



TRENDSPANING

inom industri & teknik

Därför trendspanar Unionen

Unionens målsättning är att bidra till utveckling, trygghet och glädje i arbetslivet för förbundets medlemmar. För att göra det behöver förbundet vara uppmärksamt på hur arbetslivets förutsättningar förändras för medlemmarna på arbetsplatsen, i branschen och i samhället i övrigt.

Att genomföra trendspaningar är ett sätt för Unionen att uppmärksamma och försöka förutse förändringar, i detta fall med fokus på branschen industri & teknik. Genom att identifiera trender av betydelse kan Unionen ge relevanta förslag på hur politik som påverkar branschen bör förändras. Trendspaningen ger även underlag för att utveckla de kollektivavtal som förbundet är med och förhandlar fram, samt till att anpassa innehållet i medlemskapet.

Rapporten baseras på en trendspaning genomförd i november 2013 med förtroendevalda från branschen samt regionala och centrala ombudsmän som arbetar med branschens avtalsområden. Sammanlagt medverkade ett tjugotal deltagare vilka delades in i fyra arbetsgrupper. Tillsammans har deltagarna en bred och djup kunskap samt stor erfarenhet av de förutsättningar som påverkar branschen. Förhoppningen är att denna text ska öka läsarens kunskap om de viktigaste trenderna för industri & teknik och de förändringar som trenderna kan föra med sig för branschen under de kommande åren.

Trendspaningen leddes av Stefan Revestam och Emma Tjärnback, utredare på Unionens enhet för politik, opinion och påverkan (POP). Björn Stenfors på samma enhet ansvarade för dokumentation och anteckningar samt författandet av denna sammanställande rapport. Enligt överenskommelse nämns inte deltagarnas namn och ej heller företagen där de är anställda.

Kort om metod och disposition

I rapporten redogörs för de mest betydelsefulla av de trender som identifierades under den genomförda trendspaningen. I den här analysen definieras en trend som en förändring som redan i dagsläget är möjlig att observera och som förväntas bestå i åtminstone fem till sju år. Även trendernas konsekvenser beskrivs från olika utgångspunkter, såväl för samhälle och arbetsliv samt specifikt för Unionen som förbund. I vissa fall beskrivs även konsekvenser för branschens företag. En utförligare beskrivning av metod och tillvägagångssätt för själva trendspaningen återfinns i slutet av rapporten.

Det kan vara svårt att dra gränsen mellan olika trender och deras konsekvenser. Det handlar sällan om vattentäta skott dem emellan, utan snarare om olika hög grad av ömsesidig påverkan där vissa trender är konsekvenser av andra och tillsammans utgör en del av en tredje vars orsak beror något ytterligare.

Den indelning i trender och konsekvenser som görs nedan går alltså att diskutera. I vissa fall handlar det dessutom snarare om uppmaningar eller förslag till lösningar och åtgärder – vilket är lätt hänt när man trendspanar. För att öka tydligheten har, när detta bedömts vara nödvändigt, vissa tankegångar och resonemang utvecklats och kompletterats. För att underlätta läsningen och undvika allt för många upprepningar har somliga trender på samma tema slagits samman och fått en gemensam beskrivning.

Betydelsefulla och säkra trender

Här nedan redogörs för de säkra och betydelsefulla trender som identifierades under den genomförda trendspaningen.

Hårdare miljölagstiftning – ökade miljökostnader

Miljömedvetenheten ökar och detta märks inte minst genom att både konsumenter och lagstiftare ställer allt tuffare krav om miljövänlighet. Utsläppen måste minska, återvinningen måste öka och det behövs fler klimatsmarta lösningar – om detta finns en enighet. Det knepiga är vilka åtgärder som ska vidtas samt acceptansen för dessa. Hårdare miljölagstiftning ökar kostnaderna för många verksamheter inom industri & teknik. De ökade miljökostnaderna medför konsekvenser för både företag och anställda i branschen.

Företag kan i många fall klara av tuffare miljökrav genom att investera i ny teknik och utrustning. Det finns en risk att ökade kostnaderna för miljöinvesteringar minskar utrymmet för investeringar i produktionen och därmed minskar företagets konkurrenskraft. Samtidigt kan miljöinvesteringar öka företagets konkurrenskraft om det leder till en lägre energiförbrukning och därigenom lägre kostnader. En god miljöprofil kan också locka till sig kunder.

Om miljökostnaderna är högre i Sverige än i andra länder finns det en uppenbar risk för försämring av vår industris internationella konkurrenskraft. Detta är en allvarlig risk eftersom Sverige är ett mycket litet och exportberoende land och ökade priser på svenska varor gör att efterfrågan på dessa blir lägre och att varorna blir mer svårsålda. Det finns även en klar risk att alltför ambitiösa miljökrav ökar kostnaderna så mycket att industrin väljer att lämna landet. Vad som framförallt är problematiskt är om de hårdare miljökraven inte är konkurrensneutrala – såsom ökade miljökostnader för transporter. Långa transportvägar innebär att ökade miljökostnader för transporter

ter, som exempelvis kilometerskatt på land och svaveldirektivet till sjöss, riskerar att drabba industrin i Sverige hårdare än i andra länder. Kilometerskatt på vägtransporter är dock bara ett förslag – svaveldirektivet är redan beslutat av EU.

Svaveldirektivet träder i kraft år 2015 och kommer att skärpa kraven på svavelhalten i marina bränslen i Östersjön och Nordsjön. Med andra ord omfattas samtliga sjötransporter på svenska farvatten. Förändringen är kostsam och det är dessutom kort om tid för att hinna med nödvändiga investeringar. Utöver själva omställningskostnaderna – att bygga om båtar, installera reningsanläggningar med mera – tillkommer en bränsleprisökning på 50-75 procent¹ med övergången från tjockolja till lågsvavlig diesel, samt även kostnader för omlastning av gods till och från mer långväga destinationer. Alla kostnader kommer i slutändan läggas till transportpriset. Detta får konsekvenser för industrin som i hög grad är beroende av både in- och utgående leveranser med sjötransport. Dessa transporter är särskilt viktiga för basindustrin, i synnerhet för papper och stål från Norrland.² Sjöfartens övergång till diesel befaras också påverka efterfrågan så pass mycket att detta leder till en allmän bränsleprishöjning – vilket i sin tur innebär ökade kostnader även för landtransporter.

Trenden med allt tuffare miljökrav skapar också osäkerhet kring vilka krav som kan förväntas och för vilka typer av verksamhet, samt hur stora kostnaderna kan bli i framtiden. Om kostnadsbilden upplevs som osäker dämpas investeringarna. Osäkerheten blir troligtvis också större av höga politiska beslutsfattareshöjning till inkomplex i miljöfrågor.

1 Enligt Trafikanalys, Rapport 2013:10: *"Konsekvenserna av skärpta krav för svavelhalten i marint bränsle - slutredovisning"* En konsekvensutredning beställd av regeringen efter att man hade medverkat till att fatta beslutet på EU-nivå.

2 Transportkostnaden per ton beräknas av Trafikanalys kunna öka med 10% för papper från Norrlandskusten till England och Benelux, och med ca 3% för ståltransporter från Mellansverige till Danmark. Trafikanalys, Rapport 2013:10

Ökad miljömedvetenhet och hårdare miljölagstiftning ställer krav på smartare tillverkning med miljövänlig teknik och råvaror. Företag som lyckas finna nya gröna möjligheter kommer att ha en klar konkurrensfördel. Kanske kan man till exempel göra plast från skogsråvaror?

Ökat utländskt ägande och globalisering

Globala marknader gynnar globala aktörer. I takt med den ökade globaliseringen blir företagen allt mer internationella. Det utländska ägandet ökar och allt fler företag integreras i större internationella koncerner. Även företagens verksamhet internationaliseras då denna sprids ut över flera olika länder.

Den här utvecklingen kan föra med sig positiva effekter som ökade resurser till investeringar och tillgång till nya marknader vilket kan öka företagets konkurrenskraft och befästa jobben i Sverige. Samtidigt finns det flera utmaningar med utländskt ägande som får konsekvenser för medarbetarna och det fackliga arbetet.

Den ökade internationaliseringen innebär vanligen fler utländska chefer samt ofta en övergång till engelska som koncernspråk. Utländska chefer är givetvis inte i sig ett problem. Vad som blir problematiskt är om chefen sitter utomlands, särskilt då om det rör sig om den närmsta chefen och om de inblandades språkfärdigheter inte är helt kompatibla med varandra. Kulturkrockar, geografiska avstånd och språkföribistring kan tillsammans göra det svårt för medarbetare att upprätta en relation till chefen – ibland kanske man inte ens kan få tag på personen ifråga. Av samma skäl kan också förståelsen minska mellan olika enheter i företag och koncerner.

Med utländskt ägande och/eller integrering i en större internationell koncern följer att viktiga beslut rörande verksamheten flyttas allt längre bort. Även om svenska lagar och regler givetvis gäller för verksamhet och anställda i Sverige så kommer dock besluten att fattas med utgångspunkt från vad som gäller

i det land där huvudkontoret ligger. Med en ledning utan relation till bygden, historiken och de anställda kan man knappast heller förvänta sig någon bruksanda. Överhuvudtaget kan det befaras att företagens känsla för samhällsansvar minskar då de blir allt mer frikopplade från nationella band och hänsyn.

Att verksamheter internationaliseras kan i många fall tyvärr betyda att produktion, konstruktion och tjänster flyttas utomlands – så kallad offshoring. I många fall är anledningen till detta att man vill pressa kostnaderna och därför flyttar produktion till låglöneländer. Det är även vanligt att produktionen flyttas för att komma närmare slutkund eller för att passa bättre i en global produktionskedja.

Den ökade internationaliseringen får även följder för fackligt arbete och inflytande. Om besluten fattas längre bort, i ett annat land och på ett annat språk blir det självfallet svårare för facket att påverka och utöva inflytande. Om företaget bara är en resultatenheter bland många andra inom en stor internationell koncern blir facket också svagare på koncernnivå.

Även om engelska för det mesta fungerar hyfsat i det vardagliga arbetet är det en helt annan sak vid fackliga förhandlingar. Språket påverkar förhandlingen och det finns en stor risk för missuppfattningar. I allmänhet är det vanligen så att oavsett hur goda språkkunskaper man än har så är det alltid en nackdel att inte kunna bruka sitt modersmål i en förhandling.

Många utländska ägare förstår inte heller den svenska modellen – vissa kan helt strunta i avtal och lag, möjligen för att de inte vet bättre. Följden blir att mycket arbete först måste läggas på att förklara att företaget ej följt avtal eller lagar innan man börjar förhandla. Resultatet blir att vi i Sverige upplevs som besvärliga. Utländska ägare kan även tro att det i Sverige fungerar på samma sätt, vad gäller fackföreningar och arbetsliv, som i länder som Frankrike och Belgien – vilket skapar onödiga problem.

Högre tillväxt utanför Europa

Tillväxten i Asien, Latinamerika och delar av Afrika är högre än i Europa och kommer sannolikt fortsätta att så vara. En högre tillväxt bör innebära att fler människor lyfts ur fattigdom. Att fler människor får det bättre är givetvis positivt – framförallt när det gäller utvecklingsländer där fattigdomen tidigare varit mycket svår.

Om tillväxten är betydligt högre på andra håll i världen än i Europa kan dessa intressanta tillväxtmarknader attrahera internationella investerare. Om detta vore ett nollsummespel – att någon kan vinna endast om en annan förlorar – skulle detta kunna innebära färre arbetstillfällen i Sverige. Lyckosamt nog handlar det dock knappast om ett nollsummespel. Ökat välstånd innebär ökad efterfrågan och högre tillväxt som gör att kakan som ska delas blir större när nya marknader växer fram.

Fler jobbar efter 65

Allt fler tjänstemän jobbar efter 65 år. Bättre arbetsmiljö och senare inträde på arbetsmarknaden gör att även de som inte är tjänstemän kommer att jobba längre inom industrin. Trenden har blivit tydligare de senaste åren. Det nya pensionssystemet är en av anledningarna. Ytterligare en anledning är att medellivslängden ökar.

En följd av denna trend är att generationsväxlingen skjuts upp i branschen. Medarbetarnas allt högre medelålder och allt längre anställningstid medför också stigande lönekostnader för företagen.

Ökade energikostnader

Även utan en eventuell avveckling av kärnkraften pekar det mesta på att priset på energi kommer att öka framöver. Till detta finns det många bidragande faktorer såsom exempelvis CO₂-kompensation och höjda avgifter, men även Sveriges export till den gemensamma europeiska elmarknaden samt utfasningen av fossila bränslen som kol och olja

Med ökade energikostnader stiger givetvis kostnaderna för industrin. Om industrin inte kan överföra de ökade kostnaderna till sina kunder, och/eller minska sin energikonsumtion, riskerar detta att minska företagets marginaler – vilket i sin tur kan medföra en risk för uteblivna investeringar och minskad konkurrenskraft.

Oavsett om marginaler och vinster minskar eller ej kommer företagen helt säkert försöka minska sin energikonsumtion om energikostnaden ökar. Energibesparingar kan tänkas ske på flera sätt. Exempelvis genom förändringar i verksamhetens styrning och reglering, införande av ny teknik och automatisering, mindre och färre lokaler samt att uppmåna de anställda till ett förändrat, mer energimedvetet, beteende.

Fortsatt och ökad outsourcing och offshoring

Outsourcing innebär att ett företag anlitar en leverantör för att utföra verksamhet som tidigare utförts i egen regi. Detta har länge varit en trend inom industrin och fortsätter att så vara. Ökningen av denna trend består i att företagen outsourcar allt fler aktiviteter och allt större del av sin verksamhet. Allt som kan outsourcas prövas – administrativa tjänster, it, löner och ekonomi. Ingen del av verksamheten är fredad. Vad som utgör kärnverksamhet kan ändras från den ena dagen till den andra.

När företag outsourcar är det vanligen de ”enkla” jobben som först försvinner från arbetsplatsen. Detta leder till färre inkörsportar till mer kvalificerade jobb samt även minskade möjligheter till omplacering inom företaget.

Outsourcingen skapar även en fragmentering av företag och arbetsmarknad, vilket försvårar och försämrar möjligheterna till att byta jobb. Detta då det vanligen är enklare att byta jobb inom det företag där man redan arbetar än att söka ett nytt arbete hos ett företag där man inte redan är anställd.

Outsourcing kan i många fall också betyda att jobben flyttar från Sverige, vilket ofta kallas offshoring.

Ökning av mobil teknik – fler fjärrstyrda fabriker

Den tekniska utvecklingen har gjort det möjligt att fjärrstyra maskiner och hela fabriker från annan ort. Detta är en uppenbar förbättring för den fysiska arbetsmiljön och säkerheten. Samtidigt innebär dock den fjärrstyrda tekniken att allt fler arbetstillfällen kan förläggas utomlands.

En ytterligare konsekvens är att begreppet hemarbete vidgas betydligt – nu är det inte bara kontoret utan även kontrollen av fabriken som finns i fickan. Med tanke på den allmänna utvecklingen mot ett allt mer gränslöst arbetsliv kan en likartad utveckling förmodas ske även på detta område. Att alltid vara uppkopplad med möjlighet att arbeta varsomhelst och närsomhelst gör det svårare att skilja mellan jobb och fritid.

Minskad förståelse för facket

Vissa företag arbetar aktivt för att minska det fackliga inflytandet. Samtidigt minskar förståelsen för själva kollektivavtalsmodellen i Sverige. Minskat fackligt inflytande innebär att det blir svårare att teckna kollektivavtal och att innehållet i avtalen riskerar att försämrats. Färre och sämre kollektivavtal minskar modellens funktionalitet likväl som förståelsen för denna lösning. Detta leder i sin tur till en negativ spiral där facket får ännu mindre inflytande och betydelse – med följderna att kollektivavtalen blir ännu svagare och allt mer irrelevanta, vilket gör facket ännu svagare.

Minskat fackligt inflytande och minskad förståelse för kollektivavtalsmodellen i Sverige innebär ett utökat tryck att finna andra lösningar för arbetslivets reglering. De andra lösningarna är ofta lagstiftning och/eller internationella avtal. Problemet med att lagstifta om sådant som arbetsvillkor och löner är att detta i allmänhet leder till urvattnade villkor och låga löner då det är de lägsta nivåerna som lagstadsas. Lagen är dessutom ett trubbigt verktyg eftersom den inte kan anpassas utifrån skilda behov i olika branscher och verksamheter. Internationella avtal har en likartad problematik då det är föga troligt att löner och

villkor justeras uppåt. Att i ett och samma avtal reglera villkoren för de anställda i olika länder med helt skilda system och förutsättningar riskerar antingen att bli extremt trubbigt och stelbent eller extremt komplicerat – alternativt att avtalet bara blir en pappersprodukt.

Ständigt slimmade organisationer – krav på ökad flexibilitet

Det oupphörliga rationaliseringstrycket skapar organisationer som ständigt slimmas. Hårdnande konkurrens på den globala marknaden, samt allt snabbare utvecklings- och tillverkningscykler, fordrar förmågan att ställa om snabbt – vilket kräver flexibel organisation och flexibla anställda.

Om färre anställda ska utföra mer arbete kräver detta till slut att varje anställd jobbar fler timmar. Och så ser det ut för många tjänstemän inom industrin. De anställda jobbar allt mer utanför ordinarie arbetstid och mängden oreglerat övertidsarbete ökar. Många tjänstemän arbetar betydligt mer än 40 timmar i veckan vilket, bland annat, gör det svårare att kombinera arbete med familj och privatliv. I den slimmade organisationen finns heller inga marginaler för att klara av störningar och avvikelser som till exempel sjukdom och ledighet. Det finns inte längre utrymme för några gemensamma fikapauser. Tid till reflektion samt utveckling av tjänsten och arbetsuppgifterna saknas helt.

När färre anställda ska utföra mer arbete krävs också högre individuell kompetens. Detta då de få som finns kvar måste besitta minst samma kompetens och kunskap som tidigare fanns fördelad i en större personalgrupp. De anställda måste ha multi-kompetens för att kunna klara av flera arbetsområden och uppgifter, samt även själva stå för sin kompetensutveckling.

Kompetenskraven vid nyanställningar kommer ställas högre än vad tjänsten kräver. Detta eftersom de anställda måste vara multi-kompetenta för att kunna klara av flera olika arbetsområden och arbetsuppgifter, samt även snabbt kunna ställa om och lära nytt.

I många fall är organisationerna så slimmade att den enskilde tjänstemannen individuellt ansvarar för arbetsuppgifternas utförande. Utvecklingen går allt mer mot en person per tjänst och detta inkluderar då även sådana tjänster som tidigare utförts av flera personer. Då arbetsuppgifterna individualiseras och ansvaret flyttas från organisationen till den enskilde finns det ingen att lämna över till vid sjukdom eller som kan förstärka vid arbetstoppar. Följden av detta är ökade krav på tillgänglighet vilket gör det svårare att skilja på arbete och fritid.

I de hårt slimmade organisationerna försämras också individens möjligheter att byta karriär inom företaget. Det finns inga luckor och det finns inte utrymme att lära upp folk.

Ökade tillgänglighetskrav

Den tekniska utvecklingen har gjort det möjligt, särskilt för tjänstemän, att utföra många arbetsuppgifter varsomhelst och närsomhelst. Arbetet är inte på samma sätt som tidigare bundet i tid och rum. Våra mobiltelefoner, datorer och ständiga internetuppkoppling innebär också att vi är konstant tillgängliga. Arbetslivet har på detta sätt blivit allt mer gränslöst. I takt med att gränserna suddas ut har också kraven och förväntningarna på tillgänglighet ökat. Det tas mer eller mindre för givet, av både arbetsgivare och kollegor, att anställda ska vara tillgängliga dygnet runt.

Möjligheten att kunna välja var och när man ska jobba är givetvis en stor förmån som underlättar många livspusslande. När gränserna suddas ut mellan arbete och fritid är det dock lätt hänt att arbetet tar överhanden och man aldrig riktigt kopplar av. Det är få som kan låta bli att svara när telefonen ringer och det är svårt att veta hur mycket arbete som bör göras när gränser saknas. Risken är stor för ökad stress och ohälsa. För arbetsgivare och chefer är det också svårt att överblicka och leda personal och inte helt lätt att ansvara för arbetsmiljön. Den nya tekniken ställer också krav på utbildning av både ledare och personal.

Tilltagande centralstyrning och standardisering

Standardiserade system, som olika affärssystem, styr verksamheter. ”Harmonisering” av avtal gör att lokala avtal försvinner eller försämras. När allt ska stöpas i samma form kan detta även innebära att kreativiteten hämmas i verksamheten, samt försvårar för de personer som inte passar in i formen.

Standardisering är bra men det är verksamheten som ska styra systemen och inte tvärtom, vilket är risken med centralstyrning och standardisering. Hänsyn måste tas till lokala förutsättningar och de anställdas synpunkter måste tas tillvara om de inte ska tappa sin kreativitet och sitt engagemang. För ett framgångsrikt företag är de anställdas motivation en nyckelfaktor.

Fortsatt strukturomvandling

Företag behöver fortsätta hitta nya affärsmodeller och/eller förändra verksamheten för att vara fortsatt lönsamma. Struktur-omvandlingen ökar konkurrensen om ”bra” produkter vilket leder till att de minst lönsamma slås ut. Risk finns att jobb och produktion flyttar utomlands till tillväxtländer och nya marknader. Oftast krävs mer investeringar i företagen.

Ekonomerna styr

Ökad ”ekonomism” i företagen leder till nyckeltalsinflation. Lönekostnaden, energikostnaden, råvarukostnaden och fraktkostnaden styr var i världen investeringarna görs. Det leder till ett förändrat risktagande i företagen. Vad som utgör en risk eller ej beror i hög grad på vem som gör bedömningen. När ekonomerna styr är det ekonomerna som bedömer risken, vilket kan vara bra eller dåligt.

Osäkra och betydelsefulla trender

De osäkra trenderna som identifierades under trendspaningen kan vara osäkra både när det gäller riktning och/eller styrka. Ibland finns både en trend och en mottrend, vilket gör riktningen osäker.

De osäkra trenderna som nämndes var:

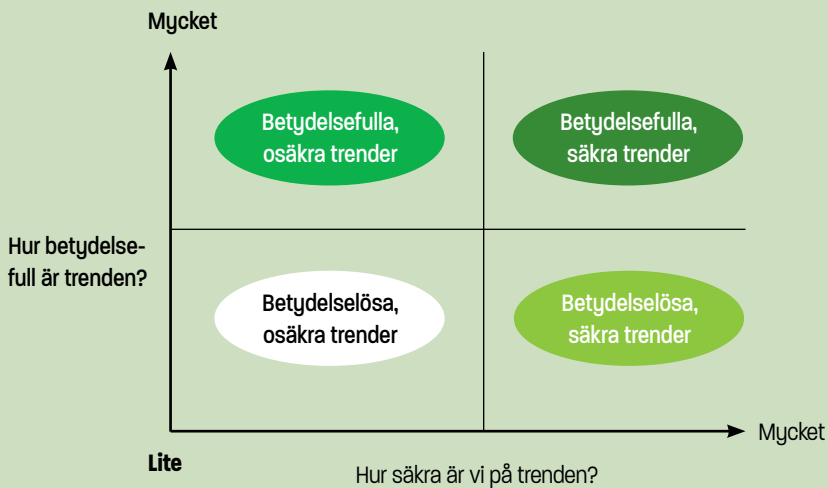
- Forskning och utveckling flyttar
- Rysslands påverkan på den svenska skogsindustrin
- Minskad attraktionskraft för industrin som arbetsgivare
- Minskad andel fast anställda i industri
- Fler otrygga anställningar

Utvecklingen av dessa trender har stor betydelse för Unionens medlemmars arbetsliv. Redan idag syns konsekvenser i företag inom branschen. Dessa trender är således viktiga för Unionen att fortsätta följa, analysera och agera utifrån.

Om trender och trendspaning

En förutsättning för att identifiera och värdera trender är att klargöra själva begreppet trend. I den här analysen definieras en trend som en förändring som redan i dagsläget är möjlig att observera och som förväntas bestå i åtminstone fem till sju år. En trend måste alltså uppfylla ett visst mått av varaktighet. Beskrivningen av trenden ska även kunna svara på frågan om vilken riktning som förändringen har. Innebär den exempelvis en ökning eller minskning jämfört med idag? Eftersom det i det här fallet är en branschanalys som görs ingår det i detta fall i trendbegreppet att förändringen visar sig i eller påverkar fler än bara enstaka företag.

Den metod som ligger till grund för analysen i den här skriften kan liknas vid en flerstegsraket. Först identifieras och beskrivs möjliga trender enligt de villkor som just har redogjorts för.



Dessa trender klassificeras beroende på 1) hur betydelsefulla de är eller förväntas att bli, samt 2) med vilken säkerhet trendens riktning kan slås fast. Detta betyder att trenderna grovt sett delas in i fyra olika kategorier, så som fyrfälts-diagrammet beskriver.

Nästa steg är att lista vilka konsekvenserna väntas bli av de trender som antas vara både betydelsefulla och säkra (alltså de som placerats i den övre högra rutan i diagrammet). Lagda bredvid varandra utgör konsekvenserna av dessa trender en grund till hur branschen eller sektorn med någorlunda säkerhet kommer att utveckla sig de närmaste åren.

Till denna grund läggs sedan de olika konsekvenser som de betydelsefulla men osäkra trenderna (övre vänstra rutan i diagrammet) antas kunna leda till, vilket beroende på just osäkerheten innebär flera olika möjliga framtidsscenarioer. ”Om den betydelsefulla men osäkra trenden A visar sig gå åt håll X de kommande åren, hur förändrar det den framtidsbild som vi lagt fast baserat på de säkra trenderna? Om A i stället visar sig utveckla sig i riktning Y, hur påverkar det helhetsbilden?” Scenarierna illustrerar alltså hur framtiden påverkas av den riktning som de osäkra men betydelsefulla trenderna faktiskt tar.

Det sista steget i analysen är att tänka igenom hur trenderna och deras väntade sammantagna konsekvenser ska hanteras. Baserat på framtidsscenarierna kan åtgärder förberedas. En slutsats kan vara att utfallet av en specifik osäker trend är av särskilt stor betydelse för vilken väg som utvecklingen som helhet ska ta. Kanske är det då motiverat att, exempelvis genom opinionsbildning, försöka påverka vilken riktning som denna trend faktiskt slår in på?

De sista stegen i modellen, det vill säga analysen över möjliga scenarier av de osäkra trenderna samt framtagandet av en handlingsplan, genomfördes inte under trendspaningstillfället som denna skrift baseras på. Därför redovisas inte heller dessa delar av en branschanalys här.

UNIONEN

Olof Palmes gata 17
105 32 Stockholm
08-504 15 000
www.unionen.se