



Informationsdesign + omvärldsanalys = sant?

En studie i hur informationsdesign behandlas som en
aspekt av omvärldsanalys

Magnus Isetoft

Programmet för informationssökning och omvärldsanalys, 120 p

Institutionen för Innovation, Design och Produktutveckling

C-uppsats i informationsdesign, 10 p

Examinator: Rune Pettersson

Handledare: Magnus Hoppe

Eskilstuna 2006-06-08

Registreringsnr: IDPIDEXx:xx:xx

Abstract

Access to correct and updated intelligence about our environment is in an increasingly degree considered important in the private as well as in the public sector. At Mälardalens University, competitive intelligence as an area of research is closely related to *Information Design* – a multi-disciplinary consideration which goal is to improve the receiver’s understanding of intended messages. This study was conducted in order to find out how Information Design was represented in different kinds of literature regarding Competitive Intelligence. Also, it describes the main focus areas concerning Competitive Intelligence in the same literature. Through an explorative “pearl-growing” method combined with searches through referrals, 60 different sources provide a broad basis for analysis. Results state that considerable differences between the sources exist regarding approach and focus, although some major similarities are visible as well. However, in the examined literature, Information Design reveals itself as a subject of slight importance at best.

Sammanfattning

Tillgång till korrekta och uppdaterade underrättelser om vår omvärld betraktas i allt högre grad som viktigt i såväl den privata som den offentliga sektorn. Vid Mälardalens Högskola relateras omvärldsanalys som vetenskapsområde till *Informationsdesign* – en tvärvetenskaplig disciplin vars mål är att öka förståelsen hos mottagaren av avsiktliga meddelanden. Studien genomfördes för att ta reda på hur informationsdesign behandlades i olika slags litteratur om omvärldsanalys. Dessutom beskriver den huvudsakliga fokusområden kring omvärldsanalys i samma litteratur. Genom en explorativ ”pearl-growing”-metod kombinerad med referenssökningar ger 60 olika källor en bred bas för analys. Enligt resultaten finns avsevärda skillnader mellan källorna beträffande infallsvinkel och fokus, även om en del stora likheter också är synliga. Informationsdesign, emellertid, visar sig i den undersökta litteraturen vara ett område av i bästa fall underordnad betydelse.

Innehåll

Inledning	5
Problemformulering	6
Syfte.....	6
Avgränsningar	7
Metod	8
Val av undersökningsmetod.....	8
Käll- och metodkritik.....	9
Material.....	10
Teori.....	11
Informationsdesign.....	11
Omvärldsanalys.....	13
Definitioner	15
Resultat och analys	18
Informationsdesign som perspektiv.....	18
Synen på omvärldsanalys	20
Diskussion	22
Källförteckning	25
Litteratur.....	25
Internet	29
Figurer.....	29
Intervjuer.....	29

Inledning

Människan är en vetgirig varelse. Konstigt vore väl annars – kunskap om vår omgivning och oss själva är livsnödvändigt. Tillgång till korrekt information har alltid varit viktigt för såväl individer som stater och företag. Idag är mängden information som öppet tillhandahålls större än någonsin, och problemet handlar allt oftare om att kunna välja rätt. Att välja bort det irrelevanta och att kunna se samband. Det är först under de senaste decennierna som man på allvar utvecklat de många olika förhållningssätt, strategier och verktyg som man kan samla under begreppet ”omvärldsanalys”. Den allra största delen litteratur som finns i ämnet riktar sig till företag eller andra organisationer och är inte av akademisk art; som vetenskapligt område är omvärldsanalys oftast integrerat i andra discipliner som exempelvis företagsekonomi. Ämnet är dock ungt och under snabb utveckling. Företag upplever ett allt större behov av att bevaka sin omvärld, och det sker därför en konkretisering av processer, faktorer och sammanhang.¹ Åt vilket håll det går och vilka riktningar som kan anas är i mina öron en högst intressant fråga. Det finns god anledning att tror att man i olika sammanhang har olika infallsvinklar och åsikter om omvärldsanalys – idéer om hur den ska bedrivas, om den är ett redskap för beslutsfattare eller en angelägenhet för hela organisationer, vilka etiska riktlinjer som gäller, och så vidare.

På Mälardalens Högskola forskar man i omvärldsanalys utifrån ett informationsdesignsperspektiv. Informationshantering, bearbetning av information och inte minst presentation – design – av information blir kopplingen mellan de båda områdena.² Det är denna infallsvinkel som format mina egna perspektiv på hur omvärldsanalys kan bedrivas. Därför finner jag det särskilt intressant att undersöka hur man ser på kopplingen i andra länder, på andra högskolor och universitet. Pettersson menar att god informationsdesign skapar trovärdighet åt avsändaren och effektivitet hos användaren, också på det ekonomiska planet.³ Eftersom just brister i trovärdigheten är ett vanligt problem för omvärldsbevakare som presenterar resultat för beslutsfattare⁴ finner jag det relevant att studera hur man ser på detta utanför MdH. En ytterligare aspekt av intresse är att få beslutsfattare anser sig ha för lite information.⁵ Ett överflöd av information kan lätt skapa en ”informationsstress” vilket i slutändan leder till att mottagaren sållar bort intryck utan att bedöma dem.^{6 7 8} Resultatet blir tvärtom det önskade. Enkelt och tydligt presenterad information, utan överflödiga detaljer eller ovidkommande sidospår, kan antagligen minska risken för informationsstress och torde kunna utgöra ytterligare en integrerande punkt mellan omvärldsanalys och informationsdesign.

¹ Frankelius, Per. *Omvärldsanalys*. Malmö: Liber Ekonomi, 2001. s 15.

² www.idp.mdh.se/forskning/amnen/informationsdesign/publikationer/pdf/ID-a_Young_Discipline.pdf

³ www.idp.mdh.se/forskning/amnen/informationsdesign/publikationer/pdf/What%20is%20ID_USA-98.pdf s 4.

⁴ Hamrefors, Sven. *Den uppmärksamma organisationen: från business intelligence till intelligent business*. Lund: Studentlitteratur, 2002.

⁵ Kahaner, Larry. *Competitive Intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. London: Simon & Schuster, 1996. s 20.

⁶ Pettersson, Rune. *Information i informationsåldern*. Stockholm, Elanders Gotab, 1998. s 25.

⁷ Kahaner, Larry. *Competitive Intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. London: Simon & Schuster, 1996. s 29.

⁸ Hamrefors, Sven. *Spontaneous environmental scanning*. *Competitive Intelligence Review*, vol. 9, 1998. s 69.

Problemformulering

Omvärldsanalys handlar på många olika plan om att hantera information. Hur man presenterar information, hur man förbättrar kommunikation och hur man ser till att informationen når rätt person vid rätt tillfälle torde därför vara ett mycket viktigt studieområde i litteratur om omvärldsanalys. Detta föranleder studiens första frågeställning: Hur litteratur om omvärldsanalys behandlar informationsdesign som en aspekt av betydelse för omvärldsanalys.

Den andra, mer studerad men långt ifrån helt besvarad, är vilka övriga perspektiv som förekommer i nämnd litteratur. Hur anser man att omvärldsanalys ska bedrivas? Hur passar organiserad omvärldsanalyserksamhet in i en organisation? Ligger fokus på datainsamling, på analys eller på något annat?

Här formuleras dock inte på förhand några precisa frågor eftersom det skulle begränsa resultaten till att falla in i predefinierade kategorier. Då det är den akademiska utvecklingen som huvudsakligen ska behandlas är källmaterialet så långt som möjligt fokuserat på vetenskapliga avhandlingar och artiklar om intelligensverksamhet (för definitioner av de begrepp som används, se sidan 5). Utgångspunkterna för de områden som studien behandlar är omvärldsanalys, business intelligence, competitive intelligence, scenariodesign, omvärldsbevakning, informationssökning och trendspaning.

För enkelhetens skull används i uppsatsen ”omvärldsanalys” som synonymt med business intelligence, competitive intelligence och omvärldsbevakning och som inkluderande scenarieplanering/scenariodesign, informationssökning och trendspaning. Denna förenkling frångås dock i de fall det är befogat.

Syfte

Syftet med denna C-uppsats är att beskriva hur ämnet omvärldsanalys behandlas i främst akademisk litteratur och hur informationsdesign kopplas till ämnet. Jag avser besvara följande två frågor:

- *Hur behandlas informationsdesign som en aspekt av omvärldsanalys?* Utgångspunkten för denna fråga är informationsdesign som perspektiv. Följande frågor är exempel på hur den övergripande frågeställningen konkretiseras under arbetsprocessen: Hur ser man på betydelsen av enkel och tydlig framställning av information och resultat av informationsbearbetning? Vilka medel rekommenderas? Hur undviker man störande brus? Hur ser man till att få rätt information till rätt person vid rätt tillfälle; hur ser man på tidsdesign?⁹ Att skapa rätt associationer vid rätt

⁹ ”Tidsdesign, förmågan att kunna leverera exakt rätt information vid exakt rätt tillfälle till exakt rätt mottagare, en utveckling av omvärldskommunikationen.” *Forskningsplan för informationsdesign 2006*. Mälardalens Högskola, Institutionen för Innovation, Design och Produktutveckling, 2006. s 1.

tillfälle är en mycket svår uppgift, men underlättar informationsöverföringen avsevärt om man lyckas.¹⁰

- *Hur beskrivs omvärldsanalysen?*
Till skillnad från ovanstående frågeställning undviker jag avsiktligt att definiera några specifika frågor om hur omvärldsanalysen beskrivs. Anledningen till detta är att jag som tolkare inte ska falla i fällan att bara leta efter förhållningssätt jag redan vet existerar.

Avgränsningar

Begreppen som används kring omvärldsanalys är olika i olika sammanhang. Därför kan avgränsningar kring sökord inte göras exakta. Istället utgår sökningen från de begrepp som angivits i problemformuleringen. Vidare efterforskningar utgår från de närliggande termer som anges som nyckelord i de databaser som undersöks samt från andra begrepp som framstår som centrala i litteraturen. Följande avgränsningar kan dock göras:

- Uppsatsen använder endast källor tillgängliga på svenska eller engelska.
- Uppsatsen fokuserar så långt som möjligt på vetenskapliga källor.
- Uppsatsen behandlar litteratur inom området omvärldsanalys och närliggande områden som avser metoder för bland annat informationssökning, informationsbearbetning, analys och delgivning av dessa verksamheters resultat samt relevanta organisatoriska aspekter av desamma. Ledarskap, allmän organisationsteori, marknadsföring etcetera faller alltså inte innanför ramen för uppsatsen. Det gör inte heller knowledge management eller tekniska aspekter som rör mjukvara för informationsbearbetning eller –lagring, så kallad data warehousing och data mining.

¹⁰ Petterson, Rune. *Information design an introduction*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Pub., 2002. s 42.

Metod

Val av undersökningsmetod

Vägen till att hitta en passande metod för uppsatsen har varit ganska snårig. Jag har upplevt att litteratur kring kvalitativ metodik framförallt fokuserat på djupstudier av ett fåtal källor, ofta människor. Kvantitativa metoder å andra sidan skulle istället begränsa min bedömning av källmaterialet till att bli koncentrerad på detaljer. Framförallt såg jag svårigheter i att få ett bra urval. Inom kvantitativ metodteori strävar man efter *representativitet*, att urvalet ska likna den totala mängden litteratur så mycket som möjligt.¹¹ Jag skulle i det fallet, med den frågeställning jag valt, behöva göra avgränsningar som förhindrade mig från att se annat än det förväntade. Kvalitativt, ändamålsenligt, urval riskerade likaså att ge en skev bild av verkligheten då den grundar sig på antaganden om vad som är viktigt.¹² En sådan metod skulle enligt min mening bara vara av nytta om jag redan hade en god översikt över den dominerande litteraturen om omvärldsanalys. Min uppmärksamhet fastnade så småningom på metoden ”Grundad Teori” (GT). Det centrala i GT är att man inte utgår från en bestämd teori som styr faktainsamlingen. Frågorna ska vara så öppna som möjligt. Uppfattningar och idéer som forskaren får vid datainsamlingen styr sedan den vidare datainsamlingen.¹³ Detta betyder att forskaren under processen kommer att söka efter den som faktiskt är viktigt – inte det som man på förhand antagit är viktigt.¹⁴ Vid en viss punkt i undersökningar är materialet tillräckligt stort för att utgöra ett adekvat empiriskt underlag. Inom GT finns ett begrepp för detta kallat *mättnad*. Mättnad uppstår när de nya data som samlas in är utbytbara mot tidigare insamlade data inom de *kategorier*, det vill säga de begreppsområden, som är centrala för undersökningen. Man kan dock aldrig vara helt säker på att en kategori verkligen är mättad; i slutändan blir det en bedömningsfråga.¹⁵

Grundad Teori är dock inte helt tillämplig som metod till min typ av frågeställning. För det första menar jag att vissa förkunskaper är en förutsättning för att kunna ge svar på mina frågeställningar, i synnerhet frågan om informationsdesignsperspektiven. För det andra är det inte min mening är ställa upp en teori i betydelsen förklaringsmodell – min fråga är *hur* snarare än *varför*. Teoribildningen är annars viktig inom Grundad Teori.¹⁶ Urvalet utgjorde dessutom ännu ett problem: Hur skulle jag gå tillväga för att få ett relevant källmaterial där det också var möjligt att bedöma genomslagskraft och vetenskaplig tyngd hos de enskilda artiklarna och böckerna?

Inspirerad av delar av Grundad Teori och av andra författare ställde jag upp en metod för materialsökning som består av två delar.

¹¹ Hartman, Jan. *Grundad teori*. Lund: Studentlitteratur, 2001. s 65.

¹² Hartman, Jan. *Grundad teori*. Lund: Studentlitteratur, 2001. s 66.

¹³ Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar. *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur, 1996. s 106, 107.

¹⁴ Hartman, Jan. *Grundad teori*. Lund: Studentlitteratur, 2001. s 68.

¹⁵ Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar. *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur, 1996. s 113.

¹⁶ Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar. *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur, 1996. s 106.

1. Referenssökning

Med start i ett mindre antal böcker, valda på grund av att de utgjort kurslitteratur på programmet för Omvärldsanalys vid Mälardalens Högskola, söker man vidare material genom referenserna som anges. Uppenbart irrelevanta källor förkastas– det är sannolikt föga meningsfullt att se vad som skrivs om omvärldsanalys i t.ex. P. Solomons bok *Sensory Deprivation* från 1961, även om boken är relevant för *Den uppmärksamma organisationen*¹⁷ där hänvisningen finns. I dylika fall blir det också uppenbart att vissa förkunskaper är helt nödvändiga för att inte behöva gå igenom tusentals böcker.

Proceduren upprepas med det nya material som tillkommit, och efterhand jämför man också referenslistorna för att se vilka verk som förekommer på flera ställen och därför torde vara särskilt viktiga att studera.

2. Fri sökning

Risken finns dock att man med enbart referenssökning missar mycket litteratur. I värsta fall skulle det kunna förhålla sig så att det finns mer eller mindre vattentäta skott mellan olika inriktningar inom omvärldsanalytlitteraturen. Därför genomförs också sökningar i olika databaser såsom ABI/Inform, Emerald, Wiley InterScience, Science Direct och Libris. Sökorden är dels de begrepp som anges i problemformuleringen, dels angränsande kategorier som angetts som närliggande av databasadministratörerna.

Under arbetets gång sökte jag ytterligare råd i metodlitteratur och andra uppsatser och avhandlingar. Efterhand fann jag att delar av metoden använts av andra. Att genom analys av litteraturen formulera nya nyckelord och termer för att med hjälp av dem söka vidare, kallas ”Pearl Growing”.^{18 19 20} Metoden förekommer inom bland annat biblioteks- och informationsvetenskap och datalingsvistik. Andersberg och Johansson har också i sin magisteruppsats i biblioteks- och informationsvetenskap använt sig av Pearl Growing vid sidan av databassökningar för att få en bild över just ett forskningsläge.²¹

Käll- och metodkritik

Källmaterialet för studien söks genom referensangivelser eller utifrån sökord baserade på de termer som frekvent förekommer i den genomgångna litteraturen för ämnet. Det främsta problemet med de frågeställningar som studien berör är att det är svårt att bedöma om någon aspekt är avsiktligt eller oavsiktligt utesluten. Alla artiklar och böcker är inte tänkta som översiktsverk. Utmaningen ligger därför i att försöka förstå vad författarna säger sig ha för avsikt att täcka in. Till metodens försvar kan dock sägas att det omfångsrika material som behandlas inte är utvalt efter någon specifik nisch inom omvärldsanalys, och avsikten är att först och främst försöka hitta källor som har intentionen att ge en översiktlig bild. Källornas trovärdighet finns föga anledning att ifrågasätta – med tanke på de forskningsfrågor som ställts förflyttas trovärdighetsaspekten istället till den tolkning som görs av litteraturen.

¹⁷ Skriven av Sven Hamrefors och handlar om omvärldsbevakning.

¹⁸ www.abm.uu.se/publikationer/2/2001/182.pdf s 14.

¹⁹ www.informatik.gu.se/~dixi/reports/autoseek.pdf s 23.

²⁰ www.hb.se/bhs/ith/1-01/ea.htm

²¹ Andersberg, Tommie & Johansson, Tomas. *Meningsskapande omvärldsbevakning: En diskussion kring dess förutsättningar*. Borås: Högskolan i Borås, Bibliotekshögskolan/Biblioteks- och informationsvetenskap, 2004. s 11.

Material

Som inledande grund för sökningar med hjälp av referensförteckningar har fem böcker använts. Att just dessa fem böcker valdes beror framförallt på att de är tämligen översiktliga men har olika infallsvinklar. Detta ger en bredd som genast minskar risken för att källmaterialet blir alltför ensidigt. En ytterligare anledning till urvalet är givetvis också att jag som forskare redan var förtrogen med böckerna. Bland de böcker jag läst som behandlar omvärldsanalys valde jag alltså ut de fem jag fann lämpligast, särskilt i förhållande till varandra. Det inledande materialet består alltså av följande böcker:

Omvärldsanalys av Per Frankelius

Frankelius diskuterar kring metoder för att identifiera organisationers informationsbehov och presenterar ett grafiskt beskrivningspråk för förändringar i omvärlden över tid.

Strategisk Omvärldsanalys av Furustig och Sjöstedt.

Författarna, tidigare verksamma vid Utrikespolitiska Institutet, ger sin syn på omvärldsanalys. Boken riktar sig framförallt till beslutsfattare i såväl offentlig som privat verksamhet.

Den uppmärksamma organisationen: Från business intelligence till intelligent business av Sven Hamrefors.

Boken, som bygger på Hamrefors avhandling om spontan omvärldsbevakning, föreslår åtgärder som förbättrar individens uppmärksamhet mot omvärlden och därigenom gynnar organisationen.

Scenarios: The art of strategic conversation av Kees van der Heijden.

Boken beskriver scenariodesign, ett av många verktyg för att utveckla strategier och förbättra en organisations handlingsförmåga. Scenarier är ett av de vanligare redskapen inom omvärldsanalys, varför jag valde att ta med denna bok som inte är lika översiktlig som de fyra andra. Författaren utgår särskilt från Shell, ett av de företag som längst arbetat med scenariodesign.

Business Intelligence: Om organisation, metod och tillämpning av Göran Pagels-Fick.

Pagels-Fick fokuserar på hur man inrättar funktioner för business intelligence och hur de bör användas som grund för beslutsstöd.

Som den uppmärksamme läsaren noterar är fyra av de fem böckerna skrivna av svenskar. Utifrån deras respektive referenslistor förstås dock att det flitigt hänvisas till litteratur också från andra länder än Sverige.

Teori

Informationsdesign

Ett i högsta grad tvärvetenskapligt ämne – så kan man beskriva informationsdesign (ID). Med influenser från bland annat språk, konst och estetik, informationsvetenskap, kommunikation och kognition vill man med god informationsdesign skapa klarhet i kommunikation. Målet uppfylls först när mottagaren av ett meddelande till fullo förstått avsikten med meddelandet.²² Lika enkelt som det låter i teorin, lika svårt kan det vara att åstadkomma i praktiken. Information i sin obearbetade form kan vara korrekt eller felaktig, intressant eller ointressant.²³ Uppgiften för omvärldsanalytiker är att bearbeta information på ett sådant sätt att den blir både korrekt och intressant och därmed relevant som beslutsunderlag.²⁴ Att göra en god analys av information, anpassad till en specifik mottagare, är en aspekt av omvärldsanalysen. En andra aspekt är att presentera analysen – meddelandet – på ett sådant sätt att innebörden på bästa sätt kan förstås. Alla människor är olika. Somliga föredrar en muntlig presentation, andra läser hellre skriven text. Å andra sidan måste hänsyn också tas till vilken sorts information det är som ska kommuniceras²⁵ – till exempel är diagram ibland effektiva verktyg, men de gör sig inte bra på telefon, medan annan information väcker följdfrågor som snabbast besvaras vid ett personligt möte. Till yttermera visso kan en för långt gången personanpassning av information kosta tid och resurser till mycket liten nytta.²⁶

Informationsdesign är ett brett ämne, med många underordnade discipliner. Några är sedan länge väl etablerade medan andra är relativt nya.²⁷ Följande områden är några av de mer relevanta för denna studie.

Typografi

Hur bokstäver, siffror och andra symboler är utformade har betydelse för texters läsbarhet. Pettersson jämför det intryck ett visst typsnitt ger med de intryck olika röster ger – vissa ger ett trovärdigt och seriöst intryck, andra gör det inte.²⁸ Det är idag mycket lätt att i ordbehandlingsprogram ändra utseende på en skriven text. Särskilt därför bör typsnitt väljas omsorgsfullt, för att inte skapa förvirring hos läsaren. Pettersson ger några exempel på principer som bör tas hänsyn till för att öka läsligheten:

- Vanliga typsnitt är lättare att läsa än ovanliga.
- Typsnitt med seriffer är lättare att läsa än de utan, förutom i liten text.

²² Petterson, Rune. *Information design an introduction*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Pub., 2002. Preface.

²³ Petterson, Rune. *Information i informationsåldern*. Stockholm, Elanders Gotab, 1998. s 164.

²⁴ Furustig, H & Sjöstedt, G. *Strategisk omvärldsanalys*. Lund: Studentlitteratur, 2000. s 8.

²⁵ Pollard, Andrew. *Competitor intelligence: strategy, tools and techniques for competitive advantage*. London: Financial Times Pitman, 1999. s 184.

²⁶ Pollard, Andrew. *Competitor intelligence: strategy, tools and techniques for competitive advantage*. London: Financial Times Pitman, 1999. s 44.

²⁷ Petterson, Rune. *Information design an introduction*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Pub., 2002. s 2.

²⁸ Petterson, Rune. *Information design an introduction*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Pub., 2002. s 164

- Versaler minskar läshastigheten avsevärt varför gemener är att föredra i löpande text.²⁹
- Längd på raderna bör vara balanserad, normalt 60-70 tecken.³⁰
- Med ”vitt utrymme” mellan stycken kan man ge läsaren en fingervisning av vad som hör ihop och inte.³¹
- Särskilt viktiga stycken kan framhävas om man låter dem kontrastera mot de andra.

Clarity of communication

Målet för informationsdesign bör alltid vara att uppnå ”clarity of communication”³²; en term som förlorar något på att översättas till svenska. Betydelsen av begreppet är att meddelanden, information, måste skapas och sändas på ett sådant sätt att mottagaren till fullo förstår deras innebörd.³³

Visuell kommunikation

Bilder uppfattas mycket snabbare än text. Det är vanligt att bilder används för att presentera viktig information som är svår att förstå eller ny för mottagaren. Färg, kontrast, komposition storlek och form är viktiga element när bilder ska användas för att kommunicera information.³⁴

Trovärdighet

För att ett budskap ska nå fram krävs att mottagaren uppfattar avsändaren som trovärdig. Enligt Petterson finns det fyra faktorer som påverkar hur avsändarens trovärdighet upplevs: Sändare själv, mediet, budskapet och framställningen och dess kontext.³⁵

Kognition

Mängden stimuli som dagligen når oss är långt mycket högre än vi som människor klarar av att bearbeta. Det som lyckas fånga vår uppmärksamhet är det vi kan agera utefter och det som ligger till grund för lärande.³⁶ Uppmärksamheten hos mottagaren av information är inte varaktig. Den fokuseras på vad som just för stunden verkar intressant och måste, till exempel i samband med en presentation, ständigt talas till. Därför måste en presentation, vare sig den är muntlig eller skriftlig, vara utformad på ett sätt som bibehåller mottagarens intresse.³⁷

Tidsdesign

Förutom att den bearbetade informationen ska vara korrekt, intressant och presenterad så att mottagaren i största möjligaste mån förstår dess innebörd tillkommer ytterligare en aspekt: att

²⁹ Petterson, Rune. *Information design an introduction*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Pub., 2002. s 165

³⁰ Petterson, Rune. *Information design an introduction*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Pub., 2002. s 180

³¹ Petterson, Rune. *Information design an introduction*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Pub., 2002. s 190

³² Petterson, Rune. *Information design an introduction*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Pub., 2002. s 45

³³ Ibid.

³⁴ Petterson, Rune. *Information design an introduction*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Pub., 2002. s 107ff.

³⁵ Petterson, Rune. *Information design an introduction*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Pub., 2002. s 102ff.

³⁶ Petterson, Rune. *Information design an introduction*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Pub., 2002. s 208

³⁷ Petterson, Rune. *Information design an introduction*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Pub., 2002. s 215

leverera vid rätt tillfälle.³⁸ Området kallas för närvarande tidsdesign och ännu inte särskilt undersökt eller väldefinierat. En sökning på Google ger 14 svenska träffar; de flesta med anknytning till Mälardalens Högskola. Att ingen forskning skett inom tidsdesign än behöver dock inte betyda att det är ett perspektiv som saknar betydelse för omvärldsanalys och informationsdesign – tvärtom understryks det ofta att information kan helt sakna värde både före och efter ett visst tillfälle.^{39 40 41 42} Djupare problematiseringar kring detta skulle förmodligen kunna gynna både omvärldsanalysen och informationsdesignen såväl vetenskapligt som praktiskt.

Omvärldsanalys

Omvärldsanalys är det svenska begrepp som oftast används som synonym till det i England dominerande uttrycket business intelligence och dess amerikanska motsvarighet competitive intelligence.^{43 44} Man stöter dock på problem, på två plan, när man vill definiera denna typ av verksamhet. För det första menar man ofta olika saker med samma uttryck. Med business intelligence menar man vanligen i England affärsunderrättelseverksamhet - inhämtning, analys och delgivning av information - medan begreppet i USA och i Sverige ofta också associeras med en viss typ av programvara.⁴⁵ En annan aspekt är också att man i arbetar med omvärldsanalys på olika sätt i olika organisationer. För det andra kan man ha olika uttryck för i stort sett samma sak. Där vissa särskiljer strategic intelligence, environmental scanning, market intelligence osv., samlar andra dessa verksamheter under ett och samma begrepp. Det relevanta för min studie är dock att finna adekvata sökord för litteraturen samt att upplysa läsaren om mitt eget perspektiv. Risken är annars att där jag skriver om äpplen läser någon päron och ytterligare någon annan apelsiner.

Nedanstående citat menar jag tämligen väl beskriver min syn på omvärldsanalys.

*En funktion eller verksamhet inom ett företag eller en organisation som genom inhämtning, bearbetning och delgivning av intern och extern information ger brukaren ett beslutsunderlag.*⁴⁶

En viktig grund för verksamheten är den s.k. underrättelsecykeln⁴⁷, även kallad BI-cykeln. I sin enklare form består den av fyra steg:

³⁸ *Forskningsplan för informationsdesign 2006*. Mälardalens Högskola, Institutionen för Innovation, Design och Produktutveckling, 2006.

³⁹ Pettersson, Rune. *Information i informationsåldern*. Stockholm, Elanders Gotab, 1998. s 136.

⁴⁰ Kahaner, Larry. *Competitive Intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. London: Simon & Schuster, 1996. s 134.

⁴¹ Cook, Curtis & Cook, Michelle. *Competitive intelligence: Create an intelligent organization and compete to win*. London: Cogan Page, 2000. s 157.

⁴² Vella, Carolyn & McGonagle, John J. *The Internet age of competitive intelligence*. London: Quorum, 1999. s 127.

⁴³ Pagels-Fick, Göran. *Business Intelligence: Om organisation, metod och tillämpning*. Stockholm: Industrilitteratur i samarbete med BUSAD, 1999. s 12.

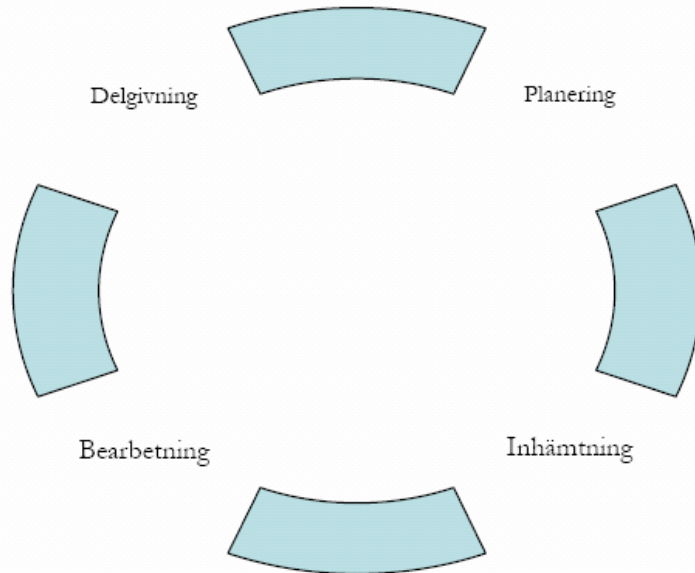
⁴⁴ Hoppe, Magnus. *Business Intelligence: Nuläge 2002*. Bilaga till deltagarpärmen vid GIN-konferensen 10-11 april 2002, Hasseludden, Stockholm. s 1.

⁴⁵ Associationerna blir tydliga om man söker på ”business intelligence” på Google på sidor från olika länder.

⁴⁶ Thorson, Mikael. *Business Intelligence: En teoristudie inom området omvärldsbevakning*. Svenska institutet för systemutveckling, publikation 97:04, 1997. s 14.

⁴⁷ Ulfving, Lars. *Spegel labyrinten – Operativ - Strategisk underrättelsetjänst*. Stockholm: Försvarshögskolan, Krigsvetenskapliga institutionen, 2002.

1. *Planering*: I detta steg identifierar och definierar man informationsbehovet samt planerar hur inhämtningen ska gå tillväga.
2. *Inhämtning*: Inhämtning av information och styrning för att hålla effektiviteten hög.
3. *Bearbetning*: Sammanställning, sortering, granskning, värdering och analys av den inhämtade informationen.
4. *Delgivning*: Presentation av analysen för beställaren.



Figur 1 *Underrättelsecykeln, Ulfving.*

Underrättelsecykeln har efterhand utvecklats och byggts på med fler steg som bland annat fokuserar på uppföljning efter delgivningen.⁴⁸ Larry Kahaner påpekar också att “*The basis of competitive intelligence is knowing the difference between information and intelligence.*”⁴⁹ Denna distinktion blir särskilt viktig när man närmar sig problemen kring delgivning - många beslutsfattare anser sig ha för mycket att läsa. Vad de behöver är inte mer information. De behöver snarare intelligens - bearbetad information som kan fungera som beslutsunderlag.⁵⁰

Min användning av de olika begreppen kring information ser ut som följer:

- *Data*
Data är produkter av observationer av osammanhängande bitar symboler som representerar verkliga fenomen.⁵¹

⁴⁸ Bajera, Cecilia m.fl. *Blev analysen bra? En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys*. Stockholms universitet: Företagsekonomiska institutionen, 2004. s 14.

⁴⁹ Kahaner, Larry. *Competitive Intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. London: Simon & Schuster, 1996. s 20.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ www.bidigital.com/papers/bi/BI-uppsats_medelstora_foretag_2000.pdf s 14.

- *Information*
När data sätts ihop i mönster efter ett visst ändamål och riktat till en viss mottagare uppstår information. Information är således individuell och dess värde beror på tillfället.⁵²
- *Intelligence* eller *underrättelser*
Bearbetad, analyserad och delgiven information som kan fungera som relevant beslutsunderlag. Intelligence är alltså den produkt som gått igenom underrättelsecykelns alla steg.⁵³
- *Kunskap*
Underrättelser som i syntes med mottagarens tidigare referensram omvandlats till något som påverkar dennes handlingar.

Vägen från data till kunskap som påverkar någons handlingar är kärnan i omvärldsanalys. Svårigheterna i att presentera underrättelser så att de så effektivt som möjligt kan omvandlas till kunskap, vid rätt tillfälle, menar jag kan mildras av god informationsdesign. Men varför det? Och vad är egentligen informationsdesign?

Definitioner

Vissa begrepp förklaras utförligt i andra avsnitt. Det kan dock vara behändigt att ha definitionerna samlade på alla de särskilda termer som används i uppsatsen. Det bör noteras att de flesta begreppen har olika innebörder beroende på vilken källa som definierar dem.

Business intelligence

Se *omvärldsanalys*. Med business intelligence menas också ibland applikationer som på automatisk väg sorterar och analyserar data.^{54 55}

Competitive intelligence

Ett begrepp som förekommer framförallt i USA.⁵⁶ Används i uppsatsen som synonymt med *omvärldsanalys*.

Counter-Intelligence

Att aktivt arbeta för att minska konkurrenters möjligheter att på både lagliga och olagliga sätt samla information om det egna företaget.⁵⁷

Data

Data är produkter av observationer av osammanhängande bitar symboler som representerar verkliga fenomen.⁵⁸

⁵² Ibid.

⁵³ Kahaner, Larry. *Competitive Intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. London: Simon & Schuster, 1996. s 21.

⁵⁴ Associationerna blir tydliga om man söker på ”business intelligence” på Google.

⁵⁵ Bengt-Ola Isetoft, intervju 2006-05-30

⁵⁶ Hoppe, Magnus. *Business Intelligence: Nuläge 2002*. Bilaga till deltagarpärmen vid GIN-konferensen 10-11 april 2002, Hasseludden, Stockholm. s 1.

⁵⁷ Dutka, Alan. *Competitive intelligence for the competitive edge*. Chicago: NTC Business books, 1999. s 302

⁵⁸ www.bidigital.com/papers/bi/BI-uppsats_medelstora_foretag_2000.pdf s 14.

Data warehousing

Ett "data warehouse" är en system för att samla och organisera data så att den enkelt kan kommas åt och analyseras.⁵⁹

Environmental scanning

En process för att samla information om omvärlden i syfte att stödja beslutsprocessen.⁶⁰

Information

När data sätts ihop i mönster efter ett visst ändamål och riktat till en viss mottagare uppstår information. Information är således individuell och dess värde beror på tillfället.⁶¹
"Bearbetad information" används i uppsatsen som synonymt med *intelligence* och *underrättelser*.

Informationsdesign

Ett tvärvetenskapligt ämne som syftar till att få information att nå fram och förstås av dess tänkta mottagare.⁶²

Intelligence

Den engelska/amerikanska termen för *underrättelser*.

Knowledge Management

Hur en organisation lagrar, organiserar och får tillgång till intern och extern information.⁶³

Kunskap

Underrättelser som i syntes med mottagarens tidigare referensram omvandlats till något som påverkar dennes handlingar.

Omvärldsanalys

En funktion eller verksamhet inom ett företag eller en organisation som genom inhämtning, bearbetning och delgivning av intern och extern information ger brukaren ett beslutsunderlag.⁶⁴
Används i uppsatsen som synonymt med *competitive intelligence*, *business intelligence* och *omvärldsbevakning*.

Omvärldsbevakning

Se *omvärldsanalys*.

⁵⁹ www.course.com/careers/glossary/database.cfm

⁶⁰ Lester, Ray & Waters, Judith. *Environmental scanning and business strategy*. London: British Library research and development dept., 1989.

⁶¹ www.bidigital.com/papers/bi/BI-uppsats_medelstora_foretag_2000.pdf s 14.

⁶² Petterson, Rune. *Information design an introduction*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Pub., 2002. Baksidan.

⁶³ <http://ccs.mit.edu/21c/iokey.html>

⁶⁴ Thorson, Mikael. *Business Intelligence: En teoristudie inom området omvärldsbevakning*. Svenska institutet för systemutveckling, publikation 97:04, 1997. s 14.

Scenariodesign

Planering som syftar till att systematiskt utforska alternativa utvecklingslinjer i omvärlden, och dessas konsekvenser för den egna verksamheten.⁶⁵

Strategic Intelligence

En synergi av *competitive intelligence*, *knowledge management* och *business intelligence*.⁶⁶

Typografi

Läran om bokstävers former och deras användning.⁶⁷

Underrättelser

Förädlad information som direkt kan användas som beslutsunderlag.⁶⁸

⁶⁵ Lindgren, Mats. Scenariodesign: Kartbok för framtidskolonisatörer i det 21: a århundradet. Uppsala: Konsultförlaget, 1996.

⁶⁶ Liebowitz, Jay. *Strategic intelligence*. Boca Raton: Auerbach publications, 2006. s 25.

⁶⁷ Axelsson, Emma. *Hur kommuniceras seriositet i hjälporganisationers informationsmaterial?* Mälardalens Högskola, Institutionen för Innovation, Design och Produktutveckling, 2005. s 15.

⁶⁸ Thorson, Mikael. *Business Intelligence: En teoristudie inom området omvärldsbevakning*. Svenska institutet för systemutveckling, publikation 97:04, 1997. s 10.

Resultat och analys

Källmaterialet som granskats består av 20 böcker eller avhandlingar och ungefär 40 artiklar eller uppsatser på C- och D-nivå. En majoritet av artiklarna har publicerats i antingen *Competitive Intelligence Review* eller *Information Management Journal*. Det är inget avsiktligt urval – orsaken är att dessa tidskrifter verkar vara två av de viktigaste kanalerna för dem som vill publicera forskningsresultat om omvärldsanalys. Vid sidan av litteratursökningar i databaser söktes också publikationer från olika universitet, både med hjälp av sökmotorer på Internet och på universitetens hemsidor. Resultatet var nedslående – det var mycket få lärosäten som publicerade något alls av sin forskning på sina hemsidor. Referenssökningen var framgångsrik så länge litteraturen fanns tillgänglig för fjärrlån i Sverige vilket dock inte alltid var fallet. Jag anser ändå källmaterialet vara tillräckligt stort för att kunna svara på de frågor som ställts.

Artiklarna och uppsatserna gör inte anspråk på att vara heltäckande på något sätt. Några artiklar är skrivna i syfte att ge en introduktion till omvärldsanalys, men merparten behandlar endast en särskild del av ämnet. Därför utgör böckerna en starkare grund för analysen i den bemärkelsen att de oftare vill vara kompletta; där framgår det alltså tydligast vad författarna anser viktigt att nämna om omvärldsanalys.

Informationsdesign som perspektiv

Den undersökta litteraturen, oavsett om det handlar om populärvetenskapliga artiklar, akademiska källor eller böcker avsedda för en bred målgrupp, använder sig inte någonstans av informationsdesign som begrepp. Det moment i underrättelsecykeln där information ska designas – delgivning/presentation – behandlas dock i en del källor. Delgivning beskrivs ofta som ett svårt moment, men det saknas djupare analyser om varför. Utrymmet som ägnas åt delgivning är sällan mer än två-tre sidor bland böckerna, som överlag har 200-350 sidor. Uppsatserna, som ligger mellan ungefär 40 och 100 sidor ägnar inte heller de större utrymme åt delgivning; bland artiklarna handlar det snarare om enstaka stycken än hela sidor. Pollard, tämligen representativ för den undersökta litteraturen ifråga om problematisering kring delgivning, slår fast att om man gör en presentation ska man koncentrera sig på det som är viktigt.⁶⁹ Kahaner ställer upp fem kriterier som måste uppfyllas för att delgivningen ska bli framgångsrik:

- Analysen måste svara mot ledningens behov.
- Analysen måste vara fokuserad, inte generell.
- Analysen måste vara uppdaterad och komma vid rätt tidpunkt.
- En hög nivå av förtroende måste råda.
- Resultaten måste vara i lämplig form för ledningen.⁷⁰

⁶⁹ Pollard, Andrew. *Competitor intelligence: Strategy, tools and techniques for competitive advantage*. London: Financial Times Pitman, 1999. s 185.

⁷⁰ Kahaner, Larry. *Competitive Intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. London: Simon & Schuster, 1996. s 134-135.

Dessa fem punkter sammanfattar väl hur den övriga litteraturen ser på problematiken kring delgivning i de fall sådana diskussioner förekommer. Vella & McGonagle går något djupare in på i vilken form underrättelser bör presenteras. De anser att en kombination av olika medier och hjälpmedel förmodligen är effektivast men påpekar att ”*There is no one right way*”.⁷¹ Ledstjärnan bör snarare vara att anpassa sig efter mottagarens önskan. En något avvikande hållning intas av Benjamin Gilad, citerad av Cottrill. Enligt Gilad ligger svårigheterna inom omvärldsanalys inte i presentation och delgivning – skickliga företagsledare ser till att få det de behöver och i allmänhet är omvärldsanalytiker skickliga på att delge andra sina resultat – utan främst i hur underrättelserna används. Å andra sidan hänvisar Cottrill till flera professionella i branschen som ser en fördel i att leverera relevanta underrättelser också när de inte är uttryckligt efterfrågade.⁷²

Enligt Calof måste analytikern åtnjuta tillräckligt hög trovärdighet för att underrättelserna ska leda till handling. Mottagaren av underrättelser upplever avsändaren som trovärdig om dennes position är hög, om en god relation finns mellan de båda, eller om avsändaren upplevs som expert.⁷³ Metoder för att bygga upp trovärdighet är ett vanligt förekommande inslag i den undersökta litteraturen. Gilad framhåller att det är cheferna, mottagarna av underrättelserna, som ska fatta beslut. Rapporteringen ska därför inte innehålla några strategiska råd eller förslag. Omvärldsanalytikern ska alltså inte riskera sin framtida trovärdighet genom att stödja ett handlingsalternativ som kanske leder till misslyckande.⁷⁴

Hur man anpassar omvärldsanalytiskt arbete så att information och underrättelser kommer fram till rätt person vid rätt tidpunkt är ett perspektiv som det bara skrapas på ytan på. Kort och enkelt konstateras det, i fåtal källor, att bearbetad information ska levereras uppdaterad och vid rätt tillfälle.⁷⁵ Hur det ska gå till ges inga riktlinjer. Däremot verkar det inom applikationer för business intelligence-verktyg vara vanligt att på automatisk väg låta datasystem signalera när vissa kriterier är uppfyllda. Allt vanligare blir också att systemen varnar när en viss kombination kriterier uppfylls, eller när en av datorprogrammen framanalyserad trend pekar åt ett visst håll.⁷⁶ Frankelius menar att vid sådana tillfällen, när det man identifierat ett ”skarpt läge”, bör extra informationssökningsinsatser sättas in.⁷⁷ Applikationernas uppgift är framförallt att i tidskänsliga lägen snabbt genomföra enklare analyser och tillhandahålla färsk information för att beslut ska kunna fattas med grund i underlag som ännu är aktuellt.⁷⁸

⁷¹ Vella, Carolyn & McGonagle, John J. *The Internet age of competitive intelligence*. London: Quorum, 1999. s 131.

⁷² Cottrill, Ken. *Turning competitive intelligence into business knowledge*. The Journal of Business Strategy: juli/ augusti 1998. s 30.

⁷³ Calof, Jonathan. *Overcoming competitive intelligence barriers: A SCIP toolkit*. Competitive Intelligence Review, vol. 10, 1999. s 75.

⁷⁴ Gilad, Benjamin. Business blindspots: replacing myths, beliefs and assumptions with market realities. Calne: Infonortics, 1996. s 212.

⁷⁵ Kahaner, Larry. *Competitive Intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. London: Simon & Schuster, 1996. s 134-135.

⁷⁶ Bengt-Ola Isetoft, intervju 2006-05-30

⁷⁷ Frankelius, Per. *Omvärldsanalys*. Malmö: Liber Ekonomi, 2001. s 207.

⁷⁸ Menninger, David. *Information on demand*. Strategic Finance: september 2003. s 53.

Synen på omvärldsanalys

De jämförande analyserna av de olika källorna visar att underrättelsecykelns fyra steg eller delar av den genomsyrar en majoritet av den undersökta litteraturen om omvärldsanalys. Vissa källor, framförallt böcker som har som ambition att ge en bred bild av ämnet, inkluderar alla fyra steg. Andra källor, företrädesvis artiklar, går oftare djupare in på något specifikt moment. En del litteratur fokuserar enbart på vissa verktyg, såsom scenariodesign. Denna litteratur lämpar sig bättre som källmaterial för frågan om kopplingar till informationsdesign varför den spelar en underordnad men inte obetydlig roll i detta avsnitt. Inom en rad områden framträder dock markanta skillnader i litteraturen. De tydligaste områden där skilda meningar, perspektiv eller fokus finns är, utan inbördes rangordning, följande:

Övergripande infallsvinklar

Författare som Kahaner, Cook & Cook, Vella & McGonagle, Pagels-Fick, Furustig & Sjöstedt och Pollard utgår från underrättelsecykeln. En huvudfråga för dem är därmed hur varje steg bör genomföras för bästa resultat, men också hur en funktion för omvärldsanalys bör organiseras. Uppsatser med omvärldsanalytisk inriktning är däremot ofta fallstudier där teorier och principer testas mot en verklighet. Artiklar i t.ex. *Competitive Intelligence Review* skrivs ofta antingen i syfte att förklara omvärldsanalys för dittills oinsatta eller för att behandla avgränsade ämnen mer ingående. Ett exempel på det sistnämnda är en artikel av Melissa Peery Call, publicerad 1997, som ställer sig kritisk mot en övertro på databaser.⁷⁹ Underrättelsecykeln ifrågasätts inte av någon författare, men används inte som struktur att lägga upp boken eller artikeln på av alla. Dutka⁸⁰ presenterar detaljerat en rad verktyg för undersökning och analys men går inte in på organisatoriska aspekter eller på delgivning av underrättelser. Hamrefors⁸¹ analyserar individens uppmärksamhet som grund för framgångsrik omvärldsbevakning med utgångspunkt i bland annat neurologi och kognitionsvetenskap. Gilad⁸² argumenterar för behovet av att spräcka myter och vanföreställningar för att därigenom minska risken för att missa viktiga omvärldssignaler.

Tyngdpunkt på de olika stegen i underrättelsecykeln

De två steg som generellt sett upptar mest plats är informationsinhämtning och bearbetning/analys. Det är också de två vanligast förekommande – ungefär hälften av litteraturen nämner inte presentation alls utom i någon enstaka mening. Ändå påpekas det av de flesta författare att delgivning av underrättelser är ett svårt, om inte det svåraste, momentet inom omvärldsanalysen. Kahaner formulerar det såhär: *"It's a time when most competitive intelligence projects fail."*⁸³ Däremot är det ett vanligt förekommande tema att söka bryta invanda tankemönster hos beslutsfattare och vidga deras perspektiv. Detta i sin tur menar man minskar risken att delgivna underrättelser ignoreras. Trovärdighet som viktig faktor för att nå fram med innebörden av analyser poängteras av många, däribland Cook & Cook: *"The trust factor is one of*

⁷⁹ Peery Call, Melissa. *Using open sources for competitive intelligence: Myths and realities*. Competitive Intelligence Review, Vol. 8(3) 81–84 John Wiley & Sons, Inc. 1997.

⁸⁰ Dutka, Alan. *Competitive intelligence for the competitive edge*. Chicago: NTC Business books, 1999.

⁸¹ Hamrefors, Sven. *Spontaneous environmental scanning: Putting "putting into perspective" into perspective*. Stockholm: Economic research institute, Stockholm school of economics, 1999.

⁸² Gilad, Benjamin. *Business Blindspots: replacing myths, beliefs and assumptions with market realities*. Calne: Infonortics, 1996.

⁸³ Kahaner, Larry. *Competitive Intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. London: Simon & Schuster, 1996. s 133.

*the greatest obstacles that a CI practitioner faces/... ”.*⁸⁴ Leonard M Fuld⁸⁵ avviker från övriga genom att i stort sett utesluta såväl analys som presentation; fokus ligger istället på praktiska råd för informationsinhämtning och hur denna ska underlättas.

Grad av detaljfokusering

Litteraturen skiljer sig mycket åt beträffande grad av praktiska råd. Medan Fuld⁸⁶ ställer upp omfattande checklistor att arbeta efter och lämnar ut uppgifter om till exempel telefonnummer till myndigheter och andra som kan vara goda informationskällor, koncentrerar sig Pagels-Fick⁸⁷ och andra på att mycket övergripande och teoretiskt resonera kring omvärldsanalys. Exempel från verkligheten är generellt sett vanliga, men graden av detaljfokusering skiljer sig mycket. Det finns i detta avseende inget dominerande läger.

Omvärldsanalysen som funktion

Största delen av litteraturen som diskuterar hur man praktiskt ska organisera omvärldsanalys föreslår att en särskild enhet skapas för ändamålet. Hur det därefter ska gå till finns det olika åsikter om. De flesta påpekar dock som till exempel Pagels-Fick⁸⁸ att implementeringen ser olika ut i olika organisationer därför att skilda förutsättningar råder. Andersberg och Johansson ger rådet att ständigt anpassa strategin för omvärldsbevakning efter just påverkande faktorer i omvärlden.⁸⁹ Många betonar vikten av att välja en lämplig person att leda en enhet för omvärldsanalys. Cottrill går längst och menar att valet av rätt person gör skillnaden mellan framgång och misslyckande.⁹⁰ Personliga egenskaper hos analytikerna tas också ofta upp som en betydelsefull fråga. De flesta nöjer sig med att lista önskvärda egenskaper, men Guntram Werther vid Western International University i Arizona går ett steg längre och kritiserar den allmänna kvaliteten på universitetsutbildningarna – omvärldsanalys misslyckas ofta därför att studenterna inte lär sig tänka kritiskt.⁹¹ Diskussioner om var i organisationen en funktion för omvärldsanalys ska placeras är vanliga. En ofta förekommande inställning är att placeringen beror på strukturen i företaget. Fuld kritiserar däremot det sättet att resonera och förordar istället ett nätverkstänkande där informationsbarriärer bryts ner genom en koordination av informationsflöden.⁹² Liknande perspektiv återfinns också hos framförallt de svenska författarna Hamrefors, Frankelius och Pagels-Fick.

⁸⁴ Cook, Curtis & Cook, Michelle. *Competitive intelligence: Create an intelligence organisation and compete to win*. London: Cogan Page, 2000. s 161.

⁸⁵ Fuld, Leonard M. *The new competitor intelligence: The complete resource for finding, analysing and using information about your competitors*. New York: Wiley, 1995.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Pagels-Fick, Göran. *Business intelligence: Om organisation, metod och tillämpning*. Stockholm: Industrilitteratur/BUSAD, 1999.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Andersberg, Tommie & Johansson, Tomas. *Meningsskapande omvärldsbevakning: En diskussion kring dess förutsättningar*. Borås: Högskolan i Borås, Bibliotekshögskolan/Biblioteks- och informationsvetenskap, 2004.

⁹⁰ Cottrill, Ken. *Turning competitive intelligence into business knowledge*. The Journal of Business Strategy: juli/augusti 1998. s 29

⁹¹ Werther, Guntram. Building an “Analysis Age” for Competitive Intelligence in the Twenty-First Century. *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, 2001. s 41

⁹² Fuld, Leonard M. *The new competitor intelligence: The complete resource for finding, analysing and using information about your competitors*. New York: Wiley, 1995. s 420-421

Säkerhetsfrågor och etik

Mycket vanligt förekommande, i synnerhet i den amerikanska delen av litteraturen, är diskussioner kring etik. Inställningen är densamma hos alla författare - omvärldsanalys är inte samma sak som industrispionage. Ofta framhävs detta tidigt i texterna, i inledningen eller som i en artikel i "Management Review": i en särskilt inflikad ruta på första sidan.⁹³ Den litteratur som tar upp etikfrågan riktar sig framförallt till beslutsfattare i företag. Mer akademiska källor tar inte upp ämnet. "Counterintelligence" är ett begrepp med åtminstone två olika betydelser. Rustmann skriver att syftet med counterintelligence är att identifiera de personer inom sitt företag som läcker information, samla bevis och slutligen få dem fällda i domstol.⁹⁴ Den andra, vanligare, betydelsen är att aktivt arbeta för att minska konkurrenters möjligheter att på både lagliga och olagliga sätt samla information om det egna företaget. Ett exempel på en åtgärd för att förhindra detta är att identifiera kritisk information och sätta upp rutiner för att skydda den.⁹⁵

Diskussion

Som resultaten visat finns vissa återkommande likheter i källmaterialet. Underrättelsecykeln är i stort sett helt vedertagen som grund för omvärldsanalytiskt arbete. Återkommande är också att framhålla vikten av att förändra traditionella sätt att tänka; att förmå omvärldsanalytiker, beslutsfattare eller hela organisationer att vidga sina perspektiv för att se viktiga omvärldssignaler. Att omvärldsanalys bör bedrivas av en eller flera särskilda avdelningar inom organisationen anses vara givet – utöver detta skiljer sig dock åsikterna åt. Ett vanligt ämne som tas upp är frågan om huruvida omvärldsbevakning är etisk, något som uteslutande besvaras med ett "ja". Det skulle naturligtvis vara synnerligen osannolikt att någon i det här sammanhanget öppet skulle uppmana till illegala handlingar, men att etikfrågan överhuvudtaget får ett utrymme visar på att omvärldsanalys kan uppfattas som en ljusskygg aktivitet och förväxlas med industrispionage.

Intressantare är dock olikheterna, som framförallt visar sig i skillnad i fokus. Vissa författare behandlar till exempel nästan bara informationssökning eller analysmetoder – något som skulle kunna ha sin förklaring i vilken målgrupp som adresseras, i det fallet är det förmodligen personer som arbetar som omvärldsbevakare. Delgivning och presentation är dock, liksom planering för informationsinhämtning, underordnade. En markant skillnad finns i graden av detaljfokusering. Även här kan målgruppen vara en förklaring; företagsledare har större behov av en introduktion till omvärldsanalys än en detaljerad handbok. Med tanke på verkens titlar är denna förklaring dock mindre trolig – även de mycket detaljfokuserade källorna har övergripande titlar som "*Competitive intelligence for the competitive edge*"⁹⁶ eller "*The new competitor intelligence: The complete resource for finding, analysing and using information about your competitors.*"⁹⁷

⁹³ Sawka, Kenneth A. *Demystifying business intelligence*. Management Review: oktober 1996. s 47

⁹⁴ Rustmann, F W Jr. *Commentary: The craft of business intelligence: An American view*. The International Executive (1986-1998): juli/augusti 1997. s 461

⁹⁵ Dutka, Alan. *Competitive intelligence for the competitive edge*. Chicago: NTC Business books, 1999. s 302

⁹⁶ Dutka, Alan. *Competitive intelligence for the competitive edge*. Chicago: NTC Business books, 1999.

⁹⁷ Fuld, Leonard M. *The new competitor intelligence: The complete resource for finding, analysing and using information about your competitors*. New York: Wiley, 1995.

Skillnader finns också i hur man menar att funktioner för omvärldsanalys bör organiseras. Åsikterna varierar ifråga om placering i organisationen – ett mindre antal källor, företrädesvis svenska, har också ett annat, nätverksinriktat perspektiv.

Informationsdesign är helt uppenbart inget vedertaget begrepp inom omvärldsanalys. Vare sig svenska, amerikanska, brittiska, kanadensiska eller andra källor använder termen. Det betyder naturligtvis inte att det inte finns en diskussion kring hur kommunikationen kan effektiviseras, hur man ska få uppdaterade rapporter vid rätt tillfälle och hur delgivningen ska uppnå avsedd effekt. Det diskuteras, men i mycket liten grad. Etikfrågor tar ungefär samma utrymme. Att källmaterialet inte rymmer några längre avsnitt om informationsdesign betyder givetvis inte heller att det inte pratas om ämnet i yrkeslivet. Orsaken är snarare att betydelsen av god informationsdesign kanske tas för självklar.

En annan tolkning kan vara att presentation och delgivning i allmänhet inte ses som ett vetenskapligt område. I det fallet, då man inte besitter en vokabulär för att beskriva komplexa problem kring informationsöverföring, nöjer man sig kanske med att kortfattat konstatera saker som att rapporteringen måste anpassas efter ledningens önskemål,⁹⁸ eller att det går att använda såväl diagram som löpande text eller punktförm vid en rapportering.⁹⁹ Dessutom är det också troligt att om man inte har ett adekvat språk för sammanhanget, försämras uppmärksamheten och förmågan att formulera eventuella problem i ord. Resultatet blir att man tar problemen för självklara och inte tänker på att de kan minskas eller lösas.

En helt annan tolkning skulle kunna vara att informationsdesign visserligen är angeläget inom omvärldsanalys men som vetenskapsområde hör hemma där lika mycket, eller lite, som till exempel grammatik eller praktisk filosofi. Grammatik är en självklarhet för en omvärldsanalytiker – utan tillräckliga grammatikkunskaper skulle rapporterna framstå som rappakalja för beställaren och vara värdelösa som beslutsunderlag. Likafullt skulle en yrkesutövare utan minsta känsla för moralfrågors praktiska tillämpning mycket väl kunna göra ett suveränt arbete som informationssökare och analytiker, men förmodligen inte utan att gå sina kollegor ordentligt på nerverna. På samma sätt skulle det kunna vara med informationsdesign – det är någonting som behöver tillämpas praktiskt, men inte problematiseras eller forskas särskilt kring.

Den tolkningen förefaller dock mindre trolig. Det är vanligt förekommande i källmaterialet att presentation/delgivning – det moment som åtminstone vid första anblick skulle ha mest att tjäna på förbättrad informationsdesign – ses som den punkt där omvärldsanalytiskt arbete oftast misslyckas. Därför finns det goda skäl att utesluta den sistnämnda tolkningen. Däremot är det inte omöjligt att somliga utövare *anser* det förhålla sig så. Informationsdesignen måste antagligen argumentera för sin nytta inom omvärldsanalysen, precis som omvärldsanalysen så ofta måste övertyga uppdragsgivare om dess nytta.

⁹⁸ Kahaner, Larry. *Competitive Intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. London: Simon & Schuster, 1996. s 135.

⁹⁹ Pollard, Andrew. *Competitor intelligence: Strategy, tools and techniques for competitive advantage*. London: Financial Times Pitman, 1999. s 185.

För vissa särskilda områden, till exempel tidsdesign och kommunikation, är det möjligt att litteratur kring knowledge management och strategic intelligence i dagsläget behandlar de delarna mer utförligt än vad litteratur om omvärldsanalys gör. Med tanke på den snabba utvecklingen och förändringen av synsätt och begrepp inom omvärldsanalys kan det vara befogat att i vidare forskning kring ämnet anamma ett bredare perspektiv och inkludera även knowledge management och strategic intelligence. Den integrering som författare som Liebowitz¹⁰⁰ förespråkar ger en fingervisning om att utvecklingen av omvärldsanalys kommer att fortsätta för att möta en ny tids krav. Kanske kan man då också, i en värld där mängden data ökar lika dramatiskt som behovet av kunskap, se ett större intresse för hur man genom god informationsdesign kan finna en väg av klarhet genom en snårskog av information.

¹⁰⁰ Liebowitz, Jay. *Strategic intelligence*. Boca Raton: Auerbach publications, 2006.

Källförteckning

Litteratur

Albrecht, Karl. *Corporate radar: Tracking the forces that are shaping your business*. New York: AMACOM, 2000.

Andersberg, Tommie & Johansson, Tomas. *Meningsskapande omvärldsbevakning: En diskussion kring dess förutsättningar*. Borås: Högskolan i Borås, Bibliotekshögskolan/Biblioteks- och informationsvetenskap, 2004.

Axelsson, David & Trabold, Peter. *Informationsstrategi inom omvärldsanalys – en studie om svensk dagligvaruhandel*. Master Thesis 2006. Göteborg: School of economics and commercial law, Department of business administration, 2006.

Axelsson, Emma. *Hur kommuniceras seriositet i hjälporganisationers informationsmaterial?* Mälardalens Högskola, Institutionen för Innovation, Design och Produktutveckling, 2005.

Bajera, Cecilia m.fl. *Blev analysen bra? En uppsats om kartläggning av metoder inom utvärdering av organiserad omvärldsanalys*. Stockholms universitet: Företagsekonomiska institutionen, 2004.

Borg, Lennart m.fl. *Omvärldsbevakning för en ny tid*. Stockholm: SAF, 1998.

Calof, Jonathan. *Overcoming competitive intelligence barriers: A SCIP toolkit*. Competitive Intelligence Review, vol. 10, 1999. s 71-78.

Calof, Jonathan. *So you want to go international? What information do you need and where will you get it?* Competitive Intelligence Review, vol. 8, 1997. s 19-29.

Carro-Cartaya, Juan m.fl. *Information analysis techniques for the competitive intelligence process*. Competitive Intelligence Review, vol. 12, 2001. s 32-40.

Cook, Curtis & Cook, Michelle. *Competitive intelligence: Create an intelligent organisation and compete to win*. London: Cogan Page, 2000.

Cottrill, Ken. *Turning competitive intelligence into business knowledge*. The Journal of Business Strategy: juli/augusti 1998. s 27-30.

Dedijer, Stevan. *Development & Intelligence 2003-2053*. Paper presenterat på Infoforum Business Intelligence Conference, Zagreb, 25-26 september 2003. Lund: School of economics and management, Department of business administration, 2003.

Decker, Reinhold m.fl. *An internet-based approach to environmental scanning in marketing planning*. Marketing Intelligence & Planning, 2005. s 189-199.

- Dutka, Alan. *Competitive intelligence for the competitive edge*. Chicago: NTC Business books, 1999.
- Frankelius, Per & Rosén, Carl-Gunnar. *Företaget & omvärlden. Handbok i strategisk information*. Stockholm: Liber-Hermods, 1993.
- Frankelius, Per. *Omvärldsanalys*. Malmö: Liber Ekonomi, 2001.
- Fink, Alexander & Schlake, Oliver. *Scenario management – an approach for strategic foresight*. *Competitive Intelligence Review*, vol. 11, 2000. s 37-45.
- Forskningsplan för informationsdesign 2006*. Mälardalens Högskola, Institutionen för Innovation, Design och Produktutveckling, 2006
- Fuld, Leonard M. *The new competitor intelligence: The complete resource for finding, analysing and using information about your competitors*. New York: Wiley, 1995.
- Furustig, Hans & Sjöstedt, Gunnar. *Strategisk omvärldsanalys*. Lund: Studentlitteratur, 2000.
- Gilad, Benjamin. *Business blindspots: replacing myths, beliefs and assumptions with market realities*. Calne: Infonortics, 1996.
- Gölin, Iona-Marie & Witvoet, Marjolijne. *Managing the dynamics of e-commerce: The importance of competitive intelligence*. Master Thesis 2000:13. Göteborg: Graduate business school, 2000.
- Hall, Chris. *The intelligent puzzle*. *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, 2001. s 3–14.
- Hamrefors, Sven. *Den uppmärksamma organisationen: Från business intelligence till intelligence business*. Lund: Studentlitteratur, 2002.
- Hamrefors, Sven. *Spontaneous environmental scanning*. *Competitive Intelligence Review*, vol. 9, 1998. s 68-75.
- Hamrefors, Sven. *Spontaneous environmental scanning: Putting "putting into perspective" into perspective*. Stockholm: Economic research institute, Stockholm school of economics, 1999.
- Hannula, Mika & Pirttimäki, Virpi. *Business intelligence empirical study on the top 50 Finnish companies*. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge: mars 2003. s 593-599.
- Hartman, Jan. *Grundad teori*. Lund: Studentlitteratur, 2001.
- Heijden, Kees van der. *Scenarios: The art of strategic conversation*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2005.

Hoppe, Magnus. *Business Intelligence: Nuläge 2002*. Bilaga till deltagarpärmen vid GIN-konferensen 10-11 april 2002, Hasseludden, Stockholm.

Hussey, David & Jenster, Per. *Competitor analysis: Turning intelligence into success*.

Jansson, Hanna. *Management of business intelligence: Case studies of four Swedish companies*. Luleå Tekniska Universitet, 2000.

Johansson, Andreas & Kruusval, Mikael. *Business intelligence – värdering av en investering*. Master Thesis 2005:22. Göteborg: School of economics and commercial law, Department of business administration, 2005.

Kahaner, Larry. *Competitive intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. London: Simon & Schuster, 1998.

Lester, Ray & Waters, Judith. *Environmental scanning and business strategy*. London: British Library research and development dept., 1989.

Liebowitz, Jay. *Strategic intelligence*. Boca Raton: Auerbach publications, 2006.

Lindgren, Mats. *Scenariodesign: Kartbok för framtidskoloniserare i det 21: a århundradet*. Uppsala: Konsultförlaget, 1996.

Menninger, David. *Information on demand*. Strategic Finance: september 2003. s 50-53.

Myburgh, Sue. *Competitive intelligence: Bridging organizational boundaries*. Information Management Journal, mars/april 2004. s 46-55.

Nilsson, Åsa & Wallin, Jonas. *Tidsfaktorn i omvärldsanalysen*. Mälardalens Högskola: Institutionen för innovation, design och produktutveckling, 2002.

Ogilvie, Timothy & O'Guin, Michael C. *The science, not art, of business intelligence*. Competitive Intelligence Review, vol. 12, 2001. s 15-24

Pagels-Fick, Göran. *Business intelligence: Om organisation, metod och tillämpning*. Stockholm: Industrilitteratur/BUSAD, 1999.

Peery Call, Melissa. *Using open sources for competitive intelligence: Myths and realities*. Competitive Intelligence Review, vol. 8, 1997. s 81-84.

Pettersson, Rune. *Information design an introduction*. Amsterdam; Philadelphia: John Benjamins pub., 2002.

Pettersson, Rune. *Information i informationsåldern*. Stockholm: Elanders Gotab, 1998.

Pettersson, Rune. *Forskningsplan för informationsdesign 2006*. Mälardalens Högskola: Institutionen för innovation, design och produktutveckling, 2006.

- Pollard, Andrew. *Competitor intelligence: Strategy, tools and techniques for competitive advantage*. London: Financial Times Pitman, 1999.
- Rustmann, F W Jr. *Commentary: The craft of business intelligence: An American view*. The International Executive (1986-1998): juli/augusti 1997. s 459-464.
- Sawka, Kenneth A. *Demystifying business intelligence*. Management Review: oktober 1996. s 47-51.
- Schlezingar, Josef Flatebø. *Competitive intelligence at Elkem Material: Reflection and evaluation*. Master Thesis 2001:34. Göteborg: Graduate business school, 2001.
- Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar. *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur, 1996.
- Thompson, S H Theo. *Using the Internet for competitive intelligence in Singapore*. Competitive Intelligence Review, vol. 11, 2000. s 61-70.
- Thorson, Mikael. *Business Intelligence: En teoristudie inom området omvärldsbevakning*. Svenska institutet för systemutveckling, publikation 97:04, 1997.
- Ulfving, Lars. *Spegel labyrinten –Operativ - Strategisk underrättelsetjänst*. Stockholm: Försvarshögskolan, Krigsvetenskapliga institutionen, 2002.
- Vella, Carlolyn M & McGonagle, John J. *A case for competitive intelligence*. Information Management Journal, juli/augusti 2002, s 35-40.
- Vella, Carlolyn M & McGonagle, John J. *Competitive intelligence in action*. Information Management Journal: mars/april 2004. s 64-68.
- Vella, Carlolyn M & McGonagle, John J. *Profiling in competitive analysis*. Competitive Intelligence Review, vol. 11, 2000. s 20-30.
- Vella, Carlolyn M & McGonagle, John J. *The Internet age of competitive intelligence*. London: Quorum, 1999.
- Werther, Guntram. *Building an "Analysis Age" for Competitive Intelligence in the Twenty-First Century*. Competitive Intelligence Review, vol. 12, 2001. s 41-47.
- Williams, Steve. *Delivering strategic business value*. Strategic Finance; augusti 2004. s 41-48.
- Young, Greg. *"Strategic Value Analysis" for Competitive advantage*. Competitive Intelligence Review, vol. 10, 1999. s 52-64.

Internet

<http://ccs.mit.edu/21c/iokey.html>

www.abm.uu.se/publikationer/2/2001/182.pdf

www.bidigital.com/papers/bi/BI-uppsats_medelstora_foretag_2000.pdf

www.course.com/careers/glossary/database.cfm

www.hb.se/bhs/ith/1-01/ea.htm

www.idp.mdh.se/forskning/amnen/informationsdesign/publikationer/pdf/ID-a_Young_Discipline.pdf

www.idp.mdh.se/forskning/amnen/informationsdesign/publikationer/pdf/What%20is%20ID_USA-98.pdf

www.informatik.gu.se/~dixi/reports/autoseek.pdf

Figurer

Underrättelsecykeln, Ulfving, Lars. *Spegel labyrinten – Operativ - Strategisk underrättelsetjänst*. Stockholm: Försvarshögskolan, Krigsvetenskapliga institutionen, 2002. s 75.

Intervjuer

Bengt-Ola Isetoft, IT-chef, 2005-05-30