



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats
Januari 2003

Koll på läget - i takt med tiden

Hur håller sig verkställande direktörer uppdaterade om
omvärlden?

Handledare: Stein Kleppesø

Författare:
Bengtsson Anna
Eriksson Kristina
Lüning Anette
Radovanovic Dragana

Sammanfattning

Den här uppsatsen handlar om hur verkställande direktörer, både i spjutspetsföretag och andra typer av företag, håller sig uppdaterade om externa faktorer. Syftet med den är att beskriva vilka metoder verkställande direktörer använder sig av för att hålla sig uppdaterade, samt att se om det finns några likheter i deras sätt att hålla sig uppdaterade. Vi berör även området informationsstress och de verkställande direktörernas erfarenheter av detta i och med att den tillgängliga informationsmängden ökar. Vår studie och våra slutsatser grundar sig i tolv relativt förutsättningslösa intervjuer med verkställande direktörer. Av dessa tolv är sju verksamma i spjutspetsföretag och fem i andra typer av företag. Vi har analyserat dessa intervjuer i en matris samt med stöd av teoretiska böcker.

De resultat vi har kommit fram till är att det finns likheter mellan deras sätt att uppdatera sig och att den viktigaste metoden är personliga kontakter, Internetanvändning, utnyttjande av nätverk samt dagstidningsläsande och då främst Dagens Industri. De övergripande slutsatser vi kommit fram till är att många av metoderna som används för att hålla sig uppdaterad också fungerar som verktyg för att utvidga sitt personliga kontaktnät, att de som har väl upparbetade informationskanaler känner sig ha bättre koll på läget och att det verkar som om spjutspetsföretag är mer aktiva i sin uppdateringsprocess jämfört med andra typer av företag. Ett intressant fenomen vi sett är att Dagens Industri verkar ha ett enormt inflytande över svenskt näringsliv då tre av fyra verkställande direktörer säger att de läser den och lägger stor vikt vid den. Ett annat är att det inte verkar finnas så stor tilltro till managementläran utan att mycket är upp till den verkställande direktörens åsikter och idéer.

Nyckelord: verkställande direktör, uppdatering, externa faktorer, information, spjutspetsföretag,

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1. Bakgrund.....	6
1.2. Frågeställning.....	7
1.3. Problemdiskussion.....	7
1.4. Syfte.....	8
1.5. Avgränsning.....	8
2. Metod.....	10
2.1. Målgrupp.....	10
2.2. Induktiv respektive deduktiv metod.....	10
2.3. Kvalitativ respektive kvantitativ metod.....	11
2.4. Datainsamling.....	12
2.4.1. Intervjuerna och dess genomförande.....	13
2.4.2. Val av företag.....	14
2.4.3. Val av intervjupersoner.....	15
2.4.4. Litteratur och källkritik.....	15
3. Presentation utav studerade företag.....	17
3.1. Spjutspetsföretag.....	17
3.1.1. Tommie Johansson, informationschef på Biora.....	17
3.1.2. Patrik Evaldsson, verkställande direktör på Optillion.....	17
3.1.3. Lars Holmqvist, verkställande direktör på WeSpot AB.....	18
3.1.4. Göran Petersson, verkställande direktör på IT-tjänst AB.....	18
3.1.5. Lars Bengtsson, verkställande direktör på Nordiska Dental AB.....	18
3.1.6. Monika Persdotter, verkställande direktör på Unipath.....	19
3.1.7. Stefan V. Ohlson, verkställande direktör på Amarin Development.....	19
3.2. Övriga företag.....	19
3.2.1. Mats Lindgren verkställande direktör på Kairos Future.....	19
3.2.2. Anders Hede, f.d. verkställande direktör på Albani AB.....	20
3.2.3. Bengt Bentzer, verkställande direktör på Syngenta Seeds AB.....	20
3.2.4. Håkan Eriksson verkställande direktör på Bjäre Kraft AB.....	20
3.2.5. Isabelle Andersson, f.d. verkställande direktör på Folkuniversitetets språkavdelning i Malmö.....	20
4. Koll på läget?.....	22
4.1. Informationsstress.....	23
4.2. Varför är det intressant att veta hur verkställande direktörer håller sig uppdaterade?.....	24
5. Metoder för att hålla sig uppdaterad.....	27
5.1. Utnyttja personligt kontaktnät.....	27
5.1.1. Olika typer av kontaktnät.....	27
5.1.2. Varför behöver man skapa kontaktnät?.....	29
5.1.3. Hur gör man för att lyckas med att bygga kontaktnät?.....	30
5.2. Utnyttja nätverk.....	32
5.3. Utnyttja kollegor, medarbetare, styrelsen och intressenter.....	33
5.4. Deltagande i mässor och utställningar.....	36
5.5. Databassökning.....	38
5.6. Internetsökning.....	40
5.7. Användning av konsulter.....	42
5.8. Litteraturstudium.....	45
5.9. Marknadsundersökningar.....	47
5.10. Utbildning samt deltagande i konferenser och seminarier.....	49
5.11. Samarbete –Med t ex kunder, leverantörer eller konkurrenter, co-opetition.....	51
5.12. Lokalisering och rekrytering.....	53
5.13. Användning av massmedia.....	54
5.14. Årsredovisningar och årsberättelser.....	57
5.15. Ytterligare metoder.....	58
6. Slutsatser.....	61
6.1. Likheter.....	61
6.2. Övergripande.....	62
6.3. Intressanta fenomen.....	63
6.4. Idéer för framtida forskning.....	65

7. Källförteckning.....	66
7.1. Publicerade källor	66
7.2. Muntliga källor	69
7.3. Elektroniska källor	70
Bilaga 1: Intervjufrågor	71
Bilaga 2: Intervjumatrisen.....	2

1. Inledning

1.1. Bakgrund

När vi började vår resa att skriva en kandidatuppsats fann vi det intressant att få information om hur en verkställande direktör håller sig informerad om omvärlden. Varför är då detta intressant? Vi resonerade om beslutfattningsprocessen och var överens att det krävs både kunskap och information för att kunna fatta ett välgrundat beslut. Enligt aktiebolagslagen är den verkställande direktören ytterst ansvarig för bolaget inför styrelsen.¹ Detta innebär att denna person är ansvarig för att det fattas korrekta beslut i bolaget. Det kan då vara ytterligt viktigt hur man hämtar informationen, då denna sedan ligger till grund för besluten. Det är också troligt att det externa informationsbehovet ökar ju högre befattningsnivå man har och vice versa minskar då det interna informationsbehovet. Vi funderade då vidare om det finns mönster mellan de verkställande direktörers sätt att inhämta information. Finns det en viss typ av företag som skiljer sig från andra i hur de hämtar information? Vi valde då att studera spjutspetsföretag och andra typer av företag. Vi definierar spjutspetsföretag som de företag, vilka är ledande inom sin nisch och som med hjälp av hög kompetens kan klassas som ett innovativt företag. Varför har vi valt spjutspetsföretag? Dessa företags satsning på forskning och utveckling har en avkastning som ligger relativt långt framåt i tiden och det gäller att satsa på rätt häst. Vi spekulerar då i om information om omvärlden kanske är ännu viktigare för spjutspetsföretag än för andra typer av företag.

Att lära sig av andras misstag och att "låna" idéer är aldrig fel när man driver ett företag. Man kan göra detta på olika sätt och ett av dem är att göra en benchmarking-studie. Detta är en metod som ofta går ut på att jämföra sitt företag med det företag som är branschledare. För att denna strategi överhuvudtaget ska kunna fungera krävs att företaget studerar andra företag i dess omvärld.² Men all information om omvärlden är inte viktig eller relevant för den verkställande direktören. Den naturliga frågan blir då hur man gör för att få den information som är viktig för sitt företag utan att behöva odsla för mycket tid på informationssökning. Tiden och resurser som läggs ner på att söka information måste därmed alltid vägas mot nyttan av den information man samlar in.

Det här leder oss in på vår uppsats frågeställning.

¹ ABL §8:30 och § 15:7

² Thompson Arthur A. Jr & Strickland A. J. III *Crafting and executing strategy – text and readings* (2001) s.673-674

1.2. Frågeställning

Hur håller sig verkställande direktörer uppdaterade om omvärlden? Finns det några mönster i denna process?

1.3. Problemdiskussion

Vi har redan i bakgrunden kommit fram till att det är viktigt med omvärldsbevakning. Detta kan vi belysa med Frankelius teori om att ett företags framgång grundas på tre stora faktorer: företagets förmåga, omvärldens förutsättningar och företagets kunskap om omvärldens förutsättningar³. Det är bara den första och den tredje av dessa som företaget kan påverka och vi antar att det är lättare för företaget att förbättra sin kunskap om omvärldens förutsättningar än att förbättra sin förmåga. Ett exempel på detta är att det är lättare att förbättra sin kunskap om konkurrenterna än att förbättra sitt företags kärnkompetens. Detta leder fram till att ett företag bör allokera en del av sina resurser på att söka information om omvärldens förutsättningar.

Vidare finns det väldigt mycket information och numera är den tillgänglig för fler. En av anledningarna till detta är utvecklingen av nya teknologier såsom Internet. Internet har nämligen inneburit både nya möjligheter och behov för företag att känna till alla de förändringar som ske både internt i företaget och externt utanför⁴. Vi antar dock att dagens informationsutbud ibland kan uppfattas så stort att det blir stressframkallande. Det finns nämligen en myt enligt Frankelius, att all information finns i överflöd. Han menar dock att sanningen istället är att det finns väldigt mycket information men att en person sällan kan besitta all relevant information⁵. Det stressframkallande i detta är att den som söker information ofta stöter på en stor mängd information, samtidigt som den riskerar att det finns mer relevant information som inte hittas. Ett exempel på detta är att Reuters i en undersökning om informationsöverflöd har kommit fram till bl.a. att företagsledare lider av informationsstress. Detta innebär att man har ett stort behov av information för att kunna fatta beslut men får mängder av irrelevant information som måste filtreras bort samtidigt som man är pressad av deadlines⁶.

I den här uppsatsen kommer vi att fokusera på hur företagsledare i spjutspetsföretag håller sig uppdaterade om omvärldens förutsättningar, men även studera företagsledare i andra typer av företag för att inte bara titta på en så liten grupp företag. Vår definition på spjutspetsföretag är att de är bland de ledande inom sin nisch och med hjälp av hög

³ Frankelius Per, *Ökad lönsamhet med rätt information* (1991) s.12

⁴ Frankelius Per, *Omvärldsanalys* (2001) s.14

⁵ Frankelius Per, *Omvärldsanalys* (2001) s.21

⁶ Lewis David, *Jobba effektivt: [hur undviker du att drunkna i informationsöverflödet]* (2000) s. 5-20

kompetens kan klassas som innovativa företag. Som företagsledare menar vi både nuvarande eller tidigare verksamma verkställande direktörer. Båda dessa kommer vi i fortsättningen att benämna som verkställande direktör. Varför är då det här intressant att studera? Det är så att omvärldsanalys nämligen har blivit ett populärt ämne i artiklar, föreläsningar och företagskonferenser, men är trots detta ett relativt outforskat område när det gäller företagsledare.

Vi tänker, genom externa faktorer, ta reda på hur verkställande direktörer håller sig uppdaterade om omvärlden. Vi har valt att enbart studera de externa faktorerna för att kunna få en djupare förståelse för ämnet än vad som hade varit möjligt om vi hade fokuserat på både interna och externa faktorer. Då vårt projekt dessutom är tidsmässigt begränsat till tio veckor är det möjligt att en studie av båda typerna av faktorer hade blivit ytlig. Dessutom är det de externa faktorerna som tar upp omvärldens förutsättningar, vilket är en av våra utgångspunkter i uppsatsen.

Vidare så bör man skilja på källor och metod när det handlar om att hålla sig uppdaterad och söka information. Metod är tillvägagångssättet för att samla in information, t.ex. att läsa en tidning medan källor är redan samlad information som finns att tillgå, t.ex. en tidning⁷. Då vår frågeställning är hur verkställande direktörer håller sig uppdaterade om omvärlden kommer vi att fokusera på själva metoden, dvs. hur man gör för att samla information och inte vad för sorts information som samlas in.

1.4. Syfte

Uppsatsen syfte är att på ett explorativt sätt granska hur verkställande direktörer håller sig uppdaterade om omvärlden. Syftet är även att studera huruvida det finns några likheter mellan dessa verkställande direktörers sätt att samla information.

1.5. Avgränsning

”Att förstå banbrytande omvärldsprocesser är en nyckelfaktor för de företag vars idéer är drivna av teknik – och det inkluderar i princip alla företag idag.”⁸ En typ av företag där sådana idéer och forskning är mycket viktigt är så kallade spjutspetsföretag. Vi har därför valt att fokusera på företag med spjutspetskompetens som objekt för vår empiriska studie. Detta eftersom vi antar att dessa verkar i en miljö där företagets överlevnad till stor del beror på om de har rätt information om t.ex. nya upptäckter och kan använda denna för att ligga steget före sina konkurrenter.

⁷ Frankelius Per, *Omvärldsanalys* (2001) s.142

⁸ Frankelius Per, *Omvärldsanalys* (2001) s.13

Vi har valt att exkludera frågan om vad för information som samlas in, för att undvika att hamna i fällan där företagsledarna inte kan svara på våra frågor, då dessa kan kräva information som är konfidentiell. Istället har vi valt att fokusera på frågan om hur de samlar in information. Även här kan vi visserligen stöta på problemet med konfidentiell information, men då mer i form av att undersökningspersonerna själva vill vara anonyma i uppsatsen för att inte avslöja för sina konkurrenter hur de gör för att samla information.

Som tidigare sagts avgränsar vi oss även till de externa faktorerna som företag håller sig uppdaterade med och studerar inte de interna faktorerna i denna uppsats. Externa faktorer är de faktorer i ett företags omvärld som kan påverka företaget. Några exempel är samhällliga, politiska, förordningar, konkurrens klimat, företagets marknadsmöjligheter och hot. Vi kommer inte att utgå ifrån just dessa externa faktorer i vår studie utan de är bara exempel för att underlätta förståelsen för läsaren. Dessa är att skilja från de interna faktorer som kan vara företagets styrkor, svagheter, konkurrensförmåga, ledningens personliga

Det är genom att studera de externa faktorerna som vi vill få veta hur verkställande direktörer håller sig uppdaterad om sin omvärld. Företagets omvärld definierar vi som alla de externa influenser som påverkar företagets beslut och prestation.⁹

Vidare tänker vi fokusera oss så långt det går på företag verksamma i södra Sverige. Vi antar nämligen att det kan råda en viss skillnad i hur man håller sig uppdaterad i norra Sverige jämfört med södra Sverige. Detta eftersom det ej bor lika många människor i norra som i södra Sverige.¹⁰ Dessutom ligger bara en liten andel av alla svenska aktiebolag i norra Sverige och vi antar därmed att samma mönster gäller för alla typer av företag.¹¹ Södra Sverige definierar vi här som det område som ligger från Uppsala ner till och med Skåne.

Eftersom vi har valt att göra intervjuer med verkställande direktörer så kommer vi att lägga tyngdpunkten på hur dessa samlar in information. Vi kommer därmed inte att gå ut i företagen och observera hur dessa samlar in information utan snarare få denna information genom de verkställande direktörerna.

⁹ Grant Robert M, *Contemporary strategy analysis – concepts, techniques, applications* (2002) s.66

¹⁰ Statistiska centralbyrån, <http://www.scb.se/statistik/be0101/BE0101tab4kommun.asp> 28 november 2002

¹¹ UC affärs och kreditupplysningar http://www.uc.se/ucswe/d_aktuellt/d05_foretag_stat.htm 28 november 2002

2. Metod

2.1. Målgrupp

Uppsatsens målgrupp är i huvudsak universitetsvärlden och då främst intresserade av området uppdaterings- och informationssökningsprocessen. Därmed kommer vårt språkbruk att vara akademiskt och vi kommer inte att förklara sådant som kan ses som generell kunskap inom denna målgrupp.

2.2. Induktiv respektive deduktiv metod

Det finns två olika angreppssätt, induktiv respektive deduktiv metod. Induktiv metod är upptäckens väg och deduktiv metod den bevisande vägen när det gäller den företeelse vi ska studera. Hypotetisk-deduktiv metod är den som används oftast då man prövar teoretiska hypoteser genom empiriska studier.¹² Det är emellertid så att man ofta arbetar på flera områden av projektet samtidigt under hela processen och då dessa är invävda i varandra är det svårt att klart skilja mellan induktiva och deduktiva tillvägagångssätt.¹³

Den metod vi har valt att använda oss av är till största delen en induktiv metod. Orsaken till att vi har valt denna är att vi, för att kunna besvara vår huvudfråga, anser att vi bör närma oss detta område på ett någorlunda förutsättningslöst sätt. Detta sker vilket enligt Halvorsen vid användandet av denna metod. Han skriver även att det induktiva sättet innebär att man närmar sig en verklighet man inte har några större kunskaper om utan några klara hypoteser¹⁴. Detta är vad vi till viss del vill göra i vårt arbete, dvs. få reda på hur verkställande direktörer samlar information, utan att vi tidigare satt upp några hypoteser om hur detta kan gå till.

Vi är dock medvetna om att vi kan bli påverkade av den litteratur vi har läst och därför har en föräning om vad företagsledarna kommer att svara. Detta kan i genomförandet av intervjuerna innebära att dessa färgas av våra föreställningar. Vi anser därför att vår metod även till viss del kan bli deduktiv. Denna blandning av tillvägagångssätt stöds även av det Halvorsen skriver om att det ej finns en skarp uppdelning mellan tillvägagångssätten och att det nog ej är många som menar att de båda sätten utesluter varandra¹⁵.

¹² Holme Idar Magne & Solvang Bernt Krohn, *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997) s.51

¹³ Andersen Ib, *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod* (1998) s.30

¹⁴ Halvorsen Knut, *Samhällsvetenskaplig metod* (1992) s.78

¹⁵ Halvorsen Knut, *Samhällsvetenskaplig metod* (1992) s. 79

Alternativet, som vi ser det, till att genomföra vår uppsats med den metod vi har beskrivit, är att istället sätta upp hypoteser om hur vi tror att de verkställande direktörerna gör för att hålla sig uppdaterade och därefter prova dessa hypoteser under intervjuerna. Denna metod skulle kunna underlätta jämförelser mellan de olika verkställande direktörernas sätt att hålla sig uppdaterade. Dessutom skulle det med denna metod bli lättare att uttala sig om vilka sätt att hålla sig uppdaterad som endast ett fåtal av de verkställande direktörerna använder sig av. Genom den metoden vi använder är det nämligen svårt att säkert säga att endast ett fåtal använder sig av en viss metod, då detta kanske kan bero på att de verkställande direktörerna inte är medvetna om att de använder sig av den. Dock är det så att vi, i vår studie, vill ta reda på de sätt man använder för att hålla sig uppdaterad på som är viktigast för de verkställande direktörerna och som de själva i första hand tänker på att ta upp under intervjuerna. Därmed anser vi att den metod vi har valt att genomföra vår studie på är bättre lämpad för att kunna få fram detta. Dessutom anser vi att vi inte har tillräcklig kunskap om hur de verkställande direktörerna egentligen gör när de håller sig uppdaterade, för att kunna ställa upp tillräckligt bra hypoteser om detta. Vi vill därmed istället ta reda på hur detta egentligen går till.

2.3. Kvalitativ respektive kvantitativ metod

Man skiljer på kvalitativ och kvantitativ metod. Kvalitativa metoder har ett förstående syfte som går ut på att beskriva helheten och innebär endast en liten grad av formalisering. Kvantitativa metoder är mer formaliserade och strukturerade. De innebär att forskaren har mer kontroll över studieobjektens svarsinriktning för att underlätta jämförelser.¹⁶ I kvalitativa metoder använder man sig exempelvis av intervjuer och observationer medan man i kvantitativa metoder kan använda sig av enkäter.¹⁷

Eftersom vi valt att lägga tyngdpunkten på ett induktivt sätt att närma oss vårt problem, anser vi att detta är lättast att få fram genom att välja en kvalitativ metod i våra undersökningar. Detta kommer vi att göra genom att använda oss av kvalitativa intervjuer med tolv verkställande direktörer. Vi anser nämligen att vi på detta sätt vi så förutsättningslöst som möjligt kan få fram den information vi behöver, till skillnad från den styreffekt kvantitativa metoder i form av enkäter kan ge. I enkäter bestämmer man frågorna innan och kan ej ändra dem, medan intervjuer istället kan ge mer flexibilitet.¹⁸ Vi är dock medvetna om att det vore lättare att dra generella slutsatser utifrån det större antal urvalspersoner en enkät skulle kunna ge, jämfört med det antal personer vi har valt att intervjua. Dessutom vore det kanske lättare att se likheter genom att använda sig av en kvantitativ metod, i form av enkäter. Vi anser dock

¹⁶ Holme Idar Magne & Solvang Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997) s.14

¹⁷ Halvorsen Knut, *Samhällsvetenskaplig metod* (1992) s.83-87

¹⁸ Holme Idar Magne & Solvang Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997) s. 79-83

att eftersom vi vill ta reda på hur de verkställande direktörerna gör för att hålla sig uppdaterade och inte har så stora föreställningsramar om detta, så är det bättre att använda sig av intervjuer.

Genom att använda oss av intervjuer kan vi även låta intervjupersonerna själva i första hand komma på de olika sätt de använder för att samla information och inte tvunget utgå från en förutbestämd modell. Detta tänker vi göra genom att följa Holme & Solvangs råd att se intervjun som ett samtal där man låter intervjupersonerna själva till viss del styra samtalet.¹⁹ Intervjuer ger oss dessutom en möjlighet att studera intervjupersonernas reaktioner och kunna fråga vidare utifrån dessa. Vi är dock medvetna om att även detta sätt ej är helt förutsättningslöst och att vi genom att vara närvarande kan påverka våra intervjupersoner. För att försöka mildra detta har vi valt att först skicka ut ett presentationsbrev till de verkställande direktörer vi vill intervjua, så att dessa kan förbereda sig innan intervjun och fundera utan att vi är med och påverkar dem. Detta skulle visserligen även kunna medföra att de verkställande direktörerna missförstår frågan, genom att t.ex. tro att det är företagets uppdateringsprocess vi vill undersöka. Det kan också vara så att de inte lägger så mycket tid på att fundera över frågeställningen. Brevet har emellertid även andra fördelar, eftersom det ökar möjligheterna till intervju då intervjupersonerna känner till vår studie och dess syfte redan innan vi ringer upp och ber om en intervju.

2.4. Datainsamling

Eftersom vi har valt en induktiv inriktning på vår studie är det viktigast att samla in information om företagsledarnas sätt att hålla sig uppdaterade. Vi kommer att använda oss både av primär- och sekundärdata. Primärdata samlar vi in genom att göra kvalitativa intervjuer med verkställande direktörer, då detta är information som vi söker själva ifrån de studerade personerna. Sekundärdata kommer vi att söka i form av litteratur, tidningsartiklar och material från Internet rörande vårt ämne.²⁰

Efter att intervjuerna genomförts så kommer vi att se vilka teorier litteraturen skriver om beträffande de sätt de flesta av företagsledarna använder i sin omvärldsbevakning. Den här studien av sekundärdata kommer vi att göra för att öka vår förståelse för processen som används av företagsledarna när de håller sig uppdaterade. Alternativet hade varit att endast skriva de saker de verkställande direktörerna sagt under intervjuerna, vilket visserligen vore bra eftersom vi valt att grunda vår uppsats på intervjuerna. Samtidigt anser vi dock att då vi vill granska hur de verkställande direktörerna gör för att hålla sig uppdaterad, så är det bra att även använda sig av det som skrivits i litteraturen angående de olika sätten.

¹⁹ Holme Idar Magne & Solvang Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997) s. 99-101

²⁰ Andersen Ib, *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod* (1998) s.150

Uppsatsen kommer därmed att utformas utifrån en blandad analys av teori och empiri rörande de vanligaste sätten de verkställande direktörer vi intervjuat nämner att de håller sig uppdaterade på.

2.4.1. Intervjuerna och dess genomförande

Eftersom vi gör intervjuer med företagsledare har vi valt en form av respondentintervju, dvs. vi intervjuar personer som själva är delaktiga i den företeelse vi studerar²¹. Denna intervjuform har vi valt för att förhoppningsvis kunna få mer giltig information, i motsats till vad som vore fallet om vi hade valt att intervju sakkunniga inom området. Genom att vi intervjuat de personer uppsatsen handlar om, så är det ju större trolighet att de svar de gett stämmer överens med verkligheten. Vi inser dock att intervjuer med sakkunniga inom området eller närliggande områden, utöver de intervjuer vi har genomfört, hade kunnat ge fler perspektiv i uppsatsen och hade kunnat leda till att ytterligare sätt att hålla sig uppdaterad på kommit fram. Genom att välja den intervjuform vi gjort, anser vi dock att vi har kunnat nå information som inte är så uppenbar, utan som endast kommer fram genom samtal och diskuterande. Vi är emellertid medvetna om att den information vi har fått fram inte kan räknas som rådata, utan att den är påverkad av den analys och den filtrering företagsledarna själva har gjort innan vi tog del av den. Vi anser ändå att denna information kan ge oss djupare insikt i ämnet. Dock är vi medvetna om att intervjupersonerna i sin analys och filtrering kan ha varit värderande, men ser ändå intervjuer som den lämpligaste metoden att använda oss av.

Alternativet till att genomföra intervjuer hade varit att genomföra en observation, under vilken vi anser man skulle ha kunnat missa en del informationskanaler. Detta emedan observationen av tidsmässiga skäl hade begränsats till ett par veckor och all sorts informationsinhämtning antagligen inte sker under dessa veckor. Observationen skulle dock ha kunnat tillföra uppsatsen större bredd. Detta eftersom man då kunnat få reda på sätt som verkställande direktörer använder sig av för att hålla sig uppdaterade på, men som de inte själva är medvetna om. Det bästa vore därmed att ha genomfört både intervjuer och observation.

Vad gäller genomförandet av intervjuerna så läste vi först olika metodböcker såsom Holme & Solvangs *Forskningsmetodik*, Ib Andersens *Den uppenbara verkligheten* och Halvorsens *Samhällsvetenskaplig metod*. Detta gjorde vi för att kunna få råd och idéer om hur man bäst kan genomföra en intervju. Intervjuerna gick sedan till på följande vis. Vi utgick från en lista med stora övergripande frågor (bilaga 1) för att därigenom undvika att påverka intervjupersonerna genom att vara alltför ledande i frågorna. De svar vi fick på detta sätt var vi noga med att fråga vidare på, så att vi därigenom fick tillgång till mer information och

²¹ Holme Idar Magne & Solvang Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997) s. 104

ytterligare sätt att hålla sig uppdaterad på. De flesta av våra intervjupersoner hade tänkt igenom vår frågeställning tidigare och hade mycket att säga om ämnet. I de få fall de inte hade det, hade vi även förberett en lista med mer detaljerade frågor (bilaga 1), baserad på sådant vi läst om, sådant vi själva var medvetna om och sådant som kommit fram under tidigare intervjuer. Denna lista behövdes dock inte användas ofta. Vidare var vi två stycken på varje intervju för att kunna komplettera varandra med frågor som spann vidare på ämnet som kom upp. Att vara två stycken på varje intervju var även bra för att lättare komma ihåg allt som sagts under intervjuerna.

Vi genomförde även ett antal intervjuer per telefon, eftersom några av de verkställande direktörer vi ville intervjua har sitt säte på geografiskt avlägsna platser. Telefonintervjuer blev i det sammanhanget det mest praktiska med tanke på våra tidsmässiga resurser för det här projektet. En av nackdelarna med telefonintervjuer är dock att respondenten plötsligt blir uppringd för att svara på frågor och tiden att skapa kontakt är kortare än vid en personlig intervju. För att minska denna nackdel valde vi att gå tillväga på samma sätt som vid de personliga intervjuerna genom att först skicka ut ett presentationsbrev och sedan boka in en tid för intervjun. Andra nackdelar med telefonintervju är att vi inte kan se respondentens ansiktsuttryck och via det läsa av om personen missförstått en fråga etc.²² Vi är därmed medvetna om att vår uppsats kan ha påverkats av de brister i svaren som kan ha kommit från denna typ av intervjuer.

Efter genomförandet av intervjuerna analyserade vi dem i en matris (se bilaga 2) för att på så vis få en bättre överblick av vilka metoder som används mest. Matrisen gjordes dessutom för att förenkla upptäckten av eventuella mönster eller likheter i de verkställande direktörernas sätt att hålla sig uppdaterade.

2.4.2. Val av företag

Vi har valt att i första hand studera spjutspetsföretag, eftersom vi antar att information och uppdatering är väldigt viktig för deras fortsatta utveckling. Då antalet företag med spjutspetskompetens är begränsat har vi valt att även studera andra typer av företag. Fördelen med detta är att vi således har möjlighet att få flera perspektiv på hur verkställande direktörer håller sig uppdaterade. Nackdelen är dock att det kanske blir något svårare att uttala sig om de sätt verkställande direktörer i just spjutspetsföretag håller sig uppdaterade på.

Vi har kontaktat företag i södra Sverige som finns listade i boken *Sveriges största företag 2002/2003* under avdelning B72 Forskning och utveckling, samt företag omnämnda i artiklar i tidningar och tidskrifter såsom *Computer Sweden* och *Dagens Nyheter*. Vidare har vi även

²² Andersson Ib, *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod* (1998) s.174

använt oss av egna kontakter. Det sistnämnda sättet att välja företag på har vi dock endast använt oss av i begränsad utsträckning, då vi anser att möjligheterna till en objektiv och förutsättningslös intervju minskar om man sedan tidigare känner personen. Vi tror nämligen att det då är lättare att lägga in sina egna värderingar och uppfattningar i det som sagts.

2.4.3. Val av intervjupersoner

I de studerade företagen har vi valt att göra intervjuer med verkställande direktörer. Detta för att hålla oss inom temats ramar. I de fall vi inte fått möjlighet att göra intervju med den verkställande direktören har vi intervjuat annan person i företagsledningen som den verkställande direktören hänvisat oss till. Nackdelen med detta är dock att vi då kan ha missat en del omedveten information, som endast skulle ha kommit fram i en intervju med personen själv. Vi tror dock att detta inte har haft så stor betydelse för uppsatsen, eftersom det endast har rört sig om en intervju som har utformats på detta sätt. Vi har även valt att göra intervjuer med tidigare verksamma verkställande direktörer. Anledningen till detta är att vi antar att de har värdefulla erfarenheter om hur man håller sig uppdaterad. Även här finns det dock en nackdel, med tanke på att dessa personer kan ha glömt vissa saker om hur de gjorde för att hålla sig uppdaterade.

2.4.4. Litteratur och källkritik

Vi kommer i våra litteraturstudier att fokusera på artiklar om verkställande direktörer i tidningar och tidskrifter, biografier, teorier om omvärldsanalys samt information om detta från Internet. Vi är medvetna om att då flera biografier är skrivna av någon annan än den det handlar om kan bilden vara vinklad, detsamma gäller artiklar i tidningar och tidskrifter. Detta kan därmed påverka vår studie negativt. Vi kommer dock att vara medvetna om detta och läsa med en kritisk inställning, för att därigenom försöka att undvika att ge missvisande resultat i vår studie.

När det gäller litteratur om teorier antar vi att de är skrivna med exempelvis Halvorsens metod för källkritik så att vi kan se dem som trovärdiga. Vi är emellertid medvetna om att så kanske inte alltid är fallet och försöker därmed att läsa även dessa böcker någorlunda kritiskt granskande. Källkritik är även väldigt viktigt för Internetsidor eftersom de kan vara av så olika kvalitet. Därmed är vi noggranna med att kontrollera vem som står bakom sidan och vad de har för källa. Detta kan man göra genom att följa Forskningsmetodikens metod av källgranskning. Denna består av fyra faser: observation, ursprung, tolkning och användbarhet.²³

²³ Holme Idag Magne & Solvang Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997) s.130

Den litteratur vi använder oss av är till största delen lånad från universitetsbiblioteken och stadsbiblioteken i Lund och Malmö. Denna har vi fått tag på genom att söka på nyckelord i bibliotekskataloger eller söka på andra författares referenser, samt genom att vid ämnesbokhyllan söka efter titlar som låter som att de kan bidra med teoretiskt material till vår uppsats. Genom att låna från olika sorters bibliotek får vi en större bredd på litteraturen än vad som hade varit möjligt om vi bara hade använt oss av litteratur från universitetsbiblioteken. Fördelen med att söka vid bokhyllan är att vi hittar fler böcker rörande vårt ämne än vad som var sökresultat i bibliotekskatalogen. Detta kan ju bero både på vår begränsade kunskap i katalogsökning, men även på brister i bibliotekens söksystem. Det finns dock en risk att vi har missat intressanta böcker som inte står under ämnesbokhyllan för företagsekonomi eller företagsledning. Konsekvensen av detta skulle kunna vara att vår uppsats saknar infallsvinklar från andra områden.

Artiklar har vi hittat genom att läsa igenom både tidningar och tidskrifter på papperskopior och på Internet, samt genom att använda oss av artikelsök. Fördelarna med artiklar är att dessa är mer aktuella än vanlig litteratur, eftersom många författare först skriver artiklar om ett område och därefter en bok.²⁴ Nackdelen är att man inte får en lika bred kunskap om det område artikelförfattaren skriver om, jämfört med vad man skulle få genom att läsa om området i en bok. Vad gäller annat material vi har hittat på Internet så har vi sökt efter detta med sökmotorerna Google och Altavista. Där är vi medvetna om att sökträffarna vi får kan ha ett visst samband med vem som betalar eller annonserar hos dessa. Konsekvenserna utav det här är att det kan vara så att det inte är den bästa informationen, som finns på Internet, vi får tag i och att uppsatsen därmed saknar denna information.

²⁴ Rienecker, Lotte & Stray Jörgensen, Peter, *Att skriva en bra uppsats* (2002), s. 120

3. Presentation utav studerade företag

I nedanstående avsnitt kommer vi att presentera våra intervjuade verkställande direktörer och deras företag uppdelade, enligt vår definition, i spjutspetsföretag respektive övriga företag. Detta gör vi framförallt för att läsaren vidare i texten ska veta vem av de verkställande direktörerna som nämns och hur deras företag ser ut. Orsaken till att vi har valt att placera företagen under olika rubriker är att de som placerats under rubriken Spjutspetsföretag uppfyller den definition som vi satt upp på spjutspetsföretag, dvs. de är både ledande inom sin nisch och kan med hjälp av hög kompetens klassas som innovativa företag. Företag som inte stämmer in på dessa kriterier eller som endast stämmer in på ett av dem har vi valt att lägga under rubriken Övriga företag.

3.1. Spjutspetsföretag

3.1.1. Tommie Johansson, informationschef på Biora

Biora är ett företag som sysslar med bioteknologiska produkter inom dentalmedicin. Företaget är ett mellanstort bolag med 83 anställda varav cirka hälften finns i Malmö ner och en omsättning på 110 miljoner år 2001. Det är ett tillväxtföretag som har en tillväxthastighet på 20-25 %.

Bioras verkställande direktör har en bakgrund som marknadsförare och försäljningsperson. Hon har tidigare arbetat på Biora i USA. Innan dess arbetade hon på Nobel Biocare.

Anledningen till att vi här har intervjuat informationschefen istället för den verkställande direktören är att den verkställande direktören inte hade möjlighet att ställa upp, men ansåg att informationschefen visste lika mycket om hur hon som verkställande direktör håller sig uppdaterad som hon gör.

3.1.2. Patrik Evaldsson, verkställande direktör på Optillion

Optillion utvecklar, tillverkar och säljer fiberoptik för nätverksöverföring och de tre marknadssegmenten är företagsnät, kabeltvnät och telekomnät. Företaget startade i december 1999 av två professorer ifrån Linköpings Universitet och en IT-entreprenör vilka numera ingår i styrelsen. Antalet kunder är 25-30 stycken och består främst av systemtillverkare.

Företaget är riskkapitalfinansierat och fick under år 2000 det största kapitaltillskottet som något företag fått i Europa. År 2004 beräknar Optillion att marknaden kommer igång.

Optillions verkställande direktör, Patrik Evaldsson, är teknisk doktor från Linköpings Universitet. Han har också en magisterexamen i teknik. Ericsson och AT&T i USA är tidigare arbetsgivare.

3.1.3. Lars Holmqvist, verkställande direktör på WeSpot AB

WeSpot AB är ett spjutspetsföretag som har utvecklat en ny typ av kameraplattform för bl.a. övervaknings sensorer, larm och passersystem. Företaget ligger på Ideon i Lund. Bolaget startades 1999, har idag 28 anställda, men är fortfarande i en expansionsfas. Deras teknik har möjligheter att användas inom säkerhet, övervakning och många andra områden vilket ger dem potential för framgång.

Företagets verkställande direktör, Lars Holmqvist, har en ekonomisk bakgrund och en lång erfarenhet som entreprenör. Han sitter även i styrelsen för ett annat företag.

3.1.4. Göran Petersson, verkställande direktör på IT-tjänst AB

(Ett fingerat namn)

IT-tjänst AB arbetar med en form av IT-tjänster och är beläget i Stockholmsområdet. Företaget har 30 anställda och en omsättning på cirka 25 miljoner kronor.

Företagets verkställande direktör, som vi här kan kalla Göran Petersson, har en teknologisk utbildning från en högskola i Sverige och har även läst 40 poäng företagsekonomi. Han har tidigare bl.a. jobbat som konsult och kontorschef på ett konsultföretag. Sin nuvarande position som verkställande direktör har han innehaft sedan tre och ett halvt år tillbaka.

3.1.5. Lars Bengtsson, verkställande direktör på Nordiska Dental AB

Nordiska Dental är ett företag som arbetar inom dentala tandfyllnadsmaterial. De ingår i koncernen Bergman & Beving som arbetar med värdeskapande teknikhandel inom två huvudområden – Tools och MediTech. Nordiska Dental ligger i Ängelholm och har 20 anställda. Man har en omsättning på 45 miljoner kronor och ett resultat på 200.000 kronor per anställd.

Nordiska Dentals verkställande direktör, Lars Bengtsson, har en civilekonomexamen och har arbetet med mycket olika saker, allt från skatteärenden inom ekonomi och juridik, till att ha

varit klubbdirektör för Helsingborgs fotbollsklubb. Han har varit på Nordiska Dental sedan 1984 och har bl.a. innehaft positioner som marknadschef och ställföreträdande verkställande direktör. Sedan tre år tillbaka har han innehaft sin nuvarande position som verkställande direktör.

3.1.6. Monika Persdotter, verkställande direktör på Unipath

Unipath i Lund är ett företag som arbetar med försäljning och marknadsföring av Unipaths produkter inom invitrodiagnostik. De har fem anställda och en omsättning på 40-45 miljoner. Koncernens tillverkning och F&U ligger i Bedford i England.

Monika Persdotter, verkställande direktör för Unipath i Lund, är civilekonom med utbildning från handelshögskolan i Stockholm, samt en fil. kand. i socialantropologi. Hon har tidigare arbetat inom Unileverkoncernen där hon började som trainee. Sedan första juni i år arbetar hon som verkställande direktör på Unipath, där hon framförallt arbetar med verksamhetsstyrning och marknadsföring.

3.1.7. Stefan V. Ohlson, verkställande direktör på Amarin Development

Amarin Development arbetar med utveckling av läkemedel, främst inom smärtbehandling och neurologiska sjukdomar och är en del av Amarinkoncernen, där de fungerar som koncernens forsknings- och utvecklingsföretag. Företaget har 49 anställda och en omsättning på 80 miljoner kronor.

Amarin Developments verkställande direktör, Stefan V. Ohlsson, har en utbildning inom analytisk kemi från Lunds Tekniska högskola och har tidigare arbetat med bl.a. forskning inom Astra. Sedan augusti i år är han verkställande direktör på Amarin Development AB i Malmö.

3.2. Övriga företag

3.2.1. Mats Lindgren verkställande direktör på Kairos Future

Kairos Future är ett konsultföretag som sysslar med att kombinera omvärldsanalys med framtid och strategiska frågeställningar. Företaget är ett konsultbolag med 25 anställda och en omsättning på 35 miljoner per år.

Mats Lindgren, företagets verkställande direktör, är utbildad på KTH och har arbetat med omvärlds- och strategifrågor i 20 år.

3.2.2. Anders Hede, f.d. verkställande direktör på Albani AB

Albani AB var ett företag som verkade inom galvaneringsbranschen. Företaget låg i Motala och hade som mest 18 anställda och en omsättning på sju till åtta miljoner.

Anders Hede var verkställande direktör i 25 år på Albani AB. Idag arbetar han som konsult, där hans arbetsuppgifter bl.a. är att ge råd i företagsledning, produktion, produktionsledning, personalfrågor, rekrytering osv.

3.2.3. Bengt Bentzer, verkställande direktör på Syngenta Seeds AB

Syngenta Seeds AB är en del av koncernen Syngenta och arbetar med forskning och växtförädling på sockerbetor. De har som sina huvudsakliga kunder betodlare, sockerbruk, stater (vilka i sin tur säljer vidare till sockerbruk) och Kooperationer. I Sverige har företaget 245 anställda, utav dessa arbetar cirka 225 stycken på Hilleleshög i Landskrona, vilket även är huvudkontor för Sverige.

Syngenta Seeds verkställande direktör, Bengt Bentzer, har tidigare studerat botanik och zoologi vid Lunds universitet. Han har dessutom bl.a. jobbat som forskningschef för koncernen Syngenta. Här jobbade han då med växtförädling och bioteknik i Toulouse, Frankrike.

3.2.4. Håkan Eriksson verkställande direktör på Bjäre Kraft AB

Bjäre Kraft är ett elföretag som sysslar med elnättjänster och har funnits i 31 år i dess nuvarande form. Det har 30 anställda och omsätter 55 miljoner kronor per år.

Håkan Eriksson, verkställande direktör för Bjäre Kraft AB, har arbetat på Bjäre Kraft som verkställande direktör sedan 1992. Han har en utbildning som matematik och fysiklärare och har tidigare arbetet som elchef på Gullfiber.

3.2.5. Isabelle Andersson, f.d. verkställande direktör på Folkuniversitetets språkavdelning i Malmö.

Isabelle Andersson, före detta verkställande direktör för Folkuniversitetets språkavdelning i Malmö, har en fil. kand. i filosofi och psykologi ifrån USA. Hon har även studerat företagsekonomi och marknadsföring i Paris, Lund och USA. Vid Lunds Universitet har hon också studerat språkvetenskap. Då hon är född och uppvuxen i Sydamerika, USA och Spanien kan hon både spanska och engelska flytande. Ytterligare språk är franska, tyska, danska och svenska.

I dagsläget arbetar Isabelle både med danska och svenska företag som affärsutvecklare. Isabelle har själv byggt upp ett nätverk inom konferensbranschen, som heter ÖresundMeeting. Här deltar både hotell, bussföretag, konferensanläggningar etc. som istället för att konkurrera samarbetar med varandra för att gemensamt öka marknaden.

4. Koll på läget?

Detta kapitel används för att läsaren ska få en förståelse för informationens betydelse i dagens samhälle. Dessutom vill vi redogöra för olika teorier om informationens roll i en verkställande direktörs arbete. Vi ska här övergripande beskriva vikten av information i dagens samhälle för att förklara varför det är så viktigt att få tillgång till information. Vi beskriver i det här kapitlet även förekomsten av informationsstress och jämför med våra intervjupersoners uppfattning om det.

I övergången från ett industriellt, varuproducerande samhälle till ett kunskaps- och serviceproducerande samhälle har begreppet informationssamhälle skapats. Man pratar om en informationssamhällesrevolution som skulle kunna tolkas som en ny civilisation, en ny ekonomi med ökad globalisering.²⁵ Informationens roll har naturligtvis ökat i takt med att informationssamhället har vuxit fram och samtidigt har vi fått nya problem som exempelvis informationsöverflöd. Läsning av elektronisk post, protokoll, PM, brev, böcker, tidningar och andra affärshandlingar lägger beslag på mycket av en verkställande direktörs tid. ”Most managers spend half their time trying to get the information they need” säger Wetherbe.²⁶

Russel L Ackoff skriver i sin bok *I små doser – 52 lektioner i ledarskap* att ett vanligt antagande är att det viktigaste för företagsledare är att få tillgång till mer relevant information. Han säger att detta inte är sant, utan att de istället behöver mindre irrelevant information. Undersökningar har visat att, ju större informationsflödet är, desto mindre läser man. Ackoff föreslår att informationen borde komprimeras genom att man tar bort all irrelevant data.²⁷

Björn Sandström säger i sin bok *Business Intelligence* att informationssamhället innebär ett väldigt hot för den omedvetne men samtidigt en enorm möjlighet för de som förstår att utnyttja det rätt. Detta visar hur viktigt det är att vara uppdaterad i dagens informationssamhälle, då nästan all information finns tillgänglig.²⁸ Det viktigaste har blivit att få tag på kostnadseffektiv information och att utnyttja den i rätt tid och på rätt sätt. Vi anser att det är om man inte gör detta som man inte har koll på läget och kan drabbas av informationsstress.

²⁵ Widén-Wulf Gunilla, *Informationskulturen som drivkraft i företagsorganisationen* (2001) s. 23 -25

²⁶ Mårtensson Pär, *Management Processes – an information perspective on managerial work* (2001) s 98 ff

²⁷ Ackoff Russel L., *I små doser – 52 lektioner i ledarskap* (1987) s. 76

²⁸ Sandström Björn, *Business intelligence - företagets underrättelsetjänst* (1988) s. 18-19

4.1. Informationsstress

Idag pratar man om olika typer av stress och därmed även om informationsstress. Vi har under våra intervjuer frågat de verkställande direktörerna om de känner sig tillräckligt uppdaterade. Vi har gjort detta för att kunna se om de faktiskt har koll på läget och vi har definierat detta som att de känner sig tillräckligt uppdaterade för att driva företaget. Åtta har svarat på ett sådant sätt att vi har kunnat analysera om de verkar ha koll eller inte. Tre av dem har tydligt sagt att de har koll på läget och inte känner sig stressade av dagens informationsmängd. Den förste är verkställande direktör på ett spjutspetsföretag och säger att han känner sig tillräckligt uppdaterad för att kunna driva bolaget, men han anser att man aldrig kan bli tillräckligt uppdaterad eftersom det finns så mycket information. Han känner ingen stress utan säger att det bara gäller att hantera informationen på rätt sätt. Han ser informationsmängden som något positivt, eftersom varje gång han har behov av att hitta information, så går det att hitta tillräckligt för att få en god förståelse om området. Den andre är verkställande direktör på ett spjutspetsföretag och anser att tempot i branschen har lugnat ner sig de senaste åren, vilket innebär att informationsmängden och därmed pressen att hålla sig uppdaterad om allt nytt har minskat. Han tycker dessutom att man lär sig med tiden vad som är värt att läsa och vad som kan sållas bort. Detta innebär att den informationsstress han kanske kände under första året som verkställande direktör nu har försvunnit. Den tredje är verkställande direktör på ett icke-spjutspetsföretag och anser att han håller sig uppdaterad på en lagom rimlig nivå och att han ej känner sig stressad av all den informationsmängd som finns. Det viktiga är helt enkelt att man lär sig leva med den informationsmängd som finns, säger han. Dessutom uppfattar vi det som att en fjärde verkställande direktör, även han på ett spjutspetsföretag, har koll på läget då han säger att det bara gäller att sålla bland informationen och se vad som är intressant. ”Är man intresserad och har ögon och öron öppna så strömmar det in massor med information.”

När det gäller de fyra som inte verkar ha koll på läget och då istället vara stressade av dagens informationsmängd, har dessa inte svarat lika tydligt. Vi uppfattar det som att den förste som är verkställande direktör på ett spjutspetsföretag, känner sig stressad då han säger att han upplever det som svårt att samla information, eftersom det finns så mycket information och tiden är begränsad. Han säger även att då han inte, vid någon speciell tidpunkt, läser information han får in är nackdelen att information kan bli liggande så länge att den blir inaktuell. Den andre, verkställande direktör på ett icke-spjutspetsföretag säger att det är lite för mycket information han får och att han kanske borde ägna mer tid åt att läsa igenom den. Den tredje, verkställande direktören på ett spjutspetsföretag, har beställt en tjänst inför 2003 för att vara säker på att få in den information som behövs och på så vis inte behöver känna sig stressad över att sakna information. Den siste och fjärde personen som vi tycker verkar vara stressad är även den verkställande direktör på ett spjutspetsföretag. Han säger att han avsätter ca 30-45 minuter per dag för att hålla sig uppdaterad och att det viktigaste för att hålla sig uppdaterad är att man förstår att man måste avsätta tid till det. Detta tycker vi tyder på att han har koll på läget, men han säger även att han känner sig sakna information om möjligheterna

att få ekonomiskt stöd från EU, samt de lagar och förordningar som gäller honom som företagsledare.

Här ser vi att det är fyra personer som inte verkar ha koll på läget medan det är fyra som har koll på läget. Detta är ju en ganska oroväckande observation och den blir ännu värre om man börjar spekulera i om de som säger sig ha koll på läget faktiskt inte har det. Detta kan man ju även vända på så att det kan vara så att någon av de som säger sig vara stressad av dagens informationsmängd faktiskt har bättre koll på läget, än någon som säger sig ha det. Detta eftersom den stressade kan ha en bättre inblick i hur mycket information som egentligen krävs för att vara uppdaterad.

Vi har även frågat de verkställande direktörerna vad de tycker är viktigt att tänka på när det gäller att hålla sig uppdaterad. Det absolut vanligaste svaret vi fått är att man måste sälla och sortera informationen man möter. Alla svar går i samma riktning mot att det är viktigt att hålla sig uppdaterad och avsätta tid för det, samt att man måste välja en informationskanal som man känner sig bekväm med. Vi tycker att mycket av detta tyder på att de säger att man bör sköta sin uppdatering på ett ganska systematiskt sätt. Detta pga. att om man avsätter tid för det och samtidigt medvetet väljer informationskanaler som man känner sig bekväm med, har man visat att det är viktigt att hålla sig uppdaterad och att man är någorlunda systematisk. Det är dock väldigt få i våra intervjuer som själva säger att de gör så här. Detta kom istället fram först när det talades om hur man borde göra.

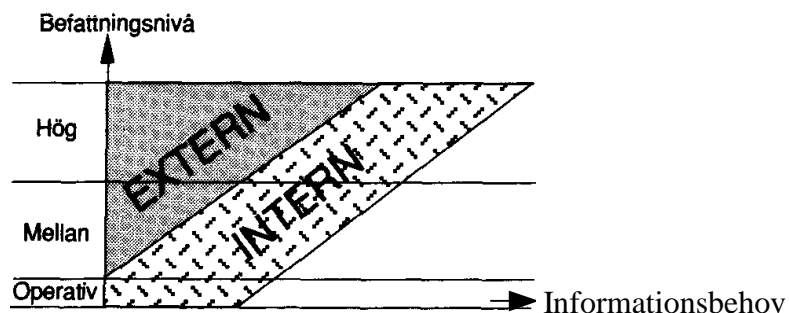
4.2. Varför är det intressant att veta hur verkställande direktörer håller sig uppdaterade?

Vi anser att man grundar sina beslut på den information man har tillgänglig och att detta även gäller verkställande direktörer. Därmed är det viktigt att dessa får tillgång till så mycket relevant information som möjligt för att kunna fatta välgrundade beslut. Inför en allt hetsigare internationell konkurrens har därmed inget företag råd med lyxen att stanna upp eller ens ta en paus för att hämta andan. Företagen måste antingen ständigt förändra sig själva eller finna sig i att förändras av sin omvärld. Tidigare hade de verkställande direktörerna mer tid att överväga svåra beslut, skaffa sig ytterligare information, kontrollera andras åsikter och analysera händelser noga innan de gjorde sin bedömning säger Monica Lindstedt i sin bok *VD-mödor*. Idag har de inte lika mycket tid på sig ifall de ska hålla sig i takt med tiden. ”Man fattar alltid det minsta dåliga beslutet utifrån den information och erfarenhet man har. Det kan sedan visa sig vara käpprätt åt skogen – eller helt lysande – men det vet man ju inte i beslutsögonblicket.”²⁹

²⁹ Lindstedt Monica, *VD-mödor – en tankebok om praktiskt ledarskap* (1996), s. 11

Runt varje verkställande direktör finns det många människor som ägnar mycket möda åt att informera honom om sådant som de anser att han behöver veta. Dessa personer kan exempelvis vara konsulter, lobbyister och sekreterare. När informationen blir oöverskådlig, vilket gäller inom allt fler fält, uppkommer också den intressanta frågan om hur den verkställande direktören får tillgång till den relevanta informationen för honom.

Alla i företaget har behov av information både internt om det egna företaget och externt om faktorer utanför företaget. Informationsbehovet varierar mellan olika befattningar och företag och då inte bara mängden information utan också vilken typ av information. Frankelius säger i grova drag att ju högre befattningsnivå man har inom företaget desto mer information behöver man. Alla inom företaget har ungefär samma behov av intern information men mängden extern information relativt intern information ökar med ökande befattning, vilket Frankelius illustrerar med figuren på nästa sida där man ser att mängden extern information ökar ju högre upp man kommer medan mängden intern är konstant.³⁰ Det är mängden extern information som skiljer beslutsfattarna i en organisation ifrån övriga i organisationen. Då vi studerar verkställande direktörer är det således den externa informationen som är mest intressant. Den externa informationen är den som oftast ligger till grund för beslut och därför krävs det att man som verkställande direktör har mer extern information i förhållande till intern för att kunna ha koll på läget.



Befattningsnivå och informationsbehov

Man kan se de verkställande direktörerna som informationsarbetare, då de fungerar både som mottagare och sändare av information och kombinerar information från olika källor.³¹ Detta visar även Mintzberg, en framstående forskare när det gäller företagsledning, genom de roller han anser att ledare i företag ikläder sig. En av dessa roller är nämligen informationsrollen, vilken innebär aktiviteter som går ut på att mottaga information från olika håll och vidareförmedla information både inom och utanför företaget. Under informationsrollen ingår rollen som monitor, rollen som spridare och rollen som talesman. Rollen som monitor innebär den delen av aktiviteter då företagsledaren söker och får till sig information som hjälper

³⁰ Frankelius Per & Rosén Carl-Gustav, *Företaget och omvärlden - handbok i strategisk information* (1993)s.114 (Figur 7.2)

³¹ Mårtensson Pär, *Management Processes – an information perspective on managerial work* (2001) s 98 ff

honom att förstå vad som händer i organisationen och dess omvärld. Rollerna som spridare och talesman handlar mer om de aktiviteter som går ut på att vidareförmedla information. Som spridare gör man detta in till organisationen, medan man som talesman gör detta ut från organisationen, till dess omgivning.³² Det är i rollen som monitor vi har studerat de tolv verkställande direktörerna och de är metoder för denna informationsroll som presenteras i kapitel 5.

Verkställande direktörer kan skaffa sig information på två sätt: genom skanning och genom fokuserad sökning. Dessa två sätt kan ses som proaktiv respektive reaktiv. Det är svårt att dra gränsen mellan de två sätten av informationsanskaffning då fokuserad sökning kan ses som en speciell skanningsmetod. Exempel på skanning är ”management by wandering around” då man är öppen för alla typer av information.³³ Fokuserad sökning är precis som det låter en sökning som fokuseras på ett speciellt område. Vi har i våra intervjuer både försökt få information om skanning och fokuserad sökning.

³² Mintzberg, Henry, *The nature of managerial work* (1973), s. 65-77

³³ Mårtensson Pär, *Management Processes – an information perspective on managerial work* (2001) s. 124 ff

5. Metoder för att hålla sig uppdaterad

I följande kapitel kommer vi att redogöra för ett antal av de 46 metoder de verkställande direktörerna i intervjuerna nämnt, att de håller sig uppdaterade på. Vi kommer inte att ta fram alla 46 metoder, eftersom några är så små att det inte är lönt att skriva ett separat avsnitt om dem. I varje presenterat avsnitt finns det dock flera små metoder invävda i texten. Vi har i varje avsnitt analyserat våra insamlade primärdata. I flera avsnitt har vi dessutom försökt ge en djupare förståelse av metodens användbarhet i uppdateringsprocessen. Detta har vi gjort med hjälp av sekundärdata i form av olika teoretiska böcker.

I analysen vi gjort har vi försökt se likheter och mönster i hur de verkställande direktörerna håller sig uppdaterade. Då vår uppsats fokuserar på verkställande direktörer i spjutspetsföretag har vi, vid studien av analysmatrisen, som något genomgående sett att dessa företag ofta är i majoritet av de som nämnt en viss metod. Utav de 46 metoder som nämnts har nämligen spjutspetsföretagen en majoritet i 29 stycken. Vid den här observationen har vi även tagit hänsyn till att intervjupopulationen till 58 % består av spjutspetsföretag (sju av tolv).

5.1. Utnyttja personligt kontaktnät

Vi kommer här att belysa det som många av våra intervjupersoner håller som en av de viktigaste ingredienserna för att lyckas med sitt arbete som verkställande direktör, nämligen kontaktnät.

I våra intervjuer har det framkommit att 11 av 12 anser att kontaktnät är viktiga. Vad är ett kontaktnät, vad finns det för fördelar och nackdelar med kontaktnät? Här nedan försöker vi besvara dessa frågor.

5.1.1. Olika typer av kontaktnät

Johny Alm skriver i boken *Nätverksguiden* att man kan dela in nätverk i fem olika typer av nätverk. Det första är det personliga nätverket, där varje människa har ett eget nätverk av relationer. Det andra är det organiserade nätverket vilket skiljer sig från det personliga nätverket genom att det är en mer formaliserad form med den största skillnaden liggande i att man här har ett medlemskap. Ett värdebaserat nätverk förenar medlemmarna på grund av

gemensamma värderingar, till exempel samma religion eller kulturell inriktning. Organisationsnätverk är den fjärde typen av nätverk, vilket är den samlade bilden av relationer som ett företag eller en organisation har internt och med omvärlden. Det femte och sista nätverket är det laterala nätverket. Detta är de informella kontaktytorna mellan organisationer och andra grupperingar.³⁴ Framgent kommer vi i detta avsnitt att använda de båda orden nätverk och kontaktnät och menar då personliga nätverk, organisationsnätverk och laterala nätverk. Information om hur man håller sig uppdaterad genom organiserade nätverk där man har ett formellt medlemskap hittar ni i underrubrik 5.2.

Man kan bygga både breda och smala kontaktnät. Ett smalt kontaktnät är specialiserat och man utbyter information och kunskap och får en djupare förståelse. Det är oftast specialisten som bygger de smala kontaktnäten. Det breda kontaktnätet kan skapa nya idéer och kunskap till olika processer och projekt. Genom att man har många relationer får man information och idéer från många olika håll. Man blir väl uppdaterad på många områden och kan fungera bra i en generalistroll.³⁵ Ett exempel på ett brett kontaktnät är Amelia Adamos sätt att bygga kontaktnät, beskrivet i Lisbeth Lundahls bok, som även kännetecknas av spontanitet och fördomsfrihet. Hon bildar inte medvetna kontaktnät för bestämda syften och hon utgår inte från att människor på höga positioner är mer värdefulla kontakter än andra. Hon menar tvärtom att alla slags människor är viktiga. ”Växeltelefonisten vet saker som inte generaldirektören vet och tvärtom. Det är så man får en mångdimensionell syn på samhället, kunderna, läsarna, behoven och efterfrågan.”³⁶

Adamos nätverksbyggande, som beskrivs i Lisbeth Lundahls bok, *Amelia Adamo – Sex recept för framgång*, skiljer sig från Alms bok *Nätverksguiden* som istället beskriver ett medvetet sätt att bygga kontaktnät. Den är inriktad på att man gör det systematiskt och helst lägger upp sina kontakter i en databas.³⁷ Detta sätt att bygga en databas med sina kontakter använder sig, en av våra intervjupersoner, Isabelle Andersson av, konsult inom affärsutveckling och tidigare verkställande direktör på Folkuniversitetet av.

Mats Lindgren, Kairos Future, säger att det är väldigt viktigt att ha ett varierande kontaktnät. Man bör enligt honom inte bara umgås med de inom sin egen bransch. Många umgås inom samma ålderskategori och har samma utbildningsnivå. Samma fenomen ser han hos näringslivets toppchefer som då lätt får en egen världsbild. Göran Petersson, IT-tjänst, anser också att det finns en fara i att bara träffa människor i samma kretsar och därför lyssnar han på sin fru som är läkare för att vidga sina perspektiv. Denna form av ”Följa John” – syndrom, dvs. att bara umgås med folk från samma kretsar, nämner Mats Lindgren, som ett problem i vårt näringsliv och ger som exempel att när alla riskkapitalbolag tidigare anammade samma tankegång så var det få som tänkte till. Vi anser att detta kan ifrågasätta en hel del av det

³⁴ Alm, Johny *Nätverksguiden*, (1996), s. 31

³⁵ Alm, Johny, *Nätverksguiden*, (1996), s. 22

³⁶ Lundahl, Lisbeth, *Amelia Adamo – Sex recept för framgång*, (2000), s. 163

³⁷ Alm, Johny, *Nätverksguiden*, (1996), s. 24

positiva med att ha ett kontaktnät. Om kontaktnätet består av personer som alla har samma utbildningsnivå, är i samma ålderskategori och umgås i samma kretsar kan det istället bidra till att ge personerna en egen världsbild som inte stämmer med den verkliga. Om det är så att de verkställande direktörernas kontaktnät har en sådan sammansättning, styrs då de svenska företagen av personer som har en egen världsbild?

5.1.2. Varför behöver man skapa kontaktnät?

Man behöver skapa kontaktnät för att kunna hålla sig uppdaterad enligt Anders Hede, Albani, som ser en stor nytta med kontaktnät och säger att han håller sig uppdaterad huvudsakligen via personliga kontakter.

En så hög siffra som 75 procent av alla nya arbeten förmedlas via det man kan kalla informella kanaler.³⁸ Att skapa kontaktnät för att i framtiden kunna gå vidare på nya positioner nämner Göran Petersson, IT-tjänst, som en av orsakerna till att han bygger kontaktnät. De som bygger kontaktnät kommer att bli vinnare vid förändringar i organisationer, de är mer informerade och mer vana vid att skapa projekt och kontakter.³⁹ Genom kontaktnät kan man exponera sig i sina relationer så att andra kan bedöma en och detta kan jämföras med Wayne E Bakers tankar, vilka Alm nämner i sin bok, nämligen att chefer med stort personligt kontaktnät går snabbare fram i karriären.⁴⁰ Alm nämner också att den som har ett stort kontaktnät även har följande fördelar: man är bättre informerad om nyheter och möjligheter, man står i förbindelse med många företag och organisationer genom sina relationer och man finns i medvetandet hos många människor och kan därmed bli aktuell för tips om möjligheter.⁴¹ Skapar man då kontaktnät för sina egna personliga utvecklingsmöjligheter och är det i stället bäst för företaget att ha en verkställande direktör med ett stort eller ett litet kontaktnät?

För att förstå varför verkställande direktörer är så aktiva i att bygga laterala kontaktnät kan man titta på informationsbehovet. Med teorin att verkställande direktörer verkar i en miljö som är hierarkisk och specialiserad blir också informationen de omges med filtrerad. Författaren Wrapp anser därför att: ”Duktiga chefer håller kanaler öppna för information – de har kontakter på många olika avdelningar för att informationen ska vara så färsk och sann som möjligt.”⁴² Lars Holmqvist, WeSpot, nämner att han inte har någon sekreterare för att han anser att risken är att denna filtrerar informationen. I ett företags uppstart måste man ha råkoll på allt som händer på företaget, säger Holmqvist. Kontaktnät kan alltså vara ett alternativ till den filtrerade information den verkställande direktören får genom organisationen. Patrik Evaldsson, Optillion, säger att det är viktigt att man är medveten om att

³⁸ Alm, Johnny, *Nätverksguiden*, (1996), s.

³⁹ Alm, Johnny, *Nätverksguiden*, (1996), s. 28

⁴⁰ Alm, Johnny, *Nätverksguiden*, (1996), s. 30

⁴¹ Alm, Johnny, *Nätverksguiden*, (1996), s. 55

det förekommer viss filtrering när informationen kommer från andra som man har i sitt kontaktnät.

5.1.3. Hur gör man för att lyckas med att bygga kontaktnät?

Det finns skiftande råd, men de flesta grundar sig på att först och främst känna sig själv för att kunna ge av sig själv och därmed få bra kontakt med andra. Här nämner författaren Covey det emotionella bankkontot som är det förtroendekapital som byggs upp i en relation. Det är den känsla av trygghet man känner tillsammans med en annan människa. Covey föreslår sex betydande insättningar som bygger upp det emotionella bankkontot. Det första är att förstå den andre individen. Man vet helt enkelt inte vad som är en insättning hos en annan person innan man förstår den individens behov. Vi är benägna att hämta våra uppfattningar om vad andra människor vill eller behöver ur vår egen självbiografi. Den gyllene regeln lyder: Allt vad ni vill att människorna skall göra för er, det skall ni också göra för dem. Ett exempel ur verkliga livet är när Tobias Ekman köpte det konkursdrabbade Tosselilla Sommarland 1991 och genast insåg att han behövde en allierad i Tomelillas näringsliv. Han köpte in påskägg och erbjöd affärsmannen Bo Ohlsson i Tomelilla att köpa dessa för halva det pris som han annars skulle ha köpt in dem för. Det här var början på ett nära och långt samarbete. Sättet han skapade denna kontakt var annorlunda. Det utgick ifrån tanken på att ge det som Bo Ohlsson önskade, det vill säga billiga produkter som han senare kunde sälja vidare med en bra vinstmarginal.⁴³ Den andra är att det är de små, små detaljerna som gör det. Den tredje är att hålla utfästelser, den fjärde att klargöra förväntningar och den femte att visa personlig integritet, där man med integritet menar att hålla löften och uppfylla förväntningar. Ett av sätten att visa detta på är att vara lojal mot dem som inte är närvarande. Den sjätte och sista insättningen är att uppriktigt be om ursäkt när man gör ett uttag.⁴⁴

Ett kontaktnät bygger på att man ömsesidigt finner ett område där båda kan växa i sin utveckling. En balans bör råda i givande och tagande, men det är ingen omedelbar leverans av tjänster och gentjänster. Vid varje kontakt bör dock en minileverans ske. Det kan vara information eller kunskap som den andre behöver. Olika skeden i livet kräver olika nätverksrelationer. Förtroende är en viktig ingrediens i att bygga kontaktnät.⁴⁵ Här nämner Bengt Bentzer, Syngenta Seeds, att det handlar mycket om att ha förtroende för andra för att kontaktnäten ska fungera. De löften man avgett bör hållas och då speciellt i början av en relation. Alm säger i sin bok att etik och moral är viktiga delar i förtroendebyggandet och kontaktnät bildas då personkemin fungerar. Personkemin vikt poängterar även Anders Hede, Albani, och säger: ”Man måste kunna kommunicera med varandra. Jag känner många människor, men man kan inte alltid arbeta tillsammans, eftersom man inte fungerar på samma sätt.” Patrik Evaldsson, Optillion, säger att han håller sina kontaktnät levande genom att först

⁴² Hosking, Dian-Marie & Morley, Ian E., *A social psychology of organizing*, (1991), s. 220

⁴³ von Gertten, Adam, ”Kusinen från landet reder sig själv”, *Sydsvenska Dagbladet*, 2 januari 2003, del A s. 12

⁴⁴ Covey, Stephen R, *The 7 habits of highly effective people*, (1990) s. 186

och främst fokusera på dem som han har nytta av och det är ett ömsesidigt utbyte. Det är relationer man bygger och man måste träffa dem regelbundet

Man kan också omge sig med anställda som är duktiga nätverksbyggare för att nå än fler kontakter.⁴⁶ Ett exempel på detta är Bill Gates, i Janet Lowes bok *Bill Gates citerad* som nämner att han under studietiden inte deltog i de sociala aktiviteterna, men att hans nära vän Steve Ballmer var med överallt och kände alla. Steve har sedan varit en av Bills närmsta män. Vidare blev Microsoft först ett professionellt företag sedan Gates anställde Steve Ballmer, som personlig assistent till chefen.⁴⁷ Detta visar betydelsen av att ha ett stort kontaktnät för att nå framgång med företaget och kanske förklarar varför så många av de verkställande direktörerna i våra intervjuer sagt att kontaktnät är viktigt.

Alm har i boken *Nätverksguiden* målat upp en bild där man går uppför en trappa, där man startar från noll och slutar med att man har så många kontakter att andra kommer till en. För att bygga ett kontaktnät behöver man gå från att bygga upp de resurser man behöver inför själva byggandet. Dessa är personberoende och kan till exempel vara att utveckla sin sociala kompetens. Under expansionskedet kommer det att utvecklas kraft i kontaktnätet som söker dina resurser. Den kritiska massan av kontakter uppstår när andra kommer till dig.⁴⁸ Frågan är då om alla verkställande direktörer står högst upp på trappan och om de bör göra det.

Horisontella har man kallat de nätverk där människor från olika sociala bakgrunder har funnit en mötesplats. Ofta har forskare satt likhetstecken mellan föreningslivet och horisontella nätverk. ”Det är i föreningslivet, har det sagts, som det sociala kapitalet produceras.”⁴⁹ Håkan Eriksson, Bjäre Kraft, är mycket aktiv i föreningslivet säger att det är mest genom dessa nätverk och alla informella kontaktnät som han får information om omvärlden. Vi ser en fördel med detta, då det innebär att man bygger ett bredare kontaktnät och på så vis minskar risken för att bygga upp en egen världsbild genom att bara umgås med personer inom samma krets som sig själv. Detta varierar troligtvis mellan olika typer av föreningar då vissa nog har större spridning på ålder, bakgrund och utbildningsnivå än andra.

För att få kontakt med andra människor nämns i intervjuerna både seminarier, kongresser, gamla kollegor och studiekamrater. Formella nätverk används för att finna fler kontaktpersoner, och att aktivera sig i föreningslivet är ytterligare ett sätt att skapa kontakter. Lars Holmqvist, Nordiska Dental, nämner att han spelar golf och att man där träffar många tandläkare. Det är ju personer inom dentalbranschen som Lars Holmqvist även träffar på seminarier m.m. och det föreningslivet bidrar med för hans skull är nog inte nya infallsvinklar, utan en utvidgning av kontakterna inom branschen.

⁴⁵ Alm, Johnny, *Nätverksguiden*, (1996), s. 38 och 41

⁴⁶ Alm, Johnny, *Nätverksguiden*, (1996), s. 44

⁴⁷ Lowe, Janet, *Bill Gates citerad*, (1999), s. 50

⁴⁸ Alm, Johnny, *Nätverksguiden*, (1996), s. 155-156

⁴⁹ Uddhammar, Emil & Erixon, Fredrik, *Kapitalism, nätverk och demokrati*, (2002), s. 17

Som sammanfattning om kontaktnät anses detta i våra intervjuer med verkställande direktörer som det allra starkast sättet att få information om omvärlden. Man kan göra detta både som en medveten och en omedveten process. Det finns både breda och smala kontaktnät och för att kunna umgås med andra är det viktigt att lära känna sig själv först. Kontaktnät är viktiga för att finna nya arbeten, att få så mycket information om omvärlden för att kunna fatta de klokaste besluten. Det vi frågar oss är om det är breda eller smala kontaktnät de verkställande direktörerna har och hur dessa ökar eller minskar risken för att de får en egen världsbild samt hur medvetna de själva är om den här risken.

5.2. Utnyttja nätverk

Under våra intervjuer med verkställande direktörer har så gott som alla sagt att de använder sig av någon typ av nätverk för att få information och hålla sig uppdaterad. Det varierar dock en del i hur användbara de tycker att nätverken är. Mats Lindgren, Kairos Future, säger exempelvis att det inte finns några nätverk som ger så mycket, utan att de flesta ger en liten pusselbit här och där. Å andra sidan säger exempelvis Lars Bengtsson, Nordiska Dental, att han via ett nätverk inom den svenska branschföreningen kan få användbar information om uppköp och sammanslagningar av företag, kunder och om det går dåligt för någon i branschen. Bengt Bentzer, Syngenta Seeds, säger att nätverken även är användbara, för att få tillgång till fler kontakter eftersom alla i nätverket har sitt eget kontaktnät.

En del av ledarskapet går ut på att positionera organisationen i nätverk som ger bra utvecklingsmöjligheter.⁵⁰ Många företag eller verkställande direktörer är med i någon typ av nätverk. I de företag vi intervjuat har det oftast handlat om branschorganisationer. Är företaget eller den verkställande direktören med i ett nätverk kan det vara en effektiv metod att utnyttja de kontakter och kunskapskällor som finns i nätverket. Samarbeta över organisationsgränser kan ge möjligheter att utveckla och utnyttja kunskaper bortom det som är möjligt inom en enskild organisation. Definitionen av nätverk är när organisationer eller personer samarbetar.

Det finns vissa risker som bör undvikas i samband med nätverksbyggande. Den första och allvarligaste är att parterna i nätverket har olika syn på vad samarbetet ska syfta till. Ett annat dilemma är hur mycket information som ska spridas i nätverket. Sprids det för lite ger samarbetet inte parterna något och sprids det för mycket kan en risk vara att informationen sprids vidare så att det skadar företaget.⁵¹ Informationsutbytet i ett nätverk stimuleras av långsiktighet i relationerna. Detta beror på att det krävs en viss grad av stabilitet för att få en öppen dialog som bygger på förtroende. Det är viktigt att skapa förtroende i organiserade nätverk för att de ska kunna komplettera de personliga nätverken som alltid bygger på

⁵⁰ Stein Johan, *Lärande inom och mellan organisationer* (1996) s.107

⁵¹ Stein Johan, *Lärande inom och mellan organisationer* (1996) s.209-210

vänskap och förtroende. Längre samarbeten gör också att parterna i nätverket får ökad kunskap om vilken information de kan få ifrån vem. Om parterna känner varandra minskar också osäkerheten i att ge information eftersom man lär sig att lita på vad parten kommer att göra med den information man lämnar ut.⁵² Detta är precis vad Bengt Bentzer, Syngenta Seeds, säger, nämligen att för ett nätverk ska fungera krävs det att parterna har förtroende för varandra.

Konsten att utnyttja sitt nätverk på ett effektivt sätt är viktigt för informationsförsörjningen. Det finns många olika metoder att göra detta och oavsett metod är en av de viktigaste sakerna att veta vilka personer man ska inrikta sig och sitt nätverk på. Vilka dessa personer är beror givetvis på vilket informationsbehov man har eller vad man har för syfte med kontakterna i nätverket.⁵³ Valet av samarbetspartner bör grundas på gemensamma värderingar, liknande mängd resurser samt likvärdig strategi.⁵⁴ Vi har under våra intervjuer märkt att flera tycker att det är svårt att hitta nätverk som passar deras företags inriktning eller storlek. Exempelvis säger Monika Persdotter, Unipath, att det är svårt att hitta information om nätverk för företag i Unipath storlek eftersom de bara har fem anställda i Sverige.

En annan möjlighet att utnyttja nätverk för att hålla sig uppdaterad på är att prata med sina distributörer för att få information om kundernas önskemål och åsikter om företagets produkter. Detta verkar vara en vanlig metod bland de företag vi har talat med samt att de själva direkt pratar med eller besöker kunderna. Det är sju av de tolv verkställande direktörer vi talat med som pratar med sina kunder för att uppdatera sig varav tre får information om kunderna genom sina försäljningskanaler.

5.3. Utnyttja kollegor, medarbetare, styrelsen och intressenter

En verkställande direktör kan använda sig av de kontakter han har inom företaget för att få information och kunskap om externa faktorer, som kan vara värdefull för företagets utveckling. Dessa kontakter kan förutom medarbetarna också vara styrelsen, ägarna och kollegor.

Det är viktigt att kollegorna är engagerade i att utveckla verksamheten och sig själva samt att den verkställande direktören ger dem möjlighet att påverka verksamhetsutvecklingen och att delta aktivt i den.⁵⁵ Vi talade i inledningen av vår uppsats om att det är viktigt att informationen inte bara kommer in i företaget, utan att den också når rätt person. Det är i den funktionen som informationsspridningen mellan kollegor är viktig. Genom att få medarbetarna engagerade i att utveckla verksamheten verkar det logiskt att de intresserar sig

⁵² Stein Johan, *Lärande inom och mellan organisationer* (1996) s.87 och 121

⁵³ Frankelius Per & Rosén Carl-Gustaf, *Företaget och omvärlden - handbok i strategisk information* (1993) s.109

⁵⁴ Stein Johan, *Lärande inom och mellan organisationer* (1996) s.211

⁵⁵ Molin Björn, *Aktivt styrelsearbete* (1992) s.27-28

för företagets bästa och dess möjliga utveckling. Detta borde innebära att de som besitter information vill sprida den vidare inom företaget så att den når den person som kan ha användning av den. Denna funktion blir allt viktigare om företaget inte har en speciell person eller avdelning för omvärldsbevakning. Av de verkställande direktörerna som vi intervjuat har ingen sagt att de har en omvärldsanalytiker eller en avdelning för omvärldsbevakning. Vi tror att detta beror på att de företag de är verksamma i är ganska små och inte har råd med en sådan funktion, men det skulle också kunna bero på att dessa inte fungerar tillfredställande i praktiken.

I våra intervjuer har det visat sig att medarbetarna ger väldigt mycket information till den verkställande direktören. Ofta handlar det om information från seminarier, mässor, pressklipp, lagar, regleringar eller myndigheter som den verkställande direktören inte själv har tid att delta i eller söka själv. Exempelvis brukar Bengt Bentzer, Syngenta Seeds, skicka någon medarbetare på seminarier som sedan rapporterar om seminariet till Bentzer. Ett annat exempel är att Mats Lindgren, Kairos Future, har en anställd på halvtid som sysslar med pressklipp. Lars Bengtsson, Nordiska Dental, har alltid ett samtal med sina säljare när de har varit ute och rest för att få information bl.a. om hur kunderna tog emot produkterna. Bengt Bentzer säger även att det är viktigt att man har förtroende för sina medarbetare och kan lita på att de håller sig själva uppdaterade och att den information de ger honom är riktig. Även Stefan V. Ohlson, Amarin Development, säger att den viktigaste metoden han använder för att hålla sig uppdaterad är att han stor tilltro till sina kollegor och delegerar så mycket som möjligt. Vi ser här att medarbetarna spelar en viktig roll i den verkställande direktörens uppdateringsprocess. Graden av delegering varierar mellan de företag vi har talat med och vi har spekulerat i om det finns något samband mellan delegering och tid som verkställande direktör. Vi kan tänka oss att de som är nya på sin position som verkställande direktör delegerar mer för att på ett smidigt sätt komma in i företaget. Detta funderar vi på då Stefan V Ohlsson, Amarin, som tillsattes i höstas säger att han delegerar så mycket som möjligt. Å andra sidan säger även Bengt Bentzer att han delegerar mycket och han är inte nytillsatt som verkställande direktör.

Ett annat, lite mer strukturerat sätt att hålla sig uppdaterad via sina medarbetare, som nämnts under våra intervjuer är möten som hålls med en vecka till en månads mellanrum. Detta kan vara möten med ledningsgruppen eller som i fallet med företag med färre antal medarbetare, möten med alla anställda. Exempelvis har Lars Holmqvist, WeSpot, bolagsmöte varje måndag och Mats Lindgren, Kairos Future, ett möte med alla konsulterna på företaget varje månad. Tommie Johansson, informationschef på Biora berättar att de använder sig av en annan metod, nämligen att skriva ett månadsbrev till alla i ledningsgruppen samt de verkställande direktörerna i dotterbolagen.

Håkan Eriksson, Bjäre Kraft, håller sig uppdaterad främst genom att prata med kompisar och kollegor i branschen. Lars Bengtsson, Nordiska Dental, har en VD-kollega som han bollar många frågor med som man som verkställande direktör ställs inför. Detta visar att det inte

bara är medarbetarna inom företaget som kan bidra med information utan också personer med liknande befattningar på andra företag. Frågan vi ställer oss om att hålla sig uppdaterad via kollegor i branschen är att de kan tillhöra konkurrerande företag och då kanske undanhålla viktig information.

Torbjörn Ek skriver i sin bok att en av styrelsens huvuduppgifter är att inspirera och motivera verkställande direktörer i det operativa beslutsfattandet, samt att styrelsen ska vara ett forum för de strategiska frågorna i rörelsen.⁵⁶ Styrelsen i ett bolag är en resurs som den verkställande direktören bör utnyttja för att få information, om mer än bara det som styrelsen sysslar med på sina möten. Informationsflödet hos styrelsen bör ske både uppåt till ägarna och nedåt till medarbetarna via den verkställande direktören. Många företagsstyrelser är dåliga på att ge information på det tidigare nämnda sättet.⁵⁷ Några av de verkställande direktörer vi talat med säger just att de inte får så mycket information och stöd från sin styrelse som hade kunnat vara önskvärt. Vad kan då detta bero på? Vi tror att det kan bero på sammansättningen av styrelsen och att den består av personer som inte har tillräcklig kunskap för att kunna hjälpa företaget.

Styrelsen kan fungera som kompetenta rådgivare åt den verkställande direktören. Det är större chans att ett företag kan använda sig av sina styrelseledamöter som rådgivare om företaget har en styrelse som består av externa professionella ledamöter. Många företag är omedvetna om att en professionell styrelse ger den verkställande direktören tillgång till kompletterande kompetens i företaget till en betydligt lägre kostnad än vad motsvarande konsulttjänster hade kostat företaget.⁵⁸ Tommie Johansson, informationschef på Biora berättar att de har en styrelse med bred kompetens som de många gånger använder som bollplank av managementfrågor istället för att hyra in konsulter. Även Göran Petersson, IT-tjänst, har en styrelse med en sammansättning som gör att den är en viktig informationskälla. Detta säger även Lars Holmqvist, WeSpot. Lars Bentsson, Nordiska Dental, använder sig också av styrelsens kompetens som analytiker för att diskutera strategibeslut för framtiden. Vi har under våra intervjuer sett att två av dessa fyra verkställande direktörer inte använder sig av managementkonsulter, vilket visar på att styrelsen kan ersätta användningen av sådana om den är sammansatt av bra ledamöter.

Relationerna inom en organisation samt relationerna i förhållande till externa intressenter kan styra kraven som ställs på en chef samt dennes begränsningar och valmöjligheter.⁵⁹ Externa intressenter kan även bidra med information om konkurrenterna. Några av de verkställande direktörer vi har pratat med säger att investerare ofta har värdefull information om hur det går för konkurrenterna. Detta beror på att de noggrant studerar flera olika företag innan de bestämmer sig för i vilket eller vilka de ska investera pengar. Exempelvis säger Tommie

⁵⁶ Ek Torbjörn, *Våga, Växa, Vinna* (1996) s.46 och 151

⁵⁷ Molin Björn, *Aktivt styrelsearbete* (1992) s.109

⁵⁸ Ek Torbjörn, *Våga, Växa, Vinna* (1996) s.145

⁵⁹ Stein Johan, *Lärande inom och mellan organisationer* (1996) s.111

Johansson, Biora, att gå på investsmentbankers seminarier för investerare är ett bra sätt att få information om vad konkurrenterna gör, eftersom flera företag presenteras på sådana seminarier för att locka till sig investerare.

5.4. Deltagande i mässor och utställningar

Tre fjärdedelar av de verkställande direktörer vi har intervjuat säger att de deltar i mässor för att få information om konkurrenter, skapa kontakt med kunderna och för att följa branschutvecklingen. På mässor har man ju dessutom möjligheten att visa upp sitt företag och skrämman sina konkurrenter, genom att ge sken av att man har kommit längre i utvecklingen än man egentligen har. En av våra intervjuade verkställande direktörer nämnde det ta som ett av skälen till att delta i mässor.

Det har dock funnits en tendens att vissa företag sett mässor som en typ av belöning för medarbetare som hade uppskattat att få resa någon gång ibland. Detta är ett stort misstag eftersom deltagande i mässor är ett mycket bra sätt att inhämta information på, som kan vara nyttig för alla i företaget.⁶⁰ Att delta i mässor ger företaget möjligheter att marknadsföra sig samtidigt som de kan ta del av omvärldsinformation. Verkställande direktörer verkar även, enligt vad som framkommit under våra intervjuer, ofta skicka andra i företaget på mässorna, då de anser att de själva inte har tid att gå på dem. Detta ser vi som ett misstag, eftersom vi anser att de genom att skicka andra, kan gå miste om information som dessa inte anser är relevant för den verkställande direktören. Denna information kanske den verkställande direktören ändå skulle behöva för att kunna fatta välgrundade beslut. Dessutom kan det även vara så att den verkställande direktören inte får tillgång till all information som mässorna ger, då de människor som skickas dit, helt naturligt, kan glömma en del av allt de får reda på. Samtidigt är det så att de flesta verkställande direktörer som nämnt att de inte har tid att gå på mässor och därmed skickar andra, även säger att de har gått på mässor tidigare. Det kan därmed vara så att de anser att den tid det tar för dem att själva gå på dessa mässor, överväger den nytta de skulle få ut av att själva närvara på dem.

Mässor fungerar, enligt Frankelius, som arrangerade mötesplatser för personliga möten. Personliga möten har en väldigt stor betydelse vid informationssökning.⁶¹ Det är nämligen genom personer som har kunskap om konkurrensen som man kan få information om sina konkurrenter.⁶² Lars Bengtsson, Nordiska Dental, säger i vår intervju att det är på mässor som han får kontakt med tandläkare som är de som använder deras och konkurrenternas produkter. Tandläkarna har han stor glädje av att känna, eftersom han kan fråga dem om vad de tror om nya produktidéer m.m. Även här anser vi att det skulle kunna vara en nackdel att skicka andra på mässorna. Detta eftersom man då missar chansen att själv få tillgång till denna

⁶⁰ Frankelius Per & Rosén Carl-Gustaf, *Företaget och omvärlden - handbok i strategisk ledning* (1993) s.157

⁶¹ Frankelius, Per, *Omvärldsanalys* (2001) s.140

⁶² McNeilly, Mark, *Sun Tzu and the art of business* (1996) s.42

information, utan endast får höra den genom andra. Man kan ju anta att det sker en viss filtrering av informationen på vägen. Dessutom anser vi att man, genom att inte själv närvara vid mässorna, går miste om en chans att bredda sitt kontaktnät och få nya intryck från andra människor. Detta skulle därmed kunna innebära att de verkställande direktörer som tar sig tid att gå på mässor får en chans att få ett bredare kontaktnät än de som ej gör det. Det kan dock även innebära att de verkställande direktörer som ej går på mässor anser att deras kontaktnät redan är tillräckligt stort eller att de använder andra sätt de anser är bättre för att bredda det.

Mässorna blir allt smalare och fler vilket gör deras användbarhet än större för de som vill ha ut information om just sitt område. Det är viktigt att komma ihåg att det finns mycket mer information på en mässa än det som presenteras i montrarna eller på seminarier. En viktig metod för att få ytterligare information under en mässa är att snappa upp det som sägs vid de personliga mötena i hallarna och korridorerna. Detta anser vi är särskilt viktigt, eftersom mässor som informationskanal annars kan ge viss grundläggande information, men inte bidrar med just den anpassade information man vid det tillfället behöver. Dessutom anser vi det vara viktigt att utnyttja dessa tillfällen till mer personliga möten. Detta eftersom den information mässor ger, även är tillgänglig för företagets konkurrenter. För att få ett försprång jämfört med dem anser vi därmed det är viktigt att utnyttja den mer informella information man kan få tillgång till.

En annan bra möjlighet som ges på mässor och utställningar är att själv kunna se och eventuellt prova nya produkter.⁶³ Det är inte bara nya produkter som presenteras på mässor utan även nya idéer och prototyper vilket gör att ett företag kan hitta inspiration och samarbetspartners till nya produkter som de själva kan lansera.⁶⁴ Att skaffa samarbetspartners verkar vara särskilt viktigt för spjutspetsföretag, då dessa i vissa fall, enligt våra intervjuade, verkar behöva en samarbetspartner som stödjer utvecklingen av deras unika produkt. Detta skulle även kunna stödjas av att så många som sex av sju spjutspetsföretag nämner mässor som ett bra sätt att hålla sig uppdaterad på. Emellertid kan detta även bero på att spjutspetsföretag i större utsträckning är beroende av att bl.a. hålla koll på olika nya tekniker som skulle kunna förbättra deras produkt eller nya konkurrenter som skulle kunna hota deras position.

Vi anser att en svårighet med mässor kan vara att få information om när och var de hålls och om de är av intresse för företaget. Under våra intervjuer har det framkommit att många branschorganisationer ofta är med och arrangerar mässor och utställningar, men att de även ger information om andra mässor som kan intressera företag i den branschen. Frankelius skriver att det också finns databaser som samlar information om kommande och genomförda mässor, konferenser, symposier m.m. Två exempel på sådana databaser är den internationella Eventline och den svenska Fairlink.⁶⁵ De verkställande direktörer vi har pratat med verkar inte

⁶³ Frankelius, Per & Rosén Carl-Gustaf, *Företaget och omvärlden - handbok i strategisk information* (1993) s.82

⁶⁴ Frankelius, Per, *Omvärldsanalys* (2001) s.163

⁶⁵ Frankelius Per, *Omvärldsanalys* (2001) s.140

ha några problem att få information om mässor inom deras verksamhet. De flesta får information om mässor genom de branschorganisationer de är med i, de facktidskrifter de läser samt genom att de ofta får reklam med erbjudanden om att ställa ut på mässorna.

5.5. Databassökning

En tredjedel av de verkställande direktörer vi har intervjuat, har nämnt att de använder sig av någon form av databas. Vi tror att det är möjligt att fler än en tredjedel av de intervjuade är användare av databaser fast man förväxlar databassökning med Internetanvändning, då alla databaser är tillgängliga via Internet. Internet ger tillgång till att söka direkt i en massa databaser världen över. En del av dem är gratis medan man kan prenumerera på andra. Anslutningsavgifterna är oftast höga eller så betalar man en avgift för söktiden. Därför är det i praktiken mest större företag som har tillgång till den informationen.⁶⁶

Databassökning är en bra metod för att snabbt få överblick över publicerade data om ett visst ämne. Metoden kan användas så fort en fråga kommer upp eller för mer rutinmässig uppdatering.

De flesta databaser har sitt ursprung i en tryckt bibliografi eller tidskrift (primärkälla). Man finner samma referenser vid manuell sökning i bibliografier som vid sökning i databasen. Som sekundärkälla kan databaser innehålla felaktig information, vilken inte fanns i den primärkälla som ursprungligen levererat informationen. Dessa fel kan bero på misstag från den person som har lagt in informationen i databasen, men kan också vara uppsåtligt insatta för att ge desinformation. Detta bör man vara medveten om vid databassökningar och det leder givetvis till brist på förtroende för databaser.⁶⁷ Dock är det så att pga. den stora tidsbesparing samt möjligheten till kombinationssökning är databassökning en väldigt användbar metod. Vi anser ändå att man bör väga risken för att få felaktig information och konsekvenserna av detta, mot tidsbesparingen innan man väljer att göra en databassökning.

Information i databaser kan förekomma i tre olika former: referensdatabaser, faktadatabaser eller fulltextdatabaser.

Referensdatabaserna är som en bibliografi eller en förteckning över andra informationskällor som kan beställas i skriftlig eller en annan form. Dessa databaser hänvisar till andra databaser med referenser till tidskriftsartiklar, böcker, patent, standarder m. m. Exempel på en referensdatabas är LIBRIS.

⁶⁶ Matteoni Mario, *Fram med fakta - handbok i informationssökning med Internet (1997) s. 110-111*

⁶⁷ Sandström Björn, *Business intelligence - företagets underrättelsetjänst (1988) s.39 - 41*

I faktadatabaserna är datan direkt användbar och gäller oftast affärsinformation och ekonomisk data, t ex aktiekurser. Reuters, SCB: s Regional statistiska databas och tidsseriedatabasen är några exempel på faktadatabaser.

Fulltextdatabaserna omfattar hela dokument i fulltext. Innehållet kan vara kompletta marknadsundersökningar, branschanalyser, tidningsartiklar, lagtexter, nyhetsbrev eller rapporter.

Ovanstående uppdelning kan kompletteras med programvarudatabaser, träningsdatabaser (för att träna sökning) och grafiska databaser.⁶⁸

Frankelius skiljer i boken *Företag och omvärlden* på interna databaser som är skapade i företag och externa databaser som är tillgängliga via Internet. Idag har nästan varje företag någon sort av intern databas med tillämplig information om t ex företagets kunder. Biora har en databas med information om kunderna och håller på att bygga upp en om konkurrenterna. Detta är viktigt, eftersom det finns mycket mindre sammanställd information om dentalmedicinföretag än det finns om vanliga läkemedelföretag. En annan anledning till att Biora utvecklar databasen är att de inte har en egen omvärldsanalytiker, eftersom det är ett så litet bolag som inte har de resurserna. Detta är ytterligare en fördel med databaser, dvs. att de lagrar relevant information åt företaget till en betydligt lägre kostnad än vad en anställd eller inhyrd omvärldsanalytiker gör.

Externa databaser täcker mest följande ämnesområden: forskning och utveckling, handel och ekonomi, företag, marknader, produkter, statistik, finansiell information, lagar och förordningar. Antalet databaser ökar konstant särskilt databaser med affärsinformation samt abstracts dvs. sammanfattningar av information.⁶⁹

Databasproducenten avgör vad databasen ska innehålla och ansvarar för uppdatering och utveckling av databasen. Olika databaser kan ha olika uppbyggnad, ämnesord och sökspråk. Vid första anblicken kan detta vara förvirrande men grunderna i sök teknik är lika i databaserna. Kommersiella företag, databasvärdar, samlar olika databaser och erbjuder dem ett gemensamt sökspråk, vilket underlättar vid sökning. En typ av databasvärd är de sökmotorer som finns på Internet, vilka gör att man från en plats kan söka information från olika databaser. Två av de verkställande direktörer vi har talat med, båda i spjutspetsföretag, har sagt att de använder sig av någon sådan sökmotor. Till exempel föredrar Stefan V. Ohlsson, Amarin Development, att använda sökmotorn Google eftersom han tycker att den är lätthanterlig, medan Göran Petersson, IT-tjänst, använder AltaVista och Yahoo.

⁶⁸ Matteoni Mario, *Fram med fakta - handbok i informationssökning med Internet (1997) s. 110-111*

⁶⁹ Matteoni Mario, *Fram med fakta - handbok i informationssökning med Internet (1997) s. 110-111*

Databasvärden sköter också kontakten med användarna, dvs. kontrakt, debitering, support etc.⁷⁰

I samband med databaser tycker vi att det är intressant att nämna att det under de senaste decennierna har förekommit olika mjukvaruprogram med databaser som skulle hjälpa framförallt företagsledningen att förbli informerad. Som alla andra mjukvaruprogram har programmen dock väldigt snabbt blivit inaktuella och obsoleta och inte heller lika nyttiga som man hoppades på. Exempel på dem är MIS (Management Information System), DSS (Decision Support System), EIS (Executive Information System).⁷¹ Ingen av de verkställande direktörer som vi har intervjuat säger att de använder sig av dessa program. Detta kan bero på att de flesta är verkställande direktörer på relativt små företag som kanske inte har råd med sådana dyra program. Vi ser också en möjlighet i att dessa program inte används av den anledning att de flesta av de verkställande direktörer vi intervjuat inte håller sig uppdaterade på ett systematiskt sätt.

Som sammanfattning av avsnittet om databassökning finns det flera olika typer av databaser, samt både interna och externa. Kvaliteten på databaserna varierar eftersom den som lagt in informationen i databasen kan ha gjort misstag eller velat sabotera, något som man bör vara medveten om vid databassökningar. Vi anser dock att databassökning är ett användbart verktyg för att hålla sig uppdaterad för mindre företag, då de sparar tid och kan minska behovet av dyrare tjänster, såsom omvärldsanalytiker.

5.6. Internetsökning

Informationen på Internet har blivit tillgänglig för många och informationsmängden på nätet har vuxit enormt. Vem som helst kan söka information från hela världen. I sin bok berättar Hogsved, verkställande direktör på programvaruföretaget Hogia, om egna erfarenheter som verkställande direktör och säger att Internet ger honom möjlighet att enkelt och snabbt få tag i information och att få kontakt med andra människor som han kan samarbeta med, samt som kan ge honom råd och stöd.

Alla de intervjuade verkställande direktörerna använder Internet för informationsökning. Det flesta intervjuade säger att Internet är en av de bästa kanalerna att hämta information från. Via Internet kan man även få veta vad som händer inom branschen genom att titta på konkurrenters eller kunders hemsidor och pressreleaser. Internet är även ett viktigt hjälpmedel när det gäller att samla finansiell information om kunder och konkurrenter. Internetsökning är en bra metod att söka information på eftersom man via Internet får tillgång till alla möjliga informationskällor.

⁷⁰ Frankelius Per & Rosén Carl-Gustav *Företaget och omvärlden - handbok i strategisk information* (1993) s. 93-103

⁷¹ Pagels-Fick Göran, *Business Intelligence – Om organisation, metod och tillämpning* (1999) s.15

Via Internet är en enorm mängd information tillgänglig och även desinformation, dvs. felaktig information. Detta är en nackdel med Internet, eftersom det inte finns någon kontroll över vad som publiceras. Vederlagda uppgifter dröjer sig kvar, och felaktiga uppgifter sprids lika snabbt och lätt som korrekta. Att vara källkritisk innebär att man bedömer om den som sänder ut information går att lita på eller inte. Detta är speciellt viktigt när man förlitar sig på information via Internet. En grundregel för vad som är lämpligt att publicera på Internet kanske borde vara att publicera sådant som är lagligt i andra medier.⁷²

Informationsteknologin (datorer och telekommunikation) utvecklas ständigt och erbjuder nästan dagligen nya möjligheter till sina användare. En sådan möjlighet är elektronisk post. Via elektronisk post når man inte bara sitt eget företag, utan många andra företag, som man kan ha en kommunikation med. Informationen sprids mycket snabbare mellan verkställande direktörer och olika utbildare, tekniker, utvecklare, konsulter, samt branschspecialister, återförsäljare och underleverantörer.⁷³ Håkan Eriksson, Bjäre Kraft, en av dem som dock är medvetna om att det finns nackdelar och säger att risken med elektronisk post är att man missar det som sägs mellan raderna dvs. allt det subtila i kroppsspråket och tonfall. Detta kan ses som en förklaring till varför alla intervjuade verkställande direktörer värdesätter personliga kontakter som en bra metod för att få koll på läget.

Internet ger också möjlighet till diskussionsgrupper där man kan ställa frågor, knyta kontakter och delta i news och elektroniska konferenser. Man kan använda elektroniska anslagstavlor s.k. BBS (Bulletin Board System). Genom dessa kan man exempelvis efterlysa viktiga uppgifter man behöver.⁷⁴ Dock har ingen av intervjuade nämnt att de utnyttjar dessa tillvägagångssätt. Vi tycker det är synd att de elektroniska anslagstavlor tycks förbises som en resurs för att hålla sig uppdaterad. Här skulle det vara möjligt att skapa den dynamik som radio, TV och tidningar ibland saknar. Dessa medier domineras av journalisternas åsikter och detta perspektiv är förvisso bra att ha, men som komplement skulle det vara bra att kunna kasta ut en anonym fråga i luften till någon annan verkställande direktör för att bredda sin kunskap.

Informationssökning på Internet är tidskrävande. Man måste vara väl förtrogen med ämnet för att mer preciserat kunna söka på Internet och inte fastna vid triviala saker.⁷⁵ Därmed kan verkställande direktörer anlita en utomstående professionell informationsökare för att söka information på stående ord eller delegera till en medarbetare att sammanställa information.

En metod, som man kan använda för att få koll på läget, är att prenumerera på information i form av nyhetsbrev. Monika Persdotter, Unipath, prenumererar på nyhetsbrev via Internet,

⁷² Leth, Göran och Thurén, Torsten *Källkritik för Internet*, Rapport 177. Styrelsen för psykologiskt försvar (2000) s. 133

⁷³ Hogsved Bert-Inge, *Klyv företagen!*, (1996) s. 117

⁷⁴ Matteoni Mario, *Fram med fakta - handbok i informationssökning med Internet* (1997) s. 220-226

⁷⁵ Pagels-Fick Göran, *Business Intelligence – Om organisation, metod och tillämpning* (1999) s. 22

exempelvis ett som heter Chef direkt. Hon har sagt upp ett antal nyhetsbrev eftersom det blev stressande med för många som skulle läsas. Förutom Persdotter säger ytterligare fyra verkställande direktörer att de brukar läsa nyhetsbrev. Håkan Eriksson, Bjäre Kraft, har för vana att skumma igenom svensk energis dagliga nyhetsbrev under dagen, oftast medan han pratar i telefon. Han har även prenumeration på Montell, vilken innebär att svenska nyheter poppar upp på skärmen. Mats Lindgren, Kairos Future, säger att det har varit svårt att använda sig av en informationsleverantör. Han läser istället tidningar genom att bläddra i dem, för att få en känsla av hur det stora flödet ser ut. Vi författare anser då att det kan vara så att när någon annan valt ut informationen, kanske detta gör att verkligheten förvrängs. Därmed kanske man inte kan koppla ihop lösryckta nyheter för att få en helhetsbild.

Vi har funderat över nackdelar med Internet och funnit en del kritik. Internet är i ständig förändring och hittar man en bra hemsida vill man kanske återkomma till den. Efter några veckor kan det dock hända att den förändrats eller tagits bort. Internet har också en annan nackdel vilken är att dess storlek och struktur som gör att informationen kan vara svår att finna. Man bör nog inte grunda viktiga affärsbeslut på information inhämtad enbart på Internet, framför allt inte om man inte vet vem som publicerat det. Man måste ha möjlighet att kontrollera källan eftersom vem som helst i sitt garage kan framställa en snygg hemsida med felaktig information. Information måste komma från en tillförlitlig källa. Satin Seymour, en professionell informationssökare med lång erfarenhet i informationsindustri, säger dessutom i Mary Ellen Bates bok att ingen kommer att ge dig information om det är möjligt att sälja den till dig.⁷⁶

5.7. Användning av konsulter

Med konsulter menar vi här externa konsulter, vilka verkställande direktörer anlitar för att få den hjälp de behöver. Av de tolv verkställande direktörer vi har pratat med nämner sju att de använder konsulter för att hålla sig uppdaterade.

Frågan är då varför man väljer att hyra in en konsult. Det finns ju redan mycket information som är tillgänglig för alla. Kassel Amelia säger i sin bok att man vid inhyrning av extern hjälp köper tid som sparas genom att överlåta informationsinsamlingsprocessen till någon annan. Detta gör man för att kunna ägna sig åt arbete där man är mer skicklig.⁷⁷ Ser man i sin tur till det våra intervjupersoner sagt om detta så anser Göran Petersson, IT-tjänst, att konsulter är bra att använda sig av då de kan ge honom information som han inte själv har insyn i eller tid att ta reda på. Tommie Johansson, Biora, pekar även han på något liknande. Han menar att företaget använder sig av konsulter då de pga. sin storlek inte har möjlighet att ha all kompetens inom företaget. Något liknande tar även Pagel-Fick, författare till boken *Business*

⁷⁶ Bates Mary Ellen, *Super searchers do business: the online secrets of top business researcher* (1999), s. 19

⁷⁷ Kassel Amelia, *Super searchers on Wall Street: top investment professionals share their online research secrets* (2000)

Intelligence, upp. Han påpekar att man kan bli beroende av konsulthjälp på grund av outsourcing, dvs. man kontrakterar ut olika delar av t.ex. företagets produktion.⁷⁸ Därmed kan man även i hans resonemang se en koppling mellan hur mycket kompetens som finns i företaget och hur mycket man använder konsulter.

Vi anser att faran med att inte ha kompetensen i företaget eller att inte som verkställande direktör ha insyn i informationen är att det är svårt att kunna kontrollera om konsulterna gör ett bra jobb eller inte. Dessutom kan det vara svårt att veta om det man får tillgång till genom konsulterna är rätt eller fel. Dock kan man även se det som så att den tid som sparas in genom att använda konsulter och de utgifter som minskar genom att man inte behöver ha kompetensen inne i företaget, kan överväga de faror som finns med att använda konsulter. Tidsbesparingen är ju en ganska viktig del för både företaget och den verkställande direktören och eftersom en person inte kan veta allt kan det ju vara lämpligt att hyra in den kompetensen. Vidare vad gäller att inte ha kompetensen inne i företaget anser vi dock att man även får ta hänsyn till hur stort företaget är. Är det ett stort företag med mer resurser kanske det är viktigare att ha kompetensen inne i företaget om den kompetens man behöver är något som utnyttjas ofta, medan det för ett mindre företag kan vara väldigt praktiskt att kunna hyra in kompetensen när den behövs.

Ett annat sätt att använda sig av konsulter är att använda sig av sådana konsulter som arbetar nästan helt och hållet med att samla information, bearbeta den och skriva rapporter som säljs genom abonnemang till intressenter. Tre av våra intervjuade verkställande direktörer framhåller att de brukar använda sig av sådana uppköpta externa rapporter. Göran Peterson, IT-tjänst, berättar att han uppdaterar sig om konkurrenterna genom att använda sig av olika industrianalytiker. Dessa skickar ut rapporter som dels beskriver hur marknaden ser ut, dels redogör för vilka styrkor och svagheter konkurrenterna besitter. Dessa analytiker erbjuder dessutom olika hemsidor där man kan prenumerera på nyhetsbrev, vilka alla på företaget kan ta del av. Idag är alla dylika externa rapporter insamlade i olika databaser, tillgängliga för att köpa eller beställa via Internet.⁷⁹ Här anser vi dock det vara viktigt att läsa dessa rapporter med kritiska ögon och även tänka själv, eftersom det kan vara så att rapporterna blir något vinklade utifrån de som har skrivit dem. Att enbart förlita sig till denna källa för sin uppdatering är nog inte så bra. Använder man sig däremot av flera metoder (vilket våra intervjupersoner verkar göra) att samla information på kan nog dessa källor vara bra. Detta eftersom de sammanfattar det man vill ha reda på.

När det gäller att välja rätt konsult så kan detta vara något svårt. Det krävs att man är bekant med konsultbranschen för att kunna rekrytera de bästa konsulterna, vilka kan ge rätt stöd åt den verkställande direktören.⁸⁰ I sin bok säger Monica Lindstedt, före detta verkställande direktör och föreläsare i ledarskap, att då en krissituation uppstår i företaget kan

⁷⁸ Pagels-Fick Göran, *Business Intelligence – Om organisation, metod och tillämpning* (1999) s.90

⁷⁹ Pagels-Fick Göran, *Business Intelligence – Om organisation, metod och tillämpning* (1999) s. 174 -175

⁸⁰ Pagels-Fick Göran, *Business Intelligence – Om organisation, metod och tillämpning* (1999) s.22

konsultköparna bli okritiska mot det de köper från konsulter. Konsulter ska man ha nytta av sett med en utomstående syn och opartisk analys. Verkställande direktörer borde vara försiktiga med att inte få någon lycksökare istället för en riktig konsult som både kan få personal och företag att växa samt skapa glöd och engagemang. Vid sökning av extern konsulthjälp ska man koncentrera sig på personer med verklighetsförankring och förmåga att genomföra teoretiska lösningar dvs. att undvika snygga overheadbilder som inte kan tillämpas i verkligheten.⁸¹

Det är därmed viktigt att vara noggrann i sitt val av konsult. Är man inte det kan man råka ut för konsulter som inte uppför sig yrkesmässigt och ställer sitt eget intresse framför kundens. I en artikel från *Veckans affärer* varnar man för dessa och föreslår att man ska granska konsulternas kompetens t ex genom att skaffa upplysningar om konsultens erfarenhet via deras referenser innan man anlitar dem.⁸² En av de verkställande direktörer vi intervjuat brukar istället för att använda sig av rådgivare, för att kunna göra prognoser inför framtiden, gå på vad han själv tror. Detta eftersom han anser att alla rådgivare ger olika och motsatta råd. Han grundar sin egen känsla på allt han lyssnat in överallt ifrån. Frågan är dock, som vi anser det, huruvida man i så fall inte bara flyr problemet. Det finns ju även duktiga rådgivare och genom att hitta dem kanske man kan få ett större underlag för att kunna motivera sina beslut utifrån den information man får in. Det är ju inte alltid säkert att den information som man själv får in räcker för att kunna hålla sig uppdaterad.

Det verkar därmed, anser vi, vara viktigt att skapa en form av tillit till de konsulter man väljer att använda sig av. Ackoff, lärare vid University of Pennsylvania som har forskat och varit konsult för mer än 300 företag, har genom sin erfarenhet märkt att man uppnår bäst resultat i projektet om den verkställande direktören och den utomstående har blivit vänner och det därmed visas mer uppmärksamhet och omtanke för varandra. Man litar på sin vän och tror att denna kommer att arbeta för företagets bästa. Med ganska hög sannolikhet är det därför som man värdesätter en väns råd mer än någon annans. Den nytta man har av konsulter beror på de personliga relationer de har med de verkställande direktörer som de rapporterar till. När en krissituation uppstår hinner den verkställande direktören inte alltid att söka och kontrollera rådgivare utan föredrar att fråga personer som man litar på om råd.⁸³ Det är därmed viktigt att den verkställande direktören har tilltro till konsulten så att han använder denne i dessa krissituationer.

Vad gäller managementkonsulter verkar inte dessa användas i lika hög grad av de verkställande direktörer vi intervjuat. Det är nämligen bara tre verkställande direktörer som har nämnt att de använder sig av dessa. Detta är något förvånande då det som regel är högsta företagsledningen som använder sig av dess hjälp. I *Veckans affärer* nämns även att vart tredje företag anlitar en managementkonsult. Skälen till detta är bl.a. att ta del av specialkunskaper

⁸¹ Lindstedt, Monica, *VD-mödor – en tankebok om praktiskt ledarskap* (1996), s.30 - 34

⁸² Ericson Bengt (13 maj, 2002), *Illusionister eller frälsare?*, *Veckans affärer*, Nr. 20, s.30-36

⁸³ Ackoff Russel L., *I små doser – 52 lektioner i ledarskap* (1987) s. 125-126

och erfarenhet som finns hos konsulter, att hjälpa verkställande direktör att legitimera kontroversiella upplägg, att överföra ansvar på en utomstående för misslyckande i ledningen och att alla andra använder managementkonsulter.⁸⁴ Orsaken till att det inte är så många som nämner användning av managementkonsulter i vår studie, anser vi skulle kunna vara att vissa helt enkelt inte tycker att de håller sig uppdaterade genom denna sorts konsulter eller att vissa inte tänkt på att nämna dem. En annan orsak skulle kunna vara, vilket även en av våra intervjupersoner nämner, att managementkonsulter är för dyra. Han anser istället att man kan ha tillgång till sin styrelse och använda den som bollplank vad gäller managementfrågor. Frågan är dock, även hä, om man inte på detta sätt förlorar en viktig aspekt på managementinformation. Managementkonsulter ska ju ändå vara uppdaterade om det senaste vad gäller sådana frågor, vilket kan vara svårt för andra personer att hinna med att vara.

Av de som nämnt att de använder sig av managementkonsulter tillhör alla spjutspetsföretag, vilket vi anser vara ganska intressant. Det skulle nämligen kunna stödja vårt antagande i början om att dessa företag är mer beroende av att hålla sig uppdaterade om omvärlden och vara snabba på att anamma nya saker. Orsaken till att det endast är spjutspetsföretag som tagit upp dessa konsulter skulle dock även kunna vara att man i större grad vill spara tid och koncentrera sig på att göra det man är bäst på och därmed låta de som är mer insatta i managementfrågor ge råd om detta.

5.8. Litteraturstudium

Att läsa verkar även det vara en viktig del i hur man som verkställande direktör håller sig uppdaterad. Av de tolv verkställande direktörer vi har intervjuat, säger sju stycken att litteratur är ett av de sätt de använder sig av för att hålla sig uppdaterade. Den sorts litteratur som har kommit upp är skönlitteratur (allt från deckare till klassiker), facklitteratur och managementlitteratur. Facklitteratur och managementlitteratur verkar dock inte vara sådant som man läser en hel bok av, utan här säger de vi har intervjuat att de ofta läser delar utav dem. De exempel på detta som kommit fram under intervjuerna är t.ex. att få information om olika specifika områden genom att slå i böcker som behandlar det område man vill veta mer om, eller att läsa delar av flera olika böcker för att därigenom kunna ta till sig mer information. Detsamma verkar gälla doktorsavhandlingar som bara en verkställande direktör nämnt att han läser. Vad gäller skönlitteratur verkar det dock mer som att denna läses för att koppla av eller för att få nya synsätt. Bland annat säger Göran Petersson, IT-tjänst, att han tror det kan finnas en fara i att vara alltför inriktad på teknik- och managementområden i sitt sätt att hålla sig uppdaterad. Han försöker därför läsa skönlitteratur för att få andra intryck som han kan använda i sitt arbete, t.ex. i kontakten med andra människor.

⁸⁴ Ericson Bengt (13 maj, 2002), *Illusionister eller frälsare?*, Veckans affärer, Nr. 20, s.30-36

Oavsett vad man läser är förutsättningarna för att kunna läsa litteraturen och ta till sig det som läses, framförallt att man tycker om att läsa och förväntar sig att få ut något positivt av läsningen. Är man istället tvingad att läsa och ej förväntar sig något utbyte av det, kommer man förmodligen att tycka det är tråkigt och få svårare att ta till sig den information som ges.⁸⁵ Detta anser vi skulle kunna vara en förklaring till att många av de verkställande direktörer vi intervjuat säger sig välja litteratur efter intresse. Genom att göra detta är det därmed större trolighet att de kommer att ta sig tid att läsa och ta till sig det som står i litteraturen. Frågan är dock om deras intresse sträcker sig över skönlitteraturen. Denna används ju ofta i syfte att koppla av och kan därmed vara roligare att läsa. Väljs även facklitteratur och managementlitteratur efter intresse, eller är detta litteratur som i större utsträckning läses pga jobbet? Det borde ju vara så att denna litteratur även den läses pga intresse, eftersom det är dessa de verkställande direktörerna arbetar med. Samtidigt är det dock så att det, under våra intervjuer, mest är skönlitteratur som nämnts i samband med att välja litteratur efter intresse. Kan det i så fall vara så att man inte är intresserad av böcker om företagsledning eller deras företags verksamhet, och är inte detta i så fall lite konstigt med tanke på att de faktiskt är företagsledare?

Ett annat sätt att välja litteratur som kommit upp under intervjuerna, är att någon rekommenderar en bok för en. Detta är också, enligt Aidan Chambers, den absolut vanligaste anledningen till att man väljer att läsa en bok.⁸⁶ Denna påverkan är särskilt tydlig inom managementlitteraturen, där produktion, spridning och konsumtion av litteratur utgår från den redan befintliga diskursen, dvs. idéer och argument grundas, medvetet eller omedvetet, på existerande idéer och argument.⁸⁷ Detta anser vi även skulle kunna vara en förklaring till varför så många av de verkställande direktörer vi intervjuat säger sig inte läsa managementlitteratur. Av de sju verkställande direktörer som tagit upp litteratur som ett sätt att hålla sig uppdaterad på, är det nämligen endast två stycken som specifikt har nämnt managementlitteratur, Patrik Evaldsson och Anders Hede. Av dessa är det endast Patrik som har sagt att han läser mycket av denna sorts litteratur. Vidare vad gäller managementlitteratur nämner en annan av de verkställande direktörer vi intervjuat att han inte läser så mycket av denna litteratur, eftersom han anser att det mest går trender i den. Denna verkställande direktör framför istället Sun Tzus principer i boken "Krigarens konst" blandat med sunt förnuft. Även detta anser vi tyder på att managementlitteratur ej är så utnyttjad eftersom den följer den redan befintliga diskursen. Dessutom kan det vara så att om managementlitteraturen grundar sig på redan existerande idéer och argument kanske man tycker att man redan vet tillräckligt om ämnet för att kunna avgöra om det är relevant eller ej. Frågan är dock om detta alltid är fallet. All managementlitteratur kanske inte följer den befintliga diskursen och även om så vore fallet så fördjupar den läsaren i ämnet och kan leda fram till nya upptäckter. Borde det då inte vara viktigt att även studera denna litteratur för att få en djupare förståelse för vissa

⁸⁵ Chambers, Aidan, *Böcker omkring oss – om läsmiljö* (1994), s. 21

⁸⁶ Chambers, Aidan, *Böcker omkring oss – om läsmiljö* (1994), s. 93

⁸⁷ Furusten, Staffan, *Den populära managementkulturen – om produktion och spridning av populär "kunskap" om företagsledning* (1996), s. 195-196

områden, och därigenom kunna ta ställning till om detta är något man vill tillämpa. Litteratur kan dessutom, enligt författaren Kingsley G. Ward, även om den bygger på tidigare händelser, vara viktig att studera. Detta eftersom många händelser och beslut som måste fattas återkommer. Dessa kan därmed sedan tidigare finnas nedskrivna någonstans, vilket om man studerar dessa kan ge en ett försprång jämfört med sådana som väljer att inte leta i litteraturen efter dessa idéer och händelser.⁸⁸ Därmed anser vi att de verkställande direktörer som väljer att inte läsa managementlitteratur kan gå miste om viss information som skulle kunna vara bra för dem i deras arbete och beslutsfattande. Kan det då vara så att de inte har så bra förutsättningar för att sköta sitt jobb som de borde ha?

Oavsett vilken sorts litteratur man väljer att hålla sig uppdaterad genom är det viktigt att kunna vara källkritisk till det man läser och inte lita blint till det som står i böckerna. Källkritik går ut på att man ska kunna tolka sina källor, genom att använda sig av fyra kriterier, äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet. Äkthet innebär att källan ska vara det den säger sig vara.⁸⁹ Tidssamband går ut på att ju längre tid som gått mellan att något hänt och detta skrivits ner, desto mindre pålitligt blir det som skrivits. Detta pga att den som upplever händelsen lätt kan glömma den eller omformulera den. Oberoendekriteriet i sin tur innebär att händelsen helst ska vara upplevd av berättaren själv.⁹⁰ När det gäller tendenskriteriet innebär detta att källan inte ska ge en snedvriden bild av verkligheten genom de speciella intressen författaren till källan kan ha. Kriterierna kan dock vara något svåra att tillämpa i praktiken.⁹¹ Därmed anser vi att det viktiga är att man åtminstone är medveten om dessa kriterier när man läser, men att man inte låter dem styra läsningen alltför mycket. Detta eftersom glädjen i att läsa (som togs upp i början) då kan försvinna, läsningen tar längre tid och ett färre antal nya intryck kan inhämtas.

5.9. Marknadsundersökningar

Det har visat sig under våra intervjuer att en metod att hålla sig uppdaterad om kunderna är att använda sig av marknadsundersökningar. Vi har tagit hjälp av Katharina Norborg på GfK Sverige AB, vilket är ett marknadsundersökningsföretag, för att få mer information än vad litteraturen ger om detta ämne.

Marknadsundersökningar är ett verktyg som kan vara helt avgörande för att rätt beslut ska kunna fattas i företaget. En marknadsundersökning hjälper till genom att tillhandahålla beslutsfattaren med information som är användbar vid strategisk planering.⁹² Tommie Johansson, Biora säger att de använder sig av marknadsundersökningar i de länder som är

⁸⁸ Ward, Kingsley, G. *En affärsmans brev till sin son* (1988), s. 111-112

⁸⁹ Thurén, Torsten, *Källkritik* (1997), s. 8-9, 11

⁹⁰ Thuren, Torsten, *Orientering i källkritik* (1986), s. 71

⁹¹ Thuren, Torsten, *Källkritik* (1997), s. 11

⁹² Chisnall Peter, *Marketing research* (2001) s.29

deras största marknader för att få kundernas åsikter om Bioras och konkurrenternas produkter.

Det finns flera olika typer av marknadsundersökningar. Tre vanliga exempel är consumer tracking, skräddarsydda undersökningar och omnibusundersökningar. Consumer tracking är en panelundersökning som kan användas av företagen för att få veta hur stor andel av marknaden de har. Den ger dessutom information om vem som köper deras produkter, hur ofta och hur mycket konsumenten köper av den samt hur lojala kunderna är till företagets produkter.⁹³ Paneldata hjälper dessutom till att identifiera trender och är användbara vid utvecklingen av långsiktiga prognoser för nya produkter. Paneler kan bestå av hushåll, företag eller individuella personer. Personer eller hushåll som ingår i konsumentpaneler använder sig ofta av inköpsdagböcker för att rapportera sina konsumtionsvanor.⁹⁴

De vanligaste skräddarsydda undersökningarna som görs är undersökningar inför lansering av nya produkter, inför produktutveckling, kommunikationstester, mediaundersökningar och kontinuerliga mätningar. Mediaundersökningar undersöker och analyserar olika typer av mediers effektivitet och har som syfte att minska onödiga utgifter på medieanvändning.⁹⁵ En omnibusundersökning består av ett flertal kortare frågeformulär med olika uppdragsgivare som delar på de fasta kostnaderna.⁹⁶

De metoder som används för att göra marknadsundersökningar är kvalitativa metoder, telefonintervjuer, personliga besöksintervjuer, lokaltester, webbenkäter och postala enkäter.⁹⁷ Kvalitativa undersökningar söker en djupare förståelse av de faktorer som påverkar konsumentbeteendet. Kvalitativa metoder innefattar exempelvis djupintervjuer, både individuellt och i grupp.⁹⁸

Frågeformulär är ett viktigt instrument i alla marknadsundersökningar och användas vid flera olika typer av undersökningsmetoder, exempelvis personliga intervjuer, telefonintervjuer och postala enkäter. Det används två typer av frågor i frågeformulär, öppna och stängda, varav de sistnämnda exempelvis är frågor av multiple-choice-karaktär. Vid utformningen av ett frågeformulär är det viktigt att undvika alla typer av ledande frågor eller liknande.⁹⁹ En risk med personliga intervjuer är intervjuareffekt, vilket innebär att intervjuaren påverkar intervjupersonen så att denne ger andra svar än de som bäst speglar intervjupersonens åsikter.¹⁰⁰ Av denna anledning anser vi att man bör vara källkritisk även till marknadsundersökningar och så långt det går kontrollera kvaliteten på de marknadsundersökare man använder sig av.

⁹³ Katharina Norborg, GfK Sverige AB

⁹⁴ Chisnall Peter, *Marketing research*, (2001) s. 256

⁹⁵ Katharina Norborg, GfK Sverige AB

⁹⁶ Chisnall Peter, *Marketing research*, (2001) s. 256

⁹⁷ Katharina Norborg, GfK Sverige AB

⁹⁸ Chisnall Peter, *Marketing research*, (2001) s. 226

⁹⁹ Chisnall Peter, *Marketing research* (2001) s.167

¹⁰⁰ Chisnall Peter, *Marketing research* (2001) s. 191

Avslutningsvis måste man som verkställande direktör förutom att ta hjälp av personer som kan minimera de tidigare nämnda riskerna, tydligt definiera till vilka beslut informationen som samlas in skall användas. Man bör göra detta för att få ett så användbart resultat av marknadsundersökningen som möjligt.¹⁰¹ Vi har under våra intervjuer inte fått information om vilken eller vilka typer av marknadsundersökningar det är som används. Dock tyder det som sagt under intervjuerna mest på att det är skraddarsydda undersökningar, bl.a. genom att Monika Persdotter, Unipath, säger att de gör egna marknadsundersökningar.

Vi har resonerat om varför så få säger att de använder sig av marknadsundersökningar. Vi spekulerar i att det skulle kunna bero på att det är en kostsam process och att man istället då kanske använder sig av andra sätt. Risken kan dock vara att man själv är stolt över sin idé och produkt och stirrar sig blind på de möjligheter den ger de presumtiva kunderna. Vi ser att det kan finnas en fara i detta att man inte ligger med örat nära kunderna. Ett av de spjutspetsföretag vi intervjuat nämner själv att det i koncernen finns ett bolag som har en produkt med en tekniskt sätt mycket bra idé, men produkten säljer inte eftersom den inte är tillräckligt konsumentvänlig. Det har därmed plöjts ner mycket pengar i en produkt som kanske inte når upp till den önskade lönsamhet man förväntat sig.

Vi ser även en risk i att bara använda marknadsundersökningar, då dessa oftast ger en bild av nuläget. För att som företag vara konkurrenskraftiga håller vi det som viktigt att blicka framåt för att inte plötsligt bli omsprungna, framförallt när det gäller spjutspetsföretag som är ledande i sin nisch. I våra intervjuer finner vi det förvånande att det bara är ett företag, vilket är ett spjutspetsföretag som säger att de använt sig av ett trendföretag. Då har vi inte räknat in Mats Lindgren, Kairos Future som själva har som affärsidé att kombinera omvärldsanalys med framtid och strategiska frågeställningar. Varför är detta något som tycks förbises? För ett företag som är i expansionsfasen ter det sig kanske kostsamt att lägga pengar på att ”spå i kristallkulan”, som en av de intervjuade uttryckte sig. Kanske är det så att företagen som vi intervjuat känner sig säkra på framtiden. En av de intervjuade uttrycker sig om sin produkt att det har inte skett något på de senaste 50 åren och behovet av hans företags produkt kommer nog att vara konstant framöver. Vi funderade över detta och det är säkert helt rätt, men har de tänkt på vad det skulle kunna innebära om det inte är det?

5.10. Utbildning samt deltagande i konferenser och seminarier

Under ämnet utbildning inkluderar vi, förutom sådan utbildning som kurser för chefer och ledare, även sådant som konferenser och seminarier. Dessa är nämligen områden som kommit fram under våra intervjuer i samband med att ämnet utbildning förts på tal. Konferenser och seminarier har dessutom tagits upp av fler verkställande direktörer (fem respektive elva) under området utbildning än vad som gjorts med kurser och utbildningar, vilka fyra

¹⁰¹ Katharina Norborg, GfK Sverige AB

intervjupersoner tagit upp. Vi tror att detta kan bero på att de verkställande direktörerna har ont om tid då konferenser och seminarier ofta är tidsmässigt kortare än kurser och utbildningar.

Stig Sjöström skriver i sin bok, *Chefer och människor*, att chefsutveckling till en del består av kurser och konferenser, till en del av att lära genom praktiskt arbete och till en del av att umgås med och ta intryck av andra.¹⁰² Detta innebär, anser vi, att det mesta av de områden som tidigare nämnts inbegrips i begreppet chefsutveckling. Dels på ett mer direkt sätt genom de kurser och konferenser som ingår under vårt område utbildning, men även på ett mer indirekt sätt genom de möjligheter seminarier, kurser och konferenser ger att ta intryck av och umgås med andra. Detta nämner även en av våra intervjupersoner i samband med att seminarier kommer på tal. Han anser nämligen att han håller sig uppdaterad på detta sätt genom att han då får en chans att ta intryck av och utbyta erfarenheter med andra kolleger. Utbildning och utveckling verkar därmed vara besläktade med varandra, vilket även Sjöströms kapitelrubrik ”Chefsutbildning/Chefsutveckling” tyder på. Detta har även kommit fram under våra intervjuer där kompetensutveckling har nämnts under området utbildning.

Det verkar därmed som att utbildning har två effekter, dels att bidra med kunskap och information och dels att utveckla individen. Detta syns även i de två teoretiska inriktningar som finns inom forskning kring utbildning och utbildningseffekter, den ekonomisk-rationella inriktningen och den institutionella inriktningen. Den ekonomisk-rationella inriktningen ser utbildning som ett instrument för att erhålla kunskaper och färdigheter, medan den institutionella inriktningen mer ser utbildning som ett symboliskt värde, som dessutom snarare leder till ökad motivation och förändrade värderingar och attityder hos individen.¹⁰³

Båda dessa inriktningar anser vi verkar ha kommit fram under våra intervjuer. Vi har både fått information om utbildningar som ger kunskaper och färdigheter lämpliga för företaget, t.ex. utbildning om företagsledning, men även svar som tytt på att många av de utbildningar som väljs ut, väljs efter intresse hos den verkställande direktören. Detta kan t.ex. vara vid deltagande i konferenser och mässor eller vid kompetensutveckling. Intresset skulle i så fall bl.a. kunna tyda på att man som verkställande direktör får ökad motivation inför arbetet. Det är ju lättare att arbeta med något som man tycker är intressant.

Ledarutbildning och utveckling får dock inte, enligt Karlöf och Östblom i boken *Benchmarking*, så stor uppmärksamhet. Detta kan enligt dessa bl.a. bero på att fördelarna med ledarutbildning och utveckling sällan har visats och att den framförallt är inriktad mot att utveckla individen först för att därigenom utveckla företaget. Karlöf och Östblom menar att det istället är viktigt att fokusera på att ledarutbildning och utveckling i första hand är till för företaget och att det därigenom utvecklar individen.¹⁰⁴ En åsikt som verkar stämma mer

¹⁰² Sjöström, Stig, *Chefer och människor* (1984), s. 21

¹⁰³ Ellström, Per-Erik, Gustavsson, Bernt, Larsson, Staffan, *Livslångt lärande* (1996), s. 204-205

¹⁰⁴ Karlöf, Bengt & Östblom, Svante, *Benchmarking* (1993)

överens med den ekonomisk-rationella inriktningen där kunskaper och färdigheter inhämtas för att användas i företaget.

En annan orsak till att ledarutbildning och utveckling inte får så stor uppmärksamhet och som ofta kommit upp under våra intervjuer är att de verkställande direktörerna inte har tid att själva delta i utbildningarna, utan skickar någon anställd istället som sedan rapporterar vidare det den får veta till den verkställande direktören. Detta verkar framförallt vara vanligt vid seminarier. En del (ca en tredjedel) av de intervjuade säger här att de hade mer tid till att gå på sådant tidigare, men att de sedan de blev verkställande direktörer känner att tiden inte räcker till för detta. Detta skulle kunna innebära att ett av de syften med ledarutbildning som Björkegren kommer fram till i sin bok *Företagsledarutbildning*, dvs. att låta företagsledaren träffa folk från andra branscher, går förlorat. Han nämner här även syftena att få ökad omvärldsorientering, ge dem en exponering av näringslivet samt en generell kompetens.¹⁰⁵ Mycket av detta anser vi även det kan gå förlorat genom att man ej själv deltar i utbildningen, utan låter någon annan rapportera vidare informationen till en. Man får med andra ord inte tillgång till all information på detta sätt utan en del kanske sällas bort på vägen. Metoden fungerar emellertid som ett indirekt sätt att hålla sig uppdaterad genom utbildning. Det bör dock även nämnas att en del av de verkställande direktörerna väljer att själva gå på t.ex. konferenser och seminarier. Detta gör de bl.a. för den kontakt och det utbyte man får med andra, men det har även kommit fram att man genom att gå på dessa kan få reda vad konkurrenterna gör och hur de ligger till. Genom detta anser vi att man kan se en möjlig anledning till att så många av de verkställande direktörer vi har intervjuat betonar kontaktnät som ett viktigt sätt att hålla sig uppdaterad på. Detta eftersom kontaktnät till viss del skulle kunna uppväga att de, genom att t.ex. inte gå på olika utbildningar och seminarier förlorar en möjlighet att träffa nya kontakter. Detta uppvägs dock endast om de genom sitt kontaktnät satsar på att få in nya kontakter.

Sammantaget anser vi dock att fördelarna vad gäller utbildning för verkställande direktörer behövs betonas mer så att de på detta sätt kan få tillgång till mer förstahandsinformation och dessutom även utvecklas i sin roll som verkställande direktör.

5.11. Samarbete –Med t ex kunder, leverantörer eller konkurrenter, co-opetition

Ett av de viktigaste områden som företag kan vinna mycket på är att bygga strategiska allianser. ”För att hålla sig små och spänstiga måste organisationerna bli kompanjoner med dem som kan leverera det som de själva inte kan åstadkomma. Detta kommer att tvinga dem att omdefiniera sina gränser, som blir mer genomsläppliga och mer en fråga om att öppna

¹⁰⁵ Björkegren, Dag, *Företagsledarutbildning – en fallstudie* (1986), s. 87-88

dörrar, än att bestämma vem som är innanför och vem som är utanför.”¹⁰⁶ Just detta att hålla sig informerad om omvärlden genom samarbete med kunder, leverantörer och konkurrenter är viktigt säger fem av de tolv intervjuade.

För att stärka sin konkurrensposition kan man komplettera varor och tjänster. Ett exempel är när däcktillverkaren Michelin skapade de berömda guideböckerna Guide Michelin för att uppmuntra bilisterna att köra mer bil så att däcken behövdes byta ofta. Man tänker på ett nytt sätt där man gör kakan större, snarare än att besegra konkurrenterna. Störst nytta av det här synsättet får man om man tänker på hur kakan ska kunna göras större med hjälp av nya komplement eller genom att existerande komplement blir mer tillgängliga. Man kan se det som ett spel där spelarna är konkurrenterna, leverantörerna, kunderna och ett nytt ord som Nalebuff och Brandenburger kallar komplementorer, det vill säga företag som levererar kompletterande varor och tjänster.¹⁰⁷ ”En spelare är din komplementor om det är mer attraktivt för en leverantör att förse dig med resurser när han samtidigt levererar till en annan spelare, än när han bara levererar till dig.”¹⁰⁸

Verkställande direktören för Optillion, Patrik Evaldsson nämner att han använder sig av co-opetition. Tillsammans med de andra konkurrerande företagen bygger man gemensamt en standard för att i slutändan fler och fler slutkunder ska nyttja den nya tekniken. Den gemensamma standarden kan sägas vara en form av komplementor. Co-opetition definieras som ett företags relationer till sina kunder och leverantörer.¹⁰⁹ Genom att träffa konkurrerande företag och samarbeta genom partnerskap istället för att konkurrera vinner båda parter säger Göran Petersson, IT-tjänst. När man sett behovet att använda sig av komplementorer kan företaget rita upp ett värdenät där alla fyra spelarna är representerade. Man undersöker då hur dessa interagerar sinsemellan för att förstå det spel man bör spela. Om man ritar en bild av kundernas eget värdenät kan man finna sätt att öka efterfrågan på vad kunden säljer nu. Hjälper man sin kund på detta sätt så hjälper man också sitt eget företag och håller sig informerad om omvärlden.¹¹⁰

Många företag har sett nyttan av att hålla en nära och god relation med sina underleverantörer. En del har även gått ett steg längre och samarbetat genom kontrakt med leverantörerna. För att veta vad som försiggår i omvärlden gäller det att känna sina spelare och desto bättre man känner dessa, desto mer information får man om leverantören.¹¹¹ Verkställande direktören för WeSpot nämner att han får mycket information om konkurrenterna genom att ha en nära kontakt med leverantörerna.

¹⁰⁶ Helgesen, Sally, *Nätverksföretaget*, (1995), s. 57

¹⁰⁷ Nalebuff, Barry & Brandenburger, Adam, *Co-opetition* (1996) s. 23-26

¹⁰⁸ Nalebuff, Barry & Brandenburger, Adam, *Co-opetition* (1996) s. 29

¹⁰⁹ Nalebuff, Barry & Brandenburger, Adam, *Co-opetition* (1996) s. 46

¹¹⁰ Nalebuff, Barry & Brandenburger, Adam, *Co-operation* (1996) s. 27-28

¹¹¹ Nalebuff, Barry & Brandenburger, Adam, *Co-operation* (1996) s. 32

5.12. Lokalisering och rekrytering

Placehunting är ett begrepp som används i boken "Placehunting International - Om konsten att göra sig mer attraktiv för investerarna". I boken beskrivs vilka faktorer som är viktiga för att företag ska etablera sig i deras land eller stad. Bakåtvänt kan man som företag dra nytta av dessa aspekter inför frågan om var man ska etablera sig. Företag som genom sin lokalisering kan attrahera duktiga medarbetare har en konkurrensfördel, vilket i hög grad gäller för kompetensintensiva företag. Som företagsledare kan man hålla sig informerad, genom att man lokaliserar sig på den plats där det finns kompetent arbetskraft. Genom den kompetenta arbetskraft man då får möjlighet att få tillgång till kan man nämligen få information som kan vara viktig för företaget.¹¹² Ett exempel på detta är att Amarin Developments verkställande direktör, Stefan V. Ohlson säger att det positiva med deras lokalisering är att regionen med två bra universitet och det stora antalet företag lockar till sig internationell kompetens. Denna hade annars varit svår att få tillgång till för ett så litet företag som Amarin Development.

En nischindustri som är lokaliserad på så kallade Hot Spots har en fördel i och med att dessa Hot spots är heta etableringsplatser runt om i världen där man kan utbyta erfarenheter, bland annat genom att informationsflödet är större på dessa ställen. Man kan dessutom lättare rekrytera medarbetare från konkurrenterna som därmed sprider informationen mellan företagen.¹¹³ Lars Holmqvist, WeSpot, säger att de är lokaliserade i Lund där det finns kompetens, vilket underlättar rekryteringen. Fördelarna, som vi ser det, med att använda sig av detta sätt för att hålla sig uppdaterad är att man genom att få in kompetens i företaget även får in information som kan vara viktig för företaget och man slipper dessutom lägga ner tid på att leta efter den kompetens man behöver. Nackdelen kan dock vara att man även kan förlora den kompetens man har i företaget, till andra företag i området. Dessutom kanske man inte anstränger sig så mycket för att leta efter kompetent personal på andra platser, vilket skulle kunna innebära att man går miste om ännu bättre kompetens som finns på andra platser.

Vid rekrytering är det även vanligt att rekrytera människor som man har haft någon kontakt med tidigare. Exempelvis skriver Lowe i sin bok *Bill Gates citerad* att Microsoft gjorde detta när de etablerade sig i New Mexico. De rekryterade då tidigare medlemmar ur Lakeside Programming Group och andra kompisar från High School och därmed var Microsoft på gång.¹¹⁴ Man använde sig alltså av gamla kontakter vid rekrytering. Detta sätt att rekrytera har även kommit fram under våra intervjuer, bl.a. säger Patrik Evaldsson, Optillion att han använt sig av gamla kollegor och kamrater ifrån studietiden. Vi anser att detta sätt kan vara bra i vissa situationer, eftersom det är lättare att veta att de människor man anställer har den kompetens man eftersöker och att de människor man anställer går bra ihop med andra. Dessutom är det lättare att på detta sätt få tag i de människor man behöver. Nackdelen anser vi dock vara att man blir förblindad av de kontakter man har med dessa människor och

¹¹² Asplund, Christer, *Placehunting International*, (1993), s. 95

¹¹³ Asplund, Christer, *Placehunting International*, (1993), s. 95

¹¹⁴ Lowe, Janet, *Bill Gates citerad*, (1999), s. 43

därmed går miste om mer kompetent personal. Det kan dessutom vara så att man genom att anställa människor man har någon form av kontakt med, endast får människor med samma synpunkter och åsikter som en själv och att man därigenom går miste om nya intryck från andra människor.

Porter beskriver, genom Nalebuff & Brandenburger, hur man kan dra paralleller mellan länder och deras unika kompetens, som t.ex. varför Schweiz tillverkar klockor och choklad. Enligt Porters teori är det lämpligt att företag som verkar inom IT om möjligt bör ha kontor där informationen är som starkast, det vill säga i USA. Sysslar man med trycksaksmaskiner bör man lägga örat nära Tyskland och allra helst med människor närvarande för att hålla sig framme där kunskap och information är som störst.¹¹⁵ Patrik Evaldsson, Optillion, säger att deras lokalisering i USA gynnar företaget med tanke på att företagets kunder och konkurrenter till största del befinner sig i USA. Genom att använda sig av denna form av lokalisering anser vi att man som verkställande direktör får en chans att erhålla mer information om hur marknaden ser ut, och snabbare kan få tillgång till mer direkt information som ej gått genom alltför många människor. Dock ser vi även en fara i att koncentrera sin uppmärksamhet alltför mycket på den dominerande marknaden, eftersom man då kan gå miste om information och etableringsmöjligheter på andra håll i världen.

5.13. Användning av massmedia

När det gäller att använda sig av massmedia för att hålla sig uppdaterad, framhåller många av de verkställande direktörerna vi intervjuat, att detta är viktigt. De kanaler som de tar upp är sådana som nyhetssändningar i TV och radio, tidskrifter och tidningar och även nättidningar.

Inom området tidskrifter och tidningar ryms sådant som dagstidningar, bransch- och facktidningar, ekonomiska tidskrifter m.m. Vad gäller användandet av dagstidningar så nämner tio av de verkställande direktörer vi har intervjuat att detta är ett viktigt sätt att hålla sig uppdaterad på. Utav dessa nämner nio stycken att de läser Dagens Industri. Någon sätter dessutom av tid varje förmiddag för att läsa denna tidning och ytterligare en benämner den svenskt näringslivs bibel, vilket visar hur stor vikt de lägger vid vad som står i Dagens Industri. Vidare läser ungefär hälften av de som läser Dagens Industri ytterligare en morgontidning såsom Svenska Dagbladet eller Sydsvenskan.

En viktig del av området dagstidningar är lokal- och regionaltidningar. Detta då de flesta dagstidningar på sätt och vis är lokala, eftersom de har största delen av sin läsekrets inom ett visst geografiskt område. Vissa dagstidningar är med andra ord mer populära på vissa ställen i landet.¹¹⁶ Detta verkar även stämma i fråga om våra intervjuer, där t.ex. ett företag i Stockholmstrakten nämner att man läser Dagens Nyheter och Svenska Dagbladet, medan ett

¹¹⁵ Nalebuff, Barry & Brandenburger, Adam, *Co-opetition*, (1996), s. 89

¹¹⁶ Karaszi, Peter, *Använd media* (1998), s.367-368

annat i Skåne säger att man läser Sydsvenskan. Vad gäller Dagens Industri så verkar denna tidning dock vara så spridd att det här nog snarare rör sig om innehållet och ej geografisk placering. Frågan är väl då om de nyheter som står i Dagens Industri verkligen är rikstäckande eller om man går miste om viss information genom att läsa den. Detta skulle i så fall kunna vara en anledning till att de flesta verkställande direktörer även läser någon ytterligare morgontidning.

Det finns även stora skillnader mellan tidningarna, beroende på storlek, resurser och ambitioner. Vissa kan t.ex. ha allmänreportrar anställda som bevakar områden såsom näringslivet, medan andra har journalister specialiserade inom dessa områden.¹¹⁷ Detta visar därmed att det är viktigt att vara medveten om tidningarnas skillnader när man läser dessa.

Bransch- och facktidningar å sin sida är mer specialiserade. Artiklarna i dessa är längre och journalisterna kan behandla materialet grundligare och se till att innehållet håller en hög nivå inom det område tidningen valt att specialisera sig på. För dessa tidningar är, till skillnad från dagstidningarna, nyhetsaspekten inte så viktig. Det viktiga här är istället att artiklarna är av fack- eller yrkesmässigt intresse för tidningarnas läsare.¹¹⁸ Av de personer vi intervjuat säger sju att de använder sig av facktidningar i sin uppdatering. Flertalet av dessa menar dock att det räcker att bläddra i dessa tidningar, för att därefter läsa vissa saker mer noggrant. Genom att göra på detta sätt anser många av de intervjuade verkställande direktörerna att de får en mer allmän bild av hur utvecklingen ser ut. Dessutom får de, genom att läsa vissa artiklar mer intensivt, tillgång till den information de vill veta mer om. Vi anser att syftet med dessa tidningar är att ge en djupare bild av ämnet och att detta tillvägagångssätt då kan vara en fara. Detta eftersom man kan dra felaktiga slutsatser som följd av att man inte ordentligt läst och satt sig in i artikeln. Detta sätt att läsa tidningar på verkar även vara vanligt vad gäller branschtidningar, vilka sex av de intervjuade personerna säger sig läsa. Här tar även Monika Persdotter, Unipath, upp att hon brukar sätta sig sist på cirkulationslistan över dessa tidningar så att andra kan markera vad som är viktigt att läsa. Genom att göra detta behöver hon inte lägga ner så mycket tid på att studera dessa tidningar. Skillnaden mellan att, som verkställande direktör, läsa branschtidningar jämfört med facktidningar verkar vara att man kan få mer inblick i sin egen bransch och vad konkurrenterna inom denna bransch gör.

Ekonomiska tidskrifter är även de, i likhet med bransch- och facktidningar, mer specialiserade än dagstidningar. Av våra intervjupersoner har fyra stycken tagit upp att de håller sig uppdaterade genom att läsa denna sorts tidskrifter. Dessa tidskrifter bevakar näringslivet och behandlar detta ur en företagsekonomisk synvinkel i sina artiklar. Journalisterna som arbetar här är specialister på att analysera företag och har oftast ekonomisk eller annan relevant bakgrund från näringslivet. Tidskrifterna har, till skillnad från dagstidningarna, möjlighet att koncentrera sina resurser på vissa bestämda saker och då framförallt på att ta upp sådant material som dagstidningarna inte har. De viktigaste kriterierna för de ekonomiska

¹¹⁷ Karaszi, Peter, *Använd media* (1998), s.367-368

¹¹⁸ Karaszi, Peter, *Använd media* (1998), s. 373, 377-380

tidskrifterna är exklusivitet och originalitet. Däremot är aktualitetskriteriet inte så viktigt för dessa tidskrifter, eftersom produktionstiden är längre. Tidskrifterna försöker istället ofta sätta in händelser som tagits upp i dagstidningarna och analysera dem.¹¹⁹

Vidare ingår under området tidningar och tidskrifter även sådant som vanliga veckotidningar och liknande. Dessa berörs dock inte vidare här då endast en av våra intervjupersoner har nämnt dessa och då endast genom att se att företagets annonser satt där de skulle i tidningen. Det finns därmed väldigt mycket publicerad information, vilket gör det svårt att ta till sig allting. För att underlätta detta kan man t.ex. anlita informationsföretag för att systematisera bevakningen. Generellt sett gäller dock att oavsett vilka artiklar man väljer att läsa för att hålla sig uppdaterad är det viktigt att kritiskt bedöma tillförlitligheten i artiklarna och försöka att ej låta sig påverkas för subjektivt.¹²⁰

Ett annat område där det även är viktigt att kritiskt granska artiklarnas tillförlitlighet är i Internettidningar. Dessa tidningar har med åren blivit ett allt vanligare sätt att använda sig av vid uppdatering genom massmedia. I vår undersökning nämner fyra personer, varav alla tillhör gruppen spjutspetsföretag, att de använder detta sätt för att hålla sig uppdaterade. Fördelarna med att använda sig av dessa tidningar är, enligt Karaszi i boken *Använd media*, att de är lättillgängliga, ger läsaren möjlighet att söka artiklar om ett visst ämne och är snabba med att rapportera de senaste nyheterna. Detta anser vi kanske kan tänkas vara viktigare för spjutspetsföretag än andra typer av företag. Eftersom snabbheten även är Internettidningarnas viktigaste kriterie, innebär detta att nyheterna man som läsare får ta del av inte är så djupgående, vilket för vissa kan ses som en nackdel. Dessutom har många Internettidningar utvecklats från de vanliga dagstidningarna. Detta innebär att Internettidningarna ofta kan ha en likartad profil som dessa dagstidningar.¹²¹ Exempelvis säger en av de som nämner Internettidningar att han därvid läser Dagens Industri. Att Internettidningarna utvecklats från de vanliga dagstidningarna behöver dock ej vara en nackdel, eftersom en del av de vi intervjuat använder denna typ av kanal för att på ett enklare sätt läsa de tidningar som de annars skulle behöva sitta och leta i.

Precis som med Internettidningar så har även radion fördelar i form av snabbhet och tillgänglighet. Detta beroende på att den enkla teknik som radiosändningar innebär, medför att radiojournalisten kan rycka ut ensam och sända från en händelse. Radion är precis som dagstidningar bäst lämpad att referera den löpande nyhetsbilden, eftersom man så snabbt får reda på och kan sända det som händer. Därmed är det viktigaste kriteriet för radion att vara först ute med nyheterna och händelserna. De nyheter man genom radion får del av ger en allmän bild av vad som har hänt under dagen, vilket även de intervjupersoner som nämner radio i sin uppdatering (sex stycken) tar upp. De flesta av dessa anser att radions nyheter ger en bra, övergripande bild av vad som har hänt under dagen. Nackdelen med den bild man får

¹¹⁹ Karaszi, Peter, *Använd media* (1998), s. 381-383

¹²⁰ Sandström, Björn, *Business Intelligence – företagets underrättelsetjänst* (1988), s. 44

¹²¹ Karaszi, Peter, *Använd media* (1998), s. 427-431

under nyhetssändningarna är att den ofta inte går så mycket på djupet, pga den korta tid man har tillgänglig under sändningarna. Det finns dock även vissa program som arbetar vidare på det som kommer upp under nyhetssändningarna.¹²² Det verkar som om de flesta av de verkställande direktörer som har sagt sig använda radio mest lyssnar på kortare nyhetssändningar.

Vad gäller TV tar sju verkställande direktörer upp att de använder sig av denna kanal för att hålla sig uppdaterade. Detta gör de genom att titta på olika nyhetsprogram, såsom Aktuellt, Rapport och TV4-nyheterna. TVs sändningar begränsas dock även de, i likhet med radions, av tidsperspektivet, eftersom det innebär att man måste göra ett val av vilka händelser som ska bevakas. TV har dock, i likhet med radion, den fördelen att man kan vara snabbt ute med nyheterna. Nackdelen är emellertid att det bara är de största och viktigaste nyheterna som tas upp. Detta eftersom man har begränsad tid till förfogande och vill sända sådant som ger bra bilder i TV. Detta innebär att den breda bevakning av händelser som tas upp i bl.a. radio och tidningar, ej återges genom TV. Eftersom bilderna är så viktiga finns det vissa områden som ej ges så mycket plats i sändningarna. Detta var tidigare fallet med ekonomi och näringslivsområdet. Nuförtiden har dock även detta område fått mer plats i takt med att människors intresse för ekonomi ökat och Sverige har ökat sitt ekonomiska beroende av omvärlden.¹²³ En nackdel vi ser med just ekonominyheterna är att de som sänds i TV4 produceras av Dagens Industri, vilket eliminerar chanserna att ekonominyheterna på TV4 skulle kunna ge en annan bild än vad Dagens Industri ger. Detta är därmed inte bra för de verkställande direktörer som både ser på TV4-nyheterna och läser Dagens Industri. Deras synvinkel blir därmed väldigt präglad av det Dagens Industri producerar, vilket inte är särskilt bra om denna skulle vara vinklad eller skriva fel.

Sammantaget anser vi att det visserligen är viktigt att ta till sig den information man kan få genom massmedia, men att man samtidigt måste vara medveten om vad dessa prioriterar och att de nyheter som sänds kan vara vinklade. Det är därmed viktigt att inte bara kritiskt granska det skrivna mediet, utan även vara kritiskt granskande vid andra medier såsom radio och TV.

5.14. Årsredovisningar och årsberättelser

Hälften av de intervjuade har sagt att de söker information om kunderna och leverantörer via årsredovisningar. De som har sagt detta är ganska jämnt spridda över de företag som vi har intervjuat, så därmed verkar detta vara en metod som är ganska vanlig både bland spjutspetsföretag och andra företag.

De metoder man använder sig av för att få tag på årsredovisningar och årsberättelser skiljer sig något mellan de verkställande direktörerna. Det dominerande sättet är att man får tag på

¹²² Karaszi, Peter, *Använd media* (1998), s. 417-420

dem via Internet, men även andra metoder förekommer. Stefan V. Ohlson, Amarin Development, säger t.ex. att han får tillgång till dem via en organisation han är medlem i som ger företaget möjlighet att köpa årsredovisningar från icke-börsnoterade företag. Han använder sig främst av dessa för att få veta sitt förhandlingsläge gentemot underleverantörer. Ett annat sätt att få tillgång till årsredovisningarna tar Håkan Eriksson, Bjäre Kraft, upp. Han abonnerar på en CD-rom med årsredovisningar och kommentarer som kommer ut fyra gånger om året. Denna anser han är väldigt bra, eftersom man kan söka på så mycket och därigenom få reda på en hel del information.

Nackdelen med årsberättelser och årsredovisningar är att de inte är dagsaktuella, men de kan dock vara väldigt upplysande. Detta t.ex. genom att man kan granska flera på varandra följande årsberättelser och på så vis konstatera trender. Björn Sandström, verkställande direktör och författare till boken *Business Intelligence*, påstår att det är väldigt vanligt att man i årsberättelser är slarvig med sekretessen och i t ex VD-brev avslöjar strategiska frågor.¹²⁴ Därmed kan man få tillgång till värdefull information genom att läsa de officiella årsberättelserna. Vi anser att man genom att bevaka årsberättelser och årsredovisningar ofta kan hålla sig uppdaterad och få information om saker som kan vara väldigt viktiga för företaget, såsom att se hur det går för konkurrenterna eller hur möjliga uppköpsobjekt ligger till. Faran kan dock vara att man utläser för mycket från årsredovisningarna och årsberättelserna och därmed drar för stora slutsatser utifrån dem. Vi tycker därmed att det är viktigt att även vid denna metod inte endast förlita sig på metoden utan komplettera den med ytterligare information som andra metoder för att hålla sig uppdaterad kan ge.

5.15. Ytterligare metoder

I den här delen kommer vi att presentera några ytterligare metoder som nämnts av en eller ett fåtal verkställande direktörer under våra intervjuer.

Ett sätt att hålla sig uppdaterad på, som togs upp i vår inledning, är att använda sig av benchmarking gentemot andra företag. Denna metod har dock endast tagits upp av en av våra intervjupersoner, som ett sätt att hålla sig uppdaterad på. Att det endast är en person som har tagit upp det ser vi som något märkligt då det, enligt Karlöf i boken *Benchmarking i verkligheten*, är så att valet och initieringen av olika sorters benchmarking nästan alltid utförs av en ledning för företag, organisationer eller arbetsenheter.¹²⁵ Detta eftersom man kan tänka sig att detta sätt skulle kunna vara bra för att få kunskap om företaget man arbetar för och andra företag i dess omgivning. Vi tror dock att orsaken till att denna metod inte tagits upp så ofta beror på att den snarare håller hela företaget uppdaterat och inte så specifikt den verkställande direktören. Det kan även vara så att flera av de verkställande direktörerna

¹²³ Karaszi, Peter, *Använd media* (1998), s. 399-405

¹²⁴ Sandström Björn, *Business intelligence - företagets underrättelsetjänst* (1988) s. 52

¹²⁵ Karlöf, Bengt, *Benchmarking i verkligheten* (1997), s. 17

använder sig av denna metod, men inte har tänkt på att nämna den, eller inte ansett att den är en av deras viktigaste metoder för att hålla sig uppdaterade.

Vidare säger en av de intervjuade säger att hans främsta informationskälla är hans 30 åriga yrkeserfarenhet. Han är den ende verkställande direktör vi har talat med som nämner sin erfarenhet som ett hjälpmedel för att hålla sig uppdaterad. Vi antar dock att det är fler av dem vi talat med som har glädje av sin erfarenhet. Detta eftersom erfarenhet troligtvis gör det lättare för en verkställande direktör att sälla bland informationen och veta vilken information som är relevant.

En annan av de metoder som enbart tagits upp av en av de verkställande direktörerna är att utbyta erfarenheter med en anhörig. Göran Petersson, IT-tjänst, säger att han brukar dela erfarenheter med sin fru som ett sätt att hålla sig uppdaterad på. Genom att göra detta får han nya intryck och blir inte så låst i sina egna tekniska föreställningar. Orsaken till att inte så många andra har tagit upp detta ämne tror vi kan bero på att denna metod att hålla sig uppdaterad på är ett mer omedvetet sätt att få information. Dock tror vi att många använder sig av den, men att man kanske inte inser att även det är ett sätt att hålla sig uppdaterad på.

Att fråga specialister och experter är en annan bra metod att bli uppdaterad med mer avancerad information. Tommie Johansson, Biora, säger att deras verkställande direktör har ett enormt värdefullt kontaktnät då hon känner alla specialister i USA. Detta anser vi kan vara en stor fördel eftersom det oftare är mycket kortare söktid för informationen om man har möjlighet att direkt fråga en specialist inom området. Det är dessutom en bra metod då man vänder sig för hjälp till de personer som kan mest om området och därmed inte låter informationen filtreras genom att den inte kommer från primärkällan direkt.

Bevaka börsen och det egna företagets kurs är det bara tre av de verkställande direktörer vi intervjuat som säger att de gör. Exempelvis bevakar Stefan V. Ohlsson, Amarin Development, Nasdaq-börsen där deras aktie är noterad för att se hur det går för dem jämfört med konkurrenterna. De som har sagt att de följer börsen har sagt att de gör det antingen via Internet eller Dagens Industri.

Lars Bengtsson, Nordiska Dental, berättar att de använder sig av exportrådet för att få hjälp med vilka marknader som de ska gå in på. Han berättar också att de senast beställde en rapport om Sydafrika från exportrådet. Anders Hede säger att han också använder sig av exportrådet, men även av handelskammaren om han har behov som kräver det. Det är bara de här två som har nämnt att de använder sig av det, men det är troligt att flera av de företag vi talat med använder sig av det. Dock kanske detta mer är ett sätt att hålla företaget uppdaterat på. Därmed är det inte så konstigt att inte så många nämnt det.

Patentbevakning nämns av tre av de verkställande direktörer vi intervjuat som ett sätt att få information om konkurrenternas verksamhet och hur det egna företagets patent ligger i

jämförelse med konkurrenternas. Exempelvis säger Stefan V Ohlsson att Amarin Development gör så kallade novelty search hos Awapatent för att se hur de ligger till jämfört med konkurrenterna. Även Lars Holmqvist, WeSpot, berättar att de lägger en hel del resurser på patentbevakning eftersom patent är väldigt viktig för deras verksamhet.

6. Slutsatser

6.1. Likheter

De största likheterna vi har sett bland de verkställande direktörerna i våra intervjuer om sätten att uppdatera sig är att de söker på Internet, använder sig av personliga kontaktnät och nätverk, går på seminarier och mässor. Vidare läser de dagstidningar framförallt Dagens Industri, läser bransch- och facktidskrifter, pratar med sina kunder, hyr in konsulter, läser litteratur, ser på TV samt lyssnar på radio. Att vissa sätt, såsom Internetsökning och användning utav massmedia, kommit upp under intervjuerna i den skala de gjort är kanske inte så förvånande. Dels eftersom utvecklingen går mer och mer mot användning av Internet och dels pga. att Internet underlättar och försnabbar informationsutbytet med andra människor. Dessutom är antagligen massmedia det vanligaste sättet för människor att hålla sig uppdaterade på, om omvärlden, i vanliga fall. Därmed är det inte så konstigt att det nämnts av de verkställande direktörerna i deras informationsinhämtning. Att det däremot är en så stor del som sju av de tolv verkställande direktörerna som pratar med sina kunder för att uppdatera sig kanske kan ses som lite mer överraskande. Vi tycker dock inte att det är så konstigt, då tio av de tolv intervjuade företagen är business-to-business företag och då troligtvis främst har ett fåtal stora kunder som de har nära kontakt med.

Det som vi emellertid anser är förvånansvärt är att det är så få som har sagt sig använda marknadsundersökningar eller bevaka börser, då dessa är två stora metoder inom företagsekonomi. Detta tror vi kan förklaras med att de intervjuade har glömt att säga det trots att de använder sig av dessa metoder. Vi förvånas även över att databasanvändning inte tas upp särskilt mycket. Detta kan dock förklaras med att det skulle kunna vara så att databasanvändning, av vissa verkställande direktörer, likställs med Internet. Vidare är det endast en av de verkställande direktörerna som har sagt sig ta hjälp av familjen i sin uppdatering. Detta sätt tror vi emellertid att flera av de verkställande direktörerna använder sig av. Det verkar nämligen ologiskt att bara en av de intervjuade personerna skulle diskutera aktuella nyhetshändelser med någon i sin familj.

6.2. Övergripande

Den metod som intervjupersonerna har poängterat mest i undersökningen är de personliga kontaktnäten. Detta kan vi förstå eftersom det är så att man antagligen lyssnar mer på råd från någon man känner än råd från någon annan. Vi menar med detta att då man måste vara källkritisk till väldigt många metoder, blir att fråga någon i det personliga kontaktnätet snabbaste vägen eftersom man då inte behöver vara lika källkritisk. Vi ställer oss emellertid lite kritiska till detta, då vi tror att fackinformation ofta saknas i de personliga kontaktnäten och att de istället förmedlar information om var man kan få denna fackinformation. Nackdelen vi ser med detta är att man, genom att fråga sitt personliga nätverk, kan få en komprimerad och förenklad bild av fackinformationen. Denna information kan sedan leda till beslut, vilka då kan grundas på bristfälligt beslutsunderlag.

Vi tycker vidare att många metoder leder fram till personligt kontaktnät, då dessa ofta fungerar som ett verktyg för att skapa nya kontakter. Detta ser vi genom att nätverk, mässor, seminarier och ledarutbildningar har som en viktig funktion att de verkställande direktörerna på dessa får möjlighet att träffa andra människor inom samma eller andra branscher. Vi har i samband med detta funderat på breda och smala kontaktnät och sett det som att dessa metoder främst bygger upp smala kontaktnät. Detta då många av dessa utbildningar, mässor eller seminarier består av personer med liknande bakgrund eller inriktning som den verkställande direktören själv har. Emellertid verkar det vara så att många av de verkställande direktörerna vi intervjuat skickar anställda på dessa sammankomster istället för att delta själva. Detta skulle i så fall kunna innebära att man inte får den möjligheten att knyta kontakter som annars skulle varit fallet. Samtidigt har vi även i och med att så många metoder ändå fungerar som verktyg för att knyta nya kontakter funderat på om social kompetens är ett krav för att en verkställande direktör ska kunna hålla sig i takt med tiden. Vi har t.ex. sett att Microsoft behövde få in en person med ett stort kontaktnät och god social kompetens i ledningen innan det blev ett stort bolag. En potentiell nackdel med kontaktnät kan vara att de oftast grundar sig på att personkemin stämmer och att man kommer överens. Detta kan ju leda till att det personliga nätverket till slut består uteslutande av personer med samma bakgrund och värderingar eller till och med en samling ja-sägare. Vad har man då som verkställande direktör för nytta av sitt kontaktnät och alla dessa metoder som hjälper till att bygga upp det? Hade det varit bättre om var och en av dem satt på sitt kontor och själva läste facklitteraturen eller tidskrifterna?

Det kan verka som att de verkställande direktörer som har arbetat upp ett antal effektiva informationskanaler inte känner sig lika stressade av det stora informationsflöde som existerar. Vi ser det som att man genom att ha effektiva informationskanaler vet att man får in den information man behöver och således har koll på läget. Detta tyder på att ju högre upp man kommer i Alms trappa ju mindre stressas man av informationsöverflödet. Är då alla verkställande direktörer högt upp på Alms trappa och bör de vara där? Det tyder ju på att ju högre upp på trappan de är desto bättre koll på läget har de och därför bör vara där. Samtidigt

har vi tidigare i uppsatsen resonerat om huruvida kontaktnätet främst gynnar individen eller företaget. Är det så att kontaktnätet främst gynnar individen kanske företagen borde ha en verkställande direktör som står längre ner på trappan. Vi spekulerar också i att de som står längre ner på trappan själva får söka sina kontakter och sin information och då på ett annat sätt är mer aktiva i sin uppdateringsprocess.

Det som främst verkar skilja gruppen spjutspetsföretag från andra typer av företag är att de använder sig av fler metoder för att hålla sig uppdaterade. Detta är något som vi tolkar som att de är mer aktiva i sin uppdateringsprocess vilket i så fall bekräftar vårt antagande i inledningen av uppsatsen att deras överlevnad hänger på att de har rätt information. Vi kan dock inte med säkerhet säga att det är så, eftersom det lika gärna kan vara slumpen som avgjort att de andra verkställande direktörerna inte har nämnt lika många metoder under intervjuerna. Man kan emellertid se det som en antydning till att det skulle kunna vara så. Om vi nu antar att spjutspetsföretag har ett större behov av omvärldsinformation så skulle det kunna vara en förklaring till att alla de som använder sig av tidningar på Internet är spjutspetsföretag. Detta spekulerar vi i eftersom tidningar på Internet har de senast uppdaterade nyheterna

6.3. Intressanta fenomen

Ett intressant fenomen är att nio av de tolv verkställande direktörerna vi har intervjuat läser Dagens Industri och lägger stor vikt vid denna tidning. Det negativa med det här kan vara att alla företagsledare tar intryck av denna och därmed ger de Dagens Industri indirekt ett enormt inflytande över svenskt näringsliv. Det som till viss del kan väga upp den här nackdelen är att de flesta även läser en morgontidning och på så sätt får andra intryck i sin nyhetsinhämtning. Då morgontidningarna fokuserar på andra nyheter än de som tas upp i Dagens Industri kan denna effekt emellertid vara ganska liten, eftersom det inte ger ett annat perspektiv på samma nyheter. Det faktum att några av de verkställande direktörerna även läser tidningar på Internet kan också bidra till att balansera Dagens Industris inflytande. Dock endast i den mån det inte är Dagens Industri de läser på Internet. En av de fyra som läser nättidningar nämner dock att han läser Dagens Industri både på papper och på Internet. Detta skulle möjligtvis kunna tyda på att nättidningarna inte balanserar Dagens Industris inflytande utan spär på det än mer. Att många läser Dagens Industri som enda ekonomitidning och lägger stor vikt vid den skulle kunna ha betydande konsekvenser på det svenska näringslivet. Detta utifall det skulle vara så att artiklarna i Dagens Industri är färgade eller vinklade av journalisternas egna åsikter.

Vi antar ju att de verkställande direktörerna grundar sina beslut på den information de har tillgänglig. Vi tror även att den som har mest relevant information har bäst underlag för att fatta beslut. Av dessa två anledningar tycker vi att det är konstigt att så få har sagt att de håller sig uppdaterade på ett systematiskt eller strukturerat sätt. Flera har ju sagt att det viktigaste för att hålla sig uppdaterad är att man inser att det är viktigt och sätter av tid för det. Varför är det

då så få som själva sätter av tid för detta då de vet att det ger dem ett bättre beslutsunderlag och större chans att vara i takt med tiden?

Av de vi har intervjuat säger endast två verkställande direktörer att managementlitteratur är en del av deras sätt att hålla sig uppdaterade. Dessutom nämner endast tre personer att de använder sig av managementkonsulter. Detta anser vi skulle kunna tyda på att det inte finns så stor tilltro till managementläran bland de verkställande direktörer vi pratat med. Stämmer detta resonemang skulle konsekvenserna kunna vara att företagen istället styrs efter den verkställande direktörens personliga åsikter och idéer. Detta innebär möjligtvis att de inte tar in nya intryck och strategier och därmed missar möjligheter att optimera verksamheten och fortsätter att göra som de gjort tidigare. Å andra sidan kan det även innebära att dessa ledare inte slaviskt följer trender inom management utan får en egen profil på företaget jämfört med övriga företag på marknaden. Dock kan det vara så att de bara tar in information om nya managementsystem via rykten och på så vis inte implementerar dem fullt ut eller missförstår dem.

Vidare har vi i teorin sett att de som har en kompetent styrelse kan använda sig av dem istället för att hyra in konsulter och även sett att detta stämmer med vår empiriska undersökning. I vår undersökning är det fyra som säger att de använder sig av sin styrelse och av dessa är det två som inte använder sig av managementkonsulter. Detta tyder på att teorin, om att ha en kompetent styrelse innebär att man inte behöver använda sig lika mycket av konsulter, stämmer. Som en följd av att denna teori verkar stämma bör företagen ha starka incitament att se över sammansättningen av sin styrelse för att ha möjlighet att dra nytta av dem.

Vi har talat mycket om att det finns breda och smala kontaktnät och att smala kan ha nackdelen att de bidrar till att ge medlemmarna en egen världsbild. Det vi tycker är intressant är att det är bara en som har sagt att de själva medvetet försöker bygga breda kontaktnät för att minska denna risk. Vi kan tänka oss att de övriga verkställande direktörerna inte är medvetna om att det finns en risk med att ha en likriktning i sitt kontaktnät och därför omedvetet begränsar sina möjligheter för uppdatering.

Ett skrämmande fenomen är att så många av de verkställande direktörerna har sagt att de skickar andra i företaget till mässor, seminarier och utbildningar. Detta inte bara för att de missar möjligheterna till att knyta nya kontakter, utan också för att informationen de får är filtrerad av medarbetaren. Genom att göra på detta sätt tror vi att de ser dessa aktiviteter som en typ av belöning för medarbetarna. Detta är precis det som Frankelius säger är ett stort fel då dessa aktiviteter är mycket bra sätt för att inhämta information som kan vara nyttig för alla i företaget. Vi menar att genom att få denna information filtrerad riskerar de verkställande direktörerna att missa all den information som hade kunnat varit användbar för någon annan i företaget än just de själva. Detta eftersom vi tror att den medarbetare som varit på aktiviteten främst rapporterar den information som han tror att den verkställande direktören är intresserad av. Om den verkställande direktören själv hade medverkat i aktiviteten är chansen troligtvis

större att han tar med sig information som även kan användas på andra platser i organisationen.

Flera av de verkställande direktörer vi har talat med säger att organiserade nätverk inte ger så mycket. De säger också ofta att det är svårt att hitta nätverk som passar deras företag. Vi tror att det är av denna anledning som de inte tycker att de ger så mycket och att de inte optimerar nyttan av nätverksaktiviteterna. Vi undrar därmed varför så gott som alla företag är med i någon typ av nätverk då de inte tycker att det ger något.

6.4. Idéer för framtida forskning

Vi har upptäckt att det som inte är så lätt att få fram i en studie som vår, är de omedvetna och många gånger intressanta sätt som verkställande direktörer använder sig av i sin uppdateringsprocess. Därmed anser vi att detta kunde vara en intressant frågeställning för framtida forskning, dvs. att ta reda vilka dessa mer omedvetna sätt att hålla sig uppdaterad på är.

Vidare anser vi att det även vore intressant att forska vidare utifrån en av våra slutsatser, nämligen den om att så många verkar läsa Dagens Industri. Om så många av de verkställande direktörer vi har intervjuat nämner denna tidning som ett viktigt sätt att hålla sig uppdaterad på, stämmer då detta även vad gäller Sveriges övriga företag? Borde då inte Dagens Industri ha ett betydande inflytande över svenskt näringsliv?

7. Källförteckning

7.1. Publicerade källor

Ackoff, Russel L. (1987) *I små doser – 52 lektioner i ledarskap*, Liber,

Alm, Johny (1996) *Nätverksguiden*, Liber - Hermods

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Asplund, Christer (1993) *Placehunting International*, Eurofutures AB

Bates, Mary Ellen (1999) *Super searchers do business: the online secrets of top business researcher*, Reva Basch,

Björkegren, Dag (1986) *Företagsledarutbildning – en fallstudie* Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm

Chambers, Aidan (1994) *Böcker omkring oss – om läsmiljö*, Norstedts

Chisnall, Peter (2001) *Marketing research*, McGraw-Hill, Sjätte upplagan

Covey, R. Sthephan (1990) *The 7 Habits of highly effective people* Svenska förlaget

Ek, Torbjörn (1996) *Våga, Växa, Vinna*, Ekerlids förlag, Tredje reviderade upplagan,

Ellström, Per-Erik, Gustavsson, Bernt, Larsson, Staffan (1996) *Livslångt lärande*, Studentlitteratur

Ericson Bengt (2002), "Illusionister eller frälsare?," *Veckans affärer*, Nr. 20, s. 30-36

Frankelius, Per & Rosén, Carl-Gustav (1993), *Företaget och omvärlden - handbok i strategisk information*, Liber Ekonomi

Frankelius, Per (1991) *Ökad lönsamhet med rätt information*, DM Centret Högskolan i Örebro

Frankelius, Per (2001) *Omvärldsanalys*, Liber ekonomi

Furusten, Staffan (1996) *Den populära managementkulturen – om produktion och spridning av populär "kunskap" om företagsledning*, Nerenius & Santéus förlag

Gertten von, Adam (2003) "Kusinen från landet reder sig själv" *Sydsvenska Dagbladet*, 2 januari 2003, del A

Grant, Robert M. (2002) *Contemporary strategy analysis – concepts, techniques, applications*, Blackwell Publishers Ltd, Fjärde Upplagan,

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Helgesen, Sally (1995) *Nätverksföretaget*, Svenska Dagbladets förlag AB

Hogsved, Bert-Inge (1996) *Klyv företagen! - Hogias tillväxtmodell*, Ekerlids Förlag

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, (1997) *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Andra upplagan,

Hosking, Dian-Marie & Morley, Ian E. (1991) *A social psychology of organizing*, Prentice Hall/Harvester Wheatsheaf

Karaszi, Peter (1998) *Använd media*, PK Förlag AB

Karlöf, Bengt (1997) *Benchmarking i verkligheten – De goda förebildernas inspiration till lärande och affärsutveckling*, Svenska förlaget

Karlöf, Bengt & Östblom, Svante (1993) *Benchmarking- vägvisare till mästerskap i produktivitet och kvalitet*, Svenska Dagbladet, Tredje upplaga,

Kassel Amelia (2000) *Super searchers on Wall Street: top investment professionals share their online research secrets*, Reva Basch,

Lewis David (2000) *Jobba effektivt: [hur du undviker att drunkna i informationsöverflödet]* Ritchers

Lindstedt Monica (1996) *VD-mödor – en tankebok om praktiskt ledarskap* Rabén Prisma

Lowe Janet (1999) *Bill Gates citerad*, Svenska förlaget

- Lundahl Lisbeth (2000) *Amelia Adamo – sex recept för framgång*, Ekerlides förlag
- Matteoni Mario (1997) *Fram med fakta - handbok i informationssökning med Internet*
Studentlitteratur
- McNeilly, Mark (1996) *Sun Tzu and the art of business*, Oxford university press
- Mintzberg, Henry (1973) *The nature of managerial work*, New York
- Molin, Björn (1992) *Aktivt styrelsearbete*, Liber ekonomi
- Mårtensson Pär (2001) *Management Processes – an information perspective on managerial work*, The Economic Research Institute (EFI),
- Nalebuff, Barry & Brandenburger, Adam, (1996) *Co-opetition*, ISL Förlag AB
- Pagels-Fick Göran (1999) *Business Intelligence – Om organisation, metod och tillämpning*
Industrilitteratur / BUSAD
- Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber
- Sandström Björn (1988) *Business intelligence - företagets underrättelsetjänst*, LIBER,
- Sjöström, Stig (1984) *Chefer och människor*, Sipu förlag
- Stein, Johan (1996) *Lärande inom och mellan organisationer*, Studentlitteratur
- Sveriges Rikes Lag (2001), Nordstedts juridik AB
- Thompson, Arthur A. Jr & Strickland, A. J. III (2001) *Crafting and executing strategy: text and readings*, McGraw-Hill, Tolfte upplagan
- Thurén, Torsten (1986) *Orientering i källkritik – Är det verkligen sunt?*, Essette Studium
- Thurén, Torsten (1997) *Källkritik*, Almqvist & Wiksell
- Uddhammar, Emil & Erixon, Fredrik (2002) *Kapitalism, nätverk och demokrati* Stiftelse City universitet
- Ward, Kingsley (1988) *G. En affärsmans brev till sin son*, Svenska Böcker AB

Widén-Wulf Gunilla (2001) *Informationskulturen som drivkraft i företagsorganisationen – en kvalitativ studie i finländska försäkringsbolag* Åbo Akademis förlag

7.2. Muntliga källor

Isabelle, Andersson, konsult och fd verkställande direktör på Folkuniversitetets språkavdelning i Malmö. Personlig intervju den 17 december.

Bengtsson, Lars, verkställande direktör på Nordiska Dental AB. Personlig intervju den 20 december 2002.

Bentzer, Bengt, verkställande direktör på Syngenta Seeds AB. Personlig intervju den 4 december 2002.

Eriksson, Håkan, verkställande direktör på Bjäre Kraft AB. Personlig intervju den 20 december 2002.

Evaldsson, Patrik, verkställande direktör på Optillion. Telefonintervju den 10 december 2002.

Hede, Anders, konsult och fd verkställande direktör på Albani AB. Personlig intervju den 30 november 2002.

Holmqvist, Lars, verkställande direktör på Wespot AB. Personlig intervju den 3 december 2002.

Johansson, Tommie, informationschef på Biora. Personlig intervju den 12 december 2002.

Lindgren, Mats, verkställande direktör på Kairos Future. Telefonintervju den 6 december 2002.

Ohlson, Stefan V. verkställande direktör på Amarin Development. Personlig intervju den 16 december 2002.

Norborg, Katarina, GfK Sverige AB. Telefonsamtal 19 december 2002.

Persdotter, Monika, verkställande direktör på Unipath. Personlig intervju den 17 december 2002.

Petersson, Göran (fingerat namn), verkställande direktör på IT-tjänst AB. Telefonintervju den 10 december 2002.

7.3. Elektroniska källor

Leth, Göran och Thurén, Torsten (2000) [Källkritik för Internet](#). Rapport 177. Styrelsen för psykologiskt försvar

http://www.psyctef.se/bibliotek/report_show.asp?FileID=37, 9 december, 2003

Statistiska centralbyrån, <http://www.scb.se/statistik/be0101/BE0101tab4kommun.asp> (28 november 2002)

UC affärs och kreditupplysningar http://www.uc.se/ucswe/d_aktuellt/d05_foretag_stat.htm (28 november 2002)

Bilaga 1: Intervjufrågor

Genomgående för alla frågor, har vi försökt be de intervjuade utveckla det de har sagt och frågat vidare på de ämnen som kommit upp.

Övergripande frågor:

Kan du berätta lite allmänt om företaget?

Vilken arbetserfarenhet / bakgrund har du?

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Hur anser du att du håller dig uppdaterad?

Vilka olika informationskanaler använder du dig av?

Kan du ge ett (konkret) exempel på hur du har samlat in information?

Vilka av de metoder du använder dig av för att hålla dig uppdaterad, känner du är speciellt viktiga för dig?

Vad är viktigt att tänka på när man ska hålla sig uppdaterad? Har du några råd?

Upplever du det som att det är svårt att hålla sig uppdaterad? Får du tillgång till all information du vill ha? Känner du dig stressad av informationen?

Har du gått någon kurs eller liknade om informationsinhämtning eller hur man håller sig uppdaterad?

Vi har använt oss av ”hjälpfrågorna” som är mer detaljerade om den intervjuade hade svårt att hitta svar eller förstå de övergripande frågorna.

Hjälpfrågor:

Hur får du information om kunder?

Hur får du information om konkurrenter?

Hur får du information om lagar och regleringar?

Hur är företagets informationsflöde organiserat?

Hur får du finansiell information?

Har du gått någon utbildning?

Använder du dig av Internet?

Använder du dig av massmedier? Vilka?

Bilaga 2: Intervjumatrisen

metod	spjut spets 1	spjut spets 2	spjut spets 3	spjut spets 4	spjut spets 5	spjut spets 6	spjut spets 7	andra företag 1	andra företag 2	andra företag 3	andra företag 4	andra företag 5
nätverk	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1
seminarier	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
konferenser	1	1				1	1	1				
mässor	1	1	1	1	1	1		1		1		1
pressklipp								1				
konsulter	1			1	1	1	1			1	1	
tekniska konsulter	1			1			1			1	1	
management konsulter	1				1	1	1					
Internet	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
sökmotorn				1			1					
ekonomitidskrifter	1				1		1	1				
facktidningar	1			1		1	1	1	1	1		
prata med kunder	1	1	1	1		1		1	1			
prata med kollegor			1				1	1		1		
årsberättelse	1		1	1			1	1			1	
företagets uppdateringsmöte	1		1				1	1				
kontakt med aktieägare, finansiärer	1	1		1								
dagstidningar	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1
Dagens Industri	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1
tidningar på Internet	1	1		1		1	1					
branschtidningar	1			1	1		1		1	1		
marknadsundersökningar	1				1							
databaser	1						1			1		1
externa rapporter	1			1	1							
kontaktnät	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1

metod	spjut spets 1	spjut spets 2	spjut spets 3	spjut spets 4	spjut spets 5	spjut spets 6	spjut spets 7	andra företag 1	andra företag 2	andra företag 3	andra företag 4	andra företag 5
månadsbrev	1											
styrelse	1		1	1		1						
intern person	1		1	1	1	1				1		
samarbete med konkurrenter		1		1						1	1	
lokalisering		1	1									
radio		1		1	1	1					1	1
TV		1			1	1			1	1	1	1
böcker		1		1		1			1	1	1	1
erfarenhet									1			
experter									1			
börsen							1		1	1		
handelskammare									1			
exportrådet						1			1			
patent			1				1			1		
nyhetsbrev				1	1		1				1	1
anhörig				1								
utbildningar							1			1	1	1
doktorsavhandlingar							1					
rekrytering			1				1					
samarbete med leverantörer							1					
Benchmarking											1	
informationsstress	1				1		1				1	

