

Höj din lön – omvandla information till beslutsstöd!

av Anders Bretz

Anders Bretz, partner och vice VD på konsultföretaget Wide narrow Intelligence har tio års erfarenhet av att utveckla organisationers processer för omvärldsanalys och business intelligence. Anders föreläser, leder utbildningar och workshops inom dessa områden. Du når Anders på anders.bretz@widenarrow.se eller telefon 08-22 11 30.



Increase your salary – transform information into decision support!
Organizations use Competitive Intelligence (CI) to increase their knowledge about changes in the external environment affecting their business. Today, many organizations increase their CI staff to control such change. This article provides short guidelines for how information specialists can add analysis and refined reporting to participate in the CI process more efficiently - thereby increasing their value to the organization and ultimately their paychecks.

Omvärldsanalys, eller Business Intelligence, hjälper organisationer att bli långsiktigt framgångsrika genom att fatta rätt beslut i takt med förändringar i omvärlden. Eftersom omvärlden blir allt mer komplex och förändras i allt högre takt, har funktionen omvärldsanalytiker blivit vanligt förekommande inom de flesta typer av organisationer. För erfarna informationsspecialister med huvudet på skaft innebär denna utveckling en stor karriärmöjlighet.

Informationsspecialister har i de flesta organisationer under en lång period haft rollen som ad hoc researchers – den största delen av arbetet består ofta i att (under tidspress!) ta fram så mycket information som bara är möjligt om en antingen mycket specifik eller

mycket generell frågeställning. Ofta lämnas inte tillräckligt med bakgrundsinformation eller information om användningsområdet för det efterfrågade underlaget. Vanliga tekniker bland informationsspecialister blir därför att:

- Ta fram allt som går att hitta (vilket kan vara rätt mycket!) och låta uppdragsgivaren stå för urvalet
- Ta fram axplock på vad som finns att tillgå, och köra en "remissrunda" med uppdragsgivaren
- Baserat på kunskap om beställaren och eventuell feedback från tidigare uppdrag; gissa vad de behöver och göra urvalet åt dem

I strävan efter att göra ett så bra jobb som möjligt tackar man sällan nej till uppdrag – det är ju roligt när det kommer in uppdrag från alla möjliga håll i organisationen. Dessutom borde väl en bred, intern kundbas stärka ens position?

Beslutsstöd

Kom ihåg att information i slutändan nästan alltid används för att producera beslutsunderlag. Den person i organisationen som värde-erar och konkretiserar information till ett tydligt beslutsunderlag är därför den som skapar störst värde för organisationen.

Hur kan man som informationsspecialist klättra i värdekedjan och därmed öka sin egen betydelse i organisationen? Här presenteras en metod i fem steg för att stärka din position:

1: Avgränsa och fokusera

För att kunna prioritera bland alla research-uppdrag som kommer in är det viktigt att ha en tydlig strategi för urvalet. Spring inte på alla bollar! Bestäm dig för att prioritera uppdrag med bäring på beslut och med anknytning till aktuella affärsområden eller strategisk planering.

Jobba proaktivt! Försök att lista ut vilka dina framtida uppdrag kommer att bli. Läs affärsplan och verksamhetsplaner noga och fundera kring vilka målsättningar som är mest känsliga för extern påverkan. Det är kring dessa målsättningar som behovet av uppdaterad information och kunskap kommer att vara som störst.

Ta del av befintlig intern information eller intervju seniora chefer för att hålla dig à jour om vilka frågeställningar och förestående beslut som ligger på ledningens agenda.

När du identifierat ett antal prioriterade målsättningar eller frågeställningar så under-

lättas det framtida arbetet av en överskådlig omvärldskarta. Vilken typ av extern information är det ledningen behöver? Vilka är de mest relevanta informationskällorna? Gör gärna en omvärldskarta för varje frågeställning. Använd någon typ av analysmodell som PEST* eller EPISTELM för att täcka in så många aspekter som möjligt på dina frågeställningar.

Det är bättre att leverera riktigt kvalitativt underlag till en mindre, men beslutsför grupp beställare, än att försöka serva alla och ständigt känna sig otillräcklig.

2: Komplettera underlaget med intervjuer och workshops

De flesta informationsspecialister jobbar nästan uteslutande med inhämtning via informationstjänster, databaser och andra öppna källor. Glöm inte att konkurrenterna har tillgång till precis samma underlag! Genom att komplettera researcharbetet med intervjuer med personer både inom och utom den egna organisationen kan din rapportering göras mycket mer värdefull. Bygg ditt eget nätverk med personer som du gör löpande avstämningar med, och se till att dina spanare vet vilka frågor du är intresserad av.

En metod som ofta visar sig värdefull är att tillsammans med en grupp utvalda kollegor träffas för en kreativ workshop kring en viss frågeställning. Samla det underlag ni har tillgång till i form av såväl intern som extern information, och se till att alla kommer väl pålästa till workshoppen. Under workshoppen diskuteras förutsättningslöst ”vad händer om X inträffar?”. Tillsammans gör ni bedömningar av sannolikhet och effekt för olika händelser och utvecklar en analys där summan är mycket större än delarna!

3: Våga värdera

En del informationsspecialister anser att värdering av information inte ligger inom deras kompetens- eller ansvarsområde. Man ser sin

Ekonomi & marknad	Politik	Institutioner & organisationer
Media	?	Socialt & livsstilar
Ekologi & hälsa	Lagstiftning	Teknik

*PEST-analys är ett väl beprövat analysverktyg som härstammar från 60-talet. Bokstäverna PEST står för följande omvärldsområden: Political, Economic, Sociocultural, Technological. EPISTELM är en utvecklad version av PEST. Sätt din frågeställning i mitten och brainstorma tillsammans med dina kollegor kring vart och ett av de olika omvärldsområdena. Resultatet blir underlag för din omvärldskarta.

roll som den som tar fram det bästa underlag som finns tillgängligt, men det är alltid beställaren av informationen som har ansvaret för värdering och analys. En vanligt förekommande inställning är ”men inte kan väl jag göra analyser – jag är ju inte *analytiker*”. Men när jag frågar samma informationsspecialist om en viss händelse kommer ha positiv eller negativ påverkan för hans eller hennes organisation får jag oftast ett tvärsäkert svar: ”det här är givetvis en mycket positiv händelse för oss, eftersom det innebär att X och därmed kommer sannolikt Y och Z”. Hm, inget större fel på analysförmågan...

Att bara sammanställa eller eventuellt sammanfatta information som du samlar in innebär också att du hamnar ett steg längre ifrån det verkliga värdeskapandet. Genom att göra någon form av värdering eller konsekvensanalys så gör du underlaget mycket mer användbart för din beställare. En värdering behöver inte betyda att du måste lägga ner dagar och använda dig av komplexa analysmodeller. En kategorisering av materialet i hot respektive möjligheter är ofta en fullt tillräckligt avancerad analys.

Just nu bygger många organisationer upp IT-system och metodik för att hantera ”early warnings” och ”early opportunities” – se till att få vara en del av detta arbete!

4: *Rapportera stringent*

Ett mycket vanligt förekommande problem är att rapportering av externa händelser sker olika från gång till gång, beroende på vem som är beställare och vem som har skrivit rapporten. För att underlätta för beslutsfattare bör rapporteringen istället hållas stringent med samma rubriker, samma analysmodeller osv. Jämför med ekonomisk rapportering: alla inom organisationen jobbar enligt samma rapporteringsmodeller, alla månadsrapporter från företagets olika avdelningar kan enkelt jämföras med varandra över tid och sammanställas till

kvartals- eller årsrapporter.

Givetvis är rapportering av kvalitativ information (text) lite svårare att sammanfatta i nyckeltal och diagram än ekonomisk information (siffror), men det finns mycket att vinna på att i så stor utsträckning som möjligt försöka efterlikna den fungerande ekonomiska rapporteringen.

5: *Hitta en ambassadör i ledningsgruppen*

För att få veta ledningsgruppens agenda och därmed kunna leverera rätt underlag så behöver du en ”ambassadör” som både tar ansvar för förmedling till ledningsgruppen och kan ge dig feedback på dina leveranser och hålla dig uppdaterad om vad som är rätt inriktning för ditt arbete. Lämplig person i ledningsgruppen handlar om personkemi – arbetet förutsätter ett ömsesidigt förtroende.

Ett bra sätt att arbeta är att ambassadören äger rapporteringen i ledningsgruppen. Provskjut dina leveranser på din ambassadör! Han eller hon ska själv känna sig delaktig i den gjorda analysen och förmedla den till ledningen.

Ambassadören är också den person som du ska använda dig av för att stärka omvärldsanalysens (och din!) position i organisationen. Ta fram interna ”success stories”, exempel på hur omvärldsanalysen hjälpt organisationen.

Att komma igång

Att gå från att förmedla information/data till att delta i en process för att utveckla och förädla insikter om omvärlden är inget som du behöver göra i ett enda stort tigersprång. Mitt råd är att parallellt ha alla de fem olika delarna i åtanke när du planerar och genomför ditt jobb. I takt med att du ökar värdet på dina leveranser kommer du att få större ansvar (och en bättre förhandlingsposition). Och kom ihåg att det inte är en stor kundbas som gör dig outhärlig, utan värdet på dina leveranser.