



Företagsekonomiska institutionen  
STOCKHOLMS UNIVERSITET

Tillämpningsarbete i affärsutveckling  
HT 2005

# Omvärldsinformation för affärsutveckling

*Hur gör småföretagen?*

Författare: Sven Pihlquist  
Tomas Swenson

Handledare: Åke Berglund  
Anders Blomquist

# Sammanfattning

Avreglering, globalisering, teknikutveckling och informationsteknik gör att konkurrensen ökar mellan företagen. Överlevnad och expansion för företag handlar om att identifiera behov och att organisera och utveckla värdeskapande system. Denna process kräver information om den omgivande miljön, tolkning av denna och inriktning av företagets resurser mot större värdeskapande.

För att förstå vilken roll omvärldsinformation har för mindre företags affärsutveckling riktade vi en undersökning mot externa tjänsteleverantörer av omvärldsinformation. Vi valde att studera mindre företag dels för att de är viktiga då de sysselsätter en stor andel av Sveriges befolkning och dels för vi anser att de har behov av omvärldsinformation även om deras resurser är begränsade.

Undersökningen är explorativ och information har hämtats in genom en enkät varefter kompletterande intervjuer gjorts.

Vi fann att automatiserade omvärldstjänster används alltmer av småföretag.

Det är viktigt med ledningens fulla stöd, förändringsvilja samt kartläggning av egentliga behov och mål för att omvärldsbevakning och omvärldsanalys ska resultera i affärsutveckling. Småföretagare kan många fall av olika orsaker tvingas att bedriva sitt eget omvärldsarbete. Det finns då flera metoder som stöder företaget i detta arbete.

Undersökningen visar inget påtagligt mönster för företagets behov av omvärldstjänster förutom nyfikenhet och ett visst behov av struktur.

Behovet av omvärldstjänster handlar för småföretag att få en bild av kund- och konkurrenssituationen.

Branschen är konjunkturberoende. Efterfrågan på externa tjänster följer konjunkturen och minskar under lågkonjunktur.

Fallgropar består av bristfällig behovsanalys, fel i sökprofil och grundmaterial samt för mycket information.

Omvärldstjänster bidrar till tydligare bild av affärslandskapet och ger beslutsstöd för affärsutveckling. Nya sätt att se världen bidrar till att hitta nya affärsmöjligheter.

För småföretag förekommer både enklare och mer genomgripande affärsutveckling som sträcker sig från identifiering av nya kunder till kraftig expansion och inträde i ny utbytesmiljö.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>4</b>
1.1. INFORMATION FÖR AFFÄRSUTVECKLING.....	4
1.2. PROBLEMBESKRIVNING .....	5
1.3. SYFTE .....	5
<b>2. METOD</b> .....	<b>6</b>
2.1. VETENSKAPSSYN .....	6
2.2. KVALITATIV METOD .....	6
2.2.1. <i>Urval och datagenerering</i> .....	6
2.3. ALTERNATIVA METODER .....	7
2.4. KRITIK AV METODEN .....	7
<b>3. REFERENSRAM</b> .....	<b>8</b>
3.1. FÖRÄNDRINGSPROCESSER.....	8
3.2. FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR UTVECKLINGSPROCESSEN .....	9
3.3. KÄRNGRUPPENS STRUKTUR .....	9
3.4. BEHOVET AV INFORMATION.....	9
3.5. BEGREPPEN OMVÄRLDSBEVAKNING OCH OMVÄRLDSANALYS .....	10
3.6. ENTREPRENÖREN .....	11
3.7. ANDRA VÄRDEKONSTELLATIONER.....	11
3.8. STRATEGIALTERNATIVEN .....	12
<b>4. OMVÄRLDSTJÄNSTER FÖR SMÅFÖRETAG</b> .....	<b>13</b>
4.1. UNDERSÖKNINGSFRÅGOR .....	14
4.2. GENERELLA ASPEKTER PÅ UNDERSÖKNINGSRESULTATET .....	14
<b>5. UNDERSÖKNINGSRESULTAT OCH ANALYS</b> .....	<b>15</b>
5.1. TVÅ KONKRETISERANDE FALL .....	19
<b>6. SLUTSATSER</b> .....	<b>21</b>
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>22</b>
7.1. MUNTliga KÄLLOR .....	22

## Bilagor

Bilaga 1. Företagen i undersökningen.....	23
Bilaga 2 Kategorisering av företagen.....	26
Bilaga 3 Enkäten .....	27
Bilaga 4 Enkät svar .....	28
Bilaga 5 Intervju 1.....	36
Bilaga 6 Intervju 2.....	37

# 1. Inledning

## 1.1. Information för affärsutveckling

En dag i december 2003 satt Bill Gates och surfade runt på Googles webbplats. Han fastnade på utannonserade tjänster och börjad undra varför ansökningskraven liknade dem som hans företag brukar ha. Varför söker Google personer med kunskaper som passar Microsoft men inte har något med sökning på nätet att göra? Samma dag skickade Gates e-post till en mindre grupp chefer inom Microsoft där han skrev att – ”vi måste se upp med de här killarna, de jobbar med något som ska konkurrera med oss”.

Idag vet vi att Google erbjuder annonsfinansierade gratisprogram som är starka konkurrenter till Microsofts program, som av många betraktas som dyra. Det som erbjuds är en miljö som nästintill gör Windows överflödigt. (Boda, 2005)

Även för tio år sedan missade Microsoft ordentligt. Världens största mjukvaruföretag hade då inte insett hur viktigt Internet var och Bill Gates beordrade en radikal omställning.

Idag är situationen likartad. Konkurrenterna är mer lättfotade, de är snabba på att ta till sig och utveckla ny teknik och de utvecklar nya affärsmodeller som gör att Microsofts nuvarande kassakor kan sina. På börsen har Microsoftaktien trampat vatten de senaste åren och det beror på att Microsoft har svårt att visa hur bolaget ska komma vidare i en bransch som förändras så snabbt. Det är inte första gången Microsoft beskylls för att ha dålig innovationskraft. (Augustsson, 2005)

Med företaget Microsoft som exempel kan vi göra några reflektioner. Om historien är sann så var det företagets grundare som bevakade omvärlden, gjorde observationer och satte dem i ett sammanhang där det uppstod mening. Vi vet inte företagets satsning på organiserad omvärldsbevakning och till denna kopplad omvärldsanalys men rimligen bör den vara betydande. Är det så att ett företags grundare kan ha egenskaper som är extraordinära eller är det en stor grad av motivation att se till sitt livsverk eller finns andra förklaringar?

Exemplet visar också att resultatet av en omvärldsanalys är att omsätta denna i handling. I fallet Microsoft initieras handlingen av företagets ledare som har en obestridd maktposition och detta gör att resultatet av handlingen kommer att påverka företaget.

Världen rör sig allt snabbare, alltmer information produceras om händelser och företeelser i denna. Vissa företag har en stor förmåga att utnyttja de förändringar som sker. Nokia förvandlades från tillverkare av gummistövlar och toalettpapper till att bli världens ledande leverantör av mobiltelefoner. Man kan ställa frågan hur företag blir världsledande i denna snabba tillvaro. Hur uppstår nya spännande företagsidéer och på vilka sätt skapas vinnande affärskoncept? Frankelius (2001:12) har svaret att det i hög grad handlar om att förstå sin omvärld, att bli varse förändringar tidigt och att agera kraftfullt vid rätt tidpunkt.

Frågeställningarna hittills handlar om kända storföretags situationer men också medelstora och småföretag har likartade situationer. Företagets erbjudanden måste hela tiden genomgå förändringar och utvecklas eftersom den omgivande miljön förändras. Företag i vissa branscher är mer utsatta för yttre krafter som driver dem att utveckla sina befintliga affärsidéer och att ibland göra radikala förändringar för att överleva.

I Sverige fanns år 2004 över 200 000 småföretag med 1 till 49 anställda och tillsammans sysselsatte de 1 039 375 personer. Detta är cirka 25 % av totalt antal sysselsatta i Sverige. Räkna vi bort offentlig verksamhet och jordbruk och enmansföretag så stiger andelen sysselsatta i småföretag till 45 %. (Malm, 2005)

## 1.2. Problembeskrivning

Vi ställde oss frågan vilka behov småföretagen, som har en så stor andel av sysselsättningen i Sverige, har av omvärldsbevakning för att vara konkurrenskraftiga och om omvärldsbevakning för dem är ett bidrag till affärsutveckling. Vi höll för troligt att omvärldsbevakning är viktigt för affärsutveckling också för mindre företag men vi ville gärna utforska området för att få bättre kunskap.

Det är dessutom intressant att veta om det mindre företaget hanterar behovet av omvärldsanalys på ett kostnadseffektivt sätt. Vilken betydelse har företagets storlek, branschen, ledningens strategiska inriktning mot utveckling eller andra för oss okända faktorer. Vi tror att ett småföretag kan ha svårigheter att avsätta tid och resurser men ändå ha samma behov som större företag att ta in och bearbeta information från omvärlden och omsätta denna i handling

Flera frågor finns således. Har det lilla företaget råd med omvärldsbevakning? Vilka är alternativen? Normann (2001:70 ff) använder metaforen ”det sprängda företaget” som innebär att det finns en vinst för företag att outsourca delar av sin verksamhet. Är detta ett alternativ för hantering av omvärldsinformation?

Ska omvärldsbevakning göras i huset, outsourcas, inriktas mot nätverk eller finns det andra alternativ? Området är stort och vårt intresse inriktades tidigt mot att undersöka de specialiserade tjänsteföretagens roll i att lösa småföretagens behov av omvärldsbevakning.

## 1.3. Syfte

Syftet är att undersöka i vilken omfattning och på vilket sätt småföretag, i samarbete med externa tjänsteföretag, tar fram och använder omvärldsinformation för att utveckla sina affärer.

## 2. Metod

### 2.1. Vetenskapssyn

Vår vetenskapliga syn i detta mindre projektarbete är av pragmatisk natur. Med de resurser som är tillgängliga kom uppgiften huvudsakligen att lösas genom tolkning av empiriska data som är behäftade med osäkerhet. Vi såg ingen objektiv sanning som vi kan redovisa i detta fall utan snarare förväntade vi oss att få en fördjupad insikt om vårt problemområde vilket riktar sig mot en komplex verklighet.

### 2.2. Kvalitativ metod

Teorin kring undersökningssyftet upplever vi inte väl utvecklad. Teorierna vi kommit i kontakt med behandlar huvudsakligen större organisationer och hur man där organiserar omvärldsbevakning så att den integreras i organisationen. Teorin visar också på ett alternativt arbetssätt där mindre arbetsgrupper utbildas för att sedan ta över omvärldsbevakningen.

Småföretaget som undersökningen berör kan i större grad vara influerat av entreprenörens egenskaper och kan med småföretagets begränsningar vara benäget till kostnadseffektiva lösningar. Beroende på den sparsamt förekommande förkunskapen blev undersökningen utforskande, eller explorativ, och med detta så är kvalitativa metoder att föredra.

De data som kom fram ur empirin bearbetades hermeneutiskt. Vi gjorde först en tolkning av materialet och därefter kategorisering. Genom kategorisering och upprättande av samband gav det empiriska materialet situationer innehåll och mening och gradvis växte en förståelse fram mot en förklaring av situationerna vi undersökte. Detta var en iterativ process där förståelsen vid ett visst tillfälle bildar basen för ytterligare material som vi valde att tillföra och bearbeta. Gradvis uppstod bilden av en sammanhängande helhet och samband mellan delarna inom denna. Denna uppkomna förståelse övergick därefter genom fortsatt bearbetning successivt i slutsatser.

Vår insamlingsteknik tog hänsyn till frågeställningen hur man kunde få tillfredsställande access till undersökningsproblemet. För att lösa uppgiften gjorde vi ett slag av fallstudie där vi använde oss av ett antal fall från verkliga livet som empiriskt underlag för forskningen. Detta är ett sätt att få information om ett område när kunskap saknas, helt eller delvis. En fallstudie är oftast explorativ och görs när ett fenomen inte är väl känt för att få en uppfattning om vad det handlar om och för att kunna formulera begrepp och hypoteser. Förståelsen ökar för generella mekanismer hos ett fenomen, man kan förstå vad som sker och också hur och varför. Generaliserbarheten varierar emellertid och läsaren får vara uppmärksam på detta. I svaren från enkäten redovisas de mönster vi identifierades. Vissa svar har bara en förekomst men har medtagits därför att de berikar framställningen.

Studien är deduktiv på så sätt att den baseras på olika teoretiska antaganden om förhållanden, egenskaper och beteenden

#### 2.2.1. Urval och datagenerering

Vi använde oss både av tryckt informationsmaterial och av material från Internet för kartläggning av studieobjekten. Denna kartläggning låg till grund för en sammanställning och kategorisering av studieobjekten vilket gav en ram för vår population. Det visade sig att det inte var lätt att upprätta en någorlunda korrekt ram och vi kan bara konstatera att både över

och undertäckning förekommer men detta gör nu inte så mycket eftersom undersökningen är utformad med ett icke-sannolikhetsurval.

Urvalet som gjorts i undersökningen är strategiskt. Vi bedömde vilka undersökningsenheter i målpopulationen som skulle ingå i urvalet och vi strävade efter ett heterogent urval. Detta gjordes för att fånga upp likheter och skillnader mellan de olika grupperna som utkristalliserade sig. Se bilaga 2 för en sammanställning. Ramfel och bortfall gjorde att fördelningen mellan grupperna inte blev den önskade och grupp A, småföretag, blev för liten.

Som en inledande och orienterande fas till studien valde vi de studieobjekt som bedömdes som mest givande och började med dem. Efter en första testomgång utvärderades frågorna med avseende på validitet och relevans. Därefter gjordes vissa ändringar och kompletteringar av frågorna och en slutlig e-enkät skickades ut till 40 utvalda företag.

Efter bearbetning och analys av svaren kvarstod vissa områden som otillräckligt belysta och vi genomförde därför några kompletterande intervjuer för att klargöra vissa problemområden.

### 2.3. Alternativa metoder

Ett alternativ till metoden som användes i den här studien skulle vara att kontakta småföretagen direkt och göra fallstudier med dem. En fördel är närheten till företagets affärsutvecklingsprocess och en fördjupad förståelse av denna. Det finns nackdelar med ett sådant sätt att arbeta. En är att urvalet blir svårare därför att populationen är svårare att identifiera. Givet resurser går detta att lösa men för oss var detta ingen framkomlig väg.

### 2.4. Kritik av metoden

En svaghet med metoden är bortfallet. Det finns risk för en effekt där studieobjekt med vissa egenskaper väljer att svara och de med andra egenskaper väljer att avstå och detta gör att datamaterialet därför delvis blir skevt.

Undersökningen baseras på enkätsvar i huvudsak som vi har följt upp några fall genom att kontakta respondenter för mer information. Vid val av metod konstaterade vi att ett litet antal intervjuer var begränsande men också att vi fick sätta en gräns med våra disponibla resurser

Validiteten kan ifrågasättas eftersom studieobjekten alla har ett egenintresse av att främja sitt eget och branschens bidrag.

## 3. Referensram

### 3.1. Förändringsprocesser

Det finns en grundsyn att företag förutsätts existera under en längre tidsperiod. Inom redovisningen säger fortlevnadsprincipen att det förutsätts att företagets verksamhet kommer att fortsätta om inte företagets livslängd uppenbarligen är begränsad. Detta är ett praktiskt antagande som underlättar arbetet med företag men återspeglar inte alltid verkligheten. En indelning görs ibland där företag äldre än tio år betraktas som gamla. Vad som är viktigt för överlevnad är att växa; ett växande företag anses ha större chans att överleva.

Långsiktig framgång har ingen enkel formulering utan består delvis av förmågan att möta kriser, att ha en förmåga att ta sig igenom och att växa med erfarenheten. Anpassningen mellan ett företag och omgivningen är en dynamisk process med krav på observans på det som sker i omgivningen och på störningar i denna miljö och också i företagets egen miljö. Det krävs justeringar och ständiga förbättringar inom givna ramar för att företaget ska fortleva i en alltmer föränderlig omvärld. Detta blir alltmer nära nog en nödvändighet och som Normann (2001:61) formulerar det ” Om ditt företag inte utnyttjar möjligheten att fylla värdeskapandets vakuum , kommer någon annan att göra det”.

För företaget är det av stor vikt att ta en aktiv position i värderymdens omstrukturering. Normann (2001:42 ff) tar upp begreppet täthetsprincipen som innebär att de bästa resurserna mobiliseras för att ta hand om en speciell situation. Tätheten påverkas av olika faktorer som vår fantasi och tankemönster men främst påverkas den av ny teknik. Användning av en viss resurs kräver information om dess egenskaper och kapacitet för att vi ska kunna se hur den passar in i framtidens värdeskapande.

Normann introducerar senare i samma verk (2001:274 ff) begreppet single-loop learning för den process som består av ett huvudprogram och styrande värderingar som ram och hur man utifrån denna utvecklar nya handlingsstrategier. I ett tidigare verk använder han begreppet homeostatisk förändring som innebär att syftet är att behålla en struktur. Genom det som kallas negativ feedback möts avvikelser från jämvikten med korrigeringar och det önskade tillståndet återställs (1974:97). Det räcker med ett effektivt sensors- och signalsystem som avläser affärsmiljön för att behålla bra anpassning till omgivningen.

En annan situation som ofta inträffar är att företag måste göra om sin verksamhet strukturellt. Yttre drivkrafter som exempelvis globalisering, avreglering och e-handel gör att överensstämmelsen mellan affärsmodellen och omgivningen inte längre är i balans med varandra. Omständigheterna gör att företaget måste förnya sig och detta benämns ibland rambrytande process som innebär att det krävs en strukturell affärsförändring för att möta paradigmskiftet i omgivningen. Benämningen för denna process är, inte helt oväntat, double-loop learning och resultatet av processen är mental omtolkning och nyorientering. Principen kallas positiv feedback vilket innebär att avvikelser från ett förväntat tillstånd ses som behov och motiv till strukturförändring. Företaget måste lära sig att gå bortom en känd miljö och finna nya sätt att interagera med en okänd omgivning.

För att medvetet och avsiktligt omtolka en affärsverksamhet beskriver Normann (2001:210 ff) en modell av en lyftkran. Syftet är att skapa ett verktyg som använder sig av den innovativa processens principer där målet är omtolkning på det mentala planet. Detta ger i sin tur det som kallas rekonfiguration i affärsvärlden. I korthet innebär processen en omtolkning i sex led. Efter en utvärdering av den nuvarande situationen görs en utzoomning vilket innebär man



omdefinierar gränserna för systemet man befinner sig i just nu. Rutiner av olika slag finns tillgängliga för att stimulera utzoomningen. För att utvidga tolkningsutrymmet är det sedan lämpligt att göra resor i tiden. Ett fjärde steg är strategiscenarier där alternativa roller kan skapas. Därefter översätts visionen till affärsidé som i ett viktigt slutsteg översätter upplägget till en handlingsplan.

### 3.2. Förutsättningar för utvecklingsprocessen

Utvecklingsprocesser har en dialektisk karaktär. Det gäller att både skapa och underhålla visioner och samtidigt vara förankrad i ett konkret realistiskt kunnande. Visionen bör ha föreställningar om både vilken marknad man riktar sig mot, vad som ska erbjudas marknaden och vilka resurser som står till buds. Visionen är dessutom rörlig därför att den på grund av inläring förändras under växtprocessen. Det är viktigt att denna rörlighet bibehålles. Om det sker förändringar i den yttre miljön utan att visionen uppdateras kan det innebära att utvecklingsprojekt äventyras.

Visionen måste dessutom omsättas till konkreta åtgärder som är kopplade till denna. Åtgärderna måste vara förankrade i signifikanta aktörer i företaget (Normann 1974:127 ff).

### 3.3. Kärngruppens struktur

Personer i en ledningsgrupp tenderar att utveckla roller för sig själva och andra i arbetet inom företaget. Det uppstår en rolldifferentiering som måste återspegla helheten i företagets affärsidé och kraven i tillväxtsituationen. Normann (1974:161 ff) tar bland annat upp variationsgenerator, visionär och selektor som viktiga komplementära roller i en kärngrupp.

### 3.4. Behovet av information

Företag med sin befintliga affärsidé existerar i en yttre miljö som är i ständig omvandling. Det finns faktorer i denna yttre miljö som är exogena för företaget och de kan verka som naturliga drivkrafter för företaget. Olika slag av naturliga drivkrafter kan sätta igång en omorienteringsprocess som kan skapa ämnen till nya affärsidéer.

Ofta är situationen den att företag får växtproblem med den mogna affärsidén. Beroende på företagets verksamhet och utvecklingen inom branschen kan några olika omdefinieringsstrategier tillämpas. Tydliga exempel är olika mönster som kan konstateras beroende på om företaget är orienterat mot marknad, produktion eller råvaror.

En utgångspunkt är att en framgångsrik affärsidé baseras på element som är kritiska eller strategiska för det större systemet. I de flesta fall kommer de kritiska faktorerna i det större systemet förr eller senare att förändras och med detta hotas företagets bas för dominans. Orsakerna till förändringarna av de kritiska faktorerna kan vara många. Som exempel kan teknologiska framsteg och kunskapsutveckling ske med olika hastighet eller så kan maktförhållanden förändras. Normann (1974:71 ff) konstaterar att det för varje företag är synnerligen viktigt att förstå arten av den kunskapsutveckling som pågår i det större systemet och hur denna process kan påverka basen för dominans.

### 3.5. Begreppen omvärldsbevakning och omvärldsanalys

De båda begreppen omvärldsbevakning och omvärldsanalys tenderar att beteckna samma fenomen i den litteratur vi studerat. Frankelius (2001) bok *Omvärldsanalys* behandlar processen från perspektivbildning genom informationssökning med efterföljande analys fram till omsättning av resultatet till handling. Boken nämner omvärldsbevakare som någon som skickar rapporter och insidesinformation. Processen är en metod i åtta huvudmoment som han kallar *World mapping method*. Stegen innebär en omprövning av perspektivbilden, företagets affärsidé rannsakas och man går bortom omvärldsmodeller för att ha uppmärksamhet på att det man minst anar kan vara det viktiga. När informationsbehovet är definierat följer informationssökning och efter denna följer momentet *Ny Affärskarta* som är ett visualiseringssätt där nya spännande mönster identifieras. Detta är en modell eller visuellt beskrivningsspråk med tidsaxel och ett tredimensionellt rum där företagande och omvärld beskrivs som processer. Här kan omvärldsprocesser omvandlas till företagsprocesser, exempelvis hur framtida lokala eller globala händelser påverkar företaget. Slutmålet med metoden är omsätta insikterna till handling.

Det man minst anar kan vara det viktiga. Faktorer och processer av detta slag i företagets omvärld benämns faktor X. Personer lär medvetet eller omedvetet in teorier och modeller som delar in världen i naturliga faktorer respektive oväntade faktorer. Invanda tankesätt begränsar vår förmåga att se världen på nytt sätt. Förutom invanda tankesätt utgör information en begränsande faktor. Frankelius (2001:109 ff) beskriver metaforiskt hur vi alla kan sägas stå i en grotta och se ut över vår omvärld, men vi ser bara delar av vår omvärld och delarna tolkar vi dessutom olika beroende på bristande information och mentala blockeringar.

Den sporadiska omvärldsanalysen under kort tid är sällan framgångsrik. Det handlar om att få igång en dynamisk process i företaget där informationsbehov, informationssökning och omvärldskartor ständigt förändras, samt med jämna mellanrum ompröva sin affärsidé. En fungerande modell för företag innebär att en första genomkörning av *World mapping method* görs under en till två dagar. Därefter följer arbetet med att mobilisera för framtiden. (Frankelius 2001:197 ff)

Omvärldsbevakning är för Hamrefors (2002:11) en organiserad uppmärksamhet med syfte att identifiera förändringar i omvärlden som kan få inverkan på organisationens processer och möjlighet att agera. Metoden för organiserad omvärldsbevakning benämns underrättelsecykeln. Denna börjar med underrättelsebehovet och går via informationssökning över i analys och delgivning.

De båda författarna, Frankelius och Hamrefors, placerar omvärldsbevakningen/analysen huvudsakligen inom företaget och bilden som ges av företagen är att verksamheterna företrädesvis är stora. I en intervju med ett konsultföretag som bland annat genomför omvärldsanalys visar det sig att det förekommer att företag outsourcar sin omvärldsanalys i stället för att ha funktionen inom den egna organisationen (Bajera m.fl. 2004:25). Personalfrågor med tillhörande kostnader uppges vara motivet för detta handlingsalternativ.

Förfarandet kontrasterar mot Hamrefors (2002:118) inställning att den ideala principen är sambo, men skilda världar. Sambo innebär att det inte är möjligt att lägga omvärldsbevakningen utanför organisationen och med detta är outsourcing inte möjlig. Konsulter kan inte ersätta en intern omvärldsfunktion och därför blir det en viktig uppgift för konsulterna att utbilda kunden om denne ändå vill köpa sådana tjänster.

När det gäller nyttan av omvärldsanalys konstaterar Bajera m.fl. (2004) att det är svårt att värdera nyttan av denna. Oftast finns det inte någon vedertagen generell metod i praktiken för att utvärdera omvärldsanalys i företag.

I sin uppsats konstaterar Bajera m.fl. (2004:12) att begreppet omvärldsanalys används synonymt med begreppet Business Intelligence<sup>1</sup> och begreppet omvärldsbevakning. Vi valde i denna undersökning att skilja begreppen åt. Med omvärldsbevakning menas i intervjuer och analysdel de processer där företag definierat slaget av önskad information samt det organiserade och systematiska inhämtandet och sammanställningen av denna information.

Omvärldsanalysen är i denna undersökning den analys som görs av insamlad och sammanställd data. Begreppet får också omfatta aktiviteter som utbildning i omvärldsbevakning och omvärldsanalys samt stöd för affärsutveckling.

### 3.6. Entreprenören

Många nystartade företags affärsidéer kan förknippas med en enskild individ. En person som från ett uppslag utvecklar något slag av verksamhet eller skapar en affärsidé betecknas av Normann (1974:102) som entreprenör. Denne individ har egenskaper som beskrivs som strategier som tillämpas för att komma ut ur en omöjlig situation. Ofta är det på grund av förhållanden som grundlagts tidigt i livet som entreprenören genom sitt skapande finner en flyktväg. Genom att utveckla en affärsidé kan entreprenören försöka ersätta en inre brist eller få utlopp för någon spänning i personligheten.

I de tidigare utvecklingsstadierna av en affärsidé tenderar entreprenören att göra sig av med medtävlare men vid en viss nivå i verksamhetens utveckling är det betydelsefullt att få andra personer utöver entreprenören eller ledaren att växa och lära sig. Normann (1974:107) ger ett exempel där den verkställande direktören till ett företag med 20-talet anställda ställdes inför svårigheterna att ha förtroende till medarbetarnas förmåga.

Vår bedömning är att många småföretag har en likartad situation där ledaren har en stark maktposition, det är ofta en person med entreprenöriella egenskaper och som i många fall företagets grundare och ägare

På Handelshögskolan i Stockholm har studerats det beteende som kallas entreprenörskap. Man fann två egenskaper som skilde dessa från kontrollgruppen. Egenskaperna var extrem fokuseringsförmåga och extrem öppenhet för stimuli, det vill säga att entreprenörernas tänkande präglas av två motsatta krafter som drar nytta av både ordning och variation samtidigt. Hamrefors (2002: 26-29) tolkar resultaten som att entreprenörer är personer som bättre än andra förutser vad som kommer att hända i affärsmiljön genom att identifiera kombinationer i sin omvärld på ett bättre sätt än andra. Verkligheten består av tillfällen som entreprenören kan göra aktionstillfällen av.

### 3.7. Andra värdekonstellationer

Det tidigare nämnda alternativet outsourcing är en form av samproduktion som innebär att producenter kompletterar varandra. Det innebär att ett företag anser det rationellt att reallokera en del av sina aktiviteter till underleverantörer med högre specialiseringsgrad.

---

<sup>1</sup> Identifiering av förändringar i omvärlden som kan få inverkan på organisationens processer och möjlighet att agera eller översatt till svenska "affärsunderrättelser". (Hamrefors, 2002)

Normann (2005:130 f) anser att det sannolikt att detta leder till högre kvalitet och lägre kostnader.

En radikalare form av värdekonstellation ligger i att åstadkomma nya och samordnade aktiviteter mellan aktörer. Det kan handla om bytsekonomi där resurser organiseras i nätverk för att uppnå ökad täthet.

### 3.8. Strategialternativen

En översikt av hur företag förhåller sig när de ställs inför konkreta val ges av Wahlström (2004). Enligt författaren kan organisationens fortlöpande omvärldsbevakning skötas genom externa experter, interna experter eller av beslutsfattaren själv. De alternativa strategierna har sina för- och nackdelar.

Externa experter har som regel mycket goda kunskaper om omvärlden, metoder för insamling av omvärldsinformation samt erfarenheter om hur arbetet utförs inom andra organisationer. Däremot saknar de som regel tillräckliga kunskaper för att fullt ut förstå uppdragsgivarens situation vilket kan minska legitimiteten.

Interna experter kan ha goda kunskaper om både omvärld och företaget samt metoder men anses ofta orimligt kostnadskrävande. Risken finns dessutom att deras budskap inte tränger fram eller får acceptans hos ledningen.

Om beslutsfattaren själv tar ansvar för sin egen omvärldsanalys kan detta ha flera fördelar. Övriga omvärldssignaler kan analyseras utifrån beslutsfattarens unika kompetens och varje beslutsfattare måste ändå till sist ta ansvar för sin egen omvärldsanalys vilket speglas i uttrycket "Tackle it yourself" – du måste ta tag i det själv. En tumregel för beslutsfattare kan vara att satsa 5 procent av arbetstiden eller högst 2 timmar i veckan på omvärldsanalys, då man exponerar sig för så mycket annan information som möjligt. För att uppnå balans kan den traditionella 80/20 regeln utnyttjas, och satsa 80 procent av tiden på Business Intelligence (BI) och 20 procent på trendbevakning. En allvarig invändning är emellertid det faktum att beslutsfattaren som regel har mycket begränsad tid till förfogande. Det är lätt att omvärldsbevakning nedprioriteras eftersom effekten av denna som regel är svår att mäta. Om detta alternativ ändå väljs är det betydelsefullt att beslutsfattaren omväxlande ger sig själv tid för BI utifrån enkla och strukturerade modeller för att behålla positionen och tid för den gränsöverskridande tanken med de kreativa associationerna utifrån trendbevakning<sup>2</sup> för att skaffa ett försprång. Wahlström (2004:131ff)

---

<sup>2</sup> En trend är en riktning eller en sekvens av händelser som har varaktighet. Den är förutsägbar och går att observera i flertal branscher och konsumentaktiviteter.

## 4. Omvärldstjänster för småföretag

Undersökningen avsåg att ta reda på hur det mindre företaget förhåller sig till sitt behov av externa omvärldstjänster. Från tillgänglig litteratur framgår att det är viktigt för företag att förstå kunskapsutvecklingen i det större systemet och hur denna påverkar företaget. Vår förmodan var att det mindre företaget likväl som det större har behov av att förstå den yttre miljön och därmed kunna agera i sin verksamhet så att affärerna utvecklas. Vi visste inte om detta i så fall visar sig i relationer mellan företag och externa agenter och inte heller på vilket sätt. De inledande undersökningsfrågorna utformades för att kartlägga förekomsten av externa omvärldstjänster mot företag, storlek på företagen och huvudsakliga branscher.

Litteraturen tar upp olika nivåer av lärande. Vi är intresserade av frågan hur företag använder sig av externa tjänster och ställde fråga 5 för att ta reda på företagets avsikter och förmodade värde med tjänsten. Skaffar man tjänsten för att utveckla nya handlingsstrategier inom en befintlig struktur eller är det företag som kommit till insikt att affärsmodellen och omgivningen inte överensstämmer och att en genomgripande förnyelse måste ske?

Ambitionsnivån hos det externa företaget och insikten om kundens grundläggande behov för ett gott utbyte i den ömsesidiga relationen kartläggs i fråga 6. Här förväntade vi finna varianter av lyftkranen som modell för de företag som önskade en fördjupad analys, företrädesvis då genom olika former av utbildning och därefter följande utveckling av en process. Vi förväntade oss också stöd med visioner, strukturer i företaget, inriktning mot handling mm.

En fråga som är svår att få grepp om är de strategier som företagen väljer i realiteten. Det framgår av litteraturen att interna experter rekommenderas av flera författare, även om det finns svagheter med denna lösning. Lösningen är kostsam och därför förbehållen större företag och dels finns risken att de interna experternas budskap går förlorade i organisationen.

De externa experterna förs fram som alternativ av några författare. Här bör kostnadsbilden vara mer fördelaktig och därför attraktiv för mindre företag. De externa företagen har också stor kompetens och kan ge nya perspektiv och idéer för affärsutvecklingen. Det har framgått i olika situationer att företagen är mer lyhörda för resultat som kommer från en anlita extern källa. Detta kanske inte innebär att företaget agerar på informationen men den har lättare att nå fram. En nackdel som är uppenbar är att det externa företaget inte fullt ut känner uppdragsgivarens situation och att viktiga idéer och samband kan förbises eller inte uppmärksammas. Däremot kan det begränsade perspektivet hos det egna företaget berikas av en aktör med andra perspektiv och referensramar.

Det tredje alternativet är att beslutsfattaren själv gör sin omvärldsbevakning/analys. Styrkan ligger i att beslutsfattaren själv tar hela ansvaret för processen och att med den egna unika kompetensen kan nå goda resultat. Svagheten ligger i att tid måste avsättas för att insamla information om omvärlden och om detta får låg prioritet så kommer informationsunderlaget att bli magert.

Vi ser här en möjlighet för beslutsfattaren att köpa in väl definierad och systematiskt insamlad omvärldsinformation. Vissa författare varnar för sådana lösningar men på basis av Wahlström redogörelse håller vi för troligt att detta kan ske. Entreprenörens egenskaper som vi tidigare redogjort för kombinerat med våra iakttagelser om ständig tidsbrist för företagare och

försiktighet med kostnader gör att ett sådant alternativ är troligt. Frågorna 7 till 11 avsåg att ta reda på hur det förhåller sig i verkligheten.

#### 4.1. Undersökningsfrågor

För en redovisning av de frågor som ställdes till ett urval av företag verksamma i branschen hänvisar vi till bilaga 3.

#### 4.2. Generella aspekter på undersökningresultatet

Av 40 tillfrågade respondenter svarade 18. Se bilaga 1 för en kort beskrivning av dem. 2 av företagen bedömde vi inte tillhörde vår målpopulation och de exkluderades. Ett tredje företag separatredovisas eftersom svaret inkom från en tidig enkätversion. Frågorna är delvis relaterade till undersökningsfrågorna och svaren har därför vägts samman för att passa in i den senare frågestrukturen.

Målsättningen var att få en största svarsgrupp som huvudsakligen vände sig till småföretag. Bilaga 2 visar att 9 av 15 respondenter har småföretag som kunder. Däremot är det bara 2 av de 15 vi vände oss till som enbart vänder sig till småföretag. 12 av 15 tillfrågade har endast storföretag som kunder. Vi har således färre respondenter än planerat som enbart vänder sig till småföretag och undersökningresultatet påverkas av detta. Vi förmodar att denna grupp är liten och att inkomna svar återspeglar detta förhållande men vi kan inte bekräfta detta.

Svaren på frågorna som återges i bilaga 4 är i flera fall en sammanfattning av svaret som redovisas i enkäten. Vi har redovisat det vi bedömt vara relevant och/eller intressant.

Företagen grupperades efter tjänsteutbud och efter storleken på kundgruppen/-erna de arbetar med (se bilaga 2). Svaren redovisas efter de tre grupper företagen delades in i. Grupperna B och C innehåller svar från företag större än småföretag men svaren är intressanta och ger en referensram som underlättar analysen.

Svar har inkommit från företag med olika inriktningar där några är nischade mot specifika branscher medan andra har en mer generell kundbas och på grund av detta spretar svaren.

En osäkerhet i materialet är svaren som avgetts efter fråga fyra. För vissa respondenters svar är det uppenbart att de inte arbetar mot småföretag men svar har i de flesta fall getts ändå. Vi tolkar detta som att svaret är relevant i sitt sammanhang och då inte avser småföretag.

Slutligen, av en del svar ser vi att det finns olika syn på begreppen omvärldsbevakning och omvärldsanalys.

Portendo gör skillnad mellan omvärldsbevakning som något passivt, ointressant medan omvärldsanalys är aktiv, subjektiv och grund för rådgivning.

Profile Intelligence skriver att omvärldsanalys har blivit ett begrepp i Sverige med en alldeles egen definition, men begreppet med dess svenska betydelse är specifik och inte internationell. De skriver att Business Intelligence är något annat utomlands – definitionerna kan dessutom variera mellan olika engelskspråkiga länder. De arbetar inte med omvärldsanalys utifrån vår definition. De arbetar inte med att bevaka utan arbetar ad hoc.

## 5. Undersökningsresultat och analys

Inledningsvis görs en sammanfattning av svaren på frågan. De indragna styckena i efterföljande avdelning är vår reflexion och analys över sammanfattningen.

### 4. Vilka branscher är mest intresserade av att köpa omvärldstjänster?

Generellt har det vid inledande telefonkontakter framkommit en försiktighet att avslöja de branscher företaget är verksamt mot. Av de företag som svarat är en del nischade mot vissa branscher, medan andra riktar sig mot flera marknader.

Företag i grupp A visar ingen tydlig trend. Ett av svaren anger ett område, information om börsföretag, som emellertid tillhör tjänsteföretagets egentliga verksamhetsområde. Ett annat svar indikerar alla branscher utom media, reklam och PR.

Svaren ovan samt samtal med respondenter indikerar att automatiserade tjänster blivit allt billigare och därmed blir omvärldsbevakning mer intressant även för småföretag. Ingen speciell bransch överväger i efterfrågan. Indirekt framgår att småföretag efterfrågar enklare tjänster medan större företag har råd med mer kvalificerade omvärldstjänster

För grupp B finns en tendens mot mogna affärsorganisationer och branscher i hård konkurrens eller avreglering. Observer har inriktning mot mediebilden och deras svar visar på detta.

Grupp C, storföretagen, kännetecknas av alla branscher, och speciellt de som är snabbväxande eller de med snabb utveckling samt företag med flera marknader.

Gemensamt för alla gruppers svar är att det handlar om branscher med hård konkurrens, stor rörlighet och snabb utveckling, företrädesvis IT-branschen.

Svaren ovan samt samtal med respondenter indikerar att automatiserade tjänster blivit allt billigare och därmed blir omvärldstjänster mer intressanta även för småföretag. Ingen speciell bransch överväger i efterfrågan. Indirekt framgår att småföretag efterfrågar enklare tjänster medan större företag har råd med mer kvalificerade omvärldstjänster

### 5. Vad vill kunden uppnå med att köpa era tjänster om de avser att utveckla sina affärer? (nyttan eller värdet för kunden)

Oavsett företagsstorlek framkommer konkurrentbevakning som det främsta värdet för kunden. Vi noterar emellertid Seafacts observation att företagen tror de har en tillräckligt god kunskap om kunderna och för dålig kunskap om konkurrenterna medan det omvända i själva verket råder.

Observer skriver att många småföretag söker information för att finna nya målgrupper. Genomgående viktigt är att hitta nya affärsmöjligheter men också att hitta nya kunder, förståelse av marknad samt att få ett beslutsstöd. Frågan om beslutsstöd är dock intressant. Attach Information nämner att man kan vilja ge styrka åt vissa beslut man tar för att visa ledning eller koncernchef varför ett visst val är gjort. Portendo berikar bilden med att säga att kunden sällan vet varför, utan att det är något som ledningen bestämt.

Vi tolkar detta som att för vissa företag gäller att de inte är klara i sina motiv att utnyttja omvärldstjänster medan andra företag däremot går in i arbetet med omvärldstjänster med förutfattade föresatser.

Det första förhållandet, oklarhet i varför, kan bero på en brist i klarhet i vision både hos ledning och personerna som ingår i utvecklingsprocessen eller en bristande kommunikation mellan ledning och denna grupp. Vi har bara en rapportering av detta förhållande vilket tyder på att det är mindre vanligt. Att använda omvärldstjänster för att ge styrka åt vissa beslut indikerar en annan fallgrop där visionens rörlighet kan ha blivit fixerad för tidigt. Förändringar i den yttre miljön bör återspeglas i informations- och beslutsprocessen samtidigt som den rörliga visionen behålls. Observationen där företaget tror att de har tillräckligt god kunskap om ett visst förhållande fast så inte är fallet visar på vikten av korrekt information om en yttre miljö i ständig omvandling. I detta fall framkommer också betydelsen av ett externt perspektiv för en bättre förståelse av miljön. Vi har visat på olika synsätt om var omvärldstjänsterna bör placeras, outsourcas eller inte. Detta fall visar att under vissa omständigheter kan externt stöd vara av värde för företaget.

Man kan argumentera att den överlag positiva bilden av kundens behov som presenteras kommer ur respondenternas situation att presentera en situation av reell kundefterfrågan av deras tjänster. I det enskilda fallet kan det vara på detta sätt men allmänt bör gälla att om tjänsteföretagen är på marknaden så är det för att deras tjänster efterfrågas.

**6. Vilka krav, metoder eller åtgärder anser ni bör vara uppfyllda för att era tjänster ska resultera i verklig affärsutveckling?  
( exempel: utbildning, kompetens, kartläggning av informationsbehov, ledningens fulla stöd, attityder)**

Alla grupper oavsett storlek betonar vikten av ledningens fulla stöd. Viktigt är också förändringsvilja och kartläggning av egentliga behov och mål.

Vad gäller metoder för omvärldsbevakning ges i ett svar rekommendationen att inte bry sig utan jobba på och hitta kunder. Dessutom säger denna respondent att lösningen för det mindre företaget, med dess mindre resurser, och behovet av omvärldsanalys är att göra det själv.

Oavsett grupp framgår betydelsen av ledningens fulla stöd och i detta avseende arbetar således de flesta företagen enligt det teoretiska konceptet att åtgärder måste vara förankrade i signifikanta aktörer. Förändringsviljans betydelse framgår av vikten av läroprocessen där, beroende på situation, antingen homeostatisk eller strukturell affärsförändring krävs för att möta förändringar i omvärlden. Kartläggningen av egentliga behov och mål relaterar till den rörliga visionen. Denna handlar om det realistiska kunnandet om marknad, erbjudande och tillgängliga resurser.

Det avvikande svaret med rekommendationen för det mindre företaget att jobba på och göra omvärldsanalysen själv visar entreprenörens handlingsalternativ i ett mindre företag. De egenskaper som utmärker en entreprenör bör göra att behovet av omvärldstjänster identifieras och tas om hand av ledaren i det mindre företaget. Vi anser att entreprenören i många fall finner en balans mellan behovet av och de resurser som krävs för att optimera resultatet. Om råden som ges bakom uttrycket "Tackle it yourself" kommer till användning eller om andra sätt används av entreprenören på fältet är däremot en obesvarad fråga.

Det faktum att bara ett av svaren talar om att småföretaget bör lösa sitt behov av omvärldstjänster på egen hand indikerar svagheten med vår valda metod. Ett småföretag kontakter troligen inte ett företag som tillhandahåller omvärldstjänster utan löser situationen själv. Alternativt, om småföretaget använder enklare söktjänster så är återföringen till tjänsteföretaget så liten att man inte har någon kunskap att redovisa.



## **7. Hur är vanligen kundens situation när denne önskar era omvärldstjänster för affärsutveckling?**

Svaren visar inget påtagligt mönster för företagens behov av omvärldstjänster. Vi konstaterar att behovet av struktur återfinns i en del svar och några andra svar talar om nyfikenhet, önskan och vision.

## **8. Ge exempel på olika samverkansformer mellan ert företag och det företag som önskar er hjälp?**

Grupp A kännetecknas av automatiserad omvärldsbevakning med det gränssnitt tjänsteföretagen tillhandahåller mot Internet. I grupp B förekommer också gränssnitt mot Internet men här förekommer också mer individuellt utformade manuella tjänster. Exempel på detta är uppdrag, införa åtgärder och förändra, utbildningar. Slutligen, grupp C kännetecknas av mer kostnadskrävande samverkansformer och här återfinns fortlöpande rapporter och förädlad omvärldsbevakning.

Vi ser här en bredd i samverkansformer som är utformade utifrån olika ekonomiska förutsättningar. Av bilaga 1 framgår variationen av erbjudna tjänster.

## **9. Ge exempel på fallgropar i samband med era tjänster?**

De tjänster företagen tillhörande grupp A efterfrågar är vanligen automatiserade sökningar på webben. För dem uppkommer fallgroparna främst vid valet av filter- och sökord. Olämpliga ordval kan leda till att materialet blir ”felaktigt”. Ofta beror detta på att den nödvändiga inledande behovsanalysen angående eftersökt information brustit. Ibland kan mängden informationen bli ohanterligt stor eller ibland för liten. För mycket information kan bero på att någon gapat över för mycket och inte vetat hur den skulle utnyttjas. Tekniska problem förekommer och kan bero på bristande kompetens inom det egna företaget. Även grupp B och C efterfrågar automatiserade webb-sökningar och kan då ha liknande problem. Till exempel anger en konsult att en icke adekvat eller inaktuell sökprofil kan riskera resultatet (grupp C). Orealistisk ambitionsnivå kan också leda till missnöje. Någon nämner att brister i insamlat material inte kompenseras av en påföljande god analys. Ingen analys är bättre än underlaget som analysen är gjord på. Vid medelstora eller stora företag (grupp B och C) ökar risken att något går fel i kommunikationen mellan konsult, mottagare, övrig organisation och ledning. Ett svar anger att avsaknaden av process att föra ut informationen i organisationen lett till misslyckanden i det stora företaget (grupp C). Ett annat svar anger att om vårt resultat hamnar i byrålådan ger det givetvis inte någon affärsutveckling (grupp B).

Den inledande behovsanalysen som bör styra valet sökord/filterord anses av flera vara kritisk. Målet är att överblicka och dra slutsatser av den förväntade omvärlden. En inledande svag behovsanalys och allt för lite avsatt tid samt dåligt engagemang är alltid riskabelt. Brister i grundmaterial kan vara förödande för analysen. Svårigheterna med delgivning ökar i det större företaget. Bristande engagemang och kortsiktighet är vanliga fallgropar. Svagt stöd från ledningen riskerar resultatet oavsett företagets storlek. Att inget svar anger fallgropar i samband med analysen av insamlat material kan bero på att det är denna tjänst de själva vanligen tillhandahåller mot ersättning.

## 10. Hur kan era tjänster resultera i affärsutveckling?

Ett av svaren använder en liknelse för att visa den betydelse fakta från omvärlden har för affärsutveckling. Vi uppfattar sensmoralen som att utan fakta från omvärlden spenderar företaget visserligen energi men man riskerar att förlora fart och riktning och samtidigt äventyra processen.

Genomgående för alla grupper nämns beslutsstöd som viktigt bidrag till affärsutveckling. Det ges också i sammanhanget beskrivningar som handlar om överblick av stora datamängder, kunskap om trender, attityder och politiska beslut. Mindre företag tjänar tid genom effektivare informationssökning som ger mer tid över för analys och beslut.

Flera av företagen anger på ett oprecist sätt att tjänsterna handlar om identifiering av affärsmöjligheter. För vissa av tjänsteföretagen vet vi att de står för kvalificerade konsulttjänster och att utsagan är grundad. Ett annat företag anger att de kan bidra till att deras kund kan se nya möjligheter de inte sett tidigare och ytterligheten är ett företag som har enklare tjänster där nya affärsmöjligheter innebär att hitta nya kunder. För grupperna B och C redovisas också betydelsen av förståelsen av kundens behov.

Det framgår att omvärldsbevakningens mest framträdande direkta eller indirekta bidrag till affärsutvecklingen är som beslutsstöd. Begreppet beslutsstöd betonas inte lika tydligt i vår valda litteratur men framgår i den generella processen av definition av informationsbehov, informationsinsamling, analys och slutligen omsättning av insikter i handling. Beslutsstöd är för oss ett generellt begrepp som beror av föregående händelser och svaren till fråga 10 ger exempel på vad som kan föregå beslut.

Svaren berättar om att hitta nya affärsmöjligheter och ett exempel på detta är att se nya möjligheter. Invanda tankesätt begränsar vår förmåga att se världen på ett nytt sätt och här har då en inlärningsprocess där världen ses på ett nytt sätt stor betydelse. Processen kan sättas igång genom utbildning av företaget men också konsulter med sin speciella referensram kan generera nya idéer i ett företag.

## 11. Ge exempel på lyckad affärsutveckling utifrån era tjänster

Ett av företagen i gruppen enbart småföretag beskriver hur företag genom mediebevakning kunde identifiera nya kunder och uppdrag och på så sätt öka försäljningen. Arbetet bidrog också till att bygga relationer med återförsäljare. I grupp B beskrivs dels mer allmänt att företag har ökat sin omsättning också hur ett stort företag kommit på hur det ska bära sig åt att nå sitt uppsatta mål. Mer intressant är exemplet hur ett företag utvecklats av ett helt nytt koncept för interaktiv språkutbildning genom tidig medvetenhet om Internets affärs- och utvecklingsmöjligheter (teknikskifte). Ett annat exempel är företaget som gick från en omsättning på 10 milj till 270 milj på 4 år. I grupp C finns exempel på utveckling av nya telekomtjänster och av produktutveckling genom trendanalys.

För gruppen småföretag återges ett fall som knappast kan kallas affärsutveckling i egentlig mening. Kunden får stöd i att finna nya kunder och vårda sina befintliga relationer och företaget kan utvecklas ekonomiskt och expandera. Det är inte sagt att affärsidén utvecklas med detta men bättre affärer och expansion är viktigt för ett företags fortlevnad.

Det för oss intressanta fallen är först företaget som genomgick ett teknikskifte. Företaget kan antas ha genomgått en mental omtolkning och nyorientering för att kunna utveckla sin affärsidé till ett helt nytt koncept. Intervju 2 återger mer information om detta fall.

Vi föreställer oss också att företaget som 27-faldigade omsättningen på 4 år förmodligen genomgått en rambrytande rekonfiguration. 10 miljoner i initial årsomsättning indikerar ett småföretag som dels hade snabb och kraftig tillväxt och dels hade förmågan att förändra sin position i värdekedjan.

För större företag återges några fall av utveckling av både tjänster och produkter. Här har vi exempel på single-loop learning med ibland bara marginella förändringar som tar sig uttryck i produktvariationer. En negativ feedback tolkar uppkomna situationer utifrån den rådande föreställningsramen och anpassningar görs som återställer jämvikten. Genom sensorsystemen som ger indata från omvärlden görs de justeringar och förändringar som behövs för att anpassa företaget till den föränderliga omvärlden. Även inom grupp B och C framkommer double-loop learning.

## **12. Kan ni se några trender/tendenser angående metoder och behovet av era tjänster?**

I svaren framhävs generellt de egna tjänsterna. Betydelsen av automatisk bevakning och analys anses av vissa öka då denna information kan spridas i realtid. Ett annat argument är att andelen nyheter som publiceras på webb ständigt ökar medan print minskar i betydelse. Andra hävdar tvärtom att det är de manuella tjänsterna som ökar då de fortfarande anses ge mervärde jämfört med automatiserade tjänster. Värdet av en positiv mediebild anses öka. Behovet av omvärldstjänster ökar men konkurrensen om uppdragen har trots detta ökat då flera nya företag etablerat sig på inom branschen. Branschen anses av flera konjunkturberoende då de upplevt att efterfrågan följer konjunkturen och då minskar under lågkonjunktur.

### **5.1. Två konkretiserande fall**

Från intervju 1 framkommer att omvärldsbevakning är ett relativt främmande begrepp för de flesta mindre företag beroende på att kostnaden är en begränsande faktor. Detta oavsett om arbetet sker internt eller externt. Insatser handlar om konkreta projekt ofta under begränsad tid och då är inriktningen mot kundanalys, konkurrentanalys eller leverantörsanalys. Som regel är det största behovet att få klar bild av kund- och konkurrentsituationen.

Det i fråga 11 nämnda företaget som genomgick ett teknikskifte förtydligades i intervju 2. En tidig medvetenhet om Internets möjligheter för att öka tätheten fick företaget genom samarbetet med konsulten. Således följde ett skifte i kognitiva strukturer med de insikter som gavs i teknikens värdeskapande möjligheter. Detta paradigmskifte i omvärlden fångades upp av företaget med hjälp av konsulten och med dennes stöd genomfördes en rambrytande process för att gå bortom den ditintills kända miljön.

Även i denna intervju återkommer småföretagets begränsade tid och resurser för omvärldsbevakning. Någon form av omvärldsbevakning måste ske annars överlever inte företaget i längden i konkurrensen, men sätten varierar. Omvärldsbevakningen kan vara medveten eller omedveten och ske med ett begränsat ekonomiskt spelrum men den är nödvändig. Vår respondent bidrog med struktur i detta arbete och erbjöd olika samarbetsformer, allt från muntlig sammanfattning av viktiga nyheter till utbildning i metoder i omvärldsbevakning (läs omvärldsbevakning och analys).

Sådan utbildning omfattar som helhetslösning hela processen av informationsbehov, insamling, analys och handlingsplan. Här finns mycket gemensamt med Normanns beskrivning av modellen om den medvetna omtolkningen av en affärsverksamhet.

Möjligheterna med nätverk som viktig resurs framhålls. Nätverkens omfattning kan vara allt från det personliga nätverket över företagets nuvarande nätverk till kontakter med branschen, branschorgan och kontakter med kunder.

I intervju 2 framförs åsikten att en av styrelsens viktiga funktioner är omvärldsbevakning. I det mindre företaget är det viktigt att entreprenören och ledningen samarbetar med den i denna fråga. Entreprenören beskrivs som ha en stark vilja utifrån en idé eller vision som kan ge både framtidsperspektiv men också fartblindhet. Konsulten beskriver hur han fått ta rollen som selektor för att balansera den visionära entreprenörens fokusering. En sådan situation indikerar att entreprenörens öppenhet för stimuli inte är i paritet med fokuseringsförmågan och att de motsatta krafterna kan behöva balanseras. Förhållandet är ett argument för att under vissa omständigheter kan en extern hjälp vara ett stöd i affärsutvecklingen.

En reflektion gäller företagets idémässiga integritet. Risken finns att affärsidéer via anlitate konsulter sprids till en större krets och att detta kan påverka konkurrensförmågan negativt. Vi bedömer denna risk som liten då vår erfarenhet av flera informella kontakter med konsulter visar på en återhållsamhet när det gäller information om klienter.

Också andra alternativ har sina nackdelar. Olika slag av nätverk, som externa praktikernätverk, kan även de innebära spridning av information som av företaget betraktas som affärskritisk.

Avslutningsvis, oavsett inställning till omvärldsbevakning och omvärldsanalys så gäller att om företaget inte utnyttjar sina möjligheter så kommer något annat företag att bli varse värdeskapandets vakuum och fylla det.

## 6. Slutsatser

Utvecklingen har lett till att automatiserade omvärldstjänster blivit allt billigare och därmed mer intressanta även för småföretag.

För att omvärldsbevakning och omvärldsanalys ska resultera i affärsutveckling krävs ledningens fulla stöd, förändringsvilja samt kartläggning av egentliga behov och mål. Vi har inte funnit konkreta belägg för att entreprenörer tillgodoser sitt behov av omvärldsinformation genom att göra arbetet själv. Indirekt har framkommit att småföretagare av situationens krav ändå i många fall tvingas att bedriva sitt eget omvärldsarbete. Flera metoder med olika ambitionsnivåer finns som stöder företagets arbete med omvärldsbevakning och omvärldsanalys.

Undersökningen visar inget påtagligt mönster för företagets behov av omvärldstjänster förutom nyfikenhet och ett visst behov av struktur. För småföretag handlar det om konkreta projekt där det största behovet är att få en klar bild av kund- och konkurrenssituationen.

Branschen anses av flera vara konjunkturberoende då efterfrågan på externa tjänster följer konjunkturen och minskar under lågkonjunktur.

Bearbetning av omvärldsinformation är en process lik en kedja av händelser där en svag länk ger fel i senare led. Brister kan bestå av bristfällig behovsanalys som ger följdfel i sökprofil och grundmaterial. För mycket information är en annan risk. Medelstora och storföretag anger en risk i att implementering inte sker.

Omvärldstjänster kan ge tydligare bild av omvärlden och därmed ge beslutsstöd för affärsutveckling. Också nya sätt att se världen bidrar till att hitta nya affärsmöjligheter.

För småföretagen finner vi exempel på affärsutveckling med både single- och double-loop learning som tillkommit med stöd av externa tjänster.

## 7. Källförteckning

- Augustsson, Tomas (2005) Microsoft inför stora utmaningar. Svenska Dagbladet Näringsliv, 2005-11-24
- Boda, David (2005) Googles succé fortsätter - men kritikerna blir fler, Svenska Dagbladet Näringsliv, 2005-11-13
- Bajera, Cecilia; Biörk, Andrea; Rappe, Andreas (2004) Blev analysen bra? –En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys. Stockholms Universitet, Företagsekonomiska Institutionen, 2004
- Frankelius, Per. (2001) Omvärldsanalys. Liber Ekonomi, Malmö.
- Hamrefors, Sven. (2002) Den uppmärksamma organisationen. Från Business Intelligence till Intelligent Business. Studentlitteratur, Lund.
- Malm, Arvid (2005) Fakta om små och stora företag 2005. Företagarna, november 2005, version 1
- Normann, Richard. (2001) När kartan förändrar affärslandskapet. Liber Ekonomi, Malmö.
- Normann, Richard. (1975) Skapande företagsledning. Bonnier Alba.
- Wahlström, Bengt (2004) Ordning & Oreda. Liber Ekonomi, Malmö.

### 7.1. Muntliga källor

- Heller, Wolfgang, konsult, Infonaut. Telefonintervju 2006-01-13
- Linder, Tommie, konsult, Busbra. Telefonintervju 2006-01-12

## Bilaga 1. Företagen i undersökningen

<b>Företag ingående i undersökningen</b>	
<b>Företag</b>	<b>Verksamhetsbeskrivning hämtad bl.a. deras webb</b>
Sefact <a href="http://www.sefact.se">www.sefact.se</a>	Affärsutveckling för medelstora företag - företagspenetrering, faktainsamling, analys och åtgärd
Kairos <a href="http://www.kairos.se">www.kairos.se</a>	Kairos Future hjälper företag och organisationer att förstå och forma framtiden för att på så sätt skaffa sig ett strategiskt försprång – i tanke och handling. Detta gör vi genom bl.a. framtidsstudier, strategiutveckling, utbildningar, föreläsningar och konferenser.
Busbra <a href="http://www.busbra.com">www.busbra.com</a>	Marknadskonsult med analyser och strategier som specialitet. Våra uppdragsgivare kommer i huvudsak från industri, handels samt tjänste-företag. Vi levererar allt från adressetiketter, telefonlistor till sofistikerade marknadsstrategi-analyser.
Infonaut <a href="http://www.infonaut.se">www.infonaut.se</a>	Infonaut erbjuder utveckling av omvärldsbevakningsfunktioner Infonaut hjälper företag och organisationer med diagnos, design och utveckling av omvärldsbevakning. Infonaut hjälper sina kunder att identifiera kritiska omvärldsfaktorer och att utveckla förmågan att identifiera och tolka omvärldssignaler på ett effektivt och framgångsrikt sätt. Infonaut har beprövade metoder och verktyg för utveckling av informations- och omvärldskompetens individuellt eller i små grupper. Infonaut erbjuder informationskompetensutveckling för företagsledare och nyckelmedarbetare genom inspirerande föreläsningar, intensivutbildningar eller skraddarsydda utvecklingsprogram.
Aitellu AB <a href="http://www.newsdesk.se">www.newsdesk.se</a>	Aitellu är Sveriges ledande utvecklare av verktyg för att söka och bearbeta stora informationsmängder i databaser och källor på Internet. Aitellus utbud av tjänster förenklar insamling, analys och distribution av verksamhetskritisk omvärldsinformation. Aitellu vänder sig till företag, myndigheter och organisationer som behöver snabb överblick och tillförlitligt underlag både vid dagligt beslutsfattande och på strategisk nivå. Vänder sig främst mot journalister och informatörer. Vissa tjänster är avgiftsbelagda.
Observer <a href="http://www.observer.se">www.observer.se</a>	I företagets kommunikationscykel ingår att söka målgrupp, skicka information, bevaka mediebild och analysera effekter. Observer anser att omvärldsbevakning är viktig för att följa upp publicitet i press, radio, tv och på Internet och för att bevaka relevanta ämnen, branschfrågor, trender eller konkurrenters utspel i media. I webbgränssnittet Observer Online kan kunderna enkelt samla och strukturera sin omvärldsinformation på ett ställe. Observer bevakar i dag 50 000 källor världen över.
Infopaq <a href="http://www.infopaq.se">www.infopaq.se</a>	Infopaq levererar allt från fysiska pressklipp, nyhetssammanfattningar, Internetbevakning, radio/tv-utskriften till krönikor, larntjänst och publicitetsanalyser.
Docere <a href="http://www.docere.se">www.docere.se</a>	Doceres affärsidé är att koppla omvärlds- och framtidsanalys till strategiarbete och affärsutveckling.

United Minds AB www.unitedminds.se	De arbetar som konsulter på uppdragsbasis. Varje uppdrag är unikt. Ofta är det uppdragsgivaren själv som formulerar vad United Minds ska göra. De kunskaper de ta fram kan användas till att förklara för kunder, medarbetare och omgivning vad som är på gång, men också till att åstadkomma förändringar. Företaget arbetar med: Visions- och strategiarbete, livsstilsanalys, trendspaningar, medieanalys, konkurrentanalys och marknadsanalys.
Getupdated www.getupdated.com	Getupdated anser sig vara specialister på omvärldsbevakning. Deras kunder effektiviserar sitt informationsflöde genom att rätt urval av information går till rätt individ. Genom att bevaka de webbsidor som är primära källor får kunderna beslutsunderlag långt innan nyheter presenteras i media - om de överhuvudtaget gör det. Möjligheten att bevaka "svaga signaler" är en ovärderlig styrka.
Wide narrow www.widenarrow.se	Företaget utvecklar kundernas metoder för BI-processer och ger konsultstöd för planering, implementering och träning. Systemen kan effektivisera inhämtning, hantering, rapportering och analys av omvärldsinformation.
Attach Information <a href="http://www.attachinformation.com">www.attachinformation.com</a>	Företaget är en kommunikationsbyrå inriktad på politik, IT och entreprenörer. Dålig omvärldsanalys är att inte bry sig om det som sker utanför den omedelbara närheten; att se på världen utifrån enbart sitt eget perspektiv. Detta gör såklart ingen, om du frågar folk rakt ut. Sanningen är att vi alla gör det, om vi inte anstränger oss att göra motsatsen. Bra omvärldsanalys är att stanna upp och försöka se din omgivning som om du inte fanns. Försök förstå drivkrafterna och hitta din verkliga roll bland dessa. Då är det mycket enklare att välja åtgärder och värdera dem. Omvärldsanalys är grunden till allt gott beslutsfattande
Agent 25 www.agent25.se	Företaget tillhandahåller möjlighet till kundstyrd omvärldsbevakning utifrån digitala källor.
Esmerk Group <a href="http://www.esmerk.se">www.esmerk.se</a>	Esmerk förser omvärldsanalytiker och beslutsfattare med strukturerad och anpassad omvärldsinformation.
NIC System <a href="http://www.frisim.com">www.frisim.com</a>	Webb-plats för kostnadsfri sökning av svenskt nyhetsmateriel på nätet. Nyheterna är kategoriserade.

**Företaget redovisas separat som övrigt beroende på svar avgivna enligt en tidig enkätstruktur**

<b>Företag</b>	<b>Verksamhetsbeskrivning</b>
Portendo Muntlig kontakt med grundaren, K Aase, som har bakgrund som entreprenör.	Vår ambition är att utveckla bra beslutsunderlag och riskminimering genom att skapa kunskap om framtiden för företag i Öresundsregionen. Vi erbjuder flexibla, möjlighetsinriktade framtidsstrategier genom omvärlds- och scenarioanalys. Detta gör vi med ett behovsanpassat nätverk av resurser.

**Företag ej medtagna i undersökningen**



<b>Företag</b>	<b>Verksamhetsbeskrivning</b>
<p>Stockpicker</p> <p>Ej med då verksamheten befanns inriktad mot företagsanalys / värdering</p>	<p>Stockpickers samlade analytiska styrka står till kundens förfogande via affärsområde Consulting. Kunderna kan vara börsföretag, olika institutioner och mäklarfirmor etc. Uppdragen är allt ifrån företagsvärdering, konkurrensanalyser och branschanalyser till produktion av olika marknadsbrev. Genom Stockpicker Consulting får kunden en oberoende och neutral analys av analytiker som förstår även den nya ekonomin, dess volatila sentiment och de speciella spelregler som gäller för denna. Inte mindre än åtta analytiker arbetar inom Stockpicker.</p>
<p>Profile Intelligence</p> <p>Ej med på grund av perifer relevans</p>	<p>Profile Intelligence AB utför research på uppdrag och levererar konkret material i form av beslutsunderlag. Uppdragen har ofta sitt ursprung i samarbeten, förvärv eller anställningar. De besvarar därmed såväl frågor om personer, företag och marknader som uppdrag gällande statistik, lagstiftning eller kultur - inget område är dem främmande. Profile Intelligence har ett globalt nätverk av samarbetspartners.</p>

## Bilaga 2 Kategorisering av företagen

Grupp A: Begränsade tjänster omfattande småföretag

Grupp B: Fulltjänstföretag omfattande småföretag

Grupp C: Tjänsteutbud där småföretag inte är kunder

Företag	Grupp	Tjänster						Kundsegment		
		Informationsinsamling	Sammanställning	Analys, statistisk	Analys, manuell	Stöd för affärsutveckling	Utbildning	Småföretag	Medelstora företag	Storföretag
Sefact	B	X	X	X	X	X	X	X	X	
Kairos	C	X	X	X	X	X	X		X	X
Busbra	B	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Infonaut	B	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aitellu AB	B	X	X	X	X <sup>3</sup>	X	X	X	X	X
Observer	B	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Infopaq	C	X	X	X	X	X	X			X
Docere	C	X	X		X	X	X			X
United Minds	C	X	X	X	X	X	X			X
Getupdated	A	X			X	X	X	X	X	X
Widenarrow	C	X	X	X	X		X		X	X
Attach Information	A	X	X	X	X			X		
Agent 25	A	X		X			X	X	X	X
Esmark Group	C	X	X						X	X
NIC System	A	X						X		

<sup>3</sup> Kvalificerad automatisk

## Bilaga 3 Enkäten

### FRÅGOR KRING OMVÄRLDSTJÄNSTER OCH AFFÄRSUTVECKLING

Definition av begrepp :

-med omvärldstjänster avses omvärldsbevakning och omvärldsanalys.

Omvärldsbevakning innebär systematiserad informationsinsamling och sammanställning.

-begreppet att utveckla affärer gäller både marknaden, kunderbjudanden och sättet att internt arbeta i företaget

1. Har ni företag som köper omvärldstjänster av er med syfte att utveckla sina affärer?
2. Är det småföretag ( dvs 1-49 anställda), medelstora företag (50-199) eller storföretag (>200) som är era huvudsakliga kunder? (mycket ungefärlig uppskattning)
3. Vilka av följande tjänster tillhandahåller ni? (sätt X efter det ni tillhandahåller)  
*Ert svar på denna fråga är betydelsefull när vi ska analysera era resterande svar.*  
Informationsinsamling  
Sammanställning  
Analys (statistik)  
Analys (mer kvalificerad manuell)  
Stöd för affärsutveckling  
Utbildning
4. Vilka branscher är mest intresserade av att köpa omvärldstjänster?

Följande frågor avser era kunder som tillhör kategorin småföretag.

5. Vad vill kunden uppnå med att köpa era tjänster om de avser att utveckla sina affärer? (nyttan eller värdet för kunden)
6. Vilka krav, metoder eller åtgärder anser ni bör vara uppfyllda för att era tjänster ska resultera i verklig affärsutveckling?  
( exempel: utbildning, kompetens, kartläggning av informationsbehov, ledningens fulla stöd, attityder)
7. Hur är vanligen kundens situation när denne önskar era omvärldstjänster för affärsutveckling?
8. Ge exempel på olika samverkansformer mellan ert företag och det företag som önskar er hjälp?
9. Ge exempel på fallgropar i samband med era tjänster?
10. Hur kan era tjänster resultera i affärsutveckling?
11. Ge exempel på lyckad affärsutveckling utifrån era tjänster
12. Kan ni se några trender/tendenser angående metoder och behovet av era tjänster?

## Bilaga 4 Enkät svar

### FRÅGOR KRING OMVÄRLDSTJÄNSTER OCH AFFÄRSUTVECKLING

#### 4. Vilka branscher är mest intresserade av att köpa omvärldstjänster?

##### Grupp A:

Getupdated: Alla branscher utom media, reklam och PR

Attach Information: IT och offentliga sektorn

Agent 25: Ingen speciell bransch, men traditionellt har det varit en viss övervikt för informations- och pressavdelningar.

NIC System: Affärs- och börsföretag med verksamhet på Internet.

##### Grupp B:

Sefact: Inga speciella branscher, men mogna affärsorganisationer.

Busbra: Vill inte av konkurrensskäl besvara frågan.

Infonaut: Branscher med hård konkurrens och branscher som avregleras.

Aitellu: Vi har kunder inom alla branscher, tonvikten ligger i de branscherna där det finns mycket affärsstrategisk eller kritisk information att tillgå. Ex är läkemedelsbranschen, IT, telecom, fordon, offentlig verksamhet.

Observer: Väldigt varierat, vi har kunder inom de flesta branscher och segment, en grupp som är mycket beroende av omvärldsbevakning/analys är opinionsbildare. Företag som är konkurrensutsatta är mycket vanliga, en tydlig trend är att informations- och PR-arbetets betydelse ökar i organisationer och företag, lösningar/rapporter beträffande mediebild/klimat riktade mot företagsledningar ökar.

##### Grupp C:

Kairos: Snabbrörliga konsumentbranscher som livsmedel och detaljhandel m.m. men även kommuner och regioner.

Infopaq: Alla som förekommer i media.

Docere: Branscher som kännetecknas av snabb utveckling, t.ex. telecom.

United Minds: Vi säljer mycket till livsmedelsbranschen och IT-branschen (främst telecom)

Esmark Group: Basnäringar med "hemma-marknad" utanför Sverige/Skandinavien. D.v.s. företag som är beroende av att hålla sig uppdaterade på flera marknader samtidigt.

Wide arrow: Konkurrensutsatta och informationsintensiva branscher, som t.ex. medicinteknik, läkemedel, IT, media/digital-TV, m.m. Men vi har under sista åren även fått kunder från traditionellt långsamma branscher, som logistik och fastigheter, dock inte i samma utsträckning som de tidigare nämnda.

#### 5. Vad vill kunden uppnå med att köpa era tjänster om de avser att utveckla sina affärer? (nyttan eller värdet för kunden)

##### Grupp A:

Getupdated: Öka Försäljningen. Effektivare inköp. Konkurrentbevakning

Attach Information: Att skapa sig en karta över omgivningen. Att ge styrka åt vissa beslut man ta för att visa ledning eller koncernchef varför ett visst val är gjort.

Beslutsstöd är den absolut viktigaste orsaken till oa.

Agent 25: Hitta nya affärsmöjligheter för säljarna. Följ konkurrenternas agerande.  
NIC System: Förmedla intrycket de har kontroll på informationsflödet i branschen.

#### Grupp B:

Sefact: Företag tror de har en tillräckligt god kunskap om kunderna men för dålig kunskap om konkurrenterna. Det är tvärtom, de vet nästan alltid för lite om sin målmarknad och hur den upplever leverantören.

Busbra: 1.Hitta nya kunder. T.ex. tvillinganalys på befintlig kundstock. Vilka andra företag liknar dina befintliga kunder? 2. Hitta ny marknad.

Infonaut: Skapa medvetenhet om förändringstryck från omvärlden. Hitta nya affärsmöjligheter. Höja personalens informationskompetens och förändringskompetens.

Aitellu: Kunden vill ha en större förståelse om marknaden om hur den förstår branschen. Kunden vill se om marknaden uppfattar "problemet" som han löser på samma sätt som han själv gör och hur marknaden uppfattar kunden respektive konkurrenterna.

Flertalet av kunderna använder tjänsterna för leads - generering och kundbearbetning tex olika kampanjunderlag.

Observer: Små företag söker information genom oss för att finna nya kundgrupper. En del mindre företag följer trender i nischad fackpress. Allmänt, att finna nya kunder.

Bevaka konkurrenter. Följ sin egen mediebild.

#### Grupp C:

Kairos: Få en framtidskarta att navigera efter. Utveckla produkter och affärer med större träffsäkerhet.

Infopaq: Mediebild. Att förstå och arbeta med den bild som företaget har i media.

Också viktigt att följa upp kampanjer och se genomslaget de haft i media.

Docere: Kontroll över konkurrenterbjudanden. Kontroll över vad som händer inom branschen. Idégenerering

United Minds: Om något småföretag köper tjänster så är det nästan alltid för att i sin tur kunna leverera dessa till någon egen kund.

Esmark Group: Att behålla /förstärka / utveckla sin position på marknaden.

#### Övrigt:

Portendo: Kunden vet sällan varför, utan "det är något som ledningen bestämt". Vet de varför så är det bara för att de inte orkar göra det själva.

### **6. Vilka krav, metoder eller åtgärder anser ni bör vara uppfyllda för att era tjänster ska resultera i verklig affärsutveckling? ( exempel: utbildning, kompetens, kartläggning av informationsbehov, ledningens fulla stöd, attityder)**

#### Grupp A:

Getupdated: 1. kartläggning av informationsbehov, 2 ledningens fulla stöd, 3 Kunskap hur man hittar på Internet.

Attach Information: Ledningens fulla stöd, 2 Analysen ska peka på konkreta åtgärder.

Agent 25: Tid att utveckla bevakning. Analys av målsättning och informationsbehov.

NIC System: Ej insatt i frågan.

#### Grupp B:

Sefact: Förändringsvilja.

Busbra: Ledningens stöd, förståelse för förändringsprocessen, kartläggning av behov av utbildning och kompetens, förmåga att ta till sig utredningens resultat. Utbildning hur resultatet ska användas erbjuds. Kunden återkommer som regel i cykler.

Infonaut: Förändringsvilja.

Aitellu: Viljan att förstå vad man kan använda informationen till, att rätt person har tillgång till rätt information, dvs att sprida informationsbevakningen till rätt person inom organisationen.

Observer: Behov och exakt syfte samt vilken information detta kräver.

#### Grupp C:

Kairos: Se [www.kairosfuture.se/templates/form.aspx?id=1024](http://www.kairosfuture.se/templates/form.aspx?id=1024)

Infopaq: Att ledningen tar del av analys och utifrån resultatet beslutar om konkreta åtgärder.

Docere: En strukturerad process i organisationen som tar hand om materialet (utredningens idéer).

United Minds: Som sagt, vi säljer nästan inte till småföretag i det syftet. Men ledningens fulla stöd är alltid ett viktigt kriterium för affärsutveckling.

Esmark Group: Omvärldsbevakningen samt omvärldsanalysen bör utgå från företagets mål och ha ledningens stöd.

#### Övrigt:

Portendo besvarade provenkätens frågor vilka delvis var annorlunda formulerade. Frågan om vilka krav som bör vara uppfyllda för meningsfullt om besvarades med att det krävs en tydlig anledning, exempelvis testa hypotes. Lösningen för det mindre företaget, med dess mindre resurser, av dess behov av omvärldsanalys är att göra det själv. Vad gäller metoder för omvärldsbevakning ges i svaret rekommendationen att inte bry sig utan jobba på och hitta kunder.

### **7. Hur är vanligen kundens situation när denne önskar era omvärldstjänster för affärsutveckling?**

#### Grupp A:

Getupdated: God kännedom om media och konkurrenter men dålig kunskaper hur Internet kan utnyttjas för att utveckla försäljning och andra funktioner.

Agent 25: Intresse och nyfikenhet samt en vilja att pröva något nytt.

NIC System: Ej insatt i frågan.

#### Grupp B:

Sefact: Viktigt att det man levererar efterfrågas och motsvarar behovet.

Busbra: Företaget har ofta en önskan eller en vision om något.

Infonaut: Kunden har uppmärksammat en större förändring i omvärlden och önskar en analys/översyn av den egna strategins hållbarhet.

Aitellu: Om kund efterfrågar våra tjänster och således är den som kontaktar oss är vanligtvis deras behov på strukturell nivå. Dvs att de av någon anledning vill kunna hantera informationen på ett mer strukturerat sätt än de gör i dagsläget. De är medvetna om att det skrivs mycket men många gånger missar de det som är väsentligt i allt "brus", en klarare struktur som kan plocka fram sambanden i all information är därför nödvändigt.

Observer: Stor variation, exempel nystartat bolag som önskar kartlägga branschen ur ett medialt perspektiv till löpande bevakning kring trender och debatter som påverkar bolaget.

#### Grupp C:

Kairos: Omvärldsanalys är ett långsiktigt och kontinuerligt arbete men kan även användas då en viss frågeställning eller behov måste belysas.

Infopaq: Det är ofta stora företag som följer upp t.ex. PR-insatser eller kampanjer. Det kan också gälla bevakning av t.ex. politiska beslut som påverkar affärsutvecklingen, exempelvis när Post- och Telestyrelsen hanterade utbyggnaden av 3G-nätet.

Docere: Den är ofta ostrukturerad. Kunden saknar metod för informationsinsamling och analys.

Esmark Group: Företaget önskar information om vad som händer på marknaden utifrån företagets mål.

#### Övrigt:

Portendo: Stagnerande branscher där varje liten fördel ökar konkurrenskraften

### **8. Ge exempel på olika samverkansformer mellan ert företag och det företag som önskar er hjälp?**

#### Grupp A:

Getupdated: Scenarier/ kartläggningar, utbildning och rådgivning samt olika typer av abonnemang av tjänster.

Attach Information: Ofta åtar vi oss att bevaka nätet (Internet) utifrån en detaljerad plan samt tips hur företaget kan kommentera och uttala sig så att företaget kan föra en dialog med sina kunder eller sin målgrupp.

Agent 25: Löpande support inklusive utbildning.

NIC System: Mycket stora delar av vår tjänst (samverkan) är kommunikation via det gränssnitt vi tillhandahåller via Internet.

#### Grupp B:

Sefact: Vi tillhandahåller konkreta insatser till fast pris, från små till större insatser, bl.a. beroende på företagets storlek. Ofta i form av fakta inför affärsutveckling. Vi hjälper även till med att införa åtgärder och förändra. Vi erbjuder dessutom samarbete i form av abonnemang då vi återkommer med jämna intervall och då genomför konkreta åtgärder.

Busbra: Det händer att jag tar uppdrag som liknar en anställning på kort tid, t.ex. försäljningschef, marknadschef eller rådgivande konsult åt styrelsen alternativt styrelseordföranden med syftet att utveckla och leda marknads- och/eller försäljningsorganisationen mot ett bestämt mål.

Infonaut: Projektform eller i form av utbildningar.

Aitellu: Merparten av våra tjänster är verktyg där kunden själv kan skapa och redigera sina bevakningar och analyser. Här hjälper vi och utbildar vi våra kunder. De har full support och kan ringa under kontorstid. För våra kvalificerade tjänster krävs främst att systemet måste inläras i vad kunden vill ha för analyser. Detta görs i samarbete med kund. Där kunden lämnar exempel, rapporter och artiklar.

Observer: Vanligen har vi två typer av leveranser, en löpande då vi levererar information till olika portallösningar och en då vi levererar slutsatser i rapportform, ofta i samband med ett personligt möte.

#### Grupp C:

Kairos: Mestadels en intensiv 6-10 dagars labform där vi på djupet borrar i en frågeställning men även mer långsiktiga och återkommande konsultuppdrag.

Infopaq: Vi förser fortlöpande kunderna med information från media. Leverans sker t.ex. genom klipp, sammanfattningar, krönikor eller analyser. Det är vanligt att våra analytiker personligen presenterar publicitetsrapporter för informationsavdelningar och för företagsledning.

Docere: Veckovis rapporteringar i word eller ppt samt möten och telefonsamtal för att diskutera materialet och utvecklingen.

Esmark Group: Förtroende – ömsesidig förståelse av vad som förväntas, förståelse av företagets behov samt att företaget vet vad vi kan göra för dem i form av förädlad omvärldsbevakning.

### 9. Ge exempel på fallgropar i samband med era tjänster?

#### Grupp A:

Getupdated: Filterord m.m. som inte hanteras som avses kan utgöra en risk.

Attach Information: För mycket information, för stort tag runt processen. Det är lätt att gapa över mycket information och inte veta hur den ska utnyttjas.

Agent 25: Bristfällig analys angående mål och behovet av information. Osäkerhet om vilken information som krävs för att nå målet.

NIC System: Fallgrop utgöres mestadels av tekniska problem eftersom vår tjänst ställer relativt höga krav på teknisk kompetens hos användaren, i och med den automatiserade kommunikationen mellan vår artikeldatabas och kundens intranet/hemsida.

#### Grupp B:

Sefact: Mindre fel på grundmaterial och förutsättningar kan resultera i katastrof.

Busbra: Om vårt resultat eller vår analys hamnar i byrålådan ger det givetvis inte någon affärsutveckling.

Infonaut: Ett ogenomtänkt effektmål eller en (orealistisk?) ambitionsnivå kan utgöra fallgropar.

Aitellu: Kunden måste vara aktiv i skapande av sin bevakning och förstå vilken slags information han själv vill ha tillbaka annars är risken att han får för mycket eller för lite information. Ingen analys är bättre än underlaget som analysen är gjord på.

Observer: Den vanligaste är att behovsanalysen inte är ordentligt gjord. Det kan även hända att kunden får allt för mycket material (information).

#### Grupp C:

Kairos: Kortsiktighet, dåligt stöd från ledningen samt brister i den interna kommunikationen är vanliga fallgropar.

Infopaq: En ej adekvat eller inaktuell sökprofil kan riskera resultatet, likaså när kommunikationen brister mellan oss och kunden angående vad som ska bevakas, d.v.s. vilka källor vi ska bevaka enligt källistan.

Docere: Avsaknad av process att föra ut informationen i organisationen.

Esmark Group: Brist på tid och feedback från kund samt konsekvent användande/ implementering av inhandlade tjänster.

### 10. Hur kan era tjänster resultera i affärsutveckling?



#### Grupp A:

Getupdated: Kunden kan få ett bättre beslutsunderlag genom Internet eller få mer tid över för analys och beslut genom effektivare informationsökning.

Attach Information: Oa ger som regel svar på rätt ställda frågor. Beslutsstöd är givetvis viktigt för affärsutveckling men vi arbetar inte direkt med detta.

Agent 25: Våra tjänster kan bidra till att kunderna hittar nya affärsmöjligheter och kan hjälpa kunderna att följa konkurrenternas agerande.

NIC System: Ej insatt i frågan.

#### Grupp B:

Sefact: Fakta från omvärlden och från den egna organisationen är grunden för affärsutveckling. Att försöka sig på affärsutveckling utan att ta in fakta är som att försöka cykla när man sitter i en båt. Cyklandet påverkar inte båtens fart eller riktning utan rörelserna kan i stället göra hela ekipaget instabilt.

Busbra: Alla våra tjänster har mer eller mindre affärsutvecklingskaraktär.

Infonaut: Input till kundbehovs- och innovationsprocesserna. Inga pengar bör satsas på utveckling av nya produkter eller tjänster innan man gjort en grundlig omvärlds- och konkurrentanalys.

Aitellu: Vår bevakningstjänst Aitellu Nyheter hjälper affärsutvecklare och säljare att hitta nya möjligheter som de inte tänkt förut på. Analyssystemen ger dem överblick av stora mängder data och ger kunden i realtid en beslutsgrund att stå på.

Observer: En affärsdriven sökprofil vid omvärldsbevakning kan leda till affärsutveckling och ökad försäljning.

#### Grupp C:

Kairos: Genom att våra tjänster kan bidra till ökad förståelse för kundernas behov, trender på marknaden som företaget kan dra nytta av, identifiering av affärsmöjligheter m.m.

Infopaq: Mediebilden påverkar den bild kunden har av företaget. Att förstå och arbeta med denna bild är därför avgörande för goda affärer. Genom bevakning av trender, politiska beslut, attityder (attitydförändringar?), kan företag fatta beslut om affärs- och tjänsteutveckling.

Docere: Företag kan lära sig mycket genom att se vilka koncept som varit lyckade/mindre lyckade hos sina konkurrenter.

United Minds: Kunskaper om företagets kunder och vad dessa efterfrågar.

Esmark Group: Ja, bland annat genom tolkning av erhållen information i sitt sammanhang.

### 11. Ge exempel på lyckad affärsutveckling utifrån era tjänster

#### Grupp A:

Getupdated: En statlig myndighet, med övervakande uppgifter, kunde förskjuta välutbildade tjänstemäns arbetsuppgifter till mer kvalificerat innehåll (analys och uppföljning) i stället för att surfa runt på Internet. Myndigheten upplevde starkare måluppfyllelse.

Agent 25: Ett företag som säljer klottersaneringsprodukter bevakar i media vad som skrivs om nytt klotter/sabotage för att därefter meddela närmaste återförsäljare av deras produkter att det finns jobb. Alltså öka försäljningen, men också bygga relationer med återförsäljare.

NIC System: Ej insatt i den frågan.

#### Grupp B:

Infonaut: Utveckling av ett helt nytt koncept för interaktiv språkutbildning genom tidig medvetenhet om Internets affärs- och utvecklingsmöjligheter (teknikskifte).

Busbra: Redogör för ett 5-årigt samarbete som började när kundföretaget varit i gång i 6 år med omsättning på 10 milj. Företaget 3-dubblade omsättningen 3 år i rad, år 7 -30 milj, år 8 – 90 milj, år 9 – 270 milj. Företaget gick från ett litet säljande företag till att bli ett distributionsföretag.

Aitellu: Ett mycket stort säkerhetsföretag kunde tack vare Tendens göra ett 10 årigt mediebokslut och på så sätt utröna om var företaget har varit, var de står idag och hur de skall bära sig åt för att ta nå företagets uppsatta mål. Tack vare Aitellu Nyheter så lyckades en kund att öka sin omsättning med flera miljoner på ett år.

#### Grupp C:

Kairos: Kraft Foods som framgångsrikt utvecklat produkter tillsammans med oss tack vare en grundlig trendanalys.

Infopaq: När företagsledning utifrån våra analyser utvecklar nya telekom-tjänster.

Docere: Ett företag utvecklade utifrån våra tjänster nya former för abonnemang inom Telecom.

United Minds: Inga bra exempel för småföretag.

## **12. Kan ni se några trender/tendenser angående metoder och behovet av era tjänster?**

#### Grupp A:

Getupdated: Ja, generella media- och informationsdatabaser minskar i betydelse. Krav på personifiering ökar.

Attach Information: kunderna önskar mycket oa i högkonjunktur och lite i sämre tider. Det finns en övertro att oa genererar ”nytta” mycket snabbt, det gör det inte. I början kan man nog uppleva en kraftig förbättring för att har bättre koll men den planar snabbt ut och den verkliga vinsten görs över tid. Jag tror också på att baka in oa i paket med annat. Som stand-alone tjänst är den begränsad.

Agent 25: Trenden är att allt fler är öppna för att använda våra tjänster för affärsutveckling/försäljning. Mot en öppnare och nyfikenare attityd för våra tjänster.

NIC System: Marknadens behov är nog svagt ökande medan konkurrensen i branschen är starkt ökande.

#### Grupp B:

Busbra: Metoderna blir allt mer förfinade och behovet av mina tjänster går i cykler. Antalet tjänster som använder denna typ av tjänst ökar.

Infonaut: Ja, mer kvalificerade analysmetoder. Behov av ökad informationskompetens hos alla personalgrupper för effektivare informationshantering.

Aitellu: Med ökade informationsmängder ökar behovet få en automatisk analys av informationen då denna kan ges i realtid tillskillnad från den manuella.

Observer: Den starkaste trenden är att kunderna önskar mäta sitt eget PR-arbete och gärna översätta det i pengavärde.

#### Grupp C:

Kairos: Ja, ökat intresse för trendanalys samt mer långvarigt och strategiskt tänk bakom omvärldsanalyserna.

Infopaq: Den egna mediebilden blir allt viktigare för företagen. En särskild trend är ökad vikt av att bevaka Internet och radio/tv. Tryckt press är på sikt på väg ut ur bilden och kommer att ersättas med digitala artiklar.

Docere: Företag ar en tendens att dra ned på våra tjänster under dåliga tider vilket är synd eftersom våra tjänster då borde ha störst värde.

Esmark Group: Efterfrågan på våra tjänster ökar då dessa ger mervärde jämfört med automatiserade tjänster för insamling av omvärldsinformation.

## **Bilaga 5 Intervju 1**

### **Telefonintervju 2006-01-12 med Tommie Linder, Busbra**

Sammanfattande text av huvudinnehållet kring frågeställningen

*Hur sker ert arbete med kund vid omvärldsanalys?*

Jag kan exempelvis få uppdrag av företag i samband med att de önskar utveckla sitt produktsortiment. Kanske har de någon idé om att utöka sitt sortimente med en viss produkt. Då gäller det att göra en marknadsundersökning. (omvärldsbevakning?)

Då kan samarbetet börja med samtal kring syftet (varför/hur/när).

Detta kan leda till att vi önskar kartlägger direkta och indirekta konkurrenter och deras produktsortimente. Det gäller att fånga upp samtliga relevanta aktörer och deras produkter på marknaden. Det kan handla om likartade produkter eller substitut för dem.

Ofta tar jag då kontakt med några av marknadens omvärldsbevakare som samlar upp aktuell och historisk information för att vi ska få en bild även hur marknaden utvecklats.

Detta innebär som regel att vi när informationen inkommer har mer information än vad vi kan bemästra. Detta innebär att informationen måste struktureras. Icke relevant info tas då bort. Denna första grovsortering "grovgröat" brukar kunden ta på sig att utföra själv. Ofta fokuserar vi på den information som är mest aktuell (från de senaste 3 månaderna). Därefter träffas vi och kunden presenterar sitt material. Orsaker till att kunden åtar sig detta kan vara att pressa kostnaderna för undersökningen eller att jag inte har tid att utföra detta själv.

Vi analyserar då bl.a. styrkan och svagheten med informationen. Eventuellt måste bilden kompletteras med en marknadsundersökning vilket brukar därefter ta cirka 3-5 månader.

För det mindre företaget är denna typ av undersökning väl kostsam. Omvärldsbevakning är överhuvudtaget ett relativt främmande begrepp för de flesta mindre företagare. Om de ska ha råd med omvärldsbevakning handlar det om mycket konkreta projekt under en begränsad tid. Som regel är de då inriktade på kundanalys, konkurrentanalys eller leverantörsanalys. Leverantörerna brukar företagarna normalt ha ganska god koll på och har ofta skaffat sig alternativ för att minska beroendet/sårbarheten.

Konkurrentanalysen har jag redan beskrivit. Deras bild av sina kunder med deras behov/köpkraft är ofta oklar och kan därför med fördel göras tydligare och mer strukturerad. Allt för ofta är det slumpen som avgör vem som blir kund. Kanske bygger kontakten på en slumpmässig kontakt på en mäsas. Lite görs för att utveckla samarbetet med den goda kunden då aktiv bearbetning ofta saknas. Kartläggningen av kunderna innebär även att företaget vet när man måste säga nej till viss större affär i form av krediter. Hjälptill detta kan t.ex. UC ge som då larmar när till exempel motpartens likviditet blir så låg att affären kan ifrågasättas på grund av allt för stor risk.

## Bilaga 6 Intervju 2

### Telefonintervju 2006-01-13 med Wolfgang Heller, Infonaut

Sammanfattande text av huvudinnehållet kring frågeställningen

*Hur arbetar du med affärsutveckling och omvärldsbevakning med det lilla företaget?*

Ett konkret exempel var när jag för flera år sedan när jag fick kontakt med ett litet företag här i Strängnäs som utvecklade läromedel av god kvalitet till rätt pris. Jag insåg att deras produkter borde efterfrågas av många fler och att Internet borde vara möjligheten för dem att nå ut till landets skolor. Företaget fick förtroende för mig och för mina idéer och under flera år utvecklade jag tillsammans med ledningen verksamheten till ett framgångsrikt läromedelsföretag. Nu är det emellertid uppköpt så mitt engagemang är tyvärr avslutat. Detta exempel visar på hur min omvärldskunskap inklusive kännedomen om den nya teknikens möjligheter då bidrog till att utveckla företaget positivt. Ofta jämför jag mig med en radarskärm.

Ett annat konkret exempel var en rörmokare som jag nyligen råkat och som inte förstått hotet/möjligheten med lågpriskonkurrensen från öststaterna. Han fick sig en tankeställare. Läget var inte akut men ju tidigare han inser situationen och börjar agera ju större möjlighet har han att klara förändringen.

Jag bjuder regelbundet in lokala företagare till föredrag om möjligheterna med omvärldsbevakning. Bland annat för att själv få nya kontakter och kunder. För intresserade lär jag ut metoder i omvärldsbevakning för hjälp till självhjälp. Alla företagare bedriver från början medvetet eller omedvetet någon form av omvärldsbevakning. I annat fall överlever de inte i längden i konkurrensen. Mitt bidrag är att ge dem struktur i detta arbete. Det lilla företaget har ofta liten tid och begränsat ekonomiskt spelrum men det är ändå tvunget med omvärldsbevakning, om mer begränsad i tid och rum. För att lyckas är det viktigt med nyfikenheten och insikten att det är möjligt att se det mesta utifrån olika perspektiv (styrka/svaghet och möjlighet/hot). Detta innebär att vi även måste lära oss att se företeelser utifrån olika aktörers perspektiv, till exempel utifrån kundens, leverantörens eller konkurrentens perspektiv. Hur påverkar denna nyhet eller förändring den egna verksamheten?

Jag talar ofta om möjligheter med nätverk. Utifrån min akademiska skolning har jag lärt mig att strukturera olika företeelser. Nu hjälper jag dem att strukturera upp och synliggöra även denna viktiga resurs. Jag har därför utvecklat ett eget verktyg för nätverksanalys. Med detta kan man analysera styrkan och svagheten med sitt eget befintliga nätverk och hur detta kan stärkas. Analysen utgår från det personliga nätverket samt företagets/individens övriga nuvarande nätverk som nätverk med branschen inklusive kontakter med branschorgan, nätverk genom Rotary, lokala nätverk samt kontakter med kunder. Nätverket med kunderna kan till exempel förstärkas genom att de arrangerar kundmöten.

Det lilla företagens problem är som sagts att de ofta har brist på tid och resurser. Flera mindre företagare (entreprenörer) arbetar ganska isolerat. Andra har svårigheter att ta sig igenom facktidskrifter. Ett alternativ för dem kan då vara att mot en viss ersättning muntligt få en sammanfattning av viktiga nyheter. Det handlar inte enbart om att uppfatta förändringar i omvärlden utifrån det egna perspektivet utan även att lära sig att sätta sig in i konkurrenter och kunders situation och hur förändringar kan påverka dem. Hur är det troligt att kunderna kommer att agera utifrån en viss förändring och hur kan jag bidra till ökat värdeskapande för

mina kunder utifrån en viss situation. Vilka problem kan de ha och hur kan jag bidra till att lösa dem. I bland gäller det att som konsult ifrågasätta kundens egen affärsidé. Detta kan innebära att jag åtminstone måste ifrågasätta deras världsbild delvis. Detta är inte enkelt för någon av oss.

I det mindre företaget är entreprenörens, ledningsgruppens och styrelsens samarbete viktigt utifrån företagets bevakning av omvärlden. Jag anser att en av styrelsens viktiga funktioner är just omvärldsbevakning. Även revisorn kan då vara betydelsefull. Det händer att jag får uppdraget att vara inspiratör i sådana sammanhang.

Entreprenörens styrka är att den ofta drivs av en stark vilja utifrån en idé eller vision. Denna vision kan ge framtidsperspektiv men också fartblindhet vilket kan innebära att de inte uppfattar omvärlden. Det har hänt att jag fått rollen att ifrågasätta deras idé. Håller det bakomliggande tankarna utifrån omvärldens förutsättningar. Är idén realistisk. Även företagets närmaste omvärld är komplex. Det kan hjälpa att då försöka strukturera upp den. Det gäller att få en helhetssyn på omvärlden med kunder, konkurrenter, snarlika produkter, substitut, leverantörer, konkurrenter mm. Hur ska företaget förhålla oss till denna värld med alla dess möjligheter men också hot. Det gäller till exempel att se egna möjligheter utifrån kundens behov, den egna kapaciteten, leverantörernas alternativa möjligheter samt den skenande teknikutvecklingen.

Det är viktigt att inkludera teknikutvecklingen i omvärldsbevakningen. Hur ska vi med denna nya teknik kanske i kombination med en annan teknik eller utifrån gammal teknik i ett nytt sammanhang skapa en innovation som löser vår kunds problem, eller vår kunds egna kundproblem. Det går ofta att hitta nya lösningar utifrån nya angreppssätt

*Finns det annat av intresse att bevaka i omvärlden som du inte nämnt?*

Ja, mycket, till exempel det som händer inom EU. Hur påverkas förutsättningarna av maktskiftet, av de nya lagarna och förordningarna eller av att monopol bryts upp eller att gränser ändras. Det gäller att tänka i nya banor. Se till exempel på vår sjukvård och åldringsvård som allt mer börja förläggas i Baltikum, på Mallorca eller i fjärran länder.