

# EXAMENSARBETE

# Omvärldsanalys inom småföretag

*En studie av småföretag inom turismnäringen*

ANDREAS ÖHLUND

**CIVILINGENJÖRSPROGRAMMET**

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap  
Avdelningen för Industriell organisation

## **Abstract**

The ability to adapt to rapidly changing environment is becoming increasingly vital to companies. A key factor to this ability is Business Intelligence. Recommendations on how to build a well structured and an adequate business intelligence function in a company is available in numerous places. However, these recommendations, and information regarding business intelligence in general, are mainly focused on larger companies with vast resources. The increasing need for business intelligence and the lack of theory regarding business intelligence in smaller companies led me to the aim of this thesis. The study in this thesis aims at increasing the understanding of business intelligence in smaller companies and the logic behind it. The need for business intelligence is particularly great in environments of high complexity and of a dynamic nature. Tourism is an industry with these characteristics, so I have therefore chosen to study four smaller companies in that type industry.

The study shows that the companies are deploying business intelligence in an unstructured manner and are using theoretical frameworks sparsely. Furthermore, the study points to a significant difference between bigger and smaller companies in the possibility, and indeed the need, of structuring business intelligence. These differences can be seen as the reason why smaller companies are lacking structure concerning business intelligence and they are using theoretical frameworks to a lesser extent than bigger companies. This should be taken into consideration when criticizing business intelligence in smaller companies. I do however believe that the studied companies would benefit from carrying out the Intelligence Cycle in a more deliberate manner. Additionally, an increased knowledge regarding obtaining information and regarding theoretical frameworks could be beneficial for the companies in the study.

## Sammanfattning

Att kunna anpassa verksamheten efter omvärlden blir en allt mer vital förmåga för företag. Omvärldens förändringstakt ökar ständigt och så gör även konkurrensen i dagens globala samhälle. För att på rätt sätt kunna anpassa verksamheten efter omvärlden krävs en medvetenhet om vad som händer i omvärlden och den medvetenheten nås genom en väl fungerande omvärldsanalys. Råd för hur omvärldsanalysarbetet bör struktureras och bedrivas finns att tillgå i teorin, dock riktar sig teorin främst till större företag. Med bakgrund av detta ville jag öka förståelsen för omvärldsanalys inom småföretag genom att studera ett antal småföretag och undersöka hur omvärldsanalysarbetet bedrivs och vilka de bakomliggande orsakerna till omvärldsanalysens utformning är. Som ett resultat av min studie hoppades jag även eventuellt kunna komma med förslag på förbättringar av företagens omvärldsanalysarbete. Vikten av en väl fungerande omvärldsanalys är särskilt stor för företag som verkar i komplexa miljöer med hög dynamik. Turismnäringen anses vara en bransch med hög dynamik och beräknas idag vara världens största bransch med prognostiserad fortsatt framtida tillväxt. Jag har i rapporten därför valt att undersöka fyra småföretag inom just turismnäringen.

Resultatet av mina undersökningar pekar på att omvärldsanalysarbetet bedrivs på ett ostrukturerat sätt med en svag koppling till teorin. Min studie pekar vidare på att förutsättningar för omvärldsanalysarbete inom stora och små företag skiljer sig åt både vad gäller möjligheten till och behovet av struktur, något som får ses som förklaringen till varför småföretagens omvärldsanalysarbete ser ut som det gör. Kritik av företagens omvärldsanalysarbete måste göras med dessa speciella förutsättningar i åtanke. Jag tror emellertid att det skulle vara fördelaktigt för företagen att följa underrättelsecykeln mer medvetet, med framför allt en mer genomtänkt identifiering av informationsbehovet. Även ett försök till att uppnå ökade kunskaper rörande själva informationsinhämtningen samt rörande teoretiska metoder för omvärldsanalys skulle kunna vara givande för de studerade företagen

## **Tack**

Jag vill rikta ett stort tack till de intervjuade respondenterna för deras stora tillmötesgående. Vidare vill jag även tacka TorBjörn Nilsson och Peter Stenlund för deras hjälp.

”If you cannot convince them, confuse them.”  
Harry S Truman

<b>1 PROBLEMMOMRÅDE .....</b>	<b>1</b>
1.1 TURISMNÄRINGEN .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅGOR.....	4
<b>2 TEORETISK REFERENS RAM .....</b>	<b>5</b>
2.1 OMVÄRLDSANALYS.....	5
2.1.1 Underrättelsecykeln .....	6
2.1.2 Vad omvärldsanalysen hos ett företag kan resultera i.....	7
2.2 Metoder för omvärldsanalys .....	7
2.2.1 Metoder som stöd för identifieringen av informationsbehovet .....	8
2.2.2 Övriga metoder för omvärldsanalys .....	10
2.2.3 Stöd för inhämtningen av information .....	14
2.3 Spontan omvärldsanalys .....	15
2.4 Omvärldsanalys i småföretag.....	15
2.5 Vad som krävs av en omvärldsanalytiker.....	15
2.6 Omvärldsfaktorer som kan vara relevanta för turismnäringen .....	16
<b>3 METODAVSNITT .....</b>	<b>17</b>
3.1 AVGRÄNSNINGAR.....	17
3.2 KUNSKAPSSYN .....	17
3.3 ANGREPPSSÄTT .....	17
3.4 UNDERSÖKNINGSMETOD .....	18
3.5 STUDIENS PRAKTISKA GENOMFÖRANDE .....	18
3.5.1 Val av företag.....	18
3.5.2 Tillvägagångssätt för studierna av företagen .....	18
3.5.3 Genomförandet av intervjuerna .....	19
3.5.4 Den valda metodens problem.....	19
<b>4 EMPIRISKT MATERIAL .....</b>	<b>20</b>
4.1 BESKRIVNING AV FÖRETAGEN .....	20
4.2 HUR BEDRIVS OMVÄRLDSANALYSARBETET?.....	20
4.2.1 Bevakandet av omvärldsfaktorer.....	20
4.2.2 Inhämtning av information.....	23
4.2.3 Användandet av teoretiska metoder för omvärldsanalys .....	24
4.3 VILKA ÄR DE BAKOMLIGGANDE ORSAKERNA TILL ATT OMVÄRLDSANALYSARBETET BEDRIVS SOM DET GÖRS?.....	24
4.3.1 Respondenternas teoretiska omvärldsanalytiskunskaper och syn på vikten av omvärldsanalys och på vad som krävs av en omvärldsanalytiker .....	24
4.3.2 Respondenternas syn på omvärldsanalytiskarbete inom småföretag kontra omvärldsanalytiskarbete inom större företag .....	25
4.4 ANSER RESPONDENTERNA ATT DET FINNS RELEVANTA BRISTER VAD GÄLLER MEDVETENHETEN RÖRANDE OMVÄRLDEN? .....	26
<b>5 ANALYS .....</b>	<b>27</b>
5.1 HUR BEDRIVS OMVÄRLDSANALYSARBETET?.....	27
5.1.1 Bevakandet av omvärldsfaktorer.....	27
5.1.2 Inhämtning av information.....	28
5.1.3 Användandet av teoretiska metoder för omvärldsanalys .....	29
5.1.4 Konklusion.....	30

5.2 VILKA ÄR DE BAKOMLIGGANDE ORSAKERNA TILL ATT OMVÄRLDSANALYSARBETET BEDRIVS SOM DET GÖRS? .....	30
5.2.1 Respondenternas teoretiska omvärldsanalytiskunskaper och syn på vikten av omvärldsanalys och på vad som krävs av en omvärldsanalytiker .....	30
5.2.2 Den dubbla rollen som företagsledare och omvärldsanalytiker .....	31
5.2.3 Konklusion.....	33
5.3 EVENTUELLA BRISTER SOM KAN ANSES FINNAS I FÖRETAGENS OMVÄRLDSANALYSARBETE SAMT HUR BRISTERNA I SÅ FALL KAN ÅTGÄRDAS .....	34
5.3.1 Specifika kommentarer till respektive företags omvärldsanalytiskunskaper.....	35
<b>6 SLUTSATSER.....</b>	<b>38</b>
6.1 ÖVERGRIPANDE SLUTSATSER RÖRANDE OMVÄRLDSANALYS I DE STUDERADE FÖRETAGEN .....	38
6.2 AVSLUTANDE DISKUSSION .....	39
<b>REFERENSLISTA.....</b>	<b>40</b>
<b>BILAGA: INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>41</b>

# 1 Problemområde

## 1.1 Turismnäringen

Turism omfattar människors aktiviteter när de reser till och vistas på platser utanför sin *vanliga omgivning* för kortare tid än ett år för fritid, affärer eller andra syften [6]. Turismnäringen i Sverige definieras som alla de företag som levererar varor och tjänster till konsumenter av turism, turismnäringen kan med andra ord visa upp ett ganska brett spektra av företag. Turism är ingen ny företeelse, i Egypten arrangerades kring år 2000 f.Kr. religiösa högtider dit människor kom resande. Att tjäna pengar på turistandet är inte heller någon nyhet, detta visas bland annat genom att utgrävningar i Delphi tydligt har visat att vägen upp till Apollotemplet kantades av bland annat ett stort antal souveniraffärer [7]. Även om turismnäringen idag inte är alltför olik den som fanns för tusen år sedan så har dess betydelse vuxit. Rese- och besöksnäringen beräknas idag vara världens största bransch och dessutom en av de allra snabbast växande. Enligt WTO kommer de som gör internationella resor att öka från 3,5 % till 7 % av världens befolkning under de kommande 10 åren [8]. Som ett enskilt exempel på den potential som finns kan Kina ges. Kina har idag cirka 10 miljoner utresor per år och fram till år 2020 väntas utresandet enligt WTO ha ökat till 100 miljoner utresor. Även i Sverige är turismen en viktig näring, både vad gäller intäkter och sysselsättning [9]. Turismnäringens fulla potential är emellertid knappast uppnådd och en fortsatt utveckling av turismnäringen kan antagligen bli väldigt lönsam. Irland är ett exempel på att rätt hantering av turism och resande snabbt kan ge positiva effekter. Landet har: "...på ett par decennier lyckats höja sin attraktionskraft flera nivåer i ett internationellt perspektiv. Spridningseffekterna till andra delar av den irländska ekonomin har dessutom varit betydande vilket påverkat hela samhällsutvecklingen." (Sahlberg, 1998, s 143).

Norra Norrland är ett område i Sverige där turismnäringen anses vara förhållandevis utvecklad. Adderas faktumet att ett väl fungerande resmål kan fungera som skyltfönster och attrahera boende och näringslivetableringar [9], och därmed kan motverka utflyttningen av företag och personer från glesbygden, så framstår turismen som en central framtida näringsgren för detta område. Norra Norrland har goda förutsättningar att locka turister med bland annat exotiska upplevelser av ljus och mörker och under vissa perioder en unik färgrikedom tack vare den nordliga belägenheten. Vidare är den friska luften, det rena vattnet och avsaknaden av buller och trängsel bra konkurrensfördelar [10]. Polcirkeln är något som ger en extra dragningskraft åt regionen. Samekulturen och de samhällen som växt upp kring gruvsdrift och vattenkraft kan locka turister som är intresserade av kultur [10].

Jag har i mitt arbete valt att fokusera på turismnäringen i Luleå som är norra Norrlands metropol/knytpunkt. Staden har en internationell flygplats, ett rikt kultur- och nöjesliv och en fin skärgård. Luleå kan även skryta med världsarvet Gammelstad som är den största bevarade kyrkstaden i norra Norrland, dessutom har Luleå närhet till ett annat världsarv - Laponia. Laponia är Europas största sammanhängande naturlandskap med i princip orörd natur. Det finns dessutom ett rikt djur- och växtliv med flera hotade arter. Även om förutsättningarna för turismnäringen i Luleå är goda är konkurrensen givetvis hård, inte bara från inhemska och utländska turistorter utan även från andra fritidssysselsättningar.

Som avslutning kan turismnäringen sägas vara en fragmenterad småföretagsbransch av föränderlig natur. Branschen är globalt konkurrensutsatt, resandet är svåröverskådligt och branschen påverkas förutom av turistföretagen och turisterna även av andra aktörer, som exempelvis stat och kommun, intresseorganisationer och ideella organisationer [10]. Även

aktörer utanför själva sektorn påverkar utvecklingen i branschen [10]. Turismnäringen är med andra ord en bransch där omgivningen är komplex och dynamisk varför en väl fungerande omvärldsanalys bör vara en vital del av företagets verksamhet. Ett citat från boken "Kungar, katastrofer & kryddor" får avsluta denna del av rapporten:

*"Turismnäringen är en bransch där förutsättningarna kan förändras väldigt snabbt. Det är därför väsentligt för såväl resenäringen som stat och kommun att kunna förutse och helst parera alternativt surfa på de förändringar som beror på omvärldsutvecklingen."* (Sahlberg, 1998, s 101).

## 1.2 Problemdiskussion

Förmågan att vid rätt tidpunkt och på rätt sätt kunna anpassa verksamheten efter förändringar i omvärlden är vital för företag som verkar i en snabbt föränderlig miljö. En väl fungerande omvärldsanalys, och därmed en god medvetenhet om vad som händer i den för företaget relevanta omvärlden, är nyckeln till denna förmåga. Eftersom omvärlden förändras i en allt snabbare takt så växer omvärldsanalysens betydelse; idag har många större företag egna omvärldsanalysenheter som systematiskt skaffar upplysningar om omvärlden i syfte att ta till sig viktiga marknadssignaler så tidigt så möjligt och därigenom ge företaget en god möjlighet att agera på dessa.

Exempel på företag som nått framgång genom en förmåga att hantera och nyttja förändringens vindar är Nokia, som har gått från gummistövelstillverkare till världsledande leverantör av mobiltelefoner, och mediakonglomeratet Bertelsmann [1]. Bertelsmann insåg väldigt tidigt Internets möjligheter och nyttjade det genom snabb handling. Företagets VD har skrivit så här om framgångsfaktorer: "Att förstå banbrytande omvärldsprocesser är en nyckelfaktor för de företag vars idéer är drivna av teknik – och det inkluderar i princip alla företag idag" [2].

Om medvetenheten rörande omvärldsförändringar brister kan ett företag snabbt bli omsprunget och färdigt för nedläggning, detta finns det gott om exempel på. Det är alltså viktigt att ett omvärldsanalytiskt arbete bedrivs inom företaget. Att omvärldsanalytikerna inom företaget har en god medvetenhet om omvärlden räcker emellertid inte. För att omvärldsanalysen ska bli meningsfull måste också deras omvärldsbilder kommuniceras till, och nå acceptans hos, resten av organisationen. Kommunikationen av de nya omvärldsbilderna är alltså ett mycket viktigt men även svårt steg att ta i omvärldsanalytiskt arbete. Ett exempel på svårigheterna med att övertyga ledningen om att omvärlden snabbt kan förändras är när Ericssons ledningsgrupp 1995 fick ett framtidsscenario där AXE-växlarna skulle försvinna till förmån för IP-baserade system presenterat för sig. Kontentan av scenariot var att Ericsson borde skörda AXE-växlarna men utvecklingsmässigt bara satsa på IP-baserade system, förslaget möttes med misstro och Ericsson tappade därför mycket tid i kapploppningen med sina konkurrenter. Att det i detta fall handlade om ett paradigmskifte och att Ericsson var, och hade varit, framgångsrika inom det gamla paradigmet gjorde det givetvis extra svårt att övertyga ledningen [3].

Intressant att nämna i sammanhanget är att det finns vissa som anser att den allt mer komplexa och snabbt föränderliga omvärlden bäst hanteras genom en *beredskap* på handling istället för genom studier och analys av omvärlden. Förespråkarna för det synsättet menar att analys är meningslöst eftersom verkligheten rör sig snabbare än analysen och att förmågan att

snabbt kunna ta ställning och agera i nyuppkomna situationer därför är vad som bör fokuseras [4]. Ett sådant förhållningssätt till förändringar leder emellertid till att företaget blir reaktivt istället för att agera proaktivt. Vidare är det trots allt analysen av omvärlden som skapar framförhållning och tillåter beslutsfattarna att fatta snabba och väl underbyggda beslut [4].

Stora företag (med stora resurser) har ofta egna omvärldsanalysheter. Dessa omvärldsanalysheter har heltidsanställda utbildade omvärldsanalytiker som bedriver en organiserad omvärldsanalys. För småföretag är fallet ett annat, de har inte resurser att prioritera omvärldsanalys på samma sätt som ett större företag kan göra [4].

Teorin rörande omvärldsanalys inom småföretag är *mycket* begränsad, ett antagande som kan göras är dock att de begränsade resurserna kan leda till att det inom småföretagen saknas teoretisk kunskap rörande omvärldsanalys samt att, delvis kanske beroende på just det, det omvärldsanalyser som bedrivs inte får en lika strukturerad form som hos större företag. Den teori [4] som finns säger att småföretagens begränsade resurser kan innebära att det inte heller är möjligt/rimligt att köpa omvärldsanalyser från externa parter, småföretagen får istället hålla tillgodo med omvärldsanalyser från branschorganisationer. Småföretag har dock fördelen av att alla inom organisationen känner och kommunicerar med varandra. Det innebär att all den kommunikation som krävs inom stora företag är ganska enkel och problemfri i små företag [4].

En väl fungerande omvärldsanalys är särskilt relevant för företag som verkar i en komplex och dynamisk miljö. En omgivning med liten komplexitet har ett fåtal aktörer vars handlande är relativt förutsägbart och en omgivning med liten dynamik kännetecknas av stabila förhållanden [5]. Företag som är aktiva i en sådan omgivning (ruta 1 i figur 1) har rimligen mindre att tjäna på att noggrant bevaka omvärlden än vad företag som verkar i en omgivning med stor komplexitet och dynamik - en så kallad turbulent omgivning (ruta 4 i figur 1) - har. För ett företag som verkar i en turbulent omgivning krävs ständiga anpassningar efter förändringar i en svåröverskådlig omvärld, något som ställer höga krav på omvärldsanalyser inom företaget.

		Komplexitet	
		Liten	Stor
D y n a m i k	Liten	1	2
	Stor	3	4

**Figur 1:** Omvärldens dimensioner  
Källa: Ljung, J., Nilsson, P. & Olsson, U.E. m.fl. (1998)

Turismnäringen är en bransch som kan placeras i ruta 4.

### 1.3 Syfte och forskningsfrågor

Det kan konstateras att förmågan till anpassningar efter omvärlden blir allt mer vital för företag. Omvärldsanalys är en nyckel till den förmågan och kan därför vara en framgångsfaktor för företag. Om inte företagen är medvetna om vad som händer i deras omvärld blir ju de handlingar som utförs i princip baserade på gissningar.

Teorin rörande omvärldsanalys är i princip utan undantag fokuserad på stora företag, som ofta har egna omvärldsanalyser som bedriver en organiserad omvärldsanalys. Hur omvärldsanalyser ser ut, och bör se ut, inom småföretag är däremot inte lika väldokumenterat. Att omvärldsanalysteori som fokuserar på småföretag är så sällsynt beror antagligen på att omvärldsanalyser trots allt i grund och botten handlar om samma sak för både stora och små företag. Dock finns det rimligen vissa skillnader i förutsättningarna för omvärldsanalyser inom stora och små företag, inte minst vad gäller tillgängliga resurser, och som en följd av att förutsättningarna skiljer sig åt bör även vissa skillnader i omvärldsanalysernas utformning finnas.

Med bakgrund av ovanstående fann jag det intressant att undersöka hur omvärldsanalyser bedrivs inom småföretag och vilka de bakomliggande orsakerna till omvärldsanalysernas utformning kan vara. Särskilt intressant blir det att vidta undersökningen bland företag som verkar inom en bransch som karakteriseras av stor dynamik och komplexitet då omvärldsanalys får en särskilt central roll under sådana omständigheter. Turismnäringen anses vara en bransch med stor dynamik och komplexitet varför undersökningen har gjorts bland småföretag inom turismnäringen.

Det övergripande syftet med rapporten är att öka förståelsen rörande omvärldsanalys inom små turistföretag. De forskningsfrågor som jag i rapporten kommer att försöka besvara är:

1. hur bedrivs omvärldsanalyser i små turistföretag?
2. vilka är de bakomliggande orsakerna till att omvärldsanalyser bedrivs som det görs?
3. vilka eventuella brister kan anses finnas i företagens omvärldsanalyser och hur kan i så fall bristerna åtgärdas?

## 2 Teoretisk referensram

*I detta kapitel beskrivs organiserad omvärldsanalys och några olika teoretiska metoder för organiserad omvärldsanalys. Vidare berörs spontan omvärldsanalys, de speciella förutsättningarna för omvärldsanalys i småföretag och krav som en god omvärldsanalytiker bör uppfylla. Kapitlet avslutas med en kort beskrivning av vilka omvärldsfaktorer som enligt teorin kan vara intressanta att bevaka för företag inom turismnäringen.*

### 2.1 Omvärldsanalys

Definitionen på begreppet omvärldsanalys kan variera en del. Det förstås av vissa som en svensk term för det engelska begreppet *business intelligence*, som i sin tur kan definieras på lite olika sätt, Sandström definierar *business intelligence* som:

*”Prognoser och verksamhet som omfattar att klarlägga informationsbehov samt att hämta in, bearbeta, analysera och delge uppgifter om marknadens konkurrensfaktorer såsom branschvillkor, kunder, konkurrenter och leverantörer.” (Sandström, 1988, s 28)*

Förutom som en direkt översättning av *business intelligence* kan omvärldsanalys också ses som en variant på det engelska begreppet. Bland de som tycker att det finns en skillnad begreppen emellan finns det vissa som anser att skillnaden ligger i att omvärldsanalys i större utsträckning handlar om att analysera den inhämtade informationen, medan andra menar att omvärldsanalys är ett vidare begrepp än *business intelligence*; de anser att omvärldsanalys innefattar all typ av omvärldsförändringar och att *business intelligence* mer handlar om att bevaka företagets nära affärsmarknad/omvärld.

Företaget Docere Intelligence (Skandinaviens ledande företag inom omvärldsanalys) har följande definition på begreppet:

*”Omvärldsanalys innebär en systematisk och kontinuerlig process på strategisk och operativ nivå avseende insamling, analys och kommunikation av omvärldsinformation för att öka organisationens konkurrenskraft” (Docere Intelligence, 2002, Vad är omvärldsanalys?)*

Ytterligare ett sätt att se på begreppet omvärldsanalys kommer från Per Frankelius [1], han anser att omvärldsanalys handlar om att besvara de följande, för företaget centrala, frågeställningarna:

- Vilken information är relevant för just vårt företag?
- Hur bör man stimulera inflödet av den?
- Hur omsätter man den till fruktbara handlingar?

Personligen så är jag förtjust i Frankelius definition av begreppet eftersom det där tydligt betonas att informationsbehovet alltid är kopplat till det specifika företagets förutsättningar och att omvärldsanalyser ska syfta till handling, det är något som annars kan glömmas bort.

Smärre skillnader i definitionen till trots så är det tydligt att alla verkar vara överens om att en organiserad omvärldsanalys i stort bör följa den så kallade *underrättelsecykeln* [13]. Underrättelsecykeln är en kontinuerlig process med tre steg:

- Identifiering av informationsbehovet
- Insamling och bearbetning av information för att tillfredsställa informationsbehovet
- Kommunikation av den inhämtade och bearbetade informationen till organisationen

De tre stegen i denna kontinuerliga process, som utgör grunden för organiserad omvärldsanalys, beskrivs närmare i nästa avsnitt.

### **2.1.1 Underrättelsecykeln**

#### Identifiering av informationsbehovet

Steg ett i underrättelsecykeln är att identifiera vilket informationsbehov som finns. Att identifiera ett företags informationsbehov - bedöma vilka delar av omvärlden det finns för lite, och vissa fall för mycket, kunskap om och förståelse för - är svårt men nödvändigt vid ett omvärldsanalyserbete. Något som är viktigt att tänka på i sammanhanget är att sådan information som det finns ett behov av att inhämta är sådan information som i förlängningen kan leda till anpassningar av verksamheten efter omvärlden. Vilken den informationen är varierar dock från fall till fall. Områden som brukar vara av intresse att bevaka och analysera är konkurrenter, kunder, marknader och ekonomin i stort. Annat som enligt traditionella modeller kan vara relevant för ett företag är exempelvis utvecklingen på de sociala, politiska och juridiska områdena. Dock kan i princip vad som helst vara intressant och det är därför viktigt att identifieringen av företagets informationsbehov utgår från det specifika företagets förutsättningar.

Teorin betonar att en förståelse för bakomliggande orsaker till omvärldshändelserna kan vara viktig [13]. En förståelse för samband och orsaker leder till en ökad möjlighet att se omvärlden som den verkligen är samt att göra korrekta prognoser om vad som kan tänkas hända i framtiden. Hamrefors (2002) skriver att omvärldsanalys ska ha till syfte att: "... försörja organisationen med underrättelser som kan öka organisationens proaktiva handlingsförmåga." [a.a., s 120].

I kapitel 2.2.1 behandlas några olika metoder för identifiering av informationsbehovet.

#### Insamling och bearbetning av information för att tillfredsställa informationsbehovet

När informationsbehovet anses som identifierat bör information inhämtas, både från interna och externa källor, och bearbetas för att tillfredsställa informationsbehovet. För att lyckas med detta krävs bland annat en stor kunskap om olika källor och metoder för informationsinhämtning, kapitel 2.2.3 tar upp exempel på sådana metoder och källor. I kapitel 2.2.2 behandlas dessutom några olika metoder för omvärldsanalys som syftar till att på ett strukturerat sätt skapa en bild av och öka förståelsen för en viss del av omvärlden. Om det identifierade informationsbehovet rör en del av omvärlden som någon av de metoderna behandlar kan den metod som behandlar den delen av omvärlden vara ett bra verktyg i det här steget av underrättelsecykeln.

#### Kommunikation av den inhämtade och bearbetade informationen till organisationen

Efter att det bestämda informationsbehovet tillfredsställts genom inhämtning och bearbetning/analys av information blir nästa steg att kommunicera den nya omvärldsbilden till organisationen. Om inte den nya omvärldsbilden kommuniceras till och når acceptans hos organisationens medlemmar kommer inga anpassningar efter den nya omvärldsbilden att kunna ske och omvärldsanalysen blir därför meningslös. Det är i synnerhet viktigt att den nya omvärldsbilden kommuniceras till och når acceptans hos ledningen. Det kan emellertid vara

svårt att lyckas övertyga ledningen. För att underlätta kommunikationen mellan omvärldsanalysavdelningen och planerings- och strategiavdelningen (ledningen) är de i många stora företag därför placerade i direkt närhet till varandra.

Det blir givetvis ännu svårare att övertyga ledningen om det korrekta i en ny omvärldsbild om den är "provocerande" och utmanar interna "sanningar". Vid sådana tillfällen kan till och med omvärldsanalysavdelningen framtida existens riskeras [13]. Förser omvärldsanalysavdelningen istället sina organisationer med information som stämmer överens med befintlig kunskap så är risken att de försvinner betydligt mindre [13]. Ett fenomen som enligt Hamrefors (2002) förklaras av människors inneboende önskan till rationella förklaringar. Människor vill gärna se framtiden som något de har kontroll över och söker ofta/vill ha information som stärker tidigare uppfattningar; kommer omvärldsanalysavdelningen då med information som pekar på en turbulent framtid och på att företagets nuvarande strategi bör revideras upplevs avdelningen som "obekväm" [13].

### **2.1.2 Vad omvärldsanalysen hos ett företag kan resultera i**

Efter att underrättelsecykeln har genomförts och den nya omvärldsbilden kommunicerats till och vunnit acceptans i organisationen börjar omvärldsanalytikernas arbete om med steg ett i underrättelsecykeln. Förhoppningsvis resulterar dock kommunikationen av den nya omvärldsbilden i konkreta effekter. Några exempel på förändringar som kan ske är [1] att företaget anpassar kapaciteten efter efterfrågan på ett bättre sätt, förbättrar marknadsföringen (riktar marknadsföringen till rätt grupper vid rätt tidpunkt på rätt sätt), förändrar affärsprocesser eller organisationens struktur och/eller kultur till något som är bättre lämpat för den nya omvärldsbilden eller till och med omorienterar hela den strategiska inriktningen på företaget. Företaget kan vidare få nya idéer om nya samarbetspartners och nya finansiärer och nya idéer till att utveckla nya tjänster/produkter, alternativt förbättra gamla. En större medvetenhet om omvärlden ger dessutom företaget en bättre möjlighet att bedöma nya affärsprojekt för att kunna göra rätt prioriteringar av begränsade resurser och att kunna navigera befintliga projekt visavi förändringar i omvärlden. Även trovärdighet hos finansiärer kan uppnås genom att en professionell omvärldsanalys presenteras för finansiärerna. Ett sista exempel på vad en omvärldsanalys kan resultera i är att företaget genom omvärldsanalysen upptäcker ett för företaget viktigt omvärldsförlopp och försöker påverka detta i linje med företagets intresse, exempelvis genom att utföra lobbyverksamhet när något politiskt beslut som rör företagets verksamhet ska tas.

## **2.2 Metoder för omvärldsanalys**

I inledningen av avsnittet har jag beskrivit de olika stegen i underrättelsecykeln, som utgör grunden för organiserad omvärldsanalys. Som hjälpmedel vid en organiserad omvärldsanalys kan, och bör, olika teoretiska metoder användas. Metoder för omvärldsanalys kan exempelvis hjälpa användaren att få grepp om och förstå den komplexa omvärlden, fungera som ett verktyg vid kopplingen av en ny omvärldsbild till strategiprocessen samt ge stöd vid identifieringen av informationsbehovet. För att metoderna ska vara ett meningsfullt hjälpmedel måste användaren vara medveten om hur och när de bör användas; alla metoderna har alltså speciella tillämpningsområden samt olika saker som bör beaktas vid användandet av respektive metod. Att olika metoder har olika tillämpningsområden och olika för- och

nackdelar gör att företagen vid ett organiserat omvärldsanalyserbete ofta använder en kombination av några av metoderna, eller egna varianter av dessa.

Exempel på några av de metoder för omvärldsanalys som används mest frekvent är SWOT, PESTEL, Porters "five forces" och Nätverksmodellen. Jag har här i teoridelen valt att beskriva dessa metoder samt några metoder som syftar till att ge stöd enbart vid identifieringen av informationsbehovet. Då jag anser att ovanstående metoder representerar ett lämpligt urval av metoder för omvärldsanalys har jag nöjt mig med att beskriva dessa. Det finns dock flera andra metoder som ofta används av företag i samband med omvärldsanalys, exempelvis Intressentmodellen och Ansoffs omvärldsmodell. Kapitlet avslutas med att några olika tillvägagångssätt för att inhämta information och några olika informationskällor listas, de listorna kan vara goda hjälpmedel när idéerna för hur eftersökt information ska kunna hittas tryter.

### **2.2.1 Metoder som stöd för identifieringen av informationsbehovet**

Att ta reda på vilken information/kunskap som företaget har ett behov av är en central del i en omvärldsanalys. De metoder som enbart fungerar som ett stöd för identifiering av informationsbehov som tas upp här under är Checklistor, Intervjuer samt den del av World mapping method som berör detta, alla metoderna har hämtats från Frankelius Omvärldsanalys (2001).

#### **Checklistor**

Checklistor är inom litteraturen den vanligaste förekommande metoden för att identifiera ett företags informationsbehov. Checklistor är precis som namnet antyder en lista på faktorer som kan tänkas vara intressanta att fokusera. Ett exempel på en typisk checklista är denna [15]:

- konkurrenters bakgrund
- branschens bakgrund
- konkurrenters finanser
- marknadsstrategi
- företagets reklam
- marknadshandel
- serviceplaner
- säljkår
- produktion
- leverantörskällor
- produktgenskaper
- produktlanseringar i pipeline
- produktionskapacitet
- personer i företagsledningen
- antal anställda
- konkurrentens konkurrenter

Vid användandet av checklistor är det viktigt att tänka på att de faktorer som listas med stor sannolikhet inte är tillräcklig, varje företag är unikt, precis som dess informationsbehov. Dessutom har de flesta checklistor en tonvikt på konkurrenter, många andra faktorer som kan vara viktiga att beakta, exempelvis makrofaktorer, finns tyvärr inte med.

## Intervjuer

Ett annat sätt att identifiera ett företags informationsbehov är att intervjua väl valda personer inom företaget. En intervju ska både kartlägga vilken information som anses som viktig samt hur väl de interna informationssystemen lyckas inhämta och sprida den, enligt de intervjuade personerna, relevanta informationen. Problemet med metoden ligger i det faktum att de intervjuade personerna oftast utgår från vad de av vana tror är viktigt istället för att genom kreativt tänkande och brytande av invanda tankemönster fundera över vilken information som egentligen är viktig [1]. Intervjuerna resulterar därför ofta i att den information som anges som viktig är sådan information som medarbetarna redan får ta del av. Risken för detta kan dock till viss del minskas om personen som genomför intervjuerna är erfaren och skicklig [1].

## World mapping method

World mapping method är relativt nyligen framtagen av Per Frankelius. Jag har valt att endast ta upp den del av metoden som berör identifiering av informationsbehov. Det tillvägagångssätt för identifiering av ett företags informationsbehov som föreslås i World mapping metod är i mitt tycke intressant eftersom den syftar till att bryta invanda tankemönster och ta fram vilket *egentligt* informationsbehov som finns. Metoden är tänkt som en gruppaktivitet där de deltagande personernas olika sätt att se på saker blir en tillgång. För att nå optimalt resultat bör gruppen enligt teorin bestå av personer som har olika kunskapsområden, viktigt är också att en ömsesidig respekt för varandra finns inom gruppen. Identifieringen av företagets informationsbehov sker i fem steg som jag har sammanfattat nedan [1]:

### Steg 1. Omprövning av perspektiv

Omprövningen av perspektiv börjar med en rannsaking av företagets affärsidé.

Affärsidén eller kärnkompetensen ska vara utgångspunkten för omvärldsanalysen, inte de faktorer som på förhand enligt någon traditionell metod påstås vara viktiga för alla företag.

De centrala frågorna som definierar affärsidén är:

- vilka *kundtyper* riktar vi oss till?
- vilken typ av *värde* vill vi erbjuda kunderna?
- på vilket *sätt* kan vi skapa detta värde?

Kärnkompetensen sätter ramarna för vad företaget kan göra, exempelvis kan ett företag med kärnkompetens inom musikproduktion inte nyttja möjligheter inom rederibranschen. På lång sikt är kärnkompetensen föränderlig och omvärldsanalys kan kanske visa på möjliga mål för den. Vidare är det vanligt att omvärldsanalysen kan bli för snäv på grund av fel branschdefinition. Hot kommer oftast från andra teknikområden, ett exempel är när järnvägsföretagen i USA missade att uppmärksamma hot från andra transportföretag eftersom de trodde att de var i järnvägsbranschen när de i själva verket befann sig i transportbranschen.

Kreativt tänkande är centralt i World mapping method, därför bör en diskussion rörande kreativt tänkande vara ett inslag i metodens första moment. Efter att diskussionen kring betydelsen av kreativt tänkande för all typ av förnyelseverksamhet är färdig bör diskussionen vändas mot företagets omvärld. Efter en fri diskussion kring denna krävs att omvärlden bryts ner till en mer specifik nivå. En rejäl konkretisering av omvärlden är nödvändig för att omvärldsanalysen ska kunna få praktisk användning. Viktigt i sammanhanget är också att sådant som inte finns med i traditionella modeller och som vid en första anblick kan te sig irrelevant kan vara det viktigaste. Invanda tankesätt begränsar förmågan att se saker på ett nytt sätt. Att se på saker från ett nytt perspektiv och att ta av skyggglapparna är en grundläggande idé bakom World mapping method.

### Steg 2. Kreativ urladdning

Steg 2 innebär en brainstorming kring vilka faktorer som kan tänkas inverka på företaget. För att steg 2 ska fungera krävs att steg 1 utförts på ett bra sätt, syftet är ju att utgå från företagets specifika affärsidé och ett kreativt tänkande. Förslagen skrivs ner på lappar och bör inte diskuteras djupare förrän i steg 3.

Några riktlinjer för arbetet:

- gruppen bör bestå av minst 4 personer plus ordförande och sekreterare
- brainstormingen bör genomföras på förmiddagen då alla är pigga och motiverade och bör inte hålla på längre än en timme
- mängden idéer är viktigare än kvaliteten på idéerna
- alla idéer som man kommer att tänka på ska nämnas
- kritik av egna eller andras idéer är bannlyst
- att lyssna och spinna vidare på andras idéer är en del av övningen.

### Steg 3. Betydelse

Detta moment börjar med att en lapp ur idékorgen väljs ut. Sedan riktar alla in sig på att fundera över vilken betydelse den faktorn egentligen har för företaget. Gruppen får sedan i lugn och ro nå ett konsensus över hur viktig faktorn är. Faktorernas betydelse kan delas in i kategorierna hög, medel och låg. Anses någon faktor som irrelevant kan den sorteras bort. Viktigt är att varje faktor tas på allvar.

### Steg 4. Kunskap

Här ska gruppen endast beakta hur mycket kunskap företaget har eller löpande får in rörande respektive faktor. Ofta är det viktigare att beakta inflödet av information rörande en viss faktor än den information som redan finns inom företaget vid en viss tidpunkt. Både nivån på kunskapen samt dess tillförlitlighetsnivå ska bedömas. Bedömningen bör diskuteras noggrant för att undvika risken att kunskapsnivån över- eller underskattas. Även kunskapsnivån för respektive faktor ska delas in i kategorierna hög, medel och låg.

### Steg 5. Sammansmältning

Sammansmältning visar ifall informationsbehov eller -överskott finns. Kunskapsnivån om en viss faktor jämförs med dess betydelse och om det är en viktig faktor men kunskapen är liten så är informationsbehovet väldigt stort. Befinner sig kunskapen rörande en faktor och dess betydelse på samma nivå är det som det bör vara. Har faktorn en liten betydelse men kunskapen om faktorn är medelgod eller stor så finns ett informationsöverskott.

## **2.2.2 Övriga metoder för omvärldsanalys**

Förutom som ett stöd för identifieringen av informationsbehovet kan metoder för omvärldsanalys alltså även ha andra tillämpningsområden, här under finns fyra andra metoder sammanfattade:

### **PESTEL**

Metoden är ett verktyg för att identifiera vilka makrofaktorer som påverkar, och framför allt vilka makrofaktorer som *kan komma* att påverka företaget. När dessa makrofaktorer identifierats kan en ökad förståelse för hur branschen kan komma att utvecklas och vilka implikationer det kan få för det specifika företaget nås, därmed ges en möjlighet att i god tid

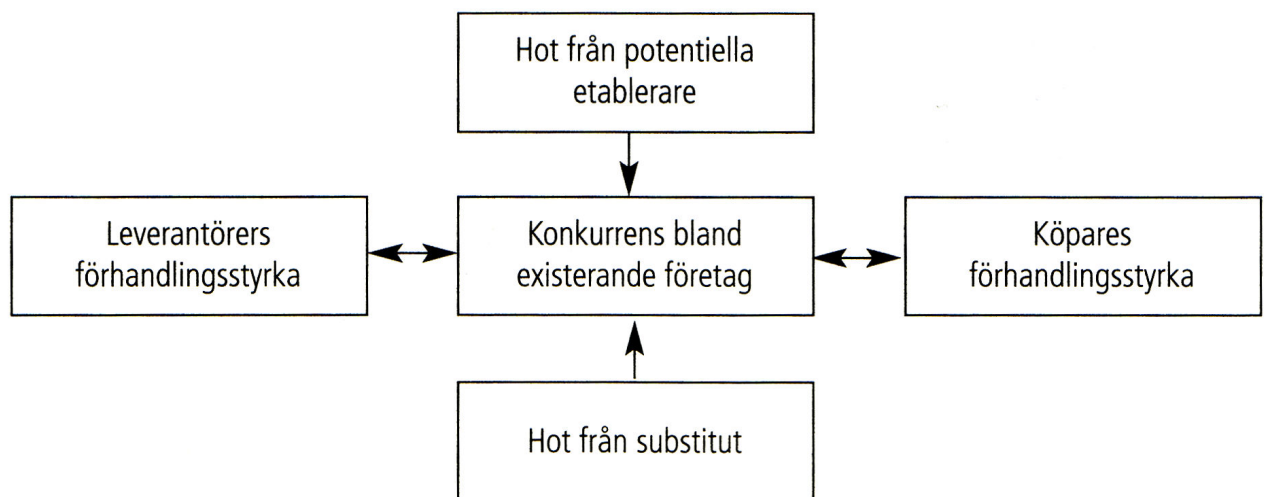
anpassa verksamheten efter framtida förändringar [16]. Metoden kategoriserar makrofaktorerna i sex huvudgrupper enligt akronymen: political (politiska), economic (ekonomiska), social (sociala), technological (teknologiska), environmental (miljömässiga) och legal (juridiska). I annan litteratur kan en variant på metoden hittas, metoden heter då PEST och skiljer sig från PESTEL genom att miljömässiga och juridiska faktorer inte är egna huvudkategorier. Under varje huvudkategori ska sedan olika makrofaktorer listas så att användaren genom ett metodiskt tillvägagångssätt kan identifiera de eftersökta nyckelfaktorerna.

Viktigt att betänka vid användandet av metoden är att det är den *framtida påverkan* av faktorerna som är meningsfull att förstå, det kan därför vara lämpligt att skissa olika möjliga framtidsscenario i samband med en PESTEL-analys [16].

### Porters ”five forces”

Denna metod är vida spridd i omvärldsanalyskretsar. Metoden syftar till att genom en analys av konkurrenskrafterna i branschen ge användaren en möjlighet att identifiera varifrån konkurrensen inom en bransch eller sektor kommer och kan tänkas komma i framtiden [16]. Användarens ökade förståelse för hur maktstrukturen inom branschen ser ut ger en möjlighet att bedöma branschens vinstpotential samt en möjlighet till att identifiera en optimal positionering för företaget efter de rådande konkurrenskrafterna.

Enligt metoden är det fem primära konkurrenskrafter som påverkar branschen och som ska analyseras, dessa är [16]: hot från nyetablerare, hot från substitutprodukter, köparens förhandlingsstyrka, leverantörers förhandlingsstyrka och konkurrens bland existerande företag.



**Figur 2:** Porters femkraftsmodell  
Källa: Holm, O. (2002)

För att användandet av metoden ska bli meningsfullt kan följande frågor vara ett hjälpmedel [16]:

- Vilka makrofaktorer kan komma att påverka konkurrensstrukturen i branschen och hur kommer förändringarna i konkurrensstrukturen i så fall att se ut?
- Hur kan enskilda konkurrenter komma att påverkas av dessa eventuella förändringar? Vilka är deras styrkor/svagheter i förhållande till förändringarna?
- Hur kan vårt företag påverka konkurrensstrukturen? Går det att öka inträdesbarriärerna, kan vi öka vår förhandlingsstyrka i förhållande till leverantörer och köpare osv.
- Vilka branscher/segment är attraktiva med avseende på konkurrensstrukturen och bör vi röra oss mot dessa branscher/segment?

Porters metod har fått en hel del kritik genom åren, främst eftersom Porter anser att faktorer utanför branschen endast har relativ betydelse. Inom många branscher är ju de facto realiteten en annan. Jag väljer dock att se på metoden, precis som jag ser på alla andra metoder, som ett verktyg med ett specifikt tillämpningsområde och en användbarhet som beror på rådande omständigheter.

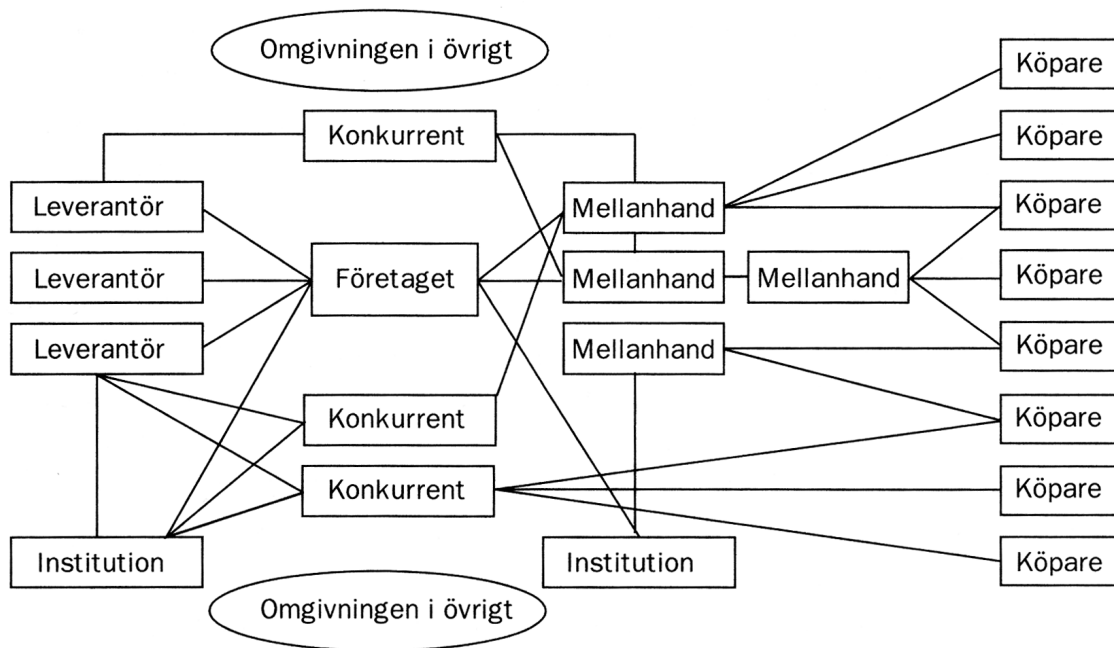
### **SWOT**

Metoden kan ses som ett verktyg för att analysera vilka eventuella strategiska anpassningar som kan vara lämpliga att vidta för ett företag. SWOT står för styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Metoden kan sägas utgå från en PESTEL-analys där faktorerna (politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska, miljömässiga och juridiska) analyseras utifrån tre nivåer (närsamhället, nationen och världen) med syfte att hitta möjligheter och hot i företagets omvärld. Dessa hot och möjligheter kopplas sedan till företagets styrkor och svagheter som också ska analyseras och tillsammans bör då den interna och externa analysen ge en bild av hur väl företaget kan hantera de förändringar som sker i företagets omvärld. En SWOT-analys kan med andra ord vara en bra grund vid bedömningar av möjliga framtida strategiska handlingar [16].

Även SWOT-analysen har sina brister. Exempelvis kan metoden anses som lite väl enkel. Alla omvärldsförlopp går inte att dela in i hot och möjligheter, dessutom kan vissa faktorer vara både hot och möjligheter. Vidare utgår metoden från de faktorer och tankesätt som användaren redan är medveten om vid identifieringen av styrkor, svagheter, möjligheter och hot, det är ju trots allt möjligt, och till och med troligt, att användarens upplevda verklighet skiljer sig från den reella [1].

### **Nätverksmodellen**

Metoden syftar till att skapa en nyanserad bild av företag och deras nära omvärld. Metoden baseras på synsättet att ett enskilt företag är beroende av omkringliggande företag [17]. Istället för att se marknaden som en homogen enhet ses den som ett nätverk av olika aktörer. Det centrala i metoden är att förstå de relationer som ett företag har; framåt till kunder, bakåt till leverantörer och åt sidan till företag med kompletterande och/eller konkurrerande produkter [17]. Enligt nätverkssynsättet räcker det inte med att analysera ett företags interna resurser för att kunna förstå dess problem och möjligheter, företagets relationer till omkringliggande enheter måste också beaktas. En exempelbild på ett företag och dess relationer illustreras i figur tre.



**Figur 3:** Nätverksmodellen  
Källa: Håkansson, H. & Snehota, I. (1976)

För att förstå ett företags relationer delas relationernas egenskaper upp i olika typer av *bindningar* [17]:

- *teknisk* bindning finns när tekniska anpassningar sker mellan två företag.
- *tidsmässig* bindning handlar om att samordna produktion
- *kunskapsmässiga* bindningar skapas när två företag bygger upp kunskap om varandra, kunskap som kan effektivisera affärsverksamhet företagen emellan.
- *Sociala* bindningar byggs upp genom personliga kontakter och kan leda till att affärsrelationerna företagen emellan blir bättre genom bland annat en ökad tillit.
- *Ekonomiska och juridiska* bindningar kan exempelvis vara hjälp till finansiering eller långsiktiga samarbetsavtal.

För att nå en ännu djupare förståelse för det nätverk som företaget är en del av kan nätverkets struktureringsgrad analyseras. Ett hårt strukturerat företagsnät innebär att företagen har bestämda och väldefinierade roller i förhållande till varandra. Bindningarna företagen emellan är starka varför förändringar i nätverksstrukturen sällan sker. Ett löst strukturerat nätverk innebär motsatt att företagens inbördes positioner är diffusa, bindningarna svaga och att relationerna kan bytas ut i sin helhet [17].

Precis som för övriga metoder anser jag att Nätverksmodellen är ett användbart verktyg vid speciella omständigheter. Metoden passar utmärkt för industriella marknader och ger en nyanserad bild av ett företags relationer med dess nära omvärld. Metoden berör dock inte några förändringsprocesser varför den med fördel kan kombineras med andra typer av analyser.

### 2.2.3 Stöd för inhämtningen av information

Vid själva inhämtandet av information kan nedanstående två exempellistor vara ett bra hjälpmedel. Ena listan tar upp olika sätt som information kan inhämtas på och den andra listan tar upp källor som informationen kan inhämtas från.

#### Exempel på metoder för informationsinhämtning [1]:

- enkätundersökningar
- inrättande av ett kontaktcenter (callcenter ger goda möjligheter att fånga upp information, inte minst från kunder)
- rundringning till experter
- analys av konkurrenters produkter
- besök vid företag
- testlansering av produkter
- samarbete med andra företag
- nyttja kolleger i det företag man arbetar i
- deltagande i konferenser
- programmering av intelligenta agenter
- formulering av stående sökorder i databaser
- användning av sökmotorer på nätet
- fånga upp tillfälligheter (en sann entreprenör kan fånga upp spontant uppdykande information och omsätta den till affärsmöjligheter)

#### Exempel på informationskällor [1]:

- kunder som fysiskt besöker företaget
- kunder, aktieägare eller andra som via telefon eller Internet kontaktar företaget
- externa adressregister
- diskussionsgrupper på Internet
- andra företags webbplatser
- ambassader
- internationella organisationer
- forskningsrapporter
- mässor
- personliga nätverk
- kunskapsbärande personer utanför det personliga nätverket
- branschrappporter
- nyhetsbrev
- sammanfattningsrapporter (det vill säga rapporter i tryckt eller elektronisk form som innehåller sammanfattningar av dokument från en stor mängd källor, även kallade abstracts)
- högskolor och universitet
- dagspress
- konferenser och konferensdokumentationer
- reklam, en källa icke att förglömma
- företagsdatabaser
- produktdatabaser
- TV-kanaler
- offentliga myndigheter
- utredningsinstitut
- patentverk

- nyhetsbyråer
- vetenskapliga avhandlingar
- matriklar
- årsböcker
- intresseorganisationer
- Artikelarkivet (fullständiga artiklar från ca: 40 av Sveriges största dagstidningar, nås via Affärsdata ([www.ad.se](http://www.ad.se)))
- ABI/INFORM (innehåller artiklar om t.ex. nya produkter och företagshändelser från ca: 1000 ansedda tidningar från hela världen)

### 2.3 Spontan omvärldsanalys

Det kan i sammanhanget vara relevant att nämna den omvärldsanalys som företagets medarbetare utför oplanerat/omedvetet – så kallad spontan omvärldsanalys. Spontan omvärldsanalys utförs av företagets medarbetare när dessa oplanerat inhämtar information rörande företagets omvärld genom den normala arbetsprocessen (exempelvis samtal med kollegor) eller under fritiden (exempelvis läsa tidningar eller titta på tv). Medarbetarnas expertis på sina respektive områden ger dem goda förutsättningar att lyckas med sina bedömningar rörande omvärlden. Exempelvis så är en säljare lämpad för att bedöma hur utvecklingen bland kunder och konkurrenter kan tänkas bli, en forskare hur teknologier kan tänkas utvecklas och så vidare. Vissa undersökningar pekar på att så mycket som 75 procent av den kunskap som ett företag behöver, finns inom den egna organisationen [14]. Att ta till vara på och använda den informationen är därför väldigt viktigt.

### 2.4 Omvärldsanalys i småföretag

Tillgången på teori rörande omvärldsanalys i småföretag verkar vara mycket begränsad. Det lilla jag hittat kommer från Pagels-Fick (1999). Han skriver att ett mindre företags miljö och verksamhet sannolikt är mindre komplext än ett stort företags. Ett mindre företag kan inte heller avsätta samma resurser som ett större företag kan. Något som enligt honom bland annat innebär att mindre företag ofta är hänvisade till att nyttja omvärldsanalyser från branschorganisationer medan större företag har bättre förutsättningar att utföra omvärldsanalysen själva eller köpa omvärldsanalyser från externa parter. I mindre företag finns dock en påtaglig fördel: alla känner alla. Det innebär att all den kommunikation som krävs inom stora företag är ganska enkel och problemfri i små företag.

### 2.5 Vad som krävs av en omvärldsanalytiker

För att en person ska vara lämplig som omvärldsanalytiker betonas [4][13] att personen ska ha en bred relevant erfarenhet och vara en god informationssökare. Att kunna förstå samband och uppmärksamma viktiga händelser inom en bransch är väldigt svårt utan erfarenhet av branschen. Exempelvis kan erfarenhet av branschen ge en ökad kunskap om vilka drivkrafter som påverkar marknaden och om vilka beteenden hos konkurrenterna som är nya och som kan förmedla tidiga signaler om att något potentiellt intressant är på väg att inträffa [4]. Nackdelen med lång erfarenhet kan vara att personen blir fången i stela perspektiv [13].

En god informationssökare kan ses som en person som förutom att inneha ett stort personligt

nätverk och kunskap om källor också är rätt sökartyg [13]. Hamrefors (2002) skriver att en god informationssökare inte ska vara av utredningstyp utan vara en person som arbetar snabbt och effektivt. Han exemplifierar på följande sätt:

*”Om han eller hon [rätt sökartyg] får en publikation i sin hand skummar han eller hon snabbt fram till en intressant sida och ringer sedan upp författaren och får på så sätt mycket mer intressant information än den som lägger ner tid på att läsa hela rapporten och stryka under med gul penna.” (s 126).*

Förutom bred erfarenhet och god informationssökningsförmåga nämner teorin ”näsa för affärer”, klarsynt analys och god insikt om företagets strategiska position [4]. Vidare betonas vissa egenskaper som viktiga för en ledare av en omvärldsanalysfunktion: vida kontakter med interna informationsanvändare, sinne för intern marknadsföring av nya omvärldsbilder [4], social intelligens och positivt ledarskap [13].

## **2.6 Omvärldsfaktorer som kan vara relevanta för turismnäringen**

Enligt teorin kan det vara viktigt för företag och organisationer som verkar inom turismnäringen att bevaka de faktorer som styr turismefterfrågan, för att på så sätt kunna förutspå förändringar inom turismefterfrågan. På regional nivå och i ett mer kortsiktigt perspektiv kan förändringar i resandet inte sällan härledas ur händelser som valutasvängningar, beskattningsomläggningar, väderlek, olyckor, megaevenemang eller krig [10]. På lång/mycket lång sikt kan förändringar av turistandet ha sitt ursprung i bland annat klimatutvecklingen och demografiska förändringar.

## 3 Metodavsnitt

*För att ge läsare av rapporten en chans att bedöma rapportens giltighet beskrivs i denna del vilken kunskapssyn som varit rådande under arbetets gång samt hur arbetet bedrivits.*

### 3.1 Avgränsningar

Fyra olika företag inom turismnäringen i Luleå undersöktes varför resultaten från mitt arbete nödvändigtvis inte behöver gälla för småföretag inom turismnäringen i stort, och i än mindre grad för småföretag generellt. Vidare har jag valt att inte undersöka hur den interna kommunikationen fungerar inom företagen. Den interna kommunikationen, som både innebär inhämtande av information och kunskap från de anställda samt kommunikation/delgivning av nya omvärldsbilder till organisationen i allmänhet och de ansvariga för strategiarbetet i synnerhet, är ett mycket viktigt steg i omvärldsanalysen hos större företag. Då de studerade företagen är så pass små, och då samma person ansvarar för både omvärldsanalysen och strategiarbetet inom företagen, blir emellertid den inre kommunikationen inte intressant att studera.

### 3.2 Kunskapssyn

Positivism och hermeneutik är två olika forskningsideal inom samhällsvetenskaperna. Positivismen kan sägas vara naturvetenskapligt influerad och betonar att fakta och värderingar ska skiljas åt [19]. Endast fakta som kan iakttagas objektivt är relevant och vetenskapens uppgift är att *avbilda* verkligheten som den verkligen är. För den hermeneutiska synen på kunskap gäller motsatt att det inte alltid går att skilja mellan faktaomdömen och värdeomdömen. Målet med forskningen av sociala fenomen är att uttolka och *förstå* [19].

Rapportens natur har inneburit att en hermeneutisk kunskapssyn varit rådande under arbetet. Jag försöker i rapporten ge en bild av hur respondenterna använder och ser på omvärldsanalys samt försöka förstå de bakomliggande orsakerna till omvärldsanalysens utformning, jag anser att det låter sig göras bättre genom ett hermeneutiskt sätt att se på kunskap.

### 3.3 Angreppssätt

Induktion och deduktion är två olika sätt att vidta undersökningar på. Deduktionen hör som regel samman med den objektiva verklighetsuppfattningen och (därmed) positivismen. Forskaren ställer efter litteraturstudier upp en teori om hur verkligheten är beskaffad. Sedan konfronteras verkligheten (fenomenet) för att verifiera/falsifiera teorin [19]. Induktionen hör motsatt oftast ihop med den subjektiva verklighetsuppfattningen och (därmed) hermeneutiken. Induktion handlar om att skapa kunskap av kontextbundna meningar, betydelser, sociala konstruktioner etcetera. Induktion bygger på empirism och genom att tolka information om verkligheten kan forskaren sedan forma teorier om verkligheten. Till skillnad från den deduktiva forskningsprocessen kan den induktiva inte helt planeras och utformas före de empiriska studierna utan växer fram med forskningsprojektets genomförande [19]. Vid ett deduktivt angreppssätt ligger det stora arbetet före datainsamlingen och vid ett induktivt under och efter datainsamlingen då urval av studieobjekt och tolkning pågår ända tills den utvecklade kunskapen/teorin är färdig. Jag anser att jag i mitt arbete följt det deduktiva

tillvägagångssättet. Jag började mitt arbete med litteraturstudier. Turismnäringen studerades för att skapa en bild av hur pass viktigt en väl fungerande omvärldsanalys anses vara för företag som verkar inom branschen. Fokus i rapporten ligger dock på omvärldsanalys och småföretag varför teoristudierna främst ägnats åt att bilda mig en uppfattning om hur omvärldsanalys enligt teorin bör bedrivas. Teorierna rörande omvärldsanalys gav mig en möjlighet att kunna bedöma företagets omvärldsanalytiska arbete samt att kunna föreslå eventuella förbättringar.

### **3.4 Undersökningsmetod**

När data ska insamlas finns det olika sätt att gå till väga. De olika metoderna kan i stort delas upp som antingen kvalitativa eller kvantitativa. Kvalitativa metoder syftar primärt till att nå en djup förståelse av det som studeras. Insamlingen av information kan göras på olika sätt men typiskt är en närhet till den källa från vilken informationen hämtas [20]. Kvantitativa metoder är mer formaliserade och vilka svar som är tänkbara är på förhand bestämda. Ett sådant förfarande innebär oftast ett avstånd i förhållande till informationskällan. Kvantitativa metoder kan syfta till att göra jämförelser och pröva om de resultat som kommit fram är generaliserbara [20].

Eftersom syftet med min rapport är att uppnå förståelse och eftersom jag tror att det bäst låter sig göras genom att ha en direktkontakt med respondenterna, för att kunna göra korrekta tolkningar och ställa följdfrågor, blev valet en kvalitativ metod.

### **3.5 Studiens praktiska genomförande**

#### **3.5.1 Val av företag**

Jag valde att studera småföretag inom turismnäringen med verksamhet i Luleå. Att jag valde företag från Luleå föll sig naturligt eftersom att min utbildning har skett vid Luleå Tekniska Universitet och att min handledare har en god kunskap om/kontakt med turismföretagen i regionen. Vidare är turismnäringen viktig för regionen varför en studie av små turismföretag i just Luleå kändes relevant.

Det första företaget som studerades gjordes så på rekommendation från min handledare. Vid intervjutillfället bad jag respondenten om förslag på andra lämpliga studieobjekt. Sedan valdes nästa företag utifrån de förslagen och vid intervjutillfället med nästa respondent bad jag om andra förslag och så vidare, en så kallad "Snowball sampling" [21]. Efter fyra studerade företag ansåg jag att jag hade fått tillräckligt med empiriskt material.

#### **3.5.2 Tillvägagångssätt för studierna av företagen**

Jag använde mig alltså av en kvalitativ metod när det gäller datainsamling och analys. Jag samlade in mycket information om få företag istället för att samla in lite information om många olika företag, jag genomförde med andra ord en så kallad fallstudie. Intervjuerna inleddes med några standardfrågor (se bilaga) och efter hand ställdes följdfrågor som relaterade till respondenternas svar, frågorna var alltså inte exakt likadana för alla respondenterna. Syftet med intervjuerna var att försöka förstå hur de utvalda företagen

bedriver och ser på omvärldsanalys, ett sådant syfte kräver en djupare studie med uttömmande svar och möjlighet till följdfrågor.

### **3.5.3 Genomförandet av intervjuerna**

Intervjuerna skedde både genom besök, via telefon samt via e-post (telefon och e-post för att spara tid och pengar). Respondenterna var den person från varje företag som är ytterst ansvarig för respektive företags omvärldsanalys och strategiarbete. Efter den första intervjun bearbetade jag svaren och återkom sedan med kompletterande frågor, antingen via telefon eller via e-post, som var anpassade efter respektive respondents svar. När min bearbetning av den insamlade datan blev färdig fick respondenterna ta del av det bearbetade materialet för att kunna korrigera eventuella felaktigheter.

### **3.5.4 Den valda metodens problem**

#### *Reliabilitet*

Respondenterna gavs möjligheten att korrigera eventuella missuppfattningar/missförstånd. Vidare kan respondenternas anonymitet vara något som talar för att respondenternas svar bör vara sanningsenliga.

#### *Validitet*

Jag har i rapporten försökt uppnå en stark teoretisk koppling som bör öka relevansen hos rapportens syfte och frågeställningar. Sannolikheten att min datainsamling har gett svar på rapportens frågeställningar bör ha ökats genom sättet vilket intervjuerna genomfördes på, då jag efter en tids arbete återkom med kompletterande frågor.

#### *Generalisering*

Om resultaten av rapporten kan generaliseras kan jag givetvis inte uttala mig säkert om. Jag tror emellertid att mycket av det jag kommer fram till i rapporten även gäller för andra småföretag i samma eller liknande branscher. Begränsade resurser med en företagsledare som även fungerar som omvärldsanalytiker verkar nämligen vara typiskt för småföretag och det verkar i sin tur leda till att omvärldsanalyset får en särskild karaktär, även om varje företag givetvis är unikt.

## 4 Empiriskt material

*Detta kapitel inleds med en kortfattad beskrivning av de studerade företagen. Sedan redovisas det insamlade materialet från intervjuerna.*

### 4.1 Beskrivning av företagen

Samtliga av de intervjuade företagen verkar alltså inom turismnäringen i Luleå. Företagen är alla förhållandevis små och har ett nära samarbete med andra liknande företag i regionen. Det innebär att vissa av de studerade företagen både fungerar som konkurrenter och samarbetspartner/leverantörer till varandra.

Respondenterna har begärt anonymitet och jag har därför, för att undvika förvirring, valt att ge företagen och respondenterna beteckningarna A, B, C och D i rapporten. På grund av den begärda anonymiteten är de följande företagsbeskrivningarna kortfattade:

#### Företag A

Företaget erbjuder olika aktiviteter och naturupplevelser, dock kan en viss typ av aktivitet sägas utgöra kärnverksamheten. Företaget har två stycken heltidsanställda personer. Företagets kunder, som främst är andra företag, kommer både från Sverige och utomlands.

#### Företag B

Företaget erbjuder arrangering av exempelvis konferenser och produktlanseringar samt andra typer av aktiviteter. Företaget har fem stycken anställda men får hjälp med bearbetning av den internationella marknaden, där en förhållandevis stor del av företagets kunder finns. Kunderna utgörs främst av myndigheter och andra företag.

#### Företag C

Företaget erbjuder boende, konferensmöjligheter samt utomhusaktiviteter och vänder sig till myndigheter, företag och privatpersoner. Företaget har 25 stycken anställda.

#### Företag D

Företaget erbjuder utomhusaktiviteter till både inhemska och internationella kunder, privatpersoner såväl som företag. Företaget är ett enmansföretag.

### 4.2 Hur bedrivs omvärldsanalyserarbetet?

För att ta reda på hur företagets omvärldsanalyserarbete bedrivs undersöktes vilka omvärldsfaktorer som bevakas, hur det bestäms, vilka handlingar bevakandet av faktorerna kan leda till, hur informationsinhämtningen går till, hur informationen bearbetas och vilka teoretiska metoder som används till det.

#### 4.2.1 Bevakandet av omvärldsfaktorer

Vilka faktorer som bevakas och i vilken utsträckning som de bevakas bestäms främst genom intuition, en av respondenterna uttryckte det så här: "Jag går mest på känsla och det har jag alltid gjort, jag vill inte bli någon robot.". En genomtänkt identifiering av företagets informationsbehov verkar saknas.

De omvärldsfaktorer som främst fokuseras på är, föga överraskande, de som ligger närmast företaget - leverantörer, samarbetspartner, konkurrenter och kunder. Kunder är den omvärldsfaktor som anses som allra viktigast att ha god kunskap om, dels för att veta hur tjänsterna bör utvecklas och dels för att veta vilka kunder som bör bearbetas och hur de bör bearbetas. Exempelvis är det viktigt att veta vem inom kundföretagen som ska kontaktas samt hur och när (kanske i samband med att kunden lanserar en ny produkt) ett affärsförslag bör presenteras. Respondenterna försöker ta reda på så mycket som möjligt om nuvarande kunder, men två av respondenterna betonade också vikten av att analysera vilka kunder och kundsegment som företagen kan vända sig till i framtiden. De menade att det är direkt farligt att enbart koncentrera sig på de kunder som företagen redan har eftersom de snabbt kan försvinna. När det gäller privata kunder ansåg en av respondenterna att det kan vara väldigt intressant att veta i vilken utsträckning turister kan komma att besöka regionen, det ger företaget en möjlighet att kunna planera verksamheten i förväg.

Bevakningen av leverantörer och konkurrenter, som även kan fungera som samarbetspartner, bedrivs också den med den egna tjänsteutvecklingen i baktanke. Ifall konkurrenter och/eller leverantörer har något nytt på gång ställs frågan ifall det är något som företaget bör erbjuda sina kunder alternativt välja att gå i motsatt riktning för att inte bli en i mängden. Respondenterna betonade att det finns mycket att lära sig av konkurrenterna, exempelvis analysera varför de når framgång alternativt misslyckas. En av respondenterna berättade att han vid starten av företaget undersökte liknande företag utomlands för att se hur dom gick till väga och för att försäkra sig om att det verkligen fanns en marknad för affärsidén. Vidare bedrivs bevakning av samarbetspartners, leverantörer, och potentiella sådana med syfte att identifiera intressanta framtida leverantörer/samarbetspartners och för att kunna förbättra samarbetet med befintliga. När en intressant potentiell leverantör identifierats undersöks noggrant ifall leverantören håller måttet.

Andra faktorer som företagen, i mindre eller större utsträckning, försöker bevaka är väder, politiska beslut, sociala trender, geopolitiska utvecklingen och den allmänna ekonomiska utvecklingen. Enligt respondenterna kan politiska beslut få stor effekt. Exempelvis kan beskattningsomläggningar och förändringar av konkurrenslagstiftning radikalt förändra förutsättningarna för turismnäringen. Förutom att det givetvis kan vara värdefullt att veta ifall något viktigt beslut håller på att tas (och att möjlighet att anpassa verksamheten i tid därigenom ges) så kan det tänkas att företagen genom (gemensam) lobbyverksamhet skulle kunna påverka de beslut är väg att fattas på regional nivå. Respondenterna menade dock att ingen sådan lobbyism bedrivs. Det handlar enligt respondenterna istället om att kommunicera till beslutsfattarna hur viktig turismnäringen är för regionen. Om politikerna inser att ett beslut till fördel för turismnäringen är ett beslut till fördel för regionen är mycket vunnet. Respondenterna var lite oense kring ifall de regionala besluten utföll till fördel för turismnäringen. En av respondenterna var lite kritisk och menade att de regionala beslutsfattarna var dåliga på att kommunicera med turismnäringen och tyckte att beslutsfattarna borde vara mer lyhörda för turismnäringens önskemål innan beslut tas. Samma respondent funderade om inte ett forum för diskussion kring politiska beslut borde skapas. En annan respondent ansåg att besluten tvärtom oftast togs till fördel för turismnäringen.

Alla respondenterna ansåg att den geopolitiska utvecklingen kunde påverka respektive företags verksamhet. Terrorism och minskat resande som en följd är ett aktuellt exempel. Respondenterna verkar dock inte anpassa verksamheten efter den geopolitiska utvecklingen i

någon nämnvärd utsträckning, möjligen med undantag för att understryka tryggheten och lugnet i regionen i samband med kundbearbetning.

Vädret är något som respondenterna inte anser är särskilt intressant. Bokningar görs långt i förväg och väderprognoser är alltför kortsiktiga för att företagen ska kunna anpassa verksamheten efter dem. Ett av företagen undviker att lägga några vinteraktiviteter tidigt på vintern för att undvika risken för snöbrist. Långsiktiga klimatförändringar är däremot något som kan vara intressant att reflektera över enligt en av respondenterna. De varma vintrarna kan på sikt leda till att produktutvecklingen måste anpassas och alternativ till is- och snöaktiviteter måste hittas. Respondenten menade att en väg att gå kan vara att satsa på sommaren, som idag är lågsäsong, och försöka ta fram det exotiska även med den. Dock är det givetvis förhållandevis avlägset varför någon större energi inte verkar ägnas åt sådana analyser.

Den allmänna ekonomiska utvecklingen menade en respondent var viktig att vara medveten om för att i tid kunna anpassa personalstyrkan. En annan respondent menade att konjunkturutvecklingen är mycket viktig eftersom att den kan ge viktig information om vilka kunder som kan vara intressanta att bearbeta - vilka företag som går bra i en låg- respektive högkonjunktur. Den respondenten betonade att det är livsfarligt att endast bearbeta de kunder som företaget har i dagsläget, kontakt måste hållas även med de kunder som "kan ha pengar imorgon". Samma respondent påstod också att en viss konjunkturanpassning av priser och produkter kunde göras. En tredje respondent ansåg däremot att det var svårt att göra anpassningar av verksamheten efter konjunkturförändringar och att konjunkturutvecklingen därför inte är särskilt meningsfull att bevaka. Den fjärde respondenten menade att konjunkturförändringar fick ett enormt genomslag i verksamheten varför det trots allt är något som måste hållas under uppsikt.

Sociala trender är något som givetvis hör ihop med kundtrender. Sociala trender kan ge signaler om vilka produkter som kan tänkas efterfrågas i framtiden. Två aktuella exempel är utbrändhet som kan leda till ökad efterfrågan på produkter som vilohelger och ökat ekologiskt medvetande som kan leda till ökat intresse för aktiviteter i naturen som inte innehåller motordriva fordon. Alla respondenterna utom en svarade att det var viktigt att bevaka sociala trender för att kunna vara först med nya kundtrender. Intrycket jag fick var dock att det endast var ett av företagen som verkligen hade tittat på sociala trender och genom det kunnat vara tidigt ute med en ny produkt som var rätt i tiden. I de övriga fallen verkar det mer handla om att följa redan etablerade kundtrender snarare än att föregå.

Den teknologiska utvecklingen verkar endast en av respondenterna fästa någon större vikt vid. Den respondenten verkar också inom ett företag som har teknikintensiva kunder.

#### Övriga faktorer

Respondent A och B påstod att de är väldigt öppna för all typ av information och att det mesta kan vara intressant att bevaka, ingen speciell faktor nämndes dock. Respondent C och D verkar intressera sig för en lite mer avgränsad del av företagets omvärld. De menade att det helt enkelt inte finns tid att bearbeta stora mängder information.

## 4.2.2 Inhämtning av information

För alla omvärldsfaktorerna bedrivs givetvis en spontan omvärldsanalys. Exempelvis genom att läsa tidningar, titta på tv, lyssnar på radio och så vidare. Hittas något av intresse rörande någon av faktorerna snappas, förhoppningsvis, informationen upp. Förutom att spontant inhämta information om omvärlden bedrivs såklart också en riktad informationsinhämtning, den går till på följande sätt:

- Information om kunderna verkar stå högst på dagordningen och sådan information kan fås på olika sätt, det viktigaste verkar vara genom direktkontakt med kunderna. Företagen håller en nära och löpande kontakt med kunderna, antingen direkt med slutkunder eller via mellanhänder/säljare. En liten skillnad finns mellan de företag som vänder sig till företag av en specifik typ och de som har en bredare kundbas där även privatpersoner ingår. De som har en specifik typ av företag som kunder får mycket information genom kundernas branschtidningar. Vissa av företagen får information om kunder och kundtrender från branschorganisationer och bokningscentraler, även turistråd utomlands kontaktas ibland. Andra sätt att inhämta information om kunder är att läsa om kunderna på deras hemsida, besöka mässor, läsa dagspress, få information genom ett personligt nätverk och genom diskussion med samarbetspartners och leverantörer.

- Bevakning av konkurrenter sker löpande. Mycket av informationen fås genom direkta samtal med konkurrenterna som ju även ofta fungerar som samarbetspartners. Kunder verkar också vara en viktig källa till information om konkurrenter. Andra informationskällor är personligt nätverk, Internet (konkurrenters hemsida), dagspress, reklam, branschorganisationer och facktidningar.

- Även bevakningen av leverantörer sköts kontinuerligt. Med befintliga leverantörer håller företagen daglig kontakt och dialog. Information om nya potentiella leverantörer kan fås genom att leverantörerna själva tar kontaktat med de intervjuade företagen. Andra informationskällor är turistbyråer, hotell, personligt nätverk, dagspress, reklam och Internet.

- De respondenter som anser att den allmänna ekonomiska utvecklingen är viktig att bevaka tycker att den egna beläggningen är en mycket god konjunkturindikator. Som en av respondenterna uttryckte det: "... det första som skärs ner på när tiderna blir sämre är externa grejer [representationer och dylikt]". Vidare läses givetvis även konjunkturprognoser i viss utsträckning.

- Politiska beslut bevakas främst genom spontan omvärldsanalys. Dock kan en viss medveten bevakning finnas genom samtal med politiker.

- Sociala trender bevakas endast spontant genom media.

### Externa analyser

Respondenterna får även emellanåt färdiga analyser, bland annat från Sveriges Turistråd, E-tour och Norrbotten/Lappland ekonomiska förening.

### **4.2.3 Användandet av teoretiska metoder för omvärldsanalys**

Med undantag för SWOT-analysen så tar respondenterna inte hjälp av någon teoretisk metod i samband med omvärldsanalyser. SWOT-analysen, som beskrivs i teoridelen, syftar till att vara en grund för bedömningar av vilka strategiska anpassningar efter omvärlden som bör genomföras och är enligt respondenterna ett mycket användbart verktyg. Den SWOT-analys som genomförs inom företagen verkar dock främst baseras på hot och möjligheter som respondenterna redan är uppmärksamma på. Själva framtagande av hot och möjligheter i omvärlden är en del av analysen som verkar försummas.

## **4.3 Vilka är de bakomliggande orsakerna till att omvärldsanalyser bedrivs som det görs?**

För att förstå de bakomliggande orsakerna till företagens omvärldsanalyser undersöktes vilken insikt respondenterna har rörande omvärldsanalys och hur de ser på omvärldsanalyser inom småföretag.

### **4.3.1 Respondenternas teoretiska omvärldsanalyser och syn på vikten av omvärldsanalys och på vad som krävs av en omvärldsanalytiker**

#### Respondent A

Respondenten menade att omvärldsanalys är en synnerligen viktig del av företagets verksamhet. När det gäller teoretiska kunskaper så är respondenten endast bekant med teorin rörande SWOT-analysen, som respondenten tycker är väldigt användbar. Respondenten känner inget behov av ökade teoretiska kunskaper, möjligen med undantag för ökade kunskaper rörande informationsinhämtningen.

Precis som övriga respondenter ansåg respondent A att kunskap och erfarenhet rörande företaget och den miljö som företaget verkar i är nödvändigt för att en omvärldsanalytiker ska kunna utföra ett bra arbete. Respondent A betonade dessutom att ett genuint intresse för företaget och branschen är viktigt. Respondenten menade att om ett genuint intresse saknas är det, trots att omvärldsanalytikern har tillgång till bra information och arbetar seriöst, svårt att snappa upp viktiga saker och kunna se samband mellan olika händelser i branschen. Om det finns ett genuint intresse finns även en önskan att veta vad som kommer att hända framöver i branschen, och den nyfikenheten gör att personen verkligen kan ta till sig informationen.

#### Respondent B

Även respondent B påstod att stor vikt fästs vid omvärldsanalys och menade att ett medvetande om omvärlden hela tiden måste finnas. Respondenten menade att omvärldsanalys är ett mycket viktigt verktyg, bland annat som stöd för produktutveckling, framtagande av strategier samt vid valet av vilka kunder/kundsegment som bör fokuseras. Respondent B verkar ha förhållandevis gedigna kunskaper rörande omvärldsanalys.

Rörande vad som krävs av en god omvärldsanalytiker tyckte respondenten att det, förutom erfarenhet och kunskap rörande branschen och företaget, var ett måste att besitta något som kan liknas vid ett sjätte sinne; en förmåga att se vilken information som är viktig för företaget och en förmåga att kunna förutse vad som kan tänkas ske i samhället och i branschen.

### Respondent C

Respondenten var en aning mer skeptisk till vikten av omvärldsanalys än övriga respondenter. Respondenten menade att andra delar av verksamheten kan vara mer givande att satsa på då omvärldsanalyser, enligt respondenten, är väldigt tidskrävande och ingen garanti finns för att omvärldsanalyser resulterar i information/kunskap som det finns någon konkret användning för. Respondent C:s teoretiska kunskaper rörande omvärldsanalys är begränsade till SWOT-analysen som enligt respondenten är ett bra verktyg. Ökade kunskaper kring informationsinhämtning är något som även respondent C tycker är önskvärt. Även respondent C ansåg att erfarenhet och kunskap rörande branschen var viktigt för en omvärldsanalytiker.

### Respondent D

Respondenten D menade under intervjun att det är väldigt viktigt att vara medveten om vad som händer i omvärlden, förändringar i omvärlden kan enligt respondenten få enorma genomslag i verksamheten. Respondent D har studerat ganska mycket omvärldsanalysteori, bland annat på universitetsnivå. Precis som övriga respondenter tyckte respondent D att erfarenhet och kunskap rörande branschen var nödvändigt för att kunna bedriva ett bra omvärldsanalyserbete.

## **4.3.2 Respondenternas syn på omvärldsanalyserbete inom småföretag kontra omvärldsanalyserbete inom större företag**

Alla respondenterna betonade att småföretag har betydligt mindre resurser än stora företag. De begränsade resurserna ses av respondenterna som en orsak till att omvärldsanalyserbete oftast är mer ostrukturerat i småföretag än i större företag. I de studerade företagen är det företagsledaren som bedriver någon form av medveten omvärldsanalys medan det i ett större företag finns resurser till att anställa personal som arbetar med omvärldsanalys på heltid. En heltidsanställd omvärldsanalytiker kan rimligen bedriva en mer omfattande omvärldsanalys, med användande av olika teoretiska metoder, än vad en person med en dubbel roll som företagsledare och omvärldsanalytiker kan göra. Enligt respondenterna är de begränsade resurserna något som leder till att även de teoretiska kunskaperna rörande omvärldsanalys oftast är begränsade inom småföretag (detta trots att två av respondenterna verkar besitta förhållandevis goda teoretiska omvärldsanalyserkunskaper). Begränsade teoretiska kunskaper ser respondenterna som något som kan bidra till mindre struktur i omvärldsanalyserbete.

En av respondenterna ansåg att omvärldsanalys kan vara viktigare för ett litet företag än för ett stort. Respondenten menade att ett större företags större resurser innebär att företaget inte behöver anpassa sig efter omvärlden på samma sätt som ett litet företag. Orsaken till detta är enligt respondenten att ett stort företag har råd att gå med förlust ett tag och att snabba anpassningar efter omvärlden därför inte är lika livsavgörande som för ett mindre företag; och att ett stort företag kan sälja sådant som marknaden egentligen inte behöver ("allt kan säljas med mördande reklam") medan småföretag hela tiden måste erbjuda rätt tjänster/produkter vid rätt tidpunkt.

Att det inom småföretag ofta är företagsledaren som är omvärldsanalytikern ser respondenterna som både positivt och negativt. Förutom den knappa tiden menade respondenterna att den dubbla rollen kan leda till att omvärldsanalysen blir lidande genom att för mycket fokus koncentreras till de delar av omvärlden som rör företagets kärnverksamhet.

Medvetenheten om andra delar av omvärlden kan därför bli begränsad och det uppstår så kallade blinda fläckar. Det som respondenterna ansåg som positivt med den dubbla rollen är att en företagsledare är väl insatt i hela verksamheten vilket givetvis är ett plus i omvärldsanalyserarbetet.

#### **4.4 Anser respondenterna att det finns relevanta brister vad gäller medvetenheten rörande omvärlden?**

När respondenterna ombads att peka på saker som kunde förbättras så nämndes att mer information och mer analys rörande vissa faktorer skulle vara önskvärt.

Relevant information och kunskap som respondenterna tyckte saknades gäller främst kunder och konkurrenter. Rörande kunder så menade respondent A att en mer djupgående analys av vilka kunder företaget bör vända sig till skulle behövas. Respondent A menade att det idag kan kännas som att mycket av det marknadsarbete, kundbearbetning som görs kanske inte leder till något. Vidare tyckte respondent A att information om vilken person inom kundernas organisation som bör kontaktas är önskvärd. Det är, enligt respondent A, tidskrävande och omständligt att hitta fram till rätt person, bland annat på grund av omorganisationer. Respondent C ansåg att den information rörande kunder som det skulle behövas mer av är hur trenderna inom resandet ser ut, hur folk reser och vilka behov kunderna har, samt prognoser om resandet till regionen. Information om kundtrender kommer respondenterna till del men är enligt respondent C oftast för generell för att vara riktigt användbar, det gäller dessutom i än högre grad för prognoser om resandet som, i den lilla utsträckning de finns, inte är fokuserade mot regionen.

Den typ av information rörande konkurrenterna som ansågs önskvärt att få mer av var dels vad konkurrenterna är på väg att utveckla och kan tänkas göra i framtiden och dels en noggrannare uppföljning/analys av de bakomliggande orsakerna till konkurrenternas framgångar respektive misslyckanden.

Anledningen till att respondenterna saknar ovanstående kunskap/information är enligt dem själva att det helt enkelt inte finns tid att inhämta information och analysera i den utsträckning som respondenterna skulle vilja. Respondenterna betonade att det är en svår balansgång att bestämma hur mycket tid som skall läggas på omvärldsanalys – den dagliga operativa driften måste också skötas. Av respondenten som var intresserad av vad konkurrenterna kan ha på gång inför nästa säsong fick jag ett annat svar, enligt honom ligger problemet där i att få tillgång till informationen, det krävs nästan tillträde till konkurrenternas styrelserum vilket börjar gränsa till spionage.

## 5 Analys

*I detta kapitel analyseras det empiriska materialet på ett sådant sätt att det mynnar ut i besvarandet av de tre forskningsfrågorna. För att tydliggöra detta har kapitlet delats upp med de tre forskningsfrågorna som rubriker och analyserandet av det empiriska material som syftar till att besvara respektive forskningsfråga är placerat därefter.*

### 5.1 Hur bedrivs omvärldsanalyserarbetet?

#### 5.1.1 Bevakandet av omvärldsfaktorer

Det verkar överlag saknas en genomtänkt identifiering av informationsbehovet inom företagen. Vilka faktorer som bevakas och i vilken utsträckning de bevakas bestäms alltså främst genom intuition. Respondenterna har förvisso stor erfarenhet av, och kunskap om, det egna företaget och branschen i allmänhet, något som kan tala för att en identifiering av informationsbehovet som baseras på intuition kan fungera ganska väl, men jag anser dock att det måste finnas utrymme för en mer genomtänkt identifiering av informationsbehovet.

De faktorer som bevakas skiljer sig inte nämnvärt från traditionella modeller och andra branscher. Eftersom det rör sig om småföretag som verkar i nära samarbete med liknande företag fokuseras, förutom kunder, främst dessa företag (som både kan fungera som konkurrenter och samarbetspartner) med förhoppningar om att bland annat nå kunskap om hur tjänsteutvecklingen bör se ut samt vilka samarbetspartner/leverantörer som företaget bör satsa på. Bevakandet av ovanstående faktorer har med andra ord en stark koppling till konkreta anpassningar av verksamheten. Eftersom det saknas en genomtänkt identifiering av företagets informationsbehov föreligger dock en risk för att vissa faktorer som vid en första anblick kan te sig irrelevanta, men som i själva verket kan vara värdefulla att öka medvetenheten om, försummas och/eller att tyngdpunkten i omvärldsanalysen läggs på fel faktorer. Företagen verkar inte i någon större utsträckning beakta vissa av de omvärldsfaktorer, exempelvis den geopolitiska utvecklingen, som enligt teorin rörande turismnäringen [10] är relevanta. Vidare så verkar medvetenheten om, och anpassningar efter, andra makrofaktorer som exempelvis sociala trender och den allmänna ekonomiska utvecklingen variera ganska kraftigt. Att ingen större vikt fästs vid vissa av ovanstående faktorer behöver dock inte vara felaktigt, det kan mycket väl förehålla sig så att företagen inte har speciellt mycket att tjäna på att bevaka de faktorerna. Eventuellt skulle dock en ökad medvetenhet om exempelvis sociala trender kunna vara givande (för att ge företagen en möjlighet att tidigt vara ute med en ny produkt som ligger rätt i tiden).

Respondent A och respondent B är de som har den bredaste bevakningen av omvärlden. I deras fall verkar det inte handla om att för få faktorer bevakas utan snarare att omvärldsanalysen har för lite fokus. Respondent A och B menade att informationsinhämtningen inte bör riktas alltför mycket, och att det till och med kan vara direkt farligt. De anser att en bredare informationsinhämtning är viktig dels eftersom att det ger en djupare förståelse för företagets omvärld, de menade att allt hänger ihop och att det därför är viktigt att ha ett helhetsperspektiv och se på saker i sitt sammanhang. Dels är en bred informationsinhämtning viktig eftersom de anser att det ibland kan vara sådant som ligger utanför traditionella modeller och som vid en första anblick kan te sig irrelevant som är det viktigaste. Teorin ger stöd för att det är viktigt att förstå bakomliggande orsaker och samband mellan olika omvärldshändelser [13]. En sådan förståelse underlättar omvärldsanalytikernas försök att se omvärlden som den verkligen är samt att göra korrekta prognoser om vad som

kan tänkas hända i framtiden. Även att sådant som vid en första anblick kan te sig irrelevant kan vara det viktigaste stöds av teorin [1]. Respondenternas åsikt att en bred informationshämtning är viktig kan med andra ord ses som sund. Dock anser jag att det finns en risk i att respondenterna kan bli för breda i sin informationsinhämtning och att det kan leda till att respondenterna får ett informationsöverflöd eller att respondenterna åtminstone lägger ner tid i onödan på att inhämta information som är irrelevant. Den risken ter sig extra påtaglig eftersom att det som sagt verkar saknas en genomtänkt identifiering av informationsbehovet. Teorin betonar alltså att faktorer som ligger utanför traditionella modeller (exempelvis idégivande personer, miljöorganisationer, bidragsorgan, möjliga jordbävningar) och som vid en första anblick kan te sig irrelevanta kan vara det viktigaste, dock krävs enligt teorin en *identifiering* av dessa faktorer och att företaget fokuserar bevakningen på dessa. Samma sak gäller för förståelsen för bakomliggande orsaker och samband mellan olika omvärldshändelser, även där bör omvärldsanalytikern i förväg tänka igenom vilken information som är meningsfull att inhämta. Det går inte att analysera och inhämta information om hur mycket som helst, en genomtänkt identifiering av informationsbehovet är nog önskvärd. Samtidigt är det givetvis värdefullt att ständigt vara *öppen för* och *uppmärksam på* all typ av information och oförutsedda händelser och koppla dessa till den egna verksamheten.

En sammanfattning av det ovanstående blir att det främst är den nära omvärlden som bevakas och att medvetenheten om övriga delar av omvärlden varierar ganska kraftigt. Vidare så bedrivs identifieringen av informationsbehovet på ett ostrukturerat sätt. Enligt teorin bör underrättelsecykeln följas och det viktiga första steget där är att genomföra en genomtänkt identifiering av informationsbehovet, något som exempelvis kan göras med de metoder för detta som finns beskrivna i kapitel 2.2.1. En medveten identifiering av informationsbehovet kan hjälpa till att åtgärda både en omvärldsanalys som försummar vissa viktiga faktorer och en omvärldsanalys som är för bred.

### **5.1.2 Inhämtning av information**

Det är naturligt att direktkontakt med kunder, leverantörer och konkurrenter är viktigt; företagen är små och verkar i nära samarbete med andra småföretag. Företag A och B som verkar fästa en större vikt vid omvärldsanalys använder också fler informationskällor och bedriver en mer omfattande informationsinhämtning. Många av de källor och metoder för informationsinhämtning som teorin [1] nämner verkar dock respondenterna inte vara bekanta med. Respondenterna menade också själva att ökad kunskap rörande informationsinhämtningen skulle vara önskvärd. Det, tillsammans med faktumet att en god informationssökningsförmåga är så centralt för en omvärldsanalytiker gör att jag tror att en ökad kunskap rörande informationsinhämtningen skulle vara givande för respondenterna. Pagels-Fick (1999) skriver bland annat: ”... viktigast av allt är att BI-funktionen [omvärldsanalysfunktionen] förfogar över individer som är duktiga informationssökare. Om man inte beaktar detta har man skapat en verkligt central källa till effektivitetsförluster.” (a.a., s 147).

Förutom att respondenterna ökar sin kunskap kring informationsinhämtning så skulle informationsinhämtning även kunna effektiviseras genom att företagen ökar samarbetet och utbytet av information sinsemellan. Respondent C föreslog skapandet av någon typ av forum där utbyte av information skulle kunna ske mer regelbundet och effektivare än vad som skett tidigare. Förslaget är något som respondenterna överlag verkar vara positiva till. Enda

invändningen som framfördes var att samarbetet redan är på väg att förbättras, framför allt genom Kraftprocessen som är ett projekt för att stärka turismnäringen i Luleå, varför ett nytt forum för turismnäringen i Luleå kanske är onödigt. Istället skulle forumet kunna gälla hela regionen, där även exempelvis Kiruna ingår.

En sammanfattning av ovanstående blir att informationsinhämtningen främst sker genom direktkontakt med den nära omvärlden. Vidare så verkar det finnas möjligheter till att förbättra informationsinhämtning genom att respondenterna förkovrar sig inom ämnet. Ett annat sätt att förbättra informationsinhämtningen skulle kunna vara att öka samarbetet och utbytet av information företagen sinsemellan.

### **5.1.3 Användandet av teoretiska metoder för omvärldsanalys**

Den enda metod för omvärldsanalys som används av respondenterna är SWOT-analysen, vilket i och för sig är naturligt eftersom det är den enda omvärldsanalysteori som alla respondenterna är bekanta med. Metoden syftar till att ta fram hot och möjligheter i omvärlden (och styrkor och svagheter hos det egna företaget) och på så sätt vara en grund för bedömningar av vilka strategiska anpassningar efter omvärlden som bör genomföras. Det sätt som metoden används på skiljer sig dock lite grann från teorin, främst vad gäller framtagandet av hot och möjligheter i omvärlden som inte utförs i någon större utsträckning. Ett sätt att se på det är att företagen har anpassat metoden efter respektive företags förutsättningar och behov - företagen har begränsat med tid som kan läggas på omvärldsanalyset för ett mer uttömmande framtagande av hot och möjligheter kan upplevas som alltför tidskrävande. Ett annat mer kritiskt sätt att se på saken är att företagen använder metoden på ett sätt som gör att en central del av metoden försummas. Jag anser att framtagandet av hot och möjligheter i omvärlden är så pass viktigt att det, trots företagets begränsade resurser, är något som bör ses över. När det gäller just SWOT-analysen och framtagandet av hot och möjligheter i omvärlden betonar teorin [1] att det finns en risk i att användaren endast utgår från den upplevda omvärlden och struntar i att försöka skapa sig en ny bild av omvärlden genom tankemässiga övningar och informationsinhämtning, det är något som respondenterna bör vara aktsamma på.

Ifall respondenterna även bör använda någon annan metod för omvärldsanalys beror på det specifika företaget och omständigheterna. Under förutsättning att någon av metoderna behandlar det som är relevant i det enskilda fallet så skulle metoderna med fördel kunna användas av respondenterna då metoderna ger struktur åt omvärldsanalyset och kan underlätta bearbetningen av komplex omvärldsinformation. Exempelvis skulle Nätverksmodellen kunna vara lämplig att använda då företagets omvärld väl passar in på nätverkssynsättet. Nätverksmodellen syftar till att öka förståelsen för de relationer som företagen har med andra aktörer varför brister i den förståelsen hos företagen givetvis blir en förutsättning för att användandet av Nätverksmodellen ska vara meningsfullt. Ifall sådana brister föreligger vill jag dock inte uttala mig om.

Något som skulle kunna tala för att respondenterna inte skulle uppleva övriga metoder för omvärldsanalys som lika givande som SWOT-analysen är att SWOT-analysen kan sägas ha en lite starkare koppling till konkret handling än övriga metoder. Vidare så kan ett småföretags omvärld eventuellt ses som mindre komplex än ett större företags [4] varför behovet att tydliggöra omvärlden med hjälp av de övriga metoderna i så fall bör vara mindre för ett litet företag än för ett stort.

I vilket fall så tror jag dock att det åtminstone är önskvärt att respondenterna känner till och har provat på andra metoder. Det kan alltid vara bra att ha provat på att använda andra metoder åtminstone någon gång. Förutom den uppenbara fördelen med att nå insikt i om metoden kan vara värd att använda i framtiden så kan en ”provanvändning” av metoden ge en ökad förståelse för den del av omvärlden som metoden behandlar. Något som kan ge respondenterna en möjlighet att se på den delen av omvärlden på ett mer korrekt sätt i framtiden, även om användandet av metoden sker med långa mellanrum.

En sammanfattning av det ovanstående blir att den enda teoretiska metod som används är SWOT-analysen, metoden används på dock på ett sätt som eventuellt kan kritiseras. En ökad kunskap rörande övriga teoretiska metoder för omvärldsanalys skulle vara önskvärt då metoderna ger struktur till omvärldsanalyserna och kan vara ett bra hjälpmedel vid exempelvis bearbetningen av komplex omvärldsinformation.

#### **5.1.4 Konklusion**

Studien av företagen har visat att omvärldsanalys överlag anses som en vital del av företagens verksamhet. Det omvärldsanalyserna som bedrivs hos företagen verkar dock grundas mest på känsla utan någon genomtänkt identifiering av företagens informationsbehov. Teorikopplingen i företagens omvärldsanalyserna är överhuvudtaget väldigt begränsad, den enda metod som används är SWOT-analysen.

De studerade företagens omvärldsanalys fokuseras främst på den nära omvärlden, som medvetenheten om får sägas vara god. Respondenterna inhämtar kontinuerligt information om den nära omvärlden, främst genom direktkontakt med de olika aktörerna. Den information som inhämtas har också en stark koppling till konkreta handlingar. Den nära omvärlden bevakas främst för att nå insikt i hur tjänsteutvecklingen bör se ut samt vilka kunder, samarbetsparter och leverantörer som företagen bör satsa på. När det gäller övriga faktorer så verkar medvetenheten om, och anpassningarna efter, dessa variera en hel del företagen emellan.

## **5.2 Vilka är de bakomliggande orsakerna till att omvärldsanalyserna bedrivs som det görs?**

### **5.2.1 Respondenternas teoretiska omvärldsanalyserna och syn på vikten av omvärldsanalys och på vad som krävs av en omvärldsanalytiker**

Respondenternas teoretiska kunskaper rörande omvärldsanalys varierar, den enda teori som alla respondenterna känner till är SWOT-analysen. Respondenterna menade under intervjuerna att de inte kände något behov av ökade teoretiska kunskaper med undantag för kunskap om källor och metoder för informationsinhämtning. Samtidigt behöver inte det vara något tecken på att ökade kunskaper om teoretiska metoder för omvärldsanalys inte skulle kunna leda till ett mer effektivt omvärldsanalyserna för respondenterna. Det vore snarare kanske konstigt ifall respondenterna kände ett behov av något de inte känner till. Exempelvis så skulle det faktum att respondenterna tycker att SWOT-analysen är väldigt användbar kunna tyda på att respondenterna även skulle uppskatta andra metoder.

I enlighet med teorin rörande turismnäringen [10] och omvärldsanalys så verkar respondenterna för de utvalda företagen överlag anse att det är viktigt att vara medveten om vad som händer och kan tänkas hända i företagets omvärld och omvärldsanalys ses därför som en viktig del av företagets verksamhet. Även om alla respondenterna anser att omvärldsanalys är viktigt så verkar dock vissa av respondenterna fästa en lite större vikt vid omvärldsanalys än övriga, och som en naturlig följd av det verkar även omvärldsanalysens omfattning inom respektive företag skilja en del i storlek.

När det gäller vad respondenterna anser är viktigt för att kunna bedriva ett bra omvärldsanalytiskt arbete så fann jag det intressant att undersöka eftersom det kan ge en fingervisning om respondenterna förstår vad som är viktigt i samband med ett omvärldsanalytiskt arbete. Respondenterna betonade främst kunskap om, och erfarenhet av, branschen och företaget, något som även teorin [4][13] ser som kriterier som är nödvändiga att uppfylla för en omvärldsanalytiker. Vidare fäster även teorin [1] vikt vid en god förmåga att inhämta informationen (ett stort personligt nätverk, kunskap om källor och hur man söker information på ett bra sätt), vilket respondenterna inte tog upp. Att respondenterna inte nämnde en god informationssökningsförmåga bör kanske inga alltför långt dragna slutsatser baseras på. Dock är en god informationssökningsförmåga väldigt viktigt för en omvärldsanalytiker varför det kan vara värt att ha i bakhuvudet inför resten av analysen av respondenternas omvärldsanalytiska arbete.

Att respondent A förutom erfarenhet även ansåg att ett genuint intresse för företaget och branschen bör utgöra grunden för omvärldsanalytisk arbetet finner jag ganska intressant. Det skulle kunna kopplas samman med respondentens åsikt att omvärldsanalysen främst bör bedrivas på känsla. Omvärldsanalytikern skulle då kunna ses som en person som styrs av intresse och inte behöver "tvinga sig till" kunskap genom medveten, organiserad omvärldsanalys.

Respondent B ansåg att ett "sjätte sinne" var viktigt; en förmåga att se vilken information som är viktig för företaget och en förmåga att kunna förutse vad som kan tänkas ske i samhället och i branschen. Det skulle kanske kunna ses som en kombination av god analytisk förmåga, god associationsförmåga, gott omdöme för att kunna bedöma relevansen hos information samt erfarenhet av och intresse för företaget och branschen.

En sammanfattning av ovanstående blir att respondenterna överlag anser att omvärldsanalys är en viktig del av verksamheten, teorikunskaperna rörande omvärldsanalys varierar dock. Vidare nämndes inte en god informationssökningsförmåga som en viktig egenskap hos en omvärldsanalytiker, något som *eventuellt* kunna ses som ett tecken på att respondenterna kan ha en brist på den punkten.

## 5.2.2 Den dubbla rollen som företagsledare och omvärldsanalytiker

Alla respondenterna har en dubbel roll som företagsledare och omvärldsanalytiker, det är något som jag finner värt att diskutera eftersom det ger omvärldsanalytisk arbetet särskilda förutsättningar.

Teorin betonar att en god omvärldsanalytiker bland annat bör ha god insikt om företagets strategiska position och "näsa för affärer" [4]. Vidare är kunskap om, och erfarenhet av branschen något som anses som viktigt för en omvärldsanalytiker. Kraven på god insikt om

företagets strategiska position, "näsa för affärer" och kunskap om och erfarenhet av branschen är rimligen något som företagsledarna bör uppfylla. Vidare säger teorin [13] att en god omvärldsanalytiker måste kunna kommunicera med ledningen för att dels kunna ta reda på informationsbehov och dels för att vinna acceptans för nya omvärldsbilder. När det gäller kommunikationen med ledningen skriver Hamrefors (2002): "Man kan till och med gå så långt som till att påstå att omvärldsbevakarna måste förstå beslutsfattarnas handlingsmiljöer som om det vore deras egna." (a.a., s 199). Denna potentiella svårighet undviks då företagsledaren och omvärldsanalytikern är samma person. Ovanstående är sådant som talar för att den dubbla rollen som omvärldsanalytiker och företagsledare har sina fördelar. Att det finns fördelar med den dubbla rollen stöds också av respondenterna som menade att företagsledarens goda kunskap om företaget och den nära omvärlden underlättar i omvärldsanalytiskt arbete.

Den dubbla rollen har dock också sina nackdelar, främst bristen på tid. Respondenterna trodde att begränsade teoretiska kunskaper rörande omvärldsanalys är något som är typiskt för småföretag (där företagsledaren även är omvärldsanalytiker) eftersom det inte finns tid/inte prioriteras att inhämta sådana kunskaper. Respondenterna menade vidare att tidsbristen är en förklaring till att det omvärldsanalytiska arbetet som bedrivs inom företagen är förhållandevis ostrukturerat. Det finns, enligt respondenterna, inte tid till att följa underrättelsecykeln med en medveten identifiering av informationsbehovet och att använda metoder på det sätt som skulle vara önskvärt.

Vidare menar jag att det kan vara svårt för en företagsledare att undvika att ibland blunda för omvärldsförändringar som hotar det egna företaget och för nya bilder av omvärlden som går stick i stäv med invanda "sanningar". För att omvärldsanalytiskt arbete ska fungera bra måste omvärldsanalytikern frigöra sig från det konventionella tänkandet inom organisationen [13]. Hamrefors (2002) skriver att omvärldsbevakarna måste "... se på världen genom andra glasögon än de som organisationens andra medarbetare har ..." (a.a., s 119). Människor har överhuvudtaget en tendens att söka information som stödjer befintliga uppfattningar [13] och människors strävan efter rationella förklaringar leder till "... ett konvergerat tänkande som resulterar i att de nya signalerna från omvärlden tenderar att tolkas med hjälp av invanda verklighetsföreställningar." (a.a., s 17).

Jag tror att en "fristående" omvärldsanalytiker inom organisationen har bättre förutsättningar än en omvärldsanalytiker som även är företagsledare att kunna se på omvärlden som den verkligen är och undvika att blunda för obekväma omvärldsbilder och att filtrera bort delar av omvärlden på ett ogenomtänkt sätt. Det är något som delvis stöds av intervjuerna med respondenterna. Respondenterna påpekade att den dubbla rollen kan leda till att det fokuseras för mycket på de delar av omvärlden som rör kärnverksamheten. Att fokus ligger på sådant som rör kärnverksamheten är förvisso naturligt och sunt, problemet är om omvärldsanalytikern stirrar sig blind på just den delen av omvärlden och struntar i att sätta sig in i övriga delar av omvärlden. Förutfattade meningar om vad som är viktigt i omvärlden är inte önskvärt hos en omvärldsanalytiker.

En sammanfattning av det ovanstående blir att den dubbla rollen som företagsledare och omvärldsanalytiker leder till både fördelar och nackdelar i samband med omvärldsanalytiskt arbete. Detta är något som bör beaktas när de studerade företagens omvärldsanalytiska arbete beskrivs och kritiserar.

### 5.2.3 Konklusion

Omvärldsanalyser inom de studerade småföretagen verkar alltså bedrivas förhållandevis ostrukturerat utan någon omfattande teoretisk koppling och orsakerna till detta verkar vara flera:

- Begränsade resurser

De begränsade resurserna hos småföretag innebär att det inte går att ha en heltidsanställd omvärldsanalytiker varför företagsledaren verkar ta på sig den rollen. Den begränsade tiden som kan läggas på omvärldsanalyser innebär att omvärldsanalytikern/företagsledaren upplever att det inte finns utrymme för att använda metoder och att inhämta teoretisk kunskap om dessa och att följa underrättelsecykeln, med en identifiering av informationsbehovet, på ett medvetet sätt.

- Inte samma behov

I ett större företag är, som beskrivits i teoridelen, intern kommunikation en stor del av omvärldsanalysen. Att identifiera vilket behov av information som finns inom organisationen, kommunicera och nå acceptans för den nya omvärldsbilden/nya omvärldsinformationerna och ta till vara på den information som redan finns inom organisationen är något som kräver en hel del av omvärldsanalytisk funktion. Eftersom någon struktur för det inte behövs i ett småföretag [4] kan det eventuellt vara en bidragande orsak till att även den övriga delen av omvärldsanalysen blir mindre strukturerad än i ett större företag.

Vidare kan ett småföretags relevanta omvärld kanske sägas vara lite mindre komplex än ett stort företags omvärld [4]. Det skulle i så fall kunna bero på att småföretag är mer nischade än större företag och att småföretag ofta verkar i nära samarbete under lång tid med några samarbetspartner, det ger ett begränsat antal kunder av speciell karaktär och ett fåtal samarbetspartner som småföretagen har god kunskap om. En mindre komplex omvärld innebär rimligen att behovet att tydliggöra omvärlden med hjälp av metoder för detta är mindre än för ett företag med en mer komplex omvärld.

Ytterligare ett möjligt argument för att ett småföretag har mindre behov av ett strukturerat omvärldsanalytiskt arbete än vad ett stort företag skulle kunna vara att den dubbla rollen som företagsledare och omvärldsanalytiker kanske kan innebära att identifieringen av informationsbehovet nödvändigtvis inte behöver vara lika strukturerad som vid normalfallet. Eftersom företagsledaren rimligen har väldigt god kunskap om företaget och dess nära omvärld, och ofta har stor erfarenhet av branschen, kan det eventuellt vara så att företagsledaren kan gå mer på känsla vid identifieringen av informationsbehovet än vad en ”frikopplad” omvärldsanalytiker vid ett större företag med en komplexare omvärld kan göra. Samtidigt tror jag att den dubbla rollen, som diskuteras djupare i kapitel 5.4, även kan leda till ökade svårigheter med att se omvärlden som den verkliga är, varför en genomtänkt identifiering av informationsbehovet med försök till att bryta invanda tankemönster nog trots allt är önskvärt.

### 5.3 Eventuella brister som kan anses finnas i företagens omvärldsanalyser samt hur bristerna i så fall kan åtgärdas

Jag anser att förutsättningarna för omvärldsanalys skiljer sig åt mellan ett litet och ett stort företag och den teori som finns rörande omvärldsanalys är alltså riktad främst mot större företag varför de speciella förutsättningarna för omvärldsanalys hos ett småföretag, som beskrivs i föregående kapitel, måste beaktas vid kritik av företagens omvärldsanalyser.

Vid min första kontakt med respondenterna påstod respondenterna att de är nöjda med omvärldsanalysen; efter fortsatta frågor menade dock respondent A, B och C att deras omvärldsanalys skulle kunna bedrivas på ett bättre, mer effektivt sätt genom en bättre struktur av omvärldsanalyserna. Som jag ser det skulle ett mer medvetet följande av underrättelsecykeln där identifieringen av företagens informationsbehov genomförs på ett genomtänkt sätt vara givande för företagen. I dagsläget är vissa av respondenterna ofokuserade i sin informationshämtning medan en annan respondent istället verkar strunta i att inhämta information om, och anpassa verksamheten efter, omvärldsfaktorer som ligger utanför den närmaste omvärlden. Det är alltså något som bör gå att rätta till genom att mer medvetet identifiera informationsbehovet. Några metoder för det finns beskrivna i teoriavsnittet och dessa metoder skulle eventuellt kunna vara användbara för respondenterna. Att det rör sig om småföretag där företagsledaren även utför omvärldsanalysen skulle dock kunna ses som en speciell omständighet som innebär att behovet av en formaliserad identifiering av informationsbehovet inte är lika stort som i "normalfallet". Förklaringen till att så skulle kunna vara fallet är att företagsledarna i de studerade företagen är erfarna inom branschen och involverade i hela verksamheten och att de därför rimligen bör ha ett väldigt bra grepp om företaget och dess nära omvärld, varför även en god insikt i vilken information som kan vara intressant att inhämta bör finnas. Identifieringen av informationsbehovet kan därför, hypotetiskt, bestämmas mer på känsla än i fallet då omvärldsanalytiker jobbar på ett stort företag med en komplexare omvärld och är mer frikopplad från företagets övriga verksamhet. Men även om det skulle vara så att respondenterna inte behöver identifiera informationsbehovet på ett lika strukturerat sätt som en mer "fristående" omvärldsanalytiker måste göra så innebär inte det att respondenterna *enbart* bör gå på känsla som nu verkar vara fallet. Dessutom anser jag alltså att den dubbla rollen som omvärldsanalytiker och företagsledare även innebär en ökad risk för minskad objektivitet inför omvärlden och inför vad som är relevant information. Slutsatsen blir att en mer genomtänkt identifiering av informationsbehovet med försök till att bryta invanda tankemönster är något som respondenterna bör försöka uppnå i sitt omvärldsanalyser.

Det verkar även finnas utrymme för förbättringar när det gäller själva inhämtningen av information. En ökad kunskap kring metoder och källor för informationsinhämtning skulle antagligen vara givande för respondenterna, sådana källor och metoder finns beskrivna i kapitel 2.2.3. Ett ökat utbyte av information företagen sinsemellan kan vara ytterligare ett sätt att förbättra företagens informationsinhämtning.

När det gäller användandet av teoretiska metoder för omvärldsanalys så är alltså SWOT-analysen den enda metod som används. SWOT-analysen verkar dock inte utföras på ett grundligt sätt och av intervjuerna att döma så borde respondenterna kunna förbättra analysen genom ett mer uttömmande framtagande av hot och möjligheter i omvärlden. Dock tar det givetvis mer tid varför även tidsaspekten måste vägas in i ekvationen. Ifall respondenterna även bör använda någon annan metod för omvärldsanalys beror på det specifika företaget

och omständigheterna. Jag anser dock att respondenterna åtminstone bör öka kunskapen kring de olika metoderna samt att även pröva att använda dem.

Ett exempel på att det omvärldsanalyser som bedrivs inom företagen inte är tillräckligt strukturerat/genomtänkt är att respondenterna anser att det finns relevanta konkreta kunskapsluckor (som beskrivits i kapitel 4.4.1) men ändå låter bli att tärpa till dessa kunskapsluckor. Det verkar helt enkelt saknas tankar kring hur stort behovet av informationen egentligen är och vad "kostnaden" för att strunta i att inhämta informationen är - något som förvisso kan vara svårt att bedöma. Ifall respondenterna känner att de saknar den kompetens eller tid som krävs för att utföra en viss analys finns givetvis alternativet att som komplement till det egna omvärldsanalyserarbetet köpa analyser från en extern part. Argument för ett utföra egna analyser istället för att köpa externa sådana kan vara att eget analyserande leder till att den interna förmågan byggs upp [20]. I fall av mer strategisk karaktär, som exempelvis vilken marknad företaget bör verka på, finns dessutom andra invändningar mot externa analyser: utlämnande av vital information; gap mellan de som tar fram förslagen och de som ska utföra dem; att företaget rimligen bör ha mer relevant kunskap och information än den externa parten. En extern analys har givetvis å andra sidan fördelen att den görs med en utomstående perspektiv [20].

### **5.3.1 Specifika kommentarer till respektive företags omvärldsanalyserarbete**

Eftersom att varje företag unikt och att företagen bedriver omvärldsanalyserarbetet på olika sätt har jag valt att ge specifika kommentarer till respektive företag.

#### **Företag A**

Respondent A anser att det är viktigt att nå en djup förståelse för omvärlden och att i stort sett all information kan vara intressant. Respondent A tar därför in mycket information utan att på förhand veta exakt vad som respondenten letar efter, bland annat genom att ofta skumma igenom olika tidskrifter. Informationen som respondenten inhämtar är förvisso främst sådant som rör branschen, men berättigandet av delar av informationsinhämtningen kan trots det ifrågasättas. Att inhämta information utan att veta vad som söks efter är något som enligt teorin kan leda till informationsöverflöd och att tid och energi läggs ner på att behandla information som inte leder till handling. Så verkar även fallet vara för respondent A som ibland drabbas av informationsöverflöd, vid sådana tillfällen tas en paus från informationsinhämtningen och energin vänds till andra delar av verksamheten. Något som kan tyckas sunt men samtidigt är det knappast ett optimalt förfarande. En mer genomtänkt och riktad omvärldsanalys där informationsöverflöd och analyserande av ointressant information minskas och fokus istället läggs på exempelvis analys kring vilka kunder som bör bearbetas (något respondenten skulle vilja nå en ökad kunskap om) eller hur marknaden kan komma att utvecklas i framtiden och vilka strategiska implikationer det kan komma att få för företaget bör vara att föredra. Att fokusera informationsinhämtningen kan vara svårt men är ett måste. Det bör givetvis finnas utrymme för att någon gång skumma igenom relevanta tidskrifter men mitt intryck är att respondent A lägger ner lite för mycket tid på det i dagsläget. Vid en kompletterande intervju höll även respondenten med om att omvärldsanalysen skulle kunna bedrivs på ett bättre sätt genom att oftare tänka igenom vilket informationsbehov som finns och därmed kunna rikta informationsinhämtningen på ett bättre sätt.

Som jag skrivit tidigare betonar även teorin att faktorer som inte finns med i traditionella modeller kan vara det viktigaste och att det kan vara viktigt att nå en förståelse för samband mellan, och bakomliggande orsaker till, olika omvärldshändelser, dock säger teorin att det krävs funderingar kring vilka dessa faktorer är samt kring vilken information som kan ge djupare förståelse för omvärldshändelser. Det är emellertid, som jag också påpekat tidigare, önskvärt med en *vaksamhet* på all typ av information och oförutsedda händelser som når en i mediaflödet.

### **Företag B**

Att döma av svaren från respondent B är det omvärldsanalyser som bedrivs förhållandevis tillfredsställande. Omvärldsanalysen är bred men kopplingen till konkreta handlingar verkar ändå vara ganska stark. Även respondent B menade dock att företagets omvärldsanalys skulle kunna bli ännu bättre genom ett mer genomtänkt och strukturerat arbetssätt med en mer medveten identifiering av informationsbehovet.

### **Företag C**

Respondent C verkar fästa mindre vikt vid omvärldsanalys än vad övriga respondenter gör. Som en följd av det bedriver respondent C en mer begränsad omvärldsanalys än framför allt respondent A och B. Enligt respondent C så skulle en mer omfattande omvärldsanalys inte vara ett bra nyttjande av tid och resurser, respondenten menade att omvärldsanalys ofta inte leder fram till något användbart.

Den något begränsade omvärldsanalysen till trots anser respondenten att företaget har god kunskap om branschen, undantaget kundtrender. Kundtrender och kundernas behov är något som respondenten skulle vilja ha mer kunskap om. Enligt respondenten ligger problemet i att den information om kundtrender och de prognoser om resandet som respondenten har tillgång till (ofta i form av rapporter) vanligtvis är inaktuell, för dyr, svårläst eller inte gällande resandet och trender inom företagets region. Att genomföra egna undersökningar är enligt respondenten alltför tidskrävande, det krävs att någon branschorganisation eller dylikt sköter det hela.

Ett kritiskt sätt att se på respondentens åsikt att företaget redan har en tillräckligt god medvetenhet om branschen och att omvärldsanalys ofta inte leder fram till något användbart är att respondenten/företaget fäster för liten vikt vid anpassningar efter förändringar i omvärlden - om det inte finns någon vilja att anpassa verksamheten finns ju inte heller något behov av att veta vad som händer i omvärlden - samt att den omvärldsanalys som bedrivs är ineffektiv. Exempelvis skulle en ökad kunskap om leverantörer och konkurrenter eventuellt kunna leda till att företaget inser att det vore fördelaktigt att erbjuda kunderna andra aktiviteter. Å andra sidan kan det givetvis vara så att företaget, trots den begränsade omvärldsanalysen, har en tillräckligt god medvetenhet rörande omvärlden och inte har särskilt mycket att tjäna på att utöka omvärldsanalysen. Hur det verkligen ligger till är givetvis något som är omöjligt för mig att bedöma. En gissning från min sida är dock att respondent C:s övertygelse om att en mer omfattande omvärldsanalys inte skulle vara meningsfull inte är baserad på en genomtänkt analys, det är något som kanske bör rättas till. Det samma gäller även för åsikten att det är alltför tidskrävande att göra en egen analys av kundtrender, kundbehov och en prognos om resandet till regionen och att det är för dyrt att köpa sådan information. Jag tror att det skulle vara vettigt att fundera igenom hur värdefull sådan information är för företaget och om det trots allt inte är värt att lägga ner tid på att göra egna analyser alternativt betala för informationen. Egna analyser av kundtrender och kundernas behov skulle exempelvis kunna genomföras med hjälp av enkätundersökningar, närmare

kontakt med resebyråer (som ofta har sådan information) samt försöka titta mer på sociala trender för att kunna förutspå kommande kundtrender och på så sätt kunna vara först med att tillfredsställa kundernas nya behov. Jag tror att respondent C skulle tjäna på att försöka uppnå ett mer genomtänkt omvärldsanalyserarbete och på att öka sina kunskaper rörande omvärldsanalys, bland annat gällande själva informationsinhämtningen som i dagsläget inte verkar genomföras på ett effektivt sätt. Rörande prognoser om resandet till regionen så är det ett behov som enligt respondenterna kan komma att tillfredsställas i framtiden genom någon branschorganisation (Destination Luleå), det är i alla fall under diskussion.

### **Företag D**

Företag D förefaller ha mycket begränsade resurser. Den omvärldsanalys som bedrivs är därför inte lika omfattande som omvärldsanalysen hos företag A och B. Detta till trots verkar respondent D ha en god medvetenhet om vad som händer i företagets omvärld och en god insikt i vilka anpassningar av företagets verksamhet som är lämpliga. Den omvärldsanalys som bedrivs verkar effektiv, och det tillsammans med företagets mycket begränsade resurser gör att jag inte vågar mig på några konkreta förslag på förbättringar.

## 6 Slutsatser

*I detta kapitel sammanfattas de slutsatser jag dragit från studien, kapitlet avslutas med en kort reflektion.*

### 6.1 Övergripande slutsatser rörande omvärldsanalys i de studerade företagen

Med bakgrund av det stora behovet av en god medvetenhet rörande omvärlden för företag som verkar i en komplex och dynamisk miljö och den väldigt knappa teorin kring omvärldsanalys i småföretag fann jag det intressant att undersöka hur småföretag inom turismnäringen, som anses vara en komplex och dynamisk bransch, använder omvärldsanalys i sin verksamhet och vilka de bakomliggande orsakerna till omvärldsanalysens utformning är. Vidare hoppades jag att som ett resultat av mina undersökningar eventuellt kunna föreslå möjliga förbättringar av företagens omvärldsanalyserbete.

Min studie har visat att omvärldsanalys överlag anses som en viktig del av företagets verksamhet. Det omvärldsanalyserbete som bedrivs hos företagen verkar dock vara ostrukturerat och grundas mycket på känsla med en begränsad användning av teoretiska metoder. Det är naturligt nog främst den nära omvärlden som bevakas. Bevakningen av kunder, leverantörer och konkurrenter sker främst genom direktkontakt och syftar till att ge företagen insikt i hur tjänster bör utvecklas och vilka aktörer företagen bör vända sig till.

De bakomliggande orsakerna till att företagen bedriver omvärldsanalyserbetet på det sätt som dom gör verkar dels vara att behovet av struktur i omvärldsanalyserbetet kan ses som mindre hos småföretag än hos större företag och dels att resurserna är begränsade. De begränsade resurserna leder till att företagsledaren tar på sig rollen som omvärldsanalytiker och dennes begränsade tid gör att personen upplever att det inte finns utrymme för att bedriva ett välstrukturerat omvärldsanalyserbete och inhämta de teoretiska kunskaper som krävs för det.

De speciella förutsättningarna för omvärldsanalyserbete inom småföretag gör att förslag på förbättringar kan vara olämpliga att göra genom att enbart hänvisa till befintlig teori rörande omvärldsanalys. Förslag på förbättringar måste vidare göras utifrån det specifika företaget; studien har visat att det finns skillnader i hur omvärldsanalyserbetet bedrivs inom företagen, företagets yttre likheter till trots. Ska något generellt råd ges så blir det trots ovanstående att nå en starkare teorikoppling med en mer medveten underrättelsecykelprocess, med framför allt en mer genomtänkt identifiering av informationsbehovet. Jag anser att den allvarligaste bristen i företagets omvärldsanalyserbete verkar ligga i att respondenterna inte i nog utsträckning medvetet tänker igenom vilken information om omvärlden som verkligen är viktig att inhämta. Trots att företagen fäster olika stor vikt vid omvärldsanalys och därmed bedriver omvärldsanalysen i olika omfattning så är den bristen ändå något som är gemensamt för alla respondenterna.

Vidare så skulle även ökade kunskaper rörande själva informationsinhämtningen och de olika metoderna för omvärldsanalys som teorin beskriver kunna vara givande för de studerade företagen. Att förbättra strukturen i företagets omvärldsanalyserbete och inhämta teoretisk kunskap om omvärldsanalys kommer givetvis att ta en del tid och kan därför antagligen upplevas som avskräckande för de upptagna respondenterna. Jag tror dock att det skulle vara ett sunt nyttjande av resurser då en mer genomtänkt identifiering av informationsbehovet och

mer kunskap om informationsinhämtning och om olika metoder för omvärldsanalys kommer att leda till ett effektivare omvärldsanalyserbete och därmed kanske i förlängningen ett *mindre* tidskrävande sådant.

## 6.2 Avslutande diskussion

Efter att ha studerat småföretagen och kommit fram till att omvärldsanalyserbete inom respektive företag skiljer sig åt en aning inte bara i omfattning utan även vad det verkar i effektivitet så anser jag att en reflektion kan göras. Mina studier pekar på att företag D, som är det minsta företaget, har nått en god medvetenhet om omvärlden genom ett effektivt omvärldsanalyserbete. Förutom att respondent D verkar ha goda teoretiska kunskaper rörande omvärldsanalys så tror jag att det i stor utsträckning handlar om att respondenten är lämplig för uppgiften. Som jag skrivit tidigare i rapporten krävs vissa egenskaper av en god omvärldsanalytiker, förutom de redan nämnda skulle jag vilja lägga till ett kritiskt förhållningssätt, att hela tiden vara beredd att ifrågasätta och ompröva synen på omvärlden och på vad som är viktigt, samt en hälsosam dos sunt förnuft.

Även om ingen direkt medveten underrättelsecykelprocess finns inom ett småföretag och inga teoretiska metoder används så kan ändå omvärldsanalyserbete vara förhållandevis tillfredsställande om det bedrivs av en person som är väl lämpad för uppgiften. Det kan som slutsats sägas att det eventuellt kan vara så att det blir än mer avgörande för ett småföretag än för ett större företag, som har en organiserad omvärldsanalys med struktur, att det är ”rätt” person som bedriver omvärldsanalyserbete.

Som en avslutning på rapporten kan sägas att en väl fungerande omvärldsanalys kan vara en framgångsfaktor varför ett utvecklande av den delen av företagets verksamhet bör vara något som inte bara ligger i företagets utan även i branschorganisationernas intresse. Förutom att försöka förbättra informationsutbytet företagen emellan borde branschorganisationerna kanske överväga tillhandahållande av relevanta analyser och relevant information till företagen, respondenterna har efterfrågat sådana eftersom de anser att de är för dyra att köpa från externa parter. Som tidigare påpekats är det i och för sig något som redan verkar vara på gång genom bland annat Destination Luleå och KraftProcessen.

## Referenslista

- [1] Frankelius, P. (2001) *Omvärldsanalys*, Malmö: Liber Ekonomi
- [2] Middelhof, T. (2001) The pendulum has swung. Newsweek, 29 januari, s. 27. I Frankelius, P. (2001) *Omvärldsanalys*, Malmö: Liber Ekonomi
- [3] Norstedts. Åsgård, L & Ellgren, C. (2000) Ericsson - Historien om ett svenskt företag. I Frankelius, P. (2001) *Omvärldsanalys*, Malmö: Liber Ekonomi
- [4] Pagels-Fick, G. (1999) *Business Intelligence*, Stockholm: Industrilitteratur / BUSAD
- [5] Ljung, J., Nilsson, P. & Olsson, U.E. m.fl. (1998), *Företag och marknad*, Lund: Studentlitteratur
- [6] Turistdelegationen. (1995) *Turismens begreppsnyckel*.
- [7] Von Seth, T. (2001) *Älskade charter*, Finland: Vagabond Media
- [8] ETC. (2001) *Megatrends of tourism in Europe to the year 2005 and beyond*
- [9] KraftProcessen. *Värt en resa..*
- [10] Sahlberg, B. (1998) *Kungar, katastrofer & kryddor*, Östersund: ETOUR
- [11] Sandström, B. (1988) *Business intelligence- företagets underrättelsetjänst*, Malmö: Liber
- [12] Docere Intelligence. *Vad är omvärldsanalys?* 2002. Internet. Juni 2003. URL: <http://www.docere.se/Company/definitionintelli.html>
- [13] Hamrefors, S. (2002) *Den uppmärksamma organisationen*, Lund: Studentlitteratur
- [14] Calof, J. (1999) *Whats's your Competitive Intelligence Quotient (IQ)?*
- [15] Fuld, L.M. (1985) Competitor Intelligence – How to Get It; How to Use It. I Frankelius, P. (2001) *Omvärldsanalys*, Malmö: Liber Ekonomi
- [16] Johnson, G. & Scholes, K. (2002) *Exploring Corporate Strategy*, Harlow: Financial Times Prentice Hall
- [17] Hammarkvist, K-O., & Håkansson, H., & Mattson, L-G. (1982) *Marknadsföring för konkurrenskraft*, Malmö: LiberFörlag
- [18] Håkansson, H. & Snehota, I. (1976) *Marknadsplanering. Ett sätt att skapa nya problem?* Lund: Studentlitteratur.
- [19] Lundahl, U. ,& Skärvad, P-H. (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur
- [20] Holme, I.M. & Solvang, B.H. (1991) *Forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur
- [21] Johansson-Lindfors, M-B. (1993) *Att utveckla kunskap*, Lund: Studentlitteratur

## Bilaga: Intervjuguide

1. Anser Du att det är viktigt för ert företag att hålla koll på omvärlden (konkurrenter, marknadstrender, politiska beslut, ekonomiska utvecklingen, geopolitiska utvecklingen, vädret osv.)

1.1. Om ja, varför är det viktigt? Ger er ökad möjlighet att exempelvis:

- +Anpassa kapaciteten efter efterfrågan
- +Få idéer om nya samarbetspartners och nya finansiärer
- +Förbättra marknadsföringen (vända er till rätt grupper vid rätt tidpunkt på rätt sätt)
- +Få idéer till att utveckla nya tjänster/produkter, alternativt förbättra gamla
- +Omdesigna affärsprocesser eller förändra organisationens struktur och/eller kultur till något som är bättre lämpat för de nya omständigheterna.
- +Bedöma nya affärsprojekt för att kunna göra rätt prioriteringar av begränsade resurser
- +Navigera befintliga projekt visavi förändringar i omvärlden
- +Omorientera hela den strategiska inriktningen på företaget
- +Skapa trovärdighet hos finansiärer genom att presentera professionella analysunderlag
- +Påverka omvärldsförlopp i linje med företagets intresse (exempelvis utföra lobbyverksamhet när något politiskt beslut som rör eran verksamhet ska tas)
- +Något annat

2. Är det någon särskild del av omvärlden som Du anser är extra angeläget att hålla koll på?

3. Vad innebär begreppet omvärldsanalys för Dig ?

4. Vad anser Du är viktigt hos en omvärldsanalytiker?

5. a) Vilka teoretiska kunskaper rörande omvärldsanalys har Du?

b) Känner du något behov av ökade teoretiska kunskaper?

5. Hur bedrivs omvärldsanalysen inom företaget?

-hur omfattande anser Du att omvärldsanalysen är (i förh. till andra delar av verksamheten?)

-finns det några speciella analysmetoder som Ni använder och i så fall vilka/vilket och hur använder ni respektive metod för omvärldsanalys?

-vilka informationskällor är viktiga i erat omvärldsanalytiskt arbete?

-hur sprids resultatet av omvärldsanalysen inom företaget?

-hur väl anser Du att omvärldsanalysen är integrerad med det strategiska arbetet?

6. Får ert företag någon extern hjälp med att hålla koll på omvärlden? Om ja, vilken extern aktör är det som hjälper er och hur viktig är den hjälpen i förhållande till den interna omvärldsanalysen?

8. Anser Du att erat företags omvärldsanalytiskt arbete kan förbättras och/eller utökas och hur bör det i så fall gå till?

9. Hur ser Du på den dubbla rollen som omvärldsanalytiker och företagsledare?

10. Finns det något som Du anser är typiskt för omvärldsanalys inom småföretag?

-Ytterligare intervjuer med kompletterande frågor anpassade efter respektive respondent utfördes efter den första intervjun.