

OMVÄRLDSANALYS
OCH
INFORMATION
MANAGEMENT

Thules

informationsförsörjning och omvärldsanalys

Karin Johansson och Annika Mandahl

Examensarbete (20 poäng) för magisterexamen i Biblioteks- och informationsvetenskap vid Lunds universitet.

Handledare: Birgitta Olander

BIVILs skriftserie 2006:12

ISSN 1401:2375

© Lunds universitet. Biblioteks- och informationsvetenskap 2006.

Title Environmental scanning and information management: Thule's information support and environmental scanning

Abstract: The world in which companies are acting today offers challenges in the sense that it is rapidly changing and that a vast amount of information is available. In order to ensure the competitiveness and survival of the company, an effective and efficient environmental scanning is essential to the company. Our aim with this Master's thesis is to investigate what factors constitutes important and basic conditions in a well functioning environmental scanning and how companies strategically can go about to achieve this. In order to highlight and specify how these factors can be applied on a specific company Thule has been our focal point. In order to achieve this, we have performed interviews with members of the corporate management, the heads of Divisions' sales and marketing. We have also studied strategically important documents for Thule. We have done this in the light of the theories and methods of environmental scanning we have studied. Our study has resulted in a set of suggestions on how Thule can optimise its environmental scanning. Our main findings are that in order to achieve an effective environmental scanning the company has to work with its entire information support, where the specific company and its organisational characteristics has to be in focus. Important parts of the information support are to develop information systems and tools for information retrieval that are logical to its users. The information management perspective is thus a natural ingredient. Furthermore, it is crucial that all employees in the company are fully aware of the importance of their participation in the company's environmental scanning. When applied on Thule we found that Thule primarily has to improve the conditions for documentation of information generated by its environmental scanning and facilitate information retrieval. Furthermore, the management of Thule must strive to implement a common understanding in the company regarding the importance of its environmental scanning and that everyone has to contribute to it.

Master's thesis

Keywords: omvärldsanalys, omvärldsbevakning, business intelligence, företag, information management, informationsförsörjning

1 Inledning	3
1.1 Disposition.....	5
1.2 Presentation av Thule.....	5
1.3 Bakgrund och problemområde	7
1.4 Syfte, problemformulering och frågeställningar.....	8
1.5 Avgränsningar och definitioner	8
2 Metodiska utgångspunkter	12
2.1 Forskningsteoretisk utgångspunkt	12
2.2 Val av metod.....	12
2.2.1 Urval	12
2.3 Tillvägagångssätt	13
2.3.1 Intervjufrågor och frågeformulär.....	13
2.3.2 Genomförande av intervjuerna och frågeformulären	14
2.3.3 Bearbetning av material	15
2.4 Litteratordiskussion.....	16
3 Teori och litteraturgenomgång.....	17
3.1 Omvärldsanalysens och informationsarbetets fördelar	17
3.2 Traditionella omvärldsanalysmodeller och World Mapping Method..	18
3.3 Viktiga grundförutsättningar för omvärldsanalys.....	22
3.3.1 Helhetsperspektiv på informationsarbetet	22
3.3.2 Omvärldsanalys – vem och var?.....	26
3.3.3 Informationssystem och -återvinning.....	31
3.3.4 Informations- och organisationskultur.....	35
4 Presentation av empiriskt material	38
4.1 Bakgrundsfakta om Thule	38
4.1.1 Strategiska planen.....	40
4.2 Resultatredovisning av intervjuer	41
4.2.1 Informationsbehov för Thules strategiska arbete	41
4.2.2 Informationskällor och metoder för informationsinsamling	43
4.2.3 Informationssystem och -återvinning.....	47
4.2.4 Värderingar och inställningar till omvärldsanalys	51
4.2.5 Thules krav på information.....	53
5 Analys.....	57
5.1 Informationsbehov och metoder för insamling	57
5.1.1 Thules informationsbehov och World Mapping Method.....	57
5.1.2 Informations policy- och strategi	58
5.1.3 Thules informationsförvärv	59
5.2 Omvärldsanalys – vem och var?.....	60
5.2.1 Tre grupper av kunskapsarbetare	60
5.2.2 Implementering av en enad syn på Thules omvärldsanalys	61
5.2.3 Omvärldsanalysen hos konsulter eller inom Thule?	63
5.2.4 Omvärldsanalysen som en separat enhet eller integrerad del av Thule? ..	65
5.3 Informationssystem och -återvinning.....	66
5.3.1 Bristande dokumentation av information inom Thulekoncernen.....	66
5.3.2 Samarbete mellan divisionerna.....	68
5.3.3 Thules interna webbplats	68
5.3.4 Redskap för återvinning.....	69
5.3.5 Faktorer som höjer värdet på informationen	70
5.4 Informations- och organisationskultur	72
5.4.1 Leverera eller dokumentera?	72
5.4.2 Omvärldsanalysen i harmoni med Thule informationskultur.....	72
5.4.3 Den lärande organisationen	73

5.5	Förslag till en förbättrad omvärldsanalys för Thule.....	74
6	Sammanfattning och slutdiskussion	77
6.1	Sammanfattning av Thules omvärldsanalys	78
7	Käll- och litteraturförteckning	81
8	Bilagor	83

1 Inledning

Med tanke på vår omvärlds snabbt föränderliga natur är det inte svårt att förstå att så många satsningar görs på omvärldsanalys och omvärldsbevakning inom såväl företagsvärlden som forskning. En viktig aspekt av förändringarna i omvärlden är utvecklingen av informations- och kommunikationsteknologin som har påverkat möjligheterna för hur företag förvärvar, organiserar och använder information. En hel industri bestående av bland annat forskare, utbildningar, konsulter samt informationsbefattningar på företagen har vuxit fram kring omvärldsanalys och omvärldsbevakning.

Som en följd av förändringar i omvärlden samt med den snabba takt de sker har även teorierna och metoder för omvärldsanalys och omvärldsbevakning förändrats och utvecklats. Traditionella metoder fokuserar i huvudsak på generella modeller som anses vara tillämpliga för i stort sett alla företag. Man lägger numera allt större vikt vid att alla företag är unika och att deras informationsbehov är lika speciella. För att bygga upp en effektiv omvärldsbevakning måste det föreligga en god kunskap om företagets verksamhet, affärsidé, kärnkompetens och struktur samt om dess informationsbehov. Det måste finnas en förståelse för *vilka* faktorer som kan påverka just detta företag och *hur* dessa kan komma att påverka. Det är just i detta *kan påverka* som en av de stora svårigheterna ligger – nämligen att ha kunskap nog att kunna förutse vilka idag tillsynes ovidkommande faktorer som kan komma att påverka företaget.

Studier har visat och förstärkt förståelsen för att ett företags informationsförsörjning är en viktig strategisk resurs och ett ovärderligt bidrag i beslutsprocessen. Ett ökat empiriskt underlag visar att företag som ägnar sig åt omvärldsanalys presterar bättre än deras motparter gör. Således bidrar väl fungerande strategier för effektiv informationshantering till att öka företagets prestationer. För ett företag är det alltså av yttersta vikt att rätt information hamnar på rätt plats vid rätt tillfälle. Att använda fel eller att missa värdefull information kan för ett företag få digra konsekvenser.

Genom att strategiskt bevaka och analysera sin omvärld för att förstå yttre faktorer och förändringskrafter kan ett företag bemöta dessa på ett effektivt sätt som säkrar eller förbättrar dess framtida ställning. Målet är att undvika överraskningar och att identifiera hot och möjligheter, vinna konkurrensfördelar samt att förbättra och underlätta såväl kortsiktig som långsiktig planering.

Henczel (2001), som vi återkommer till i teoriavsnittet, är utbildnings och affärsutvecklingschef på CAVAL Ltd., ett universitetscooperativ i Australien. Hon har mångårig erfarenhet från informations- och biblioteksbranschen där hon framförallt har arbetat professionellt med information audit. Hon menar att trots att det råder en allmän förståelse för informationens betydelse dras informationsenheter på företag och

organisation in och informationsanvändarna uppmanas till att skaffa, kontrollera och sköta informationsförsörjningen på egen hand. Fysiska bibliotek eller informationsenheter på företag och organisationer är inte längre en självklarhet då information kan levereras på elektronisk väg direkt in i varje medarbetares dator. Ett problem är att förvärv och kontroll av information försvåras då säljare som erbjuder informationspaket kringgår informationsspecialisterna och riktar sig direkt till slutanvändarna. Detta skapar allt större behov av att värdera och kontrollera informationen och se till att den är tillgänglig för dem som behöver den. En vanlig tendens är att företags olika enheter jobbar självständigt med sin informationsförsörjning samtidigt som de också är beroende av samordnad och likvärdig information.

Trots en ökad insikt om vikten av en väl fungerande omvärldsanalys är det många företag som inte har en sådan. Detta kan bero på flera saker: dels på en hos företaget bristande insikt i fördelarna med en medveten och välutvecklad informationsstrategi som ofta även hänger ihop med en tro på att kostnaderna inte vägs upp av utfallet, och dels på bristande kunskap om hur vägen dit ser ut. Denna problematik är inte svår att förstå då teorierna och metoderna för omvärldsanalys och omvärldsbevakning är både många och ibland motsägelsefulla. Det kanske största hindret är dock den djungel av tekniker, källor och kanaler som finns för att bevaka omvärlden. På detta läggs ytterligare den avsevärda kostnad det medför att leta upp och tillägna sig information, antingen på egen hand eller via mänskliga eller tekniska agenter. Ett annat hinder för en effektiv omvärldsbevakning kan vara att företaget inte tydligt har definierat sitt informationsbehov.

Med detta inledande stycke hoppas vi att läsaren ska få en första förståelse för några av de mest grundläggande aspekterna inom omvärldsanalys och därmed lättare kunna placera in Thule i detta sammanhang.

Varför företags omvärldsanalys är intressant att studera

Valet av uppsatsämne grundades i en förfrågan från informationsdirektören på koncernen Thule. Informationsdirektören anser inte att den omvärldsanalys Thule bedriver idag är tillräckligt heltäckande och strukturerad och undrade om det inom Biblioteks- och informationsvetenskapliga (B & I) utbildningen fanns några studenter som kunde komma med nyttiga perspektiv på Thules informationsarbete och omvärldsanalys. Till viss del grundar sig ovanstående problematik i att företaget har vuxit mycket under senare år och därmed har fått förändrade behov vad gäller omvärldsanalys och informationsarbete, vilka informationsdirektören vill höja kraven på.

Det är inte bara inom Thule utan inom hela företagsvärlden det ställs allt högre krav på förståelse för och kunskap om hur information och kunskap ska hanteras strategiskt. Frågor om vem som ska ta hand om och organisera all den information som idag finns tillgänglig för ett företag ställs på sin spets (Nor Shahriza Abdul Karim 2004). Med detta som bakgrund menar Nor Shahriza Abdul Karim (2004) att utformandet av riktlinjer för strategisk omvärldsanalys i samarbete mellan informationsspecialister, som till exempel de som arbetar med kunskap och information, och institutioner som bibliotek och informationscentra är behövliga bidrag till forskningen. Nor Shahriza

Abdul Karim är Assistant Professor på avdelningen för biblioteks- och informationsvetenskap vid International Islamic University Malaysia.

Det var detta inte helt utforskade perspektiv, det vill säga ett information management perspektiv på omvärldsanalys och företags informationsarbete, som intresserade oss. Vi antog redan från början, vilket senare även i viss mån har bekräftats, att man inom företagsvärlden inte har samma helhetstänkande kring informationsförsörjning och omvärldsanalys som erbjuds i de perspektiv man hittar i information management- och B & I-litteratur.

Omvärldsanalys handlar alltså till stor del om information management där helhetsperspektivet på företaget och dess informationsbehov respektive –arbete är avgörande.

Vi anser att trots att, som framgår i vår uppsats, det inte är möjligt att generaliserande tala om hur ett företag ska bedriva sin omvärldsanalys och sitt informationsarbete kan vår studie belysa aspekter som är viktiga för alla företag att ta i beaktande när de vill förbättra sin informationsförsörjning.

1.1 Disposition

Vi inleder med ett avsnitt som behandlar bakgrunden till vår undersökning samt ger en kort presentation av Thule. Här beskriver vi problematiken kring Thules nuvarande situation vad gäller deras informationsförsörjning samt sätter in vårt problem i ett större sammanhang. Vi beskriver syftet med vår undersökning och redogör för vilka frågeställningar vi vill svara på. Denna del följs av definitioner av de begrepp som kan tänkas vara otydliga eller problematiska och som är betydelsefulla för vår undersökning samt en redogörelse för hur vi har valt att avgränsa undersökningen. Avslutningsvis beskriver vi vilka metodiska utgångspunkter vi har arbetat utifrån.

I teori- och litteraturavsnittet redogör vi för de teoretiska utgångspunkter som är relevanta för vårt ämne. Här behandlas teorier om till exempel omvärldsanalys, business intelligence, företags informationsarbete och informationsåtervinning.

I empiriavsnittet redogör vi för den empiri vi samlat in från intervjuerna, de skriftliga intervjuerna, årsredovisningen, den strategiska planen och övriga dokument angående Thule vi haft att tillgå. Resultaten presenteras i huvudsak enligt samma uppdelning som forskningsfrågorna.

I analyskapitlet kopplar vi ihop de teorier vi redogjort för i teoriavsnittet med den empiri vi har samlat in för att finna fruktbara förslag för Thules informationsarbete och omvärldsanalys.

1.2 Presentation av Thule

Thulekoncernen är en internationell industrigrupp fördelad på fem divisioner med sammanlagt 18 rörelsedrivande företag i 12 länder. Koncernen tillverkar produkter för att kunna transportera sport- och fritidsutrustning i framförallt bilar. De fem divisioner består av följande:

Car Accessories Europa/Asien. Denna är den största divisionen som utvecklar och marknadsför Thules lastbärarsystem såsom takräcken, takboxar, cykelhållare och andra accessoarer. Thule finns i hela Europa och på en stor del av marknaderna i Asien och är där ledande på marknaden. Europa- och Asienmarknaden är fragmenterad och består av många aktörer. *Car Accessories North America* vilken är representerade över hela USA och i Kanada med återförsäljare i alla stater och i samtliga kanadensiska provinser och är sedan 2004 marknadsledande i Nordamerika. Denna division har utöver tidigare nämnda produkter ovan, sedan 2004, ett utbud av kundanpassade fritidstrailers. Division *Trailers* utvecklar, tillverkar och marknadsför Thules släpvagnar, i första hand i Skandinavien, Tyskland och Storbritannien. Divisionen arbetar inom fyra segment: båttrailers, privattrailers, kommersiella trailers samt hästtrailers. *Automotive Accessories* utvecklar, tillverkar och marknadsför Thules takrelingar för fabriksinstallation, i första hand till bilindustrin i Nord- och Östeuropa. Kundbasen består av ett 30-tal bilföretag. Marknaden är mycket konkurrensutsatt då de flesta av tillverkningsorderna är väldigt värdefulla och brukar ligga runt 10 miljoner Euro. Division *Snowchains*, med produktvarumärket König - integrerades i Thulekoncernen i februari 2004. Divisionen utvecklar, tillverkar och marknadsför ett brett sortiment av snökedjor för personbilar, lastbilar och professionella användare. Dessutom tillverkar divisionen snökedjor för industriellt bruk med produktion av högkvalitativa kedjelås. Divisionen är världens ledande leverantör av snökedjor för personbilar och finns på marknaderna i Europa, Japan och Nordamerika.

De två största försäljningskanaler utgörs av bilhandeln och dess eftermarknad samt sport- och fritidshandeln. Thule har cirka 2300 anställda och omsättningen 2005 var 3.2 miljarder kronor. Sedan 2004 ägs Thule av det brittiska riskkapitalbolaget Candover. Koncernen växer både organiskt och genom förvärv. Thule satsar strategiskt offensivt på marknader i "emerging markets". Nyetableringar är en effekt av Thules tillväxtstrategi där den viktigaste faktorn är ett väletablerat distributionsnätverk där man kontinuerligt arbetar med att skapa nya säljkanaler, nya geografiska marknader, samordnad produktutveckling samt marknadsföring.

På huvudkontoret i Malmö sitter den högsta ledningen för koncernen. Här finns stabsfunktioner för ekonomistyrning, finanser inklusive försäkringsfrågor, human resources, kommunikation/investerarkontakter samt teknik inklusive frågor om miljö och inköp. En av huvudkontorets huvudsakliga uppgifter är att med ett helhetsgrepp se till att hela koncernen styrs i en gemensam riktning. Ett av de viktigaste redskapen för detta och likaså en av de viktigaste fasta milstolparna under året är fastställandet av den strategiska planen, vilken är en rullande treårsplan som förnyas årligen. Planen gäller per division, men är även nedbruten per affärsenhet inom divisionerna.

Kärnan i Thules ledningsfilosofi kallas "Management by Objectives", det vill säga målstyrning. För divisionerna innebär detta relativt stor frihet och mycket ansvar där ett entreprenörskap inom ramarna för den strategiska planen uppmuntras. Likaså uppmuntras öppenhet och kommunikation. Thules organisationsform är alltså relativt decentraliserad med en liten ledning och stort operativt ansvar för divisionerna.

Thule har en börsintroduktion inom tre till fem år som mål. I dagsläget är Thule börsfärdigt både beträffande policies, rapporteringsrutiner, ledningskompetenser samt

IR-relaterade frågor. Som ett led i strävan mot en börsintroduktion anställdes under 2004 en personaldirektör och man har gjort satsningar på nya kommunikationskanaler.

Thules vision respektive mål är följande:

Vision: ”Att bli det naturliga märkesvalet för människor världen över, som vill transportera sin utrustning med bil, säkert, enkelt och elegant”.

Mål: ”Att göra biltransport av sportutrustning och annan last säker och enkel, genom att erbjuda pålitliga och användarvänliga lösningar. Detta ger kunder och slutanvändare tillgång till marknadens bästa och bredaste produktsortiment, med bästa tänkbara service” (Thules årsredovisning 2004).

1.3 Bakgrund och problemområde

Informationsdirektören för Thule är i dagsläget inte nöjd med företagets informationsförsörjning. Detta är något man på Thule vill komma till rätta med då man anser att informationsförsörjningen är en viktig strategisk resurs. Den omvärldsbevakning som finns idag har vuxit fram under entreprenörsaktiga förhållanden och är i många avseenden utlokaliserad på de olika divisionerna. Divisionernas marknadschefer är också ansvariga för omvärldsbevakningen för respektive division. De bevakningstjänster man har på huvudkontoret i Malmö idag är otillräckliga för att tillfredsställa ledningens informationsbehov. Thule prenumererar bland annat på en omvärldsbevakningstjänst. Denna söker i cirka 60 000 källor, såsom nättidningar och databaser, utifrån Thules egenvalda sökord och söksträngar. Resultatet levereras dagligen till informationsdirektören via e-post. Denna tjänst upplever informationsdirektören innehålla mycket brus samt inte tillfredsställa Thules egentliga informationsbehov.

Det finns i dagsläget således ingen uttalad strategi för omvärldsbevakningen som inbegriper hela företaget. Eftersom det saknas en välgenomtänkt informationsstrategi är också den information som idag tillhandahålls ofta både bristfällig och ofokuserad. Det främsta redskapet för informationsinsamling och omvärldsanalys är den strategiska planen vilket varje division arbetar utifrån och samlar in marknadsdata till. Utöver denna är dokumentation av information och kunskap i många aspekter både sporadisk och osystematisk. Det vill säga, utan en välgenomtänkt strategi är det omöjligt att bygga upp ett väl fungerande informationssystem.

Då den information man på Thule behöver ta ställning till under beslutsfattande processer till viss del kommer i en för företaget otillfredsställande form, finns det en strävan och önskan om att i större utsträckning erhålla pålitlig, strukturerad och bearbetad information där de egna insatserna är så små som möjligt.

Några av de problem som har uppstått till följd av dagens bristfälliga informationsstrategi är bland annat att viktiga beslut har grundats på felaktig information samt att viktig information har nått fram för sent. Det saknas fullständig kunskap om företagets informationsbehov samt om vilka källor som bör bevakas och hur man hittar dem. Man ställer sig bland annat frågan hur man får reda på vilken information man bör känna till.

Då man avser att vara marknadsledande och marknadsdrivande inom sin bransch är det av största vikt för Thule att regelbundet och med framsynthet hålla sig uppdaterad om sin omvärld och händelser i den. I dagens läge finns det inte någon formell struktur eller policy som tillräckligt strategiskt och metodiskt beskriver hur detta skall gå till. Detta är ett problem Thule delar med många snabbt expanderande företag.

1.4 Syfte, problemformulering och frågeställningar

Syfte

Vår studie syftar till att identifiera de faktorer som utgör grunden för en väl fungerande omvärldsanalys. Detta leder i sin tur fram till förslag till hur Thule kan arbeta strategiskt för att förbättra sitt informationsarbete och sin omvärldsanalys. Vår studie utgår från rådande metoder och teorier för omvärldsanalys och företags informationshantering och analyserar Thules nuvarande situation vad gäller informationsarbete, omvärldsanalys samt specifika förutsättningar.

Problemformulering

Hur kan Thule på bästa sätt säkerställa en god informationsförsörjning? Det vill säga hur kan Thule arbeta strategiskt för att åstadkomma en ändamålsenlig omvärldsanalys som tar hänsyn till företagets specifika situation och behov och ger ett förbättrat beslutsunderlag för ledningen?

Frågeställningar

- Hur upplever företagsledningen att Thules informationsförsörjning och omvärldsanalys fungerar i dagsläget?
- Vilka krav ställer företaget på den information som omvärldsanalysen genererar i termer av aktualitet, kvalitet, form och mängd?
- Vilka andra faktorer, som till exempel organisationsstruktur och -kultur, behöver beaktas när man utformar en strategi för ändamålsenlig omvärldsanalys för Thule.

1.5 Avgränsningar och definitioner

Avgränsning

Vi utgick först, med Thules informationsdirektörs önskemål som utgångspunkt, från att vi skulle göra en analys av vilka omvärldsfaktorer som var viktigast för Thule. Vi kom däremot snart fram till att detta var en uppgift som inte lämpade sig för oss, vilket vi grundar i den litteratur vi har tagit del av. En viktig utgångspunkt vid val av fokus var bland annat B & I uppsatsen *Omvärldsbevakning: Hur långt räcker utbildningen i biblioteks- och informationsvetenskap?* av Alfredsson, Veronica (2003). Här klargörs bland annat att med enbart B & I som utbildningsgrund saknas viktig kunskap för att kunna utföra företags omvärldsanalys. Kunskap saknas till exempel för att kunna analysera strategiskt viktig information avsedd för företaget och för att genomföra en analys av företagets informationsbehov.

Vi vill alltså tydliggöra att vår avsikt inte är att undersöka och redogöra för de olika individernas informationsbehov inom Thule. Den information vi har samlat in angående de enskilda personernas och Thules samlade informationsbehov har syftat till att ge en övergripande förståelse för Thules informationsarbete och för styrkorna respektive svagheter som informanterna upplever med företagets informationsinsamling. Vi kommer således inte att göra en analys av Thules informationsbehov eller peka ut vilka faktorer i omvärlden Thule bör titta på. Som framgår i teoriavsnittet måste detta göras internt inom företaget. Vår studie syftar istället till att identifiera de faktorer som utgör grunden för en väl fungerande omvärldsanalys. Den syftar även till ett förslag till hur Thule kan arbeta strategiskt för att förbättra sitt informationsarbete och sin omvärldsanalys.

Vi har dessutom valt att inte fokusera på tekniska lösningar för omvärldsbevakning. De främsta motiven för detta är dels den/det begränsade tid och utrymme vi hade till vårt förfogande för detta arbete och dels för att de tekniska lösningarna, i enlighet med de teorier vi har tagit del av, bör väljas först sedan företaget har gjort sin informationsbehovsanalys.

Vår undersökning grundar sig på ett fåtal nyckelpersoner inom koncernen Thule, se nedan under metodstycket. Då denna grupp utgör den styrande enheten i företaget samt ansvarar för riktlinjerna för Thules informationsarbete får de representera koncernen. Våra informanter ska alltså ses som nyckelpersoner för möjligheten att uppnå en väl fungerande informationsförsörjning och omvärldsanalys. Med denna utgångspunkt anser vi att vi erhåller tillräcklig information för att kunna uttala oss om Thule som helhet.

Definitioner

Enligt Nationalencyklopedin är omvärldsanalys det samma som *environmental scanning* och omvärldsbevakning detsamma som *business intelligence*.

Inom den litteratur som behandlar *omvärldsanalys*, *omvärldsbevakning* och *business intelligence* råder det ingen samstämmighet om hur begreppen används. Det råder ofta en oklarhet kring vad man avser med dessa begrepp i den svenska och svenskspråkiga litteraturen. Liknande oklarheter råder mellan *business intelligence* och *environmental scanning* i den engelskspråkiga litteraturen. Inte ens när hela böcker behandlar dessa olika fenomen görs alltid tydliga definitioner av begreppen. I mycket av den svenskspråkiga litteraturen avser begreppen *omvärldsanalys* och *omvärldsbevakning* ofta samma företeelse medan *business intelligence* används som ett separat begrepp. Vår uppfattning är att detta delvis har att göra med att det engelska ordet för *omvärldsbevakning* har kommit att användas istället för det svenska, medan man fortfarande använder det svenska ordet för *omvärldsanalys*. Vi har därför valt att utgå från Nationalencyklopedins översättning gällande *environmental scanning* medan vi har valt att behandla *business intelligence* som ett separat begrepp då vi anser att detta har en vidare och till viss del annan betydelse än svenskans *omvärldsbevakning*. Detta grundar vi på den litteratur vi har tagit till oss, framförallt utgår vi från Pagel-Ficks definition av *business intelligence* (2000).

Denna brist på samstämmighet har i viss mån komplicerat det för oss när vi i texten använder dessa begrepp och refererar till de olika författarna. Att göra tolkningar åt någon annan av redan färdigskriven text, ansåg vi inte vara en möjlighet. När vi

däremot använder begreppen i avsnitten för resultatredovisning och analys gör vi detta utifrån de definitioner som finns sammanfattade nedan.

Grundat på den litteratur vi har tagit del av har vi beslutat oss för att fortsättningsvis utgå från följande definitioner: *Omvärldsbevakning* är de aktiviteter som inbegriper observationer eller mätningar av ett företags omvärld. Det är de processer genom vilka företag inhämtar och uttolkar information om till exempel konkurrenter, teknisk utveckling, politiska risker och affärsmöjligheter. *Omvärldsanalys* är en sammanfattande benämning på de aktiviteter ett företag ägnar sig åt för att bättre förstå sin omvärld, hur den förändras och vilken påverkan den kan ha på det egna företaget. Här är *analysen* av den inhämtade informationen viktig för att kunna förvandla den till kunskap. Dessutom inbegriper detta begrepp att man *använder* informationen och kunskapen som underlag till ledningens strategiska beslut och planering för organisationens framtida handlande. *Business intelligence* ligger väldigt nära det vi avser med omvärldsanalys. Där de kanske tydligast skiljer sig åt är business intelligence tydliga fokus och kanske mer omedelbara återknytning till syftet är att utveckla företagets affärsverksamhet och konkurrenskraft. De svenska synonymbegreppen har ingen sådan betoning utan understryker i stället analysen” (Pagels-Fick 2000, s. 12). Business intelligence lägger, precis som omvärldsanalysen, stor tyngd vid syftet att underlätta strategiska beslut och valet av framtida tillvägagångssätt. Gemensamt för samtliga begrepp är att de ska ses som processer som systematiskt och metodiskt ska hållas vid liv, utvecklas och underhållas kontinuerligt.

Information audit, skulle man ungefär kunna översätta till informationsbehovsgranskning. Vi kommer dock att använda det engelska begreppet då vi anser att det är ett etablerat begrepp ungefär som business intelligence, som åsyftar specifika företeelser. Vid nyttjandet av detta begrepp avses att man tar ett helhetsgrepp på ett företags informationsbehov. Såväl det direkta informationsbehovet som hur man ska arbeta med att strukturera och återvinna informationen ingår.

När vi i uppsatsen omnämmer *information* och *kunskap* och förhållandet dem emellan gör vi detta utifrån Furustig & Sjöstedts definition. De definierar *information* som ”den meningsfulla innebörden i data, i en kommunikation eller i ett meddelande. Genom bearbetning förädlas information till underrättelser, kunskap eller beslutsunderlag” (Furustig & Sjöstedt 2000, s. 26).

I det sammanhang som vårt arbete utgör avser *informationsförsörjning* försörjning av information, externt och internt genererad, som är viktig för att kunna fatta *strategiska beslut* om utveckling och åtgärder som syftar till att öka ett företags, och i senare delen av uppsatsen mer specifikt Thules, konkurrenskraft. Denna information omnämner vi även som *strategisk information*. För att man ska kunna tala om en *informationsförsörjning* inbegrips, enligt Nationalencyklopedins definition som vi också använder oss av, ”referenssystem, t.ex. kataloger och databaser, som organiserar och visar vilka informationskällor som finns, *beståndssystem*, [som tillhandahåller källorna ...] och *kommunikationssystem* [...] vilka förmedlar kontakten mellan användaren och de två andra systemen” (Nationalencyklopedin).

Informationssystem, system som behandlar, det vill säga insamlar, bearbetar, lagrar och distribuerar information. Termen har en allmän innebörd, men används oftast för *datorstödda informationssystem* [vilket även vi gör i detta sammanhang]. I definitionen innefattas såväl ett systems tekniska utrustning som dess mänskliga aktiviteter och rutiner. Exempel är system som ger stöd för att planera, övervaka eller styra en verksamhet i en organisation, till exempel beslutsstödsystem och informationsdatabaser.

Informationspolicy, anger riktlinjerna och grundprinciperna för ett företags information till omvärld och anställda.

Informationsstrategi, långsiktigt övergripande tillvägagångssätt för hur man ska uppnå det som uttrycks i policyn.

Grundat på dessa definitioner uppfattar vi det som att omvärldsbevakning ingår i omvärldsanalys som alltså bör ses som ett vidare begrepp. Business intelligence och omvärldsanalys kan ses som ungefär jämbördiga i omfattning. Informationssystem ingår i informationsförsörjning.

Samtliga av dessa informationsbegrepp ingår i B & I där fokus ligger på information och knowledge management. Vi utgår från Widén-Wulffs (pol.mag. i informationsförvaltning) definitioner av dessa som de uttrycks i *Informationskulturen som drivkraft i företagsorganisationen....* Information management ”handlar om strukturering och hantering av information i organisationer för att skapa bättre förutsättningar för organisationens handlande”. För knowledge management utgår hon från definitionen: att det är ”en omfattande process för att lokalisera, organisera, förmedla och använda information och expertis inom en organisation” (Widén-Wulff 2001, s. 6).

2 Metodiska utgångspunkter

2.1 Forskningsteoretisk utgångspunkt

Vi har i vår undersökning valt att utgå från en hermeneutisk ansats. Vi har således inte för avsikt att generalisera det material vi samlar in utan vill skapa en ökad förståelse och fördjupad insikt genom tolkningar av det fenomen vi avser undersöka. Hermeneutiken kan enkelt beskrivas som en tolkningslära som man använder sig av för att studera, tolka och förstå mänskliga handlingar, deras innebörder och intentioner, sedda i sitt sammanhang av tid och rum (Starrin & Svensson 1994, s. 73). Grunden för den hermeneutiska analysen är att pröva delen mot helheten och helheten mot delen. Vi kan således genom vår undersökning och analys av Thules informationsarbete och omvärldsanalys, som då kan ses som delen, få en viss förståelse för helheten, det vill säga hur andra företag av Thules storlek och natur kan jobba med att förbättra sitt informationsarbete och omvärldsanalys.

2.2 Val av metod

Som metod har vi valt att använda oss av en kombination av olika metoder för datainsamling i form av kvalitativa intervjuer, standardiserade frågeformulär med öppna frågor samt studier av dokument i form av Thules årsredovisning, strategiska plan, Thule Group company presentation October 2005 och Thules officiella hemsida. Vi har även väldigt övergripande satt oss in i den omvärldsbevakningstjänst som Thule prenumererar på. Att använda en kombination av olika metoder för att utforska ett fenomen kallas för metodtriangulering och ger ett bredare dataunderlag och en säkrare grund för tolkning (Repstad 1999, s. 21). Vi ansåg att denna metod passade vårt syfte bäst då valet av endast en metod för datainsamling inte skulle ge tillräckligt heltäckande kunskap om vårt forskningsområde. Valet av denna metod gav oss således möjligheten att både utföra intervjuer med de personer som var tillgängliga rent geografiskt samt att skicka skriftliga frågor till personer med sin bas i andra länder. Studien av Thules årsredovisning, Thule Group company presentation October 2005, strategiska plan samt officiella hemsida var nödvändiga komplement för att ge oss den information och kunskap vi behövde om Thules bakgrund, organisationsstruktur, framtidsvisioner och unika förutsättningar.

2.2.1 Urval

Då Thules storlek, både den geografiska spridningen och antalet anställda, omöjliggjorde en datainsamling från flera olika beslutnivåer i koncernen, valde vi att lägga fokus på ett fåtal nyckelpersoner, som utgör den enhet som styr och kontrollerar

hela Thule. Informanter på huvudkontoret är vice VD, finansdirektören, informationsdirektören samt ansvarig för business development (som nyligen var chef för Division Europe/Asia). Detta val av fokus gjordes primärt på grund av nyckelpersonernas strategiskt viktiga roller för koncernens informationsarbete och omvärldsanalys. Eftersom de styr och kontrollerar hela Thule och ser till att hålla samman koncernens olika delar har de stor betydelse för undersökningen. Ett av deras viktigare redskap för att rikta koncernens omvärldsbevakning är den strategiska plan som de utformar för att gälla hela koncernen (se ovan och nedan under styckena om Thule). I denna dras riktlinjer upp för hur omvärldsbevakningen ska göras. Divisionerna driver sedan sin verksamhet utifrån denna med relativt fria händer. På divisionerna är det marknadscheferna som är ansvariga för omvärldsbevakningen vilket motiverade vårt val av dessa som informanter i vår undersökning. Då en av de fem divisionerna för närvarande inte har någon marknadschef är dessa informanter fyra till antalet. Bang, forskare inom organisationsteori vid Oslo Universitet, menar att det är orealistiskt att anse sig kunna intervjua alla personer i en organisation och att man måste vara medveten om hur urvalet av personer styr utfallet av undersökningen och att detta till viss del kan försvaga generaliserbarheten (Bang 1998, s. 147). Vi anser dock att vårt val av informanter är tillfredsställande vilket vi grundar i de teorier och metoder vi använder oss av och som framhäver att information genererad av omvärldsanalys har störst betydelse för personer på beslutsfattande positioner eftersom de behöver den som underlag för att fatta strategiskt viktiga beslut samt att de utgör en av nyckelfaktorerna till informationsarbetets framgång i koncernen.

2.3 Tillvägagångssätt

Vi har valt att dela upp vår undersökning i tre faser. I första fasen tog vi del av allt skriftliga dokument vi hade tillgång till för att bygga upp en förståelse för och kunskap om Thule. I nästa fas gjorde vi intervjuer med informanterna på huvudkontoret (se bilaga 2). När dessa intervjuer var avslutade avsatte vi viss tid till att bearbeta denna information. Syftet var att få en första övergripande uppfattning om hur huvudkontoret och divisionerna förhåller sig till varandra med tanke på omvärldsanalys och informationsarbete. Utifrån detta gick vi in i den sista fasen som utgjordes av att intervjuguiden omarbetades för att anpassas efter marknadschefernas och divisionernas förutsättningar. Här var vi tvungna att fokusera frågorna mer på hur divisionerna upplever att sin respektive divisions omvärldsanalys fungerar samt hur dessa förhåller sig till huvudkontorets direktiv. På detta sätt ville vi fånga upp både ett inifrån(huvudkontoret) och ut perspektiv, det vill säga hur huvudkontoret ser på divisionerna och hela koncernen samt ett utifrån och in, det vill säga hur divisionerna ser på på huvudkontoret och sig själva. Vi var således tvungna att lägga till och modifiera vissa frågor för att få en ökad och mer heltäckande förståelse för koncernens informationsarbete. På det stora hela kom dock de muntliga intervjuerna och frågeformuläret att behandla samma frågor och områden samt följa samma form. De standardiserade frågeformuläret med öppna frågor skickades per e-post till de fyra divisionscheferna (se bilaga 3).

2.3.1 Intervjufrågor och frågeformulär

Som underlag för intervjuerna utarbetade vi en intervjuguide. För att försäkra oss om att intervjuerna svarade till syftet med vårt arbete utgick vi från våra frågeställningar. Vi

bröt ner frågeställningarna till relevanta intervjufrågor och delade in dem i tre temaområden som i huvudsak kan kopplas till de två första forskningsfrågorna, det vill säga, ”Informationsbehov och -förvärv” och ”Förväntningar på och värderingar av Thules omvärldsanalys” syftar till att svara på den första frågeställningen medan ”Thules krav på information” syftar till den andra frågeställningen. För att svara på den sista frågeställningen har vi främst använt oss av dokumentstudierna, men även till viss del av material hämtat från intervjuerna.

Som hjälp vid utformandet av vår intervjuguide har vi använt oss av bland annat Orna, (2004), Stanat (1990) och Kreizman (1999) och deras teorier och metoder för information audit (se definitioner samt teori- och litteraturgenomgång). Då information audit tar ett mycket vidare grepp än det vi tar i vårt arbete har vi inte följt deras förslag till frågor fullt ut utan snarare använt dem som inspiration och vägledning till vilken typ av frågor man kan ställa och vad man bör tänka på. Vi har även funnit stöd och vägledning i kvalitativa metodböcker av Trost (1997), Repstad (1999) och Kvale (1997) för hur man kan arbeta med intervjuer som metod för datainsamling.

I intervjuguiden valde vi att använda oss av halvstrukturerade frågor med öppna svarsalternativ. Alltså har frågorna inte nödvändigtvis ställts i samma ordning till de olika informanterna, utan informanten har i viss mån fått styra frågeföljden alltefter hur denne har svarat, likaså har de följdfrågor vi har ställt varierat. Intervjuguiden har således modifierats under intervjuernas gång. Även om några av frågorna har omarbetats något för att anpassa intervjun efter informantens yrkesroll har vi utgått från samma intervjuguide vid alla intervjuer. En fördel med halvstrukturerade frågor är att de erbjuder stor flexibilitet, vilket bland annat har medfört att vi har kunnat fördjupa oss i vissa frågeområden genom att ställa följdfrågor. En annan fördel är att den intervjuade i högre utsträckning kan använda sina egna ord och uttryck under intervjun då svaren inte anges i förväg (Bang 1998, s. 147-148).

Frågorna kom således att följa en relativt låg grad av standardisering då de till viss del anpassades efter de olika informanterna samt att följdfrågor även formulerades utifrån tidigare svar (Trost 1997, s. 19). Vi ansåg att denna intervjuform var den som tjänade vårt syfte bäst för respondenterna på huvudkontoret. Vid standardiserade frågor hade vi riskerat att gå miste om viktig information som hade varit svår att komma åt på andra sätt. Frågeformulären som skickades till divisionerna var däremot standardiserade. Detta var en avvägning vi gjorde grundat på respondenternas geografiska spridning samt den tid vi hade till förfogade för vår undersökning. Här, är vi medvetna om, kan vi således ha gått miste om information då direkta följdfrågor inte varit möjliga och vi inte har fått samma utförliga svar som under de muntliga intervjuerna. Fördelen har istället varit att dessa gav oss en överblick att jämföra hur de olika divisionerna arbetar och förhåller sig till arbetet med omvärldsanalys.

2.3.2 Genomförande av intervjuerna och frågeformulären

Samtliga informanter har fått ta del av ett introduktionsbrev samt ett missivbrev (se bilaga 1) vilket förmedlades av Thules informationsdirektör. Syftet var att ge de tänkta respondenterna en möjlighet att sätta sig in i undersökningen på ett övergripande sätt, utan att för den del styra dem för mycket, dels för att ge dem möjlighet att fatta beslut om de ansåg sig vilja delta. I introduktionsbrevet berättade vi kort om oss själva och vårt

syfte med undersökning samt gav en väldigt övergripande beskrivning av de frågeområden vi hade för avsikt att beröra under intervjuerna. I ett senare skede, när vi hade fått klartecken från dem som ville delta, skickade vi ut ett missivbrev. De fyra entimmes intervjuerna gjordes på plats på Thule varav en gjordes per telefon eftersom informanten inte har sin arbetsplats på Malmökontoret. Utskicken med de standardiserade frågeformuläret till divisionernas marknadschefer var på engelska eftersom inte samtliga talar svenska.

Då vår undersökning omfattar ett stort företag, där de utvalda intervjupersonerna sitter på ledningspositioner har dessa av naturliga skäl varit väldigt upptagna och svåra att boka in tider med. Detta har medfört att vi inte har haft möjlighet att utföra en pilotstudie inom företaget, utan fick istället testa vår intervjuguide på en utomstående person för att försöka försäkra oss om att vi höll oss inom tidsramarna för den förväntade intervjun samt att intervjufrågorna var begripliga.

2.3.3 Bearbetning av material

Samtliga intervjuer bandades och transkriberades i sin helhet. Materialet från frågeformulären från marknadscheferna på divisionerna har behandlats och bearbetats likvärdigt med de transkriberade intervjuerna. Ett problem vid transkribering är att meningar i talspråk ofta flyter in i varandra vilket leder till att det automatiskt sker en viss tolkning av materialet under transkriberingen för att skapa fullständiga meningar. Vi har även i viss mån "tvättat" citaten från det alltför pratiga och dialektala uttryck för att lyfta fram och öka förståelsen för respondenternas utsagor.

Vid bearbetning och presentation av vår analys utgick vi i huvudsak från den struktur vi använder oss av i teorikapitlet. Detta föll sig naturligt då teorikapitlet innehåller alla de bitar som anses vara viktiga grundförutsättningar för en väl fungerande omvärldsanalys. Genom att utgå från i huvudsak samma struktur hoppades vi på att kunna tydliggöra hur väl Thules omvärldsanalys förhåller sig till denna. Det vill säga vi ville identifiera Thules styrkor respektive svagheter med koncernens omvärldsanalys i förhållande till det helhetsperspektiv som förespråkas i teorikapitlet. Det första avsnittet i analyskapitlet avviker dock från teorikapitlets struktur då Thules informationsbehov och metoder för insamling naturligt utgör en så central plats i granskningen av Thules omvärldsanalys och fick därav utgöra ett eget avsnitt.

Vi har utgått från vår dokumentstudie inför utformandet av intervjuplanen, men även för att skapa en helhetsbild av Thule. Främst gällande Thules karaktäristika och unika förutsättningar, såsom bland annat vision, mål, organisationsstruktur, informations- och organisationskultur, vilka är viktiga grundförutsättningar för hur informationsförsörjning och omvärldsanalys bör utformas. Dokumentstudierna var således en nödvändighet för att ha en grund att bygga intervjufrågor på och för att undvika att lägga allt för mycket tid på att samla in basfakta under intervjuernas gång. Redovisning av denna del av vår undersökning kommer företrädesvis att synliggöras under rubriken *Presentation av Thule* samt under *Bakgrundsfakta om Thule*. Till viss del finns dock även material från dokumentstudien insprängt i kapitlet *resultatredovisning av intervjuer och frågeformulär* för att underbygga och tydliggöra resonemang som respondenterna för.

Vid bearbetning av intervjumaterialet är det viktigt att vara medveten om att man aldrig kan vara helt objektiv. En sätt att kompensera detta är att i möjligaste mån försöka uppnå transparens, det vill säga genom att ge läsaren en möjlighet att själv tolka intervjuutsagorna. Vi har därför valt att presentera vår empiriska undersökning med en blandning av illustrativa citat och våra egna sammanställningar (Kvale 1997).

I resultatredovisningen har vi i vissa fall valt att skriva ut vem av informanterna som uttrycker en viss åsikt men i de flesta fall inte. De gånger vi har valt att specifikt presentera vem som uttrycker sig är de gånger då vi anser att personens position i företaget kan vara av vikt för kommentaren.

Vad gäller svaren från divisionerna upplevde vi att dessa till viss del var bristfälliga. Orsaken tror vi vara en kombination av att de fick svara i en skriftlig form utan att vi hade möjlighet att ställa direkta följdfrågor, att informanterna sitter på chefspositioner (marknadschefer) och har haft svårt att ta sig tid samt ett visst ointresse. Vi hade dock hoppats på att få ett större gehör då undersökningen som är initierad av informationsdirektören för hela Thule borde komma hela koncernen till gagn. Detta har dock samtidigt gett oss indikationer om hur man ser på informationsarbetet i koncernen, vilket vi återkommer till i analysen. Vi insåg när vi hade avslutat vår empiriska undersökning att vi behövde kompletterande uppgifter angående Thules IT-system för att förtydliga vissa motstridiga uppgifter från intervjuerna samt för att få en mer heltäckande bild än den vi kunnat erhålla via tillgängligt material. Det har tyvärr varit omöjligt för oss att få denna övergripande bild av Thules IT-system. Då vi efter kontakt med två ansvariga personer inte fått några svar var vi tvungna att endast utgå från den information som stod till vårt förfogande.

2.4 Litteratordiskussion

En av de faktorer som har varit styrande i vårt val av litteratur, är att det som har skrivits blir förhållandevis snabbt föråldrat på grund av ämnets natur, vilket ställer höga krav på aktualitet. Det som var nytt inom informations- och kommunikationsteknologin för några år sedan är inte nödvändigtvis nytt eller ens aktuellt idag. Dessutom är företagets förutsättningar och omvärld under ständig förändring och utveckling vilket bidrar till att skynda på åldrandet av forskning kring detta.

Den litteratur vi har använt oss av kan delas in i två huvudkategorier. Dels en kategori som innehåller litteratur skriven ur ett direkt ekonomi- och företagsperspektiv och dels en kategori av litteratur som har ett tydligt B&I-fokus på information, såsom information management, men förhåller sig till den ur ett företags- och organisationsperspektiv.

3 Teori och litteraturgenomgång

3.1 Omvärldsanalysens och informationsarbetets fördelar

I texter från 90-talet efterfrågar man bättre och mer medvetna strategier och policier för företags informationshantering och användning, och man siar om att företag i allt större utsträckning kommer att implementera business intelligence system och knowledge management system (Nelke 1998, s. 24). Trots detta är det många företag som fortfarande idag inte har några uttalade strategier, policys eller system alls för sin informationshantering.

En grundläggande förutsättning för att ett företag ska vilja satsa på omvärldsanalys och informationsarbete är att man anser att det är betydelsefullt för företaget. För att påvisa hur betydelsefull omvärldsanalysen är för ett företag vill vi här ta upp några av dess fördelar.

Forskningen pekar entydigt på att väl fungerande omvärldsanalys och informationsförsörjning tillför företaget konkurrenskraft. Nelke (1998) påpekar i likhet med många andra att information som används och hanteras rätt ökar värdet av de pengar som investeras i informationsarbetet. På frågan om omvärldsanalys förbättrar organisationens prestationsförmåga hänvisar Choo (2001), professor i informationsvetenskap vid University of Toronto i Kanada, till en mängd olika undersökningar som åskådliggör omvärldsanalysens positiva effekt på företagen. En intressant aspekt Choo framför är att det har påvisats att organisationer inte bara förbättrar sina ekonomiska förutsättningar utan även den strategiska planeringsprocesser och dess förmåga att reagera och implementerar förändringar i relation till externa faktorer. De förbättrar även sin kommunikation bland personalen och uppnår en i större utsträckning delad vision, engagemang och deltagande hos de anställda i beslutsfattandeprocessen (Choo 2001, s. 4-6).

Med ett samordnat och systematiserat business intelligence system, eller omvärldsanalyssystem, minskar risken för att viktig information går förlorad, luckor i samband med insamlande och analys av information kan identifieras och fyllas ut, dubbelarbete kan reduceras. Det medverkar även till att information från olika källor integreras till en sammanhållen helhet för strategisk planering som bidrar till att säkra att beslut grundas på samma information (Choo 2002, s. 91 och Bryson 1997, s. 292).

Sven Hamrefors, professor vid institutionen för informationsdesign och innovation vid Mälardalens Högskola, menar dock att för att vilja göra fortsatta satsningar på företagets

omvärldsanalys är det viktigt att det föreligger realistiska förväntningar på omvärldsanalysen. Det är inte realistiskt att förvänta sig att den ska kunna se in i framtiden och generera perfekta förutsägelser. Syftet är istället att ”leverera information som beslutsfattarna själva kan basera förutsägelser på” (Hamrefors 2002, s. 120). För att uppnå detta måste omvärldsbevakarna kunna förutse hur beslutsfattarna hanterar informationen.

Att mäta värdet av ett företags information management är allmänt erkänt som en av de stora svårigheterna, vilket kan innebära att det är svårt att få tillräckliga resurser för ändamålet. Det finns inga objektiva och vattentäta metoder att mäta värdet av information och flera år kan förflyta innan man får utdelning av informationsarbetet. Choo menar att investeringar i omvärldsanalys bör ses som investeringar för framtiden som kan ta lång tid att se effekterna av (Choo 2002, s. 229). Däremot kan en grundlig genomgång av företagets informationsarbete och -strategier bidra till att peka ut informationsprocesser som antingen ökar till eller minskar värdet. För att få en uppfattning om informationens betydelse, kan man till exempel samla exempel på tillfällen då information har bidragit med värdeökning eller på risker den har räddat företaget från, eller på fel och misstag som bättre information hade kunnat bidra till att undvika (Orna 2004, s. 132-135). Andra sätt att mäta värdet av informationen skulle kunna vara att titta på i vilken utsträckning den till exempel har bidragit till att öppna nya marknader, generera nya produkter eller få in en order (Nelke 1998, s. 13).

3.2 Traditionella omvärldsanalysmodeller och World Mapping Method

Traditionella metoder och modeller

Här nedan ger vi en inblick i vilken roll traditionella omvärldsanalysmodeller har i den mer heltäckande omvärldsanalys som vi förespråkar. Även om dessa inte utgör fokus i vår uppsats anser vi att de är viktiga att ha kännedom om då de har haft och har betydelse i såväl omvärldsanalytlitteraturen som i praktiken.

Frankelius är ekonomie doktor, verksam vid Örebro universitet och en av de framträdande svenska forskarna inom omvärldsanalys och företagsstrategi. I sin bok ”Omvärldsanalys” (2001) gör Frankelius en genomgång av några av de mest inflytelserika omvärldsanalysteorierna och modellerna, så som till exempel Ansoffs omvärldsmodell, Nätverksmodellen, PEST-modellen, SWOT-modellen och Porters five forces. Han pekar här ut några av för- och nackdelarna med dessa modeller som ligger till grund för mycket av dagens omvärldsanalytlitteratur. Samtidigt som Frankelius menar att dessa på många sätt bidrar med värdefulla perspektiv på omvärldsanalys kritiserar han samtliga för deras statiska utgångspunkt samt att de är för snäva och därmed inte förmår att skildra förändringar över tid. Han menar även att man har en tendens att hävda att modellerna är applicerbara på vilket företag som helst. Därmed förbiser man vikten av att ta hänsyn till varje företags specifika utgångspunkt, vilket Frankelius anser vara avgörande för att en omvärldsanalys ska vara effektiv och komma till sin rätt. Detta är en åsikt som delas av samtliga personer vars forskning vi har tagit del av. Med detta som utgångspunkt har Frankelius utvecklat metoden *World Mapping Method*, vilken vi återkommer till senare. Även Göran Pagels-Fick (2000), förespråkar

en flexibilitet och kreativitet i synen på det egna företaget och dess omvärld som han menar inte möjliggörs genom många existerande metoder. Pagels-Fick är civilingenjör och har under många år arbetat med omvärldsanalys, beslutsstöd och affärsutveckling. Han har erfarenhet av att bygga upp enheter för marknadsanalys och business intelligence inom till exempel Ericsson Telecom.

Även om dessa mer traditionella modeller och teorier kan kritiseras på ett flertal punkter bidrar de med viktiga infallsvinklar för hur ett företag eller organisation kan förhålla sig till och arbeta med sin omvärld. Bland annat genom modeller för konkurrensanalys, modeller för analys av hot och möjligheter i företagets omvärld och även bra utgångspunkter för allmänt viktiga omvärldsfaktorer som bör bevakas. Modellerna kan användas som delar i ett företags omvärldsanalys och informationsarbete men bör alltså inte ses som helhetslösningar. Den forskning vi har tagit del av pekar konsekvent ut vikten av att ta ett systematiskt helhetsgrepp på ett företags omvärldsanalys och informationsarbete. Hit hör till exempel Choo (2002), Frankelius (2001), Hamrefors (2002), Pagels-Fick (2000) och Orna – vars doktorsavhandling handlar om hur organisationer hanterar sin information (2004).

World Mapping Method

Här nedan följer en presentation av Frankelius World Mapping Method (WMM). Vi har valt att redogöra för denna lite utförligare då vi anser att den ger något så relativt ovanligt som en konkret steg-för-steg-metod för hur ett företag kan förbättra sin omvärldsanalys. Den tar fasta på flera aspekter av omvärldsanalysen som oftast anses vara de mest svåråtgärdade. Den erbjuder till exempel metoder för hur ett företag ska kunna komma åt informationsluckor och svåröversiktliga orsakssamband. Däremot erbjuder modellen ingen inblick i information och knowledge management, som är förutsättningar för att det som framkommer under WMM ska komma till användning och få ett strategiskt värde. För aspekter som till exempel information och knowledge management får man söka sig till andra teoretiker, vilka vi återkommer till under 3.3.

Stanat, strategisk-informations konsult, pekar på några av de omvärldsfaktorer som i princip alla företag bör hålla sig ajour med. Industri- och marknadstrender, omvärldstrender, det vill säga demografiska och sociokulturella faktorer, lagstiftning och regelverk, konkurrenternas utveckling och verksamhet, produktutveckling, sammanslagningar och förvärv samt internationella och globala skeenden är några av de viktigaste (Stanat i Choo 1990, s. 337-338).

Frankelius menar däremot att man måste hitta nya sätt att se på omvärlden som kompletterar de mer traditionella sätten. I hans World Mapping Method (WMM) står det specifika företaget i centrum, det vill säga det är *ett* företag med alla dess förutsättningar som står i fokus och inte företag i allmänhet. Företag måste ses som föränderliga och inte statiska processer i omvärlden som i sin tur interagerar med andra processer i företagets omvärld. Det unika med metoden är att man tittar på processer, det vill säga skeenden och händelser i omvärlden, snarare än strukturer. Man tittar på det specifika företaget och faktorer som är unika för just det, istället för att peka ut generella faktorer som anses kunna appliceras på alla företag. Genom att med hjälp av de tekniker som erbjuds i WMM peka ut den mångfald av faktorer och processer som företaget interagerar med strävar man efter att visualisera en helhetsbild av företagets omvärld. Frankelius menar att metoden sammanfattningsvis ger en grundligt

underbyggd sammanställning av faktorer som är kritiska för företaget, ett väl definierat informationsbehov, en ny affärskarta och nya idéer till handlingar. Metoden är uppbyggd i åtta huvudmoment och är tänkt att användas som en gruppaktivitet internt i ett företag eller av aktieägare för att värdera ett företag (Frankelius 2001, s. 26-27).

Här nedan följer en kort beskrivning av de olika delmomenten i WMM. Beskrivningarna är inte på något vis heltäckande utan syftar endast till att ge en överblick av metoden.

1. Omprövning av perspektiv

I detta första moment är tanken att en rannsaking av företagets affärsidé skall ske utifrån en speciellt utvecklad agenda. Här skall också tidigare omvärldsmodeller såsom *Porter's five forces* etc. diskuteras för att skapa en förståelse för hur vi människor tänker och agerar utifrån modeller. Vidare går man igenom tidigare kända praktikfall från andra företag och hur de har arbetat med omvärldsanalys. Syftet är att förstå vidden av oväntade händelser samt att lära sig att komma bort från invanda tankemönster. En viktig punkt i detta första delmoment är att föra en konkret diskussion om faktorer och processer i omvärlden som kan påverka. Syftet är att man ska anamma ett nytt sätt att se på omvärlden i form av processer snarare än strukturer.

2. Kreativ urladdning

Detta delmoment är mycket viktigt i metoden. Här sker brainstorming. Alla tänkbara faktorer som skulle kunna tänkas påverka företaget i något avseende skall samlas ihop. Denna metod lyfter fram företagets unika faktorer istället för att utgå från en redan utarbetad checklista och skapar således möjlighet att identifiera faktorer som man inte tidigare tänkt på.

3. Analys I: Betydelse

Här analyseras varje unik faktors betydelse för företaget som kom upp under brainstormingen. Även detta skall ske utifrån den tidigare berörda affärsidén. Man arbetar här med en cirkulär karta där de olika faktorerna placeras in utifrån deras betydelse, det vill säga faktorer med stor betydelse placeras i det inre fältet och mindre viktiga i det yttre, resterande faktorer placeras i mellanfältet.

4. Analys II: Kunskap

Det fjärde momentet går ut på att analysera vilken kunskap de personer som är verksamma i företaget har om respektive faktor som placerades på kartan i förra momentet. Det går även att vända på det och göra en granskning av rådande inflöde av information angående de faktorer man i tidigare moment har identifierat som viktiga. För att tydligare visualisera situationen används flaggor i olika färg och form för att markera skillnaden mellan hög, medelmåttig och låg kunskap om respektive faktor.

5. Sammansmältning

Detta moment går ut på att göra just en sammansmältning av moment tre och fyra och är tänkt att peka ut informationsluckor, fungerande informationsflöden och eventuellt informationsöverflöd. Här skall flaggorna placeras in på betydelsekartan. Om en faktor med en flagga som symboliserar låg kunskap har sin plats i det inre fältet har man identifierat ett uppenbart informationsbehov.

6. Informationssökning

I förra momentet identifierade man informationsluckor vilka man nu ska täppa igen och finna strategier för att komplettera den information som saknas. Man bör undersöka befintliga informationsflöden för att förbättra dessa samt se över sina informationskällor såsom databaser, Internet, mediebevakningstjänster, mässor samt medarbetarnas personliga kontaktnät.

7. Ny affärskarta

Detta delmoment, där syftet är att skapa en ny bild av företagets affärsförutsättningar, är det mest komplexa. Frankelius menar att det går att använda olika modeller, men förespråkar den så kallade faktor X-modellen, se nedan, då denna återger förändringsprocesser och kan växla mellan statistiskt läge och processläge.

Man börjar med att grovsortera faktorerna i huvud- och underkategorier och markerar sedan relationerna mellan dessa med hjälp av pilar. Slutligen skall denna karta omvandlas från det statistiska läge den än så länge befinner sig i till ett processläge, vilket kan göras både manuellt eller med datorstöd.

Faktor X-modellen

En av fördelarna med faktor X-modellen är att den ”förmår att skildra förändringsprocesser liksom förmågan att beakta mångfalden av faktorer” (Frankelius 2001, s. 31). Faktor X-modellen, som är en del av steg 7, har för avsikt att med hjälp av grafiska bilder åskådliggöra skeenden och sammanhang i omvärlden. Genom att använda ett visuellt beskrivningsspråk där man med hjälp av en tidsaxel och ett tredimensionellt rum visualiserar företaget och företagandet i processer. Genom att visualisera de komplexa processer som påverkar företaget är det lättare att få en överblick över sammanhangen. Frankelius tar upp ett exempel på en process som kan vara något så enkelt som att en person passerar en annan person med sparkcykel och då bestämmer sig för att köpa en likadan. Processerna visualiseras genom symboler som sätts in i den tredimensionella bilden. Utöver detta använder man komponenter som till exempel *händelse*, *katalysator*, *aktivator*, *delning*, *inhibitor*, *restriktionsfaktor* etc. Till exempel är *aktivator* en händelse eller faktor som starkt påverkar en annan faktor eller händelse, medan *inhibitor* är en faktor som bromsar en process. Hela tillvägagångssättet av utförandet av faktor X-modellen skulle behöva en utförligare beskrivning, men av utrymmesbrist väljer vi att endast ge en övergripande bild för att ge läsaren en förståelse för hur man ungefär går till väga (Frankelius 2001, s. 149 f).

8. Handling

Detta moment går ut på att sätta upp riktlinjer för handling utifrån den nyskapade kartan (Frankelius 2001, s. 28-34).

Frankelius menar att det är av största vikt att skapa kontinuitet i sitt omvärldsanalyserbete efter att WMM är avslutad. Det gäller således att utarbeta riktlinjer för fortlöpande informationshantering. Vikten av kontinuitet är något som understryks konsekvent i den forskning vi har tagit del av.

Sammanfattning

WMM fokuserar på det specifika företaget och dess lika specifika förutsättningar. Den särskiljer sig från de mer traditionella modellerna på så sätt att den erbjuder metoder för

att se på omvärlden och dess förhållande till företaget som processer. Den inför även en tidsdimension i omvärldsanalysen och den bidrar till att frigöra låsta tankemönster.

3.3 Viktiga grundförutsättningar för omvärldsanalys

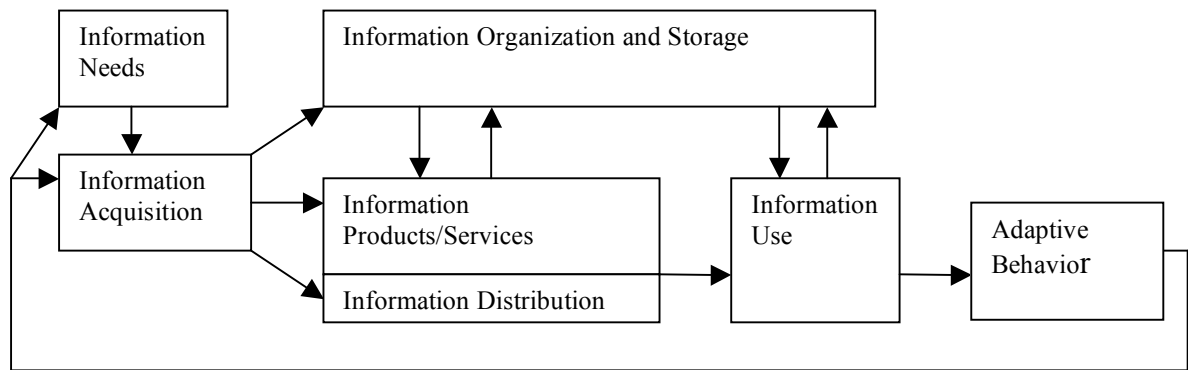
Här nedan följer ett mer utförligt resonemang och redogörelse för de mest grundläggande aspekter och innebörder av omvärldsanalys och informationsförsörjning vår litteraturstudie har påvisat. Vi börjar med att tydliggöra att en väl fungerande omvärldsanalys är beroende av att företaget tar ett helhetsgrepp på informationsförsörjningen. Detta gör vi genom att redogöra för vilka aspekter som anses vara likvärdiga delar av en fungerande omvärldsanalys. Vi går sen över till att diskutera vikten av att företaget på ett tidigt stadium fattar ett beslut angående vem som bäst styr, leder och ansvarar för omvärldsanalysen samt vilka personer eller funktioner som utgör viktiga komponenter i den. När grundläggande beslut som dessa är fattade är nästa steg att se till att det finns väl fungerande redskap för informationslagring, -återvinning och -spridning vilka är förutsättningar för att den information omvärldsanalysen genererar ska komma till användning. Detta tar vi upp i avsnittet *Informationssystem och -återvinning*. Runt dessa aspekter finns företagets informations- och organisationskultur som en ram. Dessa har en avgörande effekt på hur företaget agerar gentemot sin omvärld och hur den förhåller sig till omvärldsanalys.

3.3.1 Helhetsperspektiv på informationsarbetet

Som redan har framgått menar de teoretiker vars forskning vi har tagit del av att det är viktigt att ta ett helhetsgrepp på ett företags informationsförsörjning för att optimera dess omvärldsanalys. En grundläggande faktor är även att arbetet med omvärldsanalys sker måste ske cykliskt. För att ge en förståelse för vad detta helhetsgrepp kan innebära redogör vi nedan för några av våra huvudteoretikers perspektiv på ämnet. Vi kommer att gå närmre in på de olika aspekterna senare i uppsatsen.

Information Management Cycle

Choo (2002) utvidgar Frankelius perspektiv på omvärldsanalys till att inbegripa stora delar av företagets informationsförsörjning och -arbete. I sin modell *Information Management Cycle* visar han hur den *lärande* organisationen, vilken vi återkommer till senare, är uppbyggd. Modellen redogör för sex centrala informationsaktiviteter som är nära sammankopplade: identifikation av informationsbehovet, informationsförvärv, informationsorganisation och -förvaring, informationsprodukter och service, distribution av information och informationsanvändning (Choo 2002, s. 23-24). Dessa delar bör alltså ses som en helhet och som lika viktiga för att uppnå en effektiv omvärldsanalys och informationsförsörjning. Denna syn delas av bland annat Stanat (1990), Orna (2004), Bryson (1997) och Pagels-Fick(2000). Vidare framhäver modellen även vikten av att se informationsarbetet som ständigt pågående vilket även antyds av *cycle* i dess titel.



Figur 1. Information Management Cycle enligt Choo (2002, s. 24)

Information audit

Ytterligare en metod som tar ett helhetsgrepp på omvärldsanalys och informationsarbete är information audit (se definitioner), som idag görs i ett stort antal företag och organisationer i bland annat USA och Storbritannien. Fokus för information audit är en informationsbehovsgranskning med företagets mål och visioner som utgångspunkter. Metoden lyfter fram aspekter som liknar Choos *Information Management Cycle*. Metoden definierades först av the Information Resources Management Network of Aslib (the Association for Information Management) som:

"A systematic examination of information use, resources, and flows, with a verification by reference to both people and existing documents, in order to establish the extent to which they are contributing to an organization's objectives"

(i Orna 2004, s. 45-47).

Orna (2004), som är en av huvudaktörerna inom denna teori och metod, lägger till ytterligare några faktorer. En information audit bör bland annat undersöka: befintlig information inom en organisation (så väl nedtecknad som den i folks huvud), resurser för att tillgängliggöra informationen, hur organisationen använder information idag för att uppnå sina mål samt de redskap de idag använder för att hantera informationen. Orna lägger stor vikt vid den informationspolicy och –strategi som bör utformas efter att informationsbehovsanalysen är färdig.

Det finns ingen given standard för *hur* en information audit ska genomföras. Fokus bör snarare ligga på *vad* man ska undersöka respektive uppnå med en audit.

En information audits fem nyckelområden som bör kartläggas utgörs av:

1. Informationsresurser (såväl innehållet som själva källan)
2. Viktiga nyckelpersoner som sitter på information samt informationsintressenter
3. Informationsflöde och interaktion
4. Teknologi och system som understödjer nyttjandet av information
5. Hur informationens kostnadseffektivitet mäts

(Orna 2004, s. 57).

Syftet med en information audit är att jämföra hur en organisations informationsarbete ser ut idag med hur det borde se ut. Det handlar alltså om att jämföra vad organisationen idag gör med information – alltså *hur det är* - med vad den borde göra med informationen för att uppnå sina strategiska mål - alltså *hur det borde vara* (Orna 2004, s. 48). Det är just de punkter där dessa två *är* och *bör* skiljer sig åt samt de punkter där de stämmer överens som bör stå i fokus vid tolkningen av resultatet från en information audit. Fokus ligger på vad organisationen behöver veta för att uppnå sina mål samt vilken information den behöver för att underhålla och bevara sin kunskap. Detta är hur det *borde vara* (Orna, 2004, s. 105).

Som nämnts ovan är en viktig del och ett nästa steg att utforma en informationspolicy och informationsstrategi utifrån den informationsbehovsanalys som har gjorts. Denna bör utvecklas av ledningen och är en viktig komponent i arbetet med att implementera en enhetlig syn på företagets omvärldsanalys och informationsarbete. Ledningen är bäst lämpad att göra detta då denna äger både den grundliga och övergripande förståelsen för företaget. Den enhetliga synen och informationspolicyn bör således ses som avgörande och är en mycket viktig förutsättning för informationsarbetets och omvärldsanalysens framgång (Orna, 2004, s. 20). Orna menar att en informationspolicy bör utarbetas på en principnivå, och att den ska ses som långvarig medan en informationsstrategi stakar ut handlande för en given period och bör ses över med jämna mellanrum och att den kan utvecklas och implementeras stegvis (Orna, 2004, s. 20). För att utforma en informationspolicy och -strategi krävs ett gediget arbete som Orna tydligt redogör för med hjälp av steg-för-steg metoder i sin bok *Information strategy in practice* (2004).

Även om Ornas metod ger mycket fokus åt att komma åt informationsbehovet, vilket inte är fokus i vår studie, anser vi ändå att det i viss utsträckning är värt att ta upp i detta sammanhang då det är en viktig fokuspunkt för Thule när man senare ska arbeta med att förbättra sitt informationsarbete.

Omvärldsanalys på en makro- respektive mikronivå

Även Bryson, som har en gedigen erfarenhet på chefsnivå från biblioteks-, informations- och IT-sektorn, anser att företagets mål och visioner är viktiga utgångspunkter för dess informationsarbete och omvärldsanalys. Hon argumenterar för att information bör planeras och skötas utifrån en makro- (strategisk) respektive mikro- (operationell) nivå (Bryson 1997, s. 76). På makronivå ligger skapandet av en informationsarkitektur som understödjer företagets mission och mål. Målet är att analysera företagets strategier, funktioner och processer för att kunna bygga upp en struktur som understödjer informationsflödet av den information företaget behöver för att kunna utföra sina uppgifter. På mikronivån ska man göra informationen lättanvänd och lättillgänglig genom att bland annat arbeta med informationsstandard och -kvalitet, som till exempel innebär att den är konsekvent, relevant, tillgänglig, koncis och korrekt. All information måste hanteras och bevaras på ett integrerat sätt oavsett källans natur eller dess format. Det är dessutom viktigt att informationens innehåll, flöde samt distributionsmekanismerna är förenliga med affärsprocesserna, förfarandet vid beslutsfattande samt med de olika användarnas informationsbehov (Bryson, 1997, s. 75-76). Ledningen måste således ha en god förståelse för både den externa och interna omvärlden och hur dessa samspelar för att informationsprocessen ska fungera (Bryson 1997, s. 21).

Business intelligence

Till sist vill vi nämna business intelligence, och då framförallt i Pagels-Ficks tolkning. Även Pagels-Fick menar att för att bli meningsfull måste analysen av företagets omvärld kopplas samman med företagets marknadsposition, visioner, mål och strategier. På så sätt ges anvisningar om hur det egna företaget kan komma att påverkas. Pagels-Fick menar att det är just denna återkoppling till företagets utveckling som i grunden är business intelligence. (Pagels-Fick 2000, s. 30 och 149). Vidare är business intelligence (BI) enligt Pagels-Fick en mycket omfattande funktion, vilken han ser som en samlad enhet, en så kallad BI-enhet. Även om vi, som det kommer att visa sig längre fram i uppsatsen, inte förespråkar en samlad BI-enhet för Thule vill vi ändå erbjuda en insikt i vad denna strategi, som ju är mer kostsam och resurskrävande, kan erbjuda.

Pagels-Fick förespråkar en långtgående integration av BI där den även har en aktiv del i affärsutvecklingen, vilket är ett av de främre kännetecknena för hans definition av BI. BI-funktionen, eller BI-enheten, bör syfta till att kontinuerligt bygga upp en kunskapsbas med förståelse för bland annat de drivkrafter som styr branschen (Pagels-Fick 2000, s. 16-17). Den ska inte bara samla in och bearbeta information utan även bidra till att fatta beslut, vilket gör att omvärldsbevakarna måste ha en mycket god förståelse för beslutsfattarnas handlingsmiljöer. Det vill säga de måste förstå de riktande och motiverande krafter som påverkar beslutsfattarna i deras egen spontana spaning (Hamrefors 2002, s. 119). Omvärldsbevakarna måste däremot akta sig för att presentera allt för kompletta scenarier då detta riskerar att likrikta tankarna hos mottagarna i allt för hög grad, vilket skulle vara hämmande för entreprenörskapet i företaget menar Hamrefors (2002, s. 123).

Pagels-Fick delar upp BI-enheten i huvudsak två kategorier – den *kontinuerliga*, här även kallad *generisk*, och den *beslutsorienterade* (Pagels-Fick 2000, s. 16-31). Den generiska är en informationsförsörjande stödfunktion där mer generell information tas fram och den beslutsorienterade är en beslutsstödjande funktion som är knuten till specifika beslutsproblem dit beslutsfattarna vänder sig med sina specifika frågor (Pagels-Fick 2000, s.185). Det finns en tendens hos vissa företag att endast fokusera på den beslutsorienterade delen, men Pagels-Fick poängterar hur viktigt det är att de båda funktionerna existerar parallellt. Den generiska delen bidrar till en ökad kunskapsnivå. Tillgängliggörs information ges en ökad möjlighet att snabbt kunna handla, även inför akuta beslutsorienterade problem (Pagels-fick 2000, s. 30). En nackdel med den generiska analysen är att den i huvudsak baseras på analys av vad som redan har hänt eller håller på att hända. Risker är då, menar Pagels-Fick, att resultaten enbart blir reaktiva, vilket kan innebära att man styrs av andra aktörers agerande, missar de innovativa tankar som kan vara banbrytande och ge företaget en ledande roll inom sin industrigren och att man analyserar företagets utveckling endast i relation till utvecklingen inom den egna industrigrenen. Därigenom försummar man att se hur företagets kärnkompetens kan ge affärsmöjligheter på annat håll (Pagels-Fick, 2000, s. 164). Trots dessa nackdelar bör långsiktigheten i BI-funktionens fördelar ses som en ingrediens som är minst lika viktig som den mer kortsiktiga beslutsorienterade funktionen. Det är dessa bitar som tillsammans utgör BI-enheten och dess nytta för företaget.

Sammanfattning

- Syftet med omvärldsanalys är att stödja och underlätta strategiska beslut och planering för företagets framtida handlande.
- Den viktigaste utgångspunkten är företagets specifika förutsättningar där dess mål och visioner är viktiga förutsättningar för informationsarbetet, vilket kräver en mycket god förståelsegrund för företaget.
- Man måste ta ett helhetsgrepp på omvärldsanalysen och informationsarbetet och kartlägga informationsbehov och informationsresurser. Utifrån detta ska informationsförvärv planeras. Informationen ska på ett för användarna logiskt sätt lagras och göras återsökbar. Informationsanvändningen ska även säkras genom spridning via lämpliga informationskanaler.
- Den beslutsorienterade och den kontinuerliga stödfunktionen av en BI-enhet bör vara jämbördiga.
- Arbetet bör ses som cykliskt och ständigt fortlöpande.

3.3.2 Omvärldsanalys – vem och var?

Innan ett företag startar sitt arbete med att förbättra sin omvärldsanalys är det avgörande att det fattar ett beslut om vem som bäst styr, leder och vem som bör ansvara för omvärldsanalysen samt vilka personer eller funktioner som utgör viktiga komponenter i den. Man måste även fatta beslut om omvärldsanalysen ska utgöra en separat enhet eller en integrerad del av företaget. Vi vill i detta avsnitt bidra med några olika infallsvinklar genom att, utifrån den litteratur vi har tagit del av, redogöra för olika aspekter angående dessa frågor.

Vilka utför omvärldsanalysen?

Choo menar att en effektiv omvärldsanalys förutsätter ett samarbete mellan

three groups of knowledge workers in an organization:

- domain experts, who have deep knowledge about the business;
- information experts, who organize information into useable and useful resources; and
- IT experts, who build the technical infrastructure to support information management

(Choo, 1999, s. 4-5).

Till domänexperternas främsta uppgifter hör att aktivt delta i insamlande och analys av information samt att förädla den till kunskap för att vägleda beslutsfattande och framtida handlande. Informationsspecialisterna höjer värdet på informationen på olika vis för att ge antydningar om dess relevans och öka dess tillgänglighet och användbarhet för olika användare. IT-experterna ansvarar för att implementera system som skyndar på och förenklar informationsspridning (Choo, 1999, s. 5). Även om man skulle kunna säga att domänexperterna på så vis både utgör förutsättningarna för som målet med omvärldsanalysen är de båda andra expertgrupperna minst lika viktiga då de möjliggör informationens omvandling till strategisk kunskap.

Huvudansvaret för en framgångsrik omvärldsanalys ligger dock främst hos företagsledningen, vilket innebär att det är viktigt att ledningen ser på

informationsarbetet som lika självklart och viktigt som andra funktioner i företaget, som till exempel ekonomifunktioner och personalfunktioner samt att man behöver planera för det på samma sätt (Choo 2002, Bryson 1997, Hamrefors 2002, Pagels-Fick 2000). För att uppnå en väl fungerande informationsförsörjning krävs dessutom att samtliga personer i företaget arbetar gemensamt för detta. En förutsättning är då att samtliga i företaget förutom att dela synen på företagets mål och visioner även har en gemensam förståelse för vad information betyder för företaget. Denna samsyn måste även sträcka sig till att inkludera de möjligheter och skyldigheter som krävs vid nyttjandet av informationssystemet där även ansvaret för att bidra med ny information ingår (Orna 2004, s. 52-53). Pagels-Fick föreslår att ett sätt att göra det mer självklart att använda och bidra till dessa informationstjänster är att till exempel ställa krav på årliga affärsplaner med omvärlds- och konkurrentbeskrivningar, marknadsstrategier etc. (Pagels-Fick 2000, s.181).

Att samtliga i ett företag är viktiga delar i dess informationsförsörjning blir tydligt i det som Hamrefors kallar "Nätverkssamhället". I Nätverkssamhället, menar han, är de anställdas kontakter och nätverk med andra personer och företag avgörande för det egna företagets informationsinhämtning och agerande utåt, vilket kräver andra typer av organisationer än de traditionella hierarkiska och toppstyrda företagen. Här krävs att alla i organisationen kan fatta självständiga men koordinerade beslut om företagets agerande i omvärlden. Detta synsätt innebär att organiserad omvärldsanalys har till uppgift att göra hela organisationen mer intelligent i sitt agerande, vilket kan jämföras med Pagels-Ficks generiska BI-funktion (Hamrefors 2002, s. 119). Nätverkssamhällets konsekvenser blir även tydliga i den forskning Gunilla Widén-Wulff, akademilektor på Department of Information Studies vid Åbo Akademi Universitet, har genomfört. Denna visar på att personliga nätverk och personliga källor är de dominerande källorna i ett företag, varav den största enskilda interna informationskällan är medarbetarna i företaget. Av de externa källorna utgör kunderna den viktigaste informationskällan (Widén-Wulff 2001, s. 24).

Choo framhäver vikten av att så många människor som möjligt inom organisationen är involverade i informationsinsamlingen. Den mest värdefulla informationen finns nämligen oftast inom organisationen eftersom människan är en informationsresurs med en naturlig förmåga att höja värdet på informationen tack vare naturlig filtrering och summering av informationen. Det är därför ett viktigt led att sträva efter att sammanställa och dokumentera den kunskap och expertis som finns inom företaget (Choo 2002, s. 31-32). Pagels-Fick menar att de flesta företag redan besitter den kunskap som behövs som beslutsunderlag. Utmaningen är att veta var den finns och hos vem (Pagels-Fick 2000, s. 24). Missar man inom företaget att kartlägga detta riskerar man att köpa in information som redan finns inom företaget. Ofta finns viktiga nyckelpersoner som sitter på värdefull information. Ett sätt att identifiera dessa nyckelpersoner är att kartlägga det utbyte av information och kunskap som är av strategisk betydelse menar Orna (2004, s. 130). Att reda ut var den interna kunskapen finns kan dock vara mödosamt och kostsamt, vilket medför att många faller till föga och köper in den istället. Frankelius (2001) World Mapping Method erbjuder dock ett visst redskap för kunskapskartläggning (se ovan).

Choo föreslår att en kompletterande del av informationsförvärvet skulle kunna vara ett register över de ämnesexperter som finns inom företaget samt över externa experter som vid något tillfälle har arbetat inom organisationen. Med hjälp av personalavdelningen och andra avdelningar skulle en databas med information om anställdas specialkunskaper, deltaganden i projekt och konferenser etc. kunna upprättas, och ständigt uppdateras. Registret skulle således även kunna inkludera konsulter, specialister, besökare samt andra personer som har haft kontakt med företaget (Choo 2002, s. 31-32).

Omvärldsanalysen hos konsulter eller inom företaget

Informationsrelaterad outsourcing har blivit allt vanligare då företag i allt större utsträckning koncentrerar sina aktiviteter till kärnsysslor, menar Bryson (1997, s. 392-393). Hon hävdar att det finns både för- och nackdelar med att lägga ut informationshantering på entreprenad. Särskilt mindre till medelstora företag kan vinna fördelar genom att till exempel få tillgång till ny teknologi, expertis som inte finns inom företaget samt källor som annars är svårtillgängliga eller dyra för enskilda intressenter. Till nackdelarna hör minskad kontroll, säkerhetsrisker i form av läckage av känslig information, minskad flexibilitet och förlust av expertis inom företaget (Bryson, 1997, s. 392-393).

Hamrefors har identifierat några vanliga typer av misstag företag ofta gör när det gäller den organiserade omvärldsbevakningen. Ett av dessa är att anlita en specialist på omvärldsbevakning när man upplever att den inte fungerar tillfredsställande inom företaget. Vad företaget istället borde göra, menar Hamrefors, är att undersöka orsakerna till bristerna i medarbetarnas egen spaning. Utomstående specialister har vare sig erfarenhet av företaget och branschen eller någon legitimitet i organisationen (Hamrefors 2002, s. 110-111). Men med avseende på den djupa förståelse för företagets specifika förutsättningar som krävs för att genomföra denna optimalt, anser Orna, att det kräver för mycket av en konsult (Orna 2001, s. 54). Denne har dessutom svårare att bedöma medarbetarnas förkunskap och egentliga behov (Hamrefors 2002, s. 110-111). Detta kan i och för sig vara svårt även för dem som finns inom företaget men förutsättningarna torde ändå vara bättre än för en utomstående.

Trots att Hamrefors rekommenderar att ett företags omvärldsbevakning bör ligga inom organisationen anser han att så länge företaget har en väl fungerande omvärldsbevakning kan viss outsourcing, det vill säga att företaget köper in vissa informationstjänster av ett konsultföretag, vara behövligt. Det kan till exempel vara fråga om tjänster som är ytterst tillfälliga eller tjänster där kunskapen inte finns inom företaget (Hamrefors 2002, s. 18). Viktigt är dock att det bara är fråga om ett komplement till den kunskap eller förmåga som redan finns inom företaget. Man bör vara väl medveten om att för att verkligen kunna dra nytta av en sådan tjänst måste företaget ”på ett intelligent sätt kunna rikta in konsultens spaningsmaskin” för att slutresultatet ska leva upp till företagets behov (Hamrefors 2002, s. 18). Detta innebär att företaget, även om det väljer att lägga ut vissa tjänster hos en konsult, ändå måste känna till sina informationsbehov mycket väl.

Choo utgår från systemteorin Law of Requisite Variety, lagen om nödvändig variation, för att peka på vikten av mångfald och variation i ett företags informationsinsamling.

Teorin hävdar att kontrollmekanismen i ett levande eller socialt system måste vara lika ombytligt som den omgivning den försöker att överleva i. Detta innebär vidare att en organisationens som inte lär sig att anpassa sina mål utifrån omvärldens föränderlighet riskerar att inte överleva. Choo menar att det finns flera sätt en organisation kan arbeta på för att försöka uppnå variation och mångfald i insamlingen. Han hävdar att ett sätt är att ta hjälp av den specialkunskap om informationskällor som till exempel bibliotekarier och andra informationsspecialister besitter. Det är också viktigt att definiera viktiga specialområden som inte finns att tillgå internt och därmed använda extern expertis för dessa. Med hjälp av framtagna sökprofiler, där man har ringat in intresseområdet, kan den externa omvärldsbevakningstjänsten scanna av och återvinna relevanta dokument i en uppsjö av databaser, webbsidor och andra källor. För att kunna utveckla sökprofilen är det viktigt att informationsanvändaren ger feedback till systemet och personerna bakom systemet angående den information som återvinns. Dialogen är alltså mycket viktig. Genom en ökad förståelse för användarnas önskemål och preferenser kan informationens relevans öka (Choo 2002, s. 31).

Omvärldsanalysen som en separat enhet eller en integrerad del av företaget

Var ansvaret för ett företags omvärldsanalys bör ligga varierar från företag till företag, då man bör utgå från det som passar just det företaget bäst. Nelke visar dock på några fördelar med att lägga ansvaret på en samlad enhet som till exempel ett företagsbibliotek. Hon menar att man på så vis lättare kan få en helhetsbild av företagets samlade informationsbehov. Det blir även lättare att organisera, samla information och källor, ha kännedom om källorna och deras kvalitet samt kunskap om nya redskap för att återvinna och sprida information (Nelke 1998, s. 24).

Hamrefors avråder från att placera omvärldsbevakningen i de funktioner som i nuläget redan producerar de dominerande omvärldsperspektiven, det vill säga han avråder från att blanda spontan spaning med organiserad omvärldsbevakning. Detta resulterar oftast bara i att ”man får mer av det man redan har” – att bevakningen blir enögd (Hamrefors 2002, s. 115). Studier har nämligen visat att man tenderar att vilja söka information som bekräftar det man redan vet eller tror sig veta, det vill säga information som stödjer befintliga uppfattningar. Detta kan i och för sig fungera som en effektiv grund för strategiska beslut, men bara så länge omvärlden inte förändras i alltför stor utsträckning. Omvärldsbevakning kan således ge en falsk trygghet som i värsta fall gör företaget sårbart inför förändringar i omvärlden. Choo bidrar med ett perspektiv på samma företeelse genom att peka på att en organisation förvärvar en ”kulturell kunskap”. Med detta menar han den kunskap som en organisation tar för att vara sann och som grundar sig i erfarenhet, observation och reflektion om sig själv och sin omvärld. Med tidens gång utvecklar organisationen gemensamma åsikter beträffande företagets natur, marknaden, konkurrenter. Utifrån dessa görs bedömningar om vilken kunskap som är viktig för organisationen (Choo 2001, s. 11-12).

För att uppnå en effektiv och strukturerad omvärldsbevakning bör den vara en del av organisationen. Den bör däremot inte utgöras av en befintlig avdelning utan av en ny menar Hamrefors (2002, s. 115-122). Organisationsenheter som divisioner behöver dessutom egna BI-funktioner för att inte missa väsentlig förankring och fokusering menar Pagels-Fick. Den centrala BI-funktionens uppgift är bland annat att bryta ner sitt perspektiv ”från ovan” till en detaljerad och konkret nivå så att informationen blir

relevant och användbar för den enhet som ska använda den (Pagels-Fick 2000, 74 och 98).

Hamrefors pekar på vikten av att vara medveten om ovanstående fenomen, det vill säga att man tenderar att söka information som bekräftar det man redan vet och det som Choo kallar "kulturell kunskap". Det är viktigt, menar han, att lokalisera de blinda fläckarna som finns i ett företags omvärldsbevakning och fylla ut dem. Det finns alltid områden som ingen bevakar särskilt väl, blinda fläckar, antingen för att ingen inser att dessa områden kan vara av intresse eller för att man inte känner till att de finns. Här kan en ny omvärldsbevakare komma med andra perspektiv och infallsvinklar än kanske beslutsfattarna som kan ha blivit låsta i sin syn på omvärldsfaktorerna. Det är omvärldsbevakarnas uppgift att försöka identifiera områden i omvärlden som ligger utanför företagets kollektiva uppmärksamhet eller som utgörs av för företaget blinda fläckar (Hamrefors 2002, s. 139-140). Frankelius (2001) World Mapping Method erbjuder till viss del en metod för att komma åt blinda fläckar, eller informationsluckor.

Vem bör då leda arbetet med omvärldsanalysen och informationsförsörjningen? Som framkommit ovan bör det övergripande huvudansvaret ligga hos den högsta ledningen för företaget. Själva funktionen bör enligt Pagels-Fick ledas av någon som har stor erfarenhet, är avancerad informationsökare, etablerad och har omfattande kontakter med informationsanvändarna. Denna person bör även ha goda insikter om företagets strategiska position samt kunna utföra klarsynta analyser. Dessa egenskaper bör dessutom kombineras av en förmåga att marknadsföra BI-resultaten internt. Det ställs alltså mycket höga krav på den som leder ett företags business intelligence (Pagels-Fick 2000, s.148-150).

Sammanfattning

- Huvudansvaret för att implementera ett fungerande informationssystem ligger hos företagsledningen.
- Omvärldsanalysen förutsätter ett samarbete mellan tre grupper av kunskapsarbetare: domänexperter, IT-experter och informationsexperter.
- Då det krävs en grundlig förståelse för företagets behov bör huvudparten av omvärldsanalysen ligga inom företaget.
- Externa agenter och outsourcing, som ibland kan bidra med viktiga perspektiv och tjänster, bör endast användas som komplement till företagets egen omvärldsanalys.
- Alla medarbetare måste vara delaktiga i omvärldsanalysen, såväl som användare som att bidra till dess uppbyggnad.
- Samtliga medarbetare måste dela förståelsen för vikten av företagets informationsförsörjning och för vilka skyldigheter de har gentemot den.
- Placeringen av omvärldsanalysfunktionerna måste grundas i företagets behov. Placeringen måste däremot förebygga att omvärldsanalysen endast bekräftar och stödjer befintlig kunskap.
- Divisioner bör ha sin egen omvärldsanalysfunktion för att inte missa väsentlig förankring och fokusering.

3.3.3 Informationssystem och -återvinning

I detta avsnitt kommer vi att behandla vikten av ett väl fungerande informationssystem. Att det finns väl fungerande redskap för informationslagring och -återvinning är avgörande för en väl fungerande omvärldsanalys. Utan dessa kan medarbetarna i en organisation inte återvinna viktig information. De kan inte heller bidra med information som de själva samlat in och som kan vara av värde för företagets gemensamma arbete. Orsaken till att vi lägger stor vikt att redogöra för dessa redskap är deras betydelse i arbetet med omvärldsanalys då de på ett effektivt sätt kan bidra till att öka organisationens samlade kunskap om sig själva och sin omvärld.

Bristande dokumentation av information

Stanat menar att då ett företag växer och då det finns lokaliserat i olika delar av världen, och nya nivåer av beslutsfattande utformas blir informationskanalerna mer komplexa och upprätthållandet av ett gemensamt informationssystem blir mer svårhanterlig. En vanlig tendens då organisationer förändras är att mindre och mindre kunskap dokumenteras och katalogiseras. Hon att speciellt i stora, decentraliserade organisationer förekommer det dubbelarbete vid insamlandet av information då man inte alltid har en översikt av vad som försiggår på de andra avdelningarna (Stanat i Choo 1990, s. 326-327). Nelkes (1998) forskning har påvisat faktorer som ansågs vara hindrande för tillgången till extern information. Bland annat visade det sig att en alltför decentraliserad organisation hade en hämmande effekt.

Choos Windows of Knowing

I Choos (2002) modell Windows of Knowing berör han till viss del ovanstående problematik. Modellen är en utveckling Johari Window-modellen och visar fyra olika perspektiv på en organisations kunskap om vad den vet. Med utgångspunkt i de fyra rutor som utgör modellen kan man placera in företaget med hänsyn till de beskrivningar som det bäst överensstämmer med. Utifrån företagets placering i modellen kan man sedan identifiera ett ändamålsenligt agerande för företaget, det vill säga grundläggande faktorer om hur det bör förbättra sitt informationsarbete. De två översta rutorna "We Know What We Know" och "We Know What We Don't Know" är de mest eftersträvansvärda rutorna för en organisation. Vid en placering i den förstnämnda rutan har företaget god kunskap om den kunskap det besitter och är främst i behov av redskap för att tillgängliggöra och sprida informationen. Vid en placering i den senare rutan är företaget medvetet både om den kunskap det saknar och den det bör förvärva för att kunna uppnå sina mål. Företag som till exempel är på väga att etablera sig på nya marknader är främst i behov av marknadsundersökningar och konkurrensinformation. De två resterande rutorna representerar företag som inte vet vad det vet eller vet inte vad de inte vet. Företag som placeras i den förstnämnda rutan har mycket kunskap aggregerad hos sina medarbetare – kunskap som inte finns nedtecknad någonstans i företaget. Mycket dubbelarbete sker på grund av att företaget inte har en samlad bild av den kunskap det besitter vilket ofta resulterar i att samma arbete utförs på olika håll inom företaget. Denna typ av företag är i behov av att utföra en information auditing vilket bland annat är ett första steg för att bredda sina definitioner av informationskällor och resurser. Ett företag som kan placeras i rutan We Don't Know What We Don't Know är i den mest utsatta situationen. Det löper stor risk att gå miste om möjligheter då det inte ens är medvetet om att dessa finns. Det riskerar även att utsättas för hot det inte har identifierat som hot. Här krävs en grundläggande informationsstrategi för att

möjliggöra en snabbare upptäckt av svaga men viktiga signaler i omvärlden som kan påverka företaget (Choo 2002, s. 259- 263).

<p>We Know What We Know</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mature organizations in stable environments • Information is organized, accessible • Knowledge is codified, shareable 	<p>We Know What We Don't Know</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizations is moving into new environments • Information needs are clear, well-defined • New knowledge to be created, discovered
<p>We Don't Know What We Know</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mature organizations in dynamic environment • Information is hidden, dispersed • Knowledge is tacit, unrecorded 	<p>We Don't Know What We Don't Know</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizations set in their ways or beliefs • Information subject to tunnel vision • Knowledge gaps exist, but unrecognized

Figur 2. Windows of Knowing (Choo 2002, s. 261).

Som vi tidigare nämnt understryker Orna (2004) vikten av att ett företag bör utveckla en informationspolicy och -strategi. Dessa bör utstaka riktlinjer för hantering av så väl extern som intern information. Orna beskriver, i likhet med Choos modell ovan, att mycket av den interna informationen ofta inte finns nedskriven eller dokumenterad, utan sitter i människors huvud i form av kunskap, lösryckta bitar av information samt erfarenhet och expertis. Skulle en medarbetare med sådan kunskap plötsligt lämna företaget berövar denne också företaget på en mängd viktig information (Stanat i Choo 1990, s. 325-327). Choo kallar denna typ av kunskap som medarbetarna besitter för "tacit knowledge" vilket vi valt att översätta till "tyst kunskap". Tyst kunskap menar han är den personliga kunskap en person har förvärvat under en lång tid. En kunskap där individen har utvecklat en känsla och en bedömningsgrund för att fatta framgångsrika beslut (Choo 2001, s. 11-12).

Samspel mellan människa och IT

En viktig del av en informationspolicy är ett fungerande samspel mellan människa och IT vilket också är en förutsättning för att ett företags informations- och kunskapsresurser ska kunna utnyttjas på bästa sätt. Den lagrade informationen kan likställas med en organisations minne som ständigt används för konsultation och som underlag för beslutsfattande. En effektiv informationsresurs bör således vara tillgänglig för hela företaget. För att informationen ska kunna tillgängliggöras på detta vis, så att den utgör ett stöd för samtliga användares informationsbehov, krävs dels att innehållet kategoriseras och standardiseras, att man har redskap för informationsåtervinning som till exempel klassificeringssystem, ämnesord, index och tesaurus som samtliga har anpassats efter företagets behov och specifika förutsättningar. Ämnesord och indexterminologi måste bygga på de ord som används inom företaget och systemet bör

vara konsekvent i hela företaget (Orna 2004, s. 122-127). Då en typ av information kan vara relevant för olika typer av problemområden krävs det att den indexerats för att bli representerad. Det vill säga informationen måste få kontextrelaterade substitut, innehållsrelaterade nyckelord eller en sammanfattning i form av metadata för att den skall bli sökbar. Syftet är att göra det lättare för användaren att snabbt se hur informationen kan användas och till vad. Exempel på detta kan vara datum, namn på avsändare/mottagare eller ämnesord, diagramrubrik, projekttitlar eller produktnamn etc. (Choo 2002, s. 37). En informationskatalog som samlar upp informationen som har blivit presenterad kan slutligen vara nödvändig där man kan finna vilken information som existerar och var den kan återfinnas. En sådan katalog kan till exempel innehålla, som tidigare nämnts, information om källor men även restriktioner kring användande och tillgång, syfte, tillgänglighet, kontaktuppgifter för vidare information, korsreferenser och annan information som finns i metadata (Bryson 1997, s. 84).

Detta kan uppnås automatiskt, men då endast i en grovhuggen form. Ska man uppnå en lösning som matchar företagets specifika behov krävs en mänsklig hand menar Orna (2004, s. 122-127). Information kan till exempel klassificeras enligt dess strategiska eller kommersiella värde för företaget eller efter typ av användningsområde. Vid indexering av dokumenten utgår man således från en checklista skapad utifrån användarönskemål (Bryson 1997, s. 82-83). Choo anser att en kombination av dokumentorienterad och användarstyrd indexering påtagligt kan förbättra informationsåtervinningens kapacitet samt öka graden av tillfredsställelse hos slutanvändarna (Choo 2002, s. 37).

Redskap som dessa underlättar såväl tillvaratagande som återanvändning av information samt att ny information kan integreras med befintlig. För att dessa redskap ska utnyttjas och komma företaget till gagn krävs det att användarna får en viss undervisning i användningen av företagets klassificeringssystem, kontrollerade vokabulär och index (Bryson 1997, s. 82-83). Nelkes forskning har visat att bristande undervisning och träning i informationsanvändning reducerade företagets förmåga att ta till sig extern information (Nelke, 1998, s.10). Choo menar att med hjälp av de automatiserade indexeringsystem som idag är under ständig utveckling finns det goda möjligheter att använda sig av mer användarvänlig indexering, framförallt dokumentorienterad indexering som representerar dokumentets innehåll. Det användarcentrerade indexerings sättet kan skraddarsys utifrån situationsanpassade krav. Det finns även möjlighet att skapa ett indexerings språk som bygger på en analys av användarkrav.

Databaser och användarundervisning

Den strukturerade informationen kan lagras i en databas. Designen av ett företags informationsdatabas är av största vikt. Oftast behövs det en skraddarsydd databas som tillgodoser just det företagets behov för att strukturera informationen. Det är företagets referensramar, tillvägagångssätt, regler och beslutspremissor som styr och påverkar den design och struktur som skapas för dess informationsförvaring, vilken även bör reflektera hur företaget ser på sin verksamhet (Stanat i Choo 1990, s. 340). En viktig aspekt och även en svårighet med informationsnätverk, eller informationssystem, är det faktum att i takt med att nätverket ökar i omfång, det vill säga både i mängd material som lagras samt antalet personer eller enheter den skall spridas till, ökar också dess komplexitet (Stanat i Choo 1990, s. 340). Då dessa databaser har en tendens att växa till

en oerhörd volym kan det uppstå problem. Ett sätt att lösa detta är att skapa separata databaser för affärsdata och en för omvärldsinformation (Choo 2002, s. 33-38).

Stanat menar att det krävs åtminstone en person, helst flera som ansvarar för informationsdatabas. Det behövs någon som kan integrera och öka värdet av informationskällorna, någon som förstår det föreliggande informationsbehovet och samtidigt kan förutse uppkommande behov (Stanat 1990, s. 342 och Orna, 2004, s. 25). Personen som är ansvarig för databasen bör sköta uppgifter såsom insamlandet av informationskällor där det då handlar om ett samarbete med både externa och interna informationsförmedlare, underhåll av databasen, koordinera feedback processen, träna slutanvändarna i hur man använder databasen samt utveckla framtida förbättring av nätverket i takt med att det växer (Stanat 1990, s. 342). Detta är grundförutsättningar för att uppnå målet med att *rätt* information omvandlas till *rätt* kunskap hos *rätt* personer.

Värdehöjande faktorer på information

Information products and services, and indeed information systems in general, should be developed as a set of activities that add values to information being processed in order to assist users to make better decisions and better sense of situation, and ultimately to take more effective action.

(Taylor i Choo 2002, s. 39).

Choo utgår från Taylor, som argumenterar för vikten av att information presenteras med hjälp av värdehöjande faktorer, och pekar i modellen *Values Added in Information Products and services* ut de viktigaste faktorerna som ökar värdet av information. Utgångspunkterna är användarvänlighet, reduktion av informationsbrus, kvalitet, anpassningsförmåga, tids- och kostnadsbesparing (Choo 2002, s. 38-41). Bryson bidrar med följande tillägg på information och informationsteknologi: den/de bör vara tillgänglig, korrekt, aktuell, tydlig – information bör vara verifierbar och fri från tvetydighet. Den bör även vara omfattande och allsidig utan att bidra till informationsöverflöd. Informationssystemet måste ha en inbyggd flexibilitet för att kunna växa, och anpassas efter företagets föränderliga behov och det måste ta hänsyn till säkerhets- och integritetsaspekter. Slutligen bör det råda konsekvens vad gäller definitioner och terminologi (Bryson 1997, s. 299-300).

Men, precis som skönhet ligger kvalitet i betraktarens ögon (Bryson 1997, s. 377). Med detta menar hon att informationskvalitet bara kan avgöras av informationsanvändaren. Det är alltså nödvändigt att även kartlägga vad användaren avser med kvalitet vid arbetet med att bygga upp ett omvärldsanalys- och informationssystem. Även om en sådan kartläggning kan tyckas resurskrävande ska man ha i åtanke att läsning är en ytterst kostsam aktivitet med tanke på den tid det tar i anspråk. Tid bör alltså inte läggas på att läsa information av en för informationsanvändaren undermålig relevans och kvalitet (Nelke (1998, s. 13).

En vanligt förekommande aspekt när det gäller information och kvalitet är information overload, eller informationsöverflöd. Nelke har i sin forskning konstaterat att minskad mängd information är ett mycket vanligt önskemål, vilket i hennes forskning gavs uttryck i att det framfördes önskemål om en förbättrad kunskapshantering. Det visade sig att många fick mycket information de aldrig bett om eller ens behövde. Istället framfördes det en önskan om att informationen skulle finnas tillgänglig bara om den

behövdes (Nelke 1998, s. 10-12). Ett bra informationsförsörjningssystem, i form av till exempel en skräddarsydd databas enligt ovan, understött av en välutvecklad informationspolicy och -strategi hade kunnat avhjälpa detta.

Sammanfattning

- Ett effektivt informationssystem och informationsåtervinning krävs för en god omvärldsanalys.
- Information bör i största möjligaste mån dokumenteras för att inte riskera att försvinna i samband med att medarbetare lämnar organisationen.
- Det är företagets referensramar, tillvägagångssätt, regler och beslutspremissor som avgör design och struktur på informationsförvaringen.
- Redskap för informationsåtervinning bör vara användarcentrerade och skräddarsys utifrån situationsanpassade krav.
- Användarundervisning av företagets informationssystem är en förutsättning för att det ska utnyttjas fördelaktigt och komma företaget till gagn.
- Med hjälp av värdehöjande faktorer kan man öka värdet på informationen.
- Det är viktigt att utgå från användarna vid bedömning av informationskvalitet då kvalitet liksom skönhet ligger i betraktarens öga.
- Ett effektivt sätt att minska informationsöverflöd är att se till att information finns tillgänglig bara om den behövs, detta avhjälps till exempel med en databas.

3.3.4 Informations- och organisationskultur

Informations- och organisationskultur är ett brett forskningsfält. Vi har i detta avsnitt inte för avsikt att göra en heltäckande redogörelse för informations- och organisationskulturens fulla betydelse för ett företag, då detta skulle kräva en uppsats i sig. En organisations informations- och organisationskultur har dock en avgörande effekt på hur den agerar gentemot sin omvärld och hur den förhåller sig till omvärldsanalys. Vi anser därför att det är viktigt att peka ut och redogöra för aspekter angående detta som vi under vår litteraturgenomgång uppfattat som avgörande för en organisations omvärldsanalys.

Framgångsfaktorer

Företagskulturen är en viktig faktor i ett företags informationsarbete menar Orna (2004), vilket Pagels-Fick håller med om när han säger att BI-funktionen måste arbeta inom och med den företagskultur som råder. Det går inte att skapa ett effektivt omvärldsbevakningssystem som inte harmonierar med företagskulturen (Pagels-Fick 2000, s. 90). Forskning har tydligt visat att företag med väl fungerande informationssystem har system som i störst utsträckning efterliknar den organisatoriska miljön hos företaget (Hamrefors 2002, s.16). Eftersom företagskulturen påverkar tänkande, handlande och hur medarbetarna tolkar olika upplevelser och fenomen samt valet av strategier är den viktig för ett företags prestationer och för dess informationsarbete och omvärldsanalys (Widén-Wulff 2001, s. 26). Orna har lånat en lista på framgångsfaktorer vad gäller ett företags organisationskultur från David Skyrme (knowledge management expert) Kommunikationen i företaget bör vara öppen och i viss utsträckning informell. Det måste finnas en vilja att dela information och en tro på samarbetets fördelar där samarbete premieras över konkurrens. Vidare bör det finnas en gemensam syn på mål och visioner. Auktoritet bör definieras av kunskap snarare än

position. Slutligen bör det finnas en stark känsla av ansvar gentemot medarbetarna (Orna 2004, s. 32-33). Widén-Wulff lägger till att klimatet måste understödja kreativitet, innovation och inläring. Vidare bör informationsklimatet vara tillåtande och generöst och medarbetarna måste förstå vikten av att dela med sig av sin kunskap och kompetens (Widén-Wulff 2001, s. 74). Organisatoriska gränser kan skapa problem då de blockerar viktiga informationsflöden. Choo menar att informationsspridningen kan förbättras om man aktivt försöker utveckla kommunikation och förståelse över sådana gränser. Ett sätt att motarbeta dessa gränser samt lösa upp isolerade grupper och information gatekeepers för att förbättra informationsspridningen inom företaget är att låta personalen rotera inom företaget (Choo 2002, s. 21).

Något vi tidigare berört är vikten av att alla i företaget delar synen på att omvärldsanalys bidrar med något till hela företaget. Det vill säga förståelsen för att den kommer alla till gagn samt berikar individens professionella roll (Hamrefors 2002, s. 128-129). Ett problem många företag erfar är just att få rapportörer inom företagets alla delar att systematiskt rapportera in sina observationer om omvärldsförhållanden av betydelse. Ett företag som i praktiken primärt belönar till exempel en försäljare för säljresultaten kommer ha svårt att motivera sina anställda att ta sig tid att dela med sig av viktig information som de besitter (Pagels-Fick 2000, s.154). Lyckas man att implementera en gemensam syn på vikten av omvärldsanalys och effektiv informationsförsörjning undviker man risken att medarbetarna, som tvingas lägga tid på den standardiserade informationshanteringen, känner sig omotiverade och i värsta fall bara utnyttjade (Hamrefors 2002, s. 128-129). För att uppnå detta kan det krävas en marknadsföringskampanj från ledningens sida som syftar till att skapa en syn som genomsyrar hela företaget. Denna bör även inkludera de berörda målgruppernas chefer, det vill säga cheferna på mellannivå (Pagels-Fick 2000, s.155).

Den lärande organisationen

Även Choo pratar om vikten av företagskulturen, vilken han menar kan ses som en länk mellan organisationen ur ett inifrånperspektiv och dess omvärld. Den är alltså avgörande för hur organisationen förhåller och anpassar sig till omvärlden. Choo uttrycker det enligt följande:

An intelligent organization pursues its goals in a changing external environment by adapting its behaviour according to knowledge about its external and internal settings. In other words, an intelligent organization is a "learning organization" that is skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and at modifying its behaviour to reflect the new knowledge and insight

(Choo 2002, s. 12).

Choo beskriver i ovanstående citat den intelligenta, lärande organisationen. Han menar, i enlighet med the Law of Requisite Variety, vilken vi har omnämnt tidigare (se ovan, sida 28) att en organisation som inte lär sig att anpassa sina mål utifrån omvärldens föränderlighet riskerar att inte överleva. Effektivt lärande innebär dock mer än att bara korrigera tidigare gjorda misstag. Det bör även innefatta en korrigerande av organisationens normer och värderingar. Dessa olika typer av organisatoriskt lärande kallar Choo single-loop learning och double-loop learning. Den förstnämnda handlar om att effektivisera organisationen inom dess existerande normer medan sistnämnda kräver en omstrukturering av strategierna. Single-loop learning handlar således endast

om att hålla huvudet över vattenytan medan man med double-loop learning skapar organisatorisk utveckling där nya normer modifieras och nya prioriteringar skapas (Choo 2002, s. 12-14). Choo menar vidare att den lärande organisationen även måste lära sig av avprogrammera (författarnas översättning), det vill säga, *unlearn*, viss kunskap och erfarenhet baserad i det förflutna. Det vill säga, man måste lära sig att avvika från invanda mönster och förhållningssätt för att ifrågasätta och på nytt undersöka de normer och antaganden man tar för givna (Choo 2002, s. 17).

Sammanfattning

- Omvärldsanalysen och informationssystemet bör ligga i linje med företagets informations- och organisationskultur.
- Företagskulturen och informationsklimatet bör utmärkas av öppenhet och delaktighet.
- Informationsklimatet bör vara tillåtande och generöst och medarbetarna måste förstå vikten av att dela med sig av sin kunskap och kompetens.
- Företag bör eftersträva double-loop learning som en strävan till att bli en intelligent och lärande organisation.
- Man måste inom företaget förmå att frångå invanda tankebanor för att inta helt nya infallsvinklar, det vill säga man måste kunna *unlearn*.
- Det måste föreligga en gemensam syn på företagets mål och visioner.

4 Presentation av empiriskt material

4.1 Bakgrundsfakta om Thule

Fakta i 4.1 och 4.1.1 är hämtat främst från Thules årsredovisning 2004, Thule Group company presentation October 2005, Thules officiella hemsida och från Thules strategiska plan. Det finns även visst material hämtat från intervjuerna med våra informanter.

Kommunikation och styrfunktioner

Som nämnts tidigare är den strategiska planen ett av de viktigaste redskapen ledningen har för att styra hela koncernen åt samma håll. Den strategiska planen introducerades för tre-fyra år sedan och utgör det främsta redskapet för strukturerad informationsinsamling och omvärldsbevakning. Den bidrar även till att förankra ett gemensamt perspektiv i koncernen samt till kunskapsspridning. Ytterligare metoder för detta är divisionernas månatliga rapporter till ledningen i Malmö och kvartalsvisa ledningsmöten med divisionerna. Uppföljning av verksamheten i divisionerna sker dels genom så kallade "Group Management Meetings" mellan divisionscheferna, VD och stabscheferna, fem gånger per år, och dels genom kvartalsvisa resultatuppföljningsmöten, där den strategiska planen fungerar som stomme.

Samordning och utbildning inom koncernen

Thule Academy, som är koncernens chefsutvecklingsprogram, syftar bland annat till att göra det möjligt att snabbare och mer samordnat kunna nå ut till medarbetarna. Ytterligare ett steg i strävan att bygga en sammanhållen koncern är att arbeta med och fokusera på att stärka Thules företagskultur och värdegemenskap där viktiga identifikationspunkter för hela organisationen är: entreprenörskap, kostnadsmedvetenhet, kvalitet och kundorientering. En viktig förutsättning för denna strävan är en snabb och anpassad kommunikation till verksamheterna i alla länder, vilken utgör ett viktigt verktyg för att hålla ihop koncernen under dess tillväxtfas. Under 2004 inrättades målinriktade kanaler för chefs- och internkommunikation och under 2005 lanserades den interna webbplatsen där interna nyheter och policys är samlade. Den interna webbplatsen fungerar i dagsläget dåligt, enligt ledningen på huvudkontoret. Detta beror till viss del på att man behöver lösenord för att komma in på sidan, vilket försvårar tillgängligheten samt att man inte har avsatt några resurser för en webbmaster. Tanken är att ett nytt krafttag ska tas under 2006 för att komma till rätta med dessa problem.

Organisationskulturen

Ledningsfilosofin ”Management by Objectives”, som nämndes kort i inledningskapitel om Thule, upplever vi vara en viktig del av Thules organisationskultur. Denna innebär mer utförligt ett delegerat lönsamhetsansvar för divisionerna, entreprenörskap inom ramarna för den strategiska planen, kostnadsmedvetenhet, det vill säga att man bör driva verksamheten som om den vore ens egen och slutligen öppenhet och kommunikation både vid framgång och vid motgång. Ett viktigt ledord och en gyllene regel inom koncernen är att ... ”Man ska kunna sin affär ” (know one’s business) eller med andra ord att man ska veta vad man gör. Med detta menas den anställdes ackumulerade kunskapsbank och gedigna erfarenhet. En annan viktig grundbult i organisationskulturen är att ledningen, för att hålla sig uppdaterade om vad som händer, kontinuerligt besöker de olika divisionerna samt rör sig mycket ute på marknaderna.

Organisationsstruktur

Thules organisationsstruktur, med sina geografiskt utspridda divisioner, bidrar till att Thules anställda kommer så nära kunderna som möjligt, vilket gör det lättare att fokusera på varje marknads särdrag – geografiskt såväl som sortiment, traditioner och köpmönster. En medveten metod för att ytterligare främja detta är systemet med så kallade ”lead buyers”, vilket innebär att man inte har någon central inköpsfunktion utan inköparna arbetar så nära marknaden och dess behov som möjligt. På så sätt optimeras deras insikt i produktionen och övrig verksamhet.

Omvärldsanalys

Informationsdirektören beskriver hur den omvärldsanalys som finns idag har vuxit fram ad hoc under entreprenörsaktiga förhållanden. Det finns i dagsläget således ingen uttalad strategi eller uttalade riktlinjer, som inbegriper hela företaget, för Thules omvärldsanalys. Detta framkommer även tydligt i intervjuerna med de andra informanterna. Det närmaste man har av gemensamma riktlinjer är den strategiska planen, vilken inte kan sägas ge heltäckande riktlinjer. Som ett led i att förbättra Thules omvärldsanalys och informationsförsörjning håller man på att bygga ut IT-systemet och förbättra den interna webbplatsen. Det verkar råda delade meningar om den interna webbplatsens exakta syfte, uppbyggnad och utseende, vilket vi redogör för senare i resultatkapitlet.

I Thules årsredovisning redogörs för viktiga faktorer i Thules omvärld som har eller kan ha en inverkan på koncernen: råvarupriser, valutarisker och valutafluktuationer, produktutveckling, forskning, patent, privatekonomi och fritidsvanor, lagar och regler för till exempel miljö och säkerhet är några exempel. Som ett exempel kan nämnas att nya lagar om obligatorisk användning av snökedjor i vissa länder kan komma att skapa ökad tillväxt. Ett annat exempel är att när marknaden år 2004 var relativt stillastående kunde man härleda detta till i huvudsak makroekonomiska faktorer, så som stigande bensinpriser. Detta fick konsekvenser i form av återhållsamhet i användandet av bil, vilket främst märktes på bilmarknaden. Viss information om dessa faktorer är lättillgänglig, men stora delar utgörs av ickeoffentlig information, vilket skapar svårigheter i omvärldsanalysen. Detta kommer vi att återkomma till i resultatredovisningen.

4.1.1 Strategiska planen

Vi har valt att här redogöra lite utförligare för den strategiska planens uppbyggnad och innehåll då den, som tidigare nämnts, är bland de viktigaste redskapen, eller styrmedlen, för Thules informationsinsamling och omvärldsanalys.

Planen är uppdelad i sex delar där den första utgörs av en övergripande operationell och strategisk plan gällande hela koncernen. Denna följs sedan av de olika divisionernas delar. Dessa är skapade utifrån en mall utformad av ledningen. Innehållet blir således övergripande relativt likartat men är färgat av respektive divisions produkter, inriktning och sätt att arbeta. I den första delen finner man först de operationella hörnstenarna, det vill säga vision, mission, varumärkesförklaring samt ledningsfilosofin Management by Objectives. Detta första kapitel åtföljs av följande kapitel: marknadsandelar, status och framtidsutsikter, förvärvsstrategi, human resources, informationsteknologi, företagskommunikation, och slutligen finansiella framtidsutsikter (författarnas översättningar).

I mallen för divisionerna finns rubrikerna: divisionens övergripande strategi, affärsenhet, produktportfolio, tillverkningsstrategi, förvärv av fast kapital, funktionella krav och finansiell framtidsutsikt (författarnas översättningar). Här skall divisionerna bland annat redogöra för hur de olika affärsenheternas framtidsutsikter och geografiska områden ser ut, produktlanseringar, sortimentsrationaliseringar, tillverkningsstrategier, investeringar, informationsteknologi, human resources, logistik och distribution samt operationellt kassaflöde.

Marknadsandelar

En viktig del av den övergripande strategiska planen är den del som behandlar den förväntade marknadssituationen för de kommande tre åren, till exempel hur det ser ut vad gäller nya marknader och affärsmöjligheter samt affärskanaler. Här redogör man även till exempel för statistik för årlig disponibel inkomst för olika delar av världen samt hur stor andel som spenderas på fritidsaktiviteter. Man redogör även för hur Thules marknadsandelar per division förhåller sig till den totala marknaden inom respektive område och vilken tillväxt man kan förvänta sig av marknaden, hur konkurrensen ser ut och varifrån den kommer. De olika divisionernas marknadsposition redovisas samt faktorer som påverkar och driver marknaden och efterfrågan. Man beskriver även hur marknaden ser ut i de länder eller områden Thule inte har några marknadsandelar i.

Lägesöversikt

Här sammanfattas divisionernas marknadsposition samt punkter sätts upp för framtidsutsikter vad gäller tillväxt för de olika divisionerna – hur tillväxten ska ske samt med vilket fokus.

Förvärvsstrategi

I detta avsnitt förevisas planer och strategier för Thules tillväxt under den period den strategiska planen gäller. Man redovisar vilken ekonomisk tillväxt man har som mål att uppnå och lägger upp en övergripande strategi, gällande hela koncernen, för tillväxt samt redogör för viktiga konkurrenter. Konkurrenterna är viktiga att fastställa inför eventuella uppköp. Organisationsstrukturen ses över för att även den vara kompatibel

med utvecklingen av Thule samt för att främja Thules övergripande mål och visioner.

Human Resources

Denna del behandlar hur Thule ska optimera och ta till vara på sina mänskliga resurser samt rekrytera ny personal. Utveckling av divisionernas expertis i ledarskap genom bland annat Thule Academy.

Informationsteknologi

Här utstakas de mål man vill uppnå med informationsteknologin. Den ska till exempel ge ledningsgruppen rätt information och företaget ett ändamålsenligt system som främjar beslutsfattandet. Den ska dessutom ge hela organisationen tillgång till information och affärsdata som underlättar ett effektivt agerande.

Företagskommunikation

Här ställs det upp krav på att installera kommunikationsrutiner och -processer som möter kraven för ett börsnoterat företag. Dessa ska även stödja tillväxten av koncernen med rutiner för relevant intern kommunikation och kompetens, samt utveckla och övervaka the Thules varumärke (Thules strategiska plan 2005-2008).

4.2 Resultatredovisning av intervjuer

4.2.1 Informationsbehov för Thules strategiska arbete

Viktigaste informationen för oss när vi gör den strategiska planeringen och när vi fattar våra beslut baserat på den, det är hur vi befinner oss, relativt sett, gentemot våra konkurrenter och hur vår marknad ser ut och definieras. För kan vi definiera marknaden och vilka aktörer som finns på den marknaden så kan vi också bedöma hur vi är positionerade jämfört med dem, våra aktörer. Det är väl den stora delen i vårt strategiarbete och vår strategiprocess,

Detta säger en av informanterna på huvudkontoret. Thules informationsbehov är starkt kopplat till branschens marknadsdata, det vill säga marknadens svängningar. Denna typ av information är oftast inte tillgänglig i en databas, i ett statistiskt dokument eller dylikt vilket tydligt framkommer i intervjuerna. Information om en marknad måste främst vaskas fram på plats ute på marknaden.

Divisionerna upplever att konkurrensdata, marknadsandelar, marknadsstorlek, nya lagar och förordningar, sammanslagningar och förvärv på marknaden, fordonsförsäljning, försäljning av utomhusutrustning såsom till exempel båtar, cyklar, skidor, deltagande i utomhusaktiviteter, undersökningar av fritidsvanor samt trender är några av de viktigaste faktorerna att vara informerad om, men också de svåraste. Framför allt när det gäller att utföra realistiska prognoser.

Den information som överlag anses vara mest svårfångad är just prognoser och trender om framtiden. Det finns till exempel information om priser på råvarumaterial och man vet på ett ungefär vilka underliggande drivkrafter som styr priserna, men problemet är att kunna mäta dem. Man får då lägga ihop information från olika källor för att skapa sig en bild av hur det kan komma att se ut och för att kunna besluta huruvida man har möjlighet att höja priset på produkterna eller inte. En av informanterna menar att det är

då man får plocka fram kristallkulan eftersom det som oftast är omöjligt att göra helt tillförlitliga analyser. Hur tillväxten ser ut är en annan viktig faktor. Genom att titta på BNP och hur mycket pengar folk i ett visst land spenderar på fritidsaktiviteter ges vissa indikationer. Däremot förutspår detta naturligt nog inte hur mycket människor kommer att spendera på till exempel takboxar. Viktig men svåråtkomlig information är också bilmodellstrender, prognoser för antal sålda liftkort, vilka kommunikationsmedel som kommer att användas i framtiden etc. Dessa trender är inte bara viktiga för de strategiska besluten utan även viktiga att kunna visa upp för potentiella investerare.

Finansiell information anser både finansansvarig och andra informanter på huvudkontoret vara relativt lättgänglig. Informationsansvarig menar att den är nästan så bra den kan bli. Informationsbehovet inför förvärv, vilket vi återkommer till senare, eller etablering på nya marknader är dock mer komplicerat då denna information inte finns tillgänglig i samma utsträckning. Inför nyetableringar på nya marknader arbetar man utifrån en matris med variablerna "Market attractiveness" och "Compatibility to compete". Man försöker bedöma hur attraktiv en marknad är genom att försöka avgöra storlek på marknaden, vilka konkurrenter som finns, hur välkonsoliderad den är, lönsamhet i form av genomsnittsinkomst per invånare etc. Detta sätter man emot intern information om hur väl man står sig mot marknadens krav, hur stor ens relativa marknadsandel skulle bli, hur man står sig i jämförelse med konkurrenterna etc., för att kunna räkna ut vilken lönsamhet det går att få ut. Detta är information som tydligt går att peka ut men är svårare att fånga in.

Men det finns också en annan syn på vad som styr marknaden. Även om vice VD till viss del instämmer med svårigheterna att förutspå marknaden menar han att Thule själv arbetar med att vara en del av vad som styr den. Detta görs genom att ständigt sätta nya produkter på marknaden vilket är en del av Thules affärsidé och styrka. Detta möjliggörs genom att Thule i de allra flesta fall är störst på marknaden vilket skapar ett väldigt fördelaktigt läge att vara den som styr produkttrenderna.

Andra faktorer som det anses att man bör ha kunskap om är säkerhetsregler för olika transportfordon som varierar från land till land. Detta anser man sig ha relativt bra uppfattning om.

Informationsdirektören menar att man inom Thule är duktig på att veta var man kommer ifrån och hur det ser ut idag men mindre duktig på att veta vad som driver framtiden. Trots detta hävdar han att man än så länge inte har missat någon viktig trend, utvecklat fel produkter eller gått in på fel marknad. Även om huvudkontorets roll är att förstå och ha kontroll på helheten medan divisionerna ska sköta sitt affärsområde så vill han etablera en samsyn över divisionsgränserna. En förståelse av vad som driver Thules verksamhet som helhet.

Det är påtagligt att divisionerna har olika mycket erfarenhet av att känna sin marknad och således också olika förmåga att utföra omvärldsanalys, vilket kan förklaras med att de har funnits olika länge. Divisionerna har också på grund av sina olika produkter väldigt olika informationsbehov och olika möjligheter att tillfredsställa dem. Detta bidrar till att det inte finns något direkt samarbete mellan divisionerna vad gäller omvärldsanalys menar vice VD, vilket samtliga markandschefer på divisionerna instämmer i. Trots detta upplever han samtidigt att man till viss del arbetar över

divisionsgränserna i det avseende att man ska kunna ”knycka grejer” av varandra. Han menar att man på Thule arbetar väldigt mycket med att inte arbeta i isolerade rör för att få bättre informationsspridning men avslutar sitt resonemang med ”men nu sitter vi ju här och tror...”.

Han uttrycker även att det finns en allmän öppenhet inom Thule som koncern. ”... vi har, tycker jag, när det gäller information och att få reda på saker en väldigt öppen attityd. Vi är inte så hemliga, vi upplever att vi är öppna mot konkurrenter /.../ det är klart att ju mer öppna vi är ju mer information kommer fram”.

Även den tidigare marknadschefen för division Europa/Asia numera Business Development ansvarig, som är en ny funktion i ledningen, talar om samordningsfördelar mellan divisionerna. Att ledningen bör fungera som katalysator men att man bör dra nytta av saker man kan göra gemensamt. Genom att till exempel förena inköpsvolymerna av material kan man få bättre priser vilket är något han kommer att arbeta med i sin nya position. Detta, menar han, genererar också en bättre omvärldsanalys. Vad gäller förmågan att förutspå priser finns det även fördelar att uppnå med hjälp av samordning. Genom en samlad funktion i koncernen som samlar kompetensen i divisionerna. Denna typ av samordnande roll finns redan för vissa av råmaterialen. Samtidigt bör man akta sig för att införa storvulna koncernsystem menar han, då det är risk att folk kommer att digna under systemet. En av marknadscheferna på divisionerna föreslår att övervakning av nya fordon och bilar på marknaden skulle vara ett fördelaktigt samarbete.

Business development ansvarig menar att han kommer att tillföra en förstärkning av kundperspektivet, vilket han beskriver som behovet och närheten till hur man säljer produkterna och relationen med slutkonsumenten. Ambitionen är också att få en bättre kontroll på storleken på marknadsområden, geografiskt och produktsegment.

4.2.2 Informationskällor och metoder för informationsinsamling

Det finns en tydlig och samstämmig åsikt både bland informanterna på huvudkontoret och bland de flesta av marknadscheferna på divisionerna att det inom Thule inte finns något strukturerat sätt att samla in information om omvärlden. Endast en av marknadscheferna för divisionerna uttrycker att de har någon form av övergripande strategi för omvärldsanalys som de upplever fungera väl och som efterföljs. Det finns dock inte några detaljerade riktlinjer för detta arbete.

Den framkommer att den strategiska planen är ett viktigt, och i stort sett det enda, redskap som används för informationsinsamling och omvärldsbevakning på ett strukturerat sätt. Informanterna på huvudkontoret menar att på grund av Thules decentraliserade organisation sker den största delen av omvärldsbevakningen ute på divisionerna då dessa svarar för affärsverksamheten.

Vi lever i tro att det här med centraliserad [organisation], det är jättebra när det gäller en del frågor men i de flesta frågor är det väldigt mycket bättre med decentraliserade, alltså inte det att var och en ska göra som de vill. De som är ute på marknaden, nära marknaden, väldigt nära produktionen, de sitter på ett helt annat beslutsunderlag än vad vi gör ...

Utöver de mallar som skall fyllas i vid utformandet av den strategiska planen för respektive division, finns det inga direkta direktiv om hur omvärldsbevakningen bör gå

till eller vilka faktorer som är viktiga att följa upp. Detta beror till viss del på divisionernas olika förutsättningar och behov samt på att tanken är att divisionerna har egenansvar för just sin marknad och således även för omvärldsanalysen. En av informanterna på huvudkontoret beskriver det enligt följande.

Vi [ledningen i Malmö] ger inte så mycket direktiv, vi jobbar inte så. Vi jobbar mycket med management by objectives. Dom [divisionerna] har ju sina mål, sin strategiska plan, sin budget, det är det de ska leverera. Ibland kan vi tycka att de inte gör det på precis det sättet vi tycker att de skulle göra det på, men så länge de levererar så levererar de ju.

En faktor är även att Thule har vuxit och växer mycket. ”I takt med att vi växer och blir större och blir svårare att genomskåda, måste vi lägga ner mer kraft på informationsarbetet”. Informationsdirektören för Thule uttrycker att han skulle vilja ha ett mer samlat tillvägagångssätt för omvärldsanalysen där vissa specifika omvärldsfaktorer finns utpekade, som respektive division kontinuerligt bör hålla sig uppdaterade med. Samtliga informanter är eniga om att det finns väldigt få officiella informationskällor och statistik att tillgå gällande Thules omvärld. Detta faktum tas upp vid ett flertal tillfällen under alla intervjuerna. Orsaken förklaras vara att Thule agerar i en mycket nischad bransch med en relativt begränsad marknad. En av informanterna beskriver marknaden enligt följande

... det är nämligen så, att Thule är inte ett så stort företag, vi omsätter 3,5 miljarder kronor. Det är väldigt mycket pengar men vi befinner oss i hela världen och vi är en liten, liten nischprodukt. Det är inte Telecom utan en liten, liten nischprodukt med få spelare i en relativt begränsad marknad, så det finns inte så mycket omvärldsbevakning eller statistik tillgänglig egentligen, som är offentlig. Den riktiga informationen man vill ha finns ofta tillgänglig ute i säljleden och hos kunderna.

Eftersom det finns väldigt lite tillgängliga marknadsdata att tillgå blir viktiga insamlingsmetoder internationella mässor, resor, branschkontakter, ett brett kontaktnät med säljare, kunder, leverantörer, distributörer och andra som företaget har en relation med och som i sin tur har en relation med konkurrenter. Förutsättningarna för de olika divisionerna skiljer sig dock åt, till exempel har divisionen för släpvagnar störst tillgång till marknadsdata, då det finns ett krav på att alla släpvagnar måste registreras, vilket alltså ger dem tillgång till registreringsstatistik som i sin tur ger underlag för att räkna ut marknadsandelar etc. Även behovet av takrelingar är lättare att följa då det är de stora bilföretagen som köper in takrelingar av Thule och på så sätt ger företaget tillgång till information om vad som händer inom den nischen.

Marknadscheferna på divisionerna beskriver att de använder beställda undersökningar, press, webben och affärskontakter och kontakt med säljarna som källor. Vice VD menar att det finns ett 20-30-tal källor, såsom specifika branschtidningar, man kan leta i men där informationen är svårtillgänglig. Ofta får man leta i kanske sju källor för att få fram det man söker. Vad gäller råvarupriser finns det en tjänst man prenumererar på men nackdelen är att den är alltför historisk och oftast är det främst hur utvecklingen ser ut och vad branschen tror om utvecklingen man vill veta. Thule prenumererar även på en omvärldsbevakningstjänst, som framförallt bevakar elektronisk media. Thule har själv fått välja sökord och söksträngar. Informationsdirektören är dock inte helt nöjd med denna då han anser att den information den genererar inte är tillräckligt framåtblickande. Dessutom innehåller den mycket brus.

Ett återkommande svar vid frågor angående vilka källor som används är den påtagliga tilliten till och vikten av den information som finns inom organisationen. Vid frågor om vilka informationskällor som används inför beslutsfattandet och utformandet av den strategiska planen gavs väldigt sällan konkreta beskrivningar på till exempel vissa databaser, tidningar etc. Återkommande är istället att det är Thulemedarbetarna, som till exempel säljare som är i nära kontakt med andra återförsäljare samt kunderna som är de främsta källorna. ”Det som är våra källor är ju väldigt mycket våra medarbetare, våra kunder och annan information ... alltså det är ju ett jättelikt informationsflöde som på nått sätt silas och sorteras och blir till en kunskapsbas ...”.

Ytterligare ett viktigt bidrag till Thules omvärldsanalys utgörs av den aktiva ledningen som genom att resa mycket och röra sig ute på marknaden och i säljleden snappar upp skiftningar och trender. Informationsinsamlingsprocessen beskrivs enligt följande:

Det är inte en strukturerad process men en orsak till varför folk reser så mycket är att de är ute och känner av marknaden. Det tillhör kulturen att man är ute direkt i de yttersta leden. Man möter kunder, tittar på verksamheten, på vad konkurrenterna gör och på nya marknader. Det är ögonupplevelsen, den egna upplevelsen tillsammans med erfarenhet plus organisationskännedom som är den viktigaste inputen för nya beslut.

En eller två gånger per år blir någon division ombedd att sätta ihop ett program för någon i ledningsgruppen som då reser ut och träffar kunder för att få en känsla av vad som händer på marknaden. Ledningsgruppsmedlemmar i USA står även fem helger per år i någon butik med samma avsikt.

Det finns således inga självklara sätt att hämta in information och välja ut de källor som ska användas. En av informanterna på huvudkontoret ger ett exempel på hur olika metoderna för informationsinhämtning kan gå till. Den ena ytterligheten kan utgöras av att en potentiell importör skickar ett e-postmeddelande om att det har anlagts en skidanläggning i ett land där det tidigare inte har funnits några, vilket skulle kunna leda till att Thule skickar dit ett mindre antal takboxar för att få en indikation om hur marknaden verkar utvecklas. Motsatsen är en så kallad helscan av ett land. Detta gjordes i Indien, inom ramarna för Thule Academy. Under ett år samlade fem personer in all information de kunde få fram. Man tittade på allt från makrodata till väldigt detaljerade uppgifter som antal cykelhandlare, skidanläggningar etc. Informanten beskriver det som ett pussel, ”Det finns ingen skolboksmodell för hur man ska gå tillväga, utan man får försöka leta sig fram till informationen i dialog med dem som kan tänkas förstå det hela”.

Det finns en konflikt i förhållandet mellan det mer ostrukturerade sättet för informationsinhämtning och det mer systematiska menar ovanstående informant. Sökprocessen är en viktig del av arbetet med att samla in information. När man inte riktigt vet vad man ska söka efter är det, som i fallet Indien, svårt att tvingas utgå från en på förhand uppgjord systematisk informationsinhämtningsstruktur. Även om en medarbetare har stor erfarenhet av att samla in marknadsdata är kanske samma tillvägagångssätt inte lämpligt för en ny marknad. Som exempel kan nämnas att dragkrokar kanske inte är tillåtna i ett land. Detta medför att man tvingas tänka långsiktigt på hur detta kan påverka möjligheterna för att sälja släpvagnar på denna marknad i framtiden. Utgår man från en för rigid struktur riskerar man att begränsa

tanken i sökprocessen och således missa relevanta perspektiv eller att dra felaktiga slutsatser, menar han.

Samtidigt hävdar informanten att man på Thule generellt har för låg systemnivå där man får leta sig fram ad hoc inför vissa beslut istället för att utgå från systematisk strukturerad information.

Marknadsundersökningar

Thule använder sig även till viss del av marknadsundersökningar, vilka man köper in av externa konsultbyråer. Några informanter på huvudkontoret menar att detta sker efter behov medan andra menar att det sker årligen. Som exempel kan nämnas att Thule har köpt in sig i stora internationella branschundersökningar vilka hela branschen får ta del av. Tyvärr har man varit missnöjd med dessa. Detta beror till viss del på att man inom Thule har haft större kunskap, särskilt om de marknader företaget har mångårig erfarenhet av, än den kunskap som har genererats av branschundersökningarna. Denna åsikt uttrycktes av samtliga informanter på huvudkontoret. Detta förhållande anses grunda sig i att produkterna Thule arbetar med är så nischade, vilket gör det svårt att ställa rätt frågor till rätt personer. Det förekommer dessutom att fakta som erhålls inte är korrekt. Detta kan förklaras med att företag inom branschen tenderar att lägga fram så fördelaktig data som möjligt, vilket ibland då sker på bekostnad av en heltäckande bild av hur det förhåller sig.

Vid företagsförvärv köper man även in en hel del bedömningar av försäkringsrådgivare, jurister, revisor etc. Man tar även hjälp av analytiker som bedömer på vilket sätt förvärvet kommer att påverka Thule som varumärke. Det vill säga om det kommer att öka eller minska värdet av bolaget. Inför uppköp av nya bolag finns det även krav från Konkurrensverket att definiera hur stor marknadsandel man har. Thule har då tagit in externa konsulter som har kommit fram till siffror som Thulemedarbetarna inte anser överensstämmer med deras verklighet. En av informanterna menar att detta har att göra med hur man går tillväga för att bestämma storleken på marknadsandelarna. Konsulterna arbetar utifrån en viss metodik som de anser ska vara heltäckande. Informanterna beskriver det som att dessa undersökningar tittar mer på konsumtionsledet medan Thule tittar mer på produktionsledet där man naturligt är verksam. Skillnaderna har inte varit jättestora men har skapat diskussion där Thulemedarbetare har upplevt siffrorna som inkorrekta. En av informanterna på huvudkontoret menar att det kanske inte finns en sanning utan utfallet beror på vilken utgångspunkt man har. Informationsdirektören menar att diskrepansen mellan hur de externa aktörerna ser på Thule och hur man ser på sig själv säkert avspeglas i den strategiska planen. Han vill genom att skapa ett omvärldsbevakningssystem som täcker så många faktorer som möjligt kunna utesluta godtyckligheter i det egna antagandet.

Trots detta missnöje menar informanterna på huvudkontoret att det inte går att slå sig till ro och tro att man kan klara det själv. Det anses att kvalificerade undersökningar av konsulter måste göras även i framtiden för att undvika strategiska felslut. Man är dock inte intresserad av undersökningar som hela branschen får ta del av. Eftersom dessa undersökningar är så dyra anser man inte att det är ekonomiskt försvarbart att göra dem alltför ofta.

Tidigare arbetade Thule även med enkätundersökningar inom företaget, där enkäterna delades ut av säljarna ute på marknaden. Det visade sig dock inte fungera så väl på grund av att säljarna tenderade att välja ut de kunder som de hade bäst relation till och utesluta kunder som hade krånglat och varit missnöjda. Enkäterna bidrog därför inte med rättvisande och konstruktiv feedback på produkter och service varför man valde att upphöra med dessa undersökningar.

De marknadsundersökningar Thule köper in är inga rena varumärkesundersökningar av till exempel kundtillfredsställelse hos slutanvändaren. Vid ett fåtal tillfällen görs sådana inför produktutveckling. En av informanterna på huvudkontoret menar att man har mindre bra kunskap om just slutanvändarnas syn på Thule då man inte riktigt kommer i kontakt med dem genom att Thule säljer sina produkter via leverantörerna.

4.2.3 Informationssystem och -återvinning

Som tidigare nämnts finns det inom Thule idag inget strukturerat och systematiskt sätt att samla in information på. Det främsta redskapet för strukturerad informationsinsamling är som nämnts den strategiska planen, där information samlas upp en gång om året. Med endast smärre justeringar följs samma mallar och struktur år efter år för att kunna göra jämförelser över åren. Detta syftar även till att underlätta för dem som inte arbetar med den strategiska planen och den information som där efterfrågas dagligen. En av informanterna pekar dock på att det även under tiden mellan utformandet av de strategiska planerna självklart tas strategiskt viktiga beslut gällande Thules inriktningar och eventuella förändringar av inriktningar. Mallarna kräver dessutom att divisionsledningarna gemensamt tvingas tänka igenom divisionens arbete för att komma fram till en gemensam förståelse för alla skeenden inom divisionens varierade områden. En annan av informanterna på huvudkontoret manar dock till viss försiktighet vad gäller mallarna och den strategiska planen. Risker är, menar han, att den information som ligger till grund för nästa plan fortfarande tas för att vara relevant. Så, istället för att ta ett nytt grepp nöjer man sig med att endast justera och ”plussa på” den gamla informationen. Detta är ju i och för sig ett naturligt tillvägagångssätt då bakgrundsarbetet med att ta fram ny information är tidskrävande, menar han.

Det framkommer även att det inte heller finns ett enhetligt sätt att samla upp den information divisionerna genererar i sin omvärldsanalys under tidsperioden mellan de strategiska planerna. En av informanterna på huvudkontoret uttrycker det enligt följande:

Vi pratar väldigt mycket med människorna ute i divisionerna. Men det enda formaliserade sättet är ju faktiskt i den strategiska planen. Sen så utbyter man information eller pratar med varandra om det man hört, i bästa fall skriver man upp det. Ibland kommer man ihåg det och ibland tänker man att ja, var borde jag göra av det här då.

Detta informella sätt att samla in information medför visst dubbelarbete då flera personer ägnar sig åt att gå runt och samla likvärdig information menar ansvarig för business development. ”Vi går ofta runt och frågar samma saker flera gånger. Dom [ute på divisionerna] strukturerar inte upp det bra och systematiserar det inte bra”. Vid en förfrågan om var strategiskt viktig information finns innan den hamnar i den strategiska planen lyder ett av svaren, ”Den kan finnas var som helst. Den kan finnas hos en säljare i Tjeckien, den kan finnas hos mig, den kan finnas hos VD, hos en divisionschef, i ett

mail, i en excelfil man själv pillat ihop eller var som helst”. Dokumentation av information har flera fördelar och en av dem är enligt informationsdirektören att ”det är viktigt att ge fler än bara den innersta kretsen kunskap om hur vi funderar och hur vi ska utvecklas för att få fram en strategisk dokumentation på vilka förutsättningar vi fattar beslut”.

Som tidigare nämnts delar informanterna på huvudkontoret uppfattningen att den finansiella information Thule behöver i mycket högre grad är både tillräcklig och lättillgänglig jämfört med andra typer av strategiskt viktig information. Finansdirektören menar att det finns tillgång till väldigt mycket finansiell information genom att man är uppkopplad mot marknaden och kan få dagliga rapporter om priser, valutor och räntor samt prognoser om alla valutor och räntor. Denna typ av information finns strukturerad i databaser och är lätt att återfinna. Men däremot ”... om vi tittar mer på omvärldssaker så finns det ju inte alls strukturerat. Det enda sättet det är strukturerat på är ju i den strategiska planen där det struktureras upp en gång per år. Men det finns ju ingen levande databas eller levande källa”. En annan informant säger, ”Det finns inget strukturerat bibliotek eller strukturerad databas där man kan gå in och hämta [information] ...”. Detta bidrar till att information inte nyttjas optimalt menar flera av informanterna.

... systemet [i Division Europe/Asia] är lite tungrott och därför används det inte lika optimalt som det skulle kunna om det var lite alertare och på bättre kvalitetsnivå. Att folk förstod nyttan av det hela. Ofta får man höra, jaja, den där datan, den kanske man skulle titta på. Hade det varit bättre systematiserat och mer pedagogiskt upplagt så hade nog folk använt det mer och därmed hade det blivit bättre kvalitet på datan”.

Vid frågan, till marknadscheferna, om det finns några strategier eller riktlinjer som förebygger att omvärldsanalysinformation går förlorad är svaren främst nekande. På följdfrågan om de finns ett system där man bevarar information frambringad av omvärldsanalysen är svaren kortfattade och ger därför ingen fullständig överblick. En av marknadscheferna beskriver det som att varje avdelningschef inom divisionen har kunskap om och håller sig uppdaterad inom sitt område. En annan av marknadscheferna svarar jakande men beskriver inte vilket typ av system som används. De två resterande av marknadscheferna uttrycker lite mer utförligt på vilket sätt viktig strategisk information samlas upp och benämner då främst olika typer av exceldokument, powerpoint-presentationer av konkurrenternas agerande samt försäljningsdatabaser. De olika marknadscheferna beskriver hur de vidarebefordrar information frambringad av omvärldsanalys på olika sätt. Främst via e-post svarar en av marknadscheferna, i rapporter och statistik menar en annan och via månatliga möten svarar en tredje medan den fjärde har uteblivit med svar på denna fråga.

Icke-dokumenterad information

Inom Thulekoncernen finns många medarbetare som har varit anställda under en lång tid och har stor kunskap om och erfarenhet av affärsverksamheten, marknaden, kunderna och konkurrenterna. Thule-andan, ”man ska kunna sin affär”, anses vara en viktig grogrund och drivkraft för att utveckla affärsverksamheten och beslutsfattandet. För denna viktiga kunskapsbank, som utgörs av alla medarbetares samlade kunskap och expertis, finns det, utöver den strategiska planen, dock ingen enhetlig uppsamlingsplats.

Informationsdirektören efterfrågar en större transparens genom att denna kunskap dokumenteras och tillgängliggörs. Han menar att

... det finns mycket aggregerad kunskap hos dem som jobbat här ett antal år. Att sätta den informationen i den strategiska planen, den kvantifierade informationen och sen sätta den i samband med den erfarenhet och kunskapsbas som finns i bolaget. Då tror jag att man får en ganska klar bild av vad som händer ute i företaget. Men man kan inte bara ta den strategiska planen [som den är idag] för att förstå helheten, man måste också prata med människor och tappa dem på deras kunskap.

Problemet med detta uttrycks av en annan informant som menar att, ”De saker som folk snappar upp det lever ju i huvudet på människor tills att det är dags att sätta sig ner och göra sin strategiska planering igen. Där finns ju en uppenbar risk att saker och ting försvinner på vägen, men det är så det fungerar”. En annan fara med detta är att om en erfaren medarbetare hastigt lämnar organisationen med all sin kunskap och expertis, utan att den finns dokumenterad någonstans i företaget, försvinner denna kunskap. Det blir av samma anledning svårt för nya medarbetare att sätta sig in i organisationens verksamhet. En av informanterna på huvudkontoret menar att det är näst intill omöjligt att sätta sig in i verksamheten utifrån befintlig dokumenterad information, men han hävdar samtidigt att med hjälp av de nya målinriktade kanalerna för chefs- och internkommunikation har förutsättningarna förbättrats rejält.

Problemet verkar delvis vara, som business development ansvarig uttrycker det, att det är svårt att motivera medarbetarna att dela med sig av sin kunskap. Han menar att det är svårt att påvisa vikten av varför det är viktigt och att många ser det endast som onödigt pappersarbete. Citaten nedan, från två av informanterna på huvudkontoret, beskriver ovanstående problematik.

Men vissa av gubbarna och tjejerna nere ute i säljleden och så vidare de tycker nog att det är ett onödigt ont [att dokumentera sitt arbete] för att de bedömer att de kan sin marknad och det är det de behöver kunna för att sälja och det stämmer kanske operativt men det stämmer inte strategiskt.

Och tycker de att det bara är en massa papper att fylla i och skicka in information som dom inte använder så är ju motivationen, gränsar till noll. Men om de däremot ser att det är ett väldigt bra stöd /.../ då har man vunnit. Men om man bara ser det som pappersifyllnad så är det, tror jag, en mycket stor svårighet att få in relevant data i sådana sammanhang.

Kommunikation och informationsspridning

Den kommunikationsväg som informanterna på huvudkontoret uppfattar fungera bäst är den uppifrån och ner. Här kommunicerar ledningen sina mål, riktlinjer, ambitioner så att alla i koncernen ska vara insatta i vad som händer samt kunna känna sig berörda och delaktiga i företaget. Man försöker på så sätt ena organisationen. Man underlättar dessutom för nyanställda att sätta sig in i koncernens informationsarbete. Nerifrån och upp blir kommunikationen lite mer ad hoc. Detta gäller även den informationsöverföring som sker på mellannivå. Informationsdirektören upplever att den inte fungerar fullt ut, vilket man delvis försöker åtgärda genom chefsutbildning.

En intern webbplats under utveckling

Tanken med den interna webbplatsen, vilken är under utveckling, är att den ska vara en levande plats som alla kan bidra till. En informant på huvudkontoret menar att den ska

fungera som ett kommunikationsmedium. Personliga bidrag till den interna webbplatsen måste dock ske via ett filter i form av en ansvarig som beslutar om format och vilken information som hör hemma i detta forum. Den interna webbplatsen ska fungera som en informationsbörs till vilken man kan vända sig när man behöver veta någonting om Thule – i alla fall angående basuppgifter. Vidare ska alla koncernens policys finnas samlade på ett ställe för att alla alltid ska ha tillgång till dessa och därmed aldrig behöva undra över vad som gäller. Det verkar dock råda viss tveksamhet kring exakt vad den interna webbplatsen ska ha för funktion eftersom de beskrivningar olika informanter lämnar är motstridiga. Den interna webbplatsen och de nya kommunikationsvägarna har bidragit till en högre funktionalitet, menar en av informanterna på huvudkontoret. ”Vi har ju inte fungerat som koncern egentligen tidigare [... Det är] till stora delar tack vare informationsflödet som det har blivit oerhört bra, från att ha varit i princip obefintligt”. Samme informant tror även att de satsningar som idag görs på Thules datasystem kommer att bidra till att öka utfallet av de resurser som satsas på informationsarbetet. Marknadscheferna på divisionerna tycker bland annat att kommunikationen och informationsnivån har förbättrats avsevärt sedan införandet av den interna webbplatsen, men att den tyvärr inte används ofta nog. Den anses även innehålla mycket bra och viktig information och är lätt att konsultera. Den interna webbplatsen, som dock fortfarande är under utveckling, fungerar idag långt ifrån helt tillfredsställande menar informanterna på huvudkontoret. Den är oflexibel och det är svårt att lägga in och återfinna information i den idag. Informationsöverföring sker nu i huvudsak via andra kanaler, till exempel via möten, rapporter samt e-post, som är en ofta använd informationskanal. Dessa kommer dock även i fortsättningen fungera som viktiga kanaler. Till exempel kommer information som inte är tillräckligt strukturerad fortfarande att förmedlas via e-post.

Man håller i dagsläget även på att införa och utveckla ett datasystem som ska integreras i det nuvarande IT-systemet. Det är i IT-systemet, eller ”affärssystemet”, Thules basinformation finns. ”Det är i princip alla siffror som flödar genom hela verksamheten. Personalens sjukfrånvaro, löneutbetalningar, försäljningsstatistik, produktionsplaner, [finansinformation], marknadsdata, allt, det vill säga hela affärssystemet”. Denna databas ”är ju mer för att vara en support i den dagliga businessen och för dagliga beslut på operativ nivå, men också för att kunna användas strategiskt. Men till 90-95% är det ju för den dagliga verksamheten, i allt från produktion till försäljning till att räkna ihop pengar”. En av informanterna påpekar att man ibland har en tendens att förlita sig lite väl mycket på egen information och att de är ”dåliga på att utmana den här databasen, och titta om man ser någon annan riktning. Ser det likadant ut då?”. Systemet är dock inte detsamma inom hela koncernen, utan det är anpassat efter divisionernas verksamheter.

Man arbetar också med strukturen och hur information på den interna webbplatsen ska bli sökbar. För närvarande upplever informanterna på huvudkontoret att det finns för många nivåer på informationen, vilket resulterar i orimligt många klickningar. De försöker komma fram till en lösning där man uppnår balans. För grunda strukturer riskerar att resultera i att man får för mycket eller icke relevant information.

Förväntningar på informationssystemet

När vi lät informanterna svara på frågan om vad de har för förväntningar på en väl fungerande omvärldsanalys önskade samtliga en mer ordnad struktur på

informationsinsamlingen och ett konsistent format samt en samsyn angående informationsbehovet och -arbetet och på vikten av det.

Ja, det är ju att ha en bättre och enhetligare struktur i informationsinsamlandet och i informationsbearbetningen. Lite mer mallar och en bättre förståelse för hur man jobbar i den strategiska processen. Att man ser att detta är något användbart. För det är ju ofta väldigt frustrerande för dem, folk ute, operativt, att de får något från huvudkontoret, en massa papper att fylla i.

Det finns en känsla bland informanterna på huvudkontoret att man i divisionerna inte riktigt delar ledningens förståelse för vikten av struktur och kontinuitet vad gäller den information som dokumenteras och vidarebefordras till huvudkontoret. Istället befarar man att det finns en känsla av att denna typ av informationsarbete endast utgör extraarbete för divisionerna och att man inte heller ser hur det kan komma en själv till gagn.

Till viss del beror bristen på ett gemensamt angreppssätt och gemensam syn på vad som är viktigt utifrån divisionernas olika informationsbehov och förutsättningar. Trots detta skulle informationsdirektören önska ”att man oavsett division följer upp tre, fyra indikatorer, låt säga marknadsandel per land, disponibel hushållsinkomst per land och två, tre sådana saker. Att man har samma värderingskriterier när man kommer till sina slutsatser men jag vet inte om det är möjligt, att verksamheten kanske är för divergerad”. Han menar att systemet borde vara transparent för divisionerna så att de tydligt ska kunna följa utvecklingen och vilka indikatorer som följs. Han vill även minska erfarenhetsberoendet och istället väga upp det med kunskap och neutrala fakta samt etablera en samsyn över divisionsgränserna på vad som driver Thules verksamhet framåt. Allt för att minska eventuella överraskningsmoment i framtiden.

Ett av sätten att följa upp dessa indikatorer skulle vara, enligt informationsdirektören, ett Internetbaserat system som scannar av ett antal på förhand uppgjorda indikatorer, så att den senaste informationen om dessa ständigt finns tillgänglig. Man ska kunna följa hur de förändras, vem det är som har tagit fram uppgifterna, det vill säga källan. Detta hoppas han skulle ge dem ledtrådar och kunskap som de idag saknar. Ett av de stora mål han eftersträvar är att kunna förutspå vad det är som driver Thule i framtiden.

4.2.4 Värderingar och inställningar till omvärldsanalys

Åsikterna om hur tillfredsställda informanterna på huvudkontoret är med informationsförsörjningen, det vill säga den som ska understödja strategiska beslut har en relativt stor spridning – allt från 2, 5 till 4 på en femgradig skala. Informationsdirektören var minst nöjd ”/... / vi har för mycket godtyckligheter, framförallt på omvärldssidan, så för mig är det inte tillräckligt strukturerat och kvantifierat på ett bra sätt. Vilka indikatorer är det egentligen vi tittar på och hur följer vi upp dem? Det tycker jag vi brister i”. Detta med den bristande strukturen och önskemål om tydligare riktlinjer är något samtliga informanter återkommer till. Likaså framkommer en tydlig önskan om att med hjälp av en tydligare struktur och riktlinjer lyckas synliggöra den information och kunskap folk i organisationen endast har i sitt huvud. Informationsdirektören antar att han i egenskap av informationsdirektör ställer högre krav på informationssystemet och omvärldsanalysen än övriga i koncernen. Trots att det för närvarande går mycket bra för Thule och att många inom koncernen upplever

att systemet ger dem det de behöver och därför inte känner ett behov att lägga ner resurser ”på att ändra ett system som fungerar” anser informationsdirektören att man inte bör slå sig till ro med detta. Mest nöjd är finansdirektören och vice VD som båda har svarat med en fyra. Vice VD svarar att ” Det vore ju flagrant om man skulle svara lägre [än fyra], för då hade man ju kunnat göra något åt det”. Men även om han ger systemet ett mycket gott betyg är han även medveten om att det ”kan ju också bero på en ignorans, att vi inte har fattat, men vi tycker att vi har rätt bra underlag för beslutsfattande”. En annan informant ger systemet en trea då han tycker att de har en hyfsat bra uppfattning om mycket av det som behövs för att göra de strategiska planerna. Han tillägger dock att

...det är otroliga brister i systematik och användning samt vissa grunddata. Men på det stora hela så har vi nog ändå kläm på det vi behöver veta, men man kan ju utveckla detta hur mycket som helst. Hade det varit en femma så tror jag att vi inte hade tjänat så mycket pengar som vi gör idag. Då hade vi nog ägnat oss mer åt informationssamlande än annat kanske. Men man ska nog inte vara riktigt nöjd med sådant där.

En av marknadscheferna på divisionerna menar att oftast är det inte så att det saknas information utan snarare att det saknas formaliserad information vilket är ett problem. Frågar man bara rätt person så hittar man den information man behöver.

Omvärldsanalys i divisionerna

Då vi lät informanterna på divisionerna värdera hur väl omvärldsbevakningen fungerar i deras division i dagsläget ger de betyget en tvåa, respektive två treor av fem möjliga. Motiveringarna är bland annat att det finns ” no clear rules who is in charge of what when it comes to scanning” och att omvärldsanalysen upplevs utgöra för höga kostnader. Den sista av marknadscheferna menar att det inte går att bedöma på en värdeskala då omvärldsanalysen görs ad hoc.

Hur högt värderas omvärldsanalysen

Hur högt en väl fungerande omvärldsanalys för Thule värderas skiljer sig åt mellan informanterna, även om den främsta åsikten är att den är av mycket stor vikt och att man är oerhört beroende av vad som händer. Informationsdirektören anser av naturliga skäl att omvärldsanalysen är väldigt viktig för Thule, framförallt eftersom Thule växer stadigt. Detta argumenterar även en av informanterna från divisionerna för och lägger även till Thules börsintroduktion, vilken förväntas ske inom en snar framtid, som ett ytterligare skäl till en god omvärldsanalys. Marknadscheferna på divisionerna ger antingen en trea eller en fyra på en femgradig skala av hur viktig de anser att omvärldsanalysen är för Thule. En av marknadscheferna uttrycker faran med att information, om inte strukturerad på ett bra sätt, tar tid att finna och riskerar att försvinna med tiden om den inte finns lagrad någonstans. En av informanterna på huvudkontoret, som värderar vikten till en fyra, menar att det gäller att balansera de resurser man satsar på omvärldsanalysen. Man bör inte ”lägga för mycket tid på sånt där som inte tillför på marginalen”.

En av informanterna på huvudkontoret anser dock att en väl fungerande omvärldsanalys inte är av så hög prioritet. Orsaken är, menar han, att Thule agerar i en så pass stabil och mogen marknad. Thule är en stor spelare på en generellt liten marknad och uppkomsten

av nya konkurrenter och produkter är liten vilket skulle innebära att en ökad marknadsanalys inte skulle öka mervärdet för Thule menar han.

Kostnad för omvärldsanalys

Merparten av informanterna på huvudkontoret menar att man satsar relativt lite resurser på informationsförsörjning och omvärldsbevakning och att detta är ett medvetet val från ledningen. Det framkommer åsikter om att bättre utfall snarare ska uppnås genom effektivisering och annorlunda satsningar än genom ökade anslag för ändamålet. Målet bör vara att i större utsträckning göra gemensamma satsningar istället för att var och en gör liknande satsningar på sitt håll. Detta främjar även en samsyn och gemensam kunskap om vad som driver företaget, menar informationsdirektören. Däremot säger vice VD att de inte är rädda för att satsa mer resurser. Problemet ligger snarare i att de inte riktigt vet exakt vad de har för behov och vad de behöver för att tillgodose dem. ” Vi är inte riktigt där att vi kan sätta oss ned och ha en samlad bild av att det är precis det här vi behöver, de här resurserna, de här tjänsterna, eller vad det nu måne vara ...”. Som det är nu upplever man att den information man får i den strategiska planen räcker för att fatta beslut. En av informanterna på huvudkontoret menar dock att kostnaderna för information management är höga men att de inte alltid är synliga då ”många ägnar sig åt det så man vet inte riktigt på vilket konto det dyker upp”. Han tar även upp problematiken med att mäta värdet av de satsningar man gör samt att visa på deras faktiska ekonomiska värde. Detta gör det, menar han, svårare att motivera att det avsätts ökade resurser för ändamålet. En av informanterna menar att om man ska göra några ökade satsningar borde det gälla varumärkesstudier och kundundersökningar som dock är kostsamma. Två av informanterna på huvudkontoret anser att förklaringen till varför Thule inte satsar mer resurser på informationsarbetet har att göra med att man upplever att det inte behövs mer resurser. Samtidigt finns det en liten tvekan om och ifrågasättande av om detta beslut är grundat på en korrekt analys, vilket de anser är svårt att avgöra. Marknadscheferna på divisionerna uttrycker med större enighet att större satsningar på omvärldsanalys skulle öka Thules konkurrenskraft. En av marknadscheferna menar dock att ökade anslag främst skulle förbättra det interna arbetet i form av tid och kvalitet men att det inte skulle påverka de strategiska besluten i något större avseende.

4.2.5 Thules krav på information

Vid frågan om det ställs några formella krav på informationen så som kvalitet, aktualitet, form och mängd framkom det att det återigen är direktiven i den strategiska planen som gäller, framförallt i fråga om form och mängd, men i viss utsträckning även aktualitet. För övrig information som inte redovisas i den strategiska planen finns det inga formella krav.

Kvalitet

Vid frågor gällande informationskvalitet kom svaren på dessa att i stor utsträckning behandla svårigheter med att bedöma tillförlitlighet samt tidsbrist. En av informanterna på huvudkontoret för ett resonemang där han hävdar att det går att finna nästan all information man vill, men att det är en fråga om tid och att det ofta kan kännas tröstlöst att leta efter rätt information. Den svåra biten är att det kanske finns viktig information tillgänglig, trots att man inte vet om att den typen av information finns. Vidare menar han att det kan finnas en inställning att det räcker att knappa in ett ord eller två på

Google för att finna det man söker, vilket han menar inte är fallet. Ett problem med kvalitetsbedömningar är just svårigheten att avgöra i vilket syfte informationen är framtagen, hur partiskt den är. Mycket som publiceras är kopplat till den tillverkande branschen när det gäller till exempel priser på råvaror. Det är då svårt att avgöra om informationen är vederhäftig. På grund av tidsbrist nöjer man sig då ofta med det som till synes verkar vederhäftigt. Men i slutändan menar han att det allra viktigaste är ”Om de [källorna] är partiska eller inte partiska spelar egentligen ingen roll men att det är klargjort vilket av det det är. Då kan man också hantera informationen”. Han tar upp ett exempel på hur börspriser på aluminium inte går att fuska med på grund att man får exakt information om ett visst världsmarknadspris. Men vet man inte om det är 5 % eller 90 % av all aluminium på marknaden som finns till försäljning för det specifika världsmarknadspriset går det inte heller att se det i sin helhet och räkna ut vilken vinst man egentligen kan göra och vilken påverkan det har i verkligheten. ”Så det är just det där med källkritik och information som verkligen är verifierad. Det är inte alltid så lätt att hitta. Men jag vet att det finns andra här som tycker annorlunda, man knappar bara på Google”.

Det framkommer att det inte ställs några formella kvalitetskrav på informationen inom Thule och att man upplever brister i kvaliteten. En av informanterna säger:

Nä, det ställs inga sådana uttalade [krav] men man förutsätter ju naturligtvis att den som ska hantera någonting är påläst på ett rimligt sätt för att kunna behärska området. Men det finns ju egentligen inga kontrollmekanismer då det är i just de här sakuppgifterna där det inte finns någon hårddata. Så det är egentligen ett outtalat krav att man ska vara påläst, skäms jag nog att säga, men så är det.

En annan av informanterna uttrycker följande

Kvalitet ja, den är lite grann vad den är. För den är faktiskt väldigt mycket självskapad utifrån den information vi själva får genom att befinna oss på marknaden, så kvalitet är i viss mån bristfällig.

En tredje informant, ”Ja, det är väldigt ofta vi inte är nöjda med kvalitet”.

I intervjuerna framkommer det att ledningen för Thule tenderar ha en större tilltro till information som kommer inifrån eller hämtas in av personer inom företaget, då det är lättare att utifrån den göra rimlighetsbedömningar. En av informanterna menar att de för tillfället jobbar just med att information som är viktig för det strategiska arbetet ska verifieras av mer än en källa, vilket han är ensam om att påpeka. Trots dessa brister upplever man att den information man har till förfogande är tillräckligt bra för att fatta strategiska beslut utifrån, men att det ofta bygger väldigt mycket på *känsla*. Överlag delar informanterna på huvudkontoret denna inställning. Just att använda *känslan* för och erfarenheten av någonting omnämns ofta som viktiga komplement till existerande information.

Vi lägger ju inte jättemycket tid på att gå ut och verifiera att det är hundra procent. Nu har vi ju många, många som har jobbat väldigt länge med detta som kan mycket om branschen och om sina konkurrenter. Men vi har ju liksom inget superstrukturerat sätt att gå ut och verifiera informationen och säkerställa den. Det är av samma anledning, det finns ingen tid till det.

En av informanterna menar att problemet med strategiarbete är att man inte kan veta om man fattar besluten på grundval av den mest relevanta informationen. ”Vi tror ju att den

information vi tar in är viktig. Men det kan ju till exempel finnas politiska risker och politisk information som vi inte alls tar in. Vi tror inte att det är viktigt, men det skulle kunna visa sig vara viktigt”.

För att i viss mån kompensera för denna osäkerhet önskar informationsdirektören ett omvärldsanalyssystem med så ”många faktorer som möjligt som kan hjälpa till att utsluta godtyckligheter i det egna antagandet”.

Vi frågan på vad hur man definierar informationskvalitet svarar marknadscheferna på lite olika vis. En anser att information ska vara lätt att läsa, förstå och kondenserad där den viktigaste informationen lyfts fram. En annan menar att information måste vara vederlagd och metodologiskt och statistiskt giltig. En uttrycker att informationen bör vara prövad och korrekt genom att samla in den från olika källor.

Aktualitet

Ja. Vi uppdaterar ju vår strategiska process en gång per år. Vi hämtar in den här typen av information en gång per år, så aktuell är den kan man säga. Mer är det inte inför strategiarbetet. Vi har inga strukturerade sätt att hämta in information på något annat sätt, ifall det dyker upp något annat så är det ad hoc, att det skickas ut ett e- post eller så.

En av marknadscheferna uttrycker att data måste vara aktuell och relevant, men för inget vidare resonemang om vad som är aktuellt och relevant för honom. En annan av marknadscheferna menar att studier som är mer än 18 månader gamla förlorar sitt värde.

Flertalet av marknadscheferna på divisionerna menar att det har förekommit att de har mottagit information för sent vilket har orsakat stress. En av dessa menar att följderna har varit schemaförändring för honom själv och hans personal samt att andra prioriterade uppgifter har fått läggas åt sidan. En annan menar att effekten har varit att man har konsulterat färre källor än man vanligtvis brukar göra.

Form

De mallar och standardformat som följs, för att underlätta läsning och förståelse av presenterad information, är främst för den strategiska planen, ekonomiska rapporter samt rapporter med bedömningar av bolag som eventuellt ska köpas upp, vilka dock främst används av ledningen när denna redovisar material för till exempel styrelsen. För övrig typ av information framkommer det att det inte finns några standardformat.

Det framkom även önskemål från informanterna gällande informationens format där en av informanterna på huvudkontoret uttryckte drömscenariot som en ”resurs /.../ som sköter och tar in all information och som är som en tratt ...”, någon som sammanställer informationen och till viss del gör en bedömning av vad som är viktigt för att sedan presentera den i månads- eller veckobrev. Det uttrycks även att det är viktigt att informationen är tillförlitlig och lätt att läsa. En av marknadscheferna på divisionerna sammanfattar det med ”...the right information, in the right format at the right time”.

Det finns en övergripande positiv inställning, både bland informanterna på huvudkontoret och bland marknadscheferna på divisionerna, till att få information utifrån som till viss del redan är bearbetad och analyserad. Motivering är att det vore bekvämt och praktiskt. En av informanterna uttrycker ”Ja självfallet, då slipper jag göra

det själv". Det framkommer även att det främst är positivt om informationen och analysen är lätt att ta till sig. Samtidigt som de flesta säger sig vara positivt inställda till denna typ av information, har det även framkommit att det finns negativ erfarenhet av till exempel marknadsundersökningar samt en stor undersökning gällande marknadsandelar. Det framkommer således att det inte är helt okomplicerat och att det finns motstridiga känslor hur man ställer sig till information från externa agenter. En av informanterna tar upp ett exempel på information från SCB gällande råvarupriser som presenterades på ett tydligt och översiktligt sätt som i och för sig har kommit väl till användning. Nackdelen är dock att den endast redovisar information gällande ett kvartal bakåt och inte ger några antydningar om framtiden.

Mängd

Informationsdirektören talar om problematiken med informationsmängd. Han menar att konsten är att kondensera informationen till det man tror är viktig. Det finns en tendens att strategiska dokument sväller och att man inte lyckas plocka ut det som egentligen är viktigt.

Det finns lika många åsikter gällande mängden information man vill ha till sitt förfogande som det finns informanter. Önskemålen pendlar mellan "ju mer desto bättre" till åsikten att man bör kunna sätta sig in i ett dokument på tio till femton minuter för att det inte ska gallras bort. Sen finns det också de som menar på att det inte går att bestämma att en viss mängd är den bästa, "Ja, det är ju jättesvårt, jag vill ha väsentlig information, sen om det är mycket eller lite det är egentligen helt oväsentligt, bara den information jag får är den rätta informationen". En av marknadscheferna på divisionerna menar att det viktigaste är att det är tillräckligt för att förstå innehållet.

5 Analys

Följande analys presenteras i huvudsak enligt den struktur vi använder oss av i teorikapitlet. Genom att utgå från i huvudsak samma struktur hoppades vi på att kunna tydliggöra hur väl Thules omvärldsanalys förhåller sig till denna. Det vill säga vi ville identifiera Thules styrkor respektive svagheter med koncernens omvärldsanalys i förhållande till det helhetsperspektiv som förespråkas i teorikapitlet. Det första avsnittet i analyskapitlet avviker dock från teorikapitlets struktur då Thules informationsbehov och metoder för insamling naturligt utgör en så central plats i granskningen av Thules omvärldsanalys och fick därmed utgöra ett eget avsnitt. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de förslag vi har kommit fram till för en förbättrad omvärldsanalys för Thule.

5.1 Informationsbehov och metoder för insamling

5.1.1 Thules informationsbehov och World Mapping Method

Vårt mål, när vi började undersöka vårt forskningsområde och Thules behov och önskemål, var att försöka peka ut Thules informationsbehov och vilka faktorer i dess omvärld som är viktiga för företaget. Men på ett ganska tidigt stadium av våra litteraturstudier pekade litteraturen enat mot att en informationsbehovsanalys måste göras inifrån företaget. Som Choo (2002), Frankelius (2001), Orna (2004) med flera menar är själva grundbulten för ett företags informationsarbete och utformandet av ett informationssystem som passar det, att det föreligger en mycket god förståelse för företagets särskilda förutsättningar och behov. Ledningen för Thule är väl medveten om flera av Thules särskilda förutsättningar och hur de påverkar informationsarbetet, som till exempel hur Thules marknads natur och den påverkar informationsinsamlingen. Trots detta anser vi att Thule bör utföra en grundlig informationsbehovsanalys för att skapa en fördjupad och heltäckande förståelse för Thules behov. Att definiera företagets informationsbehov är den första delen i både Ornas (2004) information audit och Choos (2002) Information Management Cycle. Detta, menar båda, bör göras inom företaget med företagets mål och visionerna som grund för undersökningen. Ett första steg i Thules arbete med att förbättra sin omvärldsanalys bör således vara en sådan. Vi har i vårt teorikapitel både omtalat Frankelius (2001) World Mapping Method (WMM) och Ornas (2004) information audit som metoder för att komma åt det egentliga informationsbehovet. I vår undersökning har det framkommit att informanterna på Thule anser sig ha relativt bra underlag för beslutsfattande och är förhållandevis medvetna både om vilken information som är viktig och vilken information som är svår att erhålla. Samtidigt ges det uttryck för en tveksamhet där man säger sig vara osäker på om man faktiskt har en tillräckligt heltäckande förståelse för vilka omvärldsfaktorer

Thule bör bevaka. Till exempel påpekade informationsdirektören att han tyckte att omvärldsbevakningen var för godtycklig genom att det bland annat inte finns utstakat vilka indikatorer man bör titta på och hur de ska följas upp. Man upplever också svårigheter med att leva upp till Thules strävan att ligga steget före och försöka utröna hur framtiden kan komma att påverka Thules affärer.

Vi anser att Ornas (2004) information audit är en utförlig och viktig metod som kan vara användbar för att komma tillrätta med ett företags informationsbehov. Metoden är ganska grundlig och skulle kunna fungera som en inspirationskälla om man inte anser sig vilja utföra samtliga steg i den. En viktig utgångspunkt i denna metod och som bör uppmärksammas är att försöka matcha vad organisationen idag gör med information – alltså *hur det är* – mot vad den borde göra med informationen för att uppnå sina strategiska mål – alltså *hur det borde vara* (Orna 2004, s. 48). Det är just de punkter där dessa två *är* och *bör* skiljer sig åt samt de punkter där de stämmer överens som bör stå i fokus vid tolkningen av undersökningens resultat.

Den metod som kanske skulle komma Thule främst till pass för att definiera dess informationsbehov anser vi däremot vara WMM. Detta grundar vi framförallt i Thules önskan att ligga steget före och viljan att ringa in de omvärldsfaktorer som potentiellt kan komma att påverka Thule på ett sätt, som i dagsläget är svårt att förutse. WMM's styrka är just att frigöra kreativitet hos deltagarna och på så sätt ringa in viktiga informationsbehov man inte tidigare varit medveten om. Metoden utgår dessutom från företags unika situation och förutsättningar. Även Hamrefors (2002) pekar på vikten av att lokalisera de "blinda fläckar" ett företag har i sin omvärldsbevakning. Det vill säga områden som ingen i företaget bevakar särskilt väl eller alls, vilket kan beror på ointresse eller okunskap. Då informanterna säger att man till viss del upplever att man inte är helt säker på om Thule bevakar rätt omvärldsområden och -faktorer kommer WMM att kunna erbjuda viss hjälp att lokalisera blinda fläckar i omvärldsanalysen. Ett första steg borde således vara att ledningen på huvudkontoret läser in sig på metoden för att sedan nyttja den, alternativt att de tar in en konsult för ändamålet. Metoden bör sedan läras ut och praktiseras på respektive division då varje divisions förutsättningar, inriktning och informationsbehov skiljer sig åt. Divisionernas informationsarbete bör sedan med resultatet av metoden som utgångspunkt modifiera sin omvärldsanalys. Vi tror att metoden, om den utförs grundligt, skulle medföra förbättringar för Thules omvärldsanalys. Vi är däremot medvetna om att informanterna under intervjuerna gav uttryck för en viss återhållsamhet vad gäller viljan att i någon större utsträckning satsa ytterligare resurser på omvärldsanalysen. Hur grundligt metoden utförs och därmed det utfall man kan räkna med är således beroende av de resurser Thule är villiga att satsa, vilket de själva måste fatta ett beslut om.

5.1.2 Informations policy- och strategi

Ett nästa steg, efter att ha definierat företags informationsbehov, är som Orna (2004) förespråkar, att utarbeta en informationsstrategi och -policy. Detta är något vi anser vara viktiga punkter för Thule, då vi anser att dessa utgör stommen för det fortsatta gemensamma arbetet med koncernens omvärldsanalys. Som har framgått i det empiriska materialet är den strategiska planen det främsta redskapet Thule har för strukturerad informationsinhämtning. Denna struktur för informationsinhämtning är inte vare sig heltäckande eller tillfredställande nog för Thules behov anser flertalet informanter. Genom att staka ut tydliga riktlinjer för en informationspolicy och -strategi

och genom att tillgängliggöra och implementera dessa i koncernen undviker man bland annat dubbelarbete samt underlättar dokumentation av information. Det blir även lättare för Thulemedarbetarna att veta vart de ska vända sig för att hitta relevant information om detta finns tydligt angivet i policyn och strategin. Således bör ledningen för Thule arbeta för att implementera en i koncernen gemensam syn på omvärldsanalysen genom att utarbeta och skriva ner en informationspolicy och en informationsstrategi. Divisionerna bör sedan utifrån dessa utarbeta egna policies och strategier för att leva upp till de övergripande kraven.

5.1.3 Thules informationsförvärv

Den andra punkten i Choos (2002) Information Management Cycle och Ornas (2004) information audit är att utifrån informationsbehovsanalysen planera för företagets informationsförvärv. Det framkom under intervjuerna att det många gånger är svårt för Thule att hitta källor som kan tillfredsställa informationsbehovet, med undantag för finansiell information som är relativt lättillgänglig. Vid förfrågningar gällande vilka källor informanterna använder var det få informanter som nämnde några specifika källor, som till exempel namngivna tidskrifter, rapporter eller databaser. Det är möjligt att svaren hade blivit annorlunda om vi hade utfört intervjuer längre ner i hierarkin bland de anställda, men eftersom vår utgångspunkt är ledningen anser vi inte att detta utgör ett problem. Vi misstänker dock att det kan finnas fler källor att tillgå, även för ledningen, men att de inte känner till dem. En möjlighet att förbättra bevakningen av relevanta källor skulle kunna vara att anställa en informationsexpert vars uppgift är att känna till och bevaka relevanta källor ur ett Thule perspektiv. Detta skulle även avhjälpa informanternas arbete med att leta information, vilket framgick under intervjuerna som ett önskemål grundat i tidsbrist. Ytterligare ett förslag för att utröna Thules informationsbehov och vilka källor som skulle kunna tänkas tillgodose detta är att ledningen använder av WMM, med dess moment av brainstorming och deltagarnas gemensamma fokus.

Då Thule upplever att det är svårt att hitta vederhäftiga källor och då det inte finns så många officiella källor att tillgå arbetar man i dagsläget mycket med att kompensera för detta genom att bland annat ledningen är ute på marknaden och "känner av" trender – man talar mycket om "market feeling" och erfarenhet som är viktiga delar av Thules informationsinsamlingssätt. Det blir tydligt att kontaktnät som skapas under exempelvis mässor och resor är centrala för Thules informationsinhämtning. Medarbetarna utgör således de främsta och viktigaste informationskällorna. Orsaken till att det finns väldigt få offentliga källor att tillgå beror främst på att Thule agerar på en väldigt liten och nischad marknad. Hamrefors (2002) talar om nätverkssamhället som stämmer bra överens med Thule som företag. Han pekar på att just anställdas kontakter och nätverk med andra personer och företag är avgörande för det egna företagets informationsinhämtning och agerande utåt. Med detta som utgångspunkt blir det tydligt att denna metod för insamling är mycket viktig och central för Thule, som alltså bör värna om att bevara och förädla denna. Det förra förslaget om att anlita en informationsexpert skall alltså inte ses som en ersättning utan snarare ett komplement till nätverksmetoderna. I det Hamrefors (2002) kallar nätverkssamhället krävs att alla i organisationen kan fatta självständiga, men koordinerade beslut om företagets agerande i omvärlden. Detta synsätt innebär att organiserad omvärldsanalys har till uppgift att göra hela organisationen mer intelligent i sitt agerande.

Enligt Choo (2002), som hänvisar till Law of Requisite Variety, bör ett levande system vara lika ombytligt som sin omvärld för att överleva. Detta applicerar han på ett företags informationsförvärv där han menar att ett företags metoder för informationsinsamling således bör vara lika varierande och utföras med lika stor mångfald som den omvärld den agerar i. Att ta hjälp av såväl informationsexperter som externa konsulter kan fungera som komplement vid insamlandet av information menar han, men framförallt är det viktigt att alla inom organisationen är delaktiga vid insamling av information samt att de förstår vidden av att höja kunskapsnivån i företaget och att dela med sig av sin kunskap. En viktig komponent för att uppnå detta är att alla förstår att den dokumenterade omvärldsanalysen kommer samtliga i koncernen till gagn i deras professionella roller.

Thule har i dagsläget ett mått av variation i sin informationsinsamling då man både köper in externa konsultarbeten vid behov samt använder medarbetarna som viktiga redskap för informationsinhämtning. Med Thules informationsbehov och varierade metoder för informationsinsamling i åtanke är kanske Thule främst i behov av att resurser läggs på att ta hjälp av eller att anställa en informationsexpert då informationsdirektören i dagsläget är den enda som på heltid sköter denna typ av arbete.

5.2 Omvärldsanalys – vem och var?

5.2.1 Tre grupper av kunskapsarbetare

Som framgick i teoriavsnittet utgörs ett företags omvärldsanalys av tre grupper *knowledge workers*, kunskapsarbetare: domänexperter, informationsexperter och IT-experter (Choo 1999, s. 4). Vår undersökning har bara omfattat de två första grupperna som utgörs av informanterna på huvudkontoret där informationsdirektören är en av dem. Således kan vi också empiriskt endast uttala oss om dessa grupper. Som framgår av teorin är en samverkan mellan dessa tre grupper en förutsättning för att omvärldsanalysen ska fungera optimalt. En förutsättning för detta är att de olika grupperna har en gemensam förståelse för vikten av omvärldsanalys och hur företaget ska gå till väga i sitt arbete med denna. Det måste även råda en förståelse för de övriga gruppernas verksamhet och förutsättningar, vilket kräver att kommunikationen är god dem emellan. Under intervjuerna framgick det att det i viss utsträckning råder delade meningar om vikten av omvärldsanalys, hur mycket man anser sig vilja och behöva satsa på den och hur nöjd man är med den idag. En förklaring till detta kan vara en brist på den samsyn och förståelse för de andra gruppernas verksamhet som förespråkats ovan. Informationsdirektören uttrycker också att han antar att han i egenskap av informationsdirektör ställer högre krav på informationssystemet och omvärldsanalysen än övriga i koncernen. Denna specialistkunskap är till viss del både naturlig och nödvändig. Vår uppfattning är dock att ledningen för Thule, även om de är överens på flera punkter angående omvärldsanalysens brister, behöver arbeta med att i större utsträckning komma fram till en enad syn på hur Thule ska förhålla sig till omvärldsanalysen och arbetet med att optimera denna. Vice VD uttrycker till exempel att de inte är främmande för att satsa mer på informationsarbetet bara de först kan enas kring Thules behov. Denna punkts genomförande, det vill säga att nå en enad bild, är avgörande då den utgör första steget vid arbetet med att förbättra omvärldsanalysen och

samtidigt är en förutsättning för framgångarna med detta. Viktigt är att komma ihåg att det är Thules mål och visioner och domänexperternas behov, det vill säga ledningen, som är utgångspunkten för omvärldsanalysen.

5.2.2 Implementering av en enad syn på Thules omvärldsanalys

Informanterna på huvudkontoret upplever att man på divisionerna inte riktigt delar ledningens förståelse för vikten av struktur och kontinuitet vad gäller den information som dokumenteras och vidarebefordras till huvudkontoret. I teoriavsnittet (Orna 2004, Hamrefors 2002, Choo 2002, med flera) framhävs dock vikten av att samtliga i företaget delar förståelsen för vikten av omvärldsanalys, hur den kan användas och hur den individuella medarbetaren kan och ska bidra till dess uppbyggnad. Även ledningens ansvar för att implementera denna samsyn och förståelse framhävs. En möjlig förklaring till diskrepansen mellan Malmöledningens och divisionernas syn kan vara att ledningen inte har lyckats förmedla sin syn på omvärldsanalysens betydelse till divisionerna, vilket i sin tur (åtminstone till viss del) kan bero på att Thule växer snabbt, framför allt genom förvärv. Något som blev tydligt under vår undersökning, vilket vi har berört i metodkapitlet, var de svårigheter vi upplevde med att få in svar på enkäterna från marknadscheferna samt att svaren var relativt bristfälliga. Detta trots att undersökningen initieras av informationsdirektör för hela koncernen. En av marknadscheferna svarade att denne inte visste var ”environmenatal scanning” var för något. Det är svårt för oss att avgöra om detta grundar sig i ren okunskap eller bristande engagemang i undersökningen vilket mycket väl kan grunda sig i tidsbrist. Vilket det än är vittnar det om att intresse för informationsarbete och omvärldsanalys inte är av speciellt stor prioritet. Detta ställer extra höga krav på att ledningen har såväl beredskap, metoder och redskap för att förmedla vikten av omvärldsanalys och vilka krav det ställer på medarbetarna.

Det framkommer även att marknadscheferna på divisionerna anser att ökade anslag skulle förbättra omvärldsanalysen och Thules konkurrenskraft. Endast en av marknadscheferna menar att ökade satsningar på omvärldsanalysen inte nödvändigtvis skulle höja Thules underlag för beslut. Däremot skulle det troligtvis höja informationskvalitén och bespara tid vid informationsarbetet. Här finns således även här en diskrepans mellan Malmöledningen och marknadscheferna då det framkommit att informanterna i Malmö snarare vill effektivisera omvärldsanalysen än att ge ökade anslag till den. Flertalet av dem menar nämligen att det fungerar relativt bra i dagsläget, vilket är orsaken till att det inte görs så mycket satsningar på informationsarbete och omvärldsanalys. Man frågar sig bland annat varför man skulle ändra på ett system som redan fungerar. Divisionerna värderar dock sin omvärldsanalys till två och tre på en femgradig skala, vilket inte kan sägas jämförbart med hur bra ledningen tycks anse att det fungerar. En av marknadscheferna uttrycker exempelvis att det finns ”No clear rules of who’s in charge of what when it comes to scanning”. Även om omvärldsanalysen fungera tillfredsställande enligt ledningen, vilket de grundar på att det går bra för Thule, är det viktigt att inte invaggas i en falsk trygghet där man inte har en god beredskap för oväntade händelser och förändringar i omvärlden.

Kommunikationskanaler

En viktig förutsättning för att uppnå en enad koncern är att informations- och kommunikationskanalerna fungerar både uppifrån-ner och nerifrån-upp. Även om dessa

i dagsläget inte fungera fullt tillfredställande har Thule på senare tid arbetat med att förbättra kommunikationskanalerna inom företaget. Man har till exempel infört just Information och Kommunikation som två nya punkter i den strategiska planen, där krav ställs på att divisionerna ska utforma rutiner för kommunikation som främjar internkommunikationen i koncernen och på att ge ett förbättrat beslutsunderlag för ledningen. Detta kan till viss del ha att göra med företagets strävan att bli börsintroducerat, då det ställs krav på just dessa punkter, och dels med informationsdirektörens arbete för att ena koncernen. Trots detta krävs ytterligare arbete med att dels förbättra kommunikationskanalerna och dels att vidareutveckla andra befintliga forum som kan lämpa sig för att kommunicera informationsstrategier.

Förutom att arbeta fram och sprida den informationspolicy och -strategi vi argumenterade för i första avsnittet, 5.1.2, har Thule redan idag ett antal forum som skulle lämpa sig för denna verksamhet, det vill säga att implementera en samsyn. Thules chefsutbildningsprogram, Thule Academy, samt de satsningar man på senare tid har gjort på kommunikationskanaler inom koncernen är två viktiga forum för att implementera en gemensam syn på Thules informationsarbete och omvärldsanalys. Vi tror att dessa redskap fungerar som bra utgångspunkter men att de skulle kunna vidareutvecklas för att uppnå en samsyn djupare ner i hierarkin. Exempelvis påpekar informationsdirektören just att informationsöverföringen på mellannivå fungerar mindre bra och att kommunikationen nerifrån-upp är ad hoc artad. Till exempel skulle de på regelbunden basis förekommande mötena med divisionsledningarna kunna nyttjas till att arbeta fram en gemensam förståelse som sedan vidarebefordras längre ner i leden. När detta väl är uppnått bör man med viss regelbundenhet ge utrymme för att vidareutveckla och anpassa den gemensamma förståelsen allt eftersom behoven förändras. Thules interna webbsida skulle även den kunna fungera som ett forum för att sprida det man kommer fram till till samtliga medarbetare i koncernen. Eftersom Thule växer mycket och i hög hastighet, framförallt genom nyförvärv, är det extra viktigt att tydliga och formulerade riktlinjer för Thules syn på företagets omvärldsanalys och hur det arbetar med denna finnas nedtecknade.

Under intervjuerna framkom det tydligt att det saknas en samsyn på Thules informationsarbete inom koncernen. Det framkom även att den enda formella struktur och riktlinjer för Thules informationsarbete utgörs av den strategiska planen. Även om vi, som tidigare nämnts, föreslår att denna ska kompletteras av en tydlig informationspolicy och -strategi fortsätter den strategiska planen att vara ett av de främre redskapen för att uppnå ett gemensamt tillvägagångssätt vid Thules omvärldsanalys. Genom att den kräver att divisionerna följer upp vissa på förhand uppgjorda omvärldsfaktorer bidrar detta till att dels, som Pagels-Fick (2000) föreslår, att göra det mer självklart att använda och bidra till omvärldsanalysen och dels till att förankra en gemensam syn på och ett tillvägagångssätt vad gäller omvärldsanalysen. Men, som informationsdirektören påpekar utgör omvärldsfaktorerna som ska bevakas en relativt begränsad del av Thules omvärld och skulle behöva utökas för att bredda den gemensamma plattform koncernen har att stå på. På senare tid har tre relativt nya och viktiga punkter tillkommit i den strategiska planen: Human resources, informationsteknologi och företagskommunikation. Dessa punkter skulle kunna vidareutvecklas till att inbegripa utförligare strategier för att uppnå de respektive målen och för att i ännu högre grad främja en samsyn på koncernens informationsarbete.

5.2.3 Omvärldsanalysen hos konsulter eller inom Thule?

Register med viktiga nyckelpersoner för omvärldsanalysen

Pagels-Fick (2000) menar att de flesta företag redan besitter den kunskap som behövs som beslutsunderlag. Utmaningen är att veta var den finns och hos vem. Risken är att man köper in information man redan har. Det framkom tydligt under intervjuerna att mycket av den kunskap som finns inom Thule bara finns i medarbetarnas huvud. Detta bidrar till två problem, dels att viktig information och kunskap inte finns sökbar vid behov för andra personer inom koncernen och dels riskerar man att viktig information försvinner eller faller i glömska innan det är dags att utforma den strategiska planen som är det primära uppsamlingsorganet för omvärldsinformation. Det viktigaste sättet att komma till rätta med detta är, vilket har nämnts tidigare, att det finns uttalade strategier för informationsarbetet och ett informationssystem för att lagra och återvinna information. Choo (2002) föreslår att man som ett led i detta upprättar ett register med viktiga nyckelpersoner för omvärldsanalysen. Detta skulle kunna göras genom att samla alla interna ämnesexperter, externa konsulter som företaget har anlitat samt människor som har haft kontakt med företaget i ett register, databas eller dylikt som sen görs sökbar (Choo 2002). Detta skulle kunna vara ytterligare ett sätt för Thule att åskådliggöra den kunskap som finns att tillgå för koncernen. Det vill säga, de skulle kunna göra en inventering av den kompetens som finns att tillgå för koncernen och göra den mer tillgänglig och överskådlig genom att på ett systematiskt och återsökbar sätt lägga in den i informationssystemet. På så sätt minskar de även risken att köpa in kunskap som redan finns inom företaget. Av samma anledning bör Thule definiera viktiga specialområden som inte finns att tillgå internt för att vid behov kunna ta hjälp av extern expertis för dessa.

Thules omvärldsbevakningstjänst

Thule ansvarar i huvudsak för sin omvärldsanalys själv, det vill säga ansvaret ligger inte på någon konsult, vilket även rekommenderas i samtliga teorier vi har tagit del av. Däremot prenumererar Thule på en omvärldsbevakningstjänst som bevakar elektronisk media. Vid vår undersökning av vad denna tjänst har att erbjuda och hur Thule använder den idag uppfattade vi att Thule skulle kunna utnyttja den bättre. Till viss del handlar det om de resurser man är villig att satsa på denna tjänst då vissa tjänster som erbjuds kostar extra, utöver det man redan betalar för tjänsten. Till viss del handlar det även om att Thule för att maximalt kunna dra nytta av tjänsten måste, som Hamrefors (2002) och Choo (2002) påpekar, kunna rikta in konsultens spaningsmaskin genom att utveckla precisa sökprofiler genom till exempel effektiva sökord och söksträngar. I dagsläget är sökorden och söksträngarna inte helt ändamålsenliga och effekten av detta blir en stor mängd brus, det vill säga för Thule irrelevanta sökträffar. En viktig förutsättning för att kunna utveckla sökprofilen är att informationsanvändaren, det vill säga Thule, ger regelbunden feedback angående sökresultaten till systemet och personerna bakom det. Genom en dialog mellan Thule och omvärldsbevakningstjänstens företrädare skulle de bådas expertis inom respektive fält kunna bidra till att optimera Thules sökprofil. Det vill säga, Thule-ledningens, eller domänexperternas, kännedom om koncernens behov och förutsättningar i kombination med omvärldsbevakningskonsultens kunskap om tjänsternas fullständiga möjligheter och dennes informationssökningsexpertis skulle troligtvis kunna förbättra och effektivisera Thules sökprofil ytterligare. Tjänsten erbjuder även olika konton för olika medarbetare. Thule skulle således kunna ha

separata konton där till exempel den som är ansvarig för råvarupriserna har sökord för just dessa begrepp och får relevanta sökträffar skickade till sig.

Tillfälligt inköpta omvärldsbevakningstjänster

Thule köper även in tillfälliga tjänster eller omvärldsfakta, som till exempel marknads- och branschundersökningar, statistisk fakta och uppgifter om marknadsandelar, vid behov. Flera av informanterna på huvudkontoret gav uttryck för att de inte har varit helt nöjda med marknads- och branschundersökningarna då de upplever att man inom Thule i många fall har större kunskap om marknaden än den kunskap undersökningen har kunnat bidra med. Till viss del kan skillnaden i resultat vid undersökningarna gjorda av konsulten respektive Thule kunna förklaras genom att man har använt olika metoder som utgångspunkt, menar en av informanterna.

Eftersom Thule har en lång erfarenhet av flera av sina marknader och med tiden har utarbetat metoder för informationsinsamling som de upplever fungerar väl och som driver företaget framåt, finns det en risk att man blir för säker på sig själv. En av informanterna menar till exempel att man ännu inte har missat någon viktig trend, utvecklat fel produkt eller gått in på fel marknad. Hamrefors (2002) lyfter dock fram att studier har påvisat att man tenderar att vilja söka information som stödjer befintliga uppfattningar. En av informanterna uttrycker en medvetenhet om att det skulle kunna förhålla sig som så att de missar viktiga omvärldsfaktorer, som skulle kunna få betydelse för Thule, genom att i för hög grad förlita sig på invanda mönster. ”Vi tror ju att den information vi tar in är viktig. Men det kan ju till exempel finnas politiska risker och politisk information som vi inte alls tar in. Vi tror inte att det är viktigt, men det skulle kunna visa sig vara viktigt”. Informanten menar även att de fortsättningsvis måste använda sig av kvalificerade undersökningar då man inte kan slå sig till ro och förlita sig enbart på den information som genereras under Thules omvärldsanalys.

Ovanstående resonemang skulle man kunna relateras till rutan ”We Don’t Know What We Don’t Know” i Choo’s model *Windows of Knowing* (Choo 2002). För att minska risken för att missa potentiellt viktig information och för att sträva efter steget ”We Know What We Don’t Know” bör det i rutinerna för informationsarbetet och omvärldsanalysen således ingå att man ifrågasätter det som Choo (2001) kallar ”kulturell kunskap”, det vill säga kunskap som grundar sig i erfarenhet och observationer om sig själv och sin omvärld och som företaget tar för att vara sann. En utgångspunkt för detta ifrågasättande skulle till exempel kunna vara WMM där en av punkterna går ut på att identifiera potentiellt viktiga omvärldsfaktorer. Informationsdirektören föreslår själv att de genom att utforma en omvärldsanalys som täcker så många faktorer som möjligt ska kunna utesluta godtyckligheter i de egna antagandena.

Under intervjuerna framkom det tydligt att det fanns en otillfredsställelse med olika inköpta tjänsters förmåga att blicka framåt och ge antydningar om framtidens utveckling. Den samlade bilden av teorier kring omvärldsanalys visar dock på att det inte finns några självklara sätt att förutspå framtiden. Genom att höja nivån på hela omvärldsanalysen, genom att ta det helhetsgrepp som vi förespråkar i uppsatsen, ökar man möjligheterna att uttala sig om framtiden. Som Hamrefors (2002) påpekar är det viktigt att ha realistiska förväntningar på omvärldsanalysen. Syftet med de olika delarna

av omvärldsanalysen är att leverera information som beslutsfattarna själva kan basera förutsägelser på (Hamrefors 2002, s. 120).

Med tanke på den djupa förståelse som måste finnas för ett företags behov och förutsättningar vid arbetet med dess omvärldsanalys, trycker både Orna (2001), Choo (2002) och Hamrefors (2002) på att huvudansvaret för ett företags omvärldsanalys bör ligga inom företaget. Samtidigt menar de att ibland kan viss outsourcing till och med rekommenderas. Det kan exempelvis röra sig om tillfälliga tjänster eller om komplement till de områden det saknas expertis inom i det egna företaget. Just nu står Thule i stånd med att utveckla sitt informationssystem. Under intervjuerna framkom det dock att man ännu inte är nöjd med strukturen och att man anser att det finns för många nivåer på informationen. Man har inte hittat rätt balans mellan träffarnas mängd och precision. Här skulle Thule troligtvis tjäna på att anlita en informationsexpert som tillsammans med Thules domänexperter utvecklar informationssystemet till att på ett för Thule logiskt vis svara till deras behov.

Trots den kritik som har riktats mot de marknadsundersökningar som köpts in är ledningen i Malmö positiv till att köpa in externa tjänster där information hämtas in, gallras och i viss mån bearbetas. En sådan avlastning av informanternas eget informationsarbete hade upplevts som något positivt anser de. Det gäller dock att vara medveten om de risker detta medför. Bryson (1997) menar att nackdelarna är minskad kontroll, säkerhetsrisker i form av läckage av känslig information, minskad flexibilitet och förlust av expertis inom företaget. Skulle man däremot som föreslogs tidigare anställa en informationsexpert skulle man till viss del komma runt denna problematik. För de tjänster man även fortsättningsvis kommer att köpa in är det viktigt att vara medveten om dessa risker.

Avslutningsvis är det viktigt att påpeka att det bör råda en balans. Enligt Hamrefors (2002) med flera, bör inköpta tjänster endast utgöra ett komplement till en egen välfungerande omvärldsanalys.

5.2.4 Omvärldsanalysen som en separat enhet eller integrerad del av Thule?

Nelke (1998) föreslår att man lägger ansvaret för omvärldsanalysen på en samlad enhet som till exempel ett företagsbibliotek. Det finns flera fördelar med detta (se teoriavsnittet). Med tanke på Thules decentraliserade organisationsstruktur och framför allt på divisionernas olika behov, placeringar och självständiga förhållande till huvudkontoret och varandra tror vi däremot inte att ett företagsbibliotek eller en separat central BI-enhet är vad Thule behöver. Även om Pagels-Fick (2000) förespråkar en separat BI-enhet rekommenderar han också att divisioner har egna BI-funktioner för att inte missa väsentlig förankring och fokusering. Detta är även i Thules fall i allra högsta grad giltigt. Särskilt med tanke på hur viktig just närheten till marknaden är för Thules omvärldsanalys och informationsinsamling. Divisionernas varierande verksamhet och geografiska läge skapar olika informationsbehov. Den tid de har varit en del av Thule ger dem dessutom olika erfarenhet och förutsättningar att arbeta med omvärldsanalys. Thules organisationsstruktur är byggd för att kunna fokusera på varje marknads särdrag, vilket gör sig gällande även i Thules omvärldsanalys.

Det framgår av det empiriska material vi har samlat in från divisionerna dels att det inte i någon större utsträckning förekommer något samarbete vid omvärldsanalysen divisionerna emellan och dels att informanterna tycker att det skulle finnas fördelar att vinna på ett sådant samarbete. Genom att utveckla Thules IT-system och interna webbplats till ett väl fungerande redskap för omvärldsanalys (se nästa kapitel) som alla har tillgång till och bidrar till att skapa och underhålla och genom att, som informationsdirektören förslår, utöka de faktorer samtliga divisioner behöver bevaka för att skapa den strategiska planen får man en mer sammanhållen omvärldsanalys.

Med tanke på Thules organisationsstruktur, med dess självständiga och geografiskt utspridda divisioner, är det mest naturligt att omvärldsanalysen integreras i koncernen, då man på så vis behåller närheten till den omvärld som ska bevakas. Detta förespråkar vi då vår utgångspunkt är en omvärldsanalys som utgår från hela koncernens informationsarbete och -behov. Det vill säga en välfungerande omvärldsanalys kräver ett helhetsgrepp. Vi föreslår dock att man arbetar med att öka samarbetet divisionerna emellan och att underlätta för dem att ta inspiration och stöd av varandra.

5.3 Informationssystem och -återvinning

5.3.1 Bristande dokumentation av information inom Thulekoncernen

I intervjuerna framkommer det att Thule har en stor mängd medarbetare som har varit anställda under en lång tid inom koncernen och sitter på stor kunskap om Thules marknad, kunder och konkurrenter. Denna typ av information samlas främst in ute på marknaden med hjälp av ”market feeling”, en så kallad känsla för marknaden och sina affärer, och är av stort strategiskt värde för beslutsfattandet. Detta är en oerhört viktig del av Thules sätt att arbeta med informationsinsamling och det är av stor vikt att denna information verkligen tas om hand och kommer till sin rätt. Thule har således som koncern en stor mängd aggregerad kunskap bland sina anställda som inte finns dokumenterad någonstans, utan är bevarad i medarbetarnas egna huvuden, det vill säga som privata kunskapsbanker. Informationsdirektören upplever att detta är ett problem och hans oro går i linje med både Ornas (2004) och Choos (2002) teorier som pekar på just faran med icke-dokumenterad kunskap inom en organisation. Informationsdirektören vill genom ökad dokumentation ge fler än bara den högsta ledningen kunskap om hur Thule arbetar och hur koncernen ska utvecklas för att få fram en strategisk dokumentation och på vilka förutsättningar besluten fattas.

Enligt Choos (2002) modell, Windows of Knowing, kan man i dagsläget placera in Thule i rutan ”Don’t Know What We Know” vilket är en placering ett företag bör undvika att hamna i. Således bör man aktivt sträva för att höja sin kunskap en nivå. En organisation som placerar sig i denna ruta, har oftast stora mängder information som är osynlig och kunskapen inom organisationen är ofta underförstådd. Denna kunskap befinner sig främst hos de enskilda medarbetarna. Denna form av kunskap benämns av Choo som tyst kunskap. Denna kunskap är av stort värde för en organisation, vilket således innebär stora risker vid förlust av den. Problemet kan uppstå både om en viktig medarbetare hastigt skulle lämna organisation samt då nya medarbetare ska sätta sig in i koncernens arbete. Thule utsätter sig följaktligen för fara genom att riskera att gå minste

om viktig strategisk information. Samtidigt ges nya medarbetare en onödigt svår introduktion in i företaget. Detta påpekas även av business development ansvarig som menar att det är näst intill omöjligt att sätta sig in i organisationens arbete utifrån den dokumenterade information som idag finns.

En av orsakerna till Thules brist på dokumentation, anser vi vara, en avsaknad av en naturlig lagringsplats för information om omvärlden i form av ett lättillgängligt och pedagogiskt informationssystem. Informationslagring är en av punkterna i Choos (2002) Information Management Cycle och en grundläggande förutsättning för en väl fungerande omvärldsanalys. Som tidigare har nämnts är den strategiska planen i dagsläget det enda och viktigaste redskapet för dokumentation av information gällande omvärldsfaktorer, något samtliga informanter bekräftar. Informanterna pekar på att under tiden mellan utformandet av de strategiska planerna finns det inget självklart ställe att bevara den information som omvärldsanalysen genererar, vilket bidrar till att man riskerar att strategiskt viktig information går förlorad. Ytterligare en fara är att man inte drar nytta av information när den är som färskast och mest aktuell. Citat som "...informationen kan finnas var som helst..." och "Sen utbyter man information eller pratar med varandra om det man hört, i bästa fall skriver man upp det. Ibland kommer man ihåg det och ibland tänker man att ja, var borde jag göra av det här då." talar tydligt för att det finns en avsaknad av riktlinjer för var denna typ av information ska bevaras. På divisionerna finns det inte heller någon enhetligt sätt i hur man bevarar strategiskt viktig information. Svaren vi fick inf från divisionerna angående dessa aspekter var tyvärr relativt bristfälliga, vilket gör det svårt för oss att skapa en tydlig överblick av hur verkligheten ser ut på divisionerna. Utifrån den information vi *har* fått gällande divisionernas informationssystem kan vi sluta oss till att det ser lite olika ut på divisionerna. Vi har fått in svar som påvisar att det inte finns några direkta system som bevarar strategiskt viktig omvärldsinformation och svar som säger att det görs i olika varianter av databaser och excel-filer som marknadsavdelningarna har hand om.

En av informanterna på huvudkontoret bekräftar effekten av en låg grad av dokumentation då han menar att Thule generellt har för låg systemnivå där man får leta sig fram ad hoc inför vissa beslut istället för att utgå från systematiskt strukturerad information. Man kan utifrån Pagels-Ficks (2000) teori om business intelligence's två funktioner i ett företag, peka på att Thule har en relativt svag kontinuerlig funktion. Det vill säga, den kontinuerliga är den informationsförsörjande stödfunktion där mer generell information tas fram. Den andra är en beslutsstödjande funktion som är knuten till specifika beslutsproblem, vilken vi tycker oss ha sett att Thule tenderar att lägga större vikt vid. Pagels-Fick (2000) menar att det är vanligt förekommande att företag endast fokuserar på den beslutsorienterade delen och att detta är en fara då båda bör existera parallellt sida vid sida. Thule borde således, även i linje med informationsdirektörens önskan att öka transparensen och minska erfarenhetsberoendet inom koncernen, eftersträva en ökad balans mellan den beslutsorienterade och kontinuerliga funktionen för att höja hela företagets kunskapsbank, som då kan användas som en resurs även för akuta beslutsorienterade problem där rätt information redan finns uppsamlad och lättillgänglig. Ett sätt att göra detta är att se till att företaget har ändamålsenliga informationssystem som tillgodoser behovet av informationslagring och motverkar att information endast tas fram ad hoc.

5.3.2 Samarbete mellan divisionerna

Stanat (1990) menar att det är en vanlig företeelse att företag som har expanderat mycket under kort tid och som finns utlokaliserade i olika delar av världen i mindre utsträckning dokumenterar och katalogiserar företagets information och kunskap. Detta stämmer väl överens med den bild vi har fått av Thule. Detta är, enligt Stanat (1990), en effekt av att informationskanalerna blir allt mer komplexa och att det blir svårare att upprätthålla ett gemensamt informationssystem och framförallt då i decentraliserade organisationer. En vidare effekt är att man riskerar dubbelarbete då det inte finns en överblick av det arbete som görs i de olika enheterna. Vad gäller Thule har vi svårt att avgöra om så är fallet då vi endast har fått en liten insyn i divisionernas arbete. Samtliga informanter är dock eniga om att det inte finns något samarbete vad gäller omvärldsanalysen mellan divisionerna. Samtidigt pekar samtliga marknadschefer ut likartade omvärldsfaktorer de anser vara viktiga att hålla sig uppdaterade med. Vi skulle således kunna anta att det är mycket möjligt att dubbelarbete förekommer inom koncernen, vilket hade kunnat undvikas om samarbete premierades i högre grad. En av marknadscheferna för divisionerna ger till exempel förslag på samarbete vad gäller information om nya bilmodeller som denna anser är av intresse för flera av de olika divisionerna. Även informationsdirektören och business development ansvarig uttalar en önskan om ett ökat samarbete mellan divisionerna, där den förstnämnda vill etablera en ökad samsyn mellan divisionerna och den sistnämnda pekar på ledningens viktiga roll som katalysator och vikten av att dra nytta av samordningsfördelar divisionerna emellan så som att förena inköpsvolymen av material då man till exempel kan få bättre priser. Samtidigt menar han att man bör akta sig för storvulna koncernsystem då det finns risk att folk kommer att digna under systemet. Men han tror överlag att detta samarbete skulle förbättra Thules omvärldsanalys.

5.3.3 Thules interna webbplats

Vi anser att för att minska mängden icke-dokumenterad information och öka möjligheterna till större transparens mellan divisionerna bör Thule utveckla en informationsstrategi som tydligt visar på hur och var denna typ av information bör lagras då det tydligt framkommer att Thule inte har ett enat system att samla upp viktig omvärldsanalysinformation. Enligt Orna (2004) är en del av en informationsstrategi även att se till att det finns teknologi och system som understödjer nyttjandet av information. I dagsläget fungerar Thules interna webbplats relativt dåligt då den är oflexibel och svårt att lägga in och återvinna information i, menar informanter på huvudkontoret. Informanterna verkar även ha lite delade meningar om vilken information som egentligen ska finnas på den interna webbplatsen och hur den ska presenteras och göras sökbar. Marknadscheferna uppskattar dock den interna webbplatsen och menar att den, i stor utsträckning, har bidragit till att förbättra informationsförsörjningen och kommunikationen inom koncernen. En av dem menar att den tyvärr överlag används för lite. Här menar vi, kan man se hur bara det faktum att det finns en intern webbplats för hela koncernen, trots i sitt dåliga skick, anses ha ökat kommunikation och informationsförsörjning inom koncernen. Det finns således stor potential för den interna webbplatsen om det läggs tid och resurser på att göra en levande databas, en såkallad levande informationskälla, som vissa av informanterna har upplevt att det finns en avsaknad av.

Choo (2001) menar att ett fungerande samspel mellan människa och IT är en förutsättning för att ett företags informations- och kunskapsresurser ska kunna nyttjas på bästa sätt. Den förvarade informationen kan likställas med en organisations minne som ständigt används för konsultation och som underlag för beslutsfattande. Det är således av största vikt att det finns en informationsresurs som möjliggör att information i största möjliga mån kommer alla till gagn. Den bör vara tillgänglig för hela företaget. Detta är något vi anser att Thule aktivt bör sträva efter. Den interna webbplatsen skulle kunna utgöra en sådan informationsresurs. Det är viktigt att detta system även möjliggör för Thules medarbetare att själva bidra med information som finns ute i organisationen och som samlas in vid omvärldsanalysen. Den interna webbplatsen skulle i viss mån kunna avlasta övriga informationskanaler som idag används, till exempel e-post, möten, rapporter där medarbetare istället ges möjlighet att konsultera webbsidan då de är i faktiskt behov av den. Slutsatsen är att det krävs ett system som är lättillgängligt, pedagogiskt och som bygger på Thules och Thulemedarbetarnas speciella förutsättningar och inre logik. Stanat (1990) menar att designen på ett företags informationsdatabas är av största vikt. Oftast behövs det en skräddarsydd databas som tillgodoser just det företags behov för att strukturera informationen. Det är företags referensramar, tillvägagångssätt, regler och beslutspremissor som styr och påverkar den design och struktur som skapas för dess informationsförvaring, vilken även bör reflektera hur företaget ser på sin verksamhet. Detta är något Thule bör ha i åtanke då de är mitt uppe i utvecklandet av den interna webbplatsen.

Samtidigt som Thule behöver en intern webbplatt/databas för hela koncernen anser vi att det är av stor vikt att informationssystemen som används för informationslagring och informationsåtervinning ute på divisionerna är ändamålsenliga och tillgängliga för de enskilda medarbetarna. Då vi på grund av bristande svar från divisionerna inte kan uttala oss exakt om hur deras system och redskap för informationslagring samt återvinning ser ut i dagsläget, kan vi endast trycka på att det är av yttersta vikt att dessa är välfungerande och bidrar till en ökad transparens både inom divisionerna och dem emellan. Det har dock framkommit vissa indikatorer om att det inte finns tillräckligt med struktur och redskap på divisionerna. Till exempel menar business development ansvarig att det sker väldigt mycket dubbelarbete även inom divisionerna. Han beskriver det som att "folk springer hit och dit" och att informationen överlag är väldigt dåligt strukturerad. För ökad transparens, divisionerna emellan, skulle insyn i och tillgång till varandras databaser kunna sprida viktig information och minska eventuellt dubbelarbete.

5.3.4 Redskap för återvinning

Orna (2004) menar att om ett system ska ge ett stöd för samtliga användares informationsbehov, krävs det dels att innehållet kategoriseras och standardiseras men det krävs även redskap för informationsåtervinning som till exempel klassificeringssystem, ämnesord, index och tesaurus som samtliga har anpassats efter företags behov och specifika förutsättningar och bör vara konsekvent i hela företaget. Detta kräver i Thules fall att man undersöker vilka ord som är viktiga och logiska för Thulemedarbetarna samt hur de anser att de hierarkiskt förhåller sig till varandra. I dagsläget verkar Thule inte veta hur de ska göra den interna webbsidan sökbar. De talar om problematiken med att det blir för många klickningar alternativt för grundna strukturer. Här är det viktigt att de tar dessa ovanstående rekommendationer i beaktande vid utformandet av sin interna

webbplats. Orna (2004) menar att detta kan uppnås automatiskt, men då endast i en grovhuggen form. Ska man uppnå en lösning som matchar företagets specifika behov krävs en mänsklig hand menar hon, vilket Thule bör vara medvetna om. Choo (2001) menar dock att med de automatiserade indexeringsystem som idag är under ständig utveckling finns det goda möjligheter att använda sig av användarcentrerad förhållning till indexeringen. Choo (2001) med flera talar även om att en kombination av dokumentorienterad indexering och användarstyrd indexering påtagligt kan förbättra kapaciteten för informationsåtervinningen samt öka slutanvändarnas tillfredsställelse. Här måste Thule ta ställning till vad de egentligen är ute efter och vilka som kan förverkliga detta system åt dem. Kanske skulle Thule behöva ta hjälp av en informationsexpert för att tillsammans med denna lägga upp en ändamålsenlig struktur för informationsåtervinningen och som då utformar lämpliga och kontrollerade vokabulär och index samt ett klassificeringssystem.

I dagsläget har Thule inga resurser för någon som på heltid ansvarar för den interna webbsidan, vilket, menar informationsdirektören, är en del av orsaken till varför den inte fungerar som den ska. Stanat (1990) menar att för en välfungerande informationsdatabas krävs tid och resurser och åtminstone en person, om inte flera, för att sköta driften av den. Det behövs någon som kan integrera och öka värdet av informationskällorna, någon som förstår det föreliggande informationsbehovet och samtidigt kan förutse uppkommande behov. Personen bör även sköta uppgifter så som insamlandet av informationskällor där det då handlar om ett samarbete med både externa och interna informationsförmedlare, underhålla databasen, koordinera feedback processen vilket är en viktig del för att utveckla databasen och utforma den efter användarnas behov. För att databasen/webbsidan ska komma till sin rätt krävs det även att slutanvändarna får viss handledning och träning i hur företagets klassificeringssystem, kontrollerade vokabulär och index är uppbyggda. Thule bör således vara medveten om att det krävs att det läggs resurser på att utbilda personalen i det nya systemet. Brist i detta, visar Nelkes (1998) forskning, reducerar företagets förmåga att ta till sig extern information. I och med att databasen växer krävs det också att den ansvariga utvecklar den för framtida förbättring. Det blir här uppenbart att Thule förmodligen skulle behöva minst en heltidsansvarig för en fullt fungerande databas/intern webbsida.

5.3.5 Faktorer som höjer värdet på informationen

Det framkommer tydligt i vår empiri att en stor del av informanterna ofta upplever följande problem i sin informationshantering. Tidsbrist är vanligt förekommande vid informationsinsamling och detta, menar de, medför brister i dels verifiering och kvalitetsbedömning av källor och dels att de kanske går miste om viktig information som finns någonstans, bara att de inte vet var de ska leta. Vid tidsbrist finns det även en tendens att man använder de källor som till synes verkar vara vederhäftiga. Överlag är det stora problemet de brister att man upplever finns i kvalitet och tillförlitlighet i de källor som används samt en känsla av information overload. Flertalet av informanterna uttalar en önskan om mer strukturerad information och ökad tillförlitlighet och kvalitet i den information som används samt ett mer konsistent format. Önskad informationskvalitet bland informanterna beskrivs vara bland annat att informationen är kondenserad, lätt att förstå och ta till sig, att den viktigaste informationen lyfts fram, att den är prövad, korrekt och tagen från olika källor. Då stor del av den information Thule

använder sig av är skapad av branschen och är därmed ofta partisk uttrycks en önskan om att tydligt kunna se vem som är upphov till källan. Känner man till i vilket avseende informationen är skapad är det lättare att bedöma hur den kan användas, menar en av informanterna.

Bryson (1997) argumenterar för att information bör planeras och skötas utifrån en makro- (strategisk) respektive mikro- (operationell) nivå jobb. På mikronivå ska man göra informationen lättanvänd och lättillgänglig genom att bland annat arbeta med informationsstandard och -kvalitet, som till exempel innebär att den är konsekvent, relevant, tillgänglig, koncis och korrekt. All information måste hanteras och bevaras på ett integrerat sätt, oavsett källans natur eller dess format. Detta står i stark kontrast till hur Thule sköter sin information i dagsläget där det, förutom de krav som ställs vid arbetet med den strategiska planen, inte finns några formella krav på information vad gäller kvalitet, aktualitet, form och mängd. En av informanterna på huvudkontoret pekar på denna problematik och menar att i avsaknad av kontrollmekanismer utgår man istället från att personerna är pålästa, vilket han medger är vanskligt. En annan av informanterna pekar på vikten av att medarbetarna har arbetat länge i branschen och kan sina konkurrenter och att man förlitar sig på deras erfarenhet och kunskap. Problematiken grundar sig i det vi tidigare nämnt, brist på formella källor vilket skapar en viss osäkerhet vad gäller kvalitet och tillförlitlighet.

Genom en välutvecklad informationspolicy och ett fungerande informationssystem kan man i viss utsträckning motverka detta och samtidigt bidra till att höja värdet på informationen. Informationspolicyn höjer värdet på informationen genom att skapa standarder, det vill säga gemensamma regler och krav för information, enligt Orna (2004). Exempel på detta kan vara krav på källans ursprung eller att information som ligger till grund för viktiga beslut bör vara konsulterad i minst två källor. Genom ökad tillgänglighet till information för ledningen och övriga medarbetare, där de även själva kan bidra med inlägg, höjer informationssystemet i sin tur värdet på informationen. Dessa aktiviteter ökar överlag tillgången till dokumenterad information, i enlighet med Choos (2002) modell Windows of Knowing, och skapar bättre förutsättningar för att lagrad och sökbar information istället för att den finns "var som helst" som framkom under en av intervjuerna.

Att man skapar bra förutsättningar för informationsåtervinnig och att man arbetar med värdehöjande aktiviteter är av extra stor vikt för Thule, då det framkommer att informanterna främst tenderar att förlita sig på information som kommer inifrån företaget, då man anser att det utifrån denna är lättast att göra rimlighetsbedömningar. Informationssystemet, kan enligt Choo (2002), höja värdet på informationen i form av ökad användarvänlighet, reducerat brus, höjd kvalitet och anpassningsförmåga samt tids och kostnadsbesparingar. Detta sker främst i form av redskap vi redan i viss mån har berört såsom innehållsförteckning, indexering, metadata, klassificering vilket bland annat ökar träffsäkerheten på sökningarna, ger detaljerade beskrivningar av dokumenten, uppdaterad information, heltäckande bild av företagets kunskap om ämnet, ämnesgruppering etc. Nelke (1998) menar att en väl fungerande databas som medarbetaren kan konsultera endast vid behov, istället för att få information de inte är intresserade av skickad till sig, bidrar till att minska information overload.

5.4 Informations- och organisationskultur

5.4.1 Leverera eller dokumentera?

Då fokus inte har varit att utreda Thules organisationskultur och informationskultur får vi i huvudsak utgå från det som sägs i de skriftliga källor vi har att tillgå samt från ledningens utsagor. Vi är medvetna om att dessa vare sig ger en heltäckande eller nödvändigtvis helt sanningsenlig bild av hur det verkligen förhåller sig i koncernen. Vi anser oss däremot kunna uttala oss om att Thules ledning eftersträvar en öppen kommunikation, gemensam syn på företagets mål och vision, att auktoritet bör definieras av kunskap snarare än position (i att ”man ska kunna i sin affär” finns det ett visst mått av detta). Dessa punkter kan återfinnas i Ornas (2004) framgångsfaktorer för ett företags organisationskultur. Till de mindre starka sidorna hör den i viss mån outvecklade spridningen och dokumentationen av information. Här kanske det inte främst är viljan som brister utan snarare avsaknad av redskap och strategier för det. Samtidigt tycker vi oss utifrån vårt empiriska material kunna uttyda att man i Thule främst uppmuntrar resultatredovisning. Detta grundar sig i ledningsfilosofin management by objectives där en av hörnstenarna utgörs av egenansvar. Detta tydliggörs även genom en av informanternas uttalande ”...Dom [divisionerna] har ju sina mål, sin strategiska plan, sin budget, det är det de ska leverera. Ibland kan vi tycka att de inte gör det på precis det sättet vi tycker att de skulle göra det på, men så länge de levererar så levererar de ju”. Enligt Pagels-Fick (2000) kan en resultatnriktad organisation möta svårigheter i att motivera medarbetarna till att dokumentera och sprida information, då det endast är resultaten som står i fokus. Detta menar vi till viss del stämmer överens med Thule. Under en av intervjuerna med informanterna på huvudkontoret framkom det att man beförde att man ute på divisionerna upplevde att arbetet med informationsdokumentation ibland sågs mer som en belastning snarare än en potentiell tillgång. Samma informant menar att det ofta finns en syn på att man bedömer att man kan sin marknad ute på divisionerna och det är det som behövs för att sälja, vilket han fortsätter, stämmer operativt men inte strategiskt. Hade man kunnat förmå medarbetarna att förstå vikten av att det kommer den själva till gagn, då har man vunnit mycket.

För att då skapa en kultur som genomsyrar koncernen, där samtliga värderar omvärldsanalys och sin egen betydelse i att höja hela företagets kunskapsnivå högt, skulle Thules ledning aktivt behöva gå in för att marknadsföra denna syn i koncernen. Detta blir extra viktigt med tanke på att koncernen stadigt växer genom förvärv och det ständigt tillkommer nya Thulemedarbetare. Trots att Thule sedan huvudkontorets tillkomst aktivt har arbetat för att ena koncernen krävs ytterligare insatser i detta arbete, vilket framförallt beror på deras starkt decentraliserade kultur. Utan en känsla av ett *vi* kommer man inte lyckas uppnå den förståelse för koncernens informationsarbete och den ansvarskänsla som behövs för att alla på ett effektivt sätt ska såväl nyttja som bidra till omvärldsanalysen.

5.4.2 Omvärldsanalysen i harmoni med Thule informationskultur

Det är viktigt att ett företags omvärldsanalys och metoder för denna harmonierar med företagets kultur och informationskultur menar såväl Pagels-Fick (2000) som Hamrefors (2002). Thule lägger stor vikt vid medarbetarnas känsla för marknaden och att ”man ska kunna sin affär”, det som Choo (2001) kallar för tyst kunskap, som båda bygger på en

gedigen erfarenhet vilken i sin tur möjliggörs av att man rör sig mycket ute på marknaden och i säljleden. Dessa metoder för informationsinsamling, som är mycket viktiga för Thule, grundar sig framför allt i, som tidigare nämnts, att det finns så relativt lite offentlig data att tillgå. Även om vi genomgående förespråkar att Thule ska förbättra sina rutiner för att dokumentera och strukturera information och kunskap bör man ta i beaktande att denna aktivitet, där personlig kunskap ska omvandlas till dokumenterad allmänt tillgänglig information, till viss del kan påverka informationens innehåll och viktiga bitar skulle kunna gå förlorade. Det är således viktigt att ta fasta på att *känslan* är en viktig del av Thules informationskultur och att omvärldsanalysen ska harmoniera med informationskulturen. *Känslan* och den taktiska kunskapen är nämligen svärfångade. Men i kombination med informationsanvändarens egen känsla och taktiska kunskap kan den dokumenterade informationen omvandlas till ny värdefull kunskap.

Att den taktiska kunskapen och känslan är viktigt uppmärksammas även av en av informanterna som säger att det inte alltid går att använda sig av strukturerade metoder för informationsinsamling då det är risk att man hämmar sökprocessen. Han tar ett exempel som behandlar nyetableringar på marknader. Ofta har varje marknad sina unika förutsättningar. Vet man då inte riktigt exakt vad för information som kan vara av vikt och således inte riktigt vet vad man ska söka efter blir det svårt att tvingas utgå från en på förhand uppgjord systematisk informationsinhämtningsstruktur. Dessa metoder som till synes är mer ad hoc bör alltså tillvaratas och ses som värdefulla. Däremot behöver Thule, som redan har omtalats, arbeta med att förbättra dokumentationen av det insamlade materialet för att kompensera de eventuella brister som uppstår på grund av bristande riktlinjer och formaliserade tillvägagångssätt.

5.4.3 Den lärande organisationen

Ledningen för Thule har en mycket bestämd uppfattning om sina förutsättningar för att hämta in information och hur detta görs. Detta gör att man inom Thule har väldigt stor tilltro till information som hämtas in av Thulemedlemmar samt den kunskap som genereras inom företaget. Här har *känslan*, erfarenhet och *att kunna sin affär* stor betydelse. Dessa mycket personliga bedömningskriterier kan bidra till att konflikter kan uppstå. Detta har till exempel skett när information marknadsundersökningar har genererat inte har stämt överens med Thules bild. Det är flera aspekter som kommer in här. Även om denna *kulturella kunskap* är av stor vikt för en organisation bör den behandlas med viss försiktighet. En av informanterna säger just att de ofta förlitar sig på egeninhämtad och egentolkad information och att man är dåliga på att utmana sig själva. Hamrefors (2002) trycker på vikten av inte slå sig till ro med det man tror sig veta, då det är en ofta förekommande tendens att man just letar efter information som bekräftar det man redan tror sig veta. Detta utgör flera problem: man riskerar att låsa sig vid en eventuellt inte helt riktig och eller heltäckande uppfattning om sina informationsbehov. En av informanterna nämnde exempelvis att mallarna som ska fyllas i till den strategiska planen riskerar att hämma omvärdering av gammal och inhämtning av ny information.

Vikten av självrannsakan kommer fram på flera ställen i litteraturgenomgången där stort fokus ges åt vikten av att se på informationsarbetet som något cykliskt, det vill säga något som ständigt utvecklas, byggs ut, värderas och revideras. Choo (2002) pratar till exempel om den lärande organisationen som är kapabel att modifiera och anpassa sig

efter de nya kunskaper och insikter den förvärvar. Choo talar även om vikten av att en organisation kan unlearn, det vill säga att den måste kunna lära sig att avvika från invanda mönster och förhållningssätt för att ifrågasätta och på nytt undersöka de normer och antaganden man tar för givna (Choo 2002, s. 17). Det sammantagna intrycket vi har av Thule är ett företag med utvecklad känsla för och erfarenhet av strategiarbete. Den strategiska planen är i ständig utveckling om man är mån om att inte stanna upp utan gå vidare för att ytterligare förbättra det strategiska arbetet. Vi kan inte utifrån vår empiri direkt peka ut tillfällena där Thule har gjort omstruktureringar av strategier utifrån ny kunskap de förvärvat men antar att detta är en del av Thules vardag. Däremot anser vi att Thule i större utsträckning bör utveckla sin förmåga att ifrågasätta och omvärdera sin inställning till förgivet tagna föreställningar om den omvärld de agerar i och hur den ser ut. Det vill säga förmågan till unlearning som Choo menar är en viktig del av det organisatoriska och strategiska arbetet och en viktig förmåga för en god omvärldsanalys.

5.5 Förslag till en förbättrad omvärldsanalys för Thule

Genom vår litteraturstudie av rådande metoder och teorier för omvärldsanalys och företags informationshantering samt av vår analys av Thules nuvarande situation vad gäller informationsarbete, omvärldsanalys samt specifika förutsättningar har vi kommit fram till följande förslag:

- Thule bör utföra en grundlig informationsbehovsanalys för att skapa en fördjupad och heltäckande förståelse för Thules informationsbehov. Inför arbetet med detta kan inspiration hämtas från information audits detaljerade steg-för-steg metod. Den metod vi främst förespråkar för Thule för att identifiera sitt informationsbehov och lokalisera blinda fläckar är dock WMM. Denna metod bör först anammas och utföras av ledningen som senare spridas till divisionerna.
- Utifrån informationsbehovsanalysen bör en informationsstrategi och -policy utformas, nedtecknas och tillgängliggöras. Dessa utgör stommen för det fortsatta gemensamma arbetet med koncernens omvärldsanalys. Det är ledningens uppgift att se till att dessa förankras väl i koncernen. Divisionerna bör sedan utifrån dessa utarbeta egna policys och strategier för att leva upp till de övergripande kraven.
- För att kunna utföra ovanstående punkt är det dock en förutsättning att ledningen är enade kring omständigheterna rörande Thules omvärldsanalys. Thules ledning behöver således arbeta med att i större utsträckning komma fram till en enad syn på hur Thule ska förhålla sig till omvärldsanalysen och arbetet med att optimera denna.
- Efter ovanstående punkter följer att försöka tillfredsställa informationsbehovet genom att lokalisera lämpliga källor. Här skulle återigen WMM med dess moment av brainstorming och deltagarnas gemensamma fokus kunna komma till användning. Ett förslag är även att de ska göra en inventering av den kompetens som finns att tillgå samt saknas inom koncernen och tillgängliggöra detta i form av en sökbar lista.

- Vi tror att Thule genom att anställa en informationsexpert vars uppgift är att känna till och bevaka relevanta källor ur ett Thule-perspektiv skulle öka tillgången på relevanta källor.
- Thules metoder för informationsinsamling och omvärldsanalys som går ut på att ”kunna sin affär”, marknadskänsla och att nätverka är mycket viktiga och centrala för Thule. Dessa bör man alltså värna om att bevara och förädla. Däremot behöver Thule, som redan har omtalats, arbeta med att förbättra dokumentationen av det insamlade materialet för att kompensera de eventuella brister som uppstår på grund av bristande riktlinjer och formaliserade tillvägagångssätt.
- För att möjliggöra en ökad dokumentation krävs det att Thule skapar ett informationssystem som är lättillgängligt och pedagogiskt samt möjliggör att Thulemedarbetarna själva kan bidra med omvärldsinformation.
- För att höja värdet på den information som dokumenteras bör informationsåtervinningsredskap som exempelvis kontrollerade ämnesord och indexering utformas. Ytterligare värdehöjande faktorer är de standard och direktiv som bör vara en del av informationspolicyn och -strategin. Informationssystemet i sin tur höjer värdet genom ökad tillgänglighet till informationen för ledningen samt för övriga medarbetarna.
- Det krävs ytterligare insatser för att ena koncernen. Thule bör använda och vidareutveckla de forum som idag finns för kommunikation till att implementera en gemensam förståelse för Thules omvärldsanalys i koncernen. Till exempel skulle de på regelbunden basis förekommande mötena med divisionsledningarna kunna nyttjas till att arbeta fram en gemensam förståelse som sedan vidarebefordras längre ner i leden.
- Omvärldsfaktorerna som enligt den strategiska planen ska bevakas utgör en relativt begränsad del av Thules omvärld och skulle behöva utökas för att bredda den gemensamma plattform koncernen har att stå på. Här kan resultatet från WMM användas som hjälp.
- Informationsdirektören bör ombesörja att Thule utnyttjar sin omvärldsbevakningstjänst på bäst sätt.
- Det bör i rutinerna för informationsarbetet och omvärldsanalysen ingå att man ifrågasätter försanthållande av kunskap. En av WMM's punkter går ut på att frigöra sig från invanda mönster och att identifiera potentiellt viktiga omvärldsfaktorer. Det är överhuvudtaget viktigt att se på informationsarbetet som något cykliskt, det vill säga något som ständigt utvecklas, byggs ut, värderas och revideras.
- Vi tror att Thule skulle vinna på att anlita en informationsexpert som tillsammans med Thules domänexperter utvecklar den interna webbplatsen till

att på ett för Thule logiskt vis svara till deras behov. Det första steget måste dock vara att ledningen tar ställning till vilka funktioner de vill att systemet ska omfatta. Systemet bör reflektera hur företaget ser på sin verksamhet.

- Personalen bör utbildas i det nya systemet
- Genom att i högre grad såväl premiera och möjliggöra samarbete som att öka transparensen genom att få tillgång till varandras databaser mellan divisionerna skulle man minska risken för dubbelarbete.

6 Sammanfattning och slutdiskussion

Vårt syfte med denna uppsats var att identifiera de faktorer som utgör grunden för en väl fungerande omvärldsanalys. För att uppnå detta har vi studerat rådande metoder och teorier för omvärldsanalys och företags informationshantering. För att visa hur dessa mer allmängiltiga faktorer kan appliceras på ett specifikt företag har vi utgått från Thule. Detta grundades i en förfrågan från Thule om hjälp med att förbättra koncernens omvärldsanalys. Den frågeställning vi således kom att utgå från var hur Thule kan arbeta strategiskt för att åstadkomma en ändamålsenlig omvärldsanalys som tar hänsyn till företagets specifika situation och behov och ger ett förbättrat beslutsunderlag för ledningen. För att utforma förslag till hur Thule kan arbeta strategiskt analyserade vi Thules nuvarande situation vad gäller informationsarbete, omvärldsanalys samt specifika förutsättningar.

Vår studie har tydliggjort att det vare sig finns några enkla eller entydiga lösningar för hur en väl fungerande omvärldsanalys ser ut eller arbetas fram. De traditionella modeller vi kort nämnde i teorikapitlet är på många sätt användbara men ger inte en heltäckande lösning. Snarare handlar omvärldsanalys om gediget informationsarbete där utgångspunkten måste vara det specifika företaget och dess förutsättningar. Detta kräver att man tar ett helhetsgrepp på företagets informationsarbete där de mest centrala delarna utgörs av att identifiera företagets informationsbehov med företagets mål och visioner som utgångspunkt, identifiera vilka informationskällor som svarar till behovet och på vilket sätt man kan förvärva dem. En förutsättning för att informationen ska komma till nytta är att det finns en utifrån företaget logisk och ändamålsenlig informationsorganisation och -förvaring som möjliggör att information kan spridas och användas. Detta kräver att informationsanvändarna är väl införstådda med systemet, vilket kan kräva viss utbildning. En annan mycket viktig förutsättning för att uppnå en väl fungerande omvärldsanalys är att samtliga i företaget delar synen på vikten av en sådan och hur de kan och bör såväl nyttja som bidra till dess uppbyggnad.

Thules specifika förutsättningar

Vår undersökning av Thule har lett fram till en samlad bild av koncernens specifika förutsättningar och dess nuvarande arbete med omvärldsanalys. Entreprenörskapet, där självständighet och ansvar är centrala bitar, kan sägas utgöra en av grundbultarna i Thules företagskultur. Detta ytrar sig bland annat i att verksamheten blir förhållandevis resultatinkriktad. Andra centrala bitar är att man eftersträvar öppenhet och transparens inom koncernen. Thule är en decentraliserad organisation vars divisioner är utspridda runt om i världen. Divisionerna har ett relativt självständigt förhållande till huvudkontoret i Malmö och till varandra. På senare tid har Thulekoncernen vuxit väldigt mycket, framförallt genom förvärv. Att Thule stadigt växer och utvecklas har bidragit till att ledningen känner en viss trygghet i att det går bra för koncernen. Detta förklarar till viss del ledningens inställning att i huvudsak vilja effektivisera

omvärldsanalysen och informationsarbetet snarare än att vilja öka anslagen för dem. Att ledningen inte är helt enig om betydelsen av en väl fungerande omvärldsanalys påverkar även de satsningar som görs, eller inte görs, på omvärldsanalysen. Att Thule agerar på en nischad marknad där få officiella källor finns att tillgå påverkar medarbetarnas metoder för omvärldsbevakning och informationsinsamling. Det har utvecklats en kultur kring detta, där det är mycket viktigt att ”kunna sin affär”, att utveckla en känsla för sin marknad och att vara ute och nätverka. Detta har bidragit till att utveckla en attityd av att förlita sig mycket på sin egen kunskap. Thules marknad och de källor som är tillgängliga för Thule är även orsak till att våra informanter upplever att de har svårt att hitta information och källor som är tillräckligt framåtblickande. En av Thules svagare sidor när det kommer till informationsarbete är att det inte finns tillräckliga riktlinjer, strategier, redskap eller uppsamlingsplatser för den information som samlas in, vilket bidrar till att mycket av Thules samlade kunskap inte finns dokumenterad utan endast i huvudet på folk. Det främsta redskapet för omvärldsanalys som anger ett visst mått av riktlinjer utgörs av den strategiska planen. Det finns inte heller några uttalade riktlinjer eller krav på informationsformat eller standard.

6.1 Sammanfattning av Thules omvärldsanalys

Med denna samlade bild av Thules specifika förutsättningar har vi slutit oss till en uppsättning förslag till hur Thule kan arbeta strategiskt för att förbättra sin omvärldsanalys (för en mer utförlig diskussion se analyskapitlet). Här nedan följer en mer övergripande bild av det vi tror vara de viktigaste aspekterna att ta i beaktande för Thule.

Enad syn på omvärldsanalysens betydelse

Med de teorier vi har tagit del av som bakgrund, tror vi att Thules relativt resultatnriktade företagskultur, där ansvar och självständighet ingår, i viss mån har bidragit till att inte alla i koncernen inser vad som krävs av dem för att uppnå en effektiv omvärldsanalys som i slutändan även kommer dem själva till gagn och effektiviserar deras arbete. Det är därför extra viktig att ledningen arbetar medvetet och strategiskt för att etablera en sådan samsyn i koncernen. En enad syn är som nämndes tidigare en förutsättning för en effektiv omvärldsanalys. Thules avsaknad av gemensamma riktlinjer och strategier, i form av informationspolicy och -strategi, för hur detta ska gå till väga kan även det förklara avsaknaden av en gemensam syn. Således är det både ett naturligt och nödvändigt steg att ledningen utformar tydliga sådana och sen ser till att förankra dem väl i koncernen. En förutsättning för att detta ska kunna utföras är dock, vilket är grunden för alla företags omvärldsanalys, att det görs en grundlig informationsbehovsanalys med Thules mål och visioner som utgångspunkter.

Företagskultur och metoder för informationsinsamling

Det är vanligt förekommande att personer så väl som företag söker information som bekräftar befintliga föreställningar och kunskap. Detta är naturligt och utgör oftast inte något problem. För att inte riskera att missa viktiga möjligheter och hot och förändringar i omvärlden som potentiellt kan komma att få betydelse för företaget, är det däremot nödvändigt att företaget i sina rutiner bygger in att ifrågasätta invanda tankemönster och att tänka kreativt kring hur man kan utvidga sin informationsinhämtning och sina informationskällor. Thules långvariga erfarenhet av

sin marknad och koncernens framgångar har bidragit till att utstaka väletablerade metoder för omvärldsbevakning och syn på omvärlden. Dessa har vuxit fram ad hoc allt eftersom Thule har expanderat. Detta medför vissa risker. Dels har det utvecklats en kultur där man i relativt hög grad förlitar sig på egen kunskap, som i sin tur bygger på erfarenhet, och dels har det orsakat att mycket kunskap endast finns som personliga kunskapsbanker. När Thule utvecklar strategier för omvärldsanalys är det viktigt att man ser på arbetet med detta som något cykliskt och ständigt fortlöpande, som kan utvecklas i takt med att omvärlden förändras, och att man bygger in ifrågasättande i enlighet med ovanstående resonemang. Thules i viss mån avsaknad av uttalade gemensamma strategier för informationsinhämtning och dokumentation medför vissa risker i form av eventuella överraskningar. Då informationsinhämtningarna är viktiga för Thule bör man således värna om dessa. För att i viss mån kompensera för de risker som medföljer är det däremot viktigt att Thule utvecklar sitt informationssystem och redskap för informationsåtervinning för att möjliggöra dokumentation och återvinning av information. För detta krävs det dessutom att ledningen utvecklar gemensamma ritlinjer för kunskapsåtervinning utan att för den del ta död på den nödvändiga kreativiteten och flexibiliteten.

Information management

Med utgångspunkt i de teorier vi har tagit del av blir det tydligt att en fungerande omvärldsanalys kräver avancerad information management. Överlag är det nog många företag som skulle gagnas av att antingen anställa eller tillfälligt anlita en informationsexpert som tillsammans med domänexperterna utvecklar företagets informationssystem till att på ett för företaget logiskt och ändamålsenligt vis svara till dess behov. Detta gäller även Thule, då detta är en av de svagaste punkterna i koncernens omvärldsanalys. Vi förespråkar att Thule ska använda sig av klassiska informationsåtervinningsredskap som till exempel indexering, ämnesord och katalogisering. En informationsexpert skulle dessutom med sin expertis kunna hjälpa Thule att hitta nya källor samt nya tekniker för att hitta och söka information.

Organisationsstruktur

Förutom att påverka metoderna för omvärldsanalys påverkar Thules organisationsstruktur även hur informationssystemet bör utformas och hur information sprids i koncernen. Dels förespråkar vi, som ligger i linje med hur det är idag, att varje division i huvudsak bör ansvara för sin egen omvärldsanalys, detta gör vi med tanke på vikten av att vara nära sin marknad. Detta medför att informationssystemet måste vara utformat så att det både medger att varje division har en samlad databas men även att man ökar transparensen divisionerna emellan genom att tillgängliggöra informationen för övriga divisioner. Öppenhet och transparens är förövrigt något som bör eftersträvas i hela koncernen.

Ledningens inställning till och upplevelse av Thules omvärldsanalys

Då det har framkommit att det inte bara råder delad inställning till omvärldsanalys och hur nöjd man är med denna hos divisionerna utan även hos ledningen anser vi att det är mycket viktigt att ledningen som ett första steg enas kring vilka satsningar som ska göras på koncernens omvärldsanalys och hur de ska göras samt vad den ska vara till för, det vill säga vad man vill uppnå med den. Ledningens inställning är grunden till all verksamhet inom detta område och även nyckeln till omvärldsanalysens framgång. Gemensamma nämnare för de olika informanternas syn på Thules nuvarande

omvärldsanalys är dock att det i viss mån saknas systematik, struktur och gemensamma riktlinjer. Man efterfrågar en i högre grad formaliserad information. Ledningen är dessutom enig om att man framförallt vill effektivisera den nuvarande omvärldsanalysen och informationsarbetet snarare än att göra några större nysatsningar eller att vika mer resurser för ändamålet. Merparten av informanterna anser dessutom att en väl fungerande omvärldsanalys är viktig för Thule vilket borde utgöra en bra utgångspunkt för det fortsatta arbetet.

Ledingens krav på information

Under intervjuerna framgick det att framförallt tidsbrist och informations tillförlitlighet ansågs vara problematiska för informanterna. Framförallt ansågs det vara svårt att under en rimlig tidsrymd avgöra i vilket syfte information är framtagen. Då det saknas officiella riktlinjer vad gäller kvalitet förlitar man sig återigen på medarbetarnas erfarenhet och kunskap där *känslan* är viktig. För att kompensera för svårigheterna med att verifiera information skulle direktiv som att konsultera minst två källor inför viktiga beslut vara användbara. Vad gäller aktualitet kan denna i viss mån bli lidande av att den enda formella uppsamlingsplatsen för strategisk omvärldsinformation är den strategiska planen. Ett förslag till att avhjälpa detta är att förbättra möjligheterna att omedelbart dokumentera viktig information. För övrigt anser flertalet informanter att de inte hade missttyckt om informationen kom till dem i en redan bearbetad och analyserad form. Vilket i viss mån står i kontrast till att det har framkommit under intervjuerna att man många gånger litar mer på den information Thulemedarbetare letar fram än på sådan som kommer in utifrån. Vad gäller mängd upplever flera av informanterna, i likhet med så många andra människor idag, ett visst mått av information overload. Thule kan delvis avhjälpa detta genom att utforma ett informationssystem som innehåller de bitar vi har förespråkade, det vill säga informationsåtervinningsredskap, logiska strukturer med mera. På så vis blir det lättare att ta fram information när den väl behövs.

Framtiden

Att försöka sja om framtiden och att göra rimliga bedömningar av framtida händelser som kan komma att påverka det egna företaget är något de flest företag upplever vara svårt. Under intervjuerna med våra informanter framkom det att detta är något även Thule upplever. Som vi tidigare har påpekat är det viktigt att ha realistiska förväntningar på omvärldsanalysen. Även om det inte finns några enkla lösningar för att uttala sig om framtiden anser vi att om Thule tar det helhetsgrepp på sin informationsförsörjning och omvärldsanalys som vi har förespråkade i uppsatsen ökar man sina möjligheter att bilda sig informerade uppfattningar om hur framtida händelser kan komma att påverka Thule.

Avslutning

Vi tror att de flesta företag, vilket även gäller Thule, har en för snäv bild av vad som krävs för att optimera företagets omvärldsanalys. Få inser nog att aktiviteter av så varierande grad, som har framkommit ovan, är delar av detta arbete. Vi instämmer därför med Nor Shahriza Abdul Karim när han säger att utformandet av riktlinjer för strategisk omvärldsanalys i samarbete mellan informationsspecialister, som till exempel de som arbetar med kunskap och information, och institutioner som bibliotek och informationscentra är behövliga bidrag till forskningen.

7 Käll- och litteraturförteckning

Alfredsson, Veronica (2003) *Omvärldsbevakning : Hur långt räcker utbildningen i biblioteks- och informationsvetenskap?* Magisteruppsats i biblioteks- och informationsvetenskap vid Lunds universitet Biblioteks- och informationsvetenskap; 2003. Lund: Lunds univeritet.

Auster, Ethel & Choo, Chun Wei (1996) *Managing information for the competitive edge*. Neal-Schuman Publishers: NY.

Bang, Henning (1998) *Organisationskultur* Studentlitteratur: Lund.

Bryson, Jo (1997) *Managing information services: An integrated approach*. Gower: Aldershot.

Choo, Chun Wei (2001) Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research* Vol. 7:1.

Choo, Chun Wei (2002) 3:e upplagan, *Information Management for the intelligent organization: The art of scanning the environment*. Information Today, Inc.: Medford.

Choo, Chun Wei (1999) The art of scanning the environment. *Bulletine of the American Society for Information Science* Vol. 25:3, ss. 1-7.

Furustig, Hans och Sjöstedt, Gunnar (2000) *Strategisk omvärldsanalys*. Studentlitteratur: Lund.

Frankelius, Per (2001) *Omvärlds analys*. Liber Ekonomi: Malmö.

Frankelius, Per & Carl-Gustaf Rosén (2002) *Företaget & Omvärlden: Handbok i strategisk information*. Liber Ekonomi: Malmö. Upplaga 1:2.

Hamrefors, Sven (2002) *Den uppmärksamma organisationen. Från Business Intelligence till Intelligent Business*. Studentlitteratur: Lund.

Henzel, Susan (2001) *The Information Audit: a practical guide*: Saur: München.

Kreizman, Karen (1999) *Establishing an information center: a practical guide*. Bowker-Saur: London.

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund.

Nationalencyklopedin (Elektronisk) www.ne.se (Tillgänglig 2006-03-03)

Nelke, Margareta (1998) *Knowledge mangement in Swedish corporations: The value of inforamtion and information service*. TLS: Stockholm.

Nor Shahriza Abdul Karim (2004). The link between environmental scanning (ES) and organizational information behavior: implications for research and the role of information professionals. *Library Review* Vol. 53:7, ss. 356-362.

Orna, Elizabeth (2004) *Information strategy in practice*. Gower: Aldershot.

Pagels-Fick, Göran (2000), *Business Intelligence*. Industrilitteratur: Katrineholm.

Patel; Runa & Davidsson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur: Lund.

Repstad, Pål (1999) *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Studentlitteratur: Lund.

Stanat Ruth (1990) *The intelligent corporation: creating a shared network for information and profit*. AMACOM: New York.

Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar (red.) (1994) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur: Lund.

Trost, Jan (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur: Lund.

Widén-Wulff, Gunilla (2001) *Informationkulturen som drivkraft i företagsorganisationen: En kvalitativ studie i finländska försäkringsbolag*. Åbo Akademis förlag: Åbo.

Internt arbetsmaterial från företaget

Thule Group company presentation October 2005

Thule Sweden (senast uppdaterad 2006) Thules hemsida (Elektronisk). Tillgänglig: www.thule.com/corporate. (2006-05-20)

Thules strategiska plan för 2005-2008

Thules årsredovisning 2004

8 Bilagor

Bilaga 1.

Questions regarding Thule's information support

As stated in our previous letter we are two students studying Library and information science at Lund University in Sweden. We are in the final stage of our education and are working on our Master's thesis. Our overall aim with the thesis is to suggest a strategy for an improved environmental scanning and thus a more efficient information support for Thule.

As mentioned in our previous letter we wish to deepen our understanding for and knowledge about Thule's organisational characteristics as well as for Thule's information needs. In addition to the written material available to us, we hope to achieve this mainly through a combination of interviews and questionnaires

Your view upon and knowledge about these areas would thus be of great importance to us and the results of our research.

We depend on the participation of persons at leading positions within Thule, foremost persons that contribute to the work with the strategic plan.

We would like to point out that the end product of our research will be made available at the web via Lund's University Library.

All information will, however, be treated with the greatest care and confidentiality.

Participation in this research is of course voluntary. We would, however, appreciate if you would be able to take your time to participate. Moreover, if you would wish to withdraw your

contribution during the course of the research, it is possible to do so.

Finally, we would be grateful if we have your permission to, if required, come back to you with short additional questions by letter or telephone.

Best regards

Karin Johansson och Annika Mandahl

Karin.johansson.198@student.lu.se

Annika.mandahl.655@student.lu.se

Bilaga 2.

Intervjufrågor

Inledningsfråga

Kan du börja med att kort berätta om din roll i koncernen Thule?

Informationsbehov och -förvärv

Informationsbehov och -förvärv – koncernen

1. Vilken typ av information använder ni i ledningsgruppen som underlag för att utforma den strategiska planen?

2. Vilka källor använder ni i ledningsgruppen huvudsakligen idag för att inhämta information som underlag för att fatta strategiskt viktiga beslut, dvs varifrån hämtar ni informationen?

3. Har det förekommit att det har saknats strategiskt viktig information under arbetet med den strategiska planen, det vill säga information som hade kunnat göra planen bättre?

3.a. vad var det som saknades?

3.b Varför tror du att det saknades?

4. Har du fått felaktig information inför viktiga beslutstaganden? - Vad fick det för konsekvenser?

4 a. Varför saknades rätt information vid de här tillfällena, tror du?

7. Vilken typ av information är svår att få tag på?

4. Vad är din roll i arbetet med Thules omvärldsanalys?

5. Vilken slags information behövs för att uppnå Thules vision och mission så som det står formulerat i den strategiska planen?

6. Hur arbetar ni för att få den information som behövs för att uppnå Thules vision och mission?

- Hur håller ni er uppdaterade med information om era konkurrenter och konkurrerande produkter?

- Hur arbetar ni med att ta reda på vad kunden uppfattar som god service?

- Hur tar ni reda på vad marknaden vill ha (koppla till vision)?

- säkerhet, användarvänlighet, design

(”Det kan gälla konkurrenter och deras produkter, kundernas syn på servicen, marknadsundersökningar, säkerhet eller design”)

Informationsbehov och -förvärv – individen

1. På vilket sätt tror du att ditt informationsbehov i din roll skiljer sig från det informationsbehov övriga befattningar i ledningsgruppen har?

2. Vilken typ av information behöver du för att fatta strategiska beslut som rör ditt arbete?

2.a Varifrån får du den?

3. Upplever du att du saknar viktig information inför viktiga beslutstaganden?

3. a Skulle du kunna ge ett exempel på en situation där du har saknat viktig information inför viktiga beslutstaganden?

3.b Vilken information hade du då behövt?

5. På en skala från 1-5, hur tillfredsställd är du med dagens informationsförsörjning, det vill säga den som ska understödja beslutsfattande och utformandet av den strategiska planen?

5.a Vad är det som fungerar bra resp. mindre bra med informationsförsörjningen?

Thules krav på information

1. Ställs det några formella eller informella krav idag på den information som omvärldsanalysen genererar i termer av aktualitet, kvalitet, form och mängd?

Kvalitet

-Vad är informationskvalitet för dig?

Form

- Skulle du uppleva det som något positivt eller negativt om den information du använder dig av kom i en redan bearbetad form, det vill säga att någon annan gör gallringar och viss analys?

Mängd

-Hur mycket information är lagom för dig?

Aktualitet

-Be dem ge exempel på information de har fått/får för sent

-Vilka konsekvenser har det fått?

2. Är det någon skillnad på krav från ledningsgruppen resp. dig själv?

3. Vilka krav skulle du vilja ställa på informationen utifrån dessa kriterier vi har talat om?

4. Under 2004 och 2005 implementerades nya redskap för kommunikation så som målinriktade kanaler för chefs- internkommunikation samt en intern webbplats – Hur upplever du att dessa redskap fungerar?

5. Hur tillvaratas information inom företaget som kan vara viktig för omvärldsanalys på en kontinuerlig basis, finns det något system för detta?

- Finns det några utarbetade riktlinjer eller en strategi som gäller hela koncernen för att information inte ska gå förlorad?

-Var gör du av den information du hämtar in?

Hur fungerar informationsflödet nerifrån och upp?

Divisionernas omvärldsbevakning mm

1. Vilken betydelse har divisionernas omvärldsanalys för ledningen i Sverige för strategiska beslut?

2. Hur upplever du att divisionernas arbete med omvärldsanalys fungerar?

3. Påverkar Thules organisationsstruktur omvärldsanalysen?

3.a Och i så fall på vilket sätt?

Förväntningar på och värdering av omvärldsanalys

2. Vad har du för förväntningar på en väl fungerande omvärldsanalys?

3. Hur högt värderar du en väl fungerande omvärldsanalys för Thule på en skala från 1-5?

3.a Motivera.

4. Upplever du att den informationssökning, omvärldsbevakning och informationsspridning som finns idag ger ett värde som överstiger de resurser som idag satsas på detta arbete?

5. Vilka personer eller snarare positioner inom koncernen har en viktig roll i Thules omvärldsanalys?

Avslut

Är det något du skulle vilja tillägga som du tänkt på under intervjun?

Bilaga 3.

Questions for the divisions

Introduction

Could you give a short **introduction** to your role within Thule?

The divisions' work with information and environmental scanning

How do you, within your division, work with environmental scanning?

- To what extent does this work rest upon a formulated strategy?
- If a strategy exist - what does this consist of?

Are there any common guidelines regarding the divisions' work with environmental scanning?

- If there are any guidelines – do you consider them to be sufficient? Do they contribute or further the aim to generate an environmental scanning which optimises Thule's competitiveness?

What environmental factors do you consider to be the most important to monitor on a continuous basis?

To what extent do the divisions cooperate in the work with environmental scanning?

What persons, or rather positions, make important contributions to your division's environmental scanning?

What are the principal difficulties with the environmental scanning you perform?

How do you scan the market when attempting to anticipate the future market as well as preparing for future strategic decisions?

Has it ever happened that information has been lacking in the process of making strategic decisions?

- If so - what information was lacking?
- Why do you think it was lacking?

Which sources of information are the most important for your division in order to make your part of the strategic plan?

Has it, in the course of shaping the strategic plan, occurred that information has been lacking – information that would have improved the strategic plan?

- If so - what information was lacking?
- Why do you think it was lacking?

Has it, in the course of shaping the strategic plan, occurred that information has been incorrect – information that would have enhanced the strategic plan?

What kind of information is difficult to get hold of?

How is information, generated by environmental scanning, taken care of - is there a system for this?

- Are there any guidelines or strategy, applicable to the division in general, designed to prevent the loss of important information?
- Where do you put information you gather?
- How do you, at your division, forward information generated by environmental scanning?

In 2004 and 2005 new tools for communication, such as goal oriented channels for managers' communication and internal communication as well as an internal website were launched – How well do you consider these tools to work?

Do you believe that Thule's organisational structure affect the environmental scanning?

- If so – in what way?

Demands on information

Are there any formal or informal demands put on the information, generated by the environmental scanning, in terms of timeliness, quality, format and quantity? (see below)

... demands put on quality?

- To your mind what is information quality?

... demands put on format?

- If the information you use was processed, e.g. culled and analysed, by another person/other persons than yourself – would you consider this to be positive or negative?

... demands put on quantity?

- How much information is the right amount for you?

... demands put on timeliness?

- Has it ever happened that you have received information too late?
- Why do you think you received it too late?
- What consequences did it have?

You have now answered questions regarding formal or informal demands put on information – Do they differ from demands you *would like* to put on the information?

Expectations and valuations of environmental scanning

To your mind what works well/less well with today's environmental scanning?

On a scale of 5 how satisfied are you with your division's environmental scanning?

What do you expect from a well functioning environmental scanning?

On a scale of 5 how high do you value a well functioning environmental scanning for Thule?

- Motivate

Do you think that greater investments in environmental scanning would further Thule's competitiveness?

Is there anything you would like to add?