

# Omvärldsbevakning – mer än informationsleverans

Scanning the business environment  
– more than information delivery

Av **Margareta Nelke**

Margareta Nelke är konsult, utredare, utbildare och coach inom informationsförsörjning, verksamhetsutveckling och omvärldsbevakning och är ordförande i SFIS. Hon har det egna företaget I.C. at Once och är författare till boken "Bevaka din omvärld", som kom 2006, och arbetade tidigare på Tetra Pak som chef för företagsbiblioteket och globalt ansvarig för processen för Technology Intelligence.



## Summary

Scanning the business environment is an activity that everyone does – it is a matter of survival. To get the most benefits from this activity it is however necessary to complement the unsystematic serendipitous way of working with a systematic and methodical approach. This article describes one way to do it, following the steps in the Business Intelligence cycle FIBAK (PCMAC in English) with the different phases Planning, Capture, Manage, Analyse and Communicate. It also describes how you as an information specialist or librarian can participate and bring value to your company's or organisation's business intelligence activities.

## Bevakar sin omvärld gör alla

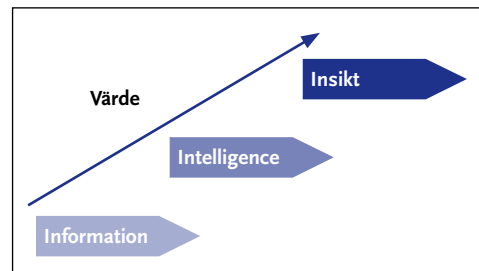
Bevaka sin omvärld är något som alla gör jämt och samt – det är en överlevnadsfråga. Denna omvärldsbevakning är spontan och delvis omedveten. För att använda omvärldsbevakning som ett verktyg för att förbättra sin egen verksamhet måste man komplettera den spontana och omedvetna bevakningen med en medveten och systematisk.

Organisationer och företag behöver bevaka sin omvärld av flera skäl:

- Följa vad som händer på marknaden och bland konkurrenterna

- Följa lagstiftning, regelverk, finansieringsmöjligheter och myndigheters beslut.
- Ha framförhållning, att tidigt kunna upptäcka hot eller möjligheter och slippa dyra brandkårsutryckningar.
- Få ett underlag för strategisk verksamhetsutveckling – vilka produkter och tjänster ska man satsa på, hur ser marknaden ut?
- Kunna kartlägga nuvarande och potentiella kunder, samarbetspartners och konkurrenter.
- Vara en välinformerad samarbetspartner.
- Vara en välinformerad medarbetare. Omvärldsbevakning är också kompetensutveckling.

Att omvärldsbevaka systematiskt, analysera och dra slutsatser leder i idealfallet till insikt om vilka handlingsalternativen är och om vilken väg man ska välja. Kedjan där Information görs till Intelligence som skapar Insikt är en värdeskapande process.



Från information till insikt

Denna artikel handlar om hur man gör och den vänder sig främst till dig som är intresserad av och/eller arbetar med omvärldsbevakning inom företag, organisationer och bibliotek på uppdrag.

I företagsvärlden har man arbetat med omvärldsbevakning och omvärldsanalys länge, främst eftersom man vill hålla koll på sina konkurrenters aktiviteter, planer och strategier, men också för att undvika hot från omvärlden och tidigt upptäcka nya affärsmöjligheter. Tekniktunga företag behöver förstås bevaka allt som har att göra med utveckling av ny teknik som på något sätt berör de egna produkterna. I företag kallar man verksamheten Business, Technology eller Competitor Intelligence och större företag har ofta funktioner som jobbar med detta som är knutna till marknads-, patent- eller utvecklingsavdelningar. Vissa företag har också informations-specialister anställda för att arbeta med omvärldsbevakning i samarbete med t.ex. ekonomer eller tekniker.

På senare år har även fler och fler myndigheter, universitet och organisationer börjat arbeta med omvärldsbevakning. Bakom ligger en ökad konkurrens – kamp om forskningsanslag och andra resurser samt ökade krav på att mäta och påvisa mätbara resultat. På många ställen ser man att biblioteket kan bidra. Omvärldsbevakning handlar mycket om att hitta, samla in och bearbeta information, något som är en kärnkompetens hos informationsspecialisten och bibliotekarien. Fördelarna för biblioteket att arbeta med omvärldsbevakning åt sin huvudman ligger framför allt i förbättrad förankring och integration i den organisation man tillhör, den ökade synlighet och den högre status som det innebär att arbeta inom ett prioriterat område samt bättre informerade medarbetare. Biblioteken kan också erbjuda omvärldsbevakning till externa kunder som ett led i sin service. Då kan diskussionen om betalning för dessa tjänster komma in i bilden

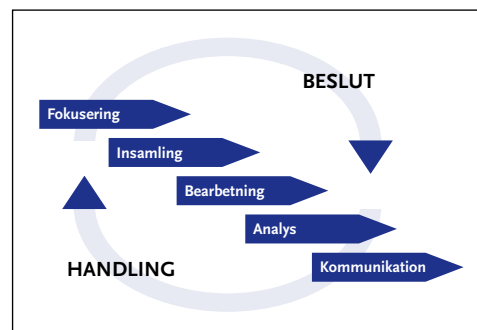
– men den frågan tar jag inte upp här. Slutligen måste biblioteken också göra sin egen omvärldsbevakning för att hålla verksamheten i samklang med nya krav och utmaningar.

### Processen

Omvärldsbevakning är mer än informationsleverans, det är en process där olika kompetenser samverkar för att ta fram relevanta och tillförlitliga underlag för strategiska beslut. Att använda en metod för processen är att rekommendera, fördelarna är flera:

- Det innebär ett systematiskt arbetssätt som kan upprepas, valideras och förbättras.
- Det tjänar som en checklista för att man inte ska glömma något.
- Det ökar möjligheterna till samförstånd mellan beställaren och bevakaren.
- Det innebär ökad kvalitet och ett mer kostnadseffektivt arbete.

Metoden kan vara en Business Intelligence-cykel som du följer i ditt arbete. Den finns i flera utföranden och min variant kallar jag FIBAK-modellen. Metoden kan användas för ad hoc-uppdrag då du gör en rapport eller utredning för ett speciellt ändamål eller för löpande bevakning av de områden som har stor betydelse för verksamheten – de kritiska omvärldsfaktorerna.



*Business Intelligence-cykel enligt FIBAK-modellen*

FIBAK-modellen innehåller stegen Fokusering, Insamling, Bearbetning, Analys och Kommunikation. Stegen följer inte varandra i en sekvens utan vissa steg utförs mer eller mindre parallellt. Viktigt är emellertid att börja med fokuseringen, denna inledande fas är nyckeln till fortsättningen. Insamling och bearbetning är ofta parallella aktiviteter och går också in i analysfasen.

### Fokusering

I fokuseringsfasen ska de klassiska detektivfrågorna Varför? Vad? Hur? Vem? När? besvaras.

*Varför* behöver organisationen omvärldsbevakning? Vad ska resultatet användas till?

Det kan tyckas som en självklarhet att man vet vad man ska använda sin omvärldsbevakning till, men så är inte alltid fallet. När du omvärldsbevakar åt en uppdragsgivare måste du vara säker på att denne har sina förväntningar klara för sig beträffande nyttan, resultatet och vad det ska användas till. Det styr vad som ska bevakas, hur det ska ske, vilken ambitionsnivå man ska ha och hur mycket det får kosta.

*Vad* ska bevakas? Du måste som omvärldsbevakare ställa krav på din uppdragsgivare att bevakningsområdena är tillräckligt genomtänkta och att de hänger samman med *Varför*. Det gäller att inte bara identifiera de kritiska omvärldsfaktorerna tillräckligt stringent utan också att prioritera dem. Identifieringen av de kritiska omvärldsfaktorerna görs bäst som ett lagarbete, där du som omvärldsbevakare har en given plats. Det kan ske i en workshop där man börjar brett och yvigt för att få upp alla faktorer på bordet för att därefter prioritera och specificera dem. Metoder som kan användas i det arbetet är olika former av ”brainstorming” eller mer strukturerade metoder som EPISTEM.<sup>1</sup> Prioritering kan ske med en vanlig sannolikhets- och påverkansanalys.<sup>2</sup>

Att göra ett grundligt förarbete med sina *Varför* och *Vad* är nyckeln till ett framgångsrikt arbete.

*Hur* ska det göras? Planering av arbetet. Ska aktiviteterna ske ad-hoc som ett projekt eller en utredning eller ska de ske löpande med regelbundna leveranser? Vilken ambitionsnivå ska man ha när det gäller tid – kvalitet – kostnad?

*Vem* – rollerna? Rollerna i omvärldsbevakningsarbetet kan vara:

- Styrgrupp: definierar ramarna, följer upp.
- Beställare: beställer uppdrag att bevaka och analysera.
- Spanare: bevakar områden som de har ansvar för och samlar in information.
- Analytiker: gör analyser.
- Målgruppen: tar del av resultatet.

Vem har vilken roll i arbetet och hur samverkar man?

*När* ska resultatet vara framme? När behövs resultatet och när förväntas det komma? Arbetet måste planeras utifrån leverans i rätt tid. Det kan handla om punkter i årscykeln, t.ex. budgetarbete, verksamhetsplanering och marknadsplaner, eller om möten med olika teman, t.ex. ”Våra konkurrenter” och ”Nya livsstilar”, eller om regelbundna lägesrapporter.

### Insamling och bearbetning

I insamlingsfasen är informationsspecialisten på sin mammas gata. Det som ingår handlar om utvärdering och val av källor, sökstrategier och sökmetoder (ofta olika för olika källor) för att snabbt och effektivt söka fram relevant och tillförlitlig information. I omvärldsbevakningen behöver man ofta också använda mänskliga källor, det nätverk som uppdragsgivaren och andra inblandade har är ett viktigt inslag i insamlingen.

Bearbetningsfasen går hand i hand med insamlingsfasen. Ett viktigt första men svåra steg är urvalet. De utvalda kritiska omvärldsfaktorerna är givetvis filtret, men det är inte alltid lätt att bedöma informationens relevans. Det är överhuvudtaget en av informationsspe-

cialistens eller bibliotekariens allra svåraste uppgifter när det gäller att söka information åt andra. Det är dessutom en ofta förbisedd uppgift. Vi levererar inte information – vi levererar utvald, bearbetad och paketerad information som är ett led i analysarbetet. Arbetet med att selektera och bearbeta är värdeskapande och kräver både informationskompetens och kunskap om området man söker på. Därför är det extra viktigt att du som omvärldsbevakare får tillräckligt kunskap om syftet med bevakningen och även ingår i arbetet med att ta fram de kritiska omvärldsfaktorerna.

**Analys och kommunikation**

Analysen kan bestå i att göra en syntes av det insamlade materialet kombinerat med erfarenhet och ”tyst” kunskap. Olika metoder kan också användas, allt från relativt enkla metoder som SWOT<sup>3</sup> och EPISTEM till avancerade metoder som scenarioplanering och rollspel.

I kommunikationsfasen sprids resultatet till relevanta målgrupper; beställaren och andra som bör ta del av resultatet. Här behöver du stämna av med beställaren för att få reda på vilken form du ska använda: muntlig, skriftlig, Word, PowerPoint, etc. Ni behöver också komma överens om när resultatet ska presenteras och – om det gäller löpande bevakning – hur ofta. Spridning av resultatet innebär också att göra det återsökningsbart och tillgängligt för kommande målgrupper – en spridning i både tid och rum.

**Att arbeta med omvärldsbevakning som informationspecialist**

Det finns mycket du som är informationspecialist kan göra inom området Omvärldsbevakning och analys. Förutom att delta i konkreta omvärldsbevakningsprojekt och/eller löpande bevaka och sammanställa bevakning inom olika områden finns också andra verksamhetsområden, såsom:

- Lära ut arbetssätt, metoder och verktyg.
- Utbilda i metodik och informationssökning.
- Bidra med kunskap om kritiska omvärldsfaktorer.
- Göra resultatet av bevakningen tillgängligt och återsökningsbart.
- Sprida kunskap och information genom att sammanställa nyhetsbrev m.m.
- Bidra till spridning av ”tyst kunskap” genom verktyg för att återfinna experter inom olika områden.
- Göra kravspecifikationer, upphandla och implementera datoriserade system och andra verktyg för omvärldsbevakning.
- Utvärdera och upphandla information.

**Några fallgropar**

Till sist några fallgropar som många som arbetar med omvärldsbevakning och analys har hamnat i (inte minst jag). Men som tur är lär man sig av sina misstag och jag förmedlar här dessa i form några tips på hur man undviker fallgroparna.

Fallgropar	Tips
Bevakningen har inget bestämt syfte	Kräv att syftet klagörs innan du ätar dig bevakningen
Resultatet stämmer inte med målgruppens förväntningar	Tydlig kommunikation och regelbundna avstämningar
Resultatet är negativt för organisationen – budbäraren skjuts	Tydlighet kring syftet
Målgruppen misstror resultatet	Förankra och engagera målgruppen i arbetet, regelbundna avstämningar
Ingen tar hand om resultatet av bevakningen	Hur det ska tas om hand och av vem måste specificeras
Bara information – inga sammanställningar och analyser	Kräv att det avsätts resurser till sammanställningar och analyser

## Till sist

Omvärldsbevakning och analys är ett växande verksamhetsområde. Du som är informations-specialist eller bibliotekarie har här mycket att bidra med. För bibliotek eller informationscentra bidrar sådana tjänster till att öka synligheten och nyttan för huvudmannen och till en bättre integration i företagens eller organisationen löpande verksamhet. Och sist men inte minst - det är spännande och roligt!

## Lästips:

- Choo, Chun Wei (2002). Information management for the intelligent organization : the art of scanning the environment. 3 ed. Published for the American Society for Information Science by Information Today, Medford, NJ, USA
- Frankelius, P. (2001). *Omvärldsanalys*. Malmö : Liber Ekonomi
- Fuld, L.M. (2006) *The secret language of competitive intelligence*. New York : Crown Publishing
- Gilad, Benjamin (1996). *Business blindspots*. 2nd ed. Clane, Wiltshire, England : Infonortics
- Hamrefors, S. (2002). *Den uppmärksamma organisationen : från Business Intelligence till Intelligent Business*. Lund : Studentlitteratur
- Hamrefors, S. (1999). *Spontaneous environmental scanning : putting "putting into perspective" into perspective*. Stockholm : EFI (Dissertation)

- Hedin, H. & Sandström, B. (2006) *Företagets omvärldsnadar*. Lund : Studentlitteratur
- Jerkert, Björn (2001). *Lokala utsikter : en skrift om åtta kommuners omvärldsbevakning*. Stockholm : Svenska kommunförbundet Tillgänglig: <http://www.skl.se/artikel.asp?A=2022&C=4083&ArticleVersion=9> (hämtad 20080212)
- Markhus, H. (2005) *Etterretning för näringslivet*. LÆRINGSlaben
- Nelke, M. (2006) *Bevaka din omvärld*. Liber
- Thorson, M. (1997) *Business Intelligence*. En teoristudie inom området omvärldsbevakning. SISU publikationer (63 s.)
- Wahlström, B. (2004). *Ordning & oreda : omvärldsanalys för beslutsfattare*. Malmö : Liber ekonomi
- Även det vi vill bevara måste vi förändra : Omvärldsanalys för Biblioteken i Värmland 2004*. Länsbiblioteket i Värmland.

## Noter

- <sup>1</sup> Bokstäverna i EPISTEML står för Economics, Politics, Society, Technology, Environment, Legislation and Media. Används för att täcka hela omgivningen. Det finns fler varianter av denna metod.
- <sup>2</sup> Sannolikheten för att den kritiska omvärldsfaktorn ska "inträffa" och den påverkan den har på organisationen om den inträffar bedöms. Används i olika sammanhang, t.ex. i riskanalyser.
- <sup>3</sup> SWOT står för Strengths och Weaknesses (interna faktorer) samt Opportunities och Threats (externa faktorer)