

# Arbetsrapport

*R2004:004*

## **Omvärldsanalysens olika element**

*Anders Östhol  
Aurora Pelli*



# Omvärldsanalysens olika element

Anders Östhol och Aurora Pelli

ITPS, Institutet för tillväxtpolitiska studier  
Studentplan 3, 831 40 Östersund  
Telefon 063-16 66 00  
Telefax 063-16 66 01  
E-post [info@itps.se](mailto:info@itps.se)  
[www.itps.se](http://www.itps.se)

För ytterligare information kontakta  
Aurora Pelli, tel 063 16 66 20 eller Anders Östhol, tel 08 456 67 44  
Epost: [aurora.pelli@itps.se](mailto:aurora.pelli@itps.se) eller [anders.osthol@itps.se](mailto:anders.osthol@itps.se)

## Förord

För att tillmötesgå en önskan om att även få tillgång till pågående arbeten och icke publicerade underlagsrapporter har vi tagit fram Arbetsrapportserien.

I arbetsrapportserien publicerar vi avrapporteringar, pågående arbeten, ej färdigställda rapporter eller annat underlagsmaterial. Flertalet av dessa arbetsrapporter kommer att publiceras i sin helhet eller som delar i rapporter som ingår i ITPS huvudserie "A-serien". Annat kommer att ingå som allmänt underlag i ITPS analys- och utvärderingsarbete.

Eventuella slutsatser och rekommendationer som lämnas i arbetsrapporten står författarna för och är inte nödvändigtvis desamma som ITPS officiella ståndpunkt. Arbetsrapporterna har korta ledtider och huvudsyftet är att snabbt få ut materialet till särskilt intresserade. Vi har därför delvis andra kvalitetskrav på dessa rapporter jämfört med övriga ITPS-rapporter.

Arbetet med att utveckla omvärldsanalyser inom ITPS fortsätter. Denna rapport avser att stimulera de pågående diskussionerna samt att dela med sig av våra erfarenheter och tankar till andra intresserade. Anders Östhol & Aurora Pelli har varit projektansvariga för arbetsrapporten.

Rapporten består av en del metodöversikt, praktiska erfarenheter från ett tidigare projekt "En lärande omvärldsanalys för Krokomböden och Östersund" (A2003:020) för att utveckla regionala omvärldsanalyser, samt slutsatser som är avsedda att ge ett bidrag till utvecklandet av omvärldsanalys på ITPS framöver.

Stockholm, april 2004

Lena Moritz,  
Enhetschef



## Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>7</b>
1.1	Bakgrund.....	7
1.2	Omvärldsanalys- för ITPS uppdrag och behov .....	7
1.3	Disposition.....	8
<b>2</b>	<b>Omvärldsanalysens olika element.....</b>	<b>9</b>
2.1	Nya perspektiv .....	10
2.1.1	Scenarier.....	11
2.1.2	Prognoser .....	12
2.1.3	Systemanalys.....	12
2.1.4	Visioner.....	13
2.2	Några vanliga instrument för omvärldsanalys.....	13
2.2.1	SWOT .....	14
2.2.2	Diamantmodellen (Michael Porter).....	14
2.2.3	Trendmodellen (John Naisbitt) .....	14
2.2.4	Panelstudier .....	14
2.2.5	Aktörsstudier .....	15
<b>3</b>	<b>Metodval för det praktiska utförandet.....</b>	<b>17</b>
3.1	Inåtblickande perspektiv- kunskapen om det 'egna' .....	17
3.1.1	Kvantitativ nulägesbeskrivning.....	17
3.1.2	Delphistudien och dialogen .....	18
3.1.3	Polycystudier.....	19
3.1.4	Intervjuer med näringslivet .....	19
3.2	Utåtblickande omvärldsanalys – trendspaning.....	19
3.2.1	Utlandet.....	20
3.2.2	Nationen.....	21
3.2.3	Regionen .....	22
3.3	Trendspaning- avgränsning och tydlighet .....	23
3.3.1	Avgränsning av geografisk enhet.....	23
3.3.2	Nyckelfaktorerna som beställarkompetens .....	23
<b>4</b>	<b>Sammanfattande slutsatser .....</b>	<b>25</b>
<b>Bilaga 1</b>	<b>.....</b>	<b>31</b>
	Tillväxtfaktorer .....	31





# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

För aktörer inom såväl den privata som den offentliga sektorn ökar vikten av att se möjligheter och hot som omvärlden bär med sig. Informationssamhällets ständiga utbud av information i överflöd gör dock att det är svårt att ta in allt, att sortera informationen utifrån vad som är relevant och har betydelse för just vår verksamhet och vardag. Behovet av träffsäkra omvärldsanalyser är stort för ITPS som ska arbeta med att förbättra kunskapsunderlaget för den svenska tillväxtpolitiken.

ITPS arbetar därför med att utveckla metoder för regionalt baserade omvärldsanalyser med fokus på tillväxtpolitik. Ett första försök har resulterat i rapporten 'En lärande omvärldsanalys för Krokoms och Östersunds kommuner' (A2003:018). Syftet med denna arbetsrapport är att sammanföra allmänna omvärldsanalyismetoder med arbetsgruppens erfarenheter och resultat. Ambitionen är att skapa ytterligare kunskap om olika omvärldsanalyismetoder samt hur dessa kan tillämpas inom ITPS.

## 1.2 Omvärldsanalys- för ITPS uppdrag och behov

Omvärldsanalysen innehåller flera delar varav ITPS statistik, utvärderingar och omvärldsanalys alla är ingredienser i övergripande omvärldsbevakning. Efterfrågan på omvärldsanalys är stor bland kommuner, företag och myndigheter. ITPS är dock ensam om att försöka förena perspektiven på näringspolitik och regional utvecklingspolitik till en helhet som skall gynna tillväxten i landet. För att öka kunskaperna om tillväxtens drivkrafter och tillväxtpolitikens effekter behöver ITPS ägna sig åt alla stegen från sökande efter faktorer, sortering av faktorer, strategiska faktorer till kvantifierbara faktorer i omvärlden. Detta löses inte spontant utan behöver organiseras. Ett analysinstitut av denna typ har liksom andra forskande och utredande organisationer alltid till uppgift att analysera omvärldsfaktorer med syftet att förbättra nationens förutsättningar att möta nya utmaningar. Därmed kan man göra det enkelt för sig och säga att någon särskild omvärldsbevakning inte behöver bedrivas på organiserat vis eftersom alla ändå sysslar med det på egen hand. Samtidigt vet vi att den spontana omvärldsanalysen tenderar att bli ineffektiv.

Då ITPS uppdrag handlar om *policy intelligence* snarare än *business intelligence* är det omvärldsförändringarnas betydelse för politiken som står i centrum. Även om frågan om vad som går att påverka och inte påverka, på lång och kort sikt är central måste politiken kunna förhålla sig till såväl tillfälliga förändringar som mer beständiga sådana. Politiskt sett går det t.ex. att påverka näringsklimatet medan det är svårare att påverka den globala efterfrågan. Företagens vilja att växa går att påverka medan industristrukturen bara kan förnyas på lång sikt. Satsningar på utbildning har effekter på lång sikt, liksom investeringar i infrastruktur. Offentlig upphandling kan ha positiva effekter även på kort sikt. Medan investeringar i FoU har medellång tidshorisont. Ökad internationell handel har haft mycket positiva effekter på tillväxten historiskt och är beroende av institutionella förhållanden och kommunikationer. Sist men inte minst, många tillväxtfaktorer går att påverka lokalt, exempelvis näringsklimat och attityder till företagande, utbildningens kvalitet och ar-

betskraftens kvalitet, boende etc. Allt detta och mycket mer ingår i ITPS uppgift att utföra omvärldsanalyser inom tillväxtpolitiken, som både är regional och nationell.

ITPS genomförde under år 2003 ett metodutvecklingsprojekt som ett led i myndighetens arbete med att hitta metoder för strategiska regionala omvärldsanalyser med tillväxtfokus. Projektet resulterade i rapporten 'En lärande omvärldsanalys för Krokoms och Östersunds kommuner' (A2003:018) där de två kommunerna utgjorde fallstudie. I rapporten organiserades omvärldsanalysen i tre huvudsakliga delar som i samverkan med varandra syftade till att göra analysen mer träffsäker. Omvärldsanalysdelarna är; (1) inåtblickande analys (2) utåtblickande trendspaning och (3) framtidsorienterad analys, som i stor utsträckning innehåller slutsatser och rekommendationer grundade på tidigare delar.

### **1.3 Disposition**

Arbetsrapporten inleds med en kortfattad beskrivning av ITPS uppdrag och varför det finns ett behov av omvärldsanalyser och kompetens av området inom myndigheten. En genomgång av olika omvärldsanalysmetoder presenteras i kapitel två. Kapitlet inleds med en beskrivning av de fyra vanligaste huvudinriktningarna för omvärldsanalys, flera av dem har ett framåtblickande perspektiv. Omvärldsanalys handlar om att sortera upp den information om omvärlden som finns tillgänglig och placera den i ett sammanhang. I den senare delen av kapitlet presenteras därför olika former av verktyg som kan användas för att sortera all den informationsmängd som analytikern möts av. I kapitel tre redovisas den struktur och metod som användes i metodutvecklingsprojektet för Krokoms och Östersunds kommuner. Projektgruppen valde att kombinera några av de vanligaste omvärldsanalysmetoderna med 'egna' metoder. Tonvikten i projektet lades på den inåtblickande delen eftersom projektgruppen ansåg att det behövs en god kännedom och kunskap om den egna utvecklingen för att kunna ställa den i relation till förändringar i omvärlden. Metoder för den utåtblickande delen, trendspaningen, utgör den andra delen av kapitel tre. Det sista avsnittet utgörs av sammanfattande slutsatser och kan fungera som utgångspunkt för fortsatta diskussioner inom området Omvärldsanalys.

## 2 Omvärldsanalysens olika element

Utförandet av omvärldsanalys kan ske på diverse olika sätt. I detta kapitel ges en övergripande bild av några metoder som kan användas för ett sådant arbete. Vi har inte lämnat någon rekommendation av vilken av dessa som är bäst, det är upp till utföraren att själv avgöra.

Ta en plats, vilken som helst, som försöker gynna tillväxten. Policy-skapare vet att de har begränsat inflytande på utvecklingens riktning. Det är annat utanför deras egna politiska dagordning eller företagsstrategi som slutligen bestämmer i vilken grad det kommer att bli tillväxt. Ett sätt att sortera den komplexa vardagen är att fråga sig vad som går att påverka och vad som inte går att påverka. Internationella konjunktursvängningar, efterfrågan, inflation, teknisk utveckling, valutapolitik, är sådant som ingen ensam aktör förmår att påverka. Däremot går det att hålla sig uppdaterad om omvärldsförändringar genom att bedriva någon form av omvärldsbevakning. Denna går ut på att hålla reda på vad konkurrenterna gör, hur regler och förordningar påverkar de allmänna ramarna, eller hålla sig informerad om ny teknik, idéer, forskning och nya produkter. Två undersökningsobjekt framträder beroende på hur tonvikten läggs, dels fokus på företeelser och faktorer, dels aktörsorienterad omvärldsbevakning.

Problemet för den vanligen upptagne företagsledaren, politikern eller tjänstemannen är att denne ingår i en organisation med invanda rutiner, företagskultur eller myndighetskultur. Reflexmässigt sållas information varje dag. Över tid är det lättare att identifiera sådant som vi känner igen än att ta till sig sådant som vi inte känner igen. Omvärldsanalysens syfte, till skillnad från det mera neutrala informationsinsamlandet som kallas omvärldsbevakning är, att sortera vad som är relevanta omvärldsförändringar och också visa varför. Samtidigt blir omvärldsanalysen ointressant om den inte kopplas till någon form av handling. Det kan ta sikte på beteendeförändringar inom en organisation eller strategisk planering. Invanda beteenden kan vara extremt svåra att ändra på inom organisationer. Därför kopplas ofta personer utifrån in som inte är en del av företags- eller myndighetskulturen.

Det är alltid lite känsligt att organisera omvärldsbevakning vid sidan av den ordinarie organisationen. När så sker blir gärna denna organisation irrelevant i förhållande till den vardagliga verksamheten, knappast tvärtom. Om omvärldsbevakningen sker nära ledningen blir den mer effektiv, men riskerar å andra sidan att kollidera med ledningens kompetens och intentioner. Ledningar anser sig i de allra flesta fall vara de som är bäst på att göra omvärldsanalys. Den offentliga sektorn kommer ofta till slutsatsen att den behöver konsulter som kastar ljus över verksamheten utifrån, bland annat av det skälet.

Skillnaden mellan utvärdering och omvärldsanalys blir tydlig om vi tittar på vad exempelvis konsulterna på området gör<sup>1</sup>. Med en orientering mot utvärdering av något som redan genomförts, ett projekt, ett program eller en politik kommer omvärldsanalysen snarast in under en lärandeprocess mitt i genomförandet för att sedan tappas bort på vägen. Tiden blir för knapp för att någon form av lärande ska ske.

Träffsäkerheten i omvärldsanalyser är beroende av metodiskt tillvägagångssätt och skicklighet. Kravet på snabba beslut sätter gränser för hur stora insatser som hinner göras. Till skillnad från utvärderingen där hoppet står till att det blir feedback och lärande så sträcker sig omvärldsanalysen långt utanför den nationella politiken och kommunal- eller regionpolitiken. I stort sätt kan vilken faktor som helst visa sig ha betydelse för tillväxt. Sedan är det upp till analysen att beskriva vilka sorts åtgärder som kan tänkas ha övervägande positiv effekt på kort och lång sikt.

## 2.1 Nya perspektiv

Omvärldsanalysens styrka är att den genererar nya perspektiv, helst många perspektiv så att förutsättningarna för valmöjligheter ökar. Förebilder kan hämtas från ”business intelligence” som innebär utbyte av information och affärsmöjligheter som potentiellt för med sig konkurrensfördelar. *Intelligence* betyder underrättelse<sup>2</sup>. Det låter hemligt. Vanligen är det nödvändigt att ha något att byta med för att få något i utbyte för att bygga ömsesidiga relationer. Detta ger tillgång till precisa kunskaper men innebär också att fokus begränsas till kartläggning av konkurrenter och på sin höjd en bransch i taget. Endast ett fåtal individer kan skaffa sig helhetsbild och använda kunskapen. Ett antal ”informatörer” utgör kunskapsbasen för *intelligence*. Informationen når inte allmän spridning och missar helt den opinionsbildande roll som ITPS har. ITPS behöver inte vara särskilt hemliga. Det räcker inte att ge service åt en enda organisation. Det duger heller inte att bara kasta ljus över en bransch. Tillväxtpolitiken bör ha generell karaktär.

En annan förebild för omvärldsanalysen är framtidsstudier som vanligen har en tidshorisont på minst 5-10 år eller mer. Det handlar inte så mycket om att förutspå framtiden som att förmå sig att se saker och ting i lite längre perspektiv och framför allt levandegöra en förväntad händelseutveckling. Med detta menas att nyttan med framtidsstudier ligger i att knyta an till ett antal möjliga framtider. Sedan 1960-talet har ambitionerna att långtidsplanera och förutsäga framtiden minskat. Större osäkerhet och risker har tonat ned ambitionerna att förutsäga. Framtidsstudier ställer inte heller krav på exakthet, snarare handlar det om att förmå sig att se framåt inom en organisation. Vanligen är antalet variabler som vägs in mycket stort. Det handlar

<sup>1</sup> Tack till Jörgen Ramnelöv, *Docere Intelligence*; Susanne Ingo och Anna Larsson, *Inregia*; Carl Fredriksson, *Eurofutures*; Karl-Ingvar Malmgren, *Ledningskonsulterna*; Ulf Strömquist, *Temaplan AB*; Mats Lindgren, *Kairos Future för intressanta samtal i arbetet med denna arbetsrapport*.

<sup>2</sup> ”Underrättelse” är en uppgift som anskaffas och bearbetas för att kommuniceras till beslutsfattare. Underrättelseverksamhet kan i princip bedrivas av många olika organisationer, medan underrättelsetjänst i normalt språkbruk förknippas med statlig verksamhet, framför allt inom UD:s ram. Se Furustig, Hans & Sjöstedt, Gunnar, *Strategisk omvärldsanalys, Studentlitteratur, 2000, s. 17*.

ofta om sammansatta bilder av framtiden som berör både samhälle, näringsliv, teknik, politik, värderingar och mänskliga relationer.

Ett enkelt och handfast sätt att ta till sig nya erfarenheter är att helt enkelt jämföra sig med andra genom s.k. *benchmark*. Det innebär en begränsning till geografiska platser där man gör saker och ting annorlunda, men samtidigt ökar antalet förklaringsfaktorer radikalt. Det är enklare att med hjälp av statistik påvisa att det startas fler företag per person i USA än i Sverige, eller att forskning lättare omsätts i företagsidéer, än att förklara varför. Ännu svårare är att peka på vad som bör göras. Medan benchmarks ofta kastar ljus över andra platser och kulturer av vilka vi kan tänkas lära oss något nytt så finns tematiskt inriktade försök att se in i framtiden i exempelvis form av teknisk framsyn eller internationella mätningar av värderingsförändringar. Metoderna för sådant arbete skiftar.

Nedan beskrivs fyra huvudinriktningar det gäller att göra omvärldsanalyser utan att gå in på tekniker och metoder i detalj. Metoderna innehåller delvis framåtblickande perspektiv.

### 2.1.1 Scenarier

Begreppet scenario kommer från teatervärlden. Det för tankarna till gestaltning. Ett scenario är tekniskt uttryckt en sammanställning av ordningsföljden i en handling. Scenarier är beslutsorienterade. De öppnar för fler än ett alternativ och visar prov på valmöjligheter. Scenarier behöver inte vara underbyggda av empiriska fakta. Syftet är snarare att tydliggöra tillgängliga handlingsalternativ som man kanske inte tidigare tänkt på. En av de stora på området, Peter Schwartz, Global Business Network (GBN), anser att det är en kreativ process som påminner om att skriva filmmanus.<sup>3</sup> Nackdelen är förstås att det är svårt att falsifiera scenarier. Fördelen är att de ger vägledning när det gäller att fatta beslut. Vanligtvis räcker det med 3-6 scenarier för att tydliggöra tänkbara alternativ. Därutöver blir det lätt oöverskådligt. Scenarier kan bygga på statistisk och kvantitativ analys, likaväl som intervjuer, enkäter och expertpaneler. Mest omtalade är den s.k. Delphi-tekniken och Cross-impact analysen som har sitt upphov i RAND (amerikansk Think-tank). Scenario-planering lämpar sig för övningar i grupp. Därför finns det också en uppsjö av nycklar och standardiserade steg att ta i praktiskt förändringsarbete. TAIDA, är ett typexempel. Det står för tracking (spårning), analysis (analys), imaging (vision), decision (beslut) och action (handling). Förändringsarbetet blir enkelt och lättfattligt för kunden som själv deltar aktivt.<sup>4</sup> Per Frankelius beskriver i sin bok "Omvärldsanalys" sin metod, world mapping som innehåller ett antal steg från sökande till handling.<sup>5</sup> Utmärkande för den är att perspektiven omkullkastas av en inledande så kallad kreativ urladdning.

<sup>3</sup> Schwartz, Peter, *The Art of the Long View: planning for the future in an uncertain world*, Wiley, 1998

<sup>4</sup> TAIDA spelar en framträdande roll i *Karios Futures modeller för scenarioplanering*. Se Lindgren, Mats, *Scenarioplanering: kartbok för framtidskolonisatorer i det 21:a århundradet*, Konsultförlaget, 1996

<sup>5</sup> Frankelius, Per, *Omvärldsanalys, Liber ekonomi*, 2001

### 2.1.2 Prognoser

Prognoser bygger vanligtvis på framdraging (extrapolering) av historiska data. På detta sätt är de verktyg för att beräkna konsekvenserna av exempelvis olika scenarier. Analysens begränsas dock av tillgången på data och ger inte något stort utrymme för det oväntade eller dynamisk förändring, eller om man så vill faktor X. En historisk utveckling behöver inte innebära någon automatisk fortsättning. Hånsyn kan tas till ett återkommande mönster rent matematiskt, men helt ny teknik eller nya produkter som konkurrerar ut gamla påverkar utvecklingen på ett mer fundamentalt sätt som det är svårt att väga in. Skall det finnas utsikter till prognoser måste variablerna preciseras noga. De är exempelvis användbara när det gäller sådana faktorer som förändras långsamt som resultatet av infrastruktursatsningar, befolkningsutveckling och byggande. Analyserna kan givetvis kopplas till sådant som förändras snabbare; priser, försäljning och efterfrågan även om det ofta slår fel. Långt svårare är det att hantera till exempel värderingsförskjutningar.

### 2.1.3 Systemanalys

Ett mer systematiskt sätt att gå tillväga är att göra en helhetsbedömning av hur delarna i hela system samverkar och åstadkommer förändringar. Istället för att vara perspektivgenererande som scenarier är systemanalysen i sina olika former snarast teorigenererande. I centrum står samspelet mellan en mängd faktorer i dynamiska förlopp. Tillväxtpolitiken tillåter sällan experiment, då är systemtänkandet ett sätt att laborera med förändring och samspel mellan faktorer. Bredden av variabler blir därför större än i prognoser, men beskrivningen av dess inbördes förhållanden å andra sidan mer precis än i scenarier. Vägledande är föreställningen att det går att tillämpa generella teorier. Modern simulering försöker så långt det är möjligt att återskapa naturens eget förlopp och väger på så sätt in mängder av faktorer.

Teorier om komplexitet och självorganisering har under 1990-talet kommit in i ekonomiska bedömningar, lånat från biovetenskaperna. Systemanalysen har potential att belysa okända faktorer, kritiska faktor X, men befinner sig ofta för långt ifrån praktiken för att ge vägledning för beslut. Däremot ser systemtänkandet ut att kunna användas för att kunna skilja på sådant som går att påverka och inte påverka på kort sikt och är därför ett möjligt verktyg för tillväxtpolitiken. Sådana ambitioner finns i tillämpningar om innovationssystem och studier av kluster av industriell verksamhet. Inom system samlas energi och information som kopplar an till varandra, lär sig anamma ny kunskap, omorganiserar sig, utvecklar mångfald, undersöker valmöjligheter och reagerar på aktörer i omgivningen. Anpassning och återkoppling är naturliga delar av systemanalysen.

#### 2.1.4 Visioner

För att förverkliga idéer måste man kunna se dem framför sig. Visioner är därför ett sätt att utveckla entreprenörsanda, finna nya lösningar, nyttja ny teknik. Men det kan även vara fråga om att utveckla sociala innovationer, nya sätt att organisera verksamhet på. Det rör sig om framtidsbilder och förmåga att tro på dess förverkligande. Inom vissa företag har s.k. visionscentra etablerats för att ge gestalt åt företagets framtida utveckling. För att utveckla visioner är omvärldsanalysen viktig därför att det oftast är ur nya kombinationer av idéer som det nya uppstår. Utmaningen ligger i att göra visionen till något som genomsyrar en organisation och som många kan identifiera sig med. Visionen uttrycker både vad man vill och vad man hoppas på och bidrar till att levandegöra målsättningar. Science fiction tar vanligen avstamp från någon existerande företeelse eller kunskap och som vidareutvecklas i författarens fantasi. Som drivkraft inom företagsamhet och politik kan detta vara verkningsfullt.

För att summera detta avsnitt har fyra olika angreppssätt beskrivits. Dels prognosen, som är kvantitativ och förutsägende till sin karaktär, dels scenarier som är övervägande kvalitativ till sin karaktär men som tillåter kombinationer av kvalitativ och kvantitativ metod, samt systemanalysen, som är bredast beträffande antalet relevanta variabler och ägnar mest uppmärksamhet åt interaktion och samverkande effekter mellan variabler. Visionen bidrar till att visualisera framtidsdrömmarna och utgår mera från det önskvärda än det mätbara.

Från detta aningen abstrakta resonemang övergår vi till att närmare beskriva hur idéerna kan tänkas anknyta till den konkreta vardagen inom den nya närings- och regionala utvecklingspolitikens ram.

## 2.2 Några vanliga instrument för omvärldsanalys

Omvärldsanalys har alltid bedrivits både i organiserad och i spontan form. Det nya är den enorma informationsmängden. Hos enskilda individer finns koncentrerad och sorterad information som är mer adekvat att kalla kunskap. Denna kunskap kan inte organiseras och bli till vardag utan kräver stor medvetenhet om de kompetenser som enskilda individer har. Den samlade kunskapen går inte att färdigpaketera eller förvara på ett ställe.

Däremot kan lärande organisationer höja beredskapen för chocker genom att använda omvärldsanalys i någon form. Det talas om att finna faktor X som åstadkommer ett genombrott, en ny teknik, en ny standard eller ett nytt sätt att organisera. Sammantaget gäller det i den offentliga sektorn att bli bättre på att hitta och åskådliggöra relevanta omvärldsfaktorer. Medan det i den privata sektorn handlar mycket om att hålla reda på vad konkurrenterna gör genom *business intelligence*. Det bredare samhällsliga perspektivet gör att många fler variabler blir inblandade och det är svårt att veta exempelvis vilka faktorer som påverkar tillväxten i ett samhälle. Strategiarbete och sortering av variabler efterfrågas. Därmed kan vi slå fast att privat sektor och offentlig sektor ställer olika krav på omvärldsanalys och sortering.

Nedan berörs några av de mest bekanta metoder som finns för att sortera omvärldsförändringar och omgivande aktörer.

### 2.2.1 SWOT

Har fått nära nog allmän spridning, inte minst i samband med arbetet med tillväxtavtalen. Det bygger på en analys av styrkor och svagheter, möjligheter och hot. Möjligheter finns att sortera både rumsligt (lokalsamhälle, nationen och världen), och utifrån omvärldsfaktorer, exempelvis ekonomiska, tekniska, fysiska, politiska och sociala omvärldsfaktorer. Analysmetoden genererar inte nya perspektiv och omsätter så gott som enbart redan kända fakta och värderingar.

### 2.2.2 Diamantmodellen (Michael Porter)

Bildar nyckel för analyser av branscher. Perspektivet är konkurrensorienterat. Det gäller att hålla reda på potentiella konkurrenter, leverantörers förhandlingsstyrka, köparnas förhandlingsstyrka, och eventuella substitut. Dessa faktorer avgör företagets konkurrenskraft. Omvärldsanalysen begränsas i praktiken till den egna branschen, vilket gör den lättfattlig och har gett den stor spridning, inte minst bland konsulter. I regionala analyser följer konkurrensperspektivet med.

### 2.2.3 Trendmodellen (John Naisbitt)

Denna ansats finns representerad i beskrivning av megatrender. Modellen är närmast en återspeglning av den teknik som olika sökmotorer på Internet försöker åstadkomma. Fönstret mot omvärlden är öppet för i stort sett alla trender och är inte företagsspecifikt och utgår inte heller från någon särskild plats. I princip är det tidningsklipp utifrån att antal omvärldsfaktorer som närmare analyseras. Det är en form av innehållsanalys som tillåter motsägelser och är bra på att generera perspektiv.

### 2.2.4 Panelstudier

Denna form av omvärldsanalyser bygger på experters bedömningar. Deltagarna får ta ställning till givna påståenden och bedöma dess sannolikhet, eller de får själva på ett eller annat sätt ta fram troliga konsekvenser av en viss utveckling, ofta teknisk och vetenskaplig utveckling. De kan också uppmanas att bedöma utvecklingen med kvantitativa mått och sannolikheter. Till de mest kända metoderna hör Delphi-tekniken som bygger på att panelen så småningom reducerar antalet relevanta faktorer, och Cross-Impact-tekniken som är ett redskap för att systematisk undvika själv motsägelser i påståendena om relevanta omvärldsfaktorer. Det är ett verktyg för att skilja på vad som är orsak och verkan. Panelstudier utnyttjas flitigt för att ta fram scenarier.



### 2.2.5 Aktörsstudier

Ett innovationssystem, för att ta ett aktuellt exempel, kan beskrivas som ett nätverk av organisationer och människor och spelregler, som ligger bakom innovationers tillkomst. Innovationssystem genererar olika bilder av omvärlden, men utgår från att vissa aktörer och institutioner finns på plats, har relationer mellan sig och utvecklar vissa former av resultat. Det skapar en handlingsmodell, men hjälper knappast till att finna de avgörande faktorerna om inte analysen vidgas till att omfatta jämförelser mellan hur olika system fungerar. Vanligen inkluderar analysen politik, forskning och näringsliv. I beskrivningen av innovationssystem, också kallade olika former av samarbete i Triple Helix, dominerar föreställningen om att resultatet blir bättre om en viss form av program eller uppsättning aktörer interagerar på ett visst sätt. Därför rör det sig inte om ren omvärldsanalys eftersom föreställningarna om drivkrafter är ganska cementerade på förhand. Angreppssättet är nära besläktat med intressentanalys som söker efter relevanta aktörer och beskriver dess roller och inflytande på samhällsförändringar. Betoningen ligger olika mycket på maktrelationer, interaktion, utbyte och rekommendation beroende på syftet. Analyser av industriella kluster, offentliga-privata partnerskap, järntrianglar, och olika former av nätverksmodeller beskriver alla ett antal aktörer med någon form av ömsesidiga beroenden mellan sig.

Oavsett vilket av instrumentet som väljs för omvärldsanalysen kommer kunskapen och den strategiska analysen av det egna området att utgöra en viktig grund för analysen att senare vila på.



### 3 Metodval för det praktiska utförandet

Att sortera upp metoderna utifrån omvärldsanalysens syfte är ett första steg i processen med att utveckla metoder för systematiska omvärldsanalyser. För att utveckla regional omvärldsanalys med tillväxtpolitiskt fokus kan processen indelas i tre huvudsakliga moment varav de inåt- och utåtblickande perspektiven här presenteras närmare. Det tredje momentet, den framåtblickande delen, bygger på de övriga delarna och består huvudsakligen av slutsatser och eventuellt rekommendationer utifrån identifierat handlingsutrymme. Därför berörs detta segment endast i kapitel 4. Stora delar av detta avsnitt bygger på erfarenheter från omvärldsanalysen som gjorde för Krokomb och Östersund, men syftet är ändå att ge en allmän bild av hur det praktiska utförandet av omvärldsanalys kan fungera.

#### 3.1 Inåtblickande perspektiv- kunskapen om det 'egna'

Det egna kan vara en organisation, ett företag eller en myndighet. Det viktiga är att skapa en klar och tydlig bild av det som senare ska sättas i relation till omvärlden. Helhetsbilden är avgörande och därför kan både kvantitativa och kvalitativa metoder användas.

##### 3.1.1 Kvantitativ nulägesbeskrivning

Några allmänna slutsatser kan dras från metodutvecklingsprojektet, varav den första är att i de fall där omvärldsanalysen syftar till att bedöma möjligheter för den regionala utvecklingen är det lämpligt att med hjälp av tillväxtindikatorer fånga upp den specifika regionens tillväxtutveckling. I exemplet Krokomb och Östersund, där syftet var att fånga upp den regionala utvecklingen, fick den kvantitativa beskrivningen bygga på lokala och demografiska fundamenta. Kommunernas/regionernas näringslivsstruktur, befolkningsstruktur samt arbetsmarknadsstruktur och funktion var de områden som valdes som utgångspunkt. Projektgruppen valde även att låta befolkningsstatistiken utgöra en grund för övrig statistik i rapporten. Således kopplades branschindelning till befolkningens utbildningsnivå och ålder med syftet att återspegla hur befolkningens sammansättning matchar rådande arbetsmarknadsstruktur.

Den andra slutsatsen att dra är att den explorativa nulägesbeskrivningen bör vara noggrann genom att tre aspekter beaktas. Det första är *tidsperspektivet*. Där omvärldsanalysen syftar till att bedöma den regionala utvecklingen är det viktigt att skapa en grundläggande förståelse för tillväxtens utveckling under de senaste decennierna. Detta ger en bild av vilka politiska insatser som kan vara lämpliga. Genom att låta den bakomliggande analysen bygga på ett längre tidsintervall skapas en bild av den grund som enhetens/kommunens/organisationens tillväxt vilar på. Ett längre tidsintervall av tillväxtfaktorerna kan indikera om observerad utveckling är ett resultat av strukturella förändringar eller är ett resultat av konjunkturen. Om vissa branscher i en region helt försvinner kan det indikera om en strukturell förändring. Ett långt tidsintervall kan dock vara förenat med problem i datatillgång.

För omvärldsanalyser med annat syfte än regional utveckling kan andra tidsperspektiv vara mer lämpliga.

Det andra perspektivet anknyter till tidsperspektivet men handlar om *tradition*. Framförallt handlar det om att genom bakgrundsbeskrivningen belysa traditionens makt i regionen. Man kan tänka sig att en regions branschstruktur i viss mån påverkas av den rådande traditionen och att företag knoppas av inom ramen för en branschstruktur. Traditionen kan även påverka bedömningen av t.ex. riskprojekt utifrån den befintliga kunskapen i regionen. Traditionen gör att det tar tid att stöpa om en regions struktur och utvecklingsmöjligheter. Aspekterna tidsperspektiv och tradition gör att omvärldens pågående trender och tendenser blir mer eller mindre intressanta för den specifika region som studeras.

Den tredje aspekten handlar om *jämförande perspektiv*. Det förefaller vara lönlöst att analysera den interna tillväxtutvecklingen utan att ställa det i perspektiv mot rikets utveckling samt i vissa fall även mot andra regioner/kommuner/länder. I rapporten för Krokoms och Östersunds kommunernas tillväxtutveckling dels mot varandra, dels mot rikets genomsnittliga utveckling. Inom vissa områden var det även intressant med en jämförelse mot Stockholm som fortfarande är en av Sveriges starkaste tillväxtmotorer. I omvärldsanalyser där utvecklingsperspektivet inte är i fokus kan andra jämförelseobjekt vara intressanta.

### 3.1.2 Delphistudien och dialogen

De interaktiva delarna av omvärldsanalysen kan ha flera olika utgångspunkter. Några tänkbara sådana är panelstudier, dialog, och intervjuer.

En generell slutsats från omvärldsanalysen för Krokoms och Östersunds kommuner är att det vara värdefullt att tidigt genomföra en panelstudie för att avgränsa omvärldsanalysen och hitta rätt nyckelfaktorer. Att genomföra panelstudie/delphi-övning och föra en dialog med relevanta aktörer fyller flera samtida syften men bidrar framförallt till att avgränsa omvärldsanalysen till några nyckelfaktorer. Dessa kan sedan utgöra ledstjärna för de övriga delarna i den inåtblickande delen men också för den utåtblickande trendspaningen. Ett annat viktigt syfte är att överlåta urvalet av viktiga indikatorer till experter. Ambitionen med dessa interaktiva delar är således att göra omvärldsanalysen beslutsnära och politiskt tillämpbar. Ett sökande kännetecknar valet av tillväxtfaktorer och därmed kan faktorer blandas vilt, centralt – och lokalt, på nära håll och på avstånd, påverkbart och mindre påverkbart. Resultatet blir dels en beställning på både statistik, kvalitativ analys och dialog. Inte minst är det ett bra verktyg för själva trendspaningen i den utåtblickande analysen.

I fallet Krokoms och Östersunds kommuner föll metodvalet på en Delphi-övning. Experterna, i detta fall kommunpolitiker och tjänstemän, fick bedöma de viktigaste tillväxtfaktorerna, genom att reducera 44 på förhand givna påståendena till fem s.k. 'glödheta tillväxtfaktorer' (se bilaga 1).

### 3.1.3 Policystudier

Aktuella politiska styrdokument, t.ex. utvecklingsplaner, tillväxtprogram och budgetplaner, utgör ett tredje ben för den inåtblickande strategiska analysen. Policygenomgången syftar i första hand till att bekräfta och komplettera urvalet av nyckelfaktorer. Ett andra viktigt syfte är att bidra till en helhetsbild över hur de politiska incitamenten för t.ex. tillväxt i en region ser ut givet det politiska handlingsutrymme som finns. Pågående trender spelar även här en stor roll, likaså har utredningsförslag och politiska förskjutningar betydelse för de allmänna ramarna. I exemplet Krokoms och Östersunds koncentrerades policystudierna till de lokala tillväxtprogram som respektive kommun har upprättat. Kommunernas lokala tillväxtprogram innehåller strategier för delar av de områden som av ITPS projektgrupp identifierades som väsentliga för den systematiska omvärldsbevakningen. I fallet Krokoms och Östersund avgränsades policystudierna därför till dessa dokument.

### 3.1.4 Intervjuer med näringslivet

En av våra erfarenheter från metodutvecklingsprojektet är vikten av att fånga upp tillväxtperspektiv från fler än de politiska aktörerna i syfte att förstärka helhetsbilden av tillväxtens möjligheter och svårigheter. Policygenomgången för Krokoms och Östersund påvisade att vikten av samverkan mellan privata och offentliga aktörer för tillväxt är stort. Näringslivet tillskrivs en central roll för den ekonomiska tillväxten. Därmed blev dessa aktörers medverkan i projektet viktigt. Olika metoder för att fånga upp näringslivets synpunkter diskuterades i projektet och valet föll på intervjuer. Intervjuerna syftade till att ta reda på hur dessa tillväxtmotorer såg på sin och kommunernas roll (se bilaga 2). Intervjumetod och framförallt urval av respondenter är sådant som alltid kan och bör diskuteras i methodsammanhang. I detta fall valdes 12 företag i regionen ut med hjälp av tjänstemän vid kommunerna. Urvalet var för litet och ambitionen att få en helhetsbild av de lokala 'tillväxtmotorernas syn' på tillväxt och företagsklimat undergrävdes. Antalet intervjuer motiverades dock med kostnads- och tidsskäl. Vid urvalet försökte vi därför få en god spridning av företag mellan kommunerna, storlek på företagen samt branschtillhörighet. Ett alternativt sätt att gå tillväga hade varit att se till att ta fram viktiga tillväxtfaktorer i dialog med en grupp företagare och jämföra resultaten med t.ex. de politiska aktörerna.

Naturligtvis finns det flera aktörer som kan bidra till att bredda perspektiven för att göra omvärldsanalysen strategisk. Uppdragets syfte får dock vara styrande för vilka aktörer som är lämpliga för den inåtblickande delen. I fallet Krokoms och Östersund medförde avgränsningsskäl att aktörer med stor betydelse för den regionala utvecklingen, t.ex. andra myndigheter, länsstyrelsen, landstinget, nationella företag, frivilligorganisationer, sportklubbar och riskkapitalister, exkluderades från studien.

## 3.2 Utåtblickande omvärldsanalys – trendspaning

Den utåtblickande delen i omvärldsanalysen syftar till att lyfta blicken bortom det egna. För att göra en systematisk omvärldsanalys krävs tydlig avgränsning både i antal variabler och geografisk nivå/enhet som analysen ska baseras på. Omvärldsanalys är numera viktigt för såväl företag som för geografiska enheter i form av

kommuner, regioner och nationer. För att den utåtblickande delen av omvärldsanalysen ska bli fruktbar och generera nya perspektiv får nyckelfaktorerna från den inåtblickande analysen en central roll. Dessa utgör både avgränsning och utgångspunkt för trendspaningen. All trendspaning har en geografisk dimension som ger olika perspektiv beroende på vilken utsiktspunkten är.

### 3.2.1 Utlandet

Syftet med fast bemanning utomlands är att skaffa ett bättre underlag för den svenska tillväxtpolitikens utformning. Det är dock bara ett sätt att bedriva omvärldsbevakning på. En viktig skiljelinje går mellan organiserad och spontan omvärldsbevakning<sup>6</sup>. Enligt Sven Hamrefors är idealet att ha både organiserad och spontan omvärldsbevakning inom en organisation. Är den organiserade delen separerad från den spontana så leder det till oförenliga perspektiv. Den spontana omvärldsbevakningen tenderar att leda till individuell spaning utan anknytning till organisationens övergripande mål och syfte. En blandning av de båda formerna för omvärldsbevakning leder till att organisationen bara fortsätter att göra mer av samma saker, utan att någon omprövning sker. Svaret är att spontan och organiserad omvärldsbevakning behöver komplettera varandra.

En sökprocess föregår alltid själva analysen. Sökningen bygger på mer eller mindre uttalade hypoteser, föreställningar och definitioner. Är motiven endast personliga gynnar det knappast organisationen som helhet.

#### a) Icke personlig närvaro – scanning

En rad företag har på senare år specialiserat sig på omvärldsbevakning. För att sälja sådana tjänster är det nödvändigt att skräddarsy lösningar för företags eller myndigheters behov. Det blir då frågan om att lägga ut denna funktion på ett specialiserat företag. Exempel på företag som rör sig inom denna nisch är Observer, Docere Intelligence eller Exportrådet inom myndighetssfären. Det finns idag även programvara som tillfredställer behovet av selektiv informationssökning. Spridningen av Internet har lett till ett ifrågasättande av betydelsen av rumslig närvaro. Tidigare drevs inom STATT en nyhetsrapportering i form av Global Scanning för att tillgodose företag och myndigheter. Kompass är ett företag som specialiserat sig på att samla in data via personliga samtal med företag. Att utnyttja tillgängliga databaser för sina syften är ett annat sätt. Några verktyg är t.ex. Agent 25, Get Intelligence, Datastar och Dialog. Dessa verktyg ger access till stora datamängder. En annan möjlighet är att prenumerera på nyhetsbrev etc. Problemet med denna typ av omvärldsbevakning är att den kommer långt ifrån nyckelpersonerna inom företag och organisationer. Fördelen är att stora informationsmängder kan hanteras snabbt. Risker är förstås att man inte vet vad man skall göra med den.

<sup>6</sup> Hamrefors, Sven, Spontaneous environmental scanning: putting "putting into perspective" into perspective, *Economic Research Institute, Handelshögskolan, 1999*

### **b) Personlig närvaro – utlandskontakter**

ITPS utlandskontor är en gemensam resurs som flera aktörer bör ha möjlighet att nyttja. Kontoren är ett komplement till annan typ av omvärldsanalys, sådes det i utredningen som föregick ITPS bildande.<sup>7</sup> Motiven för personlig närvaro är välkända. Det är bra för att bygga upp förtroendefulla relationer och nätverk för utbyte av kunskap och information. Kulturella barriärer som behöver övervinnas och innovationer och tillgång till spetskompetens är skäl nog att finnas på plats. Hur återrapporteringen till hemlandet går till är väsentligt. Det gäller att kunskapen efterfrågas och att det i någon mening finns en beställare. Andra sätt att betrakta utlandskontoren är att se dem som resurser i samband med uppdrag som efterfrågas hemifrån, eller se dem som delar av en verksamhet som ligger nära diplomatin eller betrakta det som ett sätt att skapa kontakter mellan företag, hemma och utomlands. Kring dessa frågor finns det flera aktörer som arbetar, Exportrådet, Invest in Sweden Agency till exempel. En uppgift för ITPS är att göra beställaransvaret tydligare på det tillväxtpolitiska området. Utvecklad dialog med både avnämare och beställare har här stor potential. Förhoppningen är att det gör trendspaningen både mer relevant och användarvänlig.

#### 3.2.2 Nationen

Ur ett nationellt perspektiv, innebär omvärldsanalys en systematisk och kontinuerlig process avseende insamling, analys och spridning av omvärldsinformation för att ge underlag för tillväxtpolitikens strategiska utformning och därmed gynna nationens konkurrenskraft. Det handlar å ena sidan om att följa och lära av den politiska utvecklingen i andra länder. Å andra sidan handlar det om att observera och tolka trender och tendenser i den globala ekonomin för att i ett tidigt skede analysera vilka krav omvärldsförändringarna ställer på tillväxtpolitiken.<sup>8</sup> Några kriterier för vad som är intressanta regioner är att platsen kännetecknas av stor dynamik, snabb teknikutveckling och framstående forskning. De relevanta platserna kan också vara föregångare vad det gäller utformning och genomförande av tillväxtpolitik. Det kan också finnas stora kulturella eller språkliga barriärer samt stora tidsskillnader i förhållande till Sverige som motiverar behovet. I Sverige har det varit närmast självklart att avancerad omvärldsanalys, oavsett om det rör sig om framtidsstudier, strategiska studier eller teknisk framsyn är en nationell angelägenhet även, som tidigare påpekades, behovet har minskat. I Sverige märks Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), Institutet för framtidsstudier och Teknisk framsyn. Det senare projektet bygger på ett gemensamt initiativ från Nutek, IVA, Stiftelsen för Strategisk Forskning och Industriförbundet. Experter gavs tillfälle att arbeta i 8 olika paneler organiserade kring olika teman. Teknisk framsyn har hämtat inspiration från Storbritannien. Andra experter på omvärldsanalys är FOI (FOA) med klar säkerhetspolitisk inriktning.

<sup>7</sup> *SOU 2000:98*

<sup>8</sup> Översyn av utlandsstrukturen för Swedish Office of Industry, Science and Technology (SOST), *Utkast 2001-05-07, Gemensamt förslag från ITPS, Vinnova, Nutek och Stem.*

### 3.2.3 Regionen

Sedan slutet av 1980-talet har regionerna i växande grad kommit i fokus också i konkurrenshänseende. Viljan att framstå som en god lokaliseringsort är stor och har blivit större i takt med att de globala flödena av information och finanser har ökat. Ett politiskt svar är exempelvis EU:s strukturfonders fokus på industriell förnyelse, sysselsättning och omfördelning sedan 1988. Nyregionalismen har tagit sig flera olika riktningar, dels finns i regioner som bygger på stark identitet krav på större självständighet och möjlighet att stifta egna lagar och ta ut skatt. En annan typ av regional medvetenhet har alltid funnits i kampen om nationella resurser, företagsstöd och investeringar. Det nya i närings- och regionala utvecklingspolitiken är att fokus i ökande grad riktas mot regionernas egen förnyelseförmåga. Tillväxtavtalen och sedermera de regionala tillväxtprogrammen har fått en stark inriktning på regionernas förmåga att skaffa resurser, dels i egna projekt, men också förmågan att kombinera statliga insatser på nytt sätt. Redan i utkastet till tillväxtprogram som presenterades våren 2003 märks ett stort intresse för att utveckla omvärldsanalyser från regioners och kommuners sida. I några fall har konsulter redan varit involverade i processen, i första hand märks Kairos Future och Eurofutures. I takt med omläggningen av politiken uppmärksammas regionala kluster av industriell verksamhet som är värda att satsa på, samt utsikterna att utveckla kompletterande verksamhet, exempelvis i relaterade branscher eller genom uppmuntran av underleverantörsnätverk.

I utvecklingens förlängning finns ett konkurrensperspektiv som sätter industriell omvandling högt på dagordningen och som sannolikt kommer att ställa krav på förnyelse av omgivande institutioner, regelverk, universitet, myndigheter och företag. Inom EU har exempelvis DG Forskning fått ansvaret för ett projekt om regional framsyn. Enheten för "Vetenskaplig och teknisk framsyn" skapades 2001 som svar på Lissabon-strategin för ökad europeisk konkurrenskraft. Enheten stöder systematiskt samarbete kring, och utvecklandet av teknisk framsyn på både europeisk, nationell och regional nivå. Det europeiska nätverket för erfarenhetsutbyte om regional framsyn, FOREN (Foresight for Regional Development Network) kom med sin rapport 2002.<sup>9</sup> Det saknas inte motsvarigheter i Sverige; Teknisk framsyn för Västsverige, Framsyn för Dalarna, Framsyn – digitala media (Norrbotten). Alla försöker de utnyttja teknisk förnyelse och branschfokus för att gagna den regionala tillväxten.

Ett annat initiativ är det amerikanska Council of Competitiveness som driver ett projekt kallat "Clusters of Innovation".<sup>10</sup> Initiativet bygger på Michael Porters omvärldsmodell, det vill säga kluster (här diamantmodellen). Den fokuserar på ett antal nyckelfaktorer, hur efterfrågan ser ut, produkternas innehåll, samarbete mellan företag, affärsstrategier etc. Detta projekt är av övergripande nationell karaktär,

<sup>9</sup> Praktisk handbok för regional framsyn i Sverige, *FOREN-projektet* ([www.foren.jrc.es](http://www.foren.jrc.es)).

<sup>10</sup> Cluster of Innovation: Regional Foundations of U.S Competitiveness, *Monitor Group, in the FRONTIER, Council of Competitiveness, 2001*



men sätter i hög grad fokus på regionernas konkurrensförhållanden och strategiska val. Insatser på regional nivå förväntas stärka USA:s konkurrenskraft som helhet.

### 3.3 Trendspaning- avgränsning och tydlighet

#### 3.3.1 Avgränsning av geografisk enhet

Omvärldsanalysens syfte avgör vilken geografisk avgränsning som är relevant både för den inåtblickande och utåtblickande delen. I fallet Krokoms och Östersunds utgick vi från två intilliggande kommuner som geografisk enhet. Redan i inledningskedet av studien uppmärksammade vi svårigheter med att separera ut kommunerna från varandra. Den statistiska nulägesbeskrivningen bekräftade sedermera detta, vilket gör att studien förvisso har ett kommunalt perspektiv men utgår från en region bestående av två kommuner. Å ena sidan medförde begränsningen till två kommuner att urvalet av tillväxtfaktorer samt fokusområden reducerades. Å andra sidan försvårades både trendspaningen och den avslutande analysen då beroendet mellan länets kommuner är stort. Avgränsningen till två lokala miljöer försvårade därför möjligheterna att dra slutsatser och lämna rekommendationer med relevans för det politiska handlingsutrymmet.

#### 3.3.2 Nyckelfaktorerna som beställarkompetens

Omvärldsanalysens stora utmaning består i att få den inåtblickande analysen att samspela med den utåtblickande trendspaningen. Som Hamrefors poängterar är det viktigt att omvärldsanalysen är organiserad *och* spontan. Omvärldsanalysens organiserade arbete bygger på att strategiska faktorer har valts ut. Den spontana delen har sitt ursprung antingen i personlig bevakning från Sverige eller genom personlig närvaro i utlandet. Den organiserade omvärldsanalysen kännetecknas vidare av avgränsning och tydlighet i de faktorer som närmare ska studeras, vilket blir avgörande för ett lyckat resultat. I fallet Krokoms och Östersunds syftade den inåtblickande analysen till att vaska fram nyckelfaktorer för tillväxten, framförallt genom Delphiövningen. Därmed vilade trendspaningen på en strategisk beslutskoppling till kommunernas tillväxtpolitiska prioriteringar. Nyckelfaktorerna bestod av fem områden, s.k. 'Glödgheta tillväxtfaktorer', som senare kompletterades med upplevelseindustrin:

1. Fler entreprenörer
2. Forskning
3. Utbildning
4. Export av varor och tjänster utanför länet
5. Ändrande attityder
6. Upplevelseindustrin

I fallet Krokomb och Östersund utgjorde dessa sex områden en sorts 'beställning' till ITPS utlandsbaserade verksamhet i USA. En viktig erfarenhet av att utföra trendspaningen utifrån denna modell är vikten av att nyckelfaktorerna är möjliga att hantera. De 'Glödheta tillväxtfaktorerna' bröts ner ytterligare men var dock fortfarande svårbearbetade områden. Att avgränsa trendspaningen till rätt nyckelfaktorer som dessutom var användbara visade sig vara svårt, vilket ytterligare bekräftar komplexiteten med organiserad omvärldsbevakning och svårigheterna med den spontana. Mot bakgrund av tidsbegränsningen fokuserades trendspaningen för Krokomb och Östersund därför till megatrender bestående av den pågående åldersförändringar i västvärlden, globaliseringens inverkan på regionerna, behovet av att framhäva unika egenskaper samt upplevelseindustrin som tillväxtmotor. Beröringspunkterna med de 'glödheta tillväxtfaktorerna' fanns dock med som en röd tråd genom hela trendspaningen.

Själva utförandet av trendspaningen bestod primärt av litteratur- och artikelstudier från ITPS utlandskontor i Washington och Los Angeles som återrapporterades till projektgruppen i Sverige.

## 4 Sammanfattande slutsatser

Denna arbetsrapport har redovisat olika metoder för omvärldsanalysstudier. Efter som omvärldsanalys ofta handlar om att rusta sig inför framtida utmaningar och förändringar är många av de vanligaste omvärldsanalysmetoderna både framåtblickande och tekniskt inriktade. ITPS har genomfört en regional omvärldsanalysstudie med tillväxtfokus för Krokoms och Östersunds kommuner i Jämtlands län. I försöksprojektet användes inte någon metod med tekniskt eller framåtblickande inriktning. Vi sökte kunskap med hjälp av både kvantitativa och kvalitativa metoder, bl.a. användes en form av trendmodell samt panel- och aktörsstudier som instrument i omvärldsanalysen. Försöksprojektet har genererat erfarenheter och tankar om hur den strategiska omvärldsanalysen lämpligast utförs. Ambitionen med denna rapport har även varit att presentera de metodval som gjordes i metodutvecklingsprojektet med syfte att utgöra ett underlag för framtida omvärldsanalyser vid myndigheten.

Utgångspunkten för omvärldsanalyser vid ITPS bör vara att ställa politiken i centrum, dvs. arbeta med policy intelligence. Det ställer krav på att omvärldsanalysen är träffsäker och avgränsad. Endast då kan det politiska handlingsutrymmet identifieras. Det politiska handlingsutrymmet styrs även av vad som på lång och kort sikt kan styras politiskt respektive inte styras, i de fall där t.ex. marknaden utgör huvudsaklig aktör. Baserat på de teoretiska och praktiska kunskaper som har inhämtats, bör ITPS utveckla den strategiska och organiserade omvärldsanalysen som metod. I den strategiska omvärldsanalysen ingår att söka faktorer, att organisera sökta faktorer och slutligen analysera dem utifrån ett större sammanhang. Ett sätt att organisera omvärldsanalysen framgår av Figur 1 nedan. Figuren utgår från de arbetsområden som ITPS täcker in och kan vidareutvecklas.

Figur 1 Analystyper

Beslutsnärlighet/ Analysens djup	Låg (omvärldsbevakning)	Hög (omvärldsanalys)
<b>Mindre</b> (Process)	SÖKA Söka faktorer Ex. Trendspaning, politikbevakning, OECD- och EU bevakning	PRIORITERA Strategisk analys, interaktivt med användare Ex. Policy-intelligence, benchmarks, scenarioplanering,
<b>Större</b> (Innehåll)	SORTERA Sortera faktorer Ex. Value-Added Monitoring, utlandsattachéerna, databaser, statistik, intervjuer	PRECISERA Precis analys Prognoser, scenarier Ex. Sysselsättningsgrad, nya företag, utländska investeringar

Figur 1 är förstået schematisk och grovt förenklad. I korthet kan följande sägas om var och en av rutorna i fyrfältsfiguren ovan;

#### *Söka faktorer (omvärldsbevakning)*

I detta segment är omvärldsanalysen närmast en teknik, egentligen omvärldsbevakning, för att söka reda på relevanta faktorer eller händelser. Det kan räkna med några relevanta sökord. Träffsäkerheten varierar kraftigt. Detta är inte någon aktivitet som befinner sig särskilt nära nyckelpersonerna i ledningen. Geografiskt är denna version av omvärldsanalysen global, vilket som helst extern faktor kan vara relevant.

Ett visst inslag av spontan omvärldsbevakning är oundviklig och fruktbar. Insatserna bör inriktas på att göra den löpande rapporteringen mera träffsäker och förstärka återkopplings- och mottagningsförmågan.

#### *Sortera faktorer (omvärldsbevakning)*

Även i detta segment är omvärldsanalysen snarast en fråga om omvärldsbevakning om än med mer kvalificerad sortering. Det finns personligt utbyte mellan avnämare och beställare och betydande kunskapsanpassning. Eventuellt läggs verksamheten ut utanför beställarens organisation. Geografiskt är även denna form av omvärldsbevakning global, men allt beror inte av allt. Någon form av specialisering sker på detta stadium.

Som betonats tidigare bör insatser göras för att utveckla beställarkompetensen i samverkan med andra aktörer på det tillväxtpolitiska området.

#### *Strategisk analys (omvärldsanalys)*

Inom detta segment stärks kopplingen till beslutsfattande. Det är ofta frågan om strategiarbete som ibland men inte alltid involverar ”kunden”. Eftersom nivån är övergripande finns fortfarande öppenhet för vilka variabler som är relevanta. Statistik från andra primärkällor används och intervjuer är dominerande metod, vilket förstärker intrycket av process och förändring. Scenarioteknik är vanligt att använda sig av för få till stånd interaktivt strategiarbete. I detta skede fordras mer analytisk förhandskompetens inom det tillväxtpolitiska området.

Kunskaper fordras både om tillväxtens källor, politisk fingertoppskänsla och inte minst känsla för ”timing” kan vara avgörande. Gentemot Näringsdepartementet bör analyserna ges relativt hög profil. Det är följaktligen fråga om medvetna val att profilera frågor som redan finns på eller bör upp på agendan.

*Precis analys (omvärldsanalys)*

Segmentet präglas av ambitioner att vara exakt. Förhållandet mellan nyckelvariablerna är väl utredda. Ambitioner finns att utveckla databaser och förnya den framför allt kvantitativa analysen. Det handlar om att förse beslutsfattare med ett beslutsunderlag som hjälper till att bedöma förutsättningarna för ett visst beslut, exempelvis stöd eller inte stöd, investering eller inte. Prognos är vanligare än scenario inom denna kategori, men kombinationer av båda förekommer.

I den typen av analyser som faller in i denna kategori spelar både teoretisk anknytning och empiriska bevis en större roll än inom övriga segment. Det bör vara områden som ITPS väljer att ge självständiga bidrag till. Debattinlägg och presentation av resultat bör vara noga övervägda. Politisk relevans är en självklar ingrediens, liksom utbyte med expertis inom studerade områden.

För att förbättra kvaliteten på omvärldsanalyserna behövs både utrymme för kreativitet och återkoppling inom alla fyra delsegmenten som identifierats ovan. På det sättet ges ett potentiellt stort utrymme för utveckling av spontan (kreativ) och organiserad (mer strukturerad) omvärldsanalys.

För den regionalt baserade omvärldsanalysen ingår både omvärldsbevakning och analys. Den regionala omvärldsanalysen genomsyras således av samtliga delsegment, SÖKA, SORTERA, PRIORITERA och PRECISERA. Omvärldsanalyser indelas också i tre huvudsakliga moment varav den inåtblickande analysen utgör plattform för omvärldsanalysens andra delar. Omvärldsanalysens syfte avgör metod. I metodutvecklingsprojektet för Krokomb och Östersund syftade omvärldsanalysen till att utröna 'regionens' utvecklings- och tillväxtpotentialer vilket innebär att strålkastarljuset riktas mot att i sökande, sorterande- och strategiproessen identifiera regionens nyckelfaktorer för tillväxt. Det strategiska momentet är viktigast i processen och innehåller både kvantitativa och kvalitativa metoder. Den kvantitativa bakgrundsbeskrivningen bör anpassas till omvärldsanalysens syfte för att i samspel med en aktörsnära *dialog* utgöra huvudsakliga verktyg. Således förstärks möjligheterna till att den regionala omvärldsanalysen blir strategisk, träffsäker och policyrelevant.

Det andra delmomentet i omvärldsanalysen är den utåtblickande analysen. Utmaningen är att den inåtblickande analysen matchas med den utåtblickande. Höga krav ställs därför på beställarkompetensen, som förhoppningsvis den inåtblickande delen har lagt grunden för. Trendspaningsavsnittet kan och behöver utvecklas väsentligt för fortsatta omvärldsanalyssstudier vid ITPS. Det är många faktorer som ska fungera för att omvärldsanalysen ska bli lyckad och träffsäker. Beställarkompetensen måste förbättras, dialogen mellan beställare och utförare är avgörande för resultaten och måste också bli bättre. Det är ofrånkomligt att kvaliteten är beroende av utförarens kompetens och egenskaper. Det handlar om fingertoppskänsla för relevant spaning kombinerat med tillgången till ett personligt kontaktnät i utlandet.

Det tredje momentet i omvärldsanalysen utgörs av den framåtblickande analysen som baseras på de två tidigare segmenten. I denna del knyts omvärldsanalysen ihop och syftet är att lyfta fram relevanta slutsatser med bäring på det politiska handlingsutrymme som finns. Slutsatserna och rekommendationer (där sådana är lämpliga att lämna) bör också vara utformade utifrån vad som är möjligt att påverka på kort och lång sikt. I denna del av projektet har projektgruppens samlade kompetens stor betydelse för att omvärldsanalysen ska bli strategisk och träffsäker.

Utifrån denna översikt av omvärldsanalysens element är det väsentligt att ta ytterligare steg mot en genomtänkt strategi för vidareutveckling av en omvärldsanalys anpassad till ITPS uppgift. En förutsättning för omvärldsanalysens kvalitet är att arbetet sker projektorienterat där rätt kompetenser och funktioner finns representerade i projektgruppen. I projektgruppen bör kompetenser för såväl den inåtblickande som utåtblickande analysen finnas. Projektgruppen har en viktig uppgift när det gäller att bedöma och kritiskt avgöra analysområden som är politiskt intressanta inom den tillväxtpolitiska ramen. För detta arbete är kontakten med Näringsdepartementet samt kommande och aktuella politiska propositioner viktiga instrument. Vidare är det projektgruppen som i omvärldsanalysens slutfas, den tredje och framåtblickande delen, ska lämna konkreta slutsatser. Återigen ställs höga krav på att projektgruppen innehåller relevanta kompetenser för att den framåtblickande delen ska bli träffsäker. Baserat på erfarenheterna från omvärldsanalysprojektet utgör metoder för kontinuerlig 'feedback' också ett viktigt utvecklingsområde. Det kan finnas anledning att etablera en referensgrupp/expertgrupp bestående av representanter från såväl näringsliv som statlig och offentlig sektor med syfte att bredda perspektiven i omvärldsanalysen.

Liksom omvärldsanalysens karaktär är slutsatserna tveeggade. För det första, handlar det om att utveckla omvärldsanalysernas form, för det andra – innehåll. Några synpunkter på hur ITPS kan gå vidare sammanfattas nedan:

1. Ett strategiskt arbete bör igångsättas där verksamheten särskådas inom vart och ett av aktiviteterna – söka, sortera, prioritera och precisera. Allt i syfte att se till att varje enskilt projekt fyller en uppgift som passar in i kunskapsbehovet. Analyserna bör ta sikte på att precisera vilka typer av insatser som behövs för att göra ITPS bättre inom vart och ett av segmenten.
2. Den andra delen som bör vidareutvecklas utifrån denna metodöversikt syftar till att utkristallisera vad som görs idag och vad som bäst kompletterar pågående arbete. Detta arbete tar sikte på att tydliggöra vad som innefattas under rubriken näringspolitik, eller mer precist tillväxtpolitik. Jämförande studier av både länder, enskilda regeringar och analysinstitut, deras erfarenheter och perspektiv är nödvändiga, både på nationell och regional nivå.

3. ITPS bör systematiskt bygga upp kontaktytor med externa aktörer, dels för löpande rapportering från utlandsverksamheten, dels i skepnad av referensgrupper som innefattar användare, exempelvis Vinnova, Nutek och Energimyndigheten. För att förfina beställningarna till utlandskontoren bör kontaktytor för avstämning skapas med vår egen närmaste policy-skapare – Näringsdepartementet.

Vårt förslag är att ITPS utvecklar ett antal projekt som kan fullfölja dessa tre väsentliga uppdrag. Rubriker för dessa övergripande målsättningar kan vara:

- i. Tillväxtpolitisk omvärldsspaning för den strategiska och formmässiga delen.
- ii. För den mer innehållsligt orienterade delen behövs kartläggning av andra aktörer, jämförelser av både initiativ och erfarenheter inom det tillväxtpolitiska området.
- iii. Översyn av mötesplatser, både fysiska och virtuella. Exempelvis kan diskussionsgrupper med både avnämare och intressenter skapas på webben. I alla sina omvärldskontakter bör ITPS vinnlägga sig om att utveckla nätverk med både offentliga och privata aktörer med intresse av näringspolitik. Dessutom bör de tekniska möjligheterna att dela kunskaper och information internt på ITPS ses över. För att vi ska bli effektivare i att odla våra omvärldskontakter på ett framåtsyftande och fruktbart sätt.





## Bilaga 1

### Tillväxtfaktorer

Nedan finner du ett antal tillväxtfaktorer. Ange dess betydelse för den ekonomiska tillväxten, enligt din bedömning. Tidshorizonten är 7-10 år framåt.

1) Vilka faktorer betyder mest för tillväxten i din kommun?

#### Laddning

3= Mycket viktigt

2= Viktigt

1= Ej så viktigt

0= Oviktigt

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Entreprenörer                 | <input type="checkbox"/> Geografiskt läge                             |
| <input type="checkbox"/> Utländska investeringar       | <input type="checkbox"/> Närhet till natur                            |
| <input type="checkbox"/> Offentlig Service             | <input type="checkbox"/> Offentlig sysselsättning                     |
| <input type="checkbox"/> Nya företag                   | <input type="checkbox"/> Vägnätet                                     |
| <input type="checkbox"/> Ny teknik                     | <input type="checkbox"/> Järnvägsnätet                                |
| <input type="checkbox"/> Arbetskraftsutbud             | <input type="checkbox"/> Flygförbindelser                             |
| <input type="checkbox"/> Nya företag                   | <input type="checkbox"/> IT-infrastruktur                             |
| <input type="checkbox"/> Inflyttning                   | <input type="checkbox"/> Tvärförbindelse till Norge                   |
| <input type="checkbox"/> Utflyttning                   | <input type="checkbox"/> Inkomstfördelning                            |
| <input type="checkbox"/> Inpendling                    | <input type="checkbox"/> Regional Identitet                           |
| <input type="checkbox"/> Utpendling                    | <input type="checkbox"/> Utbildningsnivå                              |
| <input type="checkbox"/> EMU-medlemskap                | <input type="checkbox"/> Regionalt utbildningsutbud                   |
| <input type="checkbox"/> Forskningen vid Mitthögskolan | <input type="checkbox"/> Kulturutbud                                  |
| <input type="checkbox"/> Marknadsföring av regionen    | <input type="checkbox"/> Riskkapital                                  |
| <input type="checkbox"/> Privat sysselsättning         | <input type="checkbox"/> Samarbete mellan offentlig och privat sektor |
| <input type="checkbox"/> Konkurrens                    | <input type="checkbox"/> Prisstabilitet                               |
| <input type="checkbox"/> Kommunpolitik                 | <input type="checkbox"/> Räntor                                       |
| <input type="checkbox"/> Kommunal skatt                | <input type="checkbox"/> Energiförsörjning                            |
| <input type="checkbox"/> Statlig skattepolitik         | <input type="checkbox"/> Miljö  |
| <input type="checkbox"/> Jämställdhet                  | <input type="checkbox"/> Värderingar                                  |
| <input type="checkbox"/> Kommunal skatteutjämning      | <input type="checkbox"/> Social ekonomi/ Tredje sektorn               |
| <input type="checkbox"/> Offentligt stöd               | <input type="checkbox"/> Export                                       |
| <input type="checkbox"/> Naturresurser                 |   |

2) Lägg till ytterligare tillväxtfaktorer av betydelse (MAX 3)?

ITPS, Institutet för tillväxtpolitiska studier  
Studentplan 3, 831 40 Östersund  
Telefon: 063 16 66 00  
Fax: 063 16 66 01  
info@itps.se  
www.itps.se

**itps** INSTITUTET FÖR  
TILLVÄXTPOLITISKA  
STUDIER