

Se dig omkring för dina affärers skull

Omvärldsanalysens värde ökar i takt med globaliseringen. Här visar vi vad du bör tänka på när du gör din analys.

Av Anne Nilsson, Dagens Miljö nr 10/2006

Omvärldsanalysen är företagets känslspröt in i framtiden och är därför en viktig grund i strategiarbetet. En allt mer globaliserad och turbulent affärsmiljö har gjort omvärldsanalysen ännu hetare.

– Vill man jobba med hållbar affärsutveckling måste man veta om någon är intresserad av produkterna eller tjänsterna. Med hjälp av en omvärldsanalys får man en bättre förståelse för vad som påverkar och driver på hållbar utveckling, säger Ulf Boman, framtidsstrateg på strategikonsultföretaget Kairos Future.

Slipper bli tagen på sängen

Generellt sett har företag som befinner sig i snabbt föränderliga affärsmiljöer en större direkt nytta av en omvärldsanalys, jämfört med de som verkar i en relativt stabil omgivning. Men oavsett detta har alla tänkbara företag nytta av en omvärldsanalys.

– Eftersom omvärlden förändras påverkas också arenan som mitt företag arbetar på och därmed berörs företaget. Förstår man inte de här förändringarna blir man hela tiden tagen på sängen när någonting dyker upp, säger Ulf Boman.

Lantbrukarnas Riksförbund, LRF, är en organisation som sedan några år tillbaka jobbar med breda omvärldsanalyser där hållbarhetsfrågan ingår som en delmängd.

– Vi behöver ha en ökad beredskap inför framtiden och få koll på de viktiga frågorna. I första hand siktar vi in oss på våra medlemmar som bedriver verksamhet inom de gröna näringarna, jord och skog, säger Peter Lundberg, omvärldsbevakare på LRF.

Anledningen till att just de gröna näringarna har hamnat i fokus för LRF är att de mer än många andra områden är beroende av förändringar i omvärlden, som omfattande politisk styrning och att produktionen är beroende av naturgivna förutsättningar.

Del av större analys

Visst förekommer det att företag gör omvärldsanalyser med fokus enbart på hållbarhetsfrågor, men vanligast är att dessa frågor ingår som en del av en större omvärldsanalys.

På LRF har man valt att göra en separat omvärldsanalys om GMO-frågan för att titta på drivkrafterna hos olika aktörer. Den blev färdig i våras och det är första gången som en sådan analys har satts på pränt, enligt Jan Eksvärd, miljöexpert på LRF som hållit i just detta analysarbete.

Även om organisationer som befinner sig i mycket turbulenta miljöer har störst nytta av en omvärldsanalys är det inte där de främsta analyserna görs, anser Ulf Boman:

– De som är bäst och jobbar mest med det här i Sverige är nog kommunerna, säger han.

För tre år sedan tog Svenska Kommunförbundet fram en omvärldsanalys, med hjälp av Kairos Future, i vilken ett hundratal kommuner var inblandade. Det gav blodad tand.

Alla typer av företag

Omvärldsanalyser görs av alla typer av företag men är mindre vanliga bland riktigt små företag.

– Småföretagen borde också göra det, men det är en kostnadsfråga samtidigt som man har fullt upp och inte hinner med, säger Ulf Boman.

För att få största möjliga nytta av omvärldsanalysen krävs att man jobbar metodiskt och systematiskt. Någon färdig mall finns inte att följa utan det gäller att från företag till företag hitta ett eget sätt, men det finns en hel del konsultmodeller man kan hämta inspiration ifrån. Ulf Boman rekommenderar att omvärldsanalyser görs löpande under året där det summeras upp en gång per år genom att besvara frågan: Vilka är de viktiga förändringarna i omvärlden som påverkar vår verksamhet och vårt arbete med hållbar utveckling?

– Innan arbetet med affärsplanen och budgeten startar behöver man ha en färdig omvärldsanalys eftersom den ger ett bra underlag, säger han.

Inför viktig investering

Ett annat tillfälle att göra en djupare omvärldsanalys är i samband med något stort beslut eller viktig investering.

På LRF har man under de senaste åren haft en beställning från ledningen att ta fram en omvärldsanalys inför verksamhetsplaneringen varje år. Arbetet har ägt rum under vår och sommar för att rapporten ska vara färdig lagom till hösten då planeringen sätter igång. Peter Lundbergs ambition är nu att utveckla det arbetet.

– Vi borde ha en mer löpande struktur i arbetet för att undvika dessa punktinsatser samtidigt som vi vill nå ut bredare med resultatet i organisationen och till våra medlemmar, säger Peter Lundberg.

Naturligtvis ska den högsta ledningen stå bakom arbetet med omvärldsanalysen. Ett av de första stegen i analysarbetet är att göra en bred spaning av vad som händer i företagets omgivning. För detta arbete gäller det att involvera personer i företaget som tänker och ser olika saker. Här kan det med fördel vara ett stort antal inblandade, vilket också hjälper till att få en bred förankring av arbetet i organisationen. Med fördel kan man även låta plocka in externa i spaningsarbetet.

– Det gäller att ha förtroende för personerna i gruppen så att man inte känner att de kommer att lura oss. Därför görs det sällan tillsammans med konkurrenterna, säger Ulf Boman.

Spaningsresultatet tas sedan omhand av en mindre analysgrupp som ska vrida och vända på det för att dra essensen ur det. Gruppen består av några få personer med mycket god analytisk förmåga och som kan tänka fritt.

– De ska vara smarta tänkare med gott förtroende i organisationen och ledningen. De behöver således inte ha någon viss befattning eller vara från någon viss avdelning, säger Ulf Boman.

Hittar nya kunder

Tack vare omvärldsanalysen kan man hitta nya kunder och marknader. Ulf Boman ger ett exempel på en kund inom konsumentvaror som direkt utifrån omvärldsanalysen vågade satsa på en helt ny produkt.

– I omvärldsanalysen kom idéerna och sedan också bekräftelsen på att det var rätt att göra det här, säger han.

En positiv bieffekt med analysarbetet är att det är stimulerande och man kan upptäcka dolda förmågor.

– Det är väldigt roligt, spännande och intressant. Genom analysarbetet förs de olika specialkompetenserna ihop, vilket ofta skapar aha-upplevelser då man inte hade koll på all kunskap som fanns inom organisationen, säger Peter Lundberg.

11 FRÅGOR OCH 11 SVAR

Vad är omvärldsanalys?

En omvärldsanalys är en studie av förändringar i omvärlden som påverkar en viss frågeställning, ett visst företag eller någon annan typ av verksamhet. Det man främst tittar på är långsiktiga förändringar i samhället, det vill säga trender. Andra namn på samma sak är framtidsanalys eller omvärldsbevakning. Det är sällan som omvärldsanalysen enbart behandlar hållbarhetsområdet, utan istället ingår det som en del i en större omvärldsanalys.

Vad tjänar jag?

Här är några exempel på vad en organisation har att vinna på om den jobbar med omvärldsanalys:

Får beredskap. Genom att sätta sig in i vad som händer i omvärlden får man en beredskap för förändringar, vilket medför att man slipper bli överraskad när någonting händer.

Kan påverka. Du kan också lättare själv vara med att forma och påverka framtiden.

Ger beslutsunderlag. Omvärldsanalysen ger underlag till nya strategier och handlingsplaner, men den kan också testa redan befintliga för att identifiera vilka som är bra respektive dåliga.

Att tänka på?

Följande frågor är det bra att fundera på innan du sätter igång med omvärldsanalysen: Vad är vi för slags organisation? Varför finns vi till? Vilken är vår historia?

Ha också en tydlig frågeställning för då blir arbetet mycket bättre. Ett exempel inom hållbarhetsområdet kan vara: Vad påverkar hållbar utveckling inom en viss bransch eller ett visst geografiskt område? Det kan också vara kombinationen av viss bransch och visst geografiskt område.

Det är även bra att tänka igenom vad omvärldsanalysen ska användas till. Vem är mottagare? Hur ska vi redovisa resultatet? Vilket är vårt fokusområde, handlar det om vår dagliga verksamhet eller om att hitta ett nytt affärsområde? Vilken tidshorisont ska vi ha: 5, 10 eller 50 år?

Hur gör jag?

Så här kan ditt företag göra en omvärldsanalys:

1. Spana efter trender. När man väl har sin frågeställning klar sätter man igång med en intuitiv trendspaning genom brainstorming. Samla ett stort gäng människor som ser olika saker, tänker annorlunda och ställ frågan: Vad är på gång? Materialet som man då får in blir väldigt rudimentärt och obearbetat.
2. Ställ samman råresultatet. Analysgruppen får sedan ansvara för att fördjupa, förfina och förbättra materialet i en beskrivning av vad vi kommit fram till.
3. Gör research. Efterhand som analysgruppen får struktur på materialet söker den efter information kring det som kom fram. Vad är det viktiga? Stämmer det här? Här kan olika källor användas för att söka belägg, exempelvis SCB, nyhetsarkiv och databaser.
4. Värdera trenderna. Ställ två frågor kring respektive trend: Hur viktig är den för vår frågeställning? Hur säker eller osäker är riktningen framåt? Man kan dela upp trenderna i säkra och osäkra. De som har mindre betydelse för vår frågeställning behöver vi inte bry oss så mycket om, medan det är de betydelsefulla och säkra som vi fortsatt fokuserar på.
5. Skriv analysen. Materialet sammanställs i en analys. Exempelvis kan man lyfta upp de tio viktigaste trenderna för organisationen när det gäller hållbarhetsfrågor, hela verksamheten eller kanske för investeringen vi ska göra. Vid sidan av de viktiga trenderna finns det några som det gäller att ha uppsikt över.
6. Gör andra analyser. Därefter kan man göra olika typer av analyser av hur trenderna utvecklas och för att se vilka utvecklingsmönster som finns. Exempel är sambandsanalys, tidsserieanalys, händelseinventering och sannolikhetsbedömning. En bra omvärldsanalytiker har en stor verktygslåda med olika metoder och analyssteg. I vissa fall använder man alla verktygen, medan i andra fall bara någon enstaka allt beroende av vad som är värdefullt för organisationen.
7. Kommunicera. Analysen slutar egentligen vid steg 6, men för att omvärldsanalysen ska göra verklig nytta gäller det att den används ofta. Det är att föredra om så många som möjligt i organisationen får tillgång till den via intranät, broschyr eller liknande.

Verktyg?

Brainstorming, informationssökning, research och ett antal olika analysmetoder är de verktyg som man kan använda sig av i omvärldsanalysen där sättet att jobba har utvecklats genom praxis från folk som jobbat med det här internationellt.

När ska det ske?

En omvärldsanalys kan antingen göras löpande under hela året eller som en punktinsats. I och med att omvärldsanalysen kan utgöra ett strategiskt underlag bör den med fördel timas med organisationens verksamhetsplanering, så att den är klar innan man sätter igång med nästa års planering. Vid något stort avgörande beslut eller investering är det också bra att göra en omvärldsanalys.

Klara det själv?

Det är ingen omöjlighet att klara av att göra en omvärldsanalys på egen hand i

företaget, men att genomföra en sådan för första gången kräver både tid och hårt arbete. Att anlita en konsult eller någon med lång erfarenhet kan därför ofta hjälpa upp processen för att få mer struktur och att arbetet ska gå snabbare.

Personen i företaget som ska leda arbetet bör vara nyfiken, smart, ha lätt för att fatta, vara analytisk, kunna hantera stora informationsmängder och helst vara en duktig kommunikatör. Det kan ibland vara svårt att hitta en sådan individ, men då kan man sätta samman en grupp där personerna tillsammans har de egenskaperna. När det gäller själva verktygslådan går det att lära sig den genom sunt förnuft, litteratur och utbildning.

Vilka ska delta?

I den första breda omvärldsspaningen gäller det att involvera många olika personer för att få en bred förankring i organisationen. Det är viktigt att hitta dem som tänker annorlunda. Tag gärna här hjälp av externa personer såsom underleverantörer, kunder eller branschorganisationer.

I den mindre analysgruppen ingår individer som är smarta tänkare med gott förtroende i organisationen. De behöver inte ha någon viss befattning eller komma från någon viss avdelning. De tar hand om spaningsresultatet som de vrider och vänder på.

Konsulter?

Tar man hjälp av konsulter brukar det vara antingen som processledare eller för att genomföra själva omvärldsanalysen. Att anlita en konsult för att göra en omvärldsanalys kan gå på runt 100 000–500 000 kronor.

Hur lång tid?

Det kan ta allt ifrån någon vecka till ett år att göra en omvärldsanalys och det beror naturligtvis på hur noga den ska vara, hur många som är inblandade, frågeställningen etcetera. I vissa fall kan det vara befogat med att det går mycket snabbt som när man vill skapa något nytt – hitta nya produkter eller verksamheter. Vill man däremot ha ett mer långsiktigt beslutsunderlag kan det vara bra att lägga ned tid på omvärldsanalysen för att få den mer bekräftad och noggrann.

Fallgropar?

Se upp med det här när du sätter igång med din omvärldsanalys:

1. Tar alltför lång tid. Allt görs väldigt noggrant, men innan du är klar hinner folk tröttna. Det räcker om den är tillräckligt bra.
2. Ställer fel fråga. Frågeställningen som vi har valt är tokig. Vi kanske har ställt en fråga om något som inte existerar.
3. Törs inte sålla. Hänger ihop med att man inte ska hålla på för länge. Man måste våga ta bort information. Blir listan över viktiga trender alltför lång blir den inte till någon hjälp.
4. Brister i källkritik. Underlagen vi får tag på saknar tillförlitlighet. Kom ihåg att inte tumma på källkritiken.
5. Kejsarens nya kläder. Grupptänkande kan få folk att inte våga ifrågasätta, därför är det helt avgörande att analysgruppen inte består av bara ja-sägare.