

Examensarbete

## **Competitor Intelligence**

**Utveckling av modell och process för kontinuerlig  
konkurrentbevakning på små, snabbväxande IT-företag**

**Christian Grandt och Thomas Isaksson**

LiTH-IDA-Ex-00/79

2000-11-16



# **Competitor Intelligence**

## **Utveckling av modell och process för kontinuerlig konkurrentbevakning på små, snabbväxande IT-företag**

Examensarbete utfört inom ämnesområdet Ekonomiska  
Informationssystem vid Institutionen för Datavetenskap  
Linköpings Tekniska Högskola

Av  
**Christian Grandt och Thomas Isaksson**

LiTH-IDA-Ex-00/79

2000-11-16

Examinator  
Universitetslektor Alf Westelius, IDA, LiTH

Handledare  
Alf Westelius, IDA, LiTH  
Mats Sommarström, Castcom AB



## Förord

*“A witty saying proves nothing.”*

*Voltaire*

Så har ett fem månaders examensarbete kommit till sitt slut...

Många människor har varit inblandade i detta examensarbete. Vi vill först och främst tacka alla på fallföretaget *Castcom AB* för ett hjärtligt mottagande och en lärorik tid. Ett speciellt tack vill vi rikta till *Mats Sommarström*, vår handledare på *Castcom*, och *Niklas Forsén* som båda bidragit med många värdefulla synpunkter. Vi vill också tacka vår handledare på Linköpings Tekniska Högskola, *Alf Westelius*, som har inspirerat oss med nya tankar och bidragit med värdefull hjälp och handledning. Även våra opponenter, *Charlotte Backman* och *Erik Österlind*, är väl värda ett stort tack för värdefull och konstruktiv feedback såväl som trevliga sushiluncher. Vi vill även passa på att tacka *de personer vi intervjuat* som ställt upp med sin tid och bidragit med ovärderlig information och kunskap.

Utan dessa människor hade inte detta examensarbete varit möjligt!

Trevlig läsning!

Stockholm, oktober 2000

Christian Grandt

Thomas Isaksson

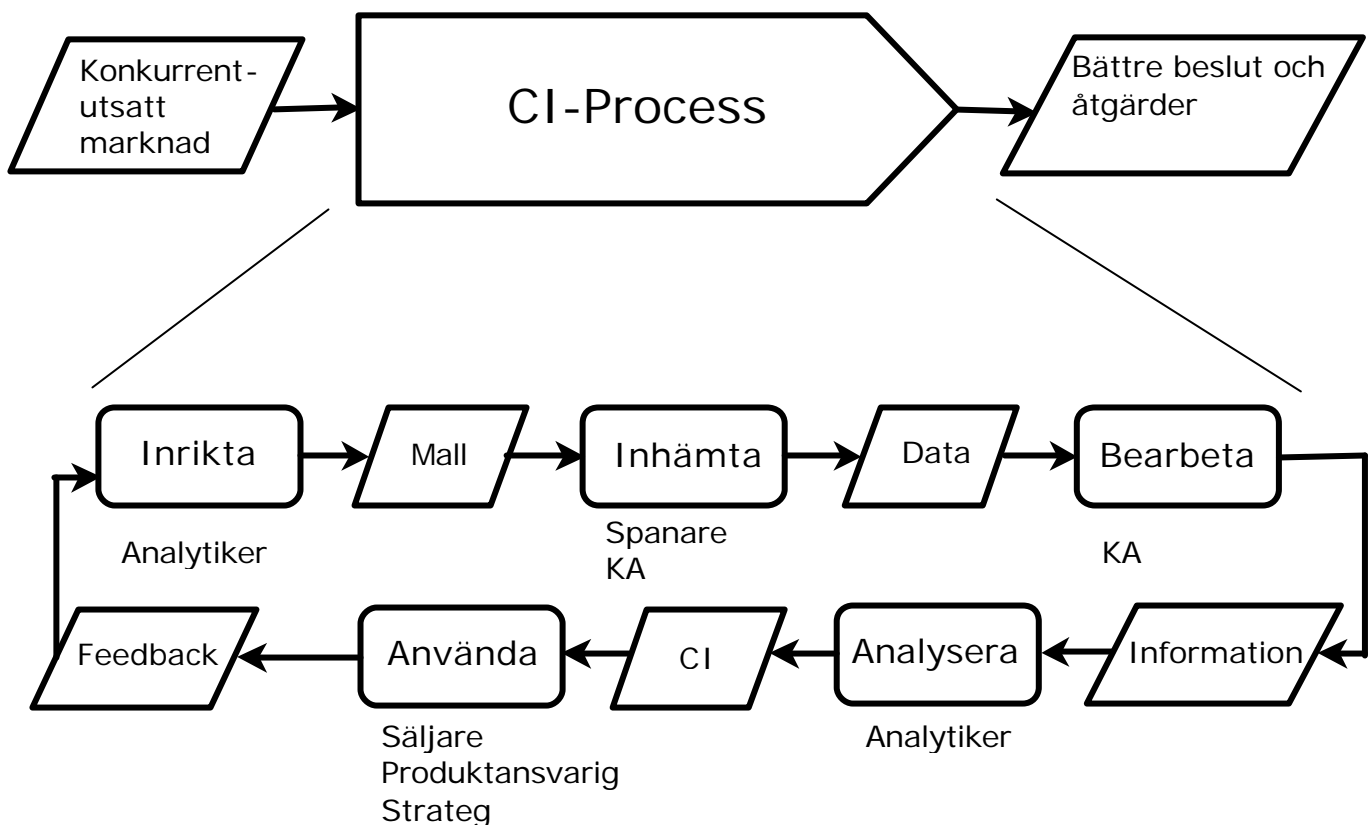
## Sammanfattning

Den snabba utvecklingen vi har idag innebär att företag snabbt måste reagera på förändringar i sin omvärld. Framförallt har den ökade konkurrensen och globaliseringen lett till att det är absolut kritiskt att använda Competitor Intelligence (CI) för att bevaka och förutse sina konkurrenter. CI kan vara nyckeln för att överleva för ett nystartat företag.

Det har utförts extensiv forskning inom konkurrent- och omvärldsbevakning. Trots detta finns det förvånansvärt lite forskning som är anpassad för små företag. Förutsättningarna för en väl fungerande CI-process på små snabbväxande IT-företag skiljer sig från de på ett större bolag. Små snabbväxande företag med begränsade resurser har behov av en snabb och enkel CI-process. Detta ledde fram till syftet med detta examensarbete:

*att skapa och utvärdera en modell och process som möjliggör kontinuerlig konkurrentbevakning för små, snabbväxande IT-företag.*

Vi har tagit fram en modell och process för hur vi anser att konkurrentbevakning bör bedrivas på små, snabbväxande IT-företag. Modell och process baserades på litteratur inom omvärlds- och konkurrentbevakning samt diskussioner med fallföretaget. För att kunna se hur modellen och processen fungerar tog vi även fram ett enkelt informationssystem som stöder modell och process. Modell och process utvärderades sedan med hjälp av intervjuer på fallföretaget samt intervjuer med experter inom området.



Prövningen resulterade i ett antal förändringsbehov och förslag till förbättringar. Utifrån dessa skapade vi en vidareutvecklad modell och process. Den vidareutvecklade processen återfinns i figuren ovan.

Företaget befinner sig på en konkurrentutsatt marknad. Med hjälp av CI-processen bevakas och analyseras konkurrenter vilket gör att bättre och konkurrensmässiga beslut kan fattas och åtgärder inom företaget kommer att speglas av konkurrentmedvetenhet. Överst i figuren återfinns CI-processen på en övergripande nivå. Under denna har vi brutit ner processen i delprocesser; *Inriktning*, *Inhämtning*, *Bearbetning*, *Analysera* och *Använda*. I delprocessen *Inriktning* bestäms vilken data som ska samlas in, vilka konkurrenter som ska bevakas samt hur ofta data ska uppdateras. *Inhämtning* är det praktiska arbetet med att beakta konkurrenterna och samla in data. Data kontrolleras och sammanställs sedan i fasen *Bearbetning*. Den information som detta resulterar i analyseras sedan i delprocessen *Analysera*. Analyserad information, Competitor Intelligence, används av personalen i *Använda*. Feedback som erhålls genom användningen utnyttjas sedan i nästa efterföljande delprocess, d v s en ny *Inriktning*. Inhämtning, bearbetning och användning sker kontinuerligt medan inriktning och analys sker regelbundet i förutbestämda intervall. För att säkerställa aktuell informationen kommer inhämtning och bearbetning även ske regelbundet i samma intervall som inriktning och analys.

Vi har valt att inte ta fram en detaljerad beskrivning av hur CI-processen ska organiseras utan istället tagit fram ett antal roller som bör fyllas. *Analytiker* sköter inriktningsarbetet och analyserar konkurrentinformationen. *Spanare* samlar in data och förmedlar denna till respektive *konkurrentansvarig*. Denna ansvarar för att uppdatera information om en eller flera konkurrenter. Användarna av CI kan definieras utifrån vilken typ av CI de är intresserade av. *Strategen* är intresserad av konkurrentens företagsinformation, dess styrkor och svagheter. *Säljarna* vill ha uppgifter om konkreta styrkor och svagheter som direkt kan utnyttjas i en säljsituation. *Produktansvarig* är framförallt intresserad av konkurrenternas produkt och produktstrategi. Utöver dessa roller finns även *CI-ansvarig* och *tekniskt ansvarig*. *CI-ansvarig* samordnar CI-arbetet och ansvarar för att arbetet utförs. Den *tekniskt ansvarige* ansvarar för verktyg som stöder processen.

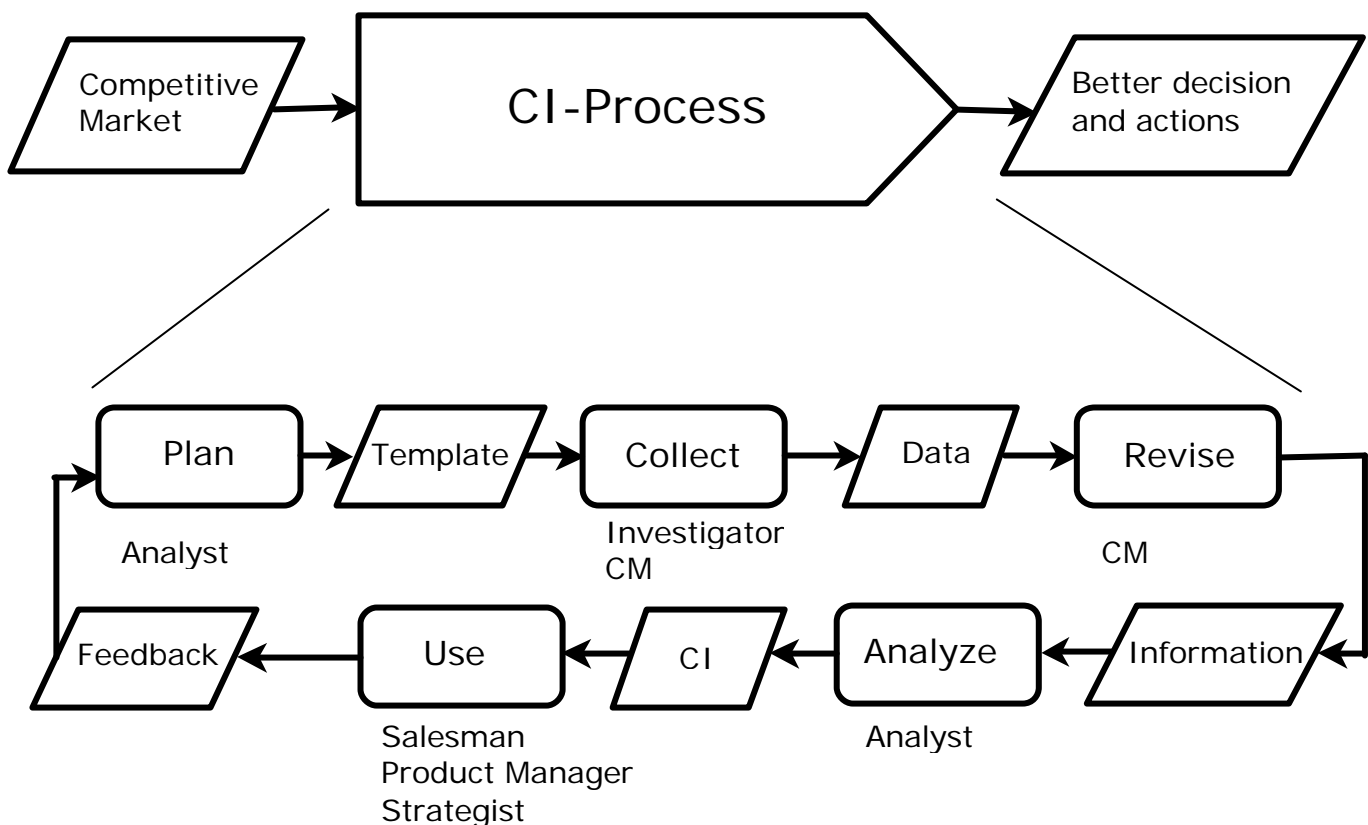
## Executive Summary

The fast rate of development today means that companies must react quickly to changes in their environment. Especially the increased competition and globalization has raised the importance of Competitor Intelligence (CI), it is absolutely critical to observe and anticipate your competitors. CI can be key to survive for a start-up.

Extensive research has been made on competitor and business intelligence. Despite this, a remarkably small amount of research has been adapted for small companies. The conditions of a small, fast-growing IT company differs from those of a larger corporation. Small, fast-growing IT companies with limited resources has a need for a fast and simple CI-process. This leads us to the purpose of this master thesis:

*to create and evaluate a model and a process that facilitates continuous monitoring of competitors for small, fast-growing IT companies.*

We have created a model and a process on how we believe continuous monitoring of competitors should be conducted at small, fast-growing IT companies. The model and process is based on literature in the field of competitor and business intelligence as well as discussion with the case-company. We also developed a simple information management system that supports the model and process to be able to evaluate how well it all works. The model and process was then evaluated based on interviews with the case



company as well as experts on the subject.

The evaluation resulted in a number of improvement needs and proposals of change. Based on these we created a new modified model and process. The modified process is shown in the figure above.

The company acts on a competitive market. With the help of the CI-process, competitors are observed and anticipated which creates better and more competitive decisions and actions. The top of the figure shows the CI-process on an overall level. Below this level the process is divided into sub-processes; *Plan*, *Collect*, *Revise*, *Analyze*, and *Use*. In the sub-process *Plan* it is decided what data to collect, from which competitors, and how often data should be updated. *Collect* is the actual work of observing and collecting data on competitors. Data is then controlled and put together in *Revise*. The information is analyzed in *Analyze*. The company's personnel use the analyzed information, or Competitor Intelligence, in the sub-process *Use*. Feedback that is received from the use of CI is then used in the following sub-process, *Plan*. Collection, revision, and the use of CI are ongoing activities while planning and analysis are made in regular intervals. Collection and revision are also made in connection to planning and analysis to guarantee up to date information.

We have decided not to make a detailed description of how the CI-process should be organized. Instead we have described a number of roles that should be fulfilled. The *Analyst* takes care of planning and analysis of competitor information. The *Investigator* collects data and submits this to the respective *Competitor Manager*, who is responsible for keeping the information about one or several competitors up to date. The users of CI can be defined based on what type of CI they are interested in. The *Strategist* is interested in a competitor's company data, their strengths and weaknesses. The *Salesman* wants information about a competitor's tactical strengths and weaknesses that can be taken advantage of in a sales meeting. The *Product Manager* is primarily interested in a competitor's product and product strategies. In addition to the roles described above there are also a *CI Manager* and a *Technical Manager*. The *CI Manager* coordinates the CI-process and is responsible for the work being carried out. The *Technical Manager* is responsible for the tools that are used to support the process.

# Innehållsförteckning

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1</b>  | <b><u>INLEDNING</u></b>                              | <b>2</b>  |
| <b>2</b>  | <b><u>METOD</u></b>                                  | <b>8</b>  |
| <b>3</b>  | <b><u>REFERENSRAM</u></b>                            | <b>18</b> |
| <b>4</b>  | <b><u>UTVECKLING AV MODELL OCH PROCESS</u></b>       | <b>38</b> |
| <b>5</b>  | <b><u>PRÖVNING AV MODELL OCH PROCESS</u></b>         | <b>52</b> |
| <b>6</b>  | <b><u>VIDAREUTVECKLING AV MODELL OCH PROCESS</u></b> | <b>70</b> |
| <b>7</b>  | <b><u>AVSLUTANDE DISKUSSION</u></b>                  | <b>82</b> |
| <b>8</b>  | <b><u>KÄLLFÖRTECKNING</u></b>                        | <b>86</b> |
| <b>9</b>  | <b><u>FIGURFÖRTECKNING</u></b>                       | <b>90</b> |
| <b>10</b> | <b><u>BILAGOR</u></b>                                | <b>92</b> |

# Fullständig innehållsförteckning

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INLEDNING</b>   | <b>2</b>  |
| <b>1.1</b> | <b>BAKGRUND</b>  | <b>2</b>  |
| 1.1.1      | VAD ÄR COMPETITOR INTELLIGENCE?                          | 2         |
| 1.1.2      | FÖRDELAR MED COMPETITOR INTELLIGENCE?                    | 3         |
| 1.1.3      | CASTCOM AB   | 3         |
| <b>1.2</b> | <b>PROBLEMDISKUSSION</b>                                 | <b>4</b>  |
| <b>1.3</b> | <b>SYFTE</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1.4</b> | <b>AVGRÄNSNINGAR</b>                                     | <b>4</b>  |
| <b>1.5</b> | <b>DISPOSITION</b>                                       | <b>5</b>  |
| 1.5.1      | KAPITEL 1: <i>INLEDNING</i>                              | 5         |
| 1.5.2      | KAPITEL 2: <i>METOD</i>                                  | 6         |
| 1.5.3      | KAPITEL 3: <i>REFERENSRAM</i>                            | 6         |
| 1.5.4      | KAPITEL 4: <i>UTVECKLING AV MODELL OCH PROCESS</i>       | 6         |
| 1.5.5      | KAPITEL 5: <i>PRÖVNING AV MODELL OCH PROCESS</i>         | 6         |
| 1.5.6      | KAPITEL 6: <i>VIDAREUTVECKLING AV MODELL OCH PROCESS</i> | 6         |
| 1.5.7      | KAPITEL 7: <i>AVSLUTANDE DISKUSSION</i>                  | 6         |
| <b>1.6</b> | <b>LÄSANVISNING</b>                                      | <b>6</b>  |
| <b>2</b>   | <b>METOD</b>   | <b>8</b>  |
| <b>2.1</b> | <b>VETENSKAPLIGT SYNSÄTT</b>                             | <b>8</b>  |
| <b>2.2</b> | <b>ANGREPPSSÄTT</b>                                      | <b>10</b> |
| <b>2.3</b> | <b>METODIK</b>   | <b>10</b> |
| 2.3.1      | STUDIENS INRIKTNING                                      | 12        |
| 2.3.2      | VAD SKA STUDERAS?  | 12        |
| 2.3.3      | DEFINITION AV FALLET                                     | 13        |
| 2.3.4      | KOPPLING AV INSAMLAD DATA MOT GJORDA ANTAGANDEN          | 13        |
| 2.3.5      | KRITERIER FÖR ATT TOLKA STUDIENS RESULTAT                | 14        |
| <b>2.4</b> | <b>VETENSKAPLIG ÅTERKOPPLING</b>                         | <b>15</b> |
| <b>2.5</b> | <b>FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED VÅR METODIK</b>            | <b>15</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3 REFERENSRAM</b>                                 | <b>18</b> |
| <b>3.1 DATA, INFORMATION OCH INTELLIGENCE</b>        | <b>18</b> |
| <b>3.2 CI-PROCESSEN</b>                              | <b>20</b> |
| 3.2.1 VAD INGÅR I CI-PROCESSEN?                      | 20        |
| 3.2.2 UTFORMNINGEN AV PROCESSEN                      | 20        |
| 3.2.3 ANTAL DELPROCESSER                             | 21        |
| <b>3.3 CI-PROCESSENS OLIKA DELAR</b>                 | <b>21</b> |
| 3.3.1 INRIKTA  | 23        |
| 3.3.2 INHÄMTA  | 25        |
| 3.3.3 BEARBETA                                       | 26        |
| 3.3.4 ANALYSERA                                      | 27        |
| 3.3.5 DELGE  | 29        |
| <b>3.4 ORGANISATION OCH FÖRETAGSKULTUR</b>           | <b>30</b> |
| 3.4.1 PARALLELLER TILL ANNAN LITTERATUR              | 31        |
| 3.4.2 ROLLER   | 32        |
| <b>3.5 SÄRSKILDA ASPEKTER FÖR NYSTARTADE FÖRETAG</b> | <b>35</b> |
| <b>4 UTVECKLING AV MODELL OCH PROCESS</b>            | <b>38</b> |
| <b>4.1 VÅR MODELL FÖR CI</b>                         | <b>38</b> |
| <b>4.2 CI-PROCESSEN</b>                              | <b>41</b> |
| 4.2.1 INRIKTA  | 42        |
| 4.2.2 INHÄMTA  | 43        |
| 4.2.3 BEARBETA                                       | 44        |
| 4.2.4 ANALYSERA                                      | 45        |
| 4.2.5 ANVÄNDA  | 46        |
| <b>4.3 ORGANISATION</b>                              | <b>47</b> |
| <b>5 PRÖVNING AV MODELL OCH PROCESS</b>              | <b>52</b> |
| <b>5.1 PRÖVNING PÅ CASTCOM</b>                       | <b>52</b> |
| 5.1.1 SYSTEMKVALITET                                 | 52        |
| 5.1.2 INFORMATIONSKVALITET                           | 53        |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 5.1.3      | ANVÄNDANDE                                     | 54        |
| 5.1.4      | TILLFREDSTÄLLA ANVÄNDARE                       | 55        |
| 5.1.5      | INDIVIDPÅVERKAN                                | 56        |
| 5.1.6      | ORGANISATIONSPÅVERKAN                          | 56        |
| 5.1.7      | SAMMANFATTNING AV PRÖVNING PÅ CASTCOM          | 57        |
| <b>5.2</b> | <b>PRÖVNING MED HJÄLP AV EXPERTINTERVJUER</b>  | <b>58</b> |
| 5.2.1      | ALLMÄNNA REAKTIONER                            | 58        |
| 5.2.2      | INCITAMENT FÖR ANVÄNDNING                      | 58        |
| 5.2.3      | ORGANISATION                                   | 60        |
| 5.2.4      | INFORMATION OCH ANALYS                         | 61        |
| 5.2.5      | SAMMANFATTNING AV EXPERTTEST                   | 62        |
| <b>5.3</b> | <b>FÖRÄNDRINGSBEHOV FÖR MODELL OCH PROCESS</b> | <b>63</b> |
| 5.3.1      | DISTRIBUERAT ANSVAR                            | 63        |
| 5.3.2      | PÅLITLIG INFORMATION                           | 63        |
| 5.3.3      | ANSVARSFÖRDELNING                              | 64        |
| 5.3.4      | ANALYS   | 64        |
| 5.3.5      | TYDLIGHET                                      | 64        |
| 5.3.6      | FLEXIBILITET                                   | 64        |
| 5.3.7      | UTBILDNING                                     | 65        |
| 5.3.8      | ANDRA HJÄRNOR                                  | 65        |
| <b>5.4</b> | <b>DISKUSSION OCH ÅTGÄRDSFÖRSLAG</b>           | <b>65</b> |
| 5.4.1      | FÄRRE KONKURRENTANSVARIGA                      | 65        |
| 5.4.2      | UTBILDNING                                     | 66        |
| 5.4.3      | EXTERN KÄLLOR                                  | 66        |
| 5.4.4      | INFORMATIONSSYSTEMET                           | 66        |
| 5.4.5      | ANALYS   | 66        |
| <b>6</b>   | <b>VIDAREUTVECKLING AV MODELL OCH PROCESS</b>  | <b>70</b> |
| <b>6.1</b> | <b>VÅR MODELL FÖR CI</b>                       | <b>70</b> |
| <b>6.2</b> | <b>CI-PROCESSEN</b>                            | <b>72</b> |
| 6.2.1      | INRIKTA  | 74        |
| 6.2.2      | INHÄMTA  | 75        |

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| 6.2.3       | BEARBETA                                    | 76        |
| 6.2.4       | ANALYSERA                                   | 77        |
| 6.2.5       | ANVÄNDA                                     | 79        |
| <b>6.3</b>  | <b>SAMMANFATTNING AV VIDAREUTVECKLINGEN</b> | <b>80</b> |
| <b>7</b>    | <b>AVSLUTANDE DISKUSSION</b>                | <b>82</b> |
| <b>7.1</b>  | <b>SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER</b>        | <b>82</b> |
| <b>7.2</b>  | <b>FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING</b>        | <b>84</b> |
| <b>8</b>    | <b>KÄLLFÖRTECKNING</b>                      | <b>86</b> |
| <b>9</b>    | <b>FIGURFÖRTECKNING</b>                     | <b>90</b> |
| <b>10</b>   | <b>BILAGOR</b>                              | <b>92</b> |
| <b>10.1</b> | <b>BILAGA 1: FRÅGEFORMULÄR</b>              | <b>92</b> |
| <b>10.2</b> | <b>BILAGA 2: INTERVJUER</b>                 | <b>93</b> |
| <b>10.3</b> | <b>BILAGA 3: BELBINS ROLLER</b>             | <b>94</b> |

# Inledning

---

## 1 Inledning

*“If you know your enemy and yourself, you will win every battle. If you know yourself but not your enemy, for every battle won, you will suffer a loss. But if you are ignorant of your enemy and yourself, you are a fool and certain to be defeated in every battle.”*

Sun Tzu

Redan för 2500 år sedan myntade Sun Tzu dessa ord. Hans tankar har haft stor påverkan på många militära ledare men även politiker och företagsledare. Budskapet i citatet ovan är enkelt: att känna sig själv och sin fiende är en grundförutsättning för att vinna en kamp, vare sig den utspelar sig på slagfältet eller i ett konferensrum.

### 1.1 Bakgrund

För sextio år sedan utspelade sig en kamp i Nordatlanten. På ytan såg det ut att vara en konflikt mellan handelsfartyg med beskyddande konvojer på ena sidan och ubåtar på den andra. Egentligen var det en kamp mellan två underrättelsetjänster i Europa som båda sökte överlägsen information om den andres position och avsikter. Numera utspelar sig en ny kamp i Nordatlanten, men denna gång i luften och aktörerna är de stora internationella flygbolagen. Pan Am, ett av de äldsta och mest ansedda flygbolagen, har redan gått under och de senaste åren har kampen hårdnat ytterligare. För att kunna fortleva har bland annat British Airways anammat Competitor Intelligence, vilket kan sägas vara Sun Tzus tankar applicerat på affärsvärlden. Exempel på detta är att det vid ett tillfälle fanns sex heltidsanställda som hade till uppgift att resa med konkurrerande bolag. Den information som samlades in användes för att göra British Airways tjänster mer konkurrenskraftiga i förhållande till konkurrenternas tjänster. (Pollard 1999)

#### 1.1.1 Vad är Competitor Intelligence?

Uttrycket Competitor Intelligence (CI) har sitt ursprung i Michael Porters bok *Competitive Strategy* från 1980 (McGonagle & Vella 1996). Competitor Intelligence är ett engelskt samlingsbegrepp för konkurrentbevakning och konkurrentanalys. Vi har valt att använda ett engelskt uttryck då det inte finns ett vedertaget begrepp för detta i det svenska språket (Sandström 1988). Han menar att den bästa svenska översättning av *intelligence* är *underrättelser*, men han väljer ändå att använda sig av den engelska termen.

Hussey och Jenster (1999) menar att det finns en mängd olika definitioner av vad Competitor Intelligence är. CI används ofta för att benämna såväl en process, en organisatorisk funktion som en produkt. Vi har valt att använda Pollards (1999) definition av CI som är: **produkten** av en systematisk och laglig process för att samla in och analysera information om ett företags nuvarande och potentiella

*konkurrenter*. Den process som nämns kommer vi i fortsättningen kalla CI-processen och den organisatoriska funktionen benämner vi CI-funktionen.

Situationen förvärras ytterligare av att CI ofta används synonymt med Business Intelligence och Competitive Intelligence. Pollard (1999) definierar i figur 1 skillnaden mellan dessa begrepp genom att visa vilken data de fokuserar på.

| <b>Fokus</b> | <b>Competitor Intelligence</b> | <b>Competitive Intelligence</b> | <b>Business Intelligence</b> |
|--------------|--------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Konkurrenter | Ö                              | Ö                               | Ö                            |
| Marknader    |                                | Ö                               | Ö                            |
| Kunder       |                                | Ö                               | Ö                            |
| Leverantörer |                                | Ö                               | Ö                            |
| STEPP*       |                                |                                 | Ö                            |

\* *Sociala, tekniska, ekonomiska, politiska och "fysisk miljö" faktorer.*

Figur 1: Definition av Competitor Intelligence jämfört med Competitive Intelligence och Business Intelligence (Pollard 1999, s. 5).

Denna rapport behandlar främst Competitor Intelligence. CI-processen och CI-funktionen behandlas synonymt med BI-processen och BI-funktionen i referensramen. Anledningen till det är att det inte finns några signifikanta skillnader i hur data samlas in och tolkas utan endast i vilken data.

### 1.1.2 Fördelar med Competitor Intelligence?

Det finns ett flertal fördelar med att ha bra CI. Några användningsområden är till exempel: positionering gentemot konkurrenter, förhandlingar med potentiella kunder och presentationer för investerare. En annan anledning är att hålla uppsikt över vart dagens konkurrenter är på väg och kanske framförallt vilka nya konkurrenter som kan dyka upp. Färre än 40% av bolagen 1979 på Fortune 500 var 1996 kvar på den listan (Kahaner 1996). Detta visar hur snabbt konkurrenssituationen förändras och faran i att överraskas av nya konkurrenter.

### 1.1.3 Castcom AB

Uppdragsgivare för detta examensarbete är Castcom, vilka utvecklar och marknadsför programvara för mänskliga kontakter och kundservice på Internet. Huvudprodukten är "Castcom Contact", en Internetbaserad call center lösning, s k contact center, som gör det möjligt för företag och portaler att öka interaktivitet och mänsklig kontakt över Internet. Castcom Contact hanterar alla medier t ex traditionell telefoni, IP-telefoni, chat och e-post.

Castcom AB grundades 1998. Företaget hade när detta skrevs 40 anställda och kontor i Stockholm och Nynäshamn. Företaget planerar att växa snabbt och även etablera sig utomlands under 2001.

## **1.2 Problemdiskussion**

Den snabba utvecklingen vi har idag innebär att företag snabbt måste reagera på förändringar i sin omvärld. Framförallt har den ökade konkurrensen och globaliseringen lett till att det är absolut kritiskt att använda CI för att bevaka och förutse sina konkurrenter. CI kan vara nyckeln till att överleva för ett nystartat företag. Ett strategiskt steg i fel riktning eller ett olyckligt produktutvecklingsbeslut kan stjälpa företaget.

Det har utförts extensiv forskning inom konkurrent- och omvärldsbevakning. Trots detta finns det förvånansvärt lite forskning som är anpassad för små företag. Förutsättningarna för en väl fungerande CI-process på små snabbväxande IT-företag skiljer sig från de på ett större bolag (Brandau & Young 2000). Enligt en studie från Lunds Universitet har stora företag i Sverige välutvecklade CI-avdelningar som kontinuerligt arbetar med att analysera konkurrenterna (Hedin 1992, genom Rosén & Sundqvist 1997). På små företag däremot finns få personer tillgängliga till sådana arbetsuppgifter, de anställda har fullt upp med den dagliga driften (Beal 2000). Trots detta är det små och medelstora företag som kan dra mest nytta av att ha en väl utvecklad CI-funktion. Mindre företag är mer flexibla och kan snabbare anpassa sig till förändringar i omvärlden (Lee 1990, genom Rosén & Sundqvist 1997). Enligt Brandau och Young (2000) är det viktigaste för små snabbväxande företag, på grund av sina begränsade resurser, att ha en snabb och enkel CI-process.

## **1.3 Syfte**

Syftet med detta examensarbete är *att skapa och utvärdera en modell och process som möjliggör kontinuerlig konkurrentbevakning för små, snabbväxande IT-företag.*

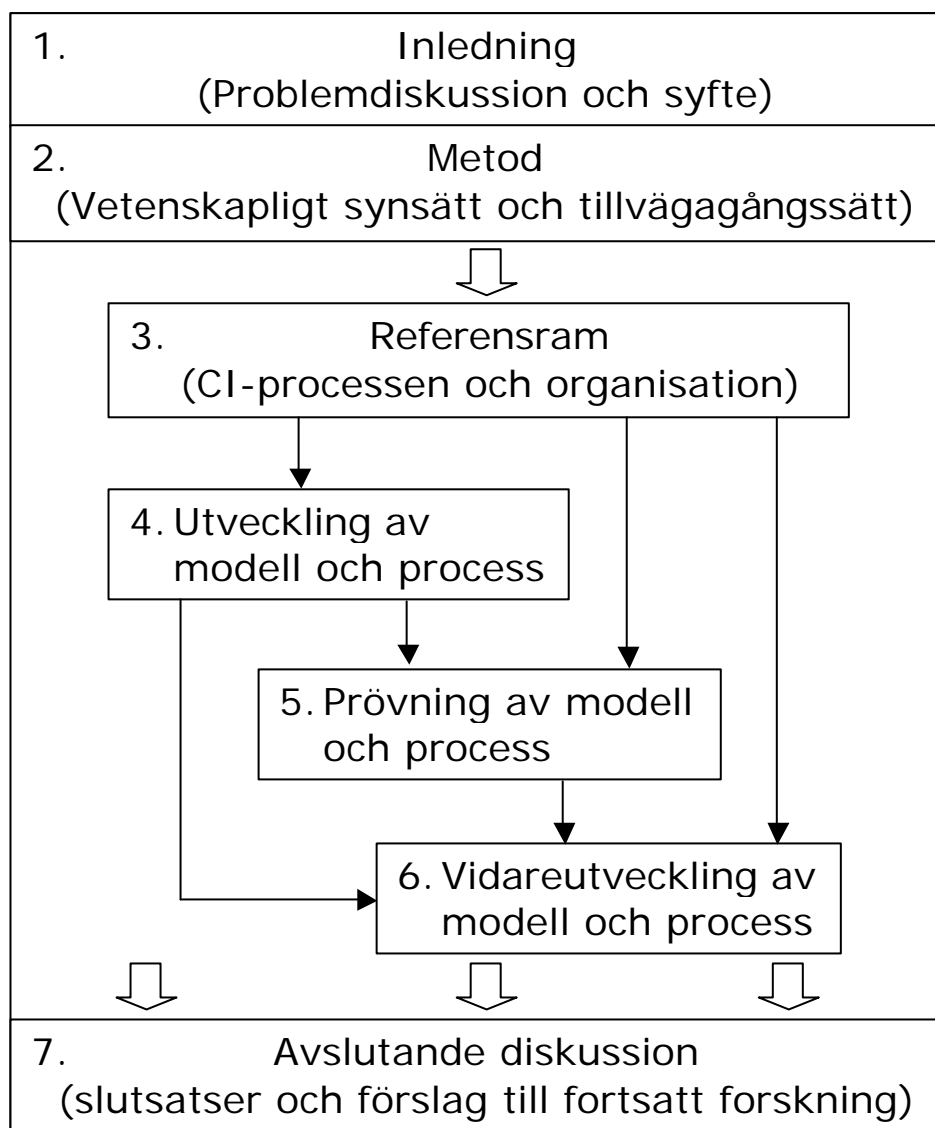
## **1.4 Avgränsningar**

Vi har valt att behandla Competitor Intelligence, inte Competitive Intelligence eller Business Intelligence. I vår mening påverkas nystartade företag i den bransch där fallföretaget verkar i högre grad av sina konkurrenters strategier och ageranden än av sina kunder, leverantörer och marknader.

Vi fokuserar på löpande, rutinmässiga informationsinsamlingar och har valt att avgränsa oss från så kallade riktade informationsinsamlingar för speciella ändamål. Vi uppfattar detta som en viktig del av CI-verksamheten, men det är inget vi hanterar explicit i vår modell och CI-process. Riktade informationsinsamlingar är enligt oss, på grund av deras ad-hoc karaktär, svåra att få in i en standardiserad modell och process.

## 1.5 Disposition

Denna uppsats behandlar metodik för att utföra Competitor Intelligence på ett litet snabbväxande IT-företag. Vår avsikt har varit att dels ta fram en modell och CI-process för små snabbväxande IT-företag samt att ta upp de problem och vägval vi stött på i utvecklingen och prövningen av modellen och processen. Uppsatsen är uppdelad i sju kapitel (se *figur 2*) som beskrivs nedan.



Figur 2: Disposition för arbetet.

### 1.5.1 Kapitel 1: *Inledning*

Det finns idag ett antal uppfattningar om hur arbetet med CI ska bedrivas. Det saknas dock modeller som hanterar de speciella krav som små snabbväxande IT-företag ställer. Problemet beskrivs i detta kapitel vilket utmynnar i arbetets syfte.

### **1.5.2 Kapitel 2: Metod**

Här förklarar vi hur och varför vi utfört vår undersökning på ett visst sätt. Vidare presenterar vi studiens metodik, d v s studiens tekniska utformning.

### **1.5.3 Kapitel 3: Referensram**

Här beskrivs Competitor Intelligence i detalj, olika författares uppfattningar studeras och jämförs. En överblick av hur CI-funktionen kan organiseras presenteras. CI jämförs också med andra områden som Knowledge Management och Management Information Systems.

### **1.5.4 Kapitel 4: Utveckling av modell och process**

Detta kapitel beskriver den modell vi kommit fram till efter att ha studerat de författare som beskrivits i referensramen samt efter diskussioner med fallföretaget. De vägval som gjorts diskuteras också för att ge läsaren en bild av vilka svårigheter som finns vid framtagandet av en modell och process för CI.

### **1.5.5 Kapitel 5: Prövning av modell och process**

Modellen och processen har testats på två olika sätt; praktisk användning på fallföretaget och prövning med hjälp av experter inom området. Resultaten från dessa prövningar diskuteras och kommenteras.

### **1.5.6 Kapitel 6: Vidareutveckling av modell och process**

Här presenteras en ny modell och process som vi kommit fram till efter att ha beaktat de förslag och problem som uppstått vid prövningen av modellen och processen. Vi har också tagit med allmänna förslag till förbättringar som vi själva upptäckt eller som vi tagit del av.

### **1.5.7 Kapitel 7: Avslutande diskussion**

Vi tar upp de slutsatser vi dragit från arbetet. Vi diskuterar konsekvenserna av att införa CI-processen på fallföretaget och ger förslag till hur de bör fortsätta. Vi tar upp huruvida vi anser att vi uppfyllt syftet med vår studie och om fallföretaget varit representativt för små, snabbväxande IT-företag. Vi försöker även ge förslag på hur andra forskare kan arbeta vidare utifrån våra resultat.

## **1.6 Läsanvisning**

Rapportens delar kan vara av varierande intresse beroende på vem som läser den och vad syftet med att läsa rapporten är. Är syftet endast se ett praktiskt exempel på hur konkurrentbevakning kan fungera i praktiken, läses rimligtvis *inledning, utveckling, prövning och vidareutveckling av modell och process* samt *avslutande diskussion*. Önskas en mer utförlig genomgång av vad CI är och hur det beskrivs i litteraturen läses även den teoretiska *referensramen*. En djupare förståelse för hur vi vetenskapligt gått till väga ges i *metod*. Där ges också en bakgrund för bedömning av kvalitén i arbetet.

# Metod

---

## 2 Metod

*"The journey of a thousand miles begins with a single step."*

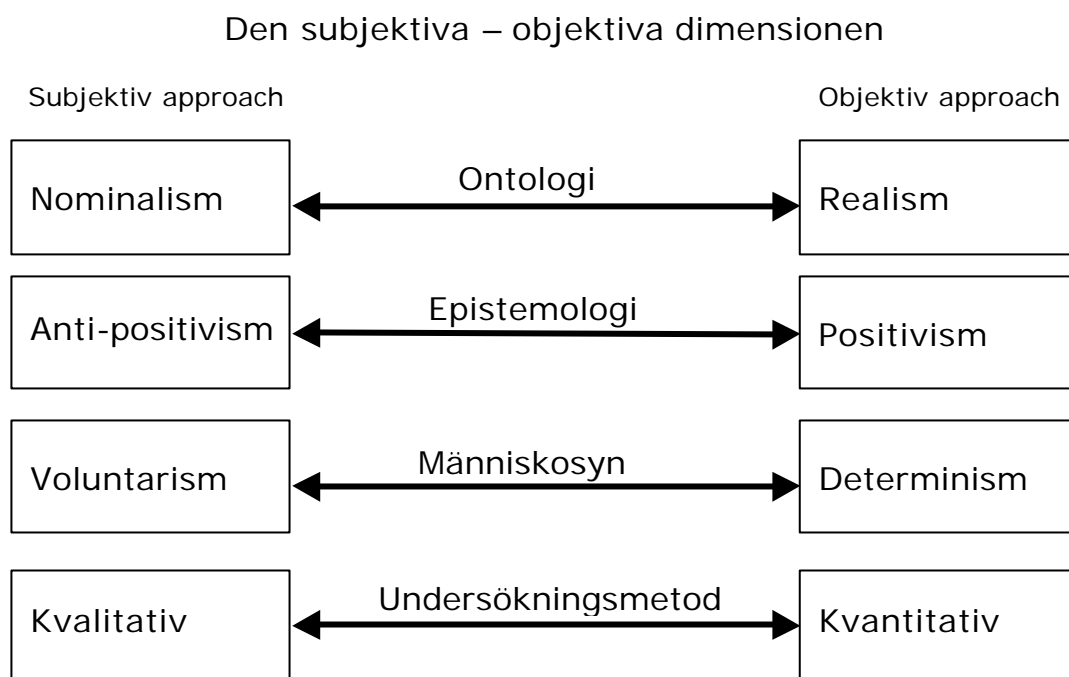
*Kinesiskt ordspråk*

Detta kapitel syftar till att förklara hur och varför vi utfört vår undersökning på ett visst sätt. Vi börjar med att återge en kort referensram innehållande teori om vetenskapligt synsätt, angreppssätt och forskningsmetodik i allmänhet. Därefter följer en presentation av vår metodik, det vill säga vår studies tekniska utformning. Avslutningsvis återger vi vår syn på vetenskap gentemot ovan nämnda referensram samt reflekterar över fördelar och nackdelar med vår metodik.

### 2.1 Vetenskapligt synsätt

För att kunna undersöka, förklara och förstå verkligheten måste vi göra antaganden om hur den ser ut och hur den är utformad. Dessa antaganden fungerar som vägledning och påverkar hur vi observerar, samlar data och drar slutsatser. (Arbnor & Bjerke 1994)

Vi använder oss av Burrell och Morgans (1979) schema för att analysera de sociala vetenskapernas natur för att åskådliggöra vårt vetenskapliga synsätt.



Figur 3: Schema för att analysera de sociala vetenskapernas natur (Fritt översatt från Burrell & Morgan 1979, s. 3).

Ontologi kommer från det grekiska ordet för att vara. Ontologi förklarar hur verkligheten kan definieras. Å ena sidan finns nominalismen som menar att den sociala världen inte består av något annat än namn, modeller och etiketter

som används för att strukturera verkligheten. Dessa namn används för att beskriva och för att kunna förstå den omgivande världen. Å andra sidan finns realismen som menar att den sociala världen består av hårda, fysiska och relativt oföränderliga konstruktioner. Oavsett hur varje individ uppfattar dessa konstruktioner så existerar de, den sociala världen existerar oberoende av hur individer uppfattar den och är inte något som individen skapar. (Burrell & Morgan 1979)

Epistemologi är en gren inom filosofi som har att göra med kunskapens natur, dess ursprung och giltighet (Patel & Tebelius 1987). Vidare behandlas antaganden om hur kunskap skapas, bland annat vilken slags kunskap som kan erhållas och hur den kan kommuniceras. Å ena sidan finns positivismen som försöker förklara och förutse vad som händer genom att söka likheter och kausala samband mellan ingående element. Positivismen kommer från naturvetenskapen. Å andra sidan finns anti-positivismen som är emot att söka efter underliggande samband. Anti-positivister är generellt emot observatörsrollen, vilken är framträdande bland positivisterna, för att förstå mänskliga aktiviteter. Anti-positivister hävdar att sådana aktiviteter endast kan förstås genom att ta på sig den observerades referensram. Forskaren måste förstå inifrån istället för utifrån och därmed blir forskningen subjektiv. De hävdar att forskning inte kan generera objektiv kunskap. (Burrell & Morgan 1979)

Besläktad med ontologi och epistemologi men konceptuellt skild från dessa är antaganden om människans natur. Även här finns två extremer, determinism och voluntarism. Determinismen anser att människans aktiviteter bestäms helt av den miljö som hon befinner sig i. Voluntarismen däremot anser att människans aktiviteter är helt oberoende av miljö och att hon har en egen vilja. (Ibid.)

Vad det gäller undersökningsmetod finns det två spår att välja, kvantitativ och kvalitativ metod. Med en kvalitativ approach till forskning kan den sociala världen bara förstås med hjälp av förstahands data. Här handlar det om att komma nära observationsobjektet och studera dess bakgrund detaljerat. Med en kvantitativ approach till forskning anses att forskning bör baseras på systematiska tekniker och fokus är att testa hypoteser, vilket ofta utförs med hjälp av enkäter. (Ibid.)

De två inriktningarna har diskuterats som om de vore två helt skilda ytterligheter. I praktisk forskning är det sällan fallet, en i huvudsak kvantitativt inriktad forskning har ofta kvalitativa inslag och vice versa (Patel & Tebelius 1987). Huvudsakliga skillnaden är att kvantitativa metoder baseras på data som kan uttryckas och analyseras som siffror, medan det inom kvalitativ forskning handlar om att samla in, analysera och tolka data som inte är kvantifierbar (Lekvall & Wahlbin 1993). Enligt Burrell & Morgan (1979) påverkas valet av undersökningsmetodik av vilket vetenskapligt synsätt forskaren har. Patel & Tebelius (1987) menar att kvalitativ forskning ofta utgår

från en subjektiv världsbild och data behöver tolkas snarare än mätas. Kvantitativ forskning däremot är ofta formaliserad och strukturerad samt präglas ofta av en objektiv världsbild.

Trots att determinism-voluntarism endast utgör en av dimensionerna menar Wigblad (1995) att en omedelbar paradiemklassificering enligt Burrell & Morgan (1979) endast ger en indikation på om hur det studerade paradigmet behandlar determinism och voluntarism. Vi tolkar Wigblads kritik mot Burrell och Morgan som att människosynsdimensionen skulle styra de andra tre. Varför skulle i så fall inte t ex ontologidimensionen analogt med människosynsdimensionen styra de andra tre? Vi har beaktat Wigblads kritik men valt att använda oss av Burrell och Morgans schema och återkommer till det senare (se 2.4 Vetenskaplig återkoppling).

## **2.2 Angreppssätt**

De tre vanligaste angreppssätten är induktion, deduktion och abduktion. Deduktion hör ofta ihop med en objektiv uppfattning om verkligheten och induktion med en subjektiv uppfattning. Deduktion kan ses som bevisandets väg, induktion upptäckandets väg och abduktion som den gyllene medelvägen (Patel & Tebelius 1987).

Deduktion utgår från teori till empiri. Utifrån teorin formuleras testbara hypoteser som undersökningens empiri ska verifiera eller förkasta. (Ibid.)

Induktion däremot utgår från empiri. Här närmar sig forskaren empirin med så lite teoretisk förförståelse som möjligt och jämför den sedan med befintlig teori. En induktiv ansats utgår från flera enskilda fall och hävdar att samband som observerats i samtliga dessa också är generellt giltiga. (Ibid.)

Abduktion kan ses som en kombination av induktion och deduktion. Under forskningsprocessen sker en växelverkan mellan teori och empiri varvid båda successivt omtolkas i skenet av varandra. När empirin analyseras kan den kombineras med studier av tidigare teori i litteraturen för att upptäcka mönster som ger förståelse. (Alvesson & Sköldberg 1994, genom Wigblad 1995)

## **2.3 Metodik**

Metodik beskriver hur studien empiriskt ska undersöka problemet, d v s studiens tekniska utformning (Wigblad 1995). Detta avsnitt börjar med att presentera olika sorters studier, vilka kan ses som medlet för att uppnå det kunskapsmål som ställs upp i syftet. Därefter presenterar vi och förklarar hur vår studie gått till väga

Ett kunskapsmål kan angripas på flera olika sätt. Ofta delas studier in i tre olika dimensioner: *tiden*, *bredden* och *innehållet* (Wigblad 1995). I figur 4 och 5 nedan finns ett antal studier uppräknade och klassificerade enligt Wigblad (1995) och Lekvall & Wahlbin (1993).

| <b>Tiden</b>  |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <b>Nuläge</b>                                       | <b>Över tiden</b>   | <b>På bredden</b>   | <b>Innehållsmässigt</b>                       |
| Nulägesanalys<br>Diagnostik<br>Experiment<br>Försök | Framtidsstudier<br>Utvärderingar<br>Rekonstruerande<br>Processtudie | Standardiserade intervjuer<br>Survey<br>Aktörsorienterad studie | Aktionsforskning<br>Fallstudier<br>Källkritik |

Figur 4: Exempel på undersökningar enligt Wigblad (1995, s. 44).

| <b>Huvudintresse av att undersöka och analysera</b> |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>Karaktär hos data och analys</b>                 | <b>På djupet i enskilda fall</b>                                 | <b>På bredden</b>   | <b>Över tiden</b>   |
|   | Fallstudier  | Tvärsnittsstudier   | Tidseriestudier   |
| <b>Kvalitativa</b>                                  | Ingående beskrivning och analys av beteende hos tre nyckelkunder | Djupintervjuer om köpmotiv med 20 kunder  | Analys av utvecklingen de senaste 10 åren vad avser att organisera konkurren-<br>bevakning i en bransch |
| <b>Kvantitativa</b>                                 | Analys av huvudkonkurrenternas bokslut.                          | <i>Survey</i><br>Attitydunder-<br>sökningar av 200 kunder<br><br><i>Experiment</i><br>Prövning av effekter av butiks-<br>exponering | Analys av 10 års tids serier över<br>marknadens<br>efterfrågan per<br>produktgrupp<br>och segment       |

Figur 5: Exempel på undersökningar (fritt efter Lekvall &amp; Wahlbin 1993, s. 140).

Olika sorters studier är olika lämpliga för att uppfylla ett visst kunskapsmål. Fallstudier används för detaljerade och djupgående beskrivningar och analyser av enskilda fall (Lekvall & Wahlbin 1993). Yin (1984) har följande definition av fallstudie, en empirisk undersökning som:

- Undersöker ett samtida fenomen i dess verkliga kontext, när
- gränsen mellan fenomen och sammanhang inte är uppenbar, och som
- använder flera källor.

Vidare anser Yin att fallstudier är lämpliga vid utvärderingar samt att fallstudier kan användas för att undersöka situationer då ett ingrepp som medför en förändring utvärderas.

Vår studie har bestått av tre delar. Först en litteraturstudie för att skapa en första modell och process, därefter en deskriptiv fallstudie för att utvärdera modell och process samt slutligen en empiribaserad vidareutveckling av modell och process.

För fallstudier är följande fem punkter viktiga att beakta (Yin 1984):

- Studiens inriktning.
- Antaganden eller hypotes för studien alternativt förslag till vad som ska studeras.
- Definition av fallet.
- Koppling av insamlad data mot gjorda antaganden.
- Kriterier för att tolka undersökningens resultat.

Vi har utgått från Yins (1984) fem punkter för att utforma fallstudiens metodik och nedan återfinns en närmare beskrivning.

### **2.3.1 Studiens inriktning**

Syftet för denna studie är:

*Att skapa och utvärdera en modell och process som möjliggör kontinuerlig konkurrentbevakning för små snabbväxande IT-företag.*

### **2.3.2 Vad ska studeras?**

Som Yin (1984) också nämner ger ett sådant syfte ingen indikation på vad som ska studeras. Vidare menar han att om antaganden görs eller om förslag till vad som ska studeras ställs upp kan sådana indikationer erhållas. Utan dessa antaganden eller förslag riskerar man att inhämta för mycket och irrelevant data.

Vi började studien med en omfattande litteraturstudie inom området Competitor Intelligence. Detta för att ytterligare belysa studiens frågeställning och för att kunna skapa en första modell och process. Vi började med sökningar i litteratordatabaser och i Libris på sökord som: business intelligence, competitive intelligence, competitor intelligence, competitor analysis och environmental scanning. Flertalet artiklar och böcker hade samma

källor, efter ett tag dök inga nya namn upp och vi ansåg oss ha täckt in de flesta stora författarna inom området. Vi har använt oss både av spekulativ litteratur och empiriskt baserad litteratur. Efter att ha läst denna litteratur tyckte vi oss se paralleller till annan litteratur såsom Knowledge Management (KM) och klassisk Management Information System (MIS) litteratur. Inom dessa områden har vi nöjt oss med att vända oss till erkända författare inom respektive område för att få en överblick av området.

Efter litteraturstudien arbetade vi fram en modell och process för hur CI kan bedrivas (se 4 *Utveckling av modell och process*). Med modell åsyftar vi en teckning eller ett diagram som illustrerar teorin och ger en tolkning av de fenomen teorin beskriver på ett abstrakt sätt, det vill säga en länk mellan teori och verkligheten (Patel & Tebelius 1987).

Vårt angreppssätt är en kombination av deduktion och induktion. Vi började med att ta fram en modell och process som till stor del är teoribaserad, vilket skulle göra vår studie deduktiv. Vi prövade om vår process är ett gångbart sätt för ett litet snabbväxande IT-företag att bedriva kontinuerlig konkurrensbevakning. Vi använde empirin till att vidareutveckla istället för att verifiera eller förkasta vår modell och process vilket ett rent deduktivt angreppssätt förespråkar. Vi använde empirin, dock bara från ett fall, för att försöka skapa en generellt giltig modell och process. Denna växelverkan mellan teori och empiri pekar på ett abduktivt angreppssätt. Emellertid har växelverkan mellan teori och empiri bara skett en gång och inte successivt som abduktion förespråkar.

### **2.3.3 Definition av fallet**

Vad är det som ska undersökas? Vad är fallet? Begreppet fall måste definieras noga för att det ska kunna ges en innebörd (Wigblad 1995). Vi har valt att definiera fallet som:

*CI-processen på ett litet snabbväxande IT-företag präglad av hård och global konkurrens.*

Det som gör valet av fallföretag avgörande för studien är framförallt att företaget är hårt konkurrensutsatt. Detta medför att det finns ett stort intresse på företaget att bevaka och analysera sina konkurrenter. Företaget har också begränsade resurser i form av tid och personal vilket kan vara avgörande för resultatet.

### **2.3.4 Koppling av insamlad data mot gjorda antaganden**

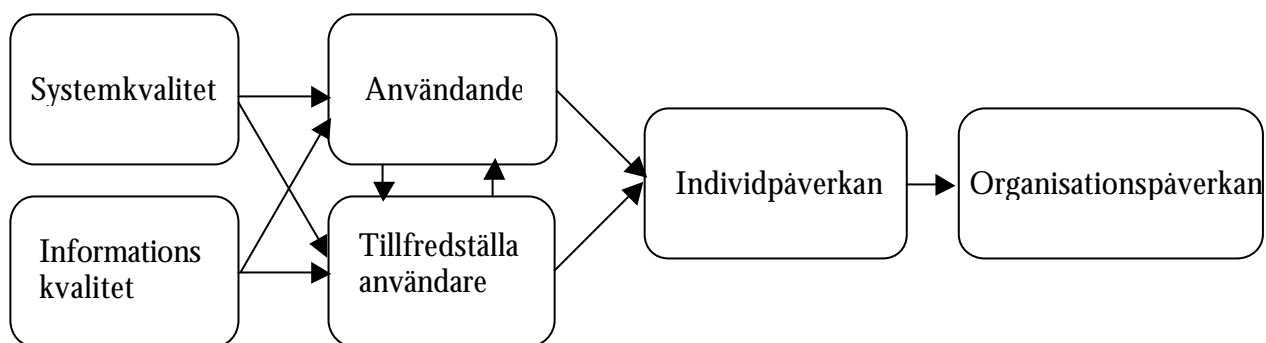
Hur ska data samlas in och kopplas till framtagna modell och process? Data kan vara av två olika slag, primärdata och sekundärdata. Primärdata samlas in av forskaren själv i form av enkäter eller intervjuer. Sekundärdata är data som redan samlats in av någon annan forskare och finns tillgänglig i böcker,

rapporter och artiklar. Vid en fallstudie är det ofta svårt att veta exakt vilken data som är viktig att samla in. (Lekvall & Wahlbin 1993)

Efter att ha tagit fram en egen modell och process för hur CI ska bedrivas satte vi den i drift. Detta gjordes genom att CI-funktionen på Castcom sattes igång enligt vårt föreslagna sätt efter inledande pilottester. Efter att ha bedrivit verksamheten enligt vår process under en månad intervjuades användarna. Vidare har vi utfört experttester av modell och process med två experter inom CI. Den ena professor inom ämnet och den andra konsult på en firma som jobbar med kunskapshanteringssystem för bland annat konkurrent- och omvärldsbevakning (se 5 *Prövning av modell och process*). Både intervjuerna av användarna och intervjuerna med experterna är att anse som primärdata.

### 2.3.5 Kriterier för att tolka studiens resultat

Vilka kriterier finns för att tolka det studien kommer fram till? För att kunna pröva om vår modell och process är ett gångbart sätt för ett litet snabbväxande IT-företag att bedriva kontinuerlig konkurrentbevakning har vi tagit fram ett enkelt informationssystem (IS) som stöder vår process. Detta IS består av en databas som speglar vår modell kopplat till ett antal webbaserade inmatningsformulär och rapporter som används för att visualisera informationen. För att mäta huruvida processen och därmed informationssystemet fungerar har vi använt oss av en modell av DeLone & McLean (1992). Denna modell har använts som ett ramverk för att mäta om processen fungerar och fyller sin funktion. Modellen med sina sex kategorier av kriterier, som beror av varandra enligt figur 6, har använts för att studera informationssystemets och därmed också processens effektivitet.



Figur 6: Modell för att mäta informationssystemets framgång (DeLone & McLean 1992, genom Westelius 1996, s. 88).

Kategorin *systemkvalitet* behandlar den tekniska nivån av systemet, d v s hur data hanteras. *Informationskvalitet* bedömer huruvida informationen i systemet fyller det behov som systemet var tänkt att fylla. Kategorin *användande* syftar på praktiskt användande av systemet, dess prestanda och effektivitet. *Tillfredställa användare* är den kategori som ska mäta användarnas subjektiva uppfattningar om systemet. *Individpåverkan* mäter systemets påverkan på

användarens tankar, agerande och sedermera beslut. Det mest relevanta men också det svåraste att mäta är hur systemet påverkar organisationen, d v s *organisationspåverkan*. (DeLone & McLean 1992, genom Westelius 1996)

Då vi valt att använda modellen även för att utvärdera processens effektivitet kommer även dessa aspekter in i modellen under respektive kategori. Exempelvis mäter *användande* även arbetet i processen och *tillfredsställa användare* mäter användarnas subjektiva uppfattning om vad som är bra respektive dåligt med processen.

Respektive kategori behandlas närmare i kapitel 5 (*Prövning av modell och process*) och frågeformulär för respektive kategori återfinns i bilaga 1.

## **2.4 Vetenskaplig återkoppling**

Här placerar vi oss på Burrell och Morgans (1979) schema (se 2.1 *Vetenskapligt synsätt*). Vi använder oss av olika modeller för länka ihop teori och förstå verkligheten, således skulle vi hamna på den nominalistiska delen av ontologiskalan. Vi menar att objektiv kunskap är näst intill omöjlig att skapa och att varje individ tolkar världen med sin egen ryggsäck av erfarenheter och föreställningar. Vad det gäller epistemologi placerar vi oss således på den anti-positivistiska delen av skalan. Vi anser att människans aktiviteter är oberoende av miljö samt att hon har en egen fri vilja och således har vi en voluntaristisk syn. Vi har valt att göra en kvalitativ fallstudie och hamnar således även här på den subjektiva delen av skalan. På det hela taget hamnar vi på den subjektiva sidan av Burrell & Morgans (1979) subjektivist–objektivist skala.

## **2.5 Fördelar och nackdelar med vår metodik**

Vanlig kritik som riktas mot fallstudier är bland annat att forskaren låter felaktiga uppgifter och partiska synsätt influera undersökning och slutsatser, att fallstudier ger en svag grund för generaliserbarhet samt att fallstudier resulterar i långa och oläsbara dokument (Yin 1984).

Vi instämmer med Yin men hoppas att vårt dokument ska vara allt annat än långt och oläsbart. Vi har även funderat på vilka fördelar och nackdelar som finns med vår metodik. Bland fördelar märks att vi har god tillgång till data och det faktum att intervjuer är ett rikt medium för kvalitativ datainsamling. Nackdelar är tidsbristen, 20 veckor är en kort tid för att ta fram och pröva en process. En annan nackdel är att vi bara testat ett möjligt tillvägagångssätt och endast på ett företag.



# Referensram

---

### 3 Referensram

*"It is pardonable to be defeated but not to be surprised."*

*Fredrik den Store*

I den teoretiska referensramen beskriver vi begreppen data, information och intelligence samt vad som skiljer dem åt. Vi studerar och jämför också olika författares uppfattningar om hur arbetet med att ta fram Competitor Intelligence ska bedrivas. En överblick av hur CI-funktionen kan organiseras presenteras också. CI jämförs också med andra närliggande ämnesområden. Särskilda aspekter för nystartade företag tas upp och diskuteras.

#### 3.1 Data, Information och Intelligence

Detta stycke syftar till att ge en definition till hur vi ser på begreppen data, information och intelligence som är vanligt förekommande inom CI-litteraturen. För att visa på skillnaden mellan data, information och intelligence börjar vi med att presentera olika sätt att skilja dem åt.

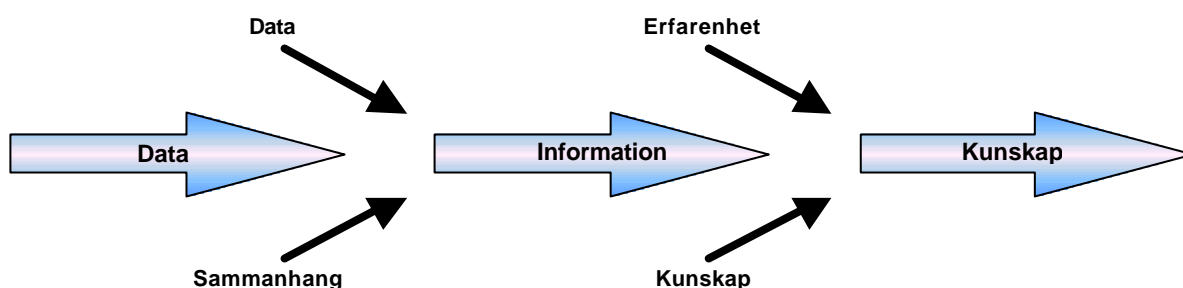
Inom CI-litteraturen förklaras de olika begreppen som följer (Hedin 1992, genom Thorson 1997):

*Data* – osammanhängande bitar av kunskap.

*Information* – förädlad data som på något sätt ger mening för en person eller organisation.

*Intelligence* – förädlad information som används t ex i en planeringsprocess eller som beslutsunderlag. Någon form av selektering, bearbetning och spridning måste ske för att informationen ska bli "förädlad".

Ett annat sätt att åskådliggöra skillnaden är att använda sig av Earl & Scotts (1998) värdekedja för att visa relationen mellan data, information och kunskap (se figur 7).



Figur 7: Data blir information blir kunskap (Earl & Scott 1998 genom Hjertzén & Toll 1999, s. 30).

Vi menar att denna värdekedja även kan användas för att visualisera förädling av data, via information till intelligence eftersom intelligence är en form av kunskap. På samma sätt som i ursprungsmodellen kombineras råmaterialet data med annan data och sätts in i ett sammanhang vilket innebär att data förädlas till information. Om informationen tolkas med hjälp av tidigare kunskap och information har informationen slutligen förädlats till intelligence.

Ytterligare ett sätt att visa på skillnaden mellan data och information är Langefors (1966) infologiska ekvation (se *figur 8*). Enligt den är information definierad från en ekvation:  $I=i(D,S,t)$ . Information (I) är den tolkning en person gör av meddelandet (D) med sin tidigare kunskap och referensram (S). Tolkningen beror även på tiden (t) som personen använder sig av för att tolka meddelandet och överföringsfunktionen benämns *i*. Den infologiska ekvationen poängterar att det har betydelse vem som tolkar data. Varje persons referensram är unik och två personer som får samma meddelande kan därför tolka dem olika. (Langefors 1966, genom Westelius 1996)

$$I = i (D,S,t)$$

I – Information  
*i* – Tolkningsprocessen  
 D – mottaget meddelande  
 S – Tolkande struktur  
 t – tid för tolkning

Figur 8: Den infologiska ekvationen (Langefors 1966, genom Westelius 1996, s. 54)

Vi menar att samma resonemang kan appliceras på informationen och förädla den ytterligare till intelligence. Om vi låter intelligence få beteckningen  $\Phi$  får ekvationen utseendet:  $\Phi=i(I,S,t)$ .

## **3.2 CI-processen**

CI-processen genomförs av individer eller av en formell organisationsenhet och producerar en produkt som kallas Competitor Intelligence (Gilad & Gilad 1988). *Arbetet består av att samla in och bearbeta data om konkurrenter för att sedan analysera informationen och sammanställa den till intelligence som sedermera delges till och används av personalen.*

Vid en jämförelse av litteraturen inom CI står det klart att de flesta författare i stort är överens om vad CI-processen består av. Det finns däremot en stor variation över hur processen ska delas upp i delprocesser. Framförallt skiljer sig antalet delprocesser men även utformningen av processen och vad som ska ingå i processen är olika från fall till fall. Vi kommer här att beskriva några olika definitioner av CI-processen med tyngdpunkt på hur dessa skiljer sig åt.

### **3.2.1 Vad ingår i CI-processen?**

På frågan vad som ska ingå i CI-processen är det framförallt hur långt den sträcker sig som skiljer de olika författarnas modeller åt. Sträcker sig är kanske inte rätt ord eftersom många författare ser processen som kontinuerlig. Frågan är alltså snarare vad som är det sista steget i datainsamlingen. Här slutar de flesta författare vid delgivning eller spridning av information. Andra författare som Porter har även med beslutsfattarnas analys. Thorson (1997) och Fahey (1999) har återkoppling som sista steg vilket övriga författare behandlar i det första steget, inrikta eller planera. Då de flesta författare anser att CI-processen är en kontinuerlig process, är detta mer en fråga om hur de olika delaktiviteterna delas in i olika steg snarare än att det är en skillnad i vad som ska ingå i CI-processen.

### **3.2.2 Utformningen av processen**

Som påpekats ovan ser den stora majoriteten av författare CI-processen som kontinuerlig. Arbetet bedrivs som en ständigt pågående cirkulär process, där alla delprocesser är igång samtidigt, snarare än som en traditionell linjär process över tiden (Sandström 1988). Det finns dock några variationer på detta. Thorson beskriver CI-processen som en 8:a med två "cirkulära" processer där ett varv i den ena processen (inriktning och inhämtning av data) kan upprepas flera gånger innan den andra processen tar vid (bearbetning, analys och delgivning). Fahey (1999) delar också upp processen i två "cykler" (att framställa kunskap om konkurrenter och att använda kunskap) som stämmer väl överens med Thorsons uppdelning.

Vi har endast funnit två författare (Pollard 1999 och Porter 1980) som inte ser CI-processen som kontinuerlig utan linjär med en tydlig början och slut.

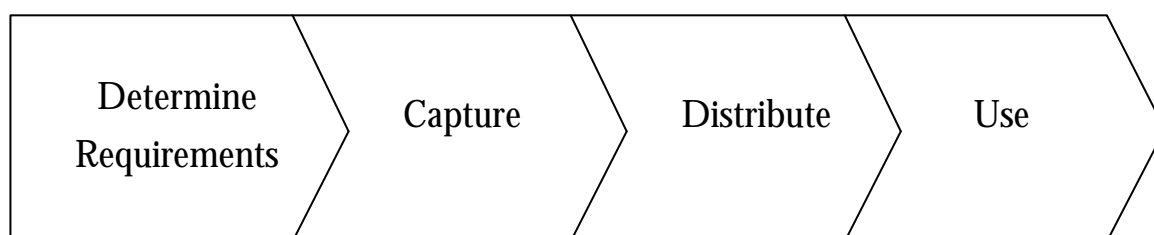
### 3.2.3 Antal delprocesser

Antalet steg varierar stort mellan författarna, flest steg har Fahey (1999) med tio steg och minst antal har Kahaner (1996) och Collins (1997) med fyra steg. Uppdelningen i olika delprocesser eller ”steg” är mest för att förenkla beskrivningen men även innehållet och i viss mån följderna av aktiviteter kan variera. De stora skillnaderna är om delprocesserna inriktning och inhämtning av data är ett eller två steg samt om delprocesserna värdering och bearbetning av data ska vara separata steg eller inte.

Antalet delprocesser har ingen större betydelse för det arbete som utförs men kan förtydliga arbetsgången och vad som ska utföras innan insamlad data har omvandlats till intelligens.

### 3.3 CI-processens olika delar

Nedan följer en sammanställning av de författare vi läst och deras syn på CI-processen. Vi har valt att återge de olika författarna utifrån den författare som har flest steg, d v s Fahey (1999). Längst ner i tabellen finns Davenports (1997) *Information Management Process* (se figur 9) som är ett exempel på en process avsedd för handhavande av information. Denna består av de fyra stegen: *Bestämna krav (Determine Requirements)*, *Fånga (Capture)*, *Distribuera (Distribute)* och *Använda (Use)*.



Figur 9: Information Management Process (Davenport 1997, s. 135).

Syftet att ta med Davenports process är dels för att visa att CI-processen inte skiljer sig märkbart från en ”vanlig” IS-process och dels för att kunna ta lärdom från den. *Bestämna krav* stämmer väl överens med delprocessen *Inrikta*, *Fånga* motsvarar *Inhämta*, *Värdera* och *Bearbeta*, och *Distribuera* motsvarar *Delge*. *Använda* finns inte med i de flesta författarnas beskrivning av CI-processen (se figur 10). Detta beror på att en majoritet av CI-litteraturen ser CI-processen som ett medel för att *ta fram* beslutsunderlag. *Beslut* som bygger på denna ligger utanför processen.

| <b>Författare</b>   | <b>Inrikta</b> | <b>Inhämta</b> | <b>Värdera</b> | <b>Bearbeta</b> | <b>Analysera</b> | <b>Delge</b>   | <b>Använda</b> | <b>Återkoppla</b> |
|---|----------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|----------------|----------------|-------------------|
| <i>Fahey 1999</i>   | X              | X              | X              |                 | X                | X              | X <sup>1</sup> | X <sup>2</sup>    |
| <i>Sandström 1988</i>   | X              | X              | X              |                 | X                | X              |                |                   |
| <i>Gilad &amp; Gilad 1988</i>   | X              | X              | X              |                 | X                | X              |                |                   |
| <i>Gilad 1994</i>   |                | X              | X              | X               | X                | X              |                |                   |
| <i>Thorsson 1997</i>  | X <sup>3</sup> | X              | X <sup>4</sup> | X               |                  | X              |                | X                 |
| <i>Pollard 1999</i>   | X              | X              | X              |                 | X <sup>5</sup>   | X <sup>6</sup> |                |                   |
| <i>Kahaner 1996</i>   | X              | X              |                |                 | X                | X              |                |                   |
| <i>Collins 1997</i>   | X              | X              | X              | X               |                  | X              |                |                   |
| <i>Porter 1980</i>  |                | X              | X              | X               | X                | X <sup>7</sup> | X <sup>8</sup> |                   |
| <b>Davenports Information Management Process projicerad på CI-processen</b> |                |                |                |                 |                  |                |                |                   |
| <i>Davenport 1997</i>   | X              | X <sup>9</sup> |                |                 |                  | X              | X              |                   |

Figur 10: Mappning av olika CI-processer (egen figur).

1. Termen *Använda* syftar här till att beslut speglas av CI som genererats.
2. Återkoppla syftar här på att *Inhämta*, *Bearbeta*, *Analysera* och *Delge* i nästa cykel utformas efter hur CI använts i beslut och vilka nya behov detta skapat.
3. *Inrikta* delas enligt Thorsson upp i delprocesserna: *Planering/inhämtning*, *Nedbrytning till inhämtningsuppgifter* och *Vilka källor som ska användas*.
4. Thorsson benämner denna delprocess *Lagra, indexera och sortera*.
5. *Analysera* är enligt Pollard uppdelad i: *Kombinera/Beskriva*, *Förutse/Spekulera* och *Analysera*.
6. *Delge* är enligt Pollard uppdelad i: *Producera* och *Kommunicera*.
7. *Delge* enligt Porter är att delge CI till en strateg.
8. *Använda* enligt Porter är att göra en ytterligare analys och formulera ny strategi.
9. *Inhämta*, *Värdera* och *Bearbeta* motsvaras av vad Davenport kallar *Fånga*.

Det finns några skillnader som kan vara intressanta att notera. Benjamin Gilad har i sin bok från 1994 valt att ta bort fasen inrikta som var med i den bok han skrev tillsammans med Tamar Gilad 1988. Porter har inte heller med fasen inrikta. Detta kan bero på att han inte ser processen som kontinuerlig och därför väljer att lägga inriktningsarbetet utanför själva CI-processen. Kahaner har inte med värdering och bearbetning. Han nämner i förbigående att sekundära källor borde kontrolleras mot en primär källa men annars går han direkt från inhämtning till analys i sin beskrivning av CI-processen. Davenport är den enda författaren som inte har med analys av information. Detta kan förklaras med att syftet med hans process inte är att skapa intelligence utan att fånga och distribuera kunskap som sedan kan analyseras av den som använder den.

Vi har valt att studera CI-processen ur de 5 steg som Gilad & Gilad (1988) samt Sandström (1988) använt sig av; inrikta, inhämta, bearbeta, analysera och delge. Detta spann stämmer väl överens med vad merparten av författarna anser ingår i CI-processen. Vi kommer nu att beskriva dessa fem steg inte bara utifrån Gilad & Gilads samt Sandströms modeller utan även ta in de övriga författarnas åsikter indelade i dessa steg. Något som bör nämnas är att den följande beskrivningen försöker förmedla vad den befintliga litteraturen säger. Detta är också en förklaring till varför vi väljer att beskriva CI-processen ur de steg som de flesta författarna använder sig av.

### **3.3.1 Inrikta**

Det första steget i CI-processen är inrikta eller planera. Inriktning ingår i en eller annan form i samtliga författares beskrivning av arbetet med att samla in CI även om den inte nödvändigtvis definieras som en explicit del av processen. Samtliga författare är åtminstone överens om att två beslut måste tas; vilken information som behövs och vilka konkurrenter som ska bevakas. Det bör påpekas att den litteratur vi tagit del av främst behandlar CI på stora företag med dedikerad personal som sköter konkurrentbevakningen.

Sandström (1988) har hämtat inspiration från militären vilket visar sig i hans krav på en skriftlig CI-plan. I planen ska det framgå vad informationsbehovet är, vilken metod som ska användas, vem som är ansvarig och när insamlingen ska vara avslutad.

Informationsbehovet kan delas upp i ett strategiskt, taktiskt och ett operativt behov. Dessa behov tillgodoses av strategisk, taktisk och operativ CI där strategisk CI är mest övergripande och långsiktig medan operativ är den mest konkreta och kortsiktiga typen av CI. Det strategiska behovet står ledningen och styrelsen för, det taktiska behovet står mellancheferna för och det operativa behovet står fältorganisationen för (Sandström 1988). Hussey och Jenster (1999) har en liknande uppdelning men anser att det operativa behovet även uppstår från chefer om än på den lägsta nivån i organisationen.

Genomgående för den CI-litteratur vi granskat är en fokusering på strategisk CI och i de fall operativ CI behandlas är det nästan uteslutande som ett verktyg för chefer.

Kahaner (1996) anser att inriktningsfasen är den fas där ledningens engagemang är som viktigast. Endast passivt stöd räcker inte utan ledningen måste vara delaktig i att ta fram informationsbehovet. Collins (1997), Pollard (1999) och Thorson (1997) skiljer på en kontinuerlig bevakning av konkurrenterna (scanning) och enstaka riktade informationsinsamlingar (search).

Search görs oftast för ett speciellt affärsbeslut. Den kan därför anpassas speciellt för det informationsbehov som finns vilket gör insamlingen enklare och den insamlade informationen mer specifik. Trots de fördelar som finns med en riktad informationsinsamling behövs det även en kontinuerlig CI-process för scanning av konkurrenterna. Information som samlas in för att stödja befintliga eller planerade strategier negligerar befintliga eller möjliga hot som inte är relaterade till dessa strategier (Pollard 1999). Dessutom är det inte troligt att all data som behövs för en komplett konkurrentanalys kan göras vid en massiv insamling (Porter 1980). Scanning är speciellt användbar när konkurrenten är relativt okänd. Den kan ofta ge utförlig information om en konkurrent på en relativt kort tid. (Fahey 1999)

Den kontinuerliga CI-processen ger en omfattande och regelbundet uppdaterad bas för information om företagets konkurrenter. Denna kan användas till att:

- Hålla sig uppdaterad om konkurrenternas utveckling på en regelbunden basis.
- Spåra konkurrenternas rörelser som nya produkter, marknader och produktutveckling.
- Slå larm om konkurrenters kritiska framsteg eller handlanden.
- Klargöra möjligheter för kortsiktiga taktiska anpassningar eller ingripanden.
- Se till att affärsmöjligheter inte försummas eller upptäcks för sent.

Denna bas kan också förenkla fokuserade undersökningar eller mer detaljerade analyser. Den kan minimera behovet av ytterligare data och hjälpa till att identifiera informationskällor och tillgången till dem. (Collins 1997)

Enligt Porter (1980) ska både existerande konkurrenter och potentiella konkurrenter bevakas. Potentiella konkurrenter är de som inte är i branschen men som lätt och billigt kan ta sig förbi etableringshinder, konkurrenter som får uppenbara synergieffekter av att vara i branschen, konkurrenter för vilka

branschen är en naturlig utökning av sin nuvarande strategi samt leverantörer eller kunder som tar ett steg framåt eller bakåt i värdekedjan (Porter 1980).

Collins (1997) menar att det är viktigt att inte endast bevaka konkurrenter med liknande produkter på vår marknad utan även konkurrenter med liknande produkter, men på en annan marknad och konkurrenter med andra produkter men som agerar på vår marknad.

### 3.3.2 Inhämta

Efter inriktning av CI-processen, där det bestämts vad som ska samlas in och om vilka konkurrenter, följer inhämtning av data. Inhämtning består av att samla in den rådata som senare ska förädlas till intelligence. Inhämtningen kan göras från en mängd olika källor och på ett antal olika sätt.

Sandström (1988) och Collins (1997) skiljer mellan interna och externa källor. Interna källor är de källorna som finns inom företaget framförallt i form av den egna personalen. De interna källorna är ofta undervärderade trots att de är de mest lättillgängliga och i allmänhet ger god tillförlitlighet och kunskap. Det är utomordentligt viktigt att alla i den egna organisationen är medvetna om betydelsen av CI och rapporterar information som de erhåller i den dagliga verksamheten. (Sandström 1988)

Kahaner (1996) delar vidare upp de externa källorna i primära och sekundära. Primära källor är oförvanskade fakta direkt från källan. Det är fakta som inte förändrats av åsikter, värderingar eller urval. Exempel på primära källor är tal, myndigheter, årsredovisningar och andra företagspublikationer. Såvida inte källan medvetet ljuger så bör källan anses 100% tillförlitlig. Fakta som observerats av individen själv i produktlitteratur eller på mässor är också primär. Primära källor är mycket värdefulla informationskällor och att hitta dessa borde vara det ultimata målet även om detta inte alltid är möjligt. (Kahaner 1996)

Sekundära källor är mer vanligt förekommande och lättare att hitta. De består av tidningar, tv, fackpress, akademiska rapporter och analytikerrapporter. Detta betyder inte att sekundära källor är mindre viktiga eller mindre korrekta än primära källor. Vad det betyder är att informationen måste värderas efter var den kommer från och vad den passerat. Sekundära källor kan ofta vara bättre källor än primära. Analytiker och journalister ser ofta en hel bransch och kan ge värdefull insikt i sidor du inte själv ser och har källor du inte själv kommer åt. En bra regel är att alltid kontrollera sekundära källor mot en primär källa. Allteftersom sekundär information samlas in ökas också vetskapen om tillförlitligheten av olika källor. Något som bör kännas till är att för att kunna hitta information som inte är direkt tillgänglig krävs en bred kunskap om affärer, branschen, myndigheter och i vissa fall även specialistkunskap inom en viss bransch eller område. (Kahaner 1996)

Inhämtningsmetoderna varierar från mycket aktiva och offensiva åtgärder till mera rutinmässiga åtgärder. Valet av metod beror framförallt på typen av källa och insamling (scanning eller search). Några olika metoder är:

- Rutinmässig rapportering från interna källor.
- Databassökning.
- Undersökning av fackpress, årsredovisningar och analytikerrapporter.
- Undersökning av branschstatistik.
- Marknadsundersökningar.
- Bevakning av mässor, utställningar och konferenser.
- Produktundersökningar.
- Utbyte av information med konkurrenter, kunder eller leverantörer.
- Anställning av konkurrenters nyckelpersoner.

De flesta av dessa metoder är fullt lagliga även om framförallt den sista punkten kan anses vara oetisk och leda till sämre konkurrentrelationer. (Sandström 1988)

### 3.3.3 Bearbeta

Bearbetning av inhämtad data omvandlar den till användbar information. Även om ytterligare analys kan behövas så kan informationen även användas som den är för exempelvis benchmarking eller för att kontrollera konkurrenternas produkterbjudande. En förutsättning för att informationen ska vara användbar är att den är sann och har betydelse för verksamheten (Sandström 1988).

Information är produkten av någons värdering vilket gör att den till en viss del alltid är subjektiv. Subjektivismen grundar sig i att vårt sätt att värdera påverkas av vår bakgrund, träning och erfarenhet. Information är alltid mindre till volymen än rådata och påverkas därför också av analytikerns val av rådata. Några informationsfel som kan uppstå är (Fahey 1999):

- **Missledande korrekthet**

När analytiker försöker kvantifiera rådata finns risken att dessa värderingar (som kan vara vaga uppskattningar) uppfattas som sanna. Vad folk inte känner till är de antaganden som ligger bakom värderingen.

- **Felkonstruerad struktur**

Analytiker misstolkar ibland mönster och samband i underliggande data vilket kan leda till felaktig information.

- **Överdriven relevans**

Analytiker tror ofta att den information de genererar är relevant för beslutsprocessen. Bara för att information är framtagen betyder inte att den är relevant och användbar.

De flesta författare påpekar också vikten av att värdera tillförlitligheten av rådata. Sandström (1988) skiljer på källans tillförlitlighet och sakriktigheten för informationen. Även om en källa kan vara tillförlitlig behöver inte informationen vara det. Dessa kan kvantifieras med hjälp av en siffer- eller bokstavsskala som går från tillförlitlig källa eller bekräftad information till ej tillförlitlig källa eller oriktig information. Sandström (1988) har även med ett alternativ för de fall tillförlitligheten inte går att bedöma. Pollard (1999) föreslår ett enklare sätt att värdera informationen och bedömer inte källan alls. Istället för en skala klassificerar han information som:

- Kontrollerad fakta
- Förmodad fakta
- Publicerat material
- Rykten

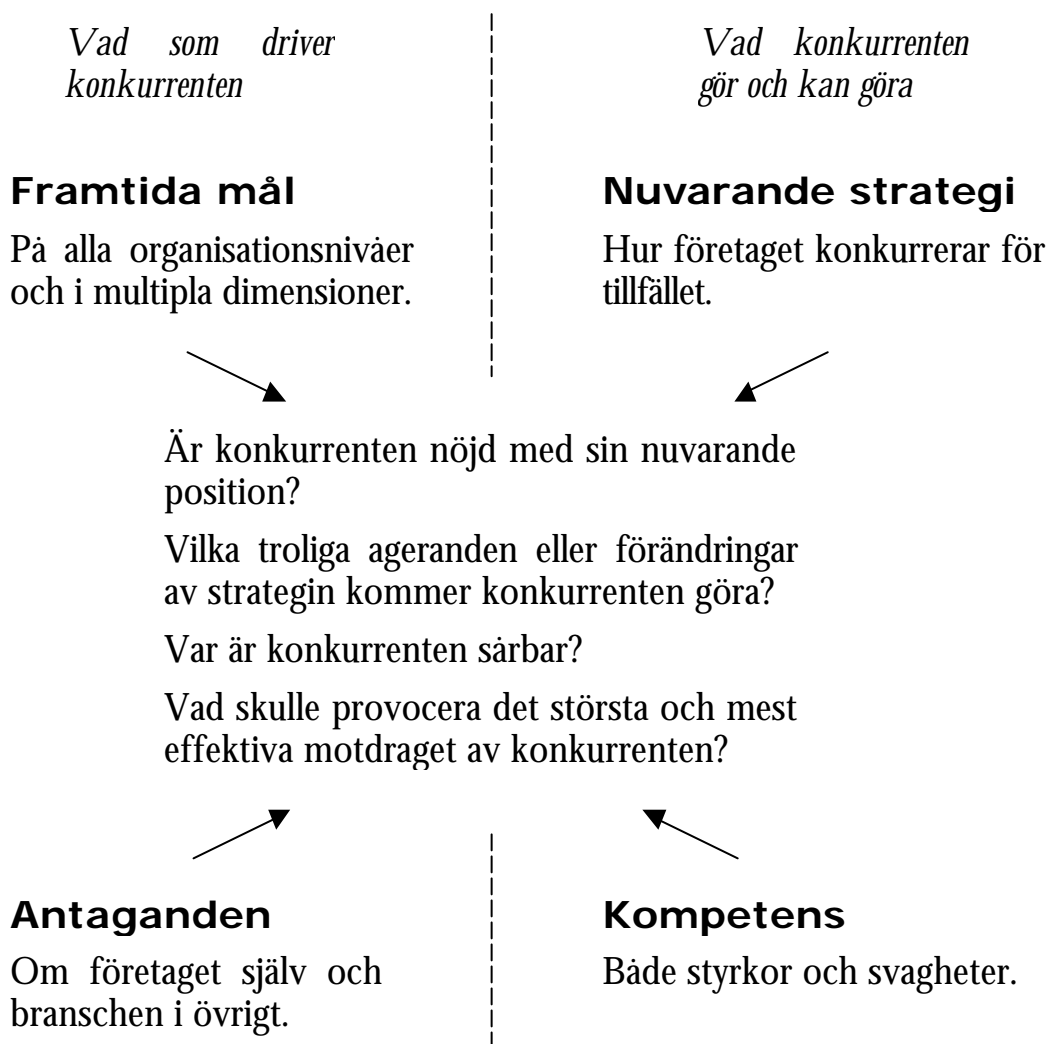
Gemensamt för Sandström och Pollard är att de har med bekräftad eller kontrollerad fakta. Även Kahaner (1996) påpekar betydelsen av att kontrollera information med ytterligare en eller flera källor. Något som heller inte får glömmas bort är att värdering är en tämligen kvalificerad analys och den får inte göras schablonmässigt (Sandström 1988). Även om information erbjuder mer nytta än rådata har den också en större potential att vilseleda genom felaktiga bedömningar och analyser.

De flesta misslyckanden i historien kommer inte från felaktig insamling utan från en felaktig uppdelning eller utvärdering av data. Det är av den anledningen epistemologi, eller läran om *hur* vi vet vad vi vet, är så viktig. Det säger sig självt att CI måste innefatta en uppskattning av *hur* vi vet något och även *vad* vi vet och *inte* vet. (Pollard 1999)

### 3.3.4 Analysera

Analys är processen att ta information – ofta till synes utan samband – och omvandla den till intelligens. CI kritiserar ibland för att den är historisk. Den tittar på händelser som skett eller nuvarande nyckeltal. Det är sant att detta är det enda data som finns tillgängligt men en ordentlig konkurrentanalys kan hjälpa till att förutse händelser som kommer att ske och hur konkurrenternas nyckeltal kommer förändras. (Kahaner 1996)

Porters (1980) modell för konkurrentanalys består av fyra diagnostiska komponenter; Framtida mål, nuvarande strategi, antaganden och kompetens. En förståelse av dessa fyra komponenter hos en konkurrent möjliggör svar på ett antal centrala frågor (se figur 11). (Porter 1980)



Figur 11: Ett ramverk för konkurrentanalys (Porter 1980, s. 49).

De flesta företagen har en ganska bra bild av deras konkurrenters styrkor och svagheter (visas till höger i figuren). Betyddigt mindre uppmärksamhet har riktats mot den vänstra delen, eller förståelsen av vad som verkligen driver konkurrentens beteende – konkurrentens framtida mål och antaganden denne gjort om sin situation och branschen. Dessa faktorer är betydligt svårare att observera än konkurrentens faktiska beteende, men de bestämmer ofta hur en konkurrent kommer att agera i framtiden. (Porter 1980)

Andra metoder som kan vara användbara är SWOT-analys och benchmarking. SWOT-analys går ut på att lista ett företags styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Den är speciellt användbart när en analys behöver göras på begränsad tid eller för att få en övergripande syn på en konkurrent. Den är också användbar

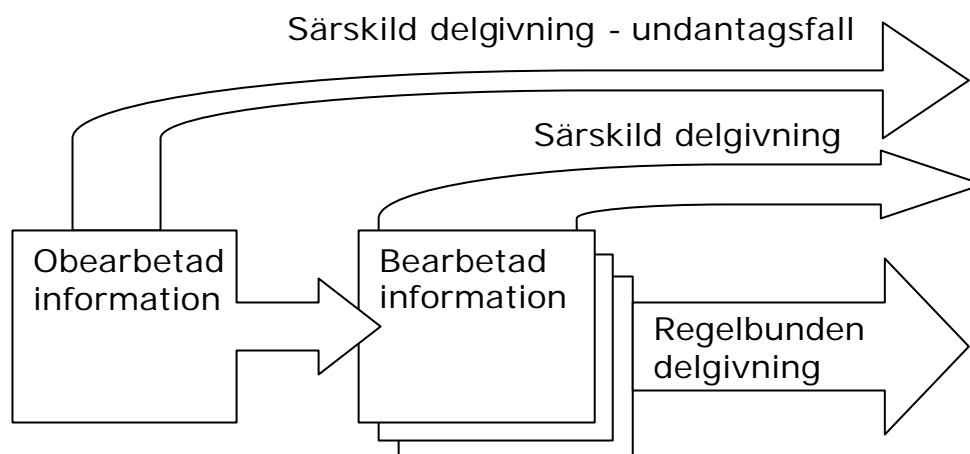
som en första analys som sedan kan byggas ut vid ett senare tillfälle. SWOT ger en bra bild av konkurrenter i jämförelse med det egna företaget. SWOT är framförallt en kvalitativ analys. (Kahaner 1996)

Benchmarking är en process för att samla in information om konkurrenters arbetssätt och prestationsförmåga och använda detta för att utvärdera och förbättra det egna företags effektivitet. Benchmarking kan appliceras på alla aspekter av ett företags verksamhet där jämförbara data kan hittas. Jämförelser behöver inte göras enbart på konkurrenter utan kan utföras på alla typer av företag med jämförbara aktiviteter – framförallt om de anses vara ledande inom området. (Collins 1997)

### 3.3.5 Delge

Spridning och delgivning handlar om att få informationen till de som behöver den. Sättet att sprida CI varierar stort från fall till fall. Viss information kan vara avsedd för samtliga medan annan kan vara strikt konfidentiell. Viktig information kan också behöva presenteras omedelbart kanske till och med utan analys medan annan kan vänta tills den analyserats ordentligt. Det skiljer också i hur utförlig rapporteringen behöver vara, en prishöjning hos konkurrenten kan förmedlas via ett telefonsamtal medan en utförlig analys presenteras i en rapport. Rapporteringen kan också vara regelbunden eller stötvis. (Collins 1997)

Collins resonemang stämmer väl överens med Sandströms (1988) modell för förmedling av CI (se *figur 12*). Vanligast är delgivning av bearbetad och analyserad information (intelligence). I undantagsfall kan delgivning förekomma av obearbetad data. (Sandström 1988)



Figur 12: Delgivning av Competitor Intelligence (Sandström 1988, s. 89).

Framförallt är det viktigt att få rätt information till rätt personer. Presentationen är den del av CI-processen där det krävs stor förståelse för vad det är användaren behöver. Det enda sanna testet för om CI är framgångsrik är huruvida informationen används eller inte (Kahaner 1996).

### **3.4 Organisation och företagskultur**

Trots det uppenbara behovet för CI har förhållandevis lite forskning berört hur CI-funktionen ska organiseras (Rose 1999 genom Lackman, Saban & Lanasa 2000). Flertalet av författarna vi studerat tangerar hur olika sorters företag bör organisera sig. Något entydigt svar finns inte menar Sandström (1988), ty alla företags situation är unik, men principerna för hur företaget bör organiseras är desamma.

Det behövs någon som är centralt ansvarig för CI, i små företag är det ofta VD medan det i stora och medelstora företag bör finnas en särskild CI-chef direkt under VD. Detta för att CI ska få rätt framtoning samtidigt som denne behöver ha stor insikt i företaget. En annan anledning är att annars riskerar CI att avskämmas och det blir svårt att motivera operativ personal att intressera sig för CI och samla in data om inte företagsledningen är intresserad (Sandström 1988). För att CI verkligen ska produceras krävs att ledningen står bakom, annars är det risk att det enda som sker är att data summeras. *“Any intelligence program that is not initiated, or at least strongly backed and used by top management, is doomed to obscurity and lack of real influence on decisions.”* (Gilad enligt Marceau & Sawka 1999). Egenskaper CI-chefen bör besitta är att vara kreativ, noggrann och tålmodig. Denne bör vara såväl strateg som operativ och såväl analytiker som administratör (Sandström 1988).

Så långt är de flesta författare överens men därefter finns inga riktlinjer för vad som är det lämpligaste sättet att organisera personalen. Möjliga alternativ är heltidsanställd CI-personal samt marknads- och säljpersonal som har CI-deltidstjänster. Det är dock nästan enbart det första alternativet som behandlas i litteraturen. CI-funktionen bör ha en fot inne i alla typer av den egna verksamheten (Sandström 1988). Enligt Lackman, Saban & Lanasa (2000) behöver CI-personal (återgivet i rangordning) ha kontakter i branschen, besitta integritet, vara kreativ, ha fantasi, vara nyfiken, ha förmåga att bygga nätverk samt vara bra på att kommunicera.

Lackman, Saban & Lanasa (2000) har undersökt CI-processen hos 16 företag, som enligt forskarna själva också är framstående på densamma. De menar att processen behöver tre byggstenar som kan kombineras på olika sätt.

*Research* – Denna enhet/grupp ansvarar för att samla in data och därmed också filtrera en hel del data. Ansvarar för förvandlingen från data till information. Medlemmarna får riktlinjer över vilken information som ska samlas in varefter de utför de aktiviteter som behövs för att samla in data.

*Intelligence Libary* – Denna enhet/grupp ska ansvara för att bygga och handha företagets intelligence förvaringsplats, alltså en databas. Ska även ansvara för att utforska nya informationshanterande tekniker som kan vara bra för att samla in och sprida CI inom företaget.

*Strategic Marketing Intelligence* – Denna enhet/grupp ansvarar för planering och analytiska aspekter på CI-processen. Ska filtrera, kombinera och tolka information som Research tagit fram. Står alltså för förvandlingen från information till intelligence.

Vidare är det viktigt att CI är en systematisk pågående aktivitet inom organisationen, d v s att aktiviteter som skapar CI sker med viss periodicitet (Marceau & Sawka 1999; Porter 1980).

För att CI ska bli framgångsrikt behövs en kultur som främjar att dela med sig av information (Marceau & Sawka 1999). Marceau & Sawka menar att "information is power" syndromet måste neutraliseras såväl som det krävs att CI-processen integreras med resten av företaget och har ett tydligt gränssnitt mot andra processer inom organisationen.

### 3.4.1 Paralleller till annan litteratur

Efter den initiala litteraturstudien fann vi att de problemen som benämns inom CI-litteratur inte är unika för CI. För att utöka vår förståelse av undersökningsområdet tittade vi på närliggande litteratur där vi ser paralleller till CI, det område där vi ser flest likheter är Knowledge Management (KM)<sup>1</sup>. Vi är inte ensamma om att se dessa paralleller, journalen *Competitive Intelligence Review* innehåller artiklar om just KM och CI. Paul Jackson från Brunel University i Storbritannien är en av talarna på Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) konferens i London 25-27:e oktober 2000. Hans ämne är: *Linking KM and CI for Strategic Benefit* (SCIP 2000).

Vad det gäller kultur och organisation ser vi flera paralleller mellan CI och KM. Oavsett hur avancerade tekniska system som anskaffas, kommer inte kunskapsdelning ske på ett effektivt sätt om inte företagskulturen stödjer denna process (Davenport 1997). På samma sätt kan inte en modell, process och sedermera ett system för CI bli effektivt utan stöd från företagskultur och ledningen (Sandström 1988). För att få en företagskultur som stimulerar kunskapsdelning och kunskapsåtervinning krävs att ledningen förankrar vikten av desamma och poängterar vikten av intern spridning av dessa (Davenport 1997). Det är inte enbart företagskulturen som behöver förändras för att stimulera kunskapsdelning. Petri och Olve (2000) anser att ledningen kan influera individen inom tre områden; *kultur, struktur och process*.

Med *struktur* menas fysisk lokalisering av personal och faciliteter, deras roller och uppgifter samt rapportstrukturen. Det finns naturligtvis även informella strukturer men de behandlas som en del av kulturen. *Processer* är de

<sup>1</sup> För att förklara KM har vi valt KPMG's definitioner av kunskap och Knowledge Management.

**Kunskap:** Kunskapen i ett företag om kunder, produkter, processer, konkurrenter, etc. som kan läsas in i folks huvud eller i elektronisk form.

**Knowledge Management:** Ett systematiskt och organiserat försök att använda kunskapen i en organisation för att kunna förbättra organisationen. (KPMG 2000)

administrativa rutiner som personalen är förväntade att utföra. De involverar ofta ett flertal personer och användande av organisationens informationssystem. Processerna förväntas att genomföras regelbundet eller till följd av en speciell händelse. *Kultur* är i det här fallet de sociala beteenden som organisationens medlemmar har som följd av deras medlemskap i organisationen. Den kan också involvera processer och informella strukturer som utvecklats med tiden. I det här fallet koncentrerar vi oss på hur människor påverkas till att dela ett gemensamt tankesätt genom hur de utbildas, informationen de tar emot, hur de belönas, etc. (Petri & Olve 2000)

Strukturer och processer kan i många fall förändras med omedelbar verkan eller åtminstone inom en relativt kort tid. Företagskulturen däremot är troligtvis endast möjlig att förändra gradvis om ens det. Åtgärder inom dessa tre områden går att kombinera eller substituera för varandra. Exempelvis kan strikta processer vara ett försök att kompensera för en lös struktur eller bristen på en gemensam företagskultur. (Petri & Olve 2000)

Studier, som till exempel Orlikowski (1992), visar att det måste finnas något som motiverar personerna i organisationen att dela med sig av sin kunskap. Davenport (1997) menar att framgång inom kunskapshandling kräver fokus på långsiktigt motivationshöjande åtgärder. Kortsiktiga belöningar såsom presenter och liknande leder inte till kontinuerlig kunskapsspridning. Belöningar som höjer motivationen på längre sikt, t ex lönehöjningar och befordringar, är bättre menar Davenport.

Enligt Westelius (2000) har påfallande få KM-satsningar någon uppdelning mellan tekniskt och innehållsmässigt ansvar. De allra flesta saknar rollfördelningar, exempel på rollfördelningar kan vara till exempel innehållsleverantörer, innehållsansvariga, ansvariga för presentationsutformning, ansvariga för teknisk drift, ansvariga för teknisk/logisk struktur. Westelius (2000) föreslår en sådan uppdelning och hänvisar till förslag på rollfördelningar som exempelvis Davenport (1997) gjort. Han menar också att Belbins (1981) roller i arbetsgrupper skulle vara intressant. Nedan finns dessa återgivna.

### **3.4.2 Roller**

Davenports (1997) roller för informations och kunskapshandling har fått inspiration från TV-världen som enligt honom står inför liknande utmaningar och har liknande processer som informationshanterande företag. Denna industri är kundorienterad, innovativ och har svagt teknikfokus. Rollerna, som här syftar på arbetsfunktioner, är: *Information Innovators*, *Content Editors*, *Content Directors*, *Information Producers* och *Chief Content Officer*.

*Information Innovators*: Deras uppgift är att leta ny data och information samt nya sätt att presentera den på.

*Content Editors:* Startar med information som redan transformerats från data och anpassar den till den publik som behöver den. De fokuserar på att skala bort onödig information, addera kontext, förbättra presentationssätt och välja medium för att presentera informationen. Davenport påpekar att personer som kan ta rådata eller information och förvandla det till intressanta och relevanta presentationer för en specifik publik blir allt viktigare.

*Content Directors:* Skapar, lånar och packar om innehåll från en avdelning till en annan inom företaget, till exempel från marknad till FoU. Likt filmregissören får han en budget, målgrupp, manuskript, kollegor (content innovators och content editors) samt ansvar att avsluta projekt. Ska alltså göra manuskriptet till produkt som publiken gillar, inom budget och i tid.

*Information Producers:* Ansvarar för en viss del av företagets, t ex en avdelnings, informationsbehov. Säljer in sin produkt till ledningen och sätter sedan ihop alla lagets beståndsdelar och producerar. Likt en filmproducent har de all makt, tar alla risker, och ska också få mest belöning. Ska också bygga nya marknadsföringskanaler som passar med företagets strategiska inriktning och mission. Denne person bör känna och arbeta bra med alla andra chefer på företaget.

*Chief Content Officer:* Denna person ansvarar för hela informationsmiljön på företaget. Fördelar informationsinsamlingsuppgifter bland producenter och projekt. Många Chief Information Officers (CIO) har kontroll över, åtminstone till viss grad, IT i sina organisationer men få CIO har full kontroll över all informationshantering. Davenport menar att nuvarande CIO ska transformeras till en CCO.

Belbins (1981) roller beskriver typiska egenskaper för individer i arbetsgrupper. Rollerna återges nedan i korthet, för en utförligare beskrivning se bilaga 3.

*Company Worker:* omvandlar koncept och planer till praktiska arbetsprocesser. Omsätter överenskomna planer till verklighet på ett effektivt och systematiskt sätt.

*Chairman:* kontrollerar och styr arbetsgruppens till att uppfylla dess mål genom att ta till vara på gruppens resurser. Ser arbetsgruppens styrkor och svagheter samt ser till att utnyttja så mycket som möjligt av varje person i gruppen.

*Shaper:* skapar formen för arbetsgruppens tillvägagångssätt, uppmärksammar och sätter mål och prioriteringar. Försöker skapa en form eller ett mönster för gruppdiskussioner och gruppens aktiviteter.

*Plant:* driver fram nya idéer och strategier på metanivå. Söker nya angreppssätt och öppningar till problem som gruppen stöter på.

*Resource Investigator*: utforskar och rapporterar om idéer, utvecklingar och tillgångar utanför gruppen. Söker externa kontakter som kan vara användbara för gruppen och sköter eventuella vidare förhandlingar med dessa.

*Monitor-Evaluator*: analyserar problem och utvärderar idéer och förslag för att gruppen ska kunna ta "balanserade" beslut.

*Team Worker*: stödjer gruppmedlemmars styrkor (t ex stödjer deras förslag), understödjer gruppmedlemmar där de har brister, förbättrar kommunikation i gruppen och fostrar i regel gruppanda.

*Completer-Finisher*: ser till att gruppen skyddas i möjligaste mån mot inaktivitet och försummelse, söker aktivt aspekter av arbetet som kräver normal uppmärksamhet, bibehåller press på övriga gruppen för att bli klar i tid.

Några av Davenports och Belbins roller kan hänföras till en CI-process. Vi anser flera av Davenports roller tillämpbara inom CI-processen med en sådan rollfördelning som Westelius förespråkar. *Information Innovators* samlar här in data och information om konkurrenter samt funderar på nya, alternativa sätt att presentera dessa på. *Information Producer* ser vi som den som ansvarar för CI-processen (processägare) och säljer in processen hos ledningen. Blir den som ställer krav på processens utformning och samordnar CI-processen på ett sådant sätt att de som kan tillföra processen värde ingår i den. Vi anser att en *Information Producer* är fullt tillräcklig som processägare på ett litet snabbväxande IT-företag och att införa en CCO såsom Davenport förespråkar är lämpligt på större företag. *Content Editors* och *Content Directors* är roller inriktade på att presentera existerande information. Inom CI blir presentation av information skapande av mer eller mindre standardiserade rapporter.

Egenskaper typiska för *Chairman*, *Resource Investigator*, *Monitor Evaluator* och *Shaper* är de egenskaper vi anser viktigast att ha representerade i en CI-process. En *Chairman* är samordnaren som inser vem som har någonting att bidra med i CI-processen och bör ha ansvar för processen. Den utpräglade konkurrentspanaren är en *Resource Investigator*. Han letar nya företag och försöker komma på sätt att utveckla och komplettera den data som samlas in och behandlas i processen. En *Monitor Evaluator* är den som utför löpande kvalitetsgranskning av processen och ifrågasätter data som samlas in och behandlas. En *Shaper* är snarare den som tar fram en modell och en CI-process för att formalisera konkurrentbevakning. Typiska egenskaper som en *Shaper* besitter är viktiga i en Inrikta-fas för att forma arbetssättet. En typisk *Plant* anser vi ska vara den som tar till vara på CI och formulerar nya strategier. En *Completer Finisher* med sin plikttrogenhet och sitt metodiska arbetssätt är passande för massiva datainsamlingar. Vid kontinuerliga bevakning tror vi att en *Completer Finisher* oroar sig för mycket och viljan att fullfölja hämmar ett kontinuerligt arbetssätt. En *Company Worker* är bra på att

omsätta riktlinjer i verklighet men behöver tydliga riktlinjer eftersom en typisk *Company Worker* saknar kreativitet. Vi anser att en individ i en CI-process behöver kreativitet varför vi tonar ner betydelsen av denna roll. En *Team Worker* är alltid bra men gruppanda har inte sådan dignitet i en CI-process att en typisk lagspelare efterfrågas explicit.

### **3.5 Särskilda aspekter för nystartade företag**

På grund av bristen på resurser och tillgänglig personal i ett nystartat företag är det viktigt att organisera CI-processen för snabbhet och enkelhet. Nystartade företag har i regel varken arbetskraft eller kapital för en renodlad CI-enhet. Därför måste insamlingsprocessen vara välorganiserad och effektiv. På grund av personalbristen i nystartade företag och småföretag blir de anställda ofta överbelastade och därmed förbises informationssamlade och analys. (Brandau & Young 2000)

CI kan vara nyckeln för att överleva för ett nystartat företag. Ett strategiskt steg i fel riktning eller ett olyckligt produktutvecklingsbeslut kan stjälpa företaget. Om CI används under företagets barndom blir det en del av kulturen. Insamling och effektivt användande av data som förvandlats till CI kan då bli en integrerad process snarare än en formaliserad händelse som kräver speciell personal och procedurer. Nystartade företag har unika möjligheter att samla in CI och införliva den i företagets strategi. (Ibid.)

Med en teknisk infrastruktur och medarbetare med teknisk kunskap ökar möjligheterna att sprida CI och sedermera använda CI som konkurrensmedel (Marceau & Sawka 1999). IT- och telekomföretag har ofta dessa förutsättningar.

Marceau & Sawka (1999) menar att det är lämpligt att fokusera på intelligence inom ett fåtal områden. Att försöka tillfredställa allas behov på alla nivåer anser de dömt att misslyckas.



# Utveckling

---

## 4 Utveckling av modell och process

*"If you can tell me with 100 percent certainty that we are going to be bombed, it is too late for me to do anything about it."*

*General Colin Powell*

Detta kapitel innehåller en presentation av vår modell och process för CI. Dessa ligger till grund för den prövning och vidareutveckling som beskrivs i kapitel 5 (*Prövning av modell och process*) respektive kapitel 6 (*Vidareutveckling av modell och process*). Vi har som tidigare nämnts i avgränsningar (se 1.4 *Avgränsningar*) valt att göra en modell och process för kontinuerlig konkurrentbevakning. Särskilda insamlingar som görs för ett specifikt ändamål hamnar utanför modellen och processen.

### 4.1 Vår modell för CI

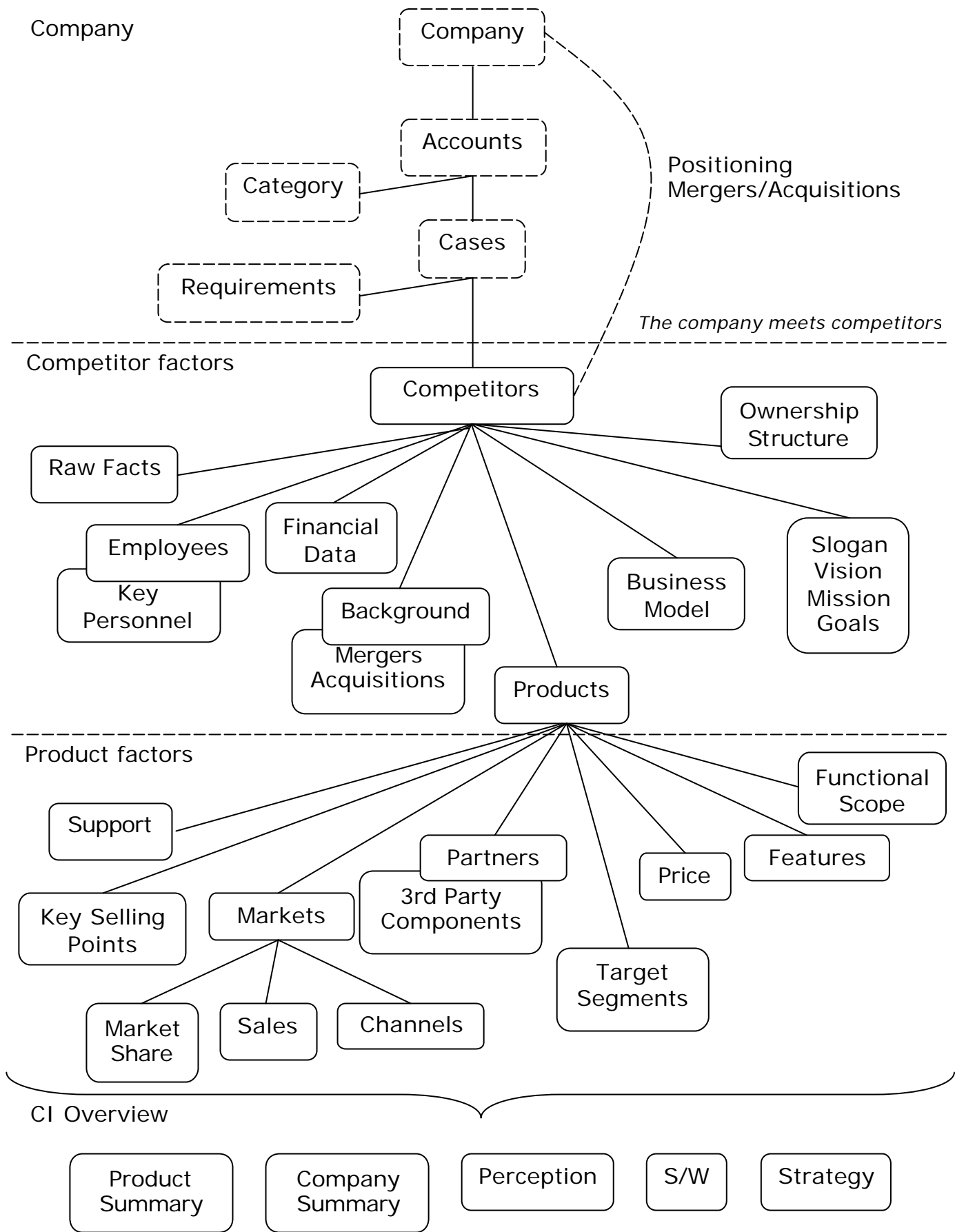
Nedan återfinns den modell vi tagit fram i samband med detta examensarbete (se figur 13). Modellen åskådliggör ett företags konkurrenssituation. Den visar inte bara strategiska faktorer som är framträdande inom CI-litteraturen utan även hur företag möter konkurrenter i upphandlingar samt vid positionering gentemot konkurrenter och vid hopslagningar/uppköp.

Streckade rutor symboliserar att denna faktor finns inom företaget. Företaget har ett antal kunder (accounts) som befinner sig i flera upphandlingar (cases). I dessa upphandlingar möter företaget konkurrenter. Den övre streckade horisontella linjen utgör en gräns mellan det egna företaget och dess konkurrenter. Företaget möter också konkurrenter vid exempelvis hopslagningar/uppköp och vid positionering gentemot konkurrenter (därav den bågformade streckade linjen). Företaget möter alltså konkurrenter längs dessa två linjer. Varje ruta med heldragen linje motsvarar faktorer eller en grupp av faktorer som vi anser intressanta att bevaka hos konkurrenter. De faktorer som visas i figuren är i vissa fall en samlingsbenämning som till exempel *Raw Facts* som bland annat innehåller huvudkontor, hemsida och andra hårda faktorer. I andra fall är rutan en egen faktor som till exempel *Business Model* vilken är en textbeskrivning av konkurrentens affärsmodell.

Nästa horisontella skiljelinje utgör en gräns mellan konkurrenten och dennes produkter. Denna uppdelning görs för att en konkurrent kan ha flera produkter som konkurrerar med den egna produkten samt att företaget själv kan ha ett flertal produkter. En annan anledning att skilja på företag och produkt är att oväsentligheter inte behöver beaktas. Med oväsentligheter menar vi till exempel att fallföretaget Castcom konkurrerar med Cisco som har en uppsjö av partners inom olika produktområden, men det är bara de som rör den egna produkten och närliggande produkter som är intressant att bevaka.

Längst ner i modellen visas en CI-översikt. Det är dels lättöverskådliga sammanfattningar av företag och produkter, dels relativa styrkor och svagheter för företag och produkt samt ”mjuka” faktorer som är resultatet av den analys som ska utföras. Mjuka faktorer är till exempel perception som anger hur företaget uppfattas på marknaden eller konkurrentens förmodade strategi.

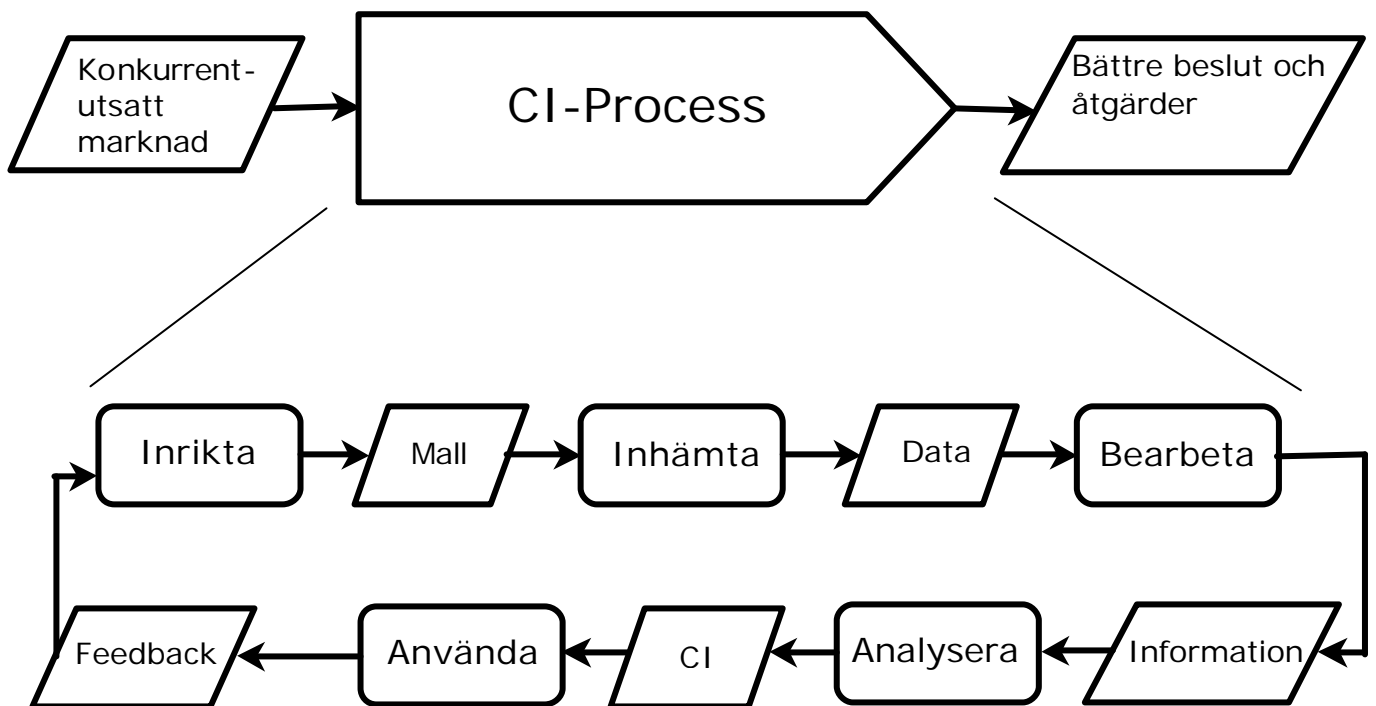
Det är denna modell som legat till grund för de faktorer vi anser vara viktiga att bevaka hos konkurrenter (se 4.2.1 *Inrikta*). I litteraturen, t ex i Porter 1980 och Collins 1997, har vi funnit olika sorters checklistor och exempel på områden där företag kan ha styrkor och svagheter. Dessa listor och områden tar upp faktorer författarna anser viktiga. Vi har tagit intryck från sådana checklistor och områden då vi tagit fram vår modell. Vidare har vi diskuterat med handledare och personal på fallföretaget om områden och faktorer som är specifika för små, snabbväxande IT-företag. I stort är dock modellen litteraturbaserad även om den lägsta nivån, t ex *Features* (specifika produktgenskaper), är inspirerad av vår handledare på fallföretaget. Faktorerna inom företaget (*Company*), dvs området över den övre streckade linjen, specificerar hur en viss kund och upphandling ser ut. Dessa faktorer kommer till stor del från fallföretaget. Nästa nivå (*Competitor factors*), är typiska faktorer att beakta enligt CI-litteraturen. Ytterligare en nivå ner (*Product factors*) finns också typiska faktorer från CI-litteraturen, men anpassade till fallföretagets bransch. Längst ner (*CI Overview*) finns de CI-faktorer vi anser lämpliga att börja fokusera på. Detta för att Marceau & Sawka förespråkar att fokusera endast på ett fåtal områden och att försöka tillfredsställa alla CI-behov är dömt att misslyckas (se 3.5 *Särskilda aspekter för nystartade företag*).



Figur 13: Ett företags konkurrenssituation.

## 4.2 CI-processen

Efter att ha studerat den litteratur som presenterades i föregående kapitel har vi kommit fram till processen nedan (se figur 14). Företaget befinner sig på en konkurrentutsatt marknad. Med hjälp av CI-processen bevakas och analyseras konkurrenter vilket gör att bättre och konkurrensmässiga beslut kan fattas och åtgärder inom företaget kommer att speglas av konkurrentmedvetenhet. Överst i figuren återfinns CI-processen på en övergripande nivå. Under denna har vi brutit ner processen i delprocesser; *Inrikta*, *Inhämta*, *Bearbeta*, *Analysera* och *Använda*. Vi har även angivit input och output för varje delprocess. Detta dels för att tydliggöra hur data transformeras till CI och dels för att visa hur feedback tas om hand för att förbättra den mall som produceras i delprocessen *Inrikta*.



Figur 14: CI-process för små, snabbväxande IT-företag.

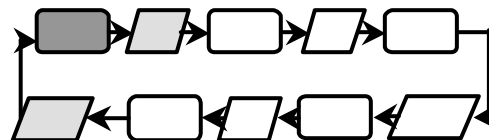
Det vi ändrat från de delprocesser som beskrevs i referensramen är det sista steget. Vi har valt att byta ut *Delge* mot *Använda* för att bättre anpassa processen för kontinuerlig användning i små snabbväxande IT-företag. Dessa har begränsade personalresurser, men samtidigt har de ofta ett stort personligt engagemang (se 3.5 *Särskilda aspekter för nystartade företag*). Detta har gjort att vi beslutat oss för att användarna själva får ta till sig den CI de behöver vilket eliminerar behovet av tidsödande rapportering och presentation. Vi kände då att *Använda* var en mer passande benämning än *Delge*.

Det bör nämnas att trots utseendet på modellen så är inte processen strikt sekventiell utan flera av delprocesserna pågår parallellt. Pilarna visar riktningen

av data som samlats in, inte nödvändigtvis arbetsgången för de som utför arbetet. Tanken är att inhämtning, bearbetning och användning ska ske kontinuerligt medan inriktning och analys sker regelbundet i förutbestämda intervall. Trots att inhämtning och bearbetning sker kontinuerligt kommer dessa också ske regelbundet i samma intervall som de andra delprocesserna för att säkerställa att informationen som analyseras är uppdaterad.

#### 4.2.1 Inrikta

CI kan vara strategisk, taktisk eller operativ. För små snabbväxande IT-företag är det största behovet operativ CI för säljarna, men det finns även ett visst behov av strategisk CI för ledningen och taktisk CI för marknadsavdelningen. Detta beror framförallt på den snabba utveckling vilket försvårar långsiktig strategisk planering samt vikten av att vinna kontrakt.



Efter att ha betraktat vilket behov av CI som finns och den eventuella feedback, från tidigare cykler, som kommit in kan två centrala frågor besvaras:

- Vilken data ska samlas in?
- Vilka företag ska bevakas?

Bortsett från dessa två frågor som även litteraturen tar upp (se 3.3.1 *Inrikta*) har vi valt att även lägga till en tredje fråga:

- Hur ofta ska dessa företag bevakas?

Svaren på dessa frågor skiljer sig naturligtvis från företag till företag men det finns många gemensamma faktorer som bör samlas in och riktlinjer för vilka företag som bör bevakas.

På grund av de begränsade personalresurserna på ett litet företag (se 3.5 *Särskilda aspekter för nystartade företag*) är det oerhört viktigt att endast samla in data som är direkt avgörande för affärsbeslut. Av den anledningen har vi försökt att enbart studera en delmängd av all data som finns tillgänglig och på det sättet minska risken för överflödig information. De faktorer vi anser viktiga att bevaka presenterades i vår modell för CI (se 4.1 *Vår modell för CI*).

Det är viktigt att inte enbart bevaka sina direkta konkurrenter (se Porters och Collins resonemang i 3.3.1 *Inrikta*). För att kunna ta reda på vilka företag som ska bevakas har vi valt att dela upp företagen i tre olika kategorier. Dessa är:

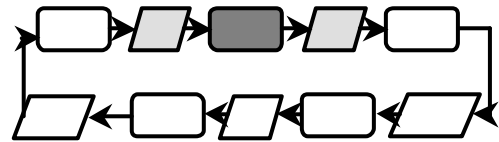
- Head-to-Head, de konkurrenter som tar företagets kunder.
- Potentiella konkurrenter, företag som är på väg in på företagets marknad.
- Aktörer, företag som erbjuder en liknande lösning.

Kategorierna avgör hur många faktorer i modellen som ska bevakas, t ex om det gäller en head-to-head konkurrent bevakas alla faktorer. Kategorin styr även hur ofta faktorerna ska uppdateras, exempelvis varje månad, halvår eller vid behov, till exempel vid uppdatering av affärsplanen. Det är efter en sådan uppdatering som informationen analyseras och blir till intelligence. När detta gjorts bör även en ny inriktning av CI-processen göras.

När dessa tre frågor besvarats sammanställs svaren i en mall som blir output från delprocessen. Denna mall kan vara allt från ett pappersark till inmatningsfält i en avancerad databaslösning. Mallen består av företag kategoriserade enligt ovanstående kategorisering och de faktorer som ska bevakas styrs av vår modell (se 4.1 *Vår modell för CI*). I nästa delprocess *Inhämta* används mallen dels för att underlätta, men även styra insamlingen av data.

#### 4.2.2 Inhämta

Huvudtanken med inhämtning av data är att denna ska pågå kontinuerligt allteftersom data om konkurrenter kommer användarna tillkänna. Förutom detta



kommer det även krävas regelbundna insamlingar för att garantera uppdaterad information. Resultatet av delprocessen *inhämta* är en stor mängd rådata som sedan förädlas till en mindre mängd information i nästa delprocess *bearbeta*.

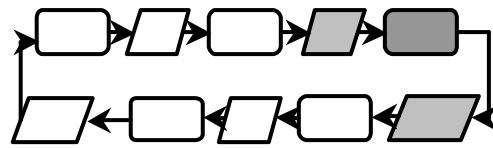
Var data hämtas från är i vårt fall bland annat konkurrenters hemsidor och produktblad samt mässutställningar. Detta är så kallad primärdata (se 3.3.2 *Inhämta*) som har den fördelen att den kommer direkt från källan. Samtidigt finns det en nackdel i att informationen är utvald och presenterad av konkurrenten. Det gör att informationen noggrant måste granskas och utvärderas.

Den kanske viktigaste källan är den interna kunskapen om konkurrenter som finns hos all personal på företaget men kanske framförallt hos säljarna (se 3.3.2 *Inhämta*). Då tanken med vår process är att alla som besitter viktig information ska dela med sig av den är intervjuer av interna källor förhoppningsvis inte nödvändig. Det kan dock vara ett mycket bra sätt att hämta in kompletterande information eller för att kontrollera tillförlitligheten.

Att styra valet av källor tror vi kan vara kontraproduktivt då det lätt gör att samma källor kontrolleras om och om igen utan att nya källor med potentiell ny data upptäcks. Vi förenklar dock valet av källa genom att all data som samlas in förses med källa och datum. Data kan härvid kontrolleras och även följas upp vid ett senare datum. Efter hand kommer kunskapen om vilka källor som har mycket intressant information och vilka källor som är tillförlitliga öka (jämför Kahaner's resonemang i 3.3.2 *Inhämta*).

#### 4.2.3 Bearbeta

Delprocessen bearbeta består av att förädla insamlad data till information. Förädlingen består av att bedöma tillförlitligheten av insamlad data, försed den med en källa och ett datum. Vi hade också en diskussion om data skulle värderas efter vilket värde kunskapen om den informationen har för personalen på Castcom. Exempelvis skulle en speciellt intressant styrelsemedlem eller en unik produktgenskap kunna förses med en siffra eller en flagga som gör att den sticker ut från den övriga mängden information. Vi valde dock att inte ta med en sådan värdering då vi ansåg att det skulle komplicera processen mer än det skulle tillföra i värde.



Ställ data från olika källor mot varandra och bedöm tillförlitlighet. Vi har valt Pollard's skala (se 3.3.3 Bearbeta) som presenterades tidigare med ett tillägg:

- *Kontrollerad fakta*, data har kontrollerats mot åtminstone en annan källa.
- *Förmodad fakta*, ej kontrollerad fakta som konkurrenten själv uppger.
- *Publicerat material*, ej kontrollerad fakta som skrivits av någon extern person. Till exempel tidningsartiklar.
- *Rykten*, rykten som hörts eller setts av någon på det egna företaget.
- *Eget antagande* (tillägg), egna uppskattningar och antaganden som inte grundar sig i någon specifik källa.

Anledningen till att lägga till eget antagande är för att kunna få en uppskattning för de faktorer som data inte finns tillgänglig för eller där det krävs en egen bedömning.

Förutom tillförlitlighet bör den bearbetade informationen även innehålla följande delar:

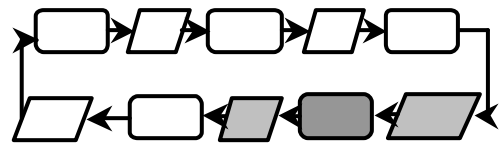
- Datum när informationen bearbetats.
- Vem som bearbetat informationen.
- Källa för informationen.

Den första punkten är nödvändig för att ge en komplett bild av informationen. De övriga är däremot inte direkt nödvändiga för användning av informationen men bör finnas för att underlätta kontroll och analys av densamma. Att ta med denna information ökar kunskapen om hur vi känner till informationen och därmed ökar även förtroendet för informationen (jämför Pollard's resonemang om epistemologi i 3.3.3 Bearbeta).

Flertalet av faktorerna i modellens tre övre nivåer (se 4.1 *Vår modell för CI*) ska nu vara ifyllda, omfattningen beror på konkurrentkategori och tillgänglighet på data.

#### 4.2.4 Analysera

Innan den bearbetade informationen kan användas som beslutsstöd behöver den analyseras. Sätten att analysera information skiftar oerhört och måste anpassas till vad behovet av CI är. I små snabbväxande IT-företag med begränsade personalresurser måste analysen gå att genomföra på ett snabbt och enkelt sätt. Samtidigt måste informationen också vara direkt användbar och det finns inte utrymme för outnyttjad CI eller CI som endast är "trevlig att ha".



Vi har valt att dela upp analysen i tre separata delar:

- Bedömningsfaktorer
- Betyg på grupperade faktor.
- Relativa styrkor och svagheter.

Bedömningsfaktorer är sådana faktorer som det inte går att hämta in data för. Dessa faktorer som också kallas mjuka faktorer är ofta inte mer än en uppfattning som endast går att komma åt genom att ha djup kunskap och erfarenhet av den marknad företaget verkar på. Sådan kunskap och erfarenhet i kombination med beaktning av insamlad information gör det möjligt att bedöma till exempel hur konkurrenten uppfattas på marknaden eller företagets förmodade strategi. Motsvarar i viss mån den vänstra delen av Porters (se 3.3.4 *Analysera*) ramverk för konkurrentanalys. Vi tror att målet med att använda ramverket härmed uppfylls även om den inte används. Anledningen till att inte använda ramverket är för att göra analysen så enkel och intuitiv som möjligt.

Betyg på grupperade faktorer är en värdering enligt en tregradig skala på en samling faktorer inom ett visst område (exempelvis finansiell styrka eller ett produktområde). För att minimera risken för att uppfattningen av värdet för en viss gradering skiljer sig mellan olika personer har vi valt att inte använda siffror utan ord för värderingen (till exempel Utmärkt, Bra och Dålig). Värderingen visar hur bra en konkurrent är på det området. En sådan värdering är framförallt användbar för att göra benchmarking av olika konkurrenter gentemot det egna företaget (se 3.3.4 *Analysera*). En frågeställning som diskuterades var om denna värdering skulle vara relativt det egna företaget eller absolut. Vi beslöt oss för att använda en absolut värdering för att även få en rättvisande bild av det egna företaget. Hade vi använt en

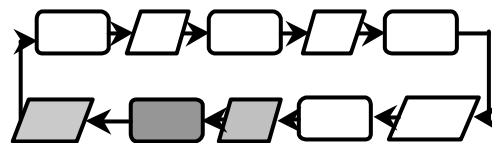
relativ skala hade det egna företagets värderats till mitten av skalan inom alla områden vilket skulle ge en felaktig bild av företaget. Vi ansåg dessutom att värderingen ändå kan göras relativt det egna företaget även om en absolut skala används.

Relativa styrkor och svagheter är den analysmetod som förespråkas av de flesta av de författare vi studerat (se SWOT-analys i 3.3.4 *Analysera*). Den motsvarar den högra delen av Porters (se 3.3.4 *Analysera*) ramverk för konkurrentanalys. Det är dessutom den metod som verkar vara den oftast förekommande på företag som använder sig av CI, att döma av litteraturen på området, exempelvis Rosén och Sundqvists (1997) studie av CI på svenska läkemedelsföretag (se 1.2 *Problemdiskussion*). Anledningen till detta är att den är enkel och ger en bra sammanfattning av vad som bör uppmärksammas hos en konkurrent. En annan fördel är att den är kvalitativ och därför väl kompletterar den kvantitativa skala vi också använder oss av. Vi har valt att endast studera styrkor och svagheter, inte möjligheter och hot. Anledningen till detta är att möjligheter och hot framförallt riktar sig mot konkurrenternas omvärld inte deras interna förutsättningar. Vi anser att möjligheter och hot därför till stor del bör vara gemensamma för alla företag, inklusive det egna, och behöver inte studeras enskilt för varje konkurrent.

I denna delprocess genereras faktorerna i modellens nedersta nivå, *CI Overview* (se 4.1 *Vår modell för CI*). Analysen är till skillnad från inhämtning och bearbetning inte en ständigt pågående process. Anledningen till detta är att vi anser att för att kunna göra en relativ och konsekvent bedömning av konkurrenterna måste dessa värderas tillsammans. För att göra detta och hålla CI aktuell måste regelbunden analys utföras, helst i form av möten där samtliga konkurrenter analyseras.

#### 4.2.5 Använda

Delprocessen *Använda* går ut på att CI används av personer som behöver den i sitt arbete. På grund av de speciella förutsättningar som gäller för små snabbväxande IT-företag (se 3.5 *Särskilda aspekter för nystartade företag*) har vi beslutat oss för att använda en webbaserad intranätslösning där all personal själv kan tillgodose sig den CI han eller hon behöver. Detta eliminerar behovet av tidsödande rapportering och presentation av CI samtidigt som alla som är i behov av CI får tillgång till den. Nackdelen är att det kan vara svårt för personalen att känna till när det finns ny CI att tillgå. Eventuellt kan detta underlättas med hjälp av utskick via e-post så fort någon affärskritisk information tillkommit eller efter att en ny analys har genomförts.



Tillgången till ren konkurrentinformation är dock inte speciellt intressant. För att informationen ska kunna kallas CI behöver informationen presenteras på

ett enkelt och tydligt sätt. Den presentation vi gjort består av olika rapporter beroende på ändamål. Dessa baseras på samma data, information och intelligens, men urvalet och presentation skiljer sig. Ett alternativ till en intranätslösning med olika rapporter skulle kunna vara pärmar där alla rapporter sparas i pappersformat.

Utöver dessa rapporter har vi funnit det lämpligt med enkla översikter av ett företags olika områden. Ett sätt att visualisera detta är att använda sig av produktmatriser där flera konkurrenter och även det egna företaget lätt kan jämföras. Det kan också vara bra att tillhandahålla historisk data för att trender och förändringar över tiden ska kunna urskiljas. Vi har därför valt att spara historisk data.

Då CI använts för att påverka beslut och korrigerande åtgärder för att styra företaget på rätt kurs genereras feedback på densamma. Denna feedback är input till nästa cykel av processen, närmare bestämt nästa *Inrikta*. Härvid erhålls ytterligare synpunkter på:

- Vilken data ska samlas in?
- Vilka företag ska bevakas?
- Hur ofta ska dessa företag bevakas?

Cirkeln är sluten, varefter processen används utökas och modifieras modellen som ligger till grund för vilken data som ska samlas in (se 4.2.1 *Inrikta*).

### 4.3 Organisation

Vi har valt att ge vårt förslag för hur små, snabbväxande IT-företag kan organisera sig utefter olika roller. Varje person kan ha flera roller och flera personer kan ha samma roll. De roller vi kommit fram till är:

**CI-ansvarig:** Processägare, ansvarar för att insamling sker, tar hand om feedback och ställer krav på det verktyg som används i CI-processen. Samordnar CI-processen så att de som kan tillföra något ingår i den. Det bör inte finnas mer än en CI-ansvarig, eventuellt kan ansvaret delas upp så att det finns en ansvarig för exempelvis varje produktområde.

Innehavaren av denna roll är alltså centralt ansvarig för CI-verksamheten och det bör vara någon som står nära ledningsgruppen för att CI-verksamheten ska få tillräcklig uppmärksamhet och status. Denna roll har inslag av både Davenports *Information Producer* och Belbins *Chairman* som vi nämnt tidigare (se 3.4 *Organisationen och företagskultur*).

**Tekniskt ansvarig:** Ansvarar för att, efter de krav som CI-ansvarig ställer, bygga och handha företagets CI-verktyg.

Vi har valt att dela upp ansvaret i en tekniskt ansvarig och en processägare på det sätt som Westelius (2000) föreslår.

Denna roll kan jämföras med Lackman, Saban & Lanasa's enhet för *Intelligence Library* (se 3.4 *Organisationen och företagskultur*).

**Analytiker:**

Ansvarar för inriktningen och analysen i CI-processen. Ska kombinera och tolka information som konkurrentansvariga (se nedan) tagit fram. Står alltså för omvandlingen från information till intelligence. Letar nya företag och analyserar dessa. Kvalitetsgranskar och försöker komma på sätt att utveckla samt komplettera den data som samlas in och behandlas i processen.

Denna roll kan jämföras med Lackman, Saban & Lanasa's enhet för *Strategic Marketing Intelligence* och har inslag av både Belbins *Shaper* och *Monitor Evaluator* (se 3.4 *Organisationen och företagskultur*). Vid inriktning är egenskaper som är typiska för en *Shaper* önskvärda och för analysen är det *Monitor Evaluators* egenskaper som främst efterfrågas.

**Konkurrentansvarig:** Ansvarar för att samla in data för en eller flera konkurrenter och därmed också filtrera bort ej nödvändig data. Svarar därmed för omvandlingen från data till information. Konkurrentansvarig får riktlinjer över vilken information som ska samlas in (mall) varefter de utför de aktiviteter som behövs för att inhämta data. Varje konkurrent ska endast ha en konkurrentansvarig för att undvika en för stor spridning av ansvar.

Denna roll kan jämföras med Lackman, Saban & Lanasa's enhet för *Research* samt till både Davenports *Information Innovator* och Belbins *Resource Investigator* (se 3.4 *Organisationen och företagskultur*). Främsta uppgiften är att samla data men ska även utforska nya sätt att samla in och sprida CI inom företaget.

Konkurrentansvarig rollen kan ersättas eller kompletteras med liknande roller:

**Områdesansvarig:** Ansvarar för att hålla faktorer inom ett visst område uppdaterade för samtliga konkurrenter, i övrigt gäller samma som för konkurrentansvarig.

**Källansvarig:** Ansvarar för att en viss källa (t ex årsredovisningar eller fackpress) scannas efter relevant data, i övrigt gäller samma som för konkurrentansvarig.

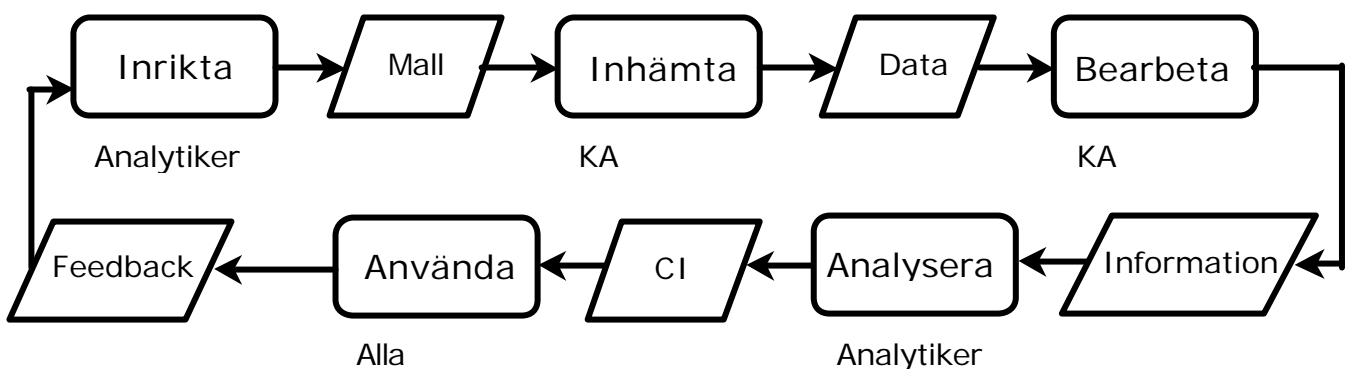
Vi har även identifierat tre användarroller; säljare, produktansvarig och strateg. Dessa innehas både av de som deltar i CI-processen och de som står utanför den. Rolluppdeleningen stämmer väl överens med de behov som Sandström (1988) och Hussey och Jenster (1999) identifierat (se 3.3.1 *Inrikta*).

**Säljare:** Denna roll motsvarar de på företaget som möter konkurrenten direkt. Dessa är i behov av operativ CI vilken kännetecknas av konkret information om konkurrenternas situation i dagsläget. Fokus ligger på att kunna identifiera relativa svagheter och styrkor som kan utnyttjas i en förhandlingssituation.

**Produktansvarig:** Dessa är framförallt intresserad av information om konkurrenternas produkter. Både information om deras produkter i dagsläget och vad de har för produktstrategi är intressant.

**Strateg:** Strategerna är framförallt företagsledningen och affärsutvecklare samt eventuellt styrelsen. Dessa är framförallt intresserade av företagsfakta och konkurrenternas styrkor, svagheter och strategi.

Utöver dessa tre roller ser vi att övrig personal också kan ha behov av CI. Denna varierar beroende på vilken uppgift de har på företaget varför det är svårt att säga något mer konkret om vad de kan tänkas behöva. Nedan visas de olika rollernas ansvarsfördelning i CI-processen. CI-ansvarig och tekniskt ansvarig är inte inritade då de har ett helhetsansvar och inte ansvarar för någon specifik del av processen.



Figur 15: Ansvarsfördelning för CI-processen.



# Prövning

---

## 5 Prövning av modell och process

*“Quantity derives from measurement, figures from quantities,  
comparisons from figures and victories from comparisons.”*

Sun Tzu

För att utvärdera vår modell och process har vi låtit pröva dem dels i dess verkliga kontext på Castcom och dels med hjälp av expertintervjuer. Prövningen på Castcom har gjorts med hjälp av DeLone & McLean's modell för att mäta ett informationssystem framgång (se 2.3.5 Kriterier för att tolka studiens resultat och Bilaga 1). Denna prövning har fokuserat på det praktiska arbetet i processen och användandet av det informationssystem vi tagit fram för att stödja processen. Informationssystemet är ett webbaserat verktyg där användarna kan mata in information och få ut den i form av olika rapporter. Det bör påpekas att syftet med att ta fram detta informationssystem var att kunna testa vår modell och process, inte att det skulle vara ett kommersiellt gångbart CI-verktyg.

Expertintervjuerna gjordes för att få en bredare bild av hur CI-verksamhet kan bedrivas. Experterna har med sin erfarenhet från liknande system kunnat ge intressanta kommentarer om hur de tror att systemet kommer fungera och vad som fungerat respektive inte fungerat i andra fall. Intervjuerna har mer varit diskussioner än strukturerade intervjuer och ingen frågemall har använts. Vi har istället använt oss av ett diskussionsunderlag med stödord för att kunna styra diskussionen dit vi vill och inte missa något viktigt område.

### 5.1 Prövning på Castcom

Vi har intervjuat ett antal personer som under en tid arbetat med det system vi tagit fram. Hädanefter syftar system på modell, process och informationssystem i dess organisatoriska sammanhang, det innefattar således användare, deras handlingar samt effekter av deras handlingar. Alla de roller vi föreslagit finns representerade bland de vi intervjuat bortsett från processägare och tekniskt ansvarig då vi under utvärderingen själva tagit dessa roller.

#### 5.1.1 Systemkvalitet

*Hur hanteras data i systemet? Är informationen pålitlig, beror pålitligheten på vem som matat in informationen? Beror värderingen av information på vem som utfört värderingen?*

Uppfattningen om huruvida informationen systemet genererar är pålitlig eller inte skiljer sig mellan användarna. Det är ingen som anser informationen helt pålitlig eller helt opålitlig. De flesta är överens om att pålitligheten varierar beroende på vem som hämtat in den då förmågan att värdera data beror både på kunskande och erfarenhet. Den allmänna uppfattningen är dock att tillförlitligheten av informationen i sig är viktigare än tillförlitligheten för den

som hämtat in informationen. Det framgår också att tillförlitligheten uppfattas något vag, men att tillförlitligheten troligtvis kommer förbättras efter hand som mer data kommit in och fler personer rådfrågats.

För att öka tillförlitligheten föreslår några av användarna att all information som någon snappar upp om en konkurrent ska skickas till den som är ansvarig för den konkurrenten. En annan möjlighet som föreslås är att ha en pool med information där samtliga anställda kan lägga in information. Denna bearbetas senare av ett fåtal personer som har den kompetens som krävs. Framförallt en person var kritisk till ett sådant upplägg eftersom det lätt skulle uppstå en flaskhals i processen. Ett annat förslag för att öka tillförlitligheten var att data, förutom att ha datum för när den senast uppdaterades, även skulle ha datum för när den senast kontrollerades. Detta skulle leda till att även gammal data kan vara aktuell och därmed även intressant.

När det gäller analys kom önskemål från flera håll att värderingen av faktorer, framförallt produktfaktorer, borde styras hårdare för att ge en mer konsekvent värdering av olika konkurrenter. En bättre beskrivning av vad de olika graderingarna i skalan står för skulle troligtvis minska variationen i analysen avsevärt.

### 5.1.2 Informationskvalitet

*Fyller informationen i informationssystemet det behov som systemet var tänkt att fylla? Ger informationen en korrekt bild av konkurrenterna? Saknas det eller finns det för mycket information?*

Åsikterna glider isär, någon menar att det fortfarande finns för många luckor för att en korrekt bild av konkurrenten ska kunna förmedlas medan andra anser att det kan vara farligt att mäta konkurrenten utefter företagets egen syn på världen. Modellen gör att konkurrenter bara mäts efter modellens faktorer, konkurrenterna utgår antagligen efter andra attribut. Nu bevakas en delmängd data vilket kan förmedla en felaktig bild. Alla är dock överens om att en bättre bild av konkurrenter erhålles med hjälp av systemet än utan systemet. Det finns önskemål från några av användarna att utöka modellen och ta med fler aspekter för att få en ännu utförligare bild. En av användarna vill också ha fler jämförande rapporter som ställer företag och produkter mot varandra. Strategerna vill ha mer kondenserade managementrapporter och utförligare finansiell analys.

Vad det gäller analys saknas, enligt en av användarna, hur företaget ska attackera konkurrenterna, d v s hur ska konkurrentens styrkor och svagheter hanteras taktiskt. Dock menar en av analytikerna att han inte vill ha mer analys i informationssystemet. Han menar att analytikerna bör skriva en separat rapport baserad på information i informationssystemet ifall en utförligare analys efterfrågas.

Vi har valt att endast ha tre nivåer i gradering av faktorer. En person upplevde detta som en lite väl vag värdering. Värderingen ger en bra bild av konkurrenterna relativt det egna företaget men inte relativt andra konkurrenter. Han ställde sig dock själv tveksam till om en mer detaljerad gradering skulle tillföra någon konkret nytta för företaget.

### 5.1.3 Användande

*Kategorin användande syftar på praktiskt användande av systemet. Hur har systemet använts? Vilka delar har använts och av vilka? Vilka problem uppstod vid användandet?*

Användandet varierar som väntat mellan de olika användarrollerna. Produktansvariga använder hela systemet även om beskrivning av olika kunder och kundfall mest används informativt snarare än operativt i det dagliga arbetet. Säljarna däremot använder framförallt konkurrentrapporterna som är baserade på ett specifikt kundfall. Strateger var som väntat mest intresserade av strategisk CI. Användandet skiljde sig dock inte enbart baserat på vilken roll användaren har i processen utan även beroende på individens sätt att arbeta. Några föredrog att gå direkt till detaljuppgifterna för att komma närmre källan och kunna bilda sig en egen uppfattning medan andra, framförallt strateger och säljare, föredrog kondenserade och övergripande sammanfattningar samt konkreta råd för hur konkurrenten ska tacklas.

Samtliga uppger att de tänker fortsätta använda systemet. De anser att ingen kan hålla reda på alla konkurrenter själv och att det är viktigt att kunna se hur företaget står sig mot konkurrenterna. En av de produktansvariga anser att systemet framförallt förenklar delgivning och spridning av information. De tyckte alla att det var lättanvänt även om flexibiliteten i informationssystemet inte alltid var så bra. Några uppgav att de ibland hade velat mata in kommentarer som det inte alltid fanns utrymme för och att data ibland inte kunde matas in i den form som fanns tillgänglig. Det framkom också att vissa faktorer behövde tydligare förklaring, både vad det gäller vad faktorn betyder och i vilken form informationen presenteras (exempelvis kronor eller dollar).

En synpunkt som ständigt dök upp var att systemet måste användas för att vara framgångsrikt. Framförallt de i chefsposition påpekade att de var tveksamma till att ha ett distribuerat ansvar. De ansåg det inte rimligt att förvänta sig att alla skulle ha tid att mata in information i systemet, speciellt inte med tanke på vilken typ av företag det rör sig om. Även de produktansvariga som förespråkade distribuerat ansvar medgav att det krävs betydligt mer arbete för att få det att fungera. De är också tveksamma till om samtliga kommer att ha tid att ansvara för en konkurrent. Samtidigt vill de att så många som möjligt ska vara delaktiga i processen eftersom processen går ut på att samla in och sprida kunskap. Framförallt vill de undvika att en person har allt ansvar, något som cheferna förespråkar. Ett flertal fördelar och nackdelar nämndes.

Fördelar med att endast en person arbetar med CI är att han har tid att ordentligt sätta sig in i konkurrenssituationen. En annan fördel är att processen antagligen kommer att vara välorganiserad i personens huvud. Samtidigt sågs detta som en nackdel eftersom behovet av dokumentation och utveckling av processen kommer vara mindre vilket leder till att detta försummas. Andra nackdelar som nämndes var att denna person måste vara väldigt kommunikativ, att processen blir beroende av en person och att det lättare uppstår flaskhalsar i systemet.

En av analytikerna påpekade att en av informationssystemets styrkor är att det stöder processen i den utsträckning det gör. Detta genom att informationssystemet delar upp och begränsar åtkomsten till bearbetning eller analys för de som inte ska använda de delarna. Han anser också att ansvarsfördelningen måste vara tydlig så att alla vet vad de andra gör. Rapporter bör även krävas in så att alla gör det de är ålagda. Ett förslag vi fick var att knyta en loggfunktion till informationssystemet. Denna skulle uppdateras varje gång någon lägger till eller ändrar konkurrentinformation. Här kan ytterligare kommentarer och förklaringar ges till den information som lagts in. Denna funktion skulle också kunna kopplas till processen så att alla berörda får reda på när information om en konkurrent uppdaterats.

#### **5.1.4 Tillfredställa användare**

*Tillfredställa användare är den kategori som ska mäta användarnas subjektiva uppfattningar om systemet. Vad är systemets starka respektive svaga sidor? Uppfyller systemet behovet av CI?*

Största fördelen med systemet, enligt användarna, är att det samlar all information på ett ställe i elektronisk form. Informationssystemets webbgränssnitt upplevs som ett av systemets stora fördelar, information är lättillgänglig och översiktlig.

Negativt med systemet är att informationssystemet upplevs prototypiskt. Dessutom uttalades farhågor av säljarna att information inte uppdateras, de menar att det finns risk att informationssystemet blir ytterligare ett system att tänka på och underhålla. Det uttalades önskemål att kunna komma åt rapporterna och mata in information vid distansarbete. Vidare eftersöks en möjlighet att mata in allmänna rykten om kommande händelser. Det finns dessutom önskemål att integrera systemet med andra system såsom framtida säljstödssystem och beslutstödssystem.

I dagsläget uppfylls användarnas behov av CI, men utvärderingen har ännu inte bevisat att systemet är anpassningsbart då inga faktorer lagts till eller tagits bort från modellen. Ett annat behov som kvarstår är att systemet bör kopplas tydligare mot beslut och åtgärder.

### 5.1.5 Individpåverkan

*Individpåverkan mäter systemets påverkan på användarens tankar, agerande och sedermera beslut. Leder systemet till bättre beslut? På vilket sätt har systemet underlättat beslut?*

Användarna menade entydigt att systemet leder till bättre beslut. Utan systemet baseras beslut främst på hörsägen som dessutom inte alla känner till. Produktansvariga anser att det är väl värt resursinsatsen och säger att systemet redan nu ligger till grund för produktutvecklings- och partnerbeslut. Systemet gör det också enklare att se vilken typ av information som saknas, systemet är således ett bra stöd för att beställa en marknadsundersökningsrapport från ett marknadsanalysföretag, t ex Gartner Group.

En av säljarna menade att systemet är ett bra hjälpmedel att utbilda nya säljare med. Vidare ansåg produktansvariga och strateger att upphandlingsrapporterna var bra för att snabbt kunna sätta sig in i en upphandling. Säljarna ansåg att denna rapport var bra då de blev blixtkallade till ett möte och skulle bistå en kollega eller i de fall då de skulle ta över någon annans upphandling.

Användarna ansåg systemet generera bättre beslut även ställt i relation till resursinsatsen som krävs. Produktansvariga är redan nu övertygade om att systemet genererar bättre beslut. Säljarna är inte lika övertygade men de anser att systemet borde betala sig självt i form av fler vunna fall i framtiden. De anser emellertid det för tidigt att uttala sig säkert om det nu. Vidare påpekades att informationen som genereras av systemet kommer bli än viktigare i framtiden då företaget växer och får fler säljare.

### 5.1.6 Organisationspåverkan

*Hur påverkar systemet organisationen? Vilka positiva eller negativa bieffekter får det? Hur påverkar en formaliserad process kreativiteten?*

Det primära målet med systemet och processen är att höja kunskapen om företagets konkurrenter och deras produkter. Bortsett från det målet upplever användarna också ett antal positiva bieffekter. En av de vi intervjuade ansåg att företaget borde få en bättre strategisk riktning av systemet då de bättre känner till vilka konkurrenterna är och vad de gör. En annan uppfattning var att det bidrog till en allmän kompetenshöjning inom företagets produktområden. Slutligen uppfattades det som att systemet kan användas som en snabbstart för nyanställda, inte bara för att öka kunskapen om företagets konkurrenter utan även kunskapen om det egna företaget. Införandet av CI-processen har också hjälpt till att klarlägga vissa brister i organisationen som inte kändes till innan.

De flesta anser det också positivt att ha en väl definierad och formaliserad process. Ingen av de tillfrågade ansåg att det påverkar kreativiteten negativt förutsatt att det finns utrymme för kreativitet i processen. En av analytikerna

påpekade också att formaliserad inte är detsamma som läst och att en förutsättning för att en process ska vara framgångsrik är att den vidareutvecklas och anpassas till nya förutsättningar. Det finns dock en risk i att användarna försöker anpassa processen innan de till fullo förstår vad den innebär. Detta kan leda till att processen utvecklas utifrån ett felaktigt perspektiv.

Andra faror som påpekades var att folk fastnar i processen utan att tänka på vad som verkligen är användbart. Risker är att det matas in information som ingen behöver bara för att modellen och processen säger att det ska göras. Det finns också en risk att processen uppfattas som det enda sanna sättet att bedriva konkurrentbevakning vilket kan medföra att viktig information inte uppmärksammas eftersom den inte passar in i systemet.

### **5.1.7 Sammanfattning av prövning på Castcom**

Reaktionerna på Castcom var generellt sett positiva. Användarna ansåg att den största fördelen med systemet var att det samlar all information på ett ställe, dessutom i elektronisk form så att den lätt kan användas i andra dokument eller presentationer. Informationssystemet var också användbart för att snabbt kunna sätta sig in i en upphandling eller för att utbilda personalen om företaget och företagets konkurrenter.

Ett problem var dock uppenbart, säljarna kan inte vara konkurrentansvariga. Samtidigt höll de flesta med att säljarna måste vara med och bidra med sin kunskap om konkurrenterna. En lösning på problemet som föreslogs var att all information om en konkurrent som någon på företaget kommer över förmedlas till den som har ansvaret för den konkurrenten. Nackdelen som några också påpekade är att det lätt uppstår en flaskhals i systemet. En variant på denna lösning som föreslogs var att ha en informationspool som samtliga har tillgång till. I denna läggs data och information om konkurrenterna in och sedan ansvarar konkurrentansvariga för att söka igenom den efter relevant och tillförlitlig information som de senare lägger in i systemet.

Ansvarsfördelningen behöver vara tydligare så att alla vet vad de andra gör. Rapporter bör krävas in så att alla gör det de är ålagda. Ett förslag var att knyta en loggfunktion till informationssystemet. Denna skulle uppdateras varje gång någon lägger till eller ändrar konkurrentinformationen, vilket medför att alla berörda får reda på när information om en konkurrent uppdaterats.

Andra åsikter som kom upp var att systemet inte var tillräckligt flexibelt när information skulle matas in. Beskrivningen av vad de olika graderingarna på värderingsskalan står för var inte heller tillräcklig. Ett datum för när informationen senast sågs över önskades också. Mer analys efterfrågades framförallt direkta beslutsråd. Analytikerna däremot var tveksamma till för mycket analys och tyckte att användarna borde bilda sig en egen uppfattning.

## **5.2 Prövning med hjälp av expertintervjuer**

Vi har även utsatt vår modell och process för vad vi kallar ett experttest. Vi lät två experter på konkurrent- och omvärldsbevakning kritiskt granska vår modell och process. Dessa två var Sven Hamrefors, forskare inom området, och Malin Josephsson, konsult på en firma som jobbar med kunskaps-hanteringssystem för bland annat konkurrent- och omvärldsbevakning. Nedan följer en sammanställning av de synpunkter som kom fram under prövningen.

### **5.2.1 Allmänna reaktioner**

Experterna ansåg att det finns goda chanser för att vårt system kommer vara framgångsrikt. De var båda överens om att nyckeln till framgång är att systemet verkligen används av personalen. Hamrefors ansåg däremot inte att systemet räcker till för att tillfredsställa det totala behovet av CI på ett företag, däremot kan det fungera bra som en informationsdatabas. Intelligence skapas enligt honom först i kombination med flera verktyg och därför bör CI-verksamheten kompletteras med andra system. Han ställde sig också tveksam till nyttan av att använda ett sådant system. Anledningen var att han ansåg att huvuddelen av personalen på små företag redan känner till enkel information om sina konkurrenter. Den främsta nyttan är enligt honom att höja kunskapen hos de som inte är så insatta i konkurrenternas verksamhet. Det kan också vara bra med ett sådant system om det är för stor oordning i konkurrentbevakningen.

Josephsson har erfarenhet från ett liknande informationssystem som implementerats i Lotus Notes, vilket inte fungerade tillfredsställande. Detta informationssystem var för krångligt att mata in data i och output stämde inte överens med det behov av information som fanns hos de som skulle mata in informationen. Hamrefors påpekade att en förutsättning för att ett system som detta ska lyckas är att det är enkelt att använda och lättåtkomligt.

### **5.2.2 Incitament för användning**

Innan ett system för CI tas fram bör en ordentlig behovsanalys utföras. Denna gör personalen delaktig och risken att systemet inte kommer att användas minskar. Behovsanalysen kan också vara en indikation på om systemet kommer lyckas eller ej. Tar personalen sig tid till att medverka i en ordentlig behovsanalys är chansen större att de även tar sig tid till att använda systemet. Josephsson presenterade ett fall där förarbetet för att engagera personalen pågått under ett år innan utformningen av själva informationssystemet började diskuteras.

Det framkom även klassiska synpunkter avseende informationssystemdrift-sättningar som till exempel att det är viktigt att output från process och system är användbart samt att informationssystem som hanterar kunskap har en lång startsträcka. Varför ska någon ta sig tid att dokumentera ett fall när de kan

förbereda nästa fall istället? Experterna ansåg att det behövs någon form av incitament för att ett sådant system ska ha en chans att lyckas.

Oavsett om företaget är litet eller stort behövs stöd från ledningen. Experterna menar att högsta ledningen måste öppet stå bakom informationssystemets användande och även använda det själv. Värt att notera är att Josephsson med "verklighetsförankring" betonar och förstärker vad teorin säger. Hon påpekar också att detta inte är något som endast gäller stora företag utan även små företag i lika stor utsträckning.

De gav några förslag på hur ledningen skulle kunna visa sitt stöd:

- Josephsson berättade om ett framgångsrikt fall inom reklambranschen där företaget åkte på "spaningsresa" till New York. De anställda utrustades med kameror för att spana trender och scanna den inom reklam innovativa och betydelsefulla amerikanska marknaden. Resan var början på en satsning på omvärldsbevakning.
- Ett möte där ledningen öppet uttalar sitt stöd för processen, delar ut konkurrenser till respektive konkurrentansvarig och sedan också själva deltar i processen.
- Incitament av olika slag. Monetära bonussystem eller uppmuntran i form av utmärkelser, exempelvis "Veckans spanare".
- Vidare menade de att den ovan nämnda startsträckan kan förkortas genom att peka på vilken konkret nytta systemet medför (till exempel en upphandling som lyckats på grund av att informationssystemet använts). Det poängterades att ledningen måste bevisa att systemet verkligen bidrar till verksamheten, exempelvis genom fler vunna upphandlingar.

Ett annat förbättringsförslag är att processen startas med en kärngrupp som får systemet att fungera och tar alla barnsjukdomar. När dessa övervunnits kan kärngruppen användas som missionärer när antalet delaktiga i processen utökas.

Hamrefors menar att ledningen på mindre företag är mer auktoritär än på större företag. På små företag är det oerhört viktigt att alla gör vad som förväntas av dem för att företaget ska överleva, dessutom uppmärksammas personalens arbete i högre grad. Detta gör det svårt för personalen att komma undan sina arbetsuppgifter och borde göra det lättare för ledningen att kontrollera att alla använder informationssystemet.

### 5.2.3 Organisation

Vad det gäller struktur glider experternas synpunkter isär. Josephsson är för struktur eftersom det då erhålls ett gemensamt informationssystem där all konkurrentinformation finns och det är också där konkurrentinformation eftersöks. Hamrefors däremot är skeptisk till en dokumenterad process och menar att förvandlingen från data till intelligence snarare är något som sker i huvudet på den som analyserar. Det är enligt honom svårt att överföra tyst kunskap i ett verktyg och det skulle vara bättre med regelbundna möten eller fikapauser istället för en formell process.

Hamrefors hävdar också att ändamål är viktigare än medel i dagens ekonomi och att en formaliserad process endast begränsar individens handlingsförmåga och kreativitet. Josephsson menar att formalisering är livsviktig. Varför uppfinna hjulet igen när en konkurrent ska analyseras? Utöka istället en befintlig analys är Josephssons melodi. Hamrefors menar att en sådan likriktning gör att företaget förblindas. Det finns en risk, speciellt på mindre företag, att oliktankande inte accepteras. En formaliserad process leder då till att de anställda endast samlar in mer data om det som företaget redan känner till och missar all information som inte passar in i "ramen".

De är båda emellertid överens om att det måste finnas en ansvarig som ser till att saker händer och som har en helhetssyn på verksamheten. Det är värt att notera att Josephsson har erfarenhet från ett kundfall där ansvarig saknades och slutsatsen från det fallet är att någon med en helhetssyn är absolut kritisk.

En risk med en formaliserad process för konkurrentbevakning är att företaget tror att de har fullständig koll på sina konkurrenter. Risken är dock stor att de förbiser viktig information. Folk är enligt Hamrefors bra på att samla in information i sin egen handlingsmiljö och det är även sådan information de tar till sig. För att inte hamna i den situationen skulle vad Hamrefors kallar "de andra hjärnorna" behövas. Han återkom ständigt till budskapet att släppa in andra hjärnor speciellt som risken för likriktning är så stor på ett litet företag. Det är enligt honom oerhört viktigt att få in data från oliktankande, exempelvis partners, kunder eller leverantörer. Han föreslår till och med att dela med sig av informationen till konkurrenter eller att anlita någon extern person. Josephsson menar att det kanske varit naturligare att dela med sig om det rörde sig om omvärldsbevakning och då också byta erfarenheter med varandra. Med den förhållandevis taktiska inriktningen vi valt skulle hon avvakta. Josephsson tycker dock att det är en bra idé att ge partners tillgång till informationen. På grund av att en del av informationen kan vara känslig rekommenderar hon oss att vänta med detta tills dess det går att styra vem som kommer åt vilken information.

Det gäller att utbilda personalen i processen, informationssystemet och i CI i allmänhet. Personalen måste inse att systemet inte är allt. Hamrefors menar att vår process och angreppssätt endast kan få företaget att bli näst bäst, en slags "Följa John". Vill företaget vara marknadsledande bör de inte bara titta på vad konkurrenterna har idag och reagera efter det utan försöka vidga sin syn.

#### 5.2.4 Information och analys

Experterna menade att det finns en risk att analysen kan gå förlorad ifall informationssystemet har för mycket manuell inmatning. Om all tid går åt att mata in data finns lite eller ingen tid till analys och systemet genererar i så fall inget "mervärde" (d v s data och information men inte intelligence). Arbetet med att samla in företagsdata består framförallt av att kopiera den från Internet vilket pekar på att det skulle kunna göras med automatik. Produktinformation däremot kräver mer kunskap och inmatningen är således svår att automatisera. Experterna menade att viss information skulle kunna köpas in från externa källor. Exempelvis nyhetstjänster från Reuters, mediebevakning i så kallade bevakningsprofiler från Observer eller marknadsrapporter från Frost & Sullivan.

Ett annat potentiellt problem är, enligt experterna, att få personer är nöjda med att endast ha insamlingsrollen. I regel vill personer som samlat in data också vara med och analysera den. Å andra sidan kan då andra problem uppstå, dels är inte alla personer analytiskt lagda och dels finns risk att konkurrenter bedöms olika av olika personer. Experterna upplevde det som att det kan bli svårt att motivera personer att samla in data som ändå finns publikt tillgänglig. De menar att det är enklare att få personer att dela med sig av specifik kunskap om konkurrenter som inte finns allmänt tillgänglig.

Vi frågade experterna vad de tyckte om att förutom de faktorer som ska bevakas även ha utrymme för att mata in övrig information som inte passar in i mallen. Josephsson menar att det skulle vara bra ifall verktyget har en sökmotor. Det medför dock vissa problem, vem vågar mata in information när de inte vet vad den ska användas till? Det finns också en risk att det blir för mycket information som inte kan hanteras på ett tillfredsställande sätt. Hamrefors tyckte absolut inte om idén med "övrig" information. Det blir enligt honom ändå ingen sådan information och om det mot förmodan matas in något är det ändå ingen som tar till sig informationen. Det finns också en risk för olika tolkningar av sådan information vilket kan leda till att den gör mer skada än nytta.

Josephsson föreslog att analyssteget i processen utökas genom att SWOT-analysen kompletteras med Porters modell för konkurrentanalys (se 3.3.4 *Analysera*). Denna skulle göra så att analysen innefattar mer sående om framtiden, "Vart vill konkurrenten komma?". Hamrefors menar att vår modell saknar framtidsscenarios. Josephsson påpekar att scenarios är viktiga men att

det finns en risk att scenarion uppfattas som framtiden. Hamrefors anser också att analysen bör fokusera på avvikelser och ologisk data. Han nämnde som exempel Nordbanken som på 80-talet tillsatte en VD från IBM med tydlig säljbakgrund. Detta ologiska val hjälpte S E Banken att förutspå Nordbankens strategi att "sälja" ut sina tjänster i en betydligt högre utsträckning än tidigare. Detta var i sin tur en bidragande faktor till den ekonomiska krisen i slutet av decenniet vilken S E Banken, enligt honom, hade förutspått baserat på Nordbankens val av VD. Följden blev att S E Banken drabbades mindre än övriga banker av den ekonomiska krisen.

Konkurrerar företaget med stora bolag är det viktigt att veta hur mycket konkurrenten i fråga satsar på den konkurrerande produkten. Även om företaget lägger ned enorma resurser på exempelvis forskning och utveckling så betyder inte det att den konkurrerande produkten utvecklas i samma takt. Josephsson har ett förflutet på en av Ericssons enheter för Business Intelligence och berättade att de hade sex konkurrenter som de bevakade noggrant. Då deras konkurrenter liksom Ericsson hade ett flertal andra affärsområden var bedömningen av hur mycket fokus konkurrenter lade på en viss produkt en viktig ingrediens i bevakningen.

Experterna bekräftade att tillförlitlighet av informationen är viktig. Det kan även vara bra med en datering av när konkurrentinformation sedan sågs över. Det skulle då gå att se när någon senast kontrollerade informationen även om inget ändrades.

Då vi begränsar åtkomst till olika delar av informationssystemet beroende på roll kan det vara bra ifall det framgår tydligt vem som ansvarar för en viss konkurrent och vem som kan ändra vilka uppgifter. Härvid hålls skräp borta från informationssystemet samtidigt som det är lätt att överföra informationen till den som har tillgång till att mata in den. Vikten av att undvika skräp var något som Hamrefors påpekade. Han förespråkade också att en bra städfunktion införs alternativt att någon skulle ha ansvar för att underhålla informationen i systemet.

### **5.2.5 Sammanfattning av experttest**

Den främsta nyttan med ett system som vårt är enligt Hamrefors att höja kunskapen hos de som inte är så insatta i konkurrenternas verksamhet. Han anser inte att systemet räcker till för att tillfredställa det totala behovet av CI på ett företag. Han var mycket tydlig med att personalen måste varnas för riskerna med formaliserad konkurrentbevakning. Risken är att personalen tror att de har fullständig koll på sina konkurrenter. Han förespråkade också att man ska försöka få in oliktankande i systemet. Exempelvis kan partners eller kunder få ta del av systemet. Josephsson höll med men ansåg att detta borde göras först när tillgången till informationen i informationssystemet kan begränsas så att ingen konfidentiell information läcker ut.

Experterna var eniga om att det enda sättet systemet kan bli framgångsrikt är att det verkligen används. Innan ett system för CI tas fram bör en ordentlig behovsanalys utföras. Detta för att output från systemet är användbart och att fler känner delaktighet i arbetet. Någon form av incitament kan också behövas för att ett sådant system ska lyckas. Stöd från ledningen är enligt experterna också mycket viktigt för att systemet ska fungera. Det framgick också att alla informationssystem som hanterar kunskap har en lång startsträcka. Josephsson föreslog att processen startas av en kärngrupp som kan ta alla barnsjukdomar och få igång systemet.

I övrigt förespråkade experterna mer analys. Hamrefors tyckte om att arbeta med scenarion och avvikelleanalys. Scenarion var något som Josephsson ansåg kunde vara farligt. Hon föreslog istället att Porter's ramverk för konkurrentanalys (se 3.3.4 *Analysera*) skulle användas. Josephsson ville ha med en datering av när konkurrentinformationen senast sågs över. Experterna var inte så angelägna om att försöka få med data som inte passar in i mallen utan ansåg att den kunde göra mer skada än nytta. Eventuellt skulle detta kunna införas när en sökmotor och städfunktion finns tillgänglig.

Som sammanfattning kan det sägas att de två experterna hade var sitt kärnbudskap:

*"Se till att få med folket. När folket är med kan systemet vidareutvecklas"*, Josephsson.

*"Få in de andra hjärnorna"*, Hamrefors.

### **5.3 Förändringsbehov för modell och process**

Nedan återges de förändringsbehov för vidareutveckling av modell och process vi identifierat i samband med prövningen. Vi har valt att gruppera behoven i åtta kategorier.

#### **5.3.1 Distribuerat ansvar**

Prövningen visade att systemets framgång bygger på att informationen uppdateras regelbundet. Med den distribuerade process vi tagit fram ställs det höga krav på dem som arbetar i processen. Således behöver ansvaret att kontinuerligt bevaka en konkurrent lyftas bort från operativ personal. Dessa, framförallt säljarna, har ofta arbetsuppgifter som kräver omedelbar tillsyn vilket gör det svårt för dem att ha andra uppgifter som måste utföras regelbundet.

#### **5.3.2 Pålitlig information**

Informationen måste vara pålitlig och aktuell, det blir den bara ifall de konkurrentansvariga besitter tillräcklig kompetens och motivation att samla in data. Efter våra intervjuer framgick det tydligt att inte alla har den kunskap eller tid som krävs för att ordentligt kunna sätta sig in i företagets konkurrenter och deras produkter. Som påpekats ovan är det framförallt säljarna som inte

har tid till detta. Samtidigt är säljarna en av de största källorna för konkurrentinformation. Informationen måste komma in i systemet på något sätt. Det finns således ett behov av att befria/fränta säljarna konkurrentansvar men samtidigt behålla dem som informationsgivare.

### **5.3.3 Ansvarsfördelning**

En tydligare ansvarsfördelning rollerna emellan och rapportering till varandra och till överordnade är något som behöver förtydligas. Det måste vara tydligare var en persons ansvar slutar och var nästa tar vid.

### **5.3.4 Analys**

Det finns ett behov av att förmedla taktiska råd, d v s hur konkurrenten konkret ska besegras i en upphandling. Vidare eftersöks en utförligare finansiell analys. Vi har dessutom identifierat ett behov av att tydliggöra graderingar i analysen, eventuellt även utöka graderingarnas omfattning samt beskriva deras innebörd utförligare. Kortfattade analyserande managementrapporter eftersöks också. Det finns även ett behov av fler jämförande rapporter. Dessa kan sägas vara en slags avvikelsetanalys då de tydligt visar skillnaderna mellan olika konkurrenter och det egna företaget. Det fanns också önskemål om att utöka analysen genom att försöka sätta sig in i konkurrentens situation, exempelvis genom att använda Porters ramverk för konkurrentanalys (se 3.3.4 *Analysera*).

### **5.3.5 Tydlighet**

Information i rapporterna har ibland varit svårtolkad. Förklaringar och fler etiketter som förklarar informationen eftersöks således i rapporterna. Vidare finns ett behov av att kommunicera till användaren när information och tillhörande analys senast sågs över för att ytterligare tydliggöra informationens och analysens aktualitet.

### **5.3.6 Flexibilitet**

Det finns behov av att göra informationssystemet mer flexibelt. Inmatning bör kunna göras även när användarna inte befinner sig på kontoret. Det efterfrågas även en möjlighet att kunna ge kommentarer på fler faktorer än de som finns nu. Vad det gäller inmatning av information som faller utanför ramarna skiljer sig experternas och användarnas åsikter. Det finns ett behov av att kunna mata in rykten och övrig information men detta ska inte göras utan en sökmotor eller en städfunktion.

### **5.3.7 Utbildning**

Om inte personalen är införstådd med processens faror och konkurrentbevakningens dignitet kan systemet ställa till mer skada än nytta. Det är ytterst farligt att blint lita på informationssystemet, varför det finns ett behov av att utbilda personalen. Dels för att de ska förstå fördelarna med systemet men också för att de ska reflektera över riskerna.

### **5.3.8 Andra hjärnor**

För att minimera risken för likriktning bör vad Hamrefors kallar de andra hjärnorna finnas med i systemet på något sätt.

## **5.4 Diskussion och åtgärdsförslag**

Som synes ovan finns det behov av förbättringar. Vi försöker här ge våra synpunkter på vad vi anser bör förändras. En förutsättning för att systemet ska vara framgångsrikt är att det överhuvudtaget används. Den absolut viktigaste förändringen rör därmed organisation och ansvarsfördelningen.

### **5.4.1 Färre konkurrentansvariga**

Det framgick tydligt att även om en distribuerad process är önskvärd kommer detta inte att fungera tillfredsställande. Vi anser därför att operativ personal och då framförallt säljarna fräntas konkurrentansvaret. Anledningen till detta är framförallt att det finns en större chans att arbetet utförs då det görs av engagerad personal. Att samla ansvaret till en mindre grupp personer stämmer också väl överens med ett av förbättringsförslagen från experttestet, att införa en så kallad kärngrupp som kan få fart på processen och föregå med gott exempel. Detta skulle också minska behovet av incitament och stöd från ledningen.

En annan anledning till att minska antalet konkurrentansvariga är kvalitén på informationen. Denna skulle troligtvis förbättras avsevärt om ett färre antal personer som är bättre insatta granskade all information innan det läggs in i informationssystemet. Samtidigt måste information från samtliga anställda på företaget tas om hand. Ett förslag blir då att ha en pool av information där alla kan lägga in information. De konkurrentansvariga kan sedan bearbeta den informationen och lägga in den i informationssystemet.

Nackdelen med ett färre antal konkurrentansvariga är att de följaktligen får hantera fler konkurrenter. Ska dessutom all information gå via dem uppstår lätt flaskhalsar om arbetsbelastningen blir för stor. Vi anser ändå att detta är den bästa kompromissen. Att enbart ha en anställd som sköter all konkurrentbevakning är enligt oss alldeles för riskabelt. Risken för ensidig bevakning och analys blir stor och dessutom finns det en risk att hela processen dör om den personen är frånvarande en längre tid eller slutar på företaget.

### **5.4.2 Utbildning**

En annan viktig aspekt är att systemet används på rätt sätt. Framförallt är det viktigt att de anställda är medvetna om farorna med att ha en formaliserad process. Samtliga på företaget bör vara uppmärksamma på information om konkurrenterna även om de inte deltar formellt i processen eller om information inte passar in i systemet.

### **5.4.3 Externa källor**

Ett annat sätt att minska risken för likriktning är att ta med externa källor, exempelvis kunder eller partners. Detta bör enligt oss inte göras förrän informationstillgången kan begränsas. Dessutom bör externa källor endast kunna delge information till konkurrentansvariga inte själva kunna förändra data.

### **5.4.4 Informationssystemet**

Andra förbättringsförslag är att vidareutveckla informationssystemet med avseende på flexibilitet och tydlighet. Framförallt behövs bättre beskrivning av faktorerna, större möjlighet att ge kommentarer samt datum för när informationen senast kontrollerades. Utrymme för information som inte ryms inom ramarna bör också vara möjlig att lägga in. Detta bör dock endast göras om den pool med information som beskrivits ovan införs. Informationspoolen skulle i det här fallet fungera som ett filter och begränsa mängden överflödigt funktion. Behovet av sökmotor och städfunktion blir då inte lika stort. Vi tror dessutom att om endast konkurrentansvariga kan lägga till och ta bort information så kommer de att fungera som städare och ta bort ointressant eller inaktuell information. En sökmotor är inte kritisk men vore trevlig att ha speciellt om antalet konkurrenter och informationsmängden ökar.

Processbeskrivningen bör även den förbättras med tydligare ansvarsfördelning och rapportering. Att införa en loggfunktion i informationssystemet tror vi kan förenkla och eventuellt automatisera rapportering och överlämnanden. Med en sådan funktion vet exempelvis en analytiker när informationen uppdaterats så att han eller hon kan analysera informationen.

### **5.4.5 Analys**

Analysen i informationssystemet bör förtydligas framförallt skalan som används vid värderingen av faktorer. Vi tror inte att en utökad skala skulle tillföra så mycket men en bättre beskrivning borde göra analysen mer konsekvent och enklare att förstå. På strategernas och säljarnas önskemål har vi också valt att ta med taktiska råd för hur konkurrenten ska bemötas. Dessa kan förslagsvis vara en vidareutveckling av konkurrentens relativa styrkor och svagheter. För att göra analysen mer förutspående och minska risken för överraskningar kan Porter's ramverk för konkurrentanalys användas. Vi tror

att den kan vara en bra modell för att införa mer kreativitet i analysen. När det gäller de rapporter som informationssystemet ger vore det önskvärt om dessa kunde skraddarsys för att ge mer kondenserade eller utförligare rapporter till dem som så önskar. Det vore också önskvärt om fler jämförande rapporter kunde ges. Önskar ledningen däremot att få rapporter för ett speciellt ändamål, tror vi att den bästa lösningen är att analytikerna gör dessa separat från informationssystemet. Risker finns annars att en av fördelarna med informationssystemet försvinner, nämligen att data finns på en och samma form oberoende av konkurrent.



# Vidare- utveckling

---

## 6 Vidareutveckling av modell och process

*“Only the wisest and the stupidest of men never change.”*

*Konfucius*

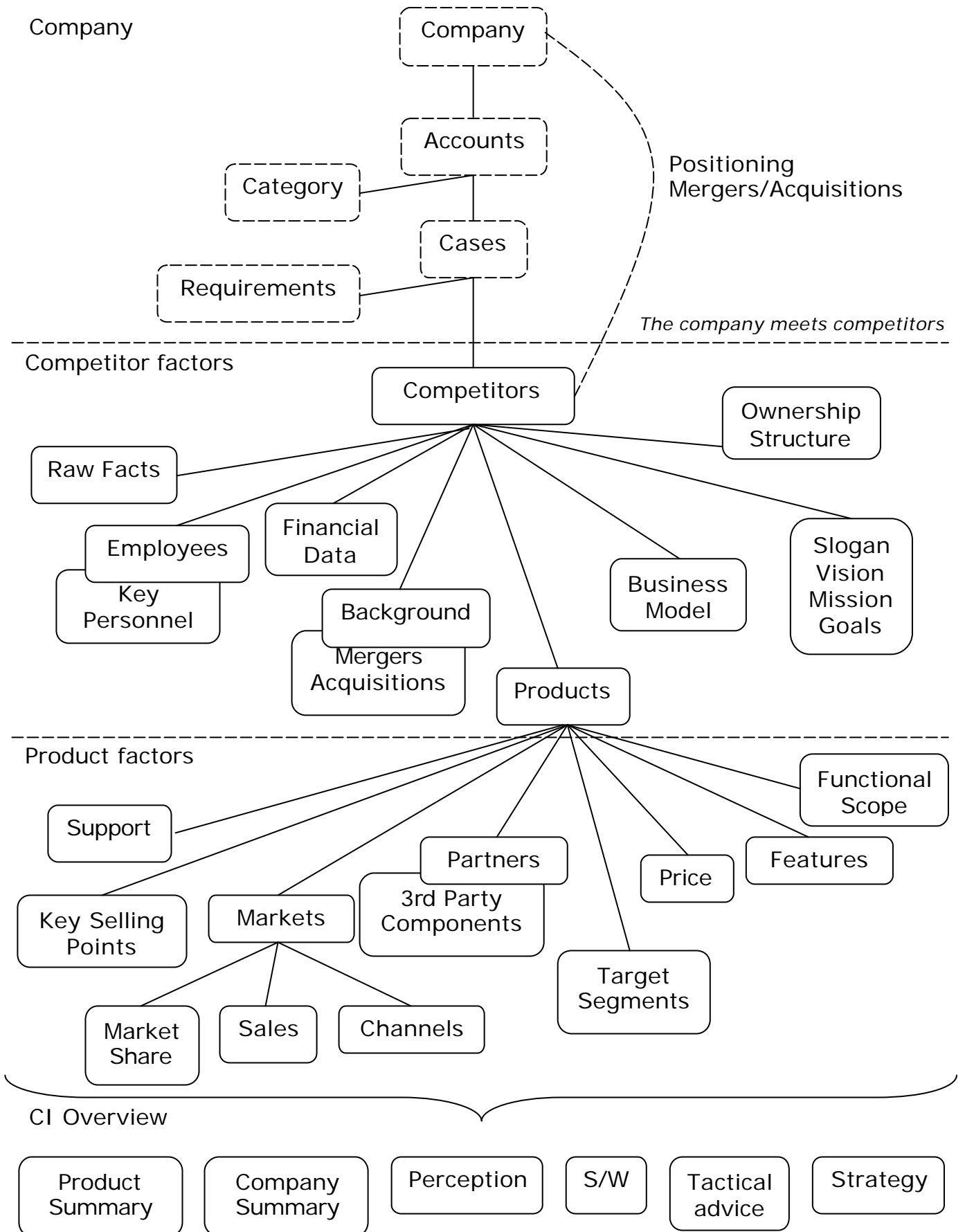
I det här kapitlet presenterar vi vår modifierade modell och process. Vi tar upp de förändringsbehov som uppstod under prövningen av systemet samt påpekar vilka ändringar vi gjort samt vilka ändringar vi valt att inte göra eller som återstår att göra. Kapitlet avslutas med en sammanfattning där vi även diskuterar vilka konsekvenser förändringarna kan få.

### 6.1 Vår modell för CI

Prövningen visade inte på några större förändringsbehov av vilken data som ska samlas in. Följaktligen förändras inte vår modell i någon större utsträckning. Det vi lagt till är en faktor som tar upp taktiska råd för hur en konkurrent bör bemötas.

Nedan återfinns vår modifierade modell som åskådliggör ett företags konkurrenssituation (se *figur 16*). Modellen omfattar såväl taktiska som strategiska faktorer, mjuka faktorer som är resultatet av utförd analys samt taktiska råd, d v s hur konkurrenten konkret ska besegras i en upphandling.

Modellen är uppbyggd med samma semantik som tidigare. Streckade rutor symboliserar interna faktorer, streckad linje utgör en gräns mellan företaget och dess konkurrenter och varje ruta med heldragen linje symboliserar en faktor alternativt en samling faktorer.

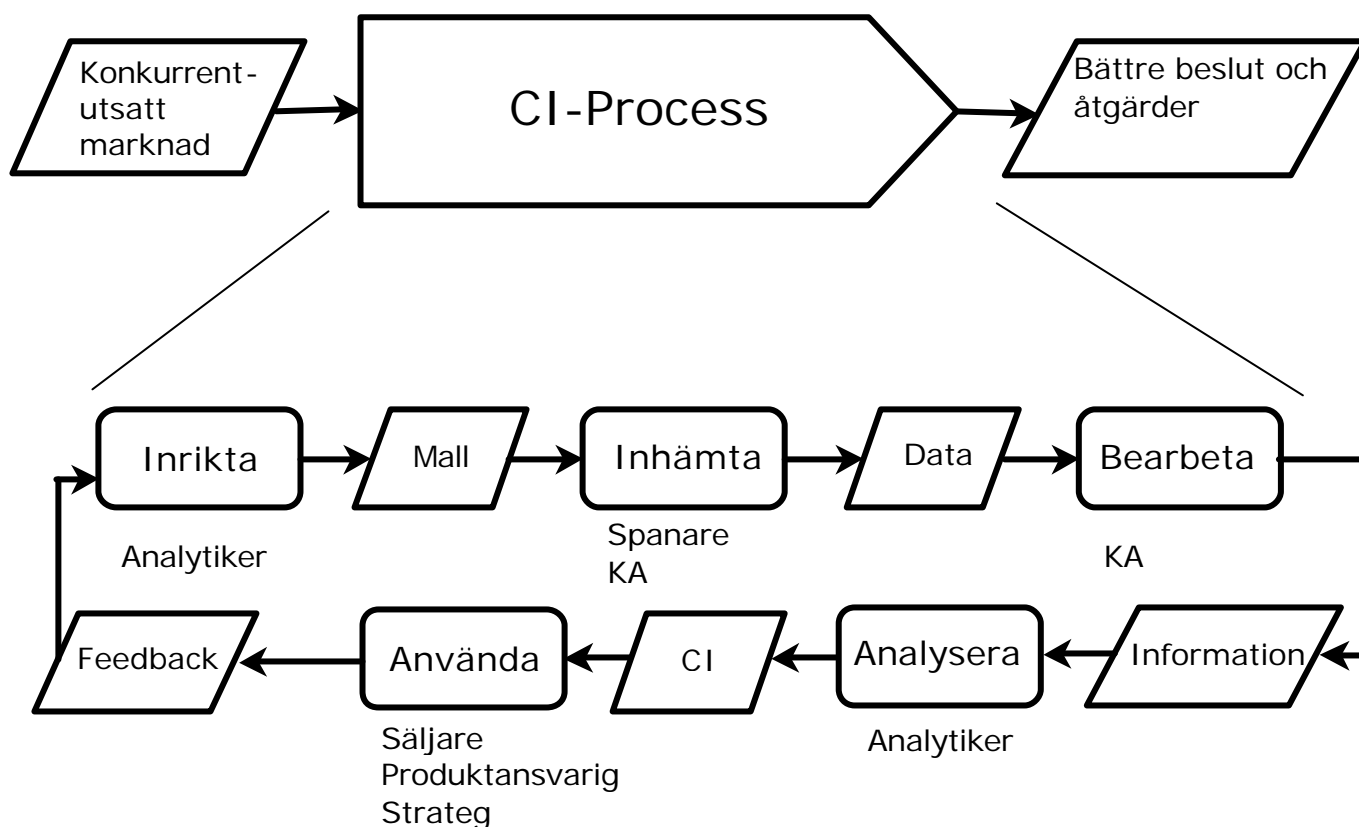


Figur 16: Ett företags konkurrenssituation.

## 6.2 CI-processen

De förändringsbehov av processen vi identifierat är; färre konkurrentansvariga, tydligare ansvarsfördelning och utbildning. För att få tillgång till säljarnas kunskap om konkurrenterna när de inte är konkurrentansvariga har vi infört en ny roll, spanare. Spanaren har till uppgift att dela med sig av sin kunskap men har befriats från formellt ansvar i processen. Ansvarsfördelning och rapportering förbättras genom att en loggfunktion (se 5.4.4 *Informationssystemet*) införs. Genom denna kan de som arbetar i processen ha bättre kontroll över när något nytt tillkommit. Detta fyller dels ett rent informativt syfte men kan också signalera att det är dags för någon annan att ta vid.

Nedan presenteras processen med respektive roll inskriven. Därefter presenteras respektive roll och till slut återges varje delprocess utefter den roll som ansvarar för delprocessen.



Figur 17: CI-process för små, snabbväxande IT-företag.

Rollerna i CI-processen ovan beskrivs här närmare. Varje person kan ha flera roller och flera personer kan ha samma roll.

**CI-ansvarig:** Processägare, ansvarar för att insamling sker, tar hand om feedback och ställer krav på det verktyg som används i CI-processen. Samordnar CI-processen så att de som har något att tillföra processen ingår i den. Det bör inte finnas mer än en CI-ansvarig, eventuellt kan ansvaret delas upp så att det finns en ansvarig för exempelvis varje produktområde.

Är alltså centralt ansvarig för CI-verksamheten och bör vara någon som står nära ledningsgruppen för att CI-verksamheten ska få tillräcklig uppmärksamhet och status.

**Tekniskt ansvarig:** Ansvarar för att, efter de krav som CI-ansvarig ställer, bygga och handha företagets informationssystem.

**Analytiker:** Ansvarar för inriktningen och analysen i CI-processen. Ska kombinera och tolka information som konkurrentansvariga och spanare (se nedan) tagit fram. Står alltså för omvandlingen från information till intelligence. Letar nya företag och analyser dessa. Kvalitetsgranskar och försöker komma på sätt att utveckla samt komplettera den data som samlas in och behandlas i processen.

**Konkurrentansvarig:** Ansvarar för att samla in data för en eller flera konkurrenter och därmed också filtrera bort ej nödvändig data. Svarar för omvandlingen från data till information. Konkurrentansvarig får riktlinjer över vilken data som ska samlas in, en mall, varefter de utför de aktiviteter som behövs för att inhämta data. Varje konkurrent har endast en konkurrentansvarig.

**Spanare:** Anställd på företaget som håller ögon och öron öppna. Har till uppgift att dela med sig av information som han/hon stöter på i en informationspool. När detta skett är det upp till konkurrentansvarig att bedöma denna information och mata in den i informationssystemet.

CI-ansvarig och tekniskt ansvarig är inte inritade i CI-processen då de har ett helhetsansvar och inte ansvarar för någon specifik del av processen

Vi har även identifierat tre användarroller; säljare, produktansvarig och strateg. Dessa innehas både av de som deltar i CI-processen och de som står utanför processen.

**Säljare:** Denna roll motsvarar de på företaget som möter konkurrenten direkt. Säljarna är i behov av operativ CI vilken kännetecknas av konkret information om konkurrenternas situation i dagsläget. Fokus ligger på att kunna identifiera relativa svagheter och styrkor som kan utnyttjas i en förhandlingssituation.

**Produktansvarig:** Är framförallt intresserad av information om konkurrenternas produkter. Både information om deras produkter i dagsläget och vad de har för produktstrategi är intressant.

**Strateg:** Strategerna är framförallt företagsledningen och affärsutvecklare samt eventuellt styrelsen. Dessa är framförallt intresserade av företagsfakta och konkurrenternas styrkor, svagheter och strategi.

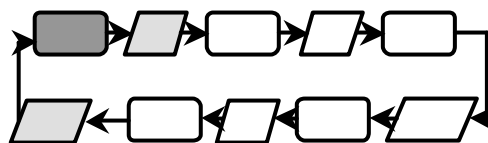
Att tillföra rollen spanare tror vi kommer lösa problemet med personal som inte har tid eller kunskap att ansvara för att information om en konkurrent uppdateras regelbundet. Kvaliteten på informationen kommer troligtvis också öka då den filtreras och kontrolleras av konkurrentansvariga med bättre kunskap om konkurrenten. Samtidigt kommer rollen medföra att alla som har information de vill dela med sig av kommer kunna göra det. Förhoppningen är att alla på företaget kommer agera spanare. Eventuellt kan även extern personal agera spanare åt företaget vilket skulle minska problemen med likriktning som experterna var så oroliga över.

Vad som också bör åtgärdas är utbildning. En ordentlig utbildning i processen och informationssystemet som även tar upp faror med en standardiserad konkurrentbevakning (se 5.4.2 *Utbildning*) är något vi rekommenderar.

### 6.2.1 Inrikta

Vi har inte identifierat något direkt förändringsbehov av denna delprocess. Det som ytterligare poängterats är hur viktigt det är att inte enbart titta på företagets direkta konkurrenter utan att vara uppmärksam även på potentiella konkurrenter och aktörer.

Analytikerna är ansvariga för delprocessen. Efter att ha betraktat vilket behov av CI som finns och den eventuella feedback, från tidigare cykler, som kommit in kan tre centrala frågor besvaras:



- Vilken data ska samlas in?
- Vilka företag ska bevakas?
- Hur ofta ska dessa företag bevakas?

Svaren på dessa frågor skiljer sig naturligtvis från konkurrent till konkurrent men det finns många gemensamma faktorer som bör samlas in och riktlinjer för vilka företag som bör bevakas. De faktorer vi anser viktiga att bevaka presenterades i vår modifierade modell för CI (se 6.1 *Vår modell för CI*).

Konkurrenterna delas upp i tre olika kategorier:

- Head-to-Head, de konkurrenter som tar företagets kunder.
- Potentiell konkurrent, företag som är på väg in på företagets marknad.
- Aktör, företag som erbjuder en liknande lösning.

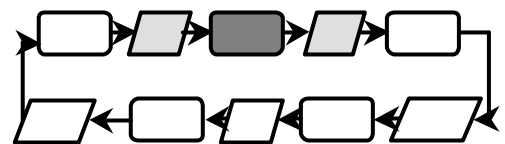
Kategorierna avgör hur många faktorer i modellen som ska bevakas. Kategorierna styr även hur ofta faktorerna ska uppdateras, exempelvis varje månad, halvår eller vid behov, till exempel vid uppdatering av affärsplanen. Det är efter en sådan uppdatering som informationen analyseras och blir till intelligence. När detta gjorts bör även en ny inriktning av CI-processen göras.

Dessa tre frågor besvaras genom att en mall sammanställs. Denna mall som är output från processen innehåller konkurrenternas namn och deras kategori. Mallen används sedan i nästa delprocess *Inhämta* för att dels underlätta, men även styra insamlingen av data.

### 6.2.2 Inhämta

Till följd av att spanarrollen infört behövs ett nytt sätt att hämta in information. Inhämtningen måste kunna göras av alla utan att kvalitén försämras. Vi har löst detta med hjälp av en informationspool. Där kan spanarna lägga in information men endast konkurrentansvarig kan ta del av den.

Huvudtanken med inhämtningen av data är att denna ska pågå kontinuerligt allteftersom data om konkurrenter kommer användarna tillkänna. Ansvarig för delprocessen är konkurrentansvarig, men även spanarna spelar en viktig roll.



Konkurrentansvarig ansvarar för att regelbundna insamlingar utförs för att garantera uppdaterad information. Spanarna däremot ansvarar inte för någon specifik konkurrent. De har till uppgift att så snart något intressant beträffande en konkurrent snappas upp checka in denna information i en informationspool. Vidare anger spanaren var och hur informationen erhållits.

Denna pool fungerar på så sätt att konkurrentansvarig för den konkurrent informationen berör får ett meddelande så snart informationen checkas in. Konkurrentansvarig ser till att samtliga källor som använts registreras i en loggfil för att förenkla vidare inhämtning.

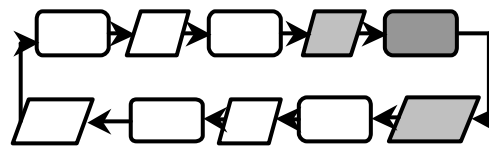
Output från delprocessen är dels data som matats in i informationssystemet av konkurrentansvarig och dels information som checkats in i informationspoolen.

Informationspoolen tror vi leder till mer och bättre information. All information kontrolleras nu av kvalificerad personal innan den används av andra på företaget. Detta minskar risken för att felaktig information kommer in i systemet. Vi har valt att inte ta med övrig information som inte passar in i mallen. Möjlighet till att mata in sådan information kan läggas till den dagen en sökmotor införs. Detta kommer dock ställa högre krav på konkurrentansvariga att städa upp och rensa bort inaktuell eller irrelevant information.

### 6.2.3 Bearbeta

Vi har inte sett några större behov av att förändra bearbetningen av information. Det enda som kan nämnas är att informationssystemet behöver göras mer flexibelt för att förenkla inmatning av data.

Konkurrentansvarig ansvarar för delprocessen *Bearbeta*. Input till delprocessen är antingen att ny data checkats in i informationspoolen eller att processen går ett "tvingat" varv, d v s informationen har setts över och uppdaterats.



I denna delprocess förändras insamlad data till information. Förädlingen består av att bedöma tillförlitligheten av insamlad data. Detta görs exempelvis genom att olika källor ställs mot varandra. Följande skala används:

- *Kontrollerad fakta*, data har kontrollerats mot åtminstone en annan källa.
- *Förmodad fakta*, ej kontrollerad fakta som konkurrenten uppger själv.
- *Publicerat material*, ej kontrollerad fakta som skrivits av någon extern person. Till exempel tidningsartiklar.
- *Rykten*, rykten som hörts eller setts av någon på det egna företaget.
- *Eget antagande*, egna uppskattningar och antaganden som inte grundar sig i någon specifik källa.

Förutom tillförlitlighet förses den bearbetade informationen med följande:

- Datum när informationen senast bearbetats och kontrollerats.
- Vem som bearbetat informationen.
- Källa för informationen.

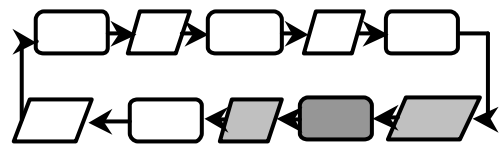
Dessa är nödvändiga för att ge en komplett bild av informationen. Finns det behov av att föra in ytterligare kommentarer kan dessa anges i den logg som fylls i varje gång informationen uppdateras. Denna tilläggsinformation sparas för att underlätta en senare kontroll av informationen samt efterföljande analys. Output från processen är en konkurrent med alla faktorer ifyllda.

Förbättring av informationssystemets flexibilitet tror vi är något som bäst sker successivt allt eftersom feedback kommer in till den tekniskt ansvarige. Vi har inte heller gjort några andra ändringar även om informationspoolen och loggfunktionen som diskuterats i *Inhämta* i sig medför en viss förändring i arbetet. Exempelvis kommer data som bearbetas inte endast vara insamlad av den som bearbetar den utan kan numera även komma från informationspoolen. Detta ställer högre krav på kontroll och filtrering av data. Loggfunktionen i sin tur gör det enklare att veta när ny data kommit in och ska även användas av den som bearbetar data för att meddela när informationen är klar för att analyseras.

#### 6.2.4 Analysera

Analysen var en av de delarna vi fick mest feedback på. Önskemålen varierade från bättre beskrivning av graderingarna och fler jämförande rapporter till taktiska råd och mer siande om framtiden.

För denna delprocess ansvarar analytikern. Input är som sagt en konkurrent med så fullständig information som möjligt i kombination med att en ny analys



efterfrågas. En analys efterfrågas antingen på grund av det gått en viss tid sedan det senast gjordes en eller för att ny information erhållits.

Innan den bearbetade informationen kan användas som beslutsstöd behöver den analyseras. Vi har valt att dela upp analysen i fem separata delar:

- Bedömningsfaktorer
- Betyg på grupperade faktorer.
- Relativa styrkor och svagheter.
- Taktiska råd, d v s hur konkurrenten konkret ska besegras i en upphandling.
- Jämförande rapporter för avvikelleanalys.

Bedömningsfaktorer är sådana faktorer som inte går att hämta in data för. De är ofta inte mer än en uppfattning som endast går att komma åt genom att ha en djup kunskap och erfarenhet av den marknad företaget verkar på. Sådan kunskap och erfarenhet i kombination med beaktning av insamlad information gör det möjligt att bedöma till exempel hur konkurrenten uppfattas på marknaden eller företagets förmodade strategi. För att identifiera förmodad strategi används till exempel Porters modell för konkurrentanalys (se 3.3.4 *Analysera*).

Betyg på grupperade faktorer är en värdering enligt en tregradig skala på en samling faktorer inom ett visst område (exempelvis finansiell styrka eller ett produktområde). För att minimera risken för att uppfattningen av värdet för en viss gradering skiljer sig mellan olika personer har vi valt att inte använda siffror utan ord för graderingen (till exempel Utmärkt, Bra och Dålig). Dessa behöver även beskrivas i detalj så att både de som gör analysen och de som tar del av den förstår vad värdet står för. Beskrivningen behöver göras både generellt och för en specifik grupp. Exempelvis kan Utmärkt generellt sett betyda att företaget är världsledande på ett område medan Utmärkt på en specifik grupp exempelvis försäljning betyder mer än 25% i marknadsandel.

Relativa styrkor och svagheter är den analysmetod som förespråkas av de flesta författarna vi studerat och det är också den oftast förekommande analysmetoden. Detta för att den är enkel och ger en bra sammanfattning av vad som bör uppmärksammas hos en konkurrent på en övergripande nivå.

Taktiska råd beskriver hur konkurrenten konkret bör angripas och förhoppningsvis besegras i en upphandling. Innefattar säljargument till säljaren och tips om vad han bör poängtera för att vinna upphandlingen.

Jämförande rapporter för avvikelseanalys är en form av analys då olika konkurrenter ställs mot varandra för att identifiera avvikelser. Detta görs för att identifiera avvikelser och ologisk data. Om sådan påträffas bör en utförligare analys på konkurrenten i fråga utföras.

Analysen är inte en ständigt pågående process. Anledningen är att för att kunna göra en relativ och konsekvent bedömning av konkurrenterna måste dessa värderas samtidigt. För att göra detta och hålla CI aktuell måste konkurrenten analyseras regelbundet i förutbestämda intervall, vilka bestäms av vilken kategori konkurrenten tillhör (se 6.2.1 *Inrikta*). Vidare dokumenterar analytikern hur han tänkt då han satt en viss värdering eller dragit en viss slutsats med hjälp av loggfunktionen. Detta dels för att senare kunna kontrollera analysen och för att den ska bli enklare och utförligare nästa varv.

Output från processen är antingen att alla konkurrenter i en grupp är analyserade eller en specifik konkurrent med en uppdaterad analys beroende på om input till delprocessen är att en analys efterfrågas eller att information

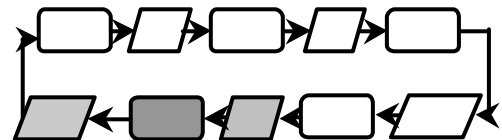
uppdaterats. Vidare informeras samtliga användare om att en analys genomförts.

Analyssteget i den vidareutvecklade processen har blivit mer omfattande men förhoppningsvis också bättre. Det behövs fortfarande göras en ordentlig beskrivning av skalan som används för att bedöma de grupperade faktorerna. Eventuellt kan även mer skraddarsydda rapporter åt ledningen komma att behövas. Vi håller dock med analytikerna att dessa bör hållas utanför systemet för att det inte ska bli alltför komplext. Det finns redan nu en risk i att analysen har gjorts för utförlig med följden att den inte görs ordentligt. Vi tror därför att en ny utvärdering och anpassning av analysen kan behövas när systemet använts ett tag.

### 6.2.5 Använda

Vi har inte fått så många önskemål om användningen av CI. Det som sagts är att skraddarsydda rapporter där användaren själv kan bestämma vad som ska ingå vore önskvärt. Jämförande rapporter som diskuterades ovan vore också användbart då det förenklar benchmarking.

Delprocessen *Använda* går ut på att CI används av personer som behöver den i sitt arbete. Aktörer i delprocessen är någon av användarrollerna; Säljare,



Produktansvarig eller Strateg. Input till processen är ovanstående meddelande som informerar användarna att det finns ny CI att tillgå. En webbaserad intranätslösning där all personal själv kan tillgodose sig den CI han eller hon behöver eliminerar behovet av tidsödande rapportering och presentation av CI samtidigt som alla som är i behov av CI får tillgång till den.

CI presenteras på ett enkelt och tydligt sätt med hjälp av olika rapporter beroende på ändamål. Dessa baseras på samma data, information och intelligence, men urvalet och presentationen skiljer sig.

Då CI används för att påverka beslut och åtgärder genereras feedback på den CI som finns. Det uppstår nya behov och önskemål om rapporter. Denna feedback är output från processen och den checkas in i informationspoolen på samma sätt som när spanaren hittar intressant information.

Samma feedback är input till nästa cykel av processen, närmare bestämt nästa *Inriktning*. Härvid erhålls ytterligare synpunkter på:

- Vilken data ska samlas in?
- Vilka företag ska bevakas?
- Hur ofta ska dessa företag bevakas?

Cirkeln är sluten, vartefter processen används utökas och modifieras modellen som ligger till grund för vilken data som ska samlas in.

Vi har inte gjort så stora ändringar när det gäller användning av systemet. Skräddarsydda och jämförande rapporter vore bra men måste implementeras i informationssystemet vilket vi inte har haft tid till. Vi tror dock att dessa vore värdefulla och bör införas om informationssystemet ska fortsätta användas.

### **6.3 Sammanfattning av vidareutvecklingen**

Att befria operativ personal från konkurrentansvar och samtidigt införa spanarrollen tror vi är den bästa kompromissen för att få uppdaterad och tillförlitlig information. Till följd av att spanarrollen införts har vi även skapat en informationspool som vi tror kommer att förenkla insamling av data från andra än konkurrentansvariga. Vetskapen om att någon kontrollerar informationen tror vi kommer att minska tröskeln för personalen att dela med sig, framförallt av rykten och annan osäker information. Nackdelen med en sådan informationspool är att primärdata omvandlas till sekundärdata. Det medför ytterligare ett steg för data att färdas och därmed en risk att data förvrängs. Vi tror dock att en sådan informationspool är nödvändig och genom att ange namn på den som matar in informationen är det relativt enkelt att kontrollera data direkt mot källan.

Analysen har utökats med taktiska råd, avvikelseanalys och mer funderingar kring hur konkurrenterna kan tänkas agera. Specifika analysrapporter åt ledningen hålls däremot utanför systemet för att inte göra det alltför komplext. Det finns trots det en risk att analysen har gjorts för utförlig och därför tror vi att processen bör utvärderas igen efter ett tags användning.

Vi har också identifierat några förändringsbehov som vi inte hanterat i vår vidareutveckling. Anledningen till det är framförallt tidsbrist och att dessa förbättringsförslag ligger utanför ramen för processen. Dessa är utbildning och förbättring av informationssystemet. Det som framförallt kan förbättras är informationssystemets flexibilitet och bättre rapportmöjligheter, exempelvis möjlighet att skräddarsy rapporter och rapporter med flera konkurrenter för att förenkla jämförelse. En ordentlig beskrivning av skalan som används för att bedöma de grupperade faktorerna bör också göras. En sådan beskrivning är företagsspecifik och beror på vilka faktorer som finns därför väljer vi att inte göra en sådan i vår modell- och processbeskrivning.

# Diskussion

---

## 7 Avslutande diskussion

*"There are no facts, only interpretations"*

*Friedrich Nietzsche*

### 7.1 Sammanfattning och slutsatser

Det övergripande syftet med den här studien har varit att konstruera en modell och process för konkurrentbevakning anpassad för små och snabbväxande IT-företag. Studien omfattade tre huvudmål; utveckling, prövning och vidareutveckling av modell och process.

Förutom huvudmålen hade vi även två delmål; metod och referensram. Metoden gick framförallt ut på att bestämma hur vi skulle gå tillväga i vår studie. Där ges också en bakgrund för bedömning av kvalitén i arbetet. Den teoretiska referensramen hade två syften. Dels behövde vi sätta oss in i ämnet Competitor Intelligence och se vad andra forskare gjort tidigare. Det andra syftet var att beskriva för läsaren vad vi grundat vår modell på och beskriva ämnet för dem.

Vi har i stort hållit oss till vårt ursprungliga upplägg för arbetet. Det som skiljt är främst att vi från början tänkt oss att tidigt göra en enkel modell och process för att komma igång med studien så tidigt som möjligt och därmed kunna undersöka användandet av systemet under en längre tid. Vi insåg tidigt att detta inte var genomförbart eftersom arbetet med att sätta sig in i ämnet och ta fram en modell och process tog betydligt längre tid än vi trott. Följden blev att istället för att utgå från en enkel modell och gradvis vidareutveckla den så utgick vi från en fullständig modell och process. Fördelen med detta arbetssätt var att systemet var användbart från första början. Nackdelen var att det inte fanns tid till några förbättringar under prövningens gång.

Vårt syfte har varit att skapa och utvärdera en modell och process som möjliggör kontinuerlig konkurrentbevakning för små, snabbväxande IT-företag. Vi anser att vi uppfyllt detta syfte. Det har visat sig att vår modell och process är användbar för fallföretaget även om vi identifierat några förändringsbehov. Det återstår en del arbete med att genomföra dessa förändringar på fallföretaget och efter en tids användning utvärdera dessa. Systemet är framförallt tänkt för kontinuerlig konkurrentbevakning, men det underlättar även riktade konkurrentinsamlingar samt beställning av marknadsanalyser. Vi tror att systemet skulle kunna utökas för att gälla även allmän omvärldsbevakning. Sådan information är antagligen svårare att anpassa till rigida mallar av den sort vi använt i vårt informationssystem. Angående informationssystemet ser vi ett behov av att vidareutveckla detta eller eventuellt köpa in ett kommersiellt system. Vi rekommenderar dock att

avvakta med att byta informationssystem tills dess att CI-processen använts under en längre tid och kraven på ett sådant system har klarnat.

Vi anser också att Castcom var representativt för ett litet, snabbväxande IT-företag. Bristen på resurser och tillgänglig personal var uppenbar och kravet på att CI-processen skulle vara snabb och enkel var tydligt. Vi såg att informationsinhämtning försumrades, framförallt av säljarna som inte ansåg sig ha tid till detta. Castcom är också hårt utsatt av konkurrenter samtidigt som det har en relativt stor möjlighet att positionera sig mot dessa, något som vi anser stämmer in väl på merparten av IT-företagen idag.

Vi har även sett några positiva bieffekter av att införa en CI-process. Bortsett från att personalen på företaget fått bättre kunskap om sina konkurrenter har systemet också bidragit till en allmän kunskapshöjning om företagens produktområden. Systemet kan också användas för att snabbt och enkelt utbilda nyanställda om företagens konkurrenter och om det egna företaget. Införandet av en standardiserad process kan också hjälpa till att klarlägga andra brister i organisationen.

Något som inte nämndes i litteraturen och som vi inte tänkte på innan vi gjorde vår prövning av modell och process och var att använda sig av externa konkurrentbevakare. Att möjliggöra input från externa personer samt att dela med sig av CI var en idé som kom både från en anställd på fallföretaget samt från en expert på området.

En annan idé som dök upp var att använda sig av en informationspool. Tanken med att ha en kvalitetsgranskning av data innan den matas in i informationssystemet är inte unik och var något vi valde att inte ha med i vårt första förslag eftersom en flaskhals lätt uppstår. Vi valde dock att ta med en sådan funktion i vår vidareutvecklade process. Anledningen var att vi tror att en informationspool kan behövas när en större del av personalen samt eventuellt även extern personal delar med sig av konkurrentinformation.

Det finns en risk att ett färre antal konkurrentansvariga, införandet av en informationspool samt en mer utförlig analys leder till att flaskhalsar uppstår i processen. Det finns också en risk att kunskap om konkurrenter inte delges i lika hög grad när en stor del av personalen fräntas konkurrentansvar. Det är också möjligt att personalen anser informationen mindre tillförlitlig när de inte själva är med och uppdaterar den. Vi tror dock att införandet av en ny inhämtningsroll i kombination med informationspoolen minskar den risken. Den uppfattningen vi fick på fallföretaget var snarare att de skulle lita mer på informationen om ett färre antal personer ansvarar för den och att en sådan kvalitetskontroll görs av dessa.

Vi rekommenderar att de flesta av de förändringar vi gjort i modell och process implementeras direkt i CI-verksamheten på fallföretaget. Det som kan vara värt att avvakta med är ändringar i informationssystemet och analysen.

När det gäller dessa två delar tror vi att det kan vara en bra idé att avvakta med förändringar tills dess CI-processen har fått mogna i huvudet på de som använder den.

## **7.2 Förslag på fortsatt forskning**

Som vi tidigare nämnt har framförallt den begränsade tiden varit till nackdel för studiens resultat. Vår prövning har endast sträckt sig över några få veckor vilket är alldeles för kort tid för att införa en CI-process. Ett naturligt förslag till vidare forskning blir alltså att göra en ny prövning när CI-processen har använts under en längre tid. Förhoppningsvis har då också vår vidareutvecklade process införts och informationssystemet uppdaterats.

Ett annat alternativ till fortsatt forskning är att införa CI-processen på andra företag. Antingen kan företag i samma bransch och situation användas för att få bättre tillförlitlighet i resultaten. Annars vore det också intressant att införa CI-processen på företag i en annan bransch eller företag med ett större antal anställda. Detta för att se om resultaten är generaliserbara även på andra företag.

Andra områden som kan vara intressanta att undersöka men som vi avgränsat oss från är omvärldsbevakning och riktade konkurrentinsamlingar. Omvärldsbevakning är liksom konkurrentbevakning oerhört viktig och det är möjligt att den går att bedriva på ett liknande sätt som vi föreslagit för konkurrentbevakning. Vi har valt att avgränsa oss från riktade konkurrentinsamlingar då vi tror att de kan vara svåra att få in i en standardiserad process. Vi tror dock fortfarande att sådan konkurrentanalys är viktig men att det i så fall krävs en kompletterande modell och process.

# Källor

---

## 8 Källförteckning

Arbnor, I. & Bjerke, B. 1994, *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund.

Alvesson, M. & Skoldberg, K. 1994, *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, genom Wigblad 1995.

Beal, R. M. 2000, 'Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms', *Journal of Small Business Management*, January 2000.

Belbin, R. M. 1981, *Management Teams*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Brandau, J. & Young, A. 2000, 'Competitive Intelligence in Entrepreneurial and Startup Businesses', *Competitive Intelligence Review*, Vol.11, No.1, First Quarter 2000.

Burrell, G. & Morgan, G. 1979, *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*, Heineman, London.

Collins, R. J. 1997, *Better Business Intelligence*, Management Books 2000, Chalford.

Davenport, T. H. 1997, *Information Ecology*, Oxford University Press, New York.

DeLone, W. & McLean, E. 1992, 'Information System Success: The Quest for the Dependent Variable', *Information Systems Research*, 3:1, s. 60-95, genom Westelius 1996.

Fahey, L. 1999, *Competitors*, John Wiley & Sons, New York.

Gilad, T. & Gilad, B. 1988, *The Business Intelligence System*, Amacom, New York.

Hedin, H. 1992, 'Svenska företag världsbäst på Business Intelligence?', *Skydd & Säkerhet*, 8/9, sid. 6-7, genom Rosén & Sundqvist 1997 och Thorson 1997.

Hussey, D. & Jenster, P. 1999, *Competitor Intelligence: turning analysis into success*, John Wiley & Sons, Chichester.

Kahaner, L. 1996, *Competitive Intelligence*, Simon & Schuster, New York.

KPMG 2000, *Knowledge Management Research Report 2000*, URL: <http://kpmg.interact.nl/home/images/kmreport.pdf>

Lee, P. M. 1990, 'Keeping your ear to the ground: how competitive intelligence can help you beat the competition', *Small Business Report*, Vol. 15, s. 27-37.

Lekvall, P. & Wahlbin, C. 1993, *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM, Göteborg.

- Marceau, S. & Sawka, K. 1999, 'Developing a World-Class CI Program in Telecoms', i *Competitive Intelligence Review*, Vol.10, No.4, Fourth Quarter 1999.
- McGonagle, J. J. & Vella, C. M. 1996, *A new archetype for competitive intelligence*, Quorum, Westport.
- Orlikowski, W. J. 1992, *Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation*, MIT Sloan School, Working Paper #3428-92.
- Patel, R. & Tebelius, U. 1987, *Grundbok i forskningsmetodik: kvalitativ och kvantitativ*, Studentlitteratur, Lund.
- Petri, C-J. & Olve, N-G. 2000, 'Increasing the bandwidth in telework control', i *Proceedings from The Fifth International Workshop on Telework - Stockholm, Sweden 2000*.
- Pollard, A. 1999, *Competitor Intelligence: strategy, tools and techniques for competitive advantage*, Financial Times Management, London.
- Porter, M. E. 1980, *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.
- Rosén, M. & Sundqvist, A. 1997, *Business Intelligence*, examensarbete, Ekonomiska Institutionen, Linköpings Universitet.
- Sandström, B. 1988, *Business Intelligence: företagets underrättelsetjänst*, Liber, Malmö.
- SCIP 2000, *Fifth Annual SCIP European Conference 2000*, URL: <http://www.scip.org/europe/daytwo.html>
- Thorson, M. 1997, *Business Intelligence: En teoristudie inom området omvärldsbevakning*, SISU.
- Westelius, A. 1996, *A study of patterns of communication in management accounting and control projects*, EFI, Stockholm.
- Westelius, A. 2000, *Virtuell kontakt och kunskapsspridning – mot ökad demokrati? - om intranätets roll i spridning av kunskap och kontaktskapande inom organisationer*, manuskript till IMIT-rapport, Stockholm.
- Wigblad, R. 1995, *Karta över vetenskapliga samband: orientering i den samhällsvetenskapliga metoddjungeln*, Studentlitteratur, Lund.
- Yin, R. K. 1984, *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications, Beverly Hills.



# Figurer

---

## 9 Figurförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Figur 1: Definition av Competitor Intelligence jämfört med Competitive Intelligence och Business Intelligence (Pollard 1999, s. 5).....</i> | <i>3</i>  |
| <i>Figur 2: Disposition för arbetet.....</i>   | <i>5</i>  |
| <i>Figur 3: Schema för att analysera de sociala vetenskapernas natur (Fritt översatt från Burrell &amp; Morgan 1979, s. 3).....</i>            | <i>8</i>  |
| <i>Figur 4: Exempel på undersökningar enligt Wigblad (1995, s. 44).....</i>  | <i>11</i> |
| <i>Figur 5: Exempel på undersökningar (fritt efter Lekvall &amp; Wahlbin 1993, s. 140).....</i>  | <i>11</i> |
| <i>Figur 6: Modell för att mäta informationssystemets framgång (DeLone &amp; McLean 1992, genom Westelius 1996, s. 88).....</i>                | <i>14</i> |
| <i>Figur 7: Data blir information blir kunskap (Earl &amp; Scott 1998 genom Hjertén &amp; Toll 1999, s. 30).....</i>                           | <i>18</i> |
| <i>Figur 8: Den infologiska ekvationen (Langefors 1966, genom Westelius 1996, s. 54)....</i>   | <i>19</i> |
| <i>Figur 9: Information Management Process (Davenport 1997, s. 135).....</i>   | <i>21</i> |
| <i>Figur 10: Mappning av olika CI-processer (egen figur).....</i>  | <i>22</i> |
| <i>Figur 11: Ett ramverk för konkurrentanalys (Porter 1980, s. 49).....</i>  | <i>28</i> |
| <i>Figur 12: Delgivning av Competitor Intelligence (Sandström 1988, s. 89). ....</i>   | <i>29</i> |
| <i>Figur 13: Ett företags konkurrenssituation.....</i>   | <i>40</i> |
| <i>Figur 14: CI-process för små, snabbväxande IT-företag.....</i>  | <i>41</i> |
| <i>Figur 15: Ansvarsfördelning för CI-processen. ....</i>  | <i>49</i> |
| <i>Figur 16: Ett företags konkurrenssituation.....</i>   | <i>71</i> |
| <i>Figur 17: CI-process för små, snabbväxande IT-företag.....</i>  | <i>72</i> |

# Bilagor

---

## 10 Bilagor

### 10.1 Bilaga 1: Frågeformulär

#### **Systemkvalitet**

Anser du informationen pålitlig?

Uppfattade du att data varierade beroende på vem som samlat in den?

Uppfattade du att data varierade beroende på vem som analyserat den?

#### **Informationskvalitet**

Gav information en korrekt bild av konkurrenterna?

Presenterar systemet alla viktiga aspekter av en konkurrent?

Fanns det för mycket eller saknades information?

Fanns det för mycket eller saknades analys?

#### **Användande**

Vilka delar av systemet har du använt? Vilka delar använder du mest?

Förstår du och kan du använda informationen?

Kommer du att fortsätta använda systemet? Varför eller varför inte?

Vilka problem och svårigheter uppstod vid användningen av systemet?

#### **Tillfredställa användare**

Vad upplevs som bra med systemet?

Vilka är de starkaste sidorna hos systemet?

Vad upplevs som negativt med systemet?

Vilka brister finns i systemet?

Anser du att systemet uppfyller ditt behov av CI?

#### **Individpåverkan**

Ledde systemet till bättre eller sämre beslut? Ställ detta i relation till den resursinsats som krävs för att använda systemet?

På vilket sätt blev det ett bättre eller sämre beslut med systemet?

Har du haft direkt nytta av systemet i ditt arbete?

#### **Organisationspåverkan**

Fanns det några bieffekter av att använda systemet?

Finns det några faror med att använda en standardiserad process?

## 10.2 Bilaga 2: Intervjuer

### Prövning på Castcom

| Person            | Roll i Företaget | Roll i processen                                    | Datum & Tid               |
|-------------------|------------------|---|---------------------------|
| Mats Sommarström  | Produktchef      | Konkurrentansvarig<br>Analytiker<br>Produktansvarig | 2000-09-26<br>10.00-12.00 |
| Niklas Forsén     | Produktchef      | Konkurrentansvarig<br>Analytiker<br>Produktansvarig | 2000-09-26<br>15.00-17.00 |
| Jan-Erik Bäckfors | Säljare          | Konkurrentansvarig<br>Säljare                       | 2000-09-25<br>10.00-12.00 |
| Richard McHugh    | VD               | Strateg   | 2000-09-25<br>09.00-10.00 |
| Thomas Ohlsson    | Affärsutvecklare | Konkurrentansvarig<br>Analytiker<br>Strateg         | 2000-09-26<br>13.00-15.00 |
| Sven Engler       | Säljchef         | Säljare   | 2000-09-25<br>16.00-17.30 |
| Johan Granlund    | Säljare          | Konkurrentansvarig<br>Säljare                       | 2000-09-25<br>13.00-15.00 |

### Prövning med hjälp av experter

| Person           | Biografi   | Datum & Tid               |
|------------------|--|---------------------------|
| Sven Hamrefors   | Forskare på Handelshögskolan i Stockholm inom omvärldsbevakning.   | 2000-09-18<br>14.00-16.00 |
| Malin Josephsson | Konsult på Comintell, en firma som jobbar med kunskapshanteringsystem för bland annat konkurrent- och omvärldsbevakning. Har tidigare arbetat med konkurrentbevakning på Ericsson. | 2000-09-28<br>13.00-15.00 |

### 10.3 Bilaga 3: Belbins roller

| <b>Roll</b>           | <b>Typiska egenskaper</b>                            | <b>Kvaliteter</b>   | <b>Svagheter</b>   |
|-----------------------|--|---|--|
| Company Worker        | Konservativ, lojal, förutsägbar                      | Organisationsförmåga, praktisk sunt förnuft, hårdarbetande, självdisciplin.                                     | Oflexibel, bristande intresse för icke verifierade idéer                         |
| Chairman              | Lugn, självsäker, kontrollerad                       | Förmåga att behandla och välkomna alla potentiella leverantörer m a p deras meriter utan fördomar. Målinriktad. | Inte mer än "vanlig" var det gäller intellekt och kreativitet.                   |
| Shaper                | Stressad, utåtriktad, dynamisk                       | Driv och vilja att bekämpa inaktivitet, ineffektivitet, självbelåtenhet eller självbedrägeri.                   | Tendens till otålighet. Benägenhet att provocera och irritera.                   |
| Plant                 | Individualistisk, allvarligt sinnad, okonventionell. | Genial, fantasifull, intellektuell, kunnig.   | Svävar bland molnen, benägenhet att ignorera praktiska detaljer eller protokoll. |
| Resource Investigator | Extrovert, entusiastisk, nyfiken, öppen hjärtig      | Förmåga att kontakta personer och utforska nytt. Antar gärna utmaningar.  | Riskerar att förlora intresse efter att den initiala tjusningen försvunnet.      |
| Monitor-Evaluator     | Behärskad, känslökall, förständig.                   | Omdömesförmåga, diskretion, praktisk  | Saknar inspiration eller förmåga att motivera andra.                             |
| Team Worker           | Social, blid, känslig.                               | Förmåga att reagera för och bemöta situationer och personer. Främjar laganda.                                   | Villrådig i krissituationer.   |
| Completer-Finisher    | Omsorgsfull, metodisk, plikttrogen, ängslig.         | Förmåga att fullfölja. Perfektionist  | Tendens att bekymra sig över småsaker. Motvillighet till "lämna det därhän"      |