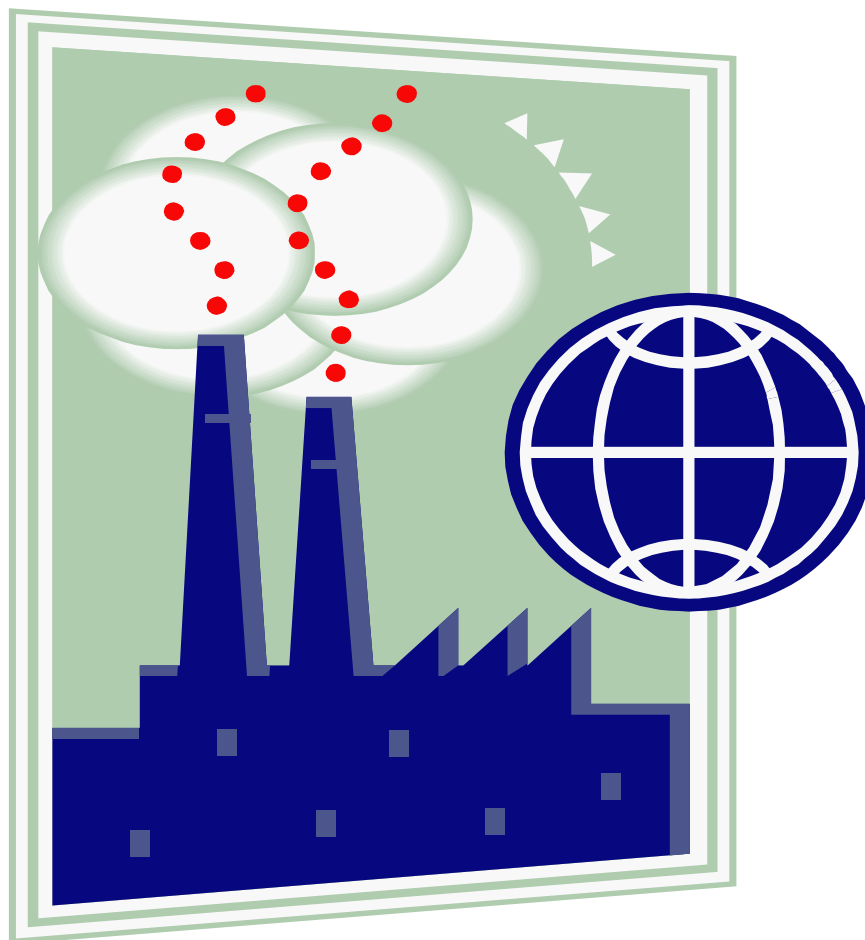


# Sweden 500

*En studie över hur Sveriges 500 största företag bevakar  
och analyserar sin omvärld*



Av: Tobias Olsson & Christian Haglund  
Uppsatsarbete  
Fördjupningskurs, höstterminen 2004  
Handledare: Jan Strid

## Abstract

---

- Titel:** Sweden 500 – *En studie över hur Sveriges 500 största företag bevakar och analyserar sin omvärld*
- Författare:** Christian Haglund & Tobias Olsson
- Handledare:** Jan Strid
- Typ av arbete:** C-uppsats 10p
- Antal sidor:** 68 sidor, inklusive bilagor
- Institution och högskola:** Institutionen för ekonomi och informatik  
Högskolan Trollhättan/Uddevalla
- Syfte:** Vårt syfte med den här undersökningen är att undersöka hur företag inom ”Sveriges 500 största företags” ser på och använder sig av bevakning och analys av sin omvärld.

### Huvudfrågeställningar:

Frågeställning 1: *Hur ser omvärldsbevakningen ut i företagen?*

Frågeställning 2: *I vilken utsträckning analyserar man det insamlade informationsmaterialet?*

Frågeställning 3: *Hur ser ansvarsfördelningen ut i företagen gällande bevakning och analys av omvärldsinformation?*

Frågeställning 4: *I vilken omfattning använder företagen sig av bevakning och analys av omvärldsinformation när det gäller beslutsfattande och implementering inom organisationen?*

Frågeställning 5: *Hur ser företagen på sin egen omvärldskunskap i förhållande till sina konkurrenter, och vilka problem kan det finnas när det gäller att inhämta den här kunskapen?*

**Metod & Material:** Vi har valt att göra en kvantitativ enkätstudie. Insamling av informationen genomfördes genom enkäter via Internet med sammanlagt 10 frågor, varav fråga 4 innefattar 14 påståenden.

**Målgrupp:** Vi har valt att inrikta oss på alla de företag som är inkluderade i Veckans affärers rankinglista ”Sveriges 500 största företag”, det vill säga 500 företag. Vår undersökning var i första hand avsedd för VD, Informationschefer, Marknadschefer och andra relevanta personer i ledande befattningar.

**Huvudresultat:** I vår undersökning har det varit tydligt att de flesta av våra respondenter använder sig av många olika sökverktyg för att bevakna de för företaget intressanta omvärldssektorena. Dessutom används bevakning och analys av sin omvärld i stor utsträckning i syfte att påverka och styra den, samtidigt som de flesta tenderar att basera sina beslut på omvärldsanalysens resultat. Våra resultat visar även att om man har en särskild avdelning för bevakning och analys av information, skapar det här förhållningssättet en tydligare ansvarsfördelning och klarare riktlinjer för omvärldsbevakning.

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Disposition .....	4
<b>2 Bakgrund</b> .....	<b>6</b>
2.1 Kärt barn har många namn.....	6
2.2 Problemområde .....	7
2.3 Veckans affärer.....	7
2.4 Fortune 500 och Environmental Scanning .....	8
<b>3 Business Intelligence</b> .....	<b>9</b>
3.1 Definition och användning .....	9
3.2 Olika modeller och processer.....	10
3.2.1 Val av bevakningsområde och sökord .....	12
3.2.2 Materialinsamling .....	13
3.2.3 Sortering och komprimering .....	14
3.2.4 Analys och tolkning .....	15
3.2.5 Presentation och distribution .....	15
3.2.6 Beslut .....	16
3.2.7 Utvärdering och återkoppling .....	16
<b>4 Environmental scanning</b> .....	<b>17</b>
4.1 Environmental Scanning – en nödvändig väg för att uppnå framgång? .....	17
4.1.1 Externa miljöer .....	18
4.1.2 Intressenter i de externa miljöerna.....	18
4.1.3 Ansvarsfördelning.....	20
4.2 Organisatoriska skillnader gällande aktivitetsgrad .....	20
4.2.1 Aktiva och passiva organisationer .....	21
4.2.2 En modell av olika organisationer .....	22
<b>5 Sammanfattning av olika teoretiska perspektiv</b> .....	<b>26</b>
<b>6 Syfte och frågeställning</b> .....	<b>27</b>
6.1 Syfte .....	27
6.2 Frågeställningar.....	28
<b>7 Redovisning av metod och material</b> .....	<b>30</b>
7.1 Val av metod.....	30
7.2 Urval.....	30
7.2.1 Svansfrekvens och bortfall .....	31
Totalt .....	31
7.3 Utformning av enkäten .....	32
7.3.1 Datainsamling och bearbetning.....	34
7.4 Sammanfattande utvärdering .....	34

8	Analys av frågeställning 1: <i>Hur ser omvärldsbevakningen ut bland företagen?</i> .....	<b>35</b>
8.1	<i>Omvärldsbevakningens signifikans</i> .....	35
8.2	<i>Omvärldssektorer</i> .....	35
8.3	<i>Sökverktyg</i> .....	36
8.4	<i>Omvärldsbevakning på entreprenad</i> .....	38
9	Analys av frågeställning 2: <i>I vilken utsträckning analyserar man det insamlade informationsmaterialet?</i> .....	<b>40</b>
9.1	<i>Omvärldsanalys – ett verktyg för att påverka intressenter</i> .....	41
10	Analys av frågeställning 3: <i>Hur ser ansvarsfördelningen ut i företagen gällande bevakning och analys av omvärldsinformation?</i> .....	<b>43</b>
10.1	<i>En särskild avdelning för bevakning och analys</i> .....	44
11	Analys av frågeställning 4: <i>Använder företagen sig av bevakning och analys av omvärldsinformation när det gäller beslutsfattande och implementering inom organisationen?</i> .....	<b>47</b>
11.1	<i>Den långsiktiga planeringen</i> .....	47
11.2	<i>Omvärldsbevakning och kriser</i> .....	49
11.3	<i>Beslutsfattande</i> .....	51
12	Analys av frågeställning 5: <i>Hur ser företagen på sin egen omvärldskunskap i förhållande till sina konkurrenter, och vilka problem kan det finnas när det gäller att inhämta den här kunskapen?</i> .....	<b>55</b>
13	Slutdiskussioner .....	<b>57</b>
14	Sammanfattning .....	<b>58</b>
15	Källförteckning .....	<b>59</b>
15.1	<i>Böcker</i> .....	59
15.2	<i>Tidskrifter</i> .....	60
15.3	<i>Uppsatser</i> .....	60
15.4	<i>Internet</i> .....	60
16	Bilagor .....	<b>61</b>
16.1	<i>Bilaga 1. Introduktionsbrev</i> .....	61
16.2	<i>Bilaga 2. Enkätformulär</i> .....	62
16.3	<i>Bilaga 3. Sambandsmått de olika påståendena emellan (Cramers V)</i> .....	66
16.4	<i>Bilaga 4. Figurförteckning</i> .....	66
16.5	<i>Bilaga 5. Tabellförteckning</i> .....	67

# 1 Inledning

”To manage a business well is to manage the future,  
and to manage the future is to manage information”

Marion Harper<sup>1</sup>

Dagens samhälle karaktäriseras av en ständig förändring. Förutsättningarna förändras i allt snabbare takt, både i näringslivet och för organisationer och myndigheter. Den här snabba utvecklingen leder till också till att arbetet med strategisk kommunikation blir allt viktigare. Viktiga delar i den strategiska kommunikationen är bevakning och analys av den organisatoriska omvärlden. För ett företag är det oerhört signifikant att veta och vara förberedd på vad som är på gång i omgivningen. Vilka nya trender kan identifieras som påverkar förutsättningarna och handlingsutrymmet för företaget på sikt? Vilka nya värderingsmönster växer fram som både öppnar nya möjligheter och kan medföra tänkbara hot? Det här är mycket viktiga frågor att få svar på för företag och andra organisationer som agerar i den komplexa och föränderliga samhällskontexten.

Man behöver som både medarbetare och medborgare förstå vad som händer runt omkring oss. Näringslivets och organisationers planering för framtiden påverkas av de allt snabbare förändringarna. Många företag drabbas av överraskningar för att de inte samlat in eller sett till relevant fakta. Många företag har idag bra kartor över det förflutna. Man vet vad man gjort och vilka konsekvenser det fick. Tyvärr kan man inte alltid lita till dessa kartor när man planerar inför framtiden, vilket vi dessvärre tror att många företag gör. De gamla kartorna ger ofta fel svar eftersom de visar vad som finns i backspegeln, inte vad som dyker upp framför oss. Samtidigt som det ständigt sker förändringar i vår omvärld, måste man ständigt rekonstruera sina kartor. Företagen måste ständigt lyssna av omvärlden och stämna av intrycken med de riktlinjer och strategier man har. Det här leder till att man även bör utvärdera andra faktorer och handlingar, inte bara de ekonomiska och marknadsmässiga. Den snabba utvecklingen påverkar ofta den egna organisationen på något sätt, vilket innebär att man måste kunna överblicka och analysera ett bredare perspektiv än tidigare. Det här innebär också att man idag måste agera redan innan förändringarna inträffar, det vill säga att proagera istället för att reagera.

Den här uppsatsen syftar till att ge en överblick över hur Sveriges 500 största företag ser på och använder sig av omvärldsbevakning och analys. Anledningen till att vi har valt ”Sveriges 500 största företag” som undersökningsobjekt är att vi anser att dessa är oerhört viktiga, eftersom de har stor inverkan över utvecklingen av svenskt näringsliv och samhället i stort. Därför anser vi att det är av yttersta vikt att undersöka hur dessa företag bevakar och analyserar sin omvärld, och om det finns några likheter eller skillnader när det bland annat gäller informationskällor, omvärldssektorer mm. Vi vill även undersöka om det är tydligt vem eller vilka som ansvarar för bevakningen och analysen, samt om man verkligen använder sig av informationen som man samlat in. Dessutom anser vi att det är viktigt att ta reda på hur företagen uppfattar sin egen omvärldskunskap i förhållande till sina konkurrenter, och vilka problem man ser i det här avseendet. Vi anser att vår undersökning är oerhört relevant på grund av flera olika faktorer, bland annat för att det är ett relativt outforskat ämnesområde i Sverige och som därför behövs belysas utifrån flera olika perspektiv och infallsvinklar. Undersökningen har som ändamål att berika kunskapen om omvärldsbevakningens roll och funktion bland ”Sveriges 500 största företag”.

## 1.1 Disposition

Kapitel 2 till och med 5 är teoretiska kapitel där vi behandlar tidigare forskning och olika teoretiska perspektiv. Den teoretiska delen tar således sin början i kapitel 2, där vi diskuterar de olika definitioner och begrepp som råder inom omvärldsbevakning. Här redovisar vi även hur Veckans Affärer har gått tillväga för att sammanställa sin lista över ”Sveriges 500 största företag”. Vi kommer även att kort beskriva en amerikansk undersökning över hur USA:s 500 största företag (Fortune 500) använder sig

---

<sup>1</sup> Frankelius 2001:137

av environmental scanning. Det här kapitlet ger en bakgrund till syftet och frågeställningarna och ska underlätta förståelsen för varför vi har valt de teoretiska perspektiv som vi valt.

I kapitel 3 och 4 kommer vi att behandla och redovisa de olika teoretiska perspektiv vi har valt. Det första av de två perspektiven, nämligen Business Intelligence, redovisas i kapitel 3. Det andra perspektivet, Environmental Scanning, diskuterar vi i kapitel 4. Dessa två kapitel kommer att ligga till grund för att kunna genomföra en djupare och mer välgrundad analys. Det nästföljande kapitlet är en sammanfattning av de olika teoretiska perspektiven.

Som kapitel 6 i vår uppsats har vi syfte och frågeställningar. Här redovisar vi vår problemformulering, vårt syfte med uppsatsen och de frågeställningar vi har för avsikt få svar på. I det här kapitlet kommer vi att klarlägga de problem vi ämnar undersöka, samt kort motivera varför varje frågeställning är relevant för undersökningen.

Kapitel 7 innefattar material och metod. Här diskuterar vi vårt val av metod och material. Vi kommer även att redovisa hur undersökningen gått tillväga genom att bland annat diskutera urvalsfrågor, bortfall, utformning och svarsfrekvens.

Analysen börjar i kapitel 8 och fortsätter till och med kapitel 12. De här fem kapitlen är uppdelade utifrån våra fem frågeställningar. Här kommer vi att redovisa de resultat vi har kommit fram till utifrån de tidigare redovisade teoretiska perspektiven.

Slutdiskussioner kommer sedan som kapitel 13. Här diskuterar vi relativt fritt sådant som framkommit i resultaten och vi kommer även att ge förslag till fortsatt forskning som skulle kunna vidareutveckla och berika kunskapen om omvärldsbevakningens roll och funktion bland ”Sveriges 500 största företag”.

I kapitel 14 sammanfattar vi uppsatsen. Här kommer vi att kommentera syftet och besvara våra frågeställningar. Vi kommer även att redovisa vilken metod och vilket material vi använt oss av för att besvara dessa.

Kapitel 15 innefattar vår källförteckning, där vi redovisar vilken litteratur vi har använt oss av.

Alla adekvata bilagor tillhandahålls i kapitel 16. Exempel på bifogade bilagor är det brev vi sände ut med enkäten, enkätformuläret, tabell- och figurförteckning etc.

## 2 Bakgrund

Man kan kortfattat säga att omvärlden är alla förhållanden som ligger utanför och kan ha effekt på organisationen. Omvärlden präglar till stor del hur organisationer ser ut, hur de fungerar och vad de producerar. Två faktorer som är mycket centrala i kontexten är *beroende* och *osäkerhet*. Organisationer är beroende av olika resurser som omvärlden tillhandahåller, till exempel kapital, arbetskraft och teknik. Organisationer behöver även olika grad av legitimitet från omvärlden. Det här beroendet skapar den andra faktorn, osäkerhet. Med osäkerhet menas att organisationer har svårt att kunna förutsäga vad som ska hända i framtiden. Man kan säga att osäkerhet är skillnaden mellan den information som krävs för att fatta ett beslut eller utföra en uppgift, och den information organisationen redan besitter. Alla organisationer existerar och agerar i en omvärld med skiftande grad av osäkerhet.<sup>2</sup>

I begreppet omvärldsanalys kan man säga att det handlar om en fokusering på bevakning av information. Det här betyder att organisationen hela tiden lever i en ständigt föränderlig värld och att den hela tiden måste vara uppmärksam på olika trender och förändringar som kan tänkas påverka organisationens verksamhet.<sup>3</sup> I dagens moderna samhälle råder en snabb utveckling på alla plan, inte minst inom det tekniska området. Det gäller att kunna förstå och utnyttja de möjligheter som drivs fram genom utvecklingen, bland annat inom teknik. För att kunna hänga med i den här utvecklingen och inte bli överraskad av oväntad ny teknik från konkurrenter eller från annat håll, kan det ses centralt att man själv ligger långt framme. Den tekniska utvecklingstakten har lett till ett behov av att kunna förutse händelser, det vill säga att man är beredd och kan agera snabbt och effektivt vid förändringar eller kriser. Men det är inte bara teknik och produkter som ständigt förändras, utan även olika organisatoriska metoder inom till exempel marknadsföring, distribution, försäljning etc.<sup>4</sup>

Det finns ett stort intresse för omvärldsanalys, och det växer hela tiden. Under 1900-talet rådde en viss självsäkerhet och framtidstro, vilket under 2000-talet början har förbytts till osäkerhet och avvaktan. För att företag ska kunna navigera i den nya tidsåldern behöver de en form av kompass, en omvärldsanalys<sup>5</sup>.

### 2.1 Kärt barn har många namn

Omvärldsanalys är den benämning som vi kommer att använda oss av, men man kan urskilja en uppsjö av olika benämningar. Några är till exempel omvärldsbevakning, omvärldsscenario, scenarioplanering, Business Intelligence, Mediascanning, Trendbevakning, Issues Management, Environmental Scanning etc. Inte nog med att det finns flertalet olika benämningar på ungefär samma verksamhet, utan alla tycks även ha sin egen definition på vad det handlar om.

*"(...) avser framtagning av beslutsunderlag med hänsyn till den nationella och internationella miljö och situation i vilken en stat/organisation verkar, i syfte att identifiera, formulera och stödja statens/organisationens långsiktiga och övergripande politik och planer".<sup>6</sup>*

Furustig & Rosén

*"Inhämtning och användning av information om händelser, trender och relationer i en organisations externa omgivning, den kunskap som ska hjälpa ledningen att planera organisationens framtida väg och handlingar"<sup>7</sup>.*

Choo

<sup>2</sup> Jacobsen & Thorsvik 2002:245

<sup>3</sup> Schmitz 2004: 43

<sup>4</sup> Frankelius & Rosén 1993:28

<sup>5</sup> Wahlström 2004: 13

<sup>6</sup> Furustig & Sjöstedt 2000:18

<sup>7</sup> Choo 2001:201

*"Issues Management is the proactive process of anticipating, identifying, evaluating, and responding to public policy issues that affect organizations' relationship with their publics."*<sup>8</sup>

Cutlip, Center & Broom

*Omvärldsbevakning" (eng. Business Intelligence), de processer genom vilka företag och andra organisationer inhämtar och uttolkar information om konkurrenter, teknisk utveckling, politiska risker och affärsmöjligheter."*<sup>9</sup>

Nationalencyklopedin

De svenska begreppen omvärldsbevakning och omvärldsanalys kan ofta ses som synonymer, samtidigt som vi och en del andra anser att det är två olika processer. Den första processen, omvärldsbevakning, anser vi innefatta insamling och bevakning av information och omvärldsanalys, den andra processen, omfattar själva tolkandet av informationen.

De olika begreppen kan ses som två processer, men de båda måste kombineras för att man senare kunna fatta beslut och implementera dessa i företaget. Då företag varken har möjlighet eller resurser att avsöka och reagera på alla problemområden, är det oerhört signifikant att ha kompetensen att avgöra vilka problemområden som kan tänkas påverka den egna organisationen. Men vad är egentligen ett problemområde?

## 2.2 Problemområde

Ett problemområde är en omstridd fråga som redan finns eller som senare kan väntas uppkomma och som har konsekvenser för företaget eller organisationen<sup>10</sup>. Det är viktigt att poängtera att ett problemområde inte behöver vara något negativt, utan organisationer kan även bevaka förändringar i omvärlden i syfte att utnyttja opinioner och trender till företagets fördel.<sup>11</sup> Det innebär att man, med omvärldsbevakning och analys som verktyg, försöker maximera möjligheterna och minska hoten i omgivningens trender.

Det är svårt för organisationer att besvara varje problemområde som uppkommer. När flera problemområden dyker upp samtidigt måste organisationen prioritera och fördela sina resurser på de områden de anser vara viktigast. Man kan även skilja på interna och externa problemområden. Ett problemområde kan även definieras som ett gap mellan organisationens handlingar och dess omgivnings förväntningar, eftersom ett problemområde många gånger handlar om någon form av konfliktsituation som uppstått mellan organisationen och dess intressenter.

## 2.3 Veckans affärer

Den lista vi har valt att bygga vår undersökning på är gjord av tidningen Veckans Affärer (VA), och är en rankinglista av Sveriges 500 största företag. VA 500 innehåller uppgifter om Sveriges 500 största företag. Här återfinns bland annat nyckeltal ur företagens balans- och resultaträkningar, allmän branschinformation, uppgifter om ledande befattningshavare, adresser och kontaktinformation. Listan bygger på en enkät som gått ut till företagen. I vissa fall har VA kompletterat med data från andra källor som till exempel PRV och Affärsdata. För företag som av någon anledning inte lämnat uppgifter om sin omsättning har VA gjort en uppskattning. På listan är företagen rankade efter 2003 omsättning. VA redovisar i listan även företagens resultat för 2003 och 2002, vinstmarginal, avkastning på totalt kapital i procent, antalet anställda 2003 och förändring i procent samt vilken bransch de tillhör utifrån 25 olika kategorier. Utifrån den här listan kan man utläsa vilka företag som är de vinstrikaste, de lönsammaste, har högst avkastning, flest anställda, som växer snabbast och vilka som har förlorat mest sen föregående år.<sup>12</sup>

<sup>8</sup> Cutlip, Center & Broom 1999:17

<sup>9</sup> <http://www.ne.se>

<sup>10</sup> Larsson 2001:85

<sup>11</sup> Larsson 2001:86

<sup>12</sup> [www.va.se](http://www.va.se)

Vi har i vår undersökning valt att använda oss av tre olika faktorer som variabler. Det är omsättning, antalet anställda och vilken bransch företagen tillhör. De här variablerna har vi valt för att vi anser att de kan användas på ett intressant sätt för att jämföra de olika responderande företagen gentemot varandra. VA:s lista kan ses som den svenska motsvarigheten till den amerikanska listan Fortune 500.

#### **2.4 Fortune 500 och Environmental Scanning**

Ram Subramanian, Nirmala Fernandes och Earl Harper genomförde en studie över Fortune 500, det vill säga USA:s 500 största företag. Den här studien publicerades 1993 i *Management International Review*, och behandlade företagets användning av environmental scanning. De ville även med undersökningen testa sanningshalten av två hypoteser. Den första hypotesen var att högpresterande företag (mätt genom ROA) har och använder sig av mer avancerade sökverktyg än de lågpresterande företagen. Den andra hypotesen var att företag med hög tillväxt besitter och använder sig av mer avancerade sökverktyg än de företag som har låg tillväxt.

Metoden de valde att använda sig av var en kvantitativ enkätundersökning via Internet. De gjorde två utskick som resulterade i 101 användbara svar. Man delade sedan in de olika företagen i 22 olika företagsgrupper, utifrån en kategorisering gjord av *Business Week's America's 1000 Most Valuable Companies* 1991.

Resultatet indikerade att omkring 60 procent av de svarande företagen använde sig av avancerade system för environmental scanning. Studien visade också att det fanns ett samband mellan lönsamhet/tillväxt och avancerade bevakningssystem. Man påvisade även att företag som använde sig av dessa mer avancerade system för att bevaka händelser och olika agerande i omvärlden, utvecklade större tillväxt och lönsamhet än de företag som inte använde dessa system.<sup>13</sup>

Utifrån den här undersökningen blev vi inspirerade att se hur de 500 största företagen i Sverige bevakar och analyserar sin omvärld. Vi har dock valt att inrikta oss på hur strategisk deras omvärldsbevakning är, istället för att fokusera på olika företagsekonomiska termer.

---

<sup>13</sup> Subramanian, Fernandes & Harper 1993:271-286

## 3 Business Intelligence

*”Lär känna Din fiende och Dig själv så kommer Du att överleva hundra slag. Om Du inte bryr Dig om att lära känna Din fiende utan bara Dig själv så är chansen att segra liten. Om Du heller icke känner Din egen förmåga så kan Du vara säker på att gå Din undergång till mötes”<sup>14</sup>*

Sun Tzu

Det här citatet är ett av det äldsta kända uttalandet om hur man strategiskt underrättar sig om sin omvärld. De här orden yttrades av generalen Sun Tzu, som levde i Kina för cirka 2500 år sedan. Han menade att för att lyckas i en strid måste krigaren vara klar över relationen mellan den egna slagstyrkan och fiendens.<sup>15</sup> Enligt vår mening kan man sätta det här i relation till dagens organisationer och dess bevakning och analys av omvärlden. Man kan se organisationers bevakning som en form av underrättelsetjänst, i syfte att tillskansa sig fördelar gentemot andra organisationer samt att undvika eventuella legitimitetskriser.

### 3.1 Definition och användning

Business Intelligence, eller BI, är en central verksamhet i de flesta större amerikanska företagen. I Sverige kan man dock se att bilden är mer splittrad. I litteraturen verkar praktiskt taget varje författare/forskare ha sin egen definition av BI, vilket kan betyda att området (eller begreppet) ännu inte nått samma självklara status i organisationens verksamhet som till exempel marknadsföring eller finansiering.

En definition är att se BI som *ett förhållningssätt till beslutsfattande*. Det här innebär att vi kan ha stora problem med att hantera all den information som finns, det vill säga att det kan vara mycket svårt att sortera fram det som är viktigt i syfte att förstå vad som händer eller håller på att hända både i och utanför organisationen. Det här trots, eller kanske på grund av, att vi lever i ett informationssamhälle. De grundläggande faktorerna för det här problemet är tidsfaktorn och den mänskliga faktorn. Enkelt uttryckt kan man säga att organisationer med de bästa medarbetarna vinner, det vill säga de som fattar rätt beslut i rätt tid.<sup>16</sup> Det kan ofta finnas ett stort ”analysgap” inom organisationer. Det här innebär att chefer och andra beslutsfattare i organisationer behöver pålitlig och användbar information för att kunna fatta snabba och bra beslut, men att det ofta är en stor skillnad mellan den efterfrågade informationen och den mängd data som organisationer producerar varje dag. För att komma förbi det här problemet kan man använda sig av BI som en ”teoretisk bro”, det vill säga att man använder sig av BI-system för att transformera rådata till användbar information. BI kan på ett sådant sätt förse alla medarbetare med den sorts fruktbar information och verktyg som hjälper till och förstärker deras beslutsförmåga.<sup>17</sup>

En annan syn eller definition på området är att BI varken är en produkt eller ett system. Det är istället *”en arkitektur och en samling integrerade operationer, beslutsstödsapplikationer och databaser”* som tillsammans förser organisationen med lättillgänglig och relevant affärsinformation. Inom det här området finns det flertalet olika aktiviteter som till exempel *Data mining, Knowledge Management, Balanced Scorecard Preparation*<sup>18</sup>. Det är ingen slump att dessa två definitioner av BI poängterar att det finns en koppling mellan ett möjligt informationsförsprång och digitala system. BI fokuserar på att använda datorn för att få ut det mesta ur företagets olika affärssystem. Det behövs således externt material i BI-processen för att den ska fungera så optimalt som möjligt. Det här anser vi ligger mycket nära ett företagsekonomiskt perspektiv.

<sup>14</sup> Torstensson & Persson 1998:38

<sup>15</sup> Hamrefors 2002:12

<sup>16</sup> Wahlström 2004:63

<sup>17</sup> Wahlström 2004:63

<sup>18</sup> Wahlström 2004:64

Business Intelligence är viktigt för en organisation ur flera synvinklar. Här är några exempel<sup>19</sup>:

- För att förstå den övergripande omvärlden bättre.
- För att förstå den egna branschen bättre.
- För att kunna ta reda på mer om konkurrenternas olika övergripande strategier.
- För att kunna förutsäga hot och möjligheter.
- För att kunna förutse konkurrenternas forsknings- och utvecklingsstrategier.
- För att kunna fånga upp olika typer av information (finans-, marknads-, och organisationsinformation) kring kunder, leverantörer och konkurrenter.
- För att kunna bekräfta eller dementera olika branschrykten.
- För att skapa ett fungerande informationsbibliotek.
- För att täppa till informationsläckor i organisationen.
- För att fatta effektivare och mer framgångsrika beslut.
- För att kunna reagera snabbare.

Vi anser att alla dessa punkter kan innefattas inom ramen för ett *proaktivt tänkande*, det vill säga att man kan förekomma istället för att förekommas, eller att man kan proagera istället för att reagera.

Framtiden är en mycket viktig faktor för organisationer, och som ledning lägger eller bör lägga stor vikt vid. Det är inte lätt att fatta beslut om händelser och åtgärder man inte vet något om, men det är något man ändå måste göra. För att underlätta dessa beslut är det bra att vara så väl införstådd och informerad som möjligt, vilket kan leda till att eventuella risker eller möjligheter med att fatta vissa beslut tydliggörs.

Man kan alltså säga att BI-funktionen utgör organisationens samlade förmåga att identifiera och lösa framtida problem genom att hämta in och analysera information. Intelligence är den integrerade informationsprodukten som gör det möjligt att "skåda" in i framtiden. BI kan ses som organisationens mest betydande konkurrensmedel, eftersom det utan en omvärldsbevakning och analys blir mycket svårt att i längden göra bra affärer. Omvärlden karaktäriseras idag mer än någonsin av snabba förändringar och komplexitet. Men förändringarna kommer inte som en blixtn från klar himmel, utan de föregås av diverse olika signaler som går att upptäcka. Men för att upptäcka dessa signaler måste organisationen ständigt vara förberedd, vilket annars kan leda till ödesdigra konsekvenser. Man bör sålunda vara aktiv i att bevaka sin omvärld, då det ofta inte räcker med ett passivt bevakande.

Som vi tidigare har nämnt är det inte helt lätt att klart urskilja vad BI står för och vilken term som anses vara lämpligast att använda. En beskrivning som vi anser vara lämplig är att det är en aktivitet med fokus på dagens verklighet, där utgångspunkten är den pågående verksamheten och dess behov av kontinuerlig bevakning av händelser och skeenden i omvärlden. I omvärldens centrum står kunder, konkurrenter och marknaden. BI inriktar sig på att försätta sig i så bra beslutssituationer som möjligt, och är i de flesta fall ett strukturerat arbete med kända sökord som bevakas och analyseras. BI innebär också ofta att hantera internt material i digitala system. Den kontinuerligt framtagna informationen redovisas vanligtvis i form av olika rapporter i digital eller pappersbaserad form, där intranätet allt oftare används som distributionskanal.<sup>20</sup>

### 3.2 Olika modeller och processer

Man kan även förklara begreppet BI med hjälp av olika modeller över processen. BI-processerna/modellerna härstammar och har sin bas från den militära underrättelsetjänsten. Det här beror på att underrättelsetjänsten inom det militära har ett systematiskt arbetssätt, både när det gäller att samla in och analysera information om "fienden". Dessutom används även termerna "taktik" och "strategi", vilka även de härstammar från den militära sektorn.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Wahlström 2004:65

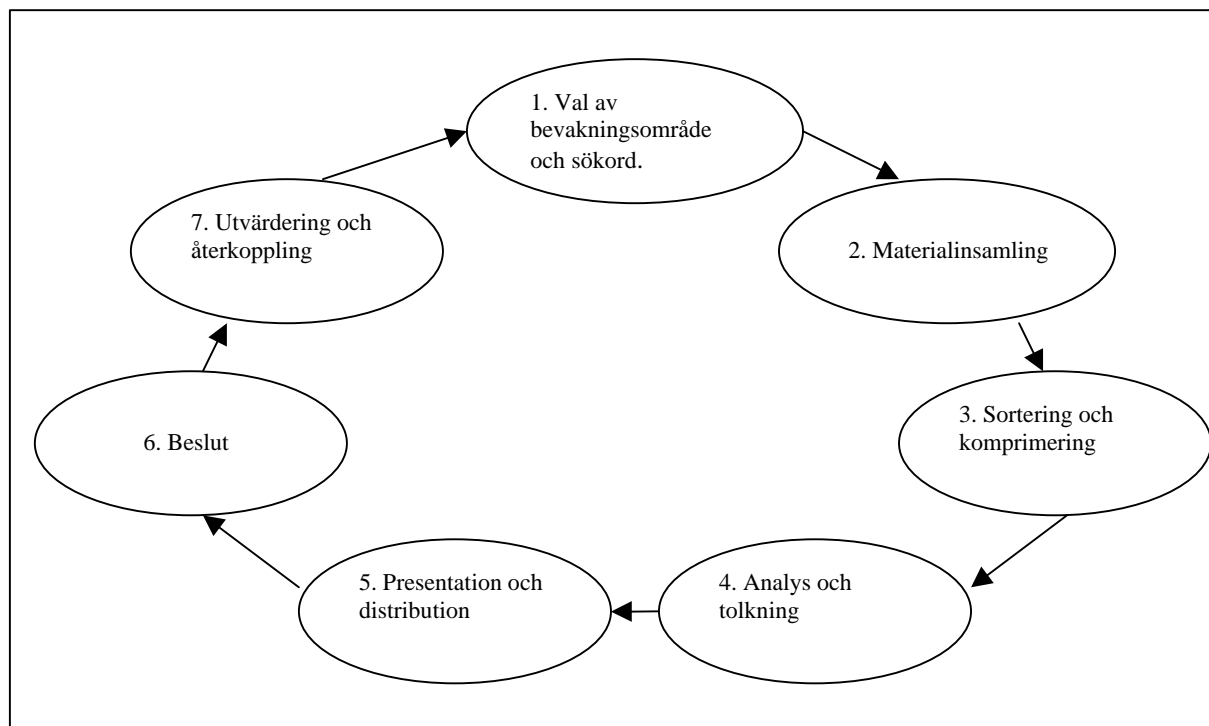
<sup>20</sup> Wahlström 2004:67

<sup>21</sup> Pagels-Fick 1999:14

Enligt Sven Hamrefors kan BI beskrivas som en process som består av fyra steg. Processen inleds med att man *definierar* vilken typ av information man är i behov av, och åtföljs sedan av en fas av *informationsinsamling* från så många olika källor som möjligt. Nästa steg blir att *analysera* den insamlade datamängden, det är här som själva underrättelsekunskapen tar form. Man kan likna analysen med en mental process som leder fram till ett scenario som pekar på hur olika processer i omvärlden troligen kommer att utvecklas i framtiden. Det fjärde och sista steget är att man på olika sätt *sprider* materialet till dem som fattar besluten. Hamrefors menar att BI-cyklen är en ständigt pågående aktivitet som pendlar mellan materialinsamlingsfas och beslutsfas.<sup>22</sup>

En annan modell beskrivs av Elisabeth Vitt, vilken även den består av fyra steg. Det första stadiet består här av *analys*, vilket innefattar att ta reda på vad det är för data man ska samla in och undersöka. Analysen sker kontinuerligt och mer eller mindre undermedvetet. Här tar man hänsyn till faktorer som är av betydelse för kunder, leverantörer och medarbetare, samt vilka faktorer som påverkar priser och kvalitet. *Insikt* är nästa steg i processen. Det är resultatet av ett brett urval av analyser som är baserade på olika frågeställningar och mönster. Insikten kan vara av operativ eller strategisk natur. BI:s uppgift blir ofta att tillhandahålla bakgrundsmaterial av olika slag, samt att på ett pedagogiskt sätt förmedla den nya insikten och få acceptans för den. Det här är viktigt i många organisationer där man ofta är negativt inställd till förändringar. Det tredje steget är *handling*. Det innebär att man snabbast möjligt förser beslutsfattarna med relevant underlag för operationalisering. Det sista steget i den här processen är *mätning och utvärdering*. Vitt menar att man kontinuerligt ska mäta olika nyckelfaktorer inom den operativa verksamheten.<sup>23</sup>

Som vi kan se råder det en större enighet när det gäller tänkandet för olika modeller än för själva definitionen. Modellerna är i stort sett desamma, egentligen är det bara benämningarna på de olika faserna som är olika. Bengt Wahlström har sammanställt en modell som sammanfattar och utvecklar de som vi tidigare presenterat. Det är en modell i sju steg, och benämns således som *Sjustegsmodellen i Business Intelligence*<sup>24</sup>.



Figur 3.1 Sjustegsmodellen

<sup>22</sup> Hamrefors 1999: 6

<sup>23</sup> Wahlström 2004:68-69

<sup>24</sup> Wahlström 2004:69-85

### *3.2.1 Val av bevakningsområde och sökord*

Det är här som processen tar sin början. Det första steget handlar om att det är viktigt att *sammanställa en sökordlista* med diverse olika nyckelord. Dessa nyckelord ska ha en direkt anknytning till organisationen och dess verksamhet. Oavsett om det är ord som knyter an till organisationens bransch eller specifika produkter så hjälper nyckelorden till att hålla organisationen uppdaterad om olika förändringar som kan tänkas påverka verksamheten.<sup>25</sup> Målet med BI är att tillskansa sig en bättre överblick av den förväntade omvärlden och för att därefter kunna dra slutsatser av den. Man är således alltid medveten av vad man letar efter. Den här komplexa omvärlden involverar flera olika aktörer och företeelser.

#### *Konkurrenterna*

Konkurrenterna är de som är mest centrala att undersöka inom BI. För att tillskansa sig marknadsandelar eller hålla jämna steg med de konkurrerande organisationerna, är det viktigt att man har en bra överblick på konkurrenters situation och ansatser. Vilka är konkurrenterna? Michael Porter menar att man bör se konkurrens ur ett större perspektiv än endast organisationer inom samma bransch. Han menar att man även måste se på kunder, leverantörer, potentiella etablerare och substitut som konkurrenter.

#### *Kunderna*

Den här gruppen är också den otroligt viktig att kunna överblicka för en organisations framtida existens och utveckling. Dels är det viktigt att se dem ur Porters perspektiv, men lika viktigt är det för att organisationer ständigt behöver veta så mycket som möjligt om sina nuvarande och potentiella kunder. Man måste försöka förstå hur de tänker om saker och ting, vad de har för värderingar, hur de ser på organisationer etc.

#### *Leverantörer*

Det är även viktigt att veta vem man samarbetar med. Det här på grund av att affärsvärlden idag består av otroligt många samarbeten, allianser och nätverk, vilka leder till att man blir involverade i varandras verksamheter.

#### *Potentiella etablerare och substitut*

Det är mycket viktigt att även ha uppsikt över organisationer som inte tillhör samma bransch, vilka samarbeten som utvecklas mellan olika organisationer och vilken påverkan de har på den egna organisationen och omvärlden.

#### *Marknader och branscher*

Här bör hela marknader och branscher vara med på listan för bevakning, inte enbart vissa segment. Därför är det mycket viktigt att man noga har tänkt igenom vilken eller vilka marknader och branscher man har som bevakningsområden. Det finns idag oändligt många sammanslagningar och samarbeten att hålla under uppsikt.

#### *Produkter och sortiment*

Även dessa faktorer är viktiga att bevaka. Vilka man väljer att ha under uppsikt är också här mycket viktigt.

#### *Omvärldsföreteelser*

Det här bör innefatta alla förväntade händelser och aktiviteter som kan tänkas påverka organisationen på ett eller annat sätt, och dessa bör kunna definieras under speciella sökord. Dessa sökord är av mycket central betydelse inom BI. Med sökord menas de produkter, konkurrenter, kunder, företeelser etc. som kan definieras med ett sökord och således bli sökbara i olika system.

---

<sup>25</sup> Schmitz 2004: 43-46

### 3.2.2 Materialinsamling

När man har färdigställt bevakningslistan med sökord och områden går man över till nästa steg, det vill säga materialinsamling. Den här processen kan se ut på flera olika sätt, men det är viktigt att den är kontinuerlig. Under den här fasen finns det ett flertal aspekter att ha i beaktande. Dessa är till exempel om det ska vara internt eller externt material, vilken typ av karaktär och funktion källorna ska ha, vilket språkområde som ska användas och vilket tillvägagångssätt som är mest lämpligt.

Det finns flera olika aspekter på om man ska bedriva bevakningen på intern eller extern basis. Men det mest lämpliga och synnerligen mest givande tillvägagångssättet är att använda sig av båda områdena. På den interna nivån finns det massor av kunskap som allt som oftast är underutnyttjad, då medarbetare ofta har en gedigen kunskap om omvärlden. Det är därför viktigt att skapa ett system inom organisationen för att ta tillvara på den här kunskapen, vilket inte alltid är så lätt.<sup>26</sup>

Företag kan bedriva sin bevakning och analys av omvärlden på flera olika sätt. De kan för det första göra allt själva. Det vill säga att de genomför de processer som vi tidigare nämnt, som till exempel ”sjustegsmodellen”. Man utformar och utför olika primärstudier själva.

Men man kan även anlita hjälp. Det kan man göra genom att vända sig till diverse olika konsulter och konsultföretag. Vissa företag står till tjänst med råd och stöd, medan andra nästan helt och hållet arbetar med att samla in information, bearbeta den och skriva rapporter som ibland säljs genom abonnemang till ett stort antal intressenter. Man kan inom BI utnyttja dessa tjänster på flera olika sätt, till exempel<sup>27</sup>:

- Köpa enstaka rapporter som har gjorts för en bred massa.
- Abonnera på rapporter.
- Abonnera på rätten att söka i företagets databaser.
- Anlita företaget för en studie, intern eller extern.
- Anlita konsulter som hjälp vid organisatoriska förändringar.

Att abonnera på fasta rapporter ger ofta ett stort flöde av fakta, observationer och en allmän analys av marknad, drivkrafter, konkurrenser, affärsmöjligheter etc.

Fördelen med att anlita externa konsulter är att man kan få andra infallsvinklar av ett problem, samt att den här avlastningen kan hjälpa informationsenheten att koncentrera sig på andra kommunikationsfrågor. Dessutom kan det i vissa fall vara mer kostnadseffektivt, eftersom man då kan reducera de fasta kostnaderna.<sup>28</sup> Naturligtvis bör dessa frågor sättas i relation till vilken sorts organisation det handlar om, och hur stora resurser man är villig att avsätta till detta ändamål.

Man kan givetvis även använda de resurser man har inom organisationen. Det här tillvägagångssättet kan leda till att man bygger upp en intern förmåga att till exempel analysera omvärldsinformation, dra slutsatser, förstå företagets situation, ge förslag om utvecklingsmöjligheter etc. Man bygger på ett sådant sätt upp en kompetens inom företaget att själva söka och hantera information.

Man kan samla in materialet på flera olika sätt. Det kan ske genom digitala källor, pappersbaserade källor, etermedier, händelser och människor. Det finns både fördelar och nackdelar med all dessa källor, vilket gör att man bör vara mycket noga med vilka källor man använder beroende på vilken information man önskar. Det finns mycket med relevant information att inbringa till organisationen, men det finns dessutom oändligt med irrelevant information som inte bidrar med någon större kunskap. Det gäller således att ha ett utvecklat system för att sälla bland all information, för att få fram de ”godbitar” man eftersöker.<sup>29</sup> Här betonas vikten av att man bör *söka efter väsentliga informationskällor* och följa dem på en kontinuerlig basis. Dessa källor kan till exempel vara konsumentundersökningar, facklitteratur, opinionsundersökningar, debattartiklar och insändare etc.

---

<sup>26</sup> Wahlström 2004:71-72

<sup>27</sup> Pagels-Fick 1999:174

<sup>28</sup> Erikson 2002:177

<sup>29</sup> Wahlström 2004:72-76

Listan över olika informationskällor kan göras mycket lång, men det betydelsefulla är att endast använda sig av dem som kan tänkas vara relevanta för den egna organisationens verksamhet.<sup>30</sup>

Vilket språkområde man ska använda sig av är också av betydelse. Givetvis använder man sig av det språk där organisationen är baserad, det vill säga Sverige i vår studie. Men man bör även använda sig av material på språk från de områden där man är verksam eller som anses vara viktiga för den egna verksamheten.<sup>31</sup> Det viktiga i den här fasen är att ta ställning till *vad* för material man ska samlas in och *hur* man praktiskt ska hantera det insamlade materialet.

För att få tag på information kan man använda olika verktyg eller källor, vilka är olika bra för olika ändamål. Källorna kan delas in i två olika kategorier utifrån hur de används, *passiva* eller *aktiva* källor. En källa ses som passiv i sökarens perspektiv då den inte levererar någon information förrän sökaren aktivt frågar. Det kan till exempel vara då sökaren går in på en webbplats och med hjälp av ett visst sökord försöker finna information, vilket kan vara mer eller mindre periodiserat. Aktiv källa innebär att man på något sätt får informationen till sig kontinuerligt. Det kan till exempel vara en prenumeration på ett nyhetsbrev i pappersform, men idag finns det även andra alternativ som innebär att man automatiskt får levererat information inom ett mer eller mindre avgränsat område. Det kan till exempel vara genom att man har stående sökord hos databasvärden DataStar, använda sig av Esmerks elektroniska och bearbetade informationssammanfattningar, att köpa analyserad information från Observer, att prenumerera på adressuppdateringar från PAR Adressregistret, att använda sig av agenter på Internet från Docere Intelligence etc. Det finns till synes många olika sätt att tillskansa organisationen den information man vill ha, men man bör således veta för vilken typ av information man behöver passiva respektive aktiva källor.<sup>32</sup>

Vissa av de externa källor man kan använda sig av besitter redan den information man är ute efter, andra har inte informationen men åtar sig professionellt att leta fram den. Uppdragsgivaren anger då vilket informationsbehov man har, och informationen levereras inom en viss överenskommen tid. Informationsmäklaren använder sig i sin tur av ”färdiga källor” för att skaffa fram informationen. Det finns ytterligare en kategori av företag, de som skaffar fram den efterfrågade informationen via egna primärdatainsamlingar.<sup>33</sup>

Det finns även olika källor som är specialiserade på att ge ej analyserad information, medan andra är specialiserade på mer eller mindre analyserad information. Vissa av de senare kan ibland till och med lägga fram förslag till vilka åtgärder aktörer bör utföra, utifrån den insamlade informationen. Det vanligaste är att källorna ligger mittemellan dessa två ändpunkter.<sup>34</sup>

### 3.2.3 Sortering och komprimering

Det här är ett steg som ofta glöms bort eller inte ägnas speciellt mycket uppmärksamhet inom BI. Det kan vara mycket olyckligt då den kommande analysens kvalitet är till stor del beroende av det här steget i modellen. För att kunna göra en effektiv och väl fungerande analys krävs det att materialets mängd är av rimlig volym. Därför, som tidigare nämnts, är det mycket viktigt att kunna sovra och sortera bort ovidkommande material och koncentrera sig på det som anses vara mest väsentligt. Det som är den stora konsten i den här fasen är att ha förmågan att veta vad som kan sorteras bort och vad som ska behållas för vidare analys. Det är här även viktigt att man enbart behåller material som är av förväntad karaktär, vilket i och för sig leder till en utomordentlig analys med förväntade resultat alla kan enas om, men som inte tar nya hot, möjligheter och utmaningar i beaktande. Det här skulle kunna leda till att det försprång gentemot konkurrenter, vilket är grundtanken med bevakningen, till stor del går förlorad. Samtidigt går det givetvis inte att behålla allt insamlade material, eftersom det skulle omöjliggöra en analys med hög kvalitet.<sup>35</sup> Man bör således även inkludera även det udda och oväntade materialet. Det här är en vågskål som man måste balansera rätt för att få ut mesta möjliga av analysen.

---

<sup>30</sup> Schmitz 2004: 43-46

<sup>31</sup> Wahlström 2004:76

<sup>32</sup> Frankelius 2001:231

<sup>33</sup> Lekvall & Wahlbin 2001:110

<sup>34</sup> Lekvall & Wahlbin 2001:111

<sup>35</sup> Wahlström 2004:79-80

I det här steget har även prioritering en central roll. Det här betyder att man genom bevakning och analys av olika frågor eller ämnen undersöker vad som kan uppfattas som hot eller möjligheter utifrån organisationens olika strategier. Den här prioriteringen kan sedan, naturligtvis i samspel med bevakningen och analysen, användas till att omstrukturera olika kommunikationsplaner och policier om det behövs. Det här är viktigt för att man ska på ett effektivt sätt kunna bemöta eller besvara olika frågor som kan dyka upp i organisationens omvärld.<sup>36</sup>

#### 3.2.4 *Analys och tolkning*

När man talar om omvärldsanalys är det mycket svårt att bortse från begrepp som till exempel hot, hotbilder, risker, möjligheter och sannolikheter.<sup>37</sup> Man kan således säga att underrättelsetjänster och analyser av omvärlden är nära besläktat med företagsekonomiska faktorer och tillvägagångssätt. Det här innebär att omvärldsanalys inte enbart är en företeelse som sker inom informationsavdelningen, utav även vid olika avdelningar med ibland olika syften. Omvärldsanalys kan till exempel även ske inom marknadsavdelningen, ekonomiavdelningen etc.

När man väl har lyckats med att välja ut den information som man anser vara av störst betydelse kommer man in i nästa fas, det vill säga att analysera och tolka materialet. En effektiv analys kan ge ett bättre underlag för olika beslut inom organisationen, och hjälper medarbetarna att lättare planera sitt arbete. Ett företag bör fastställa vilka fakta som är mest relevant för organisationen att analysera, och om det är dåtiden, nutiden eller framtiden som är mest intressant för organisationen att analysera.<sup>38</sup>

Analys av olika frågor kräver bland annat ett slags helhetstänkande, en förståelse för hur olika premisser och principer i samhället förändras. Det analytiska förhållningssättet förutsätter att man undersöker bland annat fakta, och olika slutsatser som man gör utifrån den relevanta frågan. Det här förutsätter att man förstår de olika argumenten som används i till exempel en samhällsdebatt, och framförallt vem som tagit upp vissa frågor på samhällsagendan. Det här är viktigt för att man ska kunna försöka ta reda på vem som har inflytande över vissa frågor, och om individerna ifråga uppfattas som trovärdiga eller ej.<sup>39</sup>

Det finns flera olika tillvägagångssätt beroende på vad som ska analyseras. BI:s fokus ligger oftast på traditionell utvärdering av basfakta, vilket innebär att man kan använda sig av diverse olika digitala metoder som till exempel data mining, OLAP etc. Källkritik är mycket viktigt i analysarbetet. Det består bland annat i att värdera de olika källorna. Man måste skilja på *vad* för sorts information det är, och *var* man fått den ifrån. Oberoende av ett materials sanningshalt bör man ta reda på hur marknaden uppfattar saken. Man bör till exempel ställa sig frågan om organisationens kunder tror att det är sant eller ej etc.<sup>40</sup>

Det här kan kopplas till den "larmberedskap" man bör ha i organisationer, en kommunikationsplan vid kriser. Organisationer agerar i sin omvärld med ständig risk att utsättas för en större eller mindre kris. Det kan komma larm från flera olika håll och aktörer. Det kan vara mer eller mindre korrekta och överensstämmande forskarrapporter, anklagande debattartiklar, politiska bojkotter eller andra oroande aktiviteter som kan ställa till det för en organisation. En stor utmaning och uppgift för BI är att hitta olika varningssignaler för den här typen av situationer. Man kan således säga att man skapar en kunskapsbas för att agera före eller snabbt efter en situation uppstår.<sup>41</sup>

#### 3.2.5 *Presentation och distribution*

Även det här steget av modellen tenderar att inte användas på ett fruktbart och tillfredställande sätt ute bland organisationerna, man missar således signifikansen med hela modellen. Vad spelar det egentligen för roll om avdelningen för Business Intelligence kommer fram till oerhört intressanta och väsentliga slutsatser för organisationens verksamhet om ingen tänker ta del av dem. Några olika

---

<sup>36</sup> Heath 1997: 107

<sup>37</sup> Furustig & Sjöstedt 2000:26

<sup>38</sup> Erikson 2002:116 och 118

<sup>39</sup> Heath 1997: 104-105

<sup>40</sup> Wahlström 2004:80

<sup>41</sup> Wahlström 2004:82

faktorer som är viktiga för kvalitén i den här fasen är presentationssammanhanget, presentations- och distributionsformerna.

Den första faktorn, presentationssammanhanget, handlar om i vilken kontext och med vilken avsikt materialet har samlats in. Det insamlade och analyserade materialet kan presenteras på många olika sätt, vilket beror på mottagarens behov och situation. Det är lätt att presentera när det är ett arbete som är efterfrågat, ett så kallat beställningsjobb. Det kan dock vara svårare när mottagaren inte har beställt materialet, men att BI-funktionen anser att materialet är av värde för organisationen.<sup>42</sup>

Presentationsformerna är den andra faktorn och innebär att det ibland kan vara svårt att få fram resultaten till "högsta ort", det vill säga VD:n. Det kan bero på flera olika orsaker, men en faktor kan vara respekten för mottagarens arbetssituation. Det innebär att man utgår från att mottagaren har samma intresse, kunskap och förståelse för BI som man själv, vilket inte alltid är fallet. Därför är det viktigt med formen på presentationen, då man kämpar om mottagarens uppmärksamhet. Materialet ska helst vara kort och koncist, även då man anser att det finns massor av signifikativa faktorer och företeelser i informationen. Materialet bör även vara utformat för att fånga mottagarens uppmärksamhet. Även layout och språk bör anpassas efter mottagaren.<sup>43</sup>

Om vi vidare ser till distributionsformerna är den vanligaste formen ofta intranät. Det finns även andra former att använda sig av, både digitala och pappersbaserade, till exempel CD-skivor.<sup>44</sup>

### 3.2.6 Beslut

Hela tanken med Business Intelligence är att förse ledning med underlag för att organisationen ska kunna fatta så bra och effektiva beslut som möjligt. Materialet från BI har olika funktion vid olika beslutssituationer. Vid övergripande beslut som berör hela organisationen kan materialet fungera som ett komplement till annat beslutsunderlag. Materialet kan även få stor betydelse och fungera som dominerande beslutsunderlag vid strategiska delbeslut inom olika sektorer av organisationen. Ett vanligt beslut där man enbart grundar sig på BI:s material är när man beslutar om att införskaffa ytterligare information. Man har då inom BI lyckats att identifiera potentiella möjligheter eller hot av den grad att det behövs någon form av åtgärd.<sup>45</sup>

Det handlar i mångt och mycket om vad man bör göra när något inträffar som kan tänkas påverka organisationen. Den här fasen innebär att man till exempel ska prioritera vilka åtgärder som ska vidtas. Det viktigaste i det här steget är trots allt att organisationen bör söka efter ytterligare information om den uppkomna frågan, opinionen etc., och analysera vilka effekter frågan eller företeelsen får eller kan få för organisationen.<sup>46</sup>

### 3.2.7 Utvärdering och återkoppling

Det sista steget innebär att hitta effektiva former för att utvärdera det gjorda arbetet. Det kan ofta vara problematiskt eftersom BI många gånger fungerar som ett komplement till den övriga verksamheten, och det kan således vara svårt att urskilja några konkreta och raka samband mellan företagets resultat och den egna verksamheten. Man får då istället koncentrera sig på att utvärdera olika delar av processen. Man kan använda sig av intervjuer eller andra olika mätinstrument för att få till stånd ett mått av lyckat arbete.<sup>47</sup>

Utvärdering är oerhört essentiellt för att man inte ska hamna i en ad hoc-fälla. Det här betyder att man regelbundet, utifrån olika mätningar av genomförda informationsinsatser, bör utvärdera vad resultatet blev av olika undersökningar. Det här är viktigt för att man ska få ett bra underlag till framtida kommunikationsplaner.<sup>48</sup>

---

<sup>42</sup> Wahlström 2004:82

<sup>43</sup> Wahlström 2004:83

<sup>44</sup> Wahlström 2004:83

<sup>45</sup> Wahlström 2004:84

<sup>46</sup> Schmitz 2004: 43-46

<sup>47</sup> Wahlström 2004:84-85

<sup>48</sup> Erikson 2002:176

## 4 Environmental scanning

*”Omvärldsanalys (eng. environmental scanning), sammanfattande benämning på de aktiviteter som en organisation, en myndighet eller ett företag ägnar sig åt för att bättre förstå sin omvärld och hur denna förändras.”*<sup>49</sup>

Nationalencyklopedin

Vi kan utifrån den här beskrivningen av omvärldsanalys se att det finns ett samband med det engelska begreppet Environmental Scanning (ES), i varje fall enligt Nationalencyklopedins översättning. I det här kapitlet kommer vi att göra en djupare beskrivning av själva begreppet och diskutera olika perspektiv inom det här området.

Utifrån ett systemteoretiskt perspektiv kan man se ES som ett sätt att samla in information som existerar i organisationens omvärld. Det här gör man för att få en bra överblick över centrala frågor som på olika sätt kan tänkas påverka organisationen. Dessutom är det viktigt att man använder omvärldsanalysen som ett effektivt redskap när man ska ta strategiska beslut i organisationen, och att man i den här processen hela tiden uppdaterar sin agenda över vilka frågor som är mest aktuella att fokusera på. Det här betyder att organisationens agenda alltid är i ständig förändring och att man därför är tvungen till att ständigt prioritera vilka frågor som ska ligga överst på dagordningen.<sup>50</sup>

### 4.1 Environmental Scanning – en nödvändig väg för att uppnå framgång?

Enligt Hamrefors gestaltar sig omvärldsbevakningen olika i olika företag. Vissa organisationer utvecklar en anseelig omvärldsbevakning som främjar företagets yttre effektivitet. Samtidigt finns det andra som också utvecklar en anseelig omvärldsbevakning, men vilket resulterar i att det går sämre för företaget. Det finns även de företag som inte är medvetna om att de har en omvärldsbevakning och klarar sig bra ändå. Avslutningsvis finns det de företag som helt och hållet struntar i omvärlden, vilket ofta leder till att det drabbar företaget hårt. Enligt Hamrefors kan man dra slutsatsen att det inte är självklart att hur omvärldsbevakningen ska utformas och genomföras samtidigt som det inte heller är självklart att omvärldsbevakning leder till en bättre organisatorisk prestation.<sup>51</sup> Olika företag har således olika förutsättning och kunskaper när det gäller till exempel uppmärksamhet mot omvärlden. Hamrefors menar även att man måste ha fokus, kunskap och väl fungerade metoder för att kunna inhämta information som ännu inte blivit allmän information. Han menar vidare att människor tenderar att lättare agera på möjligheter än hot, vilket leder till att det för företag är en viktig uppgift att omvandla upplevda hot till upplevda möjligheter.<sup>52</sup>

Enligt vår mening kan man se omvärldsanalys som ett nödvändigt verktyg för att en organisation ska kunna vara så framgångsrik som möjligt, eller överhuvudtaget kunna överleva i dagens samhälle. Vad är då egentligen ES, och varför bör en organisation använda sig av det? ES är ett sätt för organisationer att samla in extern information om till exempel olika händelser och trender som på olika sätt kan tänkas påverka beslutsprocessen inom olika organisationer. Den här informationen kan på sätt och vis ses som en hjälp till att identifiera olika hot och möjligheter som organisationen kan stå inför. Framförallt bör en organisation använda sig av den här bevakningen av extern information för att förstå hur man internt kan förändra organisationen, det vill säga att man ser organisationens svagheter och styrkor.<sup>53</sup> Det här betyder enligt vår mening att man inte enbart kan se omvärldsanalys som en extern process. Tvärtom anser vi att organisationens struktur på olika sätt speglar hur väl den kan hantera den information som inhämtas externt. Dessutom är det av yttersta vikt att organisationen verkligen använder sig av informationen i sin omvärld, och är beredd att revidera sitt strategiska arbete ifall olika situationer kräver det. Den här flexibiliteten kan vara avgörande för en organisation när det

<sup>49</sup> <http://www.ne.se>

<sup>50</sup> Dozier, Grunig & Grunig 1995:199

<sup>51</sup> Hamrefors 2004:3

<sup>52</sup> Hamrefors 2004:6

<sup>53</sup> Albright 2004:40

gäller att vara så framgångsrik som möjligt på olika sätt i samhället. Framförallt är det nödvändigt för en organisation att förstå vilka de externa faktorerna är som kan påverka ens verksamhet.

#### 4.1.1 Externa miljöer

För att en organisation ska kunna överleva och kunna utveckla olika strategiska planer finns det främst sex olika externa miljöer som den ständigt måste bevaka<sup>54</sup>:

*Industrin/Marknaden:* Det här området kan på olika sätt ses som den viktigaste externa miljön, framförallt för att det är ytterst signifikant att förstå hur organisationens förhållande till sina konkurrenter ser ut.

*Teknologin:* Nya teknologier kan ha stor påverkan när det gäller organisationens verksamhet. Det gäller därför att organisationen bevakar dessa förändringar, speciellt när det gäller produktion och infrastruktur.

*Myndigheter:* Olika nya lagar och förordningar kan göra att förutsättningarna för organisationen förändras när det till exempel gäller personalfrågor, eller bolagsskatter.

*Ekonomi:* Konjunktursvängningar i samhället kan påverka organisationen mer eller mindre, bland annat beroende av hur stort företaget är, samt vilken verksamhetsinriktning man har. Ekonomisk information är därför nödvändig för att organisationen ska kunna arbeta proaktivt med dessa frågor.

*Sociala frågor:* Det är viktigt att bevaka olika förändringar i samhället, till exempel olika attitydförändringar bland medborgarna. Dessutom bör man förstå de demografiska förändringarna som kan ske hos befolkningen, till exempel olika variabler som kön, ålder, utbildning och inkomst.

*Politiska frågor:* Politik på lokal, nationell och internationell nivå kan naturligtvis på olika sätt påverka organisationen. Det är därför viktigt att ha en förståelse för hur det politiska klimatet ser ut, eller hur det kan tänkas förändras i framtiden.

Dessa sex miljöer, eller omvärldssektorer, bör hela tiden bevakas på en kontinuerlig basis, och hjälper organisationen att ta både taktiska och strategiska beslut som hjälper den att hantera olika frågor som kan uppstå. Vilka problem kan det då finnas när det gäller ES? Ett problem kan vara att vi i dagens samhälle har ett relativt stort informationsflöde, vilket gör att det kan vara svårt att sovra bland all information. Dessutom kan det här stora flödet av information leda till att man missar information som kan vara relevant för den egna organisationen. Ett annat problem är att organisationen kan få en slags övertro på informationsbevakning, vilket kan leda till att man inriktar sig mer på defensiva strategier utifrån de externa miljöerna. Det här kan till exempel betyda att man därför inte fokuserar sig i tillräcklig grad på att förbättra olika processer inom organisationen.<sup>55</sup> I sammanhanget får man naturligtvis inte glömma de intressenter som befinner sig i de externa miljöerna. I nästa avsnitt kommer vi därför att diskutera dessa och hur de kan påverka organisation och vice versa.

#### 4.1.2 Intressenter i de externa miljöerna

I en *excellent* organisation har kommunikatorerna, eller om man så vill de informationsansvariga, en avgörande roll när det gäller att sondera företagens omvärld. I det här avseendet är det framförallt signifikant att ta reda på vilka aktörer som kan influeras av organisationens ageranden, och huruvida dessa aktörer överhuvudtaget är medvetna om dessa ageranden och till sist hur deras reaktioner är. Ur ett strategiskt perspektiv är det av yttersta vikt att använda omvärldsanalysen som en del i ett relationsbyggande med olika intressenter, det vill säga att man tar strategiska beslut utifrån vilka aktörer som kan tänkas hjälpa eller skada organisationen.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Albright 2004:41-43

<sup>55</sup> Albright 2004:45

<sup>56</sup> Dozier, Grunig & Grunig 1995:199

Individer som påverkas av en organisations ageranden, till exempel anställda eller medborgarna i ett samhälle kan för en organisation ses som intressenter. Dessa individer ses som intressenter eftersom organisationen på olika sätt påverkar dessa människor och vice versa. Enligt Freeman är det viktigt att göra en intressentkarta. En sådan karta kan till exempel innehålla olika statliga myndigheter, ägare, kunder och olika medier. Det signifikanta i kontexten är att, utifrån organisationens perspektiv, fundera över vilka konsekvenser en organisations handlande kan påverka olika intressenter, och hur olika intressenter kan tänkas påverka organisationen. Utifrån det här resonemanget bör man sedan göra en kartläggning över relevanta intressenter. Pfeffer och Salancik påpekar att det existerar ett stort problem i sammanhanget, vilket är att organisationer oftast inte gör en ordentlig omvärldsanalys.<sup>57</sup>

När organisationen gjort den här kartläggningen, det vill säga att man gjort en grundlig forskning kring vilka som är de relevanta intressenterna, bör man enligt Grunig och Hunt sedan rangordna vilka intressenter som påverkar organisationen mest. Utifrån den här rangordningen bör man slutligen utforma löpande kommunikationsplaner för hur man ska interagera med dessa intressenter, och börja med dem som rankas först, det vill säga de som anses ha störst betydelse för organisationen. Det här tillvägagångssättet är proaktivt i den meningen att man bygger långsiktiga relationer med sina intressenter, och därigenom kan man förebygga olika kriser eller konflikter som annars kan uppstå.<sup>58</sup>

Det viktiga i sammanhanget är att segmentera organisationens intressenter, det vill säga att man delar in den i olika grupper, till exempel aktiva och passiva. De aktiva till skillnad från de passiva är mer involverade i olika frågor och engagerar sig mer, till exempel genom att bojkotta olika produkter eller stödja/förkasta organisationens olika policies. Vid en första anblick kan de passiva tyckas vara lättare att hantera än de aktiva, utifrån organisationens perspektiv. Samtidigt är det svårare att kommunicera med de passiva, eftersom de inte själva söker information och involverar sig så som de aktiva gör.<sup>59</sup>

Det svåra med att segmentera organisationens intressenter är att det kan vara svårt att kategorisera individer med tanke på att hon eller han naturligtvis kan tillhöra olika segment eller grupper. I det här sammanhanget har därför olika begrepp som till exempel sociala relationer, livsstil och subgrupper en stor betydelse.<sup>60</sup> Bevakning av omvärlden handlar om att så tidigt som möjligt upptäcka olika signaler som kan antingen uppfattas som problem eller möjligheter för organisationen. Därför kan det till exempel vara intressant, eller till och med nödvändigt att genomföra behovs-, attityd- och livsstilsförändringar hos organisationens målgrupper. Dessutom är det naturligtvis viktigt att kontinuerligt följa opinionsläget i media och bevaka ny lagstiftning, politiska och ekonomiska beslut som på något sätt kan påverka organisationen.<sup>61</sup>

När det gäller omvärldsbevakning i excellenta organisationer kan två tillvägagångssätt identifieras, nämligen formell och informell. Den formella handlar om att man har olika sofistikerade tekniker för att organisationen ska kunna hålla sig uppdaterad med hur olika intressentgrupper i ens omvärld agerar och reagerar. I det här avseendet producerar organisationen till exempel olika handlingsplaner för att ta reda på olika aktörers reaktioner mot organisationens ageranden. Utifrån dessa handlingsplaner, kan man sedan bland annat använda sig av surveyundersökningar och demografiska data för att hjälpa organisationens beslutsfattare att ta olika beslut som berör dess aktuella intressenter.<sup>62</sup> Enligt vår mening är det oerhört viktigt att tänka på att det kan finnas aktörer som kan påverka organisationen indirekt. Med det här menar vi att det kan finnas olika aktörer som kan tänkas påverka organisationen, antingen positivt eller negativt, som man egentligen i första hand kanske inte ser som sina målgrupper. Det här anser vi att organisationen behöver ta stor hänsyn till i sin omvärldsanalys eftersom man i ett skräckscenario annars kan få en legitimitetskris i samhället utifrån olika frågor. Det här kan ske på ett tidigt stadium om man inte inser att det kan finnas olika aktörer som kan reagera på organisationens agerande, trots att de kanske vid en första anblick inte ses som direkt påverkande intressenter.

---

<sup>57</sup> Grunig 1992:126

<sup>58</sup> Grunig 1992:125-127

<sup>59</sup> Grunig 1992:137

<sup>60</sup> Grunig 1992:140-141

<sup>61</sup> Schmitz 2004: 43-46

<sup>62</sup> Dozier, Grunig & Grunig 1995:201-202

Den informella sonderingen kan ses som ett billigare och snabbare tillvägagångssätt när det gäller att analysera hur omvärlden ser på organisationen. Det finns olika sätt att genomföra undersökningar ur det här informella perspektivet, till exempel kan klagomål mot organisationen analyseras, och personal som arbetar ”på fältet” kan hjälpa till att ge feedback på hur olika aktörer ser på organisationen. Dessutom kan djupintervjuer och olika telefonundersökningar bidra till att ge en större förståelse för hur olika målgrupper och andra intressenter kan tänkas ha uppfattat olika budskap från organisationen.<sup>63</sup>

#### 4.1.3 Ansvarsfördelning

Vilken avdelning inom organisationen bör ha ansvaret för att omvärldsanalyser görs? Olika avdelningar har naturligtvis olika ansvarsområden, det vill säga att fokus ligger på olika aktörer eller om man så vill olika intressentgrupper. Det här betyder exempelvis att det företagsekonomiska området i allmänhet, och marknadsföringsområdet i synnerhet inriktar sig främst på att undersöka företagets kundgrupp och vilka frågor som kan påverka företaget ur det här kundperspektivet.<sup>64</sup> Det här synsättet kan enligt vår mening relateras till BI som vi tidigare behandlat, det vill säga att omvärldsanalysen görs med utgångspunkt i företagets kunder, marknader och konkurrenter. Risken med att lägga sin omvärldsbevakning på marknadsavdelningen är att man fokuserar sig allt för mycket på frågor rörande marknaden<sup>65</sup>. Hamrefors menar att omvärldsbevakning är en kommunikationsprocess och därför bör ligga på informations- och kommunikationsavdelningen<sup>66</sup>. Samtidigt är det nödvändigt att den här avdelningen i så fall bland annat har en ledningsroll, och att man på ett effektivt sätt samlar in och analyserar samt delger den relevanta omvärldsinformationen<sup>67</sup>. När det gäller andra avdelningar som till exempel personalavdelningen eller Human Resources är man mer fokuserad på de interna aktörerna, det vill säga personalen inom organisationen. Det här betyder enligt vår mening att det behövs en särskild avdelning som kan röra sig fritt över olika avdelningsgränser, det vill säga att en avdelning har det övergripande kommunikationsansvaret för att få en tydlighet i ansvarsfrågan. Det behövs även tydliga riktlinjer i en organisation angående samverkan mellan olika avdelningar eller enheter. Det här är mycket viktigt för att kunna uppnå samordning och konsekvens, och som därigenom leder till ett integrerat synsätt. Genom att tydliggöra ansvarsfördelningen när det gäller olika kommunikationsfrågor kan man undvika konflikter mellan olika avdelningar.<sup>68</sup> När det gäller bevakning och analys av omvärldsfrågor är det till exempel viktigt att klargöra vem eller vilka som ska ha det övergripande ansvaret för att dessa uppgifter ska kunna utföras på ett adekvat sätt.

Utifrån dessa tankesätt kan man se att det behövs en separat avdelning som har ansvar för Public Relations, information och kommunikation. Det här är av central betydelse för själva ansvarsfördelningen i organisationen, det vill säga att man tydliggör vem eller vilka som har ansvaret för att det görs en omfattande omvärldsanalys i organisationen. Informationsenheten kan ses som bindande länk mellan olika avdelningar i organisationen, och som har eller bör ha en helhetssyn inom kommunikationsområdet.

Dessutom kan det i internationella organisationer vara svårt, om inte omöjligt, för varje medarbetare att ha en fullständigt klar bild över vem som gör vad. Därför är det till exempel viktigt för en central informationsstab att ha en löpande kontakt med de mer operativa informationsenheterna.<sup>69</sup>

## 4.2 Organisatoriska skillnader gällande aktivitetsgrad

Forskningen kring begreppet omvärldsanalys, eller ES om man så vill, kan vid en första anblick ses som relativt omfattande. Med det här menar vi att det finns många olika teoretiska diskussioner kring begreppet, och olika rekommendationer om hur man bör gå tillväga när man sonderar terrängen.

---

<sup>63</sup> Dozier, Grunig & Grunig 1995:203

<sup>64</sup> Dozier, Grunig & Grunig 1995:199

<sup>65</sup> Hamrefors 2004:11

<sup>66</sup> Hamrefors 2004:13

<sup>67</sup> Hamrefors 2004:13

<sup>68</sup> Erikson 2002:178

<sup>69</sup> Erikson 2002:165

Naturligtvis kan man se all ES som en organisations sonderande eller sökande av information i sin omvärld. Trots allt är kanske det allra viktigaste i kontexten att ha en förståelse för att omvärldsbevakningen i olika organisationer kan förväntas se ut på olika sätt<sup>70</sup>. Det här kan vara beroende av hur miljön omkring dem ser ut.

Skillnaderna i olika organisationers omvärldsbevakning kan förklaras utifrån två viktiga dimensioner. Den första handlar om i vilken omfattning som organisationens ledning tror att man kan analysera sin omgivning, det vill säga vilka grundläggande antaganden man har om sin externa miljö. Det här betyder att de organisationer som i hög grad ser sin omvärld som analyserbar även anser att olika händelser är mätbara, och bestämda. Dessa organisationer förlitar sig bland annat på informationsinsamling och rationella analyser. Dessutom har dessa organisationer ett slags logiskt och linjärt tänkande, vilket gör att de hela tiden söker efter klara fakta och lösningar på olika möjligheter och problem på ett formellt sätt.<sup>71</sup>

De organisationer som anser att man inte kan analysera sin omvärld skapar på sätt och vis sin egen omvärld. Deras strategier bygger på att organisationen på sätt och vis skapar en extern miljö, och på så vis tolkar sin omvärld främst utifrån sin egen organisation. Deras tolkningsprocess kan ses som mindre linjär, mer ad hoc-orienterad och informell. Frågan som man kan ställa sig är vad som kan tänkas påverka organisationens inställning till hur analyserbar den externa miljön är? Det är främst två faktorer som har betydelse i sammanhanget.<sup>72</sup> Enligt Duncan har den externa miljön en stor påverkan, det vill säga att ju mer omvärlden förändras, desto svårare anser ledarna i organisationer att det är att analysera den externa miljön. Den andra faktorn har att göra med vilka tidigare erfarenheter individer på ledningsnivå har, till exempel hur organisationen tidigare lyckats med att förutsäga olika händelseutvecklingar i sin omvärld.<sup>73</sup>

#### 4.2.1 Aktiva och passiva organisationer

Den andra viktiga dimensionen i organisationers omvärldsbevakning är hur engagerade de är och i vilken omfattning organisationen penetrerar sin omgivning för svar. Vissa organisationer är mycket aktiva med sin omvärldsbevakning, vilket innebär att man fördelar stora resurser i detta syfte. De aktiva organisationerna anställer tekniskt orienterade civilekonomer, bygger upp planerings-, prognos- eller speciella undersökningsavdelningar. De organisatoriska undersökningarna kan ibland även innebära att man testar eller manipulerar omgivningen. Kotter menar att kraftfulla organisationer ibland bryter förväntade restriktioner, försöker att ändra de regler som finns eller försöker att manipulera kritiska faktorer i sin omgivning<sup>74</sup>. Enligt Thomas har det gjorts en enkätundersökning där man studerade stora företag i USA. Den visade att många organisationer har upprättat speciella avdelningar för att framgångsrikt kunna bevaka sin omgivning, eller ibland till och med för att skapa den. De här organisationerna prövar ofta nya sätt och metoder för insamlandet, och lär sig således av sina misstag. Det här leder till att de aktiva organisationerna utvecklar andra metoder för att tillskansa sig information, om man jämför med de passiva organisationerna.<sup>75</sup>

De passiva organisationerna accepterar i stort sett all den information som delges dem. Dessa organisationer försöker inte heller att hitta nya och mer effektiva sätt för informationsinsamling genom ”trial and error-metoder”. De söker inte aktivt i omgivningen efter svar och de har inte heller speciella avdelningar för att undersöka eller manipulera. Vissa av dessa organisationer väntar helt sonika på att data från omvärlden levereras till dem utan någon ansträngning.<sup>76</sup> Man kan likna den här metoden med att meta. Man slänger helt enkelt ut linan med kroken och väntar på att det ska nappa, där till och med vissa organisationer inte ens använder bete. Till skillnad från den passiva organisationen dyker den aktiva istället ner i vattnet och söker upp och fångar fisken.

---

<sup>70</sup> Choo 2001:9-10

<sup>71</sup> Daft & Weick 1984:287

<sup>72</sup> Daft & Weick 1984:287

<sup>73</sup> Daft & Weick 1984:287

<sup>74</sup> Daft & Weick 1984:288

<sup>75</sup> Daft & Weick 1984:288

<sup>76</sup> Daft & Weick 1984:288

Undersökningar visar att många organisationer är informella och osystematiska i sina tolkningar av omgivningen. Dessa organisationer tenderar att acceptera omgivningen som den är, och agerar aktivt endast när det inträffar en kris. När en kris inträffar behöver de söka i sin omgivning efter information och sedan eventuellt försöka påverka externa händelser. Den aktiva organisationen genomför omvärldsanalyser på en kontinuerlig basis, vilket ofta leder till att de är väl underrättade av vad som sker och kommer att ske. Det här resulterar ofta i att de kan proagera, istället för att reagera när krisen redan är ett faktum.<sup>77</sup>

Uppfattningen att det råder en ”konflikt” mellan organisationen och omvärlden kan vara en förklaring till att olika organisationer agerar på olika sätt. När en organisation uppfattar omgivningen som fientlig eller hotande, eller när organisationen är starkt beroende av omgivningen, tenderar organisationer att avsätta större resurser till underrättelseverksamhet, det vill säga omvärldsbevakning. En annan förklaring kan vara hur länge organisationen har existerat och dess storlek. Yngre organisationer tenderar att vara de som testar gränserna och prövar nya vägar. De är aktiva och söker kontinuerligt i omgivningen efter information. Nya organisationer har ännu inte blivit indoktrinerade av systemet och har således en viss benägenhet till att kasta sig ut för att upptäcka och utveckla nya nischer, vilka de etablerade och indoktrinerade organisationer har förbisett. Gradvis börjar organisationen efter ett tag att acceptera omgivningen, snarare än att söka efter och testa dess gränser. Samtidigt tenderar omgivningen att framstå som mindre hotfull, vilket också leder till att frekvensen av undersökningar blir lägre.<sup>78</sup>

#### 4.2.2 En modell av olika organisationer

Utifrån en modell kan man kategorisera organisationer, beroende på vilka normer och värderingar man har när det gäller att tolka och undersöka sin omgivning. Modellen baseras på de två dimensioner som vi tidigare beskrivit, vilket sedermera resulterar i fyra olika kategorier. Organisationerna kan enligt vår tolkning benämnas som, *den irrationella*, *den begränsade*, *den experimentella* och *den strategiska* organisationen.<sup>79</sup> Följande modell ger en översiktlig bild över hur de olika kategorierna av företag placerar sig, beroende på om man uppfattar sin omgivning som analyserbar eller ej och vilken aktivitetsgrad man har. Den bygger på modeller från Francis J. Aguilar, och Chun Wei Choo<sup>80</sup>.

**Figur 4.1** Organisationsmodell

<b>Hur organisationen uppfattar sin omvärld</b>	Ej analyserbar	<b>Irrationell</b>	<b>Experimentell</b>
	Analyserbar	<b>Begränsad</b>	<b>Strategisk</b>
		Passiv	Aktiv

**Organisationens aktivitetsgrad**

<sup>77</sup> Daft & Weick 1984:288

<sup>78</sup> Daft & Weick 1984:289

<sup>79</sup> Daft & Weick 1984:288-290

<sup>80</sup> Choo 2001:29-30

### *Den experimentella organisationen*

Den här organisationen karaktäriseras av att man inte uppfattar omvärlden som analyserbar, men att man aktivt interagerar med sin omgivning för att eventuellt påverka vissa händelser och resultat<sup>81</sup>. Ett informationsbehov är ett måste för att man ska kunna testa och experimentera med och i sin omgivning. Det här kan innebära att man försöker upptäcka nya fruktbara områden i sin omgivning att använda sig av. Den information man använder sig av är främst från externa källor och personliga observationer.<sup>82</sup> De här källorna har ofta skapats genom tidigare interaktioner, vilka ibland även levererar feedback som svar på organisationens handlingar<sup>83</sup>. De här organisationerna använder sig inte av en speciell avdelning vid insamlandet av information, och rapporteringen är mycket oregelbunden<sup>84</sup>.

Man kan säga att den experimentella organisationen ”skapar sin egen omgivning”. De samlar in information genom att pröva nya beteenden för att se vad som händer. De experimenterar, prövar och stimulerar, samtidigt som de ignorerar normer, regler och traditionella förväntningar. De använder sig av metoder som karaktäriseras av ”learning by doing” och ”trial and error”. De här organisationerna har en mycket hög aktivitetsgrad, vilket kan bero på att de tror att det måste vara på det här viset för att organisationen ska vara eller bli framgångsrik<sup>85</sup>. Organisationer av den här karaktären tenderar att utveckla och marknadsföra nya produkter, enbart baserade på vad organisationen tror att de kan sälja. De väntar följaktligen inte på undersökningar av vad marknaden efterfrågar. Chun Wei Choo menar även att de här organisationerna ibland försöker påverka och skapa attityder hos sina intressenter, det vill säga att de kan försöka att manipulera deras uppfattningar gentemot den egna organisationen, omvärldsfrågor eller politiska kandidater. Det gör de genom att sända dem information via olika media<sup>86</sup>. Den insamlade informationen är ofta mycket svårtolkad, vilket man skulle kunna minska genom att diskutera det och komma fram till organisatoriskt delade uppfattningar om vilka åtgärder man ska göra. Men inom organisationer av den här typen skaffar man kunskap genom att pröva och se vad utfallet blir<sup>87</sup>.

Beslutsfattandet i de här organisationerna kan ses som en process som går ut på att man bestämmer ett agerande, framställer en traditionell lösning, prövar den, och gör om processen om det inte fungerar. Processen baseras således på ”trial and error-metoden”. Det organisatoriska agerandet är inte baserat på uppsatta mål i den här kategorin, utan agerandet är mer till för att upptäcka mål. Beslut tas när lösningar visar sig fungera.<sup>88</sup>

### *Den strategiska organisationen*

Den här organisationen är aktiv i sin datainsamling, men till skillnad från den experimentella försöker den finna de rätta svaren i den analyserbara omgivningen. Organisationer som anser att omgivningen är analyserbar tenderar att förmedla den insamlade informationen genom hela informationssystemet. Informationsbehovet är baserat på väldefinierade undersökningsmål som är tydliga, detaljerade och de saknar tidsbegränsning. Organisationen är beredd på överraskningar genom oväntade upptäckter, vilket medför nya informationsbehov. Informationen är av hård, formell och oftast kvantitativ karaktär.<sup>89</sup> Organisationen använder sig av noga genomtänkta mätmetoder för att mäta och informera sig om sin omgivning. De använder sig av marknadsundersökningar, trendanalyser och andra prognoser för att förutspå eventuella hot och möjligheter. Om vi jämför den strategiska organisationen med den begränsade kan man se skillnader, även då båda anser att omvärlden är analyserbar. I informationssökningen och användningen inom den begränsade organisationen är man limiterad till ett fåtal sakfrågor, vilka är rutinaktiga och baserade på insamlad kunskap.<sup>90</sup> Formell data om omgivningens karaktärer och förväntningar bestämmer hur organisationen kommer att agera. Den

---

<sup>81</sup> Choo 2001:23

<sup>82</sup> Daft & Weick 1984:290

<sup>83</sup> Choo 2001:23

<sup>84</sup> Daft & Weick 1984:291

<sup>85</sup> Daft & Weick 1984:288

<sup>86</sup> Choo 2001:24

<sup>87</sup> Daft & Weick 1984:291

<sup>88</sup> Choo 2001:25

<sup>89</sup> Choo 2001:26

<sup>90</sup> Choo 2001:26

strategiska organisationen använder sig även av interna källor och formella rapporter. Dessa rapporter är mer ett resultat av speciella efterforskningar, än av rutinaktiga och periodiska rapporteringssystem. De strategiska organisationerna har speciella och regelbundna organisatoriska mekanismer för att tillskansa sig information, de lägger stor tyngd och resurser på datainsamling. I de här organisationerna använder man sig av speciellt utformade avdelningar i syfte att undersöka omgivningen. Rapporter och specialundersökningar transporteras hela vägen upp till den absoluta toppen i organisationen.<sup>91</sup>

Om vi ser till reduceringen av informationens mångtydighet i de här organisationerna märker vi att den är ganska låg, vilket beror på att tvetydigheter i den insamlade informationen är jämförelsevis obetydlig. En viss reduktion sker dock, det innan informationen når ledningen. De har specialister som genomför de systematiska analyserna och specialstudierna, vilket gör att informationen fungerar som ett bättre beslutsunderlag för ledningen. Det behövs även på det här sättet färre diskussioner för att komma till en gemensam ståndpunkt.<sup>92</sup>

Den strategiska organisationens strategier är av en mer försiktig art än de experimentellas. Den är mer angelägen av att upprätthålla en stabil handlingsstrategi, men ibland kan den strategiska organisationen vara lite nyskapande och experimentell om omgivningen tillåter det. Organisationen studerar omvärlden och agerar enbart på ett försiktigt sätt. För att fatta rätta och effektiva beslut använder de sig, som vi tidigare nämnt, av systematiska analyser. De här organisationernas beslutsprocess kan karaktäriseras som mycket logisk och analyserande. Man använder sig inte av funna lösningar förrän man noga har övervägt alla andra alternativ, det vill säga att man kommit fram till att det här är det enda rätta eller det mest effektiva.<sup>93</sup>

#### *Den irrationella organisationen*

De organisationer som tillhör den här kategorin kan ses som passiva, det vill säga att de bland annat inte förlitar sig på att samla in objektiv information. Det här förhållningssättet uppkommer ur det faktum att de anser att man inte kan analysera sin omvärld. Deras informationsökning är inte av en formell karaktär och sker inte kontinuerligt, det vill säga att man inte har några systematiska rutiner för att söka efter information. Dessa organisationer kan få sin information genom rykten och personliga kontakter, vilket kan ses som ett relativt irrationellt sätt att samla in information på. Organisationer som har det här oriktade förhållningssättet använder sig av olika situationer som kan uppkomma för att få reda på vad deras intressenter anser. Dessa situationer kan exempelvis vara årliga möten eller telefonkontakter med missnöjda kunder.<sup>94</sup>

Den här typen av organisationer fokuserar sig på att samla in extern information. Informationskällorna är av informell karaktär, det vill säga att den hämtas in genom de personliga relationerna som finns mellan arbetskollegor. När det gäller tillhandahållandet av information tenderar den att grunda sig på oregelbundna och flyktiga kontakter, och de formella rapporterna görs ad hoc. Framförallt beror det här på att man inte har en avdelning inom organisationen som har ansvar för omvärldsbevakning, vilket i sin tur grundar sig i att man inte ser sin omvärld som analyserbar.<sup>95</sup>

I tolkningsprocessen, gällande information om den externa miljön, finns det inget större utrymme för multipla tolkningar. Reducering av mångtydigheten i dessa organisationers tolkning av omvärlden är hög på grund av att den främst utgår från ledarnas personliga karaktär, och deras gemensamma observationer. Dessutom beror den här stora reduceringen av mångtydigheten på att man har få regler eller riktlinjer angående hur informationsmaterial ska tolkas eller analyseras.<sup>96</sup> Tolkningsprocessen i dessa organisationer blir relativt rörig eftersom man utgår från ett stort antal observatörer som alla har

---

<sup>91</sup> Daft & Weick 1984:289-290

<sup>92</sup> Daft & Weick 1984:291

<sup>93</sup> Daft & Weick 1984:292-293

<sup>94</sup> Daft & Weick 1984:290

<sup>95</sup> Daft & Weick 1984:290

<sup>96</sup> Daft & Weick 1984:291

olika referensramar. Det här gör att flera personliga möten behövs, där dialog, förhandling och övertalning används för att försöka få en slags gemensam tolkning.<sup>97</sup>

Den här organisationen har inga direkta strategier utan man reagerar ganska slumpmässigt på förändringar i sin omvärld. Det här beror till stor del på att man inte har specialiserade informationssystem, utan förlitar sin informationssökning på personliga kontakter. Eftersom organisationen anser att omgivningen inte är analyserbar är det därför på sätt och vis svårt att fatta rationella beslut. Därför tas beslut utifrån diskussioner med andra personer på ledningsnivå.<sup>98</sup>

#### *Den begränsade organisationen*

Enligt Aguilar uppfattar den begränsade organisationen sin omvärld som analyserbar, men har en passiv aktivitetsgrad. När det gäller datainsamlingsmetoder förlitar man sig på vedertagna tillvägagångssätt och deras tolkning av data kan ses som relativt traditionella. Eftersom man uppfattar sin omvärld som välvillig och objektiv ser man inga skäl till att testa nya angreppssätt för att få bättre kunskap om sin omvärld. Organisationen är begränsad i den mening att man endast använder sig av rutindokument, rapporter och informationssystem, som arbetats fram under tidigare år. Eftersom organisationen anser att den information man fått, via till exempel de tidigare rapporterna, varit viktig och relevant förlitar man sig helt och hållet på den här. Det här kan ses som ett begränsat förhållningssätt när det gäller att samla in information.<sup>99</sup>

Informationskällorna är främst av intern karaktär, det vill säga att organisationen använder sig av olika data som samlats in av personal ute i organisationen. Den här informationen vidarebefordras sedan till individer på ledningsnivå. Själva hanteringen av information är regelbunden, det vill säga att man har formella rutiner för hur man samlar in och förvarar information. Däremot har man ingen speciell avdelning som har ansvar för den här informationshanteringen och man lägger inte så mycket resurser på att bevaka den externa miljön.<sup>100</sup> Fördelen med de begränsade organisationerna är att man har etablerade och strukturerade rutiner för till exempel informationsökning. Nackdelen är att man kan missa upptäckten av ny utveckling, till exempel av teknologisk karaktär som antingen kan vara en möjlighet eller ett problem för den egna verksamheten.<sup>101</sup>

När det gäller själva tolkningen av informationen som man samlat in så är behovet för att ta bort mångtydiga tolkningar ganska litet. Det här beror bland annat på att specialister inom organisationen analyserar informationsmaterialet på ett systematiskt sätt före det presenteras för ledningen, vilket leder till att det förs mindre diskussioner på ledningsnivån om hur man ska tolka materialet. Dessutom har man många regler för hur informationen ska behandlas inom tolkningsprocessen, vilket gör att man inte behöver koncentrera sig på att reducera mångtydigheten i olika tolkningar. Informationen bearbetas eller tolkas inte av många personer, utan behandlas endast av ett fåtal personer i ledningen.<sup>102</sup>

De strategier som den här organisationen formulerar grundar sig på att beskydda det som den redan har. Det här betyder att man till exempel i stor utsträckning inriktar sig på att behålla de marknader som man har. Återigen är man mer intresserad av de interna frågorna, till exempel hur man kan effektivisera sin egen verksamhet. Organisationen är mindre intresserad av att fokusera sig på de externa relationerna som man har i sin omvärld.<sup>103</sup>

Beslutsfattandet inom den här organisationen präglas av att man har bestämda regler för hur beslut ska tas. De här reglerna bygger på de tidigare erfarenheter som organisationen har av externa händelser.<sup>104</sup>

---

<sup>97</sup> Choo 2001:20

<sup>98</sup> Daft & Weick 1984:292

<sup>99</sup> Daft & Weick 1984:289

<sup>100</sup> Daft & Weick 1984:290

<sup>101</sup> Choo 2001:23

<sup>102</sup> Daft & Weick 1984:291

<sup>103</sup> Daft & Weick 1984:292

<sup>104</sup> Daft & Weick 1984:293

## 5 Sammanfattning av olika teoretiska perspektiv

Teorierna som vi behandlat i de två tidigare kapitlen kan på olika sätt ses som betydelsefulla delar när det gäller hur organisationer bevakar och analyserar sin omvärld. Enligt vår mening har varje teoretiskt perspektiv olika signifikanta komponenter, vilka bidrar till att skapa ett övergripande och gemensamt perspektiv.

Business Intelligence är ett begrepp som på olika sätt kan uppfattas som en organisations insamling och bevakning av omvärldsinformation, främst ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Det här betyder att man till stor del är intresserad av olika aktörer som kan tänkas påverka ett företag. Dessa aktörer kan till exempel vara konkurrenter, kunder, leverantörer, potentiella etablerare och substitut. Framförallt kan man alltså se BI som ett sätt för företaget att samla in och analysera lättillgänglig och relevant affärsinformation. Den här informationen kan sedan ligga till grund för ledningens beslutsfattande.

Environmental Scanning inriktar sig däremot på att bättre förstå sin omvärld och hur den förändras, oavsett om det gäller ett företag, myndighet eller annan organisation. När det gäller de olika omvärldssektorerna som bevakas och analyseras så tar man även hänsyn till den sociala och politiska samhällsutvecklingen. Utifrån ett systemteoretiskt perspektiv betonar ES vikten av att det behövs en särskild Informations- eller Public Relationsavdelning för att man ska kunna kartlägga och analysera vilka intressenter som har betydelse för organisationen, samt huruvida de är aktiva eller passiva.

Inom ES finns det en betydelsefull modell som baseras på hur organisationer uppfattar sin omvärld, det vill säga huruvida man anser att organisationens omvärld är analyserbar eller ej. Dessutom kan modellen användas för att kategorisera organisationer utifrån om de är passiva eller aktiva när det gäller deras omvärldsbevakning, det vill säga hur engagerade de är och i vilken omfattning som de penetrerar sin omgivning för svar.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att de två olika perspektiven har en gemensam fokusering på insamling, bevakning och analys av information. Det som kan skilja i viss mån är vilka omvärldssektorer som anses vara relevanta att undersöka, och om man ser olika frågor eller händelser i sin omvärld som hot eller möjligheter för sin organisation, eller endast som förändringar som på något sätt påverkar den egna organisationen. Dessutom existerar det skillnader när det gäller i vilken omfattning som man betonar vikten av att utforma strategier och policies, samt själva implementeringen av dessa i organisationen.

Bevakning och analys av omvärlden kan ses som en process med flera steg. Det som de olika teorierna har gemensamt är att de förser organisationen med underrättelser som kan öka organisationens handlingsförmåga, på både kort och lång sikt. Målet är att leverera information som beslutsfattarna sedan kan basera sina förutsägelser på<sup>105</sup>. Det ideala vore att beslutsfattarna ska vara så insatta i en viss fråga som möjligt, vilket kan leda till att de har möjlighet att fatta beslut om åtgärder angående sådant som ännu inte hänt<sup>106</sup>.

Företag och organisationer har varken möjligheter eller resurser att avsöka och reagera på alla problemområden. Därför blir förmågan att avgöra vilka problemområden som kan tänkas påverka den egna organisationen oerhört signifikant. Därför kan man säga att omvärldsbevakningen kan ses som en proaktiv process, vilket innebär att problemområden behandlas innan de konkret påverkar den egna organisationens verksamhet. Vi kommer i undersökningen använda oss av relevanta delar inom de två olika teoriperspektiven för att få en mer bättre helhetssyn när det gäller bevakning och analys av omvärldsinformation.

---

<sup>105</sup> Hamrefors 2002:120f

<sup>106</sup> Hamrefors 2002:12

## 6 Syfte och frågeställning

Organisationer är starkt beroende och präglade av vad som händer i deras omvärld, kanske i större utsträckning idag än någonsin tidigare. Enligt vår mening kan det bero på flera olika faktorer, bland annat den snabba tekniska utveckling, den ökande konkurrensen som råder, det reflexiva samhället samt den ständigt föränderliga marknaden. Det här mynnar ut i att det sker ett ständigt flöde av information, vilket har format det informationssamhälle som vi idag lever i. Informationssamhället bidrar till att till exempel dagens företag ständigt måste vara uppdaterade och medvetna om att olika händelser både internt och externt snabbt kan ändra förutsättningarna för deras verksamhet. Det utmärkande i sammanhanget är att man har förberedande strategier för hur man ska handskas med olika situationer som kan tänkas uppkomma, det vill säga att man proagerar istället för att man reagerar när händelsen väl är ett faktum. Syftet med det här tillvägagångssättet är att man tar tillvara potentiella möjligheter samtidigt som man kan motverka eventuella hot mot sin verksamhet.

I den här uppsatsen har vi valt att främst fokusera oss på två centrala teoriperspektiv, vilka är *Business Intelligence* och *Environmental Scanning*. Det här tillvägagångssättet har vi valt eftersom de två begreppen till synes figurerar i en komplex kontext. Med det här menar vi att olika begrepp och definitioner tenderar att komplettera varandra, istället för att vara separata och isolerade teorier. Vi menar att dessa mer eller mindre kan kombineras i syfte att få en större helhetsförståelse för hur organisationer tolkar och interagerar med sin omvärld. Det här har enligt vår mening varit essentiellt för att få en djupare förståelse för de svenska begreppen *Omvärldsbevakning* och *Omvärldsanalys*. Vi anser att det i högsta grad är både intressant och relevant att undersöka hur olika organisationer uppfattar sin omvärld, samt i vilken utsträckning man bevakar och analyserar den.

### 6.1 Syfte

Vårt syfte med den här undersökningen är att undersöka hur företag inom ”Sveriges 500 största företag” ser på och använder sig av bevakning och analys av sin omvärld.

Anledningen till att vi har valt ”Sveriges 500 största företag” som undersökningsobjekt är att vi anser att dessa är oerhört viktiga, eftersom de har stor inverkan på utvecklingen av svenskt näringsliv och samhället i stort. Därför anser vi att det är av yttersta vikt att undersöka hur dessa företag bevakar och analyserar sin omvärld, och om det finns några likheter eller skillnader när det bland annat gäller informationskällor, omvärldssektorer mm. Det här anser vi vara intressant utifrån olika variabler som omsättning och bransch. Vi vill även undersöka om det är tydligt vem eller vilka som ansvarar för bevakningen och analysen, samt om man verkligen använder sig av informationen som man samlat in. Dessutom anser vi att det är viktigt att utröna hur företagen uppfattar sin egen omvärldskunskap i förhållande till sina konkurrenter, och vilka problem man ser i det här avseendet.

Vi anser att vår undersökning är oerhört relevant på grund av flera olika faktorer, bland annat för att det är ett relativt outforskat ämnesområde i Sverige och som därför enligt vår mening behövs belysas utifrån flera olika perspektiv och infallsvinklar.

## 6.2 Frågeställningar

### 1. *Hur ser omvärldsbevakningen ut bland företagen?*

I den här frågeställningen är vi intresserade av att undersöka hur avancerad omvärldsbevakningen är i företagen. Vi vill ta reda på vilka omvärldssektorer som man prioriterar, samt vilka sökverktyg man använder sig av. Dessutom anser vi att det är viktigt att undersöka om man använder sig av bevakningen i ett proaktivt syfte. Med det här menar vi att det kan vara intressant att veta om man proagerar istället för att reagera.

Utifrån de här aspekterna på omvärldsbevakning vill vi främst se om det kan existera likheter eller skillnader mellan företag i samma bransch, men även hur det ser ut mellan olika branscher.

### 2. *I vilken utsträckning analyserar man det insamlade informationsmaterialet?*

Det är ett känt faktum, enligt de tidigare teorier som vi behandlat, att organisationer och företag ibland tenderar att samla in material utan att analysera det. Det här är kan naturligtvis få djupgående konsekvenser för ett företag, det vill säga om man blint förlitar sig på och fattar beslut utifrån felaktig eller irrelevant data.

Det här anser vi därför vara oerhört intressant och essentiellt att undersöka, speciellt på grund av att företagen som ingår i vår studie tillhör den exklusiva gruppen "Sveriges 500 största företag". Den här gruppen har således en stor och viktig påverkan på det svenska näringslivet, vilka enligt vår mening därför bör ha den kompetensen att fatta beslut utifrån relevant och korrekt analys av data.

### 3. *Hur ser ansvarsfördelningen ut i företagen gällande bevakning och analys av omvärldsinformation?*

I den här frågeställningen vill vi undersöka vem eller vilka inom företagen som har ansvaret för att det genomförs bevakning och analys av omvärlden. Dessutom vill vi se om företagen anser att det kan finnas olika uppfattningar mellan ledning och olika avdelningar angående vilka omvärldssektorer som bör bevakas.

Vi anser att dessa frågor är relevanta för att se huruvida det existerar en tydlig eller otydlig ansvarsfördelning angående vem eller vilka som sysslar med dessa omvärldsfrågor. Vi vill härmed undersöka om det kan finnas ett samband mellan hur avancerade de olika företagens omvärldskommunikation verkar vara, och hur tydlig ansvarsfrågan är inom organisationerna. Dessutom anser vi att det är intressant att se om man tycker att det uppstår konflikter inom organisationerna angående vad som ska bevakas. Det här är viktigt på grund av att det här kan vara en indikator på att ansvarsfördelningen kan vara otydlig inom företagen. Enligt vår mening kan det här i värsta fall leda till att omvärldskommunikationen blir lidande, och är därför signifikant att utreda.

### 4. *I vilken omfattning använder företagen sig av bevakning och analys av omvärldsinformation när det gäller beslutsfattande och implementering inom organisationen?*

Här är vi intresserade av att studera huruvida man i beslutsfattandet använder sig av den information man tillskansat sig genom bevakning och analys. Det centrala i den här frågeställningen är att se i vilken grad företagen fokuserar sig på utvärdering eller uppföljning av olika informationsinsatser.

Det här anser vi vara nödvändigt för att man ska kunna fatta bra och relevanta beslut. Det är även en förutsättning för en fungerande bevaknings- och analysfunktion, då det bör kännas som ett otacksamt och ej prioriterat arbete då det inte tas någon hänsyn till det. Dessutom anser vi att det är viktigt att organisationen i sin verksamhet, både kort- och långsiktigt, använder sig av det underlag som har framtagits genom insamling och bevakning av information. Om det här inte görs så anser vi att bevakning och analys av omgivningen till viss del förlorar sin kraft och betydelse för organisationen.

*5. Hur ser företagen på sin egen omvärldskunskap i förhållande till sina konkurrenter, och vilka problem kan det finnas när det gäller att inhämta den här kunskapen?*

Vi är i den här frågeställningen intresserade av att tydliggöra hur företagens självuppfattning ser ut när det gäller kunskaper om deras omvärld, i förhållande till deras konkurrenter. Dessutom vill vi undersöka vilken resursbrist som man anser är det största problemet när det gäller införskaffandet av sin omvärldskunskap. Slutligen vill vi även veta om man planerar att förändra resurserna när det gäller arbetet med omvärldsfrågor, det vill säga om man tror att resurserna kommer att öka, minska eller vara oförändrade.

Den här frågeställningen har vi valt att utreda eftersom vi anser att företagens självuppfattning om hur bra man anser att sin omvärldskunskap är, kan relateras till vilket resursproblem man ser som svårast. Dessutom kan det vara intressant att se vilken inställning företaget har när det gäller resursfördelningen ur ett framtidsperspektiv. Det här resonemanget kring företagens självuppfattning, problem och fördelning när det gäller olika resurser är enligt vår uppfattning oerhört viktigt att undersöka utifrån konkurrenssynpunkt. Dessutom anser vi att det även är intressant för att se hur man prioriterar frågor och händelser som berör bevakning och analys av företagets omvärld.

## 7 Redovisning av metod och material

### 7.1 Val av metod

Syfte med den här undersökningen är att studera och jämföra hur företag inom ”Sveriges 500 största företag” bevakar och analyserar sin omvärld. Vi önskar att kunna dra generella slutsatser av de resultat vi får och finna ett mönster hos de enheter vi undersöker. Med ovanstående som grund har vi valt att använda oss av en kvantitativ metod, en kvantitativ webbenkät.

Det här är en metod som undersöker ett problem på bredden, det istället för att mer gå på djupet som med den kvalitativa metoden. Med hjälp av den kvantitativa metoden finns det utrymme för generaliseringar och för att finna den gemensamma nämnaren. Med det menar vi att man kan finna olika mönster och det representativa hos samtliga respondenter<sup>107</sup>.

Den kvantitativa undersökningen innefattar många enheter, men man inriktar sig på relativt få faktorer hos varje enhet<sup>108</sup>. Utifrån den här aspekten ansåg vi att den kvantitativa metoden var den bästa metoden för studien. I början av vårt uppsatsarbete hade vi funderingar på att komplettera enkätundersökningen med kvalitativa intervjuer. Vi ville få en djupare förståelse för de företag som verkade ha en välutvecklad omvärldsbevakning, samt för de företag som inte alls hade lika sofistikerad bevakning och analys av omvärldsinformation. Vi insåg redan på ett tidigt stadium att det här tillvägagångssättet skulle bli allt för omfattande, och att det inte fanns tillräckligt mycket tid att disponera för den fördjupningen. Däremot anser vi att vår uppsats mycket väl kan ligga till grund för framtida studier. Det här betyder att vi anser att det hade varit intressant att bygga på vår forskning med kvalitativa intervjuer för att få en bättre helhetsförståelse för varför omvärldsbevakningen kan se olika ut inom olika företag.

Den teknik som vi valt för insamlandet av information är webbenkäter. Den här formen av verktyg har vi använt oss av för att snabbt få tillgång till och kunna sammanställa informationen på ett så effektivt sätt som möjligt, samt för att vi ansåg att det var det bästa sättet för att få en så hög svarsfrekvens i förhållande till kostnad och tid. Det som kan vara problematiskt med en enkätundersökning via nätet är att man kanske inte får tillräckligt med svar. Det kan bero på flera orsaker, men en kan vara att e-breven går direkt till skräpposten utan att respondenten öppnat brevet. En annan orsak kan vara att respondenten inte kan svara med en gång, utan ämnar göra det senare, vilket då lätt kan glömmas bort när det inte är ett tryckt och fysisk enkätformulär. En stor fördel med den här metoden är att man kan få svaren omedelbart, det vill säga att det går mycket fort från det att respondenten svarat till det att vi får svaret. Man behöver således inte vänta ett par dagar på att posten ska leverera svaren. Kostnaden är den absolut största fördelen inom det här tillvägagångssättet via nätet, gentemot pappersenkäter via post. Kostnaden blir i stort sett obefintlig då man slipper porto för både utskick och retur, vilket även tillkommer ytterligare en gång vid påminnelse. Ur ekonomisk synvinkel är det här sättet det enda tillgängliga alternativet.

### 7.2 Urval

På ett tidigt stadium förde vi diskussioner om hur vårt urval skulle se ut. Det fanns förslag på både de 100 och 250 största Svenska företagen. Till slut kom vi fram till att den optimala lösningen för att genomföra den här studien och för att kunna generalisera var att inkludera samtliga relevanta analysenheter, det vill säga alla 500 företag. De personer i företagen som vi ansåg var de mest lämpade utifrån vårt syfte att svara på enkäten var informationschefer och liknande. Då inte alla har en informationsavdelning har vi även riktat oss till VD, pressavdelningar, marknadsavdelningar etc. Majoriteten av respondenterna har befattningen informationsdirektör, informationschef eller VD.

Det visade sig att det var lättare sagt än gjort att finna e-post adresser till adekvata personer i samtliga företag, samtidigt som vi till en del inte fann någon kontaktadress över huvud taget. Det tog mycket lång tid att finna adresser till våra respondenter, eftersom vissa hemsidor är betydligt lättare och smidigare än andra att använda. Ett kontaktsätt som flera företag använder sig av är färdiga

<sup>107</sup> Holme & Solvang 1997:78

<sup>108</sup> Holme & Solvang 1997:88

kontaktformulär, i vilka man fyller i sitt ärende och den avdelning man avser att kontakta. Dessa ansåg vi vara mycket svåra att använda utifrån vårt syfte, vilket ledde till att vi avstod från dessa företag. Många företag saknar även direktadresser till adekvat personal. Dessa har istället en gemensam adress för individer som vill komma i kontakt med företaget, ofta i form av till exempel [info@foretagetsnamn.com](mailto:info@foretagetsnamn.com). Vi använde oss av företag med den här typen av kontaktadresser, men vi hade inga stora förhoppningar om att få svar ifrån dessa. Det här ledde till att antalet enheter inte blev 500, utan det totala antalet blev 397 stycken företag.

### 7.2.1 Svarsfrekvens och bortfall

Vi var väl medvetna redan på ett tidigt stadium i vårt uppsatsarbete att det fanns en risk för att svarsfrekvensen kunde bli relativt låg, på grund av flera orsaker. Den första faktorn var tid. Respondenterna i vår undersökning är som sagt till största delen VD, informationsdirektörer, informationschefer, marknadschefer etc., vilka är personer som både är och kanske i viss mån anser sig vara mycket upptagna. Det här gör att de kan ha svårt att hitta tid till att ställa upp i vår undersökning. Även då det endast tar cirka 5 minuter att svara på undersökningen kan det här naturligtvis vara ett hinder. I tabell 7.1 kan vi se att svarsfrekvensen var 22 procent av de 500 företagen som deltog. Det här anser vi är relativt bra med tanke på den tidsbrist som kanske kan finnas bland företagen, eftersom enkäten skickades ut två veckor före jul. Företagen hade ungefär tre dagar på sig att svara, sedan skickade vi en påminnelse där vi bifogade enkäten ännu en gång. Den här påminnelsen gjorde att svarsfrekvensen ökade med ungefär 100 procent, vilket vi naturligtvis var mycket tacksamma för.

**Tabell 7.1** Svartsfrekvens/bortfall

	Antal	Procent
Respondenter	112	22
För sent inkomna svar	35	8
Ville ej delta	31	6
Inga svar	219	43
Hade ej adresser	103	21
<i>Totalt</i>	500	100

När det gäller bortfallet i undersökningen var det hela 43 procent som inte alls svarade på vår e-post, vilket vi naturligtvis beklagar. Vi tror dock att det kan finnas flera orsaker till det här relativt stora bortfallet, bland annat på grund av tidsbrist som vi tidigare tagit upp. Dessutom var det ett stort antal företag som inte hade e-postadresser direkt till olika befattningshavare. Istället hade man en slags uppsamlingsadress som vi tidigare nämnt, till exempel [info@foretagetsnamn.com](mailto:info@foretagetsnamn.com). Vi anar att det här kan vara en orsak till att enkäten inte blivit besvarad, det vill säga att den kan ha filterats bort i den dagliga informationsmängd som företagen får. Överhuvudtaget vill vi ge en eloge till de företag som på sin webbsida presenterar sina medarbetare med namn, foto, befattning och e-postadress, vilket gör att man snabbt och enkelt kan komma i kontakt med den person man söker. Dessutom är det här förhållningssättet att föredra enligt vår mening eftersom man då uppfattar företaget som mer personligt. Framförallt anser vi att det är anmärkningsvärt att så pass många som 21 procent av företagen inte gick att kontakta genom e-post. Det här anser vi är relativt beklagligt. Dock bör vi påpeka att i den här kategorin finns det ett flertal som man kunde kontakta via telefonnummer. Det här gjorde vi ej eftersom vi ansåg att det skulle ta alldeles för mycket tid från andra viktiga delar i uppsatsen.

En annan orsak till att företagen inte svarade på enkäten tror vi kan bero på att företagen kanske anser att de inte vill lämna ut uppgifter av sekretesskäl. Vi påpekade i följebrevet till enkäten att företagen var anonyma i undersökningen (se bilaga 1), men vi tror ändå att vissa företag kan ha avstått att svara på grund av det här skälet.

Slutligen kan man ställa frågor som till exempel om det inkomna materialet är representativt och om man kan göra generaliseringar utifrån materialet? Vi valde att göra ett totalurval, det vill säga att vi valde att ta med alla företagen på listan över Sveriges 500 största företag. Om vi hade gjort ett slumpmässigt urval av dessa företag hade det enligt vår mening varit en överhängande risk för att vi hade fått färre svar än vad vi till slut fick. Vi är väl medvetna om att svarsfrekvensen är relativt låg, men vi anser dock att vi kan generalisera utifrån resultaten om man ser alla företag som en grupp. Däremot anser vi inte att vi kan generalisera utifrån faktorer som till exempel bransch, omsättning etc.

Det ska dock tilläggas att vi har ett oerhört litet bortfall när det gäller svar på enskilda frågor. Så gott som alla respondenter i vår undersökning har svarat på alla eller nästan alla frågor och påståenden. Det här anser vi vara en styrka samt ett bevis på att frågorna har varit väl formulerade och väl genomarbetade.

### 7.3 Utformning av enkäten

Det sätt vi valde att utforma enkäten på kan både ha positiva och negativa sidor. Till det negativa hör att utförandet i ett Word-dokument kan ses som mindre professionellt och tilltalande. Även då det egentligen borde vara frågornas karaktär och utformning som borde vara det viktiga och avgörande, går det inte att komma ifrån att en enkät gjord i ett mer professionellt enkätprogram kanske skulle tilltala respondenter i större utsträckning. Ett annat problem med det här valet av utformning är att det inte bara är att svara på meddelandet, utan respondenten behöver först svara på enkäten och sen spara filen samt slutligen inte glömma att bifoga filen tillbaka till oss. Vi kan anta att den här utformningen gör det hela mer omständigt och irriterande för de redan mycket upptagna respondenterna. Sammanfattningsvis kan man säga att det här upplägget kräver lite mer engagemang och intresse från respondenterna.

En positiv aspekt på utformningen av den här typen är att den var relativt enkel att genomföra. Om vi skulle ha gjort enkäten på ett annat sätt, i vilken det bara var att fylla i svaren och klicka på sänd, skulle vi ha behövt ”avancerade” kunskaper inom Internetprogrammering. En annan mycket positiv faktor med det här sättet var att vi skickade e-postenkäterna via våra privata e-postadresser, vilket gjorde att vi kunde utläsa vem respondenten var när de svarade. Det var viktigt för vår undersökning eftersom vi skulle komplettera de svar vi får med data om bransch, omsättning och antalet anställda etc., vilket är data som vi samlar in via Veckans Affärers ranking- och kartläggningslista över Sveriges 500 största företag.

Vi har valt att utforma frågorna på olika sätt. Några av frågorna är utformade med redan givna svarsalternativ, vilket gör det lätt för respondenten att svara. På några av dessa frågor kan man välja fritt vilka alternativ som passar bäst in på den egna organisationen, samtidigt som respondenterna i andra är begränsade att välja ett maximum av alternativen. Den senare typen har vi använt oss av för att vi lättare ska kunna se vilka alternativ som är de mest förekommande eller som anses viktigast, vilket går förlorat om en stor del av företagen markerar alla alternativ.

Vi har även använt oss av frågor i form av olika påståenden. Respondenterna ska utifrån en skala från 1-5 besvara huruvida de anser att det givna påståendet stämmer på deras företag. Skalan går från Instämmer inte alls (1) till Instämmer helt (5). Vi valde den här femgradiga skalan eftersom vi anser att den gör det lättare för respondenterna att välja det alternativ som passar dem bäst.

Vi har även med en öppen fråga, Övriga kommentarer, för att få in ytterligare synpunkter, feedback eller kritik. Enligt vår mening är det här en fråga som bör vara med i undersökningen, även då vi är väl medvetna att svarsfrekvensen kommer att vara låg på den frågan. Respondenterna bör i alla fall ha möjligheten att komma med ytterligare tillägg etc.

När det gäller enkätens utformning ansåg vi att det var av absolut vikt att få en så genomarbetad version som möjligt. Det här var förhållningssättet var både eftersträvansvärt och nödvändigt på grund av flera olika orsaker. Vi ansåg att frågorna skulle vara lätta för respondenterna att besvara, samt att det inte skulle vara för många. Det här var viktigt för att frågorna inte skulle uppfattas som allt för betungande att besvara ur respondenternas synvinkel. Dessutom ansåg vi att arbetsprocessen med enkätutformningen fick ta den tid som behövdes för att respondenterna skulle uppfatta undersökningen som seriös och trovärdig, vilket vi ansåg kanske skulle höja svarsfrekvensen ytterligare.

Enligt vår mening kan det ibland vara på det viset att man som forskare eller student kan vara ”insnöad” i de teoretiska resonemangen, och att det därför kan finnas en uppenbar risk för att man fastnar i akademiska termer och begrepp när man arbetar med en vetenskaplig uppsats. Det här är naturligtvis nödvändigt för forskningsprocessen i sig, men det gäller att tänka på att till exempel en enkät inte påverkas allt för mycket av det här tankesättet. För att vi skulle vara relativt säkra på att enkäten var tillräckligt bra, och att frågorna var lätta att uppfatta av företagen lät vi den testas av tre personer. Den första personen som kontrollerade den var vår handledare Jan Strid. Därefter använde vi oss av våra egna kontakter. En press- och PR-ansvarig samt en projektledare inom en kommunikationsavdelning på ett av Sveriges största företag testade enkäten. Deras kommentarer var till stor hjälp för oss, och hjälpte oss att förbättra enkäten. De huvudsakliga förändringarna var att vi tog bort olika förstärkningsord i de olika påståendena, för att dessa på sätt och vis kunde påverka hur respondenternas val av svar. En annan förändring bestod i att vi valde att ta bort ordet *legitimitetskriser* och ersätta det här med *kriser*, eftersom det här uppfattades av våra testpersoner som oklart och viss mån kanske allt för akademiskt. I efterhand är vi tacksamma att vi trots allt satsade mycket tid på utformningen av enkäten. Det här tror vi har hjälpt till att höja svarsfrekvensen i undersökningen. Flera kommentarer av respondenterna har uttryckt spontana reaktioner om att de i vanliga fall inte svarar på enkäter av olika slag, men att vår enkät kändes genomarbetad och lätt att besvara och att de därför gärna ville delta i undersökningen.

Vi ansåg alltså att arbetsprocessen gällande enkäten var mycket viktig, framförallt kanske för att skapa en så bra intern validitet som möjligt. Den interna validiteten kan sägas bestå av begreppsvaliditet och resultatvaliditet<sup>109</sup>. Begreppsvaliditeten och reliabiliteten skapar resultatvaliditet. Reliabiliteten kommer vi att behandla senare i det kapitlet och vi kommer härmed att koncentrera oss på begreppsvaliditeten.

Frågan man kan ställa sig i det här sammanhanget är om det finns en överensstämmelse mellan de olika teoretiska definitionerna och själv operationaliseringen? Vi anser att vi har använt relevanta teorier som sedan utmynnade i ett mer konkret och preciserat syfte med undersökningen. Därefter har vi utformat frågeställningar som belyser de teorier vi tidigare behandlat. Från dessa frågeställningar har vi sedan utformat en enkät där vi själva anser att vi fått svar på frågeställningarna. När det gäller de teoretiska perspektiven kunde vi naturligtvis utöka dessa till att omfatta även till exempel Issues Management, vilket vi även tänkte göra i början av uppsatsarbetet. Dock ansåg vi att teoridelen då skulle bli allt för omfattande, dessutom ansåg vi att BI och ES var utomordentligt passande att använda utifrån syftet med uppsatsen. Ett problem som vi däremot kunnat urskilja när det gäller bron mellan teori och empiri, är den begreppsförvirring som verkar råda när det gäller bevakning och analys av information i omvärlden. Det här betyder till exempel att när man talar om omvärldsbevakning anses även analys befinna sig inom det här området. Vi anser dock att bevakning och analys är två olika delar. Vi ville därmed göra den här distinktionen tydlig, bland annat genom att tydliggöra detta i teorikapiteln och syfte/frågeställningar. I vår operationalisering har vi utformat frågorna på ett sådant sätt att man kan dela in dessa efter olika delar såsom bevakning, analys, ansvar, beslut/implementering och företagets självuppfattning i dessa frågor. Däremot kan man kanske se påstående 11 och 12 som relativt lika i sin utformning, eftersom båda egentligen handlar om samma sak. Ett annat problem var fråga 6, som egentligen blev mycket svår att besvara för respondenterna eftersom dessa stora företag har sin bevakning och analys utspridd på olika avdelningar i olika länder. Det här gjorde att även vår analys av den här frågan blev något komplicerad.

Tyvärr kunde vi inte, som vi tidigare nämnt, heller använda oss av olika bakgrundsfaktorer som till exempel bransch och omsättning. När det gäller vilken bransch fanns det 25 olika kategorier i Veckans Affärer. Eftersom antalet företag i undersökningen var ”endast” 112 blev det tyvärr inte fruktbart att använda sig av bransch som en förklaringsfaktor i analys och resultat. Vi försökte att reducera antalet kategorier till först tio och senare fem. Vi valde dock att ta bort bransch helt och hållet som en bakgrundsfaktor då vi ansåg att företagen i undersökningen hade så totalt olika inriktningar på verksamheten att det egentligen blev meningslöst att analysera deras svar utifrån vilken bransch de tillhörde. Därför blev undersökningen mer inriktad på att analysera de 112 företagen som en grupp, vilket vi på sätt och vis anser är tråkigt. Däremot använde vi oss av faktorn omsättning vid ett tillfälle.

---

<sup>109</sup> Esaiasson 2003:61

Vi har valt att kategorisera företagen i tre ungefär lika stora grupper, där grupp 1 är de företagen med högst omsättning och grupp 3 de med lägst.

Samtidigt anser vi ändå att enkätsvaren visar olika intressanta resultat när det gäller företagen som helhet, det vill säga gruppen "Sveriges 500 största företag". Slutligen anser vi att trots de tidigare nämnda problemen, ändå i vår operationalisering på ett relativt bra sätt har undersökt det vi från början avsåg att mäta.

### 7.3.1 Datainsamling och bearbetning

Frågan om reliabilitet i en undersökning handlar i mångt och mycket om i vilken grad det existerar slumpmässiga eller osystematiska fel<sup>110</sup>. När det gäller datainsamlingen har vi gjort utskrift på de enkäter som vi fått tillbaka från våra respondenter. Vi har sedan registrerat varje enkät med en siffra i den ordning som vi fått dem, det vill säga att den första enkäten/analysenheten fått siffran 1, den andra har fått siffran 2 osv. Dessa 112 analysenheter har vi sedan behandlat i dataprogrammet SPSS, ett statistikprogram, där vi registrerat vad de olika respondenterna har svarat på de olika frågorna eller påståendena. Vi har låtit varje fråga ha det nummer som den har i enkäten, däremot har vi kodat de olika påståendena för sig, vilket betyder att vi i analysen benämner det första påståendet som påstående 1 osv. Det här betyder att vi har åtta frågor med svarsalternativ, där man kan välja ett eller flera svarsalternativ beroende på vad det är för fråga. Dessutom har vi 14 påståenden där man som vi tidigare nämnt kunnat välja att sätta ett kryss på en femgradig skala där man kan placera svaret mellan de två ytterligheterna *instämmer inte alls* och *instämmer helt*. Vi har varit mycket noggranna när det gäller själva inmatningen av svaren på de olika variablerna. Det här är naturligtvis viktigt för att få så hög reliabilitet som möjligt i undersökningen.

### 7.4 Sammanfattande utvärdering

Sammanfattningsvis anser vi att den interna validiteten är relativt god. De olika valda variablerna i undersökningen anser vi stämmer överens med de teoretiska perspektiv som vi har penetrerat. Dock finns det naturligtvis brister i den externa, till exempel på grund av att svarsfrekvensen är relativt låg jämfört med totalurvalet. Vi är ändå nöjda med att vi fick så pass många svar som vi fick, eftersom vi befarade att svarsfrekvensen skulle ha kunnat hamna på en mycket lägre nivå. När det gäller reliabiliteten anser vi att den bör vara god, till exempel för att vi varit mycket noga med datainsamling och bearbetning. För att testa reliabiliteten ytterligare ser vi gärna att framtida studenter gör om undersökningen för att dels se om resultaten har förändrats, eller om man får liknande resultat.

Vi anser även att det var mycket roligt med den positiva respons vi erhöll för vår enkätundersökning. Flera respondenter menade att de i vanliga fall inte har för vana att svara på den här typen av undersökning, men att de i vårt fall gjorde ett undantag. Det berodde på att de ansåg att enkäten var väl genomarbetad och väl fylld ett syfte. Citaten nedan visar några av de orden av uppskattning vi tagit emot.

*"(...)Vill dessutom påpeka att jag tycker er enkätutformning var både tydlig och genomarbetad, någonting som inte alltid är fallet vid denna typ av studier. Lycka till med examensarbetet!"*

Respondent X

*"I vanliga fall besvarar vi inte enkäter av det här slaget, för då skulle vi inte göra annat. I ert fall valde vi dock att göra ett undantag, eftersom jag ansåg att den var mycket genomarbetad och inte genomförd i ett kommersiellt syfte"*

Respondent X

---

<sup>110</sup> Esaiasson 2003:67

## 8 Analys av frågeställning 1: *Hur ser omvärldsbevakningen ut bland företagen?*

### 8.1 Omvärldsbevakningens signifikans

Dagens organisationer lever och interagerar i en ständigt föränderlig värld, vilket gör att de hela tiden behöver vara uppmärksamma på olika trender och förändringar som kan komma att påverka den egna organisationen<sup>111</sup>. Med hjälp av omvärldsbevakning kan man uppnå flera organisatoriska fördelar, som till exempel att få reda på konkurrenters olika strategier, förutsäga hot och möjligheter, för att täppa till organisationsläckor i organisationen etc.<sup>112</sup>. Om man har effektivt fungerande omvärldsbevakningsprocesser kan en organisation agera utifrån egna intressen istället för att reagera på andras.

De företag som ingår i vår undersökning tillhör den exklusiva gruppen ”Sveriges 500 största företag”, och bör således vara medvetna om omvärldsbevakningens signifikans för ett företag. Tabell 8.1 visar att hela 92 procent av de svarande företagen anser att omvärldsbevakning är viktigt eller mycket viktigt för ett företag. Företag kan samla in både intern och extern information för att underlätta beslutsprocessen. Bevakningen av extern information kan syfta till att få en överblick över hur man internt kan förändra organisationen, det vill säga att man ser organisationens styrkor och svagheter.

**Tabell 8.1** Påstående 1: Vi anser att bevakning av vår omgivning är mycket viktig

	Procent
1 Instämmer inte alls	0
2	2
3	6
4	27
5 Instämmer helt	65
Totalt	100

n 112 Medelvärde 4,55

Vissa transnationella företag som ingick i vår undersökning påvisade att de anser att omvärldsbevakning var av stor vikt och att de använde det på flera olika nivåer i organisationer. Här är ett citat som belyser det här:

*”Vi verkar i över 20 länder och därmed görs analyser på olika nivåer. I olika länder varierar även behovet och därmed resurserna som läggs på omvärldsanalys. Både centralt och inom alla stora marknader arbetas det seriöst med omvärldsanalys både i samband med den strategiska planeringsprocessen och löpande”*

Respondent X

### 8.2 Omvärldssektorer

I vår undersökning har vi delat upp den externa miljön i sex olika kategorier. Den omvärldssektor som de flesta företag använder sig av är Industri/Marknad. Som vi kan se i Tabell 8.2 anser hela 88 procent av företagen att just den här sektorn är viktigast att bevaka. Den här sektorn är ytterst intressant, då det är mycket viktigt att förstå hur organisationens förhållande till sina konkurrenter ser ut. Konkurrenter, leverantörer, kunder etc. är mycket viktiga och spelar en stor roll för företagen. Att ha uppsikt över sina konkurrenter är en viktig nyckel för att kunna tillskansa sig marknadsandelar eller hålla jämna steg<sup>113</sup>. Två andra stora sektorer är Ekonomi samt Politiska och juridiska frågor. Ekonomi är även den mycket viktig att bevaka då den egna organisationen kan påverkas av eventuella konjunktursvängningar. För att ha en möjlighet att agera proaktivt är det därför även viktigt att bevaka

<sup>111</sup> Frankelius & Rosén 1993:28

<sup>112</sup> Wahlström 2004:65

<sup>113</sup> Wahlström 2004:44

den ekonomiska sektorn<sup>114</sup>. Även politiska och juridiska frågor anses av våra respondenter som oerhört viktiga. Den sektorn handlar om olika nya lagar och förordningar, vilket är ett oerhört viktigt område för ett företag att vara uppdaterad på.

**Tabell 8.2** Fråga 2 "Vilka omvärldssektorer är viktigast att bevaka enligt er organisation?" Markera max 3 stycken

	Procent
Industri/Marknad	88
Teknologi	46
Politiska och juridiska frågor	54
Ekonomi	55
Demografiska frågor	16
Annat	11

n 112

### 8.3 Sökverktyg

För att bevaka och samla in information från de olika omvärldssektorerna använder man sig av olika sökverktyg. Om vi utgår från Sjustegsmodellen inom BI tillhör det här steget materialinsamlingen i processen. Det viktiga med insamlingen av information är att man utför det på kontinuerlig basis. Man kan samla in information på flera olika sätt och genom flera olika kanaler, till exempel genom pappersbaserade källor, etermedier, händelser, människor etc.<sup>115</sup>. Då det finns oändligt med information i omlopp är det viktigt att man väljer de sökverktyg som ger den mest relevanta informationen för företaget, vilket inte alltid är lätt.

De företag som deltagit i vår undersökning har framhåvt "Bransch- och facktidningar" som det absolut vanligaste sökverktyget, vilket används av hela 91 procent av företagen (Tabell 8.3). Enligt vår mening är det här resultatet inte direkt överraskande, eftersom det är ett relativt lätt och billigt sätt att hålla sig uppdaterad med vad som händer inom sin egen bransch. Dessa tidningar är troligtvis ofta prenumerationer, vilket gör att man får informationen skickad till sig kontinuerligt. En brist som kan finnas med det här verktyget är att troligtvis de flesta inom samma bransch läser samma information, vilket gör att det kan vara svårare att skaffa sig ett eventuellt försprång med hjälp av enbart det här verktyget. Man bör således använda sig av flera sökverktyg för att komplettera sin information, vilket alla till synes gör. Många av de vanligaste verktygen är pappersbaserade. Det är intressant att notera, då vi i idag lever i ett allt mer tekniskt samhälle. Vi kan till exempel se att den egna branschorganisationens hemsida används betydligt mindre än bransch- och facktidningar. Det kan bero på flera orsaker. För det första kan det bero på att hemsidan inte är tillfredsställande då det gäller nyttig information eller hur ofta den uppdateras. Det kan även bero på dem som ska använda den, det vill säga att de inte behärskar den datoriserade tekniken med allt vad det innebär. Vi tror dock att de är vana användare av ny teknik och att problemet således finns på ett annat plan. Det visar sig då man ser att "konkurrenters hemsidor" är ett mycket vanligt sökverktyg för information. Det känns relativt naturligt att det här verktyget ligger högt upp på listan då den viktigaste omvärldssektorn att bevaka var just Industri/Marknad, vilket vi diskuterat tidigare. Sökverktyg för information om konkurrenter ses som mycket viktiga och är frekvent använda av de svarande företagen. Högt upp på listan finns sökverktyg som till exempel Bransch- och facktidningar, konferenser, konkurrenters hemsidor, facklitteratur, nyhetsbrev etc., vilka alla ofta kan ge nyttig information om företag inom samma bransch. Det är anmärkningsvärt att artikeldatabaser kommer relativt långt ned på listan. Det här verktyget är mycket bra för att skapa sig en bild av vad som tidigare har skrivits om den sektor man är intresserad av, men det kräver också att man är aktiv i sitt sökande. Intressant är att de som valt omvärldssektorn politiska och juridiska frågor inte rankar Riksdagens-, regeringens-, myndigheters- och de politiska partiernas hemsidor högre än på 17:e plats. Dessa hemsidor borde förfoga över en mängd adekvat information för de företag som anser att sektorn politiska och juridiska frågor är bland de viktigaste att bevaka. En annan tänkvärd aspekt utifrån Tabell 8.3 är att företagen, oavsett vilken

<sup>114</sup> Albright 2004:42

<sup>115</sup> Wahlström 2004:73

omvärldssektor man anser som viktigast, inte använder sig av opinionsundersökningar som verktyg för att samla in information. Syftet med dessa undersökningar är bland annat att redovisa samhällets samlade åsikter och attityder gentemot givna ämnen och områden. Vi anser att det borde vara av stor vikt för företag att inskaffa information om hur vindarna blåser i samhället. Det kan i och för sig vara på det viset att företaget insamlar den här informationen från annat håll, till exempel genom trendstudier/rapporter.

**Tabell 8.3** En korstabell mellan fråga 2 "Vilka omvärldssektorer är viktigast att bevaka enligt er organisation?" och fråga 3 "Vilken eller vilka av dessa sökverktyg använder ni er av i er organisation?"

Sökverktyg Rangordning Totalt	Rankinglista över respektive omvärldssektors sökverktyg					
	Procent Totalt	Industri/ Marknad	Teknologi	Politiska & juridiska frågor	Ekonomi	Demo- grafiska frågor
1 Bransch- och facktidningar	91	1	1	1	1	1
2 Konferenser	78	2	2	2	2	4
3 Trendstudier/Rapporter	71	4	4	8	3	2
4 Statistiska rapporter	70	5	7	3	4	2
4 Dina konkurrenters hemsidor	70	3	4	4	5	5
6 Dags-, kvälls- och lokaltidningar	65	6	10	4	6	9
6 Facklitteratur	65	6	4	7	9	8
8 Nyhetsbrev	64	10	6	10	6	10
9 Forskningsresultat och expertutlåtande	63	6	9	4	9	5
9 Internettidningar och portaler	63	6	8	11	9	10
11 Publikationer från olika intresseorganisationer	61	10	11	8	13	5
12 Konsumentundersökningar och tester	60	12	12	13	8	13
13 Radio- och TV-program	58	13	13	11	9	13
14 Debattartiklar och insändare	47	15	16	14	16	14
15 Din branschorganisationens hemsida	46	14	14	16	16	14
16 Månadstidningar och magasin	44	17	18	18	14	19
17 Artikeldatabaser	43	16	15	20	14	14
18 Opinionsundersökningar	41	18	19	15	18	20
19 Uppsatser och doktorsavhandlingar från universitet och högskolor	37	19	17	19	20	10
19 Riksdagens-, regeringens-, myndigheters- och de politiska partiernas hemsidor	37	20	20	17	19	14
21 E-postlistor	20	21	21	21	21	22
22 Populärvetenskapliga tidskrifter	16	22	22	22	22	21
23 Läsarkommentarer i webbtidningar	10	23	23	23	23	23
24 Chattar och diskussionsgrupper på Internet	6	24	24	24	24	24

n=112

Om vi vidare ser till Tabell 8.3 kan vi även urskilja stora likheter och skillnader, utifrån vilka omvärldssektorer som respondenterna anser vara viktigast för organisationen att bevaka. Det finns många likheter i rankingen de olika valda omvärldssektorerna emellan. I tabell 8.4 kan vi se vilka sektorer som ligger närmast varandra och de som skiljer sig mest ifrån varandra.

**Tabell 8.4** Förhållandet mellan Omvärldssektorer och Sökverktyg

	Industri/ Marknad	Teknologi	Politiska och juridiska frågor	Ekonomi	Demografiska frågor
Industri/Marknad		0,306	0,587	0,654	1,087
Teknologi	0,306		1,321	0,587	1,178
Politiska och juridiska frågor	0,587	1,321		1,178	1,178
Ekonomi	0,654	0,587	1,178		1,798
Demografiska frågor	1,087	1,178	1,178	1,798	

n 112

Som vi kan se är det minst skillnad mellan sektorerna Industri/Marknad och Teknologi. De företag som valt de här två sektorerna som mest viktiga tenderar också att i stor grad använda sig av samma sökverktyg. I det förhållandet det råder störst avvikelse är mellan Demografiska frågor och Ekonomi. Dessa olika sektorer tenderar att använda sig av och ranka de olika sökverktygen mest olika.

Man kan dela in de olika sökverktygen i två olika kategorier utifrån hur de används, det vill säga aktiva och passiva. Man kan se källor som passiva när de inte levererar någon information förrän sökaren aktivt frågar. Konkurrenternas hemsidor är passiva källor i det här avseendet, eftersom de inte ger någon information förrän man går in och söker på sidorna. Om bransch- och facktidningar är prenumeration kan man säga att de är aktiva, eftersom de kommer kontinuerligt och är oberoende om sökaren vid det tillfället behöver informationen.<sup>116</sup>

Man kan även se på organisationerna som aktiva eller passiva, det vill säga hur engagerade de är och i vilken omfattning de penetrerar sin omgivning för svar<sup>117</sup>. Vissa av företagen som deltagit i vår undersökning är mycket aktiva med sin omvärldsbevakning, vilket även innebär att man använder sig av väldigt många sökverktyg i sitt arbete. De flesta sökverktyg har en hög procentandel, vilket visar att många av Sveriges 500 största företag använder sig av dessa i sin omvärldsbevakning. De flesta av företagen kan således kategoriseras i kategorin aktiva, vilket kan ses som mycket positivt.

Att samla in information om sin omvärld kan företag göra på tre olika sätt, det vill säga att man gör det själv med hjälp av de tidigare diskuterade sökverktygen, man kan lägga ut det på entreprenad eller så kan man göra en blandning av båda.

#### 8.4 Omvärldsbevakning på entreprenad

Man kan som sagt även anlita hjälp för sin omvärldsbevakning. Man kan då som företag köpa enstaka rapporter som har gjorts för en bred massa, abonnera på rapporter, anlita företaget för en studie etc., vilket kan ge ett stort flöde av information om marknaden, konkurrenter affärsmöjligheter etc.<sup>118</sup>.

Det är inte många av de företag som deltagit i vår studie som lägger ut sin omvärldsbevakning på entreprenad. Som vi kan se i Tabell 8.5 menar hela 71 procent av respondenterna att de sällan eller inte alls gör det. Det kan bero på att de svarande företagen är bland de 500 största i Sverige, vilket också innebär att de ofta har större resurser. Det här leder ofta till att de har flera mer eller mindre specialiserade avdelningar, där till exempel informations- eller marknadsavdelningen har ansvaret för den här typen av bevakning (olika avdelningar och ansvar diskuteras längre fram). Företag som använder de resurser som de har inom organisationen kan på så sätt bygga upp en intern förmåga att till exempel analysera omvärldsinformation, dra slutsatser, förstå företagets situation, komma med förslag till utvecklingsmöjligheter etc.<sup>119</sup>. Man bygger på ett sådant sätt upp en kompetens att själva söka och hantera information.

**Tabell 8.5** Påstående 4 ”Vi lägger ut vår omvärldsbevakning på entreprenad

	Procent
1 Instämmer inte alls	38
2	33
3	18
4	6
5 Instämmer helt	5
Total	100

n 112 Medelvärde 2,07

<sup>116</sup> Frankelius 2001:231

<sup>117</sup> Daft & Weick 1984:288

<sup>118</sup> Pagels-Fick 1999:174

<sup>119</sup> Pagels-Fick 1999:174

Det faktum att så få av våra svarande företag lägger ut omvärldsbevakningen på entreprenad kan även bero på andra orsaker. En av respondenterna lyfte fram bristen i utomstående konsulter kompetens som en viktig faktor:

*”Svårt att hitta en leverantör som har tillräcklig spjutspetskunskap för att hantera omvärldsbevakningen som vi behöver.”*

Respondent X

Vissa företag har en mycket specialiserad bransch, vilket gör det svårt för utomstående att helt och hållet skapa sig en fullständig överblick över organisationen. Det kan därför vara svårt att finna och anlita rätt personer med rätt kunskaper för en specifik uppgift, vilket kan leda till att man utvecklar den efterfrågade kunskapen själva inom företaget.

Det är ändå 11 procent som menar att de gör det ibland eller ofta. Det kan vara så att man anlitar företag för att samla in informationen men att man analyserar och bearbetar den själva, eller så kanske man till exempel hyr in konsulter som samlar in intern information som hjälp vid organisatoriska förändringar.

De företag i vår undersökning som anlitar externa konsulter kan tillskansa sig vissa fördelar. Det kan till exempel vara att externa individer kan komma fram med andra infallsvinklar av ett problem som man missat då man blivit hemmablind. Det kan även vara positivt ur synvinkeln att de hjälper till att avlasta en redan stor arbetsbelastning, vilket gör att informationsenheten kan koncentrera sig på andra kommunikationsfrågor<sup>120</sup>. Naturligtvis bör man sätta frågorna om att anlita externa företag i relation till vilken sorts företag det handlar om och hur stora resurser de har och kan tänkas avsätta för det här ändamålet.

För att man ska få ut så mycket som möjligt av den insamlade informationen är det naturligtvis mycket viktigt att man går vidare i processen, vilket innebär att man analyserar och tolkar det material man samlat in. Det här är av yttersta vikt då det annars kan leda till djupgående konsekvenser för ett företag, det vill säga om man blint förlitar sig på och fattar beslut utifrån felaktig eller irrelevant data.

---

<sup>120</sup> Eriksson 2002:177

## 9 Analys av frågeställning 2: *I vilken utsträckning analyserar man det insamlade informationsmaterialet?*

Enligt vår mening är det i högsta grad både nödvändigt och betydelsefullt att man inte bara samlar in och bevakar information om sin omvärld, utan att man också analyserar informationen. Inom till exempel BI kan man se analys som det fjärde steget i sjustegsmodellen<sup>121</sup>. I det här stadiet är till exempel källkritik en viktig del, det vill säga att man värderar olika källor och sanningshalten i deras budskap. Det här betyder att det är viktigt undersöka vem eller vilka som tar upp vissa frågor i samhällsdebatten, det vill säga vilka som har inflytande över samhällsagendan och om dessa individer uppfattas trovärdiga eller ej<sup>122</sup>.

Framförallt ger en effektiv analys ett bättre underlag för olika beslut inom organisationen, och hjälper medarbetarna att lättare planera sitt arbete<sup>123</sup>. Utifrån dessa teorier angående analys av information vill vi därför undersöka hur företagen i vår undersökning ser på förhållandet mellan att samla in information och att analysera den.

**Tabell 9.1** Påstående 5. ”Vi lägger mer resurser på insamling av information än att analysera den”

	Procent
1 Instämmer inte alls	21
2	28
3	30
4	17
5 Instämmer helt	4
Totalt Procent	100

n 112, medelvärde 2.55

I påståendet ”Vi lägger mer resurser på insamling av information än att analysera den” kan vi se att ungefär 21 procent av företagen instämmer delvis eller helt (Tabell 9.1). Vi anser att dessa siffror är relativt anmärkningsvärda eftersom det är med andra ord är relativt många företag som då praktiskt taget samlar in information utan att analysera den. Det här kan naturligtvis vara ett problem för företagen eftersom analysdelen, som vi tidigare nämnt är en mycket viktig process. En effektiv analys är till exempel ett hjälpmedel för att medarbetarna lättare ska kunna ta beslut och planera sitt arbete. Dessutom anser vi att väl gjorda analyser är en stark konkurrensfördel för företag i allmänhet. Överhuvudtaget anser vi att de företag som tillhör kategorin ”Sveriges 500 största företag” borde ha både resurser och viljan att sätta analys och tolkning i centrum. Det här menar vi är viktigt för att man ska få ut maximal nytta av insamlandet av information.

I vår undersökning fann vi ett signifikant resultat när vi gjorde en korsning mellan det tidigare nämnda påstående, och företagens uppfattning i påståendet ”Vi experimenterar och testar nya metoder för insamling av information”. Ur Tabell 9.2 kan man utläsa att det finns två relativt starka samband, och att man på sätt och vis kan utkristallisera dessa samband i två kategorier av företag. Den första kategorin spenderar inte mer resurser på insamling av information i förhållande till analysprocessen. Dessutom experimenterar eller testar dessa företag inte alls eller i liten utsträckning nya metoder för insamling av information.

Dessa företag kan enligt vår mening benämnas som *strategiska organisationer*. Det här kan betyda att dessa organisationer ser sin omgivning som analyserbar, vilket leder till att man satsar lika

<sup>121</sup> Wahlström 2004:69-85

<sup>122</sup> Heath 1997:104-105

<sup>123</sup> Erikson 2002:116 & 118.

mycket eller kanske till och med mer på att analysera information istället för att ”bara” samla in information. Den här typen av företag har speciella och regelbundna rutiner för att inhämta information om sin omvärld.<sup>124</sup>

Den andra kategorin företag som kan urskiljas instämmer delvis eller helt i båda påståendena. Det här betyder alltså att dessa företag satsar mer resurser på att samla in information än att analysera den, samt att man även testar och experimenterar nya metoder för att samla in information. Den här kategorin kan enligt vår mening ses som *experimentella organisationer*, vilket betyder att man lägger mer resurser på att samla in information istället för att analysera den<sup>125</sup>. Det här förhållningssättet bygger främst på att man inte uppfattar sin omvärld som analyserbar. Dessutom använder man sig av metoder som ”learning by doing” och ”trial and error”.

**Tabell 9.2** En korstabell av påstående 5. ”Vi lägger mer resurser på insamling av information än att analysera den” och påstående 10. ”Vi experimenterar och testar nya metoder för insamling av information”

	Påstående 5.					Totalt
	Instämmer inte alls				Instämmer helt	
Påstående 10.	1	2	3	4	5	Procent
1 Instämmer inte alls	22	0	6	16	0	9
2	17	45	40	26	0	32
3	39	13	18	37	0	23
4	13	23	27	21	60	24
5 Instämmer helt	9	19	9	0	40	12
Totalt Procent	100	100	100	100	100	100

n 111, Pearson Chi 32,799 (df 16), Cramer's V 0,272

### 9.1 Omvärldsanalys – ett verktyg för att påverka intressenter

Olika intressenter, till exempel anställda, kunder och konkurrenter påverkar organisationer och vice versa. Utifrån organisationens perspektiv är det därför naturligtvis intressant och viktigt att förstå att man genom olika ageranden kan påverka intressenterna, oavsett om de ses som aktiva eller passiva<sup>126</sup>. Vi anser att man självfallet kan se organisationers vilja att påverka sina intressenter som en slags manipulation. Framförallt bör man kanske ha en förståelse för att företag försöker påverka sin omgivning på olika sätt, till exempel för att kunna behålla sina marknadsandelar eller för att upprätthålla sitt goda rykte i samhället. I Tabell 9.3 kan vi se att en så pass stor andel som 45 procent av respondenterna anser att de delvis eller helt och hållet kan påverka sin omgivning.

**Tabell 9.3** Påstående 13. ”Vi anser att vi kan påverka vår omgivning via omvärldsbevakning och analys”

	Procent
1 Instämmer inte alls	10
2	14
3	31
4	24
5 Instämmer helt	21
Totalt Procent	100

n 111, Medelvärde 3,32

<sup>124</sup> Daft & Weick 1984:289-290

<sup>125</sup> Daft & Weick 1984:288 & 291

<sup>126</sup> Grunig 1992:125-127

Det här resultatet är enligt vår mening mycket överraskande. Vi anser att det är viktigt att företagen inte får en slags övertro på deras förmåga att påverka, eller om man så vill, manipulera sin omgivning. Framförallt bör man vara införstådd med att intressenterna i företagets omvärld kan reagera mycket negativt mot företagets intressen, om de uppfattar olika organisationers budskap och åtgärder som försök till manipulation. Vi kan ur ett kritiskt perspektiv konstatera att man ur olika synvinklar kan se alla intentioner och handlingar från organisationen som manipulation och kontroll av sina intressenter. Samtidigt bör man också förstå att olika ageranden även kan ses som försök till att förbättra organisationers interna och externa relationer, bland annat i syfte att delta i en positiv utveckling av samhället.

**Tabell 9.4** En korstabell av påstående 10. "Vi experimenterar och testar nya metoder för insamling av information" och påstående 13. "Vi anser att vi kan påverka vår omgivning via omvärldsbevakning och analys".

Påstående 13.	Påstående 10.					Totalt
	Instämmer inte alls				Instämmer helt	
	1	2	3	4	5	Procent
1 Instämmer inte alls	20	11	8	8	8	10
2	40	23	8	4	0	14
3	30	29	38	34	15	31
4	10	31	31	19	15	24
5 Instämmer helt	0	6	15	35	62	21
Totalt Procent	100	100	100	100	100	100

n 110, Pearson Chi 36,270 (df 16), Cramer's V 0,287

Utifrån Tabell 9.4 kan vi se tydliga samband mellan företag som testar nya metoder för insamling av information, och i vilken utsträckning företag anser att de kan påverka sin omgivning. Vår undersökning visar att företag som har en benägenhet att experimentera och testa nya metoder för insamling av information även anser att de kan påverka sin omgivning genom att bevaka och analysera den. Dessutom kan vi i tabellen se att den relativt stora andelen företag som inte testar nya metoder anser inte heller att de kan påverka sin omgivning. Vad kan då dessa resultat bero på? Enligt vår mening kan man dra vissa paralleller med Tabell 9.2 i föregående avsnitt, det vill säga att de företag som testar nya metoder för insamling av tillhör den *experimentella organisationen*. De organisationer som tillhör den här kategorin har en mycket hög aktivitetsgrad, det vill säga att man bland annat prövar nya beteenden för att se vad som händer och ignorerar normer, regler och traditionella förväntningar<sup>127</sup>. Dessa organisationer försöker ibland att påverka och skapa attityder hos sina intressenter, vilket man kan se som försök till att manipulera intressenternas uppfattningar gentemot den egna organisationen<sup>128</sup>.

Vi anser att tabell 9.4 bekräftar dessa teorier och vi menar att det är anmärkningsvärt att en så pass stor andel av företagen befinner sig i den experimentella kategorin av företag. Det här betyder med andra ord att man dels testar nya metoder för insamling av information och att man även anser att man i stor utsträckning kan påverka sin omgivning.

<sup>127</sup> Daft & Weick 1984:288

<sup>128</sup> Choo 2001:23

## 10 Analys av frågeställning 3: Hur ser ansvarsfördelningen ut i företagen gällande bevakning och analys av omvärldsinformation?

I vår undersökning blev vi något överraskade av att en så pass stor andel som 29 procent av företagen ansåg att det inte var tydligt vem eller vilka som var ansvariga för analysen av den insamlade informationen (Tabell 10.1). I större organisationer är det enligt vår mening ännu viktigare med en tydlig ansvarsfördelning när det gäller kommunikationsfrågor, till exempel för att arbetet med omvärldsfrågor inte ska komma i skymundan. Dessutom i internationella organisationer kan det vara svårt om inte omöjligt för varje medarbetare att ha en fullständigt klar bild över vem som gör vad, därför är till exempel viktigt för en central informationsstab att ha en löpande kontakt med de mer operativa informationsenheterna<sup>129</sup>. Eftersom många av företagen i undersökningen är stora, till exempel när det gäller omsättning och antalet anställda anser vi att detta kan vara skälet till att så pass många anser att ansvarsfrågan är otydlig. Däremot anser vi att resultatet är förvånande med tanke på att de flesta som svarat på enkäten är individer som har det yttersta ansvaret, till exempel VD, informationschef, marknadschef etc., vilka kanske borde ha befogenheter att styra över den här frågan. I vilket fall som helst tyder svaren på en viss självkritik bland respondenterna, vilket vi anser ger undersökningen mer trovärdiga och intressanta resultat.

**Tabell 10.1** Fråga 5. Är det tydligt vem eller vilka som är ansvariga för analysen av den insamlade informationen i ert företag?

Fråga 5.	Procent
1 Ja	71
2 Nej	29
Totalt Procent	100

n 112, Medelvärde 1,29

I en organisation behövs det tydliga riktlinjer angående samverkan mellan olika avdelningar eller enheter. Det här är viktigt för att kunna uppnå samordning och konsekvens, som därigenom leder till ett integrerat synsätt.<sup>130</sup> I Tabell 10.2 kan vi urskilja ett starkt samband när det gäller huruvida man har tydliga riktlinjer eller rutiner för hur omvärldsbevakning ska genomföras, i förhållande till hur tydlig ansvarsfrågan är. Resultatet visar klart och tydligt att ju mer man instämmer i påstående 3, desto tydligare anser man det vara vem eller vilka som ansvarar för analysen av den insamlade informationen. Vi anser att man kan se dessa företag kan ses som *begränsade organisationer*. Dessa organisationer har en regelbunden hantering av information, det vill säga att man har formaliserade rutiner för hur man samlar in och lagrar information<sup>131</sup>.

**Tabell 10.2** En korstabell av påstående 3. "Vi har klara riktlinjer/rutiner för hur vår omvärldsbevakning ska genomföras." och fråga 5. "Är det tydligt vem eller vilka som är ansvariga för analysen av den insamlade informationen i ert företag?"

Fråga 5.	Påstående 3.					Totalt
	Instämmer inte alls 1	2	3	4	Instämmer helt 5	Procent
1 Ja	30	55	78	87	94	71
2 Nej	70	45	22	13	6	29
Totalt Procent	100	100	100	100	100	100

n 112, Pearson Chi 20,865 (df 4), Cramer's V 0,432

<sup>129</sup> Erikson 2002:165

<sup>130</sup> Erikson 2002:178

<sup>131</sup> Daft & Weick 1984:290

I anslutning till fråga 5 ville vi även undersöka vilken eller vilka avdelningar som ansvarar för analysen av den insamlade informationen. Vi kunde konstatera att den största kategorin var marknadsavdelningen med hela 66 procent, och att den näst största var informationsavdelningen med 43 procent. Det är alltså relativt uppenbart att många av företagen i undersökningen har sin omvärldsbevakning inom sina marknadsavdelningar. Risken med att lägga sin omvärldsbevakning på marknadsavdelningen är att man fokuserar sig allt för mycket frågor rörande marknaden<sup>132</sup>. Det här kan naturligtvis vara ett problem, vi anser dock att man bör vara försiktig med att endast framhäva en informationsavdelning som det bästa alternativet när det gäller bevakning och analys av omvärldsfrågor. Vi menar att företagen kan ha olika definitioner när det gäller vad en marknads- eller informationsavdelning ska ha för uppgifter. Hamrefors menar att omvärldsbevakningen är en kommunikationsprocess och därför bör ligga på informations- och kommunikationsavdelningen<sup>133</sup>. Samtidigt är det bland annat viktigt att den här avdelningen i så fall bland annat har en ledningsroll, och att man på ett effektivt sätt samlar in och analyserar samt delger den relevanta omvärldsinformation<sup>134</sup>. Oavsett vilken avdelning som har ansvaret är det viktigt att man har en särskild avdelning för bevakning och analys av omvärldsfrågor. Det här kan vi se i nästa avsnitt.

### 10.1 En särskild avdelning för bevakning och analys

Det finns ett tydligt samband när det gäller i vilken utsträckning man har en särskild avdelning för bevakning och analys, i kombination med hur tydligt ansvaret är för analys av den insamlade informationen (Tabell 10.3). Vi kan konstatera att ju mer företagen instämmer i att man har en särskild avdelning, desto större är sannolikheten för att man uppfattar ansvaret för analys i företaget som tydligare. Det bör dock påpekas att resultatet inte har signifikans enligt Pearson Chi, men eftersom det finns ett relativt starkt samband enligt Cramer's V anser vi trots allt att man bör ta resultatet i beaktande.

Företag som instämmer delvis eller helt i påståendet att man har en särskild avdelning, anser även att det är tydligt vem som har ansvaret för analys. Vi anser att dessa företag kan ses som *strategiska organisationer*. Dessa organisationer använder sig av utformade avdelningar i syfte att undersöka omgivningen<sup>135</sup>.

**Tabell 10.3** En korstabell av påstående 2. "Vi har en särskild avdelning för omvärldsbevakning och analys" och fråga 5. "Är det tydligt vem eller vilka som är ansvariga för analysen av den insamlade informationen i ert företag?"

Fråga 5.	Påstående 2.					Totalt Procent
	Instämmer inte alls 1	2	3	4	Instämmer helt 5	
1 Ja	57	69	71	78	89	71
2 Nej	43	31	29	22	11	29
Totalt Procent	100	100	100	100	100	100

n 112, Pearson Chi 8,113 (df 4), Cramer's V 0,269

Enligt vår mening behövs det i högsta grad antingen speciella avdelningar inom företagen som ansvarar för bevakning och analys av omvärldsinformation, eller åtminstone en eller flera individer inom olika avdelningar som har det här speciella ansvaret. Utifrån Tabell 10.4 kan vi konstatera att det existerar ett mycket starkt samband när det gäller om företaget har en särskild avdelning, och om man har tydliga riktlinjer eller rutiner för hur omvärldsbevakning ska genomföras. Resultatet visar att en stor andel av de företag som har en särskild avdelning, anser även att de har tydliga riktlinjer för hur omvärldsbevakning ska genomföras. Dessutom kan man se att de företag som inte har en särskild avdelning, anser att de inte heller har klara riktlinjer för hur omvärldsbevakning ska genomföras. Dessa resultat bekräftar enligt vår mening den föregående tabellen, det vill säga att om man har en

<sup>132</sup> Hamrefors 2004:11

<sup>133</sup> Hamrefors 2004:13

<sup>134</sup> Hamrefors 2004:13

<sup>135</sup> Daft & Weick 1984:289-290

särskild avdelning, så blir även ansvaret för analysen tydligare. Olika avdelningar inom ett företag har olika ansvarsområden, till exempel har en marknadsavdelning en fokusering på kunder och marknadsföring<sup>136</sup>. Det bästa enligt vår uppfattning är att informationsavdelningen har det övergripande ansvaret för bevakning och analys av omgivningen. Det här anser vi vara viktigt för att den avdelningen har eller bör ha den bästa kompetensen när det gäller informations- och kommunikationsfrågor. I vilket fall som helst så är det i varje fall viktigt att en särskild avdelning har ansvaret för att sondera och analysera omvärlden. Våra resultat visar alltså att om man har en särskild avdelning för bevakning och analys av information, skapar det här förhållningssättet en tydligare ansvarsfördelning och klarare riktlinjer för omvärldsbevakning.

**Tabell 10.4** En korstabell av påstående 2. ”Vi har en särskild avdelning för omvärldsbevakning och analys” och påstående 3. ”Vi har klara riktlinjer/rutiner för hur omvärldsbevakning ska genomföras”

Påstående 3.	Påstående 2.					Totalt
	Instämmer inte alls 1	2	3	4	Instämmer helt 5	Procent
1 Instämmer inte alls	23	0	4	0	3	9
2	37	81	29	0	0	29
3	23	13	25	44	11	21
4	17	6	33	56	36	27
5 Instämmer helt	0	0	9	0	50	14
Totalt Procent	100	100	100	100	100	100

n 112, Pearson Chi 84,060 (df 12), Cramer´s V 0,433

Man bör dock ta hänsyn till att undersökningen riktar sig mot de 500 största företagen i Sverige, och att det därför av naturliga skäl existerar stora skillnader inom den här gruppen av företag. Med det här menar vi att olika företagsfaktorer såsom omsättning, antal anställda, verksamhetsinriktning, kan ha betydelse för hur mycket resurser man är beredd att lägga på en speciell avdelning för bevakning och analys av information i organisationens omgivning. Det här kan vi till exempel se i Tabell 10.5, som visar det faktum att de företag som har högst omsättning även har egna avdelningar för bevakning och analys av information. Resultatet visar att så pass många som 44 procent av de största företagen, utifrån omsättning, instämmer i påståendet att de har en särskild avdelning för bevakning och analys. Vi anser dock att även om man inte har en särskild avdelning, kan det även vara så att man har någon som är ansvarig inom till exempel informations- eller marknadsavdelningen inom företaget. Det här får vi tyvärr inte veta genom påståendet, men vi kan ändå se att företagets omsättning har betydelse i sammanhanget.

**Tabell 10.5** En korstabell av företagens omsättning och påstående 2. ”Vi har en särskild avdelning för omvärldsbevakning och analys”

Påstående 2.	Omsättning			Totalt
	1 Stora	2 Mellan	3 Små	Procent
1 Instämmer inte alls	14	34	46	31
2	5	26	11	14
3	27	13	24	22
4	16	8	0	8
5 Instämmer helt	28	19	19	25
Totalt Procent	100	100	100	100

n 112, Pearson Chi 24,192 (df 8), Cramer´s V 0,329

<sup>136</sup> Dozier, Grunig & Grunig 1995:199

När det gäller ansvarsfördelningen av företagens omvärldsbevakning ville vi även undersöka om det kunde finnas en tendens till konflikter mellan ledning och olika avdelningar. I Tabell 10.6 kan vi se att majoriteten av företagen inte anser att det uppstår konflikter. Vad kan det här resultatet bero på? Enligt vår mening verkar det som man är helt överens angående vad som ska bevakas. Det kan även vara så att de som besvarat enkäten både sitter i ledningen och är dessutom chefer över olika avdelningar, vilket gör att de inte uppfattar det här som ett problem.

**Tabell 10.6** Påstående 6. ”Det uppstår konflikter mellan ledning och olika avdelningar angående vilka omvärldssektorer som ska bevakas”

Påstående 6.	Procent
1 Instämmer inte alls	62
2	27
3	8
4	2
5 Instämmer helt	1
Totalt	100

n 112, medelvärde 1,52

## 11 Analys av frågeställning 4: *Använder företagen sig av bevakning och analys av omvärldsinformation när det gäller beslutsfattande och implementering inom organisationen?*

### 11.1 Den långsiktiga planeringen

Tanken med omvärldsbevakning och analys är att förse ledningen med bra underlag för att den ska kunna fatta så bra och effektiva beslut som möjligt.

Ett företags totala strategi består bland annat av en kommunikationsstrategi, vilken ska bidra till att åstadkomma konkurrensfördelar. Om man är skickligare än sina konkurrenter på till exempel dialog med marknaden bidrar kommunikationen till att uppfylla vissa uppsatta affärsmål. Kommunikationsstrategin inriktar sig på framtiden, det vill säga på händelser som kan uppkomma och ageranden som kan bli nödvändiga i framtiden. Om man i företaget är skicklig på att identifiera kommande förändringsbehov kan den här strategin visa vägen i utformningen av en effektiv intern och extern dialog.<sup>137</sup>

När ett företag formulerar sina övergripande visioner, mål och strategier gör man det utifrån en nulägesanalys. För att man ska kunna fatta så bra och effektiva beslut som möjligt för framtiden är det nödvändigt med kunskap om sig själv och sin omvärld.<sup>138</sup> Det får man således genom att använda sig av omvärldsanalysens resultat som underlag.

Om vi ser till påståendet om omvärldsbevakningen påverkar den långsiktiga planeringen hos företagen, kan vi se att en stor majoritet anser att den gör det. I Tabell 11.1 ser vi att det är hela 76 procent som anser att den långsiktiga planeringen påverkas av omvärldsbevakningens resultat. Det kan till stor del höra ihop med den stora andelen som ansåg att omvärldsbevakning är viktigt för ett företag, vilka således också anser att den påverkar företagets långsiktiga planering.

**Tabell 11.1** Påstående 8 ”Vår omvärldsbevakning påverkar vår långsiktiga planering”

	Procent
1 Instämmer inte alls	2
2	7
3	15
4	42
5 Instämmer helt	34
Totalt	100

n 112, Medelvärde: 3,99

Om vi ser till Tabell 11.2 kan vi urskilja intressanta samband och tendenser. Här kan vi se att de företag som tenderar att basera sina beslut på omvärldsanalysens resultat, också i mycket stor utsträckning låter omvärldsbevakningens resultat påverka företagets långsiktiga planering. Det är intressant att hela 92 procent av dem som instämmer helt på påstående 14, även instämmer helt på påstående 8. Samtidigt kan vi se att de som inte instämmer på påstående 14, inte heller gör det på påstående 8. Även det här har att göra med hur viktigt och nödvändigt företagen anser det är med omvärldsbevakning och analys. En annan intressant aspekt är att de som menar att deras företags beslut inte baseras på omvärldsanalysens resultat, även menar att omvärldsbevakningen påverkar deras företags långsiktiga beslut. Det är givetvis möjligt att man i företaget inte enbart baserar sina beslut på omvärldsanalysens resultat, men att det ändå påverkar den långsiktiga planeringen och strategier.

Man bör även ofta följa upp och göra en utvärdering av fattade beslut baserade på omvärldsbevakningens resultat. Det bör man göra för att inte hamna i en ad hoc-fälla. Det innebär att man regelbundet, utifrån olika mätningar av genomförda informationsinsatser, bör utvärdera vad

<sup>137</sup> Eriksson 2002:145

<sup>138</sup> Torstensson & Persson 1998:38

resultatet blev. Det här är viktigt för att man ska få ett så bra underlag till kommande kommunikationsplaner som möjligt.<sup>139</sup>

**Tabell 11.2** En korstabell av påstående 14. ”Beslut inom organisationen baseras på omvärldsanalysens resultat” och påstående 8. ”Vår omvärldsbevakning påverkar vår långsiktiga planering”

Påstående 8.	Påstående 14.					Totalt
	Instämmer inte alls 1	2	3	4	Instämmer helt 5	Procent
1 Instämmer inte alls	25	0	2	0	0	2
2	25	21	10	0	0	7
3	0	43	23	5	0	15
4	25	22	42	61	8	43
5 Instämmer helt	25	14	23	34	92	33
Totalt Procent	100	100	100	100	100	100

n 110, Pearson Chi 60,494 (df 16), Cramer's V 0,369

Vi anser att det är mycket intressant att en sådan stor majoritet av företagens långsiktiga planering påverkas av deras omvärldsbevakning. Det här på grund av att det ur ett strategiskt perspektiv är av yttersta vikt att använda omvärldsanalysen som en del i ett relationsbyggande med olika intressenter. Med det menas att man tar strategiska beslut utifrån vilka aktörer som kan tänkas hjälpa eller skada organisationen<sup>140</sup>. Företaget kan med hjälp av omvärldsanalys ta reda på vilka intressenter som påverkas mest av företaget, samt vilka som är de som påverkar företaget mest. Utifrån det här kan man sedan utforma en kommunikationsplan för hur man ska interagera med de här grupperna. Det här leder till att man agerar proaktivt då man bygger upp långsiktiga relationer med sina intressenter, vilket gör att man kan förebygga eventuella kriser eller konflikter som annars kan uppstå i framtiden<sup>141</sup>. I Tabell 11.3 kan vi se att det finns ett starkt samband mellan variablerna ”vår omvärldsbevakning påverkar vår långsiktiga planering” och ”vi kan med hjälp av omvärldsbevakning reducera risken för olika kriser”.

**Tabell 11.3** En korstabell av påstående 8. ”Vår omvärldsbevakning påverkar vår långsiktiga planering” och påstående 9. ”Vi kan med hjälp av vår omvärldsbevakning reducera risken för olika kriser”

Påstående 9.	Påstående 8.					Totalt
	Instämmer inte alls 1	2	3	4	Instämmer helt 5	Procent
1 Instämmer inte alls	0	13	0	0	0	1
2	50	12	18	2	0	5
3	0	25	35	30	18	26
4	0	25	47	60	32	45
5 Instämmer helt	50	25	0	8	50	23
Totalt Procent	100	100	100	100	100	100

n 112, Pearson Chi 57,245 (df 16), Cramer's V 0,357

<sup>139</sup> Eriksson 2002:176

<sup>140</sup> Dozier, Grunig & Grunig 1995:199

<sup>141</sup> Grunig 1992:125-127

## 11.2 Omvärldsbevakning och kriser

Som vi tidigare har nämnt finns det naturligtvis ett starkt samband mellan huruvida man tycker omvärldsbevakning är viktigt eller inte med andra variabler. De flesta av de svarande företagen menar att de anser att det är mycket viktigt med omvärldsbevakning, vilket speglas i Tabell 11.4. Här kan vi se att de som anser att det är viktigt eller mycket viktigt med omvärldsbevakning tenderar att i mycket högre utsträckning också anser att man med hjälp av omvärldsbevakning kan reducera risken för olika kriser. Intressant är det att se att en relativt stor grupp, 13 procent, anser att det är viktigt med omvärldsbevakning, men att det inte är till hjälp för att minska riskerna för kriser.

**Tabell 11.4** En korstabell av påstående 1. "Vi anser att bevakning av vår omgivning är mycket viktigt" och påstående 9. "Vi kan med hjälp av vår omvärldsbevakning reducera risken för olika kriser"

Påstående 9.	Påstående 1.					Totalt
	1	2	3	4	5	Procent
1 Instämmer inte alls	0	0	14	0	0	1
2	0	50	0	13	1	5
3	0	50	43	30	22	26
4	0	0	43	40	48	45
5 Instämmer helt	0	0	0	17	29	23
Totalt Procent	100	100	100	100	100	100

n 112, Pearson Chi 35,246 (df 12), Cramer's V 0,324

Enligt Hamrefors gestaltar sig omvärldsbevakningen olika i olika företag. Vissa organisationer utvecklar en ansenlig omvärldsbevakning som främjar företagets yttre effektivitet. Samtidigt finns det andra som också utvecklar en ansenlig omvärldsbevakning, men vilket resulterar i att det går sämre för företaget. Det finns även de företag som inte är medvetna om att de har en omvärldsbevakning och klarar sig bra ändå. Avslutningsvis finns det de företag som helt och hållet struntar i omvärlden, vilket ofta leder till att det drabbar företaget hårt. Enligt Hamrefors kan man dra slutsatsen att det inte är självklart att hur omvärldsbevakningen ska utformas och genomföras samtidigt som det inte heller är självklart att omvärldsbevakning leder till en bättre organisatorisk prestation.<sup>142</sup> På det sätt som omvärldsbevakningen gestaltar sig och vilka resultat den frambringar för ett företag, behöver inte innebära att det blir samma effekt i ett annat företag. Det kan vara en anledning till att vissa respondenter menar att det är viktigt med omvärldsbevakning, men att det inte hjälper till att reducera risken för eventuella kriser.

Olika företag har således olika förutsättning och kunskaper när det gäller till exempel uppmärksamhet mot omvärlden. Hamrefors menar även att man måste ha fokus, kunskap och väl fungerade metoder för att kunna inhämta information som ännu inte blivit allmän information<sup>143</sup>. Han menar vidare att människor tenderar att lättare agera på möjligheter än hot, vilket leder till att det för företag är en viktig uppgift att omvandla upplevda hot till upplevda möjligheter.

Man kan identifiera två tillvägagångssätt av omvärldsbevakning i effektiva organisationer. Det är formell och informell omvärldsbevakning. Den formella handlar om att företag har olika raffinerade tekniker för att kunna hålla sig uppdaterad med hur olika intressegrupper i ens omvärld agerar och reagerar. Företaget producerar till exempel olika handlingsplaner för att informera sig om olika aktörers reaktioner mot företagets ageranden. Utifrån dessa handlingsplaner genomför man olika strategiska handlingar, som till exempel surveyundersökningar, för att underlätta besluttandet i frågor som rör organisationens aktuella intresser.<sup>144</sup> Man kan sedan utifrån dessa undersökningars analysresultat sedan skraddarsy sina handlingar för att undkomma eventuella kriser och problem, samtidigt som man kan utnyttja de fördelar och möjligheter som man kanske annars inte hade uppmärksammat. Dessutom finns även den informella sonderingen till hands, och som ofta kan ses

<sup>142</sup> Hamrefors 2004:3

<sup>143</sup> Hamrefors 2004:6

<sup>144</sup> Dozier, Grunig & Grunig 1995:201-202

som ett billigare och snabbare alternativ. Här använder man sig till exempel av inkomna klagomål mot företaget som analyseras, och att företaget har personal som arbetar utanför organisationen som uppfattar och rapporterar om hur olika aktörer ser på företaget<sup>145</sup>.

Det hela blir mycket intressant om vi ser på Tabell 11.5. Här ser vi tydliga samband och tendenser för att de företag som anser att de kan reducera risken för olika kriser med hjälp av omvärldsbevakning, också menar att de via omvärldsbevakning och analys kan påverka sin omgivning. Som vi har diskuterat i tidigare avsnitt (9.1) påverkar olika intressenter organisationer och vice versa. Oavsett om de olika intressenterna ses som aktiva eller passiva är det viktigt att vara medveten om att olika organisatoriska handlingar kan påverka dem i en eller annan riktning. Utifrån företagets synvinkel är det givetvis essentiellt att påverkan är positiv.

**Tabell 11.5** En korstabell av påstående 9. ”Vi kan med hjälp av vår omvärldsbevakning reducera risken för olika kriser” och påstående 13. ”Vi anser att vi kan påverka vår omgivning via omvärldsbevakning och analys”

Påstående 13.	Instämmer inte alls 1	Påstående 9.					Totalt Procent
		2	3	4	5		
1 Instämmer inte alls	0	33	24	2	4	10	
2	0	33	17	10	12	14	
3	100	17	38	38	12	31	
4	0	17	21	30	20	24	
5 Instämmer helt	0	0	0	20	52	21	
Totalt Procent	100	100	100	100	100	100	

n 111, Pearson Chi 42,708 (df 16), Cramer's V 0,310

Den påverkan företagen idkar mot sin omvärld kan med lätthet förknippas med det mindre positiva begreppet manipulation. Vi anser dock att den här formen av manipulation är av existentiell natur, det vill säga att de bör använda sig av de tillhandahållna verktygen för att uppnå eller bibehålla marknadsandelar. Vi anser således inte att manipulation i sig behöver vara negativt eller fel, utan det helt och hållet beror på i vilket syfte man använder sig av det. I det här syftet, att påverka sin omgivning för att reducera risken för eventuella kriser, anser vi det vara ett nödvändigt och positivt sätt att öka eller försvara sin plats i det föränderliga och tuffa näringslivet.

Som vi tidigare har tagit upp kan man kategorisera organisationer som passiva eller aktiva. Enligt Daft och Weick visar tidigare undersökningar att passiva organisationer ofta är informella och osystematiska i sina tolkningar av omgivningen<sup>146</sup>. Det leder till att dessa organisationer ofta accepterar omgivningen som de är och agerar aktivt endast då det inträffat en kris. När en kris inträffar måste de söka i sin omgivning efter information och eventuellt försöka påverka externa händelser. De aktiva organisationerna genomför omvärldsanalyser på en kontinuerlig basis, vilket ofta leder till att de är väl underrättade om vad som sker och kommer att ske. Det här kan resultera i att de har möjligheten att proagera, istället för att reagera när krisen redan är ett faktum. Om vi tar tidigare avsnitt i beaktande kan vi konstatera att de flesta av våra respondenter tillhör kategorin aktiva organisationer. Det är oerhört roligt och intressant att veta att en så pass stor del av de 500 största svenska företagen använder sig av omvärldsbevakning och analys, samt att de är medvetna om dess organisatoriska signifikans.

<sup>145</sup> Dozier, Grunig & Grunig 1995:203

<sup>146</sup> Daft & Weick 1984:288

**Tabell 11.6** Påstående 9. ”Vi kan med hjälp av vår omvärldsbevakning reducera risken för olika kriser”

	Procent
1 Instämmer inte alls	1
2	5
3	26
4	45
5 Instämmer helt	23
Totalt	100

n 112, Medelvärde 3,84

Tabell 11.6 visar att de allra flesta av de företag som deltagit i vår undersökning, hela 68 procent, anser att man med hjälp av företagets omvärldsbevakning kan reducera risken för olika kriser. Man kan säga att majoriteten av företagen kan delas in i kategorierna de experimentella och de strategiska organisationerna. Det har visat sig relativt tydligt att de är aktiva i sin bevakning av omvärlden och att de använder omvärldsbevakningen som ett viktigt verktyg i sin dagliga kamp om marknadsandelar.

En av respondenterna påpekade att de hädanefter kommer att vara mer noga med omvärldsbevakning, eftersom de tidigare inte prioriterat det här området och således lärde sig en läxa.

*”Senaste trenden i vår bransch var hälsa. Vi var inte så snabba i starten och fick till viss del lida för det, men nu har vi gjort vår hemläxa och kommer att jobba vidare med systematisk faktainsamling för att agera på rätt sätt”*

Respondent X

### 11.3 Beslutsfattande

Tanken med omvärldsanalys är att förse ledning eller annan adekvat mottagare med underlag för att organisationen ska kunna fatta bra och effektiva beslut. Det insamlade informationsmaterialet har olika funktion vid olika beslutssituationer. Vid övergripande beslut som rör hela organisationen kan materialet fungera som ett komplement till annat beslutsunderlag. Materialet kan även få stor betydelse och fungera som dominerande beslutsunderlag vid strategiska delbeslut inom olika sektorer av organisationen.<sup>147</sup>

En av respondenterna framhävde vikten av att bevaka sin omvärld som grund för beslutsfattande. Respondenten påpekar även att han tror att alltfler företag i framtiden kommer att inse omvärldsbevakningens organisatoriska signifikans.

*”Bevakning av vårt företags omvärldsfaktorer är naturligtvis väldigt viktigt, dels som ren information, men även som grund för beslutsfattande. Jag tror att betydligt fler företag kommer inse vikten av detta i framtiden”*

Respondent X

Det är viktigt att man tar tillvara på det betydelsefulla verktyg som omvärldsbevakning är. Vad spelar det annars för roll om till exempel BI-avdelningen kommer fram till oerhört intressanta och essentiella slutsatser för organisationens verksamhet om ingen tänker ta eller använda sig av del av det. Man missar då hela signifikansen med processen. Därför anser vi det mycket glädjande att en så pass stor del av de företag som använder sig av omvärldsbevaknings resultat i sitt beslutsfattande.

<sup>147</sup> Wahlström 2004:84

**Tabell 11.7** Påstående 14 ”Beslut inom organisationen baseras på omvärldsanalysens resultat”

	Procent
1 Instämmer inte alls	4
2	12
3	36
4	37
5 Instämmer helt	11
Totalt	100,0

n 111, Medelvärde 3,39

Vi anser att det även är viktigt att lägga märke till den relativt stora grupp som inte använder sig av bevakningens resultat som underlag för beslutsfattande. Som vi kan se i Tabell 11.8 har det här en koppling till de företag som inte anser att omvärldsbevakning är viktigt. Eftersom de inte anser att bevakning av omvärlden är viktigt, kan det vara så att de inte heller finner någon anledning för dessa företag att använda sig av omvärldsbevakningens resultat vid beslutsfattande. Det kan även vara så att dessa företag inte använder sig av omvärldsbevakning i sin verksamhet. Då vår undersökning baserar sig på Sveriges 500 största företag kan man ta för givet att det går bra för dessa företag ändå. Men vi anser att dessa företag bör komma till insikt med vad de missar med att inte ta tillvara på det här verktyget, det kan betyda en stor skillnad. Men det finns även enligt Hamrefors, som tidigare nämnts, företag som inte är medvetna om sin omvärldsbevakning och klarar sig bra ändå. Men om man helt och hållet struntar i det brukar det drabba företaget hårt (se avsnitt 11.2)<sup>148</sup>.

**Tabell 11.8** En korstabell av påstående 1. ”Vi anser att bevakning av vår omgivning är mycket viktigt” och påstående 14. ”Beslut inom organisationen baseras på omvärldsanalysens resultat”

Påstående 14.	Påstående 1.					Totalt
	Instämmer inte alls 1	2	3	4	Instämmer helt 5	Procent
1 Instämmer inte alls	0	50	14	3	1	3
2	0	50	57	10	8	13
3	0	0	14	45	36	36
4	0	0	0	35	43	37
5 Instämmer helt	0	0	15	7	12	11
Totalt Procent	100	100	100	100	100	100

n 111, Pearson Chi 36,736 (df 12), Cramer's V 0,332

I Tabell 11.9 kan vi se att företag som ofta baserar sina beslut på omvärldsanalysens resultat också tenderar att se det som självklart att använda sig av tidigare undersökningars resultat som underlag för nya undersökningar.

**Tabell 11.9** En korstabell av påstående 14. ”Beslut inom organisationen baseras på omvärldsanalysens resultat” och påstående 12. ”Vi använder oss av tidigare undersökningars resultat som underlag för nya undersökningar”

Påstående 12.	Påstående 14.					Totalt
	Instämmer inte alls 1	2	3	4	Instämmer helt 5	Procent
1 Instämmer inte alls	50	43	2	17	0	15
2	0	7	10	5	0	6
3	25	29	43	20	8	28
4	25	7	25	38	42	29
5 Instämmer helt	0	14	20	20	50	22
Totalt Procent	100	100	100	100	100	100

n 110, Pearson Chi 34,602 (df 16), Cramer's V 0,280

<sup>148</sup> Hamrefors 2004:3

Det är viktigt att komma ihåg att tidigare undersökningars resultat, oavsett om det eget utförda eller av andra, ofta innefattar stora kunskapsmängder, vilka kan vara oerhört värdefulla för ett företag. När man använder sig av redan gjorda undersökningar kan man slippa att ”uppfinna hjulet” igen, det vill säga att man har redan insamlad, analyserad och användbar data att sovrå i. Ett problem i dagens informationsamhälle är att det ofta finns alldeles för mycket information i omlopp, vilket leder till att det kan vara svårt att sovrå bland materialet<sup>149</sup>.

Det finns ett klart samband mellan påstående 12, det vill säga ”Vi använder oss av tidigare undersökningars resultat som underlag för nya undersökningar” och påstående 11, ”Vi följer upp och utvärderar gjorda opinions- och attitydundersökningar”. Det senare påståendets innebörd är också av mycket stor vikt i samband med tidigare fört resonemang i avsnitt 11.1 som handlar om ett företags långsiktiga planering. Om man inte följer upp och utvärderar gjorda informationsinsamlingar förlorar man hela syftet med omvärldsbevakning. Som vi kan se i Tabell 11.10 är det anmärkningsvärt hur olika företagen följer upp och utvärderar gjorda opinions- och attitydundersökningar. Hela 35 procent menar att de ofta inte gör den här signifikanta utvärderingen.

**Tabell 11.10** Påstående 11 ”Vi följer upp och utvärderar gjorda opinions- och attitydundersökningar”

	Procent
1 Instämmer inte alls	17
2	18
3	17
4	29
5 Instämmer helt	19
Totalt	100

n 110 Medelvärde: 3,16

De här företagen kan i det här avseendet ses som experimentella organisationer. De följer inte upp och utvärderar organisatoriska åtgärden för att tillskansa sig kunskap om vilka tidigare strategier som var framgångsrika och vilka som inte var det. De prövar således nya beteenden och ser vad som händer, ofta genom metoder som till exempel trial-and-error. Vid till exempel marknadsföring av nya produkter avvaktar de inte utvärderingen av vad kunderna efterfrågar, utan åtgärder enbart efter eget tycke och övertygelse.<sup>150</sup> Det här leder till att organisationerna av den här kategorin inte använder de verktyg som finns tillhands på ett effektivt sätt.

Men det ska givetvis tilläggas att det likväl är en stor del av de svarande företagen som följer upp och utvärderar, åtminstone 48 procent. Dessa företag tar tillvara på det ofta viktiga och värdefulla arbetet som utfört. De här organisationerna kan man utifrån det här perspektivet kategorisera i gruppen ”de strategiska organisationerna”. Informationen dessa företag samlar in är ofta hård, formell och av kvantitativ karaktär<sup>151</sup>. De metoder de använder sig av är till exempel marknadsundersökningar, trendanalyser etc., vilka de sedan följer upp och utvärderar för att om möjligt förutspå eventuella hot och möjligheter.

<sup>149</sup> Albright 2004:45

<sup>150</sup> Daft & Weick 1984:291

<sup>151</sup> Choo 2001:26

**Tabell 11.11** En korstabell av påstående 11. ”Vi följer upp och utvärderar gjorda opinions- och attitydundersökningar” och påstående 12. ”Vi använder oss av tidigare undersökningars resultat som underlag för nya undersökningar”

Påstående 12.	Påstående 11.					Total
	Instämmer inte alls 1	2	3	4	Instämmer helt 5	Procent
1 Instämmer inte alls	44	25	5	3	5	15
2	6	20	11	0	0	6
3	28	35	47	31	0	28
4	17	20	37	47	14	29
5 Instämmer helt	5	0	0	19	81	22
Totalt Procent	100	100	100	100	100	100

n 110, Pearson Chi 87,996 (df 16), Cramer's V 0,447

Som vi kan se i Tabell 11.11 så råder det ett oerhört starkt samband mellan de båda påståendena. Vi ser här att de företag som följer upp och utvärderar gjorda undersökningar även använder sig av tidigare undersökningar som underlag för nya, och som synes tvärtom för dem som inte utvärderar. Med tidigare resonemang och diskussion som grund kan vi här bekräfta det faktum att det råder relativt stora differenser mellan olika företag. Tendensen är att om de anser att omvärldsbevakning är ett viktigt verktyg för den organisatoriska kontexten, tenderar de även att använda de olika komponenter som omvärldsbevakningen innefattar, en uppåtstigande kurva. Om företaget däremot anser att det är mindre viktigt med omvärldsbevakning, använder de dessa komponenter i allt mindre utsträckning, en nedåtgående kurva.

## 12 Analys av frågeställning 5: *Hur ser företagen på sin egen omvärldskunskap i förhållande till sina konkurrenter, och vilka problem kan det finnas när det gäller att inhämta den här kunskapen?*

Inom BI är konkurrenterna de som är mest centrala att undersöka. Det här betyder bland annat att det är viktigt att ha en bra överblick på konkurrenters situation och ansatser. Enligt Michael Porter bör man se konkurrens ur ett större perspektiv än endast organisationer inom samma bransch. Han menar att det är viktigt att även se på kunder, potentiella etablerare och substitut som konkurrenter<sup>152</sup>. Vi instämmer i det här resonemanget till fullo, och vi anser att även om ett företag har monopol på marknaden, eller om man inte har några konkurrerande företag i samma bransch bör man ta dessa tankar i beaktande. Med det här menar vi att ett företag bör ta hänsyn till olika aktörer i det offentliga rummet. Det här är viktigt eftersom många organisationer kämpar på samhällsarenan bland annat för att höras i det ständigt växande informationsbruset. Ett företag bör till exempel förstå att deras konkurrenter kan till exempel även vara företag i andra branscher, som genom att ta en del av kundernas kapital även kan hota ett företag som har monopol på en viss vara eller tjänst. Det här anser vi är viktigt att betona då det i undersökningen framkommit att vissa företag inte svarat på fråga sju, eftersom man av olika skäl inte anser att man har några konkurrenter.

Utifrån dessa tankar ville vi undersöka vad företagen själva har för uppfattning gällande deras kunskaper om sin omgivning, i förhållande till deras konkurrenter. Vi fann att hela 46 procent av respondenterna anser att de har bättre eller mycket bättre kunskaper än sina konkurrenter (tabell 12.1). Enligt vår mening kan det här bero på att man tillhör de största företagen i Sverige, och som vi redovisat i frågeställning 1 använder man sig av många olika sökverktyg för att få information om sin omvärld. Därför anser man kanske att man har bättre kunskaper än sina konkurrenter. Dock anser vi att det är en brist att ett flertal av respondenterna lägger mer resurser på att samla in information istället för att analysera den (se Tabell 9.1)

**Tabell 12.1** Fråga 7. Hur goda kunskaper anser ni er ha om ert företags omgivning, jämfört med era konkurrenter?

	Procent
Mycket bättre	4
Bättre	42
Lika bra	50
Sämre	1
Total	97
Totalt Procent	100

n 108, medelvärde 2,5

Trots att man anser att man har relativt bra kunskaper om sin omgivning jämfört med sina konkurrenter anser dock respondenterna att det existerar vissa problem med att skaffa den här kunskapen. I Tabell 12.2 kan vi tydligt urskilja att tidsbristen är det dominerande problemet när det gäller att inhämta information. Enligt vår mening bör man dock beakta att relationen mellan tid och pengar kan ha ett nära samband, det vill säga att ”tid är pengar”.

Framförallt anser vi att kategorin ”Annat” är intressant att fundera över, eftersom den ses som det näst största problemet. Några av respondenter anser helt enkelt att man inte ser några problem i den här frågan, vilket kan ses som ett skäl till att man anser att man har bra eller bättre kunskaper än sin omgivning som vi uppmärksammade tidigare i det här kapitlet. Sortering och komprimering är ett steg inom sjustegsmodellen som ofta glöms bort eller som inte ägnas speciellt mycket uppmärksamhet<sup>153</sup>. Det som är den stora konsten i den här fasen är att ha förmågan att veta vad som kan sorteras bort och vad som ska behållas för vidare analys. I dagens samhälle existerar det ett stort

<sup>152</sup> Wahlström 2004:69-85

<sup>153</sup> Wahlström 2004:79-80

informationsflöde, vilket gör att det kan vara svårt att sovra bland all information<sup>154</sup>. Flera av respondenterna framhäver att ”informationsbruset” är ett problem, samt att det även är svårt att omsätta all tillgänglig information till konkurrensfördelar. Följande citat beskriver det här problemet på ett relevant sätt:

*”Avsikten är att omvärldsbevakningen ska stå i relation till den uppfattade nyttan och möjligheten att kunna utnyttja informationen i affärsbeslut på ett effektivt sätt. En stor del av problemet är att det finns oerhört mycket information tillgängligt, men svårare att omsätta den till konkreta konkurrensfördelar.”.*

Respondent X

**Tabell 12.2** Fråga 8. Vad är ert största problem med att skaffa relevant information om er omgivning?

	Procent
Tid	63
Pengar	7
Kompetens	4
Ej prioriterat område	5
Annat	17
Total	96
Totalt Procent	100

n 109

I dagens moderna samhälle råder det en snabb utveckling på alla plan. Det gäller att kunna förstå och utnyttja de möjligheter som drivs fram genom utvecklingen<sup>155</sup>. Det finns ett stort intresse för begreppet omvärldsanalys, och det växer hela tiden. Under 1900-talet rådde en viss självsäkerhet och framtidstro, vilket under 2000-talet har förbytts till osäkerhet och avvaktan. För att företag ska kunna navigera i den nya tidsåldern behöver de en form av kompass, en omvärldsanalys.<sup>156</sup> Utifrån dessa resonemang vill vi undersöka i vilken omfattning företagen själva inser vikten av att man bevakar och analyserar sin omvärld, och hur resursfördelningen i dessa frågor kommer att se ut om två år i deras företag. Tabell 12.3 visar att en så pass stor andel som 54 procent tror att det i deras företag kommer att satsas mer resurser på frågor som berör deras omgivning. 43 procent av respondenterna anger att de inte tror att resursfördelningen kommer att förändras. Eftersom de flesta respondenter som svarat på enkäten är personer i ledande befattningar antar vi att de har kunskap i den här frågan. Slutligen anser vi att resultatet av den här frågan visar att en stor andel av respondenterna verkar ha en förståelse för hur viktigt det är att satsa resurser på bevakning och analys av sin omvärld. Vi anser att det ger Sveriges 500 största företag förhållandevis goda förutsättningar för att framgångsrikt kunna arbeta proaktivt med information och kommunikation i framtiden, vilket naturligtvis även är glädjande för oss som studerar Strategisk Kommunikation.

**Tabell 12.3** Fråga 9. Hur tror ni att resursfördelningen ser ut om två år, när det gäller arbete med frågor som berör er omgivning?

	Procent
Mer resurser	54
Ingen förändring	43
Mindre resurser	3
Totalt Procent	100

n 112, medelvärde 2,5

<sup>154</sup> Albright 2004:45

<sup>155</sup> Frankelius & Rosén 1993:28

<sup>156</sup> Wahlström 2004:13

## 13 Slutdiskussioner

Vi anser att man inte nog kan betona vikten av att företag bör ha en förståelse för hur signifikant det är att man bevakar och analyserar sin omvärld. Det här tankesättet hoppas vi har framgått för dig som läst den. Räcker då det här för att ett företag ska vara framgångsrikt? För det första kan man ställa sig frågan vad som är framgång, har till exempel storleken betydelse? Med den här frågan menar vi inget annat än storlek gällande omsättning, vinst, antal anställda etc. Naturligtvis finns det andra faktorer som kan ha lika stor, om inte större, betydelse när det gäller att definiera framgång. Andra faktorer kan till exempel vara nöjda kunder och medarbetare, en effektiv intern- och externkommunikation och en väl fungerande kriskommunikation. Framförallt anser vi att företag genom ett proaktivt förhållningssätt gällande bevakning och analys om sin omgivning, därmed kan bygga stabila och långsiktiga förhållanden med deras intressenter. Vi har i den här uppsatsen velat poängtera att det inte räcker med att samla in information, man måste även analysera den och tydliggöra vem eller vilka som har ansvaret för den här verksamheten. Dessutom är det absolut nödvändigt att implementera informationen och analysen av den i företaget, och att verkligen se till att den används i olika beslut som tas i organisationen. Dessa aktiviteter, eller den strategiska kommunikationen om man så vill, kräver resurser av olika slag. Vi tycker därför att det är glädjande att majoriteten av respondenterna i undersökningen avser att satsa mer resurser på den här verksamheten i framtiden.

Vad säger då resultaten i undersökningen? Trots att svarsfrekvensen är relativt låg anser vi ändå att man kan se vissa tendenser. Det finns en hög aktivitet när det olika sökverktyg som man använder i syfte att ”sondera terrängen” och skaffa information. Däremot är vi förvånade över att inte fler verkligen analyserar den information man får in. Enligt vår mening känns det här som företagen ”kastar pengarna i sjön”, vilket kan ses som ett slöseri med resurser. Framförallt finns det en stor andel av respondenterna som anser att frågan angående vem eller vilka som har ansvaret för dessa frågor är otydlig. Det här är naturligtvis inte bra ur ett kommunikationsperspektiv, men undersökningen visar också att det finns ett botemedel för detta problem. En särskild avdelning dessa omvärldsfrågor gör att man får en större tydlighet när det gäller ansvarsfrågan. Vi är övertygade om att en informations- och kommunikationsenhet bör vara den bäst lämpade avdelningen för att bevaka och analysera företagets omvärld. Tanken med att bevaka och analysera sin omvärld är bland annat för att ge ledningen ett bra underlag för att den ska kunna fatta så bra och effektiva beslut som möjligt. Ur det här perspektivet anser vi att det är mycket bra att en klar majoritet av företagen i undersökningen anser att deras omvärldsbevakning påverkar deras beslut och långsiktiga planering. Dessutom är det tydligt att man i sitt beslutsfattande använder sig av tidigare undersökningars resultat. Här kan man dock lägga in en lite reservation eftersom det är hela 35 procent som menar att de inte utvärderar gjorda opinions- och attitydundersökningar. Vi menar att man här kan se ett samband med de sökverktygen som man använder, där opinionsundersökningar har en ganska låg prioritet. Naturligtvis är det viktigt att se åt vilka håll vindarna blåser i samhället, därför anser vi att man kanske borde lägga mer fokus på att undersöka opinionen. I undersökningen poängterar till exempel en respondent att de missade den senaste hälsotrenden inom deras verksamhet, vilket på sätt och vis belyser vikten av att känna av olika åsikter, trender och attityder som förändras i samhället. Sammanfattningsvis är vår förhoppning att dagens företag förstår att de frågor som vi har behandlat är av yttersta vikt, och att man därför kommer att satsa mer resurser på dem i framtiden.

Slutligen vill vi genom den här studien visa att området behöver utforskas ytterligare. Som vi tidigare nämnt finns det flera olika sätt att kumulativt forska vidare i hur olika organisationer använder sig av bevakning och analys av sin omvärld. En intressant aspekt skulle till exempel att i en komparativ studie belysa likheter och skillnader mellan företag och ideella organisationer. Vi anser att ur det här perspektivet skulle det vara fruktbart att använda sig av vår studie som grund för vidare forskning. Ett annat exempel på hur man kan gå vidare med vår undersökning är att göra kvalitativa djupintervjuer med ett antal av de företag som ingår i vår undersökning. Det här anser vi skulle vara intressant för att belysa området ytterligare ur en organisatorisk kontext, för att få en ökad fokusering på vilka interna faktorer som kan vara av betydelse.

## 14 Sammanfattning

Organisationer är starkt beroende och präglade av vad som händer i deras omvärld, kanske i större utsträckning idag än någonsin tidigare. Det här betyder att det blir allt mer viktigt att man har förberedande strategier för hur man ska handskas med olika situationer som kan tänkas uppkomma, det vill säga att man proagerar istället för att man reagerar när händelsen är ett faktum. Vårt syfte med den här uppsatsen är, utifrån Veckans Affärers rankinglista över ”Sveriges 500 största företag”, att undersöka hur företag bevakar och analyserar sin omvärld. För att besvara vårt syfte och våra frågeställningar har vi främst använt oss av två teoriperspektiv, Business Intelligence och Environmental Scanning, som vi i mångt och mycket anser kompletterar varandra. Vi har valt att använda oss av en kvantitativ webbenkät, eftersom vi anser att det här var det bästa och mest passande alternativet utifrån vårt syfte med uppsatsen.

Den första frågeställningen handlar om hur omvärldsbevakningen ser ut i de undersökta företagen. Resultaten visar att hela 92 procent av respondenterna instämmer i påståendet ”Vi anser att bevakning vår omgivning är mycket viktig”. När det gäller vilka omvärldssektorer som man tycker är viktigast att bevaka hamnar Industri/Marknad på den dominerande förstaplats. Dessutom kan vi se att företagen använder sig av många olika sökverktyg i sitt arbete att samla in information om sin omgivning. Vi anser att dessa resultat visar att företagen har en förhållandevis hög aktivitet när det gäller att samla in och bevaka sin omvärld, vilket i sin tur kan ses som att man har en relativt proaktiv inställning i dessa frågor.

I den andra frågeställningen fokuserar vi oss på att undersöka i vilken utsträckning man analyserar det insamlade informationsmaterialet. Vi kan konstatera att det är 21 procent av företagen som i stor utsträckning endast samlar in information utan att analysera den, vilket är en anmärkningsvärt hög siffra enligt vår mening. Framförallt kan man utläsa av resultaten att bevakning och analys av information i relativt stor utsträckning används av företagen för att påverka sina intressenter. Dessutom kan man i det här avseendet urskilja företagen i två kategorier, den *experimentella* och den *strategiska* organisationen.

Den tredje frågeställningen behandlar vikten av att ha en tydlig ansvarsfördelning gällande bevakning och analys av information. Resultaten visar tydligt att hela 29 procent av respondenterna anser att ansvarsfrågan är otydlig. Dessutom kan vi konstatera att ju mer man instämmer i påståendet att man har en särskild avdelning för omvärldsbevakning och analys, desto tydligare anser man att ansvarsfrågan är.

Beslutsfattande och implementering står i fokus när det gäller den fjärde frågeställningen. Vi kan utifrån resultaten se att en stor majoritet av företagen anser att deras långsiktiga planering påverkas av deras omvärldsbevakning, samt att man genom omvärldsbevakningen kan reducera risken för olika kriser.

Slutligen kan vi i den femte och sista frågeställningen se att företagen anser att man har bra kunskaper om sin omgivning i förhållande till sina konkurrenter, men att man trots allt även ser vissa problem med att skaffa relevant information. Framförallt tror hela 54 procent av respondenterna att det inom två år kommer att satsas mer resurser inom deras företag, när det gäller arbete med frågor som berör deras omgivning. Vi anser att det här är glädjande siffror, och att det visar att företagen verkar ha en förståelse för hur viktigt det är att bevaka och analysera sin omvärld. Enligt vår mening ger det här en indikation på att många av Sveriges största företag kommer att ha förhållandevis goda förutsättningar att framgångsrikt kunna arbeta proaktivt med information och kommunikation i framtiden.

## 15 Källförteckning

### 15.1 Böcker

Cutlip, Scott M.; Center, Allen H. & Broom, Glen M. (1999) *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall

Dozier, David M.; Grunig, Larissa A & Grunig, James E. (1995) *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey: L. Erlbaum Associates Publishers

Erikson, Peter (2002) *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Malmö: Liber

Esaiasson, Peter (2003) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik

Frankelius, Per (2001) *Omvärldsanalys*. Malmö: Bäcklunds

Frankelius, Per & Rosén, Carl-Gustaf (1993) *Företaget & Omvärlden. Handbok i strategisk informationshantering*. Malmö: Liber

Furustig, Hans & Sjöstedt, Gunnar (2000) *Strategisk omvärldsanalys*. Lund: Studentlitteratur

Grunig, James E. (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

Grunig, James E. & Hunt, Todd (1984) *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.

Hamrefors, Sven (1999) *Spontaneous Environmental Scanning. Putting "putting into perspective" into perspective*. Stockholm: Elanders Gotab.

Hamrefors, Sven (2002) *Den uppmärksamma organisationen. Från Business Intelligence till Intelligence Business*. Lund: Studentlitteratur.

Heath, Robert L ((1997) *Strategic Issues Management. Organizations and Public Policy Challenges*. London: Sage Publications.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik :om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Larsson, Lars-Åke (2001) *Tillämpad Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

Lekvall, Per & Wahlbin, Clas (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Publishing

Pagels-Fick, Göran (1999) *Business Intelligence. Om organisation, metod och tillämpning*. Katrineholm: Industrilitteratur AB.

Schmitz, Bernd (2004) *PR Handboken*. Stockholm: Redaktionen Stefan Ekberg AB

Wahlström, Bengt (2004) *Ordning & Oreda. Omvärldsanalys för beslutsfattare*. Malmö: Liber

### 15.2 Tidskrifter

Albright, Kendra S. (2004) 'Environmental Scanning: Radar for Success'. *Information Management Journal*. May/Jun 38-45

Choo, Chun Wei. (2001) 'Environmental scanning as information seeking and organizational learning'. *Information Research*, Vol 7, 2001:1, s. 1-35

Daft, Richard L. & Weick, Karl E. (1984) 'Toward a Model of Organisations as Interpretation Systems'. *The Academy of Management Review*. April 1984;9:s.284-295

Hamrefors, Sven (2004) 'Informationsfunktionens bidrag till organisationens omvärldsbevakning'. 3:e delen av forskningsprojektet *Verksamhetsnyttig information och kommunikation*, Sveriges Informationsförening, Handelshögskolan i Stockholm 2004;3

Subramanian, Ram, Fernandes, Mirmala & Harper, Ben (1993) 'Environmental Scanning in U.S. Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance'. *Management International Review*. Vol 33, 1993:3 s. 271-286

### 15.3 Uppsatser

Torstensson, Peter & Persson, Magnus (1998) *Business intelligence i små- och medelstora företag: en studie av företag i Fyrstadsregionen*. Publikation – Svenska IT-institutet, 1404-2940; 98:17

### 15.4 Internet

[www.ne.se](http://www.ne.se) (Nationalencyklopedin)

[www.va.se](http://www.va.se) (Veckans Affärer)

### 16.1 Bilaga 1. Introduktionsbrev

Hej!

Vi är två studenter från Högskolan i Trollhättan/Uddevalla som studerar Strategisk Kommunikation (140p). Vi genomför som examensarbete en betydelsefull och relativt omfattande studie angående hur Sveriges 500 största företag bevakar och analyserar sin omvärld. Eftersom er organisation ingår i den här exklusiva gruppen av företag är er medverkan därför av yttersta vikt för vår undersökning.

Vår studie grundar sig i en amerikansk undersökning, där man gjorde en kartläggning över organisationers bevakning och analys av information. Undersökningsobjekten var de 500 största företagen i USA (enligt Fortune).

Studien genomförs i samband med två mycket framstående amerikanska forskares arbete. De två forskarna är Karl E. Weick (Cornell University) och Richard L. Daft (Texas A & M University), och deras arbete handlar om hur olika organisationer uppfattar sin omvärld.

Naturligtvis är er organisation fullständigt anonym i undersökningen. Ni kommer dock att kunna använda er av undersökningens resultat, eftersom det bland annat kommer att visa hur Er specifika bransch använder sig av och ser på bevakning och analys av sin omvärld.

*Var vänlig och fyll i era svar i de skuggade fälten i den bifogade enkäten. Spara sedan dokumentet och bifoga detta i ett e-brev till oss. Enkäten tar ungefär 5 till 10 minuter att besvara. Skicka gärna svaren senast onsdagen den 15:e december.*

Ett stort tack på förhand för visat intresse och engagemang i undersökningen!

**Christian Haglund**

E-post: [christianhaglund1974@yahoo.se](mailto:christianhaglund1974@yahoo.se), Hemtfn: 0522-399 87, Mobilnr: 0709-10 94 89

**Tobias Olsson**

E-post: [O\\_Tobias@hotmail.com](mailto:O_Tobias@hotmail.com), Hemtfn: 0520-47 94 09, Mobilnr: 0736-99 09 77

## 16.2 Bilaga 2. Enkätformulär

### Fråga 1. Bakgrundsinformation

Företagsnamn :

Kontaktperson:

Befattning:

Avdelning:

### Fråga 2. Vilka omvärldssektorer är viktigast att bevaka enligt er organisation?

Markera max 3 stycken.

- Industri/Marknad  
(Konkurrenter, leverantörer, kunder etc.)
- Teknologi  
(Ny teknik, produktionsmetoder etc.)
- Politiska och juridiska frågor  
(Nya lagar, förordningar, infrastruktur etc.)
- Ekonomi  
(Konjunktur, valutafrågor, prisindex etc.)
- Demografiska frågor  
(Olika förändringar hos befolkningen, ålder, utbildning, inkomst etc.)
- Annat alternativ:

### Fråga 3. Vilken eller vilka av dessa sökverktyg använder ni er av i er organisation?

- Konsumentundersökningar och tester
- Forskningsresultat och expertutlåtande.
- Uppsatser och doktorsavhandlingar från universitet och högskolor.
- Opinionsundersökningar.
- Trendstudier/rapporter.
- Statistiska rapporter.
- Facklitteratur.
- Bransch- och facktidningar.
- Populärvetenskapliga tidskrifter.
- Månadstidningar och magasin.
- Din branschorganisations hemsida.
- Publikationer från olika intresseorganisationer.
- Dags-, kvälls-, och lokaltidningar.

- Radio- och TV-program.
- Internettidningar och portaler.
- Debattartiklar och insändare.
- Läsarkommentarer i webbtidningar.
- Chatter och diskussionsgrupper på Internet.
- E-postlistor.
- Artikeldatabaser
- Riksdagens-, regeringens-, myndigheters- och de politiska partiernas hemsidor.
- Konferenser, branschmöten, mässor etc.
- Nyhetsbrev.
- Dina konkurrenters hemsidor.
- Annat:
- Inget av ovanstående alternativ.

**Fråga 4. Hur väl stämmer följande påstående in på er organisation?**

	<i>Instämmer inte alls</i>			<i>Instämmer helt</i>	
	1	2	3	4	5
Vi anser att bevakning av vår omgivning är mycket viktigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har en särskild avdelning för omvärldsbevakning och analys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har klara riktlinjer/rutiner för hur omvärldsbevakning ska genomföras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi lägger ut vår omvärldsbevakning på entreprenad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi lägger mer resurser på insamling av information, än att analysera den.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det uppstår konflikter mellan ledning och olika avdelningar angående vilka omvärldssektorer som ska bevakas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi anser att det är svårt att förutse vilka frågor och händelser som kan ha betydelse för vår organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<i>Instämmer inte alls</i>				<i>Instämmer helt</i>
	1	2	3	4	5
Vår omvärldsbevakning påverkar vår långsiktiga planering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi kan med hjälp av vår omvärldsbevakning reducera risken för olika kriser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi experimenterar och testar nya metoder för insamling av information.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi följer upp och utvärderar gjorda opinions- och attitydundersökningar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi använder oss av tidigare undersökningars resultat som underlag för nya undersökningar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi anser att vi kan påverka vår omgivning via omvärldsbevakning och analys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beslut inom organisationen baseras på omvärlds- analysens resultat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fråga 5. Är det tydligt vem eller vilka som är ansvariga för analysen av den insamlade informationen i ert företag? (Om Nej, gå vidare till fråga 7)

- Ja, det är tydligt  
 Nej, det är otydligt

**Fråga 6. Vilken/vilka avdelningar ansvarar för analysen av den insamlade informationen? Markera 1 eller flera alternativ.**

- Informationsavdelningen
- Marknadsavdelningen
- Ekonomiavdelningen
- Personalavdelningen
- IT-avdelningen
- Kundtjänst
- Annat:

**Fråga 7. Hur goda kunskaper anser ni er ha om ert företags omgivning, jämfört med era konkurrenter?**

- Mycket bättre än våra konkurrenter
- Bättre än våra konkurrenter
- Lika bra som våra konkurrenter
- Sämre än våra konkurrenter
- Mycket sämre än våra konkurrenter

**Fråga 8. Vad är ert största problem med att skaffa relevant information om er omgivning? Markera endast 1 alternativ.**

- Tid
- Pengar
- Kompetens
- Ej prioriterat område
- Annat:

**Fråga 9. Hur tror ni resursfördelningen ser ut om två år, när det gäller arbete med frågor som berör er omgivning?**

- Mycket mer resurser
- Mer resurser
- Ingen förändring
- Mindre resurser
- Mycket mindre resurser

**Fråga 10. Övriga synpunkter gällande er organisations bevakning och analys, när det gäller olika händelser/frågor i er omgivning.**

### 16.3 Bilaga 3. Sambandsmått de olika påståendena emellan (Cramers V)

Påstå- enden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1		0,273	0,233	0,259	0,207	0,216	0,210	0,413	0,324	0,268	0,218	0,219	0,285	0,332
2	0,273		0,433	0,188	0,183	0,244	0,194	0,187	0,235	0,249	0,222	0,247	0,186	0,245
3	0,233	0,433		0,206	0,155	0,165	0,229	0,178	0,243	0,241	0,282	0,240	0,275	0,224
4	0,259	0,188	0,206		0,264	0,161	0,241	0,275	0,285	0,203	0,155	0,154	0,235	0,204
5	0,207	0,183	0,155	0,264		0,205	0,216	0,223	0,184	0,272	0,168	0,191	0,143	0,223
6	0,216	0,244	0,165	0,161	0,205		0,335	0,184	0,164	0,208	0,188	0,134	0,175	0,229
7	0,210	0,194	0,229	0,241	0,216	0,335		0,208	0,175	0,172	0,206	0,185	0,192	0,258
8	0,413	0,187	0,178	0,275	0,223	0,184	0,208		0,357	0,199	0,176	0,233	0,213	0,369
9	0,324	0,235	0,243	0,285	0,184	0,164	0,175	0,357		0,197	0,227	0,242	0,310	0,362
10	0,268	0,249	0,241	0,203	0,272	0,208	0,172	0,199	0,197		0,249	0,222	0,287	0,199
11	0,218	0,222	0,282	0,155	0,168	0,188	0,206	0,176	0,227	0,249		0,447	0,321	0,237
12	0,219	0,247	0,240	0,154	0,191	0,134	0,185	0,233	0,242	0,222	0,447		0,327	0,280
13	0,285	0,186	0,275	0,235	0,143	0,175	0,192	0,213	0,310	0,287	0,321	0,327		0,279
14	0,332	0,245	0,224	0,204	0,223	0,229	0,258	0,369	0,362	0,199	0,237	0,280	0,279	

### 16.4 Bilaga 4. Figurförteckning

<b>Figur 3.1</b> Sjustegsmodellen.....	<b>11</b>
<b>Figur 4.1</b> Organisationsmodell.....	<b>22</b>

## 16.5 Bilaga 5. Tabellförteckning

<b>Tabell 7.1</b> Svansfrekvens/bortfall.....	<b>31</b>
<b>Tabell 8.1</b> Påstående 1: Vi anser att bevakning av vår omgivning är mycket viktig .....	<b>35</b>
<b>Tabell 8.2</b> Fråga 2 "Vilka omvärldssektorer är viktigast att bevaka enligt er organisation?" Markera max 3 stycken alternativ.....	<b>36</b>
<b>Tabell 8.3</b> En korstabell mellan fråga 2 "Vilka omvärldssektorer är viktigast att bevaka enligt er organisation?" och fråga 3 "Vilken eller vilka av dessa sökverktyg använder ni er av i er organisation?" .....	<b>37</b>
<b>Tabell 8.4</b> Förhållandet mellan Omvärldssektorer och Sökverktyg .....	<b>41</b>
<b>Tabell 8.5</b> Påstående 4 "Vi lägger ut vår omvärldsbevakning på entreprenad.....	<b>38</b>
<b>Tabell 9.1</b> Påstående 5 "Vi lägger mer resurser på insamling av information än att analysera den" ....	<b>40</b>
<b>Tabell 9.2</b> En korstabell av påstående 5 "Vi lägger mer resurser på insamling av information än att analysera den" och påstående 10. "Vi experimenterar och testar nya metoder för insamling av information" .....	<b>41</b>
<b>Tabell 9.3</b> Påstående 13 "Vi anser att vi kan påverka vår omgivning via omvärldsbevakning och analys".....	<b>41</b>
<b>Tabell 9.4</b> En korstabell av påstående 10 "Vi experimenterar och testar nya metoder för insamling av information" och påstående 13. "Vi anser att vi kan påverka vår omgivning via omvärldsbevakning och analys". .....	<b>42</b>
<b>Tabell 10.1</b> Fråga 5 Är det tydligt vem eller vilka som är ansvariga för analysen av den insamlade informationen i ert företag?.....	<b>43</b>
<b>Tabell 10.2</b> En korstabell av påstående 3 "Vi har klara riktlinjer/rutiner för hur vår omvärldsbevakning ska genomföras" och fråga 5. "Är det tydligt vem eller vilka som är ansvariga för analysen av den insamlade informationen i ert företag?" .....	<b>43</b>
<b>Tabell 10.3</b> En korstabell av påstående 2 "Vi har en särskild avdelning för omvärldsbevakning och analys" och fråga 5. "Är det tydligt vem eller vilka som är ansvariga för analysen av den insamlade informationen i ert företag?" .....	<b>44</b>
<b>Tabell 10.4</b> En korstabell av påstående 2 "Vi har en särskild avdelning för omvärldsbevakning och analys" och påstående 3. "Vi har klara riktlinjer/rutiner för hur omvärldsbevakning ska genomföras" .....	<b>45</b>
<b>Tabell 10.5</b> En korstabell av företagets omsättning och påstående 2 "Vi har en särskild avdelning för omvärldsbevakning och analys" .....	<b>45</b>
<b>Tabell 10.6</b> Påstående 6 "Det uppstår konflikter mellan ledning och olika avdelningar angående vilka omvärldssektorer som ska bevakas" .....	<b>46</b>
<b>Tabell 11.1</b> Påstående 8 "Vår omvärldsbevakning påverkar vår långsiktiga planering" .....	<b>47</b>
<b>Tabell 11.2</b> En korstabell av påstående 14 "Beslut inom organisationen baseras på omvärldsanalysens resultat" och påstående 8. "Vår omvärldsbevakning påverkar vår långsiktiga planering" .....	<b>48</b>
<b>Tabell 11.3</b> En korstabell av påstående 8 "Vår omvärldsbevakning påverkar vår långsiktiga planering" och påstående 9. "Vi kan med hjälp av vår omvärldsbevakning reducera risken för olika kriser" .....	<b>48</b>
<b>Tabell 11.4</b> En korstabell av påstående 1 "Vi anser att bevakning av vår omgivning är mycket viktigt" och påstående 9. "Vi kan med hjälp av vår omvärldsbevakning reducera risken för olika kriser" .....	<b>49</b>
<b>Tabell 11.5</b> En korstabell av påstående 9 "Vi kan med hjälp av vår omvärldsbevakning reducera risken för olika kriser" och påstående 13. "Vi anser att vi kan påverka vår omgivning via omvärldsbevakning och analys" .....	<b>50</b>
<b>Tabell 11.6</b> Påstående 9 "Vi kan med hjälp av vår omvärldsbevakning reducera risken för olika kriser" .....	<b>51</b>
<b>Tabell 11.7</b> Påstående 14 "Beslut inom organisationen baseras på omvärldsanalysens resultat" .....	<b>52</b>
<b>Tabell 11.8</b> En korstabell av påstående 1 "Vi anser att bevakning av vår omgivning är mycket viktigt" och påstående 14. "Beslut inom organisationen baseras på omvärldsanalysens resultat" .....	<b>52</b>
<b>Tabell 11.9</b> En korstabell av påstående 14 "Beslut inom organisationen baseras på omvärldsanalysens resultat" och påstående 12. "Vi använder oss av tidigare undersökningars resultat som underlag för nya undersökningar".....	<b>52</b>

<b>Tabell 11.10</b> Påstående 11 ”Vi följer upp och utvärderar gjorda opinions- och attitydundersökningar” .....	<b>53</b>
<b>Tabell 11.11</b> En korstabell av påstående 11. ”Vi följer upp och utvärderar gjorda opinions- och attitydundersökningar”och påstående 12. ”Vi använder oss av tidigare undersökningars resultat som underlag för nya undersökningar” .....	<b>54</b>
<b>Tabell 12.1</b> Fråga 7. Hur goda kunskaper anser ni er ha om ert företags omgivning, jämfört med era konkurrenter? .....	<b>55</b>
<b>Tabell 12.2</b> Fråga 8. Vad är ert största problem med att skaffa relevant information om er omgivning? .....	<b>56</b>
<b>Tabell 12.3</b> Fråga 9. Hur tror ni att resursfördelningen ser ut om två år, när det gäller arbete med frågor som berör er omgivning?.....	<b>56</b>