



Stockholms Universitet
Företagsekonomiska Institutionen
School of Business
Kandidatuppsats, 10 poäng
HT 2004

Blev analysen bra?

*– En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering
av organiserad omvärldsanalys*

Handledare:
Anders Blomqvist

Författare:
Cecilia Bajera
Andrea Biörck
Andreas Rappe

FÖRORD

Många personer har direkt eller indirekt bidragit till denna uppsats. Vi vill särskilt tacka alla personer och företag som vi fått tillfälle att intervjua och som gett oss värdefull information och inspiration under arbetsprocessen. Vi vill även skänka ett varmt tack till vår handledare Anders Blomqvist för nyttiga kommentarer och kritiskt granskande.

Stockholm, december 2004

Andrea Björck

Andreas Rappe

Cecilia Bajera

SAMMANFATTNING

Ett problemområde för dem som arbetar med omvärldsanalys är svårigheten att uppvisa resultat i form av kvalitativa och kvantitativa mått. Hur kan de veta ifall analysen har varit bra? Därför kan det vara av vikt för dem som arbetar med omvärldsanalys att ha en metod för utvärdering och uppföljning av effekten av verksamheten samt för att åskådliggöra det för berörda aktörer. Syftet med uppsatsen är att kartlägga vilka metoder som finns för att utvärdera effekten av organiserad omvärldsanalys för att kunna påvisa nyttan med omvärldsanalys bland företag. Denna utvärdering kan skapa förutsättningar för att kunna genomföra förbättringar men även att skapa större legitimitet för omvärldsanalysverksamheten.

Med de teorier som vi använde oss av kunde vi konstatera att det är svårt att värdera nyttan av omvärldsanalys. När vi genomförde vår kartläggning konstaterade vi att det oftast inte finns någon vedertagen generell metod i praktiken för att utvärdera omvärldsanalys i företag. Om en utvärdering genomfördes så gjordes det främst i form av muntlig direkt feedback. Däremot finns det ett stort intresse bland de intervjuade personerna av att kunna använda metoder och några av de intervjuade företagen hade lagt fram förslag till sådana. Utifrån en kombination av teorier och information från intervjuerna så kan vi konstatera att de existerande metoderna kan utvecklas och anpassas. Därmed kan de användas bättre för att utvärdera effekten av organiserad omvärldsanalys. Det krävs emellertid även att det skapas förutsättningar för att genomföra denna förbättrade utvärdering.

Den kunskap vi samlade på oss under uppsatsprocessen utmynnade i ett flertal idéer kring en möjlig utvärderingsmetod. Vi har valt att kalla den ACA-modellen och presenterar den i slutet av uppsatsen.

De problemområden som identifieras i denna uppsats avseende omvärldsanalys finns även inom andra områden. Därför kan resultatet av denna uppsats även ses i ett bredare perspektiv.

ABSTRACT

A problem for those who work with Business Intelligence is the difficulty of showing results in qualitative and quantitative measures. How can they know if the analysis has been any good? Therefore it can be of big importance, for those who work with Business Intelligence, to have a method for evaluation and follow up the efficiency of the enterprise and also to clarify it for the parties concerned. The purpose with the essay is to map out the methods that exist for evaluating the efficiency of organized Business Intelligence, to be able to point out the usefulness with Business Intelligence. This evaluation can create conditions to be able to carry through improvements and also create a bigger legitimacy for the enterprise of Business Intelligence.

With the help of the theories that we have used, we could establish the fact that it is hard to estimate the usefulness of Business Intelligence. During our examination, we established that most often there doesn't exist any recognized general method in practice to evaluate Business Intelligence in companies. If evaluation was carried out, it was mostly done in form of direct oral feedback. On the other hand, there exists a big interest among the interviewed to be able to use methods to a higher extent. Some of the interviewed company representatives had even suggested proposals for such.

With the combination of theories and information from the interviews, we can establish that the existing methods can be developed and adjusted. Then they can be used in a better way to evaluate the efficiency of organized Business Intelligence. However, it is crucial to create conditions to carry through this improved evaluation.

The knowledge we collected during the process of making the essay ended in several ideas concerning a possible method of evaluating. We have decided to call the method the ACA-model and present at the end of our paper.

The problems that are identified in this essay concerning Business Intelligence can also be found in other areas. The result in this paper can therefore be seen in a broader perspective.

1	INLEDNING	3
1.1	PROBLEMBACKGRUND	3
1.2	TIDIGARE FORSKNING FÖR ATT UTVÄRDERA OMVÄRLDSANALYS	4
1.3	PROBLEMANALYS	5
1.4	PROBLEMFÖRMULERING	5
1.5	SYFTE	5
1.6	AVGRÄNSNINGAR	5
2	METOD	6
2.1	VETENSKAPLIGT PERSPEKTIV	6
2.2	METOD	7
2.3	ANVÄNDNING AV TEORIER OCH MODELLER	8
2.4	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	9
2.4.1	Urval	9
2.4.2	Dokumentation	9
2.4.3	Redovisning av intervjuresultaten	10
2.4.4	Analys och Slutsats	10
2.5	KRITISK GRANSKNING AV METOD	10
2.6	KÄLLKRITIK	11
3	BEGREPPET OMVÄRLDSANALYS	12
3.1	OLIKA BEGREPP	12
3.2	ANALYS	13
3.3	DEFINITION	13
4	TEORI	14
4.1	OMVÄRLDSANALYS SOM PROCESS	14
4.2	OMVÄRLDSANALYS UR ETT KUNSKAPSPERSPEKTIV	15
4.3	OMVÄRLDSANALYS UR ETT KVALITETSPERSPEKTIV	16
4.4	OMVÄRLDSANALYS SOM BESLUTSSTÖD	17
4.5	TEORIETISK REFERENS RAM	19
5	RESULTATREDOVISNING	20
5.1	INTERVJUER MED "EXPERTER"	20
5.2	INTERVJUER MED FÖRETAG	21
5.2.1	TeliaSonera, Privatmarknaden	21
5.2.2	TeliaSonera, Företagsmarknaden	22
5.2.3	SCA	23
5.2.4	Ernst & Young	24
5.3	INTERVJUER MED OMVÄRLDSANALYSFÖRETAG	25
5.3.1	Docere	25
5.3.2	Infosphere	25
5.4	MÄTMETODER FÖR ATT UTVÄRDERA OMVÄRLDSANALYS?	27
5.4.1	Docere	27
5.4.2	Shell	27
5.4.3	SCA	28
6	ANALYS	31
6.1	KVANTITATIVT ELLER KVALITATIVT	31
6.2	OMVÄRLDSANALYS UR ETT KUNSKAPSPERSPEKTIV	32

6.3	OMVÄRLDSANALYS UR ETT KVALITETSPERSPEKTIV	32
6.4	OMVÄRLDSANALYS SOM BESLUTSSTÖD	33
7	SLUTSATSER.....	34
8	AVSLUTANDE DISKUSSION	35
8.1	REFLEKTIONER	35
8.2	LÄRDOMAR FRÅN ARBETSPROCESSEN.....	35
8.3	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	36
9	ACA-MODELLEN	37
9.1	BAKGRUND	37
9.2	ACA-MODELLEN.....	38
9.3	ANPASSNING TILL ALLMÄN OMVÄRLDSANALYS	41
9.4	GENOMFÖRANDE	41
9.5	EKONOMISKA INDIKATORER	41
9.6	ATT ANVÄNDA MODELLEN	42
	KÄLLFÖRTECKNING	44
	SKRIFTLIGA KÄLLOR	44
	Litteratur 44	
	Internet 44	
	Figurer 44	
	Mätmetoder	45
	MUNTliga KÄLLOR.....	45
	Experter 45	
	Företag 45	
	Omvärldsanalys Företag	45
	BILAGOR.....	46
	INTERVJUER MED EXPERTER	46
	Petter Larsson, Byrådirektör, CIOS	46
	Tomas Hruska, Lärare inom omvärldsanalys	47
	Magnus Hoppe, Forskare inom omvärldsanalys.....	48
	Sikander Khan, Lärare inom omvärldsanalys.....	50
	INTERVJUER MED FÖRETAG	51
	SCA, Anders Luthbom, Omvärldsanalytiker.....	51
	TeliaSonera, Lars Boman.....	53
	Teliasonera, Mikaela Rogberg	54
	Ernst & Young, Johan Junehed, Center for Business Knowledge.....	55
	INTERVJUER MED OMVÄRLDSANALYSFÖRETAG	56
	Docere Intelligence, Bobo Af Ekenstam, Vd.....	56
	Infosphere, Mats Björe, Vd.....	58
	FRÅGEFORMULÄR FÖR MARKNADSANALYS PÅ SCA	59
	Figur 1 <i>Underrättelsecykeln, Ulfving</i>	14
	Figur 2 <i>Omvärldsprocessen ur en traditionell syn samt som affärsutvecklare, Pagils-Fick</i>	15
	Figur 3: <i>Principmodellen, Furustig & Sjöstedt</i>	18
	Figur 4 <i>ACA-Modellen</i>	38

1 INLEDNING

Detta kapitel inleds med en beskrivning av den bakgrund mot vilken undersökningen gjorts samt vilken tidigare forskning som finns inom området. Därefter kommer en analys av problemområdet som utmynnar i en problemformulering med därpå följande syfte för undersökningen.

1.1 PROBLEMLÅGGRUND

Omvärldsanalys har förekommit i alla tider inom samhället, men i olika omfattning. Från början så skedde det som informell omvärldsanalys, på individnivå, då individer i samhället hela tiden tar in information från sin omgivning för att bearbeta den för att sedan fatta ett beslut. Den första organiserade omvärldsanalysen kan hittas inom militärväsendet i form av underrättelseavdelningar, som hade till uppgift att skaffa information om sin motståndare och presentera ett beslutsunderlag för ledningen. Därefter har kunskapen från underrättelse sektioner förts över till näringslivet, där det inledningsvis var de stora multinationella företagen som upprättade underrättelse avdelningar för att bevaka sin omgivning. Under senare tid har det med teknikens hjälp samt ökad konkurrens från omgivningen spridit sig även till mindre företag och organisationer.¹

Omvärldsanalys är en intressant och spännande funktion i dagens företag. Den hjälper till att lyfta företagets fokus ovanför vattenytan, se bortom den dagliga verksamheten och vidga perspektiven för de anställda. Det är en verksamhet som ligger till grund för vilka beslut som fattas vilket i förlängningen påverkar hela företagets framtid. Omvärldsanalys bedrivs i olika utsträckning och med olika ambitionsnivå. En del företag låter det vara upptill varje enskild befattningshavare inom företaget att inhämta information inom sitt respektive område för sina beslut medan andra har speciella avdelningar som har det som sin enda uppgift att systematiskt samt strukturerat analysera omvärlden för att skapa ett underlag för beslutsfattarna.

Ett problemområde för dem som arbetar med omvärldsanalys är svårigheten att uppvisa ett resultat i form av ekonomiska siffror. Hur kan de veta ifall analysen varit bra? Detta beror på att omvärldsanalys inte är en egen inkomstbringande funktion utan det är en stödfunktion till andra delar i företaget som i sin tur kan uppvisa resultat. Eftersom omvärldsanalys funktionen är en stödjande funktion till en annan inkomstbringande verksamhet kan man som betraktare tänka sig att det totala resultatet delvis återspeglar hur bra den stödjande funktionen har varit. Emellertid är det inte fullt så enkelt: "God omvärldsanalys medför inte automatiskt goda beslut, däremot medför dålig omvärldsanalys dåliga beslut"² För att kunna påvisa ett samband mellan omvärldsanalys och resultat måste det finnas en lämpligare metod för att undersöka i vilken omfattning omvärldsanalysenheten har varit delaktig i resultatet.

¹ Furustig, Hans & Sjöstedt, Gunnar, Strategisk omvärldsanalys, Studentlitteratur, 2000

² Ibid

1.2 TIDIGARE FORSKNING FÖR ATT UTVÄRDERA OMVÄRLDSANALYS

Inom den litteratur som finns inom ämnet omvärldsanalys finns det väldigt lite skrivet om hur effekten kan utvärderas och resultatet mätas. Det hänvisas ofta i litteraturen att det är ett vanligt problem med att kunna påvisa nyttan av omvärldsanalysen och därmed kunna motivera samt legitimera verksamheten inom företaget. Författarna till omvärldslitteraturen är av uppfattningen av att anledningen till att det inte finns någon vedertagen metod beror på svårigheten att finna bra mätbara värden. Det beror på att omvärldsanalysen har en indirekt effekt på resultaten inom företaget och att det därför kan vara svårt att få fram säkra samband mellan analysen och effekten av det beslut som dem resulterade i. För att utvärdera nyttan av en omvärldsanalysverksamhet krävs att dess påverkan på besluten kan "fångas". För att omvärldsanalys skall vara till nytta för företaget skall det relativa värdet av informationen vara större än kostnaderna. I litteraturen finner man att de flesta menar att det är så pass svårt att identifiera sambandet mellan en sådan analys och resultatet för den verksamhet som den används inom, att det i många fall är lönlöst att försöka mäta resultatet. Det framhålls dock samtidigt att det är ett problem som de verksamma inom omvärldsanalys ofta ställs inför, och som därför skulle behöva någon lösning.

Moss & Atree är ett undantag och har gjort ett försök i sin bok "Business Intelligence Roadmap"³ att påvisa ett sätt att mäta effekten av omvärldsanalys. De har identifierat följande mätområden:

- Ökade intäkter: genom ökad försäljning, etablering på nya marknader, når ut till kunderna effektivare.
- Ökad vinst: snabbare anpassning till förändring inom marknaden som, målgruppsidentifiering, tidigare varning vid minskad efterfrågan.
- Ökad kundtillfredsställelse: bättre identifiering av kundens intresse och behov, snabbare hantering av kundklagomål, ökad repetitionsförsäljning samt försäljning till existerande kunder.
- Effektivare hantering av varor: mindre slöseri med varor.
- Ökade marknadsandelar: lyckas behålla existerande kunder samt får över kunder från konkurrenter.

Ett problemområde är "att alla människor söker bekräftande information"⁴ vilket gör att det kan finnas en risk att information som passar in med mottagarens egen uppfattning får bra betyg medan den som inte gör det får sämre betyg.

Inom andra områden såsom, reklam, kunskap inom konsultföretag, immateriella tillgångar, återfinns en liknande problematik med att försöka att mäta "mjuka värden" och i den litteraturen kan det finnas förslag på indikatorer och verktyg som skulle kunna användas på omvärldsanalysen för att skapa en bild av dess resultat. Därför bygger den

³ Moss, Larissa T & Atree Shaku, *Business Intelligence Roadmap*, Addison-Wessley, 2003

⁴ Hamrefors, Sven, Handelshögskolan i Stockholm, Föreläsning 2004-10-12, BINK-kurs, Stockholms universitet

teori vi kommer att presentera nedan främst på litteratur från dessa områden och vi kommer att försöka applicera denna teori på omvärldsanalysprocessen.

1.3 PROBLEMANALYS

För att närma oss detta problem så ska vi först definiera vad som menas med begreppet omvärldsanalys, undersöka hur begreppet används samt vilka näraliggande begrepp som finns.

Efter att ha definierat begreppet, kan frågan ställas varför en utvärdering överhuvudtaget skall genomföras av något som kan vara svårt att mäta eller där risken är stor för att reliabiliteten är väldigt låg? Ett generellt krav på vinstdrivande företag är att varje verksamhet inom ett företag måste addera värde, med andra ord vara till nytta. För att kunna påvisa att omvärldsanalys genererar nytta och ett värde för företagets totala verksamhet så krävs något sätt att åskådliggöra detta på. Det kan vara av vikt för dem som arbetar med omvärldsanalys att ha en metod för att kunna utvärdera och följa upp effekten av verksamheten samt åskådliggöra det för berörda intressenter. En kartläggning skulle behövas över hur företag arbetar idag för att få fram om det finns någon metod för att påvisa effekten och på vilket sätt en utvärdering skulle en kunna genomföras? Detta leder in på den problemformulering som kommer att ligga till grund för detta arbete.

1.4 PROBLEMFORMULERING

Vilka metoder finns det idag att tillgå för att utvärdera organiserad omvärldsanalys inom företag?

1.5 SYFTE

Huvudsyftet med uppsatsen är att kartlägga vilka metoder som finns för att utvärdera organiserad omvärldsanalys, för att kunna påvisa nyttan med den i företaget. För att nå huvudsyftet är det uppdelat i ett antal delsyften:

- Analysera begreppet omvärldsanalys
- Identifiera likheter och skillnader mellan teori och praktik angående utvärdering av omvärldsanalys
- Utredda problem som kan finnas med att använda olika tillvägagångssätt för att utvärdera omvärldsanalys.
- Utveckla en alternativ metod för utvärdera effekten av omvärldsanalys för att skapa förutsättningar för att kunna förbättra omvärldsanalysverksamheten

1.6 AVGRÄNSNINGAR

Uppsatsen kommer att behandla ämnet utifrån ett svenskt näringslivsperspektiv. Anledningen är att det empiriska underlaget helt bygger på intervjuer med personer som är verksamma inom Sverige.

2 METOD

I detta kapitel kommer vi att redogöra för på vilket sätt vi har genomfört vårt arbete. Här presenteras vilket vetenskapligt perspektiv som valt för att närma sig problemformuleringen. Därefter presenteras vilka metoder vi har använt för att samla in information och bearbeta den.

2.1 VETENSKAPLIGT PERSPEKTIV

Vårt huvudsakliga perspektiv är det hermeneutiska. Hermeneutik kan åskådliggöras som en process som omfattar fyra moment: tolkning, förförståelse, förståelse och förklaring. En definition av *hermeneutik* är: "Tolkningens och förståelsens teori i olika mänskliga sammanhang: religiösa såväl som sekulariserade, vetenskapliga såväl som vardagliga."⁵ Ursprungligen betydde *tolkning* "översättning" men idag har begreppet fått en vidare betydelse till att även innebära förmedling av betydelser och innebörder. Det andra momentet är *förståelse*. Det har visat sig vara svårt att helt klart definiera vad begreppet står för men ett gott försök är att använda synonymen insikt. Förståelsen skulle vara den stund av insikt som inträffar när betraktaren ser lösningen på ett problem eller en gåta. Det finns olika typer av förståelse och det är den mer djupgående som kan kallas för hermeneutisk.

Förförståelsen bygger på tidigare lärdomar och är därmed grunden och förutsättningen för förståelsen. Förförståelsen har alltid en riktning och den kan inte vara helt neutral. När en tolkning görs används alltid förförståelsen till att avgöra hur vi ser på ett fenomen. *Förklaring* är det fjärde momentet. Den har ett mycket nära förhållande med den tidigare beskrivna förståelsen: betraktaren måste förklara för att förstå men även, för att kunna förklara något måste betraktaren ha förstått det som förklaras. Förklaringen utgör en på teoretisk kunskap grundad tolkning.

De fyra momentens inbördes relation kan åskådliggöras i en modell. Den hermeneutiska processen pendlar alltså mellan dessa punkter. Tolkningen blir syntesen mellan förklaring och förståelse, och förförståelsen utgör grunden på vilken hela hermeneutiken vilar på. Vidare har bilden av hermeneutiken utvecklats för att tydliggöra förhållandet mellan del och helhet och den kontinuerliga pendlingen som sker däremellan. Det brukar benämnas den hermeneutiska spiralen. Den illustrerar hur empirin, alltså det material som tolkas, får sin innebörd genom att relateras till tolkarens erfarenhets, det teoretiska perspektivet men också genom att ses i nytt ljus av de ytterligare tolkningar som växer fram.⁶ Vi tillämpar det hermeneutiska synsättet i vår uppsats för att det faller sig naturligt med vårt val av ämnesområde. Omvärldsanalys bygger till stor del på subjektiva tolkningar av fenomen och förlitar sig på personers kompetens och analytiska förmåga. Därför lämpar sig vår uppsats väl för att byggas upp utifrån detta vetenskapliga synsätt. Vi tar hjälp av de fyra momenten i den hermeneutiska processen samt pendlingen mellan del och helhet under uppsatsarbetets gång.

Vår förförståelse kring vårt problemområde utvärdering av omvärldsanalys var starkt begränsad och det var en av anledningarna till att vi ville utforska det närmare. Det bredare ämnet omvärldsanalys inom företag och organisationer hade vi däremot olika

⁵ s 74, Gustavsson Bengt, *Kunskapande metoder*, Studentlitteratur, 2003, 2004

⁶ Ibid

djupa förhandskunskaper om, men också detta var för oss inledningsvis ett relativt outforskat ämne. Det fanns därmed inte något tidigare inlärt synsätt utan vi kunde ta till oss informationen med ganska ”ofärgade linser”. Dock endast i viss mån eftersom vi fortfarande bär med oss tidigare erfarenheter och värderingar inom närliggande områden som kan påverka vår syn på omvärldsanalysen och dess faktorer.

Under uppsatsprocessen ökade vår förståelse kontinuerligt, dels tack vare kursen Business Intelligence 5 p, samt självständiga litteraturstudier inom ämnet. Det empiriska arbetet vidtog med djupintervjuer av företagsrepresentanter och nyckelpersoner med expertkompetens inom ämnet. Som den hermeneutiska spiralen förespråkar byggde vi på vår förförståelse och förståelse med hjälp av den nyvunna kunskapen inom teorin och empirin. Även tolkningen av materialet pågick parallellt om än inledningsvis som ostrukturerade tankar och reflektioner. Vi sökte förklara våra observationer, återigen på basis av teorin och de studier och intervjuer vi genomfört. De fyra momenten i den hermeneutiska processen kompletterade varandra och delarna byggde vidare på varandra med tiden.⁷ Eftersom själva utvärderingsarbetet av omvärldsanalys är ett komplext och outforskat område så har detta medfört en explorativ undersökning för oss, som har antagit en förståelseinriktad ansats.

2.2 METOD

När vi gick ut i verkligheten för att studera vårt problemområde använde vi oss av djupintervjuer. Detta för att närma oss metoden av fallstudiebaserad forskning, även om vår kartläggning inte var fullt lika djupliggande i de enskilda fallen. Definitionen av fallstudiebaserad forskning är: ”... Ett eller flera fall från verkliga livet används som empiriskt underlag för forskning, särskilt när kunskap om ett område helt eller delvis saknas och när det rör sig om komplexa fenomen.”

Fallstudierna kan vara både kvantitativa och kvalitativa men är huvudsakligen det senare. Det beror på den komplexitet som fallstudierna oftast medför vilket inte kan uttryckas i specifika ekvationer. Däremot är det möjligt med vissa inslag av kvantitativ karaktär. Fallstudiebaserad forskning tillåter en induktiv ansats, dvs. att inte utgå ifrån eller beakta redan existerande teorier, utan att efter undersökningen formulera egna. Den kan dock även vara motsatsen deduktiv eller en kombination av de båda förhållningssätten. Metoden ger en stor frihet i valet av datainsamlings- och analystekniker och skapar oftast en ökad förståelse.

Fallstudier innefattar flera moment som innebär en dynamisk process som pendlar mellan de olika stegen och förändras under tiden:

- 1) Planering och design av arbetet
- 2) Empiri: datainsamling från verkligheten
- 3) Analys och tolkning som innefattar koppling mellan teori, empiri och slutsats.
- 4) Bedömning och säkerställning av forskningens kvalitet
- 5) Kommunicera ut det fallstudien kommit fram till⁸

Vårt arbete är uppbyggt på följande kvalitativa vis eftersom vårt problemområde är av en komplex karaktär som fokuserar på mjuka subjektiva faktorer och inte kan uttryckas i specifika ekvationer. Vårt huvudsakliga förhållningssätt är deduktivt, dvs. vi beaktar och

⁷ Gustavsson Bengt, *Kunskapande metoder*, Studentlitteratur, 2003, 2004

⁸ Ibid

utgår från existerande teorier. Vi tillämpar dock även en induktiv ansats, dels eftersom vi kontinuerligt anpassar våra intervjufrågor för att bättre nå vårt syfte, dels för att vi avslutningsvis med hjälp av vår nyvunna kunskap utvecklar en egen modell för utvärdering.

2.3 ANVÄNDNING AV TEORIER OCH MODELLER

Inledningsvis i avsnittet ”*begreppet omvärldsanalys*” kommer vi att utreda begreppet omvärldsanalys. Vi kommer att med hjälp av Nationalencyklopedin redogöra vilken som är den allmänna definitionen. Därefter vill vi visa vilka begrepp som används inom litteraturen och i praktiken och påvisa om det finns någon skillnad. Vi har jämfört en definition från en erkänd författare inom ämnet med en från ett företag som är specialiserat på omvärldsanalys. Anledningen till att vi valt definitionen från just det företaget beror på att vi kom i kontakt med det under vår kurs Business Intelligence.

I avsnittet ”*organiserad omvärldsanalys*” redogör vi för två olika modeller som används bland företag och organisationer. Den första modellen ”Underrättelsecykeln” beskrivs, eftersom det är den första modellen som användes och det är utifrån denna de nya modellerna ofta har utvecklats. Därefter vill vi visa hur en nyare modell kan se ut och hur processen har utvecklats. Vi har valt just den modellen på grund av att dess upphovsman är en svensk författare, som har skapat den utifrån svenska förhållanden och eftersom vår undersökning är riktad mot svenska aktörer.

Under rubriken ”*tidigare forskning om att utvärdera omvärldsanalys*” återger vi de teorier och undersökningar som vi har funnit under vår kartläggning. Vi har använt oss av tidigare forskning, litteratur inom omvärldsanalys, samt pratat med personer som arbetar inom området för att få hänvisningar. Det finns återgivet vilka problem och svårigheter som kan finnas, men vi har bara hittat ett förslag på hur en utvärdering av omvärldsanalys skulle kunna genomföras och det har vi återgivit i detta avsnitt.

Eftersom det finns få teorier inom vårt problemområde, att utvärdera eller påvisa effekten av omvärldsanalys, så har vi undersökt vad det finns för teorier inom andra områden som kan vara användbara. Därför kommer de teorier som används delvis vara hämtade från andra närbesläktade forskningsområden, som inte har direkt anknytning till omvärldsanalys, men som behandlar liknande problem.

I avsnittet ”*omvärldsanalys ur ett kunskapsperspektiv*” kommer vi att visa på modeller som används för utvärdering inom företag som producerar kunskaps tjänster. Dessa teorier delar upp kunskaps tjänsten för att påvisa vilka faktorer som den påverkar. Anledningen till att vi har tagit med dessa teorier beror på att det även inom omvärldsanalys handlar om att skapa kunskap och förståelse hos mottagaren och att de därmed kan vara väsentliga även inom detta område.

Därefter kommer vi i avsnittet ”*omvärldsanalys ur ett kvalitetsperspektiv*” redogör vi för teorier inom tjänstebranschen för att följa upp mottagarens uppfattning av kvaliteten. Eftersom det upplevda värdet på tjänsten eller i detta fall omvärldsanalysen återspeglar den upplevda kvaliteten, så är detta en viktig aspekt att utvärdera.

Slutligen beskriver avsnittet ”*omvärldsanalys som beslutsstöd*” en teori kring vilken roll en omvärldsanalys kan ha och hur ett beslut fattas. Detta skall ge en förståelse för beslutsprocessen för att skapa en bild av på vilka sätt en omvärldsanalys kan användas

och därmed var värdet av omvärldsanalysen ligger för användaren. I denna teori finns även en utvärderingsmodell presenterad.

2.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

2.4.1 URVAL

Generellt finns det flera säkerhetskontroller som kan motverka att urvalet blir skevt. Säkerhetskontrollerna kan vara:

- öka antalet undersökta fall
- leta medvetet efter fall som kontrasterar varandra (motsatta, negativa eller extrema)
- sortera data systematiskt och komplettera med fall som har hög representativitet
- göra slumpmässiga urval från den totala populationen som studeras⁹

Vi har gjort urvalet utifrån tanken att vi gör en explorativ undersökning, för att utforska ett område och för att formulera hypoteser. Vi har intervjuat personer som vi bedömt ska kunna bidra med kunskap till syftena. Därmed har vårt urval blivit ett så kallat *snöbollsurval*, vilket innebär att ”man efter genomförd intervju frågar den intervjuade om denne känner till andra personer som skulle kunna vara villiga att ställa upp på undersökningen”, för att få med så många relevanta personer som möjlig för vårt undersökningssyfte.¹⁰ En kontakt har givit en vidare kontakt, så det empiriska materialet har blivit relativt slumpmässigt och ostrukturerat. Denna urvalsform garanterar inte att resultaten kan generaliseras men det är heller inte vår avsikt. Den säkerhetskontroll vi främst tillämpat är att medvetet leta efter fall som kontrasterar varandra genom att undersöka olika branscher och former av organisationer. Empirin har vi indelat i tre grupper: stora företag med en väletablerad Business Intelligence-verksamhet, föreläsare inom Stockholms Universitet som forskat och/eller arbetat länge inom området samt företag vars huvudsakliga verksamhet är omvärldsanalys. Genom att intervjua nyckelpersoner inom dessa tre grupper vars perspektiv och fokus skiljer sig en del, får vi en mer övergripande och nyanserad bild av vårt problemområde.

2.4.2 DOKUMENTATION

Datainsamlingsprocessen bestod av öppna djupintervjuer. Majoriteten var i form av möten men en del var p.g.a. respondenternas tidsbrist via telefon. Vi hade inledningsvis färdigformulerade intervjufrågor (se bilaga) men intervjuformen var snarare av samtalstyp där informatörerna fick tala relativt fritt och olika länge. Intervjufrågorna anpassades efter tiden, då vi fick mer kunskap inom området och på så sätt kunde anpassa frågorna utifrån den information som vi behövde för att svara på vår problemformulering. Alla intervjuer pågick mellan ca 30-75 minuter dvs. det var relativt stor variation i tiden. Även fokus på samtalsämnet skiftade en aning. Ibland hade intervjupersonerna knapp kunskap om vårt problemområde eftersom de inte arbetade med någon specifik utvärderingsmetod överhuvudtaget. I sådana fall, kom samtalet in på ämnen av en mer generell karaktär inom omvärldsanalys, eller vad intervjupersonerna skulle kunna föreslå för sorts metod själva. Intervjuerna dokumenterades skriftligt. Det var en person som

⁹ Kjaer Jensen, Mogens, *Kvalitativa metoder för sambälls- och beteendevetare*, Studentlitteratur, 1995

¹⁰ s 29, Gustavsson Bengt, *Kunskapande metoder*, Studentlitteratur, 2003, 2004

ställde frågor och en eller två som satt vid sidan om och antecknade vad som sades. När intervjun skedde via telefon var det endast en person som genomförde intervjun. Efter dokumentationen, mailade vi de intervjuade för att få en bekräftelse på att deras svar blivit korrekt återgivna innan vi kunde publicera dem i uppsatsen.

2.4.3 REDOVISNING AV INTERVJURESLTATEN

I kapitlet "Resultatredovisning" sammanfattar vi de mest relevanta synpunkterna för vårt undersökningssyfte, som kom fram under de genomförda intervjuerna. Anledningen till att vi inte återger intervjuerna ordagrant är för att vi vill tydliggöra för läsaren och lyfta fram den information som är väsentlig för själva problemformuleringen. För den som är intresserad finns samtliga frågor och svar sammanställda under uppsatsens sista avsnitt "bilaga". I detta kapitel så redovisar vi även de mätmetoder som existerar för utvärdering inom de olika företag vi varit i kontakt med.

2.4.4 ANALYS OCH SLUTSATS

I kapitlet "Analys" använder vi den teori och empiri vi har presenterat i de tidigare avsnitten för att besvara problemformuleringen för denna uppsats. Vi kommer att påvisa likheter och skillnader utifrån de åsikter och erfarenheter som vi har tagit del av samt jämföra teorin med empirin. Analysen bygger i huvudsak på de åsikter och bedömningar som har framkommit från intervjuerna. De intervjuades samlade kunskap inom området utgör ett ramverk ur aspekterna: vilka metoder kan användas för att utvärdera, vilket metoder kan vara lämpliga/olämpliga att använda, vilka för- och nackdelar finns med de olika metoderna, vilka faktorer är viktiga för en framgångsrik omvärldsanalys. I kapitlet "Slutsats" lyfter vi fram de viktigaste punkterna som vi har kommit fram till i analysen och som svarar på vår problemformulering.

2.5 KRITISK GRANSKNING AV METOD

Det finns ett antal sätt att bedöma kvaliteten av fallstudiebaserad forskning. De tre viktigaste kriterierna är validitet, generaliserbarhet samt reliabilitet. Validitet ifrågasätter ifall forskaren verkligen har undersökt det den avser undersöka, eller har hon/han råkat undersöka ett helt annat fenomen? Generaliserbarhet behandlar hurvida resultatet kan generaliseras till att gälla andra fall ute i verkligheten. En studie som har hög reliabilitet däremot kännetecknas av att den kan upprepas av andra och att alla ska komma fram till ungefär samma resultat.¹¹

Vid den typ av explorativa undersökningen som vår uppsats baseras på, är det relativt enkelt att hålla en hög validitet. Vi utför inga experiment med variabler utan ställer konkreta frågor om omvärldsanalys och dess eventuella metoder för utvärdering. Vi måste dock förlita oss på att våra intervjupersoner förstår det vi frågar om så att de inte svarar på någonting annat. Vidare måste vi även tro på att de vi intervjuar är kompetenta nog att ha kunskapen om hur det ligger till inom vårt problemområde. Som nämnts tidigare är det emellertid svårt att generalisera vårt resultat i ett vidare perspektiv. Vi kan inte garantera att de företag och organisationer vi haft med i fallstudien är tillräckligt representativa för att kunna generalisera till andra företag och organisationer. När det gäller vår studies reliabilitet kan den upprepas av andra men det är inte säkert att en

¹¹ s 134, Gustavsson Bengt, *Kunskapande metoder*, Studentlitteratur, 2003, 2004

liknande studie skulle komma fram till samma resultat. Särskilt i uppsatsens slutfas använde vi oss mestadels av vår egen kreativitet och tankeförmåga och den är högst individuellt varierande bland forskare.

Eftersom vi inledningsvis hade lite kunskap inom ämnet på grund av att det inte fanns någon litteratur där vi kunde inhämta information, så har uppsatsen utformning anpassats under arbetets gång. Vi hade som val att antingen sätta upp fasta riktlinjer i början av arbetet som vi skulle följa eller successivt anpassa oss efter ny kunskap som vi har inhämtat under arbetets gång och därmed kunna komma längre för att svara på problemformuleringen. Vi valde det sistnämnda eftersom vi gärna ville presentera ett tillfredställande svar på problemformuleringen. Detta har medfört att vi har fått göra vissa avsteg från vad som kan karaktäriseras som statistiskt riktig arbetsmetod. För det första har urvalet av personer som ingår i undersökningen valts ut efterhand som vi har försökt identifiera vilka som kan ha kunskap inom området samt fått rekommendationer på nya personer i samband med intervjuerna. För det andra så har vi anpassat frågorna i intervjuerna efterhand som vi har fått ny kunskap inom området. T ex så hade vi i början för höga tankar om kunskapen och utnyttjandet av utvärderingsmodeller för omvärldsanalys bland företag och därmed för snäva frågor, vilka vi var tvungna att göra mer generella efterhand. Detta medför att denna undersökning skall ses som en grund för att kunna genomföra fortsatt forskningen inom området och därmed möjlighet till att genomföra mer specificerad forskning.

2.6 KÄLLKRITIK

Som vi har påpekat ovan finns det några saker som har påverkat vårt arbete med inhämtningen av information från olika källor. Som läsare bör han/hon ha detta i åtanke eftersom det kan påverka resultatet av arbetet. För det första har vi lyft fram att urvalet inte varit statistiskt korrekt varken i hänseende av urval eller i antalet intervjuer. För det andra finns det risk för intervjuareffekt, dvs. att intervjuaren inte lyckas åskådliggöra verkligheten på ett tillfredställande sätt på grund av missförstånd, feltolkningar och otydligheter i frågeställningen.¹² Denna risk har vi försökt minska genom att alla intervjuer har lästs samt godkänts av den intervjuade personen. Men med detta tillvägagångssätt ökas risken med att informationen ändras i efterhand, så den inte stämmer överens med de verkligt ärliga svaren. För det tredje har intervjuerna genomförts i form av samtal som har lett till att de har fått olika inriktning och därmed har inte samma frågeställningar behandlats vid respektive intervju, vilket gör att det kan vara svårt att jämföra intervjuerna sinsemellan, vilket kan leda till felaktiga slutsatser. För det fjärde så är den litteratur som finns inom området ytlig och bristfällig vilket medför att den information som har framkommit i intervjuerna varit svår att sätta in i ett större teoretiskt perspektiv. För det femte har de teorier som har ingått i arbetet inte kunnat bekräftas eller avfärdas i brist på annan litteratur och forskning inom området. Med dessa påpekanden i åtanke kan vi konstatera att det inte går att dra några slutsatser som är generella för omvärldsanalyserksamhet utan detta arbete är ett steg i utvecklingen av kunskapen inom område.

¹² S 39, Lantz, A, , *Intervjumetodik*, Studentlitteratur, Lund 1993

3 BEGREPPET OMVÄRLDSANALYS

Detta kapitel kommer inledningsvis att beskriva de begrepp som används inom området omvärldsanalys. Därefter kommer vi att analysera hur begreppen förhåller sig till varandra för att slutligen presentera den definition av omvärldsanalys som vi kommer att använda i detta arbete.

3.1 OLIKA BEGREPP

Innebörden av vad som menas med begreppet omvärldsanalys kan skilja mycket beroende på sammanhang. Begreppet Omvärldsanalys används ofta synonymt med det engelska begreppet Business Intelligence samt det svenska begreppet omvärldsbevakning. Därför kommer vi att börja med att definiera begreppet omvärldsanalys för att särskilja det från de andra begreppen samt identifiera dess innebörd.

I Nationalencyklopedin definieras *omvärldsbevakning* på följande vis: ”Omvärldsbevakning (eng. *business intelligence*), de processer genom vilka företag och andra organisationer inhämtar och uttolkar information om konkurrenter, teknisk utveckling, politiska risker och affärsmöjligheter.”¹³

Begreppet *omvärld* syftar både på den fysiska som den sociala omgivningen som finns runt omkring det objekt som studeras och som kan påverka dess tillvaro. Det kan vara i direkt anslutning eller på längre avstånd. För företag brukar den mest relevanta omgivningen utgöras utav marknad, konkurrenter, kunder, nationer, ekonomiska system, teknisk utveckling, politiska risker och affärsmöjligheter. För att beskriva hur omvärlden ser ut i ett specifikt fall måste en betraktare försöka skapa sig en detaljerad bild av de faktorer, företeelser och krafter som kan påverka dess omgivning. Varje företeelse måste därefter brytas ner i detalj för att kunna utvärderas. Denna nedbrytning är till för att utvärdera olika alternativa händelseutvecklingar och konsekvenserna och benämns *analys*. Således är omvärldsanalys en analys av omvärlden och av den information som inhämtas genom omvärldsbevakning.”¹⁴

Det finns även olika åsikter om vad som är syftet med att genomföra omvärldsanalys, på operativ eller strategisk nivå. Nedan följer två definitioner av omvärldsanalys som har olika synsätt på syftet med analysens:

”Inhämtning och användning av information om händelser, trender och relationer i en organisations externa omgivning, kunskap som skall hjälpa ledningen att planera organisationens framtida väg och handlingar.”¹⁵

“Omvärldsanalys innebär en systematisk och kontinuerlig process på strategisk och operativ nivå avseende insamling, analys och kommunikation av omvärldsinformation för att öka organisationens konkurrenskraft”.¹⁶

¹³ Nationalencyklopedin, Nationalencyklopedin Multimedia 2000 på CD-ROM och DVD , ©NE Nationalencyklopedin AB 2000

¹⁴ Ibid

¹⁵ s 201 Choo, C W. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. Information research, 2001

¹⁶ Docere Intelligence, VD Bobo af Ekenstam, intervju genomförd 2004-11-02

Den närmaste översättningen av omvärldsanalys till internationellt begrepp är Business Intelligence. Business översatt till svenska är företagsekonomi, affärer, bransch samt ärende. Intelligence översatt till svenska är underrättelse, dvs. information som har blivit förädlad genom selektering och bearbetning. En svensk översättning av *Business Intelligence* är: underrättelser för företag eller organisationer som bedriver affärsverksamhet. Det finns även andra begrepp som används internationellt för omvärldsanalys. Ett begrepp som har börjat användas mer de senaste åren är *Competitive Intelligence (CI)*.¹⁷ SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals) som är en internationell branschorganisation för omvärldsanalys definierar *Competitive Intelligence* som: systematisk och etisk verksamhet för att samla, analysera och hantera extern information som kan påverka företagets planer, beslut och verksamhet. Detta begrepp används idag synonymt med Business Intelligence och börjar användas mer och mer bland företag i Sverige.

3.2 ANALYS

Det finns flera definitioner av omvärldsanalys och två av dessa har beskrivit ovan. Båda definitionerna menar att syftet med omvärldsanalysen är att utgöra ett underlag för att fatta beslut. Men det som skiljer dem åt är att Choo (se definition ovan) menar att det är ett underlag på strategisk nivå, medan Docere anser att det både är ett beslutsunderlag på strategisk som på operativ nivå. Det finns inget i en omvärldsanalys som gör att den inte skulle kunna användas i beslutsfattande på operativ nivå. Det beslutsunderlag som en omvärldsanalys resulterar i är möjlig att använda som beslutstöd både på operativ samt strategisk nivå.

Vid en jämförelse mellan det svenska begreppet omvärldsanalys och det internationella begreppet Business Intelligence, kan det konstateras att Business Intelligence är ett snävare begrepp och har ett mer kommersiellt inslag. Det är även per definition en företeelse för företag och deras beslutsunderlag i syfte att skaffa sig en bättre position på marknaden. Även begreppet Competitive Intelligence har liknande innebörd som Business Intelligence, men betonar dessutom att verksamheten skall vara etisk vilket kan vara en anpassning till ökad etisk medvetenhet bland företag. Omvärldsanalys är ett mer generellt begrepp som innefattar analys av den omgivning som kan påverka den egna situationen oavsett typ av organisation. Vad som är den relevanta omvärlden och vad som prioriteras att uppmärksammas skiftar beroende på i vilken miljö företaget befinner sig i samt vilken verksamhet bedrivs. Därför kan det skilja väldigt mycket mellan olika ansatser inom omvärldsanalysverksamheter och vad som ingår i den omvärld som prioriteras och utgör fokus för analys. En omvärldsanalys kan därmed ha olika utformning beroende på i vilket sammanhang den utförs, t ex inom ett företag, myndighet, en nation eller en ideell organisation. De olika definitionerna av omvärldsanalys används på ett inkonsekvent sätt och det verkar bero på att företag använder den som passar in i deras verksamhet och som är lättast att få acceptans för.

3.3 DEFINITION

Det vi kommer att benämna omvärldsanalys i denna uppsats: är den organiserade omvärldsanalysen, dvs. att information inhämtas på ett utformat samt strukturerat sätt, analyseras samt presenteras i form av ett beslutsunderlag.

¹⁷ s 12, Pagils-Fick, Göran, *Business Intelligence*, Industrilitteratur AB, 1999.

4 TEORI

Detta kapitel redovisar de teoretiska referensramar som kommer att användas för att besvara undersökningens problemformulering. Vi kommer att ge en beskrivning av själva analysprocessen i form av modeller samt presentera omvärldsanalys utifrån olika perspektiv. De perspektiv som vi kommer att använda för utvärdering av omvärldsanalys är: kunskapsperspektivet, kvalitetsperspektivet samt ur ett beslutsstöds perspektiv. Avslutningsvis i detta kapitel kommer vi att redovisa vilka delar av teorierna som vi kommer att använda i det fortsatta arbetet.

4.1 OMVÄRLDSANALYS SOM PROCESS

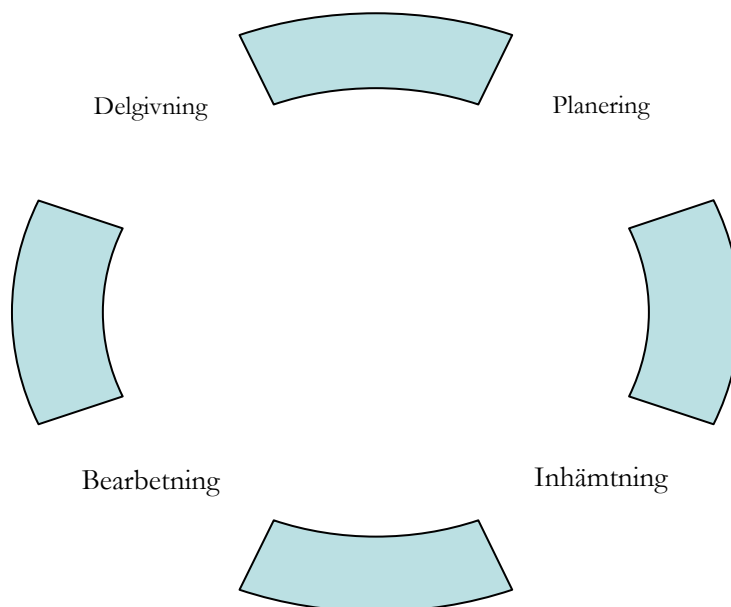
Processen i en organiserad omvärldsanalys är strukturerad i olika steg. Där de flesta modeller som används bygger i grund och botten på den metod som har använts inom den militära underrättelseverksamheten. Denna metod benämns för *underrättelsecykeln* och består av fyra steg:¹⁸

1. *Planering*: Identifiering samt definiering av vilken information som behövs. I detta steg sker även prioritering av frågor och en diskussion om hur inhämtningen av informationen skall genomföras. Denna process bygger på tidigare inhämtad information samt befintliga kunskaper.

2. *Inhämtning*: Synkronisering av hur inhämtningen genomförs samt styrning så att denna fas blir så effektiv som möjligt.

3. *Bearbetning*: Registrering, inledande granskning, värdering, sammanställning och analys av inhämtad information.

4. *Delgivning*: Presentation av analys och beslutsunderlag för berörd beställaren.

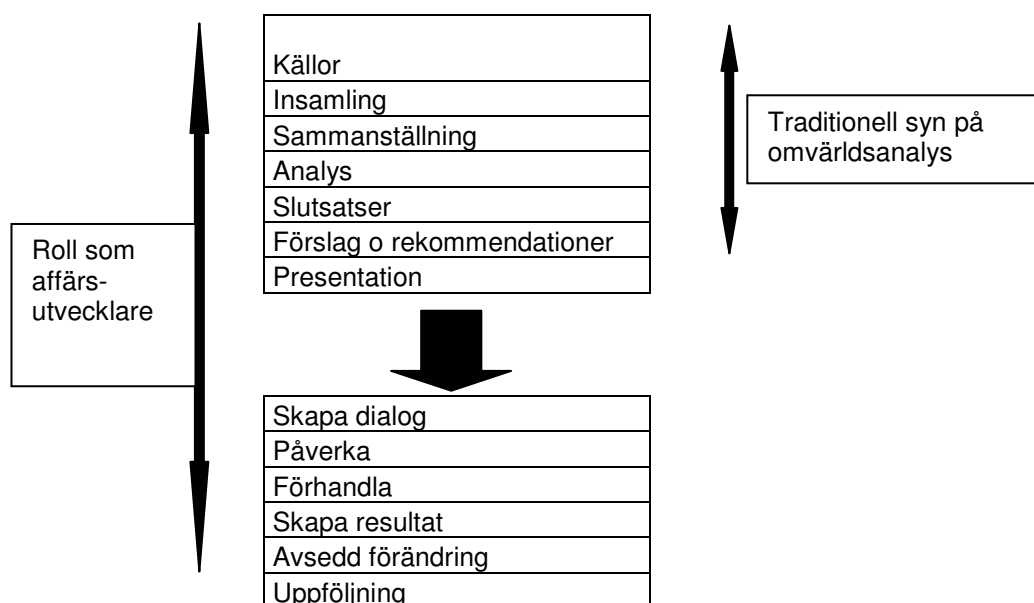


Figur 1 *Underrättelsecykeln*, Ulfving

Underrättelsecykeln har utvecklats i olika omgångar och idag finns det många modeller som beskriver processen i en omvärldsanalys. Ett exempel för att åskådliggöra hur processen kan se ut

¹⁸ Ulfving, Lars, *Spegel labyrinten – Operativ - Strategisk underrättelsejänst*, Försvarshögskolan, Krigsvetenskapliga institutionen, Stockholm, 2002

inom ett svenskt företag är Göran Pagels-Fick's modell, som beskriver arbetsprocessen stegvis från inhämtning till uppföljning.¹⁹ Denna modell har utvecklat efterarbetet och implementeringen mer detaljerat än underrättelsecykeln. *Underrättelsecykeln* är inte lika detaljerad vad det gäller stegen efter själva analysen.



Figur 2 Omvärldsprocessen ur en traditionell syn samt som affärsutvecklare, Pagels-Fick

I denna figur illustrerar Pagels-Fick dels *traditionell omvärldsanalys* som är fokuserad på att bearbeta information för att beskriva de externa förhållandena runt den egna verksamheten, men han visar även hur omvärldsanalysen kan utvecklas och ta en *roll som affärsutvecklare* genom att inte bara presentera sina analyser utan även skapa en dialog i syfte att driva på förändringsarbete av verksamheten.²⁰

4.2 OMVÄRLDSANALYS UR ETT KUNSKAPSPERSPEKTIV

Vi kommer här att presentera hur ett värde skapas ur ett kunskapsperspektiv genom att beskriva processen hur kunskap skapas i omvärldsprocessen. När en kund köper/beställer en omvärldsanalys är det i syfte att få ett mervärde dvs. uppnå ett större värde än vad kunden/beställaren hade innan köpet i form av kunskap. Vid ett köp behöver inte kunden uppleva värdet direkt, utan det kan ske då värdet manifesteras faktiskt, i de faktiska relationerna mellan en kund och dennes omgivning. Det egentliga värdet uppkommer inte i relationen mellan leverantören och kunden utan först då kunden kan utnyttja kunskapen i förhållande till sin omgivning och på så sätt skapa sig någon form av nytta/fördel. För kunden kan det vara svårt att uppskatta vilket värde kunskap kommer att skapa för han/henne, det han/hon gör är att skapa sig en förväntning av vilket resultat det kommer att ge han/henne i interaktion med exempelvis marknaden. Ännu svårare blir det vid de tillfällen då kunden inte vet i förhand vilken information som kommer att erhållas. När sedan värdet utvärderas, beror det på hur interaktionen med omgivning har varit samt vilka förutsättningar som har rått. Ur detta resonemang så är det slutliga värdet situationsberoende. Men ett kundvärde har skapats om kunskapen har medfört en

¹⁹ S 26, Pagels-Fick, Göran, *Business Intelligence*, Industrilitteratur AB, 1999

²⁰ s 26 Pagels-Fick, Göran, *Business Intelligence*, Industrilitteratur AB, 1999

möjlighet för kunden att genomföra sin verksamhet på ett annorlunda och bättre sätt, som de inte hade haft möjlighet till annars.²¹

Kundvärde är ett effektivitetsmått på hur väl leverantören lyckas identifiera och tillgodose kundens behov med en viss resursinsats samt kundens förmåga att utnyttja informationen. Kundvärdet kan bestå av attitydförändring är genom ökad kunskap, som i sin tur kan leda till ökad produktivitet och lönsamhet. Det värde som skapas för mottagaren är direkt relaterat till deras specifika behov. Det finns en svårighet med att utvärdera kundvärden av kunskap, eftersom resultatet och effekten av kunskapen oftast inte visar sig på en gång.²²

För att använda kundvärde som utvärderingsmetod kan det brytas ner det i tre delar som i sin tur kan delas upp i olika faktorer.²³

- Inre värden: Intellectuella och känslomässiga, t ex kunskaper, medvetenhet, förmågor, känslor, attityder och kännedom om arbetsmetoder.
- Yttre värden: Praktiska och funktionella t ex aktivitetsnivå produktivitet, effektivitet och försäljning.
- Ekonomiska värden: t ex ökad lönsamhet, högre förädlingsvärde, ökade intäkter, lägre kostnader och minskad kapitalbindning.

För att sedan kunna mäta dessa faktorer kan de dela upp det i kvantitativa, kvalitativa samt ekonomiska värden.

- Kvantitativa värdena kan mätas med t ex nyckeltal
- Kvalitativa mäts med olika skalor.
- Ekonomiska värdena mäts med absoluta belopp.

Även de värden som har skapats inom en organisation kan delas upp: dels det som är bundet till organisationen så som databaser, rutiner, arkiv, manualer, förteckningar etc, dels det som är bundet till den enskilda individen som kunskap, erfarenhet, insikt, förståelse.²⁴

4.3 OMVÄRLDSANALYS UR ETT KVALITETSPERSPEKTIV

En omvärldsanalys kan ses som en tjänst, med de egenskaper som hör därtill och när en tjänst utvärderas är kvalitetsaspekten en viktig faktor. Därför kommer vi här att beskriva hur en tjänst kan utvärderas ur ett kvalitetsperspektiv.

En tjänsts kvalitet kan definieras utifrån hur lämplig den är för ändamålet. Kund upplevd kvalitet är hur väl tjänsten motsvarar kundens förväntningar.²⁵ Syftet är att genom resultatinriktad och långsiktig användning av kvalitetsmätning skapa en positiv utveckling och ett gott ekonomiskt resultat. När det gäller att mäta tjänster kan det vara svårt att använda ekonomiska termer och nyckeltal. För att tydliggöra dessa kan balanserade styrkort (balanced scorecard) användas. Dessa mäter både ekonomiska mått och mått som är relaterade till organisationens vision och strategi.

²¹ Ramírez, Rafael & Wallin, Johan, *Prime Movers – Omställarna*, Liber AB, 2000

²² s 21, Hansson, Jörgen & Kahn, Anna & Nicou, Monica & Wästfelt, Lena, *De nya kunskaparna*, Liber ekonomi, 1997

²³ s30, Hansson, Jörgen & Kahn, Anna & Nicou, Monica & Wästfelt, Lena, *De nya kunskaparna*, Liber ekonomi, 1997

²⁴ Hansson, Jörgen & Kahn, Anna & Nicou, Monica & Wästfelt, Lena, *De nya kunskaparna*, Liber ekonomi, 1997

²⁵ s 198, Danielsson, Roger J, *Tjänstekvalitetens hörnstenar*, Studentlitteratur 1995

För att kunna följa upp kvalitetsnivån bör kvalitetsmålen vara:

- specifika: specificerade för en viss verksamhet
- kvantifierade: vara specificerade och kvantifierade
- tidsbestämda: ange inom vilken tidsperiod målen skall vara uppfyllda
- ett led till verksamhetsförbättringar

Exempel på mått som kan användas för att utvärdera kvaliteten på en produkt eller tjänst:

- Kundnöjdhet: andelen nöjda kunder
- Kundlojalitet: återköpsfrekvensen²⁶

En kunds totala kvalitets bedömning påverkas av flera faktorer och ställs mot förväntningarna. Tjänstekvaliteten blir ett resultat av en jämförelse mellan kundens förväntningar och hans/hennes erfarenheter av tjänsten efter leverans. De olika faktorer som påverkar den upplevda tjänstekvaliteten kan delas upp i sex områden:

1. Professionalism och skicklighet: anställdas kunskap, de fysiska resurserna, operativa systemet
2. Attityder och beteende: kunden känner att man försöker lösa deras problem
3. Tillgänglighet och flexibilitet: kunderna känner att de lätt kan få tillgång till tjänsterna
4. Pålitlighet och tillförlitlighet: Kunderna känner förtroende för personalen att de håller sina löften och åtaganden
5. Återhämtning och återställningsförmåga: hur bra korrigeras något som inte är som det ska
6. Rykte och trovärdighet: kunderna känner att tjänsten är pålitlig och lever upp till förväntan.²⁷

4.4 OMVÄRLDSANALYS SOM BESLUTSSTÖD

Furustig och Sjöstedt är två forskare som beskriver ett antal generella typer av prestationer av omvärldsanalys. Hit hör till exempel en korrekt beskrivning av verkligheten (hög reliabilitet) eller en framtidsutsaga som visar sig vara rätt (god prognosförmåga). Dessa mått är dock inte specifika för just omvärldsanalysen utan gäller också för andra typer av undersökningar, som exempelvis akademiska uppsatser. Värderingen av omvärldsanalysen är särskilt inriktad på att "identifiera och på något sätt uppskatta den nytta som den genererar för dess beställare". Den inriktningen innebär att värderingens syfte är att bestämma nyttan av det beslutsstöd som omvärldsanalysen bidragit till. En omvärldsanalys kan bidra till att en beslutsfattare fattar ett bättre beslut, eller möjligtvis ett lika bra beslut, fast snabbare eller billigare än vad som annars skulle ha varit fallet. Problematiken ligger i att kunna påvisas detta. En tänkbar ansats att närma sig värderingsproblematiken är att identifiera olika typer av nyttoeffekter som kan åstadkommas av beslutsstöd genom omvärldsanalys. Sjöstedt och Furustig urskiljer följande fyra kategorier:

²⁶ Sandholm. Lennart, *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*, Lennart Sandholm och Studentlitteratur, 1980, 2001

²⁷ s 47, Grönroos, C, *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, MA, 1990

1. *Valkriterium* – ”att hjälpa en beslutsfattare att göra ett val mellan handlingsalternativ som sammanhänger med framtida förhållanden i den internationella omgivningen”. Detta är den mest kvalificerade och krävande funktionen som omvärldsanalysen kan ha.
2. *”Djävulens advokat”* – i detta fall är omvärldsanalysens främsta uppgift att pröva hur hållbara gjorda antaganden eller premisser är. ”Djävulens advokat” behöver inte nödvändigtvis bevisa sin ståndpunkt utan ska snarare ifrågasätta trovärdigheten i allmänt accepterade analyser.
3. *Larmsignal* – metoden ska fånga in en signal från omgivningen som under normala förhållanden inte uppfattas och som påvisar en möjlighet eller fara
4. *Förståelsekod* - en uppgift för omvärldsanalysen är att tillhandahålla en metod för att systematiskt betrakta omvärlden och kommunicera denna till ett kollektiv av aktörer, till exempel en företagsorganisation. Förutsättningen för ett bra samarbete mellan dessa kan påtagligt förbättras, ifall det finns en gemensam förståelse av fenomen i den omgivande miljön. En omvärldsanalys kan på ett väsentligt sätt hjälpa till att skapa en sådan förståelse.

Utvärderingen av omvärldsanalysen ska vara målinriktad och ett steg på vägen är att identifiera vilken av följande processer som utvärderingen avser:

- Problemformuleringsprocessen
- Analysprocessen
- Beslutsprocessen

Furustig och Sjöstedt presenterar en principmodell för att systematiskt identifiera problem:

Process	Analytiker/producent	Beslutsfattare/konsument
Inriktning		
Underlag		
Tillvägagångssätt		
Kommunikation		
Beslut		
Utfall		

Figur 3: Principmodellen, Furustig & Sjöstedt

När det gäller analysens *inriktning* menar Furustig och Sjöstedt att den som har det största ansvaret för verksamheten också anger sitt behov och därmed också inriktningen. Därefter tar omvärldsanalysfunktionen över själva ansvaret för genomförandet. En alternativ metod är att ansvaret delas mellan de högsta beslutande och omvärldsanalysfunktionen. På detta sätt kan analytikerna själva inrikta sin verksamhet på längre sikt, t.ex. vad gäller utvärdering, kompetensökning och metodutveckling. Vid utvärdering bör hänsyn tas till vad som gällde vid tiden för de studerade händelserna, det vill säga dagens beslut och värderingar får inte inverka. Det kan därför vara klokt att ställa frågan vad som influerat inriktningsbeslutet (saklig dialog, önsketänkande, opinionen, externa. intressen, hot etc.).

Underlaget för analysen berör olika källors tillförlitlighet samt informationens relevans och aktualitet. Hur noggrann bedömningen egentligen är beror på analysnivån och de föreliggande begränsningarna, varav den tillgängliga tiden är en viktig faktor. Tidsbrist samt bristande resurser kan tvinga fram en analys av obearbetad information, alternativt kan det vara så att organisationens efterfrågan på snabba analyser är så stor att omvärldsanalysfunktionen snarast ger den information som kommer in, samtidigt som bearbetningen av den sker.

Tillvägagångssättet under analysprocessen innebär alltid en risk för olika feltyper. Exempel på sådana är:

- Inriktningsfel
- Missförstånd
- Källkritiska fel
- Slarvfel
- Metodfel
- Tankefel

Dessutom kan motsvarande felkällor förekomma även vid beslutsprocessen.

Kommunikationen mellan analysens producent och kund bör vara en förtroendefull dialog. Om producenten ger för mycket information kan det skapa överbelastning och försvåra beslut hos kunden. Om producenten å andra sidan tillhandahåller för knapp information innebär det en större allmän osäkerhet för kunden. Relevant beslutsunderlag ska alltid presenteras i rätt tid och i rätt form för den rätta mottagaren. Det kan dock förekomma olika intellektuella eller kulturella klimat mellan de inblandade aktörerna vilket kan försvåra att kommunikationen görs på ett bra sätt. Exempel på felkällor i kommunikationsprocessen är: felaktig hantering av sekretess, bristande förtroende, felaktig delgivning samt bristfällig tidssamordning.

Det är viktigt att tänka igenom vad som ska utvärderas och med vilka kriterier, det är stor skillnad på att utvärdera enskilda arbetsverktyg, ett beslutsunderlag i sin helhet eller själva beslutsprocessen inklusive ledningens beslut.

Två olika aspekter kan bedömas:

- Den teoretiska produktiviteten såsom nya tankar och tillförd kunskap
- Den praktiska nyttan, t.ex. användbarheten eller ledningens tillfredsställelse

4.5 TEORIETISK REFERENSRAM

Här lyfter vi fram de teoretiska delar som framförallt kommer att utgöra vår referensram för det fortsatta arbetet. Anledningen är att läsaren skall veta vilka delar som kommer att vara centrala och viktiga i vårt fortsatta resonemang. Eftersom vår problemformulering behandlar utvärdering av omvärldsanalys så utgör teorin om *hela* omvärldsanalysprocessen väsentlig bakgrundsinformation till det snävare området utvärdering som vår uppsats behandlar. Vi utgår således konsekvent i analysen utifrån tre grupper av teorier (kvalitet, kunskap och beslutsstöd) som var och en ger sitt perspektiv på utvärdering. Mer specifikt är följande material mest väsentligt att bära med sig i det fortsatta arbetet:

- Pagels-Ficks beskrivning av omvärldsanalysprocessen som beskrivs i avsnitt "Organiserad omvärldsanalys".
- Uppdelningen av "Kundvärde" i olika faktorer samt hur dessa kan mätas som beskrivs i avsnittet "Omvärldsanalys ur ett kunskapsperspektiv".
- Krav på "Kvalitetsmål" som beskrivs i avsnittet "Omvärldsanalys ur ett kunskapsperspektiv".
- "Nyttoeffekter" som beskrivs i avsnittet "Omvärldsanalys som beslutsstöd".

5 RESULTATREDOVISNING

I detta kapitel presenteras resultatet från de intervjuer som vi har genomfört med olika personer och företag. Först kommer vi att återge hur experter, forskare och lärare inom ämnet ser på problematiken med att utvärdera omvärldsanalys. Därefter kommer vi att redogöra för hur de företag som vi har intervjuat arbetar och utvärderar sin omvärldsanalysverksamhet. Sedan kommer vi att återge hur omvärldsanalysföretag arbetar för att kunna påvisa nyttan av omvärldsanalysen för sina kunder. De frågeområden vi valt att fokusera kring vid intervjuerna med företagen är följande:

- Företagens omvärldsanalysfunktion: hur den är organiserad och hurvida de arbetar efter speciella modeller.
- Företagens syn på nyttan av omvärldsanalys samt hurvida det finns ev. uppföljningsmetoder på resultatet av analysens nytta.
- Företagens matchning med omvärldsanalysen som bra beslutsstöd samt eventuella utmaningar med analysen.

Slutligen i detta kapitel kommer vi att presentera de metoder och modeller för att utvärdera omvärldsanalys som vi har kommit i kontakt med under våra intervjuer. För att få en beskrivning av personerna som ingått i intervjuerna, så hänvisar vi till respektive intervju som är återgivet i kapitlet bilagor.

5.1 INTERVJUER MED ”EXPERTER”

I denna del har vi sammanfattat vad fyra ”experter” forskare och föreläsare inom ämnet omvärldsanalys, anser om uppföljning, utvärdering och hur nyttan med denna verksamhet kan påvisas. Dessa experter är följande: Magnus Hoppe: forskare inom omvärldsanalys, Tomas Hruska: lärare inom omvärldsanalys, Sikhander Khan: lärare inom omvärldsanalys samt Petter Larsson: Byrådirektör på CIOS.

Likheter i bedömningarna av ev. utvärderingsmetoder av omvärldsanalys:

Vi kan konstatera att samtliga, under denna rubrik intervjuade personer, var samstämmiga om att det är svårt hitta lämpliga metoder för att utvärdera omvärldsanalys och att det inte finns någon generell metod för detta. Sikhander Khan och Thomas Hruska var dock mest positiva till att finna möjliga uppföljningsmetoder för omvärldsanalyserna. Enligt dem, är det inte omöjligt med metoder för utvärdering av omvärldsanalys, emellertid måste de anpassas till varje specifik situation. Alla fyra experterna betonade vikten av långsiktighet i uppföljningsmetoderna, för att kunna påvisa någon nytta av omvärldsanalyserna. Alla var även av den åsikten att ifall metoder skulle finnas, så var deras mål att analysera tillförlitligheten av omvärldsanalyserna på ett långsiktigt plan.

Skillnader i bedömningarna av ev. utvärderingsmetoder av omvärldsanalys:

Magnus Hoppe var till skillnad från de övriga mer kritisk till uppföljningsmetoder. Han hävdade att mottagarna ofta inte hann göra några utvärderingar, utan att omvärldsanalysverksamheten istället bara fortsätter att köra på, så länge det verkar fungera och bidra med något för företaget. Till skillnad från de andra så ansåg han vidare att det egentligen inte var nödvändigt med någon utvärderingsmetod av omvärldsanalyserna, utan detta är istället en återvändsgränd, där metoder som nyckeltal kan styra företag till ett icke - önskvärt beteende.

Olika metoder för utvärdering av omvärldsanalyser samt experternas bedömningar:

Hoppe ansåg att metoder för utvärdering möjligtvis var att försöka analysera tillväxten, överlevnaden och utvecklingen för omvärldsanalysverksamheten.

Khan ansåg att det gällde att påvisa tidsbesparing och därmed pengar, för att kunna motivera företagen att avsätta resurser för omvärldsanalys. Den metod som han här framhävde som bra för att utvärdera nyttan, var att sätta pris på tid och mäta hur mycket tid som sparas. Larsson menade att ett sätt att värdera nyttan är att intervjua kunderna och undersöka vilket stöd mottagaren upplever från omvärldsanalysen i beslutsprocessen.

De likheter som framkom mellan experterna vad det gäller att använda metoder, är att de ansåg att man kan fråga mottagaren/användaren vilken nytta de haft av analysen; t.ex. genom att fråga om den har underlättat arbetet eller beslutsfattandet. Därutöver hävdade Hruska och Kahn att det även går att undersöka hur företaget har lyckats med sin verksamhet; t.ex. vilken position företaget uppnår, hur produkterna fungerar, hur designutvecklingen går etc. Omvärldsanalysens nytta kan företagen påvisa genom att t.ex. jämföra med tidigare utfall, titta på tidseffektivitet, minskade kostnader samt alternativa kostnader.

5.2 INTERVJUER MED FÖRETAG

De företag vi har fått träffa och intervjua är TeliaSonera, SCA och Ernst & Young. Vi har lagt upp våra intervjuer enligt strukturen på de tre frågeområdena, som vi tidigare presenterade i inledningen av kapitlet "Resultatredovisning". Här nedan följer de sammanfattade resultaten inom frågeområdena:

5.2.1 TELIASONERA, PRIVATMARKNADEN

Lars Boman är ansvarig för omvärldsanalysverksamheten för privatmarknaden på telecomföretaget TeliaSonera. Vi fick tillfälle att träffa honom och genomföra en intervju om hur deras omvärldsanalysverksamhet fungerar samt hur de ser på utvärderingsfrågan.

TeliaSoneras företagsverksamhet består av ett hierarkiskt nätverk mellan de tre delarna som finns i Sverige; nämligen privatmarknaden, små företag samt stora företag. Förutom detta övergripande nätverk, finns det även separata analysfunktioner i linjeorganisationen på respektive segment, där omvärlds- och konkurrentanalys finns inkluderad. Exempelvis, sitter Lars Bohman på enheten "Marknadsanalys" på segment Privat inkluderande ca 10 personer. De övriga analysfunktionerna som finns är Omvärlds- och konkurrentanalys, Research/Marknadsundersökningar, Marknadsanalys. Därutöver ansvarar varje land för sin Marknads-/Omvärldsanalys. Länderna som de förekommer i är Sverige, Norge, Danmark, Finland, samt de baltiska staterna och delar av Ryssland.

Omvärldsanalysfunktionen har tagit ca 15 år att organisera och därför kan TeliaSonera säga sig ha lång erfarenhet inom området. Bohman nämnde att de arbetar konsekvent med olika etablerade teorimodeller, bland annat PEST och SWOT modellerna. PEST delar upp omvärlden i politiska/juridiska, ekonomiska, sociala, tekniska faktorer som man sedan analyserar.²⁸ SWOT analysen handlar om att identifiera styrkor, svagheter, möjligheter samt hot för hela verksamheten²⁹. De arbetar dock mer ad hoc och har mindre fokus på modeller ju högre upp i organisationen som analysverksamheten skall tillhandahålla information. Ungefär 20 % av verksamheten arbetar ad hoc, dvs inriktas på specifika frågor, medan resten tillämpar en kontinuerlig omvärldsanalys.

²⁸ s 32, Choo, C W. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. Information research, 2001

²⁹ s 46, Kotler, Philip, A Framework For Marketing Management, New Jersey, 2001

Bohman tycker att det är svårt att utvärdera omvärldsanalys, men tyckte att det kan jämföras med att genomföra mätningar av en marknadsföringskampanj. Han ansåg vidare att ”omvärldsanalys är något som företag inte kan vara utan”. För honom föreföll detta som en ytterst väsentlig del i företagen. TeliaSonera använder idag ingen systematik i uppföljningen av sina omvärldsanalyser. Omvärldsanalysenheten har dock en etablerad position inom företaget och kan på så sätt föra ut sitt budskap ofta direkt till företagsledningen, vilket medför att de därmed kan få en direkt feedback på sina analyser. Ett sätt som Bohman tyckte kunde vara möjlig, för att utvärdera den roll som omvärldsanalyser har inom ett företag, är genom att se hur många heltidstjänster som finns på funktionen. Eftersom antalet heltidstjänster avspeglar företagets ambitionsnivå men även hur nöjda de är med funktionen i sig. TeliaSonera har ingen direkt vetenskaplig metod, men på koncernnivå har utvärderingar i skriftlig form ägt rum, med en mycket positiv respons gällande både innehåll och format. Bohman påpekade dock att han skulle vilja ha en utvecklad metod.

Ett annat sätt som han tyckte kunde vara användbar är att helt enkelt ”känna av pulsen” av omvärldsanalysens nytta, genom feedback på veckorapporter; som går ut till hela koncernen samt genom månadsrapporter. Den nuvarande utvärderingsmetoden i TeliaSonera innebär att fråga ledningen om omvärldsanalysenheten ligger rätt till i de bedömningarna som de har gjort. Genom en kontinuerlig avstämning och ledningens förtroende, vet omvärldsanalytiker inom TeliaSonera, som t.ex. Bohman, om omvärldsanalysen fungerar som ett bra beslutsstöd. De svårigheter som Bohman upplever inom omvärldsanalysverksamheten är att verkligen identifiera vilka behov målgruppen har, att få kontakt med ledningsgruppen och att skapa ett förtroende. Det gäller att kommunicera och presentera resultatet så att det får genomslag.

5.2.2 TELIASONERA, FÖRETAGSMARKNADEN

Mikaela Rogberg är ansvarig för omvärldsanalysverksamheten för företagsmarknaden på TeliaSonera. Vi fick tillfälle att genomföra en intervju med henne för att få information om hur utvärderingen av en omvärldsanalys fungerar på företagssidan skilt från den privata sidan.

På företagssidan på TeliaSonera använder de olika metoder för uppföljning av omvärldsanalyserna. En första metod är att de har utvärderat de kvartalsrapporter som de har skickat ut till de anställda. Kvartalsrapporten är en sammanställning över branschutvecklingen på de Nordiska marknaderna och utvärderingen genomfördes i form av telefonintervjuer samt fysiska möten. Rogberg själv genomförde inte intervjuerna, utan det var i själva verket en kollega till henne. Orsaken till detta var att hon var rädd att respondenterna inte skulle svara helt ärligt, Rogberg författare till kvartalsrapporterna frågade ut dem.

De frågeområden som togs upp i intervjuerna/mötena handlade om:

- mottagaren tyckte att den fick ändamålsenlig information
- informationen presenterades på rätt sätt
- om mottagarna var nöjda
- om mottagarna ville ha några förändringar av informationens innehåll och i så fall vilka.

De svarande använde sig i samband med detta av en femgradig skala för att ange sin uppfattning.

En andra metod som de har använt sig av är att de har utvärderat användningen av de rapporter som de har köpt utifrån. De har även en intern omvärldsportal där personalen kan ta del av olika omvärldsanalyser, och de har idag ett system som gör det möjligt för dem att mäta hur mycket personalen använder informationen ur analyserna. Detta system går ut på att räkna hur många gånger personalen går in på de olika tillgängliga sidorna.

En tredje utvärdering som genomfördes nyligen var en internetbaserad enkät där de följde upp hur det Nyhetsbrev som de producerar upplevs. Nyhetsbrevet publiceras en gång per vecka och innehåller en sammanfattning av nyheter med kommentarer om vad detta kan innebära för branschen och för dem. De har även använt sig av en enkätform där mottagaren skriftligt har fått svara på ett antal frågor. Frågorna var mest av karaktären slutna frågor, men även en del öppna förekom.

De faktorer som de undersöker vid utvärderingarna beror på situationen och vilken typ av omvärldsanalys det handlar om, men de fokuserar främst på följande tre frågeområdena:

- om informationen underlättar arbetet för mottagaren.
- om beslutsfattare får rätt kunskap.
- om mottagaren snabbt får information om förändringar som sker och som har betydelse för personens verksamhet.

Rogberg menar att det är viktigt med utvärdering för att få svar på om omvärldsanalyserna är bra eller inte. Det är även bra för att kunna genomföra förbättringar samt för att kunna göra rätt prioriteringar av arbetet.

På omvärldsanalysenheten på TeliaSoneras företagssida, finns ingen systematisk utvärdering av enskilda uppdrag. Den erfarenhet som Rogberg har från att genomföra utvärderingar av omvärldsanalysen är bra, genom att de har fått bra gensvar på utvärderingarna och att de har gett henne kunskap om vilken information som efterfrågas. Utvärderingen är också viktig genom att den förbättrar analysverksamhetens trovärdighet i och med att omvärldsanalysenheten ”visar att de bryr sig”.

Enligt Rogberg kommer en fortsatt utveckling av metoderna för utvärdering av omvärldsanalyserna att ske, då det finns ett intresse hos dem att förbättra metoderna för att kunna följa upp resultaten. De har kommit fram till de utvärderingsmetoder som de använder idag, i samband med ett annat arbete med konsulter där de tillsammans med dem tog fram dessa.

5.2.3 SCA

SCA, Svenska Cellulosa Aktiebolaget är ett företag som producerar olika slag av hygienprodukter, paketeringslösningar samt papperspublikationer. Vi intervjuade en omvärldsanalytiker på företaget vid namn Anders Luthbom för att få närmare information om hur deras omvärldsanalysverksamhet fungerar, samt för att ta reda på om eventuella metoder används för att utvärdera nämnd verksamhet. Anders Luthbom har en central funktion på SCA, han sitter med vid styrelsemöten och strategioverläggningar och har därmed en rätt bred överblick.

Företaget har en väletablerad omvärldsanalysverksamhet och har ett nätverk av ca 8-10 personer utspridda i på kontoren i b l a Bryssel, Sundsvall, München, Shanghai, Göteborg och Philadelphia. Omvärldsanalysfunktionen har en regelbunden rapportering i samband med styrelsemöten eller i återkommande månads- eller kvartalsrapporter.

När vi frågade vilka omvärldsanalysaspekter som är relevanta för SCA, hävdade Luthbom att alla dessa ytterst hänger samman med makroekonomin. Den privata konsumtionen och inkomsten driver annonsmarknaden som i sin tur driver pappersmarknaden. Den viktigaste omvärldsanalysfaktorn är tillgång/efterfrågan, dvs vad det är för bakomliggande faktorer som driver konsumenternas efterfrågan på produkterna. För att komma fram till vilka omvärldsanalysaspekter som spelar roll för just SCA, jobbar de mycket med sökmotorer och

strävar efter att använda sådana som identifierar och visar upp olika överraskande mönster. Sökmotorerna ska vara smarta och välsökande, vilket i sin tur ger en insikt och försprång i tiden för SCA gentemot konkurrenterna. Det är viktigt att hitta sökmotorer som får bort bruset, dvs. det onödiga. Luthbom ansåg vidare att omvärldsanalysanalyserna är personberoende, dvs. beroende av *vem* som innehar ansvaret.

Det är inte heller lätt att mäta resultatet av analyserna enligt Luthbom. Han uttryckte även att SCA vill vara "lean & mean", dvs. omvärldsanalysavdelningen vill inte utöka personalstyrkan utan istället vara få och effektiva. Kontinuitet och systematik i informationsflödet är viktigt för att åstadkomma en bra analys. I analyserna arbetas det även mycket med varningssignaler, via den sk "Early Warning Signals" metoden. Med denna metod är det viktigt att få in en systematik och ett flöde, så att alla signalerna beaktas på alla nivåer och tidsperioder. Referensramar på variabelerna spelar stor en roll i denna process, för att sedan snabbt kunna flagga för signalerna. Värdefullast för omvärldsanalysverksamheten rent praktiskt är att de som arbetar med omvärldsanalys har ett *bra* nätverk, får *tillfälle* att träffas samt har någon form av *auktoritet* och därmed möjlighet att uttrycka sig och byta information. Luthbom betonade särskilt att nätverkssamverkan spelar en avgörande roll för att kunna arbeta fram relevanta omvärldsanalys. Eftersom omvärlden hänger ihop med så otroligt många faktorer, så tillämpar SCA inte en systematisk utvärdering av omvärldsanalyserna.

Luthbom ansåg det svårt att tillämpa någon konkret metod för uppföljning av deras omvärldsanalysverksamhet. Han hävdade istället att ett möjligt sätt som kan visa att de verkligen medför någon nytta för företaget och alltså gör ett bra jobb, är att de fortfarande är involverade i olika projekt. Med andra ord, så länge som omvärldsanalytikerna deltar i projekten, är detta ett bevis eller kvitto på att de medför en nytta för företaget. Största utmaningen med omvärldsanalysarbetet, anser Luthbom, är att hitta bra stödverktyg, t.ex. bra sökmotorer som "frigör tid för analys och eftertanke", snarare än att "klippa/klistra". Det gäller att få mera tid för analysarbetet än själva administrationen.

5.2.4 ERNST & YOUNG

Ernst & Young är ett revisionsföretag som erbjuder tjänster inom revision, affärsrådgivning, skatte- och transaktionsrådgivning. Omvärldsanalysenheten heter Center for Business Knowledge och på denna avdelning arbetar Johan Junehed. Analyserna är väldigt situationsberoende och generella metoder används främst för att koordinera arbetssätten på Ernst & Young mellan olika länder.

Johan Junehed ansåg att utvärdering av omvärldsanalysen är väldigt svårt att mäta och ett ständigt problem internt. Ett sätt han angav var att mäta användandet, det vill säga hur många anställda på företaget som använder sig av funktionen. Ett annat att genomföra intervjuer eller skicka ut enkäter. När det gällde mätning i ekonomiska indikatorer måste man, enligt Junehed, utgå ifrån väldigt många antagenaden vilket gör metoden svår att tillämpa. En viktig parameter som han angav vid utvärdering av omvärldsanalys är tidseffektivitet. Eftersom Center for Business Knowledge är Ernst & Youngs experter på omvärldsanalys kan de genomföra en snabbare research än "vanliga" anställda. På detta sätt kan avdelningen också motivera andra avdelningar att använda sig av deras tjänster.

Den metod för utvärdering av omvärldsanalys som Ernst & Young tillämpar i dagsläget är kontinuerliga enkäter, både generella och riktade till specifika avdelningar. Därefter anpassar omvärldsanalysenheten sitt arbetssätt utefter den feedback de får.

5.3 INTERVJUER MED OMVÄRLDSANALYSFÖRETAG

De företag som helt och hållet arbetar med omvärldsanalys och därav erbjuder dessa analystjänster till andra företag namnges här som omvärldsanalysföretag. Vi har kommit i kontakt med två sådana, nämligen Docere Intelligence samt Infosphere. Här nedan följer resultatet från de genomförda intervjuerna med dessa två omvärldsanalysföretag.

5.3.1 DOCERE

Docere är ett konsultföretag som bland annat hjälper andra företag med att genomföra omvärldsanalyser. Vi har varit i kontakt med VD: n Bobo af Ekenstam, som ansvarar för verksamheten och har intervjuat honom om den.

Verksamheten är fokuserad på tre huvuddelar, omvärlden, framtiden och strategin, vilka alla hänger ihop. Det gäller enligt Bobo, att först göra kartläggningar av omvärldsaspekterna, sedan göra en analys av vilka förändringar som kan komma samt till sist göra en koppling för hur omvärldsanalysen bör genomföras. Inom Docere finns 3 stycken verksamhetsområden: den största är analysuppdragen, därefter konsultinsatser, sedan slutligen utbildningsdelen. Enligt Bobo ligger personalfrågor ofta bakom varför företag outsourcar sin omvärldsanalys istället för att ha funktionen inom den egna organisationen. Exempelvis krävs det mycket arbete vid anställning av ny personal, vilket innefattar bland annat kostnadsaspekter och tidsaspekter. Det kan även innebära ökade kostnader när personalen ska vidareutbildas och omskolas vid en eventuell nedskärning av omvärldsanalysverksamheten. Därför är det ofta lättare att anlita en konsult eller byrå direkt.

Skälet till varför företag vill utföra en omvärldsanalys är för att de vill utforma sin företagsstrategi eller göra en affärsplan. Typiska fall när Doceres konsulthjälp tillkallas, är enligt Bobo, när ett företag har råkat ut för en extern förändring. Det är oftast branscher som är komplexa och snabbföränderliga, som är intresserade av Doceres tjänster. Konjunkturen har visat sig påverka hur mycket företag har intresserat sig för att arbeta med omvärldsanalyser. Under högkonjunktur finns ett påtagligt ökat intresse, medan det under lågkonjunktur finns ett påtagligt minskat intresse för omvärldsanalys. De skäl som angavs som viktiga för att värdera nyttan av omvärldsanalys var dels rent kommersiella skäl, som t.ex. att visa att kunderna är nöjda, dels för att omvärldsanalysverksamheten därigenom kan påvisa att omvärldsanalys är väsentligt. Att redovisa positiva/negativa effekter av omvärldsanalys skulle vara bra för hela branschen och framförallt i Sverige, där företagen ofta har dålig kontroll på omvärlden, anser Bobo. Omvärldsanalysenheten skulle då kunna vara mer offensiv på marknaden och lättare föra fram en vision och en mission för sitt företag.

5.3.2 INFOSPHERE

Infosphere är ett konsultföretag som arbetar med med "commercial intelligence och säkerhet" och erbjuder sina kunder beslutsunderlag och andra tjänster inom informationssäkerhet. Vi fick tillfälle att komma i kontakt med VD:n på Infosphere, Mats Björe som vi intervjuade per telefon.

Infosphere erbjuder beslutsunderlag för regeringar, myndigheter och företag samt hjälper till att forma informationsstrategier i för att företagen skall kunna arbeta mera effektivt. De arbetar även med säkerhetsaspekten, dvs. med frågan hur kunden bäst kan skydda sin information från andra aktörer. Företaget framhäver särskilt en åtskillnad mellan beslutsunderlag och beslutsstöd. Björe anser nämligen att beslutunderlag är mer specificerat och skall svara på en frågeställning inför ett beslut som ska fattas, medan beslutstödet är lite vagare och presenterar olika handlingsalternativ. Olika orsaker ligger bakom varför kunderna använder just Infosphere som en

extern resurs för att ta fram ett beslutsunderlag. Dels kanske kunderna inte har kompetensen själv, dels så kostar det mer att genomföra arbetet själv. Dessutom, kan det vara svårt att genomföra arbetet internt på grund av tröga beslutsgångar samt att kunderna vill ha ”neutrala” beslutsunderlag som inte är påverkade av det interna synsättet. Hur Infosphere sammanställer och kommunicerar resultatet av omvärldsanalyserna till mottagaren beror på förutsättningarna, men det blir alltid en muntlig presentation med stöd av t ex pappersdokumentation, video, Power Point, ljudinspelningar etc. De riktar sig till chefer i de övre skikten och det förekommer ofta att de har en kontinuerlig dialog med varandra även under arbetets gång.

Björe anser att de alltid har en uppföljning samt utvärdering av beslutsunderlagen, eftersom att det annars inte är någon ”intelligence”(omvärldsanalys). Han tycker dessutom att utvärderingar måste genomföras för att få en feedback på hur bra beslutsunderlaget var och hur det förhåller sig till verkligheten, annars vet Infosphere inte om de infriat förväntan. Infosphere verkar ha en etablerad arbetsmetod vid utvärdering av omvärldsanalyserna, dock kan de variera i utformning beroende på situationen. Metoden för utvärdering av beslutsunderlaget, beror på typen av uppdrag. De använder sig bl.a. av olika feedbackprocesser. Den vanligaste är att den som levererar beslutsunderlaget får en personlig feedback från kunden. Om uppdraget har varit i konsultform är det en utomstående som genomför utvärderingen och undersöka hur kunden har upplevt tjänsten. Om det handlar om mer regelbundna uppdrag av standardiserad karaktär och med många mottagare sker utvärderingen med hjälp av enkäter. De genomför även intern utvärdering där de utvärderar och granskar varandras arbete, för att se till att de håller en hög kvalitet bl a granskar hur lätt informationen är att ta till sig, vilken träffsäkerhet beslutsunderlaget har etc.

I vilket skede som utvärderingen genomförs, beror på uppdragets karaktär. När det t.ex. gäller strategiska beslut, kan det dröja upp till två år innan det är möjligt att se vilken effekt ett beslut har haft. De faktorer som Infosphere undersöker i sin utvärdering, är bl a hur pass bra ett beslut blev, hur beslutet föll ut i verkligheten samt vilka konsekvenser det gav för beslutsfattaren. De faktorer som har betydelse för utvärderingen handlar mycket om tjänstens karaktär. Björe angav vidare funderingar kring, att Infosphere på ett sätt, har en gynnsam situation. Vid jämförelse mellan Infosphere och andra som arbetar med omvärldsanalys så visar det sig att de har en bra kontakt med mottagarna samt att de är intresserade och angelägna om informationen. Omvärldsanalytikerna på Infosphere bygger upp en personlig relation till kunden, i och med att de ständigt för en kontinuerlig dialog, som i sin tur påverkar kommunikationen och sättet de arbetar på. Det som även skiljer ut Infosphere, är att de levererar ett beslutsunderlag som har en stor genomslagskraft för själva verksamheten, vilket gör att det kanske finns ett tydligare samband mellan beslutsunderlaget och effekterna för mottagarens verksamhet.

Enligt Björe, kan värdering av nyttan med ett beslutsunderlag ske genom att se på den genomslagskraft som den faktiskt hade. Inom företag kan effekten påvisas genom att t.ex. se på hur väl en etablering lyckades på en marknad och ifall ett uppköp av ett annat företag blev lyckosamt. En vanlig kontraktsform som bl a används av vissa Omvärldsanalysföretag i USA är ett ”profitsystem”, vilket innebär att omvärldsanalysföretaget får en del av den avkastning som kan relateras till beslutet.

Björe uppger att det kan vara svårt att motivera kostnaderna för deras tjänster för de företagen som inte är så att säga ”mogna” för dem. Därför försöker de successivt att utbilda kunderna så att de inser vilket värde ett bra beslutsunderlag verkligen har för dem. I slutändan så handlar det dock mycket om att få förtroende hos kunden för att Infosphere faktiskt kan leverera ett beslutsunderlag som de kan ha nytta utav.

5.4 MÄTMETODER FÖR ATT UTVÄRDERA OMVÄRLDSANALYS?

5.4.1 DOCERE

Docere har arbetat fram olika tänkbara parametrar för att utvärdera resultatet av omvärldsanalys. Dessa parametrar är sorterade dels på den kvantitativa samt dels på den kvalitativa sidan och vi har valt att presentera dem enligt denna uppdelning.

Kvantitativa metoder

- Vunna affärer: andelen affären som har tecknats, samt undersöka hur trenden ser ut.
- Nöjd kund mätning: undersöka hur nöjda kunderna är av omvärldsanalysen.
- Information Gap Analys: undersöka om kunderna upplever att det finns informationsglapp i omvärldsanalysen.
- Tidsbesparing: Mäta tidsbesparing för anställd personal i och med att de slipper samla informationen själva.
- Undvikit kostnader/sparat kostnader: mäta kostnader som har undvikits genom information från omvärldsanalys.
- Frekvensanalys: i vilken utsträckning omvärldsanalyserna används av mottagaren dvs. mäta antalet gånger de använder dokumentet eller genom intervju-/enkätundersökningar undersöka hur många gånger kunderna använde informationen.

Kvalitativa metoder

Dessa metoder bygger på att undersöka vilken uppfattning kunden har av hur de har påverkats av omvärldsanalysen:

- Beslutspåverkan: vilken inverkan omvärldsanalysen har haft på olika beslut
- Värdeskapande: har analysen genererat i nya affärsmöjligheter t ex en ny affärsplan.
- Minskad stress: upplever mottagaren att de har ett bättre informationsläge och att de därmed upplever minskad stress.
- Ökat självförtroende: upplever mottagaren ett ökat självförtroende när de fattar beslut i och med information från omvärldsanalysen.

5.4.2 SHELL

Företaget Shell använder sig av en speciell mätmetod, som vi har fått beskriven av Bobo af Ekenstam på Docere. Vi har valt att presentera denna här, som ett exempel på en etablerad mätmetod för utvärdering av omvärldsanalys inom ett företag. Originallet på engelska finns med i bilagorna. Metoden har översatts av oss från engelska till svenska och redovisas här nedan.

Shell har valt att poängsätta varje steg för utvärdering enligt följande modell:

-10 - 2 Lite eller ingen "CI", dvs konkurrentanalys

Blev analysen bra?

En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys

3-16	CI, dvs konkurrentanalys existerar, men behöver förbättras mycket.
17-29	Mycket bra CI funktion, dvs konkurrent analys (kanske bäst inom industrin),
17-30	men fortfarande så finns det rum för förbättring
30+	CI funktionen, dvs konkurrentanalysen är i världsklass.

Här nedan följer de steg som Shell har utvecklat som en mätmetod av sin omvärldsanalys:

1. Shell förbereder skriftliga profiler för sina konkurrenter. (1 poäng)
2. De använder sekundära informationskällor, som offentlig litteratur och analysrapporter mm, för att lära sig om sina huvudkonkurrenter. (1 poäng)
3. De levererar tidsrapporter på deras implikationer av förväntade reaktioner och handlingar från konkurrenterna. Dessa levereras endast till de ledare som har befogenheten och ansvaret att handla på den levererade informationen. (3 poäng)
4. Arbetsgivarna vet mycket om konkurrenterna. (1 poäng)
5. De bryr sig bara om företag, som de direkt konkurrerar med. (- 1 poäng)
6. De samlar all tillgänglig information om deras konkurrenter. (-2 poäng)
7. De övervakar kontinuerligt och systematiskt deras marknadsplats och försöker att avgöra så tidigt som möjligt, huruvida nya konkurrenter kan dyka upp. (3 poäng)
8. De fokuserar på att lägga ansträngningarna på konkurrenter, som ledningen har identifierat som särskilt hotfulla. (3 poäng)
9. De skriver rapporter, vilka kan generera flera möjliga utfall utifrån konkurrenternas handlingar och som kan identifiera hot och möjligheter som utfallen för med sig för deras företag. (2 poäng)
10. Deras anställda rapporterar information om konkurrenterna regelbundet till ledningen på högnivå. (2 poäng)
11. De bibehåller ett omfattande nätverk av externa källor, som kan bearbetas för att ge svar på ledningens frågor om sina konkurrenter. (2 poäng)
12. De skriver rapporter, som försöker förutse och räkna ut konkurrenternas handlingar. (2 poäng)

5.4.3 SCA

SCA har en intern serviceorganisation, som de händer arbetar på ett effektivt sätt i linje med de interna kunderna. Det innebär att en marknadsanalytiker inom "SCA Forest Products" skickat ut frågeformulär till interna användarna av analysfunktionens tjänster och på så sätt försöker att få grepp om vilken information som de finner viktigt och vad som kan förbättras. Originalversionen av frågeformuläret är på engelska och denna har vi valt att lägga som en bilaga. I stället har vi här nedan översatt originalversionen till en svensk version för att visa på vilket sätt nämnda frågeformulär är möjligt att sammanställa.

Blev analysen bra?

En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys

Detta frågeformulär fick en bra respons och kommersiell att utgöra en grund för SCA att utveckla sin verksamhet på. Enkätundersökningen har genomförts två gånger och medelbetyget visade sig öka från första till andra gången. Användarna fick svara genom att ange betyg på en skal från 1 till 5 på varje fråga och dessa betyg visade sig öka i värde till den andra undersökningen. Här nedan följer frågeenkäten på svenska:

Frågeformulär för Marknadsanalys på SCA skogsprodukter september 2002

För att kunna utveckla vår service ännu mer, skulle jag vara tacksam för er åsikt.

Svara genom att fylla i,
samt skriva nedanför när skalan saknas

	1	2	3	4	5	
Aldrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alltid

"MarketWise" (innehåller marknadsstatistik)

Hur finner du tillgängligheten av
marknadstatistik/"MarketWise"?
<http://marketinfo.graphic.sca.se/marketinfo/>

Ingen tillgänglighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Full tillgänglighet
----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

Tycker du att de "uppdaterade
kartläggningarna" är relevanta?

Inte alls	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alla
-----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	------

Är de lättförståeliga?

Inte alls	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alla
-----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	------

Hur ofta använder du och/eller din
sekreterare marknadsanalyser?

Varje dag	<input type="checkbox"/>
Veckovis	<input type="checkbox"/>
Månadsvis	<input type="checkbox"/>
Sällan	<input type="checkbox"/>
Aldrig	<input type="checkbox"/>

Några förslag på att vidare utveckla hemsidan?

CEPIPRINT

Hur tycker du att den månatliga
sammanställningen av statistik från
CEPIPRINT är?
(skickat via post varje månad)

För kort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	För lång
----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----------

"Dagsnyheter" skickat via E-mail

När får du informationen?

	1	2	3	4	5	
För sent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alltid i tid

Hur tycker du att mängden av information
är?

För mycket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	För lite
------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----------

Är informationen relevant?

Aldrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alltid
--------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

Är det hög kvalitet på informationen?

Aldrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alltid
--------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

Några förslag på förbättringar på vår service av "dagsnyheter"?

Ad-hoc frågor från dig

Hur är respons - tiden?

Fast Slow

Hur täcker vi dessa ämnen ?

Global utblick av marknadsinformation För lite För mycket

Mediaöverblick och prognoser För lite För mycket

Dagsnyheter i vår industri För lite För mycket

Ekonomiska indikatorer och prognoser För lite För mycket

Kunders utveckling För lite För mycket

Konkurrenters utveckling För lite För mycket

Mergers and Acquisitions För lite För mycket

CEPIPRINT prognoser För lite För mycket

Sista användningsanalys För lite För mycket

Potentiella områden att utveckla? Andra kommentarer

6 ANALYS

Här kommer vi att jämföra det empiriska material som vi har samlat in med de teorier som vi presenterade i avsnittet "Tidigare forskning för att utvärdera omvärldsanalys" samt i teorikapitlet. Denna analys kommer sedan att ligga till grund för slutsatserna av arbetet.

6.1 KVANTITATIVT ELLER KVALITATIVT

Utifrån de olika teorier som vi har redovisat i teoriavsnittet, kan vi konstatera att det är svårt att värdera nyttan av omvärldsanalys. De olika synsätten fokuserar alla på sina respektive aspekter men de har även gemensamma drag. Den huvudsakliga anledningen till svårigheterna är att omvärldsanalysverksamheten är en stödfunktion och därför inte kan återkopplas direkt till resultatet. Svårigheten bekräftades även av samtliga personer som vi intervjuade för denna uppsats. Steget *uppföljning* som finns med i Pagels-Ficks omvärldsprocessmodell (se avsnittet Organiserad omvärldsanalys) verkar inte tillämpas i företagets omvärldsanalysprocess på ett strukturerat sätt och i vissa fall tillämpas det inte alls. Majoriteten av de intervjuade personerna trodde ändå att det skulle ha stor betydelse för omvärldsanalys som verksamhetsområde om det fanns något sätt att genomföra en utvärdering. Det har även framgått att beroende på vilken situation som företaget befinner sig i, en låg- eller högkonjunktur, kan omvärldsanalysverksamheten ses som särskilt behövlig, t.ex. då företaget är i en nedgångsfas. En del företag kan dock även vara bra på att visa framförhållning när företaget redovisar god vinst och/eller expanderar. Då kan de vara särskilt måna om att utvärdera sin omvärldsanalysverksamhet eftersom de vill fortsätta vara framgångsrika. Denna situationsaspekt betonade exempelvis Anders Luthbom på SCA, som menade att allt i hans företagsverksamhet påverkades ytterst av konjunkturläget och dylika makroaspekter.

Moss & Atree (se avsnittet "Tidigare forskning för att utvärdera omvärldsanalys") identifierar olika mätområden och med deras synsätt kan resultaten av omvärldsanalyserna mätas i kvantitativa och ekonomiska siffror, t ex vilken avkastning ett beslut genererar för företaget. Till viss del kan detta jämföras med resonemanget Sikhander Khan framför, genom att han föreslår att faktorn "pris på tid" främst används som mätmetod. Infospheres VD tar upp exemplet om omvärldsanalysföretag i USA där de får betalt beroende på den extra avkastning som besluten har genererat och som är en följd av genomförd omvärldsanalys. Shells mätmetod (se avsnittet "metoder för att utvärdera omvärldsanalys") å andra sidan är delvis både kvantitativt och kvalitativt utformad. Parametrarna som ledningen ska utvärdera är kvalitativt utformade, men de påståenden som förekommer i enkäten rankar utifrån en kvantitativskala, som t.ex. "vi förbereder skrivna profiler om våra konkurrenter" eller "vi distribuerar våra konkurrentrapporter brett". Shell använder begreppet Competitive Intelligence i sin omvärldsanalys och därmed blir deras perspektiv lite snävare och mätmetoden mer konkret. Även Docere (se avsnittet "metoder för att utvärdera omvärldsanalys") har arbetat fram både kvantitativa och kvalitativa tänkbara parametrar., där man känner igen resonemanget både ur kvalitets- som kunskapsperspektivet.

Det som har framkommit både ur teorierna och intervjuerna är att en kvalitativ ansats i huvudsak är att föredra, eftersom det i de flesta fall underlättar att koppla samman faktorer som påverkas med effekten av omvärldsanalysen. Även kvantitativa mått kan dock i vissa fall vara väl användbara. Det är framförallt i de situationer då det finns möjlighet att genomföra många upprepade mätningar t ex många mottagare som ger feedback, analyserna distribueras elektroniskt och det går att mäta hur ofta de används etc. En annan situation då kvantitativa mått kan föredras att användas, är då det handlar om en isolerad fråga där det finns ett tydligt samband mellan analysen, beslutet och effekten av beslutet. Denna situationsaspekt nämner exempelvis

Infosphere som en fördel. Samtliga av dessa situationer bygger ändå på att det måste skapas förutsättningar för att en utvärdering ska kunna genomföras. Det gäller alltså att ha något att utvärdera resultatet mot, dvs. specificerade mål. Ingen av de personerna vi har intervjuat har sagt att de har haft ett uttalat mål som de utvärderar omvärldsanalysen mot.

Det finns ett antal faktorer som har framhållits mer än andra både i teorin och i intervjuerna när man utvärderar effekten av omvärldsanalys. Vi har valt att sammanställa dessa kvantitativa respektive kvalitativa faktorer och åskådliggöra dem nedan:

Kvantitativa faktorer:

- Undersöka hur företaget har lyckats med sin verksamhet, till exempel ekonomisk utveckling, effektivitet och försäljning.
- Sätta pris på tid, och mäta hur mycket tid man sparar då personalen får den information de behöver och inte själva måste söka den.
- Undersöka hur mycket mottagaren skulle vara beredd att betala för analysen.
- Mäta hur mycket personalen använder sig av omvärldsanalysetens databaser och sökmotorer

Kvalitativa faktorer:

- Undersöka vilken pålitlighet och vilket förtroende omvärldsanalysfunktionen har hos personalen och hos företagets ledningsfunktion.
- Jämföra analysen med verkligt utfall. Hur bra var prognosen?
- Undersöka vilken nytta mottagarna upplever att de haft av analysen; där de återger sin attityd och känslor som de hade innan respektive efter att ha tagit del av analysen.

Dessa faktorer ger en bild av effekten av omvärldsanalysen för den verksamhet som den skall stödja.

6.2 OMVÄRLDSANALYS UR ETT KUNSKAPSPERSPEKTIV

För att underlätta utvärderingen kan den genomföras mot *kundvärdeparametrarna* (se avsnittet ”omvärldsanalys ur ett kunskapsperspektiv”). Dessa var inre värden, yttre värden samt ekonomiska värden och beskriver därmed utvärderingsprocessen ur ett mycket brett perspektiv. De inre värdena så som attityder och känslor tas upp av flera av respondenterna. Den personliga feedbacken från ledningen som exempelvis SCA, TeliaSonera och Ernst & Young nämner baseras huvudsakligen på sådana aspekter. De yttre samt ekonomiska värdena är de som respondenterna generellt angett som svårare att rent praktiskt använda vid utvärderingen.

6.3 OMVÄRLDSANALYS UR ETT KVALITETSPERSPEKTIV

Även en kvalitetsaspekt kan tillämpas (se avsnittet ”omvärldsanalys ur ett kvalitetsperspektiv”), enskilt eller i kombination med kundvärdeparametrarna. Därmed, skapas ett verktyg för

mottagaren av analysen att beskriva det upplevda värdet samtidigt som det går att identifiera på vilket sätt värdet har skapats. Här kan paralleller dras till företagen SCA samt TeliaSonera, som redovisar att deras bekräftelse på att de gör ett bra jobb är ledningens fortsatta förtroende och att funktionen på företaget fortsättningsvis tilldelas resurser. I deras fall vet de bara att kundvärdet eller kvaliteten upplevs som tillfredsställande men de vet inte på vilket sätt detta nåtts och har därför svårt att identifiera var det kan finnas framtida problem. Alltså, kan det konstateras att det är den personliga feedbacken och ett nära samarbete med uppdragsgivaren som är avgörande för dessa företag vid utvärderingen. I teoriavsnittet "Omvärldsanalys ur ett kvalitetsperspektiv" framhålls det däremot att det krävs uppsatta mål för att en ändamålsenlig utvärdering skall kunna genomföras. Dessa mål skall vara specificerade, kvantifierade, tidsbestämda samt skall kunna leda fram till verksamhetsförbättringar. Det kan idag sägas finnas en brist av uppsatta mål för omvärldsanalysverksamheten och även om dessa skulle finnas, kan en bristfällig återkoppling till dem dessvärre förekomma.

6.4 OMVÄRLDSANALYS SOM BESLUTSSTÖD

Våra respondenter angav oftast att det inte är så enkelt att koppla samman analys med resultat. Det blir mer att man som Sjöstedt & Furustig (se avsnitt "omvärldsanalys som beslutsstöd") framhåller att det gäller att identifiera vilken roll analysen har spelat för beslutsfattaren. I ett sådant fall är det upp till den enskilda individen som får rannsaka sig själv för att bedöma på vilket sätt analysen påverkat och vilket värde analysen medfört för beslutet. I de situationer då ett tydligare samband kan framvisas mellan analys och utfall så kan mer direkta mätmetoder användas för att värdera resultatet. För en omvärldsanalysverksamhet som Infosphere bedriver, kan det vara lättare att konkret visa vilken effekt deras underlag haft för olika verksamheter eftersom deras beslutsunderlag ofta var noga specificerade till en enskild fråga och underlaget ofta haft en tydlig koppling till beslut och effekten av beslutet. Furustig & Sjöstedt beskriver fyra typer av nyttoeffekter som kan åstadkommas av beslutsstöd genom omvärldsanalys: valkriterium, larmsignal, förståelsekod samt djävulens advokat. Alla våra respondenter nämner någon av dessa fyra, även om den vanligaste nyttoeffekten enligt majoriteten är den första; nämligen att hjälpa beslutsfattaren att göra ett val mellan handlingsalternativ.

7 SLUTSATSER

I detta kapitel kommer vi att, utifrån vår problemformulering, presentera slutsatserna som vi dragit under uppsatsprocessen.

- Det vi har kunnat konstatera när vi har genomfört denna undersökning är att det inte finns någon vedertagen generell metod för att utvärdera omvärldsanalysen vare sig inom teorin eller vid användning av företag i praktiken. Däremot finns det ett stort intresse av att kunna använda en metod och några av de intervjuade företagen har tagit fram förslag till sådana.
- Det som verkar påverka utvärderingsmetoden är huvudsakligen hur företagen sedan tidigare är vana att arbeta med mätning av prestationer, t.ex. ifall de är för kvantitativa eller kvalitativa metoder.
- Det är inte bara vana sedan tidigare som påverkar utvärderingsmetoderna, utan även den typ av analys som genomförs och i vilken situation företaget befinner sig i.
- Faktorer som hur samarbetet med ledningen fungerar och vilket förtroende omvärldsanalysfunktionen har i organisationen är av betydelse. Det är därför svårt och till och med olämpligt att kategorisera en specifik mätmetod som mest användbar, utan det kan variera starkt mellan företagen och olika situationer.
- Muntlig direkt feedback samt enkäter är det sätt som mest har framhållits av de intervjuade.
- Vi kan konstatera att det idag finns verktyg för att skapa metoder för utvärdering av effekten av en omvärldsanalys, men att dessa måste utvecklas och situationsanpassas för att uppnå önskat resultat samt att man måste skapa förutsättningar för att kunna genomföra utvärderingen.

8 AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta kapitel kommer vi att beskriva de reflektioner samt lärdomar vi gjort under arbetets gång. Slutligen kommer vi att ge förslag på områden som skulle kunna vara intressanta för vidare forskning i syfte att driva kunskapen om att utvärdera omvärldsanalys framåt.

8.1 REFLEKTIONER

Under arbetets genomförande har det varit ett antal saker som vi särskilt har reflekterat över.

För det första så beskrivs området att utvärdera omvärldsanalys i litteraturen väldigt svepande. Forskare och författare konstaterar att det finns problem med att utvärdera effekten av omvärldsanalys eftersom det är svårt att koppla samman analysen till företagets resultat. Med detta resonemang lämnar man diskussionen om att finna en metod. Även de experter som har ingått i underökningen konstaterar något uppgivet att det skulle vara bra med en metod, men att det idag saknas en vedertagen sådan.

För det andra tycker vi att det är förvånande att företag som i övrigt ställer stora krav på sina avdelningar inom organisationen att påvisa lönsamhet eller nytta, inte ställer lika höga krav på omvärldsanalysverksamheten och begär att även denna avdelning skall påvisa lönsamhet och nytta.

Majoriteten av de personer som vi har haft kontakt med inom denna underökning säger sig vara intresserade av att ha en metod för utvärdering av omvärldsanalysen och att detta både skulle kunna underlätta deras arbete, men även skapa bättre möjligheter för omvärldsanalysverksamheten att utvecklas inom företagen.

Idag finns inte någon generell vedertagen metod att utvärdera omvärldsanalys. Det har utarbetats olika förslag på sådana bland forskare och företag men vi anser att de inte är tillräckligt utvecklade för att underlätta själva utvärderingsprocessen. Därför kommer vi att göra ett försök att tillgodose det intresse som finns genom att skapa ett eget förslag till modell. Vår förhoppning är att modellen om inte annat, kan få upp ett intresse eller en diskussion så att utvecklingen drivs framåt.

8.2 LÄRDOMAR FRÅN ARBETSPROCESSEN

Som vi beskrev i början av arbetet så hade vi inledningsvis väldigt lite kunskap inom området att utvärdera omvärldsanalys. Vi tycker att det har varit lyckat att så tidigt som möjligt genomföra intervjuer med ”experter” eftersom de kan beskriva hur området ser ut idag, vilken forskning som tidigare har gjorts samt ge vägledning om intervjupersoner samt relevant litteratur. I efterhand gör vi bedömningen att vi skulle ha lagt ner mer forskning inom andra liknande områden för att undersöka hur de utvärderar sina verksamheter. Visserligen gjorde vi försök genom att försöka hitta sådana områden med hjälp av litteratur och i samband med intervjuerna, men vi skulle ha tagit direkt kontakt med företag, experter samt branschorganisationer inom andra områden för att få vägledning. Ytterligare en lärdom är att när man genomför intervjuer inom ett område som det finns begränsad kunskap inom både hos den som intervjuar samt personen som blir intervjuad, så kan man med fördel utnyttja en ”ram” med frågor inom de områden som man vill få större inblick i. Vi upplevde att det ofta var mer effektivt att genomföra intervjun som samtal där man diskuterade runt olika frågeställningar, eftersom personen som blev

intervjuad inte hade färdiga svar och klara åsikter utan det underlättade om man ”bollade” idéer fram och tillbaka. Därför är det viktigt att som intervjuare vara påläst inom ämnet i syfte att fungera som ett ”bollplank” för att intervjupersonen skall komma fram till sina svar.

8.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Inom området att utvärdera och påvisa effekten av omvärldsanalys finns det många infallsvinklar som kan driva forskningen vidare. Vi kommer här att presentera några förslag på områden som skulle vara intressanta att undersöka närmare för att vidareutveckla kunskapen.

Ett förslag skulle kunna vara att antingen lämna en modell för utvärdering till en avdelning som genomför omvärldsanalys, eller om de har en egen modell, följa upp hur denna fungerar i praktiken och vilka fördelar och nackdelar den för med sig.

En annan inriktning skulle kunna vara att undersöka hur företag upplever att utvärdering en av omvärldsanalysen fungerar och vilka erfarenheter de har av hur väl detta resultat stämmer överens med verkligheten.

Om det vore möjligt skulle det vara intressant med en studie under en längre tid, där det går att följa upp vilken effekt omvärldsanalysen hade för ett företag. Eftersom det kan vara svårt att hitta empiriska resultat från utvärdering inom området omvärldsanalys, så skulle det vara intressant att undersöka hur utvärderingar har genomförts inom andra liknande områden. Hur har effekt för verksamheten kunnat påvisas samt hur har detta i sin tur påverkat den verksamhet som har utvärderats.

9 ACA-MODELLEN

I detta avslutande kapitel kommer vi att presentera ett förslag på en modell som vi anser skulle kunna ligga till grund för ett företag för att utvärdera effekten av omvärldsanalys.

9.1 BAKGRUND

Den samlade kunskap som vi har samlat på oss under uppsatsprocessen utmärker i ett flertal idéer till en möjlig utvärderingsmetod, som vi har valt att kalla den ACA-modellen. ACA står för *Advantage Continuous Analysis*, en modell för att kontinuerligt analysera fördelarna med att genomföra en omvärldsanalys. ACA-modellen är ett försök att, utifrån teorin samt intervjuerna som vi har genomfört, utforma en sådan modell som vi anser skulle kunna underlätta i företagets utvärdering av en omvärldsanalys. Vi skall med hjälp av modellen beskriva vilka steg som kan genomföras, vad man bör tänka på och vilka parametrar som kan undersökas.

Förutsättningar: ACA-modellen är utformad för utvärdering av en omvärldsanalys som är beställd och svarar på en specifik fråga. Den kan emellertid även användas för allmän omvärldsanalys, dvs. en analys av ett bredare område och som ofta vänder sig till flera mottagare. Den kan också med fördel anpassas på vissa områden för att bättre motsvara mottagarens förutsättningar. Vi kommer att beskriva på vilket sätt dessa anpassningar kan ske i avsnittet ”anpassning till kontinuerlig omvärldsanalys” som kommer efter beskrivningen av modellen. ACA-modellen kan även användas i andra sammanhang inom andra områden som inte har med omvärldsanalys att göra. Vi tror att den med vissa modifieringar även kan användas t ex inom reklambranschen och för konsultverksamhet generellt.

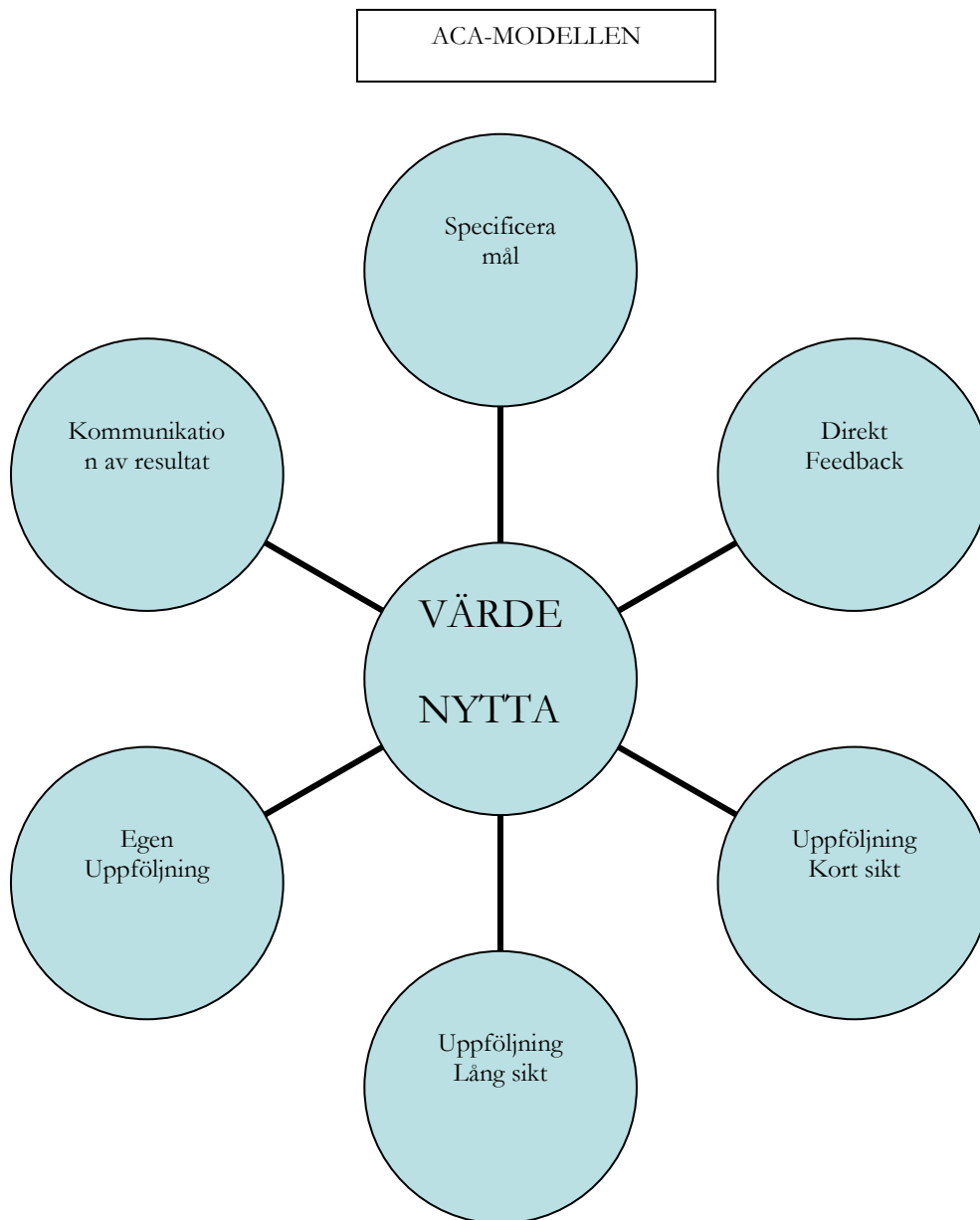
Syftet med modellen är att skapa ett konkret utvärderingsverktyg för dem som arbetar med omvärldsanalysverksamheten med syfte att kunna utvärdera analyserna och undersöka vad analysen har för effekt på den verksamhet som den skall stödja och vilken nytta mottagarna av analyserna upplever. De positiva effekter som en metod för utvärdering av omvärldsanalyser skulle kunna medföra är:

- Det skapar förutsättningar för en bedömning av hur stora resurser som skall användas för omvärldsanalys.
- En plan skapas för uppföljning och utvärdering
- Det stimulerar till åtgärder för att utveckla omvärldsanalysverksamheten
- Förutsättningar skapas för att kunna följa upp resultatet och jämföra det mot uppsatta mål

Modellen kan ses som en utvärderingsprocess som är uppdelad i olika steg. Det finns inget krav på att alla dessa steg skall vara med i processen eller att de måste följa en viss ordning. Den som använder ACA-modellen kan använda de steg och den ordning som passar in i deras verksamhet. Under steg 1-5 kommer vi att presentera syftet, indikatorer och förslag på hur undersökningen kan genomföras. Indikatorerna är frågor som skall hjälpa till att identifiera vad analysen skall svara på.

9.2 ACA-MODELLEN

Utvärderingen skulle kunna genomföras i följande steg:



Figur 4 ACA-Modellen

1. Specificera mål med omvärldsanalysen

Syfte: - Att genomföra en noggrann behovsinventering för att identifiera och förstå mottagarens unika behov för att senare kunna stämma av detta med resultatet. För att kunna påvisa nyttan med omvärldsanalys är det viktigt att veta vad målet med verksamheten är.

Indikatorer: - Vilken information behöver mottagaren.

Blev analysen bra?

En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys

- Vilka beslut skall informationen underlätta eller vägleda.
- Vilket/vilka områden skall prioriteras.
- När måste mottagaren senast få informationen.

Genomförande: - Detta kan ske antingen muntligt eller skriftligt, men det är viktigt för den som mottar beställningen att det dokumenteras för att ligga till grund för senare uppföljning.

2. Direkt feedback

Syfte: - Att undersöka kundernas direkta grad av tillfredsställelse, i form av kvalitet och attityd samt få en återkoppling hur analysen motsvarade behovsspecifikationen.

Indikatorer: - Ger analysen vägledning till de beslut som skall fattas.
- Kom informationen i rätt tid
- Vilket informationsbehov finns nu

Genomförande: - Vid delgivning av omvärldsanalysen kan man kräva en direkt spontan feedback på hur mottagaren upplever analysen. Svaren på dessa frågor kan med fördel lämnas muntligen för att spara tid samt att få en snabb kontroll om det är någon information som saknas, måste kompletteras eller ytterligare analys göras.

3. Uppföljning på kort sikt

Syfte: - Att undersöka hur analysen senare användes av mottagaren i sitt arbete och i de beslut som fattades.

Indikatorer: - På vilket sätt använde mottagaren informationen i sitt arbete och i de beslut som fattades. Användes det t ex som beslutsunderlag, tidig förvarning för förändringar eller för att få en övergripande beskrivning av omvärlden.
- Var informationen relevant
- Var informationen lätt att ta till sig

Genomförande: - När utvärderingen genomförs skall mottagarens roll även följas upp i processen eftersom detta spelar stor roll i hur resultatet faller ut, dvs. vilken påverkan mottagaren har i beslut för företagets verksamhet.

4. Uppföljning på lång sikt

Syfte: - Att återkoppla till vilken träffsäkerhet analysen hade jämfört med det verkliga utfallet och hur mottagaren ställer sig till analysen idag. Detta är vidare ett viktigt för synen på framtiden; huruvida analysen anses pålitlig och träffsäker och därmed utgöra ett relevant underlag för fortsatt användning.

Indikatorer: - Vilket förtroende har man för informationen.

Blev analysen bra?

En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys

- Vilket förtroende har man för analysenheten.
- Presenterades analysen på rätt sätt och i rätt tid.

Genomförande: - Genom att intervjua mottagaren och använda sig av följdfrågor (se avsnittet ”Genomförande”) kan man få en bild av hur han/hon ställer sig till ovanstående indikatorer.

5. Omvärldsanalysenhetens egen uppföljning

Syfte: - Att utvärdera den egna verksamheten och följa upp resultaten av analyserna. Detta steg syftar till att förbättra och utveckla omvärldsanalysverksamheten med hjälp av att jämföra tidigare inhämtad information och analys med det senare verkliga utfallet.

Indikatorer: - Uppföljning av tidigare beslut som har gjorts med en analys som underlag
- Vilken träffsäkerhet hade analysen jämfört med det verkliga utfallet
- Effektivitet dvs. hur väl tillgodoses de behov som finns jämfört med den arbetsinsats och de resurser som läggs ner

Genomförande: - Denna utvärdering bygger på att de egna analyserna som jämförs med den händelseutveckling som man kan utläsa från de källor som man bygger sin informationsinhämtning på. Det blir en analys av analyserna och bästa sättet är att sammanfatta detta skriftligen på ett så överskådligt sätt som möjligt. Exempelvis, kan en kartläggning via en tvådimensionell karta/box göras, där analys kontra händelseutveckling ställs upp.

6. Kommunikation av resultat

Syfte: - Att ge mottagaren, som har använt analysen, en återkoppling till sina tidigare beslut för att gemensamt kunna dra lärdom och erfarenheter som de kan utnyttja i framtiden. Detta steg är även en möjlighet för omvärldsanalysavdelningen marknadsföra sig själv för att:

- Att skapa större kunskap bland personal om omvärldsanalys och hur den kan vara till stöd för dem
- Förbättra förståelsen samt försöka förbättra förutsättningarna för informationsspridning inom företaget.
- Få ökat förtroende hos personalen, genom att lyfta fram resultatet av analyserna såväl bra och dåliga sådana.
- Öka intresset bland personalen för att använda analyserna som ett beslutsstöd.

Genomförande: - Det är viktigt att så stor del av personalen som möjligt som använder sig av omvärldsanalyser får ta del av resultatet eftersom det kan utveckla

användningen av omvärldsanalyserna. Detta steg kan genomföras i form av utskick via de vanliga informationskanalerna som omvärldsanalysenheten använder. Med fördel så kan detta dock genomföras i form av seminarium eller internutbildning för personalen.

9.3 ANPASSNING TILL ALLMÄN OMVÄRLDSANALYS

Integrationen mellan den som genomför omvärldsanalysen och mottagaren kan skilja sig mellan omvärldsanalys som svarar på en specifik fråga eller som har allmän karaktär. Den allmänna analysen skall besvara de generella behov som finns över tiden hos mottagarna och analysen ofta levereras till flera mottagare. Det påverkar utformning av analysen samt sättet den presenteras på för mottagaren. Därför kan andra indikatorer vara viktiga att undersöka. I och med att man har en större målgrupp ger detta möjligheter att undersöka indikatorer i kvantitativa mått.

- Indikatorer:*
- Hur lättillgänglig är informationen
 - Kommer informationen till rätt person
 - Vilken typ av information efterfrågas
 - Vilken efterfrågan finns av informationen

Genomförande: -Eftersom analysen vänder sig till många mottagare, kan enkäter med fördel användas när utvärderingen genomförs. Om analyserna distribueras via ett elektroniskt nätverk kan det även finnas en möjlighet att följa upp användningen genom att på olika sätt mäta och kartlägga användningen. Tex genom att mäta hur mycket mottagarna använder informationen samt hur många som har tagit del av den.

9.4 GENOMFÖRANDE

Vi har kortfattat beskrivit hur utvärderingen kan genomföras i respektive steg. Dessa bygger på allt från samtal, intervjuer till enkäter. För att få en tillförlitlighet och för att kunna jämföra resultaten från utvärderingarna mellan olika tidpunkter är det viktigt att använda samma typ av indikatorer. Det är även viktigt att personerna som skall lämna synpunkter och åsikter är väl bekanta med betygsskalor och begrepp. När en djupintervju genomförs och kan användas i steget ”Uppföljning på lång sikt”, kan följdfrågor med fördel användas för att verkligen undersöka vad mottagaren menar. Nedan ger vi ett exempel på frågor och följdfrågor.

- Vad har omvärldsanalysen gett dig? Ex på svar: ökat förtroende för besluten.
- Vad menar du med ökat förtroende? Ge exempel.
- På vilket sätt ger ett ökat förtroende dig större nytta i din verksamhet?
- Osv.

9.5 EKONOMISKA INDIKATORER

I ACA-modellen har vi gett förslag på indikatorer som kan vara lämpliga för respektive steg. Här kommer vi att presentera ytterligare sätt för att försöka påvisa värdet av omvärldsanalyserna, vilket innebär att försöka koppla omvärldsanalysen till den ekonomiska effekten. När dessa indikatorer används, ställer det stora krav på att anpassa dem efter rådande situation för att det

skall bli en tillförlitlig återspeglning av verkligheten. Det finns dock risker med att använda indikatorer som vi även kommer att försöka belysa nedan.

Intern prissättning på omvärldsanalysinformation. Genom att skapa en intern marknad inom företaget så betalar beställaren för omvärldsanalysen. På detta sätt får man en ”prisapp” på vad beställaren är beredd att betala för analyserna och därmed kan man sätta ett ekonomiskt värde på omvärldsanalysverksamheten. Det kan finnas en risk med att använda detta system eftersom det kan leda till att enskilda avdelningar inom företaget inte har råd att använda omvärldsanalys tjänsterna. Ur företagets perspektiv kan det därför finnas risk med att intern prissättning kan leda till att respektive avdelning ”tänker ekonomiskt” och sparar på användningen av omvärldsanalyserna och att företagets verksamhet som helhet förlorar.

Tidsbesparing hos mottagaren. De som använder omvärldsanalyserna får göra en bedömning av hur mycket tid dem sparar genom att få informationen ”serverad” istället för att inhämta den själv. Tidsbesparingen kan mätas i tid som i sin tur kan mätas i pengar eftersom man vet hur mycket personalen kostar företaget varje timme. Risken med denna metod är att det kan vara svårt att bedöma hur mycket tid man använde tidigare för att inhämta den information man behövde. Exempelvis: Bör tiden räknas med då någon läser tidningar eller tittar på tv; alltså själva studerandet innan den faktiska insamlingen görs. Sedan kan det vara svårt att avgöra hur effektiv en omvärldsanalytiker är, gällande tidsbesparing vid insamling av information, jämfört med en vanlig anställd.

Ekonomiska effekter av beslut. Genom att koppla samman beslutet som fattades med stöd av omvärldsanalysen, kan värdet mätas med hjälp av den ekonomiska utvecklingen som detta leder till för företaget. Exempel på vad som kan mätas är den kostnads reducering eller intäktsökning som beslutet resulterar i för företaget. Dessa ekonomiska värden kan sedan jämföras med hur mycket omvärldsanalysenheterna kostade för att ta fram analysen som låg till grund för beslutet. Det finns dock flera risker med att värdera omvärldsanalysen på detta sätt. Det kan vara svårt att påvisa vilken betydelse analysen hade för det aktuella beslutet och vilken effekt beslutet hade för företaget. Det kan även vara en stor fördröjning i tid innan effekten av ett beslut kan utvärderas. Att utvärdera den ekonomiska effekten av beslut kan därför vara svårt i verkligheten. De fall då det kan användas är t ex då det berör ett specifikt beslut som har en tydlig koppling till företagets verksamhet och där informationen i huvudsak kommer från omvärldsanalysen.

9.6 ATT ANVÄNDA MODELLEN

Vid användning av denna modell är det viktigt att komma ihåg vad syftet med att utvärdera omvärldsanalysen är. Det får inte bli något eget syfte att genomföra utvärderingar utan det skall vara för att återkoppla till verksamheten och för att påvisa nyttan, men framförallt för att åstadkomma förbättringar. För att få ett lyckat resultat av tillämpningen av ACA-modellen tror vi att den som använder den skall sträva efter att göra det enkelt. Med enkelt menar vi t ex att använda språk och begrepp som mottagaren förstår samt göra det lätt för mottagaren att kunna lämna åsikter och synpunkter på omvärldsanalysverksamheten. Undersökningarna kan genomföras genom samtal, intervjuer eller enkäter och det måste anpassas efter förutsättningarna och i samråd med mottagaren. Utformningen av indikatorerna kan anpassas beroende på vilken verksamhet som omvärldsanalysen skall stödja.

Bedömningen som mottagaren gör på de olika indikatorerna kan antingen ske genom egna ord eller att de gör en bedömning utifrån en skala. Fördelen med att använda en skala är att det är lättare att sedan jämföra bedömningar mellan olika tidpunkter. Nackdelen är att det kan kännas

onaturligt för mottagaren och att skalan kan ha olika värde för olika individer. Därför bör man, om en skala användas, både ange den i siffror och i ord så att de skillnader som kan uppstå i tolkningen av skalan minskas. För att få någon nytta av utvärderingen är det viktigt att den genomförs kontinuerligt och att resultaten sparas på ett sätt så att det är möjligt att senare gå tillbaka och jämföra mellan olika tidpunkter och därmed uttyda trender och dra slutsatser.

Samtidigt som detta är ett förslag på en modell för att utvärdera omvärldsanalys, så kan den även användas som grund för att utvärdera effekten av verksamheter inom liknande områden vilka har till uppgift att stödja kärnverksamheten och som inte har några egna externa intäkter. Vi vill framhålla att de ovan beskrivna modellen är ett förslag på perspektiv som man kan använda för att utvärdera effekten av omvärldsanalyser och att denna inte har använts i praktiken.

KÄLLFÖRTECKNING

SKRIFTLIGA KÄLLOR

LITTERATUR

- Choo, C W. *Environmental scanning as information seeking and organizational learning*. Information research, 2001
- Danielsson, Roger J, *Tjänstekvalitetens hörnstenar*, Studentlitteratur 1995
- Furustig, Hans & Sjöstedt, Gunnar, *Strategisk omvärldsanalys*, Studentlitteratur, 2000
- Grönroos, C, *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, MA, 1990
- Gustavsson Bengt, *Kunskapande metoder*, Studentlitteratur, 2003, 2004
- Hansson, Jörgen & Kahn, Anna & Nicou, Monica & Wästfelt, Lena, *De nya kunskaparna*, Liber ekonomi, 1997
- Kjaer Jensen, Mogens, *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*, Studentlitteratur, 1995
- Lantz, A, , *Intervjumetodik*, Studentlitteratur, Lund 1993
- Moss, Larissa T & Atree Shaku, *Business Intelligence Roadmap*, Addison-Wesley, 2003
- Nationalencyklopedin, Nationalencyklopedin Multimedia 2000 på CD-ROM och DVD , ©NE Nationalencyklopedin AB 2000
- Pagils-Fick, Göran, *Business Intelligence*, Industrilitteratur AB, 1999.
- Ramírez, Rafael & Wallin, Johan, *Prime Movers – Omställarna*, Liber AB, 2000
- Sandholm. Lennart, *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*, Lennart Sandholm och Studentlitteratur, 1980, 2001
- Ulfving, Lars, *Spegel labyrinten – Operativ - Strategisk underrättelsetjänst*, Försvarshögskolan, Krigsvetenskapliga institutionen, Stockholm, 2002

INTERNET

SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals) <http://www.scip.org/ci/> , ej uppgivet när sidan senast är uppdaterad, information hämtad 2004-12-23

FIGURER

Omvärldsprocessen ur en traditionell syn samt som affärsutvecklare, Pagils-Fick, Göran, *Business Intelligence*, Industrilitteratur AB, 1999, s 26

Principmodellen, Furustig, Hans & Sjöstedt, Gunnar, *Strategisk omvärldsanalys*, Studentlitteratur, 2000, s 197

Underrättelsecykeln, Ulfving, Lars, *Spegel labyrinten –Operativ - Strategisk underrättelsetjänst*, Försvarshögskolan, Krigsvetenskapliga institutionen, Stockholm, 2002, s 75

MÄTMETODER

Docere's mätmetod, utgiven av Bobo af Ekenstam, VD på Docere Intelligence

Shells mätmetod, utgiven av Bobo af Ekenstam, VD på Docere Intelligence

TeliaSoneras mätmetod

MUNTLIGA KÄLLOR

EXPERTER

Hamrefors, Sven, Handelshögskolan i Stockholm, Föreläsning 2004-10-12, BINK-kurs, Stockholms universitet

Hoppe, Magnus, Företagsekonomiska institutionen , Stockholms universitet, Intervju genomförd 2004-09-27

Hruska, Tomas, Research Assistant, Företagsekonomiska institutionen , Stockholms universitet, Intervju genomförd 2004-09-23

Khan, Sikander, Associate Professor, PhD, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet, Intervju genomförd 2004-10-06

Larsson Petter, Byrådirektör, CIOS, Intervju genomförd 2004-09-15

FÖRETAG

SCA, Anders Luthbom, omvärldsanalytiker, intervjun genomförd 2004-10-11.

TeliaSonera, Lars Boman, ansvarig för omvärldsanalysverksamheten för privatmarknaden, intervju genomförd 2004-11-18.

TeliaSonera, Mikaela Rogberg, ansvarig för omvärldsanalysverksamheten för företagsmarknaden, intervju genomförd 2004-12-10.

Ernst & Young, Johan Junehed, Center for Business Knowledge, intervjun genomförd 2004-12-10.

OMVÄRLDSANALYS FÖRETAG

Docere Intelligence, VD Bobo af Ekenstam, intervju genomförd 2004-11-02

Infosphere, VD, Mats Björe, intervjun genomförd 2004-12-06

BILAGOR

I detta kapitel finns de intervjuer som vi har genomfört återgivna med de frågor vi har ställt och vad personen har svarat. Intervjuerna är uppdelade i avsnitten experter, företag och omvärldsanalysföretag, under respektive avsnitt är intervjuerna ordnade i kronologisk ordning efter den tidpunkt de genomfördes. Vi kommer även att återge SCA-frågeformulär innan vi översatte det från engelska till svenska.

INTERVJUER MED EXPERTER

PETTER LARSSON, BYRÅDIREKTÖR, CIOS

Byrådirektör, (CIOS), Centrum för Informationsoperationsstudier, FHS, Försvarshögskolan, CIOS bedriver forskning, studier och utbildning rörande informationsoperationer och andra hot mot informationssamhället utifrån ett nationellt säkerhetsperspektiv. Intervju genomförd 2004-09-15, kl 0900-1000 på Försvarshögskolan i Stockholm

1. Finns det idag någon skillnad mellan Business Intelligence och omvärldsanalys i praktiken?

I praktiken nej, utan dessa begrepp flyter ofta samman och man kan inte säga att en bransch använder det en uttrycket mer än det andra och det föreligger inte heller någon skillnad i verksamheterna utefter vad man benämner dem.

2. Finns det idag några vedertagna omvärldsmodeller som används bland svenskaorganisationer?

Det finns olika användning av modeller utifrån verksamhet och vad man har för bakgrund. Nya företag och de som har anlitat konsulter använder ofta konsultmodellerna. De företag som är marknadsinriktade använder t ex Porters modeller. De som är säkerhetsinriktade som polis/militär använder underrättelsemodeller.

3. Hur motiverar man omvärldsanalys idag inom organisationer?

Det ligger på individ nivå och hur bra man lyckas sälja in verksamheten och marknadsföra den. Men företagen vill undgå överraskningar och vill därför ha någon typ av informationsinhämtning.

4. Tror du att det finns något intresse av att värdera nyttan av omvärldsanalys?

*Ja, t ex genom att låta individer som är delaktiga utvärdera verksamheten.
Det är troligtvis lättare i en operativ verksamhet där man får en bättre återkoppling till besluten.*

5. Hur skulle man kunna värdera nyttan av omvärldsanalys?

Man skulle t ex kunna använda sig av en kvalitativ ansats genom att intervjua nyckelpersoner, "kunder" och undersöka vilket stöd beslutsfattarna känner eller hur de skulle vilja förbättra analysen

6. Övriga kommentarer?

- Det är få företag som har en effektiv samordning mellan olika avdelningars omvärldsuppfattning t ex mellan PR/ info avdelning, omvärldsanalytikerna (om egen avdelning), säkerhetsavdelningen samt ledningen.
- Att utveckla nätverkstänkandet/perspektivet inom företagen vore värdefullt för deras omvärldsuppföljning/ analys.
- Att fokuseringen på modeller bland företag är väldigt stor i stället för syftet med dem.
- Stora företag har oftare egen omvärldsanalys verksamhet t ex SEB, SAAB.

Blev analysen bra?

En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys

- Presentationen av analysen sker väldigt olika idag, genom nyhetsbrev, presentationer, direktkontakt.
- De viktigaste parametrarna för en omvärldsanalys organisation är Tillgänglighet, Förtroende och Snabbhet i leverans

TOMAS HRUSKA, LÄRARE INOM OMVÄRLDSANALYS

Intervju genomförd 2004-09-23 kl 1645-1730, på Bonanza, Drottninggatan 89,

1. Skulle du inledningsvis kunna ge en kort presentation av dig själv och din anknytning inom omvärldsanalys.

Tidigare marknadsanalytiker på Electrolux, började på Docere utbildningschef, uppsagd 2001 pga lågkonjunktur, åter anställd av Docere 2003 som underkonsult, sedan 2002 hållit utbildningar/föreläsningar inom omvärldsanalys på högskolor/universitet. Började på Bonanza våren 2004 och arbetar där med affärsutveckling.

2. Kan du ge en definition på vad omvärldsanalys är enligt dig?

Hänvisar till Doceres definition (se teoriavsnittet: Begreppet omvärldsanalys)

3. Hur upplever du att intresset för omvärldsanalys utvecklats bland företag?

Ökning fram till 2001, då det var en peak bland företag, därefter har intresset stadigt minskat. De företag som fortsatte med sin omvärldsanalysverksamhet på samma sätt, var de som upplevde att de hade haft framgång på grund av denna, t ex Nokia, Tetra Pak.

Under 20000 kunde man se ett ökat intresse för omvärldsanalys bland offentliga företag

4. Finns det någon bransch som är mer intresserade av omvärldsanalys än andra?

Branscher som är under förändring, omvandling eller avreglering, t ex energi, Telecom, bank/finans

5. Hur upplever du att företag sammanställer och kommunicerar resultaten av omvärldsanalyser inom företag?

Väldigt olika, personliga presentationer, e-mail, rapporter etc

6. Är det stor skillnad på hur stora resurser företag lägger ner på omvärldsanalys inom samma bransch?

Generellt väldigt olika, men t ex bland banker är det ganska jämnt

7. Hur motiverar man inom företag att man avsätter resurser för omvärldsanalys?

Success stories , affärsutvecklingsmöjligheter, branschspecifika krav på scenario

8. Har företag idag någon uppföljning av omvärldsanalyserna samt någon uppföljning av nyttan av resultatet?

Frågar mottagaren/ användaren både enkät och intervju.

Exempel på frågor är: underlättar omvärldsanalys ditt arbete? Är det bra information?

9. Hur utvärderar företag nyttan av omvärldsanalys?

Vilken metod använder dem? Varför använder man dessa metoder? Hur kom de fram till dessa metoder?

Man använder återrapporteringsystem eller "förslagslåda", där personal kan lämna förslag på förbättringar.

10. Finns det någon generell metod för uppföljning av omvärldsanalys som används idag av företag?

Nej

- 11. Skulle man kunna använda en generell metod för uppföljning av omvärldsanalys eller måste alla modeller och nyckeltal skräddarsys efter respektive företag?**

Modellen måste anpassa efter enskilt företag

- 12. Vilka reaktioner har du fått från företag på eventuella modeller och nyckeltal för att kunna följa upp nyttan av omvärldsanalys?**

Det finns intresse. Det kan finnas en viss frustration inom omvärldsanalysenheten eftersom de vill kunna påvisa att de bidrar med nytta till företaget.

- 13. På vilket sett tror du, att man kan identifiera lönsamhet eller nyttan av omvärldsanalys?**

Man vill kunna mäta i pengar eller ökad försäljning, men det är svårt eftersom omvärldsanalys är en indirekt resultatpåverkan. Man kan t ex titta på tids effektivitet, minskade kostnader, alternativa kostnader och jämföra resultaten vid olika tidpunkter.

- 14. Tycker du att det är viktigt att kunna identifiera nyttan av omvärldsanalys?
Om ja, varför?**

Ja på grund av försäljnings syfte, idag kan det vara svårt att motivera varför man skall genomföra omvärldsanalys.

- 15. Varför börjar företag utvärdera nyttan av omvärldsanalys?**

Inget svar på den frågan

- 16. Vilka branscher är idag mest intresserade av att följa upp nyttan av omvärldsanalys?**

Vet ej.

- 17. Vilka konsekvenser tror du att en identifiering av nyttan av omvärldsanalys skulle ha för enskilda företag? För företag som arbetar med omvärldsanalys?**

Kanske ökade anslag för omvärldsanalys, om man kan påvisa nyttan tydligare

- 18. Har du märkt någon förändring av intresset för uppföljning av nyttan av omvärldsanalys?**

Det finns en viss frustration över att man inte kan mäta nyttan

- 19. Tror du att intresset för att kunna utvärdera nyttan av omvärldsanalys kommer att öka?**

Ja, det är redan idag ett uppmärksammat problem.

- 20. Vilken är den främsta orsaken, enligt din uppfattning, till att intresset kommer att ändras?**

Vet ej

MAGNUS HOPPE, FORSKARE INOM OMVÄRLDSANALYS

Intervju genomförd 2004-09-27 kl 1400-1445, per telefon.

- 1. Skulle du inledningsvis kunna ge en kort presentation av dig själv och din anknytning inom omvärldsanalys.**

Har arbetat praktiskt med omvärldsanalys sedan 1990. Bla på Immedia, med politisk analys, media analys. Sedan 1998 utbildat inom området, sedan 2001 forska inom området vid Örebro Universitet.

2. **Kan du ge en definition på vad omvärldsanalys är enligt dig?**
"Doceres definition kan vara inskränkt", skulle vilja göra åtskillnad mellan omvärldsanalys som funktion, analys samt filosofi.
3. **Hur upplever du att intresset för omvärldsanalys utvecklats bland företag?**
90-talet stort intresse. De senaste åren har det varit överlag stort intresse, men med vissa tillbakagångar. Det har varit ett ökat intresse för omvärldsanalys som en integrerad del i beslutsprocessen, medan det har minskat för omvärldsanalys som funktion.
4. **Finns det någon bransch som är mer intresserade av omvärldsanalys än andra?**
Inom den offentliga sektorn finns det fler befattningar som benämns omvärldsanalysbefattningar. Generellt finns det ett större intresse bland företag som är omvärldsberoende och där det blir stora konsekvenser vid misstag
5. **Hur upplever du att företag sammanställer och kommunicerar resultaten av omvärldsanalyser inom företag?**
De kan ofta bli för allmänna på grund av att det finns en brist i kopplingen till mottagarens drivkrafter och egentliga motiv.
6. **Är det stor skillnad på hur stora resurser företag lägger ner på omvärldsanalys inom samma bransch?**
Det kan finnas skillnader, men mängden av resurser är inte intressant. Istället är det intressant att titta på kvaliteten.
7. **Hur motiverar man inom företag att man avsätter resurser för omvärldsanalys?**
Det kan vara svårt att motivera. Men det som används ofta är ett logiskt resonemang, dvs att man med stöd av omvärldsanalys skapar en effektivare verksamhet som är bättre anpassad till omgivningen och därmed kan man tjäna mer pengar eller öka försäljningen.
8. **Har företag idag någon uppföljning av omvärldsanalyserna samt någon uppföljning av nyttan av resultatet?**
Nej. Så länge det fungerar kör man på. Beror ofta på tidsbrist. Om det inte fungerar gör man förändring eller avvecklar omvärldsanalys delen.
9. **Hur utvärderar företag nyttan av omvärldsanalys? Vilken metod använder dem? Varför använder man dessa metoder? Hur kom de fram till dessa metoder?**
Har inget svar på den frågan.
10. **Finns det någon generell metod för uppföljning av omvärldsanalys som används idag av företag?**
Nej
11. **Skulle man kunna använda en generell metod för uppföljning av omvärldsanalys eller måste alla modeller och nyckeltal skräddarsys efter respektive företag?**
Nej, men om man genomför någon måste den ha ett långsiktigt perspektiv.
12. **Vilka reaktioner har du fått från företag på eventuella modeller och nyckeltal för att kunna följa upp nyttan av omvärldsanalys?**
Har inget svar på den frågan.

13. På vilket sett tror du, att man kan identifiera lönsamhet eller nytta av omvärldsanalys?

Möjligtvis genom att titta på t ex tillväxt, överlevnad samt utveckling.

**14. Tycker du att det är viktigt att kunna identifiera nytta av omvärldsanalys?
Om ja, varför?**

Nja. En det kan vara en återvändsgränd. Metoder som nyckeltal kan t ex styra företag till ett önskat beteende.

15. Varför börjar företag utvärdera nytta av omvärldsanalys?

Har inget svar på den frågan.

16. Vilka branscher är idag mest intresserade av att följa upp nytta av omvärldsanalys?

Har inget svar på den frågan.

17. Vilka konsekvenser tror du att en identifiering av nytta av omvärldsanalys skulle ha för enskilda företag? För företag som arbetar med omvärldsanalys?

Statusen för omvärldsanalys skulle öka, man skulle kunna få tillåtelse att vara delaktig flera processer.

18. Har du märkt någon förändring av intresset för uppföljning av nytta av omvärldsanalys?

Har inget svar på den frågan.

19. Tror du att intresset för att kunna utvärdera nytta av omvärldsanalys kommer att öka?

Kanske.

20. Vilken är den främsta orsaken, enligt din uppfattning, till att intresset kommer att ändras?

Kunskapen inom området är inte stort. Men det finns ett stort intresse bland dem som arbetar med omvärldsanalys att kunna påvisa nytta.

SIKANDER KHAN, LÄRARE INOM OMVÄRLDSANALYS

Intervju genomförd 2004-10-06 kl 1300-1320, på Kräftriket, Stockholms universitet

1. Skulle ni inledningsvis kunna ge en kort presentation av vilken anknytning du har till området omvärldsanalys?

Arbetar för WTO och UNIDO, bla med framtidsscenarioer och styra och ha kontakt inom internationella verksamheter och med företag.

2. Vilka branscher är mest intresserade av omvärldsanalys?

Branscher med snabb utveckling och förändring

3. Varför använder sig företag sig utav er för att genomföra omvärldsanalys?

Företag använder det bl a när dem upplever att det finns stora risker med dem besluten dem skall fatta och vill på så sätt att ett bra underlag för beslutet.

Blev analysen bra?

En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys

4. Hur motiverar man idag företag att man avsätter resurser för omvärldsanalys?

Genom att påvisa att man sparar tid och därmed pengar.

Man vill ha snabb information och analys.

5. Hur värderar företag nyttan av omvärldsanalys?

Vilken metod använder dem?

Sätta pris på tid, och mäta hur mycket tid man sparar.

Värderar pålitligheten i besluten samt träffsäkerheten, undersöka om analysen hade rätt.

6. På vilket sett tror ni att man värdera lönsamhet eller nyttan av omvärldsanalys?

Undersöka hur företaget har lyckats med sin verksamhet, vilken position dem har, hur fungerar deras produkter/tjänster, design, utveckling etc.

Fråga mottagarna/företagsledningen vilken nytta dem har haft av analysen.

Undersöka deras förtroende för analyserna. Fråga hur mycket de skulle vara beredda att betala för analysen.

7. Varför vill företag ha en egen omvärldsanalys avdelning?

Dem vill ha långsiktighet, företagsledningen vill ha en samtalspartner, dem vill ha närhet till information, dem vill kunna få information snabbt, dem har större förtroende för verksamhet inom företaget.

8. Varför använde företag externa omvärldsanalysavdelningar?

Dem har inte de resurser som krävs, dem vill ha några som har erfarenhet och är experter inom området, dem behöver omfattande analyser.

INTERVJUER MED FÖRETAG

SCA, ANDERS LUTHBOM, OMVÄRLDSANALYTIKER

Anders Luthman är en erfaren omvärldsanalytiker på SCA, Svenska Cellulosa Aktiebolaget, som har en väletablerad omvärldsanalysverksamhet inom hygien- och pappersproduktområdet. Intervjun genomfördes 2004-10-11 kl.15 på SCA:s kontor i Stockholm.

1. Skulle du kunna beskriva företaget och dess omvärldsanalysfunktion?

SCA, Svenska Cellulosa Aktiebolaget är ett företag som producerar hygienprodukter av olika slag, olika packeteringslösningar samt papperspublikationer. Företaget finns representerat i över 40 länder och i alla världsdelar. De tillverkar sin egen massa, men köper också från andratillverkare.

Marknad och deras huvudmarknader är Västeuropa och Nordamerika, men de innehar även en stark position på den Sydamerikanska marknaden. Konsumentprodukter, som går direkt till konsumenterna och "away from home"-produkter, dvs institutionsprodukter, som går till restauranger. De säljer till två typer av marknader; Konsumentmarknader (toapapper, hushållspapper, blöjor och bindor) och "Business-to-Business"-marknader. (mjukpapper till hotell, restauranger, städföretag mm, dvs sk "away-from-home"-produkter. Exempel är transportförpackningar (wellpapp) till industrin; tryckpapper till förlag och tryckerier; massa till pappersbruk; trävaror till bygg- och möbelindustrin.

Konkurrenter inom hygienområdet är bl a Procter & Gamble (dominerande på menstruationsprodukter, blöjor) samt Kimberly Clark. Inom förpackningar och tryckpapper konkurrerar de med helt andra företag.

Omvärldsanalys funktionen består av ett nätverk av omvärldsanalytiker: 8-10 personer utspridda i bl a Bryssel, Sundsvall, München, Shanghai, Göteborg och Philadelphia. En person, dvs omvärldsanalytiker sitter

Blev analysen bra?

En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys

inom varje affärsområde, men ska täcka alla omvärldsanalytiska aspekter inom detta område; exempelvis bindor mm. På de flesta ställen är det två analytiker. I några fall jobbar dessa också med andra frågor som strategisk planering – i andra fall är de närmare knutna till controlling-funktionen.

Den centrala omvärldsanalytiska funktionen rapporterar huvudsakligen till koncernledning och koncernstyrelsen. Omvärldsanalytiska funktionerna inom respektive affärsområde rapporterar till sina företagsledningar och till marknadsorganisationerna inom affärsområdet. Rapporteringen sker regelbundet i samband med styrelsemöten eller i återkommande månads- eller kvartalsrapporter.

Många omvärldsanalytiska aspekter hänger ihop med makroekonomin. Ex: Privat konsumtion och inkomst driver annonsmarknaden som i sin tur driver pappersmarknaden.

Kortaste omvärldsanalytiska faktorn är tillgång/efterfrågan på produkten. Dvs: –Vad driver efterfrågan?

SCA jobbar mycket med sökmotorerna och strävar efter att hitta sådana som visar/uppbittar just överraskande mönster. Det gäller att ”spana intelligent”, dvs SCA testar gränserna. Sökmotorerna ska vara smarta och välsökande, vilket i sin tur ger en insikt och tidsförspåring. Viktigt att hitta sökmotorer som får bort bruset, dvs det onödiga. Exempel på sökmotorer: Reuters (har en redan bearbetad sökinformation), Google, Vivissimo och Bullseye + Autonomy.

Centralt så har SCA ett koordineringsansvar. Omvärldsanalytiska funktionen inriktas på att tydliggöra förhållandena (genom möjligheter och hot) i företaget, snarare än vägledning och rådgivning. Exempel på ett effektivt sökverktyg är ”Elucidon”, som letar relation och mönster och kan beskriva detta i en grafisk form. Dock ett dyrt sökverktyg.

Omvärldsanalyserna är personberoende, dvs beroende av vem som innehar ansvaret.

- Ej lätt att mäta resultatet av analysen.

- ”Lean & mean”, dvs SCA vill ej expandera utan vara få men effektiva på OA-avdelningen.

- Anders Luthbom sitter med på styrelsemöten och strategiöverlägganden. Alltså har han en mycket central funktion och därmed en rätt bred överblick.

- Kontinuitet och systematik i informationsflödet är viktigt.

- Varnings signaler arbetas det mycket med, via sk ”Early Warning Signals” metoden, där det är viktigt att få in en systematik och ett flöde, så att alla dessa signaler beaktas på alla nivåer och tidsperioder. Viktigt med referensramar på variablerna, för att sen flagga snabbt för signalerna.

Värdefullast för omvärldsanalys rent verklighetsmässigt från teorin, är att de som är inne i omvärldsanalys har:

- Ett bra nätverk.

- Får tillfälle att träffas

- Har någon form av auktoritet och därmed tillfälle att uttrycka sig, dvs byta information. Byteshandel kan här ske mellan företag och bygga upp ett företag.

2. Vilka Uppföljningsmetoder använder ni för omvärldsanalys?

Omvärlden hänger ihop med så otroligt många faktorer, så därför är SCA ej utsatta för en hård utvärdering av omvärldsanalys. ”Kvitto på att omvärldsanalytiska avdelningen gör ett bra jobb är att de fortfarande är inblandade i olika projekt vid beslut till företagsledningen”. Exempel: McKinsey fungerar som ett strategiskt stöd för SCA. De är ej bättre än SCA på själva omvärldsanalys, men de tar upp flera detaljaspekter. ”BI-funktionen är en naturlig del även vid konsult hjälpen till SCA”.

3. Vilken är den största utmaningen med omvärldsanalys?

-Att hitta bra stödverktyg, (t.ex. bra sökmotorer) som frigör tid för analys och eftertanke, snarare än att ”klippa/ klistra”, dvs att få mer tid för ”tänket” än själva administrationen.

Blev analysen bra?

En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys

- SCA tror att tekniken kommer alltmer att underlätta sökarbetet, se "Elucidon-exemplet" ovan.
- SCA tror att betydelsen av omvärldsanalys kommer att öka, men det betyder inte att fler kommer att jobba med det, dvs fler kommer att anställas.

4. Övriga kommentarer?

SCA är väldigt positiv till nätverkssamverkan i alla dess former:

- Detta bygger bra info-kanaler.
- De undviker dubbelarbete genom att samverka i nätverk.
- Vissa grejer delar de på i nätverken.
- Nätverkssamverkan underlättar att de som innehar en liten erfarenhet på området, får en enormt mycket större erfarenhet genom en samverkan. Ex: En 27-årig analytiker deltar i nätverken och får på så vis både en snabbare och bredare erfarenhet.
- SCA är litet: 1-2 personer jobbar i par på de olika ställena och alla är rätt beroende av varandra, dvs feedback är viktig. OA är som sagt mycket personberoende!

TELIASONERA, LARS BOMAN

Lars Boman är ansvarig för omvärldsanalysverksamheten för privatmarknaden på Telecom företaget TeliaSonera. Intervju genomförd 2004-11-18 kl 1500-1545, på Hotel Anglais i Stockholm

1. Hur ser er omvärldsanalysfunktion ut och hur är den organiserad?

Det är ett hierarkiskt nätverk mellan de tre delarna som finns i Sverige: Privatmarknad, Små företag samt Stora företag'.

Förutom att vi jobbar i nätverk mellan de olika segmenten i Sverige, finns separata analysfunktioner i linjeorganisationen på respektive segment, där

Omvärlds- och konkurrentanalys (BI) finns inkluderad. Exempelvis sitter jag på enheten

Marknadsanalys på segment Privat inkluderande (ca 10 pers);

- Omvärlds- och konkurrentanalys (BI)
- Research/Marknadsundersökningar
- Marknadsanalys (den egna affären/ egen kundstock)
- Datamining

Därutöver ansvarar varje land för sin Marknads-/Omvärldsanalys (Business Intelligence), dvs Sverige, Norge, Danmark, Finland, samt de baltiska staterna och delar av Ryssland.

Omvärldsanalysfunktionen har tagit ca 15 år att organisera och därför kan TeliaSonera säga sig ha lång erfarenhet inom området.

2. Arbetar ni med analysen med hjälp av specifika modeller, eller beror det på situationen?

PEST, SWOT, Five forces, hot topics trend analysis.

Mer ad hoc och mindre fokus på modeller ju högre upp i organisationen verksamheten riktas.

3. Till hur stor del arbetar ni med kontinuerlig omvärldsanalys kontra specifik omvärldsanalys, dvs. utreder specifika frågor?

Ca 20 % ad hoc resten kontinuerlig omvärldsanalys.

4. Hur skulle man kunna utvärdera omvärldsanalys?

Det är svårt, kan jämföras med mätning av en marknadsföringskampanj. "Omvärldsanalys är inget man kan vara utan" Hur många heltidstjänster som finns till funktionen speglar företagets ambitionsnivå men även hur nöjda de är med funktionen i sig.

5. Vilka metoder använder ni för att utvärdera omvärldsanalys?

Har ingen direkt vetenskaplig metod, men på koncernnivå är utvärderingar i skriftlig form ägt rum, med mycket positiv respons gällande innehåll och format. Skulle dock vilja ha en utvecklad metod.

Annars "känner man av pulsen" genom feedback på veckorapporter (går ut till hela koncernen) samt månadsrapporter. Den nuvarande utvärderingsmetoden innebär att fråga ledningen om man ligger rätt till.

6. Hur har ni avgjort vilken metod som ni ska använda?

Genom en nära relation med ledningen och att ha deras förtroende. Man går igenom tillsammans: har vi rätt frågeställning? Har vi rätt produktbevakning? Metoden kan därmed sägas vara muntlig

7. Hur vet ni om omvärldsanalysen fungerar som ett bra beslutsstöd?

Genom kontinuerlig avstämning och ledningens förtroende

8. Vilka svårigheter upplever ni inom omvärldsanalys?

Att verkligen identifiera vilken behov som målgruppen har, att få kontakt med ledningsgruppen och att skapa ett förtroende. Att kommunicera och presentera resultatet så att det får genomslag.

Övriga kommentarer

TeliaSonera använder idag ingen systematisk uppföljningen av sina omvärldsanalyser. Men omvärldsanalysenheten har en etablerad position inom företaget och kan på så sätt föra ut sitt budskap ofta direkt till företagsledningen, vilket medför att de därmed kan få direkt feedback på sina analyser.

TELIASONERA, MIKAELA ROGBERG

Mikaela Rogberg är ansvarig för omvärldsanalysverksamheten för företagsmarknaden på Telecom företaget TeliaSonera. Intervju genomförd 2004-12-10 kl 0910-0930, via telefon

1. Har ni idag någon uppföljning av omvärldsanalyserna samt någon utvärdering?

Ja. Vi använder olika metoder.

Vi har utvärderat de kvartalsrapporter som vi har skickat ut till de anställda. Kvartalsrapporten är en sammanställning över utveckling av bransch på de Nordiska marknaderna. Denna utvärdering genomförde vi i form av telefonintervjuer/fysiska möten. Det var en kollega till mig som genomförde intervjuerna. Anledningen till att hon genomförde intervjuerna är för att vi var rädda att respondenterna inte skulle vara helt ärliga om jag som författare ringde och frågade. Vi frågade bland annat om:

- mottagaren tyckte att den fick ändamålsenlig information
- informationen presenterades på rätt sätt
- de var nöjda
- de ville ha några förändringar och i så fall vilka.

De som svarade fick använda en fem gradig skala för att beskriva sin uppfattning.

Vi har även utvärderat användningen av de rapporter som vi har köpt utifrån. Vi har även en intern omvärldsportal där personalen kan ta del av olika omvärldsanalyser. Idag har vi ett system som gör det möjligt för oss att mäta hur mycket personalen använder denna information. Vi kan räkna hur många gånger dem går in på de olika sidorna

En tredje utvärdering som vi genomförde nyligen var en Intranätsbaserad enkät där vi följde upp hur det Nyhetsbrev som vi producerar upplevs. Nyhetsbrevet publiceras en gång per vecka och innehåller en

Blev analysen bra?

En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys

sammanfattning av nyheter med kommentar om vad detta kan innebära för branschen/oss. enkätform där mottagaren fick svara på ett antal frågor skriftligt. Mest slutna frågor, men även en del öppna.

2. Vilka faktorer undersöker ni när ni genomför utvärderingarna?

Det beror på situation och vilken typ av omvärldsanalys det handlar om.

Men vi tittar framför allt på tre områden:

- underlättar informationen arbetet för mottagaren.

- får beslutsfattare rätt kunskap.

- får mottagaren snabbt information om förändringar som sker och som har betydelse för hans/hennes verksamhet.

3. Tycker du att det är viktigt att genomföra utvärderingar av omvärldsanalys?

Om ja varför?

Ja. Det är bra med utvärdering för att få svar på om omvärldsanalyserna är bra eller inte.

Det är även viktigt för att kunna genomföra förbättringar.

Det är också viktigt för att kunna göra rätt prioriteringar av arbetet.

4. Har ni på omvärldsanalysenheten någon egen utvärdering av omvärldsanalyserna?

Nej. Ingen systematisk utvärdering av enskilda uppdrag. I övrigt, se föregående sida.

5. Vilken erfarenhet har du från att genomföra utvärderingar av omvärldsanalys?

Bra. Vi har fått bra gensvar på utvärderingarna och dem har gett oss information om vad som efterfrågas. Utvärderingen är också viktig genom att det förbättrar vår trovärdighet i och med att "vi visar att vi bryr oss".

6. Tror du att ni kommer att fortsätta utveckla metoder för att utvärdera omvärldsanalys?

Ja. Det finns ett intresse hos oss att förbättra metoderna för att kunna följa upp resultaten.

7. Hur har ni kommit fram till de utvärderingsmetoder ni använder idag?

I samband med ett annat arbete med konsulter, så tog vi tillsammans med dem fram dessa metoder.

8. Har ni tittat på metoder för utvärdering som används inom andra områden?

Nej.

ERNST & YOUNG, JOHAN JUNEHEDE, CENTER FOR BUSINESS KNOWLEDGE

Ernst & Young är ett revisionsföretag som erbjuder tjänster inom revision, affärsrådgivning, skatte- och transaktionsrådgivning. Intervjun genomfördes 2004-12-10 kl.8.00 på Ernst & Youngs kontor i Stockholm.

1. Hur ser er omvärldsanalysfunktion ut och hur är den organiserad?

Ernst & Youngs omvärldsanalysenhet som heter Center for Business Knowledge, CBK, kan delas in i tre områden. Först ingår olika former av databaser, ett intranät osv. Sedan finns också E & Y Online som fungerar som extern kommunikation. Den tredje delen utgörs av Research & Analys och är mer som Business Intelligence. Det fungerar som stöd till ledningen och de olika affärsområdena. Det kan handla om analys av kunder, den egna branschen osv. Det är i nuläget nio anställda på enheten.

2. Arbetar ni med analysen med hjälp av specifika modeller, eller beror det på situationen?

Blev analysen bra?

En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys

Det är väldigt situationsberoende och beror främst på tid och fokus. Det finns vissa mallar eller generella metoder och dessa används främst internationellt inom E & Y. På så sätt kan alla känna igen sig i arbetsätten, vilket land de än är verksamma i.

3. Till hur stor del arbetar ni med kontinuerlig omvärldsanalys kontra specifik omvärldsanalys, dvs. utreder specifika frågor?

Mest ad-hoc dvs. specifikt. Ungefär till 3/4.

4. Hur skulle man kunna utvärdera omvärldsanalys?

Det är ett ständigt problem internt. Det är väldigt svårt att mäta Business Intelligence eller Knowledge. Ett sätt är att mäta användandet, hur många använder sig av funktionen? Ett annat är återanvändandet av kunskap. Man kan också skicka ut intervjuer eller enkäter till de anställda. När det gäller mätning i kronor måste man utgå ifrån väldigt många antaganden vilket gör metoden mycket svår att använda. Tidseffektivitet är en viktig parameter. Eftersom vår enhet är experter på området inom företaget kan vi göra snabbare research. På detta sätt kan vi också motivera andra avdelningar att använda sig av oss.

5. Vilka metoder använder ni för att utvärdera omvärldsanalys?

Vi använder kontinuerliga enkäter, både generella och riktade till specifika avdelningar. Därefter anpassar vi oss utefter svaren vi får.

6. Vilka svårigheter upplever ni inom omvärldsanalys?

Det gäller att förankra budskapet internt och organisatoriskt. Det gäller att nå ut till alla. Det kan finnas en "alla vet bäst"-mentalitet eftersom alla har mycket kunskap inom företaget och därför inte ser någon anledning att ta hjälp av någon annan vid analyser. Endast vissa enheter använder sig i hög utsträckning av våra tjänster.

INTERVJUER MED OMVÄRLDSANALYSFÖRETAG

DOCERE INTELLIGENCE, BOBO AF EKENSTAM, VD

Docere Intelligence är ett konsultföretag, som erbjuder att göra omvärldsanalyser åt andra företag, som en stödfunktion för beslutsfattning i deras verksamhet. Intervju genomförd 2004-11-02 kl. 13-14 på Doceres kontor i Stockholm.

1. Skulle ni inledningsvis kunna ge en kort presentation av företaget och era tjänster?

Omvärldsanalys är stommen i organisationen är:

- *Omvärld: dvs göra kartläggningar*
- *Framtid: vilka förändringar?*
- *Strategi: kopplingen för hur planen bör genomföras.*

Det finns 3 stycken verksamhetsområden:

- *Konsultinsatser*
- *Analysuppdrag: kanske störst...*
- *Utbildning: möjligtvis minst...*

2. Kan ni ge en definition på vad omvärldsbevakning, omvärldsanalys enligt er?

"Omvärldsanalys innebär en systematisk och kontinuerlig process på strategisk och operativ nivå avseende insamling, analys och kommunikation av omvärldsinformation för att öka organisationens

Blev analysen bra?

En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys konkurrenskraft". Denna definition har vuxit fram hos Docere. Omvärldsanalysbegreppet används mest som begrepp hos Docere.

3. I vilket skede kommer omvärldsanalysen in?

Typiskt är att ett företag har råkat ut för en extern förändring. Exempelvis: Att en bank och finansavdelning avvecklas och då behövs en kartläggning; alltså det är snarare externa förändringar man arbetar med. Det är ofta branscher som är komplexa och snabbföränderliga, som är intresserade av Doceres omvärldsanalys.

4. Hur har intresset för omvärldsanalys utvecklats?

Under högkonjunktur finns ett påtagligt ökat intresse för omvärldsanalys.

Under lågkonjunktur finns ett påtagligt minskat intresse för omvärldsanalys. Alltså är intresset konjunkturberoende, Just nu finns ett visst intresse.

5. Hur sammanställer man och kommunicerar man resultatet av omvärldsanalyser inom företag?

Docere kommunicerar omvärldsanalys ofta i workshop-format, men man varierar det.

6. Hur arbetar Docere med att kommunicera ut omvärldsanalys?

Det finns en verktygslåda som Docere kommunicerar utifrån.

7. Varför vill företag ha omvärldsanalyser som stöd?

Skälet till varför företag vill ha en omvärldsanalys är för att de vill göra en strategiplan eller affärsplan.

8. Hur motiveras operativ omvärldsanalys?

Operativ omvärldsanalys motiveras av att företag vill ha koll på aktörerna eller prisutvecklingen i branschen, för att de sedan ska använda detta som säljstöd.

9. På vilket sett tror ni att man värdera lönsamhet eller nyttan av omvärldsanalys?

Följande kan man mäta:

- Förändringar i kulturen; hur upplevs omgivningen?
- Rent statistiska mätningar, dvs kvantitativa mätningar.

10. Tycker ni att det är viktigt att kunna värdera nyttan av omvärldsanalys?

Om ja varför?

Ja. Skäl för att det är viktigt att värdera nyttan av omvärldsanalys:

- Rent kommersiella skäl; t.ex. att kunderna är nöjda.
- För att faktiskt kunna påvisa att omvärldsanalys är väsentligt!

11. Varför skulle det vara bra att påvisa nyttan med omvärldsanalys?

Påvisning av positiva/negativa effekter skulle vara bra för hela branschen och framförallt även för Sverige; som ofta har dålig koll på omvärlden. - Man skulle då kunna vara mer offensiv på marknaden! För fram en VISION och MISSION.

12. Varför använder sig företag sig utav er, ett konsultbolag i för att genomföra omvärldsanalyser?

Personalfrågor ligger ofta bakom varför man outsourcar sig för en omvärldsanalys istället för att insourca sig. Exempel: Krävs mycket att tänka på för att anställa folk:

- Kostnadsaspekter
- Tidsaspekter
- Utvecklingskostnader för personalen när man ej behöver mer omvärldsanalys.

Blev analysen bra?

En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys

- Det är ofta lättare att anlita en konsult/byrå direkt och sen avbryta när man ej behöver mera omvärldsanalys !

INFOSPHERE, MATS BJÖRE, VD

Infosphere är ett konsultföretag som arbetar med ”commercial intelligence och säkerhet” och erbjuder sina kunder beslutsunderlag och andra tjänster inom informationssäkerhet. Intervjun genomförd 2004-12-06 kl 1630-1705, via telefon

1. Skulle du inledningsvis kunna ge en kort presentation av era tjänster.

Vi erbjuder beslutsunderlag för regeringar, myndigheter och företag samt hjälper till att ändra informationsstrategier i syfte att arbeta mer effektivt. Vi arbetar även ur säkerhetsaspekten dvs. hur kan kunden skydd sin information från andra aktörer?

Vi gör skillnad mellan beslutsunderlag och beslutsstöd. Beslutsunderlag är mer specificerat för att svara på en frågeställning för ett beslut som skall fattas, medan beslutsstödet är lite vagare och presenterar olika handlingsalternativ.

2. Varför tror du att man använder er som en extern resurs för att ta fram ett beslutsunderlag?

Det finns olika orsaker, men man har kanske inte kompetensen själv, det kostar mer att genomföra verksamheten själv, det kan vara svårt att genomföra verksamheten internt på grund av tröga beslutsgångar, man vill ha ”neutrala” beslutsunderlag som inte är påverkade av det interna synsättet.

3. Hur sammanställer och kommunicerar ni resultatet beslutsunderlagen till mottagaren?

Det beror på förutsättningarna, men det blir alltid en muntlig presentation som kan stödjas med lämpliga hjälpmedel t ex dokumentation, video, Power Point, ljudinspelningar etc. Vi riktar oss till chefer i de övre skikten och det blir ofta att vi har en kontinuerlig dialog med varandra även under arbetets gång.

4. Har ni idag någon uppföljning samt utvärdering av beslutsunderlagen?

Ja alltid. ”Annars är det inte intelligence.” Man måste utvärdera för att få en feedback på hur bra beslutsunderlaget var och hur det förhåller sig till verkligheten. Annars vet man inte om man ligger rätt.

5. Hur genomför ni utvärderingen av beslutsunderlaget?

Det beror på typen av uppdrag. Vi använder olika feedbackprocesser. Den vanligaste är att man får personlig feedback från kunden. Om uppdraget har varit i konsultform är det en utomstående som genomför utvärderingen, för att undersöka hur kunden har upplevt tjänsten. Om det handlar om mer regelbundna uppdrag av standardiserad karaktär och med många mottagare sker utvärderingen med hjälp av enkäter.

Vi genomför även intern utvärdering där man utvärderar och granskar varandras arbete, för att se till att vi håller hög kvalitet. Då tittar vi bl a på hur lätt informationen är att ta till sig, vilken träffsäkerhet har beslutsunderlaget etc.

6. När genomförs utvärderingen?

Det beror på uppdragets karaktär. T ex när det gäller strategiska beslut så kan det dröja upp till två år innan man kan se vilken effekt ett beslut har haft.

7. Vilka faktorer undersöker ni i utvärderingen?

Blev analysen bra?

En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys

Vi tittar bl a på hur bra ett beslut blev, hur beslutet föll ut i verkligheten, vilka konsekvenser gav det för beslutsfattaren. Vilka faktorer som har betydelse för utvärderingen handlar mycket om tjänstens karaktär.

Vi har kanske på ett sätt en gynnsam situation. Om man jämför oss med andra som arbetar med omvärldsanalys så har vi en bra access mot våra mottagare och de är mottagliga för informationen. Vi har en kontinuerlig dialog och bygger upp en personlig relation till kunden som påverkar kommunikationen och sättet vi arbetar. Det som även skiljer är att vi levererar ett beslutsunderlag som har stor genomslagskraft för själva verksamheten, vilket gör att det kanske finns ett tydligare samband mellan beslutsunderlaget och effekterna för mottagarens verksamhet.

8. På vilket sett tror ni att man värdera nyttan med ett beslutsunderlag?

Inom företag kan man påvisa effekten av beslutsunderlaget för verksamheten, t ex hur väl lyckades man med en etablering på en marknad, var ett uppköp av ett annat företag lyckosamt. En vanlig kontraktsform som bl a används av vissa intelligence företag i USA är ett profitsystem, vilket innebär att intelligence företaget får en del av den avkastning som kan relateras till beslutet.

9. Hur motiverar ni för företaget den kostnaden som era tjänster ändå innebär för dem?

Det kan vara svårt att motivera för de företagen som inte är "mogna". Men vi försöker successivt utbilda våra kunder för att de skall inse vilket värde ett bra beslutsunderlag har för dem. Men det handlar mycket om att ha ett förtroende från kunden om att man kan leverera ett beslutsunderlag som dem kan ha nytta utav.

FRÅGEFORMULÄR FÖR MARKNADSANALYS PÅ SCA

Nedan kommer vi att presentera originalversionen på engelska av frågeformuläret från SCA. Denna version har vi översatt till svenska och sedan återgivit den under kapitlet Resultatredovisning.

Questionnaire re Market Analysis at SCA Forest Products September 2002

To further develop our service to you I would be grateful to have your opinion.

Please answer by filling in,
and by writing below when the scale is missing

Never

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Always

MarketWise

How do you find the access to Market Wise
<http://marketinfo.graphic.sca.se/marketinfo/>

No access

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

 Full access

Do you find "updated charts" relevant?

None

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

 All

Are they easy to understand?

None

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

 All

How often do you and/or your secretary use MarketWise?

Every day
Weekly
Monthly
Seldom

Never

Any suggestions on how to further develop the home page?

CEIPIRINT

How do you find the monthly summary of CEIPIRINT statistics?
(sent by mail every month)

Too short Too long

"Daily News" sent by e-mail

When do you get the information?

1 2 3 4 5
Too late Always in time

How do you find the amount of information?

Too much Too little

Is the information relevant?

Never Always

Is the information of high quality?

Never Always

Any suggestions for improvements of our "Daily News" service?

Ad-hoc questions from you

How is the response time?

Fast Slow

How do we cover these subjects?

Global market information outlook

Too little Too much

Media outlook and forecasts

Too little Too much

Daily News in our industry

Too little Too much

Economical indicators and forecasts

Too little Too much

Customers' development

Too little Too much

Competitors' development

Too little Too much

Mergers and Acquisitions

Too little Too much

CEIPIRINT forecasts

Too little Too much

End-use analysis

Too little Too much

Potential areas to develop? Other comments?

Blev analysen bra?

En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys