

# Framtidsbedömningar

- hur organisationer förhåller sig  
till bedömningar om framtiden

Författare: Yafet Abraham  
Ylli Humolli  
Muse Yusuf  
Handledare: Thomas Karlsson  
Program: Ekonomiprogrammet  
Ämne: Företagsekonomi  
Nivå och termin: C-nivå, VT-09  
Handelshögskolan BBS

## **Förord**

Denna uppsats om framtidsbedömningar är skriven vid Handelshögskolan Baltic Business School i Kalmar, vårterminen 2009. Uppsatsen utgör en del av kursen Företagsekonomi 61 – 90hp och omfattar 15hp.

Vi vill ge ett stort tack till de personer och företag som vänligt ställt upp på våra intervjuer, Lars Strandberg från Swedbank AB, Stefan Madeling från Ernst & Young, Agnetha Bladh från Högskolan i Kalmar, Susanne Eriksson från Kalmar kommun och Wiola Hägglöf från Turistbyrån i Kalmar, så att vår uppsatsprocess gått smidigt. Vi vill även tacka vår handledare, Thomas Karlsson, som hjälpt oss med vägledning och konstruktiv kritik. Vi vill likaså rikta ett stort tack till de personer som kommit med förslag och synpunkter till vår uppsats.

Vi hoppas att ni som läsare får en ökad kunskap inom ämnet och att ni blir nöjda med resultatet.

Handelshögskolan BBS i Kalmar, 2009-05-18

Yafet Abraham

Ylli Humolli

Muse Yusuf

# Sammanfattning

**Titel:** Framtidsbedömningar – hur organisationer förhåller sig till bedömningar om framtiden

**Författare:** Yafet Abraham, Ylli Humolli & Muse Yusuf

**Kurs:** Företagsekonomi C – 61 – 90hp

**Institution:** BBS Högskolan i Kalmar

**Handledare:** Thomas Karlsson

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att ta reda på vilka metoder som förekommer vid skapande av framtidsbedömningar samt hur de förhåller sig till de organisationer vi valt.

**Metod:** Vi har i denna uppsats valt en kvalitativ metod i form av kvalitativa personliga intervjuer, då vi vill få en djupare förståelse kring framtidsbedömningar. Vi har samtidigt valt att arbeta utifrån ett abduktivt tillvägagångssätt.

**Resultat:** Med utgångspunkt från vårt syfte med uppsatsen, har vi identifierat fem metoder som används inom de organisationer vi har intervjuat. Dessa metoder är Intentions, Conjoint analysis, Expert opinions, Ekonometri samt Regelbaserade prognoser. I vår slutsats har vi kommit fram till att dessa metoder är vanligt förekommande inom de organisationer som vi har intervjuat, pga. att metoderna är enkla och billiga att framställa. Dessutom utnyttjas den kunskap och erfarenhet som finns inom organisationerna.

## Innehåll

Kapitel 1 Inledning.....	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problemdiskussion .....	6
1.3 Problemformulering .....	7
1.4 Syfte .....	7
1.5 Avgränsning .....	8
Kapitel 2 Metod.....	9
2.1 Introduktion av metod .....	9
2.2 Hermeneutisk förhållningssätt.....	10
2.3 Kvalitativ och hermeneutisk angreppssätt .....	11
2.4 Kvalitativ intervju .....	12
2.5 Abduktiv ansats .....	13
2.6 Val av intervjupersoner .....	14
2.7 Validitet.....	14
2.8 Metodkritik.....	15
Kapitel 3 Referensram.....	17
3.1 Engelska ord.....	17
3.1.1 Begrepp .....	17
3.2 Vad är framtidsbedömningar?.....	17
3.3 Varför framtidsbedömningar? .....	17
3.4 De grundläggande stegen i framtidsbedömningar.....	19
3.5 Metoder för framtidsbedömningar .....	21
3.5.1 Judgmental .....	22
3.5.2 Intentions .....	23
3.5.3 Conjoint Analysis.....	23
3.5.4 Expert opinions .....	24
3.5.5 Judgmental bootstrapping .....	25
3.6 Statistical .....	26
3.6.1 Ekonometri.....	26
3.6.2 Extrapolation models.....	29
3.6.3 Regelbaserade prognoser.....	30
Kapitel 4 Empiri.....	31
4.1 Ernst & Young .....	31
4.2 Swedbank .....	35
4.3 Högskolan i Kalmar .....	38
4.4 Kalmar kommun.....	41
4.5 Turistbyrån i Kalmar .....	46
Kapitel 5 Tolkning .....	50
Kapitel 6 Slutsats.....	56
6.1 Resultatdiskussion.....	56
6.2 Förslag på vidare forskning.....	58
Källförteckning.....	60
Bilagor.....	63

## ***Kapitel 1 Inledning***

---

*Inledningsvis i kapitlet ges en redogörelse för våra problemområden. Bakgrunden redogör för den förståelse vi hade då uppsatsarbetet inleddes samt den information vi har kommit i kontakt med. Vi skall också förklara syftet med uppsatsen för våra läsare.*

---

### **1.1 Bakgrund**

*“If you can look into the seeds of time,  
And say which grain will grow and which will not,  
Speak then to me, who neither beg nor fear  
Your favours nor your hate”.*

(Shakespeare, 1606, Banquo to the witches)

Att planera för att förutse framtiden har förekommit sedan människans begynnelse och är enligt Brege (1985) en uråldrig aktivitet som följt människor i sekler. Planering har enligt Brege (1985) funnits med som ett element i kampen för försörjning och överlevnad. Framtidsbedömningar har förekommit i alla former, från de religiösa skrifterna om domedagen till de futuristiska påståenden om att bilar kommer att sväva och att människan kommer att flytta till mars. Att förutse framtiden har alltid varit en mänsklig dröm, och genom olika metoder har försök för att förutse framtiden gjorts. Sedan den industriella revolutionen har teknologin haft en snabb utveckling och våra metoder har utvecklats avsevärt. I dagens vardag kan det läsas i tidningar såsom Dagens Nyheter eller Dagens Industri, samt lyssna och se på nyheterna i Sveriges Television (SVT), TV4 och Sveriges radio (SR), se hur människor försöker sia framtiden genom tillämpning av olika prognoser. Internet har fått en stor roll på hur vi får fram vår information. Internet kan ses som en av människans viktigaste ”informationskällor” och på grund av den stora lättillgänglighet som internet ger kan vi dagligen eller timvis få uppdatering över vad som sker i världen. Förutom dagens eller gårdagens händelser vill människor även få en förståelse över vad som kommer att ske i framtiden, vilket informationen om detta kan förmedlas genom internet.

Vanliga framtidsbedömningar som förekommer i vår vardag är exempelvis väderprognoser som kan avgöra veckans klädval och trafikrapporter som kan hjälpa oss komma undan den tunga trafiken på morgonen. Dessa prognoser och rapporter kan enligt Brege (1985) gå från att vara precisa till att mer eller mindre vara totalt felaktiga. Ändå känner vi människor att vi behöver dem. Anledningen till detta är att vi anser att det föreligger en trygghetsfaktor i att veta morgondagens utfall. Människor finner en trygghet i att veta allt eller så mycket som möjligt för egen fördel, dvs. att ligga steget före. Ett exempel skulle kunna vara att förutse vädret för att välja lämpliga kläder därefter, eller att ha stor kunskap inom börserna och därmed ha en aning om vilken aktie som kommer att stiga eller falla. Särskild i den tid som vi befinner oss i, där finanskrisen har enligt Sveriges Radio (14.05.09) satt sina djupa spår ([www.sr.se](http://www.sr.se)). Människor börjar allt mer oroa sig för hur den ekonomiska utvecklingen kommer att se ut under de kommande åren, vilket resulterar i ett större behov av prognoser. Vi förlitar oss på erkända analytiker och institutioner såsom Konjunkturinstitutet och banker som Swedbank för att få en uppfattning om vilka ”faror” som väntar längre fram samt hur vi ska investera i fortsättningen.

Privatpersoners nervositet ändrar deras köpbeteende vilket resulterar i sjunkande intäkter för företag som leder till att företagen måste anpassa sig efter den nya efterfrågan. Företag lägger mycket pengar, kraft och tid på att hela tiden försöka ligga ett eller flera steg före konsumenterna för att på så sätt kännas aktuella. Detta gör företagen genom underlag bestående av prognoser och rapporter. Dessa rapporter och prognoser skiftar i kvalitet, storlek och tid beroende på när och hur snabbt beslut ska fattas, allt från en månad till flera år. Inga beslut tas utan underlag då företag försöker minimera chansen av felaktighet och öka företagets marknadsandelar. (Armstrong & Kotler, 2008) Vi tror att om ett företag kan förutse olika trender, skapar de ett stort övertag gentemot sina konkurrenter då de vet vad kunder verkligen vill ha, vilket ökar chansen att visa goda finansiella resultat för ägarna.

I dagens marknad med den utökade globaliseringen måste företag ständigt utveckla och upprätthålla sina strategier för att kunna ha ett övertag och vinna marknadsandelar. Enligt Durö och Sandström (1986) är föränderlighet den största svårigheten inom krigskonst. För att kunna ligga steget före sina konkurrenter anser Durö och Sandström (1986) att en anpassning av de egna strategierna krävs för att åstadkomma framgång. Anledningen till att Durö och Sandström (1986) tar upp krigsföring är för att det förekommer stora likheter i hur företag och krigsherrar agerar.

*”En av de väsentligaste faktorerna i den klassiska militära strategin har alltid varit förmågan att snabbare än motståndaren uppfatta krigskonstens förändrade förutsättningar och därigenom bli stånd att förutse de nya faktorernas inverkan. Beaufre”*

(Durö & Sandström, 1986, s:59)

Företag konkurrerar mot varandra för ökade intäkter som oftast resulterar i ökade marknadsandelar. För att detta ska vara möjligt behöver företag bejaka de möjligheter som föreligger vid olika handlingar, ett så kallat rollspel. Genom att sätta ihop iscensatta situationer inriktade mot framtiden, med en stor breddgrad, kan det enligt Armstrong (2001) säkerhetsställas långsiktiga handlingsfriheter. Durö och Sandström (1986) förklarar att dessa iscensatta situationer måste vara realistiska framtidsförutsägelser på hur konkurrenter kommer att förhålla sig vid olika ”miljöförändringar”. För att kunna fatta ”rätt” beslut krävs en genomarbetad handlingsplan som enbart kan skapas genom en stor uppsamling av relevant data. Informationen (data) bearbetas och skapar olika underlag inom framtidsbedömningar. Mängden av prognoser skiljer sig från företag i form av storlek, bransch och ändamål. Ett internationellt företag med en marknad som täcker hela världen kräver ett mer djupgående underlag av prognoser medan ett mindre lokalt företag kanske inte alls lägger fokus på prognoser. (Armstrong, 2001).

## **1.2 Problemdiskussion**

Vi vill analysera och försöka klargöra vilken roll framtidsbedömningar har inom en organisation. Vilka metoder inom framtidsbedömningar som är mest förekommande inom olika organisationer och hur organisationer genom insamling av data framställer underlag över den framtida marknaden. Vi har ofta förundrats över hur analytiker kan förutspå marknaden utveckling inom de närmaste 5 till 10 åren. Dessa erkända analytiker påverkar marknaden genom sina ”avancerade” analyser. Men hur kommer de fram till dessa förutsägelser?

Framtidsbedömningar är en viktig komponent i planering och styrning av verksamhet då bedömningarna påverkar organisationers framtida utveckling. Genom att analysera de

metoder som används vid skapande av framtidsbedömningar kan utomstående på ett överskådligt sätt få en inblick i hur organisationer tänker och även se vilken riktning de väljer.

Många chefer vill ha underlag (handlingsplan) för hur framtiden kan se ut, för att på så sätt ta kvalitativa beslut för organisationens bästa. Dessa underlag kan skapas genom olika metoder som vi tänkt lyfta fram under referensramen. För att kunna skapa kort- och långsiktiga strategiska beslut som till en viss grad är optimala för företaget, behövs en förståelse över hur framtiden kan se ut.

Enligt E24 näringsliv (09,05,25) berättar Kerstin Hallsten, prognoschef för Konjunkturinstitutet, att framtiden ser mörk ut. Konjunkturinstitutet rapporterar sin mörkaste konjunkturprognos sedan början av finanskrisen, där de nämner att 250 000 arbetare kommer att varslas inom två år. Denna kris vi befinner oss i, börjar visa samma mönster som den under 1990-talets kris, förklarar Kerstin Hallsten. ([www.e24.se](http://www.e24.se)) Framtidsbedömningar har stor påverkan på samhället som helhet, alltifrån att människor minskar sin konsumtion till att arbetare känner en osäkerhet gällande deras framtida anställning. Denna minskning av konsumtionen påverkar företagen, vilket leder till att företagen måste anamma framtidsbedömningar för att t.ex. ändra produktionsvolymen samt se över de eventuella kostnader som kan skäras ner. Varsel är ett sätt för organisationer att förebereda sig för den framtida utvecklingen, detta leder till att organisationerna måste fatta svåra beslut för att på så sätt klara av krisen. Här vill vi undersöka vilka metoder som används samt vilka metoder som är vanligast inom de organisationer vi valt.

### **1.3 Problemformulering**

Vad för slags metoder använder organisationer vid skapande av framtidsbedömningar?

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka metoder som förekommer vid skapande av framtidsbedömningar samt hur organisationer förhåller sig till metoderna.



## **1.5 Avgränsning**

Vi har valt att avgränsa oss till följande organisationer: Ernst & Young, Swedbank AB, Högskolan i Kalmar, Turistbyrån i Kalmar och Kalmar kommun. Dessa organisationer ansåg vi vara intressanta för vår studie. Den avgränsning som faller naturligt i denna studie är dessa fem organisationers metoder för framtidsbedömningar.

## ***Kapitel 2 Metod***

---

*I detta kapitel behandlar vi tillvägagångssättet, hur vi gått tillväga för att samla in information för själva uppsatsen. Syftet med metoddelen är att ge läsaren en uppfattning om hur vi har lagt upp och strukturerat samt genomfört uppsatsen.*

---

### **2.1 Introduktion av metod**

Enligt Patel och Davidson (2003) bygger ett forsknings- eller utredningsarbete oftast på ett problem, där huvudsyftet är att analysera, lösa, beröra och lyfta fram problemet genom olika undersökningsmetoder. Undersökning kan vara enligt Olsson och Sörensen (2007) kunskapsrelaterad där informationen inom området kan vara knappt eller svåråtkomlig, det finns intresse i att fördjupa sig inom området.

Intresset över problemundersökningen skiljer sig beroende på olika faktorer. Exempelvis kan en forskares intresse väckas genom upptäckt av en gråzon inom sitt forskningsområde, vilket i sin tur leder till ett försök att besvara dessa frågor. (Patel och Davidson 2003) Denscombe och Larson (2004) betonar att det föreligger grundregler vid god forskning. Dessa grundregler är strukturerade och allmänt godkända av det generella forskningssamfundet. Grundreglerna bygger bland annat på en gemensam syn på samhällsforskning där en undersökning ska uppfylla vissa krav. Dessa krav som måste finnas enligt Denscombe (2004) är att undersökningen ska ha ett klart syfte och ett planerat mål som står i relation till befintlig kunskap för att på så sätt uppfylla nya behov. De nya behoven tillfredsställs genom analysering av precisa och accepterad data som i slutänden resulterar i ny kunskap. En stor vikt läggs på hantering av befintlig data i den mening att informationsunderlaget som används ska vara försvarbar. Det föreligger även krav på hur forskaren förhåller sig vid undersökningen. Faktorer som attityd och undersökningsvinkel är viktigt, då forskningen bör vara objektiv och rationell i den meningen att forskaren bör vara födomsfri och självreflekterande (Olsson 2007).

Patel & Davidson (2003) förklarar att det får skilja mellan två forskningsmetoder:

- *Tillämpad forskning* - kräver resultat som är specificerad för ett visst praktiskt arbete och därmed förhåller sig frågorna inom dessa linjer så att forskningen snabbt ska leda till konkreta åtgärder.
- *Grundforskningen* – den grundläggande skillnaden är att resultatet som tas fram behöver inte vara av omedelbar nytta, utan att kunskapen och informationen som problemet innefattar har ett värde i sig. Grundforskning ska i första hand leda till ökad kunskap och förståelse inom ett område genom att studera nya problem.

Den grundläggande avsikten med metodbeskrivning är att förklara och lyfta fram utredningskvalitén till utomstående så att resultatets trovärdighet ökar. Den vanligaste informationen som förekommer i metodbeskrivningen är tillvägagångssättet, tekniker som använts, beskrivningen av individerna och bortfallet. (Patel & Davidson, 2003)

## 2.2 Hermeneutisk förhållningssätt

*”För att kunna bedriva framgångsrik forskning idag krävs sålunda en god överblick över de olika aktuella vetenskapliga förhållningssätten”*

(Patel & Davidson, 2003, s.26)

Vår uppsats följer en mer hermeneutisk ansats. Patel & Davidson (2003) påpekar för att kunna förstå den mänskliga existensen tas hjälp av hermeneutik som är en vetenskaplig inriktning där en tolkning görs samt studerar människan grundbetingelser. Gustavsson (2004) går vidare med att förklara, för att kunna öka förståelsen måste det först och främst samla underlag som sedan skall tolkas. Det menas att genom texter och språk kan det öka förståelsen och hitta ett samband mellan undersökningen och det mänskliga språket. Vi har sedan tidigare ingen större förförståelse för området vi valt, detta har lett till att vi under hela uppsatsen successivt ökat vår förståelse av ämnet genom litteraturen som funnits tillhands. Enligt Bryman och Bell (2003) är hermeneutiken inte intresserad av att förklara företeelser utan istället öka förståelsen genom att tolka befintlig text. Vid kvalitativ intervju får inte det dolda budskapet glömmas. Enligt Olsson och Sörensen förklarar Polanyi att ord ibland kan ha en djupare mening, vilket gör att man blir tvungen att ”läsa mellan raderna” och det kan bero på

den så kallade ”tysta kunskapen”. Polanyi förklarar även att det förekommer en tyst dimension, som ligger i mötet mellan kultur och individ. I denna tysta dimension ligger den ”tysta kunskapen” som är en sammansmältning av kultur, tradition, förnuft och subjektivitet.

Vi kommer i uppsatsen att tolka den data vi samlar in från våra intervjuer samt litteratur för att sedan utifrån det hermeneutiska förhållningssättet skapa en förståelse. Det innebär att den data vi samlar in kommer att bearbetas i kombination med de tillgängliga teorier, för att sedan komma fram till egna resonemang som enbart är till för att öka vår kunskap inom ämnet.

### **2.3 Kvalitativ och hermeneutisk angreppssätt**

Det hermeneutiska förhållningssättet ger en högre grad av frihet vid tolkning av den kvalitativa data vi samlat in. Däremot föreligger det begränsningar vid tolkningen. Enligt Gustavsson (2004) kan en mängd olika datakällor användas, alltifrån intervjuer, observationer, symboler och texter. Tolkningen blir bredare i den bemärkelsen att den kan genom den förståelse som innehas, såsom kultur och tradition, vara kritisk mot den information som samlats in och vara djärvare då luckorna fylls ut mellan helhetsbilden och den enskilda data. Den stora tolkningsbredden ger även ett ansvar i den bemärkelsen då försiktighet måste iaktas vid tolkning. I slutänden begränsas uppsatsen enligt Allwood (2004) av tolkningens rimlighet. Det går inte att helt tolka data fritt enligt Gustavsson (2004), utan den kvalitativa tolkningen följer och bedöms efter de kvalitetskriterier som ställs på materialet.

Vårt angreppssätt skiljer sig från den vanliga litteratur som finns tillgänglig, då litteraturen är av en mer teknisk grund. Inom framtidsbedömningar förekommer det mycket statistiska och tekniska undersökningar på hur man går tillväga för att skapa en framtidsbedömning. Intresset har kommit från den alltmer sargade tillvaron där den finansiella sektorn befinner sig i, med finanskrisen, och hur vanligare men även viktigare prognoserna för framtiden blir. Vi undrar hur företagen förhåller sig under dessa svåra tider och hur mycket tid, pengar och kraft de lägger på att öka förståelse för hur marknaden kommer att se ut i framtiden. Vilket vi tror kräver en mer kvalitativ metodinriktning av en hermeneutisk synsätt. Vi har även varit försiktiga vid tolkning av resultatet då vi inte har försökt att dra generella slutsatser.

## 2.4 Kvalitativ intervju

*”Syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenheten hos något, t.ex. den intervjuades livsvärld eller uppfattningar om något fenomen”*

*(Patel & Davidson, 2003, sid: 78).*

Den kvalitativa intervjun skapas av två parter, dvs. intervjupersonen och intervjuaren. Intervjuaren skall genom att bygga en inbördesrik konversation om själva fenomenet försöka hjälpa intervjupersonen i diskussionen. Det är också av stor vikt att intervjuaren kan föra en konversation med intervjupersonen, detta för att inte skapa osäkerhet i diskussionen. Fördelen med en kvalitativ intervju är att det går att förbereda sig i god tid och ha förkunskaper inom fenomenet. (Patel & Davidson, 2003)

Enligt Olsson (2007) syftar kvalitativa metoder på forskningsprocedurer som ger beskrivande data, dvs. människans eget talande eller skrivna ord och observerbara beteenden. Det som är unikt med kvalitativ metod är karaktärisering av något, exempelvis undersökning av hur ett fenomen är beskaffat. Kvalitet kan definieras som en karaktär eller egenskap hos någonting, medan kvantitet är mångfalden av denna karaktär eller egenskap. Motivet med kvalitativa metoder är att försöka finna beskrivningar, modeller eller kategorier som bäst beskriver ett fenomen eller sammanhang i omvärlden/individens livsvärld.

Kvalitativa metoder kan delas in i språkorienterade, tolkande och beskrivande metoder.

Datansamlingsmetoderna utvärderas utifrån tre aspekter:

- Hur väl data täcker syfte och forskningsproblem, dvs. vilken bredd datainsamlingar har.
- Hur intersubjektiv datainsamlingen är, dvs. hur andra kan förstå och använda metoden.
- På vilken datadjup/nivå metoden kan ge förståelse, om det är sinnesdata eller förståelsedata som samlas in. (Olsson, 2007)

Den främsta anledningen till att vi valde den kvalitativa metoden är för att vi vill öka förståelsen över hur framtidsbedömningar förhåller sig till organisationerna. Vi anser att kvalitativa metoder inte kan rankas i samma grad som kvantitativa när det gäller variablernas

skalnivå. Vi betraktar att valet av metod bör utgå från problemets karaktär. Metodvalet och tillvägagångssättet bör vara den som bäst lämpar sig för att kartlägga problemområdet. Problemområdet som vi har tagit ställning till och valt att behandla har medfört att vi uteslutit den kvantitativa metoden, eftersom syftet med vår uppsats inte är att mäta någonting. Målet med uppsatsen är istället att skapa en bild av hur organisationer kommer fram till framtidsbedömningar och för den typen av forskning anser vi att den kvalitativa metoden lämpar sig bäst för vår studie. Metoden tillåter oss närmare bestämt att undersöka och tolka insamlad data. På detta sätt kan vi komma närmare ämnet och göra en djupare undersökning.

## **2.5 Abduktiv ansats**

Uppsatsen bygger på en abduktiv metodansats som innebär en kombination av induktiv och deduktiv metodansats. Induktiv metodansats använder teori som utgångspunkt för att sedan utveckla den befintliga teorin. (Patel & Davidson, 2003) För att uppfylla den induktiva modellens syfte används datainsamlingsmetoder som fokuserar på problemlösning inom området. (Olsson & Sörensen, 2007) Medan deduktiv metodansats har empirin som utgångspunkt för att på så sätt utveckla en ny teori. Den deduktiva teorin står för uppfattningen om förhållandet mellan teori och praktik. Inom både den deduktiva och induktiva metodansatsen ses existensen av många teorier som en styrka. (Patel & Davidson, 2003)

Vi har tillämpat den abduktiva ansatsen då vi har använt oss utav öppna frågeställningar och fört en aktiv konversation med dem vi intervjuat. Syftet har varit att finna nya tankesätt och mönster hos dessa individer för att sedan tillämpa detta i de teorier och modeller vi funnit i litteraturen. Fördelen som vi ser med den abduktiva metodansatsen är att den inte låser in forskaren i samma grad som den induktiva och deduktiva metodansatsen. Detta är till stor fördel för oss då vi har valt att föra öppna konversationer med dem vi har intervjuat. Uppsatsens avsikt var att samla in information utifrån problemformuleringen. Den insamlade informationen användes sedan för att öka vår förståelse kring ämnet, vilket bidrog till att vi kunde på ett enklare sätt ta till oss informationen från respondenterna. Informationen från intervjuerna har använts sedan som empiriskt underlag för att besvara frågeställningarna.

## 2.6 Val av intervjupersoner

Vi har gjort fem intervjuer som innefattar Ernst & Young, Högskolan i Kalmar, Swedbank, Kalmar Kommun och Kalmar Turistbyrå. Våra val av intervjuer har baserats på att få en inblick i organisationernas verksamhet. Med detta menar vi att syftet är att enbart undersöka hur organisationerna vi valt att intervjua förhåller sig till våra problemformuleringar. Vi avser inte att dra några generella slutsatser på hur organisationer förhåller sig efter våra resultat utan enbart de organisationer vi intervjuat. Vi har förståelse över att det krävs fler företag och organisationer än fem för att kunna dra generella slutsatser.

Vårt val av organisationer fick ett helt nytt utfall, då vi i början ville sikta in oss på de större organisationerna. De organisationer vi tog kontakt med var tillmötesgående, men när de första intervjuerna väl började närma sig fick vi nekande svar från de tre viktigaste organisationerna vilket snabbt påverkade vårt senare val av organisationer. Vi hade inte räknat med bortfall vilket resultera i att vi relativt sent fick börja om på nytt och jaga nya organisationer som skulle kunna ge oss bra underlag. De fem personerna som medverkade i vår uppsats är Stefan Madeling, kontorschef på Ernst & Young Kalmar, Lars Strandberg, marknadschef för Swedbank i Kalmar, Agneta Bladh, rektor för Högskolan i Kalmar, Susanne Eriksson, prognosmakare för Kalmar kommun och Wiola Hägglöf, turistchef för Turistbyrån i Kalmar. Samtliga respondenter har för uppsatsen godkänt användandet av namn i och med publicering av uppsatsen.

## 2.7 Validitet

*”Att veta vad vi undersöker handlar om överensstämmelsen mellan vad vi säger att vi ska undersöka och vad vi faktiskt undersöker”*

(Patel & Davidson 2003, s.99).

Validitet är i ett och annat avseende bland det viktigaste forskningskriteriet. Enligt Bryman och Bell (2003) går validitet ut på att göra en bedömning av de slutsatser som genererats från undersökningen, om de hänger ihop eller inte. Vid undersökning av människor rör det sig oftast om upplevelser, kunskap, inställningar och liknande. Dessa är abstrakta fenomen, dvs. det som inte är påtagliga i samma bemärkelse som t.ex. längd eller vikt. Människan brukar

bedömas utifrån deras beteenden som mer eller mindre intelligenta. Intelligens går inte att plocka fram och titta på utan den måste definieras på något sätt. När fenomenet definieras, konstrueras ett instrument som ska mäta validiteten. Det gäller att instrumentet mäter just det vi avser att mäta, att instrumentet har god validitet. (Bryman & Bell, 2003)

Enligt Patel och Davidson (2003) finns det sätt att försäkra sig om validiteten hos ett instrument. Ett av de lättillgängliga sätten är att försöka säkerställa *innehållsvaliditeten*.

*Innehållsvaliditet* åstadkoms genom en logisk analys av innehållet i instrumentet. Denna analys kopplas ofta till den teoretiska ramen för undersökningen. När begrepp som är aktuella för området upptäcks skall dessa översättas till en uppsättning av variabler. Variablerna formuleras som enskilda frågor i en enkät, intervju eller till kategorier i ett observationsformulär. Sedan används instrumentet för att utföra själva mätningen och skaffa den önskade informationen. För att innehållsvaliditeten skall räknas som god, skall det lyckas med att få en bra täckning av det problemområde som skall studeras samt en god tolkning från teori till enskilda frågor. Genom att säkerställa innehållsvaliditeten för granskning av instrument, tas hjälp av någon som är väl insatt inom problemområdet. (Patel & Davidson, 2003)

För att stärka validiteten har vi valt att använda oss av ett flertal teorier inom valt område. Det ligger till grund för intervjufrågorna och därmed har frågeställningarna inte bara baserats utifrån en synvinkel. Vi har även ökat validiteten genom att inte presentera absoluta sanningar i slutsatsen. Dock är vi medvetna om att generaliseringar till en viss grad är möjlig, och detta har vi även anammat i vår analys. Det har inte förekommit några problem under uppsatsens gång med att finna relevant litteratur, då problemområdet har existerat under en längre tid och det finns mycket att skriva inom området. Även en faktor vi anser stärker validiteten, är att de insamlat intervjumaterial som vi har sammanställt, har vi sedan skickat tillbaka till intervjupersonerna för kontroll och för att utesluta missuppfattningar.

## **2.8 Metodkritik**

Enligt Patel och Davidson (2003) har alla forskare något slags bagage med sig ursprungligen, vilket innebär att ingen startar förutsättningslöst. Forskarna har ett medvetet eller omedvetet



grundbagage som de använder sig av. Detta grundbagage kan exempelvis bestå av tidigare erfarenheter, eventuellt tidigare forskning och intryck. Patel och Davidson (2003) menar att riskerna som kan inträffa är att forskaren använder sig av ett tillvägagångssätt som påverkas av tidigare erfarenheter, samt att forskaren utesluter andra alternativa synsätt, teorier eller tolkningar i sitt arbete.

Användandet av endast ett slags intervjuform har fått oss som grupp att inse hur pass viktigt det är att använda sig av omfångsrikare valmöjligheter. Ett alternativ av intervjuform hade varit att göra en kvantitativ studie för att på så sätt kunna generalisera hur organisationerna uppfattar framtidsbedömningar. I kvantitativa studier används strukturerade intervjuer och på så sätt underlättas själva frågandet och registreringen såväl kategoriseringen av alla svaren. En annan form av intervju som vi inte har anpassat till uppsatsen är telefonintervju. Detta hade kanske medfört att vi hade besparat oss tid och kunna effektivisera uppsatsen.

## **Kapitel 3 Referensram**

---

*Referensramen är till för att bredda läsarens förståelse inom området vi valt. Vi kommer i detta kapitel att beskriva den information som vi anser vara passande för de olika områdena inom framtidsbedömningar.*

---

### **3.1 Engelska ord**

I texten förekommer det ett flertal engelska ord, anledningen till varför vi använder oss av engelska ord är för att översättningen blir missvisande. Därför har vi valt att förhålla oss till litteraturens originala termer. Dock har vi valt att översätta de termer som vi anser inte blir missvisande.

#### **3.1.1 Begrepp**

*Tidsserie: statistiska data som visar hur någonting utvecklas under längre eller kortare tid.*

*Tvärnittdata: statistiska data som avser en viss tidpunkt till skillnad från en tidsserie.*

*Regression: sambandet mellan två variabler. (Laurelli, Ångström & Örtengren, 1990)*

### **3.2 Vad är framtidsbedömningar?**

Framtidsbedömningar är processen för bedömning i okända situationer. Framtidsbedömningar kan hänvisas till uppskattning av tidsserier, tvärnittdata och longitudinella data. Termerna "prognos" och "företse" är ibland reserverade för att mäta tidsserier. Risk och osäkerhet är centrala för framtidsbedömningar. Ett exempel kan vara ett tillverkande företag som i sin dagliga verksamhet använder framtidsbedömningar i syfte att företse kundernas framtida efterfråga. (Armstrong, 2001).

### **3.3 Varför framtidsbedömningar?**

Enligt Makridakis (1998) är tid den främsta orsaken till planering och framtidsbedömningar. Om tiden är otillräcklig eller mycket liten, finns det ingen anledning för planering. Om tiden är tillräcklig, och resultatet av det slutliga fallet är beroende av identifierbara faktorer, kan planering fylla en viktig roll. I sådana situationer behövs framtidsbedömningar för att avgöra

när en händelse eller behov kommer att inträffa, så att lämpliga åtgärder kan vidtas. (Makridakis, 1998)

Åsikterna om framtidsbedömningar är troligtvis olika, så som synpunkter på de vetenskapliga metoder som används av beslutsfattare. "Spåmannen" kan ifrågasätta giltigheten och effekten av en disciplin för att förutsäga en osäker framtid. Det bör dock erkännas att avsevärda framsteg har gjorts inom framtidsbedömningar under de senaste århundradena. Det finns ett stort antal fenomen vars resultat kan nu enkelt förutspås. Exempelvis kan soluppgång förutses, hastigheten på en fallande föremål, riktningen av en satellit, regnväder och en myriad av andra händelser. (Makridakis, 1998).

Enligt Harris (2003) upprättar en organisation sina mål, syftar till att förutsäga miljöfaktorer, sedan väljs de åtgärder som kan leda till att uppnå dessa mål och syften. Behovet av framtidsbedömningar ökar i ledningen genom att försöka minska sitt beroende av slumpen och hantera sin miljö på ett mer vetenskapligt sätt. Eftersom varje område i en organisation är sammankopplade till varandra, kan både bra eller dåliga framtidsbedömningar inom en sektion påverka hela organisationen. Några av de områden där framtidsbedömningar för närvarande spelar en viktig roll är: (Harris, 2003)

*1. Planering:* Effektiv användning av resurser kräver planering av produktion, transport, pengar, personal etc. Efterfrågan inom framtidsbedömningar på produkter, material, arbete, finansiering, eller en tjänst är ett viktigt bidrag till sådana åtgärder. (Harris, 2003)

*2. Förvärv av resurser:* Tid för erhållande av råvaror, anställa personal, eller att köpa maskiner och utrustning kan variera från ett par dagar till flera år. Framtidsbedömningar krävs för att fastställa framtida resursbehov. (Harris, 2003)

*3. Fastställande resurs krav:* Alla organisationer måste fastställa vilka resurser de vill ha på lång sikt. Sådana beslut beror på marknadsmöjligheter, miljö och den inre utvecklingen av ekonomiska-, mänskliga-, produkt- och tekniska resurser. Dessa analyser kräver bra framtidsbedömningar och chefer som kan tolka förutsägelser och göra lämpliga beslut. (Harris, 2003)

Inom de olika områdena gällande framtidsbedömningar talar Makridakis (1998) om de tre kategorierna, kort-, medellång- och långskiktiga framtidsbedömningar. Dessa måste innefattas för att de skall kunna tillämpas i dagens organisationer. Brannon (2005) påpekar även att uppsättning av behov kräver att ett företag utvecklar olika metoder för beräkning av osäkra händelser och bygger upp ett system för framtidsbedömningar. Detta i sin tur kräver att en organisation har de kunskaper och färdigheter som omfattar minst fyra områden: identifiering och definition av problem inom framtidsbedömningar, tillämpningen av en rad metoder, förfaranden för att välja ut lämpliga metoder för en specifik situation, och organisatoriskt stöd för tillämpningen med hjälp av formaliserade metoder. (Brannon, 2005)

Enligt Harris (2003) måste en framtidsbedömning fastställa sambandet mellan framtidsbedömningar som har skapats av olika förvaltningsområden. Det finns en hög grad av ömsesidigt beroende mellan de framtidsbedömningar som skapas av olika divisioner eller avdelningar som inte kan ignoreras. Exempelvis kan fel i försäljningssiffrorna i framtidsbedömningar utlösa en serie reaktioner som påverkar företagets rörelsekostnader, kassaflöden, lagernivåer, priser etc. Vid felbudgetering av den summa pengar som finns tillgänglig för varje sektion kommer produktutveckling, modernisering av utrustning, uthyrning av personal, omfattningen av försäljningen, driftskostnader och kassaflöden påverkas. Det finns helt klart ett starkt ömsesidigt beroende mellan de olika framtidsbedömningsområdena i en organisation. (Harris, 2003)

### **3.4 De grundläggande stegen i framtidsbedömningar**

Enligt Makridakis (1998) finns det fem grundläggande steg inom framtidsbedömningar:

#### *Steg 1: Problemformulering*

Definitionen av problemet är ibland den svåraste aspekten av en framtidsbedömares uppgift. Det innebär att utveckla en djup förståelse för hur framtidsbedömningar kommer att användas, vilket i sin tur kräver att framtidsbedömningar och dess funktion passar in i organisationen. Det är värt att ägna tid åt att tala med alla som kommer att delta i insamlingen av data, underhålla databaser, och använda framtidsbedömningar för planering. En framtidsbedömares uppgift är att korrekt definiera de problem som föreligger inom framtidsbedömningar innan svar kan ges. Till exempel måste personen veta exakt vad som lagras av information, vem

som använder dem, hur lång tid det tar att tillverka varje punkt, vilken nivå på otillfredsställda behov företaget är beredd att bära, etc. (Makridakis, 1998).

### *Steg 2: Insamling av information*

Det finns alltid minst två typer av information, statistik data och expertis av nyckelpersonal. Båda typerna av information måste utnyttjas. Det är nödvändigt att samla in historisk data av de intresserade föremålen. Genom att konstruera en modell som kan användas för framtidsbedömningar, tas det hjälp av historisk data. Relevanta uppgifter såsom tidpunkt och längd för varje betydande produktion som ligger nere på grund av utrustningsfel eller arbetskonflikter kan också behöva tas med. (Makridakis, 1998)

### *Steg 3: Inledande (förberedande) analys*

Vad talar uppgifterna om för oss? Genom visuell inspektion kan det beräknas enkla statistiska samband med hjälp av uppsättning av data. När mer än en serie av historisk data är tillgänglig och relevant, kan det produceras och kartlägga varje tidsserie och relatera till beskrivande statistik. Syftet i samtliga fall av detta skede är att få en känsla för data. Finns det konsekvent mönster? Finns det en signifikant trend? Är säsongsbundenhet viktig? Finns det tecken på förekomst av konjunkturcykler? Finns det några avvikare i de uppgifter som måste förklaras av personer med expertkunskap? Hur starka är sambanden mellan de variabler som finns tillgängliga för analys? Sådana preliminära analyser kommer att bidra och föreslå en klass av kvantitativa modeller som kan vara användbara i framtidsbedömningar. (Makridakis, 1998)

### *Steg 4: Val och passande modeller*

Steg 4 innebär att det väljs och tillämpas flera kvantitativa modeller. När det görs en framtidsbedömning på lång sikt, är mindre formella tillvägagångssätt oftast bättre. Detta kan innebära att det identifieras och extrapoleras stora trender som går tillbaka i tiden med hjälp av likheter, samt konstruera scenarier för att beakta framtida möjligheter. (Makridakis, 1998)

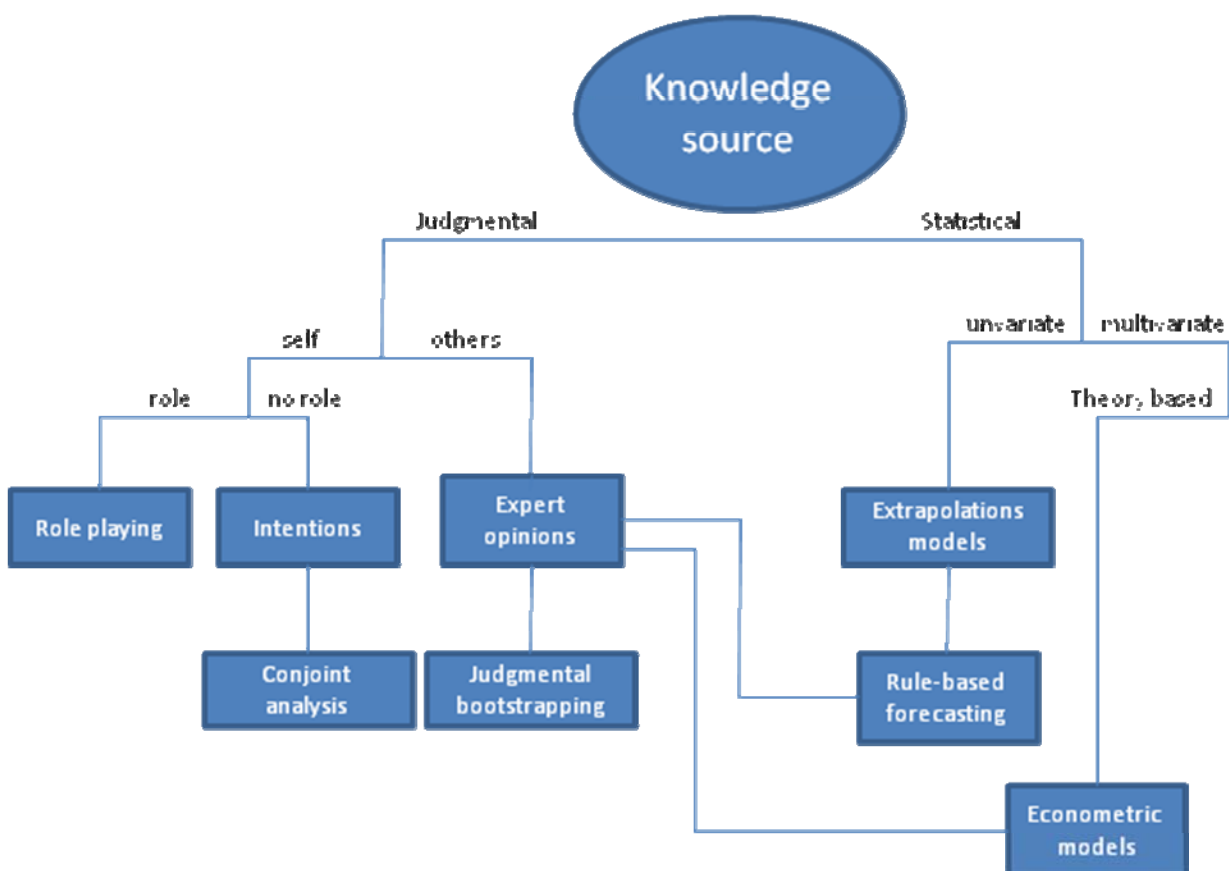
### *Steg 5: Använda och utvärdera en prognosmodell*

När en modell har valts ut och dess parametrar beräknas på ett lämpligt sätt, skall modellen användas för att göra framtidsbedömningar, samt skall användarna som utvärderar modellen beskriva modellens för- och nackdelar. Utförandet av modellen kan endast utvärderas för framtidsperioden då uppgifterna blivit tillgängliga. Det är viktigt att vara medveten om hur varje metod har fungerat i praktiken och i andra sammanhang. Dessutom är det faktum att

framtidsbedömningar inte är det enda kriteriet för att bedöma framgången för ett uppdrag. Ett framgångsrikt uppdrag är vanligtvis också en sporre till handling inom organisationen. Om framtidsbedömningarna tyder på en mörk bild framåt, kommer förvaltningen att göra sitt bästa för att försöka ändra scenariot så att den dystra framtidsbedömningen inte förverkligas. Om framtidsbedömningarna tyder på en positiv framtid, kommer förvaltningen att arbeta hårt för att de skall gå i uppfyllelse. I allmänhet fungerar framtidsbedömningar som nya uppgifter i sitt grundläggande mål att öka sannolikheten för ett positivt utfall. Genomförandet av framtidsbedömningar är minst lika viktiga som framtidsbedömningarna själva. (Makridakis, 1998)

### 3.5 Metoder för framtidsbedömningar

För att underlätta för läsarna har vi valt att illustrera den kategorisering som finns inom framtidsbedömningar genom att använda oss av Armstrongs (2001) modell.



Figur 1.0, Knowledge source (Egen bearbetning av Armstrongs modell, 2001, s.9)

Med hjälp av Armstrongs (2001) modell ovan, kan en bild fås av hur metoderna inom framtidsbedömningar är uppdelade och under vilka förhållande som dessa metoder är mest användbara. I första steget delas dessa metoder in i de som är baserade på Judgment (bedömningar), och de som är baserade på statistiska källor. Längre ner i modellen kan den ökande integrationen mellan de metoder som är baserade på judgment och de som är baserade på statistiska källor avläsas. Den del av framtidsbedömningar som är baserade på judgmental har en stor inverkan på alla aspekter av framtidsbedömningar. (Armstrong, 2001)

### **3.5.1 Judgmental**

Judgmental kombinerar både den interna informationen i företaget samt chefernas erfarenhet på ett sätt som kvantitativa metoderna inte kan göra. Därför är dessa metoder mer utbredda. (MacCarthy, Davis, Golicic, & Mentzer, 2006)

Judgmental består av två huvudgrupper:

- Modeller som förutspår det egna beteendet.
- Modeller som förutspår hur andra kommer att uppträda. (Armstrong, 2001)

Studerar man närmare på de framtidsbedömningar som är baserade på det egna beteendet kan dessa bedömningar delas in de som görs med eller utan inflytande av en roll. Vilken roll en person har, kan ofta ha en stark påverkan på beteendet. Rollspel kan hjälpa en att göra framtidsbedömningar genom att simulera samspelet mellan olika nyckelpersoner. I vissa situationer kan en persons roll vara dominerande, t.ex. vid bedömning av hur någon i ett företag skulle bete sig i förhandlingar. Rollspel är bra för att göra framtidsbedömningar över beteendet hos personer som samspelar med andra människor, och särskilt i konflikt situationer. Huvudsyftet med denna metod är att ge en realistisk bild av det mänskliga samspelet. (Armstrong, 2001).

Enligt Armstrong (2001) kan rollspel även användas för att förutse beslut, t.ex. hur kommer konkurrenterna reagera ifall priserna sänks? I rollspel, ber en administratör folk att spela roller för att sedan använda "besluten" som framtidsbedömningar. Denna simulation kan producera

en realistisk bild av samspelet mellan stridande grupper. Rollspelet bör motsvara den faktiska situationen i viktiga avseenden. För att förbättra träffsäkerheten av dessa verklighetsbilder bör vissa villkor hos rollspelarna föreligga. Rollspelaren bör ha en liknande bakgrund och attityd som den representerade personen. Eftersom roller påverkar människors verklighetsuppfattning, måste rollspelarna studera de roller som de ska spela innan de försöker sätta sig in i den situation som de ska framföra. Rollspel är mest effektivt för framtidsbedömningar som behandlar få stridande parter och stora förändringar. (Armstrong, 2001)

### **3.5.2 Intentions**

Intentions är ett mått som används för att mäta enskilda mål, planer samt förväntningar om vad som kommer att ske i framtiden. Intentions är användbar vid exempelvis implementering av en ny produkt till marknaden. För att ta reda på om det finns tillräckligt stor efterfråga på marknaden kan en undersökning vara lämplig. Denna undersökning kan göras genom att fråga konsumenterna om de har för avsikt att köpa produkten som ska lanseras. Sedan används svaren från undersökningen för att föreutse efterfrågan på denna produkt. En fråga som kan ställas är om denna metod kan ge en tillräcklig bra framtidsbedömning för den förväntade efterfrågan? Hur bra bedömningen blir beror på själva produkten, vem frågan ställdes till och hur frågan ställdes. Forskning görs för att värdera användbarheten av intentions . Med hjälp av resultatet från forskningen vet vi hur Intentions administreras. Opinionsundersökare använder denna kunskap för att utforma politiska opinionsundersökningar. Marknadsförare använder Intentions som input till framtidsbedömningar. Nackdelen med denna metod är att människor inte alltid gör som de säger. (Armstrong, 2001) Vidare skriver Mentzer och Moon (2004) att användaren måste ta hänsyn till dessa nackdelar och därför borde användarna inte basera sina framtidsbedömningar enbart på enkätundersökningar, utan även använda sig av alternativa metoder för att uppnå en högre noggrannhet med sina framtidsbedömningar.

### **3.5.3 Conjoint Analysis**

Conjoint Analysis är en vidareutveckling av Intentions. Både Conjoint analysis och Intentions är enkätbaserade metoder som används för beslutsunderlag. Conjoint analysis används främst



i marknadsföring men metoden används också inom andra områden. Conjoint analysis som metod har visat sig vara framgångsrik för att lokalisera människors preferenser vid olika produktval. Genom att lokalisera olika målgruppers preferenser av produkter och tjänster kan analysunderlaget förbättras, och på så sätt förbättra beslutsunderlaget vid exempelvis introduktion av en ny produkt eller tjänst på marknaden. (Armstrong, 2001)

### 3.5.4 Expert opinions

*"good judgment comes from experience and experience... well that comes from poor judgment"* Bernard Baruch

(Armstrong, 2001, s.57)

Expert opinion är en vanligt förekommande metod i affärsvärlden och den används som en informationskälla för upprättandet av framtidsbedömningar när historisk data saknas. (Martin, J., 2008)

Insamlandet av information kan gå till på flera sätt allt från en simpel intervju med en chef, till att en expertgrupp rådfrågas. Det kan också gå till genom att olika avdelningschefer samlas och bestämmer vilka siffror som skall ingå i framtidsbedömningar. Upprättandet av framtidsbedömningar kan göras i konsensus med olika avdelningschefer. (Mentzer & Moon, 2004)

En framtidsbedömning som görs av avdelningschefer löper risken att vara för optimistisk, eftersom det finns en risk att dessa chefer inte vill att framtiden för företaget ska vara dåligt. (Makridakis, Wheelwright, & Hyndman, 1998)

För att förbättra träffsäkerheten av expert opinions används strukturerade metoder. Delphi är en av dessa metoder, metoden består utav expertgrupper som gör en uppskattning av framtiden, för att underlätta att varje person gör en ärlig framtidsbedömning är medlemmarna i gruppen anonyma. Utkastet skickas mellan gruppens medlemmar tills en konsensus uppnås bland gruppens medlemmar. För att underlätta analysen av framtidsbedömningar informeras

samtliga inom gruppen om orsakerna bakom framtidsbedömningen som de ska kommentera. Fördelarna med Delphimetoden är:

- Att metoden bevarar den befintliga expertisen inom ett område.
- Elimineras den subjektiva biasen genom anonymitet.
- Kommer fram till en konsensus. (Armstrong 2001)

### **3.5.5 Judgmental bootstrapping**

Allen och Fildes förklarar enligt Armstrong (2001) att judgmental bootstrapping är en vidareutveckling av expert opinions. Inom Judgmental bootstrapping försöker experter systematisera tillvägagångssättet genom att upprätta regressionsmodeller. Processen går till genom att experter försöker göra en förutsägelse om verkliga eller simulerade situationer. Därefter upprättas statistiska modeller som beskriver de grundläggande principerna för tillvägagångssättet. Det finns fyra villkor som måste föreligga vid användning av judgmental bootstrapping:

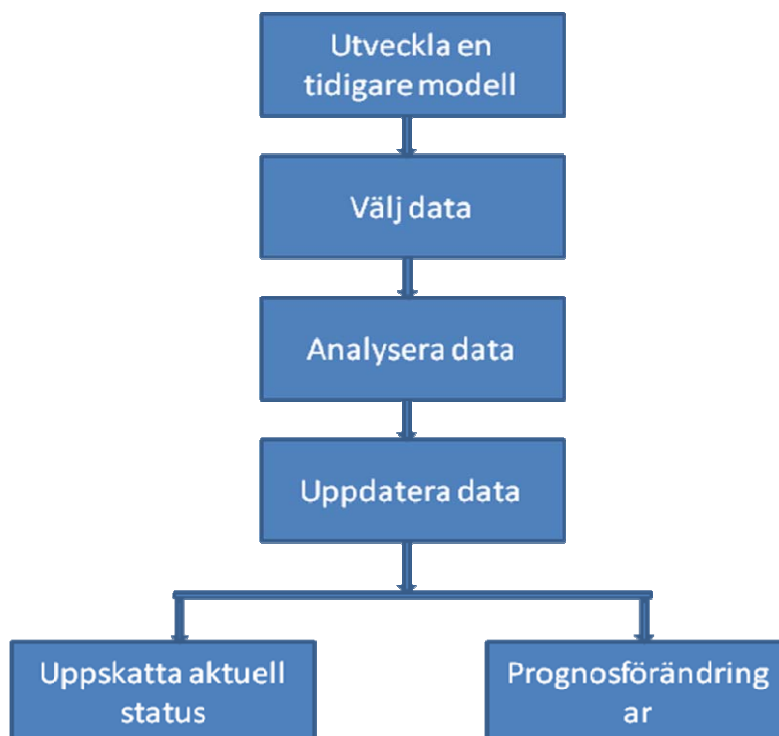
- Problemet måste vara komplex: är problemet allt för enkelt behövs inte bootstrappingsmodellerna eftersom judgmental processen skulle vara allt för uppenbar. När komplexiteten i problemet ökar leder det till att experterna får det svårt att strukturera problemet. Vilket leder till att avancerade metoder behövs för att kunna använda den tillgängliga informationen på ett effektivt sätt. (Armstrong 2001)
- Pålitliga uppskattningar: detta villkor sätter bootstrappingsmodellerna trovärdighet på test, genom att be experter att upprepa en förutsägelse två gånger. Förutsägelserna ska ske på två skilda tidpunkter, där avståndet mellan det första och andra testet ska vara tillräckligt långt för experten ej ska minnas vad han tidigare sagt. (Armstrong 2001)
- Fullvärdiga relationer: innebär att expertens åsikter blir av högre kvalitet om denne ges god feedback. Det menas att experten måste få en uppdatering om de förhåller sig inom ramen för vad som undersöks. På så sätt ökar bootstrappingmodellernas kvalitet och värde. (Armstrong 2001)

- Oerfarna experter: här måste det tas hänsyn till hur informationsflödet förhåller sig. Bootstrappingsmodellerna informationsflöde förhåller sig konsist om den får ett situationsbaserat underlag. Detta underlag ska förhålla sig lika i alla situationer för att på så sätt ge samma framtidsprognoser. Den bästa experten tappar pricksäkerhet om experten konstant inte blir uppdaterad inom området, samt får feedback på den kunskap som denne behärskar. Det som menas är att när experternas förmåga att förutse blir begränsad p.g.a. olämplig information och brist på feedback, ersätter bootstrappingsmodellerna den brist som föreligger. (Armstrong 2001)

Judgmental bootstrapping kan härledas till Frederick Winslow Taylors Scientific management. Där han hävdade att genom att studera genomförandet av ett arbete kan det utvecklas ett systematiskt tillvägagångssätt. (Armstrong 2001)

## 3.6 Statistical

### 3.6.1 Ekonometri



*Figur 1.1* (Egen bearbetning av Armstrong, 1985, s.194)

Inom det statistiska förhållningssättet av framtidsbedömningar föreligger den ekonometriska metoden (se figur 1.0). Enligt Armstrong (2001) förlitar sig metoden på befintlig data vid konstruktion av modeller. Innan vi kortfattat förklarar den relativ enkla modellen av en ekonometrisk metod så förekommer det tre villkor som ska vara uppfyllda:

- Det ska finnas bra och relevant information om de orsaksförhållanden som studeras. Informationen kan komma från subjektiv källa eller från objektiva dataanalyser.
- Den ekonometriska metoden är enbart fullt användbar när orsaksförhållandena är stora. Med detta menas att om studien inte har stora skillnader på de variabler som föreligger finns det ingen anledning att använda metoden.
- Föreligger de två ovanstående så kan det nästintill exakt förutse variablernas riktningförändringar, även göra rimliga uppskattningar på förändringsskalor. (Hill, Griffiths & Lim, 2007)

Första steget i modellen är att *utveckla en tidigare modell*, som innebär enligt Armstrong (1985) om den ekonometriska omfattningen. Med detta menas att det finns en stor sannolikhet att andra personer redan gjort empiriska undersökningar inom området. Då kan det användas tidigare modeller för att få en struktur (mall) som sedan kan följas. När en ekonometrisk modell skapas måste det tas hänsyn till de orsaksförhållanden som förekommer, enligt Armstrong (1985). Heij (2004) fortsätter att val av en specifik orsaksrelation blir avgörande till vilken riktning som följs. Armstrong (1985) tar även upp att det förekommer två olika förhållningssätt:

- Den första är det undersökande förhållningssättet där man vid analysen använder sig av en omfattande data orsaksförhållanden.
- Det andra sättet är att välja en specifik mängd av orsaksrelationer. Armstrong (1985)

Det andra steget är *välja data* och detta steg hör ihop med det första, då vid efterforskning av tidigare modeller, hittas även tidigare data. Här handlar det enligt Armstrong (2001) att välja relevant data samt vara objektiv när underlaget väljs. Vi tolkar detta som om att tidigare data är värdefull i den bemärkelsen att det framkommer hur andra har förhållit sig. Däremot får det inte glömmas att tidigare data kan vara inkorrekt, den kan visa vart felet gjordes tidigare och därmed underlätta att samma misstag inte upprepas. Armstrong (1985) förklarar att det ska strävas efter att försöka hitta orsaksrelaterade variabler med en stor breddgrad. När en omfattande underlag av relevant data har samlats in, börjar *analyseringen av data*. Armstrong (2001) förklarar att den vanligaste och mest resultatingivande metod är regressionsmetoden. Regressionsanalys är enligt Rawlings (1998) en hypotesprövning, där det utifrån antaganden skapas tidsserier av orsaksförhållanden. Med utgångspunkt av tidsserien kan det förutses vad som kommer att ske i framtiden. Fjärde steget är *uppdatera modell*, Armstrong (1985) förklarar att det är viktigt att uppdatera sin modell, då kontinuerlig uppdatering förmedlar en verklighetsbild. Dessa fyra steg leder till två skilda vägar, den ena är *uppskatta aktuell status*. Enligt Tinbergen (2004) är det vanligt inom ekonometri att bryta ner och dela upp problem. Då används enligt Armstrong (1985) alla de tidigare stegen för varje problem. Han betonar även att de ekonometriska modellerna är mest användbara för att uppskatta aktuell status i situationer där osäkerheten är stor, även då mycket information finns på orsaksrelaterade variabler. Vanliga områden där dessa situationer förekommer är inom politik och utrikeshandel. (Armstrong, 1985)

Det finns två viktiga regler som Armstrong (1985) anser och Franses (2003) förhåller sig till, och det är att när arbete med ekonometrisk metod sker, skall det:

1. Hållas enkelt i den bemärkelsen att det inte görs för avancerat och detaljerat.
2. Inte göra misstag, använda sig av genomtänkt och relevant data, gå igenom alla steg.

Armstrong (1985) förklarar att enklare modeller tenderar att ge bättre och pricksäkrare resultat, något som de flesta ekonometrier inte håller med om. Armstrong (1985) berättar att den ekonometriska metoden är idealisk vid skapande av expertbedömningar och kvantitativ information. Det förekommer även en komplexitet som Allen och Fildes förklarar enligt Armstrong (2001) där vissa ekonometriska modeller är mer korrekta än andra metoder för långsiktiga prognoser. De säger även att det finns belegg om att de principer ekonometri grundar sig på kan förbättra kortsiktiga framtidsbedömningar.

### 3.6.2 Extrapolation models

Denna metod utgår enligt Armstrong (2001) från att allt vi behöver veta finns i historisk data, såsom tidsserier. Inom extrapolering finns det en gemensam förståelse om att framtida beteenden kan förutses av tidigare beteenden, något som tilltalar många. Makridakis (1998) går vidare och förklarar att genom studier av tidigare beteenden hos vissa aktörer, kan beteenden hos andra extrapoleras. Extrapolering är enligt Armstrong (1985) väldigt populär inom framtidsbedömningar då den både kan användas för kort- och långsiktiga framtidsbedömningar. Armstrong (2001) förklarar att extrapoleringsmetoden är objektiv, reproducerbar och billig, vilket gör metoden ett viktigt verktyg vid kortsiktiga framtidsbedömningar. Den är vanligt förekommande inom tillverkningsföretag, där den är mest tillämpad för lager- och produktionsprognoser. Den används för den operativa planeringen där framtidsbedömningar förutser upp till två år och framåt. En stor nackdel inom extrapolering är enligt Armstrong (2001) antagandet att det endast kan användas historisk data som tidigare varit av hög värde.

Vi tycker att enbart använda data som blivit erkänt av "marknaden" kan resultera till att användaren missar viktig data som förbises av "marknaden". Det är ju oftast trångsynthet och bekvämlighet som leder till att det missas stora händelser, som t.ex. fastighetskraschen i USA, där bankerna började låna ut pengar till människor som inte kunde betala tillbaka sina lån. Artikeln "Så Funkar Finanskrisen" (Dagens Nyheter, 18.09.08) förklarar att detta hade en stor bidragande faktor till den nuvarande finanskris som förekommer i världen. Stor bredgrad på underlaget ökar chansen att ha bättre förutsättningar att förutse framtiden.

Inom extrapolering har det kommit upp en ny metod som har en snarlikt funktion som den mänskliga hjärnan. Den komplexa proceduren heter Neural nätverk och har en liknande beslutprocess som den mänskliga hjärnan. Funktionen har förmågan att lära sig och uppdatera sina parameterskattningar. Det menas att det finns ett program som lagrar data i ett minne som sedan kan uppdatera sina egna uppskattningar. Denna metod har inte varit banbrytande då metoden inte gett mer exakta framtidsbedömningar än andra metoder. (Chatfield, 1993)

### 3.6.3 Regelbaserade prognoser

Regelbaserade prognoser är enligt Armstrong (2001) en fördjupning av extrapoleringsmetoden. Med detta menar han att extrapolering har två begränsningar. Den första är att extrapolering har svårt att fastställa vilken metod som är lämpligast vid en specifik situation, som baseras på befintlig data. Den andra begränsningen är att extrapolering inte tar hänsyn till de subjektiva kunskaper som exempelvis en chef kan ha i de situationer som undersöks. Det är här regelbaserade prognoser skiljer sig från extrapoleringsmetoden. Regelbaserade prognoser är en kombination av extrapolering och expertrådgivning (se figur 1.0). Den regelbaserade metoden tillhandhåller enligt Armstrong (2001) subjektiv expertis, i form av en chefs förkunskap och erfarenhet inom ett område, och kombinerar underlaget med enkla extrapolära metoder för att framställa framtidsbedömningar. En förenkling kan vara att regelbaserade prognoser är skraddarsydd framtidsbedömningar som kombinerar subjektiv och statistisk data ([www.collopy.case.edu](http://www.collopy.case.edu)). Metodens viktigaste funktion är enligt Armstrong (2001) att identifiera de inslag av instabilitet och oregelbundenhet som finns i tidsserier, samt fånga upp subjektiv data i form av expertiskompetens. Regelbaserade prognoser har en hög pricksäkerhet, den största faktorn till detta beror på expertiskompetens. Regelbaserade prognoser har även högre pricksäkerhet än de extrapolära metoderna och detta beror på trender. Chefer och säljare som har områdeskompetens har lättare att förutse trendförändringar och därmed blir deras erfarenheter av stor vikt när data ska samlas. (Armstrong, 2001) Däremot måste data av subjektiv karaktär vara av hög kvalité för att skapa stadiga framtidsbedömningar ([www.collopy.case.edu](http://www.collopy.case.edu)).

## ***Kapitel 4 Empiri***

---

*I detta kapitel presenteras det empiriska material som samlats in under fem intervjuer med organisationer inom olika branscher. Avsnittet behandlar de utvalda intervjupersonernas tankar kring hur deras företag förhåller sig till framtidsbedömningar. Vi vill påpeka att våra frågor är anpassade till organisationerna. Anledningen till detta är att vi låtit intervjupersonerna diskutera kring ämnet framtidsbedömningar och under diskussionerna har frågor skapats. Intervjuerna har bearbetats i den meningen att det vi ansåg var mest relevant användes i empirin.*

---

### **4.1 Ernst & Young**

Vi har intervjuat Stefan Madeling som är kontorschef för Ernst & Young Kalmar, som vi förkortat till E&Y.

#### **Allmänt om framtidsbedömningar/prognoser?**

- Madeling börjar berätta att E&Y Kalmar är en del av E&Y Sverige, där E&Y Sverige är en del av E&Y världen. Vidare förklarar Madeling att framtidsprognoser sker på olika nivåer. Det handlar alltifrån att man formar en strategi till att veta hur man ska genomföra strategin, hur man ska anpassa sig till omvärldsförändringar. Madeling förklarar att det börjar med att E&Y för hela världen formulerar en strategi om var man vill vara om 1, 3, 5 år. Vilka produkter och tjänster man vill arbeta med och hur man i så fall ska gå tillväga för att nå det uppsatta målet. E&Y investerar sedan resurser i syfte att försöka få marknaden dit man vill, detta görs med olika metoder såsom marknadsföring m.m. Det underlag som används vid strategin blir även ett underlag för vad man tror om framtiden menar Madeling.

- Madeling går vidare in på finanskrisen och lågkonjunkturen som drabbat världen. Han berättar att ingen kunde förutse vad som skulle hända, det finns många bevis på det. Det finns kunder som hade sin högsta omsättning i september 2008 och i december hade man halverat sin omsättning, stora företag som gick från max till halvfart. Madeling förklarar att det fanns tecken på vad som skulle hända men betonar att det är svårt att ta till sig dem. 9 av 10 fall har



man fel fast denna gång slog den in. Madeling klargör att det är svårt att skapa modeller för att förutse det som hände hösten 2008, det är nästan omöjligt.

### **Kan man genom erfarenhet inom branschen se tecken på att det börjar skifta?**

- Madeling instämmer att en stor erfarenhet inom en bransch underlättar och berättar vidare att ett bra exempel är Handelsbanken. De är den bank som under de senaste kriserna klarat sig bäst. Under tidigt 90-tal tackade de nej till att låna ut pengar till de värden som förekom på fastigheter. Handelsbanken ansåg att det inte var rimligt och att det inte överensstämde med deras ekonomiska modeller. Det resulterade i att andra banker expanderade, då de fick låna ut mycket pengar, medan Handelsbanken låg på en jämn nivå. De lån som de andra bankerna gav ut sjönk i värde vilket nästan resulterade i att bankerna gick i konkurs. Handelsbanken fick inte samma problem som de andra bankerna då de inte lånade ut mer än enligt sin normala princip. Likadant är det i denna kris förklarar Madeling och fortsätter att Handelsbanken är den bank som även under denna kris klarat sig bäst. Detta beror inte på att Handelsbanken gör bättre framtidsprognoser utan skillnaden ligger i att de följer sin strategi. De har kunniga människor inom företaget som förstod att det inte är möjligt att bedriva en bank om man hela tiden tar onödiga risker.

- Madeling förklarar att när finanskrisen drabbade USA, som berodde till stor del av Subprime-lånen, skickad E&Y USA tidigt ut signaler till de resterande länderna att framtiden kommer att se mörk ut. De rekommenderade att en anställningsstopp skulle införas då E&Y skulle få en minskad efterfråga. Detta var något E&Y Sverige kunde dra nytta av berättar Madeling. Det förekom även en stor affärsmöjlighet med finanskrisen och det var att behov av rådgivning skulle öka då många företag skulle få det knepigt.

### **Hur förhåller sig E&Y till olika prognosmetoder?**

- Det är en kombination av olika metoder berättar Madeling. Man tittar på hur det har sett ut tidigare men även på olika trender. Mycket fokus ligger på de rullande 12 månaderna, om det går uppåt eller nedåt. Detta ger ofta en fingervisning om vilket håll marknaden kan vara på väg åt berättar Madeling.

### **Det förekommer hela tiden en uppdatering mellan företag och grossist/detaljist?**

- Madeling förklarar att om man exempelvis tar ett större tillverkande företag. De har en försäljningsorganisation som hela tiden känner av marknaden. De undersöker hur deras produkter förhåller sig på marknaden, hur kunder uppfattar produkterna. Försäljningsavdelningen har även en kontinuerlig kontakt med sina grossister och får uppdateringar på sina produkter. Grossistens lagerstatus ger försäljningsavdelningen den information som behövs för att reglera produktionen. Ett bra exempel är företaget Flygt som tillverkar och säljer pumpar över hela världen. De får kontinuerliga rapporter från sina försäljningsorganisationer om hur den aktuella statusen är, om produkten är bra eller dålig, är lätt eller svår att sälja. De får även information om hur kunden uppfattar deras pris, är det för dyrt eller om det enbart är så att konsumenterna inte efterfrågar produkten. Denna information samlas in och blir underlag vid upprättning av budgets och prognoser. Detta blir organisationernas huvudsakliga källa till hur deras produkter uppfattas på marknaden och därifrån kan företag bedöma om produkten har en framtid

### **Hur viktigt är Statistiska Central Byrån och Konjunktur Institutet framtidsprognoser och är dessa organisationer experter inom näringslivet i Sverige?**

- Madeling förklarar att KI och SCB ligger i bakgrunden, det är dem som skapar miljön. Deras närvaro påverkar beslutsfattare, fast det är inte deras prognoser man fattar sina beslut på utan det är andra faktorer.

### **Hur mycket påverkar KI och tidningar dem enskilda konsumenterna?**

- Den vanliga konsumenten påverkas förvånansvärt lite av vad KI och tidningar har att säga berättar Madeling. Det beror på att konsumenter inte orkar ta till sig allt som nyheter och tidningar har att berätta, de orkar inte lyssna och många förstår inte vad allt innebär. Utan man är i sin egen situation och så länge man har jobb så flyter pengarna in och då lever man på som vanligt menar Madeling.

### **Hur samlar E&Y in underlag?**

- Madeling förklarar att man tittar väldigt mycket på historisk information och trender. Han vill även poängtera E&Y Kalmar använder en förenklad modell vid insamling av information. Kalmarkontoret skapar inte några framtidsprognoser utan det sker på högre instans.

### **Skapar E&Y någon databas om era kunder, sparas som historisk data?**

- Madeling betonar att det inte förekommer någon historisk databas i Kalmarkontoret. Utan den information vi vet om våra kunder och som inte står i den tillgängliga redovisningen lagras i minnet hos den anställde.

### **Vänder sig revisorer till experter som inte finns inom företaget?**

- Nej, den information som experter ger på nyheter är oftast tillgänglig berättar Madeling. Expertrådgivning är inget vi köper in och det finns ingen inom revision som sitter och analyserar utvecklingen på revision förklarar Madeling. Inom revision finns det en stor fråga som handlar om den nuvarande revisionsplikten kommer att finnas kvar för mindre företag. Frågan har påverkat hela branschen men det finns ingen som har gjort några statistiska framtidsprognoser runt detta menar Madeling.

### **Hur stor inflytande tror du revisorer har på sina företag?**

- Madeling berättar att det har förekommit undersökningar på revisorers inflytande hos företag. Många gånger har man hört säljare inom försäkring säga att revisorer har en stor makt på sina företag. Varje gång man försöker sälja en försäkring avvaktar personerna och förklarar att de först måste fråga sin revisor. Det har gjorts många undersökningar som berättar att människor har ett stort förtroende gentemot sina revisorer.

### **Ni blir experter i denna situation till företagen?**

- Ja det blir vi berättar Madeling.

### **Vid rådgivning, tänker du utefter hur du själv hade upplevt saken?**

- Madeling berättar att han jobbat inom revision i 30 år och under denna tid har det förekommit både uppgångar och nedgångar. Han försätter med att förklara att han går efter den erfarenhet han har inom branschen. Efter vad man sett, vad som fungerar och inte fungerar. Det förekommer även att man ibland tar råd från en kollega som kanske har mer erfarenhet inom ett visst område.

## **4.2 Swedbank**

- Vi valt att intervjua Lars Strandberg som är marknadsansvarig/marknadschef för Swedbank. Banker i allmänhet är företag där det görs mycket framtidsbedömningar, och sådan organisation ansåg vi passa in i vår uppsats.

### **Inledningsvis börjar vi med att ställa frågan hur Swedbank går tillväga när de gör framtidsbedömningar?**

- Strandberg förklarar att de gör lite olika typer av prognoser och förutsättningar. Bland annat planerar dem verksamheten på hösten. Under sommaren tas det fram underlag, dels för prognoser och dels för hur världen ser ut, och utifrån de så gör man budgeten och verksamhetsplanen. Swedbank har kontor i Hultsfred kommun, Oskarshamn kommun, Kalmar kommun, Emmaboda, Nybro och Torsås, där jag jobbar som marknadsansvarig/marknadschef. Tillsammans med kontorscheferna i de olika kommunerna gör vi vår planering. Sedan har vi ett ekonomiskt sekretariat som tittar på omvärldsanalyser, och där man gör prognoser. Där har banken ett antal ekonomer som sitter på ett ekonomiskt sekretariat och jobbar med allt ifrån internationella prognoser till att de gör vissa egna undersökningar.

### **Fortsättningsvis ställer vi frågan, ”du sa att ni gör underlag under sommaren, när ni träffas”? För att få ett ytterligare svar.**

- Enligt Strandberg så plockar bankledningen i Swedbank fram material vad man tror om framtiden, alltså framtidsprognoser. Sedan försöker man anpassa verksamheten, hur de

tror att det kommer att se ut. I normala tider så är det ganska lätt att se vad som kommer hända menar Strandberg. Fortsättningsvis går Strandberg in på hur Swedbanks ekonomiska sekretariat ständigt gör prognoser, östersjörapporter osv. för det är vårt närmaste omland, och Sveriges handel är till större delar till östersjön.

**Vidare fortsätter intervjun där vi frågar Strandberg, hur dem påverkas av nyhetsprognoser/nyhetsartiklar där t.ex. konjunkturinstitutet kommer ut och säger att det kommer bli svåra tider om 2 år.**

- Strandberg förklarar att när det väl blir sådana här tider, blir årsingången sämre till våra företag. Swedbank har sett tydligast när det gäller bilindustrin vilket inte är så konstigt. Om man tittar tillbaka så var bilindustrin en av de först drabbade och den svenska bilindustrin är inte så konstigt att den blir drabbad, där man inte har tjänat pengar på 20 år i högkonjunktur. Det vi gör på banken är att vi sätter oss för att identifiera vilka/vad vi har för underleverantörer till bilindustrin, hur den ser ut, hur mycket pengar har vi utlånat där, har vi goda säkerheter osv. Man lägger extra fokus på när man åker ut och besöker företagen, ser hur det går för dem, behöver de hjälp och vad kan vi hjälpas åt för att se till att det går så bra som möjligt. När man hör om deras planer, försöker man ligga in på de och punktmarkerar, som i "fotboll". Vi sitter inte här och väntar på att de skall ringa och säga att det är kris, utan då slänger vi oss över dem och lyssnar, och försöker tillföra det vi kan baserad på våra erfarenheter.

**Vi frågar hur avancerade dessa analyser är och hur mycket tid dem lägger på att skapa dessa analyser/rapporter?**

- Strandberg berättar att dem har ständigt koll och att dem även har bokslut där de skriver årsomdragning åt alla företag som har ett visst antal miljoner. Vidare gör man en genomgång varje år där man har lovat ut så mycket pengar till företagen. Men i en sådan här situation när det går så himla snabbt ut för företagen, så måste man ligga ännu mer in på. Det kanske blir att man har kontakt varje vecka med de här företagen och hör om det går enligt planerna. Det vi har sett nu är att nedgången har bromsats in, vi kan inte säga att det har vänt någonstans.

**Vi ställer frågan om de har inom varje bank människor som gör prognoser och som sedan samlas och sammanställer kanske under sommaren?**

- Nej svarar Strandberg. De görs året runt, så vår chefsekonom gör prognoser på allt. Det görs ständiga uppdateringar på prognoserna. Exempelvis görs prognoser till östersjön 2 gånger om året.

**Vi frågar Strandberg om det finns något som forecasting och prediction, där vi förklarar att forecasting är den statistiska delen medans prediction är mer att man har kvalitativa och erfarna individer som vet och kan det här med att sätta ribban, säga vart vi är på väg osv.**

- Ja svarar Strandberg. Swedbank tar ju in och lyssnar av marknaden, trender och lite allt möjligt. Man får ta allt med lite nypa salt säger han, sedan får man ta slutsatsen, hur påverkar detta oss, vart är vi på väg, hur mycket kommer att påverkas och vad behöver vi anpassa, osv.

**Vi frågar om det är en mix av statistik och vetande folk som ni bedömer er framtid?**

- Ja det kan man nog säga svarar Strandberg. Även prognosmakeri, vad man tror om BNP utvecklingen osv. Swedbank kan inte räkna ut några ökade volymer i utlåning om vi har en deflation. Folk är inte villiga i att investera. Man vet också av erfarenhet att när ett företag får det svårt, så påverkar det oss och vår inlåning kommer att sjunka. Det betyder t.ex. att kommun och landsting inte kommer att ha så mycket pengar i banken som man hade i goda år.

**Fortsättningsvis ställer vi frågan angående uppdatering av prognoser, ifall dem känner av att det kommer fler och noggrannare prognoser som kommer ut?**

- Nej svarar Strandberg. Eftersom dem redan har en hög nivå på prognoser. Man ska ha klart för sig att prognoser är mycket av gissningar. Ungefär som när företagens kvartalsbokslut kommer ut och så sitter 20 investerare och analytiker som lyssnar och läser, tror sig hur stor vinsten blir. Detta presenteras några dagar innan och det kan vara gissningar från att dem tror att företagen skall tjäna 7 miljarder till att dem tjänar 3 miljarder. Han

påpekar att det är svårt att gissa när man inte vet och att prognoser är någon form av gissning och framtidsbedömning. Även om man går ut och lyssnar med 20 ekonomer så får man säkert 20 olika prognoser, speciellt i ett läge där det är väldigt turbulent som nu.

### **Som vi har fattat det nu är att prognosernas trovärdighet är större, frågar vi?**

- Strandberg svarar att det är lättare att göra prognoser när allting går framåt och när du har en kurva som pekar åt olika håll. Det är inte så lätt att göra bedömningar säger han.

### **Frågan om Swedbank gör positiva samt negativa analyser, ifall dem förutspår om något sådant kan hända, dyker upp?**

- Strandberg svarar att Swedbanks prognoser inte är så akademiskt utförda, utan det är mycket "så här". Vi står med fötterna mitt i situationerna bland dem här människorna, och då gäller det att ha bra nätverk, att ha bra kontakt med företagen så att vi vet vad som händer. Det vi kan göra är att agera på det sättet att vi ser till att vi är med dem nätverken som jobbar med dem här frågorna, går in och tar samhällsansvar på något sätt, och det är klart mycket till själv hjälp, men också ett sätt att ha information till de här tankarna. Man tar den fakta man får in och kombinerar med den erfarenhet man har och sedan gör man åtgärder. Det kanske inte är så mycket strategiska åtgärder på 5 års sikt utan dessa åtgärder är mer vad man tror händer inom 1 år på den lokala marknaden. Härmed avslutar vi intervjun.

## **4.3 Högskolan i Kalmar**

Vi har intervjuat Agneta Bladh som är rektor för högskolan i Kalmar.

### **Allmänt om framtidsutsikten för Högskolan i Kalmar?**

- Bladh börjar intervjun med att berätta om sammanslagningen av Högskolan i Kalmar och Växjö Universitet till Linnéuniversitetet. Hon berättar att anledningen till sammanslagningen är att utveckla forskningen och därmed höja kvalitén på utbildningen. Högskolan i Kalmar kunde inte bli ett fullständigt universitet på egen hand då de enbart har rättigheter inom det naturvetenskapliga området. Bladh menar att de vill ha rättigheter inom

alla områden, vilket resulterar i att högskolan uppnår högre status både i Sverige och i världen.

**Gällande skolans utveckling, märkte du av att högskolan i Kalmar inte kunde utvecklas mer eller hade du underlag?**

- Bladh berättar att hon hade gedigna kunskaper när hon kom till högskolan i Kalmar eftersom hon hade varit statssekreterare på regeringsdepartementet, och därför visste hon att chanserna var minimala för det här lärosätet att bli ett nytt universitet på egen hand inom de närmaste femtio åren. Hon menar att då måste man ha en alternativ strategi och det fanns vid hennes ankomst. Styrelsen hade tagit ställning att antingen skulle högskolan ansöka om att skapa ett nytt universitet eller samarbeta i sydost. Bladh berättar att eftersom hon hade en nationell överblick så visste hon att ansökan om att bilda ett nytt universitet skulle ligga på hyllorna hos regeringsdepartementet. Därför valde de att samarbeta med sydost.

- Vidare berättar Bladh att hon sitter i en styrelse för en organisation som heter International Association of Universities och där är det 22 styrelseledamöter var av 6 är från Europa. Bladh följer utvecklingen genom underlag som hon får från International Association of Universities, från den europeiska organisationen och från Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) som hon ibland har deltagit i möten. OECD är en organisation för de mest utvecklade länderna i världen. De skriver en hel del utvärderingsrapporter om medlemsländernas högskolor/universitet.

**Vi tänker på underlaget som du får, från vilka organisationer får du underlag?**

- Bladh berättar att hon får underlag ifrån EUA (European University Association), IAU (International Association of University) och OECD när det gäller utanför Sverige. I Sverige får hon underlag från Högskoleverket som ger ut en årlig rapport om utvecklingen i landet. Högskoleverket granskar också kvalitén på utbildningarna samt hur utvecklingen ser ut under en längre tid.



## **Förekommer det mycket statistiska underlag och är det något som görs konstant eller årligen?**

- Bladh förklarar att OECD ger ut prognoser en gång om året som bygger på den statistik som samlas in i Sverige och andra medlemsländer. Hon berättar att medlemsländerna har olika sätt att mäta och resonera.

## **Skapas det statistiskt underlag här i Kalmar?**

- Högskolan upprättar en historisk trend och nyckeltalsanalys eftersom prognoser i framtiden är svåra att göra. Detta görs för att högskolan måste lämna dessa uppgifter till regeringen ett par gånger om året. Där ingår årskullarnas storlek och ansökningstalet. Bladh berättar om det hade varit en god arbetsmarknad nu, då hade ansökningstalet varit mycket lägre. Hon berättar vidare att genom att analysera historisk statistik är det lättare att fundera på framtiden.

## **Använder ni statistiken som underlag vid beslut?**

- Bladh berättar att statistik används vid redovisning för styrelsen. För några år sedan hade högskolan ekonomiska bekymmer berättar Bladh, och detta ledde till att man var tvungen att skära ner antalet lärare på vissa institutioner. Samtidigt visade siffrorna att kullarna skulle öka men eftersom det fanns en osäkerhet när det gäller antalet studenter som sökte på en gång var man ändå tvungen att agera. Vidare berättar Bladh att man inte alltid kan ta hänsyn till vad man tror ska hända eftersom om det inte blir som man hade planerat, kan det medföra en ekonomisk katastrof, vilket innebär att högskoleelevernas utbildning blir drabbad. Man måste alltid agera inom den närmaste tiden. Den närmaste tiden är i regel ett eller två år framåt dess värre.

## **Men är det alltid fyra år eller, är det så att nästa år kör från 2005 till 2008?**

- Bladh berättar att högskolan började 2004 att upprätta en trend och nyckeltalsanalys. Nästa gång upprättas analysen för Linnéuniversitetet och då blir det en ny serie men det kommer nog krävas mer siffror i fortsättningen uppåt i systemet.

### **Var hämtar ni era statistiska underlag?**

- Blad berättar att statistiska central byrån (SCB) tar fram befolkningsprognoser som högskoleverket bearbetar. Högskoleverket är statistik ansvarig myndighet så de ger SCB i uppdrag att göra en viss statistik som rör bara vårt område, just befolkningsstatistiken har SCB för sig själv.

### **Vad grundas dina beslut på?**

- Bladh menar att eftersom hon har jobbat i denna sektor ganska länge är hennes förkunskap och den statistiska delen ganska sammanvävda. Hon berättar att eftersom lärarnas framtid hänger på hennes bedömning så måste hon ha en ekonomisk prognos fem år fram i tiden d.v.s. vad händer om allt fortsätter som nu. När det gäller Linnéuniversitetet och beslutet om att gå samman med Växjö, då använder hon inte statistiska underlag utan det är hennes kunskap om hur utvecklingen ser ut och vad högskolan vill samt vilka ambitioner högskolan har. Hon berättar att det fanns ambitioner hos lärarna, de ville ha forskningsutbildning knuten till sig och andra masterutbildningar.

### **Hur viktigt är era statistiska prognoser för ditt vardagliga arbete?**

- Prognoser som berör studenttillströmningen är oerhört viktiga och det beror på det resurstilldelningssystem som finns. Bladh förklarar att de pengar som strömmar in i skolan beror till hälften på hur många som börjar och till hälften hur många poäng studenterna klarar av. Vidare berättar Bladh om det blir en minskning av studenter i ett år jämfört med året innan, då försvinner pengarna på en gång. Detta gör att skolan är extremt känslig för den typen av förändringar, eftersom det betyder så mycket ekonomiskt. Därför följer alla universitetet och högskolor i Sverige ansökningssiffror väldigt noga.

## **4.4 Kalmar kommun**

Eriksson börjar diskussionen med att berätta att hon arbetar med statistik i Kalmar kommun, där hon med statistikunderlag gör statistiska analyser. Hon uträttar befolkningsprognoser och

är med i utredningar där statistik är inblandat. Eriksson förklarar att hon hjälper till med sin expertis inom statistik i utredningar.

### **Du är expert inom statistik för Kalmar Kommun?**

- Eriksson instämmer men påpekar att varje enhet såsom Barn & Ungdom har någon som arbetar med statistik. Hennes uppgift är att förse hela kommunen med befolkningsprognoser.

### **Hur uträttar du dina prognoser?**

- Eriksson förklarar att först samlas underlag på hur åldersfördelningen ser ut och har sett ut de senaste åren när det gäller födda, döda, inflyttade och utflyttade. Underlaget är ålder- och könsfördelat och detta används som grund när vi skapar våra prognoser. Eriksson förklarar att de använder sig utav ett prognosprogram som de sedan matar med olika underlag för att uträta prognoser. Hon fortsätter med att förklara att prognosprogrammet har en kohortmetod, det innebär att underlaget åldrar med ett år varje nytt år.

### **Är det en modell där ni matar in data?**

- Eriksson instämmer men betonar att modellen behöver en subjektiv bedömning, hon och andra matar in vad de tror utvecklingstakten kommer att vara. Faktorer som hur många de tror kommer att födas, dö i Kalmar, flytta in och ut ur Kalmar län, formar prognosen.

### **Hur gör ni era bedömningar?**

- Eriksson förklarar att Kalmar kommun inhämtar information från olika källor för att kunna göra en bedömning av framtiden bl.a. Högskolan i Kalmar, SCB, arbetsförmedlingen m.fl. Eriksson berättar att de utgår från SCB:s Sverige prognos när de upprättar bedömningar på barn som föds. SCB gör en 50 års prognos för hela Sverige på hur de tror ökningstakten i fruktsamhetstalen kommer att bli. Denna ökningstakt blir vår utgångspunkt vid upprättning av prognoser förklarar Eriksson.

### **Skapar du prognoser på 50 år?**

- Eriksson berättar att hon inte skapar 50 års prognoser då de inte är lika användbara på grund av osäkerheten som föreligger med en alltför lång prognos.

### **Hur långa prognoser förhåller ni er till?**

- De prognoser som är vanligast och som Kalmarkommun offentliggör ligger på 10 år förklarar Eriksson. Ibland utför vi 30 års prognoser för att se hur befolkningen förändras. Det kan vara intressant och se olika ålderssvängningar menar Eriksson.

### **Vart offentliggör ni era prognoser, hur ofta?**

- Eriksson berättar att oftast offentliggörs och publiceras prognoserna på kommunens hemsida, men ibland utförs olika sammanfattningar på prognoser som skickas ut till olika organisationer som försöker etablera sig i kommunen.

### **Säljer ni prognoserna?**

- Nej utan prognoserna är kostnadsfria.

### **Skapar du några skräddarsydda prognoser åt organisationer?**

- Det har aldrig någon organisation frågat berättar Eriksson utan de brukar acceptera den de får. Sen kan det förekomma att regionsförbundet eventuellt gör några. Kalmarkommun jobbar inte på uppdragsbasis. Tidigare gjorde Kalmar kommun prognoser för samtliga de kommuner som ingår i Kalmarsunds gymnasieförbund dvs. Kalmar, Mörbylånga, Borgholm och Torsås men det gör vi inte längre utan vi gör enbart prognos för Kalmar kommun

### **Använder ni er av historisk data?**

- Eriksson berättar att de använder sig av snittet från de 3 senaste åren som utgångspunkt för att skapa framtidsprognoser. Sedan för man givetvis använda sig av sina egna kunskaper för att korrigera de eventuella förändringar man uppfattar kommer att ske.

Exempelvis kan det ett år flytta in flera människor till Kalmar kommun än den vanliga takten, då får man ta hänsyn och analysera om det kommer att vara likadant nästa år förklarar Eriksson.

### **Analyserar du dessa avvikelser själv?**

- Eriksson berättar att hon är huvudansvarig för alla antagande som görs fast det förekommer att en prognosgrupp med företrädare för olika enheter inom kommunen träffas under arbetet med prognosen för att bolla idéer

### **Vad är syftet med framtidsprognoser?**

- Eriksson förklarar att prognoser utförs för att kunna planera för framtiden. Det behövs en gissning om hur många barn som kommer födas, för att vid planering för förskolor och skolor veta hur många lärare som krävs, hur många och stora lokaler som behövs de närmaste tio åren.

### **Hur känsliga är dina prognosmodeller för förändringar?**

- Eriksson förklarar att grunden består utav historisk data och den är alltid densamma, däremot påverkar vår bedömning utfallet. Om det förekommer bra legitim källa som förklarar att något speciellt kommer att hända kan vår bedömning påverka modellen och därmed prognosen. Eriksson berättar att det oftast inte sker några dramatiska förändringar på prognoserna, det är ganska trögrörligt.

### **Programmet som du använder, tillhandhåller den alla variabler som förekommer?**

- Ja förklarar Eriksson, fortsätter med att det finns ett annat program utöver den första som visar mer hur den nuvarande statusen ser ut, men även hur det har förhållit sig tidigare. Sedan kan man inte enbart förlita sig på att framtiden kommer att se ut som föregående år då det förekommer utvecklingsförändringar. Man kan t.ex. inte bara titta på hur många tvååringar det fanns för två år sedan för att bedöma hur många tvååringar det kommer att finnas om två år då detta har att göra med födelsetalen och de varierar.

### **Hur viktig är din förkunskap inom området?**

- Eriksson förklarar att ju mer man kan desto bättre blir framtidsprognoserna. Modellen underlättar mycket fast tolkningen av data gör man själv och då blir den bättre om man har mycket kunskaper.

### **Gör ni några jämförelser på vad ni trott och hur det blev till slut?**

- Eriksson förklarar att det görs uppföljningar på föregående prognoser, jämfört antagande och utfall. Det är bland annat på detta sätt man lärt sig att göra ännu bättre prognoser.

### **Hur ofta görs uppföljningar och uppdateringar?**

- Eriksson berättar att varje gång en ny prognos skapas så tittar man först på hur utfallet blev det föregående året eller hur det har sett ut de senaste åren. Hon förklarar att det görs en utvärdering på om man ska ta hänsyn till tidigare avvikelser. Har det flyttat in fler människor ett år och man i så fall ska anta att det kommer att vara likadant nästa år eller ej.

### **Skiljer sig prognoserna år till år?**

- Inte så mycket förklarar Eriksson, man måste ta hänsyn till faktorer som kan påverka prognoserna. En tydlig förändring var när Högskolan i Kalmar byggdes ut, vilket resulterade i att fler studenter som tillhör en viss ålder flyttat till regionen. Detta kan man se på tidigare prognoser berättar Eriksson. Sådana förändringar sker hela tiden och om man inte tar hänsyn till dessa förändringar så förbättras inte prognoserna.

### **Har ni någon kontakt med företag där ni hämtar underlag om arbetstillfällen, som ni sedan kan ta ställning till vid prognoskapande?**

- Eriksson förklarar att hon som prognosmakare inte har någon kontakt med företag på det sättet utan vår avdelning kontaktar Arbetsförmedling som gör utredningar inom detta område. Arbetsförmedlingen går ut och gör undersökningar där de frågar företag vad de tror om framtiden. Då ringer vi en utredare hos Arbetsförmedlingen som kan ge oss ett mer

djupgående underlag om hur det kommer att se ut framtiden. Hon pratar även med t.ex. Högskolan och Mödravårdscentralen.

## **4.5 Turistbyrå i Kalmar**

Vår sista intervju utspelade sig i Kalmar Turistbyrå, vars egentliga företagsnamn är Destination Kalmar AB och som är helt ägd kommunal bolag som ska sköta besöksnäringen. Vår intervju person var Wiola Hägglöf som är turistchef.

### **Hur ser framtiden ut för turistnäringen i Kalmar?**

- Hägglöf börjar med att förklara skillnaden mellan ett turistföretag och ett producerande företag. Hon menar att Turistbyrå säljer tjänster och är inget producerande, där deras redskap är marknadsföring för att få folk att komma till Kalmar. Även om det blir en bra turistsommar i Kalmar, så ger det inte effekter till Turistbyrå som bolag, utan det ger andra bolag som tjänar på turisterna. Våra mål är inte alltid satta till det pekuniära för det här bolaget utan något mer generellt karaktär. Men för framtiden ser Turistbyrå det som ganska gynnsamt, dels är det så att det är kostsamt att resa utomlands, för kronan har tappat värde och vi får inte mycket för den, dels tror man att det innebär att folk stannar mer hemma. Det blir billigare för internationella gäster att komma till Sverige och konsumera. Det kommer också ha en bra inverkan den här sommaren. Turistbyrå tror i alla fall att om lågkonjunkturen håller i sig så kan det inverka positivt för turismen i Sverige, och vi kan även se de på de företag som Turistbyrå samarbetar med. Exempelvis hotell och andra branscher, att dem har väldigt bra ingångsbokning inför denna säsong.

### **Hur går ni tillväga när ni gör era bedömningar?**

- Hägglöf förklarar att Turistbyrå har haft lite olika typer av mål och att man inte har använt samma linje hela tiden. Man pratar mycket om att turismen omsätter mycket i kommunen och då handlar det inte om Turistbyrås ekonomi utan det handlar om kommunens turistomsättning. År 2005 satte man ett mål till att, t.o.m. år 2009, skulle öka vår omsättning så att Turistbyrå skulle komma upp till 798miljoner kronor för Kalmar kommun. Det målet klarade Turistbyrå år 2008. Då har man nu mera satt ett nytt mål. Det handlar mer om att

Kalmar skall ta mer andelar i Sverige och i länet på turismens omsättning. Nu har man definierat ett mål som säger att Turistbyrån skall öka andelen av den totala turistomsättningen i Sverige. Den skall ökas från 0.96 procent till 1 procent fram till år 2013. För att detta sen skall få ett värde så har Turistbyrån talat om att 0.96procent innebar en omsättning på 798 miljoner 2008. Man kan inte säga vad 1 procent är värd år 2013, det enda man kan säga är att det förmodligen är värd mer än föregående siffra. Varför man har satt det här målet är för att det kan ske saker som man inte har någon aning om. Exempelvis om det blir en etablering av ett stort hotell, då har man en rejäl anledning att få mer folk som stannar här, för att det är faktiskt så att under 6 veckor under sommaren är Kalmar ganska fullbelagd. Stänger man igen ett Hotel så blir det katastrof åt andra hållet. Det är sådana här yttre omständigheter som Turistbyrån inte kan påverka. Vad Turistbyrån kan försöka påverka är att se till att de Hotellrummen som finns i staden genom marknadsföring, ska bli fullbelagda. Turistbyrån ska försöka få upp intresset för Kalmar som kommun, nationellt och internationellt. Det är Turistbyrån som är påverkans möjlighet att man bor här.

### **När det gäller siffrorna ni tar fram, är det ren chansning?**

- Nej det är de inte svarar Hägglöf. Det finns ett företag som finns i Stockholm och i Malmö som heter Resurs AB. Turistbyrån köper årligen en utvärdering av dem med statistik som innefattar hur det har gått med turismen i Kalmar. Deras statistik grundas från SCB(Statistiska Central Byrån) statistik, TDB (turistdatabas, där man intervjuar 2000 människor i månaden), Campingvärldarnas riksförbundsstatistik och Mutek, och det är utifrån dessa organisationer som Resurs AB räknar fram siffrorna. Turistbyrån utgår efter dessa uträkningar som Resurs AB räknar fram.

### **I och med finanskrisen, är det något som har förändrat er tillvägagångssätt när ni gör era prognoser eller är det fortfarande samma visa, att ni köper in från samma företag?**

- Nej vi använder oss av samma tillvägagångssätt svarar Hägglöf. Det är ingenting vi vet för tillfället, men man tror att lågkonjunkturen skall påverka Sverige till det positiva. Turistbyrån lyssnar också ute med marknaden och vet att Hotellen har ovanligt bra beläggning inför sommaren i år, betydligt bättre än förra året. Turistbyrån har även ökat bokningsomsättning här med 60 procent jämfört med samma tid förra året. Det är sådant här som vi vet, då det räknas ut det varje månad, och det ser väldigt bra ut. Det beror dels på



lågkonjunkturen, dels att vi har ett nytt ”paket” att sälja. Det nya paketet är utomhusteatern som vi har paketerat med Hotellboende, så det säljer väldigt bra och vi har redan sålt 80 procent av biljetterna. De tankar bygger vi upp när vi gör en budget, också för att jämföra förra årets försäljning.

### **Det här paketet som Turistbyrån sammanställer, kollar ni ut med marknaden ifall turisterna efterfrågar paketet eller antar ni att dem kommer att köpa paketet?**

- Ja man antar att turisterna efterfrågar, och dels har vi lyssnat med Falkenberg som har en liknande produkt, hur deras utveckling har varit svarar Hägglöf. Då tror dem som har erfarenhet av det här, även Turistbyrån att utvecklingen kommer att se ungefär likadan ut. Det är en sak att man köper en biljett för att gå på en teater, men att också resa till den stad där du skall bo för att gå på teatern. Första året är det ungefär 20 procent säger dem som bokar Hotellboende, nästa år e det kanske 40 procent så det följer en viss prognos som vi nu ser, och den har visat att den håller. Det är lite intressant och det är lite omvärdesanalyser som man får göra.

### **Har ni folk på egen hand som sitter och analyserar omvärlden?**

- Nej jag kan inte skryta med det, vi är väldigt dåliga på det faktiskt menar Hägglöf. Turistbyrån är en för liten organisation och har för lite tid för det.

### **Ni har inte heller någon statistisk databas som ni upprättar?**

- Nej! Turistbyrån använder sig utav Resurs som företag. Men för att dem skall kunna göra en riktigt bra bedömning eller uträkning för att sedan ge mig ett bra resultat, så måste jag också komma med indata till dem. Det är så här att alla hotell måste rapportera in sin beläggningsstatistik till SCB (Statistiska Central Byrån) och Campingsvärlden måste rapportera sin statistik till en annan organisation. Dem här uppgifterna köper Resurs för Kalmar kommun för att kunna göra statistiken. Men gästhamnen i Kalmar, där finns det t.ex. ingen organisation där dem redovisar sina siffror, så där måste jag tala om för Resurs att Gästhamnen hade 25 tusen gästnätter 2008, så det måste jag lägga in till parametern. Turistbyrån hyr ut väldigt mycket privata rum och lägenheter som skolelever har på hösten och det är en ganska stor mängd. Det får vi föra in statistik på, och jag rapporterar in detta till

Resurs för att de skall få en rättvisande bild. Så att jag måste ge min data till Resurs. Resurs bedömer också dagsbesökare och genomför resenärer. Dagsbesökarna bedömer dem utifrån vad jag får uppge, vilka stora evenemang det har varit här så som stadsfesten, springbreak osv. Om t.ex. springbreak har haft 10 tusen besökare ute på Skällby för sina konserter, då viktas vi det här och säger att då "tror" vi att kanske 5 procent eller 10 procent är folk som kommer utifrån och övernattar, ytterligare 10 procent som åker över dagen, d.v.s. för varje evenemang gör Turistbyrån den typen av bedömningar, och det ligger väldigt mycket arbete bakom denna statistik.

### **Hur många anställda har ni som bevakar evenemangen?**

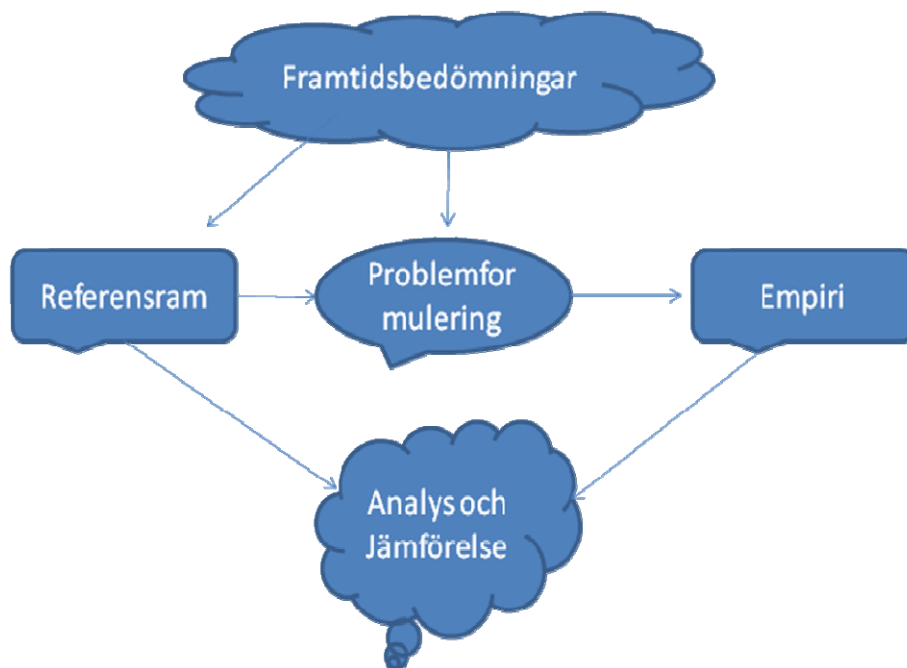
- Turistbyrån har inget folk som bevakar evenemangen svarar Hägglöf, utan man frågar dem som har haft evenemangen i efterhand hur många besökare dem har haft. Då skickar vi ut frågor 2 gånger per år, där dem sedan skickar tillbaka svaren till Turistbyrån.

### **Vid eventuella förändringar i omvärlden, hur snabbt brukar ni paketera om era tjänster?**

- Om man kollar utifrån målen som Turistbyrån har satt upp, som finns nu i kommunens uppsatta mål där vi är en liten del. Där säger kommunen att turismen har sagt "så här", dem tror att deras mål är på detta sätt. Om Turistbyrån skulle nå dessa mål som kommunen satt upp innan utgångsdatumet, då får man gå tillbaka till kommunen och säga att målen redan är uppnådda, och då får man sätta upp ett nytt mål till det datumet (2013). Eller om man märker att det vippar, att vi inte kan hålla målet till och med 2013, då kan man antingen sitta och hålla tummarna och hoppas på att det löser sig eller att man får säga till kommunen att vi inte tror på detta mål och måste minska den. Det är mer om det sticker åt ett positivt håll som vi brukar ändra på målen och ställa om oss.

## Kapitel 5 Tolkning

I detta kapitel behandlas den utvalda referensramen mot insamlad empiri. Här framhävs de observerade kopplingarna mellan empiri och referensram såsom likheter och skillnader.



Figur 1.2, Analys (Egen bearbetning)

*"good judgment comes from experience, and experience... well that comes from poor judgment"* Bernard Baruch

(Armstrong, 2001, s.57)

Vi tolkar citatet ovan att en sund bedömning kommer från erfarenhet. Madeling på E&Y förklarar att stor erfarenhet inom en bransch underlättar bedömningar. Madeling utvecklar att hans 30: åriga erfarenheter inom revision har gett honom en insikt över vad som fungerar och inte fungerar. Bladh betonar att hennes förkunskaper och erfarenheter som statsekreterare på regeringsdepartementet underlättade hennes beslut att välja strategi för vidareutveckling av Högskolan i Kalmar. Organisationer använder olika metoder som innehåller subjektiva bedömningar. Bland dessa metoder är Expert opinions, denna metod används som "informationskälla" vid saknande av historisk data (Martin, J 2008). Dessa bedömningar grundar sig på den erfarenhet individen har erhållit (Armstrong 2001). Vi tolkar

erfarenhetsrelaterade bedömningar som vanligt förekommande i de organisationer som vi intervjuat, att utifrån sina kunskaper och insikt kan fatta ”rätt” beslut. Eriksson förklarar att ju mer man kan desto bättre blir framtidsbedömningarna. Tolkningen av data och resultat blir bättre om man har mycket kunskaper. Vidare tolkar vi citatet ovan att utan misstag förekommer det ingen lärdom, att utifrån sina tidigare felbedömningar försöker undvika att göra samma misstag. Eriksson förklarar att det görs uppföljningar på föregående framtidsbedömningar. Genom att jämföra utfallet mot de antaganden som har gjorts tidigare för att på så sätt förbättra framtidsbedömningar.

Vi tycker att Expert opinions är en metod som är billig och effektiv. Chefer som har erfarenhetsrelaterade kunskaper underlättar beslutsfattande och därmed blir det ekonomiskt för organisationen. Effektiv blir det i den mening att då kunskapen finns inom organisationen går det snabbt att fatta beslut. Sedan kan det även förekomma inköp av kunskap, vilket kan resultera att kostnader ökar. Vi anser även att det föreligger en nackdel med Expert opinions. En chefs optimism kan påverka resultatet i den mening att beslut fattas på vad som hoppas kommer att hända utan att vara realistisk och vaksam.

Armstrong & Kotler (2009) förklarar att företag lägger mycket pengar, kraft och tid på att hela tiden försöka ligga ett eller flera steg före konsumenterna för att på så sätt kännas aktuella. Armstrong (2001) förklarar att vid implementering av en ny produkt kan en undersökning vara av hög värde. Madeling berättar att tillverkningsföretag använder sig av den metoden där de har en försäljningsorganisation som hela tiden känner av marknaden. De undersöker hur deras produkter förhåller sig till marknaden. Undersökningen visar om det finns en tillräcklig stor efterfråga (Armstrong, 2001). Madeling berättar att många tillverkningsföretag har en kontinuerlig kontakt med sina grossister angående sina produkter. Genom att titta på grossistens lagerstatus får företag den information de behöver för att reglera sin produktion.

Intentions är den metod vi kan relatera till tillverkande företag då denna metod baseras på undersökningar om hur kunder förhåller sig till en produkt. Företag gör en marknadsundersökning för att undersöka om konsumenter skulle tänka sig kunna köpa den produkt de vill lansera på ett mer generellt och övergripande sätt. Vilket vi anser är det första steget att gå tillväga vid lansering av en ny produkt men ger dock inte en tillräckligt detaljerad bild av hur stark behovet egentligen är ute på marknaden. Inom bankväsendet förklarar

Strandberg att Swedbank lyssnar av marknaden på trender och lite allt möjligt. För att komma fram till en slutsats så måste man ta till sig kundernas åsikter för att sedan utveckla en lämplig strategi. Intentions är en metod som är vanligt förekommande inom marknadsföring och vi tolkar det som att den akademiska termen Intentions inte används i de organisationer vi intervjuat.

Sedan kan det förekomma en fördjupning inom Intentions där det mer detaljerat undersöks vad en konsument vill ha. Metoden heter Conjoint analysis och är enligt Armstrong (2001) en mer enkätbaserad metod där det studeras olika preferenser. Ett bra exempel berättar Madeling är företaget Flygt som säljer pumpar över hela världen. De får kontinuerliga rapporter från sina försäljningsorganisationer om hur den aktuella statusen är, om produkten är bra eller dålig, är lätt eller svår att sälja. De får även information om hur kunden uppfattar deras pris, är det för dyrt eller om det enbart är så att konsumenterna inte efterfrågar produkten. Denna information samlas in och blir underlag vid upprättning av budgets och framtidsbedömningar. Detta blir organisationernas huvudsakliga källa till hur deras produkter och tjänster uppfattas på marknaden och därifrån kan organisationer bedöma om produkten eller tjänsten har en framtid.

Vi anser att conjoint analysis är en effektiv metod då den både tar hänsyn till grossisterna och kunderna utifrån ett gräsrotsperspektiv. Detta menas att organisationerna skapar produkter utifrån kunder och grossisternas behov. Deras tillvägagångssätt sker genom att göra förundersökningar innan de implementerar in produkten till marknaden. Detta skapar en flexibilitet då organisationer kan anpassa sig till marknaden istället för produkten. När en organisation får kontinuerligt uppdatering skapar det en trygghet då de kan snabbare anpassa sig till olika händelser och högre kontroll över sin produktion kan uppnås.

I referensramen förklarar Armstrong (2001) att det finns en metod som utgår från att all information som behövs, finns i historisk data. Metoden heter Extrapolering och är en uppskattad metod bland framtidsbedömare då det förekommer en gemensam förståelse om att framtida beteenden kan förutses av tidigare beteenden. Eriksson förklara att när hon uträttar en framtidsbedömning använder hon sig av snittet från de tre senaste åren som utgångspunkt. Häglöf berättar att hon tillhandhåller företaget Resurs historisk data i form av beläggningsstatistik, som sedan Resurs bearbetar och bedömer. Armstrong (2001) förklarar

att extrapoleringsmetoden är objektiv, reproducerbar och billig, vilket gör metoden ett viktigt verktyg vid kortsiktiga framtidsbedömningar.

Vi anser att det blir svårt att använda sig utav långsiktiga framtidsbedömningar då det ständigt sker utveckling inom marknaden. Vid kortsiktiga framtidsbedömningar blir Extrapoleringsmetoden effektiv då den ständigt håller organisationen uppdaterad på förändringar som sker med tiden. En stor fördel med extrapoleringsmetoden är att den är objektiv, reproducerbar och billig, vilket gör den mer tilltalande. I en marknad där det eftersträvs att hela tiden försöka förutse framtiden och där kontroll är huvudnyckel blir extrapoleringsmetoden ännu viktigare för organisationer.

I referensramen förklarar Armstrong (2001) att när det kombineras subjektiva bedömningar med historisk data tillämpas Regelbaserade prognoser. Utgångspunkten är att ha historisk data som grund för att sedan tillämpa subjektiv bedömningen i form av expertis. Denna expertis kommer från den förkunskap och erfarenhet exempelvis en chef har inom ett område. Eriksson förklarar att subjektiv bedömning är av stort värde vid sin utformning av framtidsbedömningar. Hennes subjektiva bedömningar förändrar framtidsbedömningarnas förutsättningar då hon kan ta ställning och analysera olika avvikelser som förekommer i framtidsbedömningar. Armstrong (2001) berättar att chefer och säljare som har områdeskompetens har lättare att förutse trendförändringar och därmed blir deras erfarenheter av stor vikt när beslut ska fattas. Madeling förklarar att hans bedömningar påverkar kunderna. Många kunder kan ibland avvakta sina beslut för att först rådfråga sin revisor.

Vi anser att regelbaserade prognoser är den metod som är vanligast bland våra organisationer. Anledningen är att den utgår från en statistisk data såsom historisk underlag, för att sedan kombinera detta med den förkunskap och erfarenhet en individ innehar för att skapa prognoser eller för att fatta ”rätt” beslut för framtiden. Det framgår tydligt i de organisationer vi intervjuat att de använder sig utav denna metod. Bladh förklarar att eftersom hon har jobbat inom högskolan ganska länge är hennes förkunskap och den statistiska delen ganska sammanvävda. Strandberg förklarar att det underlättar att göra åtgärder om det fakta man får in kombineras med den erfarenhet som finns i organisationen. Vi tror att genom denna metod finns det en större chans att förutse olika trender som sker i marknaden. Med den utökade globaliseringen, anser vi att organisationer måste vara föreberedda för olika trendförändringar för att på så sätt kunna ha ett övertag gentemot sina konkurrenter och vinna marknadsandelar.

Om utgångspunkten är en färdig modell tillämpas enligt Armstrong (2001) metoden ekonometri. Genom att följa de steg en modell innehar kan det förutses de riktningförändringar som förekommer i en framtidsbedömning. Men för att kunna använda den till sin fulla kapacitet måste det föreligga relevant information om de orsaksförhållanden som ska studeras. Med detta menas de variabler som ligger till grund för tolkning ska vara relevanta och tydliga, exempelvis åldersförändringen i en tidsserie. Sedan för att skapa bättre förutsättningar vid användning av ekonometri så ska orsaksförhållandena vara stora. Eriksson berättar att hon utgår från ett program när hon upprättar sina framtidsbedömningar. I programmet matar hon in underlag på hur åldersfördelningen ser ut och har sett ut de senaste åren när det gäller födda, döda, inflyttade och utflyttade. Underlaget är ålder- och könsfördelat och detta används som grund när hon skapar sina framtidsbedömningar.

Vi anser att ekonometri är en metod som kräver statistiska förkunskaper. Metoden är känslig och påverkas oerhört mycket beroenden av individens kunskaper. Det krävs att du har kunskap inom statistik för att på så sätt kunna skilja på de orsaksförhållanden du undersöker. Däremot blir den effektiv om du har kunskaperna. Eriksson förklarar att framtidsbedömningar blir bättre ju mer förkunskaper individen har, då relevant data kan väljas på ett enklare sätt.

Vi har även i vår referensram tagit upp metoderna Role playing och Judgmental bootstrapping. Dessa metoder förekommer inte i de organisationer vi intervjuat. Vi anser att dessa metoder förekommer i en mycket högre instans. Role playing som innebär att organisationer simulerar företeelser som kommer att hända för att sedan analysera resultatet. Medan judgmental bootstrapping innebär att analysera och skapa formler av experters åsikter. Vi menar att metoderna uppfattas avancerade och känns inte vanligt förekommande i mer lokala organisationer. Däremot utesluter vi inget.

I referensramen berättar Makridakis (1998) att det förekommer två typer av datainsamling. Dessa är statistisk data och information i form av expertis. Armstrong (2001) och Makridakis (1998) förklarar att det är nödvändigt att den data som samlas in är relevant, då kvaliteten av data påverkar framtidsbedömningens utfall. Bladh berättar att statistiska centralbyrån (SCB) tar fram befolkningsprognoser som högskoleverket analyserar. Hägglöf förklarar att Turistbyrån i Kalmar samlar beläggningsstatistik från hotellen i Kalmar. Denna information

får de från SCB som de sedan skickar till företaget Resurs som skapar deras framtidsbedömningar.

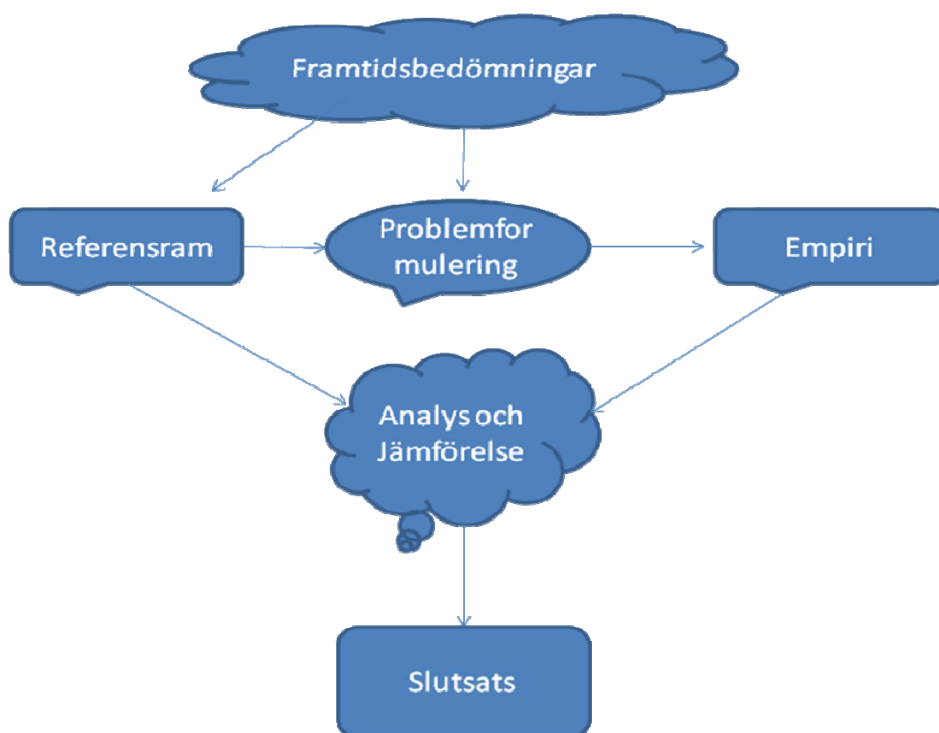
Madeling berättar att organisationer som Konjunkturinstitutionen (KI) och Statistiska Centralbyrån ligger i bakgrunden, det är de som skapar miljön. Eriksson förklarar att hon utgår från SCB:s Sverigeprognos när de upprättar bedömningar på barn som föds. SCB gör en 50 års framtidsbedömning för hela Sverige på hur de tror ökningstakten kommer att bli. Denna ökningstakt blir Kalmar kommuns utgångspunkt vid upprättning av framtidsbedömningar berättar Eriksson. Bladh förklara även att hon får underlag ifrån EUA (European University Association), IAU (International Association of University) och OECD när det rör sig om underlag utanför Sverige. OECD ger ut framtidsbedömningar en gång om året som bygger på den statistik som samlas in i Sverige och andra medlemsländer. Madeling förklarar att de tittar väldigt mycket på historisk information och trender. Han vill även poängtera att E&Y Kalmar använder en förenklad modell vid insamling av information. Eriksson berättar även att Kalmar kommun kontaktar Arbetsförmedlingen som gör lokala undersökningar. Arbetsförmedlingen gör undersökningar där de frågar företag vad de tror om framtiden. Då ringer Eriksson en utredare hos Arbetsförmedlingen som kan ge henne ett mer djupgående underlag om hur framtiden kan se ut.

Vi anser, utifrån hur vi uppfattat vår empiri, att SCB är en stor källa för de organisationer som vi intervjuat. Vi tycker att det är viktigt att betona relevansen av kvalitativ data då många beslut fattas av de statistiska underlag som samlas in.



## Kapitel 6 Slutsats

Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en bild på vad vi som författare har kommit fram till. I detta kapitel behandlas de viktigaste resultaten i vår uppsats som även är svar på problemformuleringen samt syftet med uppsatsen.



Figur 1.3, Slutsats (Egen bearbetning)

### 6.1 Resultatdiskussion

Syftet med denna studie har varit att få en insikt om vilka metoder organisationer använder vid skapandet av framtidsbedömningar. Först och främst vill vi förtydliga att resultatet från denna studie inte har påvisat vilka metoder som organisationer använder i generella termer, utan denna studie är baserad endast på de fem organisationer som har intervjuats. Vi har använt både teoretiska och empiriska studier för att komma fram till slutsatsen.

Vi anser att framtidsbedömningar har blivit ett mer trovärdigt sätt att förutse utvecklingar inom organisationer. I och med den teknologiska och vetenskapliga utvecklingen har nya metoder arbetats fram. I dagens värld kan information lagras och bearbetas i större

utsträckning jämfört med tidigare. Dessutom kan information färdas snabbare vilket gör att vår kunskap utvidgas.

Under uppsatsens gång har vi kommit fram till de metoder som används inom de organisationer vi har intervjuat. De metoder som används är Expert opinions, Intentions, Conjoint analysis, Regelbaserade prognoser och Ekonometri. Vi har uppmärksammat att metoder med subjektiv ansats såsom Expert opinions, Intentions och Conjoint analysis är bland de vanligaste metoderna för att skapa framtidsbedömningar inom de organisationer som vi intervjuat. Vi antar att detta beror på att det är ett billigt sätt att göra framtidsbedömningar eftersom den personliga erfarenheten ligger i fokus. Dessutom är dessa metoder effektivare att genomföra, eftersom kunskapen finns inom organisationen, vilket gör att besluten kan fattas snabbare.

Vi har fått en större förståelse över hur framtidsbedömningar skapas i dessa organisationer. Vi anser att organisationer som har genomarbetade strategier och framtidsbedömningar kan få en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter. En del av organisationerna som vi har valt såsom Turistbyrån i Kalmar arbetar mycket med framtidsbedömningar, medan vissa av dessa organisationer såsom Ernst & Young anser att de inte behöver lägga så mycket tid på sina framtidsbedömningar. Vi tror att detta beror på verksamhetens typ. Turistbyrån arbetar mycket med sina framtidsbedömningar för att branschen är säsongsbetingad. Detta menas att den största delen av deras årsintäkt kommer på sommaren och då måste de se till att hela tiden planera för framtida sommaren. Detta genom att ständigt samla in information och statistisk data för att sedan analysera dessa data som sedan ligger till grund för vilka tjänster de utvecklar och erbjuder.

Respondenterna för de intervjuade organisationerna har klargjort deras arbetsmetoder när det gäller framtidsbedömningar. Den slutsats vi kan dra från deras svar är att deras metoder stämmer överens med de metoder som vi har kommit i kontakt med i litteraturen. Men det betyder inte att dessa organisationer är insatta i de akademiska termerna som förekommer i litteraturen. Vissa av dessa metoder uppfattas som marknadsföringsmetoder av organisationerna. Bland dessa är Intentions och Conjoint analysis. Det förekommer också en blandning av olika metoder då en organisation kan välja att använda en metod för en viss uppgift, medan en annan metod kan väljas för att lösa andra problem. Ett exempel är Bladh som förklarar att för några år sedan hade högskolan ekonomiska bekymmer och detta ledde till

att Högskolan var tvungen att skära ner antalet lärare på vissa institutioner. Samtidigt visade siffrorna att kullarna skulle öka men eftersom det fanns en osäkerhet när det gäller antalet studenter som sökte på en gång var Bladh ändå tvungen att agera. Medan när det gällde Linnéuniversitetet och beslutet om att gå samman med Växjö, använde hon inte statistiska underlag utan då grundade hon sitt beslut på förkunskaper.

Dock uppfattar vi de vanligaste metoderna inom organisationerna som de metoder som kombinerar det statistiska underlaget med den erfarenhetsbaserade bedömningen som personer med stor inflytande inom organisationen besitter för att skapa framtidsbedömningar eller för att fatta ”rätt” beslut för framtiden. Det framgår tydligt i de organisationer vi intervjuat att de använder sig utav dessa metoder.

Vi har under uppsatsens gång kommit fram till att organisationernas metodval påverkas av en rad olika faktorer. Bland dessa faktorer är organisationens storlek, den kompetens som finns inom organisationen samt verksamhetens typ. Vi anser att ju större organisationen är desto komplexare är de metoder som används. Eftersom fler aktiviteter omfattas av framtidsbedömningen behöver organisationerna mer utvecklade metoder, dessutom behövs samordningen förbättras mellan olika avdelningar, vilket leder till att fler parametrar bör tas i akt och detta gör att den övergripande insikten inom framtidsbedömningen blir svårare.

En lärdom som vi har uppmärksammat är att i vissa fall kan en framgångsrik framtidsbedömning vara en väl genomtänkt strategi som en organisation kan ha. Genom att hålla fast i denna strategi kan en organisation klara sig ganska bra. Sedan kan det även vara så att företag kan genom deras stora inflytande påverka konsumenter i att köpa produkter. Detta genom intensiv marknadsföring.

## **6.2 Förslag på vidare forskning**

Genom denna uppsats har vi uppmärksammat ett flertal områden som skulle vara intressanta för vidare forskning. Det är bland annat betydelsen av framtidsbedömningar. Hur viktiga är framtidsbedömningar i den meningen att behöver organisationer framtidsbedömningar eller skulle de hellre vara utan. I slutänden får det inte glömmas att alla framtidsbedömningar är kvalitativa gissningar och i denna period där vi har en finansiell kris i världen, räcker det med

gissningar. Skulle vara intressant att se vidare kvantitativa studier på huruvida organisationer, både små företag och internationella företag, förhåller sig till denna fråga. En annan aspekt, influerats av den finanskris som föreligger i världen, som rör sig lite utanför vårt ämne handlar om organisationers anpassningsförmåga. Hur snabbt anpassar sig företag efter trendförändringar, lågkonjunktur (kris)? Kan trendförändringar, kriser förutses eller handlar det om hur snabbt företag kan anpassa sig efter en händelse? Frågan skulle kräva både kvantitativ och kvalitativ studier med inriktning på såväl stora som små företag. Vi tycker att de mindre företagen skulle vara av högre intresse då det finns fler av dem och att det ofta är de som drabbas hårdast.

## ***Källförteckning***

### **Personliga källor:**

- Bladh Agnetha, Högskolan i Kalmar, 2009
- Eriksson Susanne, Kalmar kommun, 2009
- Hägglöf Wiola, Turistbyrån, 2009
- Madeling Stefan, Ernst & Young, 2009
- Strandberg Lars, Swedbank AB, 2009

### **Litteratur källor:**

- Allwood Carl Martin, *Perspektiv på kvalitativ metod*, 2004, Studentlitteratur AB
- Armstrong Gary & Kotler Philip, *Marketing: An Introduction*, 2008, Prentice Hall
- Armstrong Jon Scott, *Long-range Forecasting, 2nd edition*, 1985, John Wiley & Sons
- Armstrong Jon Scott, *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners*, 2001, Kluwer Academic Publishers
- Brannon Evelyn L., *Fashion forecasting: Research, Analysis, and Presentation*, 2005, Fairchild Books
- Brege Staffan, Olsson Olov & Palmér Andreas, *Att arbeta med framtiden: Om prognoser och planering i företag*, 1985, Författarna och Liber Förlag
- Bryman Alan & Bell Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2003 Malmö: Liber AB.
- Denscombe Martyn & Larson Per, *Forskningens grundregler: samhällsforskarens handbok i tio punkter*, 2004, Studentlitteratur AB

- Durö Robert & Sandström Björn, *Marknadsföring – Hur man besestrar konkurrenterna i slaget om marknaden*, 1986, Kristianstad
- Franses Philip Hans, *Concise introduction to econometrics: An intuitive guide*, 2003, Cambridge University Press
- Gustavsson Bengt, *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, 2004, Studentlitteratur AB
- Harris Richard & Robert Sollis, *Applied time series modelling and forecasting*, 2003, John Wiley & Sons
- Heij Christiaan, Paul de Boer & Franses Philip Hans, *Econometric Methods with Applications in Business and Economics*, 2004, Oxford University Press, USA
- Hill Carter R., Griffiths William E. & Lim Guay C., *Principles of Econometrics*, 2007, John Wiley & Sons
- Laurelli Rolf, Ångström Lars-Jonas T. & Örtengren John, *Ordbok för Affärsfolk*, 1990, Författarna och Liber AB
- Makridakis Spyros, Wheelwright Steven C. & Hyndman Rob J., *Forecasting: Methods and applications, third edition*, 1998, John Wiley & Sons
- Martin J., *Operational Excellence: Using Lean Six Sigma to Translate Customer Value through Global Supply Chains*, 2008, Taylor & Francis Group, LLC
- McCarthy T.M., Davis D.F., Golicic S.L., & Mentzer John T., *The Evolution of Sales Forecasting Management: A 20-Year Longitudinal Study of Forecasting Practices*, 2006, Journal of Forecasting
- Mentzer John T. & Moon Mark A., *Management: A Demand Management Approach*, 2004, Sage Publications (CA)

- Olsson Henny & Sörensen Stefan, *Forskningsprocessen*, 2007, Liber
- Patel Runa & Davidson Bo, *Forskningsmetodikens grunder, tredje upplagan*, 2003 Studentlitteratur, Lund
- Rawlings John O., Pantula David A. & Sastry G, *Applied regression analysis: A research tool*, 1998, Springer
- Tinbergen Jan, *Econometrics*, 2004, Routledge

#### **E-artiklar:**

- <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/112636403/PDFSTART?CRETRY=1&SRETRY=0>
- <http://forecasting.cwru.edu/researchArticles/ErrorMeasures.pdf>

#### **Internetkällor:**

- <http://www.dn.se/ekonomi/sa-funkar-finanskrisen-1.656631>
- <http://www.sr.se/sida/artikel.aspx?ProgramId=3265&Artikel=2826579>
- [http://www.e24.se/makro/sverige/artikel\\_1216329.e24](http://www.e24.se/makro/sverige/artikel_1216329.e24)

## *Bilagor*

### **Bilaga 1- Intervjufrågor Ernst & Young**

Allmänt om framtidsbedömningar/prognoser?

Kan man genom erfarenhet inom branschen se tecken på att det börjar skifta?

Hur förhåller sig E&Y till olika prognosmetoder?

Det förekommer hela tiden en uppdatering mellan företag och grossist/detaljist?

Hur viktigt är SCB och KI framtidsprognoser och är dessa organisationer experter inom näringslivet i Sverige?

Hur mycket påverkar KI och tidningar dem enskilda konsumenterna?

Hur samlar E&Y in underlag?

Skapar E&Y någon databas om era kunder, sparas som historisk data?

Vänder sig revisorer till experter som inte finns inom företaget?

Hur stor inflytande tror du revisorer har på sina företag?

Ni blir experter i denna situation till företagen?

Vid rådgivning, tänker du utefter hur du själv hade upplevt saken?



## **Bilaga 2 – Swedbank AB**

Hur Swedbank går tillväga när de gör framtidsbedömningar?

”Du sa att ni gör underlag under sommaren, när ni träffas”?

Hur påverkas Swedbank av nyhetsprognoser/nyhetsartiklar där t.ex. konjunkturinstitutet kommer ut och säger att det kommer bli svåra tider om 2 år.

Hur avancerade är dessa analyser och hur mycket tid dem lägger på att skapa dessa analyser/rapporter?

Har ni inom varje bank människor som gör prognoser och som sedan samlas och sammanställer kanske under sommaren?

Finns det något som forecasting och prediction, där forecasting är den statistiska delen medans prediction är mer att man har kvalitativa och erfarna individer som vet och kan det här med att sätta ribban, säga vart vi är på väg osv.

Är det en mix av statistik och vetande folk som ni bedömer er framtid?

Vi ställer frågan angående uppdatering av prognoser, ifall dem känner av att det kommer fler och noggrannare prognoser som kommer ut?

Som vi har fattat det nu är att prognosernas trovärdighet är större?

Gör Swedbank positiva samt negativa analyser, ifall dem förutspår om något sådant kan hända?

## **Bilaga 3 – Högskolan i Kalmar**

Allmänt om framtidsutsikten för Högskolan i Kalmar?

Gällande skolans utveckling, märkte du av att högskolan i Kalmar inte kunde utvecklas mer eller hade du underlag?

Vi tänker på underlaget som du får, från vilka organisationer får du underlag?

Förekommer det mycket statistiska underlag och är det något som görs konstant eller årligen?

Skapas det statistiskt underlag här i Kalmar?

Använder ni statistiken som underlag vid beslut?

Men är det alltid fyra år eller, är det så att nästa år kör från 2005 till 2008?

Var hämtar ni era statistiska underlag?

Vad grundas dina beslut på?

Hur viktiga är era statistiska prognoser för ditt vardagliga arbete?

## **Bilaga 4 – Kalmar kommun**

Du är expert inom statistik för Kalmar Kommun?

Hur uträttar du dina prognoser?

Är det en modell där ni matar in data?

Hur gör ni era bedömningar?

Skapar du prognoser på 50 år?

Hur långa prognoser förhåller ni er till?

Vart offentliggör ni era prognoser, hur ofta?

Säljer ni prognoserna?

Skapar du några skraddarsydda prognoser åt organisationer?

Använder ni er av historisk data?

Analyserar du dessa avvikelser själv?

Vad är syftet med framtidsprognoser?

Hur känsliga är dina prognosmodeller för förändringar?

Programmet som du använder, tillhandhåller den alla variabler som förekommer?

Hur viktig är din förkunskap inom området?

Gör ni några jämförelser på vad ni trott och hur det blev till slut?

Hur ofta görs uppföljningar och uppdateringar?

Skiljer sig prognoserna år till år?

Har ni någon kontakt med företag där ni hämtar underlag om arbetstillfällen, som ni sedan kan ta ställning till vid prognosskapande?

## **Bilaga 5 – Turistbyrån i Kalmar**

Hur ser framtiden ut för turistnäringen i Kalmar?

Hur går ni tillväga när ni gör era bedömningar?

När det gäller siffrorna ni tar fram, är det ren chansning?

I och med finanskrisen, är det något som har förändrat er tillvägagångssätt när ni gör era prognoser eller e det fortfarande samma visa, att ni köper in från samma företag?

Det här paketet som Turistbyrån sammanställer, kollar ni ut med marknaden ifall turisterna efterfrågar paketet eller antar ni att dem kommer att köpa paketet?

Har ni folk på egen hand som sitter och analyserar omvärlden?

Ni har inte heller någon statistisk databas som ni upprättar?

Hur många anställda har ni som bevakar evenemangen?

Vid eventuella förändringar i omvärlden, hur snabbt brukar ni paketera om era tjänster?

---

## Högskolan i Kalmar

Högskolan i Kalmar har mer än 9000 studenter. Här finns utbildning och forskning inom naturvetenskap, teknik, sjöfart, samhällsvetenskap, ekonomi, turism, informatik, pedagogik och metodik, medie-vetenskap, språk och humaniora, lärarutbildning, vårdvetenskap och socialt arbete.

Forskningens profilområden är biomedicin/bioteknik, miljövetenskap, marin ekologi, automation, företagsekonomi och informatik, men forskning pågår inom de flesta av Högskolans ämnen. Högskolan har sedan 1999 vetenskapsområde naturvetenskap, vilket ger Högskolan rätt att anta studenter i forskarutbildning och examinera doktorer inom ämnesområdet naturvetenskap.

Handelshögskolan BBS,  
vid Högskolan i Kalmar  
Besöksadress: Kalmar Nyckel,  
Gröndalsvägen 19  
391 82 Kalmar,  
Tel: +46 (0)480 - 49 71 00  
[www.bbs.hik.se](http://www.bbs.hik.se)

