

MAGISTERUPPSATS I BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP
VID BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP/BIBLIOTEKSHÖGSKOLAN
2003:105

Omvärldsbevakning i Svenska Bankaktiebolag

KATARINA MALMBERG

© **Katarina Malmberg**

Mångfaldigande och spridande av innehållet i denna uppsats
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande av författaren/författarna.

Svensk titel: Omvärldsbevakning i Svenska Bankaktiebolag

Engelsk titel: Environmental Scanning in Swedish joint-stock bank

Författare: Katarina Malmberg

Kollegium: 4

Färdigställt: 2003

Handledare: Rolf Hasslöw

Abstract: The concepts of environmental scanning and Business Intelligence have gained increased interest over the last years in a number of different organisational contexts. The research in this field has mainly been dealing with methods and issues regarding organisation but the aim of environmental scanning, the forming of new perspectives, has been largely ignored.

The purpose of this thesis is to study how Swedish joint-stock banks put environmental scanning and Business Intelligence into practice. First a literature study is made to create a background and to explain the different conceptions. Then I describe the different functions of the different services in Swedish joint-stock banks.

Questionnaires have been sent to these banks and I ask what sources and methods they use. I have compared models to analyse information retrieved from environmental scanning described in literature and asked if the banks uses these models or other.

The results of this study indicates that the majority of banks experiences that their environmental scanning correspond to the need of information. Elements which have influences on that the information need not is 100% is first of all lack of economical resources and problems with methods and then lack of time.

Almost half of the banks use the analyse model named SWOT which is frequently used in the literature in this field.

The three most important factors for the banks to watch are competitors, customers, and the economic situation in the country.

Nyckelord: Omvärldsbevakning, Omvärldsanalys, Business Intelligence, Bankaktiebolag

Tack

Ett stort tack vill jag rikta till min tålmodige handledare Rolf Hasslöw som på kort varsel ställt upp och besvarat frågor och kommenterat texten.

Till de bankaktiebolag som har tagit sig tid och besvarat mina frågor och sist men inte minst min familj som har ställt upp och stöttat mig.

Innehållsförteckning

<u>1. Inledning</u>	6
<u>1.1 Uppsatsens placering inom Bibliotek- och informationsvetenskap</u>	6
<u>1.2 Varför banker är intressanta i sammanhanget</u>	7
<u>2. Syfte och frågeställningar</u>	8
<u>2.1 Förkortningar och avgränsningar</u>	8
<u>3. Metod</u>	9
<u>3.1 Forskningsöversikt</u>	9
<u>3.2 Val av företag</u>	9
<u>3.3 Pilotintervjuerna</u>	9
<u>3.4 Enkätundersökningen</u>	10
<u>3.5 Population och urval av banker i enkätundersökningen</u>	11
<u>3.6 Svar och bortfall</u>	12
<u>3.7 Anledningar till att vissa banker inte har svarat</u>	13
<u>3.8 Utformning och genomförande av enkätundersökningen</u>	13
<u>3.9 Problem under arbetets gång</u>	15
<u>3.10 Beskrivning av hur jag hittat litteratur och referenser</u>	16
<u>4. Genomgång av forskningsläget inom områdena omvärldsbevakning och Business Intelligence</u>	17
<u>4.1 Introduktion till teorigenomgången</u>	17
<u>4.2 Beskrivning av omvärldsbevakning från litteraturperspektiv</u>	18
<u>4.3 Omvärldsbevakningens organisation</u>	20
<u>4.4 Information – en resurs</u>	24
<u>4.5 Helhetssyn och problemlösning</u>	26
<u>4.6 Verktyg för informationsanskaffning</u>	27
<u>4.7 Metoder och källor som är användbara för informationsanskaffning</u>	29
<u>5. Business Intelligence</u>	30
<u>6. Omvärldsbevakning och situationen på Bankmarknaden</u> ..	36
<u>6.1 Banker och deras roll på finansmarknaden</u>	36
<u>6.2 Olika typer av bankrörelser</u>	38
<u>6.3 Bankernas verksamheter</u>	39
<u>7. Analysmodeller</u>	43
<u>7.1 Pestmodellen</u>	43

7.2 Porters Konkurrensstrategimodell Five forces.....	45
7.3 SWOT-analys	46
8. <u>Lag och etik vid omvärldsbevakning</u>	48
9. <u>Resultat av pilotintervjuerna och enkätundersökningen</u>	51
9.1 Intervjuerna	51
9.2 Enkätundersökningen	51
9.3 Svarssammanställning fråga för fråga.....	52
9.4 Sammanfattning av frågesammanställningen.....	65
10. <u>Analys och diskussion av resultaten</u>	67
11. <u>Sammanfattning</u>	71
12. <u>Litteraturförteckning</u>	72
<i>Artiklar</i>	73
<i>Uppsatser/ Rapporter</i>	74
<i>Muntliga och skriftliga källor</i>	75
<i>Bilagor</i>	76

1. Inledning

Denna uppsats ska handla om omvärldsbevakning. Vad är omvärldsbevakning och varför ska man skriva om det? Omvärldsbevakning är när man orienterar sig i vad som händer runt omkring i världen, i olika hänseenden. Det måste alla göra för att överleva, människor som organisationer. Målet med omvärldsbevakningen är olika för enskilda individer och organisationer beroende på vilket syfte man har.

Problemen med att omvärldsbevaka idag skiljer sig från tidigare decennier, mycket beroende på Internet. Informationsflödet är enormt och man måste verkligen vara skicklig för att hitta rätt i den djungel av budskap som vi dagligen dränks i via olika medier. Eftersom världen i dag är så otroligt föränderlig är det svårt att lita till den information man får fram. Är den värdefull bara nu eller gäller det för framtiden också och hur länge i så fall. På något sätt måste man strukturera sin omvärldsfunktion och då är det bra att använda sig av någon typ av modell för att underlätta uppdelningen och överblicken av all information. Detta området intresserar mig och leder mig fram till en av frågeställningarna i uppsatsen. Vilka modeller man använder sig av för att analysera informationen man får fram.

Jag blev intresserad av omvärldsbevakning redan under första terminen på BHS. Jag fick inblick i vikten av omvärldsbevakning för ett företags överlevnad. Jag började med att leta efter litteratur om omvärldsbevakning eller som det på engelska heter Environmental Scanning. Efterhand som jag letade och mer kom in i ämnet stötte jag på nya begrepp som t.ex. Business Intelligence och Competitive Intelligence. Det finns inga översättningar som fullt ut täcker in betydelsen av dessa aktiviteter på svenska. Man kan grovt konstatera att Business Intelligence till stor del handlar om information som har bearbetats och kan sättas in i ett sammanhang för företagets nytta och utveckling. I samband med detta begrepp kom jag att i litteraturen träffa på olika modeller för genomförandet av Business Intelligence, vilka jag kommer att beskriva längre fram i uppsatsen. Samtidigt blev jag också nyfiken på om banker använder sig av någon av dessa modeller se kap 6 o 7.

Competitive Intelligence är då man bevakar konkurrenter och försöker förutsäga vad de kommer att göra och kanske ligga före dem i planeringen och på så vis vinna fördelar. Denna information är i princip omöjlig att få fram eftersom det tillhör affärsangelägenheterna i ett företag därför väljer jag att inrikta mig på omvärldsbevakning och Business Intelligence som gäller de yttre formerna för informationsanskaffandet och således inte är lika känsligt att fråga om. Syftet med uppsatsen har jag därför formulerat som att studera hur banker i Sverige tillämpar omvärldsbevakning och Business Intelligence. För att öka förståelsen av känslig information har jag lagt till ett kapitel om lag och etik vid omvärldsbevakning.

1.1 Uppsatsens placering inom Bibliotek- och informationsvetenskap

Hur kopplar man då samman omvärldsbevakning i bank med Bibliotek och informationsvetenskap? Omvärldsbevakning handlar om att sortera information och sätta den i sitt sammanhang och förmedla informationen vidare, detta är en del av information resources management (IRM) som ingår i dagens biblioteksutbildning. Problemen för 2000-talets bibliotekarier är inte att låna ut böcker och förmedla media utan just letandet och sållandet av information på bl.a. Internet. Dagens bibliotekarietutbildning lägger stor vikt vid informationssökning och värdering av den framsökta informationen.

Denna information är inte specifikt biblioteksanknuten utan kan vara i princip inom vilket område som helst.

I takt med att informationsteknologin utvecklats och Internet byggts ut så har tillgängligheten av information ökat och söksätten blivit mer komplicerade. Utbildning och erfarenhet har gjort att bibliotekarierna erhållit djupare kompetens på området informationssökning, vilket bidragit till diskussioner om nya arbetsuppgifter för bibliotekarierna. Detta har medfört att omvärldsbevakning inom företag och förvaltning blivit en tänkbar arbetsuppgift för utbildade inom biblioteks- och informationsvetenskap.

Omvärldsbevakning har blivit alltmer aktuellt efter Internets tillkomst och dess ökande informationskapacitet. Företags och organisationers överlevnad beror till stor del på deras omvärldsbevakning och hur de bedriver denna. I dagens samhälle är det inte brist på information som är det stora problemet utan snarare att bland den enorma mängd information som finns tillgänglig idag, finna just den information som är viktig för den egna branschen, det egna företaget och dess omvärld.

Syftet med uppsatsen är att studera bankaktiebolag i Sverige tillämpar omvärldsbevakning och Business Intelligence.

1.2 Varför banker är intressanta i sammanhanget

Banker är intressanta ur undersökningssynpunkt därför att deras omvärld på senare år har förändrats kraftigt med konkurrenter från andra marknader, vilket bekräftar bankers intresse och satsningar på just omvärldsbevakning för att klara den nya konkurrensen.

Uppsatsen blir intressantare och lättare att ta till sig, genom att undersöka en verksamhet som de flesta människor känner till och använder sig av dagligen. Bank är just en sådan verksamhet vars tjänster människor använder sig av i sin vardag.

När jag växte upp gick man till banken, bygdens bank och det var inget val man funderade över. Den lokala Sparbanken eller Föreningsbanken var i allmänhetens ögon synonymt med banken. För företagare var affärsbankerna Svenska Handelsbanken, Skandinaviska Enskilda banken naturliga samarbetspartner.

Bankvärlden har förändrats i grunden och nu är det inte så lätt att välja mellan traditionella bankrörelser eller nischbanker som ICA-bank, Coop-bank, IKANO-banken, Länsförsäkringar bank, Skandiabanken, GE Capital bank. Inte heller är det så lätt att välja mellan Föreningssparbanken AB eller de fristående sparbankerna. Deras förändrade konkurrenssituation och de nya tekniska lösningarna med telefonbank och Internetbank gör att omvärldsbevakningen i bankvärlden känns värdefull att studera närmare.

2. Syfte och frågeställningar

Som jag beskrivit i inledningsskapitlet intresserar jag mig främst för omvärldsbevakning och Business Intelligence i denna uppsats och jag har valt att undra över hur bankvärlden använder sig av dessa. Faktorer, källor och metoder för omvärldsanalys är intressant i sammanhanget liksom analysmodeller.

Syftet med uppsatsen är att studera hur svenska bankaktiebolag verksamma i Sverige tillämpar omvärldsbevakning och Business Intelligence.

- Vilka omvärldsfaktorer, källor och metoder använder bankerna för sin omvärldsbevakning.
- Hur effektiva/måluppfyllande är dessa utifrån bankernas informationsbehov?
- Litteraturen beskriver olika analysmodeller. Använder sig svenska bankaktiebolag av de i litteraturen beskrivna analysmodellerna, i så fall av vilka?

2.1 Förkortningar och avgränsningar

För ordet omvärldsbevakning finns ingen vedertagen förkortning men det förekommer den engelska termen som är Environmental Scanning, vilken jag också använt i uppsatsen vid ursprungligen engelska källor.

Business Intelligence brukar man förkorta BI och det görs också i denna uppsats.

Competitive Intelligence förkortar man CI.

Skandinaviska Enskilda Banken brukar man förkorta S-E banken och det har jag också gjort i denna uppsats.

I företag liksom organisationer arbetar människor mot ett gemensamt mål och har behov och intresse av omvärldsbevakning och BI. I uppsatsen har jag valt att använda mig av ordet företag för att förenkla läsningen.

Uppsatsen tar sin teoretiska utgångspunkt i modeller för omvärldsbevakning och fördjupningsområdet Business Intelligence men går inte in på det andra fördjupningsområdet Competitive Intelligence. Grovt kan man beskriva omvärldsbevakning som det övergripande området där man samlar in information från omvärlden. Business Intelligence innebär detsamma men skillnaden ligger i att man här har bearbetat och förädlat informationen till att bli Intelligence d.v.s. en direkt användbar värdefull faktor för företaget. Competitive Intelligence innebär också omvärldsbevakning men med fokus inriktat på konkurrenterna och deras produkter och framtidsplaner.

Uppsatsen berör heller inte den interna omvärlds- och informationsbevakningen utan koncentrerar sig på den externa delen.

3. Metod

För att få grundläggande kännedom om ämnet som sådant krävdes en forskningsöversikt. För att ta reda på hur banker praktiskt gör krävdes en undersökning av dessa. Min första tanke var att göra djupintervjuer. Jag valde att göra tre lokala pilotintervjuer men tyvärr visade dessa att den huvudsakliga omvärldsbevakningen sker i de s.k. huvud/-moder bankerna i Stockholm. Detta resulterade i att jag bestämde mig för att göra en enkätundersökning. Valet av att använda mig av enkäter grundar sig på att inom rimlig tidsperiod och kostnad ha möjlighet att nå storbanker som ligger i Stockholm, men även andra banker i urvalet som ligger geografiskt otillgängligt.

3.1 Forskningsöversikt

En forskningsöversikt presenteras för att kunna göra en bakgrundsbeskrivning av vad omvärldsbevakning och Business Intelligence är och hur man i litteraturen beskriver dessa begrepp. Detta för att man ska kunna få en uppfattning om vad som är viktigt att lägga märke till och skillnader inom dessa områden. Även vilka metoder och analysverktyg som används vid omvärldsbevakning och Business Intelligence undersöks här.

3.2 Val av företag

Jag har valt att undersöka banker i uppsatsen. Varför jag valde banker var inte bara en slump. Vid litteraturgenomgången upptäckte jag att flera böcker hänvisade till bankers omvärldsbevakning. Banker har under senare år blivit allt mer konkurrentutsatta b.la. genom nischbankernas tillkomst vilket kräver alltmer engagemang i sin omvärld. Uppsatsen beskriver omvärldsbevakning i svenska bankaktiebolag, som utgör de dominerande aktörerna på den svenska bankmarknaden. Uppsatsen går alltså inte in på omvärldsbevakning i fristående sparbanker och medlemsbanker eller utlandsägda filialer.

3.3 Pilotintervjuerna

För att praktiskt undersöka hur bankaktiebolagen genomför sin omvärldsbevakning och BI, valde jag att först göra ett par intervjuer med företrädare för de tre dominerande banktyperna inom de svenska bankaktiebolagen, affärsbank, Nordea AB, sparbank, Föreningssparbanken AB, och de nya nischbankerna, Länsförsäkringar Bank AB.

Jag har, då jag gjorde pilotintervjuerna, använt mig av semistrukturerat intervjumaterial och gjort personlig intervju som är vanligast vid semistrukturerade intervjuer¹

För att få fram de fakta som ska vara grundläggande för undersökningen av hur banker gör sin omvärldsbevakning, passade semistrukturerade frågor bäst där informanten kan få uttrycka sina tankar och känslor om ämnet. I fallet med Nordea AB sände deras kontor i Borås frågorna vidare till huvudkontoret i Stockholm, varifrån man skriftligen besvarade mina intervjufrågor. Intervjun med Länsförsäkringar Bank AB genomfördes på plats i Borås med den lokalt ansvarige för omvärldsbevakningen. Intervjun med Föreningssparbanken AB

¹ Denscombe, M 2000. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, s. 135-136.

ledde dessvärre inte vid detta tillfälle till annat än att jag hänvisades till en person i Stockholm som jag sedan inte lyckades att få kontakt med.

I pilotundersökningen valde jag att använda mig av kvalitativ metod som mer koncentrerar sig på djupet än kvantitativ metod som man använder sig av då man vill ha bredd i en undersökning till skillnad från den kvalitativa metoden. Efter provintervjuerna fick jag klart för mig att fortsatta intervjuer på lokalplanet inte skulle kunna leda arbetet framåt, eftersom det verkar som att endast väldigt liten del av omvärldsbevakningen sköts från de lokala bankkontoren. För att kunna få en rättvisare bild av bankers omvärldsbevakning beslöt jag mig därför att göra en enkätundersökning.²

3.4 Enkätundersökningen

Kvantitativ metod passar för enkätundersökningen eftersom de används då man vill finna struktur i data för att på ett effektivt sätt förmedla komplex information till andra och ta fram aspekter och mönster som inte var kända på förhand.³ I den kvantitativa forskningen studerar man vissa specifika faktorer i förhållande till andra och studerar deras funktion och effekt.⁴ Jag undersöker vilka metoder och faktorer som banker använder sig av vid sin omvärldsbevakning och huruvida de använder sig av någon modell för analysarbetet, man kan då jämföra banker emellan.

En enkätundersökning, är särskilt lämplig när man som i detta fall vill få en bredd i undersökningsmaterialet och fokusera på vissa faktorer som sedan kan studeras i förhållande till andra specificerade faktorer.⁵

Nackdelen med en kvantitativ metod ligger i att man inte kan se djupet på samma sätt som med en kvalitativ metod som t.ex. intervjuer och att man med en kvantitativ metod inte kan säkerställa uppriktigheten och precisionen hos respondenterna.⁶

Det skall också påpekas att urvalet i detta fall egentligen är relativt litet eftersom man även i mindre projekt och undersökningar helst skall ha 30 respondenter för att kunna få goda resultat på statistiska analyser gjorda på ett litet urval.⁷ Dock är antalet tillräckligt nära 30 för att det skall finnas goda möjligheter att uppnå ett bra och tillförligt resultat.

Validiteten i resultatet beror inte på hur stort urval man har utan hur stor svarsfrekvensen är. Även om man ökar urvalet en aning ger det ingen större effekt i det stora hela.⁸

Viljan att svara på exempelvis enkäter är ofta avhängigt av ämnet för undersökningen och egenskaperna hos den svarande individen.⁹

Man måste alltid vara försiktig med generaliseringar eftersom det trots allt bara rör sig om ett urval ur en population, men det går trots allt att söka efter mönster som kan anses allmängiltiga för populationen.

Enkätundersökningen skickades ut via e-post.

² Intervjufrågorna återfinns i bilaga 1.

³ Eggeby, E. Söderberg, J 1999. *Kvantitativa metoder*, s. 20.

⁴ Denscombe, 2000. s. 206.

⁵ Ibid., s. 206.

⁶ Ibid., s. 39.

⁷ Ibid., s. 34.

⁸ Ibid., s. 32.

⁹ Ibid., s. 28.

3.5 Population och urval av banker i enkätundersökningen

Det totala antalet bankföretag med oktroj [oktroj är ett s.k. tillstånd för att få bedriva bank och innebär att en bank uppfyller kraven på bankverksamhet, detta tillstånd måste man söka hos Finansinspektionen]¹⁰ i Sverige uppgår till ca 200 st.¹¹ Jag har valt att inrikta mig på bankaktiebolag som utgör de dominerande aktörerna på den svenska bankmarknaden, i förhållande till antalet bankkontor, anställda, storleken på ut- och inlåning, kapitaltillgångar och balansomslutning.

Det finns enligt Finansinspektionens uppgifter 46 bankaktiebolag i Sverige, detta utgör för min uppsats den totala populationen. Jag har gjort ett urval på så sätt att jag valt bort de bankaktiebolag som är filialer [filialer=underavdelning, avdelningskontor, på annan plats, SAOL¹²,] har begärts i likvidation Dexia och Oden Bank eller som HSB bank AB som har köpts upp av Föreningssparbanken. Detta ger 28 bankaktiebolag kvar och det är en statistiskt acceptabel siffra ur undersökningens synpunkt, både tidsmässigt och storleksmässigt.¹³ Jag valde att skicka ut e-post enkäter till samtliga 28 bankaktiebolag

De 10 utlåningsmässigt största bankerna i Sverige är undantagslöst bankaktiebolag. Bankaktiebolag är också efter de stora sparbankernas omvandling till bankaktiebolag, den typ av bank som har den dominerande ställningen på hela bankmarknaden. Vid utgången av år 2001 fanns det 46 svenska bankaktiebolag och filialer till utländska bankaktiebolag verksamma på den svenska bankmarknaden. Dessa hade tillsammans en balansomslutning 2001 på 3051 miljarder kr, ett eget kapital på tillsammans 126 miljarder kr, en samlad inlåning på 1150 miljarder kr och en total utlåning på 1264 miljarder kr. Tillsammans hade bankaktiebolagen 1837 bankkontor och 39493 anställda år 2001.¹⁴

Bankaktiebolagen har en stark ställning på bankmarknaden, gentemot de få medlemsbankerna, Eko-banken samt JAK medlemsbank och det 80-tal fristående sparbankerna. Bankaktiebolagen kan också antas vara mer konkurrensutsatta än medlemsbankerna, som bygger på ideologisk bas och därmed enbart riktar sig till en mycket begränsad kundgrupp och de fristående sparbanker som idag nästan uteslutande är lokala sparbanker med liten geografisk utbredning och stark förankring bara i sin hembygd. Därför är bankaktiebolagen de mest intressanta att studera ur uppsatsens synpunkt. Eftersom de olika bankaktiebolagen också representerar såväl sparbankerna, genom de stora sparbankernas svenska aktiebolag, som de traditionella affärsbankerna och de nya nischbankerna, får man genom att undersöka bankaktiebolagen en god representation av de olika huvudaktörerna på marknaden.

¹⁰ Finansinspektionen 2002, *Branschinformation på Internet* –söka tillstånd.

¹¹ Svenska Bankföreningen på Internet 2001, *Bankaktiebolag 2001-12-31, tabell 1.*

¹² SAOL=Svenska Akademiens Ordlista

¹³ Finansinspektionen 2002, *Branschinformation på Internet.*

¹⁴ Ibid. *Tabell 2001.xls.*

Följande bankaktiebolag ingår i urvalet¹⁵:

Bankaktiebolaget JP Nordiska ¹⁶	Bergslagens Sparbank AB
Coop Bank AB	Eskilstuna Rekarne Sparbank AB
Färs & Frosta Sparbank AB	Föreningssparbanken AB
Föreningssparbanken Sjuhärad AB	Föreningssparbanken Söderhamn AB
Föreningssparbanken Öland AB	GE Capital Bank AB
ICA-banken AB	IKANO-banken AB
Länsförsäkringar Bank AB	Nordea Bank Sverige AB
Nordnet Securities Bank AB	Postgirot Bank AB
Resurs Bank AB	Salus Ansvar Bankaktiebolag
Skandiabanken AB	Skandinaviska Enskilda Banken AB
Sparbanken Lidköping AB	Sparbanken Skaraborg AB
Stadshypotek AB	Svenska Handelsbanken AB
Tjustbygdens Sparbank AB	Treviso Bank AB
Varbergs Sparbank AB	Vimmerby Sparbank AB

Ett antal bakgrundsfakta för samtliga 28 utvalda svenska bankaktiebolag finns redan framtagna genom detaljerad statistik från Svenska Bankföreningen, t.ex. gäller detta antal anställda, antal kontor, inlåning och utlåning, eget kapital och balansomslutning per 2001-12-31.¹⁷

3.6 Svar och bortfall

Av de tillfrågade 28 bankaktiebolagen som p.g.a. sammanslagningar blev 25 fick jag 11 svar på själva enkäten. Detta ger ett bortfall på 14 banker. Olika anledningar varför vissa banker inte svarat beskrivs nedan.

Av de som inte svarade på enkäten ville två banker svara per telefon men inte på enkäten vilket jag inte kan använda i min undersökning därför de svarade inte på frågorna i enkäten och därför är det inget jämförbart resultat.

De 11 banker som svarat på enkäten är Länsförsäkringar, Bankaktiebolaget JP Nordiska, Ica-banken AB, Handelsbanken, Salus Ansvar Bank AB, Föreningssparbanken Sjuhärad AB, Bergslagens Sparbank AB, Varbergs Sparbank AB, Eskilstuna Rekarne Sparbank AB, Vimmerby Sparbank AB, Föreningssparbanken Söderhamn AB.

De två största bankerna är Handelsbanken och Föreningssparbanken.

Två banker avböjde på grund av frågornas ”strategiska karaktär”. Tre banker hänvisade till att de är dotterbolag till Föreningssparbanken AB och hänvisar till huvudkontorets omvärldsbevakning. En ansåg sig för ”ny” i bankbranschen för att ha kommit igång med omvärldsanalys och en annan ansåg sig inte vara relevant för att svara på enkäten för att deras verksamhet är begränsad.

¹⁵ Finansinspektionen 2002, *Branschinformation på Internet*, s. 1.

¹⁶ Bankaktiebolaget JP Nordiska har bytt namn till Kaupthing bank Sverige eftersom de sedan januari 2003 är ett helägt dotterbolag till isländska Kaupthing Bank Sverige AB. <http://www.kaupthing.se>

¹⁷ Svenska Bankföreningen på Internet 2001. *Bankaktiebolag 2001-12-31*, tabell 1, tabell 2001.xls.

Vid rundringningen fick jag reda på värdefull information som att Postgirot är sammanslaget med Nordea och därmed delar deras omvärldsbevakning/analys liksom Treviso som meddelar att de är ett helägt dotterbolag till Nordea AB.

Stadshypotek ägs av Handelsbanken och de delar således deras omvärldsbevakning.

Tyvärn har inte Nordea svarat på enkäten och inte heller Föreningssparbanken i Stockholm som tre fristående sparbanker hänvisar till. Däremot har Handelsbanken svarat som också äger Stadshypotek.

Dessa uppgifter som framkom genom kontakter med bankerna ifråga går således inte att utläsa från presentationen av *Bankaktiebolag med tillstånd från Finansinspektionen* varifrån jag gjorde mitt val av banker.

Härav följer att det finns 25 självständiga bankaktiebolag som faktiskt kunnat svara. Härav följer att den aktuella svarsfrekvensen blir 11 svar av 25 möjliga vilket innebär ett bortfall på 14 och en svarsfrekvens på 44% .

3.7 Anledningar till att vissa banker inte har svarat

En anledning till att man inte svarade på enkäten kan vara att man ansåg att den inte motsvarar det sätt på vilket banken omvärldsbevakar. Ett annat alternativ kan vara osäkerhet inför enkätfrågorna, ett tredje ovilja att dela med sig av i sitt tycke affärsangelägenheter /konkurrensstrategier ett femte tidsbrist p.g.a. en "hektisk tid just nu", det är ju olika perioder som är stressiga och lugna i bankvärlden också.

Intressant att notera är att Nordea i den första enkätförfrågan i juni besvarade enkäten utan problem men då jag i oktober- november skickade en ny enkät med annorlunda frågor men angående samma ämnesområde ej svarade p.g.a. frågornas "strategiska!" karaktär. Vad beror detta på? Man kan konstatera att det var olika personer så det kan bero på person, det kan även bero på att man inte har någon uttalad strategi och inte vill tala om det.

Jag utgick från att alla respondenter var bekanta med BI-cykeln eller Intelligence cykeln som den också kallas och valde att utforma enkäten med utgångspunkt från denna d.v.s. strategi/planering, inhämtning, bearbetning/analys och till slut delgivning.

Trots detta förstod jag av några svar att bankernas omvärldsbevakning inte alltid följer det mönstret utan att man använder sig av en annan form. Detta kan också påverka enkätsvaren på så sätt att man inte svarar alls.

Föreningssparbanken har självständiga Aktiebolag (Filialer) som har samma koncept men är självständiga aktiebolag och de har tillgång till huvudkontorets omvärldsbevakning och tar del av den. Det är intressant att av 9 mindre självständiga sparbankskontor har 3 svarat att de hänvisar till Föreningssparbankens omvärldsbevakning. Det anmärkningsvärda är att Färs och Frosta Sparbank har hänvisat dit, de är nämligen den största fristående enheten med 24 kontor och 244 anställda.

3.8 Utformning och genomförande av enkätundersökningen

De ovannämnda 28 bankaktiebolagen utgör urvalet i min enkätundersökning. Via finansinspektionens databas har jag tillgång till såväl deras adresser som telefonnummer och en del e-postadresser.

Utifrån resultatet av provintervjuerna och med beaktande av mina frågeställningar konstruerade jag en enkät (se bilaga 2). Frågorna har strukturerats utifrån Business Intelligence Cykeln¹⁸ vilken innebär en process på 4 stadier;

- planering av vilken information man ska inhämta
- samlar in den i första stadiet bestämda informationen
- den insamlade informationen bearbetas
- innebär att man presenterar vad man kommit fram till d.v.s. delgivning av resultatet av informationsinhämtningen till medarbetare i organisationen.

Många författare använder sig av och refererar till denna modell. Jag utgår därför ifrån att modellen är relativt välkänd också för de blivande respondenterna i de utvalda bankerna. De första frågorna behandlar således planeringen och inriktningen av informationsinhämtningen, därefter följer frågor kring själva inhämtandet av information, bearbetningen/analysen av den inhämtade informationen samt slutligen några frågor om hur den bearbetade och analyserade informationen delges externa och interna informationsmottagare. Förutom frågor med bundna svarsalternativ finns några viktiga frågor där respondenterna skall rangordna de viktigaste omvärldsfaktorerna man bevakar och även rangordna de viktigaste metoderna och källorna man använder sig av. Jag nämner några omvärldsfaktorer för att exemplifiera men låter respondenterna själva skriva och rangordna dessa faktorer. För att få fram relevanta svarsalternativ angående källor och metoder valde jag att hämta dessa faktorer från Frankelius & Roséns förteckning över effektiva metoder för omvärldsbevakning i boken *Företaget & Omvärlden*, vilken upptar ett brett spektra av moderna metoder och källor.¹⁹ Frågor kring hur respondenterna anser att deras informationsbehov kan anses uppfyllt i dagsläget och hur den bearbetade/analyserade informationen delges informationsmottagarna har svarsalternativ där respondenterna skall uppskatta värdet/fördelningen i procent. För att bättre kunna uppskatta tillförlitligheten i respondenternas svar konstruerade jag också en bakgrundsfråga där respondenterna skall ange i vilken ansvarsrelation de står till omvärldsbevakningen i banken.

Frågeformuläret skickades till de utvalda bankerna via e-post. En av faktorerna som är viktiga vid en enkätundersökning är just enkelhet och snabbhet.²⁰ För att minska risken för bortfall skickades påminnelse ut till de respondenter som inte svarat inom 10 dagar, även påminnelsen skickades via e-post.

Det visade sig efter utskick av e-post enkäten och påminnelse att det inte gav tillräckligt många svar. Jag bestämde mig för att skicka ut påminnelse per brev vilket gav betydligt fler svar och för att få maximalt antal svarande gjorde jag sist en påminnelse per telefon vilket slutligen gav mig en svarsfrekvens som jag var nöjd med.

I ett följebrev till enkäten skrev jag att respondenternas svar kommer att behandlas konfidentiellt. Vid mottagandet av svaren vet jag i sig vem som svarat vad men varje svar markeras sedan med en ordningssiffra, ex Respondent 1, för att avidentifiera materialet vid presentationen här i uppsatsen.

¹⁸ Kahaner, Larry 1996. *Competitive Intelligence: How to gather analyse, and use information to move your business to the top*, s. 44.

¹⁹ Frankelius, Per & Rosén, Carl-Gustav 1993. *Företaget och omvärlden: Handbok i strategisk information*, s. 70.

²⁰ Denscombe, 2000 s. 14.

3.9 Problem under arbetets gång

Det första större problemet jag stötte på var då jag gjorde de lokala intervjuerna. Jag insåg att resultatet av dem inte var tillräckligt, utan att jag var tvungen att göra en ny undersökning för att få tillräckligt material för uppsatsen. Då bestämde jag mig för att göra en enkätundersökning via e-post.

Jag trodde det skulle vara smidigt att skicka ut en enkät per e-post, men det visade sig åtminstone i mitt fall att det var inte så. Bara en person svarade direkt på enkäten via e-posten. Då bestämde jag mig för att skicka ut påminnelseenkäter per post.

När jag skickade ut dem skrev jag att enkäten skulle ges till *den som ansvarar för bankens omvärldsbevakning* för att på så sätt förenkla arbetet. Det visade sig tyvärr inte vara så enkelt då banker har flera olika avdelningar med olika benämningar som omvärldsbevakar olika delar men till slut lyckades jag efter rundringning förklara syftet och på så sätt nå de banker som inte svarat.

Problem som framkommit med enkäten har varit att bankers omvärldsbevakning inte alltid görs som jag fått fram i pilotintervjuerna utan att mönstret skiljer sig åt även banker emellan. Bankaktiebolagens omvärldsbevakning var mer komplicerad än jag kunde förutse. Det var svårare att hitta rätt person för frågorna än jag trott. Vid rundringningen visade det sig att man har flera olika avdelningar för sin omvärldsbevakning beroende på olika marknader. Jag såg endast en avdelning framför mig då jag konstruerade frågeformuläret. Denna faktor kan ha gjort att jämförbarheten banker emellan kan ha påverkats något, beroende på vilken avdelning som svarat. Även att enkäten besvarats av olika personer inom avdelningen beroende på bank och ansvarsområde kan ha betydelse.

Jämförbarheten av banker av olika storlek innebär också en snedvridning då man vid en mindre bank inte har samma förutsättningar eller behov som en större bank. En större bank har inte möjlighet att vara så detaljerad som en mindre bank vars bevakningsområde är mer begränsat.

Det har visat sig att Föreningssparbankens huvudkontor har ett koncept som de mindre fristående föreningssparaktiebolagen tar del av vilket kan påverka resultatet av enkäten då några inte svarar utan hänvisar till moderbanken.

Problem med enkäten som jag upptäckt efterhand har varit att vissa frågor inte utformats så att jag fått det svar jag tänkt eller att man missförstått frågan. Detta kan dels bero på konstruktionen av frågorna och dels på hur man tolkar frågan och förhållandet inom respektive bank. Även att konstruera en sammanställningsform för tolkandet av svaren speciellt tänker jag på fråga 1e där man ska rangordna de 10 viktigaste faktorerna i sin omvärldsbevakning har varit problematisk.

Vid min rundringning för svarspåminnelse dök det upp frågan om till vilken avdelning jag egentligen skulle skicka enkäten för att nå ”rätt” person eller utförandegrupp.

3.10 Beskrivning av hur jag hittat litteratur och referenser

Jag har letat i bibliotekets katalog på orden omvärldsbevakning, omvärldsanalys, Business Intelligence, Environmental Scanning, Intelligence och Competitive Intelligence. Böcker från tidigare kurser som har tagit upp ämnet har också varit av intresse och litteraturlistor som pekat på vad de i sin tur använt sig av för författare. Artiklar har jag hittat bl.a. i databaserna Academic Search Elite och Business Source Elite, Libris, Copernic. Jag sökte även i Artikelsök och på Internet. Även olika uppsatser som har behandlat området eller närliggande område har använts. Jag har valt att främst använda mig av forskare som har varit tydliga i sin beskrivning och erfarna inom området. Forskare som man ofta hittar i källförteckningar i uppsatser och böcker inom detta område.

Författare som har tagit upp banker i sin framställning har jag främst använt mig av. Jag har inte fäst störst vikt vid att litteraturen måste vara så sent utkommen som möjligt utan tyckt det var viktigare att välja klassiskt erfarna och tydliga framställningar. Valet har i första hand hamnat på svenska författare då deras framställning närmast behandlar svenska förhållanden och några författare betonar just att det finns en skillnad i Business Intelligence funktionen i svenska och utländska organisationer.

Källkritiska hänsyn har också tagits. Helst ska en källa vara helt opartisk men de flesta källorna innehåller någon tendens, som kan vara omedveten, men innebära att källan är färgad av värderingar och förutfattade meningar.²¹

²¹ Thuren, T. 1986. *Orientering i källkritik – Är det verkligen sant?* s. 71-72.

4. Genomgång av forskningsläget inom områdena omvärldsbevakning och Business Intelligence

I kapitel 4 och 5 har jag försökt göra en översikt över vad som skrivits om omvärldsbevakning och Business Intelligence. Vad som är viktigast att tänka på och vad som skiljer dem åt. Även olika informationskällor man kan använda sig av nämns.

Först görs en genomgång av området omvärldsbevakning genom att beskriva vad omvärldsbevakning är, meningen med omvärldsbevakning och vad en omvärldsbevakare bör tänka på. Ämnet information tas upp som en nödvändig faktor för att kunna omvärldsbevaka. Olika sätt för hur man söker efter information och informationskällor nämns. Detta för att kunna bilda sig en uppfattning av vilka sätt som finns och vilka bankerna använder sig av. Därefter följer en beskrivning av Business Intelligence och de vanligaste modellerna för analys av inhämtad information som finns presenterad i litteraturen och modeller för dessa. Sist beskrivs några olika modeller för insamlandet av information.

4.1 Introduktion till teorigenomgången

Detta kapitel är grunden för undersökningen av bankvärldens informationsinsamling, vilka metoder för informationsinsamling de använder sig av, vilka faktorer som intresserar dem och vilka de bevakar. Jag undersöker också om bankerna använder sig av någon av de vedertagna modeller som finns för att analysera den inhämtade informationen och till slut hur informationen delges vidare.

Omvärldsbevakning är en central företeelse i de flesta företag och organisationer idag. Det är viktigt för företags- och organisationers överlevnadsmöjlighet i dagens samhälle att omvärldsbevaka i någon form. Information är viktigt i sammanhanget. Utan information kan man inte omvärldsbevaka men det går inte med vilken information som helst. Problemet med omvärldsbevakning idag är att det finns så oerhört mycket information vilket innebär att informationen kan bli dels svår att hitta och dels svår att hantera. Det man verkligen letar efter kan vara dolt eller stå i ett helt annat sammanhang och under någon annan rubrik eller index. När man väl har funnit den relevanta informationen måste den tillföras ett värde (value adding) för den egna organisationen och dess beslutsfattare. Vilket innebär att man packar om den och sätter in den i sitt sammanhang och ger den åt rätt person. Det som kommer ut av det kallas Intelligence och är den användbara delen av informationen.²²

Beslutsfattarna idag står under ständig tidspress. Tiden har en stor betydelse, det gäller att vara först med relevant och användbar information för att hinna förändra sina planer och riktlinjer för framtiden helst innan konkurrenterna. Information som är intressant för ett specifikt företag förändrar sig ständigt efter företagets mål, strategier, nya lagar och konkurrenter etc. Ibland kan det vara bättre att på kort tid få en översiktlig bild med 80% riktighet, än att få fram en 100% riktighet på dubbelt så lång tid. När den sista biten av informationen kommer fram kan det mycket väl vara för sent och rapporten blir intressant p.g.a. att man inte hann reagera eller agera i rätt tid.

²² Frankelius & Rosen 1993. *Företaget och omvärlden*. s. 38-44.

För att företagen inte ska drunkna i informationsöverflödet måste de skapa sig strategier d.v.s. att ha tydliga måluppfyllande rutiner för omvärldsbevakningen. Dessa kan användas för att ta reda på vilken information som är viktig för företaget men också för att veta hur man går tillväga för att välja ut den specifika information som är relevant för företaget. Man måste hela tiden kontrollera och följa upp dessa rutiner så att de är uppdaterade och giltiga i den period som är aktuell. En del litteratur betonar vikten av en modell för omvärldsbevakning och vikten av att ha klara och effektiva rutiner för sin omvärldsbevakning. Medan annan litteratur beskriver stagnationen vid denna typ av återförsäkring vilken inte med säkerhet leder till önskat resultat. De poängterar vikten av att leta information efter vilken affärsidé man har och att modeller i detta sammanhang saknar relevans då omvärlden hela tiden förändras och man alltså inte kan rita upp modeller för hur den ständigt föränderliga omvärlden ter sig. Viktigt är att följa med i utvecklingen och inte minst förändringar av företagets omvärld och om man använder sig av modeller, revidera dessa så de blir användbara för sitt syfte.²³

4.2 Beskrivning av omvärldsbevakning från litteraturperspektiv

Omvärldsbevakning är det övergripande området, omvärldsbevakning är förvärvandet och åtkomsten av information om händelser, trender och förhållanden i en organisations externa omvärld. Den externa omvärlden för en organisation inkluderar alla utomstående faktorer som kan påverka organisationens handlingskraft och dess överlevnad.²⁴

Inom den informationsvetenskapliga litteraturen räknas omvärldsbevakning som en del av Information Management (IM). "Information management is the process of identifying, defining, collecting, storing, processing, protecting and distributing information. It deals in information content, which is a business issue, that is understanding the need, use and value of information in the organization (i.e. the flows of information)"²⁵

Omvärldsbevakning överblickar ett större fält än t.ex. BI och CI och analyserar information om varje sektor i den externa omgivningen som kan hjälpa beslutsfattare att planera för organisationens framtid.²⁶ Omvärldsbevakning täcker inte bara konkurrenter, leverantörer och kunder utan inkluderar också teknologi, ekonomiska förhållanden, politiska och den dagliga omvärlden, och sociala och demografiska trender.²⁷

BI har en betydligt större räckvidd än Competitive Intelligence som i huvudsak koncentrerar sig på konkurrentbevakning, menar Choo.

I praktiken koncentrerar sig Business Intelligence på nuvarande konkurrenter som i Competitive Intelligence men inkluderar även ämnen såsom analyser av potentiella uppköp och sammanslagningar och uppskattade risker för företagets marknader i speciella länder.²⁸

Choo har konstruerat en modell för att visa förhållanden mellan Business Intelligence, Competitive Intelligence och Environmental Scanning m.m. som han kallar "Former for organisationers externa informationssamling".²⁹

²³ Frankelius, P. 2001. *Omvärldsanalys*, s. 25.

²⁴ Choo, Chun Wei 1998. *Information Management for the Intelligent Organization*. Passim.

²⁵ Olaisen, J. 1993. *Information Management- A Scandinavian Approach*, s. 17.

²⁶ Choo & Auster, 1996. *Managing information for the competitive edge*, s. 38.

²⁷ Ibid., s. 38.

²⁸ Choo & Auster, 1996. *Managing information for the competitive edge*, s. 21.

²⁹ Ibid., s. 76.

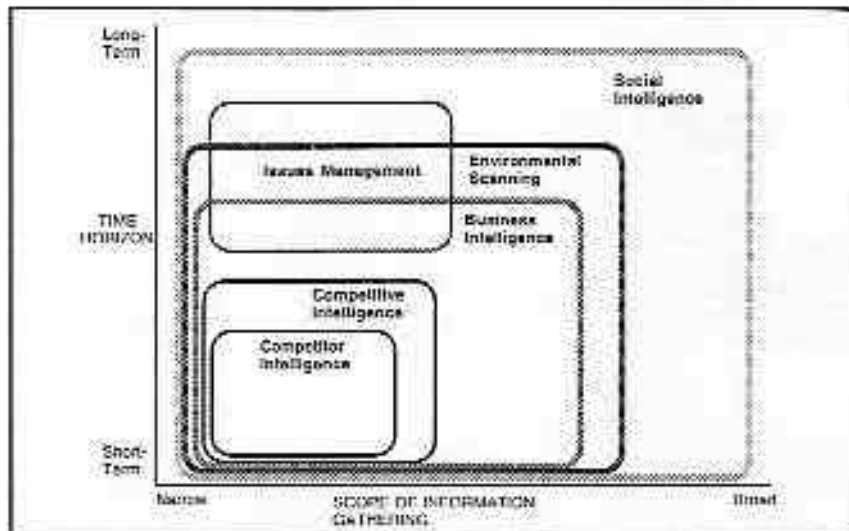


Figure 4.1 Focus of Organizational External Information Gathering

Figur 1. Former för extern informationsinsamling i organisationer.³⁰

Den här modellen illustrerar på ett tydligt sätt skillnaderna i omfång av BI, CI och omvärldsbevakning. Det största/vidaste området är omvärldsbevakning och därefter Business Intelligence som innebär att informationen är förädlad d.v.s. att informationen har bearbetats och satts in i ett sammanhang så den blir användbar och värdefull för organisationen.

Business Intelligence och omvärldsbevakning i likhet med Competitive Intelligence innehåller också konkurrentbevakning men inte så specialinriktat utan i ett större sammanhang.

Vad jag var intresserad av att veta var hur bankernas informationsinsamling går till, vilken information (faktorer) man är intresserad av, vilka metoder som används för att få fram informationen, om de anser att informationen man får fram är tillräcklig och till slut hur den delges vidare.

Då föreföll det bäst att studera omvärldsbevakning och Business Intelligence eftersom jag inte speciellt inriktar mig på någon enstaka faktor.

Omvärldsbevakning beskrivs som ett försök att förbättra försörjningen av intelligens [den bearbetade användbara informationen] till beslutsfattare.

Vissa företag speciellt i USA experimenterar med olika sätt att utveckla en process för att samla information, analysera och översätta informationen och försäkra sig att den används effektivt i beslutsprocessen³¹

Det finns enligt Lester & Waters tre huvuddelar i denna process som består av:

1. Informationsinsamling av företags/organisationens externa omgivning
2. Analyserandet och förståelsen av denna information
3. Användandet av denna analyserade information vid fattandet av strategiska beslut

³⁰ Choo 1998, s. 76.

³¹ Lester, R & Waters, J 1988. *Environmental Scanning and Business Strategy*, s. 4.

Man ska inte begränsa sin omvärldsbevakning till det som företaget redan känner till om den existerande omvärldens marknader, produkter och tjänster utan leta utanför dessa ramar.³²

Man måste anpassa sin omvärldsbevakning efter de ständigt förändrade förhållandena i omvärlden, han menar att det inte är lönt att använda sig av någon modell för omvärldsbevakning eftersom den anger statistiskt vad man ska bevaka och det finns få delar som är statiska i dagens samhälle.³³

Choo artikel från 2001³⁴ beskriver omvärldsbevakning som förvärvande och användning av information om händelser och trender och förhållande i en organisations externa omvärld. Kunskapen som kan hjälpa beslutsfattare i planerandet av organisationens framtidskurs. Tre delar karakteriserar bevakning nämligen informationsbehov, informationssökande och hur man använder sig av informationen.

Organisationer omvärldsbevakar för att förstå de yttre krafter som förändrar förutsättningarna, så man kan utveckla effektiva strategier för att säkra och förbättra dess position i framtiden. Organisationer omvärldsbevakar för att undvika överraskningar, identifiera hot och möjligheter, få konkurrensfördelar och förbättra sin lång- och korttidsplanering. I den omfattning en organisation har möjligheter att anpassa sig till sin externa omvärld är beroende av vetande och tolkande av de externa förändringar som sker. Omvärldsbevakning bestämmer ett första sätt för organisationens lärande.³⁵

Att bevaka omvärlden är en aktivitet genom vilken man erhåller information. Den svåraste delen är att leta efter information om händelser och förhållanden i ett företags omgivning, kunskapen som ska hjälpa beslutsfattarna i sin uppgift att kartlägga företags framtidsplaner.³⁶

Omvärldsbevakning är alltså ingen ny företeelse utan något man vetat om och gjort ganska länge. Det som har ändrat sig är förutsättningarna som blivit både bättre med hjälp av Internet och informationssupportrar men även sämre då det är svårare att hitta den relevanta informationen i informationsöverflödet och företagsbegreppet är mer flytande.

4.3 Omvärldsbevakningens organisation

Företagsledare är en grupp som kontinuerligt utför omvärldsbevakning. Choo skriver ett helt kapitel om företagsledares och chefers omvärldsbevakning.³⁷

Beslutsfattare söker information som bekräftar den de redan har i sina handlingsmiljöer. ”I idealtillståndet tänker man sig att beslutsfattarna skall vara så initierade i händelseutvecklingen att de fattar beslut om åtgärder angående sådant som ännu inte hänt, tidigare än alla andra och med bättre besluts kvalitet än alla andra”³⁸

³² Lester, R & Waters, J 1988. *Environmental Scanning and Business Strategy*, s. 5.

³³ Frankelius, Flygt 2001. *Omvärldsanalys*, s. 25.

³⁴ Choo, Chun Wei 2001. *Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning*. Information Research, 7(1).

³⁵ Ibid., s. 2.

³⁶ Aguilar, F.J. 1964. *Scanning the Business Environment*. s. 1.

³⁷ Choo, C.W. 2002. *Information Management for the Intelligent Organisation-The Art of Scanning the Environment*, passim.

³⁸ Hamrefors, S. 2002. *Den uppmärksamma organisationen-Från Business Intelligence till Intelligent Business*, s. 12.

Deras uppgift är att skapa ett klimat i organisationen som främjar att medarbetarna själva kan bedriva omvärldsbevakning.³⁹

Metoden för organiserad omvärldsbevakning börjar med att definiera informationsbehovet och härifrån forma hypoteser som man utgår ifrån då man söker efter information. På så vis blir informationssökandet mycket fokuserat. Informationen analyseras för att kunna förstå olika samband vilka man sedan förmedlar vidare till övriga delar av organisationen.⁴⁰

Efter insamlingen och analys av data kommer den viktigaste delen av ett BI-projekt, nämligen spridning. Detta är avgörande för nyttan med hela omvärldsbevakningen som otaliga projekt faller på.⁴¹

Även om många organisationer är mycket duktiga på att samla information är de flesta kroniskt dåliga på att dela den, och detta representerar ett mycket stort slöseri av resurser.⁴²

Det finns ett oändligt antal informationskällor, men den bästa källan, enligt många BI-analytiker är de anställda inom företaget. Så mycket som 75% av den kunskap som behövs finns inom den egna organisationen.⁴³

Alla BI-system måste börja med att utnyttja den information som resulterar från den normala arbetsprocessen. Detta är mycket kostnadseffektivt och informationen är mycket värdefull. Problem som beskrivs är när informationen finns i händerna på en anställd men långt ifrån en beslutsfattare. Rykten och skvaller är en extremt effektiv metod för insamlingen av information men mycket ineffektiv när det gäller att sprida den och viktig information kan till och med försvinna genom felaktiga rykten.⁴⁴

Omvärldsbevakning bedrivs i princip av alla inom organisationen då man samtalar med kollegor inom och utom företaget och ständigt får information via olika spontana kanaler.⁴⁵

Det är inte därmed sagt att organisationen har ett gynnsamt klimat för att vidarebefordra den information man har eller bedriva medveten omvärldsbevakning.

Tidigare forskning visar att ett av de största problemen är att lyckas förmå personer i organisationen att dela med sig av informationen de inhämtat och fått kunskap om.⁴⁶

Vissa företag har särskilda avdelningar för omvärldsbevakning som ofta utgör en del av en annan avdelning i organisationen. Det kan vara marknadsavdelningen eller den tekniska avdelningen. Hamrefors menar att en organiserad omvärldsbevakning måste vara en del av den egna organisationen samtidigt som den inte får vara en del av de befintliga funktionerna. "Omvärldsbevakningen skall vara integrerad men inte involverad".⁴⁷

En organisation är inte hjälpt av att anställa externa omvärldsbevakningskonsulter eller att etablera en omvärldsbevakningsfunktion innan medarbetarnas egen bevakning fungerar optimalt. Man måste som omvärldsbevakare ha erfarenhet både av företaget och branschen och ha legitimitet i organisationen för att medarbetarna ska lyssna.⁴⁸

³⁹ Hamrefors, S. 2002. *Den uppmärksamma organisationen-Från Business Intelligence till Intelligent Business*, s. 122.

⁴⁰ Ibid., s. 123.

⁴¹ Kahaner, L. 1997. *Competitive Intelligence – How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*, s. 133.

⁴² Czerniawska, F. Potter, G. 1998. *Business in a virtual world – Exploiting information for competitive advantage*, s. 196-197.

⁴³ Calof, J.L. 1999. *What's your Competitive Intelligence Quotient (IQ)?* s. 3.

⁴⁴ Friedman, G. Friedman, M. Chapman, C. Baker, J. S. 1997. *The Intelligence edge – How to profit in the information age*, s. 85-87.

⁴⁵ Hamrefors, S. 1999. *Spontaneous Environmental Scanning- Putting "Putting into perspective" into perspective*. s. 14.

⁴⁶ Borg, L. m fl. 1998. *Omvärldsbevakning för en ny tid – 17 perspektiv för Sverige*, s. 102.

⁴⁷ Hamrefors, S. 2002. s. 118.

⁴⁸ Hamrefors, S. 2002. s. 110-111.

Frankelius konstaterar att man måste ha stor insikt om källor och metoder och vad som skiljer dem åt. Man måste förstå både informationskällornas och sökmetodernas karaktär, betydelse och användning.⁴⁹

Wormell menar att omvärldsbevakning till stor del handlar om att samla information från olika medier såsom tidskrifter, Internet-källor, patent, etc. Den utvunna informationen samlas och struktureras i t.ex. ett intranät tillsammans med annan information.⁵⁰

Vidare handlar kompetens om att utnyttja systemen rätt "Infometrics combined with advanced IR techniques, practiced and creatively used by LIS professionals and their teams, has its given place in the intelligence gaining processes, and provides a whole range of potential to add new value to the results of database searches."⁵¹

Företagsekonomisk litteratur betonar ofta hur omvärldsinformationen ska omvandlas till intelligence, dvs. bearbetad information som kan användas som beslutsunderlag. Kahaner definierar intelligence som, "Intelligence, on the other hand, is a collection of information pieces that have been filtered, distilled and analyzed. It has been turned into something that can be acted upon. Intelligence, not information, is what managers need to make decisions. Another term for intelligence is knowledge."⁵²

Det krävs stor kunskap, praktisk erfarenhet, rätt sammansatt personligt nätverk och ständig bevakning av utvecklingen inom informationsmarknadens utbudssida för att kunna skilja mellan bra och dåliga källor. Man ska dessutom ha förmåga att utifrån företagets affärsidé kunna identifiera ett relevant informationsbehov för att kunna förvandla informationen till användbar strategisk kunskap för företaget.⁵³

Informationssökning idag handlar inte bara om att samla fakta och ha tillgång till dokument, utan också att spåra trender och utvecklingsmönster i samhället, inom vetenskapen och produktionen. Denna kunskap kan man endast tillägna sig genom att lära sig "läsa mellan raderna" och veta hur man kan tillämpa modern teknik i söksätten, s.k. "textmining".⁵⁴ En informationsspecialist måste ha goda kunskaper i avancerad sök teknik online och göra intelligenta sökstrategier men även förmågan att vara analytisk och tänka kreativt är viktiga egenskaper enligt Wormell.

Enligt Margareta Nelke har bibliotekarierna kompetens att systematisera informationsflödet från omvärlden.⁵⁵ Vidare betonar Nelke att företagsbiblioteken tillhandahåller system för kontinuerlig omvärldsbevakning så att företaget får den strategiska information som behövs.⁵⁶

En modell av Gilad visar en decentraliserad tillämpning av omvärldsbevakning som hon anser fungerar i alla typer av organisationsformer. Hon menar att en centraliserad

⁴⁹ Frankelius, P. 2001. *Omvärldsanalys*, s. 137ff.

⁵⁰ Wormell, I. 1999. *Adding values to the retrieved information*, s. 83-90.

⁵¹ *Ibid.*, s. 89.

⁵² Kahaner, L. 1997. *Competitive Intelligence: How to gather, analyse, and use information to move your business to the top*, s. 20.

⁵³ Frankelius, P. 1998. Tidskrift för dokumentation. Vol. 56, Nr 3. "om informationens nytta", s. 67-78.

⁵⁴ Wormell, I. 1999. s. 84.

⁵⁵ Nelke, M. 1998a. *Bibliotekets roll i företagets framtid*, s. 43.

⁵⁶ Nelke, M. 1998b. *Knowledge Management in Swedish Corporations – The Value of Information and Information Services*. s. 6.

omvärldsbevakning i toppen av organisationen skapar större risker för blinda fläckar, d.v.s. felaktig övertygelse om den egna förmågan.⁵⁷

Även Borg menar att man bör decentralisera tillämpningen av omvärldsbevakningen och att den är mer effektiv än en centraliserad trots att han inte anser att det finns ett recept på en ideal organisation.⁵⁸

Inte heller Pagels-Fick tycker att det finns ett allmängiltigt svar på hur en funktion för BI ska organiseras. Många faktorer påverkar: företagets storlek, företagets kultur, om man vill att BI ska vara en separat enhet eller inte, vilka BI:s kunder är, BI-funktionens uppgifter etc. BI bedrivs inom flera av företagets funktioner och det finns inget värde i att centralisera all BI till en enhet. Kontaktnätet och möjligheten att utföra BI-arbete är ofta spridd inom organisationen. Det är viktigt att tillvarata dessa resurser i ett företag och synliggöra dem så de kan utvecklas och användas i ett nätverk som binds samman med övriga delar av organisationen.⁵⁹

Sammanfattning av omvärldsbevakning

Omvärldsbevakningen är en process som enligt Lester & Waters består av tre delar nämligen informationsinsamling, analyserandet och förståelsen av denna och till slut användandet av informationen vid beslutsfattande. Choo har också tre delar som karakteriserar omvärldsbevakningen nämligen: informationsbehov, informationssökande och hur man använder sig av informationen.

Det som skiljer dem emellan är faktor två som i Lesters & Waters fall består av analyserandet av informationen medan Choo har satt informationssökande där.

Omvärldsbevakning är en stor del av organisationens lärande som ska hjälpa beslutsfattarna att planera för företagets framtid.

Här ser man betydelsen av företagets klimat för att locka medarbetarna att dela med sig av sin kunskap för effektiv omvärldsbevakning. Man kan säga fyra ögon ser mer än två. Det är viktigt för företagsledarna att information i tid för att kunna besluta och dra riktlinjer för framtiden vilket påverkar hela företaget även de anställda. Flera författare betonar vikten av att informationen sprids i företaget och decentralisering av omvärldsbevakningen för att uppnå hög effektivitet.

En omvärldsbevakare måste ha erfarenhet av företaget och branschen kunna identifiera relevant informationsbehov dessutom ha stor kännedom om källor och metoder för att kunna skilja mellan bra och dåliga.

Margareta Nelke menar att bibliotekarierna har kompetens för att systematisera informationsflödet.

Om man har en egen funktion för omvärldsbevakning bör denna vara decentraliserad.

⁵⁷ Gilad, B. (1997). *Business Blindspots-replacing myths, beliefs and assumptions with market realities*, s. 173-199.

⁵⁸ Borg, L. 1998. *Omvärldsbevakning för en ny tid – 17 perspektiv för Sverige*, s. 116.

⁵⁹ Pagels-Fick, G. 1999. *Business Intelligence: Om organisation, metoder och tillämpning*, s. 74, 89-96.

4.4 Information – en resurs

Omvärldsbevakning består av att hitta information som är till nytta för företaget nu och i framtiden. Information har inget egenvärde, dess värde ligger i vad den kan åstadkomma för företaget. Hur man använder sig av den insamlade informationen beror på flera faktorer som branschen, företagskulturen, företagsledningen och företagets konkurrenssituation har betydelse för efterfrågan av information.⁶⁰

Det är viktigt att fråga sig vilken information ett företag bör intressera sig för, och hur informationen kan användas på ett sätt som skapar mest nytta för företaget skriver Frankelius i en artikel.⁶¹

Många högteknologibranscher är beroende av utlandsmarknaden och mycket känsliga för förändringar, här blir framgången beroende av att företaget kan identifiera svaga signaler och snabbt reagera utifrån dem.⁶²

Bankvärden räknas till dessa branscher då det gäller att kunna känna av världsmarknaden för att kunna göra en prognos. Man måste snabbt kunna reagera utifrån svaga signaler som t.ex. aktiemarknaden och ränteläget.

”Anskaffning av information om omvärlden bör vara en fortlöpande process och utgöra en del av företagets planering” skriver Jarenko, Vahlgren-Wall i sin bok redan 1986 och det är redan etablerat i de flesta företag idag, begränsningen ligger till stor del i resurserna. En regelbunden omvärldsbevakning förbättrar ens egna möjligheter att snabbare kunna möta och agera på en förändrad konkurrenssituation eller omgivning. Företaget får en merkunskap när det lär sig förstå verksamhetens omgivning, möjligheter till förändringar och utvecklingstrender. Man måste hela tiden jämföra sin egen verksamhets möjlighet att fungera i framtiden med konkurrenternas. Ett företag som effektivare än sina konkurrenter kan hantera informationsresursen har ännu en framgångsfaktor för framtiden.⁶³

Sverige har en ganska öppen marknad som innebär ökad konkurrens på hemmamarknaden och detta ökar också de utländska konkurrenternas intresse.

Vilket b.l.a. visar sig i att flera utländska banker etablerat sig på svenska marknaden.

Konkurrensen internationellt är hårdare än på hemmamarknaden, vilket ökar risken att begå fel och misslyckas. Effektiva system för att anskaffa och hantera information minskar dessa risker. Misslyckanden och orsaker till förlorade affärer innehåller mycket viktig information som kan den tolkas rätt skapa nya affärsmöjligheter menar Jarenko, Vahlgren-Wall.⁶⁴

Det finns en marknad av företag och konsulter som tillhandahåller information till företag där man kan profilera vilken typ av information man är intresserad av.

I en SISU svenskation från 1997 har man undersökt 10 stycken Informationsmäklarfirmor som erbjuder sina tjänster till företag och organisationer. Här nämns företaget Docere Intelligence AB⁶⁵ som erbjuder sina tjänster. Man har även ett speciellt erbjudande för banker då man går till deras hemsida.⁶⁶ Just Docere Intelligence har varit med länge och är omnämnt på fler ställen i litteraturen.⁶⁷

⁶⁰ Jarenko, Leenamajja & Vahlgren Wall, Maria 1986. *Information som konkurrensmedel*, s. 18.

⁶¹ Frankelius, P. 1998. *Om informationens nytta*. s. 48.

⁶² *Ibid.*, s. 19.

⁶³ Jarenko & Vahlgren Wall 1986. s. 20-21.

⁶⁴ *Ibid.*, s. 22.

⁶⁵ Rexed Daniel, Thorsson Mikael och Ulf Wingstedt 1997. *Verktyg för omvärldsbevakning*. Passim.

⁶⁶ Docere Intelligence 2002.

⁶⁷ Frankelius, P. 2001. *Omvärldsanalys*, s. 16.

Docere Intelligence startade 1988 i Stockholm och tillhandahåller ett brett utbud av produkter och tjänster inom omvärldsanalys.

Jag frågade vid pilotintervjuerna om de använde sig av dem i bankernas omvärldsbevakning men det visste man inte på lokalkontoren. Senare framkom det att SE-banken har använt sig av Docere.

Internationella konsultföretag som har kunskaper, förståelse och kontaktnät på olika områden erbjuder sina tjänster. Man kan om man är intresserad av något köpa denna BI information man behöver från konsultföretaget. Ett företag kan välja den lösningen om man har ont om tid, för dåliga kunskaper om just den marknaden eller man är medveten om sina egna källors begränsning på just det området man behöver information. Valet beror på vad man anser mest relevant ur tid och resurssammanhang.⁶⁸

Informationsindustrin har ett pris på sina produkter. Kostnaden beror på vilken information som efterfrågas. De vanligaste områdena inom näringslivets informationsbehov är statistik, teknik, företag och uppgifter om marknader, samt lagar och förordningar.⁶⁹

Värdet av informationen beror på anskaffningskostnaderna, tiden och vilken användning man slutligen kan ha av den.

Jag ser i min undersökning att banker prioriterar bort att köpa extern information vid sämre konjunktur. Då försöker man få de anställda själva att ta mer ansvar för omvärldsbevakningen i form av mediabevakning.

Vikten av att rätt person får rätt information vid rätt tidpunkt och snabb tillgång till information ökar informationens värde.

Värdefull information är uppgifter om konkurrenters framtida åtgärder. Viktig information är också att i god tid få veta kommande hinder, t.ex. lagstiftning som kan påverka den egna produktionen. Information kan minska risker kring den egna verksamheten. Värdet av informationen ligger i att man minskar osäkerheten. Försäljning och kunder skapar information om kundkretsen och dess beteende.

Nyskapande av information sker då man använder information vid t.ex. uppgifter då det görs en affär på en marknad.

Affärsnyheter, patent och patentansökningar, föredrag, referenser och samarbetsavtal är exempel på officiell information som ger en god bild av ett företags, t.ex. en konkurrents strategier och framtidsplaner.

Vilket visar hur viktigt det är att hela tiden förnya och uppdatera informationsresurserna.⁷⁰

Svensk biblioteksförening har nyligen presenterat en undersökning som visar att allmänheten har ökat sitt intresse för omvärldsinformation.⁷¹ De ökade möjligheterna att skaffa information gör att kunders medvetenhet har ökat. Kunderna kan jämföra produkter och priser hos olika konkurrenter. Detta visar hur viktigt det är att ett företag är medvetet om vilken bild marknaden ger av företaget. Ytterligare en aspekt är hur kunderna uppfattar företaget och produkterna i jämförelse med konkurrenternas.

⁶⁸ Pagels-Fick 1999. s. 22-23.

⁶⁹ Jarenko & Vahlgren Wall 1986. s. 25.

⁷⁰ Ibid., s. 26

⁷¹ Frankelius, Per & Flygt Torbjörn 2001. *Omvärldsanalys*, s. 15.

4.5 Helhetssyn och problemlösning

I dag räcker det inte att företaget har rätta produkten för kunden man måste också se helheten och lösa ”problemet” ur kundens synvinkel.

Det krävs en allt bättre kännedom hos företaget om marknaden och om de olika parterna där. Dock räcker det inte att bara känna till de nuvarande konkurrenterna. [Ett tydligt exempel på det är att i bankvärlden uppstår bankverksamhet i andra former än en vanlig bank.]

Konkurrensen kommer ofta i annan form än nya produkter och priser, den kan komma i form av ett nytt material eller ersättningsprodukt som bättre motsvarar kundens behov eller som i bankfallet som ett försäkringsbolag.⁷²

Nya möjligheter och hot uppstår i och med att nya företag kommer till och andra försvinner då kan man enligt Porter välja olika strategier, se kap. 7.1.4. Snabba förändringar i omvärlden har stor betydelse för företagets utveckling och planering. Här är det viktigt med rätt information. Vilka omgivande utvecklingstrender som är väsentliga för varje företag beror också mycket på konkurrenssituationen.⁷³

Sammanfattning av vikten av information vid omvärldsbevakning

Värdet av informationen finns i vad den kan tillföra företaget. Branschen, företagskulturen, företagsledningen har betydelse för hur företaget använder sig av informationen. Vissa företag har specialiserat sig på att söka efter information för andra företags räkning. Priset på den informationen beror på vilken information man vill ha.

Värdet av informationen beror på kostnad, tid och användningsmöjligheter.

Kunders medvetenhet har ökat med informationsutbudet vilket gör att man jämför produkter och priser dock kommer konkurrensen ofta i annan form t.ex. ett nytt material eller ersättningsprodukt som bättre motsvarar kundens behov.

Att tänka på är också att det räcker inte med rätt produkt man måste se helheten och lösa problemet” för kunden.

Viktigt för företaget:

- Att veta vilken information man bör intressera sig för.
- att uppdatera informationsresurserna.
- Många branscher är beroende av utlandsmarknaden, där det är mycket viktigt att kunna identifiera svaga signaler.
- att känna till marknaden och parterna där men även vilken bild marknaden ger av det och hur kunderna uppfattar företaget jämfört med hur man uppfattar konkurrenterna.

⁷² Jarenko & Vahlgren Wall 1986. s. 22.

⁷³ Porter, Michael E 1995. *Konkurrensstrategi, tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, s. 14.

4.6 Verktyg för informationsanskaffning

Detta avsnitt handlar om olika sätt hur man letar efter och inhämtar information eller som det heter på engelska scannar.

Environmental scanning inkluderar både att se (viewing) information och att leta efter (searching) information.

Forskning i organisationsvetenskap menar att det underlättar om man skiljer mellan fyra sätt att scanna⁷⁴. Dessa fyra sätt är ursprungligen Aguilars modell för olika sätt att inhämta information.

Choo använder sig i en artikel om hur man bevakar omvärlden⁷⁵ av denna modell.

Aguilar har ställt upp fyra tillvägagångssätt vid omvärldsbevakning

1. Undirected viewing, 2. Conditioned viewing, 3. Informal search och 4. Formal search.⁷⁶

Undirected viewing definieras som att den som letar inte har något speciellt mål, vilket karakteriseras av att man inte är medveten om vad som kan komma upp.

Informationskällorna är många och mycket av informationen är perifer. Man kanske *bara* kan komma fram till att något ändrats och/att det finns något mer vi måste lära oss.

Syftet är att omvärldsbevaka generellt för att snabbt kunna se förändringar förbereda sig för dessa och vidta åtgärder så snabbt som möjligt.

Ett resultat av *undirected viewing* är att individen som söker blir känsligare för utvalda områden och uppgifter och därmed effektivare i sin sökning.

Conditioned viewing definieras som att man inte söker aktivt efter någon speciell information eller något speciellt område men ändå styr sitt sökande efter utvalda ämnen eller speciell information. Målet är att utvärdera betydelsen av den påträffade informationen för företaget. Individerna vill försöka göra denna uppskattning av vad värdet av den påträffade informationen har för företaget utan att ägna väsentlig tid och kraft till det i en formal search. Om inverkan uppskattas att vara av tillräcklig betydelse ändras beteendet från att ögna igenom till styrt letande.

Informal search definieras som ett ganska begränsat och ostrukturerat försök att skaffa sig speciell information för ett speciellt syfte. Det skiljer sig från conditioned viewing genom att man aktivt söker efter informationen man vill ha. Man agerar på ett sätt som ökar chanserna att träffa på den information man är ute efter. Individen söker aktivt efter information för att fördjupa kunskaperna och förståelsen av ett speciellt område. Det är informellt i det att det innebär en ganska begränsad och ostrukturerad ansträngning. Målet är att samla information för att bearbeta det man fått fram så långt att man kan bestämma behovet av företagets agerande. Om ett behov av ett beslut eller respons krävs läger individen mer tid och resurser på letandet.

Formal search definieras som att avsiktligt handla efter en förutbestämd plan för att säkra hem specifik information eller information relaterat till ett speciellt faktum.

Letandet är formellt därför det är strukturerat efter någon förutbestämd procedur eller metod.

⁷⁴ Choo, Chun Wei 1999. *The Art of Scanning the Environment*, s. 22.

⁷⁵ Choo, Chun Wei 2001. *Environmental scanning as information seeking and organizational learning*. Informal Research, 7(1).

⁷⁶ Aguilar, FJ 1967. *Scanning the Business Environment*, s. 19.

Informationens exakthet är stor eftersom man letar fokuserat för att finna detaljerad information som är relevant för ett ämne för att bygga ett underlag för beslut eller handling. Formal search föredrar information från källor som är välkända eller informationskanaler som anstränger sig för att försäkra kvaliteten och tillgängligheten på informationen.

Effektiv omvärldsbevakning måste innehålla alla fyra söksätten menar Choo⁷⁷

Choo har även gjort en tabell över dessa 4 sätt att omvärldsbevaka som Aguilar beskriver och jämfört dessa med informations- behov, användning, antal träffar, antal källor och taktik.⁷⁸

Scanning Modes	Information Need	Information Use	Amount of Targeted Effort	Number of Sources	Tactics
Undirected Viewing	General areas of interest; specific need to be revealed	Serendipitous discovery "Sensing"	Minimal	Many	Scan broadly a diversity of sources, taking advantage of what's easily accessible "Touring"
Conditioned Viewing	Able to recognize topics of interest	Increase understanding "Sensemaking"	Low	Few	Browse in pre-selected sources on pre-specified topics of interest "Tracking"
Informal Search	Able to formulate queries	Increase knowledge within narrow limits "Learning"	Medium	Few	Search is focused on an issue or event, but a good-enough search is satisfactory "Satisficing"
Formal Search	Able to specify targets	Formal use of information for planning, acting "Deciding"	High	Many	Systematic gathering of information on a target, following some method or procedure "Retrieving"

Figur 3. Fyra sätt att söka information.⁷⁹

Planera och gör omvärldsbevakningen till en strategisk aktivitet. Implementera omvärldsbevakningen som ett formellt system. Ett formellt omvärldsbevakningssystem är ett som planeras, vidmakthålls och samordnas. Planeringen försäkrar att informationsinsamlingen baseras på organisationens mål och verkliga informationsbehov menar Choo.

Jag tycker detta verkar som en inlärningsprocess för de som arbetar med att leta efter information för företagets omvärldsbevakning. Om man lär sig vilka källor som är viktiga och pålitliga tror jag man av vana letar i dem först då man varit verksam omvärldsbevakare ett tag. Vilket innebär att en van omvärldsbevakare har mer förutfattade meningar om olika källor än en ovan vilket gör den ovane lämpligare att genomföra de två första stadierna.

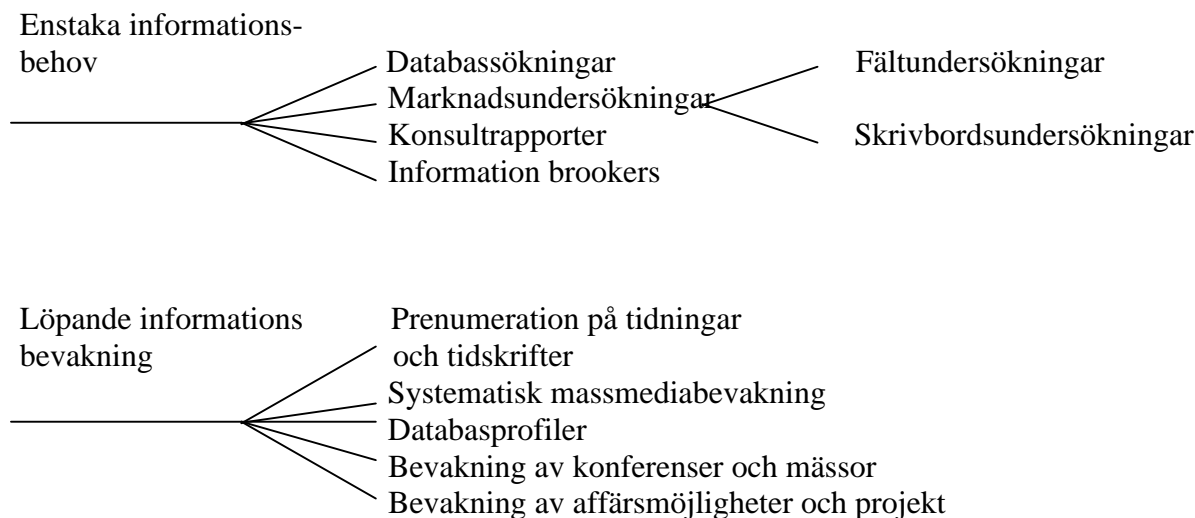
⁷⁷ Choo, Chun Wei 1999. *The Art of Scanning the Environment*, s. 23.

⁷⁸ Ibid., s. 23.

⁷⁹ Choo, 1999 s. 23.

4.7 Metoder och källor som är användbara för informationsanskaffning.

Jarenko & Vahlgren-Wall beskriver några metoder för hur man samlar in information och har gjort en modell för detta som är uppdelad i löpande informationsbevakning och enstaka informationsbehov⁸⁰.



Figur 4. Enstaka och löpande informationsbehov⁸¹

Omvärldsbevakningen slutar inte med att man samlat in information man behöver analysera och bearbeta den och inte minst viktigt distribuera informationen vidare till rätt person d.v.s. till den person som behöver just den specifika informationen för att kunna fortsätta sitt arbete för företaget på bästa sätt.

Ett sätt att sprida informationen inom företaget kan vara att företaget använder sig av ett intranät. Microsoft skriver ”snabb och effektiv kunskapsöverföring och kunskapsdelning är idag viktigare än någonsin och är något som sparar både tid och pengar”⁸²

Även internt samarbete över webben spar tid och pengar.

Sammanfattning av hur man söker efter information

Det finns olika sätt att söka efter information man kan söka efter något speciellt och man kan bara söka utan någon speciell inriktning. Choo använder sig av Austers fyra sätt för hur man letar efter information och menar att det är väldigt viktigt att man planerar sin omvärldsbevakning och gör det till en strategisk aktivitet. Då baseras den på organisationens mål och verkliga informationsbehov. Vilket dementeras av Frankelius som hävdar att en modell anger statistiskt vad man ska bevaka och det inte finns mycket som är statistiskt i dagens samhälle. Choo har även satt in de fyra sätten i en tabell och delar upp dem i behov, användning, träffar, källor och taktik för att se vad man får ut av de olika sätten att söka på. Även Jarenko & Vahlgren-Wall har delat upp omvärldsbevakningen i tre delar de beskriver de tre så här samla in information man behöver, analysera och bearbeta den och distribuera informationen. Dessa skiljer sig från Lester & Waters i den andra faktorn. L & W har skrivit

⁸⁰ Jarenko, & Vahlgren-Wall 1986. s. 69.

⁸¹ Ibid. s. 69-70.

⁸² Microsoft 2002. Hemsida.

analyserandet och förståelsen av informationen medan Jarenko & Vahlgren Wall skriver analysera och bearbeta informationen.(se kap 4.3)
Jarenko & Vahlgren-Wall har konstruerat en modell för metoder informationsinsamling för löpande och enstaka beslut.

5. Business Intelligence

Ordet Business Intelligence kan inte översättas till svenska eftersom motsvarigheten tyvärr inte finns i svenskan utan att man förlorar en del av innebörden. I militären använder man sig av ordet ”underrättelsetjänst” men man tänker då ofta på industrispionage vilket inte är meningen här.⁸³

Pagels-Fick konstaterar liksom Sandström att svenskan inte har motsvarande uttryck för BI men att man använder marknads- och konkurrent eller omvärldsanalys på svenska vilket dock saknar ordet Intelligence. Vidare hävdar han att det engelska uttrycket syftar till att utveckla företagets affärsverksamhet som inte motsvaras av svenskans synonymuttryck som däremot betonar analysen.⁸⁴

Båda konstaterar besviket frånvaron av ett motsvarande svenskt uttryck som innefattar allt vad detta begrepp innebär och förklarar så sin användning av det engelska uttrycket Business Intelligence.

Hamrefors däremot menar att man skulle kunna översätta BI till uttrycket ”affärsunderrättelser”⁸⁵

Business Intelligence är en del av omvärldsbevakning men med snävare inriktning mot företagets verksamhet och dess konkurrenter. Business Intelligence står för framtidsvisioner och verksamheten som leder fram till dessa. Exempel på Intelligence är att informationen är analyserad och bearbetad därefter placerad så att företaget kan använda sig av informationen i t.ex. ett beslut.

Man skapar en bild av framtiden genom att man kontinuerligt hämtar in och analyserar information om marknaden, kunder, konkurrenter och andra viktiga konkurrensfaktorer vilket gör det möjligt att i tid vidta åtgärder. Företaget kan agera aktivt och därmed styra utvecklingen istället för att passivt överraskas av förändringar som sker.⁸⁶

Att Business Intelligence inte är en modern företeelse som jag trott visar sig då Sandström beskriver hur Marcus Wallenberg sr. i februari år 1900 försökte, genom att skicka en banktjänsteman till Paris, ta reda på hur en fransk bank gjorde för att samla in, analysera och utnyttja affärsinformation. Denna franska bank hade etablerat ett nytt system för att samla, registrera och analysera kredit och affärsupplysningar om företag och enskilda som sökte lån i banken.⁸⁷

⁸³ Sandström 1988. *Business Intelligence; företagets underrättelsetjänst*, s. 20.

⁸⁴ Pagels-Fick, Göran 1999. s. 12.

⁸⁵ Hamrefors, S. 2002. *Den uppmärksamma organisationen – Från Business Intelligence till Intelligent Business*, s. 11.

⁸⁶ Sandström 1988. s. 28.

⁸⁷ Ibid., s 30.

Bankvärlden är ganska typisk institution som använder sig av just Business Intelligence för att få fram relevant information för beslutsfattande.

Sandström beskriver att banker är ”gigantiska informationsföretag, vars affärsidéer helt står och faller med BI-funktionen”⁸⁸.

En traditionell tolkning av BI är att den systematiskt och yrkesmässigt arbetar med främst extern information i förhållande till det egna företaget eller organisationen vars syfte är att ge stöd till beslutsfattare. BI innebär att man har olika källor som man samlar information ifrån sammanställer dessa, analyserar och drar slutsatser, därefter ger man förslag och rekommendationer och till sist gör man en presentation.

Källor	Insamling	Sammanställning	Analys	Slutsatser	Förslag och rekommendationer	Presentation

Figur 5. Traditionell BI⁸⁹

Inför en viss fråga söker man efter relevant information från tillgängliga källor. Att känna till alla externa källor för information om företagets marknad och omvärld är viktigt för dem som arbetar med BI. Sökandet i sig kräver stor erfarenhet och mycket god kännedom om källorna. Då man söker genom Internet och olika databaser krävs det också att man är insatt i ämnet för att sökningen ska bli effektiv.⁹⁰

Därefter ska man systematiskt sammanställa all relevant information så man snabbt kan få en överblick av situationen. I detta ingår en redovisning av skillnader i synsätt och prognoser som kan finnas i de olika källorna. Olika orsakssammanhang, förståelse för utvecklingens drivkrafter och den förväntade utvecklingen är andra viktiga ingredienser i analysen. BI-funktionen ska sedan ge förslag till beslut och visa konsekvenser och risker med olika handlingsalternativ.

Definitionen av Business Intelligence som Sandström använder sig av är:

”Prognoser och verksamhet som omfattar att klarlägga informationsbehov samt hämta in, bearbeta, analysera och delge uppgifter om marknadens konkurrensfaktorer såsom branschvillkor kunder, konkurrenter och leverantörer”.⁹¹ Definitionen är generell och övergripande och beskriver en total funktion som bör engagera hela företaget.

”Varje medarbetare ska vara utbildad och aktivt kunna delta i BI-funktionen och också förstå att kunna utnyttja funktionen praktiskt i sin egen verksamhet”.⁹²

Det är viktigt att alla anställda på alla nivåer i företaget känner ansvar och engagemang för Business Intelligence så det blir en naturlig och viktig del av företagets kultur.

Strategiskt ska BI hjälpa koncernledningen att fatta långsiktiga beslut som kan användas för att i tid kunna vidta åtgärder mot hot från marknaden med hjälp av relevant information.

⁸⁸ Sandström 1988. s. 32.

⁸⁹ Ibid., s. 28-30.

⁹⁰ Ibid., s. 26.

⁹¹ Ibid., s. 28.

⁹² Ibid., s. 23.

En BI-funktion ger företaget möjlighet att agera istället för att reagera på marknadsförändringar vilket är en förutsättning om man vill ha marknadsframgångar i dagens och morgondagens hårdnande konkurrenssituation. Utan en bra BI-funktion blir det omöjligt att i längden göra bra affärer. BI-funktionen innebär företagets förmåga att identifiera och lösa framtidsproblem genom att hämta in och analysera affärsinformation. Intelligence är den förädlade informationsprodukten som gör det möjligt att se framtiden. BI är företagets viktigaste konkurrensmedel skriver Sandström.⁹³ Detta är en sanning med modifikation då denna bok är skriven 1988 och det har hänt mycket sedan dess. Competitive Intelligence är ett relativt nytt område som speciellt inriktar sig på konkurrentanalys och har därför större kapacitet för just detta område.

För att veta hur man ska göra en plan för informationsinhämtning måste man veta vilka informationsbehov som finns. Sedan måste man bestämma sig för vilka källor och metoder man ska använda och hur mycket tid man har till förfogande. För att få överblick över pågående arbete och även tydliggöra inriktning kan man göra en Business Intelligence plan skriftligt. Man kan göra en sådan som består av en tabell med 5 kolumner som innehåller till exempel vilka informationsbehoven är, metoder och källor man ska använda sig av, vem som är ansvarig och till sist tidpunkt då allt ska vara klart.⁹⁴

Pagels-Fick som arbetar vid Ericsson i Bryssel har lång erfarenhet av omvärldsanalys, beslutsstöd och affärsutveckling. Han menar att BI är underlag till beslutsfattande genom analys av omvärlden, vilket man gör för att kunna bestämma företagets inriktning i framtiden.⁹⁵

Han definierar BI som en vilja att arbeta professionellt med omvärldsbevakning och utveckla resurser, metoder, verktyg och kompetens i processen. Även att bygga upp företagets interna och externa kontaktnät plus en analys och bedömning av det egna företagets situation med kunskapen man har skapat sig om omvärlden. Analysen ska användas som underlag till förslag på åtgärder och att informationen ska utformas på ett sätt så den kan användas effektivt som stöd i beslutsprocessen.⁹⁶

⁹³ Sandström 1988. s. 27.

⁹⁴ Ibid., s. 62.

⁹⁵ Pagels-Fick 1999. s. 11.

⁹⁶ Ibid., s. 35.

En modell över relationen mellan BI och marknads- och konkurrentanalys.

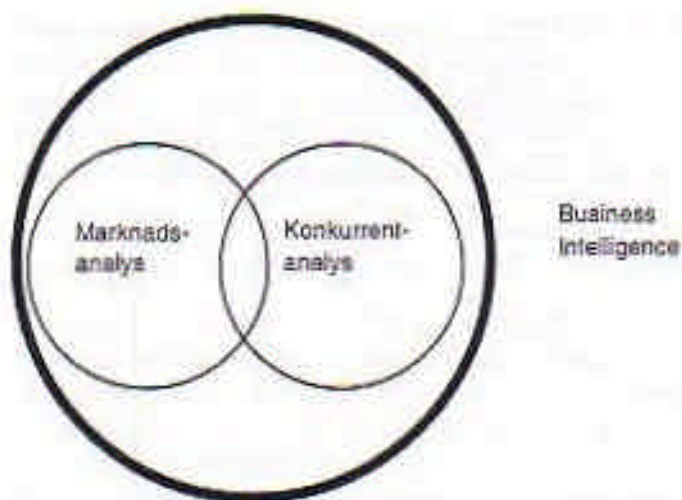


Bild 1.1 Business intelligence relation till marknads- resp konkurrentanalys

Figur 6. Business Intelligence förhållande till marknads/konkurrentanalys⁹⁷

Konkurrentanalysen går mer i detalj om konkurrenterna än marknadsanalysen som betonar kunderna och de drivkrafter som påverkar marknaden i stort. Grunden för BI utgörs av konkurrent och marknadsanalyser enligt Pagels-Fick.

Man kan dela upp BI i den kontinuerliga och den beslutsorienterade. Den kontinuerliga inriktas inte för att belysa ett speciellt problem utan förser företaget med allmän information. Det är en verksamhet som hela tiden finns. Informationen måste bearbetas genom urval, sammanställning och analys där den kontinuerliga informationen resulterar i beskrivningar, observationer, identifierade hot eller möjligheter eller säljargument etc.

Den beslutsorienterade BI är situationsberoende och uppgiften är en specifik analys knuten till ett beslutsproblem. Här måste man skapa en struktur och hitta en relevant problemformulering för hur man ska angripa frågan

Pagels-Fick menar att ”analysen bör även innehålla en bedömning av taktik för att nå ett visst beslut samt konkurrenters möjliga motdrag”.⁹⁸ Resultatet av analysen ska kunna presenteras för beslutsfattare och vara ett stöd i beslutsprocessen. Författaren av analysen ger förslag på handlingsalternativ och eventuella konsekvenser. Detta kräver kunskap om beslutsprocessen och en bra relation med huvudpersoner i beslutsprocessen.

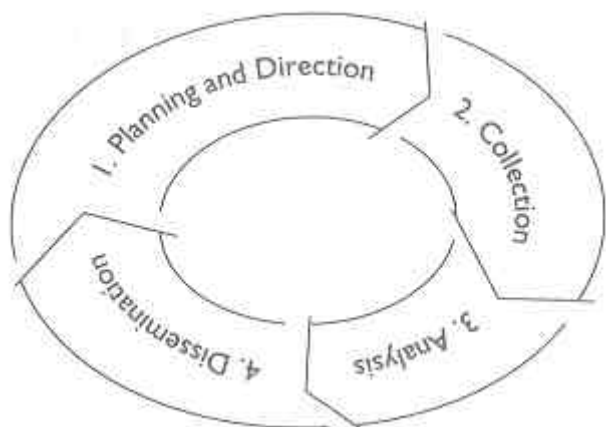
Verktyg för Business Intelligence hjälper till att organisera och använda informationen på sätt som gör det möjligt för beslutsfattare att dynamiskt förklara, undersöka och analysera organisationers data från många olika perspektiv.⁹⁹

⁹⁷ Pagels-Fick 1999. s. 17.

⁹⁸ Ibid., s. 17-18.

⁹⁹ Abukari, Kobana, Jog Vijay 2002. *Business Intelligence Tools can turn large amount of Data into "Sweetspots" of information for Value-Adding Decision-Making.*

Många författare återkommer till Business Intelligence cykeln när det gäller att beskriva funktionen i ett företag. Denna cykel visar vilka olika stadier som grundläggande behövs för att genomföra Business Intelligence.



Figur 7 Business Intelligence Cykeln¹⁰⁰

Denna cykel består av 4 steg. BI-processen är målinriktad och arbetet är en ständigt pågående cirkulär process dvs. alla delar är igång samtidigt.

1. Planering (Planning and Direction): Utifrån den strategi som organisationen arbetar efter fattas beslut om vilken slags information som ska inhämtas.
2. Inhämtning (Collection): Den efterfrågade informationen samlas in. Processen innefattar även att informationen överförs och lagras elektroniskt.
3. Bearbetning (Analysis): Den insamlade informationen bearbetas. Även om analysen baseras på reella fakta krävs det kreativitet och ibland avancerade gissningar om vad detta kan resultera i. Ansedd som den mest komplicerade delen i cykeln.
4. Delgivning (Dissemination): Det man kommit fram till presenteras för den som efterfrågat informationen. Resultatet ska också distribueras till övriga berörda i organisationen.¹⁰¹

Thorsson har vidareutvecklat denna modell till en 8 som han kallar BI-åttan. Han menar att BI-cykeln går att tolka på flera sätt och framhäver att en mer detaljerad modell bättre skulle kunna förklara och beskriva vad som verkligen sker. Han har delat upp modellen i två cykler som representerar intern respektive extern. Den externa cykeln snurrar ett varv för varje beslutsunderlag som ska tas fram och den interna kan snurra flera varv beroende av vilka resultat man får vid sökningarna. Denna process startar igen inför varje ny uppgift vilket innebär att det samtidigt kan finnas flera parallella BI-åttor som snurrar men att de befinner sig på olika steg.¹⁰²

Även Pagels-Fick tycker att det traditionella sättet att arbeta med BI är för smalt speciellt när det gäller synen på källmaterial, användningen av resultaten och när man menar att processen slutar med presentation av materialet.¹⁰³

¹⁰⁰ Kahaner 1997. s. 43ff.

¹⁰¹ Ibid., s. 44.

¹⁰² Rexed Daniel, Mikael Thorsson och Ulf Wingstedt 1997. *Verktyg för omvärldsbevakning*. Passim.

¹⁰³ Pagels-Fick 1999. s. 23.

Sammanfattning av Business Intelligens

Sammanfattning: Business Intelligence kan man inte enkelt översätta till svenskan utan att förändra betydelsen. Det närmaste man kan komma är enligt Hamrefors affärsunderrättelser. BI är en del av omvärldsbevakningen med inriktning mot företagets framtidsvisioner och konkurrenter. Exempel på Intelligence är att informationen är analyserad och bearbetad så företaget kan använda sig av informationen i beslutsfattande.

En BI funktion är viktigt för ett företag för att identifiera och lösa framtidsproblem genom att hämta in och analysera affärsinformation. Intelligence är den förädlade informationsprodukten vilken gör det möjligt att se framtiden.

Det är praktiskt att göra en plan för informationsinhämtningen. Först måste man veta vilka informationsbehov som finns, därefter bestämma vilka källor och metoder man ska använda sig av och hur mycket tid man har. För att få överblick kan man dokumentera denna plan. Analysen bör innehålla en bedömning för hur man ska gå tillväga vid ett visst beslut och konkurrenternas möjliga motdrag.

Business Intelligence används av bankvärden för att få fram relevant information som stöd för beslutsfattande. BI funktionen ska ge förslag till beslut, visa konsekvenser och risker med olika handlingsalternativ.

När det gäller att beskriva funktionen i ett företag väljer många författare Business Intelligence Cykeln som visar 4 olika stadier som behövs för att genomföra Business Intelligence. Först måste man planera vilken information man ska inrikta insamlingen mot man samlar in förestående och bearbetar denna (här måste man vara kreativ och kunna se vad informationen kan ha för betydelse för organisationen och i framtiden).

Till slut presenteras det man kommit fram till för den som efterfrågat informationen och övrig personal som berörs.

6. Omvärldsbevakning och situationen på Bankmarknaden

Omvärldsbevakning innebär att man bevakar sin omvärld för att överleva så bra som möjligt och ha framförhållning nog att upptäcka svårigheter och problem i tid. Tiden behövs för att hinna förbereda sig och kunna reagera på andras åtgärder eller själv ta initiativ genom eget agerande. Det är viktigt att veta var man står i förhållande till konkurrenter och andra liknande organisationer. Lika viktigt är det att veta vilka nya lagar som kommer inom området och hur de påverkar företaget.

En anledning till att banker måste omvärldsbevaka är att de baserar sin verksamhet på kunder vars beteende är strategiskt viktigt för banken. En annan anledning är att de har konkurrenter i andra banker och försäkringsverksamheter vilket innebär att man måste veta vad konkurrenterna erbjuder kunderna. Kunderna kan när som helst bestämma sig för att använda sig av en annan bank för sina ärenden. En tredje anledning för just banker att omvärldsbevaka är att de förvaltar kunders pengar och måste se till att de förräntar sig väl och att banken också får någon egen vinst för att fortsätta sitt arbete. Då måste man veta hur penningvärdet är och aktieutvecklingen ser ut, även i förhållande till världen i stort måste man veta hur kronan står i förhållande till andra valutor. Bankers marknad är inte bara svensk utan den breder ut sig till att gälla även Europa i första hand.

Castell beskriver uppkomsten av en ny ekonomi som han kallar informationell och global. Med informationell menar han att produktiviteten och konkurrenskraften i denna ekonomi är beroende av förmågan att generera, behandla och effektivt tillämpa kunskapsbaserad information. Med global menar han att produktion, konsumtion och cirkulation liksom (kapital, arbete, råvaror, företagsledning, information, teknik, marknader) är globalt organiserade antingen genom ett nätverk eller direkt.¹⁰⁴

Information och kunskap har alltid varit centrala i den ekonomiska tillväxten och den tekniska utvecklingen har bestämt samhällets produktionsförmåga och levnadsstandard. Nu står vi inför ett paradigmskifte organiserat runt en ny starkare och flexiblere informationsteknik beskriver han.

6.1 Banker och deras roll på finansmarknaden

Kreditmarknaden är en mötesplats där långgivare och låntagare ingår låneöverenskommelser, på lång eller kort tid. Korta krediter, som sträcker sig upp till ett år, handlas normalt på det som man kallar penningmarknaden och krediter längre än ett år handlas på kapitalmarknaden. Gränserna mellan penningmarknaden och kapitalmarknaden är många gånger svåra att dra eftersom många av aktörerna uppträder på båda marknaderna och p.g.a. att många kortfristiga krediter omvandlas under kredittiden till långfristiga krediter. Priset på produkten, krediten, kallas ränta och bestäms normalt av tillgången på kapital i förhållande till behovet av kredit och vilken risk långgivaren eventuellt kan löpa att inte få tillbaka sina pengar. De som finansierar krediterna, både privatpersoner i form av småsparare och juridiska personer som företag och institutioner får genom finansmarknaden en möjlighet att både spara/finansiera krediter åt andra och att själva låna pengar när man behöver kapital.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Castells, M 1998. *Nätverkssamhällets framväxt*, s. 77.

¹⁰⁵ Svenska Bankföreningen 1999. *The Swedish Credit market*, s. 5.

Den organiserade finansmarknaden omges av många lagar som reglerar dess verksamhet. Därutöver finns det också en oorganiserad finansmarknad som består av t ex lån mellan enskilda företag eller olika, enskilda personer. Med den organiserade finansmarknaden förstår vi in- och utlåning som sker genom banker, finansbolag, kreditinstitut, försäkringsbolag och pensionsfonder. Därtill kommer in- och utlåning i statens regi, t.ex. statsobligationer och studielån, kommuners regi. Alla dessa aktörer står i Sverige under Finansinspektionens tillsyn, som har att kontrollera och följa upp att aktörerna följer lagar och regler inom området. In- och utlåning i utlandet är svårare för ett enskilt land att reglera men inom t.ex. EU finns också lagar och regler som styr finansmarknaden.¹⁰⁶

Av finansmarknadens alla aktörer är bankerna en av de viktigaste. För att driva bankrörelse i Sverige erfordras en s.k. oktroj [ett tillstånd för att bedriva bankverksamhet som skall beviljas av Finansinspektionen]. Det finns ca 200 banker och andra kreditinstitut som har detta tillstånd. Dessutom finns det ungefär lika många utländska banker och kreditinstitut som bedriver verksamhet i Sverige. Dessa står endast delvis under finansinspektionens tillsyn.¹⁰⁷

Bankerna får sina pengar huvudsakligen genom att låna in pengar från privatpersoner och företag och genom att låna pengar från andra kreditinstitut. Inlåningen används främst för att finansiera utlåning men också för att investera i olika säkerheter, som statsobligationer och liknande värdepapper.¹⁰⁸

Bostadskreditinstitut och liknande har som främsta uppgift att finansiera bostadsbyggande och affärsverksamhet. De utfärdar ofta obligationer och andra värdepapper men har ingen egen inlåning från kunderna.¹⁰⁹

Finansbolag finansierar sin verksamhet genom att låna på penningmarknaden eller från andra kreditinstitut. Deras utlåning riktar sig både till privatpersoner och företag, det handlar bl.a. om bilfinansiering och företagskrediter.¹¹⁰

De statliga pensionsfonderna, AP-fonderna, förvaltar de allmänna pensionsmedlen genom att köpa t.ex. obligationer utfärdade av stat, kommun eller av andra aktörer på kreditmarknaden som t.ex. banker, men också genom att investera i fastigheter och andra tillgångar.¹¹¹

Försäkringsbolag får sina tillgångar genom premiebetalningar, främst från livförsäkringar och pensionsförsäkringar. Dessa tillgångar använder man sedan för att köpa obligationer, andra värdepapper och fastigheter, samt använder i egen direkt utlåningsverksamhet.¹¹²

Statliga kreditinstitut erbjuder finansiering i form av ex studielån, vilka finansieras över statsbudgeten.¹¹³

¹⁰⁶ Svenska Bankföreningen 1999. *The Swedish Credit market*, s. 6.

¹⁰⁷ Finansinspektionen, *Branschinformation på Internet*.

¹⁰⁸ Svenska bankföreningen 1999. *The Swedish Credit Market*, s. 6.

¹⁰⁹ *Ibid.*, s. 7.

¹¹⁰ *Ibid.*, s. 7.

¹¹¹ *Ibid.*, s. 7.

¹¹² *Ibid.*, s. 7.

¹¹³ *Ibid.*, s. 7.

6.2 Olika typer av bankrörelser

I Sverige finns det tre olika typer av banker, bankaktiebolag, sparbanker och kooperativa d.v.s. banker som har ett ömsesidigt ägande och ägs av sina kunder. Antalet banker har minskat drastiskt till följd av fusioner i bankvärlden, inte minst gäller detta sparbankerna. Sedan mitten på 80-talet har också en annan trend påskyndat utvecklingen, nämligen tillkomsten av de nya s.k. nischbankerna i form av bankaktiebolag som t.ex. ICA-bank och IKANO-banken.¹¹⁴

6.2.1 Bankaktiebolag

Alla större bankrörelser i Sverige är nuförtiden bankaktiebolag, flera återfinns som börsnoterade bolag. Förutom de stora bankaktiebolagen finns också ett växande antal nischbanker som inte erbjuder alla traditionella banktjänster utan koncentrerar till en viss grupp av kunder och/eller en viss typ av banktjänster. Nischbankernas tillkomst har kraftigt förändrat konkurrenssituationen för de stora bankaktiebolagen, eftersom många nischbanker har stora företagsgrupper bakom sig, t.ex. försäkringsbolag, industrikoncerner som IKEA eller detaljhandelskoncerner som ICA.¹¹⁵

Enligt Svenska Bankföreningens statistik var de 4 största bankaktiebolagen år 2001, Nordea, Svenska Handelsbanken, SE-banken och Föreningssparbanken.¹¹⁶

Därefter kom den Danske bank, Postgirot bank, Skandiabanken, ABN AMRO-bank, GE Capital bank och Dexia Credit Local.¹¹⁷

Förutom Skandiabanken kom andra kända nischbanker också högt upp på listan, Länsförsäkringar bank på 11:e plats, IKANO-banken på 22:a plats och den relativt nystartade ICA-banken på 23:e plats.¹¹⁸

Typiskt för nischbankerna är att dessa har få bankkontor och därmed få anställda för manuell kundbetjäning. Nischbankerna använder sig dels av Internet- och telefontjänster, dels av sina egna affärsverksamheter, som t.ex. butikerna inom ICA för att ge sina kunder den service de behöver.¹¹⁹

6.2.2 Sparbanker

Sparbanker är till skillnad från bankaktiebolagen självägande institutioner som styrs av sina huvudmän, av vilka hälften utses av kommunen där banken är aktiv och hälften utses av bankens kunder. Sparbanker har inget aktiekapital och inga aktieägare. De har istället uppbyggda reservmedel, som har genererats från kunderna genom vinster/överskott. Två av de största kvarvarande sparbankerna är Sparbanken Finn med huvudkontor i Lund och Sparbanken Kristianstad.¹²⁰

¹¹⁴ Svenska Bankföreningen 1999. *The Swedish Credit market*, s. 23.

¹¹⁵ *Ibid.*, s. 23.

¹¹⁶ Svenska Bankföreningen på Internet. 2001, *Bankaktiebolag 2001-12-31*, tabell 3, tabell 2001.xls.

¹¹⁷ Svenska Bankföreningen på Internet. 2001, *Bankaktiebolag 2001-12-31*, tabell 1.

¹¹⁸ *Ibid.*, tabell 1.

¹¹⁹ *Ibid.*, tabell 1.

¹²⁰ *Ibid.*, tabell 1.

Sparbankerna har sitt ursprung i den s.k. sparbanksrörelsen och hade till i början av 1990-talet en stark lokal förankring med många, små sparbanker knutna till en eller flera geografiska platser. Under 1990-talet skedde så en mängd fusioner som gav upphov till bildandet av Sparbanken Sverige 1993, som i sin tur fusionerade med Föreningssparbanken 1997 och blev Föreningssparbanken. Föreningssparbanken blev också ett publikt bankaktiebolag under namnet Föreningssparbanken AB. De större från Föreningssparbanken AB fristående sparbankerna har i många fall också bildat bankaktiebolag och är i lagens mening inte längre sparbanker.¹²¹

6.2.3 Kooperativa banker

I Sverige finns det bara två medlemsbanker kvar, Ekobanken-Din medlemsbank i Järna och JAK-medlemsbank med huvudkontor i Skövde. Dessa har så liten verksamhet och omsättning att de inte har någon större påverkan på bankvärlden i stort.¹²²

6.2.4 Utländska banker

Utländska banker har tillåtits att registrera filialbanker i Sverige sedan 1990. De är alltså formellt en del av moderbanken i utlandet. Det är så de allra flesta utländska banker etablerar sig i Sverige. Endast någon enstaka utländsk bank är registrerad som en självständig bankrörelse i Sverige. År 1998 hade de utländska bankerna 5 % marknadsandel, enligt Svenska Bankföreningens statistik.¹²³

6.3 Bankernas verksamheter

6.3.1 Inlåning

Bankerna lånar in mycket stora pengar från allmänheten och de kommersiella kunderna. År 2001 översteg summan av inlåningen 1000 miljarder SEK. Inlåningen sker på olika typer av konton med varierande räntor. Variationerna har ökat markant de senaste åren till följd av ökad konkurrens och nya tekniska hanteringsmetoder, som t.ex. Internet-banking. Sedan 1996 finns också en insättningsgaranti för att skydda spararnas pengar upp till 250000 kr per kund och bank. Bankerna får betala avgifter till garantisystemet¹²⁴

6.3.2 Andra sparformer och tjänster

Andra sparformer som bankerna erbjuder är exempelvis fondsparande i ränte- eller aktiefonder, något som ökat under senare år. När aktiemarknaden de senaste två åren har gått tillbaka kraftigt har också många småsparare fått se sina tillgångar i aktiefonder krympa, något som står i stark kontrast till de höga avkastningar dessa fonder kunde redovisa under åren i slutet på 1990-talet.¹²⁵

¹²¹ Svenska Bankföreningen 1999. *The Swedish Credit Market*, s. 26.

¹²² Finansinspektionen 2002, *Branschinformation på Internet*

¹²³ Svenska Bankföreningen 1999. *The Swedish Credit Market*, s 27.

¹²⁴ Ibid., s 27.

¹²⁵ Ibid., s. 28.

Bankerna erbjuder också sparande i olika typer av obligationer, utfärdade antingen av bankerna direkt eller av andra kreditinstitut.¹²⁶

Sedan 1991 har bankerna också kunnat äga försäkringsbolag och några sådana exempel är SEB Trygg Liv, Handelsbanken Liv, Sparfond livförsäkring. Detta gör att bankerna har kunnat tränga in på försäkringsbolagens traditionella marknader och erbjuda kapital, liv och pensionsförsäkringar. De senare kan också erbjudas i form av individuellt pensionssparande där kunden själv kan välja placeringsformen för pensionssparpengarna.¹²⁷

6.3.3 Utlåning

Utlåning är en fundamental del av bankverksamheten. Utlåning sker till såväl privatpersoner, företag som andra kreditinstitut. Utlåningen till privatpersoner svarade år 1998 för 21% av bankernas totala utlåning, utlåningen till företag svarade för 47% och 25% av utlåningen var utlåning till utlandet.¹²⁸

6.3.4 Betalningar

En mycket stor del av alla betalningar sker genom bankernas och kortföretagens förmedling. Kortbetalningarna har ökat kraftigt under senare år och ersatt mycket av kontanthantering och checkbetalningarna. Betalningar görs också i allt större utsträckning över Internet. Betalningar görs förutom via kort också i stor skala via bank- och postgiro. De flesta betalningar knyts till någon form av transaktionskonton, exempelvis lönekonton, aktielikvidkonton etc. Bankkortet kan delas upp i betalkort och kreditkort, till de senare är en viss på förhand överkommen kreditmöjlighet knuten. Bankernas kort kan användas i uttagsautomater inom och utom landet och är ofta kopplade till internationella kortföretag som ex VISA för att ge större handlingsfrihet för kunden. Bankerna har också introducerat Cashkort som ersätter kontanter och är lätthanvända för att betala småbelopp i olika typer av affärer.¹²⁹

6.3.5 Säkerheter

Bankerna har en del av sina tillgångar placerade i säkerheter av olika slag, främst obligationer med säker avkastning, t.ex. statsobligationer eller företagsutställda obligationer eller aktier. Denna verksamhet tenderar att öka i tider när efterfrågan på krediter går ned. Enligt banklagen får inte mer än högst 30 % av en banks kapitaltillgångar placeras i säkerheter av detta slag och en bank får bara äga aktier i ett enskilt bolag till ett högsta värde av 1,5 % av sina totala kapitaltillgångar. Detta gäller dock inte för ägande av fastigheter som behövs för den egna bankrörelsen eller om en bank tillfälligt måste överta ett företags aktier för att säkerställa sin fordran på företaget ifråga.¹³⁰

¹²⁶ Svenska Bankföreningen 1999. *The Swedish Credit Market*, s 28.

¹²⁷ *Ibid.*, s. 29.

¹²⁸ *Ibid.*, s. 29.

¹²⁹ *Ibid.*, s. 29-30.

¹³⁰ *Ibid.*, s. 30.

6.3.6 Rådgivning och andra banktjänster

Ekonomisk och juridisk rådgivning är en viktig verksamhet för bankerna. Deras notariatavdelningar hjälper till med testamentsskrivande, bouppteckningar, boskillnader mm. Deras privata rådgivare hjälper till med placeringsrådgivning, upprättande av hushållsbudget m.m. Deras rådgivande tjänster till företag omfattar också hanteringen av optionsprogram, upprättande av prospekt vid börsintroduktioner etc.¹³¹

Några banker har sin huvudsakliga verksamhet genom telefonbank och Internet-bank, d.v.s. kundkontakten sker genom Internet eller via telefonen. Tjänsteutbudet via telefon eller Internet ökar stadigt.

Bankerna har också hand om valutaväxling, export och import kreditiv och spelar därför en viktig roll i den svenska utrikeshandeln. En del svenska banker har också själva filialer utomlands och driver delar av sin verksamhet där.¹³²

6.3.7 Samarbete mellan bankerna

Bankerna konkurrerar inte bara med varandra utan samarbetar också i olika former. Svenska Bankföreningen är bankaktiebolagens och de bankägda finansbolagens egen intresseorganisation. De fristående sparbankerna är dock inte medlemmar där utan har sin egen intresseorganisation, Fristående Sparbankers Riksförbund.

Finansinspektionen, Konsumentverket och Svenska Bankföreningen har bildat ett rådgivande organ som kallas Konsumenternas Bank- och Finansbyrå som har till uppgift att hjälpa bankkunderna med information om bankväsendet och ta tillvara kundernas intressen i konflikter som uppstår mellan bankerna och deras kunder.

Alla banker tillhör också bankgirocentralen, BGC som svarar för betalningar och kvitteringar inom bankgirosystemet. Privatgirot hanterar privatpersoners bank- och postgirobetalningar.

Upplysningscentralen UC ägs av bankerna gemensamt och är ett kreditupplysningsinstitut. UC säljer information till banker och andra företag inom och utom Sverige för att dessa rätt skall kunna bedöma kreditvärdigheten hos sina kunder och affärspartners.¹³³

Värdepapperscentralen VPC svarar för hanteringen och registreringen av aktier för de aktiebolag som använder det förenklade aktiehanteringssystemet. VPC ägs till hälften av staten, till 25% av banker och finansinstitut och till 25% av Handelskammaren och Industriförbundet.

PMI, penningmarknadsinformation är en marknadsplats för penninghandeln. PMI ägs av banker och finansinstitut och förser olika marknadsaktörer med information för och om den svenska penningmarknaden.¹³⁴

¹³¹ Svenska Bankföreningen 1999. *The Swedish Credit Market*, s. 31.

¹³² *Ibid.*, s. 31-32.

¹³³ *Ibid.*, s. 32-33

¹³⁴ *Ibid.*, s. 33.

6.3.8 Bankernas finansiella situation

En bank måste precis som andra företag gå med vinst för att långsiktigt överleva. Detta måste inräknas i bankens kostnader och täckas av bankens olika intäkter på samma sätt som personalkostnaderna, fastighetskostnader, räntor till långivare, datakostnader, skatter m.m. Därför måste också bankerna ha en sund ekonomi med ett eget kapital som täcker behoven. När bankens verksamhet växer måste också det egna kapitalet växa. Finansinspektionen kontrollerar att alla bankrörelser har en tillräckligt stor kapitalbas för att uppfylla gällande regler om kapitaltäckningskrav på bankrörelser.¹³⁵

¹³⁵ Svenska Bankföreningen 1999. *The Swedish Credit Market*, s. 33.

7. Analysmodeller

Jag beskriver här några av de vanligaste analysmodellerna man använder sig av för att analysera inhämtade data. Detta är intressant för mig då jag i enkäten till banker bl.a. frågar efter om de använder sig av någon analysmodell. Jag vill härmed undersöka om banker använder sig av någon av de vanligast förekommande modellerna i litteraturen.

7.1 Pestmodellen

En av metoderna är **PEST-analysmodell**¹³⁶
PEST står för:

- P - Politiska/juridiska faktorer
- E - Ekonomiska faktorer
- S - Sociala/kulturella faktorer
- T - Teknologiska faktorer

1 Vilka omvärldsfaktorer påverkar organisationen?	
2 Vilka av dessa är viktigast i nuläget?	
3 Vilka är viktiga på några års sikt?	
Politisk/Juridisk Konkurrenslagstiftning Miljöskyddslagar Skattepolitik Bestämmelser om utrikeshandel Arbetsmarknadslagar Stabilitet hos regering	Ekonomisk Konjunkturcykler Trender i BNP Ränteläget Tillgång till kapital Inflation Arbetslöshetssiffror Nettoinkomster Tillgång och kostnader för energi
Sociala/kulturella Demografiska data Inkomstfördelning Social rörlighet Förändringar i livsstil Förhållandet till arbete och fritid Konsumtionen Utbildningsnivåer	Teknologisk Statens satsningar på forskning Staten och industrins grad av teknologisatsningar Forskning och utveckling Föråldringshastigheter Teknologiöverföring

Figur 8. Analysmodellen PEST

¹³⁶ Thorson 1997, s. 30.

¹³⁷ Ibid., s. 30.

Det exakta ursprunget till denna modell är inte lätt att identifiera men en tidig referens som innehöll en liknande modell var Jeremy McCarthy, som redan 1960 lanserade den i en bok.¹³⁸

Kunderna är enligt honom den viktigaste delen i omvärlden, men kunderna är inte den enda relevanta delen av omvärlden, vilket var – och kanske fortfarande är – en utpräglad syn inom såväl ekonomisk teori som marknadsföringsområdet.

McCarthy definierar de kulturella, sociala, politiska, juridiska och ekonomiska faktorerna som ”uncontrollable considerations”. Faktorer som inte kan kontrolleras men som måste bevakas.

Johnson & Scholes rekommenderar PEST som analysmodell, vilken ger en överblick av övergripande faktorer. Därefter tycker de att man ska göra en scenarioanalys genom att konstruera framtida händelseutveckling enligt de troligaste eller farligaste scenarierna.¹³⁹

De menar att PEST analysen kan användas på fyra sätt:

1. Vara en checklista
2. Identifiera nyckelfaktorer som influerar omvärlden
3. Identifiera långsiktiga faktorer som framtvingar förändringar
4. Undersöka olikartad verkan

Den första punkten betyder att man gör en lista på viktiga faktorer som man inte bör glömma. Denna lista använder man som en checklista, som piloterna gör innan start och landning, när man ska göra en PEST analys och då missar man inget.

I den andra och tredje punkten identifierar man mer specifikt det som är viktigast för det egna företaget från den första övergripande listan t.ex. ränteläget och det som verkar på lång sikt såsom demografiska förändringar. Dessa nyckelfaktorer bör man sedan ha en extra bevakning på vid punkterna i checklistan då man bedömt att de påverkar företaget mer direkt.

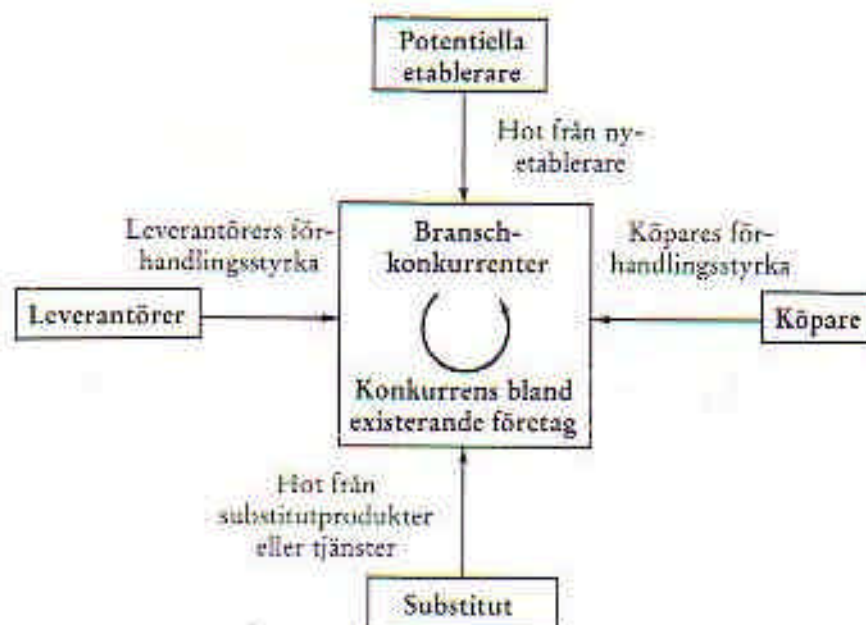
Till slut kan man göra olika ”what-if” analyser där man tar reda på vad som händer om man ändrar några faktorer och vissa ligger kvar. Man kan analysera hur de olika faktorerna verkar och se vilken händelseutveckling som skulle ge det mest fördelaktiga utfallet för företaget.

¹³⁸ McCarthy, E. J. 1960. *Basic marketing: A managerial approach*. Passim.

¹³⁹ Johnson & Scholes 1997, *Exploring Corporate Strategy Text and Case*, s. 93.

7.2 Porters Konkurrensstrategimodell Five forces

Michael E Porter har gjort en modell som visar på konkurrenskrafter som finns runt ett företag. Den kallas "Five Forces of Competition" och han menar att det är de fem konkurrenskrafter som bestämmer hur ett företag handlar.¹⁴⁰



Figur 1-1. Branschkonkurrensens drivkrafter.

Figur 9. Porters konkurrentstrategi modell.¹⁴¹

Leverantörer: Höjda priser och sänkt kvalitet påverkar lönsamheten och konkurrenskraften.

Substitut: Andra branscher kan erbjuda substitutprodukter.

Köpare: Köparna spelar ut konkurrenter mot varandra, t.ex. genom att kräva högre kvalitet och lägre pris

Potentiella etablerare: Nyetableringar kan skapa nya krav och förväntningar och förändrar därmed konkurrenssituationen

Branschkonkurrenser: Befintliga företag konkurrerar och rivaliteten ökar då någon försöker förbättra sin position på marknaden.¹⁴²

Analysmodellen vill förbättra konkurrenssituationen för det egna företaget genom att beskriva hur konkurrensen i en bransch är uppbyggd. Vet man hur konkurrenter agerar och är vaksam kan man snabbare och effektivare hantera olika situationer.

Nackdelen med Five Forces modellen är att den innefattar bara företagens direkta omvärld och belyser inte dagens snabba förändringar på marknaden. Det krävs stor kompetens och god branschkunskap för att modellen ska kunna utnyttjas på bästa sätt av de som gör analysarbetet.¹⁴³

¹⁴⁰ Porter, Michael 1995. *Konkurrensstrategi, tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, s. 26.

¹⁴¹ Ibid., s. 26.

¹⁴² Ibid., s. 26.

¹⁴³ Broman, Markus 2000. *Informationsmäklarprogrammet en portal för omvärldsbevakare*, s. 1.

Pagels-Fick kritiserar Porters böcker *Competition Advantage* och *Competitive Strategies* och menar att beslut som bara grundar sig på dessa lägesanalyser riskerar att bli reaktiva. Han menar att man positionerar sig i förhållande till sina konkurrenter och styrs därför av deras beslut och initiativ. Pagels-Fick betonar att om man vill vara nyskapande kräver det egen kreativitet som kräver ett bredare analysperspektiv än det Porter förespråkar.¹⁴⁴

Frankelius är också kritisk och betonar vikten av att förändra systemet för omvärldsbevakningen efter hur världen ser ut idag med företag på Internet och mer projektanställd personal vilket innebär en förändring av strukturerna för vad ett företag är och en mer ”flytande” syn på det och arbetskraft som inte kan användas som resurs vid informationsinsamling i långsiktig bemärkelse då personer slutar efter ett projekt. Företagen ombildas hela tiden för att passa marknaden vilket gör en svårighet i att omvärldsbevaka och speciellt om man använder sig av någon typ av modell för detta. Denna modell måste ofta bli inaktuell.¹⁴⁵

Ytterligare en kritiker är Benjamin Gilad som har poängterat att man måste vara nyskapande och ha egen kreativitet i sin bok *Business Blindspots* och betonar vikten av att systematiskt identifiera möjligheter och hot för affärsverksamheten. Om man inte är systematisk skulle man bara upptäcka dessa resultat genom slump eller intuition och det är en alltför osäker metod att låta sin framtid styras av.¹⁴⁶

7.3 SWOT-analys

Med **SWOT-analys** kan man analysera den egna verksamheten, men också konkurrenternas.

SWOT står för Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats.

- *Strengths* inkluderar organisationens styrka, exempelvis teknologi, patent man förfogar över, marknadsandelar, den finansiella ställningen, lojalitet från kunder och produktkvalitet.
- *Weaknesses* består av organisationens svagheter och innefattar bland annat skulder, utbildad personal, dålig kvalitet på produkter, personalkonflikter, svag image och omodern utrustning.
- *Opportunities* är möjligheter till framgång utifrån en marknadssituation i förändring eller utifrån andra förhållanden i omvärlden. Möjligheterna kan exempelvis bestå av lagar eller förordningar som gynnar organisationen, en konkurrents patent som löper ut eller en markant nedgång i pris på råvaror.
- *Threats* innefattar externa förhållanden som hotar eller på annat sätt kan skada företaget. Det kan röra sig om råvarubrist, kostsamma regler eller förordningar som måste följas, nya konkurrenter eller höjda räntor.

Strengths och Weaknesses berör interna förhållanden, medan Opportunities och Threats är kännetecknen för påverkan utifrån.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Pagels-Fick 1999, s. 19.

¹⁴⁵ Frankelius 2001, *Omvärldsanalys*, s. 15.

¹⁴⁶ Pagels-Fick 1999, s. 20.

¹⁴⁷ Kahaner 1993, s. 99.

SWOT-analysen har perspektivet riktat mot framtiden, i vilken riktning en organisation strävar. Utgångspunkten tas i det som är nu eller har varit¹⁴⁸. Enligt Kahaner är SWOT-analysen särskilt användbar då man snabbt behöver få fram en analys eller om man önskar en helhetsbild över verksamheten. Den går också att använda som en preliminär analys, att gå vidare med när man har tid och resurser för det. Vidare skriver han att SWOT-analysen är av mer kvalitativ karaktär, till skillnad från finansiella analyser som är beroende av siffror och statistik.¹⁴⁹ Detta är motsägande då man ser att 50% av enkätsvarens banker använder sig av SWOT modellen i sina analyser, vilka i allra högsta grad är beroende av siffror och statistik.

I min undersökning får jag reda på att bankerna använder sig av en analysmodell som heter EFI och används speciellt i bankvärlden. Den står för Egenskap fördel och innebörd. Målsättningen med analysen är att göra produktens fördelar så tydliga som möjligt för den tänkbara kunden genom att betona vilken innebörd olika egenskaper har än själva egenskaperna.

Sammanfattning av analysmodellerna i detta kapitel

Detta kapitel har presenterat de tre i litteraturen vanligast förekommande analysmodeller. Först är det PEST som delar upp analysen i politiska, ekonomiska, sociala och tekniska faktorer.

Porters Five Forces modell beskriver leverantörer, köpare, potentiella etablerare och branschkonkurrenter.

I denna modell ser man hur konkurrensen i en bransch är uppbyggd. Vet man hur konkurrenter agerar kan man snabbare och effektivare hantera olika situationer.

Den sista modellen är SWOT som inriktar sig på företagets styrka, svaghet, möjligheter och hot. Med denna modell kan man analysera både den egna och konkurrenternas verksamhet.

¹⁴⁸ Thorsson 1997, s. 35.

¹⁴⁹ Kahaner 1996, s. 99.

8. Lag och etik vid omvärldsbevakning

Det finns olika sätt att hitta information. Liksom i andra sammanhang finns det ärliga och oärliga sätt att komma åt saker, i detta fallet information.

Man talar ibland om industrispionage.

I dag finns det mycket information man kan komma åt på lagligt sätt.

Lag och moral är dock inte samma sak och betyder olika för många.

Det finns mycket som lagstiftningen tillåter men som affärsetiskt betraktas som klart tvivelaktigt.¹⁵⁰

Företaget måste hantera informationsinhämtningen så att det stämmer med affärsmoralen och branschetiken.

Gränsdragning är svårt, men generellt sett kan man säga att man inte ska använda andra metoder än de man själv kan acceptera att konkurrenterna använder.

Rexed, Thorsson och Wingstedt har skrivit en SISU rapport 97:25 om omvärldsbevakning med öppna källor som även beskriver problemet med oetisk och olaglig informationsbevakning.¹⁵¹

Visst är det positivt att den globala infrastrukturen för kommunikation innebär så radikalt många möjligheter för omvärldsbevakning. Det finns så mycket information som man snabbt och enkelt kan få fram genom Internet. Även att bygga ”nätverk” för informationsutbyte underlättas.

Uttrycket Information Warfare har översatts med ”informationskrigsföring” och började användas inom det amerikanska försvaret men har senare använts även av privata företag och har breddats i sin betydelse.

Warfare kan ha olika utgångspunkter som t.ex. olika nivåer, personlig, företags- eller globalnivå.

Hur kan man skydda sig mot Warfare?

Eftersom begreppet började användas i militära sammanhang och allteftersom övertagits av företag har man haft problem vid skapandet av en heltäckande definition.

En definition som tar hänsyn både till försvaret och näringslivets behov/förutsättningar är:

”Information Warfare är de åtgärder man vidtar för att skydda, utnyttja, förvanska, förneka eller förstöra information eller informationskällor med avsikt att få en signifikant fördel, nå ett mål eller vinna en seger över en motståndare.”¹⁵²

Information Warfare är relativt enkelt att bedriva och anledningen till detta kan beskrivas genom:

- Teknikutvecklingen: ökad elektronisk kommunikation som är billig och lättillgänglig.
- Samhällsstrukturen: är utmanande för denna företeelse.
- Tredje världen: har allt att vinna och inget att förlora och chansen för rättsliga påföljder är i stort sett obefintliga.
- Girighet: hungern efter makt och kontroll.
- Distans: man behöver inte vara fysiskt närvarande vid informationskällan.

¹⁵⁰ Sandström 1988, s. 56.

¹⁵¹ Rexed, Thorsson och Wingstedt 1997. *Omvärldsbevakning med öppna källor*, s.10-11.

¹⁵² Ibid., s. 11.

- Möjligheten finns: teknik kan och kommer att utnyttjas vid konflikter och i destruktivt syfte.¹⁵³

Genom att vara medveten om problemet kan man skydda sig. Då organisationer blir mer observanta på hur man kan lägga pussel av den information som finns tillgänglig, funderar man nog lite extra över hur man sprider information omkring sig.

Vem har ansvaret för arbetet med informationssäkerheten i en organisation? En bra idé är att de som arbetar med informationsinhämtning, omvärldsbevakning, också är de som vet hur andra hittar information om den egna organisationen (t.ex. konkurrenter). Där kan de också förebygga informationsspridning som är oönskad och kan användas negativt.

SCIP, Society of Competitive Intelligence Professionals, är en sammanslutning som har en av sina huvuduppgifter att diskutera etik för omvärldsbevakning och hur det påverkar arbetet med Business Intelligence. SCIP är en global sammanslutning av personer som arbetar med eller är intresserade av Competitive Intelligence. De är spridda över hela världen och kommer främst från den privata sektorn. Man har inom SCIP utarbetat följande åtta regler för deras medlemmar som man kallar Code-of-Ethics för vad man anser vara inom lagens ramar.

- Att kontinuerligt sträva efter att öka professionens respekt och igenkännande
- Att se till att alla användbara lagar inrikes och utrikes är uppfyllda
- Att noggrant utesluta all relevant information, som inkluderar ens identitet och organisation i alla intervjuer
- Att respektera alla frågor om förtrolighet i information
- Att undvika intressekonflikter i uppfyllandet av ens plikter/åligganden
- Att tillhandahålla ärliga och realistiska rekommendationer och slutsatser i utförandet av ens plikter
- Att stödja denna etikkod i ens företag, med inhyrda konsulter och med hela professionen
- Att ständigt verka för denna etikkod, inom företaget, med inhyrda konsulter och inom professionen som helhet
- Att lojalt förhålla sig till och följa ens företags politik, mål och riktlinjer

Något som de två föregående källorna inte har tagit upp är kostnader. Sekretess kostar pengar och det är inte alltid värt priset. Om allt hålls hemligt finns inte ens information om vilka faror som hotar tillgänglig och företaget har då ingen chans att reagera på signalerna. Man måste bygga upp en förståelse för vikten av ett visst informationsflöde inom organisationen.

Ju fler som känner till en viss information desto större risk att informationen ska läcka ut, därför ska så få människor som möjligt känna till viktig information menar Pfeffer och Sutton som betonar vikten av att veta vilka som berörs av informationen.¹⁵⁴

Kostnaderna för sekretessen kan vara att bygga upp ett väl fungerande säkerhetssystem och tiden som går åt till att ta hand om all information som ska sekretessbeläggas. En effekt av för mycket sekretess är att färre människor vet vad som händer, vilket medför att ett fåtal

¹⁵³ Rexed, Thorsson och Wingstedt 1997. *Omvärldsbevakning med öppna källor*, s. 12.

¹⁵⁴ Pfeffer, J. Sutton R. 1999, *The Knowing-Doing Gap – how smart companies turn knowledge into action*, s. 19.

personer har en mycket inflytelserik position inom organisationen och kan utnyttja kunskaper de fått tillgång till.

Fuld skriver att inget företag hur stort och ogenomträngligt det än verkar kan förhindra strömmen av företagsinformation. När ett företag gör affärer måste de ge ut information, vilket är en av anledningarna till att information läcker ut. Detta flöde kan man inte stoppa eftersom det då skulle vara omöjligt för företaget att vara verksamt. Problemet är människan. Det finns lika många potentiella läckor som det finns människor i ett företag.¹⁵⁵

Sammanfattning av lag och etik vid omvärldsbevakning

Att tänka på då man letar efter information är att det finns ärliga och oärliga sätt att komma åt information. Idag finns det mycket information man kan komma åt på lagligt sätt.

Det finns ett uttryck som heter Information Warfare som började användas av det amerikanska försvaret det har breddats i sin betydelse och kommit att användas även av privata företag.

”Information Warfare är de åtgärder man vidtar för att skydda, utnyttja, förvanska, förneka eller förstöra information eller informationskällor med avsikt att få en signifikant fördel, nå ett mål eller vinna en seger över en motståndare.”¹⁵⁶

Genom att vara medveten om problemet kan man skydda sig. Frågan om vem som ska ha ansvaret för informationssäkerheten i en organisation uppkommer? En bra idé är att de som arbetar med informationsinhämtning, omvärldsbevakning vet hur andra hittar information om den egna verksamheten och kan också här förebygga informationsspridning som är oönskad och kan användas negativt.

SCIP, Society of Competitive Intelligence Professionals, är en global sammanslutning som har till uppgift att diskutera etik för omvärldsbevakning och hur det påverkar arbetet med Business Intelligence.

Man måste också vara medveten om att sekretess kostar och är inte alltid värt pengar.

¹⁵⁵ Fuld, Leonard 1995, *The new competitor intelligence – The complete resource for finding, analysing and using information about your competitors*, s. 439-440.

¹⁵⁶ Ibid., s. 11.

9. Resultat av pilotintervjuerna och enkätundersökningen

9.1 Intervjuerna

Det visade sig av de två provintervjuer jag trots allt kunde genomföra, att både Nordea AB och Länsförsäkringar Bank AB huvudsakligen bedriver omvärldsbevakningen centralt från Stockholm. Lokalt omvärldsbevakar man den lokala konkurrensen, huvudsakligen för att få underlag till kortsiktiga beslut. Centralt har man en strategisk omvärldsbevakning där man bevakar faktorer som lagstiftning, finansmarknadens utveckling, räntorna och konkurrensen på makroplanet.

Nordea AB har exempelvis en central grupp för ekonomisk analys med 5 personer i Stockholm, 3 personer i Helsingfors, 2 personer i Oslo och 6 personer i Köpenhamn.

Länsförsäkringar Bank AB har en grupp med ca 10 personer som sköter omvärldsbevakningen inom deras centrala finansavdelning.

Nordea AB inriktar sin konkurrensbevakning huvudsakligen på de andra 3 av de fyra största bankerna i Sverige, SE-Banken AB, Svenska Handelsbanken AB och Föreningssparbanken AB, men har också en viss omvärldsbevakning av intresseorganisationer som exempelvis svenskt näringsliv. Vidare bevakar man också internationella konkurrenter som Deutsche Bank, Goldman Sachs. Nordea AB nämner också att man använder sig av ekonometrisk modeller och strukturerar åtminstone delar av sin information i databasprogrammet EcoWin.¹⁵⁷

Både Länsförsäkringar Bank AB och Nordea AB uppger att omvärldsbevakningen är viktig och att informationen används brett i organisationen. Nordea Bank AB menar också att informationen inte bara efterfrågas internt utan också externt av deras kunder, som på olika sätt får ta del av deras omvärldsbevakning.

Båda intervjuerna ger vid handen att intervjupersonerna upplever att den insamlade informationen är uppskattad och svarar mot behoven, även om det alltid går att förbättra. Nordea Bank AB påpekar också att behovsuppfyllandet måste ställas i relation till de resurser som sätts in på området. Hos den lokale chefen på Länsförsäkringar Bank AB finns det viss antydning till Information overload när han framhåller att han inte kan tillgodogöra sig all informationen han nås av, men att de säkert kan det i Stockholm där de har fler som är ansvariga för omvärldsbevakningen och man delar upp informationen mellan sig.

9.2 Enkätundersökningen

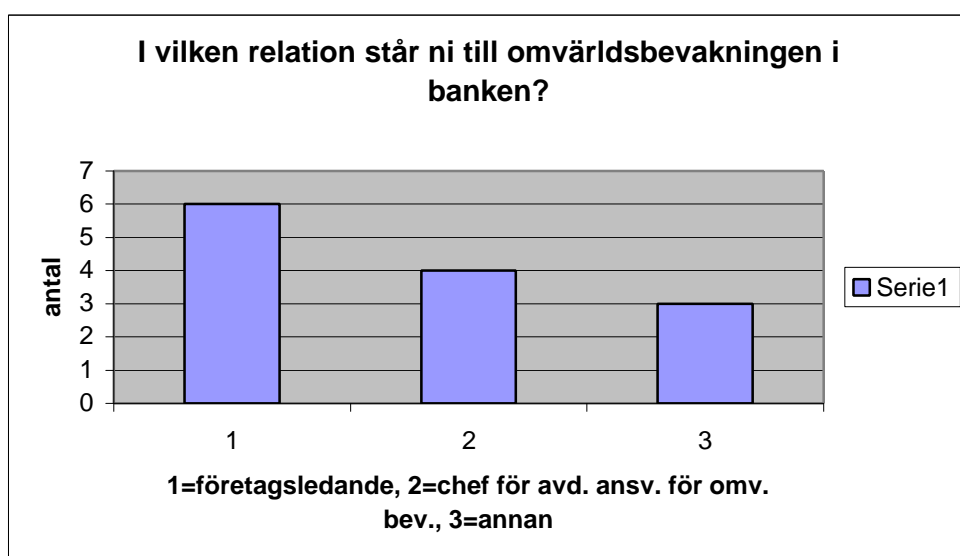
De flesta frågorna i enkäten är av ja/nej karaktär och har inte vållat några större problem. De frågor som är av rangordningskaraktär har varit svårare för respondenten att besvara. Detta grundar jag på kommentarer som ”ingen rangordning emellan” och att man enbart fyllt i med kryss utan att själv rangordna 1, 2, 3 osv. Däremot har respondenterna haft lättare att rangordna fråga 1e. där svaren på förhand rangordnats/numrerats. Även en fråga gällande att procentuellt bedöma hur stor del av informationen som delges på olika sätt har några besvarat med ett kryss som en ja/nej fråga vilket försvårar sammanställningen av enkäten och dragandet av slutsatser.

¹⁵⁷ EcoWin innehåller statistiska tabeller med ekonomisk och finansiell information från 80 länder. Information hämtas från över 200 internationella primärkällor som t.ex. EU, OECD, US Department of Commerce. <http://www.ecowin.com/databases/>

Fråga nummer 2. vad gäller inhämtandet av informationen där olika exempel ges har visat sig att de flesta misstolkat vad det gäller att samtidigt inbördes rangordna dessa varför jag beslutat mig för att inte fästa vikt vid rangordningen. Detta gör tyvärr att jag inte kan dra slutsatser av rangordningskaraktär utan endast kan konstatera att dessa metoder och källor används eller används inte av bankvärlden. Det jag kan göra är att skilja vad som används för löpande bevakning och vad man använder för enstaka beslut och vilka metoder och källor som är mest frekvent förekommande. Härmed konstaterar jag att denna fråga är för komplext konstruerad för att få svar som motsvarar frågans bakomliggande tanke/utgångspunkt.

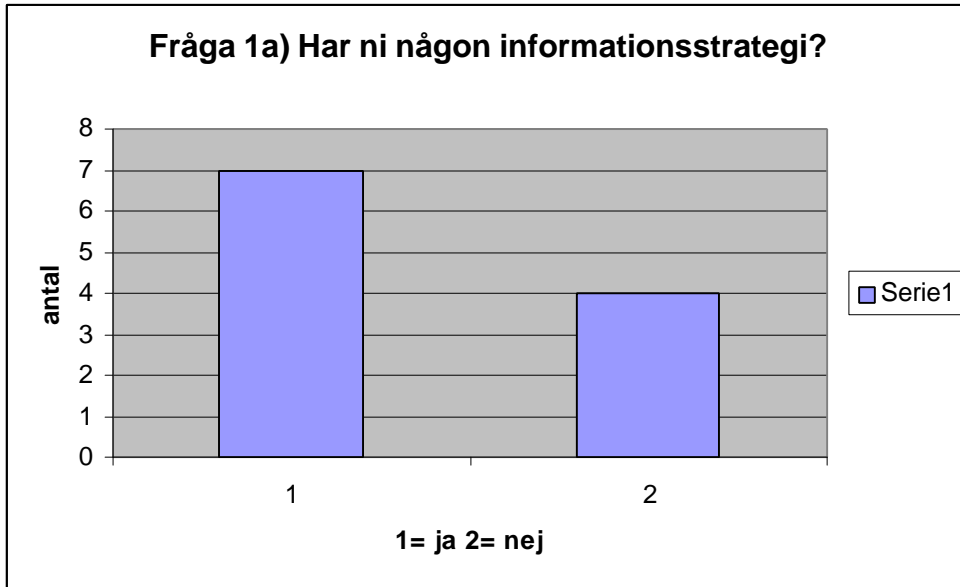
9.3 Svarssammanställning fråga för fråga

Inledningsfrågan lyder: I vilken relation står ni till omvärldsbevakningen i banken?

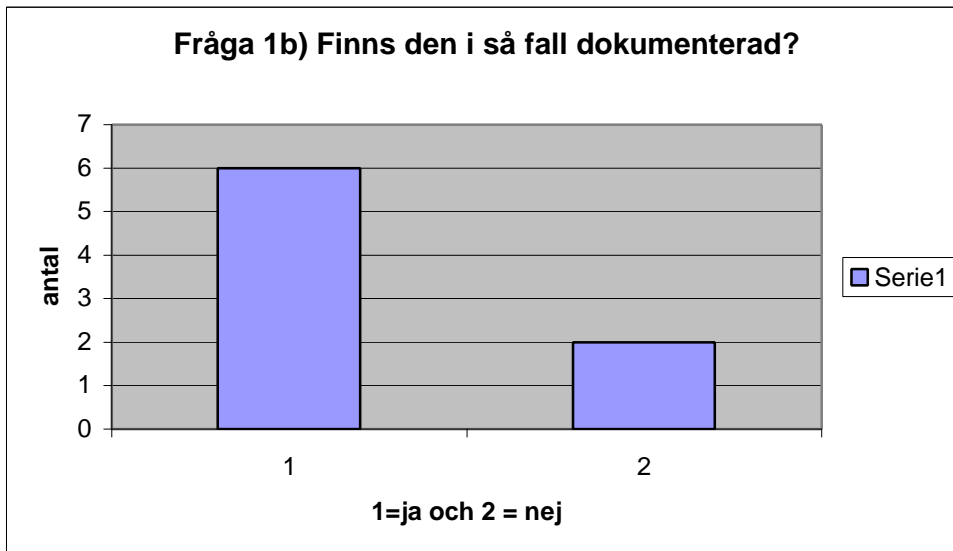


Det vi har fått reda på här är att av dem som svarat är 6 företagsledande, 4 chef för avdelning ansvarig för omvärldsbevakning och 3 annan position. Man kan ha mer än en position.

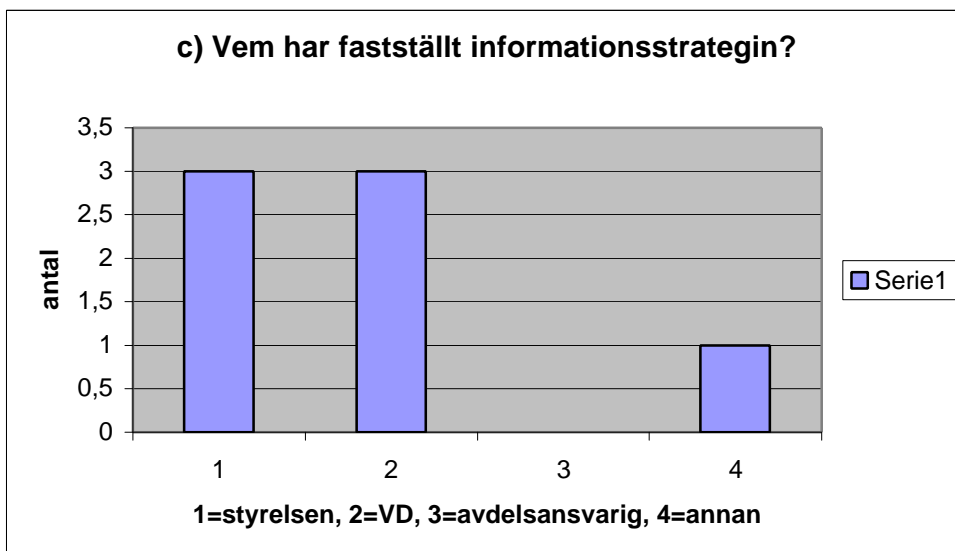
Här ser man exempel på svårigheten av att konstruera frågor. Här ser man 13 svar trots bara 11 inlämnade enkäter. Differensen beror naturligtvis på att man kan ha fler än en position i företaget. Vid beteckningen *Annan* har tillagts: informationsavdelning, ansvarig för marknadsavdelning och handläggare.



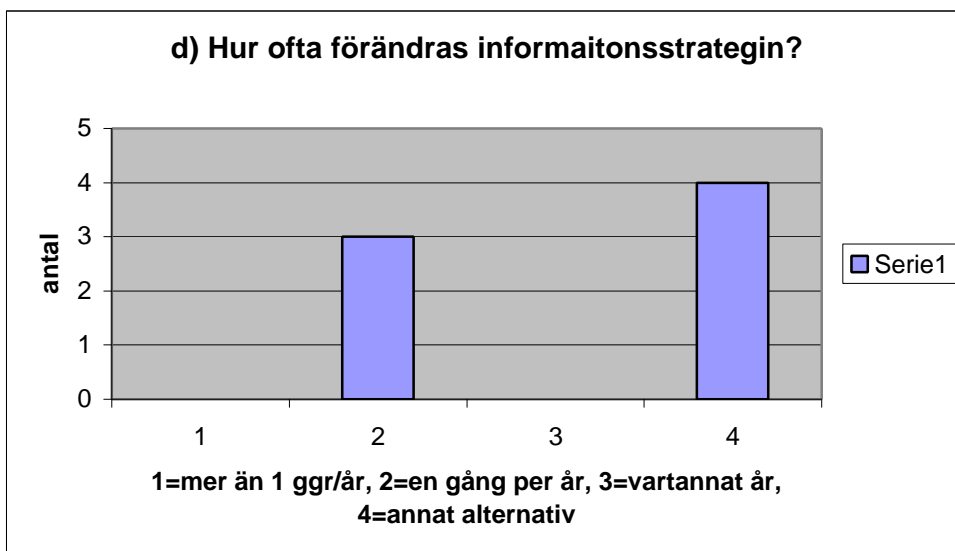
Här har 7 st. svarat att de har en informationsstrategi och 4 att de inte har någon.



På fråga 1 b) svarade 6 ja och 2 nej. En bank hade informationsstrategi men den var inte dokumenterad.

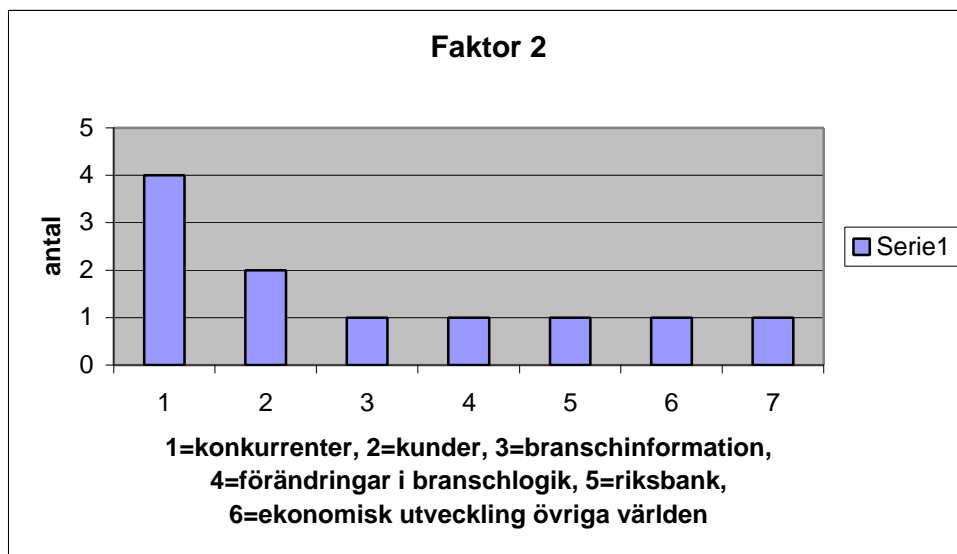
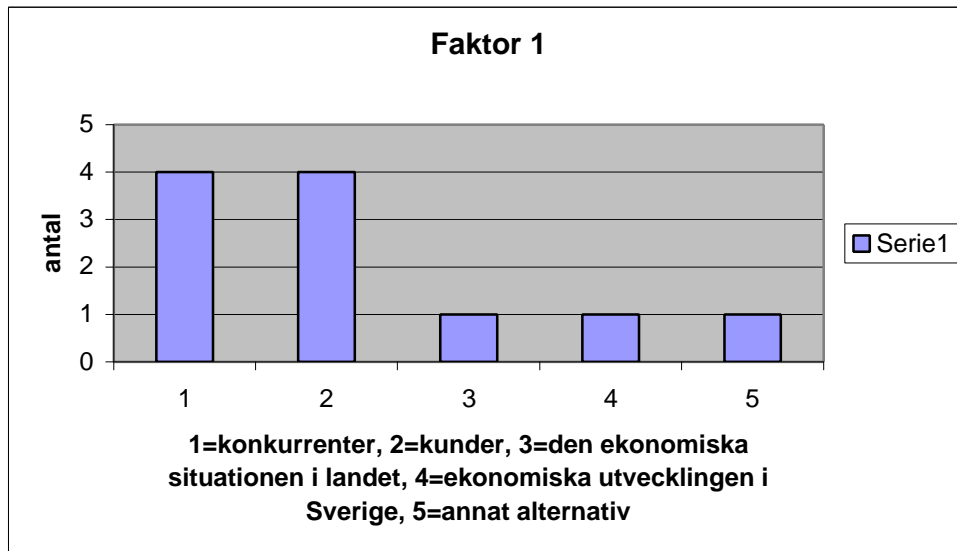


På denna fråga har 3 svarat styrelsen, 3 VD och 1 annan. Den som svarade att någon *annan* fastställt informationsstrategin har också svarat att det ingår i de tjänster som vi tar del av genom moderbanken.



Här har 3 svarat en gång per år och 4 annat alternativ. Svarsalternativet *annat alternativ* har en svarat beroende på den ekonomiska situationen i landet. Alternativen mer än 1 ggr/år och vartannat år har inte fått något svar/kryss.

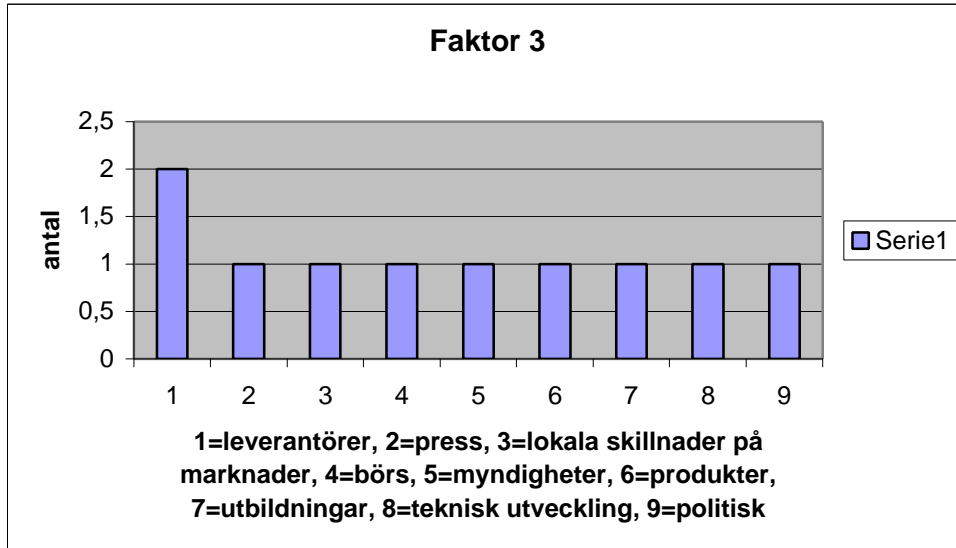
Fråga 1 e) anmodas man rangordna de 10 viktigaste faktorerna i sin omvärldsbevakning varav 1 är viktigast, därefter 2 etc.



På den tredje faktorn börjar likheterna försvinna och de enskilda faktorerna utmärkas

- 2 st. svarade leverantörer
- 1 st. press
- 1 st. lokala skillnader på marknader
- 1 st. börs
- 1 st. myndigheter

- 1 st. produkter
- 1 st. utbildningar
- 1 st. teknisk utveckling och
- 1 st. politisk utveckling



Som fjärde viktigaste faktor angavs:

- 1 st. ändrad lagstiftning
- 1 st. konjunktur
- 1 st. kurser, konferenser
- 1 st. samhälle
- 1 st. räntemarknad
- 1 st. ekonomisk utveckling globalt
- 1 st. ägare
- 1 st. politik/macroekonomi

En femte faktor anges av 6 banker (54%)

- 1 st. personal
- 1 st. It-utveckling
- 1 st. ägare
- 1 st. befolkningsstruktur
- 1 st. konkurrentbevakning
- 1 st. egna nätverk

Endast 4 banker (36%) nämner en sjätte faktor

- 1 st. lokal marknad
- 1 st. kunders beteende
- 1 st. kunder

1 st. nya produkter Föreningssparbanken Sverige AB

En sjunde faktor har tre banker (27%) angett

- 1 st. medarbetare
- 1 st. konkurrenter
- 1 st. branschens omstrukturering

Faktor 8

- 1 st. nya aktörer
- 1 st. demografiska förändringar
- 1 st. litteratur

Faktor 9

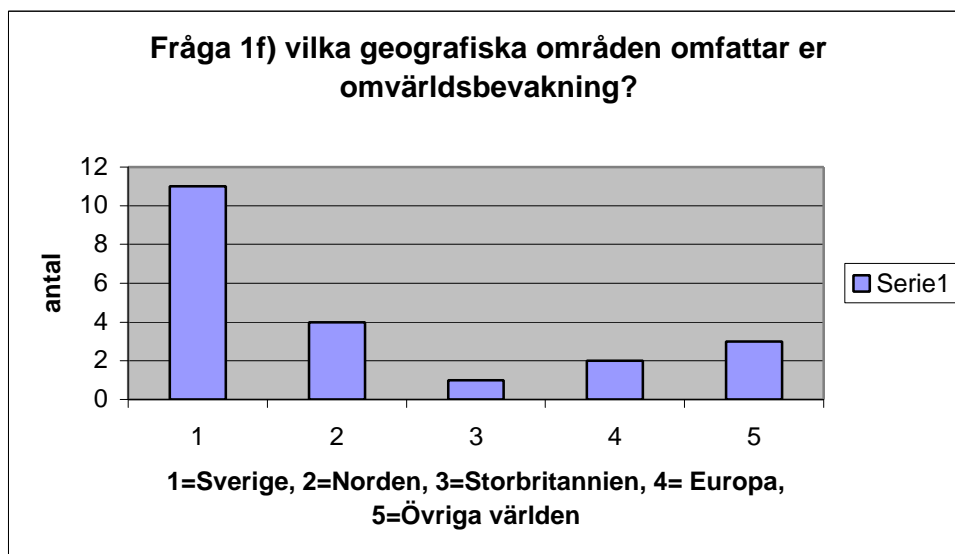
- 1 st. nya krav på utbildning för personal
- 1 st. konkurrenter
- 1 st. undersökningar

Det är intressant att konstatera att en av bankerna har valt att sätta konkurrenter på 9:e plats medan 4 st. markerat konkurrenter som den viktigaste faktor i sin omvärldsbevakning. En annan bank har satt konkurrenter på 7:e plats.

Lägg även märke till att 2 banker har satt kunder på sjätte plats då 4 valt kunder som viktigaste faktor att bevaka.

Man kan konstatera att 8 av bankerna anser att konkurrenter tillhör den viktigaste faktorn att bevaka och 6 anser att kunder är det. Detta betyder att kunder och konkurrenter är de 2 viktigaste faktorerna att bevaka för banker, därefter skiljer det sig åt.

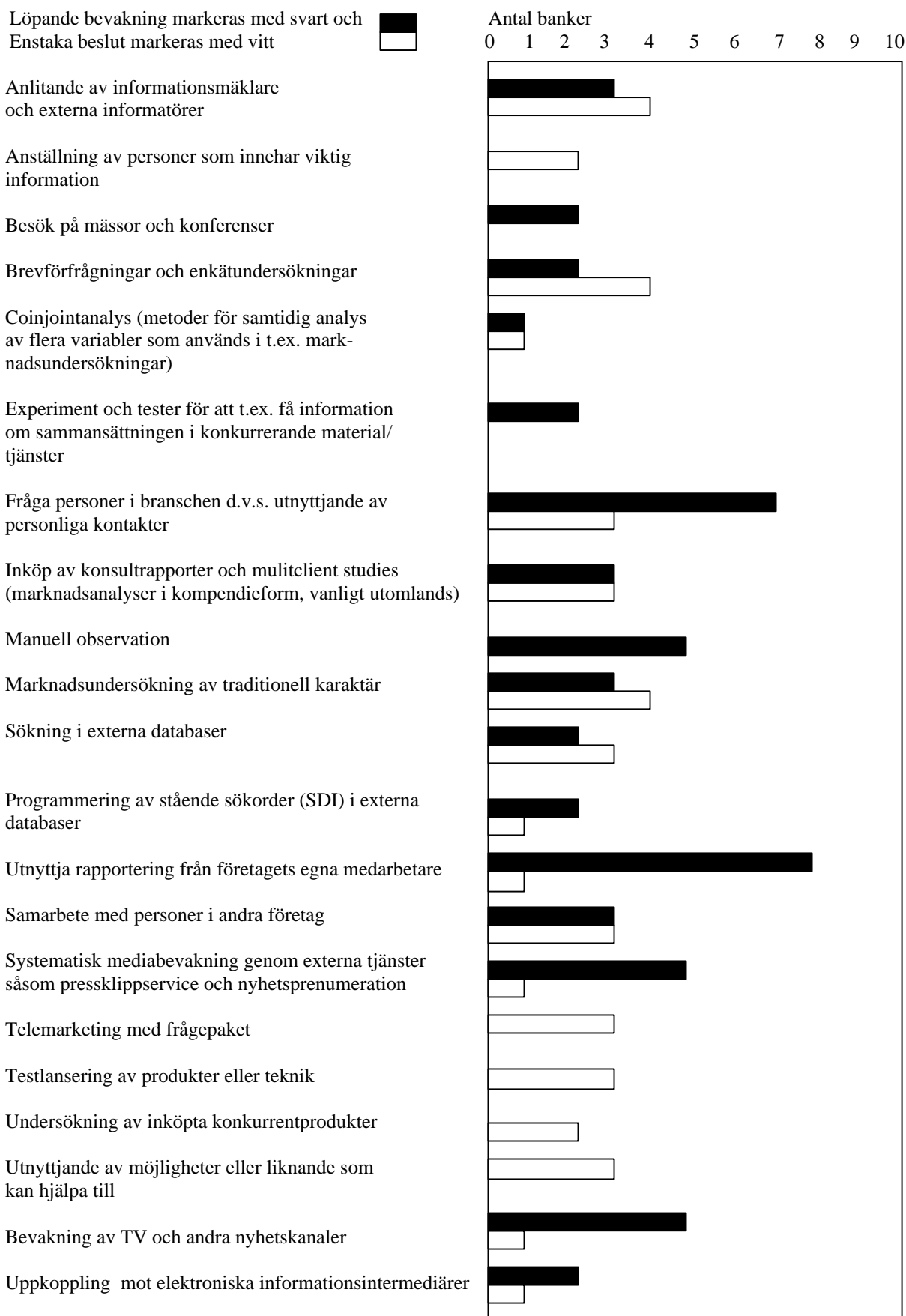
Fråga 1f) frågar om geografiska områden för bankens omvärldsbevakning



Alla 11 har svarat Sverige, 4 st. har svarat Norden varav en lagt till Storbritannien. 2 st. har svarat Europa och 3 st. övriga världen.

Fråga 2 a) antalet banker som använder respektive metod för bevakning av omvärlden

[Efter Frankelius & Rosens modell för bevakningsfaktorer se ref. list.]



I **fråga nr. 2 a)** gäller det att dels svara på om man använder de angivna källorna och metoderna för löpande eller enstaka beslut dels rangordna dem i inbördes ordning vilket uppenbarligen har förvirrat respondenterna. De flesta har endast kryssat i löpande eller enstaka beslut och inte rangordnat dem, endast 4 av 11 har även rangordnat faktorerna. Detta gör att jag inte kan dra slutsatser av rangordningen totalt utan endast för dessa 4 enskilt vilket inte har visat sig användbart i detta fall.

Totalt bortser jag från rangordningen som dessa gjort och räknar endast ifylld ruta om informationsinhämtningsmetoden sker vid löpande eller enstaka beslut och detta ger resultatet att 2 a)

Undersökningen visar att de vanligaste metoderna vid **löpande** bevakning är att 1. *utnyttja vad företagets egna medarbetare rapporterar* och att man 2. *frågar personer i branschen b.l.a. personliga kontakter*. Därefter sker ett hopp till 3 a) *bevakning av TV och andra nyhetskanaler* och b) *systematisk mediabevakning genom externa tjänster som pressklippsservice och nyhetsprenumeration* och c) *manuell observation*.

När man bevakar **enstaka** beslut är det viktigare att göra 1a) *marknadsundersökningar* och b) *brevförfrågningar och enkätundersökningar* på samma plats kommer c) *anlitande av informationsmäklare och externa informatörer*. Därefter kommer det sju faktorer på samma plats nämligen 2a) *fråga personer i branschen d.v.s. utnyttjande av personliga kontakter*, b) *inköp av konsultrapporter och multiclient studies* (marknadsanalyser i kompendieform, vanligt utomlands), c) *sökning i externa databaser*, d) *samarbete med personer i andra företag*, e) *telemarketing med frågepaket*, e) *testlansering av produkter eller teknik*, f) *utnyttjande av möjligheter eller liknande som kan hjälpa till*.

De största skillnaderna mellan metoder för bevakning av löpande eller enstaka beslut är vid utnyttjande av rapportering från företagets egna medarbetare där 8 använder sig av denna metod vid löpande bevakning men endast 1 vid enstaka beslut. Även när det gäller fråga personer i branschen dvs. utnyttjande av personliga kontakter är skillnaden stor då 7 använder den vid löpande bevakning och 3 vid enstaka beslut.

Skillnaderna är också stora vid användandet av systematisk mediabevakning genom externa tjänster som pressklippsservice och nyhetsprenumeration där förhållandet är 5 vid löpande bevakning och 1 vid enstaka beslut. Även vid bevakning av TV och andra nyhetskanaler är gapet stort det är 5 vid löpande bevakning och bara 1 vid enstaka beslut som använder sig av denna metod.

Manuell observation och experiment och tester för att t.ex. få information om sammansättningen i konkurrerande material/tjänster använder man sig överhuvudtaget inte som metod vid enstaka beslut

Anställning av personer som innehar viktig information, telemarketing med frågepaket, testlansering av produkter eller teknik, undersökning av inköpta konkurrentprodukter och utnyttjande av möjligheter eller liknande som kan hjälpa till används bara som metoder för enstaka beslut.

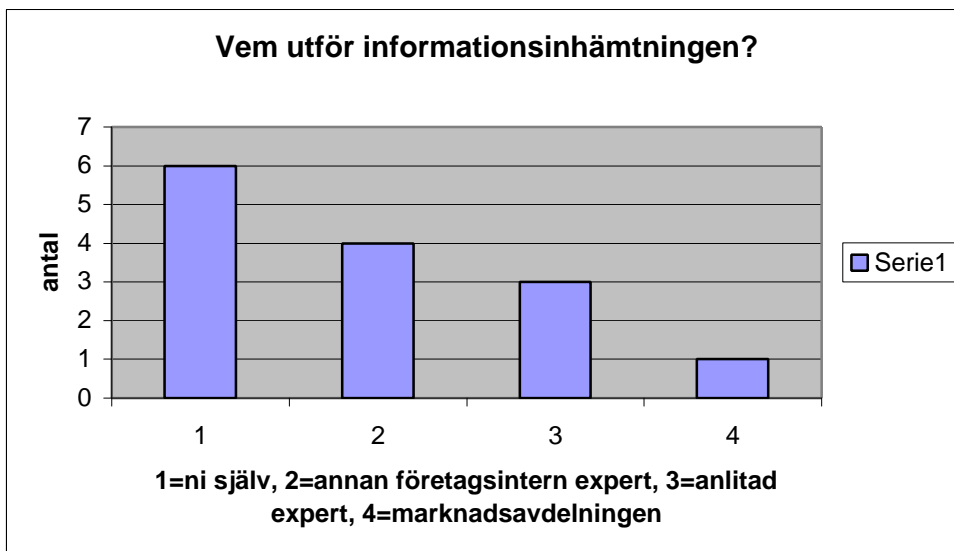
I Jarenko & Wahlgren-Walls metodmodell för löpande och enstaka beslut i teori och litteratur kapitlet under *Verktyg för omvärldsbevakning* finns det färre metoder för

informationsinsamling än i enkätfrågans modell som utgår från Frankelius & Roséns lista på effektiva metoder för informationsinsamling¹⁵⁸

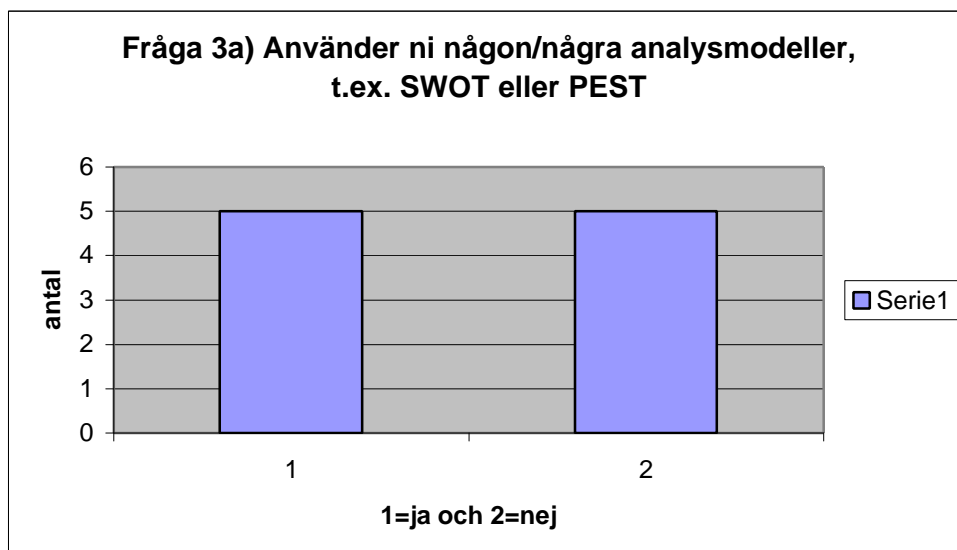
Man kan konstatera att enkätmodellen har sammanlagt 21 möjligheter och Jarenko & Wahlgren-Walls modell har bara 9 möjligheter. Det verkar även som om Jarenko & Wahlgren-Wall delar upp metoderna på respektive löpande eller enstaka bevakning och menar att man inte kan använda samma metod för båda bevakningssätten. Detta är ett resultat av utvecklingen och att möjligheterna och metoderna för informationsinsamling ökar.

2 b) Vem utför informationsinhämtningen?

1. Ni själv har 6 kryssat i
2. Annan företagsintern expert har 4 kryssat i
3. Anlitad extern expert har 3 kryssat i och slutligen har en lagt till en ruta för
4. Marknadsavdelning själv och kryssat i den.

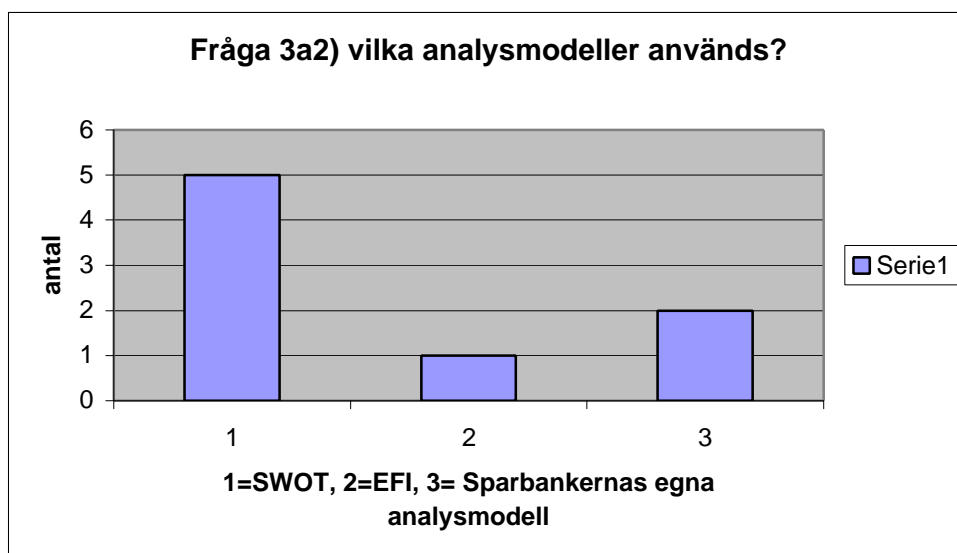


¹⁵⁸ Frankelius P, Rosén C-G 1993. *Företaget och omvärlden – Handbok i strategisk information*, s. 69.



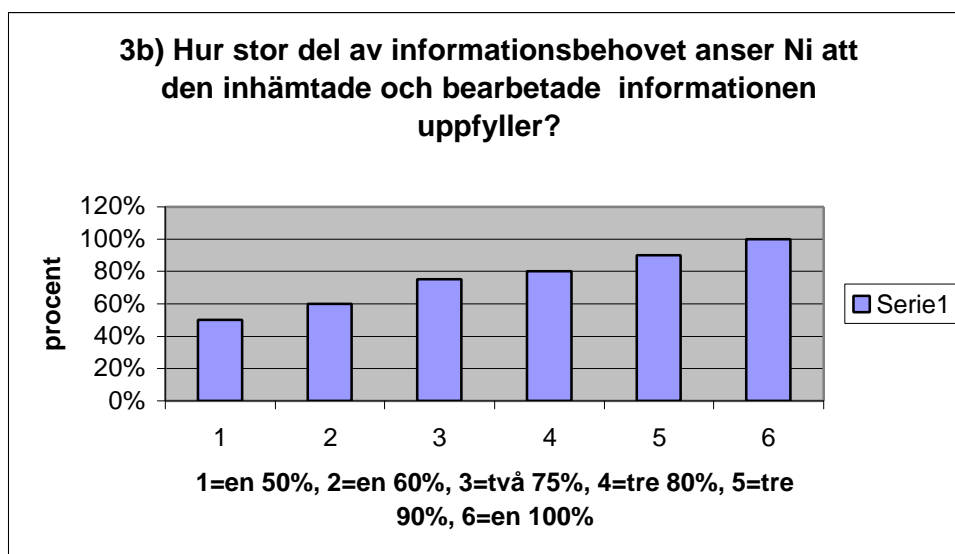
Här har 5 svarat ja och 5 nej. De som svarat nej använder kanske analysmodeller men inte just de ovan angivna, vilket också framkommer i nästa frågas svar.

3 a) 2. 5 st. har angett SWOT, 1st. EFI¹⁵⁹ 1st. anger egen informationsinhämtningsmodell och någon nämner att de har tillgång till modersparbankens analysmodeller som väl överrensstämmer med bransch och marknad.



¹⁵⁹ EFI är en analys som står för Egenskap, Fördel och Innebörd. Målsättningen med analysen är att göra produktens fördelar så tydliga som möjligt för den tänkbara kunden genom att betona vilken innebörd olika egenskaper har än själva egenskaperna. <http://www.tsp-consultancy.com/marknadsforingsskolan>

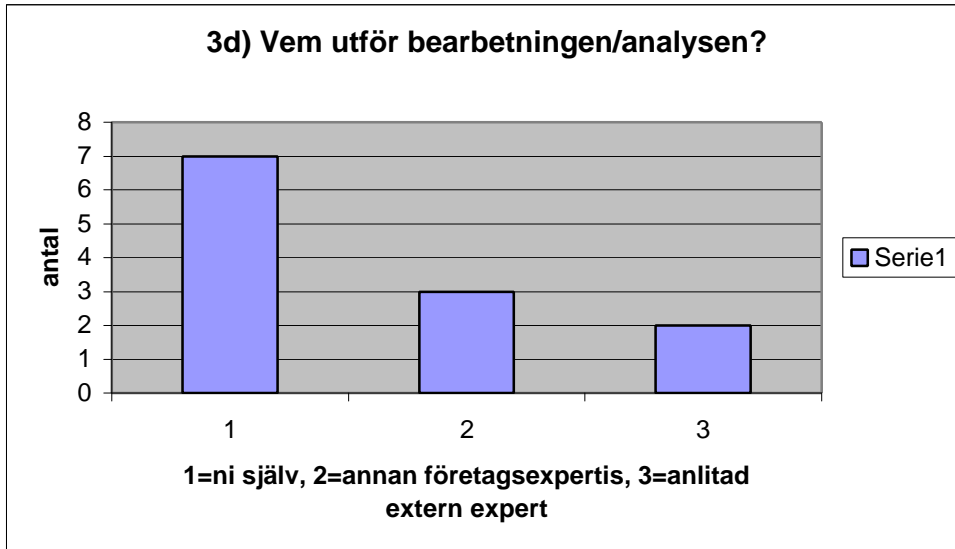
3 b) Hur stor del i procent av informationsbehovet anser Ni att den inhämtade och bearbetade/analyserade informationen uppfyller?



Det lägsta % någon angett är 50 %.

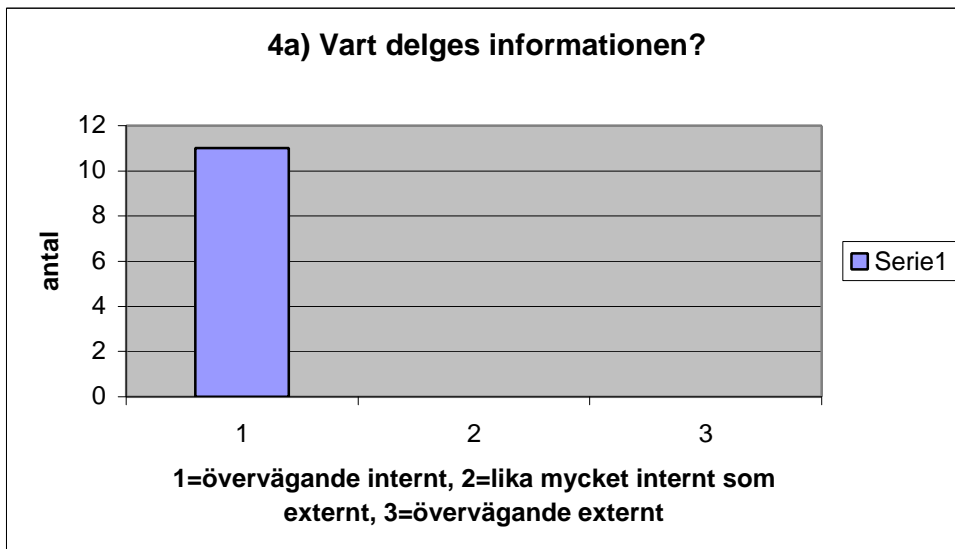
3 c) Om ert informationsbehov *inte* är 100 % uppfyllt genom den inhämtade och bearbetade/analyserade informationen, vad anser Ni då att detta beror på?

1. På strategiska problem t.ex. inriktningen på vilka faktorer som bevakas har 3 svarat ja, och 3 har svarat nej
2. På problem som är relaterade till Era källor har 1 svarat ja, och 4 har svarat nej.
3. På problem som är relaterade till Era metoder har 4 svarat ja, och 2 har svarat nej.
4. På brist på ekonomiska resurser att sätta in i omvärldsbevakningen har 5 svarat ja, och 1 har svarat nej.
5. På andra brister, ange vilken/vilka har 2 angett tidsbrist, 1 har svarat låg bemanning och att viss information inte riktar sig till landsbygdskontoren.

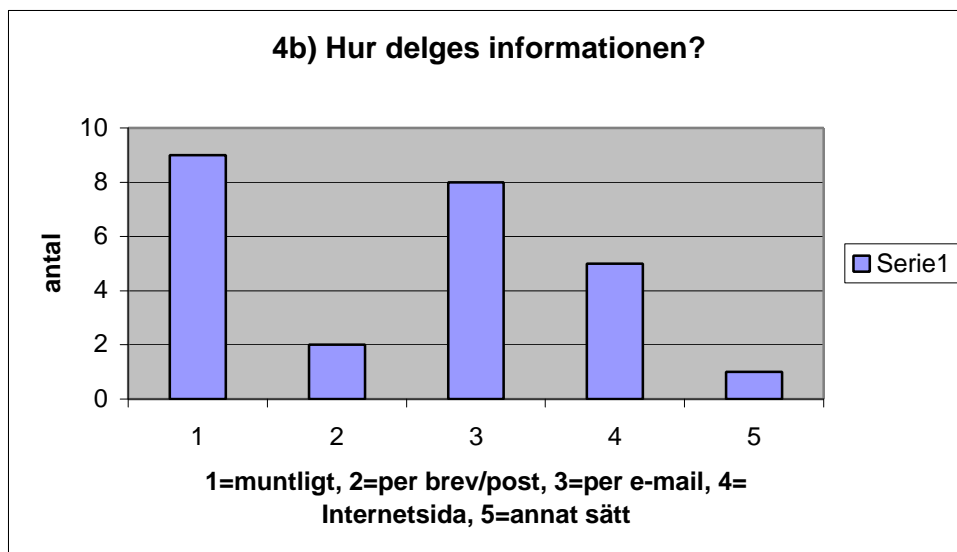


1. Ni själv har fått 7 svar
2. Annan företagsexpertis har 3 svarat
3. Anlitad extern expert har 2 svarat

Fråga 4. Delgivning



1. Övervägande internt har samtliga respondenter svarat.



Oftast delges informationen muntligt (9st.) eller per e-mail (8st.). Man har även angett Internetsida då jag tror man avser intranät.

Eftersom inte alla respondenter har svarat i procent utan bara en del kan jag inte använda mig av de svaren och presenterar därför inte dem.

Kanske har det inte så stor betydelse det viktiga var att se med vilket medium mest information vidarebefordras. Vad som gick förlorat i procentalen var mängden av information som vidarebefordras med vilket medium. Jag har använt mig av de svaren jag fått på bästa möjliga sätt.

9.4 Sammanfattning av frågesammanställningen

Mer än hälften av de som svarat på enkäterna är i företagsledande ställning i relation till omvärldsbevakningen.

Majoriteten har svarat att de har en informationsstrategi merparten av dessa svarar också att den finns dokumenterad.

De som har fastställt informationsstrategin är VD:n eller styrelsen i banken.

Hur ofta informationsstrategin förändras har 3 svarat en gång om året och 4 annat alternativ.

När bankerna ska ange de 10 viktigaste faktorerna i sin omvärldsbevakning och rangordna dem har 36% angett konkurrenter som viktigast och 36% kunder. Den näst viktigaste faktorn har av 36% angetts som konkurrenter och 18% kunder. Som tredje viktigaste faktor har 18 % svarat leverantörer.

Det finns många andra alternativ på faktorer men de förekommer bara enstaka på respektive placering.

Då det gäller att ange metoder för löpande och enstaka beslut är de vanligaste metoderna vid **löpande** bevakning är att 1. *Utnyttja vad företagets egna medarbetare rapporterar* 2. *Frågar personer i branschen b.l.a. personliga kontakter*. Därefter sker ett hopp till 3 a) *Bevakning av TV och andra nyhetskanaler* och b) *Systematisk mediabevakning genom*

externa tjänster som pressklippsservice och nyhetsprenumeration och c) Manuell observation
När man bevakar **enstaka** beslut är det viktigare att göra 1a) *Marknadsundersökningar* och b) *Brevförfrågningar och enkätundersökningar* på samma plats kommer c) *Anlitande av informationsmäklare och externa informatörer*.

Skillnaderna mellan metoder för bevakning av *löpande* eller *enstaka beslut* är vid utnyttjande av rapportering från företagets egna medarbetare där 8 använder sig av denna metod vid löpande bevakning men endast 1 vid enstaka beslut. Även när det gäller fråga personer i branschen dvs. utnyttjande av personliga kontakter är skillnaden stor då 7 använder den vid löpande bevakning och 3 vid enstaka beslut.

På frågan om vem som utför informationsinhämtningen har 6 svarat *jag själv*, 4 *annan företagsintern expert* och 3 *anlitad extern expert*.

Fem banker använder sig av analysmodeller och lika många av SWOT modellen.

Vid frågan om hur stor del av informationsbehovet som man anser att den inhämtade och bearbetade informationen uppfyller har 3 svarat 80%, 3 90% och 1 100% dvs. att 7 av 11 anser att deras informationsbehov är till 80% eller mer uppfyllt.

Om informationsbehovet inte är uppfyllt till 100% vad anser man det bero på, då har 5 svarat *Brist på ekonomiska resurser* och 4 *problem relaterade till metoderna* och 3 *inriktningen på vilka faktorer som bevakas*.

På frågan om vem som utför bearbetningen/analysen har 7 svarat *jag själv*, 3 *annan företagsintern expert* och 2 *anlitad expert*.

Då man frågar var informationen delges har alla svarat övervägande internt.

När man frågar hur informationen delges svarar 9 muntligt, per e-post 8 och via Internetsida (troligen intranät) har fått 5 svar.

10. Analys och diskussion av resultaten

Syftet med uppsatsen var att genom en enkätundersökning undersöka hur den svenska bankmarknaden använder sig av omvärldsbevakning och BI. Vilka faktorer man bevakar, vilka metoder för informationsinsamling man använder sig av och om beslutsfattarna i bankvärlden anser att informationsbehovet är uppfyllt.

Genom enkätundersökningen och provintervjuerna kan det bekräftas att banker använder sig av omvärldsbevakning i stor utsträckning.

Ofta är det så att de mindre kontoren har en begränsad omvärldsbevakning, för sitt lokala behov, och delar med sig till och tar del av moderbankens omvärldsbevakning för att få en rättvisande helhetsbild. Framförallt gäller detta Föreningssparbankerna men även Nordea Länsförsäkringar och i viss mån Handelsbanken.

En slutsats av detta är att banker utför och har behov av omvärldsbevakning för sin överlevnad, man samarbetar inom sin bank och delar med sig av och tar del av varandras uppgifter. Själva analysarbetet tycks däremot vara lagt på de större bankernas huvudkontor, vilket i sig är naturligt för det är där man kan och behöver få fram en helhetsbild. Men detta strider emot vad jag skildrade från litteraturgenomgången över omvärldsbevakning. Där betonade flera författare vikten av att delge och sprida omvärldsbevakningsfunktionen för att på så sätt få fler i organisationen uppmärksamma på detta och skapa ett positivt klimat för funktionen. (se kap. 4.4.)

1. Vilka omvärldsfaktorer, källor och metoder har bankerna för sin omvärldsbevakning är den första av mina frågeställningar. För att få reda på detta frågar jag i enkäten efter de 10 viktigaste faktorerna för omvärldsbevakning i fråga 1e och ber bankerna rangordna de viktigaste metoder och källor man använder sig av vid löpande och enstaka omvärldsbevakning.

Sammanställningen av fråga 1e visar att de två viktigaste faktorerna för bankernas omvärldsbevakning är konkurrenter och kunder. Detta är ett svar man kunde förvänta sig och är inte specifikt för bankvärlden utan kunde komma ifrån i stort sett vilken organisation som helst. På tredje plats kom den ekonomiska situationen. Denna faktor är däremot mer specifik för bankvärlden att intressera sig för. I rangordningen från faktor 4-10 har man fyllt i olika faktorer och rangordnat dem olika. Ett trettiotal faktorer kom fram men det fanns för övrigt inget gemensamt dem emellan eller mellan bankerna som man kan dra någon slutsats av, bara att man bevakar ett antal olika faktorer och det måste bero på att man har olika behov i olika banker.

De viktigaste metoderna och källorna för *löpande informationsbevakning* är att utnyttja rapportering från företagets egna medarbetare och att fråga personer i branschen d.v.s. personliga kontakter. Därefter kommer manuell observation, systematisk mediabevakning genom externa tjänster såsom pressklippsservice och nyhetsprenumeration. Även metoder som anlåtande av informationsmäklare och externa informatörer, inköp av konsultrapporter och marknadsanalyser i kompendieform, marknadsundersökningar av traditionell karaktär och samarbete med personer i andra företag anges som viktiga.

De viktigaste metoder och källorna för *enstaka beslut* skiljer sig något från ovanstående. Här är det viktigt att besöka mässor men också marknadsundersökningar, brevförfrågningar, enkätundersökningar och att anlita informationsmäklare och externa informatörer.

Här kan man se att man inom bankvärlden använder sig av flera av de i litteraturen angivna metoderna för informationsinsamling. Vad man kan iaktta är att vid sämre konjunktur och då

man måste spara drar man in på inköp av konsultrapporter och externa former av informationsbevakning.

2. Hur effektiva/ måluppfyllande är dessa metoder utifrån bankernas informationsbehov är min andra frågeställning.

Hela informationsbehovet anses vara uppfyllt till minst 50 % av de tillfrågade bankerna. Dock är det 54% som svarat att 75% eller mer är uppfyllt men det kan konstateras att det finns utrymme för förbättringar av uppfyllandet av informationsbehoven.

Denna fråga gäller ju hur den ansvarige anser att behovet av information är uppfyllt och pekar tillbaka på denne själv vilket kan färga svaret positivt för att bekräfta sin position och sitt eget arbete.

Vid jämförelse av fråga 2b och 3b finner man att den som anger 50 % har också svarat att det är marknadsavdelningen som utför informationsinhämtningen och den som svarat 60% har svarat att det är annan företagsintern expert som inhämtar informationen. Övriga svar där det är 75% och mer är svaret att man själv står för eller är inblandad i informationsinhämtningen.

Orsaken till att man inte anser att bankens informationsbehov är uppfyllt beror på att de ekonomiska resurserna för detta ändamål inte är tillräckliga, problem som är relaterade till metoderna och strategiska problem som gör att man inte kan utföra bevakningen på bästa sätt [se svar fråga 3c]. Även att omvärldens förändringstakt är så stor att man inte hinner förändra sin strategi för att möta behoven i den utsträckning det skulle behövas påverkar uppfattningen om måluppfyllelsen.

På frågan vad det beror på om informationsbehovet inte är 100% uppfyllt, har 5 av 11 svarat brist på ekonomiska resurser och 4 har svarat att det beror på metoderna. Andra orsaker är tidsbrist och strategiska problem t.ex. vilka faktorer som bevakas.

De ekonomiska resurserna är ett problem i de flesta verksamheter. Tidigare undersökningar ger samma bild som denna undersökning att omvärldsbevakning anses som en viktig framgångsfaktor. Att det är en stor resursbesparing och speciellt att just ha en professionell omvärldsbevakning betonas. Man menar att mycket onödig tid kan besparas genom en fungerande och väl utvecklad avdelning för detta genom att på så sätt kunna göra bättre beslutsunderlag och därmed förbättra förutsättningarna att lyckas. Jag konstaterar att det verkar lätt att i litteraturen beskriva hur ett perfekt system skulle se ut eftersom man då måste fastställa och begränsa mängd och faktorer på ett sätt som inte tillåts verkligheten som är föränderlig och i ständig utveckling. Många sammanhängande faktorer påverkar och försvårar verksamheten och dess behov. Det är mycket enklare att i litteraturen beskriva hur.

I pilotintervjuns svar kan man på fråga 15 (Är ni nöjda med informationen/materialet ni får fram av bevakningen BI-avdelningen?) tänka sig att respondenten inte vill kritisera detta i sin egen bank av olika anledningar, utan säger att man är nöjd. I just pilotintervjun kan det ju också bero på att man inte känner till hur det är eftersom funktionen finns i Stockholm, det man kan uttala sig om är ju materialet som kommer tillbaka från Stockholm och hur detta leder till beslut på det lokala planet.

I alla former av utfrågningar är man försiktig med att säga något kritiskt om sitt eget företag man vill ju framstå som man arbetar i ett bra företag som har läget under kontroll.

3. Den tredje frågeställningen handlar om banker använder analysmodeller som finns i litteraturen eller några andra modeller för analys av den genom omvärldsbevakning

framkomna informationen. Jag har i uppsatsen tagit upp de vanligast förekommande analysmodeller som jag funnit i mina källor och beskrivit dessa.

Nordea svarade vid intervjun att man använde sig av ekonometriska¹⁶⁰ analysmodeller som är mer specialinriktade för ekonomiska analyser.

I enkäten undrar jag i fråga 3 a om banken använder några analysmodeller och vilka.

Kan man dra en slutsats av svaret på fråga 32 att litteraturens analysmodeller inte är applicerbara i bankvärlden? Nej, menar jag eftersom det finns 5 av 11 som använder sig av SWOT vilken är representerad i litteraturen.

Hälften av de respondenter som svarat på frågan (10 st.) använder sig av någon form av analysmodell. Lika många svarar att de använder sig av SWOT modellen för sin analys av den inkomna informationen. En svarar att man använder sig av EFI.

Kanske finns det modeller som är bättre anpassade för just bankvärlden och dess marknad.

Dessa är säkert tillkomna genom erfarenhet inom just bankvärlden [intervjusvar].

Undersökningen visar att det är modifierade modeller av litteraturens mer allmängiltiga som är tydligare anpassade för den specifika branschen.

Orsaken till att man inte använder sig av några analysmodeller kan tänkas vara tidsbrist, sparkrav, bristande insikt i betydelsen av detta.

De flesta banker utför själv bearbetningen och analysen av informationen. Delgivningen sker övervägande internt och muntligt men även e-mail och intranät används.

Om jag gett mig in på att fråga hur bankerna analyserar sin information hade jag kommit in på ett mycket känsligt område och riskerat att inte få några svar alls då detta räknas till affärsangelägenheter. För att öka förståelsen har jag skrivit ett kapitel om lag och etik vid omvärldsbevakning. Jag kan föreställa mig att vissa banker inte svarat för att de varit rädda för att man skulle få ut mer av deras interna affärshemligheter i svaren än vad man i verkligheten gör. Det som jag nu frågat efter som metod, källor och faktorer kan inte räknas som affärsangelägenheter då det inte frågas efter innehållet eller hur man behandlar och analyserar informationen.

En annan viktig del av omvärldsbevakningen som beskrevs som viktig av flera författare var att delge och sprida informationen för att uppnå respons och större effekt på bevakningen.

I min undersökning frågade jag om vart och hur informationen delges och fick till svar att den delges övervägande internt och muntligt och e-mail var det vanligaste sättet.

Jag kan nu i efterhand fundera över formuleringen av fråga 4a som kanske hade varit bättre och gett intressantare resultat om jag frågat Vem/vilka internt tar del av informationen?

Denna uppsats behandlar information ur aspekter hur man hittar information, hur man analyserar den funna informationen, hur man bildar kunskap för företaget genom analysen och sättandet i sitt sammanhang, därefter kommer några funderingar kring lag och etik då man letar och finner information.

Det är inte bara så att informationen finns i en oändlig mängd på Internet, det är också så att det ökar riskerna för det egna företaget att försäga sig i något sammanhang. Man måste vakta på att viktig information inte läcker ut till konkurrenter och i detta sammanhang kan det vara svårt att koppla detta till att man ska delegera Business Intelligence funktionen inom

¹⁶⁰ Ekonometriska metoder=statistiska metoder speciellt anpassade för att undersöka ekonomiska samband.
<http://www.nobel.se/economics/laureates/1995/press-sv.html>

företaget och man ska dela med sig av ”kunskapen”. Det finns också en fara i detta för att veta hur man ska tänka och leta efter rätt information måste man också ha en hel del kunskaper om företagets ”hemliga” information och utgör i sin tur en fara för företaget. Balansgången är svår och företagets rädsla för att viktig företagsinformation ska läcka ut är kanske starkare än önskan att göra omvärldsbevakningen effektivast.

Förslag till vidare forskning

Det finns mycket man kan fortsätta att fundera över. Man kunde göra ett större urval och se om resultatet förändrade sig och om man fortfarande kunde utläsa samma svar.

Man kanske kunde fördjupa sig i huruvida litteraturens modeller som säger sig utgå från verkligheten, i realiteten gör så eller om man i verkligheten mer utgår från egna erfarenhetsbaserade modeller vilka ändras efter förhållanden och branscher.

Man skulle kunna fortsätta att noggrannare ta reda på vilka olika avdelningar som finns för omvärldsbevakning inom bankvärlden och se om deras bevakningsmetoder skiljer sig åt internt beroende på faktorer att omvärldsbevaka.

Man kan också fråga sig var modellerna tar sin utgångspunkt, i vilka branscher, för de är kanske mer applicerbara på vissa företag än andra.

Intressant är att fråga sig hur gör banker/företag för att hålla sig uppdaterade och ständigt förändra och anpassa omvärldsbevakningen efter de förändrade förhållanden som uppstår i omvärlden.

Den intresserade skulle kunna fortsätta att skriva om juridisk/etiska aspekterna vad gäller källor och olika sätt att få tag på information.

11. Sammanfattning

Uppsatsen handlar främst om den svenska bankmarknaden och dess Omvärldsbevakning och Business Intelligence.

Jag har valt bankaktiebolag för att exemplifiera hur de omvärldsbevakar och om de anser att deras metoder är måluppfyllande med utgångspunkt i deras informationsbehov.

För att bättre förstå bankvärlden och vad det är banker måste omvärldsbevaka har jag gjort en bakgrundsbeskrivning av de olika sorters banker som finns och deras verksamhet.

Jag gör en forskningsöversikt om omvärldsbevakning och BI för att beskriva innebörden av dessa termer.

Olika modeller för informationsanalys tas upp för att exemplifiera teoretiska analysmodeller som beskrivs i litteraturen.

En genomgång av lag och etik vid omvärldsbevakning har tagits upp med tanke på hur lätt det är att komma över information på Internet. För att uppmärksamma problemet och att det faktiskt finns vissa regler man bör följa vid omvärldsbevakning och informationsinsamling.

Till slut görs en redovisning av resultatet av intervjuerna och enkätundersökningen.

Syftet är att ta reda på hur banker utför sin omvärldsbevakning. Metoden jag använder för att få reda på det är enkätundersökning efter att ha försökt med en intervjuundersökning på lokalplanet. Idén till enkätundersökningen kom fram vid de intervjuer jag genomförde lokalt då jag insåg att materialet inte skulle räcka till för uppsatsen.

Frågor i enkäten tar upp olika metoder för omvärldsbevakning och faktorer som man bevakar i banker. Andra frågor tar upp vilka som är ansvariga om man använder sig av någon analysmodell och om man tycker att informationen man får fram genom sin omvärldsbevakning är tillräcklig.

Denna undersökning visar att de flesta banker tycker att omvärldsbevakningen man utför motsvarar informationsbehovet till lägsta angivna siffra 50%.

Faktorer som inverkar på att informationsbehovet inte är 100% uppfyllt är främst brist på ekonomiska resurser och metodproblem andra problem är bristen på tid.

Hälften av de tillfrågade bankerna använder sig av någon analysmodell och 5 av 11 använder sig av SWOT som analysmodell.

De 3 viktigaste faktorerna att bevakas för bankerna är konkurrenter, kunder och den ekonomiska situationen i landet.

Viktigast som metod för den löpande bevakningen anges vara utnyttja rapportering av företagets egna medarbetare, fråga personer i branschen d.v.s. utnyttjande av personliga kontakter och systematisk mediabevakning.

För att fatta enstaka beslut använder banker sig i första hand av besök på konferenser och mässor, marknadsundersökning av traditionell karaktär och anlitan av informationsmäklare och enkätundersökningar.

Det framkom också att banker till stor del använder sig av de metoder och källor som litteraturen anger. Även SWOT som analysmodell är vanligt förekommande.

12. Litteraturförteckning

(Monografier)

- Aguilar, FJ (1967). *Scanning the Business Environment*. Ontario: Collier-Macmillan.
- Borg, enbart, Hamrefors, Sven, m fl. (1998). *Omvärldsbevakning för en ny tid – 17 perspektiv för Sverige*. Stockholm: Svenska Arbetsgivareföreningen.
- Castells, Manuel (1998). *Informationsåldern. Ekonomi, samhälle och kultur*. Band 1: *Nätverkssamhällets framväxt*. Göteborg. Daidalos.
- Choo, CW (1998) *Information Management for the Intelligent Organization*. Medford: Asis Monograph Series.
- Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Eggeby, Eva, Söderberg, Johan (1999) *Kvantitativa metoder- för samhällsvetare och humanister*. Lund: Studentlitteratur.
- Frankelius, Per (2001). *Omvärldsanalys*. Malmö: Liber AB.
- Frankelius, P & Rosén, C-G (1993). *Företaget och omvärlden*. Malmö: Liber-Hermods AB.
- Friedman, George, Friedman, Meredith, Chapman, Colin, Baker, John S. (1997) *The intelligent edge – How to profit in the information age*. New York: Crown Publisher, Inc.
- Fuld, Leonard. M. (1995). *The new competitor intelligence – The complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Gilad, B. (1997). *Business Blindspots-replacing myths, beliefs and assumptions with market realities*. Probus Publishing Company, Chicago.
- Hamrefors, Sven. (2002). *Den uppmärksamma organisationen- Från Business Intelligent till Intelligent Business*. Lund: Studentlitteratur.
- Hamrefors, S. (1999). *Spontaneous Environmental Scanning-Putting "putting into perspective" into perspective*. Stockholm School of Economics: The Economic Research Institute, Stockholm.
- Jarenko, L. & Wall, MV (1996). *Information som konkurrensmedel*. Göteborg: IHM Läromedel AB.
- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1997). *Explorating Corporate Strategy Text and Cases*. London. Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Kahaner, Larry (1997). *Competitive Intelligence: How to gather, analyse, and use information to move your business to the top*. Touchstone: Simon & Schuster.

Lester, R & Waters, J (1989). *Environmental Scanning and Business Strategy*. London: British Library Research and Development Dept.

McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood, Illinois: Irwin.

Olaisen, J. (1993). *Information Management- A Scandinavian Approach*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Pagels-Fick, G (1999). *Business Intelligence: Om organisation, metoder och tillämpning* Stockholm: Industrilitteratur AB.

Pfeffer, Jeffery, Sutton, Robert (1999). *The Knowing-Doing Gap – How smart companies turn knowledge into action*, Boston: Harvard Business School Press Massachusetts.

Porter, Michael E (1995). *Konkurrensstrategi, tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. Göteborg: ISL Förlag.

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

Sandström, Björn (1988). *Business Intelligence- företagets underrättelsetjänst*. Malmö: Liber AB.

Thurén, Torsten (1986). *Orientering i källkritik – Är det verkligen sant?* Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag.



Artiklar

(Elektroniska)

Abukari, Kobana & Jog, Vijay (2002). *Business Intelligence Tools: BI tools can turn large amount of data into "sweetspots" of information for value-added decision-making*. CMA Management, vol. 76, no. 2, s. 45- 46.

Broman, Markus (2000). *Informationsmäklarprogrammet; en portal för omvärldsbevakare*, Gabriel Förde. <http://www.idp.mdh.se/informationsmaklare/analysmodeller/fiveforces.htm>. [2002-03-12]

Calof, Jonathan, L. (1999). *What´s your Competitive Intelligence Quotient (IQ)?*

Choo, Chun Wei (1999). *The Art of Scanning the Environment Bulletin of the American Society for Information Science*. February-March. [2002-02-16]

Choo, Chun Wei (2001). *Environmental Scanning as information seeking and organizational learning*. *Information Research*, 7(1) <http://www.informationR.net/ir/7-1/paper112.htm>. [02-02-20]

Docere Intelligence AB (2002). <http://www.docere.se/A&C/finance.htm> [02-09-25]

Ecowin, *Databases* (2003).
<http://www.ecowin.com/databases/> [03-04-28]

Finansinspektionen (2000). *Branschinformation på Internet*.
www.fi.se/finansinsp/bransch_bank.asp [02-09-04]

Microsofts hemsida (2002).
www.microsoft.com/sverige/business/solutions/intranet.asp [02-04-30]

Nelke, Margareta (1998a). *Bibliotekets roll I företagets framtid*, Tidskrift för dokumentation, Vol. 53, Nr 2.

Nelke, Margareta (1998b). *Knowledge Management in Swedish Corporations – The Value of Information and Information Services*, Stockholm: TLS Meddelande 28.

Pressmeddelande: *Sveriges Riksbanks pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels...* <http://www.nobel.se/economics/laureates/1995/press-sv.html> [03-05-26]

The Society of Competitive Intelligence Professionals
<http://www.scip.org> [03-05-08]

Svenska Bankföreningen (2001), *Bankaktiebolag i Sverige*. Pdf dokument
www.bankforeningen.se [02-09-10]

Williamson, Peter J. (1999). *Strategy as options on the future*. Sloan Management Review. Volume 40 nr. 3.

Välkommen till Finansinspektionen – söka tillstånd
<http://www.fi.se> [02-08-14]

Wormell, Irene (1999). *Adding values fo the retrieved informaiton*, FID Rewiew, Vol. 1, Nr 4/5.

TSP-consultancy-marknadsföringsskolan
<http://www.tsp-consultancy.com/marknadsforingsskolan> [2003-08-12]

Kaupthing bank
<http://www.kaupthing.se> [2003-08-12]

Uppsatser/ Rapporter

Alfredsson, V. *Omvärldsbevakning: Hur långt räcker utbildningen i bibliotek- och informationsvetenskap?* Lund: Bivil skriftserie 2003:2. ISSN 1401-2375

Rexed Daniel, Mikael Thorsson och Ulf Wingstedt, *Verktyg för omvärldsbevakning*. Kista: SISU 97:23, 1997.

Rexed Daniel, Mikael Thorsson och Ulf Wingstedt, *Omvärldsbevakning med öppna källor*. Kista: SISU 97:25, 1997.

The Swedish Credit Market, Svenska Bankföreningen 1999. ISBN 917064-091 2

Thorson, Mikael. (1997) *Business Intelligence En teoristudie inom området omvärldsbevakning*. Kista: Sisu Rapport 97:04,1997.

Muntliga och skriftliga källor

Intervjuer i Borås

Länsförsäkringar Ljudupptagningar 2002-06-13

Nordea intervju besvarad skriftligt per e-mail 2002-06-20

Bilagor

Bilaga 1
Intervjufrågor Pilotstudie

Bilaga 2
Bankaktiebolag Svensk Bankförening

Bilaga 3
Enkätfrågor

Intervjufrågor

Organisation

1. Vilken funktion har ni?
2. Omvärldsbevakar Er bank i Borås eller sker det centralt, eller både och?
3. Finns det en särskild avdelning för bevakningen eller är det enskilda personer?
4. Har ni någon beskrivning av uppbyggnaden av funktionen? (kanske overhead eller dyl.)

Syfte, användningsområde

5. När började ni med omvärldsbevakning?
6. Varför började ni med omvärldsbevakning? Orsak t.ex. den förändrade konkurrenssituationen. Marknadsförändringar....
7. Vad är det ni bevakar i er omvärld? (Olika faktorer konkurrenter, ekonomi) Vilken faktor är viktigast?
8. Vilket är ert främsta syfte med omvärldsbevakningen?

Teori, praktik, genomförande

9. Vilka konkurrenter har ni?
10. Hur genomför ni er omvärldsbevakning? Använder ni er av konsulter? Internettjänster? Docere (specialiserade på finansväsendet)
11. Hur har ni kommit fram till denna metod för att inhämta, sammanställa och analysera ert material?
12. Finns det några teoretiska modeller ni använder er av som grund vid insamlingen av information? (Swotanalys, Pest, Porters five forces etc.)
13. Använder ni er av någon form av analysmodell/verktyg för att analysera informationen?
14. Sparar ni informationen strukturerat i interna databaser

Material, användning, utvärdering

15. Är ni nöjda med informationen/materialet ni får fram av bevakningen (BI-avdelningen?)
16. Fyller informationen sitt syfte/funktion?
17. Vilken ytterligare information skulle ni vilja att bevakningen gav? (finns det något som är otillfredsställande i informationsbevakningen eller resultatet av denna?)
18. Vilken information är viktigast för er? Informationen om den egna organisationen, kunder, konkurrenter, leverantörer, nya marknader, den tekniska utvecklingen, politiska effekter, allmänna ekonomin eller någon annan?
19. Hur används den insamlade informationen?
20. Används den insamlade informationen i beslutsfattande situationer?
21. Finns det någon utvärdering av informationsfunktionen?

Bankföreningen-Bankaktiebolag 2001-12-31 (papperskopia)

<i>Svenska bankaktiebolag samt utländska bankers filialer i Sverige</i>	Antal kontor	Antal anställda
Handelsbanken	560	8535
SEB	216	7817
FöreningsSparbanken	553	9763
Nordea Bank Sverige	268	6571
Danske Bank, filial	45	1035
Postgirot Bank	1	1991
SkandiaBanken	1	866
ABN AMRO Bank, filial	1	89
GE Capital Bank	3	440
Dexia Crédit Local, filial	1	18
Länsförsäkringar Bank	75	96
HSB Bank	1	92
Crédit Agricole Indosuez, filial	1	36
Färs & Frosta Sparbank	24	244
FöreningsSparbanken Sjuhärad	17	230
Norddeutsche Landesbank, filial	1	10
Stadshypotek Bank	1	111
USB Switzerland Stockholm, filial	1	68
Bankaktiebolaget JP Nordiska	3	248
Sparbanken Skaraborg	6	117
Varbergs Sparbank	8	125
IKANO Banken	1	112
ICA Banken	1	79
Deutsche Bank, filial	1	33
Eskilstuna-Rekarne Sparbank	5	105
Sparbanken Lidköping	3	62
ACC Bank, filial	1	25
FCE Bank, filial	1	28
Resurs Bank	1	73
Tjustbygdens Sparbank	5	66
Bergslagens Sparbank	7	69
Citibank, filial	1	29
FöreningsSparbanken Öland	6	60
Vimmerby Sparbank	2	29
FöreningsSparbanken Söderhamn	2	33
Toyota Kreditbank, filial	1	15
Dresdner Bank, filial	1	17
SalusAnsvar Bank	1	22
Treviso Bank	3	54
Den norske Bank, filial	1	11
Europeloan Bank, filial	1	12
Banque Invik, filial	1	12
Okobank, filial	1	10
HSBC Bank, filial	1	20
Evli Bank, filial	1	12
HVB Real Estate Scandinavia, filial	1	3

Bilaga 3.

ENKÄTUNDERSÖKNING - OMVÄRLDSBEVAKNING BANK **Magisteruppsats BHS**

Katar

Var god ange namnet på banken

I vilken relation står Ni till omvärldsbevakningen i banken ?

- Företagsledning
- Chef för avdelning eller enhet som ansvarar för omvärldsbevakning

- Annan, ange vilken

JA	NEJ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Strategi/planering

- a. Har Ni någon informationsstrategi ?
- b. Finns denna i så fall dokumenterad ?

JA	NEJ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- c. Vem har fastställt informationsstrategin ?

- Styrelsen
- VD
- Avd ansv

JA	NEJ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

annan, ange funktion

- d. Hur ofta förändras informationsstrategin ?

- Mer än 1 ggr/år
- En gång om året
- Vartannat år
- Annat alternativ

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- e. Rangordna de 10 viktigaste faktorerna i Er omvärldsbevakning, varvid 1 är viktigast, därefter 2, 3 etc

Med omvärldsfaktorer förstås exempelvis konkurrenter, leverantörer etc.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

- f. Vilka geografiska områden omfattar Er omvärldsbevakning

Kryssa ett eller flera alternativ

- Sverige
- Norden
- Europa
- Världen

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

2. Inhämtning

- a. Rangordna de viktigaste metoderna och källorna för Er löpande

och enstaka omvärldsbevakning, varvid 1 är viktigast, därefter 2, 3 etc

- 2a.1 Anlitande av informationsmäklare och externa informatörer
- 2a.2 Anställning av personer som innehar viktig information
- 2a.3 Besök på mässor och konferenser
- 2a.4 Brevförfrågningar och enkätundersökningar

Löpanc
bevakr

- 2a.4 Coinjointanalys(metoder för samtidig analys av flera variabler, "to consider jointly" används t.ex. i marknadsundersökningar)
- 2a.5 Experiment och tester för att t ex få information om sammansättningen i konkurrerande material/tjänster
- 2a.6 Fråga personer i branschen d v s utnyttjande av personliga kontakter
- 2a.7 Inköp av konsultrapporter och multiclient studies dvs marknadsanalyser i kompendieform (vanligt i utlandet)
- 2a.8 Manuell observation
- 2a.9 Marknadsundersökning av traditionell karaktär
- 2a.10 Sökning i externa databaser
- 2a.11 Programmering av stående sökorder (SDI) i externa databaser

Löpanc
bevakr

- 2a.12 Utnyttja rapportering från företagets egna medarbetare
- 2a.13 Samarbete med personer i andra företag
- 2a.14 Systematisk mediabevakning genom externa tjänster såsom pressklippservice och nyhetsprenumeration
- 2a.15 Telemarketing med frågepaket
- 2a.16 Testlansering av produkter eller teknik
- 2a.17 Undersökning av inköpta konkurrentprodukter
- 2a.18 Unyttjande av myndigheter eller liknande som kan hjälpa till
- 2a.19 Bevakning av TV och andra nyhetskanaler
- 2a.20 Uppkoppling mot elektroniska informationsintermediärer
- 2a.21 annan källa eller metod, ange vilken

- 2a.21.1
- 2a.21.2
- 2a.21.3
- 2a.21.4

2b. Vem utför informationsinhämtningen ?

- 2b.1 Ni själv
- 2b.2 Annan företagsintern expert

--

--

2b.3

Anlitad extern expert

3 Bearbetning/Analys

3a. Använder Ni någon/några
3a.1 analysmodeller, ex SWOT eller PEST ?

JA	NEJ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Om analysmodell används, ange vilken/vilka

3a.2

3b. Hur stor del av Ert informationsbehov
anser Ni att den inhämtade och bearbetade/
analyserade informationen uppfyller ?

3b.1 Ange i procent, där 100% innebär att hela
Ert informationsbehov är uppfyllt och 0%
innebär att ingen del av Ert informations-
behov är uppfyllt.

%

3c. Om Ert informationsbehov inte är
100% uppfyllt genom den inhämtade och
bearbetade/analyserade informationen,
vad anser Ni då att detta beror på ?

JA NEJ

3c.1 * på strategiska problem ex
inriktningen på vilka faktorer
som bevakas ?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

3c.2 * på problem som är relaterade
till Era källor ?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

3c.3 * på problem som är relaterade
till Era metoder ?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

3c.4 * på brist på ekonomiska resurser
att sätta in i omvärldsbevakningen ?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

3c.5 * på andra brister, ange vilken/
vilka ?

3d. Vem utför bearbetningen/analysen ?

3d.1 Ni själv

3d.2 Annan företagsintern expert

expertis

3d.3 Anlitad extern expertis

4. Delgivning

4a. Vart delges informationen ?

4a.1

Övervägande internt

4a.2

Lika mycket internt som externt

4a.3

Övervägande externt

4b.1 Hur delges informationen ?

mundligt

4b.2 Ange ungefärlig del av informationen

per brev/post

4b.3 i % som delges på vilket sätt

per email

4b.4

via Internetsida

4b.5

annat sätt

ange vilket/vilka

4b.6

4b.7

4b.8