både i antal konkurrenter men även i sättet företag utvärderas på. Det nya informationssamhället har gjort det enklare att undersöka vad som händer i omvärlden, och att jämföra olika företags erbjudanden. Företag står med andra ord inför både nya möjligheter och hot. Konsumentdrivna företag (B2C) har mer data än någonsin för att lära sig om sina existerande och potentiella kunder.

Omvärldsanalys är ett verktyg för företagen för att hålla koll på och utvärdera sina konkurrenters handlingar, förändringar på marknaden och konsumenters behov (Makadok & Barney, 2001). Konkurrensbevakning är en viktig uppgift i utformningen av erbjudanden, differentiering, marknadsföring och övriga strategiska val.

Det finns ekonomiska incitament till att utföra strukturerad konkurrensbevakning. I en empirisk artikel av Subramanian och IsHak (1998) visar författarna att ju mer strukturerat ett företags konkurrensbevakning är, desto högre blir företagets långsiktiga avkastning på tillgångar (ROA). Detta visar tydligt att företagen i framtiden måste satsa ännu mer resurser på att utveckla ett strukturerat och kontinuerligt sätt för att bevaka sin konkurrens, inte bara i ett differentierings- utan även lönsamhetssyfte. Detta innebär att vikten av konkurrensbevakning blir än mer betydelsefull.

1.2 Problematisering

I den akademiska litteraturen finns det ingående forskning och teorier om marknader och dess konkurrensstrukturer. Däremot finns få studier som faktiskt kartlägger området kring praktiska konkurrensbevakningsprocesser som företag använder i näringslivet. Mycket av forskningen kring konkurrens kan visserligen användas i konkurrensbevakningssyfte, men den övergripande processen och valet av teorier är bristfälligt beskrivet och undersökt. Omvärldsanalys är det övergripande området vilket man kan dela in i olika underkategorier, där konkurrensbevakning är en del (Crowley, 2004). I och med att omvärldsbegreppet är ett mycket brett begrepp, väljs benet "Competitive Intelligence" (CI) som mer specifikt fokusområde.

Konkurrensforskningen brukar delas upp i två huvudsakliga teoribildningar: det strukturella synsättet (Industrial Organizations) och Schumpeterskolans processbetonade konkurrenssyn (Hernant och Boström, 2010). Det strukturella synsättet menar att konkurrens är en struktur som företag inte kan påverka. Enligt Schumpeter (1942) grundas ett företags lönsamhet på hur väl innovationsprocessen i ett företag drivs. Schumpeter valde att se konkurrens som en process, dvs. att företag kan påverka konkurrensen. Han menar därmed att företag kan påverka dess framtida konkurrenssituation och därför blir Schumpeters synsätt den teoribildning som uppsatsen kommer att utgå ifrån.

En av de generella metoderna som används för att hålla koll på hot från omvärlden är Porters "Five Forces" (Hernant och Boström, 2010). Denna modell förklarar dock inte hur man praktiskt bör genomföra konkurrensbevakningen, utan enbart vilka hot företaget ska se upp med. Även Porters modell "Three Axes of Competition", som fokuserar på konkurrensverktygen pris, differentiering och kundfokus, utgör en bra grund för konkurrensbevakning utan att beskriva en fortsatt process. Enligt Hernant och Boström (2010) gäller samma sak för SWOT-analysen. Det är ett utmärkt omvärldsbevakningsverktyg, men den innefattar ingen strategi för hur företagen ska hantera sina hot eller använda sina möjligheter.

Digitaliseringen har öppnat upp för nya konkurrensbevakningsmetoder. Genom digitaliseringen har möjligheten att hitta information, analysera och använda den underlättats för att ta beslut i företaget. Detta är dock ett outforskat område som kan antas påverka fortsatta metoder både i praktiken och inom teorin.

1.3 Problemformulering

Givet ovan nämnda problematisering syftar denna uppsats till att svara på frågeställningen;

Hur bevakar svenska B2C-företag sina konkurrenter och vad påverkar valet av bevakningens metod och struktur?

1.4 Uppsatsens syfte

Syftet med uppsatsen är att kartlägga processer och metoder inom konkurrensbevakning utifrån befintliga teorier för att förstå hur företag på den svenska B2C-marknaden arbetar i näringslivet. Genom kartläggning av de metoder som används i näringslivet blir syftet att förstå hur strukturerat olika företag arbetar med konkurrensbevakning.

1.5 Avgränsningar

I och med att ämnet konkurrensbevakning är ett så stort och omfattande ämne har vi valt att fokusera på vissa utvalda områden. Först och främst valdes konsumentföretag (B2C-företag) på den svenska marknaden som avgränsning. Uppsatsen kommer därefter fokuseras på en kartläggning av processerna inom tre olika kategorier av konsumentföretag, nämligen stora företag, små företag samt tjänsteföretag som tillhandahåller konkurrensbevakningstjänster. Inom företagen har de mest centrala konkurrensbevakningsprocesserna undersökts. Vi valde att avgränsa oss till att fokusera på den övergripande strukturen som används för att ta långsiktiga strategiska samt även kortsiktiga taktiska beslut inom företaget.

1.6 Undersökning

Undersökningen som ligger till grund för denna uppsats har gjorts genom ett antal individuella djupintervjuer. Dessa intervjuobjekt har valts med omsorg, för att säkerställa att varje enskild individ har tillräcklig kunskap inom ämnet för att besvara frågeställningen. En mall för intervjufrågorna togs fram, som baserades på en modell från Fleisher och Blenkhorns bok "Managing Frontiers in Competitive Intelligence" (2001). Genom förstudien med lektor Mikael Hernant samt Olle Råghall konkurrensexpert från Nepa (intervjuobjekt 2) konstaterades det att modellen var lämplig och tjänade vårt syfte. Modellen valdes då den lämpade sig väl som grundstruktur till datainsamlingen likväl som resultatdelen.

1.7 Uppsatsens disposition

Denna uppsats består av nio delar, exklusive appendix och källförteckning. Den första delen är en introduktion till ämnet och syftar till att ge läsaren bakgrundsinformation som är värdefull att ha i åtanke i resterande delar av uppsatsen. I kapitel 2, teoretisk referensram, redovisas de teorier och modeller som ligger till grund för studien. Kapitel 3, metod, blir en djupdykning i hur uppsatsens process sett ut samt vilka val som gjorts för studiens utformning.

I nästföljande kapitel, kapitel 4, presenteras det empiriska resultat som samlats in under intervjuerna med företagen. Kapitlet är uppdelat efter de olika företagskategorierna. Därefter diskuteras resultatet av empirin i kapitel 5, för att tydliggöra den utförda kartläggningen som gjorts. I kapitel 6 sammanfattas slutsatsen av diskussionen. Sedan presenteras kapitel 7 som behandlar uppsatsens begränsningar. Därefter avslutas arbetet med en rekommendation till hur företag bör arbeta med konkurrensbevakning i kapitel 8 och förslag på framtida studier i kapitel 9.

2. Teoretisk referensram

I teoriavsnittet beskrivs till en början begreppet konkurrensbevakning mer ingående. Sedan presenteras konkurrensbevakningsprocessens olika delar, från planerings- till implementeringsfasen. Modellen vi baserar uppsatsen på presenteras, och vi motiverar varför denna valts som teoretisk grundpelare. Därefter förevisas en rad bevakningsmetoder som i teorin beskrivs som vanligt förekommande, för att få ett teoretiskt perspektiv innan det empiriska resultatet presenteras.

2.1 Introduktion till konkurrensbevakning

För att förstå hur företag kan arbeta med konkurrensbevakning måste vi först och främst förtydliga vad det innebär. I svensk litteratur finns det ingen vedertagen akademisk definition av begreppet. Det mer generella begreppet omvärldsanalys används frekvent i olika sammanhang, men är som tidigare beskrivits ett brett begrepp. I den här uppsatsen väljer vi att använda det engelska begreppet Competitive Intelligence (CI). Larry Kahaner (1998) beskriver begreppet som; *processen för hur företag kan strukturera information om konkurrenter för att ta beslut*. Kahaner menar att processen handlar om hur företagsledare på ett effektivt, systematiskt och ekonomiskt sätt kan samla in information för att sedan analysera och använda datan för att ta beslut. Nedan följer Kahaners (1998) engelska definition av begreppet.

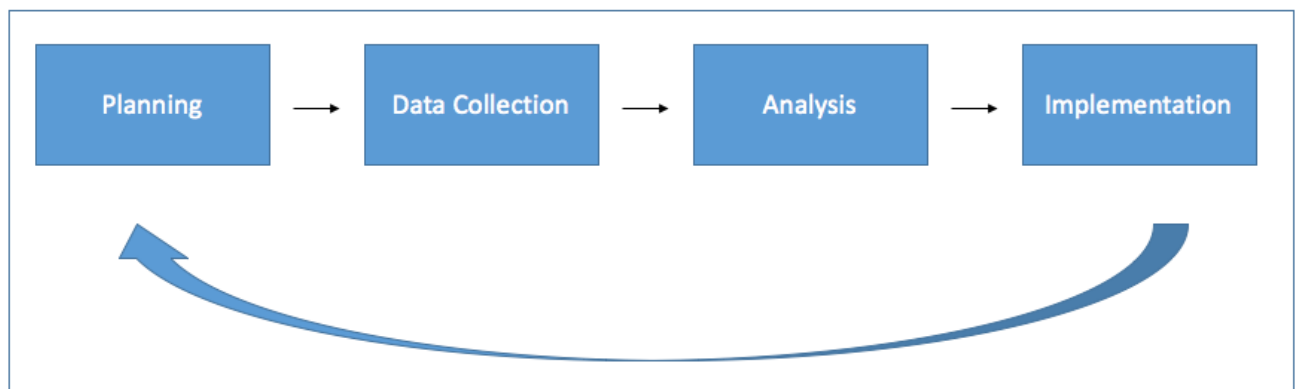
“Competitive intelligence is a systematic program for gathering and analyzing information about your competitors’ activities and general business trends to further your own company’s goals.”

Shaker & Gembicki (1999) menar att CI-processen kan vara enkel - som att exempelvis läsa en konkurrents årsredovisning eller andra offentliga dokument, eller mer avancerad - som att använda en utvecklad datadriven strategi som kontinuerligt samlar in information om konkurrenter på olika marknader. Vella & McGonagle (1987) anser att korrekt utförd Competitive Intelligence använder offentligt tillgängliga resurser för att hitta och utveckla information om konkurrens, konkurrenter och omvärlden.

De taktiska och strategiska beslut som ett företag fattar utifrån den data som Competitive Intelligence genererar kallas för Competitive Action. I akademisk litteratur definieras Competitive Action som *“externally directed, specific, and observable competitive move initiated by a firm to enhance its relative competitive position”* (Chen et al., 1992; Ferrier et al., 1999; Smith et al., 1991, 1992; Young et al., 1996, m.fl.).

2.2 Konkurrensbevakningsprocessen

Syftet med uppsatsen är att kartlägga hur företag inom B2C arbetar med konkurrensbevakning. Därför blir det intressant att förstå olika faser i bevakningsarbetet. I boken *“Managing Frontiers in Competitive Intelligence (2000)”* beskriver Fleisher och Blenkhorn de huvudsakliga uppgifterna i CI-arbetet. De menar att arbetet görs cirkulärt och inkluderar en planerandefas, en datainsamlingsfas, en analysfas och en implementeringsfas. Nedan ges en beskrivning av de olika stegen.



Figur 1 - Konkurrensbevakningsprocessen, (Fleisher och Blenkhorn, 2001)

2.2.1 Planning

Planerandefasen startar med att en beslutsfattare har ett informationsbehov. Prescott (1989) menar att behovet av information kan delas upp i tre klasser. Behovet av information klassas som *offensive* om den används för att utvärdera ett strategiskt eller taktiskt positioneringsbeslut. Informationen klassas som *defensive* om det används för att förstå eventuella beslut som en konkurrent kan ta och som skulle kunna hota företagets position. Informationen klassas som *informational* om den används för att öka

förståelsen för industrin och konkurrensen, utan att nödvändigtvis ta några omedelbara beslut utifrån den.

Fleisher och Blenkhorn (2001) menar även att eftersom det finns beslutsfattare i olika delar av organisationen, skiljer sig karaktären av information som är nödvändig från fall till fall. Behovet av information skiljer sig också åt beroende av vilken bransch som företaget verkar inom. Likaså skiljer sig de beslut som informationen används till att fatta. Smith et al (2001) menar att man generellt kan kategorisera den mängd av olika beslut som beslutsfattare tar utifrån informationen (s.k. competitive action) i följande kategorier: prisrelaterade beslut, marknadsföringsbeslut, produktlanseringsbeslut, kapacitet och skal-relaterade beslut, service och operationsbeslut och signaleringsbeslut (Smith et al. 2001).

Planerandefasen inleds alltså enligt Fleisher och Blenkhorn, som tidigare nämnts, med att en beslutsfattare har ett behov av information. Beslutsfattaren vill ha någon slags information om konkurrenter, branschen och omvärlden för att fatta mer välgrundade beslut. Men hur definieras en konkurrent? Och hur bestäms en bransch? Fleisher och Blenkhorn poängterar svårigheten i att förstå vilka konkurrenter som är intressanta att analysera. Författarna menar att varje företag har ett unikt antal konkurrenter som är olika intressanta och som reflekteras av var det egna företaget står idag och vad den framtida visionen är. De konstaterar att metoden för att identifiera konkurrenter är kritisk eftersom om man vet vilka konkurrenterna är, så blir det enklare att förstå dem och förstå deras beteende. Aaker (1996) beskriver två huvudsakliga tillvägagångssätt för att identifiera konkurrenter. Det första tillvägagångssättet innebär att man rangordnar företag utifrån hur mycket de konkurrerar om de egna kunderna. Det andra tillvägagångssättet rangordnar företag utifrån hur strategiskt nära konkurrenten ligger det egna företaget.

2.2.2 Data collection

I datainsamlingsfasen måste beslutsfattaren förstå vilken data som behövs. Fleisher och Blenkhorn beskriver att det finns mängder av olika datakällor som kan användas. De delar upp datan i primära och sekundära källor. Primära källor inkluderar tal, finansiella rapporter, statliga dokument, konkurrenters hemsidor, produktblad och annat material som kommer direkt från konkurrenten. Sekundära källor inkluderar bland annat analysrapporter, tidningsartiklar, böcker, redigerade radio och tv-program, och en mängd olika digitala resurser. De menar också att datainsamlingsmetoderna antingen kan vara Ad hoc, dvs. reaktiv, spontan och oregelbunden eller fullt automatiserad i ett digitalt tracking-system. Det digitala trackingsystemet anses av författarna ha fördelen att beslutsfattare har möjligheten att ta del av information innan det är för sent för att agera på den.

Datan som en beslutsfattare vill använda och samla in beror som tidigare nämnts på vad den ska användas till. Traditionellt har beslutsfattare använt mått på utveckling, eller estimat av utveckling, kopplat till finansiella nyckeltal för att ta de mer strategiska besluten. Dessa inkluderar exempelvis förändringar i marknadsandel (Chen & MacMillan, 1992; Ferrier et al, 1999), avkastning till aktieägare (Lee et al, 2000), försäljningsutveckling (Ferrier, 2000) och lönsamhetsmått som exempelvis vinstutveckling och Return on Investment (Hambrick et al, 1996). Däremot har andelen branschspecifika mått ökat, i flygplansbranschen är exempelvis "operating revenue per available seat-mile" ett vanligt mått som används för att jämföra det egna företaget mot konkurrenter (Chen & Hambrick, 1995).

2.2.3 Analysis

I analysfasen använder den som utför CI-arbetet de olika datakällorna för att förstå branschen och konkurrenter för att utveckla en strategi som är bättre än konkurrenternas. Society of Competitive Intelligence Professionals (1999) har sammanfattat olika kompetenser som en analytiker bör behärska för att genomföra en framgångsrik analys. Några kompetenser de tar upp och anser är mest centrala är exempelvis förmågan att använda både induktivt och deduktivt resonemang, kreativt och alternativt tänkande, använda modeller och presentationstekniker som gör datan mer lättbegriplig och rolig, samt besitta en förståelse för när de olika analysmetoderna bör användas.

2.2.4 Implementation

Implementeringsfasen handlar om att göra insikter från analysen tillgängliga för de som har användning av dem. Informationen formateras, lagras, levereras och görs tillgänglig. Vanliga sätt att presentera och använda analyserna på är exempelvis genom rapporter, muntlig kommunikation, schemalagda presentationer, konkurrensdatabaser, nyhetsbrev, regelbundna möten och workshops (Society of Competitive Intelligence Professionals, 1997). Eftersom värdet av nyproducerad CI blir mindre ju längre tiden går så är det kritiskt att ha ett snabbt system för att leverera informationen till den som behöver den (Society of Competitive Intelligence Professionals, 1999).

2.3 Företags CI-benägenhet

Det är även intressant att förstå vilka andra faktorer, bortom branschfaktorer, som påverkar ett företags benägenhet till en mer strukturerad konkurrensbevakning. Smith et al (2001) m.fl. definierar benägenheten ett företag har till att utföra konkurrensbevakning utifrån tre variabler: awareness (att företaget förstår vikten av konkurrensbevakning), motivation (att företaget har motivation till påbörja den) och ability (att resurserna finns för att agera). De menar att dessa variabler på ett bra sätt fångar hur väl ett företag utför CI. De fortsätter med att beskriva fyra faktorer som påverkar företagens CI-

benägenhet: organisationens struktur, ledningens struktur, historik och strategi samt branschspecifik karaktäristik.

- I *Organisationens struktur*: Författarna menar att organisationens bevakningsstruktur består av faktorerna; organisationens storlek, strukturell komplexitet, multimarket konkurrens, grad av marknadsberoende och historisk utveckling. Exempelvis har ett större företag ofta mer resurser och därmed ökas “ability” i CI-benägenheten. Smith et al. (1991) visade också att ju högre strukturell komplexitet en firma besitter, desto mindre benägen är den till att anta konkurrensutmaningar. Företag som konkurrerar på fler marknader kan, och behöver, få en större förståelse för omvärlden (awareness). Vidare menar Smith et al (2001) att ett företag som är starkt beroende av en specifik marknad har en högre CI-benägenhet. De skriver också att ett företag som haft en tuff historisk utveckling är mer benägen att hålla koll på konkurrenter än företag som haft en stabil finansiell utveckling.
- II *Ledningens struktur*: Författarna menar att ledningens struktur påverkar främst i termer av inställning till konkurrensbevakning. En ledningsgrupp som vill “köra sitt eget race” och inte påverkas av omvärlden är mindre benägen att spendera pengar på aktiviteter kopplade till konkurrensbevakning.
- III *Historik och strategi*: Två andra faktorer som påverkar CI-benägenheten menar författarna är historik och strategi. Smith et al (2001) betonar att företagets historik (tidigare beteende) är den i särklass viktigaste parametern som avgör hur ett företag kommer att arbeta med konkurrensbevakning i framtiden. Ett företag som lagt resurser på att bevaka tidigare, kommer sannolikt att göra det fortsättningsvis. Om CI-arbete är inkluderat i företagets strategi ökar givetvis CI-benägenheten också.
- IV *Branschspecifik karaktäristik*: Smith et al (2001) menar också att det även finns branschspecifika faktorer som påverkar ett företags benägenhet till CI-arbete. Faktorerna är kopplade Structure-Conduct-Performance (SCP)-synsättet inom ekonomi som menar att en bransch kan vara olika attraktiv sett till lönsamhetspotentialen. En bransch i snabb tillväxt har ett efterfrågeöverskott vilket leder till en minskad konkurrens och därmed går CI-benägenheten ner. Likaså är en bransch med höga inträdesbarriärer mindre konkurrensutsatt och innebär därmed att företaget har en lägre CI-benägenhet. Smith et al (2001) nämner också många andra faktorer som gör en bransch mer attraktiv för företag och som därmed sänker företags CI-benägenhet.

2.4 Konkurrensbevakningsmetoder

Som tidigare nämnts finns det mängder av olika metoder som B2C-företag använder för att hålla koll. Det finns mängder av olika metoder och processer som B2C-företag använder för att hålla koll på konkurrenter (Smith et al. 2001). Syftet med uppsatsen är att förstå hur företag arbetar med att bevaka konkurrenter och därför kommer följande avsnitt handla om praktiska metoder. För att förstå hur företag arbetar i praktiken kommer vi fortsättningsvis fokusera på den andra fasen i bevakningsarbetet, datainsamling (Fleisher och Blenkhorn 2001). Genom att undersöka vilka datakällor som företagen använder blir det enklare att förstå hur bevakningen sker i praktiken. För att strukturera metoderna har vi valt att kategorisera dem utifrån Fleisher och Blenkhorns (2001) beskrivning av olika datainsamlingsmetoder; ad hoc samt kontinuerlig. Ad hoc innebär att metodens datainsamling är reaktiv, spontan och oregelbunden emedan kontinuerlig (continuous) innebär ett automatiserat insamlingsverktyg som pågår över tid. Författarna menar också att en del metoder kan vara både ad hoc och kontinuerlig beroende på förhållningssätt. Subramanian och IsHak (1998) visar att företag som använder mer strukturerade metoder i genomsnitt genererar ett högre ROA. De menar också att en kontinuerlig metod är mer strukturerad än en ad hoc och därför blir det intressant att använda denna uppdelning för att kategorisera olika metoder.

Nedan beskrivs de datainsamlingsmetoder som omnämns mest frekvent i akademiska sammanhang (har fått flest citeringar). Två av dessa är Ad hoc-baserade: Desktop Research (Shaker & Gembicki, 1999) samt Competitor Mapping (Chen, 1996). Därefter presenteras tre kontinuerliga datainsamlingsmetoder: Sökmotoranalys (Dotson et al, 2017), Brand Equity (Keller & Lehmann, 2003) samt data från sociala (Kietzmann et al, 2011) och traditionella (Bruhn et al, 2012) medier.

2.4.1 Ad hoc metoder

Nedan beskrivs vanligt förekommande teorier som oftast praktiseras ad hoc.

2.4.1.1 Desktop research

Ett tillvägagångssätt som ofta omnämns inom konkurrensbevakning i teoretiska sammanhang är så kallad "Desktop Research". Därför är nedanstående stycke dedikerat till att få en större inblick i hur metoden används (e.g., Fleisher & Blenkhorn, 2001; Leonard, 1997; Shaker & Gembicki, 1999).

Leonard (1997) skriver att metoden vanligen är mer ad hoc-fokuserad och mindre strukturerad. Han menar också att Desktop Research klassas som en pull-metod inom CI. Det innebär att det är en aktivitet som utförs sporadiskt och som kräver att användaren själv får söka fram information som denne letar efter, ofta med hjälp av en sökmotor så som Google eller Yahoo! (Leonard, 1997). Till skillnad från push-metoder, där användaren automatiskt får notiser om det skett något i området de valt att bevaka, kräver denna typ av metod aktivitet från användaren själv (Fleisher & Blenkhorn,

2001). Shaker & Gembicki (1999) skriver att datan som samlas in genom Desktop Research från en början är helt ostrukturerad. Författarna menar dock att företag själva kan välja ett mer eller mindre strukturerat förhållningssätt till hur de väljer att använda metoden. De menar att metoden först och främst passar för sökningar genom sökmotorer på makronivå, såsom generella trender. Metoden kan dock smaltas av ner till sökningar på mikronivå såsom information om enskilda företag (Shaker and Gembicki, 1999).

Fleisher och Blenkhorn (2001) skriver i boken *“Managing Frontiers in Competitive Intelligence”* att metoden är bred och kan användas för att söka en mängd information för att ta beslut i olika delar av företaget. De nämner att några frekvent använda källor är konkurrenters hemsida, profiler på sociala medier, nyhetskällor, pressreleaser samt finansiell information från konkurrenten själv. Det Fleisher och Blenkhorn även nämner i sin bok är att företag som använder denna metod inte får glömma eller missbedöma tillförlitligheten i den insamlade informationen. Problematiken ligger i att den insamlade informationen kan vara utdaterad, inte korrekt återgiven eller planerat förledande från konkurrentens sida. Därför är det kritiskt att källornas trovärdighet granskas, så att all intelligens som används i analysen är korrekt (Fleisher and Blenkhorn, 2001).

2.4.1.2 Competitor Mapping

Competitor Mapping är en annan metod som nämns frekvent i akademiska sammanhang kopplade till konkurrensbevakning (Fleisher and Blenkhorn, 2001). Chen (1996) föreslår ett mer akademiskt och strukturerat förhållningssätt till konkurrensbevakning. Han beskriver metoden “Competitor Mapping” som ett verktyg för att allokera resurser (tid, pengar, uppmärksamhet) i proportion till det hot varje enskild konkurrent utgör. Han menar att metoden kan användas för att kontinuerligt mäta konkurrenters hot, men den ursprungliga tanken är att mätningarna görs ad hoc. Modellen har två dimensioner: Market Communality (antalet marknader som det egna företaget och en konkurrent “konkurrerar inom”) och resource similarity (hur likt företagets resurser är en konkurrents). Den konkurrent som utgör störst hot och därmed är den som det bör ägnas mest resurser åt är den som har högt market communality (konkurrerar på många liknande marknader) och högt resource similarity (lika resurser). Konkurrenterna mappas in på en karta som visualiserar vilka som är de största konkurrenterna och relationen mellan dessa.

2.4.2 Kontinuerliga metoder

Metoder som ofta används mer kontinuerligt inom enligt teorin redovisas nedan.

2.4.2.1 Sökmotoranalys

I en artikel publicerad i Journal of Interactive Marketing i januari 2017, framgår det att sökvolym för ett varumärke kan mäta dagens, samt även delvis förutspå framtidens, Brand Health (Dotson et al,

2017). Dotson et al (2017) menar att sökmotoranalys är en relevant metod att undersöka närmare i konkurrensbevakningssyfte, då Brand Health är en viktig parameter för att mäta ett varumärkes nuvärde och framtida potentiella hot. Processen kan utföras kontinuerligt eller ad hoc, beroende på förhållningssätt, struktur och mängd resurser företaget väljer att lägga på konkurrensbevakning (Fleisher & Blenkhorn, 2001).

Enligt Paul Armstrong (2016) är sökmotoranalys ett av de mest användbara och dessutom lättillgängliga sätten att hålla koll på konkurrenter. Författaren beskriver Google Trends som en tjänst som tillgängliggör all sökdata från sökmotorn Google, som står för majoriteten av sökningar i den undersökta marknaden. Tjänsten visar hur sökintresset ser ut för valfria specifika sökord över tid (Choi and Varian, 2012). Armstrong (2016) menar att företag kan få ut data på hur många personer i ett givet geografiskt område som har sökt efter dem, deras konkurrenter eller efter branschen i allmänhet. Genom att se var, och dessutom vad, människor i olika geografiska områden pratar om angående ett företags varumärke kan man få en snabb inblick i det aktuella tillståndet genom mängder av beteendedata (Armstrong, 2016).

Dotson et al. (2017) skriver att de processer som användes innan digitala verktyg var mycket mer omfattande och tidskrävande. Ofta samlades datan in genom enkäter och intervjuer. I och med Google Trends etablering kan liknande data samlas in, men från internet utan kostnad (Dotson et al, 2017). Skillnaden i resultat blir dock att enbart spridning och trender kan visas, inte huruvida trenderna är positiva eller negativa för varumärkesattityd och värde (Choi and Varian, 2012). Studien av Dotson et al (2017) visar dock att ju mer positiv attityd en person har till ett varumärke, desto större sannolikhet är det för denne att söka efter varumärket online (Dotson et al, 2017). Choi & Varian (2012) menar att Google Trends har möjliggjort för företag av alla storlekar att hålla koll på utvecklingen på marknaden; sitt eget varumärke och även en tydlig jämförelse mot konkurrenter. Eftersom verktyget är kostnadsfritt kan även mindre bolag utnyttja metoden (Choi and Varian, 2012).

2.4.2.2 Brand Equity

I en artikel skriven av Mizik och Jacobson visar de att varumärkesvärde (Brand Equity) kan uppskattas med hjälp av utvärdering av metoden Y&R Brand Asset Valuator (BAV) (Mizik and Jacobson, 2008). Tanken med metoden är att företaget ska förstå hur kunderna uppfattar deras och konkurrenters varumärken, vilket speglar deras varumärkesvärde i förhållande till varandra. Det är ett effektivt verktyg att se skiftningar i varumärkesvärdet över tid (Mizik & Jacobson, 2008).

Metoden baseras på en mätning av fem pelare. Dessa pelare är centrala för att bedöma varumärkesattityder, som i sin tur påverkar kundens köpbeteende och det övergripande finansiella värdet av ett varumärke. Genom att mäta nyanser i konsumentens attityd går det att förstå vad som

påverkar konsumenters varumärkesval (Lebar et al, 2005). Keller & Lehmann (2003) använder en definition av customer mind-set som är aningen bredare än varumärkeattityd: *“Customer mind-set includes everything that exists in the minds of customers with respect to a brand (e.g., thoughts, feelings, experiences, images, perceptions, beliefs, and attitudes).”* (Keller & Lehmann, 2003).

BAV-pelarna som utvärderas i undersökningen av Mizik och Jacobson är; differentiering, relevans, anseende, kunskap och energi. Relevans och energi är de två variabler som är viktiga för att förstå det framtida värdet, dvs. vart företaget är på väg. Metoden utförs genom analys av feedbackdata, dvs. slumpmässigt utvalda respondenter får svara på frågor om varumärket. Exempel på frågor om varumärket och enkätutformning kan ses nedan (Mizik & Jacobson, 2008).

BAV Pillar	Underlying perceptual metrics	Survey scale	BAV data
Differentiation	1. Unique	Yes/no	% responding "yes"
	2. Distinctive	Yes/no	% responding "yes"
Relevance	1. Relevant to to me	1-7 scale	Average score
Esteem	1. Personal regard	1-7 scale	Average score
	2. Leader	Yes/no	% responding "yes"
	3. High quality	Yes/no	% responding "yes"
	4. Reliable	Yes/no	% responding "yes"
Knowledge	1. Familiarity with the brand	1-7 scale	Average score
Energy	1. Innovative	Yes/no	% responding "yes"
	2. Dynamic	Yes/no	% responding "yes"

Figur 2 - Enkätutformning BAV-pillars, (Mizik & Jacobson, 2008)

2.4.2.3 Bevakning av sociala medier

Enligt Kietzmann et al (2011) är bevakning av sociala medier en ofta vald metod för B2C-företag. Aktiviteten som utförs syftar till att bevaka vad som skrivs om det egna och konkurrerande företags varumärken. Anledningen till att metoden ofta används grundas enligt Kietzmann på att det är ett bra sätt uppskatta varumärkens popularitet. Varumärkespopularitet är med andra ord en av de tydligaste indikatorerna på varumärkesvärde.

Författaren menar att eftersom mängden följare och gilla-markeringar är tydliga indikationer på gillande från konsumenter så kan företag i större utsträckning använda sociala medier som analysverktyg. Speciellt är de tre största sociala medierna, Facebook, Instagram och Twitter, viktiga i

konkurrensbevakningssyfte eftersom det är dessa nätverk som konsumenterna använder. Genom att med rätt kunskap kunna utnyttja all information som publiceras på sociala medier härrörande ett varumärke, kan ett företag få direkt feedback på de styrkor och svagheter som finns (Kietzmann et al, 2011). Detsamma gäller även information om konkurrenter, då sociala medier blir den kanal där alla ofiltrerade åsikter finns tillgängliga. Ur en konkurrensaspekt utgör även all information från sociala medier en utmärkt benchmark (He et al, 2013).

En annan aspekt av de sociala medierna är att de utgör “ansiktet utåt” för många företag. Innebörden av det blir att det som konkurrenter vill förmedla av sitt varumärke, till följare och marknaden i stort, kommer att finnas här. Företag kan även använda sina sociala medier till att upplysa om kampanjer och rabatter, fråga konsumenter om råd, sprida information om exempelvis CSR-arbete eller helt enkelt profilera sig genom utvalda foton och videos (He et al, 2013).

Det som är värt att notera, likt sökmotormetoden, är att de människor som redan har positiva varumärkesassociationer med större sannolikhet börjar följa/gillar företags sociala medier (He et al, 2013). He et al. (2013) menar att det blir problematiskt att använda sociala medier som en heltäckande benchmark för hur företag presterar i termer av “gillande”. Vissa B2C-företag väljer att inte prioritera dessa medier och därmed blir det svårt att mäta hur det går för dem. Kietzmann et al. (2011) hävdar dock att followers och likes på sociala medier har blivit en hygienfaktor, syns man inte finns man inte. De företag som har en stark närvaro på sociala medier har en större chans att bli lönsamma, få fler lojala kunder och hittas även lättare av nya konsumenter (He et al, 2013).

2.4.2.4 Bevakning av traditionella medier

Företag lägger större och större vikt vid tracking av sociala medier, men hur ser det då ut för traditionella medier, såsom tidningar, TV och radio? Enligt en artikel av Bruhn et al (2012) är sociala medier ett bra sätt att mäta “gillande” i branscher bestående av hedoniska produkter, emedan utilitaristiskt fokuserade varumärkens trovärdighet lättast kopplas till traditionella medier. Därför är det viktigt att inte fokusera enbart på “nya” medier, utan bevakning av sitt och andras varumärken bör även täcka traditionella medier (Bruhn et al, 2012).

I en annan studie av Stephen och Galak (2009) påvisas det att information som förmedlas i traditionella medier påverkar försäljningen mycket mer än information på sociala medier. Därav konstaterar författarna att det är viktigt att ha insyn i vad som sägs om varumärket i traditionell media. Tracking av traditionella medier kan ske på många olika sätt. För det mesta används konsulttjänster, men företag kan även internt använda digitala lösningar för bevakning (Bruhn et al, 2012).

3. Metod

Följande kapitel beskriver hur datainsamlingen gått tillväga, vilka val som gjorts och hur dessa utförts. Kapitlet avslutas med kritik mot tillvägagångssättet.

3.1 Ämnesval och frågeställning

I många av kurserna under kandidatprogrammet har omvärldsanalys varit ett centralt ämne. Även konkurrensbevakning har diskuterats och omnämnts, men oftast utan att specificeras ytterligare. Från första början var därför ämnesvalet självklart för oss, att specificera och djupdyka i detta ämne som uppenbarligen är viktigt. Olika forskare har betonat vikten av omvärldsbevakning. Det är naivt att tro att det egna företaget alltid kommer på de bästa uppfinningarna. Ämnet blir extra intressant för oss då det kopplar ihop ett företags interna strategiska och taktiska beslut, med externa aktiviteter från konkurrenter. Många av de teorier och områden vi lärt oss om sammanförs i detta ämne, och berör områden från marknadsförings, konsumentbeteende och strategikurser. I och med att konkurrensbevakning är ett så komplext och på många sätt outforskat område, har det givit oss fria tyglar att attackera ett ämne vars betydelse med största sannolikhet enbart kommer att öka i framtiden. Vår tanke har varit att kartlägga vilka processer som faktiskt används i praktiken, och vilka som enbart förblir akademiska teorier.

Bevakningsprocessen kan utföras på en rad olika sätt, ofta beroende på hur mycket resurser företagen kan lägga på området samt hur stort intresset är. Ofta är denna process nödvändig inför beslutsfattande som berör företagets framtida positionering, både inom marknadsföring och konkurrensmedelsmixen. Vårt intresse för ämnet ökade även i takt med att vi genom tidigare arbetslivserfarenheter förstod hur outnyttjat detta område fortfarande är för många konsumentföretag.

3.2 Metodval

I detta kapitel beskrivs det tillvägagångssätt och metodval som gjorts under studiens gång. Detta för att motivera de val som gjorts i avsikt att i slutänden kunna besvara frågeställningen tillförlitligt.

3.2.1 Kvalitativ metod

Baserat på frågeställningens breda formulering, samt med tanke på att syftet är att kartlägga ett fenomen på konsumentmarknaden så har en kvalitativ metod valts för denna uppsats. Enligt Wideman (2002) syftar kvalitativ forskning just till att undersöka en företeelses karaktär, medan kvantitativ forskning syftar till att kvantifiera fenomen och dra statistiskt säkerställda slutsatser. Författaren menar att det speciella med den kvalitativa forskningen är att i samtalet mellan forskare och intervjuobjekt finns möjlighet till följdfrågor. Därav finns även en chans till djupare förståelse av

varje enskild situation. Därför faller valet på den kvalitativa metoden eftersom den är mest lämpad för att besvara vår frågeställning.

Jacobsen (2002) menar att kritik mot den kvalitativa metoden kan vara att i en intervjusituation är det svårt att återspegla hela verkligheten, och att det ibland kan finnas incitament att inte berätta hela sanningen precis som den är. Detta var något som fanns med i åtanke under intervjuprocessen, då vi ämnade ställa så öppna frågor som möjligt så intervjuobjektet själv fick välja mängden information som lämnades ut.

3.2.2 Val av angreppssätt

I och med att konkurrensbevakning är ett komplext och relativt outforskat akademiskt område sett till vår definition, blir frågeställningen därefter även av en bredare och mer beskrivande karaktär. I första hand syftar frågeställningen till att kartlägga hur B2C-företag i Sverige arbetar och skapa en fördjupad förståelse för hur karaktäristik hos företag påverkar deras val av process och struktur. Jacobsen (2002) menar att denna beskrivande metod kan ge en vägvisning för hur verkligheten borde se ut, men han menar att resultatet förblir en vägvisning. Författaren menar också att när det kommer till breda frågeställningar är det klokast att välja en intensiv undersökningsmetod istället för en extensiv. I en intensiv undersökning ingår färre intervjuobjekt, men dessa undersöks mer djupgående. Resultatet blir därför inte möjligt att generalisera. Av detta drar Jacobsen slutsatsen att en djupgående undersökning av ett fenomen är att föredra när man vill få en övergripande bild av exempelvis förhållanden i en viss bransch eller ett visst fenomen. I och med detta kan vi konstatera att det kommer bli svårt för oss att säkerställa sambanden mellan valet av konkurrensbevakningsprocess och vilken metod som är "best practice" i verkligheten. Istället kan vårt bidrag bli att ge en översiktlig bild av den svenska B2C-marknaden inom ett relativt outforskat område.

3.2.3 Val av studiesätt

I boken av Jacobsen (2002) beskriver författaren att nästa steg i metodavsnittet är valet av studietyp. Det finns två alternativa förhållningssätt att använda i den intensiva undersökningsmetoden, nämligen små n-studier eller fallstudier. Små n-studier är att föredra när ett specifikt, jämförelsevis outforskat fenomen är föremål för undersökningen (Jacobsen, 2002). Jacobsen menar att n-studier dessutom är möjliga att kvantifiera. Fallstudie beskrivs i boken av Merriam och Nilsson (1994) som en undersökningsmetod där ett, eller flera, utvalda fenomenen eller händelser undersöks i sin verkliga miljö. Författarna menar att denna typ av undersökning ska pågå under en längre tidsperiod för att kunna dra slutsatser av skiftningar och förändringar som upptäcks efter hand. Eftersom vi har en begränsad tidsram för vår undersökning samt med bakgrund av att flera olika enheter ska undersökas för att kunna kartlägga konkurrensbevakning i olika företag (George and Bennett, 2005), blir

fallstudie inte en lämplig metod för oss. Istället väljs därför små n-studier som studiesätt för vår undersökning.

3.2.4 Abduktiv forskningsansats

Jacobsen (2002) menar att det finns tre alternativa forskningsansatser, med andra ord sätt att hantera insamlingen av empiri och teori. Det deduktiva sättet innebär att insamlingen av teorin sker före empiriavsnittet påbörjas, och den motsatta ordningen gäller det induktiva insamlingssättet. Bryman och Bell (2005) menar att dessa ansatser är varandras motsatser. Författarna menar att i det deduktiva förhållningssättet utgår hypoteser från redan utvalda teorier, emedan i en induktiv studie stöds observationerna på teori som kan härledas efter insamlingen.

I uppsatsen har vi istället gjort ett medvetet val att ha en så kallad abduktiv ansats. Det innebär att förhållandet mellan insamlingen av empirin och teorin sker växelvis (Patel och Davidsson, 2003). Författarna beskriver förhållningssättet som en blandning av de två tidigare nämnda ansatserna, vilka i motsats innebär att teoridelen insamlas i samspel med insamlingen av empirin. Genom att samla in den grundläggande teorin inledningsvis och sedan bygga på efter hand har det teoretiska kapitlet utökats gradvis. Det innebär att insamlingen av empirin väglett vår resterande insamling av akademiska teorier av modeller. Mellan och efter intervjuerna har citat från mötena används för att jämföra med den utvalda teorin, samt som underlag för sökning av ny teori. På så sätt har alla de insamlade teorierna en relevant koppling till de praktiska processerna, vilket var ett av syftena med uppsatsen.

3.3 Insamling av data

Nedan beskrivs tillvägagångssättet för informations och datainsamling, samt valet av den kvalitativa studiens utformning.

3.3.1 Tillvägagångssätt vid insamling av data

Uppsatsen är baserad på intervjuer med personer som har insyn i konkurrensbevakningsarbetet på olika B2C-företag. Alla intervjuer som gjorts har varit individuella djupintervjuer, där intervjuobjektet befunnit sig i sin "naturliga miljö", nämligen på deras respektive kontor (Jacobsen, 2002). Valet föll på individuella intervjuer, då jämförelseaspekten blir mer intressant samt att svaren blir mer sanningsenliga i ett enskilt format (Jacobsen, 2002). De naturliga miljöerna valdes avsiktligt, då de enligt Jacobsen minskar all yttre påverkan på svaren i största möjliga mån. Personliga intervjuer valdes då "face to face" är att föredra enligt Jacobsen (2002) för att riktigt kunna utläsa tonlägen, kroppsspråk och andra faktorer som påverkar den avsiktliga innebörden av ett svar.

Inför intervjuerna skickades ett standardiserat meddelande med en kort beskrivning av ämnet och intervjun, utan ingående förklaringar. Innan intervjuerna skapades en frågemall, men vi valde att ställa öppna frågor så att det fanns möjlighet till anpassade följdfrågor. Genom detta försökte vi uppnå den hårfina linje mellan öppenhet och struktur som Jacobsen (2002) beskriver som viktig i kvalitativa studier. Inga av frågorna skickades på förhand. Intervjuerna var med andra ord semistrukturerade, just för att undvika standardiserade eller förväntade svar (Jacobsen, 2002). Eftersom intervjuobjektet inte fick mycket information inför mötet blev svaren spontana. Detta var en medveten strategi då vi sökte så verklighetstroga svar som möjligt. Tiden för intervjuerna varierade, den kortaste var 50 minuter lång och den längsta nära två timmar i omfattning. Svaren spelades under intervjun in och transkriberades sedan i efterhand för att minimera risken för att information glömdes bort. Genom dessa transkriptioner har även citat valts ut som ligger som grund för kommande resultat- och diskussionskapitel.

Vid närmare eftertanke kom vi fram till att valet av bolag som bör intervjuas skulle utgå ifrån Smith et al (1991) teorier om organisationers CI-benägenhet. Syftet med uppsatsens empiri är att få en djupare förståelse för olika metoder som används i näringslivet. Därför ter det sig naturligt att undersöka företag som enligt teorin använder så olika metoder som möjligt. För att förenkla urvalsprocessen fokuserade vi på att välja bolagen utifrån organisationernas storlek och strukturell komplexitet eftersom dessa parametrar har störst påverkan på ett företags CI-benägenhet (Smith et al, 1991). Företagen som valdes låg geografiskt nära oss då alla har kontor i Stockholmsområdet. För tydlighetens skull valde vi att klassificera organisationerna utefter stora och små B2C-bolag samt tjänstebolag. De små och stora bolagen kategoriseras baserat på deras omsättning. Här valdes en gräns på 100 miljoner kronor godtyckligt för att skilja de små och stora bolagen åt. Det faktiska utfallet i vår undersökning resulterade dock i att samtliga av de stora bolagen omsatte betydligt mer än 100 miljoner kronor. Tjänstebolag är företag som levererar nischade produkter med inriktning på konkurrensbevakning. Klassifikationen av bolagen har främst utförts för att bidra med en tydligare struktur i analysfasen och för att på ett mer naturligt sätt kunna hålla intervjupersonerna anonyma.

3.4 Studiens utformning

3.4.1 Förstudie

För att förstå CI-arbetets omfattning och inom vilka områden som beslutsfattare använder informationen genomfördes en intervju med en praktiskt erfaren anställd från Nepa. Olle Råghall har lång praktisk erfarenhet av bevakning och har i många år arbetat på säljsidan, och kan således anses ha god kunskap om hur företag i praktiken använder och tar beslut utifrån CI-information. Därtill

kompletterades analysen av en intervju med en lektor, Mikael Hernant, som forskat i närliggande ämnen.

3.4.2 Förstudiens resultat

3.4.2.1 Intervju 1 - Praktisk konkurrensbevakning

Resultatet från förstudiens första intervju handlar främst om en fördjupad förståelse för konkurrensbevakningens omfattning. Vi gick in med inställningen att företag löpande samlar in information om konkurrenter i syfte att ta mer strategiskt långsiktiga positioneringsbeslut. Det visade sig vara en sanning med modifikation.

“Konkurrensbevakning är brett. Informationen används i företagets olika delar och sammantaget leder det fram till mer strategiska positioneringsbeslut” - Olle Råghall, Nepa

Olle menar att företag kontinuerligt eller sporadiskt samlar in information som används i olika delar av företaget för att ta mer taktiska, dagliga beslut. Denna information kan sedan användas för att även ta de mer strategiska besluten. För att förstå den praktiska konkurrensbevakningen bör man dela upp dess beståndsdelar utifrån de olika tjänster som CI-bolag erbjuder. Generellt är det vanligt att B2C-företag har omfattande kommunikationsavdelningar som vill följa vad som skrivs om bolaget och dess konkurrenter. Det benämns mediabevakning. Det är också vanligt att marknadsavdelningen vill hålla koll på hur kampanjer utvecklas och vad konkurrenterna använder för mediastrategi, något som brukar benämnas varumärkesbevakning. Olle menar att sortimentsbevakning är det sista området som i princip alla B2C-företag ägnar sig åt.

- ☐ Mediabevakning
- ☐ Varumärkesbevakning
- ☐ Sortimentsbevakning

Dessa områden är särskilt viktiga vid praktisk konkurrensbevakning. Med stöd av den insamlade teorin, kunde dessa tre områden ses som tydliga fokusområden. Eftersom vi i studien främst vill bidra med hur det ser ut praktiskt så valde vi att fokusera på dessa tre områden och kategorisera den empiriska datan utifrån dem. Olle menade också att vi i intervjufasen dels bör leta efter företag av olika storlekar men även inkludera konsult-liknande bolag som Nepa. Eftersom en mängd B2C-företag använder utomstående bolags tjänster i bevakningssyfte blir det intressant att intervjua dem för att kartlägga alla metoder som används idag.

Därför valde vi att i intervjufasen fokusera på två små och stora B2C-företag men att även intervjua företag som tillhandahåller CI-relaterade tjänster.

3.4.2.2 Intervju 2 - Teoretisk konkurrensbevakning

Resultatet från förstudiens andra intervju handlar främst om att bygga en förståelse för konkurrensbevakning och placera det i ett akademiskt sammanhang.

“Forskning om konkurrens handlar om marknadens strukturer utifrån Schumpeter synsätt. Ni kan använda konkurrensforskningen för att förstå hur man håller koll på konkurrenter men det är inte synonymt med bevakningsprocessen.” - Mikael Hernant, HHS

Slutsatsen från förstudien var att vi förstod att de modeller vi tidigare läst om under utbildningen, exempelvis Porters Five Forces, inte direkt kan appliceras som en konkurrensbevakningsmetod eftersom den syftar till att beskriva strukturer snarare än processen. Den viktigaste kunskapen vi tar med oss från förstudien är att konkurrensbevakning ofta delas upp i tre områden; mediabevakning, varumärkesbevakning samt sortimentsbevakning.

3.4.3 Huvudundersökning

I huvudundersökningen ingår intervjuer med åtta företag; Swedish Match, Coop, Direkten, Meltwater, Nielsen, Nepa, Base23 samt Råwerk. Alla intervjuer följde samma struktur; mötet inleddes med frågor om personens roll på företaget, företagets struktur (avdelningar) samt andra generella frågor som exempelvis antalet anställda. Här skapades en personlig och avslappnad kontakt med intervjuobjektet. Nästa område i intervjun rörde frågor som CI-benägenhet och konkurrensbevakningsprocessen i allmänhet. Den övergripande intervjumallen finns att hitta i appendix (se avsnitt 10.2.2).

Efterföljande intervjufrågor strukturerades efter Fleisher och Blenkhorns (2001) modell och uppdelades i faserna; planning, data collection, analysis samt implementation. Detta för att få en tydlig bild av alla delar i processen, samt för att se hur de olika faserna genomförs.

3.4.4 Undersökningen

Föregående avsnitt handlade om hur datainsamlingen gick till. Detta avsnitt kommer istället fokusera på valet av intervjuobjekt samt en beskrivning av dessa. För att täcka de olika metoder som används i B2C-sammanhang indelades företagen i tre olika kategorier. Dessa valdes utefter storlek på företaget (stora och små företag), samt en egen kategori för bolag som primärt ägnar sig åt att erbjuda konkurrensbevakningstjänster (CI-tjänstebolag). Enligt teorin finns samband mellan storleken på företags resurser samt konkurrensbevakningens struktur. Därför valdes företagets storlek som

kategoriseringens huvudsakliga beslutskriterie. Likaså finns det anledning att anta att ett företag som enbart ägnar sig åt konkurrensbevakning har utvecklat sofistikerade metoder till just detta.

3.4.4.1 Stora bolag

Tre intervjuer genomfördes med bolag som har hög omsättning och många anställda. Det första bolaget, Swedish Match, valdes med utgångspunkten att förstå hur ett produktionsorienterat bolag arbetar med CI. De är verksamma inom snustillverkning och har en marknadsledande ställning på den svenska marknaden. Intervjupersonen, "Intervjuobjekt 5", är en senior medarbetare på avdelningen Business Intelligence med ansvar för Market Intelligence. Det andra bolaget, Coop, är ett av Sveriges största detaljhandelsföretag. "Intervjuobjekt 10" på Coop är en av cheferna på Business Intelligence-avdelningen vars huvudsakliga ansvarsområde inbegriper omvärldsbevakning. Coop valdes med utgångspunkt att förstå hur ett bolag som är verksamma inom det sista steget i kedjan, med andra ord detaljhandelsföretag som riktar sig mot slutkonsumenten, arbetar med konkurrensbevakning. Den sista intervjun med "Intervjuobjekt 8" på Direkten genomfördes för att komplettera ovanstående bolag. Företaget har 348 butiker under sitt paraply (Direkten, 2017). Direkten tar inte operationella beslut eftersom de inte äger några butiker, men de vill däremot vara med och påverka vad samarbetspartnerna köper in. Den intervjuade har en högt beslutsfattande position i bolaget och kan därför anses ha god kunskap om hur CI-arbetet sköts.

3.4.4.2 Mindre bolag

Två intervjuer genomfördes för att förstå hur mindre bolag, sett till omsättning och komplexitet, hanterar CI-utmaningar. Företaget Råwerk intervjuades för att förstå hur ett litet produktionsbolag hanterar konkurrenter och omvärlden. "Intervjuobjekt 7" som har en beslutsfattande roll och som tar i princip alla strategiska beslut i bolaget intervjuades. Därtill genomfördes en intervju med "Intervjuobjekt 9", som är en av cheferna och dessutom grundare av företaget Base23. Företaget är ett litet tjänsteproducerande företag, med många konkurrenter på marknaden. Genom intervjun av en högt uppsatt person med stor insyn i alla processer i bolaget gavs ytterligare insikt i hur ett litet företag arbetar med konkurrensbevakning.

3.4.4.3 CI-tjänstebolag

Tre intervjuer genomfördes med bolag som tillhandahåller CI-relaterade tjänster. På bolaget Meltwater intervjuades "Intervjuobjekt 3", som är strategi och marknadsansvarig. Meltwater tillhandahåller verktyg inom bl.a. mediabevakning som kan användas för att hålla koll på konkurrenter. På bolaget Nepa intervjuades "Intervjuobjekt 4", analytiker och projektansvarig. Nepa tillhandahåller bl.a. verktyg för att mäta varumärkesvärde över tid inom en specifik bransch. Därtill genomfördes en intervju med "Intervjuobjekt 6" på Nielsen för att förstå deras erbjudande som är mer

inriktat på sortimentsbevakning. Intervjuobjektet är Senior Client Executive, och har därmed god insyn i vilka processer företagets kunder arbetar med.

3.5 Analys av data

I detta avsnitt beskrivs hur processen med analysen av den insamlade datan gått till och hur denna kategoriserats för att nå maximal förståelse.

3.5.1 Analysbeskrivning

Genom inspelning av intervjuerna samt med direkt efterföljande transkribering av inspelningen har datan sparats för att minimera risken att delar förvrängs eller glöms bort (Jacobsen, 2002). Det var även genom avlyssning av inspelningarna som de betydande citaten valdes ut som grund för resultatdelen. Det är enligt Jacobsen (2002) viktigt eftersom det strukturella förhållningssättet till dataanalys är det som utgör en god kvalitativ studie.

3.5.2 Kategorisering och slutsatser

Efter att datan samlats in delades företagen in i grupper utefter dess storlek, därefter jämfördes de olika svaren inom grupperna. Samma modell som användes i intervjuerna användes i analysfasen; planning, data collection, analysis samt implementation (Fleisher & Blenkhorn, 2001). När sambanden inom kategorierna upptäcktes vägdes analysen för de individuella kategorierna ihop och därefter jämfördes dessa med varandra. Detta för att hitta skillnader mellan kategoriernas processer, samt för att fastställa vilka olika faser som liknar och kan jämföras med varandra. Processerna härleddes till de insamlade akademiska teorierna. Detta för att ge svaren struktur och enkelt kunna se likheter och skillnader. På så sätt kopplades också det teoretiska kapitlet ihop med empirin, vilket enligt Jacobsen (2002) är essentiellt.

3.6 Tillförlitlighet

I de flesta metoder finns det brister, och i det här avsnittet diskuteras vilka våra är och hur de eventuellt påverkar studiens resultat.

3.6.1 Kritik mot studiemetod

I val av studiemetod konstaterades, som tidigare nämnt, att små n-studier var att föredra. Det innebär att vi har intervjuat färre personer på företagen, samt spenderat kortare tid där än vid användning av metoden fallstudie. Den bild vi har fått av företagen blir således en "ögonblicksbild" och därför har vi svårt att dra slutsatser av hur processen eventuellt förändras över tid. Det hade varit intressant att studera, men på grund av vår begränsade tidsram för denna uppgift var det inte möjligt.

3.6.2 Intervjuval och intervjuobjekt

Inför intervjuerna skapades en intervjuguide, med frågor kopplade till teori och den utvalda modellen från Fleisher och Blenkhorns (2001) bok "Managing Frontiers in the Competitive Intelligence". Denna guide skapades för att säkerställa den akademiska kopplingen till alla frågor, samt för att intervjuerna skulle struktureras på samma sätt. Samtalet skedde på en naturlig plats och i formatet av ett öppet samtal, allt för att minska intervjuarens påverkan.

Personerna och företagen som intervjuades för uppsatsen valdes ut med stor omsorg. Målsättningen var att få intervjua en person som var ansvarig för competitive intelligence, eller motsvarande roll, på respektive företag. I de flesta fall fick vi träffa denne, men i vissa fall fanns inte denna avdelning på företaget och därför blev vi hänvisade till en person med insikt i ämnet. De personer vi pratat med har alla haft god kunskap och kunnat svara på våra frågor, vilket gett oss stort förtroende för att informationen varit korrekt och högst användbar. Därför är vi säkra på att vi hittat rätt källor till vår uppsats, och trovärdigheten blir därav hög. En negativ aspekt är att vi enbart pratat med en person på varje företag, fler intervjuobjekt ger självklart en ännu djupare förståelse.

En annan aspekt att ha i åtanke är att ämnet konkurrensbevakning bitvis kan vara känslig information för företag att lämna ut. Det kan finnas incitament för företag att hålla bitar av processen hemlig. Därför kan det finnas en risk att data som samlades in under intervjuerna kan vara vinklad eller ofullständig, i ett försök från företagen att riskminimera utlämnandet av känslig information. För att undgå denna risk ombads intervjuobjektet att prata fritt och beskriva sin bild av processen. På så sätt kunde vi få en känsla av om processen var fullständig.

3.6.3 Kritik mot kategoriseringen

Det kan finnas kritik mot indelningen av företagen. Exempelvis kan jämförelsen mellan de små företagen med de stora branschjättarna (såsom exempelvis Swedish Match) upplevas som något missvisande. En nackdel med studien är mängden intervjuobjekt och antal företag. Åtta företag ger en hint om hur företag arbetar men för att säkerställa resultatet bör fler företag ingå i studien. Generaliserbarheten blir därför låg.

4. Resultat

Den första resultatdelen består av en genomgång och beskrivning av de tre bevakningsområdena som vi tidigare valt att strukturera informationen efter; media-, varumärkes- och sortimentsbevakning. Här ligger samtliga intervjuer till grund för empirin. Det insamlade resultatet sorteras enligt förundersökningens struktur (de tre bevakningsområdena) för att underlätta analys i kommande

diskussionsdel. Tanken är att detta ska ge en djupare förståelse för bevakningsprocessens olika delar. Därefter presenteras resultatet från intervjuerna med strukturen små, stora och CI-tjänstebolag för att förstå skillnader i vilka metoder som används av olika typer av bolag. Fleisher och Blenkhorns (2001) modell om de olika faserna i konkurrensbevakningsarbetet ligger till grund för den senare och mer fördjupande delen av hur bolagen arbetar.

4.1 Bevakningsområden

I förstudien blev det tydligt att företag ofta tar beslut baserat på konkurrenters utveckling inom tre övergripande områden. Dessa är som tidigare nämnts media-, varumärkes- samt sortimentsbevakning. I teoridelen presenteras en alternativ metod. Enligt Smith et al (2001) kan man kategorisera den mängd av olika beslut som beslutsfattare tar utifrån informationen (s.k. competitive action) i följande kategorier: prisrelaterade beslut, marknadsföringsbeslut, produktlanseringsbeslut, kapacitet och skalrelaterade beslut, service och operations beslut och signaleringsbeslut. Vi har dock valt att använda de tre förstnämnda områdena för att förstå bevakningsprocessen hos företag. Genom att studera dessa områden kan få en bättre överblick över var besluten tas i företaget och av vem.

4.1.1 Mediabevakning

“Mediabevakning handlar om att förstå vad som skrivs och publiceras i media som är relevant för företaget. Det kan vara alltifrån information om vad som skrivs om anställda på det egna företaget till pressreleaser av nya produktlanseringar från en konkurrent.” - Intervjuobjekt 3, Meltwater

Under intervjuerna framkom det att en vanlig beslutsfattare som använder information från mediabevakning är CCO (kommunikationsdirektören). Beslutsfattaren vill förstå om det skrivs något i media som denne bör agera på. Dessutom menade intervjuobjekten att behovet av information framförallt kan klassas som defensive eller informational, det vill säga att det uppstår för att beslutsfattaren vill få en ökad förståelse för omvärlden och potentiella hot. Intervjuobjektet påpekade att mediabevakning delas upp i traditionella medier och sociala medier. Det förstnämnda är bevakning av vad som skrivs i bland annat tidningar och tv. Det sistnämnda är bevakning av vad som skrivs om ämnen som är relevanta för företaget.

“Traditionella medier bevakas noggrant av B2B företag. Det kan jämföras med bevakning av sociala medier som är mer relevant för B2C-företag eftersom det visar hur konsumenter reagerar på det som skrivs om företaget och dess konkurrenter.” - Intervjuobjekt 3, Meltwater

”Det är viktigt att hålla sig uppdaterad om trender och konkurrenters förehavanden, detta görs genom att vi håller koll på olika medier. I vår rapport har vi ett avsnitt som bara handlar om vad vi har samlat in från medierna.” – Intervjuobjekt 10, Coop

Under intervjuerna framkom det att många företag som riktar sig direkt mot konsumenter värderar social mediebevakning mer än bevakning av traditionella medier. Detta på grund av att just denna typ av bevakning ger en ofiltrerad bild av konsumenternas åsikter. Intervjupersonen på Meltwater beskrev social mediebevakning som en växande trend och något som blir viktigare att använda i framtiden. Exempel på analyser som görs på data från sociala medier är att bedöma tonalitet i det som skrivs, konverteringsgrad eller antal följare. Även analys av geografiska områden går att utföra, vilket kan underlätta konkurrensbevakning även på lokal nivå.

4.1.2 Varumärkesbevakning

“Företag måste förstå hur konkurrenter, stora som små, utvecklas för att förbättra sin egen marknadsföring.” - Intervjuobjekt 4, Nepa

Enligt flertalet intervjuobjekt handlar varumärkesbevakning om att förstå hur konkurrenter utvecklas och varför, för att lära och anpassa den egna verksamheten. De menar också att det finns två typer av företag: de som använder bevakningssystem för att få information direkt när en konkurrent lanserar en lyckad kampanj och de som inte lägger någon vikt vid att förstå vad konkurrenter gör och “kör sitt eget race”.

”Vi förstår att det vore bra att veta hur starkt vårt varumärkesvärde är och hur det kan jämföras med konkurrenternas. Såklart förstår jag att det är en av de absolut tydligaste indikationerna på hur företaget presterar, och vi kommer behöva lägga mer tid på detta.” – Intervjuobjekt 9, Base23

“För en del företag är varumärkesbevakning en central del i verksamheten och en metod för att lära av andra företag. Andra företag väljer att köra sitt eget race, och struntar i princip helt i sin omvärld. Ju mer konkurrensutsatt och föränderlig branschen är, desto mer sannolikt är det att företaget förstår vikten av varumärkesbevakning.” - Intervjuobjekt 4, Nepa

Av intervjuerna framgick även att ju mer konkurrensutsatt ett företag är, desto större blir sannolikheten att just varumärkesbevakning är prioriterat av de undersökta bevakningsområdena. Intervjupersonerna menar också att varumärkesbevakning är en aktivitet som primärt är en del av marknadsavdelningens ansvarsområden.

4.1.3 Sortimentbevakning

”Vi använder oss av sortimentsbevakning, i och med att det är ett av de tydligaste sätten att se trender och vad som faktiskt fungerar i butik. Vi använder både försäljningsdata och eget insamlat material från butik.” – Intervjuobjekt 5, Swedish Match

”Sortimentsbevakning handlar om att förstå hur omvärlden påverkar utbud och efterfrågan. Ett sortimentsbeslut, som exempelvis prissättning av en produkt, bör grundas i en förståelse för hur konkurrenter agerar för att hitta en nisch på marknaden.” - Intervjuobjekt 6, Nielsen

När ett företag ska ta sortimentsbeslut kan information från omvärlden potentiellt leda till mer välgrundade beslut. Smith et al (2001) beskriver som tidigare nämnt ett antal beslut som beslutsfattare tar: prisrelaterade beslut, produktlansering-, kapacitet- och skal-relaterade- samt service- och operationsbeslut. Enligt intervjupersonerna kan beslutsfattaren med information om hur konkurrenter agerar gällande sortimentet ta beslut inom dessa områden.

“Med hjälp av sortimentsbevakning kan företag inte bara lära vilka företag som tar rätt beslut, de kan på en makronivå få en fördjupad förståelse för olika trender i samhället och därmed uppskatta vad som kommer att fungera i framtiden.” - Intervjuobjekt 6, Nielsen

Intervjuobjekten menar alltså att sortimentsbevakning är aktivitet som företag använder för att förutspå framtida trender och således ligga steget före. Flera poängterar också att företag kan skapa ett informationsövertag genom att förstå konkurrenternas erbjudanden och tjänster bättre. Intervjupersonerna menar att denna bevakning ofta sker genom digital bevakning men även genom branschmässor, besök i butik och WOM.

4.2 Praktisk konkurrensbevakning

Ovan presenterades en beskrivning av konkurrensbevakningsprocessen utifrån de olika beslutsområdena. I denna del beskrivs de praktiska metoder som företagen (små, stora och CI-bolag) använder sig av i konkurrensbevakningen. Varje typ av företag delas in efter de olika beslutsområdena för att skapa en tydlig struktur. I bilden nedan presenteras en sammanställning av de intervjuade bolagen. För mer detaljerad information om varje intervjuobjekt i respektive företag, se appendix.

Stora bolag	Swedish Match Coop Direkten
Små bolag	Råwerk Base23
CI-tjänstebolag	Meltwater Nepa Nielsen

Figur 3 - Intervjuade bolag utifrån företagstyp

4.2.1 Små bolag

“Ofta får vi fokusera på att släcka bränder och ta snabba beslut istället för att ta långsiktiga strategiska beslut. Vi har helt enkelt inte möjlighet att utföra någon omfattande bevakning att grunda beslut på just nu.” - Intervjuobjekt 9, Base23

De små bolagen uppger att de i första hand grundar sin konkurrensbevakning på primära källor, såsom konkurrenters hemsidor och sociala medie-konton. De menar att informationen som samlas in ofta leder till beslut som är offensive eller informational. Offensive eftersom den hjälper till att ta beslut om hur företaget ska agera och positionera sig i framtiden. Besluten kan även klassas som informational eftersom den delvis används för att öka förståelsen för branschen utan nödvändigtvis ta några omedelbara beslut utifrån detta.

Under intervjuerna framkom att båda företagen arbetar med bevakning på sporadisk basis (ad hoc), och det oftast inte finns någon planering bakom processen. Därför blir även aktiviteterna i resterande steg (datainsamling, analys och implementation) i Fleisher och Blenkhorns (2001) modell sporadiskt och inte konsekvent utförda.

4.2.1.1 Mediabevakning

“Vi försöker hålla koll på vad som skrivs i media om våra konkurrenter. Ni vet, lite googling och kolla tidningarna och så. I och med att vi måste fokusera på vår egen verksamhet blir det svårt att lägga massa tid på något strukturerat.” - Intervjuobjekt 7, Råwerk

De mindre företagen uppger att de ofta använder sig av desktop research och söker med hjälp av sökmotorer fram information om vad som skrivs om konkurrenter. Detta gäller båda de intervjuade småföretagen Råwerk och Base23. De håller utkik i medier, både sociala och traditionella medier, men har ingen automatiserad eller extern tjänst för detta. Även information från kontaktnät och Word

Of Mouth (WOM) är en del av konkurrensbevakningen. Denna bevakning sker ad hoc, och ofta av olika personer på företaget. Analys och beslutsunderlag ges inte av den insamlade datan, utan istället skapar det en medvetenhet om marknadsförhållanden.

4.2.1.2 Varumärkesbevakning

“Andra varumärken? Vi brukar kolla på konkurrenternas hemsidor då och då. Titta på deras kampanjer är ju alltid intressant för oss.” - Intervjuobjekt 9, Base23

I och med att resurser och tid är en bristvara framgick det i intervjuerna att varumärkesbevakningen inte prioriteras i första hand. Desktop research är metoden som de båda små företagen använder för detta ändamål. Detta sker genom att via en sökmotor söka på sitt eget eller andras varumärken, titta på konkurrenters hemsidor eller använda sig av Google Trends. Nya produkter och kampanjer är det som i första hand är i fokus vid denna typ av aktivitet. Intervjuobjekten uppger att arbetet varken görs särskilt strukturerat eller kontinuerligt.

Base23 har anlitat en extern PR-tjänst vars uppdrag är att bygga och förstärka det egna varumärket. Det ingår däremot ingen särskild kontroll av de konkurrerande varumärkena i PR-tjänsten, utan ansvaret för det läggs på företaget självt och där menar intervjupersonen att aktiviteten brukar “falla mellan stolarna”. Intervjuobjektet berättar även att en enkätundersökning angående varumärkesfrågor har varit aktuell att genomföra under en längre tid, men att tiden inte räckt till. Vem som skulle vara ansvarig för genomförandet av enkätundersökningen är även en av frågorna som inte diskuterats klart, och blivit en av anledningarna till att uppgiften fortfarande inte fullföljts.

4.2.1.3 Sortimentsbevakning

“Det är svårt att förutspå konkurrenters sortimentsstrategi, oftast får man höra om något nytt efter det hänt, och då söka upp det själv. Kortsiktigt fokuserar vi därför inte så mycket på vad konkurrenterna gör.” - Intervjuobjekt 9, Base23

Sortimentsbevakningen är det område som intervjupersonerna från de små bolagen medger att de ofta prioriterar bort. Intervjuobjekten vet inte hur de ska få tillgång till informationen innan nya produkter redan har lanserats på marknaden. Dessutom ansåg båda intervjuobjekten att de två andra bevakningsområdena var viktigare att fokusera på. Om någon informationsinsamling gällande konkurrenternas sortiment sker, görs även detta genom desktop research. Då är det först och främst genom att titta på hemsidor och annan offentlig information.

4.2.2 Stora bolag

Under intervjuerna med Coop, Swedish Match och Direkten framkom det att omvärldsanalys och konkurrensbevakning är områden som är viktiga för de större företagen. Vilka avdelningar som ansvarar för de olika typerna av bevakning, samt vilka tjänster som är in-house och outsourcat varierar från företag till företag. Företagen lägger resurser inom de tre studerade områdena, men utförande och omfattning varierar. Jämfört med små bolag har de större bolagen som intervjuats egna etablerade bevakningsavdelningar. Dessa benämns business intelligence eller avdelning för kundinsikter och används primärt för att sammanställa och sprida information i organisationen.

De stora bolagen grundar vanligtvis sin konkurrensbevakning både på primära och sekundära källor, såsom hemsidor och branschrapporter. Informationen som samlas in leder till alla tre typer av beslut; defensive, offensive eller informational. Detta eftersom informationsinsamlingen är mer omfattande och företagen har resurser att ta beslut även i förebyggande syfte.

4.2.2.1 Mediabevakning

“Media är ett viktigt område för oss att hålla koll på. Det är ju ofta så man får reda på konkurrenters strategier och branding. Tror vi har outsourcat den tjänsten dock, så har inte stenkoll på hur det praktiskt går till.” - Intervjuobjekt 5, Swedish Match

I intervjuer med de stora bolagen framgår det att de tenderar att ha mediabevakningen som en extern tjänst, med andra ord outsourcad till ett företag som är specialiserad på just detta. Med anledning av det får de större företagen sin mediabevakning främst sammanställd i rapportform, ofta på månadsbasis. Flertalet intervjuobjekt uppger även att de lägger till en intern analys av rapporterna på kommunikationsavdelningen, vilket gör att tjänsten kan ses som både intern och extern.

Coop var det företag av de undersökta bolagen som arbetar mest med egna bevakningsmetoder. Intervjuobjektet på Coop hade ansvar för att varje månad skicka ut en rapport som sammanfattade Coops medverkan i medier (både massmedier och branschpress) samt även vad det skrivits om deras konkurrenter. Rapporten baseras på data som först och främst samlas in via desktop research från en rad olika källor. Den färdiga månadsrapporten sprids sedan vitt via mailutskick i organisationen, med fokus på att nå mellanchefer. Även butikschefen runt om i landet är med på denna maillista, så till skillnad från de andra stora företagen sprids kunskapen från konkurrensbevakningen strukturerat till stora delar av organisationen.

Gällande den sociala mediabevakningen på Coop så sker den som en separat aktivitet som ligger under kommunikationsavdelningen. Datan samlas dels in ad hoc genom sökningar på specifika ord

och varumärken, och dels genom digitala verktyg. Kunskapen från denna bevakning sprids inte alls på ett lika strukturerat sätt, samt inte alls till lika stora delar av bolaget.

4.2.2.2 Varumärkesbevakning

“Vi håller koll på konkurrenterna på många sätt. När vi lanserade ett nytt varumärke var exempelvis antal Google-sökningar en benchmark. Vi ville öka varumärkeskänndomen och använde en av deras tjänster för att mäta att konsumenterna fortfarande sökte efter oss.” - Intervjuobjekt 10, Coop

Varumärkesbevakningen hos de större bolagen är av varierande karaktär. Två av de undersökta bolagen har exempelvis tillgång till försäljningsdata från bolaget Nielsen och använder datan för närmare studier av konkurrenters varumärken. Dessa bolag bygger egna bevakningssystem och “matar” in veckovis data från Nielsen när den är tillgänglig. Datan analyseras kontinuerligt, ofta varje vecka, men med tyngdpunkt innan rapportsäsongen drar igång för att få information till kvartalsmöten. Datan används som ett utvärderingsverktyg när ledningen och styrelsen ska fatta strategiska beslut inför framtiden. Styrelse och ägare vill exempelvis se om företaget presterar bättre än marknaden, dvs. bättre än konkurrenterna. Ledningen vill se vilka nya trender och behov som konkurrenterna kapitaliserar på, som det egna varumärket kan lära av.

En annan metod som beskrivs av flera bolag är ett internt delningssystem av media och information. När en anställd upptäcker en ny reklam av en konkurrent eller märker av något särskilt i butik eller på fritiden kan den ta en bild och lägga upp i den interna databasen. Ledningen kan med hjälp av nätverket få en övergripande uppfattning av vad som händer i omvärlden och ta beslut därifrån. Swedish Match använder exempelvis data från säljare på fältet. Dessa säljare lägger upp bilder från de besökta butikerna, på intranätet, för att marknadsavdelningen ska se hur varumärken och produkter distribueras och placeras i realiteten. Det ger tydliga ögonblicksbilder av hur varumärket påverkar slutkunden.

Generellt för de undersökta stora bolagen är att analytiker, på exempelvis avdelningen Business Intelligence, ansvarar för att producera, analysera och leverera rapporterna. Detta kan ske i samarbete med dataleverantörer. Behovet av information ökar vid enskilda tidpunkter, som exempelvis vid namnbyte, kvartalsrapporter och bolagsstämmor.

4.2.2.3 Sortimentsbevakning

Sortimentsbevakning är en av de viktigaste aktiviteterna inom konkurrensbevakning på stora B2C-företag. Genomgående har en dataleverantör, Nielsen, använts av alla de intervjuade företagen. Det är en tjänst där detaljister har möjlighet att köpa sin, och även konkurrenters, försäljningsdata. Ur ett konkurrensperspektiv är det en nyckeltjänst där all information om faktiska resultat på marknaden går

att få tag i och analysera. Nielsen-data kombinerat med egen insamlad försäljningsdata från butiker är den i särklass viktigaste källan till beslut ur ett sortimentsperspektiv.

“Omvärldsanalyser och trendanalyser är ofta lätta att få fram och i praktiken står det ofta samma i alla. Utmaningen är därför att förstå hur det påverkar sin egen bransch och vad vi behöver göra för att dra nytta av trenderna. Det är ofta det svåra, då måste man jobba med någon som kan bryta ner det - få det konkret och sedan implementera.” - Intervjuobjekt 8, Direkten

Sortimentsbevakning hänger till stor del ihop med trendanalys och spaning. En vanligt förekommande process är att använda digitala trendbevakningstjänster för att se hur egna och konkurrerande produkter trendar online. Denna aktivitet är enligt intervjuerna ofta strukturerad, och utförs kontinuerligt av samma person eller avdelning.

“Ofta kompletteras detta av leverantörerna som är experter på vad som händer i deras kategorier. Cola är så klart bra på analyser av framtidens dryck och konsumtion av dryck.” - Intervjuobjekt 8, Direkten

Bland de intervjuade detaljhandelsföretagen är det vanligt att använda experter inom respektive kategori som en del av sortimentsbevakningen. Ett samarbete med en “kategorikapten” upprättas för att denne ska ge råd, eller rentav bestämma hur kategorin ska utformas sortimentsmässigt. Ibland får en kategorikapten så mycket inflytande att den får bestämma i kategorin på detaljnivå, genom att även styra hur butikernas planogram och annat utformas. Enligt Direkten görs detta då varje kategorikapten har expertis inom respektive områden, samt förståelse för trender på en annan nivå än handlaren. Det är med andra ord en win-win-situation för både detaljisten och kategorikaptenen.

Swedish Match i sin tur är kategorikapten för många detaljister. Under intervjun med Swedish Match poängterades vikten av deras roll som kategorikapten. Genom att vara kapten kan de styra vilka produkter som frontas, möjliggöra synliga lanseringar samt ha koll på hur de konkurrerande produkterna säljs och fungerar på marknaden. Swedish Match får uppdateringar om konkurrensen genom att deras fältsäljare delar bilder av kylar från butiker med business intelligence-avdelningen. Det finns med andra ord incitament ur ett konkurrensbevakningsperspektiv att ha eller vara kategorikapten.

4.2.3 CI-tjänstebolag

“Vi arbetar med att reducera handpåläggningsen i våra produkter och strävar efter att maskinen ska kunna klara datainhämtningsfasen i princip helt själv.” - Intervjuobjekt 4, Nepa.

Som tidigare nämnts ägnar sig CI-tjänstebolag åt att tillhandahålla konkurrensbevakningstjänster. Informationen som CI-bolag samlar in i konkurrensbevakningssyfte, är i många fall mycket mer omfattande än när företag själva bevakar. De använder sig av alla typer av primära och sekundära källor. I och med att dessa bolag erbjuder andra företag en tjänst som underlättar all typ av beslutsfattning, kan man inte klassa informationen som offensive, defensive eller informational.

“När vi har satt upp ramverket för de olika faserna i bevakningsarbetet kan vi applicera det på flera branscher, inte bara en, och därmed öka kvaliteten samtidigt som vi sänker kostnaderna.” - Intervjuobjekt 3, Meltwater.

4.2.3.1 Mediabevakning

Inom mediabevakning har automatiseringsarbetet gått fort. Datainsamlingsfasen har historiskt gått till på så sätt att B2C-företags egna anställda eller konsulter klipper ut relevanta tidningsartiklar rörande företaget och omvärlden som de därefter skickar till kommunikationsavdelningen. Numera är dock det mesta digitaliserat. Företag använder algoritmer och s.k. “spindlar” för att leta information om vad som skrivs om företaget över internet. All data som är offentlig på internet kan dessa algoritmer hitta och presentera. Det går också att bygga maskiner som genererar färdiga rapporter som i princip bara behöver kvalitetskontrolleras.

“Tidigare har företag varit intresserade av vad som publiceras i traditionella medier som dagstidningar. En växande trend är dock att B2C-företag vill förstå vad som skrivs om företaget på sociala medier. De vill förstå vad kunderna tycker och tänker om deras produkter.” - Intervjuobjekt 3, Meltwater

I och med konsumenternas förändrade beteenden som exempelvis att de spenderar mer tid online har mediabevakningsarbetet skiftat fokus från traditionella medier till sociala medier. Ett liknande trendsifte pågår för tjänste-bolag som erbjuder varumärkesbevakning.

4.2.3.2 Varumärkesbevakning

“Vi digitaliserade en bransch som var dyr och ineffektiv.” - Intervjuobjekt 4, Nepa.

Intervjupersonen beskriver Brand Tracking som en välkänd metod för att mäta varumärkesvärde (Brand Equity) över tid. Genom att ställa frågor som exempelvis “Vilka betting/vadslagningsföretag känner du till?” till ett urval av befolkningen går det att uppskatta hur väl ett företags marknadsföring påverkar den tänkta målgruppen. Det går också att jämföra hur olika bolag i branschen presterar över tid genom att kontinuerligt samla in data. Historiskt genomfördes dessa undersökningar manuellt

genom att ringa upp respondenter och ställa frågor över telefon. Numera sker datainsamlingsprocessen digitalt och automatiserat genom paneler med respondenter på nätet som kontinuerligt svarar på enkäter. Med olika frågor i enkäten går det att fånga olika delar av varumärkesvärdet. Ovanstående frågeformulering kopplas till "kännedom" men det finns också frågeformuleringar om exempelvis konsumenters "preferens" och "attityd" till varumärken. Under analysfasen jämförs bolags utveckling för att se vilka bolag som presterar respektive underpresterar på marknaden. Analysen sammanställs i en rapport som sedan skickas ut till B2C-företag som de kan använda som beslutsunderlag.

4.2.3.3 Sortimentsbevakning

"Hela kategorin och inköpsavdelningen vill ta del av data. Alltifrån analytiker som analyserar på nitty-gritty nivå till försäljningsavdelningen som vill förhandla fram bättre avtal." - Intervjuobjekt 6, Nielsen.

Försäljningsdata är något som ligger till grund för många B2C-bolags sortimentsbevakning på den svenska marknaden. I grund och botten innebär metoden att ett CI-tjänstebolag fungerar som medlare av försäljningsdata mellan företag i en bransch. De företag i en bransch som vill ta del av andra företags försäljningsdata måste bidra med sin egen, eller betala mer för datan. Konsultbolagets kunder ombeds lämna försäljningsinformation varje vecka som samtliga medverkande får tillgång till veckan därpå. Försäljningsdatan levereras primärt i en verktygstjänst där kunderna kan göra sina egna analyser.

"I grunden handlar det om att följa upp vad som har hänt. Sen kan man utifrån det ta beslut om framtiden." - Intervjuobjekt 6, Nielsen

Datan kan användas som beslutsunderlag för att ta beslut som både är taktiska och strategiska, i olika delar av företaget. Behovet som uppstår hos beslutsfattaren kan därmed vara offensiv, defensiv och informational beroende på syftet.

5. Analys och diskussion

De vanligast använda bevakningsprocesserna som identifierats i de olika företagsindelningarna har varit vitt skilda i struktur och frekvens. Även detta avsnitt kommer därför att delas upp utefter företagsindelningen, där processernas för och nackdelar kommer att diskuteras och analyseras.

5.1 Analys av metoderna

Nedan följer en analys av de olika företagstypernas praktiska konkurrensbevakningsmetoder.

5.1.1 Små bolag

Utifrån intervjuerna finns det tendenser som tyder på att det för konkurrensbevakning inom små bolag inte främst är brist på vilja eller medvetenhet som är problemet med de ofta ostrukturerade processerna. Exempelvis visar citaten från intervjun med Base23 att de är medvetna om att en djupare konkurrensbevakning vore fördelaktigt. Viljan finns, men det finns inte resurser att utföra detta. På små företag är ofta både tid och pengar bristvaror, samt att det är få anställda som har ansvar för många typer av roller inom bolaget. Vid flertalet tillfällen säger intervjuobjektet från Base23 under intervjun att "släcka bränder" är det som prioriteras för de anställda. Intervjuobjektet menar även att det i nuläget inte finns möjlighet till anställning av ytterligare arbetskraft med omvärldsbevakning som ytterligare syssla. Därför kan det konstateras att omvärldsbevakning är en sådan aktivitet som lätt faller mellan stolarna, då viktigare eller mer akuta aktiviteter ofta prioriteras. Ingen i de små företagen verkar anse att aktiviteten är en självklar del av just deras roll, så ansvarsfördelningen av processen utgör ett av grundproblemen.

Med antagandet att de tre faktorerna som Smith et al (2001) menar påverkar CI-benägenheten (motivation, awareness och ability) skulle de små företagen inte få en hög benägenhet. I och med att företagen inte har en hög CI-benägenhet, gör det att de inte heller uppmärksammar hot lika tydligt som de stora bolagen. Beslutsfattandet som sker är istället i syfte att vara offensive/informational. Det resulterar i att potentiella hot riskerar att gå obemärka förbi utan att några åtgärder sker. Det finns visserligen en medvetenhet hos företagen att konkurrensbevakning är viktigt att genomföra, men i och med att resurserna allokeras till andra områden blir benägenheten låg och därav även motivationen. Detta visar sig även i att det varken finns struktur, eller aktivitet, i planerings eller datainsamlingsfasen vilket gör resterande analys omöjlig att genomföras strukturerat (Fleisher och Blenkhorn, 2001).

Sammanfattningsvis kan efter intervjuerna konstateras att småbolagens awareness för konkurrensbevakning i stort är medelhög, motivationen är låg mestadels på grund av att abilityn är

låg. Företagen är medvetna om att det är viktigt att se hur konkurrensen på marknaden ser ut och förändras, men att motivationen blir låg eftersom det inte finns resurser att genomföra denna aktivitet. CI-benägenheten är därmed låg, vilket också syns i praktiken. Processerna är ofta ostrukturerade, sker ad hoc samt ingen analys görs. Man ser även tecken på att när konkurrensbevakning väl utförs stannar informationen i vissa fall enbart hos personen som samlat in den, och därmed sprids inte kunskapen vidare i organisationen. Enligt teorin av Smith et al (2001) om CI-benägenhet är detta en konsekvens av otillräckliga resurser, då båda intervjuobjekten menade att de förstår vikten av att ha insikter om konkurrensen på marknaden. De små företagen verkar ofta göra det som de kan göra med knappa resurser, men resultatet blir trots det bristfälligt.

5.1.2 Stora företag

Smith et als (2001) modell om CI-benägenhet visar att mer resurser ökar sannolikheten till mer strukturerad bevakning. Det verkar dock inte alltid vara så i praktiken. Visserligen lägger de stora företagen mycket resurser på externa tjänster som syftar till att bevaka konkurrenters förehavanden. Det som är intressant är att de stora företagen ofta har "intelligence"-avdelningar, vars uppdrag är att bevaka omvärlden. Dessa avdelningar är en av anledningarna till att bevakningen blir allt mer systematiserad. Det gör dock att det krävs större kunskap och engagemang från allt fler i organisationen. Intervjuerna påvisade just detta, företagen lägger stora resurser på konkurrensbevakning men informationsspridningen till hela organisationen är i nuläget begränsad. Om informationen som samlas in ska ha någon faktisk användning så måste personalen ha kompetensen att analysera och kunna dra slutsatser av datan.

Många av konkurrensbevakningstjänsterna är prenumerationsbaserade, vilket gör att hela processen lättare blir automatiserad och strukturerad. Överlag kan man konstatera att processen är mer strukturerad men att det trots allt även inom stora bolag sker många adhoc-moment. Ett exempel på detta är Swedish Match som får uppdateringar om konkurrenternas aktivitet genom bilder tagna i butik av fältsäljare. Denna information baseras både taktiska och strategiska beslut sedan på.

Intervjuerna visar också att spridningen av den insamlade informationen inom de större företagen var mycket begränsad. Trots att det läggs stora resurser, både tid och pengar, på konkurrensbevakningstjänster så är det enbart en mycket begränsad grupp människor som automatiskt får ta del av materialet. Coop är det företag som gör störst ansträngning i syfte att många medarbetare ska få rapporterna automatiserat. De har även som målsättning att allt fler i olika positioner och rang ska få ta del av informationen. Som tidigare nämnts förutsätter detta att medarbetarna har den kompetens som krävs för att göra rimliga analyser och ta beslut från materialet. En allmän ökad kunskapsspridning kräver alltså en ökad kompetens i hela organisationen.

Det som kan konstateras är att omvärlds och konkurrentbevakning är områden som det både läggs mycket tid och resurser på inom de större bolagen. Med andra ord är ability hög, det finns möjlighet att utföra aktiviteterna, men det som varierar är awareness och motivation. Företagen kan ibland inte se incitament att utföra konkurrensbevakning inom de olika områdena (varierande awareness) och därför blir även motivationen varierande.

Anledningen till att de stora bolagen arbetar med fler datakällor och att de kan ta mer varierade beslut utifrån detta beror främst på att de har en högre CI-benägenhet. Arbetet blir betydligt mer lätthanterligt om det delas upp i tydliga ansvarsområden till skillnad från i små bolag där ansvarsfördelningen inte är lika konkret. De stora bolagen har även tillgång till ett större antal källor, då de har både extern och intern konkurrensbevakning. Detta resulterar i att de större bolagen får en bättre medvetenhet om externa hot och att ta beslut som är defensive, vilket de små bolagen helt missar.

5.1.3 CI-bolag

I samtliga intervjuer framgår det att CI-tjänstebolag arbetar mer med att automatisera bevakningsprocessen. Detta framgår av citat från intervjuerna såsom “arbetar med att reducera handpåläggningen i våra produkter” och “applicera det på flera branscher”. Den empiriska datan visar också att de tjänstebolag som har intervjuats väljer att nischa sig inom ett särskilt bevakningsområde. Med bakgrund i detta kan de undersökta CI-bolagen anses ha högst awareness, motivation och ability av de intervjuade bolagen. Affärsidén handlar om att hjälpa kunder med den bästa möjliga konkurrensbevakningen.

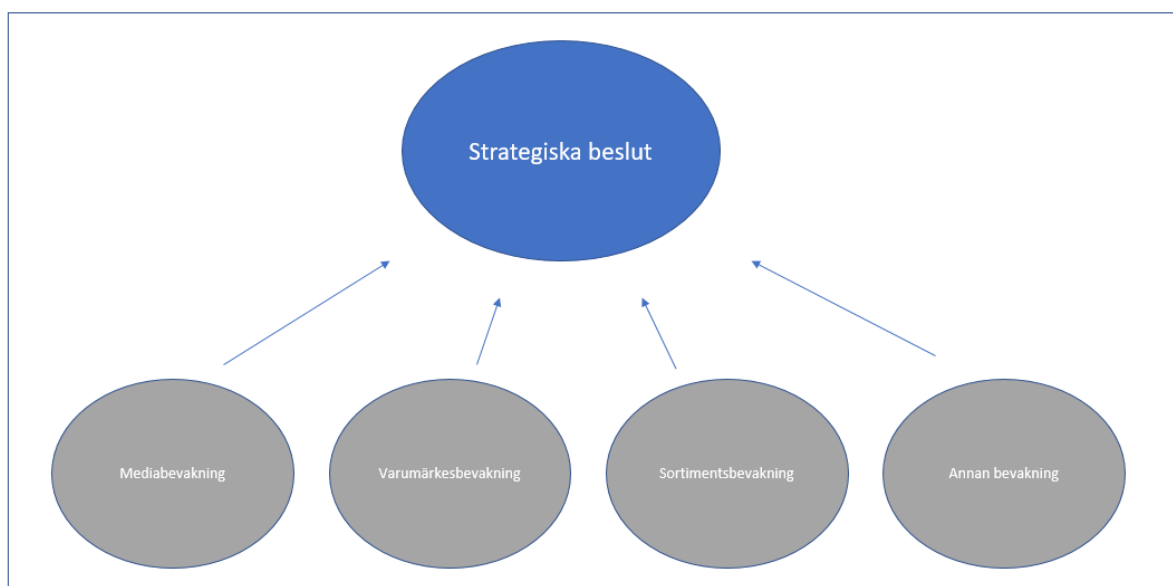
Till skillnad från bolag som väljer att sköta sitt bevakningsarbete själva kan CI-bolag utveckla metoder som går att applicera i flera branscher. På så sätt kan de effektivisera arbetet som annars skulle ta mer tid för varje enskilt bolag och därmed kan de lägga mer tid och kraft på att hålla en hög och jämn kvalitet i produkten. Företag som anlitar CI-bolag kan basera sina beslut på materialet som samlas in. De kan även skraddarsy tjänsten så att både informational och defensive men även offensive beslut kan tas.

Med förutsättningen att awareness, motivation och ability påverkar hur strukturerat ett företag bevakar sina konkurrenter går det att dra slutsatsen att CI-bolag använder de mest strukturerade metoderna för detta ändamål. Det framgår även om man analyserar val av datainsamlingsmetod som beskrivits under intervjuerna. I teorin skrivs det att metoder såsom sökmotoranalys, varumärkestracking (Brand Equity) och mediabevakning är kontinuerliga metoder, dvs. metoder som samlar in data löpande över

tid. Den empiriska undersökningen visar att CI-bolag tillhandahåller just dessa tjänster. De kan alltså anses tillhandahålla kontinuerliga metoder, till skillnad från bolag som bevakar själva och som främst använder ad hoc undersökningar. CI-bolagen tillhandahåller även tjänster som är ad hoc-baserade men det är främst för speciella händelser såsom ett namnbyte eller lansering av en ny produkt. Med detta resonemang bör en rekommendation till företag vara att använda eller eftersträva de metoder som CI-bolag använder, för att med hjälp av Competitive Intelligence öka företagets ROA.

5.2 Taktiska och strategiska beslut

Under intervjuerna blev det tydligt att beslutsfattare ofta tar taktiska beslut med hjälp av informationen från bevakningsarbetet. Det framgår även att dessa beslut många gånger är vägledande för de mer strategiska besluten. Nedan visualiseras processen för hur taktiska beslut leder fram till strategiskt långsiktiga beslut.



Figur 4 - Från taktiska till strategiska beslut

Då de strategiskt långsiktiga besluten har en större betydelse för företagets framtida utveckling kräver dessa beslut fler datakällor. De tre områden som vi har fokuserat på ger en bra bild av omvärlden men är inte fullständig och kan kompletteras av bevakning inom andra områden. I empirin blev det tydligt att informationsdelningen mellan de olika bevakningsområdena i många fall är bristande. I flertalet intervjuer och i kommentarer såsom "tror vi har outsourcat den tjänsten, så har inte stenkoll på hur det praktiskt går till" blir det tydligt att avdelningar i många fall är osynkroniserade. Fördelarna med en organisation som delar information mellan enheter är som nämnts tidigare många. Bland annat kan en beslutsfattare lättare hitta rätt information. Det reducerar dubbelarbete och underlättar bevakningsprocessen. Därmed bör företag eftersträva att bygga en organisation som på ett effektivt

och informativt sätt delar information mellan anställda för att skapa en effektiv CI-organisation. I resultatdelen beskrevs Coops förhållningssätt till informationsdelning, genom utskick av bevakningsrapporten till samtliga mellanchefer. I jämförelse med andra bolag anser vi att denna metod når ut till fler anställda och bidrar till en ökad informationsdelning.

5.3 Digitaliseringens påverkan

I teoridelen presenteras metoder för att hålla koll på konkurrenter som nämns frekvent i akademiska sammanhang. Vår studie bidrar med insikt i hur det faktiskt ser ut i näringslivet. Metoder som behandlas i uppsatsens teoretiska del är desktop research, competitor mapping, sökmotoranalys, "brand equity"-mätning samt bevakning av sociala och traditionella medier. Vid en närmare analys av de olika metoderna och vilka som blir mest uppmärksammade (refererade) i litteraturen för tillfället blir det tydligt att digitaliseringen har en stor påverkan på hela bevakningsarbetet. De metoder som det skrivits mest om på senare tid är sökmotoranalys och bevakning av sociala medier. Det är två nya metoder som har möjliggjorts av digitaliseringen och som kan användas för att bevaka konkurrenter. Likaså är metoderna som presenteras i den empiriska studien starkt influerade av de nya möjligheterna som digitaliseringen bidragit med.

En annan effekt som digitaliseringen har haft på konkurrensbevakningsprocessen är i datainsamlingsfasen. Som nämns i intervjuerna innebar den traditionella processen med varumärkesbevakning tidigare att man var tvungen att ringa upp intervjuobjekt och ställa frågor, likt en kvalitativ undersökning. Numera går det dock med internets hjälp att skicka ut enkäter och få svar online. Det reducerar datainsamlingskostnaderna markant vilket innebär att företag kan få fler respondenter och/eller sänka sina datakostnader. Digitaliseringen har också öppnat upp för nya datakällor som tidigare var svåra eller omöjliga att mäta. Med hjälp av algoritmer som skannar sociala medier kan hela världens interaktion med företaget mätas dagligen. Det gör det enklare att förstå verkligheten. Dessa algoritmer gör det också möjligt att effektivisera datainsamlingsprocessen och sänka kostnaderna.

Generellt har digitaliseringen öppnat upp för en stor effektivisering inom konkurrensbevakning, både ur en ekonomisk och tidsmässig synpunkt. De aktiviteter som tidigare krävde många människors arbetstid har nu bytts ut mot både automatiserade digitala tjänster eller kraftigt förenklade arbetsuppgifter. All tid som tidigare spenderats på att exempelvis gå igenom dagstidningar för att hitta artiklar som innehöll information om det egna eller konkurrerande varumärken kan nu lätt bytas ut mot desktop research eller andra digitaliserade tjänster. På detta sätt blir den mänskliga faktorn viktigare i analysarbetet och inte längre i insamlingsfasen. Ju längre digitaliseringen kommer, ju mer lättillgänglig kommer konkurrensbevakning att kunna bli. Allt fler företag, av alla storlekar, kommer

då ha möjlighet att använda sig av de digitala verktygen som arbetas fram. Digitaliseringen kan anses vara nyckeln för företag av alla storlekar för att skapa en strukturerad konkurrensbevakning oavsett resurser. Ett företag som gör detta bra är Nepa, som digitaliserat en föråldrad bransch och gjort det enklare för företag att skicka ut enkäter och samla in information online.

6. Slutsatser

Först och främst framgick det från intervjuerna att företagens avdelningar är intresserade av olika typer av data när det gäller konkurrensbevakning. Exempelvis är kommunikationsavdelningen intresserad av mediabevakning, emedan marknadsavdelningen hellre grundar bevakningen på varumärkesdata och produktavdelningen på sortimentsdata. Därför bör företag inte begränsa sig till enbart en typ av bevakning, utan det krävs en förståelse för hela bevakningsprocessen för att uppnå full effekt.

Företag kan välja att sköta processerna antingen internt eller externt (genom att outsourca till CI-tjänstebolag). Ofta bidrar de externa tjänsterna till en kontinuerlig och strukturerad bevakning, vilket är eftersträvänsvärt. Beroende på företagets resurser väljs typ av process. Utifrån Fleisher och Blenkhorns (2001) teori om CI-benägenhet (awareness, motivation, ability) har vi tidigare i uppsatsen diskuterat hur vår empiri verkar stämma överens med tidigare forskning om att bland annat storlek på företaget påverkar dess benägenhet att bevaka sina konkurrenter.

Vi har även berört kopplingen mellan ett företags benägenhet att utföra konkurrensbevakning och hur detta påverkar metoderna som används och dess struktur. Eftersom ett stort bolag har en större benägenhet tenderar det att välja mer strukturerade metoder och har således en större möjlighet att nå ett högre ROA med hjälp av effektivt CI-arbete. Exempelvis använder en del företag mallar som de kontinuerligt för in data i och analyserar varje månad eller åtminstone varje kvartal. Med det resonemanget går det att konstatera att bolag som ägnar sig åt att tillhandahålla CI-relaterade tjänster erbjuder de mest sofistikerade och strukturerade metoderna för att hålla koll på konkurrenter. Eftersom de större bolagen har mer resurser och därmed högre awareness, motivation och ability så har de möjligheten att outsourca en del av bevakningen till specialiserade CI-bolag.

Digitaliseringen är en faktor som påverkar hur samtliga bolag bevakar, oavsett storlek eller bransch. Den digitala revolutionen har öppnat upp för nya datakällor som tidigare var svåra eller omöjliga att mäta. Detta har lett till en stor effektivisering inom konkurrensbevakning, både ur en ekonomisk och tidsmässig synpunkt. De aktiviteter som tidigare krävde många människors hela arbetstid har nu bytts ut mot både automatiserade digitala tjänster eller kraftigt förenklade arbetsuppgifter.

7. Uppsatsens begränsningar

Nedan följer en beskrivning av vilka vi anser är uppsatsens begränsningar.

7.1 Begränsningar med studien

Studien har genomförts genom en kvalitativ metod, vilket först och främst valdes för att kunna få en fördjupad förståelse över vanliga processer i B2C-företag i Sverige. Den kvalitativa metoden valdes då vår frågeställning lättast kan besvaras genom datainsamling baserad på intervjuer. Genom att använda en kvalitativ ansats finns det risker att viss information inte längre är objektiv, utan individens egna åsikter speglas. Det finns även risk att denne inte har en fullständig bild av hur företagets hela process ser ut, vilket är en av de största riskerna när enbart en person på varje företag intervjuas. Genom att högt uppsatta personer med stor insyn i hela organisationen valts som intervjuobjekt har vi försökt minimera risken för detta. Subjektiviteten är svårare att bortse ifrån. Resultaten blir även svåra att generalisera på grund av detta, samt med tanke på att det är få intervjuobjekt. Det skulle krävas att ett större antal företag var med i studien för att kunna dra säkrare slutsatser. På grund av tidsbrist var detta inte möjligt i vårt fall.

En annan aspekt att ha i åtanke är att företag eventuellt inte vill visa hela sin konkurrensbevakningsprocess offentligt. För att göra företagen mer benägna att berätta hur processen verkligen ser ut, lät vi alla intervjuobjekt vara anonyma och enbart skriva ut företagsnamnet. Genom att göra på detta sätt torde svaren under intervjuerna bli mer sanningsenliga och trovärdiga.

En risk med vår kvalitativa intervju-metodik kan också vara att vi genom felaktigt formulerade frågor inte fångar intervjuobjektens fulla kunskap inom området. Vi har genom öppna frågor och en positiv, ödmjuk och avslappnad intervjusituation försökt undvika detta.

8. Rekommendation och framtida forskning

Följande kapitel kommer att ägnas åt att diskutera vilka rekommendationer det finns för företag inom konkurrensbevakning. Därefter kommer förslag för framtida forskning läggas fram.

8.1 Att skapa en effektiv CI-organisation

Omfattande studier av bland annat Subramanian och IsHak (1998) visar hur företag som lägger resurser på att bevaka konkurrenter i genomsnitt får en högre avkastning på sina tillgångar (ROA) jämfört med företag som inte lägger nämnvärda resurser. Med bakgrund i detta blir det intressant att reda ut hur ett företag kan etablera ett fungerande konkurrensbevakningssystem. Vi har kommit fram till tre generella områden som företag bör reflektera över och förstå för att öka organisationens benägenhet och effektivitet i bevakningsarbetet. Dels bör företag fokusera på att använda strukturerade bevakningsmetoder. De bör också underlätta bevakningsarbetet genom effektiv informationsdelning. Därtill bör företag öka förståelsen för digitala bevakningsmetoder som är en växande trend och som kommer att innebära nya möjligheter inför framtiden.

- *Använd kontinuerliga, strukturerade metoder*

Genom att ha bevakningsprocesser som i största möjliga mån är strukturerade och utförs kontinuerligt ökar möjligheterna för en heltäckande konkurrensbevakning. Som poängteras i diskussionsdelen, bör därför rekommendationen till företag bli att eftersträva CI-bolagens metoder, för att med hjälp av Competitive Intelligence öka företagets ROA. Detta kommer att kunna bli möjligt för alla företag, inte enbart de stora företagen med mer resurser, då digitaliseringen kommer att minska konkurrensbevakningskostnaderna.

- *Underlätta CI-arbete genom förbättrad informationsdelning*

Genom att förbättra/förtydliga presentationen av den insamlade datan kan allt fler inom företaget ta del av kunskapen. På så sätt underlättas informationsspridningen, och kommer fler medarbetare till handa. Det innebär med andra ord att företag bör bygga en organisation som både effektivt sammanställer och distribuerar konkurrensbevakningsinformation, för att öka kunskapen i hela företaget.

- *Förstå potentialen med digitala bevakningsmetoder*

Digitaliseringen inom konkurrensbevakning minskar inte bara företagets bevakningskostnader, utan det ökar även tillförlitligheten i det insamlade materialet. Genom att insamlingsarbetet sker digitalt minskar risken för mänskliga fel och att information inte upptäcks eller föråldras. Digitaliseringen kan därför ses som nyckeln till framtidens tillförlitliga och effektiva konkurrensbevakning.

8.2 Framtida forskning

Den här studien har framförallt bidragit med att kartlägga olika bevakningsmetoder och processer som används av svenska B2C-företag. Den indikerar att det behövs mer forskning för att beskriva samt förstå aktuella metoder som används. Framöver blir det därför intressant att söka information mer i detalj om hur specifika metoder fungerar och vad de har för effekt på företag. Det är dels intressant att förstå de ekonomiska effekterna men det är även intressant att analysera de sociala och miljömässiga effekterna. Exempelvis kan metoderna ha en påverkan på företagskulturen som i sin tur påverkar anställdas inställning till bevakningen. Under studiens gång blev det också tydligt att mycket av den akademiska litteraturen har skrivits innan den digitala revolutionen. Många, om inte nästan alla metoder som används i praktiken idag är digitala. Vi anser att det framförallt är dessa nya metoder som är intressanta att studera. Kunskapen kring effektiv konkurrensbevakning bör demokratiseras, dvs. spridas till många. Konkurrensbevakning ska vara något som alla företag, stora som små, kan använda för att förstå sin omvärld och utvecklingen i samhället.

9. Referenslista

9.1 Muntliga källor

10 djupintervjuer, i genomsnitt cirka 60 min långa.
(Varav 2 kvinnor och 8 män som intervjuobjekt)

9.2 Tryckta källor

Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38 (3), 102-120.

Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, 35 (9), ss. 770-790.

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

Chen, M., Smith, K., & Grimm, C. (1992). Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science* 38: 439-455.

Chen, M., & MacMillan, I. (1992). Nonresponse and delayed response to competitive moves. *Academy of Management Journal*, 35: 539-570.

Chen, M., & Hambrick, D. (1995). Speed, stealth and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal* 38: 453-482.

Chen, M. J. 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review* 21: 100-134.

Choi, H., & Varian, H. (2012). Predicting the Present with Google Trends. *Economic Record*, 88 (1), ss. 2-9.

Dotson et al. (2017). Brand Attitudes and Search Engine Queries. *Journal of Interactive Marketing*, 37 (1), ss. 105-116.

Ferrier, W., Smith, K. & Grimm, C. (1999). The role of competition in market share erosion and dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*. 42(4), 372-388.

Ferrier, W. (2000) Playing to win: The role of competitive disruption and aggressiveness. In M. Hitt, R. Bresser, D. Heuskel, & R. Nixon, *Winning Strategies in a Deconstructing World*, New York: John Wiley & Sons: 163-189.

- Fleisher, Craig S. & Blenkhorn, David L. (red.) (2001). *Managing frontiers in competitive intelligence*. Westport, Conn: Quorum Books.
- George, A.L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, Mass: MIT.
- Hambrick, D., & Chen, M. (1996). The influence of Top Management Team heterogeneity on firm's competitive moves. *Administrative Science Quarterly* 414: 659-688.
- He et al. (2013). Social Media Competitive Analysis and Text mining: A Case Study in the Pizza Industry. *International Journal of Information Management*, 33 (3), ss. 464–472.
- Hernant, M. & Boström, M. (2010). *Lönsamhet i butik: samspelet mellan butikens marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kahaner, L. (1998). *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze and use Information to Move Your Business to the Top*. New York: Simon & Schuster.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (May/June 2003). How Do Brands Create Value? *Marketing Management*, ss. 26-31.
- Kietzmann et al. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54 (3), ss. 241-251.
- Lee, H., Smith, K., Grimm, C., & Schomburg, A. (2000). Timing, order and durability of new product advantages with imitation. *Strategic Management Journal*. 23-30.
- Lebar et al. (2005). Brand Equity Implications of Joint Branding Programs. *Journal of Advertising Research*, 45 (4), ss. 413-425.
- Makadok, R., & Barney, J. B. (2001). Strategic Factor Market Intelligence: An Application of Information Economics to Strategy Formulation and Competitor Intelligence. *Management Science*, 47 (12), ss. 1621-1638.
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2008). The Financial Value Impact of Perceptual Brand Attributes. *Journal of Marketing Research*, 46, ss. 15–32.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Prescott, J. (1989). Competitive intelligence: Its role and function in organizations. *Advances in competitive intelligence*, 1-13.
- Ram, S., & IsHak, S. (1998). Competitor Analysis Practices of US Companies: An Empirical Investigation. *Management International Review*, ss. 7-23.

Shaker, S. M., & Gembicki, M. P. (1999). Competitive intelligence: A futurist's perspective. *Competitive Intelligence Magazine*, 2(1), 24.

Shaker, S. M., & Gembicki, M. P. (1999). *The WarRoom Guide to Competitive Intelligence*. New York: McGraw-Hill.

Smith, K. G., & Grimm, C. (1991). A Communication -Information Model of Competitive Response Time. *Journal of Management* 171: 5-34.

Smith, K. G., Grimm, C. & Gannon, M. (1992). *Dynamics of competitive strategy*. London, Sage Publications.

Smith, K. G., Ferrier, W. J., & Ndofor, H. (2001). Competitive dynamics research: Critique and future directions. *Handbook of strategic management*, 315-361.

Stephen, A., & Galak, J. (2009). *The complementary roles of traditional and social media in driving marketing performance*. Faculty & Research Working Paper. Fontainebleau: INSEAD.

Vella, C. M., & McGonagle, J. J. (1987). *Competitive intelligence in the computer age*. Greenwood Publishing Group Inc..

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Young, G., Smith, K.G. & Grimm, C. (1996). "Austrian" and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science* 73: 243-254.

9.3 Elektroniska referenser

Armstrong, P. (2016). *Forbes Magazine*. Hämtat från Why your business should be using Google Trends: <https://www.forbes.com/sites/paularmstrongtech/2016/04/01/why-your-business-should-be-using-google-trends/#66a90e148268> den 04.03.2017.

Crowley, E. (2004). *Quirks*. Hämtat från Market intelligence versus marketing research: <https://www.quirks.com/articles/market-intelligence-versus-marketing-research> den 27.02.2017.

Leonard, D. (1997). *CNet*. Hämtat från Channel Turf: Push Content Stakes out Your Screen: <http://www.cnet.com/Content/Reviews/Compare/Push/index.html> den 12.03.2017.

Society of Competitive Intelligence Professionals. (1997). Hämtat från 1997 Salary Survey <http://www.scip.org> den 12.04.2017

Society of Competitive Intelligence Professionals. (1999). Hämtat från List of the CI cycle as published <http://www.scip.org> den 12.04.2017

10. Appendix och bilagor

10.1 Intervjupersoner

Förstudie

- Intervjuobjekt 1: Mikael Hernant, Lektor och forskare på Handelshögskolan i Stockholm. Intervjuad den 14/2-2017.
- Intervjuobjekt 2: Olle Råghall, Nepa. Expert på konkurrens. Intervjuad den 14/2-2017.

Huvudstudie

- Intervjuobjekt 3: **Meltwater**. Kvinna, chef över analys och strategiarbete. Intervjuad den 24/2-2017.
- Intervjuobjekt 4: **Nepa**. Man, arbetar som Account Manager på avdelningen Media & Entertainment. Intervjuad den 27/2-2017.
- Intervjuobjekt 5: **Swedish Match**. Man, arbetar på Business Analysis-avdelningen. Intervjuad den 30/3-2017.
- Intervjuobjekt 6: **Nielsen**. Man, arbetar som Senior Client Executive. Intervjuad den 10/3-2017.
- Intervjuobjekt 7: **Råwerk**. Man, ansvarig för strategi och beslutsfattning. Intervjuad den 23/3-2017.
- Intervjuobjekt 8: **Direkten**. Man, arbetar i företagets högsta ledning. Intervjuad den 10/3-2017.
- Intervjuobjekt 9: **Base23**. Kvinna, medgrundare och i den administrativa ledningen. Intervjuad den 10/4-2017.
- Intervjuobjekt 10: **Coop**. Man, ansvarig för konkurrentbevakning på Business Intelligence-avdelningen. Intervjuad den 27/4-2017.

10.2 Intervjuformulär

10.2.2 Intervjuguide för Huvudstudie

Grundmodell - Konkurrensbevakningsprocessen av Fleisher och Blenkhorn (2001);

Om intervjuobjektet:

- Berätta om din position på företaget.
- Har du god insyn i företagets konkurrensbevakningsarbete?
- Hur stor del av din arbetstid spenderas åt konkurrensbevakning?

Planning - Om branschen/konkurrensutsatthet:

- Vilken typ av bransch arbetar ni inom och är det enbart inom egna branschen konkurrenter finns?
- Hur hittar/klassificerar ni era konkurrenter?
- Finns det konkurrenter utanför branschen som ni bevakar?

Data Collection - Metoder för företagets konkurrensbevakning:

- Vad använder ni för metod/er för konkurrensbevakning? (Media, varumärkes, sortiment, annan bevakning)
- Varför har ni valt att använda just den här metoden?
- Hur mycket resurser (tid/pengar) lägger ni på att hålla koll på konkurrenter?
- Hur viktigt tycker du att det är att hålla koll på konkurrenter?
- Anser du att ni har bra koll på era konkurrenter?

Analys/Implementation - Om bevakningen:

- Hur ser strukturen/avdelningarna ut inom företaget?
- Vilken avdelning är ansvarig/mest beroende av konkurrensdata?
- I vilket syfte används bevakningen? (informational, defensive eller offensive)
- Vilka personer i företagen tar del av ert insamlade material?
- Vilka anställda fattar beslut med hjälp av er konkurrensbevakning?
- I vilka avdelningar inom företaget ser ni att informationen gör skillnad?

Förändringar över tid:

- Hur har bevakningen förändrats de senaste åren?
- Hur tror du att processen kommer att förändras i framtiden för ert företag?