

# Omvärldsanalys i kunskapsföretag

Projektarbete, Omvärldsanalys, 6 p  
Malmö Högskola, Teknik & Samhälle, HT-02

*Jens Hultman*  
*Student vid Malmö Högskola*  
*jens.hultman@telia.com*

Kunskapsföretag hjälper andra företag att prestera bättre med hjälp av kunskapsföretagets specialistkompetens. Liksom andra företag behöver kunskapsföretag bedriva omvärldsanalys för att stärka sin konkurrenskraft. Den här studien undersöker den övergripande frågeställningen hur omvärldsanalys kan och bör tillämpas som stöd för operativ marknadsföring och försäljning i ett kunskapsföretag. Modeller för produktföretags omvärldsanalys kan inte tillämpas på kunskapsföretag eftersom de senare konkurrerar med sina relationer och sin kompetens. Det är på dessa faktorer man skall spana. Därför handlar omvärldsanalys i ett kunskapsföretag om ledarskap, organisation och kompetensutveckling. Omvärldsanalys bör bedrivas i säljteam, konsultgrupper och kompetensgrupper, inte av en central analysenhet.

## Innehåll

<a href="#">Inledning</a>	1
<a href="#">Frågeställning</a>	1
<a href="#">Metod och källor</a>	1
<a href="#">Metod</a>	1
<a href="#">Genomförande</a>	2
<a href="#">Metod- och källkritik</a>	4
<a href="#">Termer och definitioner</a>	4
<a href="#">Introduktion</a>	4
<a href="#">Underrättelsecykeln (UC)</a>	5
<a href="#">Kunskapsföretag</a>	7
<a href="#">Marknadsmixprincipen (4P)</a>	7
<a href="#">Transaktionsförsäljning (TF) och relationsmarknadsföring (30R)</a>	7
<a href="#">Skillnaden mellan produkt- och kunskapsföretag</a>	8
<a href="#">Marknadsföring av kunskapsföretag (7K)</a>	8
<a href="#">Konkurrenskrafter (5F)</a>	9
<a href="#">Sammanfattning</a>	9
<a href="#">Informationsbehov</a>	9
<a href="#">Konkurrenskrafter</a>	9
<a href="#">Relationer</a>	10
<a href="#">Kvalitativa relationer</a>	11
<a href="#">Kompetens</a>	12
<a href="#">Två viktiga frågor</a>	13
<a href="#">Planering och organisation</a>	13
<a href="#">Organisation och omvärldsanalys</a>	13
<a href="#">Exemplet Intentia Consulting</a>	14
<a href="#">Organisationen skapar omvärldsanalysen</a>	16
<a href="#">Insamling av information</a>	16
<a href="#">Källor</a>	16
<a href="#">Metoder</a>	17
<a href="#">Företagets nätverk är bästa informationskällan</a>	17
<a href="#">Bearbetning</a>	17
<a href="#">Analys</a>	17
<a href="#">Delgivning</a>	18
<a href="#">Diskussion och slutsatser</a>	18
<a href="#">Källor</a>	20
<a href="#">Personer</a>	20
<a href="#">Litteratur</a>	20
<a href="#">Bilagor</a>	21
<a href="#">1 Frågor till Validation AB</a>	21
<a href="#">2 Frågor till Henrik Andersson, Sydsvenska Industri och Handelskammaren</a>	21
<a href="#">3 Frågor till Johan Westerberg, Sony Ericsson Mobile Communications AB</a>	22

## Inledning

Vårt samhälle blir alltmer kunskapsintensivt. Vid sidan av de traditionella produkt- och tjänsteföretagen finns numera en särskild typ av företag, ofta kallade kunskapsföretag, som erbjuder andra företag specialistkompetens. Kunskapsföretagen marknadsför sig inte med hjälp av tidningsannonser och via återförsäljare, utan snarare med hjälp av kontakter. Produktföretag bedriver omvärldsanalys för att ta reda på vilka produkter de bör utveckla och hur produkterna bör marknadsföras. Kunskapsföretag erbjuder inte produkter som man kan ta och känna på, men också de måste bedriva omvärldsanalys i syfte att ta reda på om de har rätt kompetens och rätt relationer.

Jag har valt att studera omvärldsanalys i kunskapsföretag av flera olika skäl. Omvärldsanalys ingår i mina arbetsuppgifter i min anställning som säljare på ett IT-konsultföretag, Validation AB. Validations marknadschef Eva Ahlén har bett mig göra en utredning om hur vi ska organisera vår omvärldsanalys i Validation. Dessutom är marknadsföring, försäljning och omvärldsanalys i kunskapsföretag ett område som det finns mycket litet skrivet om.

När jag påbörjade min undersökning utgick jag från att omvärldsanalys i ett kunskapsföretag skulle kunna byggas upp med traditionell omvärldsanalys som förebild. På ett ganska tidigt stadium insåg jag att det var en felaktigt uppfattning. Omvärldsanalys i kunskapsföretag handlar snarare om ledarskap, organisation och kompetensutveckling.

## Frågeställning

Omvärldsanalys är ett stort och viktigt område. I ett företag kan resultatet av omvärldsanalys användas som beslutsunderlag på strategisk, taktisk och operativ nivå. Marknadsföring, försäljning, produktutveckling och informationssäkerhet är några av de områden där man kan behöva genomföra en omvärldsanalys innan man fattar beslut. I ett mindre arbete som detta måste man begränsa sig. Jag har utgått från följande övergripande frågeställning:

*Hur kan och bör omvärldsanalys tillämpas som stöd för operativ marknadsföring och försäljning i ett kunskapsföretag?*

Strategi och taktik är alltid företagsledningars yttersta ansvar. Denna studie tar överhuvudtaget inte upp hur ledningen i ett kunskapsföretag ska bedriva omvärldsanalys.

## Metod och källor

### *Metod*

Jag har genomfört en kvalitativ studie, baserad på litteraturstudier och intervjuer. Eftersom frågeställningen dels är kvalitativ, dels är av mer generell natur hade det varit olämpligt att genomföra en kvantitativ studie.

### Genomförande

Min studie utgår dels från min arbetslivserfarenhet, dels från litteratur om marknadsföring och omvärldsanalys. Jag har arbetat cirka tjugo år i IT-branschen. En av mina tidigare arbetsgivare, Telia Research, arbetar bland annat med teknikspaning åt ett tjänsteföretag, Telia AB. På Ericsson Mobile Communications AB kom jag i kontakt med omvärldsanalys i ett globalt produktföretag.

Jag har inte gjort en fullständig litteratursökning. Jag har utgått från litteratur som anses tillhöra standardverken inom marknadsföring och från kurslitteraturen i omvärldsanalys:

- *Kotler et.al.* Principles of Marketing är en beskrivning av marknadsmix-principen, känd som 4P. De beskriver hur produktföretag ska göra marknadsundersökningar och konkurrentbevakning<sup>1</sup>. Omvärldsanalys i kunskapsföretag berörs inte alls.
- *Gummesson* Relationsmarknadsföring Från 4P till 30R beskriver relationsmarknadsföring som ett alternativ till marknadsmixprincipen. De trettio R:n står för olika typer av relationer och deras betydelse för marknadsföring i olika typer av företag. Relationsmarknadsföring kan användas av både produkt-, tjänste- och kunskapsföretag.
- *Porter* Konkurrensstrategier presenterar en äldre teori om konkurrenskrafter och konkurrentanalyser i produktföretag.
- *Hussey & Jenster* Competitor analysis beskriver konkurrentbevakning i produktföretag. Deras idéer utgår bland annat från Porters teorier.
- *Herman* Intelligence power in peace and war är en introduktion till anglosaxiska underrättelsetjänsters organisation och metoder. Omvärldsanalys har sin bakgrund i militär och polisiär underrättelsetjänst vilkas syfte är att skydda staters säkerhetsintressen. Organisationen av omvärldsanalys i företag baseras ofta på militär underrättelsetjänst.
- *Richelson* beskriver underrättelsecykeln, en metod för att bedriva omvärldsanalys.

Min ursprungliga plan var att intervjua representanter för olika kunskapsföretag om hur de bedriver omvärldsanalys. Syftet var att göra en jämförande studie. Jag ville jämföra praktisk tillämpning med den teori som finns på området. Med utgångspunkt från Husseys & Jensters beskrivning av konkurrentbevakning tog jag fram en intervjuguide med tio frågor.

Det första företaget jag undersökte var Validation AB, alltså min egen arbetsgivare. Marknadschef Eva Ahlén rekommenderade mig att intervjua företagets ledningsgrupp och *account managers* (kontoansvariga), sammanlagt arton personer. Dessa intervjuer finns dokumenterade som anteckningar på intervjuguiderna, men de har inte renskrivits<sup>2</sup>.

Vidare intervjuade jag representanter för tre produktföretag, Qliktech AB, Brimstone AB och Business Objects AB. Ämnet för intervjuerna var IT-verktyg

---

<sup>1</sup> Kotler et.al (2002) sidan 264-311 och sidan 417-455

<sup>2</sup> Se bilaga 1.

för analys och rapportering. Syftet var att hitta eventuella hjälpmedel för bearbetning av insamlad information.

Svaren från Validation visade att man bedriver omvärldsanalys, men formerna överensstämmer inte med de teoretiska beskrivningarna av omvärldsanalys i underrättelsetjänster och produktföretag. Hade jag vetat vad jag vet nu hade jag därför ställt andra frågor redan från början. Med den nya utgångspunkten gick jag vidare med en ny grupp av intervjupersoner och annan litteratur:

- *Hamrefors* Den uppmärksamma organisationen behandlar organisationsmodellens betydelse för omvärldsanalys. Hamrefors idéer kan användas både för produkt- och för kunskapsföretag.
- *Ahrnell & Nicou* Kunskapsföretagets marknadsföring tar uteslutande upp marknadsföring av kunskapsföretag med utgångspunkt från författarnas yrkeserfarenhet.
- *Alm* Nätverksguiden beskriver hur man systematiskt kan bygga upp nätverk och relationer.

De personer jag intervjuat i andra omgången är:

- *Henrik Anderson*, omvärldsanalytiker, Sydsvenska Industri- och Handelskammaren. Henrik Andersson har erfarenhet av omvärldsanalys på FOA, har arbetat som konsult och undervisar i analysmetoder för omvärldsanalys på Malmö Högskola.
- *Karl-Johan Almegård*, konsult, Utvecklingspoolen AB, undervisar bland annat i relationsmarknadsföring på IHM Business School. Karl-Johan Almegård bedriver dessutom ett forskningssamarbete med Gunilla Svingby & Bengt Sandekull på Malmö Högskola om UP2U<sup>3</sup> som är en metod för mental träning för personligt ledarskap.
- *Claes Bagge*, rådgivare, The Empower Group AB arbetar med kompetensutveckling och strategiska personalfrågor.
- *Eva Hultman*, Consultant Manager, Intentia Consulting AB har lett ett förändringsarbete på Intentia Consulting mot en kundinriktad organisation.
- *Nils Magnusson*, Global Security Manager, Sony Ericsson Mobile Communications AB, har lång erfarenhet från polisiär underrättelseverksamhet.
- *Anette Sjöberg-Berlin*, specialpedagog, Lunds Kommun arbetar med att stödja lärare och förskolelärare som arbetar med barn med särskilda behov.
- *Johan Westerberg*, Global Intelligence Manager, Sony Ericsson Mobile Communications AB arbetar som omvärldsanalytiker.
- *Rickard Åhman-Persson*, Channel Manager, Telia Sverige AB, har erfarenhet från militär underrättelseverksamhet.

Dessa intervjuer är inte renskrivna. Några av intervjuerna hade karaktär av kreativa dialoger, snarare än av konventionella intervjuer. Frågorna formulerades under intervjuens gång och är inte nedskrivna.

---

<sup>3</sup> Up to You; [http://www.utvecklingspoolen.se/up2u\\_beskrivning.htm](http://www.utvecklingspoolen.se/up2u_beskrivning.htm)

### *Metod- och källkritik*

Min utgångspunkt var grundläggande litteratur om marknadsföring. Svagheten hos dessa källor är att de endast delvis eller inte alls tar upp omvärldsanalys och marknadsföring i kunskapsföretag. Roos, von Krogh och Roos kritiserar de klassiska teorierna. De menar att principerna för strategi, marknadsföring och produktion i produktföretag inte kan tillämpas i tjänsteföretag eftersom tjänsteföretags erbjudanden är beroende av personalen<sup>4</sup>. Kunskapsföretag är ännu mer beroende av personalen.

Resultatet av mina intervjuer är min främsta källa. De ursprungliga frågor som jag ställde till medarbetarna i Validation, utgår från att omvärldsanalys i ett kunskapsföretag kan baseras på hur omvärldsanalys i produkt- eller tjänsteföretag är organiserad. Eftersom denna utgångspunkt visade sig vara felaktig har jag endast kunnat använda delar av detta material. Detsamma gäller intervjuerna med de tre produktföretagen.

Den kompletterande litteratur jag använde handlar om marknadsföring i kunskapsföretag, organisationsteori och relationer. Denna litteratur är relevant för min undersökning.

De åtta personer, som jag intervjuade i den andra omgången ingår i mitt personliga nätverk. De har hög trovärdighet eftersom samtliga har personlig erfarenhet från det område jag undersökt. Ämnets natur är inte av personlig eller kontroversiell art. Jag hade begränsad tid på mig för att slutföra min undersökning. Det var svårt att hitta lämpliga personer att intervjua utanför mitt personliga nätverk. Därför har jag inte verifierat utsagorna med andra personer med motsvarande kompetens.

Många av mina frågor handlade om mjuka ämnen, till exempel relationer. Det är ofta svårt både att formulera och svara på frågor om sådana ämnen. Flera av intervjuerna blev därför närmast kreativa dialoger där jag och intervjupersonerna gemensamt diskuterade oss fram till svaren. Eftersom svaren, men inte frågorna finns nedtecknade, är spårbarheten i detta material sämre.

## Termer och definitioner

### *Introduktion*

I det här avsnittet tar jag upp några vanliga termer och definitioner inom omvärldsanalys och marknadsföring som har betydelse för min undersökning. Omvärldsanalys kan användas inom flera olika områden. Det gemensamma är att man arbetar med en metod som kallas underrättelsecykeln. Jag inleder med att beskriva underrättelsecykeln.

För att kunna diskutera hur omvärldsanalys kan stödja operativ marknadsföring i ett kunskapsföretag definierar jag först vad som menas med produkt-, tjänste- och kunskapsföretag. Därefter tar jag upp några olika metoder för marknadsföring och försäljning. Avslutningsvis förklarar jag skillnaden mellan pro-

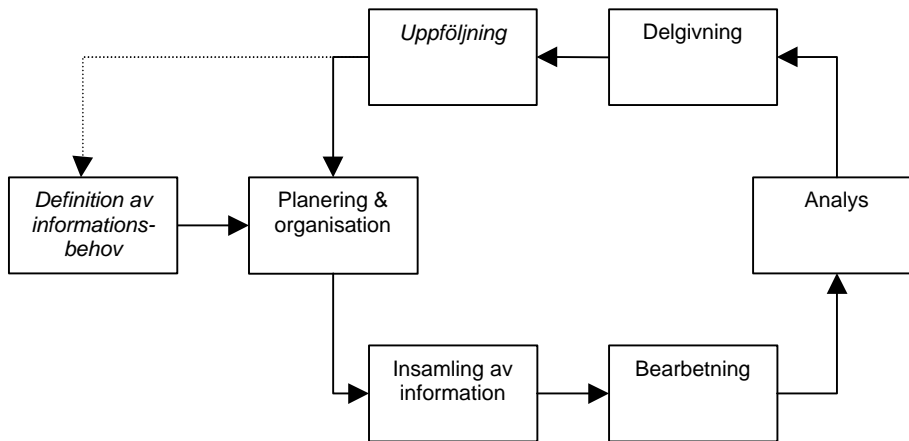
---

<sup>4</sup> Roos & von Krogh & Roos (1998) sidan 168

dukt- och kunskapsföretag och diskuterar vilka typer av marknadsföring som kan vara lämpliga i ett kunskapsföretag.

#### *Underrättelsecykeln (UC)*

I militär och polisiär underrättelsetjänst arbetar man med en metod som kallas underrättelsecykeln. Den används även inom civil omvärldsanalys. Det finns flera varianter av underrättelsecykeln. Det som skiljer dem åt är antal steg i processen och vad stegen kallas. Porter använder termerna insamling av fältdata och publicerade data, sammanställning av data, katalogisering av data, sammanfattande analys, överföring till beslutsfattare och till sist konkurrentanalys för strategiformulering<sup>5</sup>. Richelson använder stegen planering och organisation, insamling av information, bearbetning, analys och delgivning<sup>6</sup>. Ibland lägger man till stegen definition av informationsbehov och uppföljning.



Figur 1 Underrättelsecykeln

Förutsättningen för att bedriva omvärldsanalys är att man vet vad man ska spana på. Nils Magnusson gav flera exempel på varför bakgrundskunskap är A och O. Det mest drastiska exemplet var en jämförelse med att spana på al-Qaida. Det går inte att bearbeta och analysera den information man samlar in utan gedigna bakgrundskunskaper om kulturen i regionen, religion, geografiska förhållanden med mera.

*I do not know what intelligence I need, but I recognize it when I see it.*  
Henry Kissinger<sup>7</sup>

Som citatet ovan antyder, är det svårt att exakt specificera informationsbehovet, även för dem som är mottagare av informationen. Herman menar att omvärldsbevakning är en kontinuerlig process som hela tiden måste förfinas beroende på

<sup>5</sup> Porter (1989) sidan 87

<sup>6</sup> Richelson (1999)

<sup>7</sup> Kissinger citeras i Herman (2002) sidan 293.

mottagarnas reaktioner. Det är dessa reaktioner som skall styra insamling av informationen, inte formella kravspecifikationer menar Herman<sup>8</sup>.

Planering börjar med att man definierar vem som behöver information och vad man ska spana på. Sony Ericsson har en central enhet för omvärldsanalys som får uppdrag att spana på olika områden. Olika kravställare har olika stor kompetens att ställa krav på information som de behöver. Det är viktigt att veta vilken typ av beslut som ska fattas när man börjar planera en undersökning.

Johan Westerberg arbetar dels med fasta uppdrag, dels med ad-hoc-uppdrag. Fasta uppdrag är till exempel att bevaka en viss konkurrent och rapportera varje kvartal. Fasta uppdrag rapporteras efter mallar där innehållet uppdateras med ny statistik etc. Ad-hoc-uppdrag är tillfälliga studier, till exempel att göra en studie av potentialen hos en ny teknologi.

I civil omvärldsanalys hämtas information från tillgängliga öppna källor<sup>9</sup>. Källor är dels människor, dels media, tidningar, databaser, Internet etc. Insamling av information skall ske på ett legalt och etiskt accepterbart sätt<sup>10</sup>.

Bearbetning innebär att den insamlade informationen lagras i ett informationssystem. Informationen kan rensas från brus, klassificeras och sammanställas med hjälp av ett statistik- eller rapporteringsverktyg. Qlikview är ett verktyg för att ställa samman ostrukturerad data<sup>11</sup>.

Analys innebär att man drar slutsatser baserat på den bakgrundskunskap man redan har och den information man samlat in och bearbetat. Några analysmetoder är SWOT, scenarioanalys, modellbygge, spelverksamhet, parallellstudier, Delphi-metoden m.fl.<sup>12</sup>

Hur kan man veta att man får rätt kvalitet på sina analyser? Rickard Åhman Persson framhöll att det är viktigt att man har en metaprocess för kvalitetskontroll som komplement till underrättelsecykeln. Detta uppnår man genom att ha kontrollpunkter mellan de olika stegen i underrättelsecykeln.

Delgivning innebär att man presenterar resultatet av den analys man gjort. Vanliga former är en skriven rapport eller en muntlig presentation. Johan Westerberg föreslog att man kan använda intranät för att publicera och sprida rapporter som inte är hemligstämplade.

---

<sup>8</sup> Herman (2002) sidan 293 ff.

<sup>9</sup> Litteratur om militär underrättelseverksamhet, t.ex. Herman (2002) innehåller ofta långa diskussioner om för- och nackdelar med single source och all source insamling och analys. Civil omvärldsbevakning kan enligt min mening aldrig bygga på endast en typ av källa som till exempel data warehouse.

<sup>10</sup> Hussey och Jenster föreslår självtestet "Skulle din konkurrent acceptera att du hade informationen och det sätt du fick tag på den?" Hussey & Jenster (2002) sidan 113

<sup>11</sup> <http://www.qliktech.com/>

<sup>12</sup> Föreläsninganteckningar Henrik Andersson, föreläsning 2002-10-18



### *Kunskapsföretag*

Vad är ett kunskapsföretag? Olsson & Skärvad delar in företag i producerande företag (produktföretag), handelsföretag, serviceföretag (tjänsteföretag) och kunskapsföretag<sup>13</sup>. Kunskapsföretag definierar de som:

*Företag som lever på att sälja sin kunskap och lösa komplexa problem åt sina kunder.*

Som exempel på kunskapsföretag nämns advokater, reklambyråer, tekniska konsulter och revisionsbyråer. Ahrnell & Nicou utgår däremot från kundens behov när de definierar ett kunskapsföretag. Kunskapsföretaget hjälper kunden att prestera bättre med hjälp av den kunskap som konsulten erbjuder. De jämför med serviceföretag som övertar ansvaret för tjänsten. Flygbolaget flyger dig till Stockholm så att du själv slipper köra bil etc.<sup>14</sup>

Claes Bagge utgick från företagets erbjudande i sin definition av kunskapsföretag. Han ansåg att ett tjänsteföretag erbjuder fasta koncept medan kunskapsföretag utgår från sina relationer när de gör affärer. Som exempel jämförde han The Empower Group och Manpower. Manpower är ett tjänsteföretag som hyr ut resurser som vaktmästare, receptionister och produktionspersonal. The Empower Group är ett kunskapsföretag som erbjuder kompetens inom utveckling och administration av personal, det vill säga tillför sina kunder kunskap om strategiska personalfrågor.

### *Marknadsmixprincipen (4P)*

Ett företag behöver bedriva omvärldsanalys bland annat för att ta fram beslutsunderlag om hur det ska marknadsföra sig. Det finns olika metoder för marknadsföring.

Marknadsmixprincipen, känd som 4P, är den dominerande metoden. Marknadsmixprincipen går ut på att man arbetar med fyra parametrar, produkt, pris, plats (distribution) och promotion (reklam). Genom att förändra dessa parametrar marknadsför man en produkt. Den engelska termen *marketing* är bredare än det svenska ordet marknadsföring som ofta förknippas enbart med promotion, reklam. Ett exempel är att exklusiva stereoanläggningar (produkt) kan säljas dyrt (pris) i speciellt utvalda butiker (plats) men aldrig annonseras i media (promotion). Då har de marknadsförts även om man inte gjort reklam för den.

Kotler anges ofta som upphovsman till marknadsmixprincipen. Ahrnell & Nicou<sup>15</sup> och även Gummesson anger dock McCarthy som upphovsman<sup>16</sup>.

### *Transaktionsförsäljning (TF) och relationsmarknadsföring (30R)*

Många produkter och tjänster säljs genom *transaktionsförsäljning*. En kund kommer in i en skoaffär, köper ett par sportskor och lämnar butiken utan att vare sig försäljaren eller kunden vet vad den andra personen heter. Transaktionsförsälj-

---

<sup>13</sup> Olsson & Skärvad (2000) sidan 22-23

<sup>14</sup> Ahrnell & Nicou (1995) sidan 9-12

<sup>15</sup> Ahrnell & Nicou (1995) sidan 16

<sup>16</sup> Gummesson (2002) sidan 323

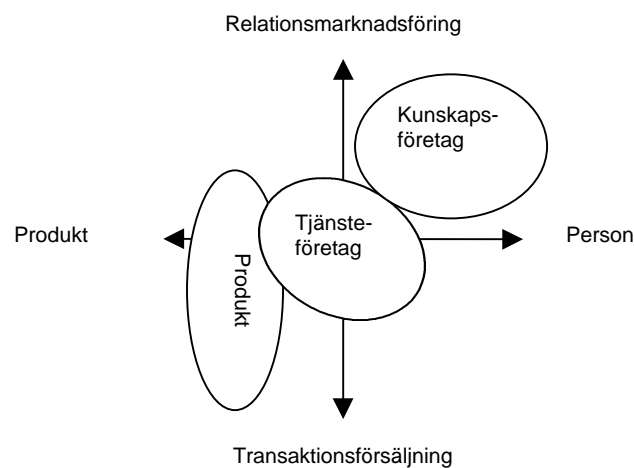
ning är lämplig för industriföretag som vill sälja stora volymer av standardiserade produkter via återförsäljare.

Motsatsen till transaktionsförsäljning är *relationsmarknadsföring*. Syftet är att bygga upp långa relationer med kunderna så att de återkommer och köper om och om igen. En advokatbyrå kan arbeta med ett stort industriföretag i decennier och skapa affärer baserat på de personliga relationer och nätverk man byggt upp.

När företag säljer till företag använder man sig av kontoansvariga, account managers (AM). En kontoansvarig har som uppgift att bygga upp och vårda relationen med en kund, till skillnad från en säljare som ska göra avslut vid så många telefonsamtal eller besök som möjligt. Stora kunder har en nyckelkontoansvarig, key account manager (KAM).

#### *Skillnaden mellan produkt- och kunskapsföretag*

Figur 2 illustrerar två viktiga skillnader mellan produkt- och kunskapsföretag.



Figur 2 Skillnaderna mellan produkt-, tjänste- och kunskapsföretag

Den första skillnaden är erbjudandet. Produkt- och tjänsteföretag har mindre personberoende erbjudanden jämfört med kunskapsföretag. Den andra skillnaden är sättet man säljer sitt erbjudande på. Kunskapsföretag säljer sig med hjälp av relationsmarknadsföring, inte med transaktionsförsäljning.

#### *Marknadsföring av kunskapsföretag (7K)*

Ahrnell & Nicou kallar sin metod för marknadsföring av kunskapsföretag för 7K. De sju K:na står för kundval, kundkännedom, kundvärde, kontaktnät, kunskapsspridning, kommunikation och kompetenskultur<sup>17</sup>. De två första stegen i deras metod är en omvärldsanalys. De betonar vikten av att bygga upp ett kontaktnät, det är i detta nätverk man gör affärer. De tre sista K:na handlar om kompetensutveckling.

Det finns inte mycket skrivet om marknadsföring i kunskapsföretag. Gummeson berör kort marknadsföring via personliga relationer. Han konstaterar att

<sup>17</sup> Ahrnell & Nicou (1995) sidan 13-19

denna typ av marknadsföring inte är speciellt uppmärksammas i marknadsföringslitteraturen<sup>18</sup>.

*särskilt inte med den fokusering på anonym massmarknadsföring som kännetecknar traditionell marketing management*

### *Konkurrenskrafter (5F)*

En viktig del av omvärldsanalys i företag är att bevaka konkurrenter. För att bevaka konkurrenter måste man förstå vilka konkurrenskrafter som gäller i den bransch där man är verksam. När Porter beskriver konkurrensstrategier utgår han från fem konkurrenskrafter (five forces of competition, 5F)<sup>19</sup>. De fem konkurrenskrakterna är branschkonkurrenter, köpare (inköpare), leverantörer (underleverantörer), potentiella etablerare och substitutprodukter.

### *Sammanfattning*

Traditionella teorier om konkurrenskrafter, marknadsföring och försäljning har utformats för produktföretag i första hand. De kan ofta tillämpas även på tjänsteföretag. De är däremot inte lämpliga att använda för kunskapsföretag. Till stora delar saknas det teorier om hur marknadsföring ska gå till i ett kunskapsföretag.

Tabell 1 sammanfattar vilka teorier om marknadsföring, konkurrens och omvärldsanalys som passar för olika typer av företag. Förkortningarna syftar på förkortningar inom parentes i rubrikerna i detta avsnitt.

	<i>4P</i>	<i>5F</i>	<i>TF</i>	<i>30R</i>	<i>7K</i>	<i>UC</i>
<i>Produktföretag</i>	Alltid	Ofta	Ofta	Ibland	Sällan	Alltid
<i>Tjänsteföretag</i>	Ofta	Ofta	Ibland	Ofta	Ibland	Ofta
<i>Kunskapsföretag</i>	Sällan	Sällan	Aldrig	Ofta	Alltid	Kanske

Tabell 1

Slutsatsen av att gå igenom den litteratur som finns på området är att det ännu inte finns så mycket skrivet om hur omvärldsanalys och underrättelsecykeln ska tillämpas i kunskapsföretag. Mina intervjusvar stöder också denna slutsats.

## Informationsbehov

Jag har valt att presentera mina resultat efter de olika stegen i underrättelsecykeln I detta avsnitt beskriver jag vad ett kunskapsföretag ska spana på. Jag tar först upp de faktorer som ett kunskapsföretag konkurrerar med. Därefter beskriver jag vad som utmärker de två viktigaste faktorerna relationer och kompetens.

### *Konkurrenskrafter*

Henrik Andersson menade att kunskapsföretag konkurrerar med sin kompetens och förmåga att bygga relationer. Karl-Johan Almegård tryckte i första hand på relationer, liksom Claes Bagge som även lyfte fram varumärkets betydelse. Eva

<sup>18</sup> Gummesson (2002) sidan 187

<sup>19</sup> Porter (1989) sidan 25-26

Hultman framhöll att det är konsulternas engagemang som är den viktigaste faktorn, speciellt konsulternas förmåga att engagera och hantera andra människor. Kompetens är ett hygienkrav menade Eva Hultman. Christian Olsson, Validation, pekade på metoder och verktyg som en konkurrensfaktor. Eva Johansson, Validation, framhöll att konsulter som gjort sig ett eget namn är en stor tillgång för ett kunskapsföretag.

Den farligaste konkurrent ett kunskapsföretag har är inte andra kunskapsföretag i samma bransch, utan företaget själv. Börjar ett kunskapsföretag slarva med att vårda relationen till sina kunder och att brista i sin kompetensutveckling sjunker snabbt förtroendet för företaget. I den situationen hjälper det inte att sänka priset eller att köpa en helsidesannons i en dagstidning. Jan Hall, Validation, gick så långt att han hävdade att kunskapsföretag överhuvudtaget inte ska bedriva konkurrentbevakning.

Kunskapsföretag konkurrerar med mjuka faktorer som relationer, engagemang, varumärke och kompetens. Ett kunskapsföretag ska fokusera sin omvärldsanalys på dessa faktorer. Jag anser att engagemang och varumärke är strategiska och taktiska frågor som ledarna i ett kunskapsföretag ansvarar för. Jag tar inte upp hur man spanar på engagemang och varumärke i den här studien.

### *Relationer*

Även om relationer och kompetens är frågor av kvalitativ natur betyder det inte att de inte är observerbara. Vad är en relation? Jag har kommit fram till att relationer består av kvantitativa och kvalitativa delar.

Gummesson förklarar bara helt kort att en relation förutsätter minst två parter som står i kontakt med varandra<sup>20</sup>. I beskrivningarna av de trettio R:n ger han många olika exempel på relationer. Många är banala, till exempel relationen mellan en leverantör och en underleverantör. För ett kunskapsföretag är relationerna med andra människor de viktiga.

De kvantitativa delarna av relationer är de lättaste att observera. Om det finns ett antal formella och informella beslutsfattare hos en kund så är det dessa som man ska försöka skaffa information om och bygga upp affärsrelationer med. För att bygga upp relationer med människor kommer man en bit på vägen om man minns vad de heter, något om deras familj, vänner och fritidsintressen och vad man pratade om förra gången man träffade dem. Den information som man kan lagra i ett register är den kvantitativa delen av en relation.

Det är viktigt att påpeka att den här typen av information inte är till någon nytta om den utnyttjas på ett okänsligt sätt. Att bli uppringd av en telefonsäljare man inte känner som säger ens namn tio gånger på två minuter är inte en trevlig upplevelse.

Henrik Andersson pekade på att en konsult bygger relationer genom att leverera lite mer än vad kunden förväntar sig. Han föreslog att man kan använda en tumregel om att bara ta uppdrag där kunden kan tjäna  $n$  gånger så mycket som kostnaderna för konsultuppdraget. Faktorn  $n$  kan till exempel vara tio.

---

<sup>20</sup> Gummesson (2002) sidan 17.

Karl-Johan Almegård framhöll att det är viktigt att skilja mellan personliga relationer och affärsrelationer. I yrkeslivet ska man bygga upp och vårda affärsrelationer. Liksom Henrik Andersson, ansåg han att relationer byggs upp med hjälp av vad man levererar. Om leveransorganisationen i ett kunskapsföretag är kompetent bygger företaget upp goda relationer med sina kunder.

#### *Kvalitativa relationer*

Att observera och registrera vad kunderna heter och att lyssna på vad de vill ha och sedan leverera det, är ett hygienkrav för ett kunskapsföretag. Om man inte gör det så har man inget existensberättigande.

Den svårare delen med relationer är det som jag kallar den kvalitativa delen. Om man befunnit sig en konflikt med en eller flera andra människor har man upplevt en situation som varit högst verklig och mycket obehaglig. Det är denna upplevelse som jag menar är ett tecken på den kvalitativa delen av en relation. Vi kan uppleva detta, men kan vi även observera vad en sådan här bra eller dålig relation består av?

Anette Sjöberg-Berlin arbetar som specialpedagog vid Lunds Kommun. Hon stöder lärare och förskolelärare när de har elever med särskilda behov som kräver alternativ undervisning. Hennes arbete stämmer väl in på Ahrnell & Nicous definition av vad en kunskapsarbetare erbjuder eftersom hon hjälper lärarna att prestera bättre med hjälp av sin kunskap.

Anette Sjöberg-Berlin möter många svåra situationer. Det är viktigt att bygga upp ett förtroende hos den eller de lärare som hon ska stödja med sin kompetens. Hon betonade vikten av lyhördhet vid det första mötet. Vi diskuterade vad en relation är och kom fram till att det man ska vara observant på är det ömsesidiga förhållandet mellan sig själv *och* den andre personen, inte enbart egenskaper hos den andre personen. Det finns många andra saker i omvärldsanalys som man kan iaktta på avstånd men den kvalitativa delen av relationer kan bara observeras när man möter eller kommunicerar med en annan person. Varje situation är unik eftersom det alltid är nya människor man träffar betonade Anette Sjöberg-Berlin.

En annan viktig egenskap hos relationer är att de förändras över tiden. Det räcker alltså inte med att vara lyhörd och observant första gången menade Anette Sjöberg-Berlin. Det första mötet är en startpunkt. Karl-Johan Almegård tryckte på att det är viktigt att ge den andre personen något i det första mötet. Alm diskuterar metoder för att vårda och underhålla relationer. Även han tar upp vikten av att ge den andre personen någonting och vikten av att träna upp sin intuitiva förståelse av den andre personen<sup>21</sup>. Anette Sjöberg-Berlin delar med sig av sin kompetens vid första mötet, till exempel genom att ställa frågor som den andre personen ska svara på till nästa möte.

De personer jag intervjuade om vad ett kunskapsföretag konkurrerar med, framhöll alla hur viktigt det är att bygga upp relationer och skapa nätverk. Ett kunskapsföretag som vill vara konkurrenskraftigt måste skapa en medvetenhet

---

<sup>21</sup> Alm (1996) sidan 71-74

hos sina medarbetare om att vara observanta på de relationer de har med kunder och andra personer i sitt nätverk.

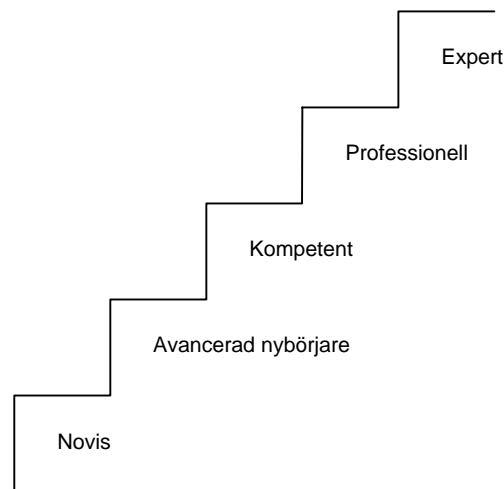
### *Kompetens*

Den andra viktiga konkurrensfaktorn för ett kunskapsföretag är kompetens. Vad är egentligen kompetens? Claes Bagge delade upp kompetens i fyra delar:

- Faktakunskap
- Förmåga att tillämpa sin kunskap (koppla problem och tillämpning)
- Förmåga att kommunicera sina förmågor
- Förmåga att använda sin kunskap i samspel med andra

Han påpekade att det inte går att dra en knivskarp gräns mellan å ena sidan faktakunskap och å andra sidan social kompetens. Även Eva Hultman återkom flera gånger till att det är lika viktigt att kunna samarbeta med sina kollegor och kunderna som att behärska teknik. Expertis är värdelös om den inte kan tillämpas i ett socialt sammanhang. En autistisk expert är ingen bra konsult (min kommentar). Claes Bagge tryckte även på att kompetens är förmågan att kunna samordna alla sina förmågor.

Hur kompetent ska man vara? Alm citerar Dreyfus och Dreyfus som i en studie undersökt hur kompetens successivt förvärvas<sup>22</sup>. Figur 3 föreställer en kompetenstrappa med fem steg.



Figur 3 Dreyfus & Dreyfus kompetenstrappa

För att överhuvudtaget vara intressant som konsult måste den kunskap man erbjuder kunna hjälpa kunden att prestera bättre. Man måste därför kunna minst lika mycket som kunden förväntar sig. Martin Eriksson och Eva Ahlén, *Validation* betonade vikten av att man hela tiden ligger steget före kunderna.

Hur kan man veta att man har rätt kompetensnivå? Tre kontrollfrågor en konsult kan ställa till sig själv är: Har jag rätt kompetens och rätt nätverk för att:

---

<sup>22</sup> Alm (1996) sidan 70-71. Alm refererar till Dreyfus & Dreyfus: *Mind over machine. The Power of human intuition and expertise in the era of the computer*, New York, Free Press, 1986.

1. kunna få anställning hos någon av våra kunder?
2. kunna få anställning hos någon av våra konkurrenter?
3. kunna starta ett eget företag?

Är svaret på dessa frågor nej så är det dags att påbörja en egen personlig omvärldsanalys för att ta reda på vilken och hur avancerad kompetens man behöver för att vara konkurrenskraftig.

#### *Two viktiga frågor*

Innan man kartlagt sitt informationsbehov kan man inte sätta igång att spana. Eftersom kunskapsföretag konkurrerar med mjuka faktorer som relationer och kompetens är det dessa man ska spana på. Definition av informationsbehovet ska alltså svara på två frågor:

- Vad skall vi kunna?
- Vem skall vi känna?

## Planering och organisation

I det förra avsnittet beskrev jag vad man ska spana på. Hur bör då ett kunskapsföretag vara organiserat för att kunna bedriva en effektiv omvärldsbevakning?

#### *Organisation och omvärldsanalys*

Hamrefors hävdar att det är meningslöst att skapa en enhet för omvärldsanalys innan medarbetarnas spaning fungerar optimalt<sup>23</sup>. Han anser att organisationens struktur har stor påverkan på hur medarbetarna i ett företag bedriver spaning på omvärlden. Hamrefors delar in spaning i privatspaning, spaning i princip, anarkistisk spaning och målinriktad spaning<sup>24</sup>.

*Privatspaning* uppstår i organisationer där medarbetarna inte förstår meningen med organisationen. Medarbetarna ägnar sig åt privata angelägenheter, till exempel söka nya jobb.

*Spaning i princip* uppstår i organisationer med en stark hegemoni och snävt fokus. Hamrefors använder IBM på 70-talet som exempel. Man samlade in mer och mer och mer information om stordatorer och ignorerade information om persondatorer.

*Anarkistisk spaning* uppstår när medarbetarna är isolerade i sina arbetsuppgifter. Ett typiskt exempel är säljare som enskilt kan agera entreprenöriellt, men som inte återför sin kunskap till organisationen.

*Målinriktad spaning* förespråkas av Hamrefors. Den uppstår i organisationer där medarbetarna upplever att organisationen är relevant för deras handlingsmiljöer. Hamrefors definierar medarbetarnas handlingsmiljö som *den del av verkligheten vilken de själva påverkar genom sitt handlande* <sup>25</sup>. Den organisatoriska

---

<sup>23</sup> Hamrefors (2002) sidan 113

<sup>24</sup> Hamrefors (2002) sidan 76-84

<sup>25</sup> Hamrefors (2002) sidan 49

miljön ska innehålla väl fungerande och samordnande logik, genomskinlighet och kunskapsöverföring.

Flera av de personer jag intervjuade tog upp liknande synpunkter. Karl-Johan Almegård menade att det toppstyrda organisationsperspektivet är förlegat. Hierarkiska organisationer är ett arv från industrisamhället och passar inte in på kunskapsföretag. Han framhöll vikten av sammanhang, samverkan och ansvar i en organisation. Sammanhanget måste finnas längst ned i organisationen för att ett kunskapsföretag ska vara konkurrenskraftigt.

Claes Bagge ansåg att ansvar är en nyckelfråga. Det är lättare att se sin del i helheten mindre företag. Man förstår sina arbetsuppgifter, vet vad man behöver kunna för att utföra dem och förstår varför de behöver göras. Ansvar skapar engagemang.

Även Nils Magnusson framhöll att det är mycket viktigt att man tänkt igenom hur man är organiserad och hur man planerat sin spaning innan man startar med omvärldsanalys.

Litteratur om omvärldsanalys tar ofta upp problematiken att motivera medarbetarna att bedriva spaning. På min fråga om hur man motiverar medarbetarna att bedriva spaning, svarade Nils Magnusson<sup>26</sup>:

*De skaffar den bästa informationen när de utför sina vanliga arbetsuppgifter.*

Han var mycket tveksam inför vad han uppfattade som en idé att varje medarbetare skulle agera allmän informationsinsamlare. Det är viktigt att påpeka att medarbetarna inte är allmänna informationsinsamlare, utan att de samlar in information som är relevant för dem i sina handlingsmiljöer.

#### *Exemplet Intenia Consulting*

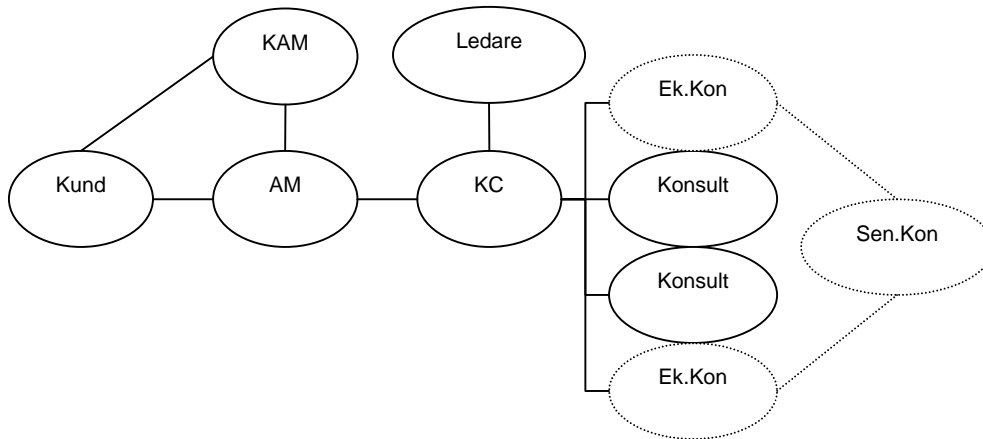
Att organisationen har stor betydelse för omvärldsbevakningen i ett kunskapsföretag framgår tydligt om man studerar Intenia Consulting. Det är ett dotterbolag till Intenia AB som erbjuder konsulttjänster baserade på IT-systemet Movex.

På Intenia Consultings regionkontor i Malmö började man år 2000 att experimentera med att arbeta i kundteam. Tidigare var konsulterna organiserade efter sina respektive specialiteter, ekonomi, logistik med mera. När ett projekt sattes samman blev kombinationen av konsulter ibland inte optimal, helt enkelt för att man inte var vana vid att arbeta med varandra. Detta ledde till projekt där kunderna ibland upplevde att genomförandet och resultatet inte blev vad de förväntade sig. Eva Hultman och Mats Sivhed fick därför i uppdrag att sätta samman kundteam med flera olika kompetenser. Figur 4 visar vilka roller man har i den nya organisationen.

---

<sup>26</sup> När jag ställde frågan så hade jag fortfarande bilden av att medarbetarna skulle vara observanta på sin omgivning, rapportera in till en central enhet som skulle göra analys och delge de beslutsfattare som hade behov av informationen.





Figur 4 Roller i Intentia Consultings organisation

*Kontoansvariga* (AM) och *nyckelkontoansvariga* (KAM) ansvarar för en eller flera kunder. De ansvarar för att bygga upp och bevara relationer med beslutsfattare och andra viktiga intressenter hos kunderna. Detta nätverk är nyckeln till att göra affärer.

*Våra account managers måste ha stenkoll på kunden.*

*Eva Hultman*

*Konsulterna* har olika specialiteter. De arbetar i team. En kund har alltid ett visst team. På detta sätt lär just dessa konsulter känna en viss kunds situation och förutsättningar. En kontoansvarig kan inte fritt plocka ihop ett team av konsulter utan skall använda det kundspecifika teamet vid nya projekt. Ett team kan arbeta med flera olika kunder, allt eftersom det finns uppdrag att utföra.

Konsulterna ingår alltid i en *konsultgrupp* som leds av en *konsultchef* (KC). På Intentia Consulting kallar man rollen *project executive*. Konsultgruppen kan bestå av mer än ett team. Konsultcheferna arbetar tillsammans med kontoansvariga vid nya affärer dels som affärsstöd, dels för att tidigt kunna planera resurser och bemanna projekt med en optimal kombination av konsulter. Konsultcheferna arbetar med mjuka frågor, till exempel att bygga team, skapa gruppkänsla och att uppmuntra affärsmannaskap hos konsulterna.

Intentia Consulting har även grupper av konsulter som inte ingår i kundteamen. Det är till exempel installationstekniker som gör korta uppdrag hos många olika kunder och har mer glädje av att sitta i en sammanhållen grupp.

Eftersom till exempel ekonomer är utspridda på olika konsultgrupper har man skapat *kompetensgrupper*, *knowledge exchange groups*. En seniorkonsult ansvarar för att leda dessa grupper för kunskapsutbyte och att anordna träffar där man gemensamt bygger upp sin kompetens. Det kan gälla övergången till EMU eller någon liknande fråga. Kompetensgrupperna finns dels lokalt, men det finns också ett nationellt nätverk för kunskapsutbyte mellan olika grupper.

Den nya organisationen ledde till ökad lönsamhet och nöjdare kunder.

### *Organisationen skapar omvärldsanalysen*

Hamrefors resonemang om organisationen som en förutsättning för en väl fungerande omvärldsbevakning tycks stämma väl in på situationen på Intentia Consulting. Jag menar att de ligger nära Hamrefors idealsituation med målinriktad spaning. Medarbetarna har väl avgränsade arbetsuppgifter som gör att de spanar på rätt saker. *Rätt saker* är olika i olika roller. Den organisatoriska miljön innehåller väl fungerande och samordnande logik, genomskinlighet och kunskapsöverföring.

Olika kunskapsföretag har olika affärssituationer. I ett mindre företag är det ovanligt att man har så stora uppdrag att man behöver arbeta i team hos en kund. De nyckelroller man har identifierat på Intentia Consulting tycker jag är avgränsade och tydliga. Därför bör de gå att använda också i andra kunskapsföretag, även om man inte organiserar sig i exakt samma organisationsstruktur.

Innan man börjar samla in information måste man ha besvarat frågorna om vad man behöver veta, vem man behöver känna och vem som skall spana. Det är viktigt att omvärldsanalys är en aktivitet som organiseras av företaget, annars hamnar man i fenomenen privat eller anarkistisk spaning.

## Insamling av information

I det förra avsnittet beskrev jag hur ett kunskapsföretag bör vara organiserat för att spana optimalt. Vilka källor och metoder ska ett kunskapsföretag använda för att samla in information?

### *Källor*

Från vilka källor ska man hämta information? Ahrnell & Nicou rekommenderar interna källor, kontaktnätet, information och kontakter hos kunderna, PRV, VPC, databaser, CD-ROM, Internet, media, branschorganisationer och informationsföretag<sup>27</sup>.

Den viktigaste källan är de nätverk som en kontoansvarig, en konsult eller deras ledare är medlemmar av. Nätverk har två syften i ett kunskapsföretag. Dels behöver kunskapsföretagets säljansvariga ha tillgång till ett nätverk där de kan få tips eller efterfråga information om nya affärer. Några av kontakterna i nätverket är personer som man sluter avtal med. Dessa personer är det viktigt att man bygger upp en personlig och en affärsmässig relation med. Patrik Maran, Brimstone, påpekade att det är viktigt att även bygga upp nätverk inåt i organisationen, inte bara med kunderna.

Det andra syftet med nätverk är att de är en källa till kompetensutveckling. Genom att känna andra i samma bransch får man tips och goda råd om vilken kompetens som efterfrågas på marknaden.

Rickard Åhman Persson tryckte på vikten av att säkra kvalitén på källor och att verifiera information från mer än en källa. En kontoansvarig kan inte nöja sig med att läsa en nyhet i tidningen om sin kund. Informationen måste verifieras direkt med kunden.

---

<sup>27</sup> Ahrnell & Nicou (1995) sidan 34-38

### *Metoder*

Vilken metod ska man använda sig av när man samlar in information? Jag anser att det är viktigt att spaning utförs som en gruppaktivitet där man delar upp ansvaret på de olika medlemmarna i en konsultgrupp, en kompetensgrupp eller i ett säljteam. Grupper leds av en konsultchef, en seniorkonsult eller en nyckelkontoansvarig.

Johan Westerberg arbetar ofta i tvärfunktionella grupper för att studera en viss fråga. Han menade att genom att kombinera olika kompetenser så uppnår man ett bättre resultat. De tvärfunktionella grupperna skapar också nätverk i organisationen som utgör en bra grund för kunskapsspridning och delgivning av information. Gruppens deltagare kan fungera som evangelister i den del av organisationen som de kommer ifrån.

### *Företagets nätverk är bästa informationskällan*

Var ska man hitta information om vad man ska kunna och vem man ska känna? Av de källor som Ahrnell & Nicou rekommenderar anser jag att kunskapsföretagets nätverk är den viktigaste informationskällan. Samtidigt som man samlar in information via sina kontakter, underhåller man också nätverket. Insamling av information skall vara organiserat av företaget. Det är viktigt att arbeta i grupper där man delar på ansvaret. Man samlar in den bästa informationen när man utför sina vanliga arbetsuppgifter.

## Bearbetning

Hur kan information lagras och bearbetas så att den kan återanvändas och analyseras?

När Alm diskuterar Dreyfus och Dreyfus kompetenstrappa använder han förmågan att bygga upp nätverk som exempel på vad de olika nivåerna innebär. Nivån kompetent har man enligt Alm nått till när man börjar lagra sina kontakter i en databas<sup>22</sup>. En kontoansvarig som inte håller ett register över sina kontakter kan knappast kallas kompetent. Det finns många enkla adressregister på marknaden, de flesta e-postprogram brukar innehålla denna funktion.

Kunskapsföretag som vill tillhöra nivån ovanför kompetent skaffar sig ett säljstödsprogram och/eller ett program för omvärldsanalys<sup>28</sup>. Denna typ av program innehåller som ett minimum ett adressregister och vanligen funktioner som stöder marknadsföring, försäljning, sammanställningar och rapportering.

Intentia Consulting använder sig av en knowledge exchange database för att lagra information om faktakunskap i sina kompetensgrupper.

## Analys

Ett klassiskt problem med omvärldsanalys är att beslutsfattare av en eller annan anledning inte litar på den analys som analytikerna gjort. Hamrefors tar upp några vanliga misstag, till exempel att tillsätta analytikerpositionen med en ny-

---

<sup>28</sup> Brimstone Intelligence är ett program som stöder omvärldsanalys.

utexaminerad som inte har tillräcklig pondus i organisationen. Även Hussey och Jenster rekommenderar att positionen tillsätts med en person med considerable seniority<sup>29</sup>. Hamrefors menar att en förklaring till att analyser inte accepteras är att analytikerna inte förstår beslutsfattarnas handlingsmiljöer.

I den modell som jag förespråkar försvinner detta problem. En kompetensgrupp som i sitt dagliga arbete hos olika kunder hämtat in information om vilken kompetens de behöver för att vara konkurrenskraftiga kommer inte att tvivla på riktigheten i den analysen. Konsultcheferna och de seniorkonsulter som leder kompetensgrupperna har ett särskilt ansvar för att diskussionen tas upp i de respektive grupperna.

Sunt förnuft räcker långt för att analysera vem man ska känna och vad man behöver kunna. SWOT-analyser och andra analysmetoder kan också användas.

## Delgivning

Om analys och delgivning görs direkt i konsult- och kompetensgrupperna av medarbetarna själva försvinner problemet med delgivning. Nils Magnusson jämförde stora företag och småföretag. Han menade att omvärldsanalys i ett småföretag blir enklare eftersom man kan ta analys och delgivning över fikabordet. På samma sätt förhåller det sig i den modell för omvärldsanalys som jag förespråkar.

## Diskussion och slutsatser

Den fråga jag ville svara på i den här studien var:

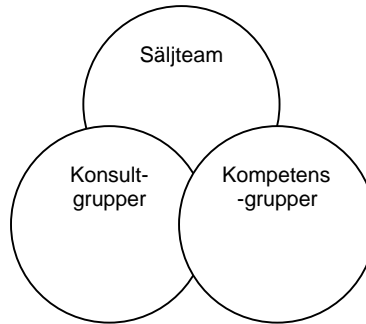
*Hur kan och bör omvärldsanalys tillämpas som stöd för operativ marknadsföring och försäljning i ett kunskapsföretag?*

Det svar jag kommit fram till är att omvärldsanalys i ett kunskapsföretag handlar om ledarskap, organisation och kompetensuppbyggnad. Kunskapsföretag konkurrerar med relationer, engagemang, varumärke och kompetens.

Organisationen har stor betydelse för om ett företag ska få medarbetare som bedriver privat spaning, spaning i princip, anarkistisk spaning eller målinriktad spaning. För att man ska uppnå den målinriktade spaningen ska omvärldsanalys vara en aktivitet som organiseras av företaget, den ska inte bedrivas enskilt av medarbetarna. Omvärldsanalys bedrivs i säljteam, konsultgrupper och kompetensgrupper.

---

<sup>29</sup> Hussey & Jenster (2002) sidan 191



Figur 5 Tre viktiga grupper för omvärldsanalys i kunskapsföretag

I ett kunskapsföretag är det de kontoansvariga och konsulterna som själva ska bedriva omvärldsanalys som en del av sitt dagliga arbete, inte en central analysenhet. Det är lättare att ta till sig information som man själv inhämtat i sin handlingsmiljö än information som någon annan anser att man borde ta till sig. För att företaget ska få någon nytta av den kunskap medarbetarna förvärvar krävs det att medarbetarnas handlingsmiljöer stämmer med medarbetarnas syften.

De kunskapsföretag som lyckas bedriva omvärldsanalys så att de vet vem man skall känna och vad man behöver veta, och sedan också omsätter denna kunskap i handling, är de som blir de mest konkurrenskraftiga.

Min slutsats är att Hamrefors idéer om den uppmärksamma organisationen stämmer väl in på kunskapsföretags situation.

Jag hade inte förväntat mig att komma fram till detta resultat när jag började min undersökning. Mina tidigare erfarenheter och litteratur om marknadsföring och omvärldsanalys hade gett mig bilden av att omvärldsanalys i ett företag alltid är organiserat med en central enhet som sammanställer beslutsunderlag till ledare i företaget. Delproblem som jag funderade på var hur man skulle motivera medarbetarna att rapportera in händelser till den centrala analysenheten och vilken sorts IT-system som bäst stöder omvärldsanalys. Nu när min studie är klar inser jag att denna bild inte stämmer på ett kunskapsföretags situation.

Ett av syftena med denna undersökning var att lämna ett förslag till hur omvärldsanalys ska organiseras i Validation. Jag kommer att föreslå att vi i Validation börjar arbeta med omvärldsanalys i konsultgrupper och kompetensgrupper.

Att arbeta på nya sätt kräver träning. Karl-Johan Almegård arbetar på uppdrag av ett av Nordens största IT-företag med metoden UP2U. Syftet är att de konsulter som arbetar ute hos kunderna ska öka sin uppmärksamhet och använda information som de får i sitt dagliga arbete för att skapa nya affärer tillsammans med kontoansvariga. Jag har inte utvärderat metoden UP2U men jag tycker att den verkar lovande.

Den som vill bedriva vidare forskning inom detta område rekommenderar jag att utgå ifrån litteratur om ledarskap, organisationsteori och beteendevetenskap.

## Källor

### *Personer*

- Ahlén Eva, Marknadschef, Validation AB, Telefonintervju 2002-11-14  
Almegård Karl-Johan, Konsult, Utvecklingspoolen AB, Intervju 2002-11-20  
Andersson Henrik, Omvärldsanalytiker, Sydsvenska Industri- och Handelskammaren, Intervju 2002-11-18  
Bagge Claes, Rådgivare, The Empower Group AB, Intervju 2002-12-04  
Dahl Anders, Affärsutvecklare, Validation AB, Telefonintervju 2002-10-14  
Eriksson Martin, Divisionschef, Validation AB, Telefonintervju 2002-10-25  
Göransson Rickard, Divisionschef, Validation AB, Telefonintervju 2002-11-24  
Hall Jan, Sektionschef, Validation AB, Intervju 2002-10-14  
Hermansson Bo, Divisionschef, Validation AB, Telefonintervju 2002-11-05  
Hultman Eva, Consultant Manager, Intenia Consulting Sverige AB, Möte 2002-10-11  
Hultman Måns, VD, Qliktech AB, Möte 2002-10-11  
Johansson Eva, Divisionschef, Validation AB, Telefonintervju 2002-10-17  
Jonsson Örjan, Account Manager, Validation AB, Telefonintervju 2002-10-23  
Karlsson Magnus, Account Manager (sektionschef), Validation AB, Telefonintervju 2002-11-04  
Lekberg Håkan, Account Manager, Validation AB, Telefonintervju 2002-10-16  
Magnusson Nils, Global Security Manager, Sony Ericsson Mobile Communications AB, Intervju 2002-11-13  
Malmgren Peter, Titel, Observer AB, Presentation på Marknadsföreningen i Malmö 2002-11-01  
Maran Patrik, Channel manager, Brimstone Intelligence AB, Möte 2002-10-16  
Merlöv Oliver, Marknadschef, Brimstone Intelligence AB, Möte 2002-10-16  
Nordenberg Erik, Divisionschef, Validation AB, Telefonintervju 2002-10-15  
Nordström Robert, Account Manager, Validation AB, Telefonintervju 2002-10-21  
Olsson Christian, Säljchef, Validation AB, Telefonintervju 2002-10-18  
Ring Markus, Account Manager, Business Objects Nordic AB, Möte 2002-11-07  
Sandberg Åke, VD, Validation AB, Telefonintervju 2002-10-15  
Simeonsson Lars, Account Manager, Validation AB, Telefonintervju 2002-10-16  
Sjöberg-Berlin Anette, Specialpedagog, Lunds Kommun, Samtal 2003-01-05  
Westerberg Johan, Global Intelligence Manager, Sony Ericsson Mobile Communications AB, Telefonintervju 2002-11-25  
Wiberg Eddie, Divisionschef, Validation AB, Telefonintervju 2002-10-15  
Ydehag Michael, Account Manager, Validation AB, Telefonintervju 2002-10-16  
Åhman-Persson Rickard, Channel Manager, Telia Sverige AB, Intervju 2002-11-28  
Özdemir Ergin, Account Manager (sektionschef), Validation AB, Telefonintervju 2002-10-25

### *Litteratur*

- Alm J (1996): *Nätverksguiden Att skapa relationer i privat och yrkesliv*, Liber-Hermods

- Ahrnell B-M, Nicou M (1995): *Kunskapsföretagets marknadsföring Att utveckla kundrelationer; kvalitet och kompetens*, Liber Ekonomi
- Gummesson E (2002): *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber Ekonomi
- Hamrefors S (2002): *Den uppmärksamma organisationen Från Business Intelligence till Intelligent Business*, Studentlitteratur
- Herman M (2002): *Intelligence power in peace and war*, Cambridge University Press
- Hussey D & Jenster P (2000): *Competitor analysis Turning intelligence into success*, John Wiley & Sons Ltd
- Kotler P & Armstrong G & Saunders J & Wong V (2002): *Principles of Marketing*, Prentice Hall
- Olsson J & Skärvad P-H (2000): *Företagsekonomi 99*, Liber Ekonomi
- Porter M (1989): *Konkurrensstrategi Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, ISL Förlag
- Richelson, J. T. (1999), *The US Intelligence Community*, Boulder, CO: Westview Press, sidan 1-15
- Roos & von Krogh & Roos (1998): *Strategi*, Studentlitteratur
- Thurén T (1997): *Källkritik*, Almqvist & Wiksell

## Bilagor

### 1 Frågor till Validation AB

1. Vilken bransch befinner ni er i?
2. På vilken marknad verkar era kunder och konkurrenter?
3. Hur ser marknadsstrukturen ut i er bransch?
4. Vilka är era viktigaste kunder?
5. Vilka är era främsta styrkor?
6. Vilka är era viktigaste konkurrenter?
7. Vilken metod använder ni för att samla in information om och analysera era kunder och konkurrenter?
8. Hur sammanställer ni och kommunicerar ni resultatet av er analys i företaget?
9. Kan omvärldsbevakning ge ett konsultföretag konkurrensfördelar?
10. Övriga kommentarer

### 2 Frågor till Henrik Andersson, Sydsvenska Industri och Handelskammaren

1. Vad konkurrerar ett konsultföretag med?
2. Skiljer sig marknadsföring i ett produktföretag och ett konsultföretag åt? I så fall hur?
3. Skall omvärldsbevakning vara en process i konsulternas och säljarnas dagliga verksamhet, eller en gemensam service motsvarande informationsavdelningen?
4. Vilken metod ska man använda för att fokusera sin spaning?
5. Hur motiverar man medarbetarna till att samla in information?
6. Går det att hitta en metod för att bygga upp nätverk systematiskt? Hur gör de framgångsrika konsulterna?
7. Hur motiverar man medarbetarna att utveckla sin kompetens?
8. Kan man utnyttja information om konkurrenter (kundernas krav) för att motivera medarbetarnas kompetensutveckling?

9. Är det bättre med en bred spridning av information än en riktad?
10. Vad gör man med analysresultat som bryter mot ledningens världsbild?

*3 Frågor till Johan Westerberg, Sony Ericsson Mobile Communications AB*

1. Går det att få uppdragsgivaren att specificera kraven på en omvärldsstudie?
2. Vad behöver man veta om mottagaren av rapporten?
3. Finns det hinder hos mottagaren för att ta till sig rapporten? Hur kommer man förbi dessa?
4. Vilka former av delgivning fungerar bäst? Rapporter, PowerPoint, muntliga presentationer? Är detta olika i olika situationer?
5. Skall delgivning ske enbart till utvalda personer eller spridas i en vidare krets?