

MAGISTERUPPSATS I BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP  
VID BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP/BIBLIOTEKSHÖGSKOLAN  
2003:93

# Omvärldsanalys i olika typer av organisationer

En jämförande studie av omvärldsanalysen i en kommun och ett företag

CHRISTER ZANDÉN

© **Författaren/Författarna**

Mångfaldigande och spridande av innehållet i denna uppsats  
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande av författaren/författarna.

**Svensk titel:** Omvärldsanalys i olika typer av organisationer. En jämförande studie av omvärldsanalysen i en kommun och ett företag.

**Engelsk titel:** Environmental scanning in different kinds of organisations. A comparative study of the environmental scanning in a local authority and a business company.

**Författare:** Christer Zandén

**Kollegium:** 4

**Färdigställt:** 2003

**Handledare:** Elena Maceviciute

**Abstract:** This master thesis deals with the differences in the design of the environmental scanning between different kinds of organisations, as well as the demands and regulations etc. in the respective environments that influence the environmental scanning. The content of the environmental scanning and the organisation of the function are outside the scope of this study. Two organisations that do not have an organised function but are scanning their environment were chosen for the investigation. A model for conducting the environmental scanning developed by Frankelius is used to analyse the practice of environmental scanning. Thus comparable material is acquired for the purpose of the study. The organisations in the study are: a local authority (Mark's municipality), and a company (Berg Propulsion). The results of the study show that environmental demands influence the vision of the organisation, which in turn influences the environmental scanning. For the local authority this means that the obligations to the citizens and the state demand a long-time planning. Therefore the vision/goal/strategy remind a plan of handling. This influences the environmental scanning that has to meet the information needs for specific actions. The business company has a different kind of environment that demands quick actions and flexibility. Therefore their vision/goal/strategy reminds the way of conducting business, and the environmental scanning is more used for constant observation of different factors. Berg Propulsion exists in a quite stable business, which the managers know quite well. The source they use mostly is personal contacts, and they have a network of sources that they think work well. The choice of information sources of Mark's municipality is related to finding information for the specific needs.

**Nyckelord:** omvärldsanalys, omvärldsbevakning, informationskällor, informationsförsörjning, kommun, företag

<b>1</b>	<b><u>INLEDNING</u></b> .....	<b>1</b>
1.1	<u>SYFTE</u> .....	2
1.2	<u>FRÅGESTÄLLNINGAR</u> .....	2
<b>2</b>	<b><u>OMVÄRLDSANALYS</u></b> .....	<b>2</b>
2.1	<u>SYSTEMTEORI – EN TEORETISK GRUND FÖR OMVÄRLDSANALYS</u> .....	2
2.2	<u>KORT HISTORIK OM OMVÄRLDSANALYS</u> .....	3
2.3	<u>OLIKA DEFINITIONER AV OMVÄRLDSANALYS</u> .....	3
2.4	<u>SYFTET MED OMVÄRLDSANALYS</u> .....	4
2.5	<u>OMVÄRLDSANALYSENS RELATION TILL ÖVRIG INFORMATIONSHANTERING I ORGANISATIONEN</u> .....	5
2.6	<u>VEM OMVÄRLDSANALYSERAR?</u> .....	7
<b>3</b>	<b><u>VAL AV INFORMATIONSKÄLLOR</u></b> .....	<b>8</b>
3.1	<u>MÄNSKLIGA KÄLLOR, TEXTKÄLLOR OCH ELEKTRONISKA KÄLLOR</u> .....	8
3.2	<u>INFORMATIONSKÄLLOR ÄR INTE OBEROENDE AV VARANDRA</u> .....	9
3.3	<u>SAMBANDET MELLAN VAL AV INFORMATIONSKÄLLOR OCH SEKTORER I OMVÄRLDEN FÖR ANALYS</u> .....	9
3.4	<u>INFORMATION RICHNESS</u> .....	9
3.5	<u>SAMMANFATTNING – INFORMATIONSKÄLLOR</u> .....	10
<b>4</b>	<b><u>TIDIGARE UNDERSÖKNINGAR OM VAD SOM KAN PÅVERKA UTFORMNINGEN AV OMVÄRLDSANALYSEN</u></b> .....	<b>10</b>
<b>5</b>	<b><u>VAD PÅVERKAR OCH STYR ORGANISATIONERS HANDLANDE?</u></b> .....	<b>12</b>
5.1	<u>WEICK'S MODELL</u> .....	13
5.2	<u>KOMMUNER</u> .....	13
5.3	<u>MARKNADSKOPPLADE ORGANISATIONER</u> .....	15
<b>6</b>	<b><u>DEN MODELL AV OMVÄRLDSANALYS SOM PER FRANKELIUS BESKRIVER</u></b> .....	<b>16</b>
6.1	<u>WORLD MAPPING METHOD</u> .....	16
<b>7</b>	<b><u>METOD</u></b> .....	<b>18</b>
7.1	<u>VAL AV FORSKNINGSMETOD</u> .....	18
7.2	<u>VAD ÄR EN JÄMFÖRANDE FALLSTUDIE?</u> .....	19
7.2.1	<i>Definitioner av fallstudier</i> .....	19
7.2.2	<i>För- respektive nackdelar med fallstudier</i> .....	20
7.3	<u>URVAL – DE TVÅ ORGANISATIONERNA</u> .....	21
7.3.1	<i>Marks kommun</i> .....	21
7.3.2	<i>Berg Propulsion</i> .....	22
7.4	<u>TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</u> .....	22
7.5	<u>PROBLEM MED METODVAL OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</u> .....	24
<b>8</b>	<b><u>REDOVISNING OCH ANALYS AV RESULTAT</u></b> .....	<b>25</b>
8.1	<u>OMVÄRLDSANALYS – BERG PROPULSION</u> .....	25
8.1.1	<i>Vision, mål och strategi med respektive faktorer för omvärldsanalys</i> .....	25
8.1.2	<i>Omvärldssektorer</i> .....	27
8.1.3	<i>Faktorer för omvärldsanalys och informationskällor för respektive faktor</i> .....	30

<u>8.2</u>	<u>OMVÄRLDSANALYS FÖR MARKS KOMMUN</u>	33
<u>8.2.1</u>	<i>Vision, mål och strategi med respektive faktorer för omvärldsanalys</i>	33
<u>8.2.2</u>	<i>Omvärldssektorer för Marks kommun</i>	37
<u>8.2.3</u>	<i>Faktorer för omvärldsanalys och informationskällor för respektive faktor</i>	40
<u>8.3</u>	<u>VAD SOM SKILJER MELLAN DE BÅDA OMVÄRLDSANALYSERNA</u>	44
<u>8.3.1</u>	<i>Vad som skiljer i val av informationskällor</i>	45
<u>8.4</u>	<u>FAKTORER I OMVÄRLDEN SOM PÅVERKAR RESPEKTIVE ORGANISATIONS OMVÄRLDSANALYS</u>	47
<u>8.4.1</u>	<i>Upplevelse av omvärld</i>	48
<b>9</b>	<b><u>DISKUSSION</u></b>	<b>50</b>
<u>9.1</u>	<u>FAKTORER FÖR OMVÄRLDSANALYS</u>	50
<u>9.2</u>	<u>VAL AV INFORMATIONSKÄLLOR</u>	51
<u>9.3</u>	<u>ÖVRIG DISKUSSION</u>	53
<b>10</b>	<b><u>SAMMANFATTNING</u></b>	<b>53</b>
	<b><u>REFERENSER</u></b>	<b>56</b>
	<u>ELEKTRONISKA KÄLLOR</u>	57
	<u>MUNTliga KÄLLOR</u>	57

# 1 Inledning

Aguilar skriver att ”Although all forms of scanning necessarily involve the seeking and use of information about the environment, different organizations operating in different environments may be expected to scan quite differently”<sup>1</sup>.

Enligt citatet ovan bevakar man sin omvärld olika beroende på att den omvärld organisationer befinner sig i ser olika ut för organisationer som existerar i olika sammanhang eller branscher. Man kan naturligtvis hävda att det är en självklarhet att utformningen av en omvärldsanalys påverkas beroende på omvärlden som organisationen befinner sig i, då det är just omvärlden man studerar. Ser omvärlden olika ut för olika organisationer resulterar det även i att omvärldsanalyserna är olika. Dock är den olikheten intressant. Vad är det i omvärldsanalyserna som skiljer och vad i de respektive organisationernas omvärld är det som påverkar det?

I den här studien är jag dels intresserad av att undersöka skillnaden i en omvärldsanalys hos två olika typer av organisationer, men jag är även intresserad av att försöka skapa en bild av vad det är i omvärlden, såsom krav och regleringar, som påverkar utformningen av omvärldsanalysen. Jag har valt att låta omvärldsanalysens informationsförsörjning, det vill valet av informationskällor för de olika faktorerna för omvärldsanalys, få en tydlig plats i uppsatsen. Detta då ett antagande är att olika typer av organisationer har olika förutsättningar och traditioner för inhämtning av information.

Jag har valt att jämföra omvärldsanalysen hos en kommun med omvärldsanalysen hos ett företag. Dessa organisationer har olika syfte och vision med sin verksamhet. Det finns olika faktorer i deras respektive omvärld som styr eller påverkar deras handlande.

Jag har valt två organisationer som inte har någon organiserad omvärldsanalys. Med organiserad omvärldsanalys menas att det inte finns någon formell funktion i organisationen med syfte att analysera omvärlden. Jag har valt att göra på det här sättet då jag i den här studien inte är intresserad av att studera skillnader i organisering av omvärldsbevakningsfunktionen. Även om det i och för sig är intressant tror jag att det finns en risk att det tar fokus från vad den här studien har som syfte. Även om organisationerna i studien inte har någon befintlig omvärldsbevakningsfunktion är det dock så att de självklart bevakar och analyserar vad som händer i omvärlden för att utveckla sin verksamhet. För att få en strukturerad bild av organisationernas omvärldsanalys har jag använt en befintlig modell för omvärldsanalys av Per Frankelius. Denna modell är egentligen till för att skapa en omvärldsanalys för en organisation, men i det här fallet används Frankelius modell för att extrahera de respektive organisationernas omvärldsanalys på ett strukturerat vis. Detta skapar ett material som är väl lämpat för jämförelse och analys. Förutom ett jämförbart material ger detta arbetssätt även en beskrivning av den omvärld som organisationen existerar i, vilket ändå är tänkt undersöka.

Det som den här uppsatsen förhoppningsvis kan tillföra är en djupare förståelse för vilka behov olika sammanhang, eller ”omvärldar,” har för utformningen av en omvärldsanalys. Dels med tanke på faktorer för omvärldsanalys, vilka, hur många och varför man väljer dessa, samt med tanke på vilka informationskällor man väljer att använda sig av. Studien kan

---

<sup>1</sup> Aguilar, citerad i Choo, 2001

naturligtvis inte sägas gälla på alla kommuner och företag, men man kan förhoppningsvis ändå se vissa skillnader och likheter i omvärldsanalyserna som kan kopplas till de sammanhang de existerar i.

## 1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka vad som skiljer i en omvärldsanalys hos två organisationer som existerar i olika sammanhang. Jag skall även studera vad som påverkar och styr de två organisationernas handlande samt deras respektive omvärld, och hur detta kan påverka omvärldsanalysen.

## 1.2 Frågeställningar

- Vad skiljer de olika omvärldsanalyserna åt när det gäller faktorer för omvärldsanalys?
- Vad skiljer de olika omvärldsanalyserna åt när det gäller val av informationskällor?
- Vilka faktorer i de respektive organisationernas omvärld som påverkar deras handlande kan ligga till grund för de skillnader som finns i de olika omvärldsanalyserna?

# 2 Omvärldsanalys

Hur omvärldsanalys definieras, dess syfte och historia samt hur det kan fungera praktiskt i organisationer tas upp i detta kapitel. Först ut i kapitlet är dock en beskrivning av systemteori, vilken kan ses som en grundläggande teori för omvärldsanalys.

## 2.1 Systemteori – en teoretisk grund för omvärldsanalys

Omvärldsanalys är ett sätt att se på organisationen som existerande i en omvärld, som är viktig för organisationen. Detta sätt att se på organisationer kan härledas till allmän systemteori. Jag vill därför i detta kapitel kort beskriva systemteori.

Detta är en teori som är tillämpbar inom flera ämnesområden, då den befinner sig på en hög abstraktionsnivå. Allmän systemteori ”... handlar framför allt om hur komponenter, funktioner, processer och delsystem bildar system som är avgränsbara från sin omgivning”<sup>2</sup>. Olika komponenter, såväl ting som individer, står i relation till varandra och binds samman av processer. De relationer de har till varandra utgör systemets struktur genom att de bildar ram för exempelvis återkommande aktiviteter, bestämda processer, hierarkiska mönster och inte minst en viss omgivning. Den strukturen avgränsar sedan systemet från andra system<sup>3</sup>.

En aspekt hos systemteori, där relationen till omvärldsanalys blir tydlig, är att ”...systemet måste kunna anpassa sig till förändringar. Omgivningen är föränderlig, och samtliga sociala system utsätts för något slag av påverkan från omgivningen och internt från själva systemet. Om systemet är inkapabelt till anpassning är det sannolikt dömt till undergång”<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Hammarén 1997, s. 91

<sup>3</sup> Ibid, kap. 7

<sup>4</sup> Ibid, s. 94

Man skiljer i systemteori mellan öppna respektive slutna system. Ett slutna system har ingen eller endast obetydlig interaktion med omvärlden, medan ett öppet system har en ständig växelverkan med sin omvärld<sup>5</sup>. När det gäller organisationer är öppna system naturligtvis nästan uteslutande de förekommande.

## 2.2 Kort historik om omvärldsanalys

Fenomenet omvärldsbevakning, eller omvärldsanalys som jag valt att kalla det, har en lång historia. Framförallt inom krigsföring, då det ofta kallats underrättelsetjänst. Några av de äldsta spåren av underrättelsetjänst finns i boken "Krigets konst" av den kinesiske krigaren Sun-Zu som levde för nästan 2500 år sedan. I Europa utvecklades underrättelsetjänster under den senare delen av renässansen då samhället fick en starkare organisation i nationalstater. I näringslivet uppstod behovet av underrättelsetjänster då de europeiska handelshusen startade med internationell handel. Men inte bara västvärldens näringsliv har använt sig av underrättelsetjänster, utan kanske framförallt japanska företag har legat långt framme i utvecklingen. Underrättelsetjänst och omvärldsanalys har alltså en lång historia inom framförallt de militära och det politiska områdena, men även inom företagsvärlden<sup>6</sup>.

I ungefär femton års tid har organiserad omvärldsanalys varit något som många företag och organisationer sysslat med. Det skrivs mycket och utvecklingen är stor inom området, och även om det är nu på senare år som omvärldsanalys har hamnat "på tapeten" finns det en lång historia där det funnit tid för utvecklingen<sup>7</sup>.

## 2.3 Olika definitioner av omvärldsanalys

Som nämnts finns en mängd begrepp inom ämnesområdet som används för att beskriva ungefär samma sak. Sven Hamrefors (forskare på Handelshögskolan i Stockholm) menar att den organiserade omvärldsbevakningen som förekommer i många företag har fått beteckningen "Business Intelligence". Beroende på om man specialiserat sig på vissa sektorer i omvärlden har detta givit andra termer såsom "Competitive Intelligence" om man fokuserar på konkurrenter eller "Political Intelligence" om man fokuserar på politiska faktorer. Här ser man att språkbruket indikerar var man har tyngdpunkten<sup>8</sup>.

Jag skall här presentera några definitioner eller beskrivningar av innebörden i begreppen.

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. Större företag har ofta egna specialister för omvärldsbevakning men det finns också specialistföretag som avsöker elektroniska databaser och gör marknadsundersökningar. Därutöver kan det egna företaget underlätta och tillvarata den spontana bevakning av omvärlden som försäljare och andra medarbetare utför i sin dagliga yrkesutövning"<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Ibid, s. 93

<sup>6</sup> Hamrefors, 2002, kap 2.1

<sup>7</sup> Ibid, kap 2.1

<sup>8</sup> Hamrefors, 2002, kap 2.1

<sup>9</sup> Nationalencyklopedin på [www](http://www) 2003-05-07

Choo använder termen ”environmental scanning” vilken han definierar som ”...the acquisition and use of information about events, trends, and relationships in an organization’s external environment, the knowledge of which would assist management in planning the organization’s future course of action”<sup>10</sup>.

Docere Intelligence är ett svenskt företag som, enligt dem själva, är ledande inom strategisk omvärldsanalys i Sverige. De menar att omvärldsanalys ”... innebär en systematisk och kontinuerlig process på strategisk och operativ nivå avseende insamling, analys och kommunikation av omvärldsinformation för att öka organisationens konkurrenskraft”<sup>11</sup>.

Utifrån de definitioner och beskrivningar av begreppet jag läst har jag valt att använda *omvärldsanalys*, vilket är den term som jag anser bäst beskriver det som jag behandlar, och den definition av omvärldsanalys jag arbetar utifrån i uppsatsen är Choo’s beskrivning av environmental scanning som på svenska är: Inhämtning och användning av information om händelser, trender och relationer i en organisations externa omgivning, den kunskap som skall hjälpa ledningen att planera organisationens framtida väg och handlingar<sup>12</sup>.

## 2.4 Syftet med omvärldsanalys

Choo definierar omvärldsanalys som inhämtning och användning av information om händelser, trender och relationer i en organisations externa omgivning, den kunskap som skall hjälpa ledningen att planera organisationens framtida väg och handlingar. Här ser vi att syftet med omvärldsanalysen är att hjälpa till vid vägledning och planering av organisationens framtid<sup>13</sup>.

Sven Hamrefors skriver att hans bok ”Den uppmärksamma organisationen – från Business Intelligence till Intelligence Business” handlar om ”... hur man kan förbättra en organisations uppmärksamhet på ett sådant sätt att den blir bättre på att förutse både möjligheter och hot i omvärlden, samt att agera proaktivt på de förväntade förändringarna”<sup>14</sup>. Han menar att syftet inte är att agera som en kristallkula som genererar förutsägelser om framtiden, utan försörja organisationen med information som fungerar som beslutsunderlag, vilket ökar den proaktiva handlingsförmågan<sup>15</sup>.

Furustig och Sjöstedt beskriver syftet som att ge stöd åt beslutsfattande och om ett sådant syfte inte kan åstadkommas är inte en omvärldsanalys motiverad<sup>16</sup>. Företaget Docere Intelligence, som nämndes tidigare, menar att ”... en organisations framgångsmöjligheter i allt större utsträckning avgörs av förmågan till förändring. För att hänga med i utvecklingen blir det av central betydelse att tidigt, innan konkurrenterna, upptäcka och korrekt tolka trender och förändringar i omvärlden. Att dra riktiga slutsatser om konsekvenserna för det egna företags affärer ...”<sup>17</sup>.

---

<sup>10</sup> Choo, 1998, s 201

<sup>11</sup> Docere Interlligence. 2003-03-21

<sup>12</sup> Choo, 1998, s 201

<sup>13</sup> Choo, 1998, s 201

<sup>14</sup> Hamrefors, 2002 ”baksidan”

<sup>15</sup> Hamrefors, 2002, kap 8

<sup>16</sup> Furustig & Sjöstedt, 2000

<sup>17</sup> Docere Intelligence2003-03-21



Utifrån citaten ovan ser vi att omvärldsanalys har ett strategiskt syfte. Att ge beslutsunderlag för organisationens handlande och att upptäcka och tolka förändringar och händelse. Men syftet ligger inte enbart i det långsiktiga perspektivet. Choo skriver att omvärldsanalysen dels skall fungera som organisationens radar som sveper runt hela horisonten för att tidigt upptäcka trender och förändringar som är av vikt för organisationen, och å andra sidan även ha ett ”mikroskopiskt” perspektiv som ger detaljerad information om specifika företag, produkter eller aktiviteter som är viktiga för snabba handlingar<sup>18</sup>.

Sammanfattningsvis kan sägas att omvärldsanalys syftar till att i ett strategiskt perspektiv skapa beslutsunderlag.

## 2.5 Omvärldsanalysens relation till övrig informationshantering i organisationen

Omvärldsanalys inte är någon solitär funktion i organisationen, utan är, eller bör vara en del av övrig informationshantering. Detta är inte minst viktigt för effektiviteten i omvärldsanalysen. Även om många studier har visat att omvärldsanalys påverkar organisationens prestation positivt är omvärldsanalys som en egen funktion kanske inte det viktigaste. Förmågan att kunna integrera omvärldsanalysen i organisationen som en lärande process är en viktig faktor<sup>19</sup>.

För att visa samband och relation mellan omvärldsanalys och övrig informationshantering i organisationen har jag valt att beskriva *information Management* som Choo definierar det. Även med Public Relation kan man se att omvärldsanalys har ett samband, varför jag valt att även beskriva det kort.

*Information Management* är ett etablerat begrepp i litteraturen och jag kommer att använda det i min uppsats, men det är ändå viktigt med en översättning för förståelsens skull. I Norstedts stora engelsk-svenska ordbok<sup>20</sup> finns ett antal termer som översättning för management. Bland termerna återfinns bland annat skötsel och förvaltning. Istället för skötsel väljer jag termen hantering, som jag anser passar sammanhanget bättre. En översättning av *information management* som jag anser passar är *hantering och förvaltning av information*.

Choo beskriver *information management* som hantering och förvaltning av det nätverk av processer som inhämtar, skapar, organiserar, distribuerar och använder information. Han menar att syftet med information management är att informationen blir kunskap, som är användbar för organisationen. Användbar på ett sådant sätt att den utgör en grund för organisationens lärande och strategiska handlande<sup>21</sup>.

I denna process har Choo identifierat och skapat en *information management cykel*, vilken innefattar ett antal faktorer eller processer.

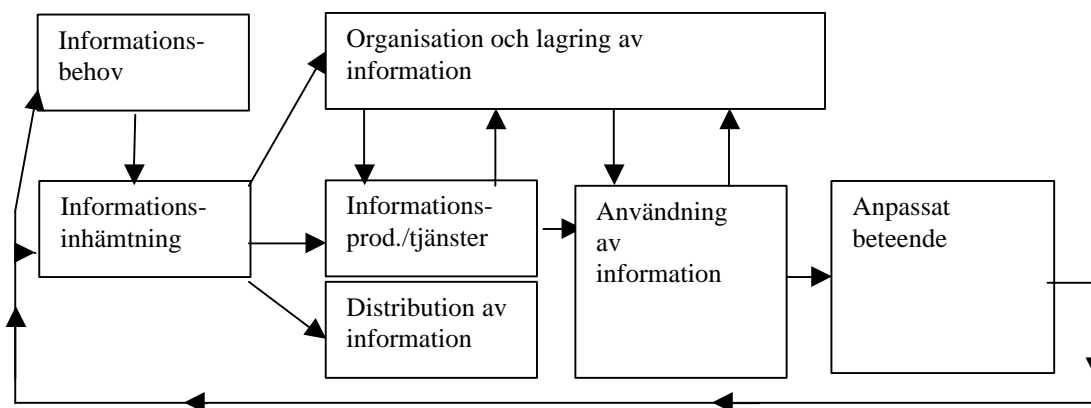
---

<sup>18</sup> Choo, 1998, kap 6

<sup>19</sup> Ibid, kap 8

<sup>20</sup> Norstedts stora engelsk-svenska ordbok, 2000 tredje upplagan Stockholm: Norstedts ordbok

<sup>21</sup> Choo, 1998, Förord



Figur 1: Information management cykel<sup>22</sup>

*Informationsbehov* handlar om att identifiera organisationens informationsbehov. Den information som behövs för att ta beslut, lösa problem/uppgifter och skapa mening i situationer. Utifrån informationsbehovet kommer sedan *informationsinhämtningen*, som är en matchning mellan informationsbehov och de källor som finns tillgängliga. *Organisation och lagring av information* fungerar som ett slags ”minne”, där organisationens information lagras i en given struktur och på det sättet görs tillgänglig och användbar. Från informationsinhämtningen respektive lagringen av information skapas *informationsprodukter och tjänster* för de anställdas olika behov. Dessa *distribueras* till sina användare. De *använder informationen*, vilket innebär ett skapande av kunskap (utifrån informationen) och vidare en applicering av den på beslutstagande, problem/uppgifter och tolkning av situationer. Utifrån användningen hämtar man in ny information och analyserar informationsbehov<sup>23</sup>.

Som tidigare nämnts definierar Choo omvärldsanalys som inhämtning och användning av information om händelser, trender, och relationer i organisationens omvärld, den kunskap som ligger till för planering av organisationens framtida handlingsplaner<sup>24</sup>. I en jämförelse mellan beskrivningen av information management ovan och definitionen av omvärldsanalys finner man tydligt att omvärldsanalysen är en del av information management cykeln, och att det är viktigt att den cykeln fungerar för att omvärldsanalysen skall vara effektiv.

När man studerar omvärldsanalys, som den här uppsatsen gör, är det viktigt att tänka på hur informationshanteringen fungerar i organisationen. Exempelvis påverkar vad man har för vanor gällande inhämtning och lagring av information samt vilka informationskällor man väljer och har tillgängliga.

Choo: s beskrivning av information management ger *ett* sätt att se på organisationens information. Om man däremot använder Public Relation-modeller ser man på informationen på ett annat sätt. I ett sådant perspektiv fungerar det mer som ett informationsutbyte mellan organisationen och dess omvärld. Även i ett sådant perspektiv är det intressant är se på omvärldsanalys. En vanligt förekommande modell för Public Relation är *två-vägs-symmetrisk* vilken går ut på att det bör råda symmetri mellan den information som organisationen

<sup>22</sup> Ibid, s. 24

<sup>23</sup> Ibid, kap. 2

<sup>24</sup> Ibid, s. 82

kommunicerar ut mot omvärlden och den information som man inhämtar från omvärlden<sup>25</sup>. I det perspektivet kan man säga att omvärldsanalys utgör ena halvan av Public Relation. Fast på ett sätt så fungerar den information som kommer utav omvärldsanalysen som underlag för vilken information som skall kommuniceras ut mot omvärlden, vilket gör omvärldsanalysens betydelse än större.

Detta ger en bild av att det finns relationer mellan informationshanteringen i organisationer och att det är av vikt med förståelsen för helhetsbilden.

## 2.6 Vem omvärldsanalyserar?

Föreliggande kapitel handlar om vem som omvärldsanalyserar. Köper man in konsulttjänster eller har man en intern omvärldsanalyserfunktion? Eller litar man till den spontana spaningen hos exempelvis cheferna? Finns det fördelar och nackdelar med hur man organiserar?

Sven Hamrefors lägger i sin bok *Den uppmärksamma organisationen* tyngdpunkten för en lyckad omvärldsanalys hos uppmärksamheten hos medarbetarna i organisationen. Det är en förutsättning att medarbetarna är uppmärksamma spanare mot omvärlden, och en intern omvärldsbevakningsfunktion har sedan till uppgift att analysera de blinda fläckarna och samordna informationen<sup>26</sup>.

Det är viktigt för en organisation att ha syfte klart varför man installerar en funktion för omvärldsanalys. Hamrefors beskriver en paradox när det gäller omvärldsbevakningsfunktion som installerats i organisationer. Han menar att organisationer startar funktioner för omvärldsanalys för att kunna förutse förändringar i omvärlden, och om funktionen förser beslutsfattarna med sådan information som stämmer med befintlig kunskap och rådande normer i organisationen, får funktionen vara kvar. Skulle omvärldsanalyserfunktionen däremot komma med information som utmanar de ”interna” sanningarna och normerna finns riks att de inte får vara kvar, eller att kommunikationen med beslutsfattarna inte fungerar<sup>27</sup>.

På frågan om omvärldsanalysen skall utföras av konsulter menar Hamrefors att de informationstjänster konsultföretag tillhandahåller, inte kan fungera som ett fullgott substitut till organisationens egen interna omvärldsanalys. Däremot kan deras tjänster vara av ett avancerat slag, och inköp av sådana tjänster kan vara positivt, om den egna omvärldsanalysen redan fungerar. Därför har flera större konsultföretag inom omvärldsanalys valt att använda en stor del av verksamheten till utbildning. Därigenom kan utbytet mellan konsultföretaget och organisationen fungera bättre<sup>28</sup>. Även Göran Pagels-Fick tar upp relationen mellan organisation och konsulttjänster. Han menar att användandet av konsulttjänster minskar organisationens egen förmåga att analysera omvärldsinformation, förstå företagets situation och dra slutsatser. Det är viktigt att se till att bygga upp den interna förmågan istället för konsultens förmåga<sup>29</sup>.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att det verkar finnas en poäng med att organisationen, med dess medarbetare är involverade i bevakningen av omvärlden. Lagg

---

<sup>25</sup> Grunig & Hunt, 1984

<sup>26</sup> Hamrefors, 2002

<sup>27</sup> Ibid, kap 2.2

<sup>28</sup> Hamrefors, 2002, kap 8

<sup>29</sup> Pagels-Fick, 1999, kap 8

därtill Choo's beskrivning av mänskliga källor (se nästkommande kapitel) som bland annat visar på medarbetarnas förmåga att filtrera och summera information till den som är relevant för organisationen. En organiserad funktion för omvärldsanalys är viktig med tanke på samordning och bevakning av blinda fläckar. Vid en väl fungerande omvärldsanalys hos organisationen kan det sedan vara positivt att köpa in vissa avancerade tjänster av konsultföretag.

### 3 Val av informationskällor

Ett moment i omvärldsanalysprocessen man kan tänka sig skiljer när det gäller olika sammanhang är varifrån man väljer att inhämta informationen ifrån. Olika omgivningar kan ge olika förutsättningar eller ha olika traditioner för inhämtning av informationen. Ett viktigt moment i den här uppsatsen är att studera de respektive organisationernas informationsförsörjning för omvärldsanalysen. Detta kapitel tar upp teorier kring val av informationskällor.

Informationskällor har olika egenskaper och en viktig del när det gäller att välja källor för omvärldsanalys handlar om att skaffa sig en ”balanserad portfölj” av informationskällor. Dessa kan då väga upp varandras styrkor och svagheter och tillsammans skapa en god balans i informationsinhämtningen<sup>30</sup>.

#### 3.1 Mänskliga källor, textkällor och elektroniska källor

Choo gör en uppdelning av informationskällor i *human sources*, *textual sources* och *online sources*, och beskriver respektive kategoris egenskaper.

Jag har valt att använda de svenska termerna mänskliga källor, tryckta källor och elektroniska källor.

- *Mänskliga källor*. Information som passerar genom en mänsklig källa genomgår en viss filtrering. Beroende på källan görs en selektering av informationen som även summeras. Mänskliga källor kan både vara interna och externa. När det gäller framförallt den interna kan den filtrering och selektering av information som görs, ge information som är utan onödigt material och med ett summerat urval.
- *Tryckta källor*. Om man jämför tryckta källor med mänskliga källor saknar tryckta källor inblandningen av den mänskliga moduleringen och filtreringen. Detta gör att tryckta källor är speciellt användbara då informationen är strukturerad eller när informationen bör kommuniceras exakt.
- *Elektroniska källor*. Framförallt är det två egenskaper som utmärker Elektroniska källor. För det första finns möjligheten till uppdatering med hög frekvens. Detta gör att informationen ofta är aktuell och den senaste. Dels skapar lagringen i databaser en enorm fördel genom att indexeringen av informationen gör återvinningen effektiv. Elektroniska källor ger fördelar i sökning av information inom ett stort område, eller något man inte vet så mycket om, genom att man har möjligheten att bredda alternativt fokusera sin sökning.

---

<sup>30</sup> Choo, 1998 kap 6

### 3.2 Informationskällor är inte oberoende av varandra

Uppdelningen ovan är ett sätt att strukturera informationskällor för att skapa översikt, men i verkligheten fungerar inte källorna isolerade från varandra utan hänger samman. Man kan kalla detta för *informationskedjor* där informationen passerar genom olika medier innan den når slutanvändaren. Om till exempel en person får reda på något från en kollega kan den personen vara slutanvändaren i en lång informationskedja. Kollegan kan ha hört det från någon extern personlig kontakt, som i sin tur har läst det i en artikel där informationen kommer från en statistisk rapport<sup>31</sup>.

Från detta lär vi oss att informationen går igenom en process där den kan summeras, förenklas eller kanske förvrängas något. Det är viktigt att vara medveten om informationskedjan bland annat vid behov utav korrekt och exakt information.

### 3.3 Sambandet mellan val av informationskällor och sektorer i omvärlden för analys

Auster och Choo har i en undersökning om användning av informationskällor för omvärldsanalys bland annat studerat sambandet mellan de sektorer av omvärlden man analyserar och de informationskällor man använder sig av. De källor som finns med i undersökningen är kunder, affärskompanjoner, myndighetskällor, tidningar, journaler och rapporter, handelsorganisationer, intern personal och elektronisk information. De omvärldssektorer som undersökningen innefattar är kunder, konkurrens, teknologi, lagar, ekonomiska faktorer och sociokulturella faktorer.

De tydligaste resultaten från den undersökningen är att den vanligaste källan för information om konkurrens är affärskompanjoner, den vanligaste källan för information om teknologi samt lagar är tidningar, journaler och rapporter. Man kan från undersökningen även dra slutsatsen att information om kunder och konkurrens kommer oftast från mänskliga källor, medan information om sektorerna för teknologi, lagar och ekonomi oftast kommer från mer formella källor<sup>32</sup>.

### 3.4 Information richness

Vad vi förstått från texterna ovan är att olika källor har egenskaper som gör dem lämpliga, eller i alla fall används, för olika typer av information. En teori som går in på detta är *Information richness*. I information richness graderas olika kommunikationsmedia utifrån förmåga till gensvar, de utnyttjade kommunikationskanalerna och personligt fokus. Ju mer dessa områden finns införlivade, desto rikare är kommunikationsmediet. Det rikaste mediet enligt teorin är *face-to-face* medan till exempel *formella skrivelser* hamnar lägre ner på listan.

Olika medier har olika egenskaper vilka gör att de passar olika situationer eller uppgifter. Ett rikt kommunikationsmedia gör det lättare att lösa uppgifter som kräver analys och är

---

<sup>31</sup> Choo, 1998, kap 6

<sup>32</sup> Auster & Choo i Auster & Choo, 1996

komplexa, medan ”magrare” medier fungerar bra för kommunikation gällande rutinmässiga aktiviteter. Det är alltså inte så att ett rikt media alltid är det bäst fungerande. Till exempel kan ett telefonsamtal ge ett bättre resultat än ett face-to-face samtal, då man inte blir distraherad av sådant som inte krävs för den speciella situationen.

Det finns undersökningar gjorda på området som dock visar att teorin inte alltid stämmer med verkligheten. Exempelvis kan sådant som tillfredställelse med användningen av ett specifikt media även höja resultatet.

### **3.5 Sammanfattning – informationskällor**

På ett ganska självklart sätt, visar dessa texter på vilka informationskällor som lämpar sig för olika typer av information. Exempelvis är det så att nya forskningsrön inom bland annat teknologi presenteras i vetenskapliga tidskrifter och det nätverk man har utnyttjas till att få reda på faktorer angående exempelvis konkurrenter. Dock skulle det säkert kunna vara fruktbart att tänka på motsatt sätt ibland. Om man exempelvis har en personlig kontakt på ett universitet kan man tidigare få reda på ett forskningsrön än via en vetenskaplig artikel. Här kan man tänka på informationskedjan och försöka förstå var källorna har sitt ursprung.

Sammanfattningsvis kan man säga att mänskliga källor ger en selektering, filtrering och en summering av information som inte tryckta eller elektroniska källor ger. Dock vet man inte om informationen är exakt. Mänskliga källor kan även ge fördelen av att man kan diskutera fenomenet, om det kanske är komplext. Tryckta och elektroniska källor är ofta strukturerade och ger exaktare information. Här finns även en enorm mängd som ofta är sökbar.

## **4 Tidigare undersökningar om vad som kan påverka utformningen av omvärldsanalysen**

En undersökning gjord av Zita Correia (Centre for Technical Information for Industri och National Institute for Engineering and Industrial Technology, Lisbon, Portugal) och T.D. Wilson (Professor Emeritus, University of Sheffield, UK) identifierar och analyserar interna faktorer i organisationen som påverkar aktiviteten av omvärldsanalys i organisationen. Med interna faktorer menas faktorer inom organisationen som påverkar, och de interna faktorerna är inte vad jag fokuserar på i min studie, men det kan ändå vara av intresse att studera faktorer som påverkar utformningen av en omvärldsanalys.

De skiljer mellan individuella och organisatoriska faktorer. De individuella faktorerna är dels hur medveten man är om informationsrelaterade aktivitet, vilken attityd man har och vilket värde man lägger till sådan verksamhet. Dels är det i vilken grad man exponerar sig för information, vilket mycket handlar om hur man bygger nätverk av källor som förser med information. De organisatoriska faktorerna är dels informationsklimat, med vilket menas de förhållanden som råder i organisationen som avgör tillgängligheten och användningen av information. Dels hur öppen organisationen är mot sin omgivning, i vilken grad man tar till sig externa influenser och själv influerar omgivningen.

Från mitt perspektiv kan man även se det som att man som organisation existerar i en bransch, eller i ett sammanhang, där exempelvis man har stort utbyte mellan olika företag eller att det

finns ett gediget nätverk med välinformerade individer. Jag menar att det inte behöver bero på enbart organisationen om den väljer att vara öppen eller sluten, eller om informationshantering är av vikt i organisationen. Det kan även vara så att olika branscher fungerar olika av tradition eller av ansett behov. Detta gör att de identifierade faktorerna även är intressanta för min studie.

Det finns även ett samband mellan faktorerna, som författarna noga påpekar. Som exempel kan man säga att om man som individ befinner sig i en organisation med ett informationsklimat som ger dig stor tillgänglighet och hög användning av information är möjligheten större att du har en positiv attityd till informationsrelaterad aktivitet. Befinner man sig i en öppen organisation är möjligheten stor att du har nätverk som förser dig med information. Från min studies perspektiv är det intressant utifall organisationen befinner sig i en omvärld där man anser att det är viktigt med effektiv informationshantering och att nätverken är väl uppbyggda, eller att kanske motsatta förhållanden råder.

Det finns andra sätt att se på vilka faktorer som kan påverka omvärldsanalysen. Chun Wei Choo (Faculty of Information Studies, University of Toronto, Canada) skriver i en artikel<sup>33</sup> bland annat om hur sättet man bevakar sin omvärld påverkas av hur analyserbar man tror att omvärlden är och hur mycket organisationen tränger in i omvärlden för att försöka förstå den. Den upplevda analyserbarheten är en kombination av individuella erfarenheter när det gäller tolkning och förståelse samt ett antal egenskaper hos omvärlden. Dessa egenskaper är den upplevda komplexiteten, dvs. antal viktiga faktorer och relationer dem emellan samt hur dynamisk man uppfattar att omvärlden är, dvs. hur snabbt den förändras. Förutom individuella erfarenheter och karaktärer hos omvärlden beror den upplevda analyserbarheten på nivån hos den information och kunskap man har tillgänglig om sin omvärld<sup>34</sup>. När det gäller graden av hur mycket organisationen vill tränga in i och försöka förstå sin omvärld har att göra med om man ser omvärlden som ett hot och fiende eller något som är välgörande för organisationen. En fientlig omvärld ökar bevakningen av den och tvärtom<sup>35</sup>.

När det gäller relationen mellan på vilket sätt man bevakar sin omvärld och i vilken grad den går att analysera citerar Choo Daft & Weick, och skriver att en organisation som tror att man kan analysera omvärlden använder sig av systematisk insamling av information och analys. Och en organisation som inte tror att omvärlden går att analysera försöker skapa en rimlig tolkning som kan förklara tidigare händelser och föreslå framtida handlingar<sup>36</sup>. Det skulle också kunna vara så att olika delar av en organisations omvärld är olika och därför är informationsinhämtningen olika beroende på områdets karaktär. Exempelvis kan ett område i omvärlden vara enkelt och lätt att förstå och då kan man systematiskt hämta in och analysera den informationen, medan ett annat område förändras mycket och är komplext och då krävs större flexibilitet och djupare analys.

Med tanke på min studie är det intressant att undersöka om organisationen anser att omvärlden går att analysera, vad man vet om sin omvärld, hur snabbt man upplever att den förändras och graden av komplexitet. Det är även viktigt att, i utformningen av omvärldsanalysen, veta om de anser att den systematiska insamlingen och analysen av information är viktig. Det bör även undersökas om organisationen ser på sin omvärld som något som är välgörande eller om den är fylld med hot.

---

<sup>33</sup> Choo, 2001, "Environmental scanning as information seeking and organizational learning"

<sup>34</sup> Daft och Weick, 1984 i Choo, 2001

<sup>35</sup> Wilensky, citerad i Choo, 2001

<sup>36</sup> Daft och Weick, 1984 i Choo, 2001

## 5 Vad påverkar och styr organisationers handlande?

I inledningen skriver jag att jag är intresserad av att försöka skapa en bild av vad det är i omvärlden som påverkar organisationers handlande vilket påverkar utformningen av omvärldsanalysen. För att göra det måste jag först beskriva organisationernas respektive omvärld, och vad i den som påverkar hur organisationen handlar. En omvärldsanalys *är* på sätt och vis en beskrivning av omvärlden. I det tillvägagångssätt jag använder i den här uppsatsen för att studera en omvärldsanalys används *intressentmodellen* som modell för att definiera respektive organisations omvärld. Men jag tycker även att det är viktigt att se i vilket sammanhang som organisationen existerar och vad som är kännetecknande för respektive sammanhang. Jag skall därför dels beskriva vad som kännetecknar en kommun respektive ett företag, men även diskutera hur man ser på organisationer och dess omgivning i vissa organisationsteoretiska texter.

Man kan säga att generellt sett är omgivningen är allt som skapar osäkerhet för organisationen. Ett antagande är att organisationen genom sina handlingar och val skapar sin egen omgivning. En offentlig verksamhet får sina uppgifter genom det sammanhang den befinner i, och ett vinstdrivande företag får en bestämd omgivning genom de produkter och tjänster som produceras. Det finns alltså en relation mellan aktiviteterna och omgivningen. I en kommuns fall kan man inte välja sin omgivning, vilken styr uppgifterna, och ett företag kan välja inriktning och väljer genom det även sin omgivning<sup>37</sup>.

I vilket sammanhang en organisation befinner sig har att göra med varför organisationen finns till. En författare menar att motivet till att organisationen existerar är den avgörande skillnaden mellan offentlig förvaltning och ett företag<sup>38</sup>.

Jacobsen och Thorsvik tar i sin bok *Hur moderna organisationer fungerar* upp skillnader mellan offentliga organisationer och privata organisationer. De skriver att det finns en skillnad i att skapa mål för verksamheten. I en offentlig organisation finns många motstridiga hänsyn att ta i beaktande, medan man i en privat organisation kan välja målen själv och man kan även agera på den marknad man själv vill. Detta till skillnad mot offentliga organisationer som har åtaganden som måste verkställas. I detta finns demokratiska ideal man skall leva upp till, såsom lika behandling. Dessa ideal och åtaganden hamnar ofta i konflikt med kravet om att vara effektiv<sup>39</sup>.

Offentliga organisationer har oftast inte heller någon konkurrens, vilket ger en viss frihet i målformulering<sup>40</sup>. Här sker dock en viss förändring genom privata alternativ till sådant som skola, barnomsorg, vård etc. Även bolagiseringen av företag som Telia och SJ har fört med sig en förändring, vilken påverkar verksamheten.

Enligt Jacobsen och Thorsvik skiljer det ytterligare i formulering av mål mellan offentliga och privata organisationer. I en offentlig organisation blir målen ofta av typen ”att bedriva...”

---

<sup>37</sup> Abrahamsson, 2000 kap 9

<sup>38</sup> Arvidsson, citerad i Abrahamsson & Andersson, 2000 s 17

<sup>39</sup> Jacobsen & Thorsvik, 2002, s 62

<sup>40</sup> Ibid. s 62



genom att man har en kontinuerlig verksamhet. I privata organisationer vill man uppnå målen inom en bestämd tid<sup>41</sup>.

En annan viktig skillnad mellan privat och offentlig organisation är ägandet. Privata organisationer ägs och styrs av privata investerare, medan offentliga organisationer "ägs" av medborgarna och styrs av valda politiker.

## 5.1 Weick's modell

Ett sätt att se på organisationen i sitt förhållande till sin omvärld är genom en modell kallad Weick's modell. Det är en organisationsmodell, men är inte som många andra organisationsmodeller, en organisationstyp eller struktur utan en modell av en process. Weick's modell ser alltså organisationen som en process. Kortfattat handlar modellen om att en organisation befinner sig i en omvärld som förser den med information. En organisation ställs inför ett informationsproblem. Den löser det på olika sätt beroende på graden av komplexitet, eller tvetydighet. Organisationen utvecklar normer och cykler för problemlösning. I detta spelar kommunikation och informationshantering en stor roll. Detta är centralt i Weick's modell. Målet för en organisation är att bearbeta inkommande information på ett sätt att tvetydigheten eller komplexiteten reduceras till den grad att informationen är förståelig. Denna process är till stor del kommunikation och informationshantering, och det är detta organisationen är till för, enligt Weick<sup>42</sup>.

Det är intressant att se på Weick's perspektiv av den omvärld organisationen befinner sig i. Ett viktigt begrepp i modellen är *informationsomvärld*, vilken är den omvärld som organisationen befinner sig i. Weick beskriver inte omvärlden bestående av organisationer etc., utan av den information som individerna i organisationen reagerar på, dvs. den information som har relevans för organisationen på något sätt. Organisationens omvärld är alltså information, och närmare bestämt olika informationskällor beroende på de uppgifter som organisationen, eller individerna i den har<sup>43</sup>.

I detta perspektiv kan man säga att en omvärldsanalys definierar vilken omvärld man existerar i. Den information organisationen väljer att ta med i sin omvärldsanalys definierar omvärlden.

## 5.2 Kommuner

Vad är en kommun och vad styr, reglerar och påverkar vad en kommun gör?

Offentlig verksamhet finns till för att det har fattats politiska beslut om att verksamheten skall existera. Dessa beslut har fattats därför att det finns samhällsliga problem som behöver lösas. Målet för offentlig verksamhet är att lösa för befolkningen viktiga uppgifter<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> Ibid, s 62

<sup>42</sup> Kreps, 1990, kap. 6

<sup>43</sup> Ibid, s 107-108

<sup>44</sup> Abrahamsson & Andersen, 2000

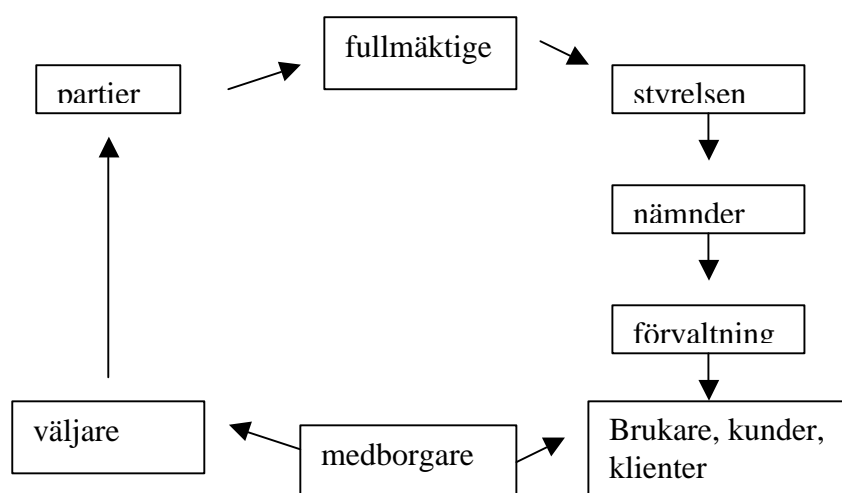
Stig Montin menar i sin bok *Moderna kommuner* att kommunernas ställning i det svenska politiska systemet kan hänföras till tre doktriner. Dessa har vuxit fram under en längre tid och är:

- den folkstyrda förvaltningen,
- den lagstyrda förvaltningen och
- kommunala folkstyren.

Den folkstyrda förvaltningen handlar om partiernas bärande roll i den representativa demokratin och att den kommunala demokratin är underordnad den nationella demokratin. Den lagstyrda förvaltningen talar om att kommunerna är underordnade riksdagens lagstiftningsmakt. Kommunernas organisation, verksamhetsformer och den kommunala beskattningen bestäms i lag. Ofta framhålls dock att Sverige har en lång tradition av självstyre, trots att den kommunala demokratin är underordnad den nationella.

En kommun är inte endast en politisk institution utan har även icke-politiska funktioner såsom förvaltning, produktion och professionellt arbete. Här finns en idémässig skillnad när det gäller inflytande från den politiska delen respektive den icke-politiska, men den dominerande idén är att politikerna fastställer mål och riktlinjer, och dessa skall vara styrande för förvaltningen och verksamheten.

Stig Montin beskriver något han kallar *den kommunala folkstyrelsemodellen*. I modellen ser man gränsen mellan den politiska och den icke-politiska delen. Den är utformad som en cirkel och ser ut på följande sätt:



Figur 2: den kommunala folkstyrelsemodellen<sup>45</sup>

Enligt modellen består den kommunala folkstyrelsemodellen av två flöden. Det är dels formulering, uppsamling, sammanvägning och utvärdering av de idéer som skall vara styrande för kommunens verksamhet. Detta sker genom åsiktsrepresentativitet, vilket innebär att det skall finnas en överensstämmelse mellan medborgarnas åsikter och de valda politikerna. Det andra flödet är verkställandet av idéerna i det första flödet. Detta sker genom de verkställande organen, vilka är styrelsen, nämnder och förvaltningar etc.<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> Montin, 2002, s. 31

<sup>46</sup> Montin, 2002

Kommunerna befinner sig alltså i en omvärld där verksamhetsformen och organisationen styrs av lagar, dock finns ett kommunalt självstyre. Den kommunala förvaltningen, som jag skall studera omvärldsanalysen hos, finns till för att verkställa de idéer och beslut som kommer ifrån fullmäktige och ytterst ifrån väljarna. Verksamheten styrs även av de åtaganden kommuner har genom den lagstiftade ordningen. I detta sammanhang har även kommuner ofta skapat visioner och mål för kommunen och den kommunala verksamheten.

### 5.3 Marknadskopplade organisationer

Stefan Hammarén använder benämningen *marknadskopplade organisationer* för organisationer som grundats eller omorganiserats för att bedriva affärer och ofta har vinst som huvudsaklig målsättning. Det är dessa organisationer som utgör grunden för näringslivet. De organisationer som befinner under benämningen marknadskopplade organisationer utgör ett brett spektra<sup>47</sup>. Den organisation jag studerar är ett företag som utvecklar, tillverkar och säljer produkter och service på dessa produkter, vilket kan skilja sig markant från andra typer av marknadskopplade organisationer. I detta kapitel vill jag dock visa på sådant som gäller generellt för organisationer som är marknadskopplade och inte offentliga organisationer, som ofta benämns budgetkopplade<sup>48</sup>.

Den som är intressant för den här studien är vad som styr organisationens handlande och sådant som är kännetecknande för typen av organisationer som kan tänkas påverka utformningen av en omvärldsanalys.

Begreppet marknadskopplade organisationer används även av Danielsson. Han beskriver marknaden som de olika agenterna på respektive område, exempelvis består kapitalmarknaden av olika slags finansiärer och användare av kapital, en arbetsmarknad av arbetskraft och arbetsgivare. En marknadskopplad organisation står alltså i relation med de olika agenterna inom det aktuella området<sup>49</sup>.

Och hur inverkar marknaden på organisationen? Dels har företagens utveckling har i stort sett skett i en marknadsekonomi, vilket har påverkat hur företag är organiserade. En marknadskopplad organisation finns även med i ett samspel med marknaden när det gäller exempelvis konkurrens, prissättning, produktutveckling etc. Detta samspel resulterar bland annat i att marknadskopplade organisationer måste vara effektiva på relativt kort sikt<sup>50</sup>.

Marknaden kan sägas illustrera ett sätt att se på, och definiera, omvärlden. Danielsson säger även att det som ger företag dess villkor och begränsningar som måste tas hänsyn till är omvärlden. Omvärlden kan sedan delas in i olika intressenter, såsom finansiärer, kunder, leverantörer, konkurrenter och samhället.

Ett företag kan även definieras som en juridisk enhet. Beroende på juridisk form, såsom aktiebolag, enskild firma etc., ger detta villkor för organisationen och påverkar och styr dess handlande. Denna styrning genomförs via lagstiftning och understöds av domstolsväsendet. Det finns dessutom en kontroll av efterlevande genom revisorer.

---

<sup>47</sup> Hammarén 1997, s. 10

<sup>48</sup> Ibid, s 11

<sup>49</sup> Danielsson, 1976

<sup>50</sup> Ibid

Danielsson nämner ett antal faktorer som styr och påverkar marknadskopplade organisationer av vilka jag tänker nämna några jag anser vara av relevans, för den här studien.

- *Staten* styr, som nämnts ovan, genom lagstiftning vilket ger villkor för bland annat företagsform, men även sådant som beskattning.
- *Konsumenterna* har inflytande på utveckling av varor och tjänster, prissättning etc. Kundens behov och krav har stort inflytande. Även om den enskilde konsumenten inte har så stor makt kan grupper av konsumenter påverka.
- *Fackföreningar och anställda* har stor inverkan på sådant som arbetsmiljö, lönesättning och arbetsvillkor.
- *Finansiärer* är en viktig intressent för marknadskopplade organisationer<sup>51</sup>.

## 6 Den modell av omvärldsanalys som Per Frankelius beskriver

Den här uppsatsen går ut på att jag skapar en bild av de respektive organisationernas omvärldsanalys genom att använda en modell, som är till för att skapa en omvärldsanalys, med vilken jag extraherar de båda organisationernas befintliga, dock inte organiserade, omvärldsanalys. Den modell som används för detta tillvägagångssätt är den som återfinns beskriven i boken *Omvärldsanalys* av Per Frankelius<sup>52</sup>.

Den metod som Frankelius beskriver i boken går från *omprövning av perspektiv* till *omsättning i handling*. Då mitt syfte "endast" är att skaffa ett underlag för den undersökning jag skall göra använder jag mig inte av den totala modell som beskrivs i boken. När jag i detta kapitel beskriver den modell Frankelius har arbetat fram försöker jag däremot förklara modellen som helhet.

### 6.1 World mapping method

Frankelius kallar sin metod för *World mapping method*. Det han menar är specifikt med modellen jämfört med andra modeller för omvärldsanalys är bland annat att den identifierar faktorer i organisationens som är viktiga utifrån visionen eller affärsidén, istället för att fokusera på faktorer som är givna på förhand enligt vad som anses generellt viktigt. Det är framförallt detta som är skälet till att jag valt denna metod som modell, då det är organisationens behov (och sammanhang) som styr faktorerna. Metoden ger även, i sin fullhet, visuella helhetsbilder av faktorer och processer som organisationen interagerar med i omvärlden. Frankelius menar att metoden ger ett väl definierat informationsbehov och organisationen får en ökad kunskap om vad som är den relevanta omvärlden utifrån syfte och vision. Man ökar då möjligheten att agera på ett sätt som leder till en hög grad av måluppfyllelse.

---

<sup>51</sup> Ibid

<sup>52</sup> Frankelius, 2001

Metoden är tänkt att utföras som en gruppaktivitet. Detta för att människor tänker, ser och uttrycker saker och ting olika, vilket leder till att man ökar kreativiteten och vidgar perspektivet.

De olika punkterna som ingår i World mapping method är:

- Omprövning av perspektiv
- Kreativ urladdning
- Analys 1: Betydelse
- Analys 2: Kunskap
- Sammansmältning
- Informationssökning
- Ny affärskarta
- Handling

*Omprövning av perspektiv* är enligt författaren det första och allra viktigaste momentet. Detta för att det ligger som grund för de andra momenten. Lyckas inte detta momentet lyckas inte heller de andra. Här går man tillsammans igenom organisationens syfte och mål. Befintliga modeller för omvärldsanalys presenteras och man diskuterar för- och nackdelar med dem. Därefter presenteras ”fall” i verkligheten där identifiering och analys av omvärldsfaktorer haft påverkar på en organisation. Dessa ger bland annat insikt i ”att det man minst anar kan vara det viktigaste”, och visar på hur man kan tänka. Som exempel beskriver Frankelius ett golvföretag som var generalagent och importör av PVC-baserade golv. Företaget följde forskningen inom kemiska byggnadsmaterial och fick tidigt reda på de skadliga effekter som PVC kan ge. Genom sökning i databaser sökte man efter nya alternativ och leverantörer. Detta resulterade i en ny miljöinriktning och en ny typ av golv. Då en av ägarna var hos tandläkaren läste han en artikel om SJ's miljöstrategi. En kontakt inleddes som gav en stor order. I diskussionen om exempel från verkligheten poängteras vikten av tankens kreativitet.

Man fortsätter diskutera existensen av faktorer och processer i omvärlden och går sedan över och diskuterar organisationens omvärld. Utgångspunkten är syfte och mål med verksamheten och man tar upp graden av komplexitet och förändringstakt samt hur den relevant omgivningen ser ut. Utgångspunkten är total relevant omvärld för organisationen, men det är viktigt att man bryter ner yviga definitioner av omvärlden till mer konkreta. Det är lättare att kategorisera konkreta synsätt på omvärlden istället för att konkretisera yviga resonemang.

*Kreativ urladdning* är moment nummer två. Detta moment utgörs av en ”brainstorming” där de medverkande skall komma med förslag på möjliga faktorer som påverkar organisationens verksamhet. Man utgår från organisationens syfte och mål. Resultat blir ett antal faktorer som man sedan kan arbeta med.

*Analys 1: Betydelse* är det tredje momentet. Här utgår man ifrån resultatet från föregående moment och analyserar betydelsen hos varje faktor. Man kategoriserar de olika faktorerna, i tre kategorier, utifrån hur viktiga de anses vara för organisationen.

*Analys 2: Kunskap* är det fjärde momentet som innebär att man analyserar den nuvarande kunskapen om respektive faktor. Det handlar om att se de anställda som informations- och kunskapsresurser och ta reda på vad vilka faktorer det finns kunskap om i organisationen och på vilken nivå den kunskapen ligger.

*Sammanmältning* innebär att man ”smälter samman” analys 1 och analys 2. Man tar de identifierade faktorerna, dess betydelse och ser vilken information och kunskap man redan har i organisationen. Resultatet blir att man identifierar ett informationsbehov. Man kan även se var det finns fungerande informationsinflöden och informationsluckor.

*Informationssökning* är det sjätte momentet och det handlar om att komplettera informationsluckorna och fylla informationsbehovet som man identifierat i föregående moment. Här analyseras vilka källor som bäst fyller informationsbehovet. Såsom databaser, mässor, Internet, mediabevakningstjänster och personliga kontakter.

*Ny affärskarta* är det svåraste momentet att genomföra. Målet är att skapa en ny bild av de förutsättningar som finns för organisationen. Man analyserar relationer mellan faktorerna och ser på dem utifrån ett processperspektiv.

*Handling* är det sista momentet i metoden och handlar om att utifrån de slutsatser man dragit från tidigare moment omsätta dessa i praktisk handling.

## 7 Metod

En forskningsmetod, eller metodiskt angreppssätt, är en sorts plan för hur man skall samla in, organisera informationen eller data, analysera och slutligen presentera det hela som ett forskningsresultat<sup>53</sup>.

Syfte med studien är att studera två organisationers omvärldsanalyser. Den metod jag valt för detta syfte är en jämförande fallstudie.

I detta kapitel redogörs för hur jag har kommit fram till detta metodval. Vidare vad som menas med fallstudie, och en jämförande sådan. Det redogörs även för tillvägagångssätt för utformningen av omvärldsanalys, val av forskningsobjekt och analysmetod. Problem och tillkortakommanden med metoden beskrivs, och en diskussion om undersökningens validitet och reliabilitet förs.

### 7.1 Val av forskningsmetod

Syftet med studien är att undersöka omvärldsanalysen hos två organisationer som existerar i olika sammanhang, och jag tänkte i ett inledande skede att välja två organisationer med organiserad omvärldsanalys och jämföra dessa med varandra. En nackdel med en sådan metod är att det kan vara svårt att finna organisationer som går att jämföra med varandra. Det skiljer mycket i hur organisationer organiserar och utformar sin omvärldsanalys, och det kan uppstå problem när det gäller att skapa en jämförbar bild hos de respektive organisationerna. Det vore i och för sig intressant att göra en sådan studie och fokusera på organisation och utformning av omvärldsanalyser mellan olika typer av organisationer, men då intresset i den här studien ligger i skillnader och likheter när det gäller faktorer för omvärldsanalys och dess informationsförsörjning har jag valt att göra på ett annat sätt.

---

<sup>53</sup> Merriam, 1994

Den metod jag valt är att med hjälp av en modell som är avsedd för skapande av en omvärldsanalys skapa en bild av de respektive organisationernas omvärldsanalys. Jag har valt två organisationer som inte har någon organiserad omvärldsanalys, vilket dock inte betyder att de inte analyserar sin omvärld. Den analys av omvärlden som de bedriver får jag en tydlig bild av med hjälp av modellen för omvärldsanalys. Modellen i fråga, "World mapping method", är tidigare beskriven i uppsatsen och är hämtad från Per Frankelius<sup>54</sup>.

## 7.2 Vad är en jämförande fallstudie?

Vad säger teorin om fallstudier, och vad krävs av en studie för att bli en fallstudie? Jag skall här utifrån Sharan B Merriems bok *Fallstudien som forskningsmetod* presentera och diskutera definitioner av fallstudier.

### 7.2.1 Definitioner av fallstudier

Sharan B Merriam (professor i pedagogik vid universitetet i Georgia, USA) nämner fyra faktorer som har att göra med om man definierar studien som en fallstudie. Det handlar om vilken typ av frågor man ställer, vilken grad av kontroll man har, hur man tänker sig att slutresultaten skall bli och om man kan identifiera ett avgränsat system som fokus för undersökningen. Ett avgränsat system är en specifik företeelse, till exempel ett skeende, en person, en institution, en händelse, ett program eller en social grupp. Merriam hänvisar till Adelman, Jenkins & Kemmis<sup>55</sup> som menar att denna företeelse utgör ett exempel på en mer omfattande grupp av händelse, personer eller skeenden<sup>56</sup>. Med det menas att om man är intresserad av exempelvis organisationer i olika kontexter väljer man ut organisationer från respektive kontext och undersöker dem.

Men det är även så att man kan välja ut exempelvis en situation för att den är intressant att studera i sig själv. Undersökningen ger djupare kunskap om situationen man är intresserad av och ger vidare bättre förståelse för den företeelse som situationen står för<sup>57</sup>.

Merriam presenterar ett antal definitioner av fallstudier. Wilson menar att fallstudier är en process som "strävar efter att beskriva och analysera en viss enhet i kvalitativa, komplexa och helhetsinriktade termer, ofta kontinuerligt under en viss tidsperiod"<sup>58</sup>. Guba & Lincoln menar att syftet med fallstudier är att "visa på egenskaperna hos den klass av företeelser som fallet är exempel på"<sup>59</sup>. Slutligen definierar Becker syftet med fallstudier som att "... man skall komma fram till en helhetsinriktad förståelse av de enheter man studerar och att man skall kunna utveckla generella teoretiska påståenden om regelbundenheter i den sociala strukturen och det social skeendet"<sup>60</sup>.

Dessa definitioner tycker jag visar på att fallet eller fallen man studerar är exempel på sin klass. Det ges viss frihet att genom resultaten utveckla generella slutsatser. Jag har svårt att

---

<sup>54</sup> Frankelius, 2001

<sup>55</sup> Adelman, Jenkins & Kemmis, citerad i Merriam, 1994, s 24

<sup>56</sup> Merriam, 1994, s 24

<sup>57</sup> Ibid, s24

<sup>58</sup> Wilson, citerad i Merriam, 1994, s 25

<sup>59</sup> Guba & Lincoln, citerad i Merriam, 1994, s 25

<sup>60</sup> Becker, citerad i Merriam, 1994, s 25

hålla med om detta helt och hållet. I min studie står på ett sätt de organisationer jag valt som exempel för en kategori av organisation. Dock är frågan om den organisation jag studerar kan sägas gälla alla, exempelvis kommuner. Det är ännu svårare att generalisera när det gäller marknadskopplade organisationer. Däremot finns det tydliga skillnader dem emellan som gör att det är intressant att jämföra dem.

Man kan även beskriva fallstudier genom dess speciella egenskaper, vilka kan kategoriseras under fyra rubriker: partikularistiska, deskriptiva, heuristiska och induktiva. Den partikularistiska egenskapen innebär att fokuseringen på själva fallet, dvs. händelsen, situationen etc. är viktig. Dock med ett helhetsperspektiv. Man uppmärksammar hur exempelvis en situation hanteras i en specifik situation, utifrån ett helhetsperspektiv. Den deskriptiva egenskapen innebär att man studerat på djupet och att beskrivningen av det man studerat är omfattande och tät. Den heuristiska egenskapen innebär att fallstudien kan förbättra förståelsen för det som studeras. Man kan skapa vidare vyer, nya innebörder och tidigare okända förhållanden och relationer kan ge djupare insikt i problemet. Den induktiva egenskapen innebär att man grundar sin studie på resonemang som kommer utav den information man har tillgång till. Den kontext som utgör ramen för den man skall studera är viktig<sup>61</sup>.

Hur en fallstudie ser ut har även att göra med inom vilket vetenskapligt ämnesområde man gör studien. Inom exempelvis psykologin är fokus på individen, medan en etnografisk fallstudie är en sociokulturell analys av den företeelse man studerar.

Sammanfattningsvis kan man säga att en fallstudie fokuserar på en företeelse och syftar till att ge fördjupad insikt och förståelse för denna företeelse, som kan utgöras av exempelvis en händelse, en person, en organisation etc. Dock finns ett helhetsperspektiv som sätter in företeelsen i ett sammanhang, vilket gör företeelsen till exempel för sin klass eller kategori. Detta gör att man kan utveckla generella resonemang utifrån sitt material.

### **7.2.2 För- respektive nackdelar med fallstudier**

Det finns för- och nackdelar med alla forskningsmetoder. Men forskningsmetoden skall vara den bästa för det problem man har. Fördelarna skall väga upp nackdelarna. Man väljer metod utifrån sitt forskningsproblem<sup>62</sup>.

Fallstudier har sin utgångspunkt och sitt fokus på fallet, dvs. den företeelse man skall studera. Detta gör att man genom en fallstudie får en omfattande bild och beskrivning av forskningsobjektet. En fallstudie ger insikt och vidgar förståelsen i ett ämne. För framtida forskning och utvecklingen inom ämnesområdet är detta viktigt<sup>63</sup>.

Man kan dock fråga sig om detta är en fördel med fallstudier framför andra metoder. Den omfattande beskrivningen av en företeelse är i sig kanske unik, men de flesta undersökningar torde ju betyda något för framtida forskning och utveckling inom ämnesområdet.

Nackdelar med fallstudier kan vara att man ägnar stort utrymme åt beskrivning av företeelsen. En djup förståelse för det undersökta är i och för sig bra, men man kan förlora fokus på vad i

---

<sup>61</sup> Merriam, 1994, s 25-27

<sup>62</sup> Ibid, kap 2

<sup>63</sup> Ibid, s 46



företeelsen som är av vikt för analys. Det finns även risk för att, som forskare, förenkla eller överdriva vissa faktorer i en situation, vilket kan leda till en felaktig bild av situationen. Just forskarens egen inblandning är något man bör ta i beaktande. I inhämtning och analys av resultat finns inte riktlinjer som i kvantitativ forskning, vilket gör forskarens inblandning stor<sup>64</sup>.

Synen på om man kan generalisera utifrån fallstudier eller ej, får konsekvenser för användbarheten hos en fallstudie. Om man anser att det inte är generaliseringsbara resultat är det en nackdel hos fallstudier.

Sammanfattningsvis kan sägas att det finns för- och nackdelar med fallstudier, men man får väga upp dessa och utifrån sitt problem välja det mest lämpliga.

### 7.3 Urval – de två organisationerna

I min tanke att jämföra omvärldsanalysen hos organisationer med olika omgivningar finns dels valet att välja hur många organisationer. Vidare vilka organisationer och vi vilka typer av organisationer de skall vara.

Olika typer av organisationer för jämförelse som kom upp var myndighet respektive företag. Även tjänsteföretag respektive produktionsföretag.

Krav för urval var att organisationerna var någorlunda jämförbara. De skulle även vara tillräckligt stora för att ha nytta av en omvärldsanalys men inte så stora att de redan hade en väl utarbetad omvärldsanalys. Det fick alltså inte vara en korvkiosk, men inte heller exempelvis Volvo. Då metoden bygger på att jag skapar en bild av omvärldsanalysen med hjälp av en modell avsedd för skapande av en omvärldsanalys, ansåg jag att organisationen skulle vara överblickbar, dvs. inte så stor och komplex att det tog för lång tid för mig att förstå organisationen.

Efter sökningar i databasen Affärsdata och att ha hört mig för hos olika människor föll valet på *Marks kommun* respektive *Berg Propulsion*. Det är en kommun och ett produktionsföretag. Genom dessa val har jag två organisationer som existerar i skilda sammanhang och har olika omvärld. Nedan följer en beskrivning av de respektive organisationerna.

#### 7.3.1 Marks kommun

Marks kommun är en kommun med 33 015 invånare (13 december, 2002). Kommunens yta är 935,94 kvadratkilometer. I kommunen finns ett flertal små och medelstora orter, varav den största är Kinna. I Kinna bor det cirka 7000 personer. Marks kommun ligger i södra delen av Västergötland och är en del av Västra Götalands län. Kommunen bildades 1971 genom sammanläggningen av köpingarna Kinna och Skene samt landskommunerna Örby, Fritsla, Svansjö, Sätilla, Horred och Västra Mark. I sammanslagningen togs som kommunnamn det gamla häradnamnet Mark, ett av de sju häraderna i Sjuhäradsbygden<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> Ibid, s 46-47

<sup>65</sup> Marks kommuns hemsida 2003-04-24

### 7.3.2 Berg Propulsion

Berg Propulsion är ett företag som utvecklar och tillverkar båtpropellrar. De har 73 anställda varav 65 arbetar i Sverige och 8 stycken utomlands. Huvudkontoret är beläget på Öckerö utanför Göteborg. Företagets omsättning uppgår till ca 120 MSEK år 2003 och ca 97 % av försäljningen är export.

Berg Propulsion startades 1912 av Johan Viktor Berg och var fram till 1979 ett familjeföretag, då det såldes<sup>66</sup>.

Den bransch som Berg Propulsion befinner sig i består egentligen inte enbart av propellrar utan även av t.ex. vattenjet. Kännetecknande för just propellerdelen är att det är en mogen bransch. För att skapa vinster måste eftermarknaden skötas väl. Enbart en avvägd fördelning mellan nytt och eftermarknad leder till lönsamhet, detta gäller alla leverantörer inom propulsion, d.v.s. propellrar, växlar och motorer.

Två stora propellerleverantörer finns på marknaden, RR ( KAMEWA) och Wärtsilä ( LIPS). Dessa två har ca 35 % var av världsmarknaden. Idag har Berg ca 8-10 % och betraktas som nummer 3<sup>67</sup>.

## 7.4 Tillvägagångssätt

Det tillvägagångssätt jag använder mig av för att skapa en bild av de båda organisationernas omvärldsanalys är, som nämnts, hämtat främst av Frankelius. Upplägget för de omvärldsanalyser som ”skapas” för den här uppsatsen är naturligtvis inte så omfattande som det är beskrivet i boken, utan enbart vad som krävs utifrån uppsatsens syfte.

Frankelius modell bygger på gruppaktivitet där man gemensamt skapar omvärldsanalysen. Det är alltså inte en ”konsult” som kommer till en organisation och gör en omvärldsanalys, utan det är en person som leder gruppträffarna, men det är organisationen själv som skapar innehållet. Det är främst detta som gör Frankelius modell passande för min uppsats.

Upplägget för skapandet av omvärldsanalys i den här uppsatsen är två gruppträffar. Inför varje träff förses deltagarna med material som gör att de kan vara förberedda för respektive träff. I materialet, som skickas per e-post, finns en kort sammanfattning om vad som skall tas upp under träffen och information om vad som förväntas av de deltagande.

Deltagarna i Marks kommun är näringslivssekreteraren, informatören och ett kommunalråd. Hos Berg Propulsion är deltagarna de två ägarna, vilka även är VD respektive styrelseordförande.

Strukturen för de två träffarna är följande:

---

<sup>66</sup> ”Under ytan”, broschyr från Berg Propulsion

<sup>67</sup> Intervju med Björn Svensson, Berg Propulsion

### *Första träffen.*

Den första träffen inleds med att jag presenterar mina tankar kring uppsatsen, såsom syfte, metod och teoretiska modeller. I detta ingår att presentera Frankelius modell *World mapping method*. Jag beskriver även vad som menas med omvärldsanalys och hur jag tolkar och använder begreppet i den här uppsatsen. Därefter går jag igenom andra befintliga modeller för omvärldsanalys, detta för att ge en djupare förståelse för vad omvärldsanalys kan innebära i praktiken. Vidare beskriver jag även betydelsen av att vara kreativ i processen med att skapa en omvärldsanalys.

Tillsammans med deltagarna diskuteras sedan syftet med organisationen. Målet med detta är att få fram en text med organisationens vision, mål och strategi. I den information som skickas ut till deltagarna innan träff 1 finns information om att detta skall tas upp och förhoppningen är att organisationens befintliga vision/mål/strategi här skall finnas tillgängligt.

Vidare diskuteras organisationens omvärld. Målet är här att identifiera vad som är organisationens omvärld. Som hjälpmedel och utgångspunkt har man intressentmodellen, som handlar om att identifiera organisationer och faktorer i omvärlden, som organisationen står i något slags beroendeförhållande till.

I anslutning till diskussion kring organisationens omvärld ställer jag även vissa frågor till deltagarna om upplevelsen av omvärlden, såsom hot eller möjlighet, analyserbar eller inte analyserbar, komplex eller enkel.

Efter första träffen sammanställs träff ett och skickas till deltagarna för godkännande och kommentar.

### *Andra träffen*

Andra träffen inleds med att första träffens sammanställning diskuteras.

Jag presenterar det återstående arbetet som innebär identifieringen av möjliga faktorer för omvärldsanalys samt identifiering av informationskällor för respektive faktor för omvärldsanalys.

Därefter inleds arbetet med att identifiera möjliga faktorer för omvärldsanalys för organisationen. Detta utförs som en *brainstorming* utifrån dels organisationens vision/mål/strategi och dels organisationens omvärld, vilka man arbetat fram utifrån träff 1. Tillvägagångssättet är sådant att man försöker identifiera informationsbehovet för varje punkt i vision/mål/strategin samt informationsbehovet utifrån varje organisation och faktor som ingår i det som identifierats som organisationens omvärld.

Som nästa del beskriver jag vad som menas med informationskällor och vad som innefattas i arbetet med att identifiera dessa. Jag nämner exempel på informationskällor, detta dels för att visa på vilken nivå jag har valt att lägga arbetet när det gäller informationskällor, och dels som utgångspunkt för

diskussion. I denna diskussion, som följer, diskuteras vilka informationskällor som används av organisationen.

Efter andra träffen sammanställs träff två och skickas till deltagarna för godkännande och kommentar<sup>68</sup>. Denna sammanställning innehåller en lista på faktorer för omvärldsanalys samt de informationskällor som framkommit i diskussionen. Utifrån denna sammanställning ges deltagarna möjlighet till tillägg och kommentarer.

Därefter görs så en sista sammanställning av de båda träffarna som får bilda underlag för uppsatsen.

## 7.5 Problem med metodval och tillvägagångssätt

Undersöker den här studien egentligen det som är själva problemet, och är det utfört på ett sådant sätt att resultaten är giltiga? Skapar jag, genom metodvalet, en bild av de respektive organisationernas omvärldsanalyser och gör en rättvis jämförelse?

Detta brukar benämnas reliabilitet och validitet. Reliabilitet handlar om hur studien utförs och noggrannheten i bearbetningen av data och information. Validitet handlar om att man mäter rätt sak, det vill säga att syfte och metod stämmer överens<sup>69</sup>.

Jag tror att den metod jag valt att använda skapar ett fördelaktigt resultat utifrån det syfte som ställts för uppsatsen, och ger en god validitet för studien. Efter bästa förmåga har jag även beskrivit hur jag gått tillväga. I efterhand kan jag dock se vissa moment som, om de gjorts bättre, kunde ha givit uppsatsen än större giltighet.

Som första punkt nämner jag att jag märkte att min egen förmåga att leda gruppträffarna i de olika organisationerna förbättrades. Därför finns en möjlighet att jag hos organisation nummer två betedde mig säkrare vilket kanske gjorde de två träffarna effektivare. Detta kan ha inneburit att det kanske blivit ett annat resultat om ordningen varit omvänd. Som lösning på detta problem ser jag som en möjlighet att jag skulle ha "tränat" på ett antal organisationer tidigare. Jag tror dock inte att det hade varit genomförbart då det var nog svårt att få de nu medverkande att finna tid till studien.

En annan aspekt är den roll jag som undersökare hade. Då metoden bygger på gruppaktivitet och jag fungerade som ledare av gruppträffarna, är graden av min inblandning något att resonera kring. För att leda träffarna gav jag ibland vissa exempel för att visa på tankegångarna. Det är möjligt att jag ibland varit alltför ledande vilket kan ha lett till att de medverkandes eget initiativ har hejdats.

Det är också viktigt att påpeka att då det är min undersökning är det även min tolkning av dels gruppträffarna och dels materialet.

---

<sup>68</sup> Se bilaga 3

<sup>69</sup> Holme & Solvang, 1997, s 163

## 8 Redovisning och analys av resultat

Detta kapitel består av de två omvärldsanalyserna för Berg Propulsion respektive Marks kommun. Dessa utgör resultatet utav de båda gruppträffarna samt den kontakt via e-post som förekommit. Därefter görs en jämförelse mellan de båda omvärldsanalyserna, vilket resulterar i skillnader respektive likheter dem emellan. Detta följt av en analys av sambanden mellan skillnader / likheter och den omvärld organisationerna existerar i.

### 8.1 Omvärldsanalys – Berg propulsion

Detta är en omvärldsanalys för Berg Propulsion, uppdelad i vision, mål och strategi respektive omvärldssektorer följt av en tabell med faktorer för omvärldsanalys, där även informationskällor för respektive faktor presenteras. Denna omvärldsanalys är ett resultat av de båda gruppträffarna samt den kontakt som skett via e-post.

Resultatet som förväntades av träff 1 var dels en vision/mål/strategi från organisationen och dels ett antal faktorer och organisationer som utgör Berg Propulsions omvärld.

Vid träff 1 hade Berg Propulsion ingen färdig och nedskriven vision med verksamheten. De medverkande berättade då för mig hur de ser på verksamheten och vad de arbetar efter. Tillsammans utformade vi dessa tankar till vision, mål och strategi. Det är dessa som finns i omvärldsanalysen nedan.

Det andra målet med träff 1, att definiera omvärlden, diskuterades även det fram. Detta utifrån intressentmodellen. Resultatet av detta finns även det i omvärldsanalysen nedan som *omvärldssektorer för Berg Propulsion*. Under träff 1 ställde jag även vissa frågor angående organisationens upplevelse av omvärlden. Dessa frågor var om de upplevde omvärlden som föränderlig eller stabil, komplex eller enkel, välgörande eller hot, om omvärlden styr handlingar, om organisationen ingår i ett större system eller fungerar oberoende samt om organisationen existerar i ett eller flera nätverk. Svaren på dessa frågor finns presenterade under rubriken *Upplevelse av omvärld*.

Det som förväntades av träff 2 var dels att identifiera informationsbehovet utifrån vision/mål/strategi samt omvärldsfaktorer, vilket skulle leda till ett antal faktorer för omvärldsanalys. Detta hade informerats om innan och deltagarna beskrev vilken information man behöver. Resultatet av detta finns redovisat nedan som *faktorer för omvärldsanalys*.

Ett ytterligare mål med träff 2 var att diskutera vilka informationskällor man använder för respektive faktor för omvärldsanalys, och även ge vissa förslag. Även detta genomfördes, och kompletterades senare via e-post. Resultatet finns presenterat nedan som *informationskällor*.

#### 8.1.1 Vision, mål och strategi med respektive faktorer för omvärldsanalys

Nedan följer en beskrivning av Berg Propulsions vision, mål respektive strategi. Till de olika punkterna i strategin finns kopplat faktorer för omvärldsanalys.

*Vision*

Visionen för Berg är tvådelad, där de individuella delarna ändå i högsta grad är beroende av varandra.

*Tjäna pengar.* Visionen är att omsättningen skall ligga på 300 miljoner SEK år 2005.

*Må bra.* Att företaget och de som arbetar på företaget skall må bra är en vision med verksamheten.

Dessa två punkter är ledstjärnor för Berg propulsions arbete. De anser att för att tjäna pengar är det ett måste att både företaget och de anställda skall må bra. Omvänt är det även så att tjäna pengar är ett krav för att företaget och de anställda skall må bra.

### *Mål*

För att man skall tjäna pengar och må bra, som företag och som anställd, har Berg propulsion ett mål.

*Positiv identitet.* Företaget skall ha en identitet, ett varumärke, som står för något positivt. Berg skall stå för värderingar som många värdesätter. Detta är naturligtvis viktigt gentemot marknaden, exempelvis kunder och leverantörer. Det är också viktigt att man som anställd kan identifiera sig med positiva värderingar och att det även upplevs positivt att äga företaget. Det för även med sig att andra vill äga företaget, vilket höjer prislappen.

### *Strategi*

För att nå dessa mål samt syftet finns följande faktorer som kännetecknande för verksamheten och som ses som företagens strategi.

*Relationen mellan företaget och de anställda skall vara god.* Berg Propulsion vill behålla goda medarbetare och dra till sig nya genom att inge trygghet, stabilitet och en positiv grundsyn samt visa respekt för individen. En öppen dialog med tillit och förtroende är viktigt.

### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- De anställdas önskemål och framtidsplaner.
- Önskemål och behov av kompetenshöjning hos de anställda.
- God kunskap om användning och effektivitet hos olika kommunikations- och informationskanaler.

*Arbetsbelastningen skall ligga på en bra nivå.* Den skall inte vara för hög så man inte hinner med och upplever en för hög stressnivå, men inte heller för låg vilket kan leda till uppsägningar. En bra nivå på arbetsbelastningen leder även till stimulans i arbetet.

### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- De anställdas arbetssituation.
- Antal och storlek på order i förhållande till personal.
- Framtidsplaneringens påverkan på antalet anställda.

- Pensioneringar.

*Lagom tillväxttakt.* Något som har att göra med ovanstående är tillväxttakt. Företaget skall växa, men tillväxten skall begränsas så man inte ”tappar greppet”.

#### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- Antal och storlek på order i förhållande till mål och vision.

*Företaget skall göra sunda affärer.* Detta handlar om att beräkna de kommersiella riskerna. Det skall finnas tillgängliga resurser för den aktuella ordern. Det är viktigt att känna till företagets styrka respektive svagheter i förhållande till olika affärer. I detta finns även en strategi i att sprida riskerna vilket vi återkommer till senare.

*Robust konstruktion.* Berg propulsion står för en robust konstruktion. När man köper en propeller från Berg Propulsion köper man en robust produkt. Detta är en egenskap man arbetar utifrån. Det handlar om en teknisk riskbedömning på det sättet att en robust konstruktion ger säkrare produkter som ger lägre servicekostnader. Berg propulsion arbetar utifrån en konservativ riskbedömning.

*Lyhördhet och flexibilitet gentemot kunder.* Berg propulsion vill vara lyhörda för kunders önskemål och krav. Att vara lyhörd för detta och sedan vara flexibel i sina handlingar är viktigt.

#### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- Egna misstag och erfarenheter.

*Lyhördhet och flexibilitet gentemot förändringar i omvärlden.* Berg propulsion vill vara lyhörda mot förändringar och händelser i omvärlden som kan leda till affärer eller på annat sätt påverka företaget. Man vill vara som en helikopter som sveper över hela jorden, ser affärsmöjligheter, bedömer risker och inte är sena att dyka då tillfälle ges.

#### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- ”Hålla koll” på konkurrenters affärer och order, så att man kan se om de gör misstag.
- Redares planer.
- Planerade skeppsbyggen.

### **8.1.2 Omvärldssektorer**

Genom att använda *intressentmodellen*, det vill säga faktorer eller organisationer som står i resursberoende till företaget, har vi försökt identifiera den omvärld som Berg propulsion existerar i.

*Kunder.* En viktig aspekt när det gäller kunder är att sprida kunderna och på det sättet även sprida risken. Man vill inte ha för stor procent av omsättningen på en marknad, som då blir för dominant, vilket ökar risken. Man vill ha olika kunder i olika marknader. Det är viktigt att se till hur branschen är uppdelad på olika (geografiska) marknader och försöka följa den uppdelningen i kundval.

**Faktorer för omvärldsanalys:**

- De geografiska andelarna hos marknaden.
- Vilka som är möjliga kunder (redare, varv).
- God kunskap om den geografiska uppdelningen gällande nuvarande kunder.
- God kunskap om forum för kundkontakter.
- Kunders önskemål om service, kontakt, etc.
- Affärskulturella skillnader inom olika länder.

*Leverantörer.* Precis som med kunder handlar det även här om att sprida risken genom att använda sig av många leverantörer. Det är oftast bättre att välja en mer generell produkt än en unik, och kanske tekniskt bättre, då fler leverantörer har möjlighet att producera den. Berg vill inte bli styrda av leverantörer och då är det viktigt att inte bli beroende av en leverantör.

**Faktorer för omvärldsanalys:**

- Vilka leverantörer det finns på marknaden.
- Utbudet hos olika leverantörer.
- Planering och framtidsvisioner hos leverantörer.
- Pris- och kostnadsutveckling hos leverantörer.
- Leverantörers geografiska placering.

*Konkurrenter.* Om det inte finns tillräckligt med konkurrenter finns det heller ingen marknad. Detta är ett faktum som man lärt sig. Därför arbetar man med en produkt där det finns konkurrens. Finns ingen konkurrens är risken stor att man blir bortarbetad av alternativa produkter. Det bör finnas en konstant efterfrågan på produkten. Detta är viktigt när det gäller att våga investera. Återigen handlar det om att beräkna risken.

**Faktorer för omvärldsanalys:**

- Kunskap om konkurrenternas planering, visioner och marknadsstrategi.
- Kunskap om konkurrenternas utbud.
- Kunskap om konkurrenternas kunskap.

*Forskning och utveckling.* Inom området sker en viss utveckling. Den innebär dock inget revolutionerande utan är mest till för att kunderna skall se att företaget inte står stilla utan vill utvecklas. Det är även viktigt med tanke på reservdelsmarknaden. Man håller en utvecklingstakt som förhindrar piratdelar. Man bevakar konkurrenternas utveckling, men även utvecklingen av alternativa produkter. Egentligen är all utveckling och forskning när det gäller frakt viktig för Berg propulsion.

**Faktorer för omvärldsanalys:**

- Utveckling och forskning när det gäller alternativa produkter inom frakt.
- FoU gällande alternativa produkter inom sjöfarten.



- Konkurrenternas FoU.

*Klassningsbolag.* Klassningsbolag fungerar som en slags myndighet som ”klassar” fartyg. Det har mycket att göra med dimensionering av olika delar i ett fartyg, hur de bör vara dimensionerade i förhållande till varandra. Vid försäkring av fartyg är detta en viktig aspekt. Klassningsbolagens regler baseras på vad man kommer fram till i IMO (International Maritime Organization).

#### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- Nya standarder från klassningsbolagen.

*Banker / finansörer.* Berg är beroende av att kunna låna pengar. Företaget har en kredit på banken, och beroende på storleken hos den tar banken företagsinteckningar hos Berg. Banken fungerar även som en transaktionsbas för Berg.

#### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- Nyheter och förändringar inom bankvärlden för företag.
- Möjliga investerare för Berg.

*Världsekonomin.* Den globala utvecklingen inom ekonomi samt olika länders ekonomiska utveckling är viktigt för Bergs verksamhet och planering. Exempelvis hur ränteskillnaden är mellan länder. Detta påverkar hur man vågar investera och hur man planerar i olika länder. Berg har genom erfarenhet lärt sig att se mönster i hur den ekonomiska utvecklingen inverkar på när redare väljer att bygga nya båtar. Världsekonomin har därför stor påverkan på hur man väljer kunder.

#### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- God kunskap och insikt i världsekonomin generella utveckling.
- Ränte- och valutautvecklingen globalt.
- Ränte- och valutautvecklingen hos länder där det finns möjliga kunder.
- Oljeprisutvecklingen.

*Det politiska världsläget.* Det politiska läget globalt och i olika länder påverkar i hög grad det ekonomiska läget, men även sådant som marknadsstrukturer. Politiska beslut som kanske indirekt påverkar verksamheten är även viktigt. Exempelvis beslut och planering som rör infrastruktur kan handla om alternativa produkter som kan påverka om man väljer att frakta till sjöss eller på land eller via flyg. Politiska händelser och skeenden är därför viktiga att känna till för Berg propulsion.

#### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- God kunskap och insikt i den generella världspolitik (även viktigt att lära sig tolka sådan information utifrån Berg: s strategi).
- Kraftfulla politiker i olika länder.
- Stora politiska beslut på nationell och internationell nivå gällande sjöfart, frakt och infrastruktur.

EU. Utvecklingen inom EU är viktig för Berg propulsjon. Man nämner EMU som något man följer med intresse.

**Faktorer för omvärldsanalys:**

- God kunskap om den generella utvecklingen inom EU / EMU.
- God kunskap och insikt i den ekonomiska utvecklingen inom EU /EMU.

*Miljö.* Att hålla en hög hastighet på vatten är miljövänligt. Att utveckla produkter som kan föra fartyg framåt med hjälp av mindre effekt men lika snabbt är därför viktigt. Utvecklingen inom miljöområdet gällande exempelvis restriktioner för bränsle är viktigt.

**Faktorer för omvärldsanalys:**

- Följa miljödebatten för sjöfart.
- Följa miljöutvecklingen gällande motorer.

**8.1.3 Faktorer för omvärldsanalys och informationskällor för respektive faktor**

Omvärldsanalysen för Berg Propulsjon innefattar 43 faktorer för omvärldsanalys, vilka finns i den vänstra spalten. Dessa är dels utifrån organisationens vision (med mål och strategi) och dels utifrån de identifierade omvärldssektorerna. I den högra spalten återfinns de informationskällor som används för respektive faktor för omvärldsanalys. Både *faktorer för omvärldsanalys* och *informationskällor för respektive faktor* är resultat utav träff 2 med Berg Propulsjon.

Tabell 1: Faktorer för omvärldsanalys samt informationskällor för Berg Propulsjon

<b>Faktorer för omvärldsanalys</b>	<b>Informationskällor för respektive faktor</b>
1. De anställdas önskemål och framtidsplaner	Interna personliga kontakter Medarbetarsamtal Intern enkätundersökning
2. Önskemål och behov av kompetenshöjning hos de anställda	Interna personliga kontakter Medarbetarsamtal Intern enkätundersökning
3. God kunskap om användning och effektivitet hos olika kommunikations- och informationskanaler	Interna personliga kontakter Medarbetarsamtal Intern enkätundersökning Andra organisationers erfarenheter kring kommunikationsverktyg Leverantörer av kommunikationsverktyg
4. De anställdas arbetssituation	Interna personliga kontakter Medarbetarsamtal Intern enkätundersökning
5. Antal och storlek på order i förhållande till personal	Säljansvarig Personalansvarig

6. Framtidsplaneringens påverkan på antalet anställda	Personalansvarig Företagsledning
7. Pensioneringar	Personalansvarig
8. Antal och storlek på order i förhållande till mål och vision	Säljansvarig Företagsledning
9. Egna misstag och erfarenheter	Interna rapporter från olika order
10. "Hålla koll" på konkurrenters affärer och order, så att man kan se om de gör misstag	Personliga kontakter i branschen Mässor Symposier
11. Redares planer	Personliga kontakter i branschen Mässor Symposier Fartygsregister
12. Planerade skeppsbyggen	Personliga kontakter i branschen Mässor Symposier Fartygsregister
13. De geografiska andelarna hos marknaden	Personliga kontakter i branschen Branschtidskrifter Fartygsregister
14. Vilka som är möjliga kunder	Personliga kontakter i branschen Mässor Fartygsregister
15. God kunskap om den geografiska uppdelningen gällande nuvarande kunder	Säljansvarig
16. God kunskap om forum för kundkontakter	Personliga kontakter i branschen Mässor Symposier
17. Kunders önskemål om service, kontakt, etc.	Personliga kontakter i branschen (kunder) Egna erfarenheter
18. Affärskulturella skillnader inom olika länder	Personliga kontakter i branschen Egna erfarenheter Affärstidningar
19. Vilka leverantörer det finns på marknaden	Personliga kontakter i branschen Mässor Symposier Branschtidskrifter
20. Utbudet hos olika leverantörer	Leverantörer
21. Planering och framtidsvisioner hos leverantörer	Personliga kontakter i branschen
22. Pris- och kostnadsutveckling hos leverantörer	Leverantörer
23. Leverantörers geografiska placering	Leverantörer
24. Kunskap om konkurrenternas planering, visioner och marknadsstrategi	Personliga kontakter i branschen
25. Kunskap om konkurrenternas utbud	Konkurrenter Personliga kontakter i branschen
26. Kunskap om konkurrenternas kunskap	Personliga kontakter i branschen
27. Utveckling och forskning när det gäller	Personliga kontakter i branschen

alternativa produkter inom frakt	Branschtidskrifter Dagspress
28. FoU gällande alternativa produkter inom sjöfarten	Personliga kontakter i branschen Branschtidskrifter
29. Konkurrenternas FoU	Personliga kontakter i branschen Branschtidskrifter Intern personliga kontakter (med externt kontaktnät)
30. Nya standarder från klassningsbolagen	Klassningsbolagen
31. Nyheter och förändringar inom bankvärlden för företag	Dagspress (ex. Dagens Industri) Utländsk press via WWW
32. Möjliga investerare för Berg	Dagspress (ex. Dagens Industri) Utländsk press via WWW
33. God kunskap och insikt i världsekonomins generella utveckling	Dagspress (ex. Dagens Industri) Utländsk press via WWW
34. Ränte- och valutautvecklingen globalt	Dagspress (ex. Dagens Industri) Utländsk press via WWW
35. Ränte- och valutautvecklingen hos länder där det finns möjliga kunder	Dagspress (ex. Dagens Industri) Utländsk press via WWW
36. Oljeprisutvecklingen	Dagspress (ex. Dagens Industri) Utländsk press via WWW
37. God kunskap och insikt i den generella världspolitiken (även viktigt att lära sig tolka sådan information utifrån Berg: s strategi)	Dagspress (ex. Dagens Industri) Utländsk press via WWW
38. Följa kraftfulla politiker i olika länder	Dagspress (ex. Dagens Industri) Utländsk press via WWW
39. Stora politiska beslut på nationell och internationell nivå gällande sjöfart, frakt och infrastruktur	Dagspress (ex. Dagens Industri) Utländsk press via WWW Branschtidskrifter Personliga kontakter i branschen
40. God kunskap om den generella utvecklingen inom EU / EMU	Dagspress (ex. Dagens Industri) Utländsk press via WWW
41. God kunskap och insikt i den ekonomiska utvecklingen inom EU /EMU	Dagspress (ex. Dagens Industri) Utländsk press via WWW
42. Följa miljödebatten för sjöfart	Dagspress (ex. Dagens Industri) Utländsk press via WWW Branschtidskrifter Personliga kontakter i branschen Mässor
43. Följa miljöutvecklingen gällande motorer	Dagspress (ex. Dagens Industri) Utländsk press via WWW Branschtidskrifter Personliga kontakter i branschen Mässor

## 8.2 Omvärldsanalys för Marks kommun

Detta är en omvärldsanalys för Marks kommun, uppdelad i vision, mål och strategi med tillhörande faktorer för omvärldsanalys, följt av Marks kommuns omvärldssektorer, även dessa med faktorer för omvärldsanalys där så finnes. Därefter följer en tabell med alla faktorer för omvärldsanalys samlade, där även informationskällor för respektive faktor presenteras. Detta utgör resultatet av de båda gruppträffarna och e-postkontakten, vilket finns beskrivet i metodkapitlet under *tillvägagångssätt*.

Resultatet som förväntades av träff 1 var dels en vision/mål/strategi från organisationen och dels ett antal faktorer och organisationer som utgör Marks kommuns omvärld.

Inför träff 1 hade Marks kommun tillgängliggjort sin vision med mål och strategi. Det är denna som organisationen arbetar utifrån och vi valde att använda den som den var. Det är den som finns presenterad i omvärldsanalysen nedan.

Det andra målet med träff 1, att definiera omvärlden, diskuterades fram, detta utifrån intressentmodellen. Resultatet av denna diskussion finns även det i omvärldsanalysen nedan som *omvärldssektorer för Marks kommun*. Under träff 2 ställde jag även vissa frågor angående organisationens upplevelse av omvärlden. Dessa frågor var om de upplevde omvärlden som föränderlig eller stabil, komplex eller enkel, välgörande eller hot, om omvärlden styr handlingar, om organisationen ingår i ett större system eller fungerar oberoende samt om organisationen existerar i ett eller flera nätverk. Svaren på dessa frågor finns presenterade under rubriken *Upplevelse av omvärld*.

Det som förväntades av träff 2 var dels att identifiera informationsbehovet utifrån vision/mål/strategi samt omvärldsfaktorer, vilket skulle leda till ett antal faktorer för omvärldsanalys. Detta hade informerats om innan och deltagarna beskrev vilken information man behöver. Resultatet av detta finns redovisat nedan som *faktorer för omvärldsanalys*.

Ett ytterligare mål med träff 2 var att diskutera vilka informationskällor man använder för respektive faktor för omvärldsanalys, och även ge vissa förslag. Även detta genomfördes, och kompletterades senare via e-post. Resultatet finns presenterat nedan som *informationskällor*.

### 8.2.1 Vision, mål och strategi med respektive faktorer för omvärldsanalys

Här följer en presentation av Marks kommuns vision, mål och strategi. Till de olika punkterna finns kopplat faktorer för omvärldsanalys.

*Vision: Mark är känd som en attraktiv kommun – en bra kommun att bo och verka i – en kommun där livskvalitet sätts i fokus.*

*Mål: Vi erbjuder en god service inom både kärnverksamheterna skola, omsorg och vård och övrig kommunal verksamhet. Fler bra boendemiljöer skapas i hela kommunen. År 2010 är befolkningen i Mark minst 33 200 personer (33 015 den 31 december 2002). År 2010 är 12 100 personer yrkesverksamma inom kommunens gränser (11 957 personer den 31 december 2001). År 2010 är förvärvsarbetar 15 400 personer av kommunens invånare (15144 personer den 31 december 2001).*

*Strategi:* God framförhållning beträffande planeringen av resurser inte minst för skola, omsorg och vård. Styrelser och nämnder ska säkerställa och utveckla kvaliteten för sina verksamhetsområden. Genomföra årliga service- och attitydmätningar. Planberedskap för att erbjuda attraktiv tomtmark för bostäder och näringsliv i samtliga kommundelar. Medverka till skapande av platser där människor kan träffas. Utveckla en plan för marknadsföring och arbeta aktivt med marknadsföring av kommunen. I samverkan bedriva ett aktivt folkhälsomvärldsanalyserbete. Upprätthålla kontakter med ungdomar som flyttat från kommunen.

#### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- Statistik – demografisk info.
- Info om varför människor flyttar till resp. från kommunen (kanske enkäter).
- Info om varför människor bor i Mark.
- Info om människors (ex. Göteborgares) värderingar, behov och önskemål gällande boende.
- Kostnadsutveckling inom bostadsmarknaden.
- Kunskap om bostadsmarknaden – trender etc.
- Kunskap om bostadsläget i kommunen – möjlighet till tomter, bebyggelse, planering etc.
- Finna personer / företag med goda idéer inom boendebranschen som, utifrån Marks behov skulle vilja bygga i Mark.
- God och sann kunskap om läget i Mark gällande sådant som är viktigt för boende såsom barnomsorg, skola etc. Detta för att kunna ge en tydlig bild av hur det ligger till i olika delar av kommunen, så att ingen blir besviken som kanske flyttar dit.

*Vision: I Mark är demokratiprocessen vital. Den enskilda människan är delaktig i samhällsutvecklingen och påverkar sin egen verklighet.*

*Mål:* År 2010 är valdeltagandet minst 85 %. År 2010 finns det minst 15 självförvaltande organ inom primärkommunal verksamhet. År 2005 ska befolkningen i minst 80 % av sina möten med kommunala representanter uppleva sig väl bemött. År 2010 ska 95 % av befolkningen känna sig väl bemötta vid möten med kommunala representanter.

*Strategi:* Utveckla förutsättningar och möjligheter för att människor ska bli delaktiga och kunna påverka samhällsutvecklingen. Bjuda in till debatt/diskussion före beslut, stimulera till dialog. Uppfylla FN:s Barnkonvention

#### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- Hur andra kommuner gör (mässor, artiklar, personliga kontakter)
- IT-utvecklingen inom området som förenklar och förbättrar delaktighet exempelvis via webben
- Forskning och artiklar i området demokrati, förvaltning och politik.
- Kunskap om intresset för samhällsfrågor och politik i kommunen – exempelvis bland unga och byalag. Var finns arenor och forum för frågor gällande närmiljön? Vi (kommunpolitiker och kommunledning) har lämnat arenan som rör den typen av frågor. För bygdens skull och för den demokratiska processens skull är det viktigt att det finns forum för frågor gällande närmiljön och att man på ett bra sätt får in dem i det demokratiska systemet. En iakttagelse är att de som engagerar sig mest i byalag är de som är relativt nyinflyttade och som vill att något skall hända och har visioner.

*Vision: I Mark har arbetet för ett uthålligt samhälle en prioriterad plats i näringslivet, kommunens och den enskildes vardag.*

*Mål: År 2010 är de miljö kvalitetsmål i "Det uthålliga Mark" som är tidsbestämda till 2010 eller tidigare uppnådda. De miljö kvalitetsmål som är tidsbestämda till ett senare datum är på god väg att uppnås.*

*Strategi: Med aktiv kommunikation, konkreta åtgärder och tydlig uppföljning stimuleras alla aktörer till ett brett engagemang för "Det uthålliga Mark".*

#### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- Hur andra kommuner gör (personliga kontakter, artiklar, mässor etc.)
- Uppföljning av vad som sker konkret i kommunen
- Utvecklingen inom miljöområdet.
- Lagstiftning inom miljöområdet.
- God kunskap om hur omsättningen från miljölagstiftning till positiva konsekvenser för miljön fungerar, detta så att man kan kommunicera det till invånarna.
- Erfarenhet och exempel på hur man kan närma sig företag med miljöfrågor och miljöbestämmelser.

*Vision: I Mark finns många levande och mångsidiga samhällen, där Kinna är kommunens centrum.*

*Mål: År 2010 finns det platser där människor kan träffas i alla orter. Kinna centrum har förnyats på ett sätt som stärker karaktären av trädgårdsstad. Centrum erbjuder en allsidig och god service på hög nivå.*

*Strategi: Utbyggnaden av centrumkärnan sker dels genom förtätning, dels genom omvandling av områden som idag har annan funktion. Verksamheter som berikar det utbud och den mångfald som efterfrågas i centrum ska stödjas. Hit hör specialbutiker, caféer, träffpunkter och bostäder. Attraktiva bostäder erbjuds bland annat genom att ta tillvara centrumnära lägen.*

#### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- Attraktiva kommuner och områden och hur dessa områden blivit attraktiva (personliga kontakter),
- Verksamheter som planeras; etableringar
- Efterfrågan och behov hos invånarna vad gäller butiker, service mm.
- Kunskap om invånarnas attityd och upplevelse till boende i olika delar av, och orter i, kommunen.
- God kunskap om möjligheter till etablering och nya idéer. Detta så att man kan agera relativt snabbt på nya idéer och förslag. (Denna faktor har även att göra med punkten för näringsliv).
- Kunskap om tillväxtpolitiska effekter. (Denna faktor har även att göra med punkten för näringsliv).

*Vision: I Mark råder ett gynnsamt klimat för både utveckling av näringslivet och uppkomsten av företag med nya produkter och tjänster.*

*Mål:* Textilindustrin är kommunens största näringsgren med tillverkning av kvalitetsprodukter med modern design. Här finns Sveriges forum för inredning, ett forum som är känt långt utanför Sveriges gränser och som på ett märkbart sätt bidragit till kommunens mycket tydliga identitet. År 2010 finns sammanlagt 8 000 anställda i kommunens näringsliv (7 581 anställda den 31 december 2001). År 2010 anser minst 70 % av företagen med minst fem anställda att kommunen har ett gynnsamt företagsklimat.

*Strategi:* Nationellt centrum för högkvalitativ inredning skapas. Aktivt arbeta för en ökad breddning av näringslivet. Samarbetet mellan näringslivet och kommunen stärks genom arbete i MINAB, Marks Idé och Näringslivs AB. Via MINAB medverkar kommunen till att gemensamma nätverk skapas. Stödja och utveckla innovatörer och ung företagsamhet. Ha beredskap för att kunna genomföra spetskompetensutbildningar

#### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- Statliga åtgärder som påverkar företagande
- Beslut och skeenden inom EU som påverkar företagande
- Markföretagens planer (Nätverket en viktig informationskälla).
- Behov och efterfrågan hos markföretagen (Nätverket en viktig informationskälla).
- Händelser och skeenden nationellt och internationellt inom inredningsvärlden (fånga upp den kunskap och information som markföretagen får ute i världen).
- Vad som händer inom högskolor och universitet (uppsatser, artiklar och mässor).
- Kunskap om hur man kan hjälpa företag och vad företagen har för krav (Kluster).
- Öka kunskapen om hur man kan förbättra och utnyttja kontakten med företag, genom den närhet och överblickbarhet som kommunens storlek ger.

*Vision: I Mark håller utbildningen en hög standard och har en framskjuten position. Det livslånga lärandet är en självklarhet.*

*Mål:* År 2010 är antalet elever som går vidare till eftergymnasiala studier på samma nivå som genomsnittet i riket, det vill säga en ökning från 32 % till 37 %. År 2010 är utbildningsnivån vad gäller 3-årig gymnasieutbildning höjd från 13 % till 15 %. Motsvarande siffra för riket den 1/1 år 2000 är 16 %. År 2010 är utbildningsnivån vad gäller eftergymnasial studier höjd från 6 % till 7 %. Motsvarande siffra för riket den 1/1 år 2000 är 10 %.

*Strategi:* Förändra attityden till utbildning, motivera både till fortsatta och högre studier. Utveckla utbildningsutbudet och samverka med andra utbildningsaktörer, såväl nationellt som internationellt. Medverka till att högskoleutbildningar erbjuds. Distansutbildning med hjälp av modern teknik. Skolan ska i än högre grad samarbeta med näringslivet. Kompetensutveckling i företag och för kommunens egna anställda.

#### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- Demografisk statistik
- Visioner och planering hos olika högskolor och universitet (ex. nätuniversitetet, distansutbildning etc.)
- Statens planering och visioner gällande utbildning (utbildningsdep. SOU etc.).



- Utbildningsmöjligheter utanför landets gränser, ex. utbildningsutveckling inom EU.
- Kunskap om hur man kan bygga dialog mellan skola-näringsliv-samhälle (Minab).
- Genom kunskap tydliggöra bilden av vad det livslånga lärandet innebär, exempelvis vilket behov av utbildning det finns och vad lärandet innebär för individen.
- Finna exempel på utbildade Markbor – var de finns idag, vad det inneburit för dem osv.
- Kunskap om hur näringslivet drar nytta av, och kan dra nytta av, högutbildad arbetskraft, detta så att man skapar en bild av hur näringslivet kan bli en förlängning av utbildning, vilket är viktigt för attityden till vidareutbildning både hos invånarna och hos företagen.
- Kunskap om vilken kompetens det finns behov av, och önskemål om, i kommunen och bland företag.

*Vision: I Mark har både vägnätet och datanätet en god standard.*

*Mål:* År 2010 är alla allmänna vägar asfaltsbelagda och inga vägar har viktrestriktioner. År 2005 har väg 156 stigningsfält. År 2010 har väg 156 och väg 41 "90-standard". År 2020 har väg 526 "90-standard". År 2010 har alla markbor möjlighet till en hög teknisk lösning för datakommunikation.

*Strategi:* Ställa krav på staten samt statliga och regionala myndigheter om upprustning av de allmänna vägarna, järnvägen och datanätet i kommunen. Någon form av kollektivtrafik erbjuds i hela kommunen. Stödja utbyggnaden av datanätet i Marks kommun.

#### **Faktorer för omvärldsanalys:**

- IT-utvecklingen inom kommunikation och överföring
- Statlig och regional planering
- Bidrag för kommunikation (riksdag, EU etc.)
- Närliggande kommuners planering
- Kunskap om planeringens framväxt hos organ med vikt för utvecklingen inom väg- och datanät. Detta ger kunskap om *när* det fattas strategiska beslut, vilket effektiviserar det promvärldsanalytiska handlandet hos kommunen.

### **8.2.2 Omvärldssektorer för Marks kommun**

För analys av Marks kommuns omvärld användes *Intressentmodellen* dvs. faktorer och organisationer som kan tänkas stå i resursberoende med Marks kommun.

*Marks kommuns invånare* – Medborgarna i Marks kommun är egentligen det som allt utgår ifrån och som verksamheten kan härledas till. Utan invånare ingen kommun och tvärtom.

*Företag i Mark* – Hur företagen i Mark upplever företagsklimatet i kommunen är viktigt. Inte bara för markföretagen, utan även med tanke på att upplevelsen av företagsklimatet i kommunen sprids genom markföretagen till andra företag. Företagen i kommunen är som en spegel som visar för andra företag hur det är att verka i Mark, och kan på det sättet öppna för nya etableringar osv.

*Delregioner* – Dessa är förbund av ett antal kommuner. Dessa förbund är mindre än län / regioner, och innehåller i den delregion som Mark tillhör ca 8 stycken kommuner. Vad som händer och planeras här är av stor vikt för kommunen.

*Regionens invånare* – Marks kommun vill öka i invånarantal och de som är närmast till hands för inflyttning är framförallt regionens invånare. Egentligen är alla välkomna att flytta till Mark, men man har riktat in sig på de som befinner sig inom arbetspendlingsavstånd.

*Regionens näringsliv* – Företag och näringsliv i regionen är en sektor som är viktig för MK. Detta med tanke på framtida etableringar, arbetskraft, nätverk etc.

**Faktorer för omvärldsanalys:**

- Händelser, skeenden och planering inom regionens näringsliv.

*Västra Götalandsregionen* – Vad som planeras och händer inom den egna regionen är av vikt för kommunens handlingar och planering.

*Andra kommuner* – När det gäller kommuner kan det kännas långt ifrån en konkurrenssituation, men Marks kommun ser andra kommuner, bland annat, som konkurrenter, detta med tanke på in- och utflyttning av människor och etablering av företag. I ett framtidsperspektiv spås även en brist på arbetskraft, och då är det viktigt att arbetskraften dels stannar kvar i kommunen men också flyttar hit istället för till andra exempelvis närliggande kommuner. Här är även av vikt att Marks kommun upplevs som en attraktiv arbetsgivare.

**Faktorer för omvärldsanalys:**

- God kännedom om skeenden och händelser inom andra kommuner, ex. andra närliggande kommuners planering och visioner.

*Kommunförbundet* – Kommunförbundet kan på sätt och vis mer fungera som en informationskälla. Men det som man kan få reda på genom kommunförbundet är viktigt för kommunen varför en ständig bevakning av arbetet inom kommunförbundet är viktig.

**Faktorer för omvärldsanalys:**

- Arbetet inom kommunförbundet.

*Riksdag och regering* – Vad som händer inom riksdag och regering är naturligtvis viktigt för kommunen.

**Faktorer för omvärldsanalys:**

- Nya lagar och sådant som reglerar eller på annat sätt är relevant för kommunen (annars styrs informationsbehovet från riksdag/regering utifrån visionen).

*Myndigheter* – Som exempel på myndighet kan nämnas Arbetsmarknadsstyrelsen (ams) och länsstyrelsen. Vad som händer i exempelvis ams är viktigt för kommunen och länsstyrelsen står i en resursrelation till varandra. Det finns även en koppling mellan kommunen och länsstyrelsen på det sättet att inom miljöområdet finns exempelvis viss kontroll av företag som kommunen inte har resurser eller kompetens till, vilket då tillfaller länsstyrelsen. Länsstyrelsen har även bevakning av socialnämnden.

**Faktorer för omvärldsanalys:**

- Beslut som fattas i länsstyrelsen.

*Statliga verk* – Som exempel kan nämnas Vägverket, Banverket och luftfartsverket. Dessa verk är kommunen beroende av.

**Faktorer för omvärldsanalys:**

- Vad som händer inom statliga verk.

*Universitets- och högskolevärlden* – Planering, skeende, trender osv. inom universitets- och högskolevärlden är relevant för kommunens planering. Även forskning och utveckling (FoU) som är relevant för kommunens vision bör MK ha kännedom om.

*Olika institut* – Olika institut som exempelvis svenskt näringsliv, Handelns utredningsinstitut, turismens utredningsinstitut, Glesbygdsverket och Leader + (ett program för landsbygdsutveckling). Dessa är viktiga dels när det gäller trender då de genomför intressanta utredningar, men också angående projektmedel för utveckling.

*Företag som är nationella och oftast tidigare statliga verk* – Företag som exempelvis Telia, Green Cargo och SJ är viktiga för kommunen. Dessa företag betyder oftast mycket för utvecklingen inom det område de existerar. Exempelvis betyder Telia mycket för utvecklingen inom data- och telenäten, och SJ och Green Cargo betyder mycket för kommunikation och transport. Dessa företags bolagisering gör även att den service man hade till hela befolkningen inte finns på samma sätt.

*Bolagiseringen* – Något som har att göra med rubriken ovan är skeendet att många statliga verk görs om till bolag. Vad betyder det för kommunen? Delar av vård, skola och omsorg som tidigare enbart var statlig- eller kommunal tjänst, kan numera vara privat. Det gör bland annat att kommunen får agera på en marknad och skapar en annorlunda situation för kommunen.

**Faktorer för omvärldsanalys:**

- Erfarenheter, artiklar och rapporter om privatiseringen och dess konsekvenser

*EU* – Vad som händer inom EU är viktigt för Marks kommun. Bland annat kan nämnas bidrag från EU, vad de nya gränserna såsom regioner och länder betyder för MK, hur makten och beslutandet förflyttas.

**Faktorer för omvärldsanalys:**

- Övergripande skeenden inom EU, exempelvis EMU-utvecklingen är viktigt att ha kännedom om.

*IT-utvecklingen* – Vad som sker inom IT-området är viktig för kommunen. I visionen för Mark finns med att datanätet skall hålla en god standard och målsättningen är att alla markbor år 2010 har tillgänglighet till en hög teknisk lösning för datakommunikation. IT-utvecklingen är även viktig ur näringslivsperspektivet då företagen är i behov av hög IT-standard. Även kommunens eget interna datasystem inklusive möjligheter till debatt och delaktighet i den demokratiska processen som IT möjliggör.

### 8.2.3 Faktorer för omvärldsanalys och informationskällor för respektive faktor

Marks kommuns omvärldsanalys innefattar 55 faktorer för omvärldsanalys, vilka återfinns i den vänstra spalten. Dessa är dels utifrån Marks kommuns vision (med mål och strategi) och dels utifrån de identifierade omvärldssektorerna. I den högra spalten återfinns de informationskällor som används för respektive faktor för omvärldsanalys. Både *faktorer för omvärldsanalys* och *informationskällor för respektive faktor* är resultat utav träff 2.

Tabell 2: Faktorer för omvärldsanalys samt informationskällor för Marks kommun.

<b>Faktorer för omvärldsanalys</b>	<b>Informationskällor för respektive faktor</b>
1. Statistik – demografisk info om invånarna i kommunen i förhållande till landet	SCB
2. Info om varför människor flyttar till resp. från kommunen	Egen enkätundersökning
3. Info om varför människor bor i Mark	Egen enkätundersökning Byalag Personliga kontakter med invånare
4. Info om människors (ex. Göteborgares) värderingar, behov och önskemål gällande bonde	Egen enkätundersökning SCB Se ifall det finns tidigare gjorda undersökningar
5. Arbetet inom kommunförbundet	Kommunförbundets hemsida (www.svekom.se)
6. Kostnadsutveckling inom bostadsmarknaden	SCB. Webbsökning ( <i>sökhjälp</i> )
7. Kunskap om bostadsmarknaden – trender etc.	Magasin Bomässor Artiklar
8. Kunskap om bostadsläget i kommunen – möjlighet till tomter, bebyggelse, planering etc.	Planbestämmelser (arkitektkontoret) Privata mark- och fastighetsägare
9. Finna personer / företag med goda idéer inom boendebranschen som, utifrån Marks behov skulle vilja bygga i Mark	Andra kommuners hemsidor om byggprojekt Artiklar om lyckade projekt ( <i>sökhjälp</i> ) Personliga kontakter med företag
10. God och sann kunskap om läget i Mark	Egen enkätundersökning

gällande sådant som är viktigt för boende såsom barnomsorg, skola etc. Detta för att kunna ge en tydlig bild av hur det ligger till i olika delar av kommunen, så att ingen blir besviken som kanske flyttar dit.	Byalag Barn- och utbildningsförvaltningen Socialförvaltningen
11. Hur andra kommuner gör gällande boende – planering, projekt etc.	Kommuners hemsidor Personliga kontakter Artiklar Mässor
12. IT-utvecklingen inom verktyg som förenklar och förbättrar delaktighet exempelvis via webben	IT-avdelningen Artiklar ( <i>sökhjälp</i> )
13. Forskning och artiklar i området demokrati, förvaltning och politik	Databaser Artiklar ( <i>sökhjälp</i> )
14. Hur demokrati / delaktighet utvecklas hos andra kommuner	Kommuners hemsidor Personliga kontakter med anställda i andra kommuner Artiklar
15. Kunskap om intresset för samhällsfrågor och politik i kommunen – exempelvis bland unga och byalag. Var finns arenor och forum för frågor gällande närmiljön? Vi (kommunpolitiker och kommunledning) har lämnat arenan som rör den typen av frågor. För bygdens skull och för den demokratiska processens skull är det viktigt att det finns forum för frågor gällande närmiljön och att man på ett bra sätt får in dem i det demokratiska systemet. En iakttagelse är att de som engagerar sig mest i byalag är de som är relativt nyinflyttade och som vill att något skall hända och har visioner	Byalag Personliga kontakter bland invånarna Skolor Egen enkätundersökning
16. Vad som händer inom miljöarbetet hos andra kommuner	Personliga kontakter med anställda i andra kommuner Artiklar Mässor Miljökontoret Kommuners hemsidor
17. Uppföljning av vad som sker konkret i kommunen inom miljöarbetet	Miljökontoret
18. Utvecklingen generellt inom miljöområdet	Miljökontoret Artiklar Dagspress Miljödepartementet
19. Lagstiftning inom miljöområdet	Riksdag (hemsida) EU (hemsida via riskdagen)
20. God kunskap om hur omsättningen från miljölagstiftning till positiva konsekvenser för miljön fungerar, detta så att man kan kommunicera det till invånarna	Personliga kontakter bland markbor Företag Andra kommuners miljökontor Artiklar

21. Erfarenhet och exempel på hur man kan närma sig företag med miljöfrågor och miljöbestämmelser	Minab Artiklar Webbsökning ( <i>sökhjälp</i> )
22. Attraktiva kommuner och områden och hur dessa områden blivit attraktiva	Personliga kontakter i andra kommuner Kommuners hemsidor Artiklar Dagspress
23. Verksamheter som planeras; etableringar	Minab Dagspress Artiklar
24. Efterfrågan och behov hos invånarna vad gäller butiker, service mm.	Egen enkätundersökning Personliga kontakter med invånare Personliga erfarenheter Se ifall det finns tidigare gjorda undersökningar
25. Kunskap om invånarnas attityd och upplevelse till boende i olika delar av, och orter i, kommunen	Egen enkätundersökning Byalag Personliga kontakter
26. God kunskap om möjligheter till etablering och nya idéer. Detta så att man kan agera relativt snabbt på nya idéer och förslag. (Denna faktor har även att göra med punkten för näringsliv)	Planbestämmelser (arkitektkontoret). Mark- och fastighetsägare. Olika företags planering (för samordning av ex. företagsområden, IT)
27. Kunskap om tillväxtpolitiska effekter	Utredningar (ex. svensk handel, svenskt näringsliv etc.) Artiklar
28. Statliga åtgärder som påverkar företagande	Riksdag (hemsidan) Artiklar (ex. Dagens Industri)
29. Beslut och skeenden inom EU som påverkar företagande	Svensk handel etc. Minab
30. Markföretagens planer	Minab
31. Behov och efterfrågan hos markföretagen gällande sådant som kommunen kan erbjuda	Minab
32. Händelser och skeenden nationellt och internationellt inom inredningsvärlden	Fånga upp den kunskap och information som markföretagen får ute i världen Bomässor Artiklar
33. Vad som händer inom högskolor och universitet inom design och inredning	Olika universitet och högskolors hemsidor Uppsatser Artiklar Mässor
34. Kunskap om hur man kan hjälpa företag och vad företagen har för krav	Skapa kluster Minab Personliga kontakter / besök hos markföretagen
35. Öka kunskapen om hur man kan förbättra och utnyttja kontakten med företag, genom den närhet och överblickbarhet som kommunens storlek ger	Minab
36. Demografisk statistik för planering av	SCB

utbildning	
37. Visioner och planering hos olika högskolor och universitet (ex. nätuniversitetet, distansutbildning etc.)	Olika universitet och högskolors hemsidor Artiklar
38. Statens planering och visioner gällande utbildning	Utbildningsdepartementet via riksdagens hemsida (ex. SOU) R&D
39. Utbildningsmöjligheter utanför landets gränser, ex. utbildningsutveckling inom EU	Olika universitet och högskolors hemsidor Artiklar
40. Kunskap om hur man kan bygga dialog mellan skola-näringsliv-samhälle	Minab Gymnasieskolan
41. Finna exempel på utbildade Markbor – var de finns idag, vad det inneburit för dem osv.	Personliga kontakter Byalag Företag i <i>Mark</i>
42. Kunskap om hur näringslivet drar nytta av, och kan dra nytta av, högutbildad arbetskraft, detta så att man skapar en bild av hur näringslivet kan blir en förlängning av utbildning, vilket är viktigt för attityden till vidareutbildning både hos invånarna och hos företagen	Minab Företagen i <i>Mark</i>
43. Kunskap om vilken kompetens det finns behov av, och önskemål om, i kommunen och bland företag	Företagen i <i>Mark</i> Minab Kommunanställda Förvaltningschefer
44. IT-utvecklingen inom kommunikation och överföring	IT-avdelningen
45. Statlig och regional planering inom datanät och vägnät	Statliga rapporter Västra Götalandsregionen Den delregion som <i>Mark</i> tillhör
46. Information om vilka bidrag det finns gällande kommunikation	Riksdag (hemsida) EU (hemsida via riksdagen)
47. Närliggande kommuners planering gällande datanät och vägnät	Personliga kontakter i andra kommuner Kommuners hemsidor
48. Kunskap om planeringens framväxt hos organ med vikt för utvecklingen inom väg- och datanät. Detta ger kunskap om när det fattas strategiska beslut, vilket effektiviserar det promvärldsanalytiska handlandet hos kommunen	Statliga och regionala rapporter och utredningar Personliga kontakter i bland annat länsstyrelsen
49. Vad som händer inom statliga verk	Statliga verks hemsidor Artiklar
50. Beslut som fattas i länsstyrelsen.	Myndigheters hemsidor Artiklar, rapporter
51. Övergripande skeenden inom EU, exempelvis EMU-utvecklingen är viktigt att ha kännedom om	Dagspress Artiklar
52. Händelser, skeenden och planering inom regionens näringsliv	Minab Personliga kontakter inom näringslivet Dagspress

	Artiklar
53. God kännedom om skeenden och händelser inom andra kommuner, ex. andra närliggande kommuners planering och visioner	Personliga kontakter Kommuners hemsidor
54. Information om privatiseringen och dess konsekvenser.	Personliga kontakter i andra kommuner Kommuners hemsidor Artiklar ( <i>sökhjälp</i> )
55. Nya lagar och sådant som reglerar eller på annat sätt är relevant för kommunen som kommer från riksdag och regering	Riksdag (hemsida) R&D

### 8.3 Vad som skiljer mellan de båda omvärldsanalyserna

I följande avsnitt presenteras vissa kvantifierbara skillnader mellan de båda framtagna omvärldsanalyserna. Den första delen handlar om vad som skiljer när det gäller faktorer för omvärldsanalys och andra delen om vad som skiljer när det gäller informationskällor.

Följande resultat presenterar vad som skiljer mellan omvärldsanalyserna när det gäller faktorer för omvärldsanalys. Här finns även presenterat antal omvärldssektorer för respektive omvärldsanalys. Dessutom en jämförelse i hur faktorerna för omvärldsanalys framkommit; om de är informationsbehov utifrån omvärldssektorer eller vision/mål/strategi.

	Marks kommun	Berg Propulsion
<i>antal faktorer för omvärldsanalys</i>	55	43
<i>antal omvärldssektorer</i>	17	10
<i>antal faktorer för omvärldsanalys kopplat till omvärldssektorer</i>	8	31
<i>antal faktorer för omvärldsanalys kopplat till vision</i>	47	12

Här ser vi att Marks kommun har fler faktorer för omvärldsanalys än Berg Propulsion. Även när det gäller omvärldssektorer är uppdelningen övervägande Marks kommun. Detta kan tolkas som att Marks kommun har fler faktorer att ta hänsyn till i sitt beslutstagande, samt att det är fler områden i omvärlden som kan påverka organisationen. I de respektive visionerna



för organisationerna ser vi ju också att kommunens verksamhet innefattar fler områden än Berg: s verksamhet.

Det är intressant att se i tabellen ovan ifall faktorerna för omvärldsanalys är kopplade till omvärldssektorerna eller visionen. I skapandet av omvärldsanalyserna definierades först organisationens omvärldssektorer och dess vision och utifrån omvärldssektorer respektive vision fick sedan deltagarna komma med förslag på faktorer för omvärldsanalys. Detta resultat visar alltså på i vilken grad det är omvärldssektorerna eller visionen som styr informationsbehovet. Här är resultatet tydligt att Berg Propulsion: s faktorer för omvärldsanalys i betydligt högre grad härstammar från omvärldssektorerna, medan Marks kommun: s i högre grad kan härledas via visionen.

Om man ser på de respektive organisationernas visioner (med mål och strategi) ser man att Marks kommun: s strategi är mera som en handlingsplan, med konkreta planer vad man skall göra, och det är detta man behöver information för göra så bra som möjligt. Berg Propulsion: s strategi fungerar mer som ett sätt att se på hur man kontinuerligt arbetar som företag. Som ett sätt se på företagande, även om strategin finns till för att nå visionen.

I visionen framgår också att kommunen arbetar långsiktigt på ett annat sätt än Berg Propulsion. Detta tolkar jag som att det beror på att den bransch, eller omvärld, som Berg existerar i kräver en annan, och snabbare, flexibilitet. Det handlar mer om att ständigt vara uppdaterad och handla snabbt när tillfälle ges. För Marks kommuns del är det viktigt att arbeta långsiktigt och ta välgrundade beslut, som man vet får konsekvenser.

Man ser här att omvärlden ställer krav på organisationen som får konsekvenser på hur man planerar sitt handlande och sitt sätt att se på verksamhet. Detta resulterar sedan i olika typer av omvärldsanalyser.

### **8.3.1 Vad som skiljer i val av informationskällor**

De mest använda informationskällorna hos respektive organisation

#### *Marks kommun*

- artiklar
- personliga kontakter med företag
- andra kommuners hemsidor
- personliga kontakter hos andra kommuner
- egen enkätundersökning
- Minab (nätverk mellan företag och kommun)

#### *Berg Propulsion*

- Personliga kontakter i branschen
- Branschtidningar
- Dagspress
- Utländsk press (via WWW)
- Mässor
- Interna personliga kontakter

För Berg Propulsion är personliga kontakter i branschen den absolut mest använda informationskällan. För Marks kommun är det artiklar. Att artiklar är vanligast beror på att artiklar egentligen är flera olika informationskällor, då de är ett samlingsnamn på många tidskrifter, och artiklar är viktig för många informationsbehov, men man kanske inte aktivt letar efter artiklar utan läser tidskrifter och tar till sig information som är relevant för verksamheten. Berg Propulsion: s verksamhet bygger mycket på nätverk och personliga kontakter i branschen. Det är så man får del av mycket av informationen.

I kapitlet om Informationskällor i uppsatsen beskrevs en indelning av informationskällor i *mänskliga, tryckta samt elektroniska källor*. Här följer en analys av de båda organisationernas informationskällor utifrån den indelningen.

Följande tabell bygger på hur stor andel av de använda informationskällor som är mänskliga, tryckta alternativt elektroniska källor. För denna uträkning har jag, utifrån beskrivningen i kapitlet om informationskällor, bestämt de olika informationskällorna som används, till en av kategorierna. Antalet i varje kategori har sedan dividerats med det totala antalet informationskällor som organisationen använder (Berg Propulsion använder 21 olika informationskällor och Marks kommun 40). Resultatet har sedan avrundats, vilket gör att summan av de olika procenttalen för respektive organisation inte alltid uppgår till exakt 100.

	<i>Mänskliga källor</i>	<i>Tryckta källor</i>	<i>Elektroniska källor</i>
Berg Prop.	45 % (av 21 st.)	45 % (av 21 st.)	9 % (av 21 st.)
Marks kom.	40 % (av 40 st.)	33 % (av 40 st.)	27 % (av 40 st.)

Detta är en procentuell indelning av de använda informationskällorna. Denna indelning bygger dock inte på graden av användande, det vill säga hur mycket man använder respektive informationskälla. Tabellen nedan däremot innefattar graden av användning hos de olika informationskällorna. Detta resultat bygger antal gånger man använder olika informationskällor. Det är alltså inte enbart en indelning av använda informationskällor, utan när en informationskälla används flera gånger finns detta med. En och samma informationskälla används ofta till flera informationsbehov och detta tycker jag är viktigt att få med i analysen.

Uträkningen har gått till så att antalet gånger en kategori av informationskällor används divideras med det totala antalet gånger man använder en informationskälla, vilken som helst. Exempelvis används personliga kontakter i branschen 18 gånger av Berg Propulsion. Alla informationskällor är adderade på det sättet, och adderas sedan samman, vilket för Berg Propulsion innebär en summa av 99 användningar totalt. Resultatet har sedan avrundats, vilket gör att summan av de olika procenttalen för respektive organisation inte alltid uppgår till exakt 100.

	<i>Mänskliga källor</i>	<i>Tryckta källor</i>	<i>Elektroniska källor</i>
Berg Prop.	42 % (av 99 st.)	42 % (av 99 st.)	15 % (av 99st.)
Marks kom.	40 % (av 137 st.)	42 % (av 137 st.)	18 % (av 137 st.)

Om man börjar med skillnaden mellan om man räknar med hur frekvent de olika källorna används ser man att i kommunens fall ökar de tryckta källorna när användningen innefattas. Detta beror på att artiklar och dagspress är en informationskälla som används för flera olika informationsbehov. För Berg Propulsion är det tvärtom de elektroniska källorna som ökar vid innefattandet av användningsfrekvens. Detta beror på att Berg Propulsion använder utländsk dagspress via WWW som en informationskälla för ett flertal informationsbehov. Annars är uppdelning ganska likartad organisationerna emellan.

## **8.4 Faktorer i omvärlden som påverkar respektive organisations omvärldsanalys**

I kapitel 6 beskrevs vad som påverkar och styr organisationers handlande och vad som skiljer vad gäller kommuner respektive marknadskopplade organisationer. Utifrån det teoretiska resonemanget har jag i studien dragit vissa slutsatser om vad och hur detta påverkar omvärldsanalysen.

*Visionen och syftet* som organisationen har styr vilken omvärld man existerar i. Det är också en avgörande skillnad mellan en offentlig organisation och en privat. En privat organisation kan välja vision och syfte själv och agera på vilken marknad man vill, medan en offentlig organisation har åtaganden som måste verkställas. I omvärldsanalysen för de två organisationerna ser vi också att visionen i hög grad påverkar vilka faktorer för omvärldsanalys man väljer. På den här punkten skiljer det mellan organisationerna. I Marks kommuns fall är en betydligt större del av faktorerna för omvärldsanalys kopplade till visionen, medan det är tvärtom för Berg Propulsion, det vill säga en mindre del av faktorerna som är kopplade till visionen. Detta beror på att visionerna med mål och strategi är olika. I de båda framtagna omvärldsanalyserna ser vi att Berg Propulsions vision, mål och strategi är mer som ett sätt att se på företagande och på hur man arbetar som företag, detta för att man skall kunna agera snabbt och flexibelt medan Marks kommuns vision, mål och strategi är mera som en konkret handlingsplan, med långsiktiga mål. Vision, mål, strategi och syfte med verksamheten styr alltså i hög grad hur omvärldsanalysen utformas.

*Ägandet* är en annan viktig skillnad mellan privat och offentlig sektor. Privata organisationer ägs och styrs av investerare, medan offentliga organisationer "ägs" av medborgarna och styrs av valda politiker. Respektive organisationstyp styrs av ägarna, vilka har olika krav och behov, vilket påverkar handlandet hos organisationen. Ägandet påverkar omvärldsanalysen på det sättet att ägarna, och möjliga ägare, i sig är en omvärldssektor att analysera samt att de behov som ägarna har påverkar vision och syfte med verksamheten, vilket även påverkar omvärldsanalysen (se ovan).

*Lagar* styr både offentliga organisationers handlande likväl som marknadskopplade organisationers handlande, dock på olika sätt. Kommuner verksamhet och organisation styrs av lagar, medan det på samma gång finns ett kommunalt självstyre. Marknadskopplade organisationer kan definieras som en juridisk enhet (olika typer av företagsformer) vilket ger lagliga villkor för organisationen. Detta påverkar vilka omvärldssektorer man behöver ta hänsyn till. För kommuner påverkar även lagar vilket syfte och mål man har med verksamheten.

*Konkurrens* är något som skiljer mellan kommuner och marknadskopplade organisationer. Marknadskopplade organisationer existerar i ett samspel med marknaden när det gäller exempelvis konkurrens, prissättning och produktutveckling. Detta samspel resulterar bland annat i att marknadskopplade organisationer måste vara effektiva på relativt kort sikt. Offentliga organisationer har oftast inte någon konkurrens, vilket dock håller på att till viss del förändras. Detta påverkar omvärldsanalysen på det sättet att man formulerar vision, mål och strategi på olika sätt. Konkurrensfaktorn resulterar även i olika omvärldssektorer för de olika organisationerna.

#### **8.4.1 Upplevelse av omvärld**

I kapitlet med tidigare undersökningar om vad i omvärlden som påverkar omvärldsanalysen framkom vissa faktorer som påverkar utformningen av en omvärldsanalys: Om omvärlden upplevs föränderlig eller stabil, komplex eller enkel och om den upplevs välgörande eller som ett hot. Dessa faktorer tillsammans med frågorna om graden av hur omvärlden styr handlingarna, om man upplever sig existera i ett större system eller kan agera mer självständigt och om organisationen ingår i nätverk, har även införlivats i studien.

##### ***Berg Propulsion***

*Föränderlig / Stabil omvärld.* På frågan om upplevd förändringstakt i omvärld hos Berg Propulsion framkom att förändringstakten upplevs snabb - just nu. Det handlar inte om att man inte vet vad som händer imorgon eller nästa vecka etc., utan att teknikutvecklingen innebär förändringar som är svåra att "greppa". Det gör att det tidigare industrisamhället med sin stabilitet inte finns närvarande längre, utan ny teknik och nya ekonomiska strukturer gör omvärlden mer föränderlig. Annars är branschen stabil. Man har även lärt sig att tyda signaler i omvärlden. Exempelvis är det ofta så att många förfrågningar ger få order, medan en låg ingång av förfrågningar ger många order.

*Komplex / enkel omvärld.* Berg propulsion upplever att omvärlden totalt sett är komplex. "Om man går på djupet" är omvärlden svår att analysera. Med hjälp av erfarenhet har Berg dock lyckats att finna ett sätt att generalisera skeenden i omvärlden till en enklare förståelsegrad. Det faktum att de varit i branschen länge och känner den väl har givit kunskap och erfarenhet som gör att de kan förenkla och analysera omvärlden.

*Omvärlden välgörande eller hot.* Berg Propulsion ser inte alltid omvärlden som välgörande. Dock försöker man ständigt se varje hot som en möjlighet.

*Omvärlden styrande av handlingar.* På frågan om man upplever att handlingarna i hög grad styrs av faktorer i omvärlden, eller att man kan agera mer på egen hand svarar Berg att handlingarna i hög grad styrs av faktorer omvärlden. Man styrs av när och hur redare vill bygga fartyg och endast en liten del av ett fartygsbygge kommer från Berg Propulsion. Man nämner även världsekonomin som ett viktig faktor att rätta sig efter.

*Organisationen del i ett större system / fungerar oberoende.* Man ser sig utan tvekan som en del i ett större system. Man kan använda exemplet ovan om att en produkt från Berg Propulsion endast är en liten del av ett fartygsbygge.

*Nätverk.* På frågan om man har personliga kontakter utanför organisationen och befinner sig i informella och/eller formella nätverk, svarar Berg Propulsion att det är en viktig faktor för verksamheten. Man nämner exempelvis den personliga kontakten med underleverantörer, leverantörer, redare och lastningsbolag. Man "fiskar" hela tiden hos olika personer för att till slut få "hela pusslet". Det är viktigt att man ger intrycket av att man "sitter" med all information, så det inte blir uppenbart att man "fiskar". Då är det lätt att få den stämpeln i branschen

### ***Marks kommun***

*Föränderlig / stabil omvärld* – Ett annat mått vid analys av omvärlden är graden av föränderlighet hos omvärlden, och man upplever att det förändras fort eller om man upplever omvärlden som stabil.

*Komplex / enkel omvärld* – Ett vanligt mått när man analyser sin omvärld är att undersöka den upplevda graden av komplexitet hos omvärlden. Marks kommun upplever att deras omvärld är mycket komplex, alltså en hög grad av komplexitet. Det har bland annat att göra med den mängd av intressenter som finns bundna till organisationen, och de relationer och komplexa förhållanden som finns dem emellan.

Marks kommun upplever sin omvärld som föränderlig och med hög takt. Här nämns det upplevda högre tempot nuförtiden jämfört med förr, vilket antas bland annat bero på IT-utvecklingen. Det finns en annan otålighet nu än tidigare och det krävs snabbare reaktioner på exempelvis politiska uttalanden. Man upplever detta som ett problem och en fara att beslut, uttalanden och handlingar inte får mogna, och ofta känns det som "man äter frukten rå". Här kan även nämnas det skeende av bolagisering och förändring av kommunal och statlig verksamhet som sker. Även EU och "nya" och/eller annorlunda gränser innebär en snabb förändring som är viktig för kommunen att "finnas med i".

*Omvärlden välgörande / hot* – Marks kommun ser omvärlden både som välgörande och hot. Visst finns mycket i omvärlden som innebär hot mot verksamheten, men de arbetar för att vända hoten till möjligheter.

*Omvärlden styrande av handlingar* – På frågan om Marks kommun upplever att deras handlingar i hög grad styrs av faktorer i omvärlden, eller om de kan agera mer på egen hand menar de att i stort är kommunen styrd av lagar, men att lokalt och inom vissa områden kan man agera mer självständigt. Som exempel nämns näringslivsfrågor där tjänstemän lokalt har förhållandevis stor frihet att agera. Man kan inte bara sitta och vänta på bidrag och liknande "uppifrån". Sedan finns ju naturligtvis verksamheten till för invånarna, vilket innebär att deras behov, som ses som en omvärldssektor, styr verksamheten.

*Organisationen del i ett större system / fungerar oberoende* – Hos Marks kommun finns en medvetenhet om att man fungerar i ett större system. Exempelvis miljöfrågor, näringslivsfrågor och utbildningsfrågor ses hela tiden i ett större perspektiv.

*Nätverk* – På frågan om Marks kommun har personliga kontakter utanför organisationen och befinner sig i ett eller flera nätverk svarar de utan tvekan ja. De befinner sig dels i formella nätverk som exempelvis "Vad händer i Sjuhärad", ett nätverk för näringslivssekreterarna,

Företagen i Mark (Minab). Men det finns även informella kontakter och nätverk. Som exempel nämns personliga kontakter inom andra kommuner och olika icke-kommunala organisationer som Lions och Rotary, där man kan utbyta information om behov, händelse och skeenden.

## 9 Diskussion

Inledningsvis skrev jag att jag är intresserad av att undersöka skillnaden i en omvärldsanalys hos två olika typer av organisationer, närmare bestämt en kommun respektive en marknadskopplad organisation. Samtidigt försöka skapa en bild av vad det är i omvärlden, såsom krav och regleringar, som påverkar utformningen av omvärldsanalysen. Detta anser jag att studien svarar mot och ger en fördjupad förståelse för.

Diskussionskapitlet är strukturerat så att de två frågeställningarna som gäller faktorer för omvärldsanalys respektive informationskällor är uppdelade i egna avsnitt. Däremot är frågeställningen som gäller hur omgivningen inverkar på omvärldsanalysen, inbakad i de två föregående delarna. Detta då den sistnämnda frågeställningen handlar om hur de andra två påverkas. Diskussionen avslutas med en övrig diskussion.

### 9.1 Faktorer för omvärldsanalys

Den första frågeställningen handlar om vad som skiljer de olika omvärldsanalyserna åt när det gäller faktorer för omvärldsanalys.

Marks kommun har fler faktorer för omvärldsanalys än Berg Propulsion. Jag tolkar detta som att Marks kommun har fler faktorer att ta hänsyn till i sitt beslutstagande. En kommun har lagstadgade åtaganden inom flera olika verksamhetsområden, vilket gör även omvärldsanalysen ”bred”. Marks kommun har även fler omvärldssektorer, det vill säga organisationer eller faktorer i omvärlden som står i någon slags beroendeförhållande med organisationen, än Berg Propulsion. Det stryker under verksamhetens bredd. Marks kommun ser också sin omvärld som komplex med en mängd intressenter kopplade till organisationen. Berg Propulsion däremot menar sig ha lyckats finna ett sätt att generalisera skeenden i omvärlden till en enklare förståelsegrad

I utformningen av omvärldsanalysen finns två sätt på vilket faktorer för omvärldsanalys identifieras. Dels genom informationsbehovet för organisationens omvärldssektorer och dels genom vision/mål/strategi. Här finns en tydlig skillnad mellan de båda organisationerna. Berg Propulsion får en betydligt större andel av sina faktorer för omvärldsanalys genom omvärldssektorerna, medan det för Marks kommun råder omvänd ordning, det vill säga att en större andel av faktorerna för omvärldsanalys kommer från visionen.

Detta beror på att Marks kommuns strategi är mer som en konkret handlingsplan medan Berg Propulsions strategi mer är som ett synsätt på hur man arbetar. I kapitlet om marknadskopplade organisationer framkom att en marknadskopplad organisation existerar i ett samspel med andra aktörer på marknaden. Detta samspel kräver flexibilitet och snabba handlingar. Detta tror jag är grunden till att visionerna ser olika ut. Kommuner vet vilka

åtaganden de har och behöver arbeta långsiktigt och ta välgrundade beslut, som man vet får konsekvenser. Marknadskopplade organisationer kräver flexibilitet, att vara uppdaterade och förmåga att kunna handla snabbt när tillfälle ges. Detta framkommer med tydlighet i de respektive strategierna.

Det finns en intressant skillnad mellan teori och verklighet när det gäller målformulering i offentliga respektive privata organisationer. Enligt Jacobsen och Thorsvik blir målen ofta i en offentlig organisation av typen ”att bedriva...” genom att man har en kontinuerlig verksamhet. I privata organisationer vill man uppnå målen inom en bestämd tid. Detta är tvärtemot vad som framkommit i den här studien. Det kan i och för sig tilläggas att Berg Propulsion har en budget för varje år, men det har även Marks kommun utöver strategin. Kanske är det så att det har skett en förändring i verkligheten, att det finns andra krav som har påverkat målformuleringen i denna riktning. Eller också är det så att det är olika även bland privata respektive offentliga organisationer.

Bland de faktorer för omvärldsanalys som framkommit genom vision, mål och strategi finns faktorer som egentligen inte är ”omvärldsfaktorer”. Det handlar främst om information man behöver för att personalen skall utvecklas och trivas. Anledningen till att de hamnat där är att de ingår som informationsbehov för organisationens vision/mål/strategi. Då detta handlar om omvärldsanalys, och de inte finns i omvärlden, borde de tas bort. Jag har ändå valt att låta dem vara kvar då dem metod jag valt ger det resultatet. Det är ändå intressant att de finns där då jag tycker det visar på att organisationen på ett tydligt sätt är en del av omvärlden.

## 9.2 Val av informationskällor

Frågeställning nummer två handlar om vad som skiljer omvärldsanalyserna åt i val av informationskällor.

I resultatkapitlet finns presenterat vilka som är de mest använda informationskällorna hos respektive organisation. Där framkommer bland annat att *personliga kontakter i branschen* är den vanligaste för Berg Propulsion. Den vanligaste för Marks kommun är *artiklar*. För Marks kommun är detta missvisande då artiklar är något man använder för de flesta informationsbehov. Kanske inte aktivt, men då man stöter på någon artikel i ämnet är det naturligtvis något man använder sig av. Men även källor av personlig karaktär används flitigt av kommunen.

Berg Propulsion beskriver sitt sätt att arbeta att med hjälp av personliga kontakter i världen hålla sig ständigt uppdaterad. Man får genom dessa kontakter viss information – pusselbitar, och man har utifrån det lärt sig att se mönster. Detta ger en möjlighet att handla snabbt och flexibelt.

En uppdelning av de använda informationskällorna i olika kategorier är även gjord. Kategorierna är *mänskliga källor*, *tryckta källor* och *elektroniska källor*. Här är det inte så mycket som skiljer mellan de båda organisationerna. De två största kategorierna är mänskliga källor och tryckta källor. Även om uppdelningen mellan kategorierna inte skiljer sig nämnvärt mellan organisationerna finns naturligtvis skillnader i vad det specifikt innebär för dem.

Elektroniska källor innebär för Berg Propulsion främst utländsk press via www, och för Marks kommun olika hemsidor, exempelvis riksdagens, kommunförbudets och olika kommuners.

Tryckta källor innebär för båda organisationerna sådant som dagspress och tidskrifter. En viktig informationskälla för Marks kommun är även statistik, som hamnar under den här kategorin.

Som tidigare nämnts bygger Berg Propulsions informationsförsörjning mycket på personliga kontakter, det vill säga mänskliga källor. Även Marks kommun har en betydande andel mänskliga källor. Vissa i kategorin är även interna personliga kontakter, det vill säga man använder medarbetare och kollegor som en informationskälla. Att mänskliga källor är en så viktig informationskälla tror jag beror på det som kännetecknar dessa: att de har en förmåga att selektera och summera den för organisationens syfte. Enligt *information richness- teorin*, är det "rikaste" mediet face-to-face. Det möjliggör bland annat en direkt återkoppling och läsning av kroppsspråket. Mänskliga källor har ofta dessa egenskaper, vilket kan vara en ytterligare förklaring till användningen.

Båda organisationerna är relativt "smala" i sin användning av informationskällor. Det finns en bredd och en mångfald bland informationskällor man inte använder sig av i så hög grad. Vad beror detta på? För Berg Propulsions del tror jag att det beror på att man beskriver sin bransch som stabil och utan större förändringar. Den är inte heller så "stor", det vill säga det finns inte så många aktörer på marknaden. Man anser sig känna till hur branschen fungerar. Det finns inte heller en stor och snabb forskning och utveckling i branschen, vilket innebär att man inte behöver, eller kan, söka i databaser efter nya forskningsrön. Inte heller Marks kommun har behov av att söka efter den senaste forskningen. Däremot händer det mycket som är viktigt att känna till, exempelvis kommer det nya lagar, rapporter etc. Inom detta sker dock en förändring när det gäller tillgänglighet då mer och mer finns tillgängligt via www.

Jag tror att professionella tjänster i informationsinhämtningen skulle effektivisera och förbättra informationsförsörjningen för båda organisationerna. I främst Marks kommuns fall tror jag att det hade varit positivt med hjälp att söka och tillhandahålla information. Exempel på sådan information är artiklar om kommuners omvärld, vad som händer i andra kommuner, statistik, EU m.m. Även Berg Propulsion tror jag skulle behöva professionella tjänster, men kanske framför allt när det gäller att lagra och organisera information och kunskap.

Detta visar på ett tydligt sätt att omvärldsanalysen som område även existerar inom Biblioteks- och informationsvetenskap. Kunskaper och färdigheter som är typiska för Biblioteks- och informationsvetenskap, såsom sökning och tillhandhållande av information, lagring och organisering av information, är mycket viktiga beståndsdelar för en väl fungerande omvärldsanalys.

I kapitlet om val av informationskällor presenterades en undersökning om sambandet mellan sektorer i omvärlden och val av informationskällor framkom att information om kunder och konkurrens oftast kommer från mänskliga källor, medan information om teknologi, lagar och ekonomi oftast kommer från mer formella källor. Detta stämmer till stor del med vår undersökning. Man kan se mönstret i att det som ligger närmare oftast kommer från mänskliga källor, medan information om exempelvis riksdagen, EU, ekonomi m.m. kommer från tryckta och elektroniska källor.



## 9.3 Övrig diskussion

Sammanfattningen av uppsatsens förtjänst kan man se som en kedja bestående av tre faktorer, där de påverkar varandra i samma ordning.

Krav från omvärlden → vision/mål/strategi → omvärldsanalysens utformning

Krav från omvärlden innebär i Marks kommuns fall att de har åtaganden gentemot stat och invånare samt krav på demokratisk process. Detta gör att man behöver en långsiktig planering. Vidare leder detta till att man utformar sin vision som utmynnar i en strategisk handlingsplan. Detta påverkar omvärldsanalysen på det sätt att man, förutom vissa områden som man ständigt observerar, skaffar information för vissa åtgärder eller handlingar.

I Berg Propulsion fall handlar kravet från omvärlden om att marknaden kräver snabba beslut och flexibilitet för att man skall överleva. Detta gör att man behöver ett flexibelt arbetssätt vilket gör visionen med mål och strategi mer som ett sätt att se på affärer och hur man arbetar. Detta påverkar omvärldsanalysen på det sättet att man mer har en ständig kontroll av vissa områden mer än ett informationsbehov för en viss åtgärd.

Val av informationskällor har i Berg Propulsion fall mycket att göra med den bransch man existerar i. Berg Propulsion finns i en stabil och förhållandevis liten bransch, där man genom erfarenhet lärt sig att skapa en överskådlig bild. Detta leder till att man skaffat sig ett personligt nätverk som, tillsammans med bland annat dagspress och tidskrifter, täcker informationsbehovet. Marks kommuns vision/mål/strategi är mer en handlingsplan vilket gör att omvärldsanalysen är ett sätt att täcka informationsbehovet för handlingarna. Informationskällorna är, i jämförelse med Berg Propulsion, lite mer av ad hoc, då man väljer informationskällor för varje behov.

Tidigare har nämnts att ett annat alternativ när det gäller att jämföra omvärldsanalys i olika organisationer, vore att välja organisationer med organiserad omvärldsanalysfunktion. Det ger ytterligare dimensioner att studera och hade varit intressant. Det finns ytterligare alternativ på samma ”tema”. Man kan välja att jämföra exempelvis tjänsteföretag med produktionsföretag eller ett litet företag med ett stort etc.

Arbetet med uppsatsen har även varit intressant och lärande för såväl organisationerna som för mig personligen. Marks kommun och Berg Propulsion har båda uttryckt att man tagit till sig ett sätt att tänka som är positivt. Berg Propulsion menar även att det varit berikande att se detta område från ett Biblioteks- och informationsvetenskapligt perspektiv.

## 10 Sammanfattning

Omvärldsanalys kan sägas innebära inhämtning och användning av information om händelser, trender och relationer i en organisations externa omgivning, den kunskap som skall hjälpa ledningen att planera organisationens framtida väg och handlingar. Omvärldsanalys utförs inom de flesta områden och branscher, och i olika typer av organisationer. Omvärldsanalyser ser dock olika ut för olika organisationer. Detta kan tyckas självklart, men det är vad den här uppsatsen handlar om. Syftet med uppsatsen är att undersöka vad som skiljer i en

omvärldsanalys hos två organisationer som existerar i olika sammanhang, och vad som påverkar och styr de två organisationernas handlande samt deras respektive omvärld, och hur detta kan påverka omvärldsanalysen.

I den här uppsatsen ligger intresset i att undersöka själva innehållet i omvärldsanalysen, bland annat val av informationskällor, och inte exempelvis hur funktionen är organiserad. Jag har därför valt att studera två organisationer utan någon organiserad omvärldsanalysfunktion, som ändå naturligtvis analyserar sin omvärld. För att få en strukturerad bild av deras respektive omvärldsanalys användes en modell av Per Frankelius, World mapping method, som används för att skapa omvärldsanalyser. Detta ger ett strukturerat och jämförbart material.

Organisationerna i undersökningen utgörs av ett företag - Berg Propulsion, som utvecklar, tillverkar och säljer båtpropellrar, samt av en kommun - Marks kommun, i Västra Götaland. Dessa organisationer skiljer i vad det finns i omvärlden som styr och påverkar handlandet.

Den teoretiska underbyggnaden i uppsatsen är texter som behandlar omvärldsanalys, såsom definitioner och syfte och vilken plats omvärldsanalysen har i övrig informationshantering. Vidare finns ett kapitel om val av informationskällor. Det finns även ett avsnitt som behandlar vad det är som kännetecknar dels en kommun och dels en marknadskopplad organisation.

Metoden för uppsatsen är fallstudie. Undersökningen utfördes utifrån Frankelius modell, som bygger på gruppaktivitet. Dock användes inte Frankelius modell fullt ut, utan enbart så mycket som krävdes för att få ett material för studien. Undersökningen innefattade två gruppträffar samt viss kontakt via e-post. Detta resulterade i en omvärldsanalys för vardera organisation. Dessa jämfördes sedan, och de likheter och skillnader som framkom analyserades utifrån respektive sammanhang.

Uppsatsens slutsatser kan sammanfattas som en kedja bestående av tre faktorer, där de påverkar varandra i samma ordning.

Krav från omvärlden → vision/mål/strategi → omvärldsanalysens utformning

Krav från omvärlden innebär i Marks kommuns fall att de har åtaganden gentemot stat och invånare samt krav på demokratisk process. Detta gör att man behöver en långsiktig planering. Vidare leder detta till att man utformar sin vision som utmynnar i en strategisk handlingsplan. Detta påverkar omvärldsanalysen på det sätt att man, förutom vissa områden som man ständigt observerar, skaffar information för vissa åtgärder eller handlingar.

I Berg Propulsion fall handlar kravet från omvärlden om att marknaden kräver snabba beslut och flexibilitet för att man skall överleva. Detta gör att man behöver ett flexibelt arbetssätt vilket gör visionen med mål och strategi mer som ett sätt att se på affärer och hur man arbetar. Detta påverkar omvärldsanalysen på det sättet att man mer har en ständig kontroll av vissa områden mer än ett informationsbehov för en viss åtgärd.

Val av informationskällor har i företagets fall mycket att göra med den bransch man existerar i, som är en stabil och där man genom erfarenhet lärt sig att skapa en överskådlig bild. Detta leder till att man skaffat sig ett personligt nätverk som, tillsammans med bland annat dagspress och tidskrifter, täcker informationsbehovet. Kommunens vision/mål/strategi är mer en handlingsplan vilket gör att omvärldsanalysen är ett sätt att täcka informationsbehovet för handlingarna.



## Referenser

- Abrahamsson, B. (2000). *Organisationsteori – moderna och klassiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Abrahamsson, B. & Andersson, J. A. (2000). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber ekonomi
- Auster, E & Choo, C W (ed.). (1996). *Managing information for the competitive edge*. New York/London: Neal-Schuman Publishers
- Choo, C W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, 7 (1).
- Choo, C W. (1998). *Information Management for the intelligent organization – The art of scanning the environment (second ed.)*. Medford: Information Today
- Correia, Z. & Wilson, T D. (2001). Factors influencing environmental scanning in the organizational context. *Information Research*, 7 (1).
- Danielsson, A. (1976). *Teori för beskrivning av företag*. Lund: Studentlitteratur
- Frankelius, P. (2001). *Omvärldsanalys*. Malmö: Liber Ekonomi
- Frankelus, P. (1991). *Ökad lönsamhet med rätt information*. Örebro: DM Centret
- Furustig, H. Sjöstedt, G. (2000). *Strategisk omvärldsanalys*. Lund: Studentlitteratur
- Grunig, J E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston
- Hammarén, S. (1997). *Organisationslära: Klassiska frågor... nya perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Hamrefors, S. (2002). *Den uppmärksamma organisationen – Från Business Intelligence till Intelligent Business*. Lund: Studentlitteratur
- Holme, I M. & Solvang, B K. (1997). *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Kreps, G L. (1990). *Organization communication*. New York: Longman
- Merriam, B S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Montin, S. (2002). *Moderna kommuner*. Malmö: Liber ekonomi

Norstedts stora engelsk-svenska ordbok. tredje upplagan. (2000). Stockholm: Norstedts ordbok

Pagels-Fick, G. (1999). *Business intelligence : om organisation, metod och tillämpning*. Stockholm : Industrilitteratur i samarbete med BUSAD

Under ytan (broschyr från Berg Propulsion)

## **Elektroniska källor**

Docere Intelligence: s hemsida (2003-03-21) *Vad är omvärldsanalys? - betydelse, syfte, nytta och möjligheter*. URL: <http://www.docere.se/Company/definitionintelli.html>

Marks kommuns hemsida. (2003-04-24). URL:  
[http://www.mark.se/mark/leva\\_i\\_m/kommun/fakta.htm](http://www.mark.se/mark/leva_i_m/kommun/fakta.htm)

Nationalencyklopedin på www. (2003-05-07). URL:  
[http://www.ne.se/jsp/search/article/jsp?i\\_art\\_id=276035&i\\_word=omv%e4ldsbevakning](http://www.ne.se/jsp/search/article/jsp?i_art_id=276035&i_word=omv%e4ldsbevakning)

## **Muntliga källor**

Intervju med Björn Svensson, Berg Propulsion

Gruppträff hos Berg Propulsion

Gruppträff hos Marks kommun