

Välkomna!

# Ta kontroll över framtiden

*Omvärldsanalys och omvärldsbaserad strategiutveckling*

20 oktober 2020 för Automation Region

[daniel.linden@kairosfuture.com](mailto:daniel.linden@kairosfuture.com)  
0708-89 25 30

**FUTURE**

Research-  
based  
foresight

**STRATEGY**

Future-  
based  
strategy

**ACTION**

Strategy  
enforcement



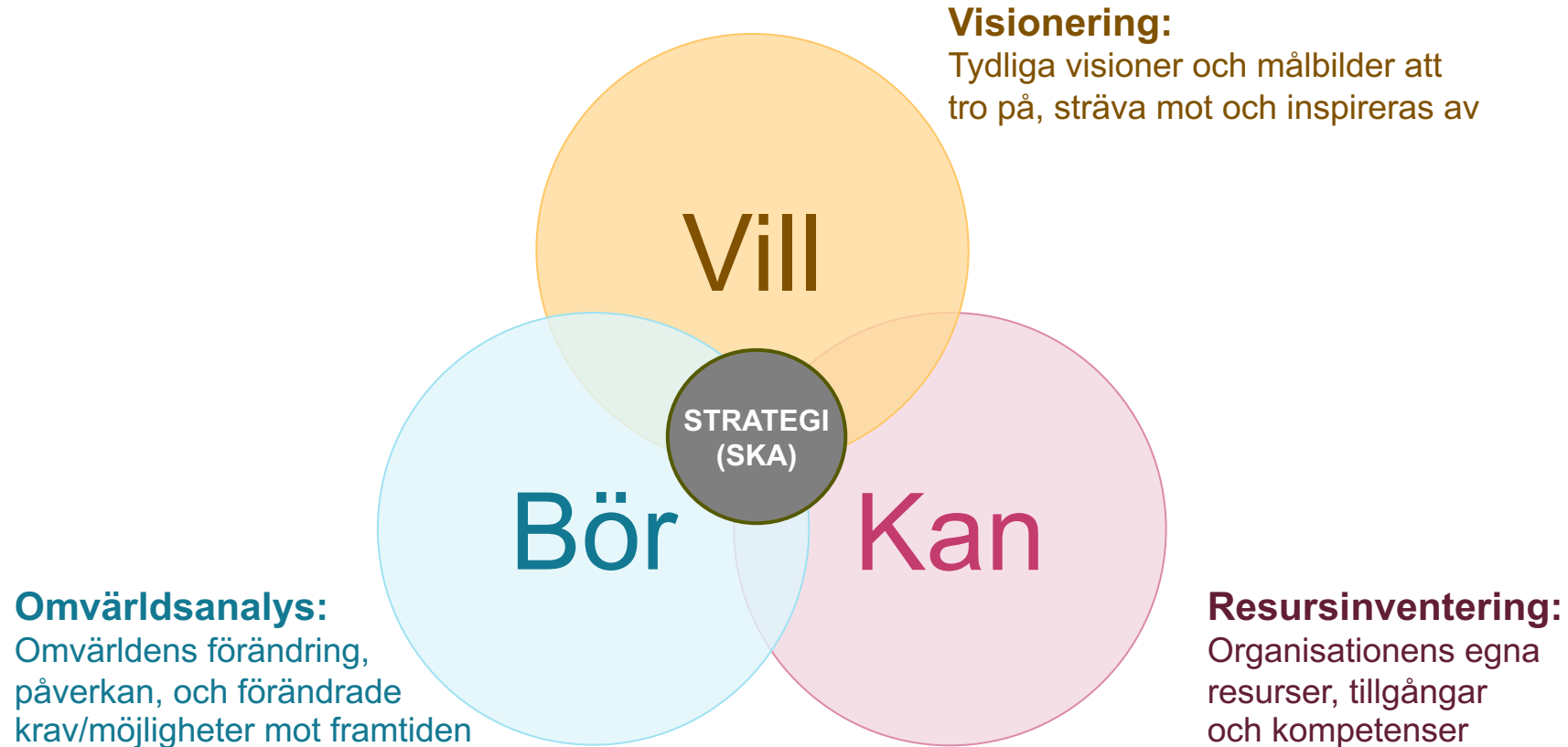
# Tre kriterier för individens hälsa

*Aaron Antonovsky 1923-1994, Hälsans Mysterium 1987*



# BÖR, VILL & KAN

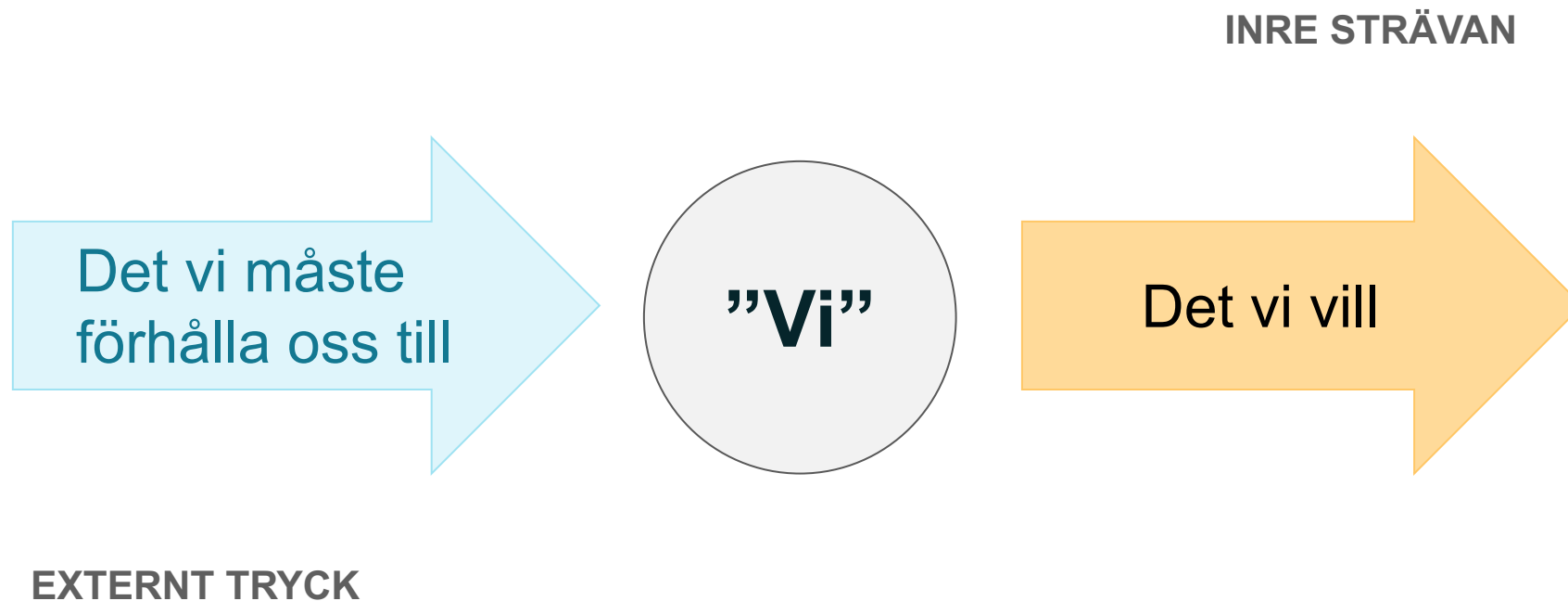
*Ett ramverk med tre separata perspektiv som tillsammans lägger grunden för strategiskt beslutsfattande*



# Introduktion till omvärldsanalys

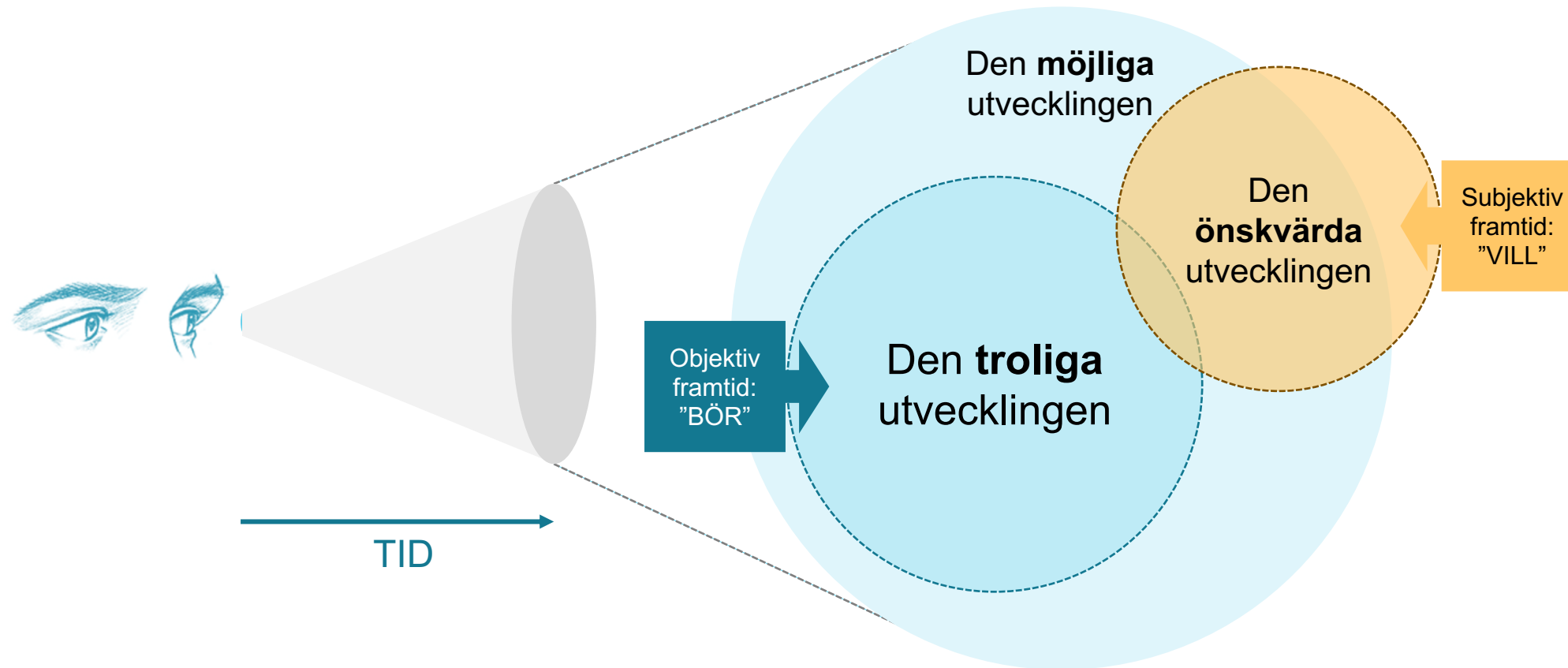


# Två krafterna som formar vår framtid



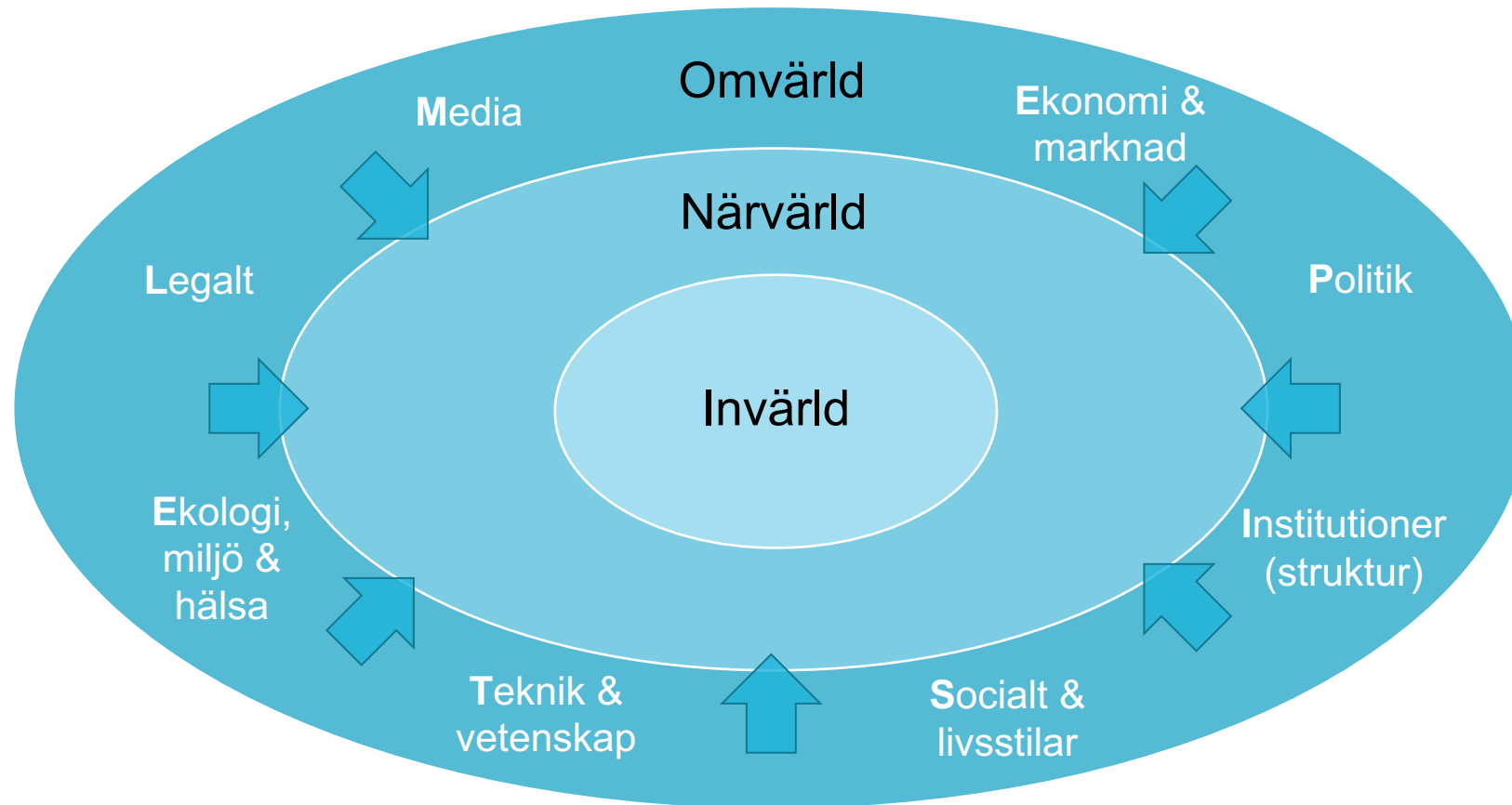
# En utmaning i omvärldsanalysarbetet:

*Att navigera mellan olika framtider*



# Tre världar

*Fokus på att betrakta den egna verksamheten "utifrån och in". Utifrån omvärld och närvärld identifieras, prioriteras och analyseras förändringar mot invärlden.*



**Omvärld**, den värld vi inte kan påverka men som påverkar oss  
**Närvärld**, den värld vi verkar i och indirekt kan påverka (arenan/branschen)  
**Invärld**, den "värld" vi kontrollerar (ofta den egna organisationen)

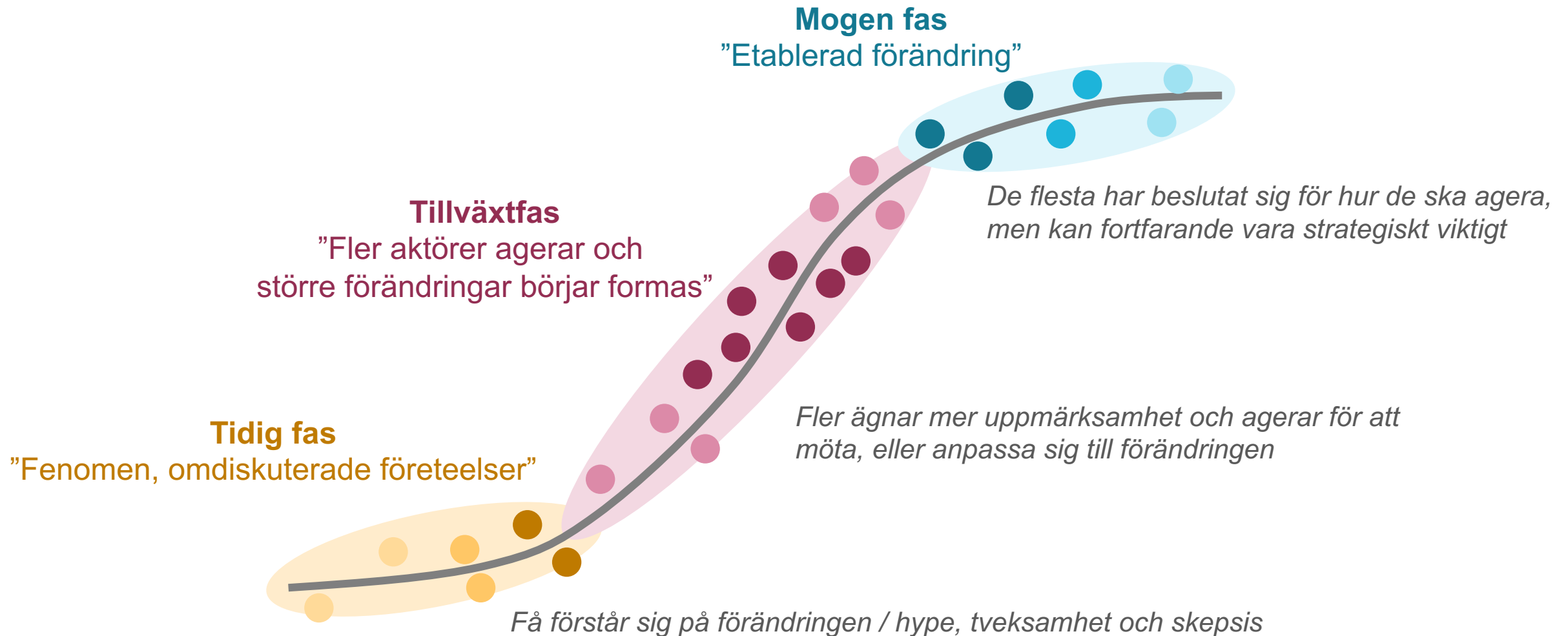
# Tre grundfrågor

1. **VAD** är det som händer?
2. **VARFÖR** händer det?
3. **HUR** påverkar det oss?

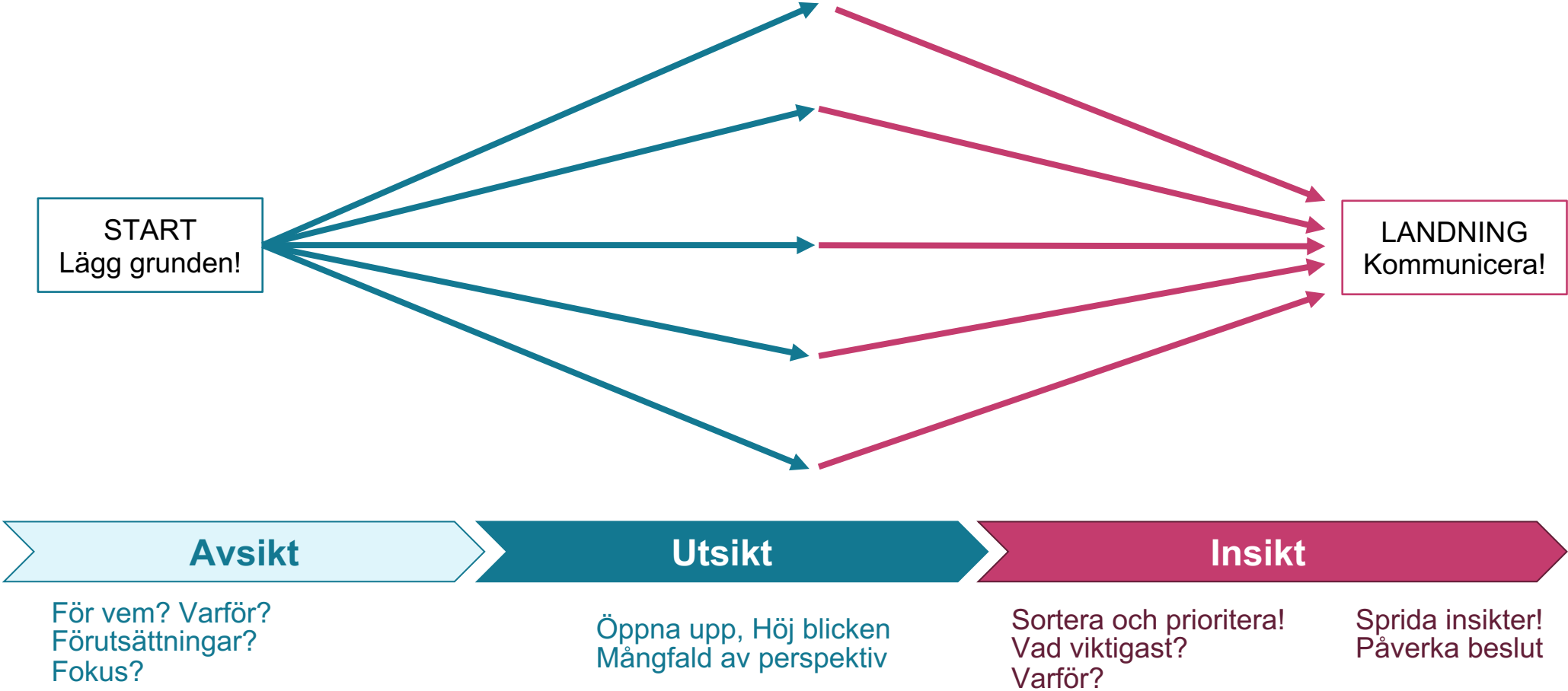


# S-kurvan, mognad och olika tidshorisonter

För att få utsikt mot framtiden gäller det att täcka in och beskriva trender i flera olika tillväxt- och mognadsfaser



# Ett arbete i tretakt



# Tankefaser och gruppsammansättning

## DIVERGENT

*Stor heterogen grupp*

### Tänka “nytt/stort”

Lägga till

Söka i många riktningar

Se olika infallsvinklar/perspektiv

## KONVERGENT

*Liten heterogen grupp*

### Tänka “rätt”

Dra ifrån och sortera bort

Söka specifika svar

Hitta det rätta/mest relevanta

# 3 faser – 3 tankeprocesser

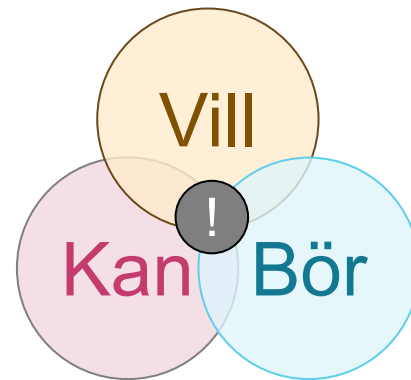
Vad är frågan?



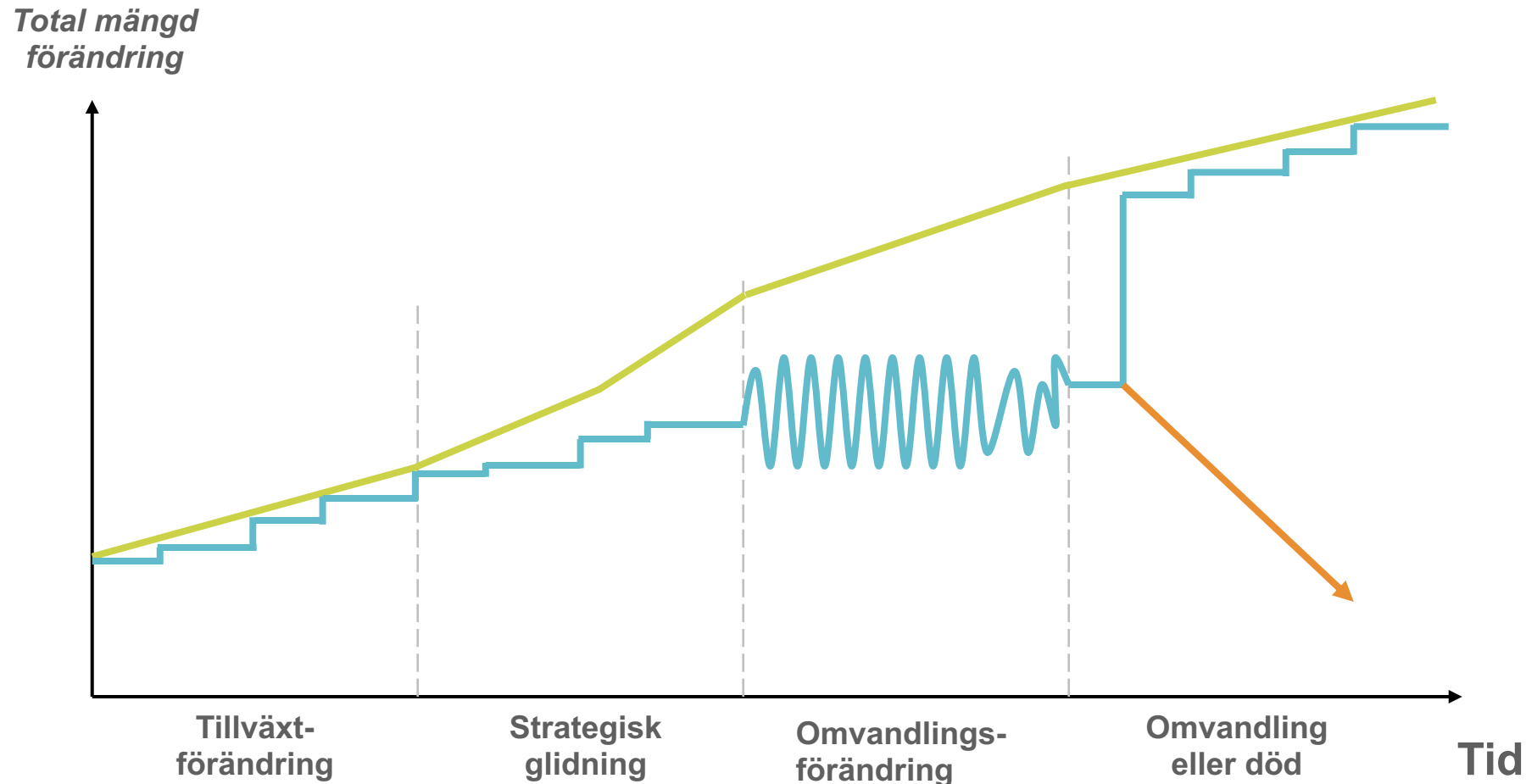
Vad händer?



Vad betyder det?



# Förlopp i omvärldens och den egna organisationens strategiska utveckling



# Varför omvärldsanalys?

*Många möjliga syften med att göra omvärldsanalys*

## STRATEGI

- Grundläggande strategi
- Strategisk korrigerering
- “Vindtunnel-test”
  - Övergripande strategi
  - Affärsområdesstrategi
  - Strategiska projekt

## INNOVATION

- Affärsutveckling
  - Affärsmodeller
  - Affärsområden
  - “Hunting grounds”
  - Intern utveckling
- Erbjudandeutveckling
  - Målgruppsidentifiering
  - Målgruppsinsikt
  - Produkt-/tjänstutveckling

## TANKE-LEDARSKAP

- Marknadspositionering  
*Dominans*
- Employer branding  
*Attrahera / behålla arbetskraft*
- Partnering  
*Attrahera / behålla partners*



# Tre nivåer av insikt

*1:a nivån:* **Översikt och struktur** över det vi redan vet

*2:a nivån:* **Heltäckande ansats**  
vi utmanar våra egna perspektiv och försöker  
täcka in allt väsentligt som finns att veta

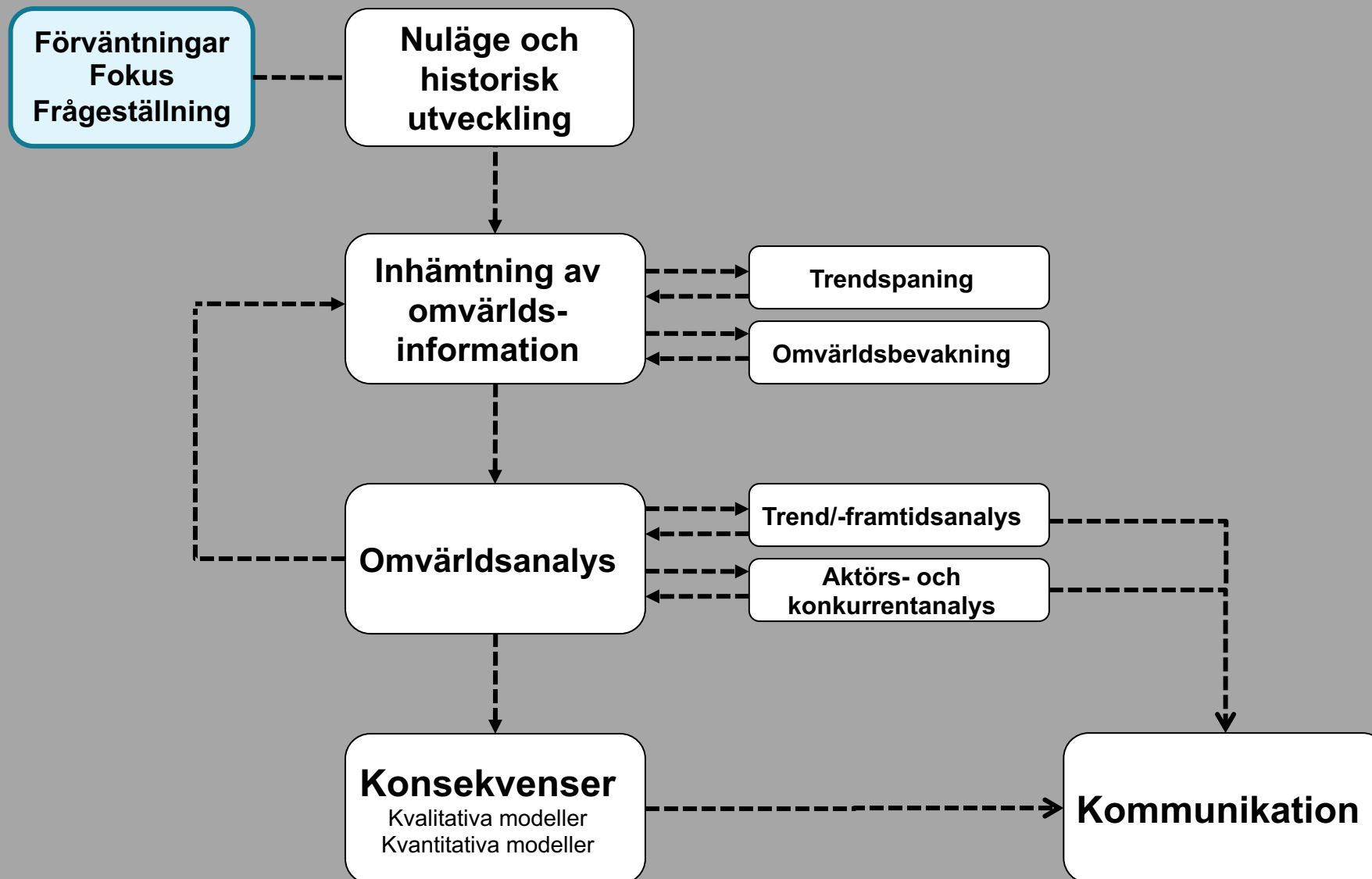
*3:e nivån:* **Skapa genuint ny kunskap** –  
vi söker helt nya originella/innovativa sätt att  
förstå verkligheten på



# Omvärldsanalys steg för steg

Hur gör man?





# Klargör uppdragsgivare, intentioner och informationsbehov

## **Vem är uppdragsgivaren?**

- Är det en person, en organisation eller en del av en organisation?

## **Vilket är syftet/nyttan med analysen?**

- Vad skall resultatet av arbetet användas till?
- Vilka beslut ska påverkas?
- Vilken effekt eftersträvas? Om det går riktigt bra, vad har förändrats?

## **Vilken typ av svar behöver uppdragsgivaren för att nå syftet?**

- Svar på konkret fråga? (Tar Amazon över världen till 2030?)
- Belysning av öppen fråga? (Hur ser detaljhandel ut 2030?)

## **Vilken sorts kunskap handlar det om?**

- Säker kunskap med kort perspektiv? Långt, men mer osäkert, perspektiv?
- Djup eller bredd?

## **Stämmer aktörens ambition och ramar överens?**

- Kan vi lösa uppgiften inom de ramar som uppdragsgivaren gett?



# Välj tidshorisont

- För hur lång period framåt är det rimligt att analysera utvecklingen?
- Nedanstående resonemang brukar vara till hjälp...

Den period där vi tror oss veta vad som kommer att hända. Formas till stor del av redan fattade beslut.

Den period där vi inte alls vet vad som kommer att hända. Formas till stor del av okända faktorer.



# Focal question(s)

## **Main question:**

*How will consumer focused businesses in beauty, health and well-being change towards 2030?*

### **Consumers:**

How will their values, needs, desires, expectations and demands change?

How will it affect their behaviour as consumers and citizens?

### **Businesses:**

How will businesses and marketplaces be configured and organised?

How will products and services be produced and marketed?



CONSUMER BEHAVIOR & VALUES

Post-demography

Personalization and mass-customization

Consumer debt increasing

Experience centered consumption

Hesitant consumers & savers on the rise

Increased mental pressures

DIGITAL TECH DRIVERS

The data-driven society

A new wave of analytics and automation

MARKETS & COMMERCE

The Platform Economy

Peer-2-Peer economy

Automation & Gigs hit the job market

E-commerce and Borderless retail

(X)aaS: Everything as a service

MEDIA & COMMUNICATION

Mixed reality

The new mass-faced media landscape

TREND MAP

*“How will financial relations and transactions between consumers & businesses change towards 2030?”*

PAYMENTS & TRANSACTIONS

Frictionless payment

New forms of money

Open Banking

COUNTER FORCES & IMPEDIMENTS

Nationalism and protectionism rising

Legislators responding in the new economy

Increased polarization

Cyber threats and data anxiety growing

INFORMATION SHARING

The Rating Society

Total Transparency

BUSINESS CONDITIONS

Business for good / Business activism

Strategic cooperation and partnerships of growing importance

Exempel på trendkarta

# Post-Demography

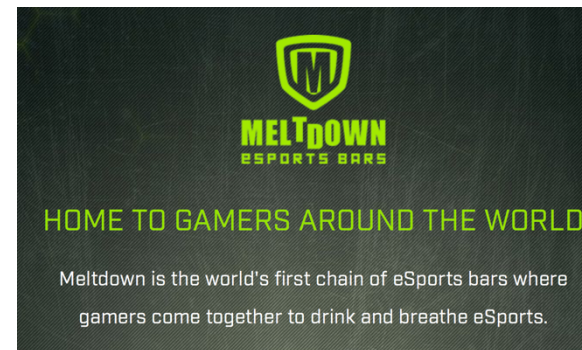
People are constructing their own identities more freely than ever. As a result, consumption patterns are less defined by “traditional” demographic segments such as age, gender, location, occupation, income, and family – and more defined by a chosen lifestyle. Often, these lifestyles groups, subcultures or “consumer tribes” can be identified – by their own separate and unique expressions, artifacts, rituals and symbols. More places and players get niched to cater the needs of specific tribes and it generally become increasingly important to understand these group aspects. For understanding target demographics in place of older, blunter measures like age, sex, and occupation.

And even the term “individual” seems to be less useful than before as people tend to behave very differently depending on the context. Some instead use the term “dividual” to express the inconsistent behaviors of human beings.

In a world of countless different identities, personalization by well-designed products and services is becoming ever more important – as is the ability to reach people at just the right time and place when they are most susceptible.

## Examples:

- » In the UK, women now account for the majority of video game players, and there are more gamers aged over 44 than under 18 (source: *Internet advertising bureau, September 2014*).
- » Lohas Store is a Brazilian concept selling organic vegan cosmetics, focusing their cosmetics brand on the “lifestyle of health and sustainability” demographic.
- » Meltdown is an eSports-bar, niching the concept of “sports bar” to only electronic sports.
- » The alternative florist, Grace and Thorn, built a cult following from their in-store classes: the Renegade Flower Sessions and Terrarium Tuesdays, where customers could try their hands at creating Grace and Thorn’s signature flower arrangements. Teamed up with prosecco and hip hop music, Grace and Thorn’s classes helped build their following amongst East London’s hipsters and showcased the fact they were no normal flower shop.



## What are tribes?

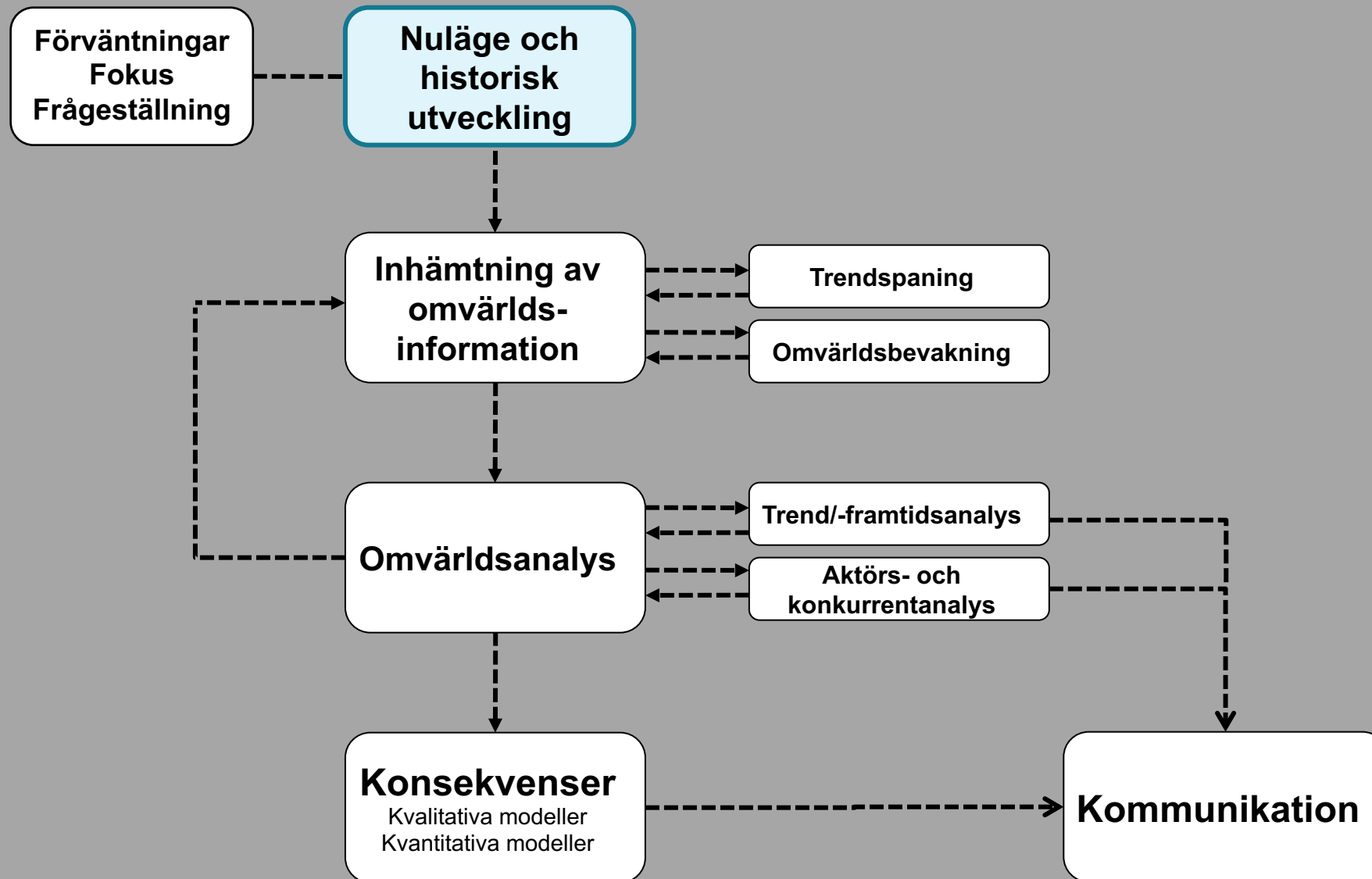
- ▶ “A group with deep interpersonal connections built through shared experiences, rituals and traditions”

Exempel på trendkort

# Nuläge och historisk utveckling

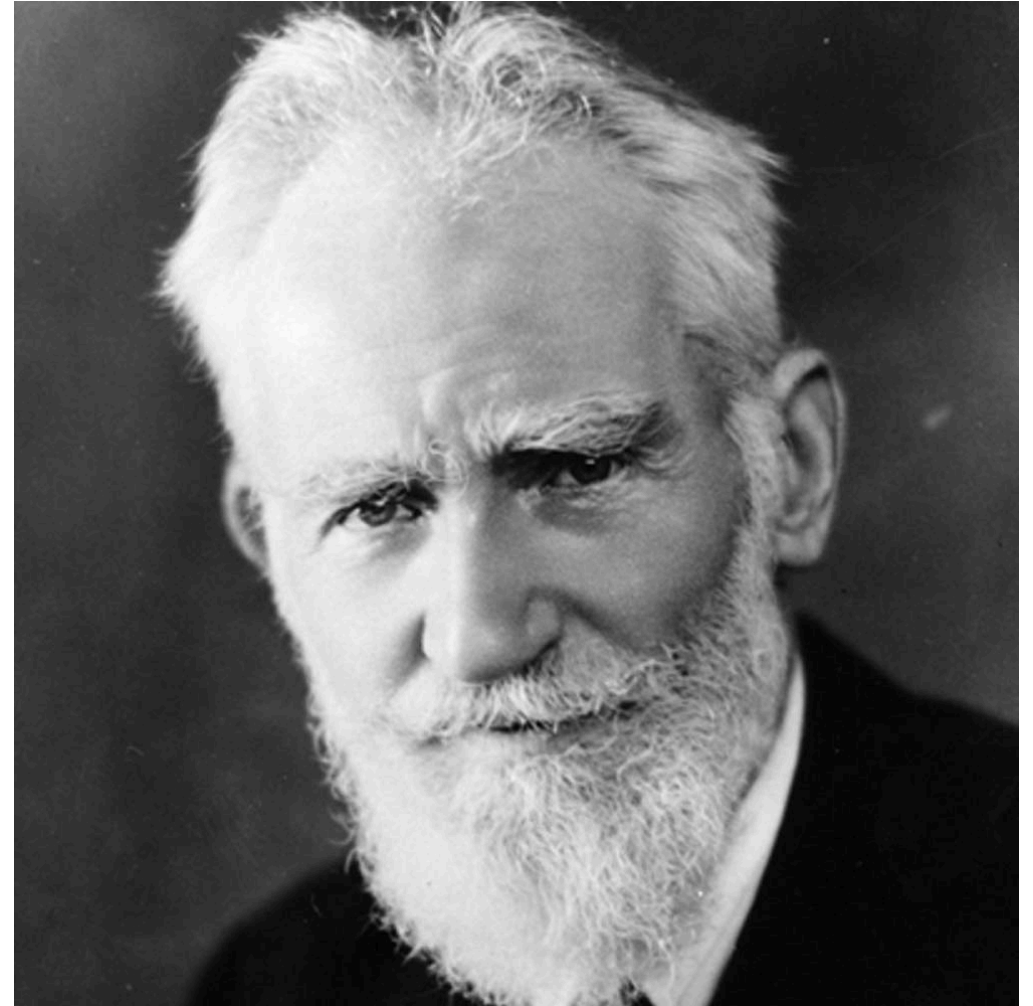
För att förstå framtiden behöver vi förstå historien!





# Historiens betydelse?

”Av historien lär vi oss  
att vi inget lärt av historien”  
*G. Bernard Shaw*

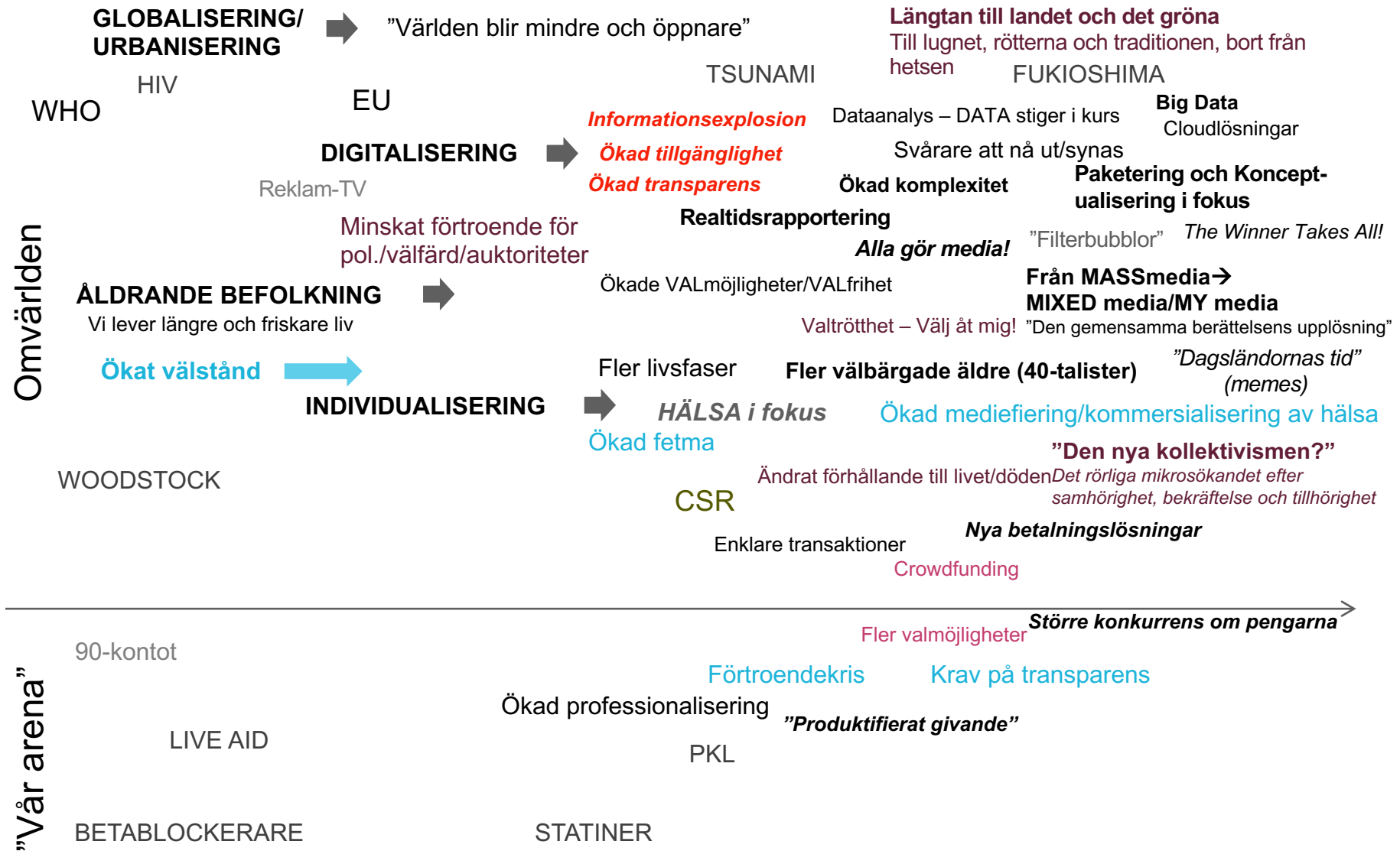


# Varför är historiebeskrivning viktigt?

- För att få perspektiv på frågeställningen
- För att underlätta trendspaningen i nästa steg
- För att öka förståelsen för hur omvärld, närvärld och invärld kan påverka varandra – hur förändring fortplantar sig i systemet



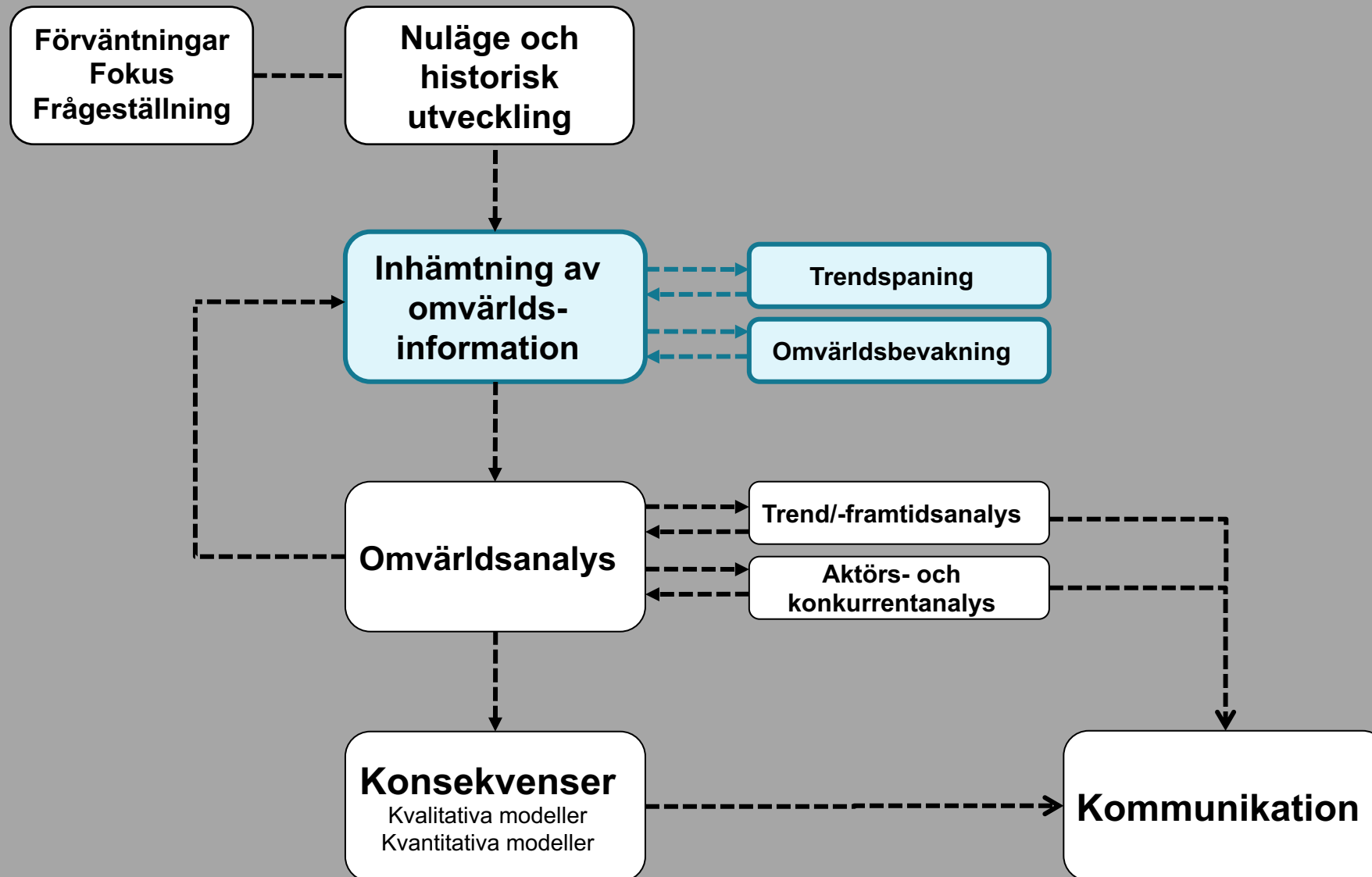
# Exempel: Historisk återblick (anno 2014)



# Inhämtning av omvärldsinformation

Från trendspaning till prioriterade trendlistor





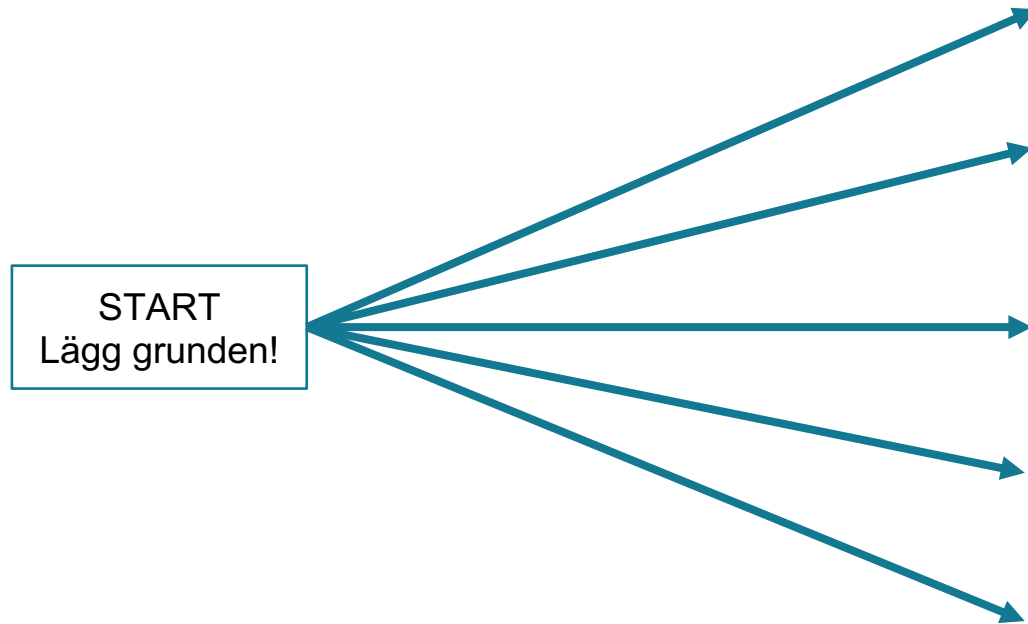
# Vad är en (användbar) trend?

- En trend är *en förändring i världen* utanför den egna organisationen
- En förändring som *har en riktning* (mer, snabbare, avtagande...)
- En trend *syns redan nu* – inte något som kommer att hända
- En trend har *ett minimum av förväntad varaktighet*
- En trend har *en domän*, ett giltighetsområde



# Utblick

*Vad finns på våra egna näthinnor?*



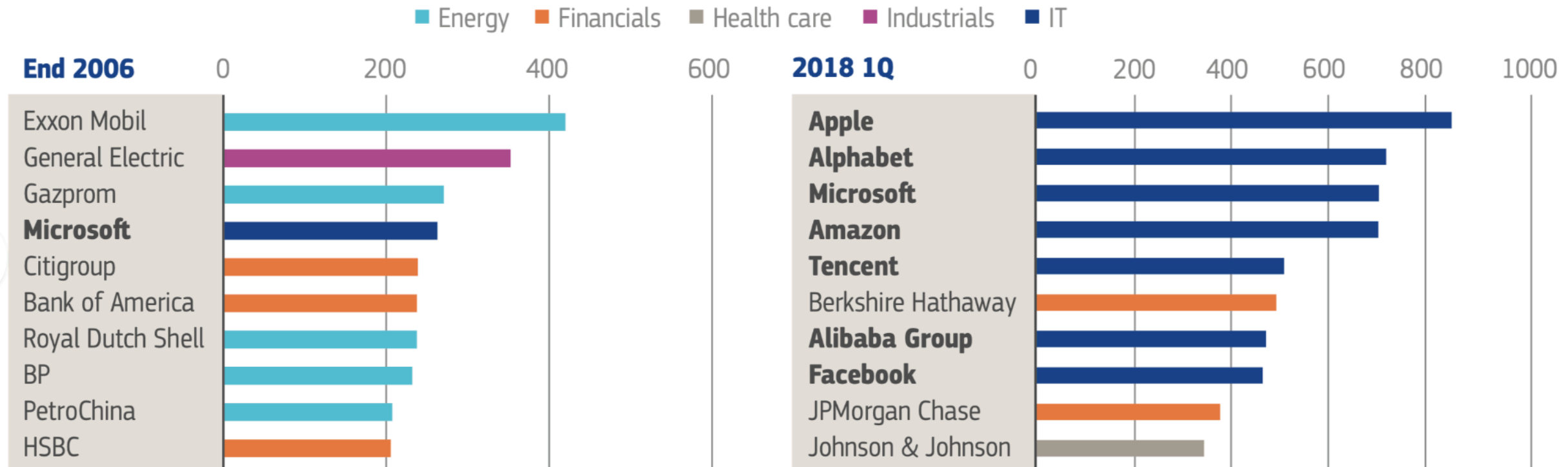
För vem? Varför?  
Förutsättningar?  
Fokus?

Öppna upp, Höj blicken  
Mångfald av perspektiv



# Den nya ekonomin

*De högst värderade bolagen 2008 vs 2018*

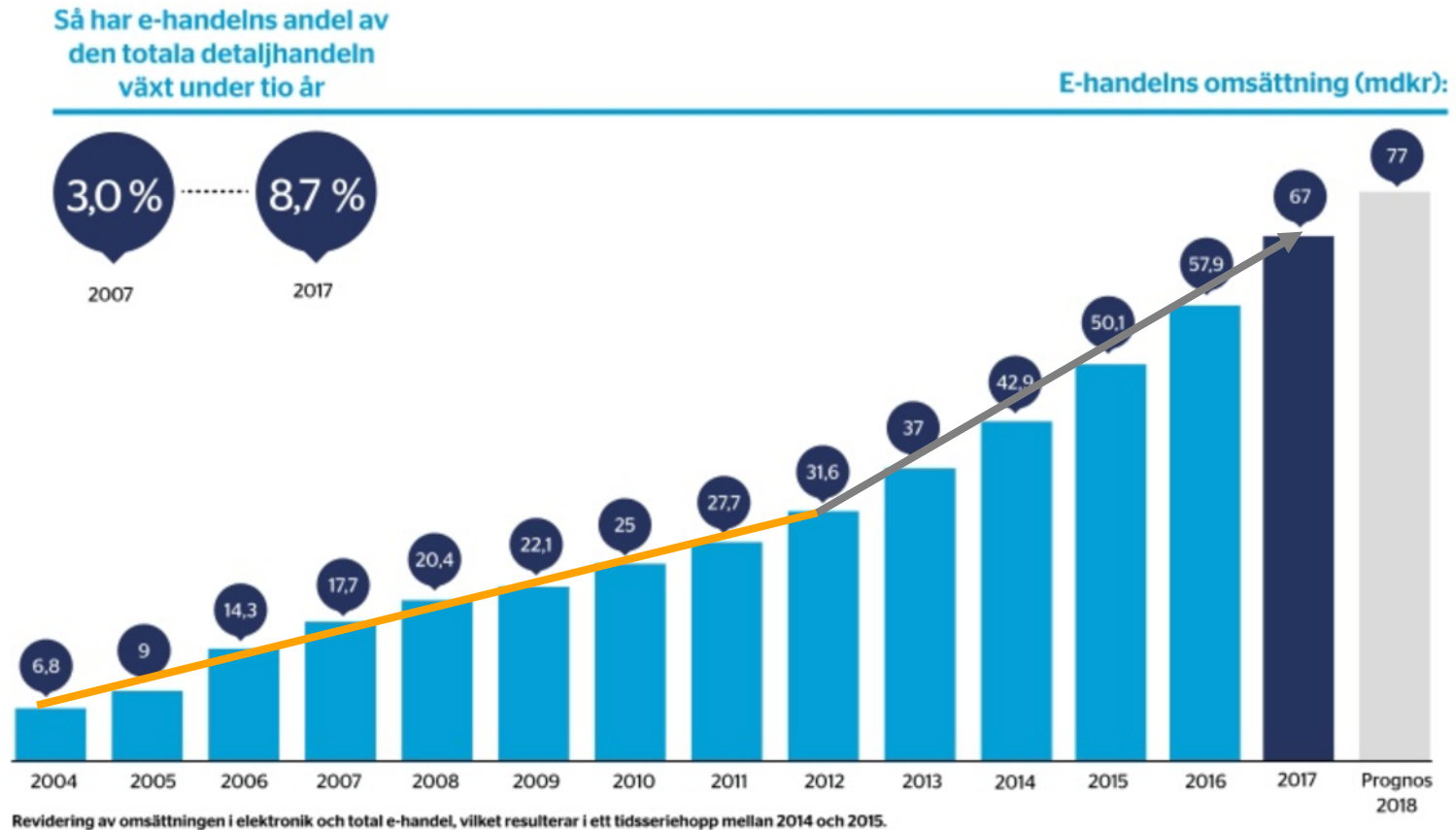


Source: Bloomberg, ycharts



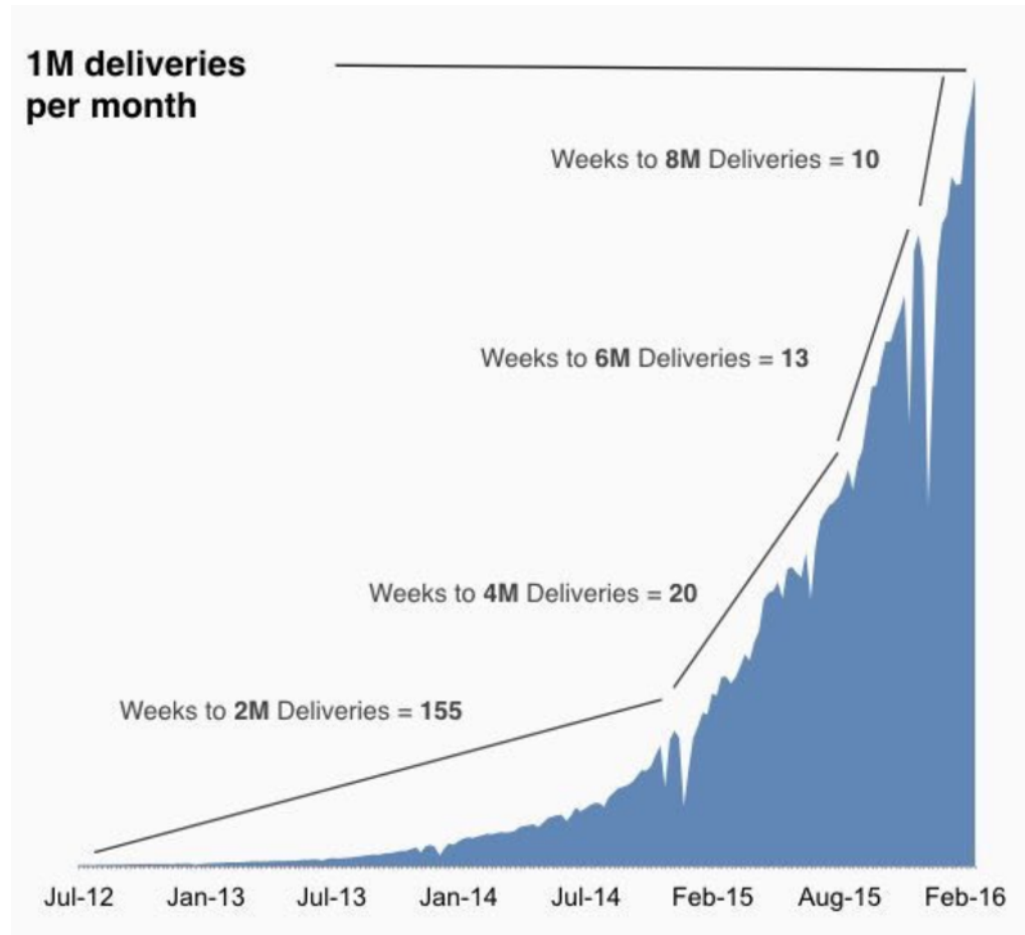
# E-handeln – stilla flyter ån...

... men plötsligt är allt på väg att förändras!



# Leveransrevolutionen

*Allt ska fram – och det snabbt!*

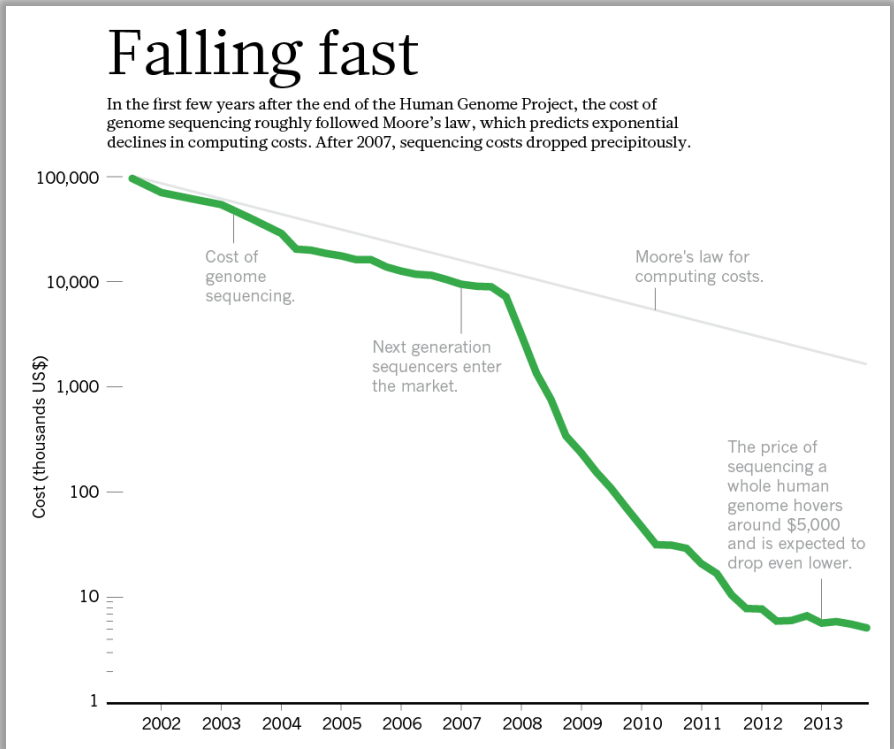
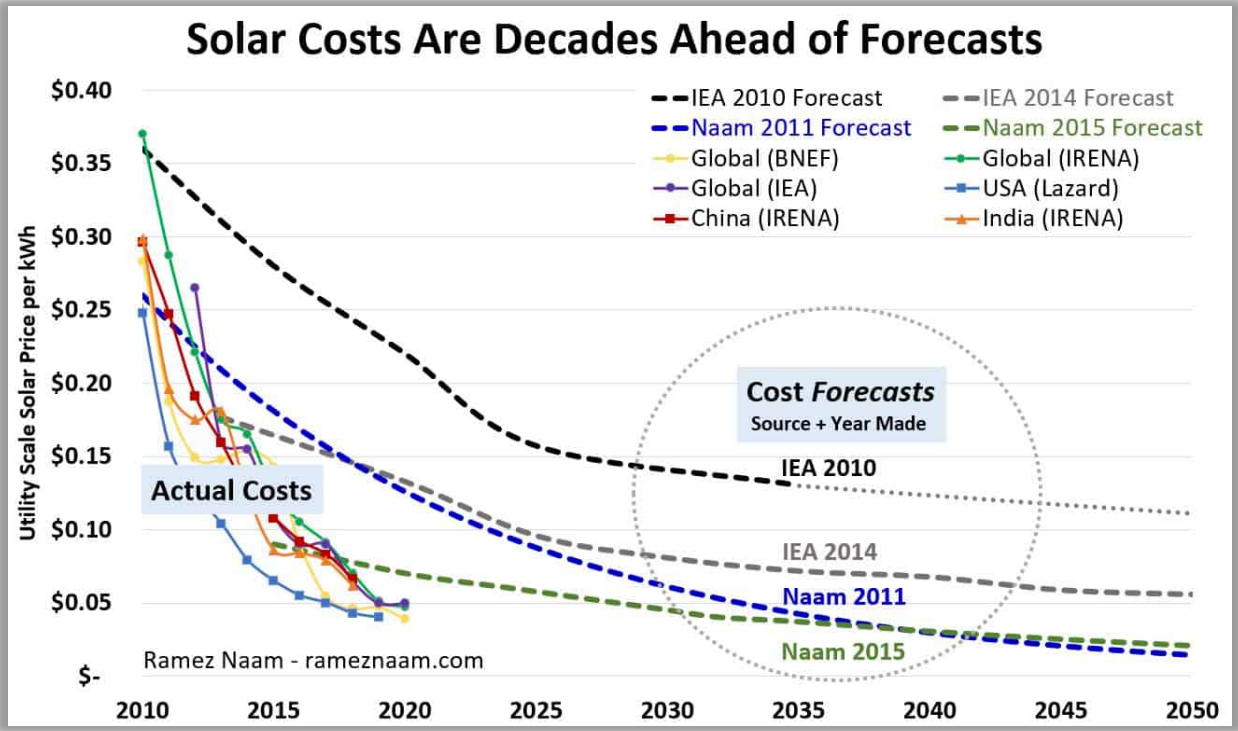


- **Förändrad logistikoptimering** – kunden är destinationen
- **Flöden åt flera håll** - reversed logistics
- **Massiv utveckling av micrologistiklösningar**



# Ibland tar utvecklingen oväntade språng

*Solenergi, gensekvensiering, digitala/distribuerade arbetssätt*



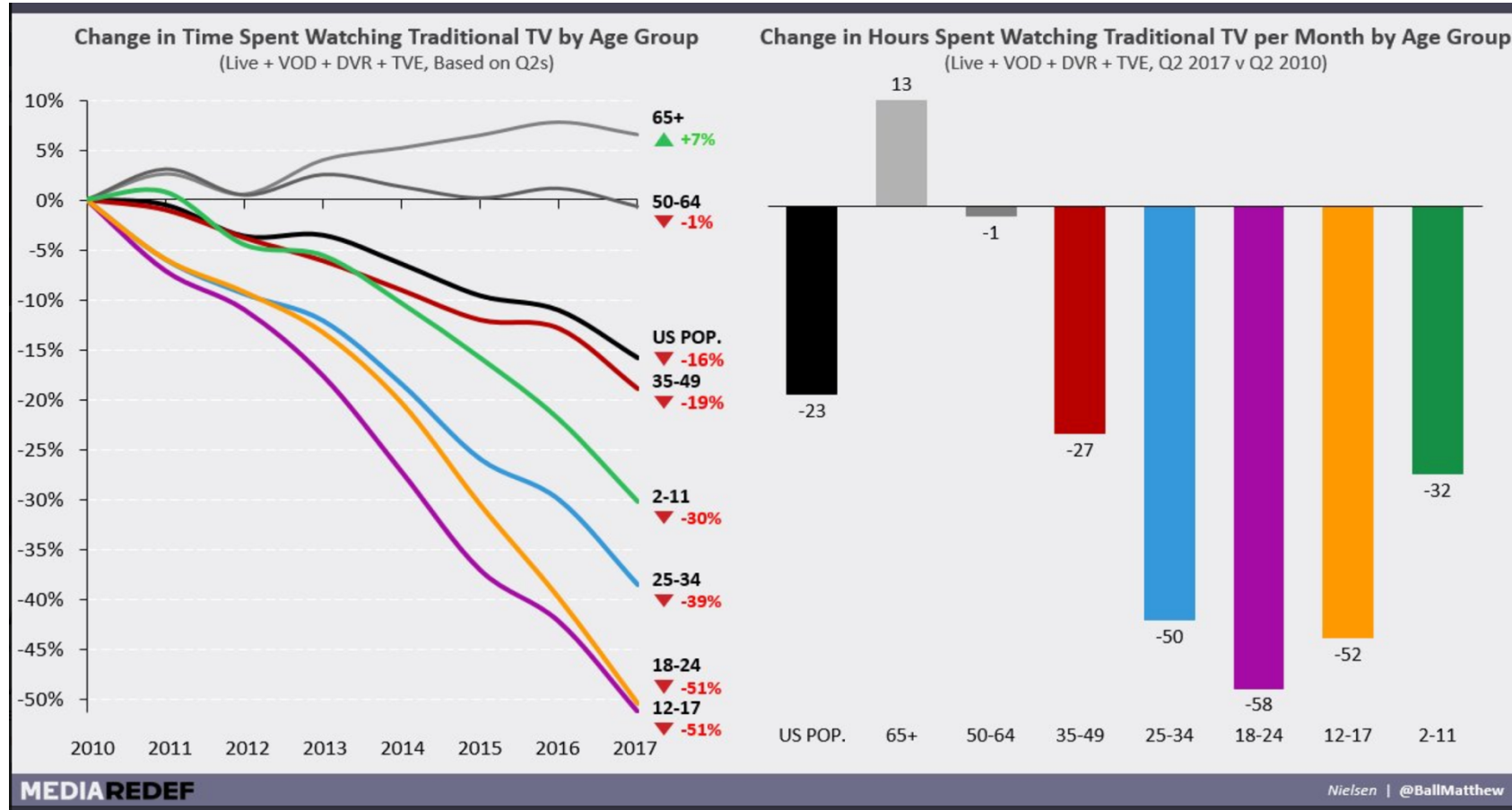
APRIL 30, 2020

2 years of digital transformation in 2 months



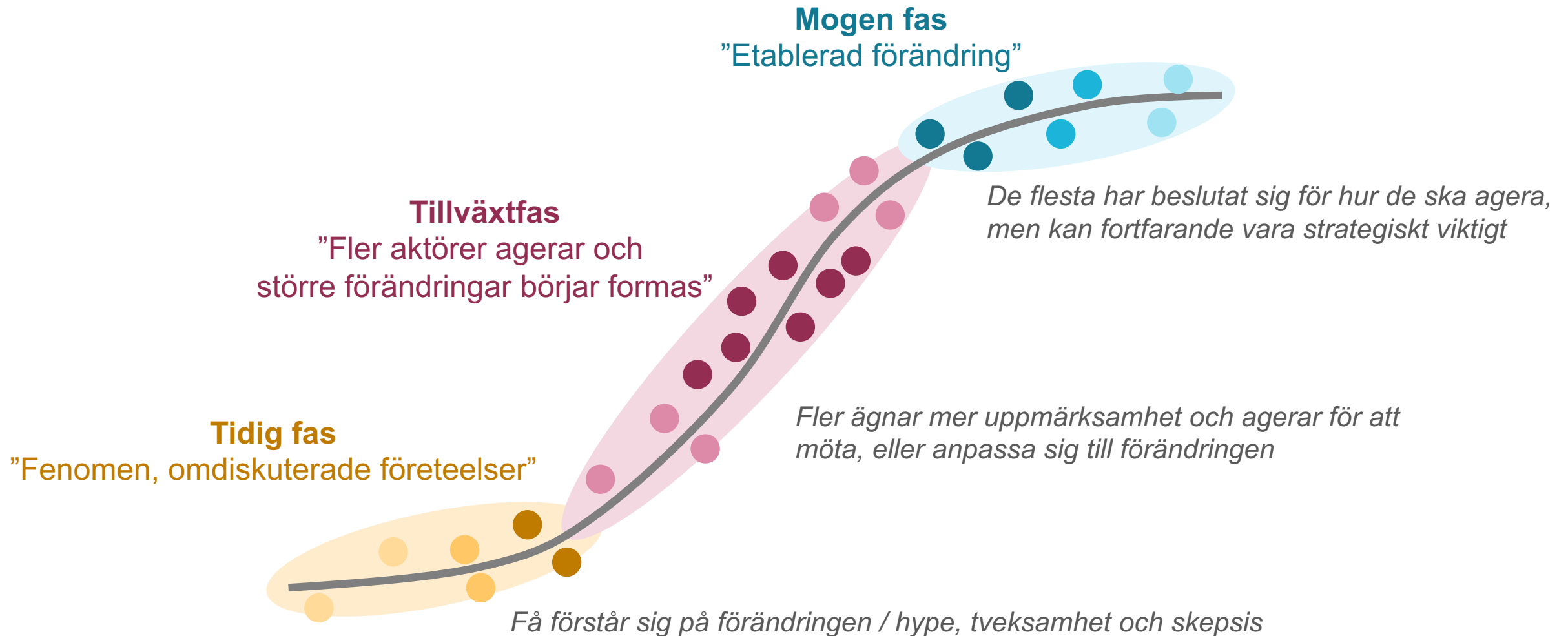
# Media (US)

## Traditionell TV – mot en långsam död



# S-kurvan, mognad och olika tidshorisonter

För att få utsikt mot framtiden gäller det att täcka in och beskriva trender i flera olika tillväxt- och mognadsfaser

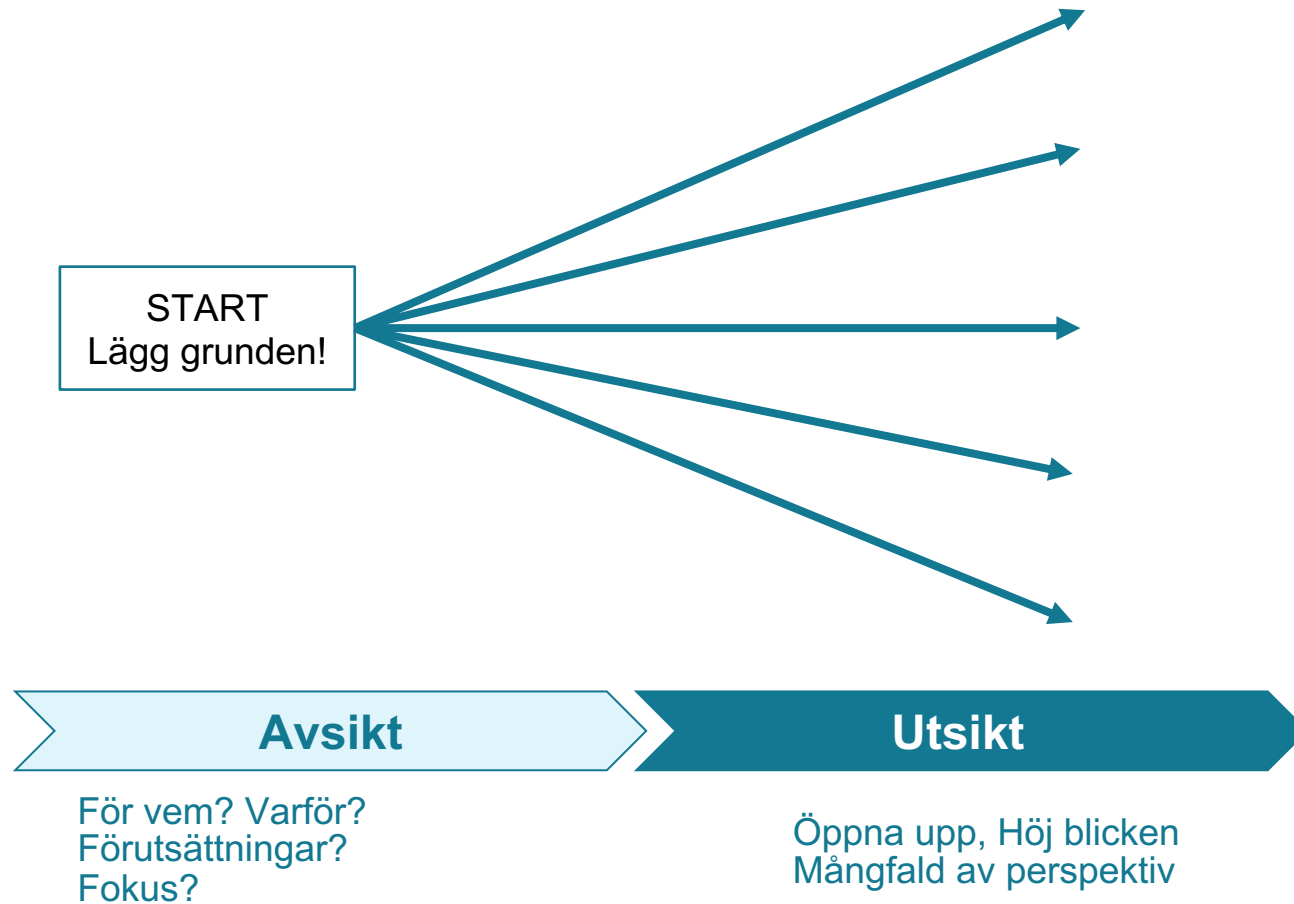


# Kompletterande trendspaning



# Utblick

Vad finns på andras näthinnor?



# 1. Inventera tidigare studier och rapporter

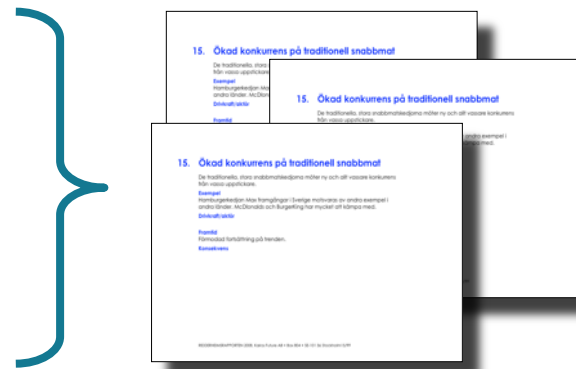
- Samla trender från olika källor, t.ex. böcker, tidningar och olika rapporter.
- Skriv rent trenderna, gärna i datorn, i form av trendkort.
- Skriv ut trendkorten i format A5 eller A6.
- Bläddra igenom högen med trendkort och välj ut de trender som du/ni tycker att ni saknar.
- Kommentar: Det är ofta bäst att göra detta när de egna trendförslagen har prioriterats, då är det lättare att se vad som saknas.



## Rapport nr 15

*Marknadsintegration och teknisk förändring – globalisering i en historisk analys*

**Författare:** Lennart Schön, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

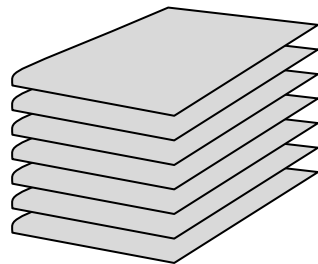


Trendkort



# 2. Systematisk "mediascanning"

- Införskaffa en hög med tidningar eller sätt dig vid en dator
  - Det är en fördel om de har flera olika perspektiv (t.ex. politisk färg) och inriktningar (t.ex. teknik, nyheter, miljö, mode,...)
- Bläddra/scanna igenom dem relativt snabbt och riv ut/länka upp alla artiklar, annonser etc. som känns relevanta för frågeställningen
- Gå igenom materialet, strukturera det och sök mönster.
- Beskriv de mönster du hittar i trender



Tidningar, databaser



Artiklar



Trender



# 2b. Analys av de sociala medierna

- Kvalitativ analys

- Identifiera vilka de mest inflytelserika bloggarna är inom det område du skall undersöka
  - det gäller även mest påverkande mikroblogger (twitter) och andra sociala medieformer
- Gör en kontextanalys av vad de skriver om. Försök se vilken underliggande ton de har i sina texter

- Kvantitativ analys

- Om du har tillgång till ett automatiskt analysinstrument kan du också få fram frekvenstabeller och ordmoln ur bloggofären med svar på både hur ofta olika begrepp används men också i vilken kontext de omnämns

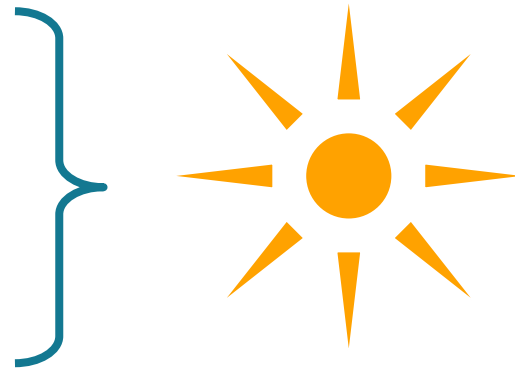


# 3. Trendspaning på stan

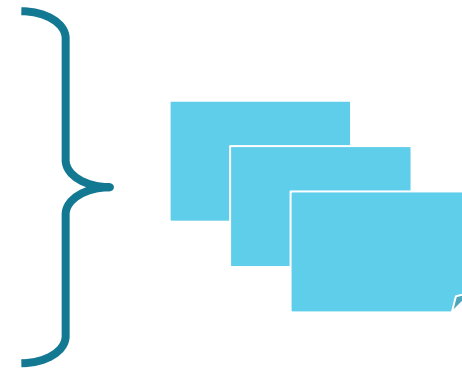
- Dela in er i välblandade grupper, förse varje grupp med minst en digitalkamera.
- Gå ut på stan och fotografera allt ni ser som "fångar ögat"
- Gå hem och sortera bilderna till grupper eller teman
- Omformulera mönster/teman till trender.



Gå runt på stan



Ta bilder



Trender

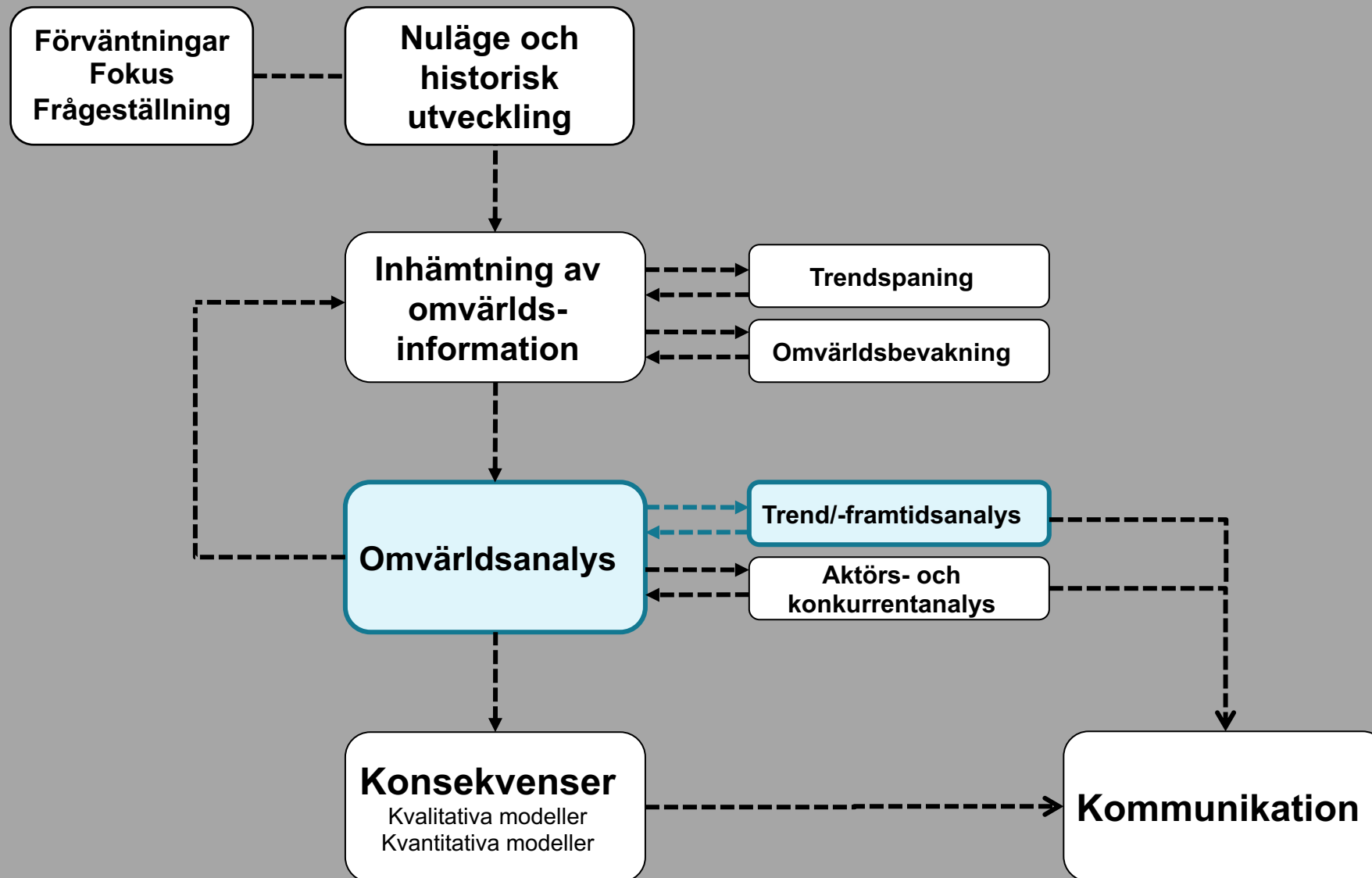
# 4. Expertintervjuer!

- Vem kan du intervjuas för att få din frågeställning belyst från ett annat perspektiv?
  - Expert på området
  - Expert på annat (men kanske närliggande) område
  - Person i ditt nätverk som kan se frågan med andra ögon
- Exempel på frågor:
  - *Om du tänker tillbaka 10 år – vilka är de viktigaste förändringarna som du anser har format dagens situation när det gäller X?*
  - *Vilka är de viktigaste förändringarna som pågår idag på området?*
    - *Ev: Vad driver dessa förändringar?*
  - *Hur tror du dessa förändringar kan komma att forma de kommande 10 åren?  
Hur kan det se ut om 10 år?*

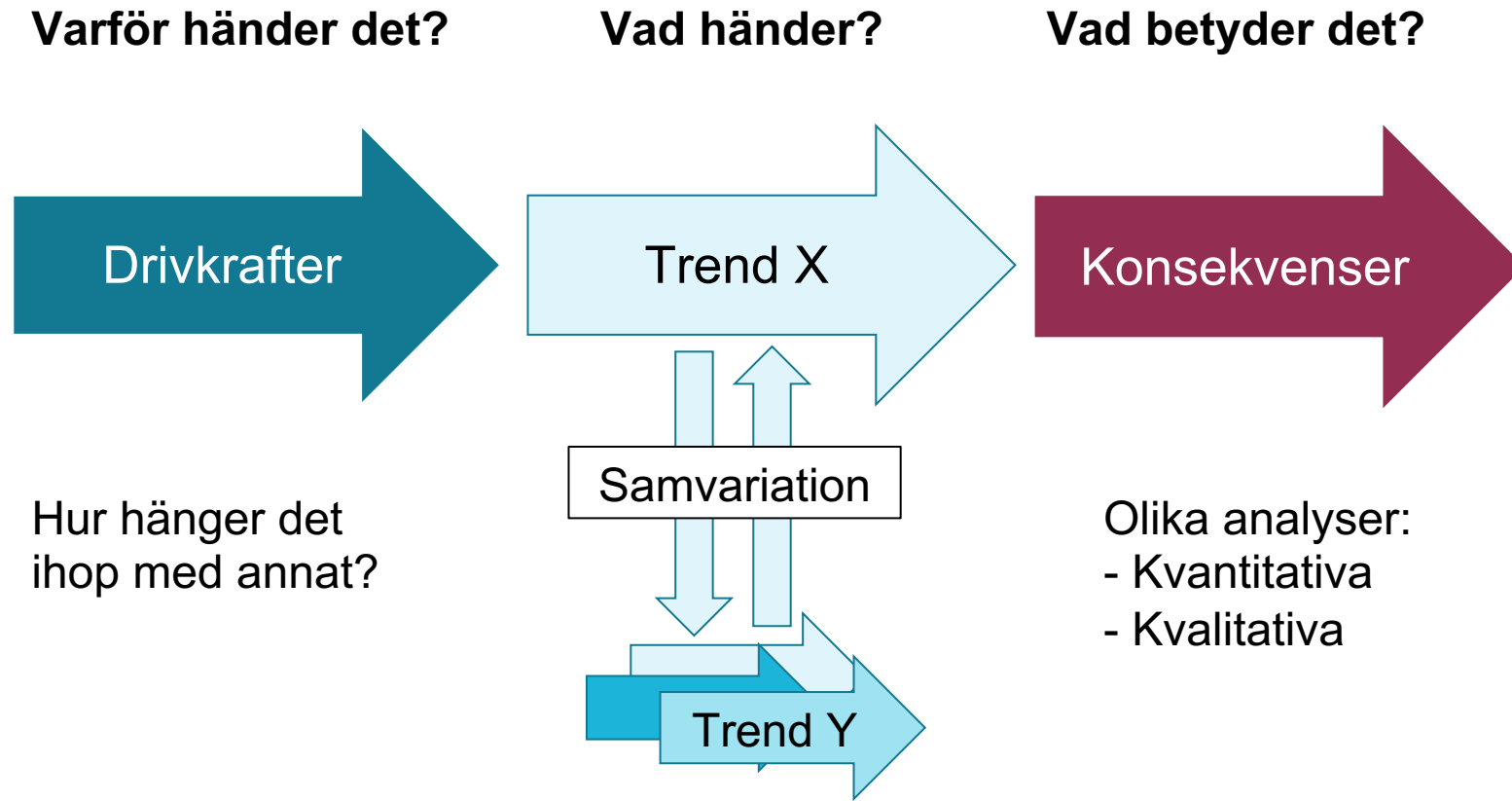


# Trendanalys





# Olika aspekter i analysarbetet



# Konsekvenstabell

Drivkraft	Trend	Generella konsekvenser	Hot / Möjligheter och strategiska frågor kopplat till <u>frågeställningen</u>
<p>Ökad elektrifiering                      Ökat elberoende                      Snabb teknikutveckling inom energiteknik                      Främjande lagstiftning                      Klimatmål                      Opinion</p>	<p><b><i>Marknaden för förnybar energiproduktion expanderar kraftigt</i></b></p>	<p>Ökad marknad för vind- och solkraft                      Ökat behov av FoU                      Kärnkraftsfrågan förnyas i en ny tid                      Ökade krav på spetskompetens inom energisektorn</p>	<p>Ökad efterfrågan på våra produkter (M)                      Ökade krav på finansiering av FoU (M/H)                      Hur kan vi samverka med andra aktörer för kompetens- och marknadsuppbyggnad?</p>
<p>Lägre priser                      Ökad användarvänlighet                      Nya program/appar                      Ökad uppkoppling</p>	<p><b><i>Smartphones alltmer spridda i hela världen</i></b></p>	<p>Ökat utbud av digitala tjänster mobilt/on demand                      Mindre TV-tittande                      Nya marknader för annonsköpare</p>	<p>Ökad förväntan om friktinsfri service via vår app.                      Hur kan vi skapa och dra fördel av mobildata via vår app?                      Vilka andra tjänster och appar använder våra användare?</p>



# Trend analysis: Summing up

*Is there . . . here?*

Consequences

an INSIGHT worth noting

a QUESTION we should think deep on

beware this line

beware this line

Ideas

an IDEA



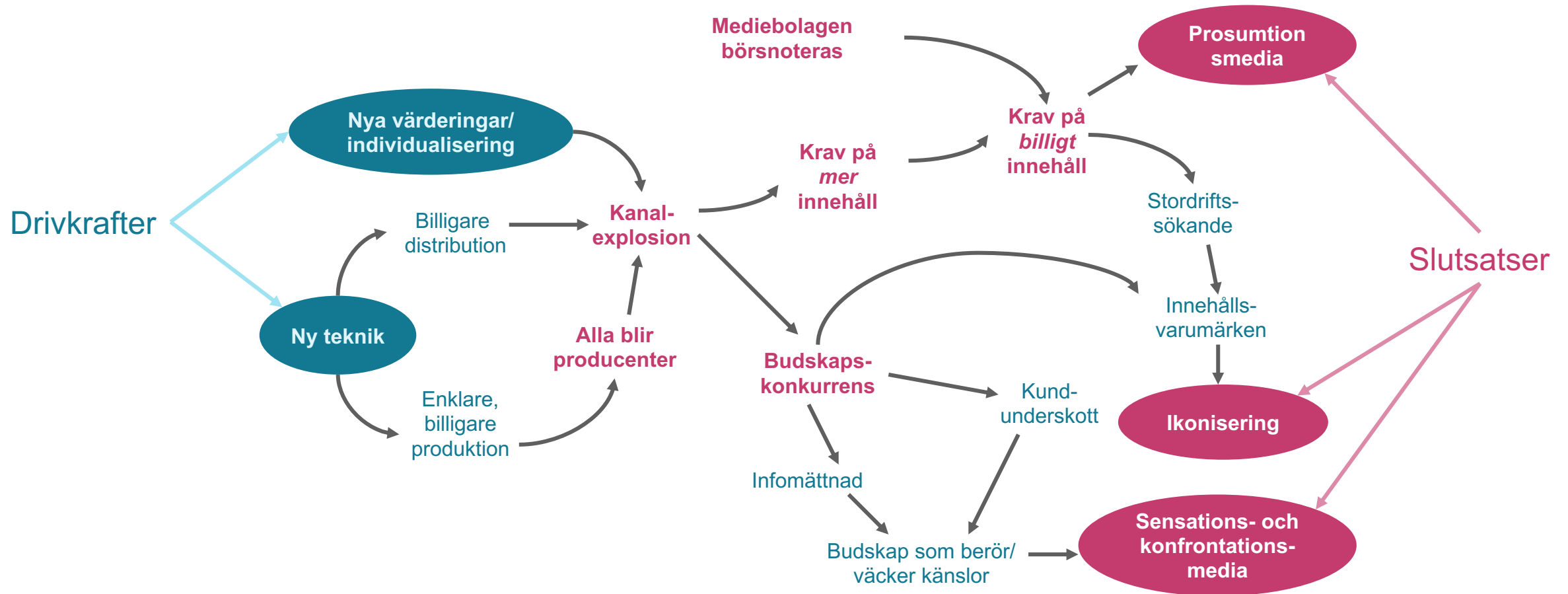
# Sambandsanalys

Hur hänger trenderna ihop?



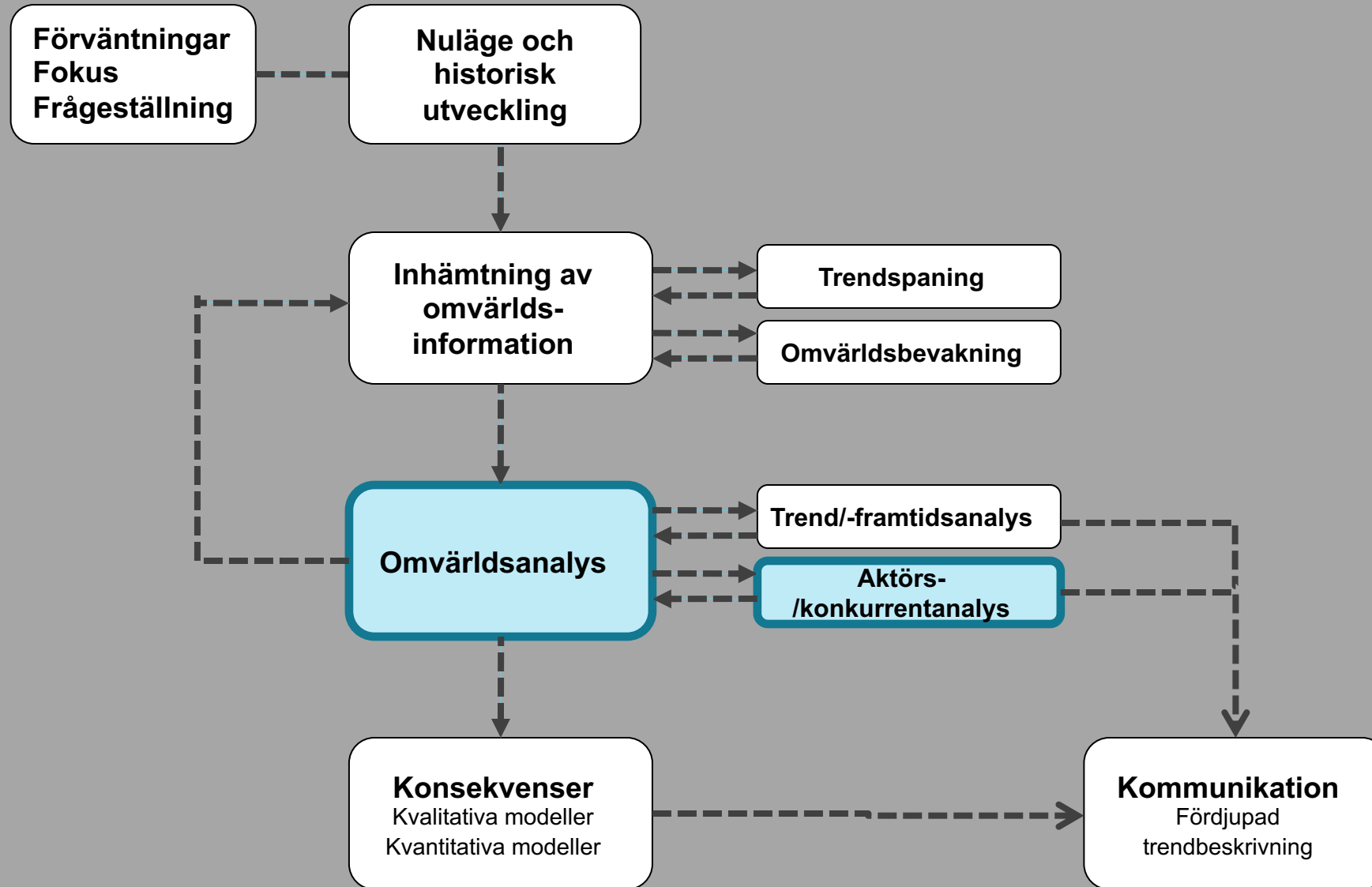
# Klarlägg viktiga samband!

Vad driver vad, och hur?! Drivkrafter, trender, effekter och slutsatser...



# Aktörs- och konkurrentanalys





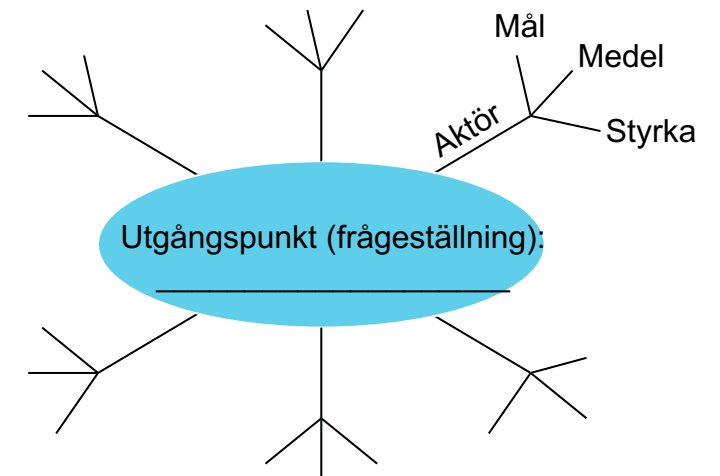
# Aktörsanalys

## ▪ Syfte

- Att titta på frågeställningen och förändringssystemet ni analyserar **med andra aktörers perspektiv**
- Att **analysera hur aktörslandskapet kan komma att utvecklas/förändras** givet trenderna/utvecklingen

## ▪ Tillvägagångssätt

- Skriv ner vilket fokusområde/frågeställning ni vill analysera i rutan i mitten av kartan
- **Inventera:** Vilka aktörer påverkar eller har intresse av området/frågan?
- Skriv ner varje aktör på en egen post-it eller "arm"
- **Analysera varje enskild aktör (sovra och börja med de viktigaste):**
  - Har för mål med frågeställningen/arenan?
  - Medel att förverkliga sitt mål?
  - Vilken aktörens styrka är inom området?
- **Analysera:** Hur kan aktörslandskapet förändras och utvecklas givet utvecklingen som trenderna pekar på?



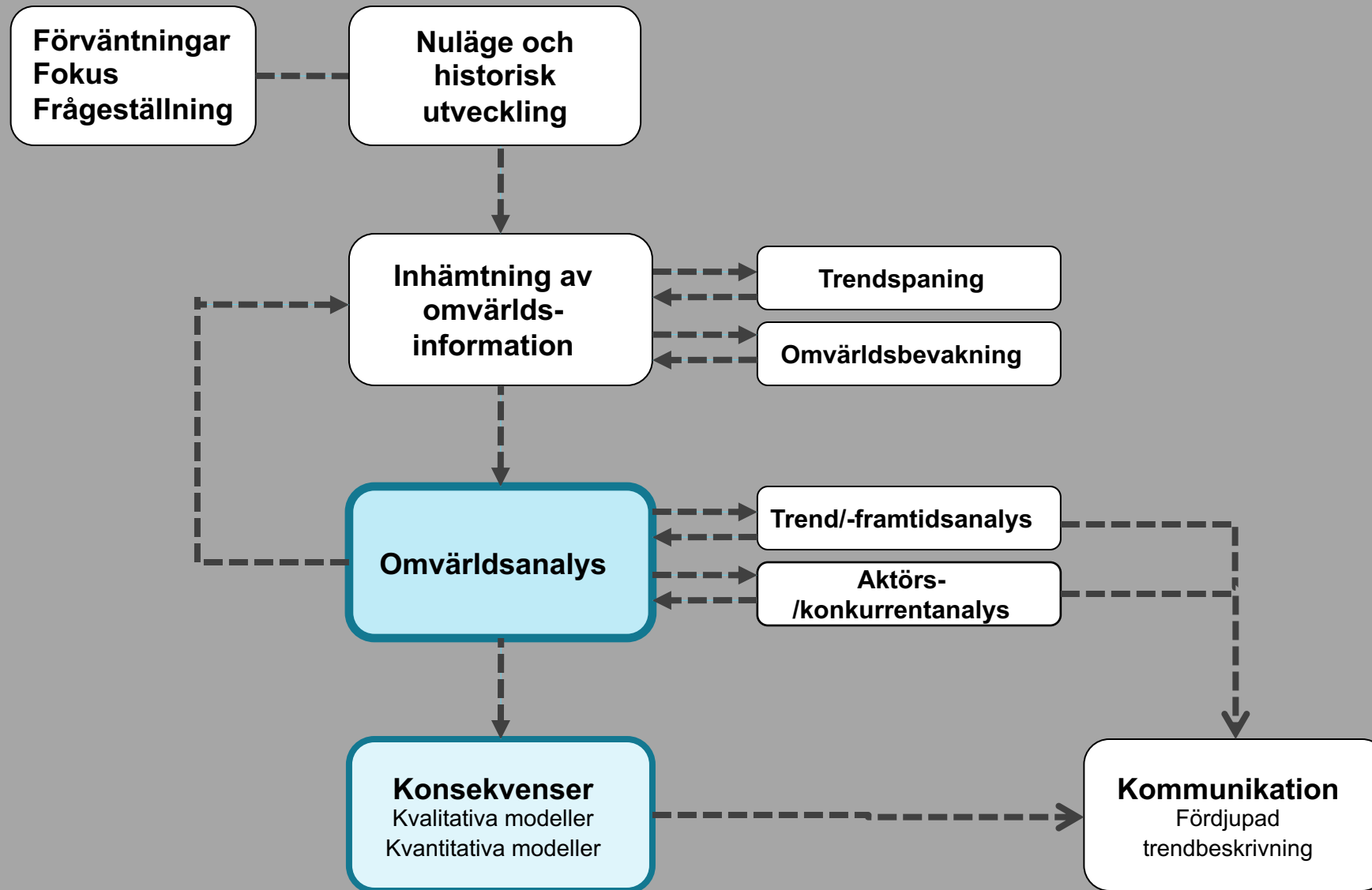
## ▪ Fallgropar

- Informationsbrist
- För liten fantasi



# Aktörsanalys – intressentanalys





# Trend Impact

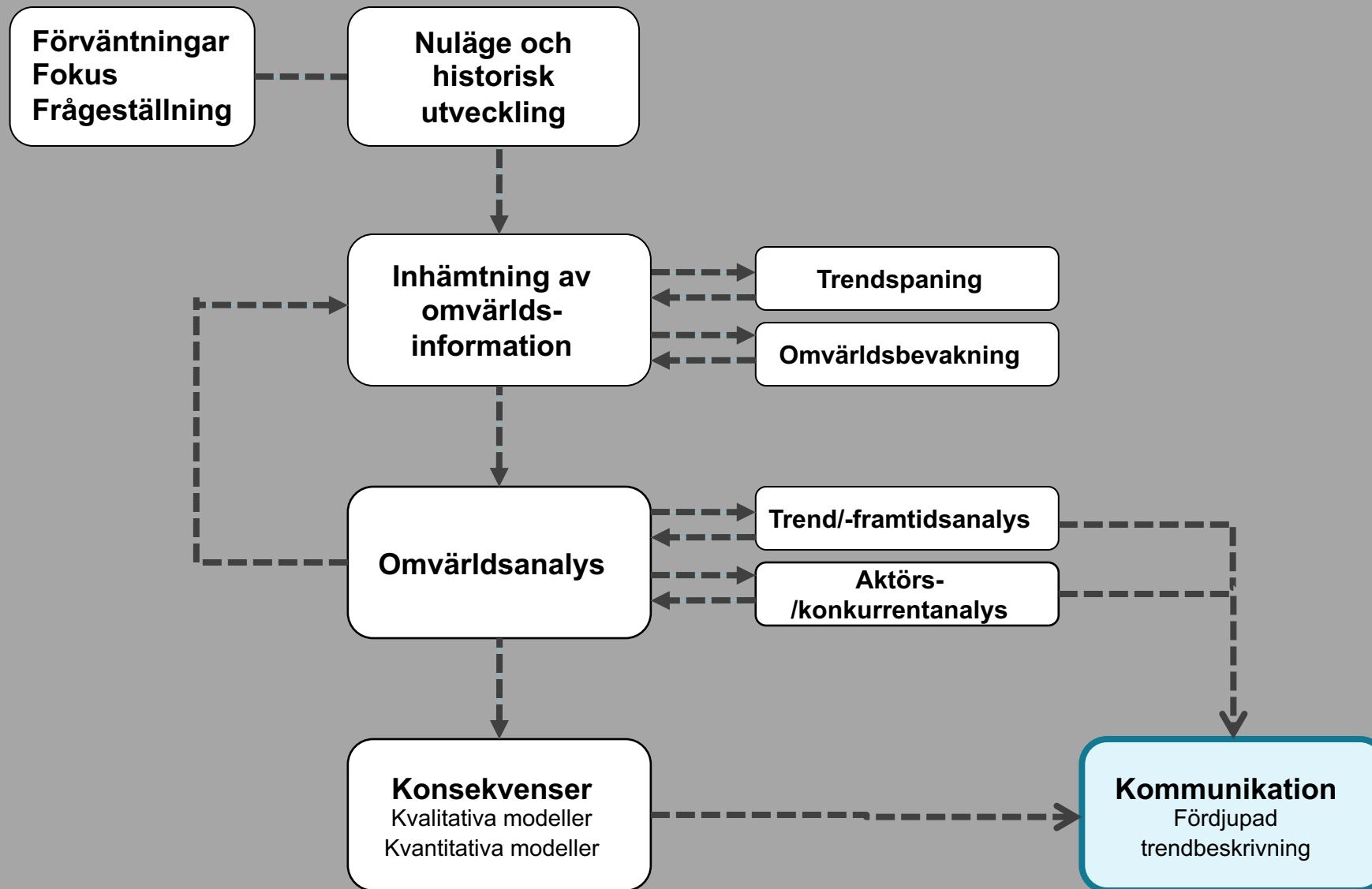
- Metod för att i första hand inventera vilka trender som påverkar vilka områden och/eller delfrågeställningar.
  - Kan användas för att identifiera viktigaste trenderna (summan av varje rad).
  - Kan användas för att identifiera vilka delområden som är mest påverkade av omvärlden (summan av varje kolumn).
- Skriv ner alla dina nyckeltrender i en matris enligt bilden nedan
- Värderingar görs efter skalan
  - 0 = ingen påverkan
  - 1 = liten påverkan
  - 2 = stor påverkan
  - 3 = avgörande påverkan

Trend	Effekt på fråga / område				
	1	2	3	4	5



# Kommunikation av resultatet



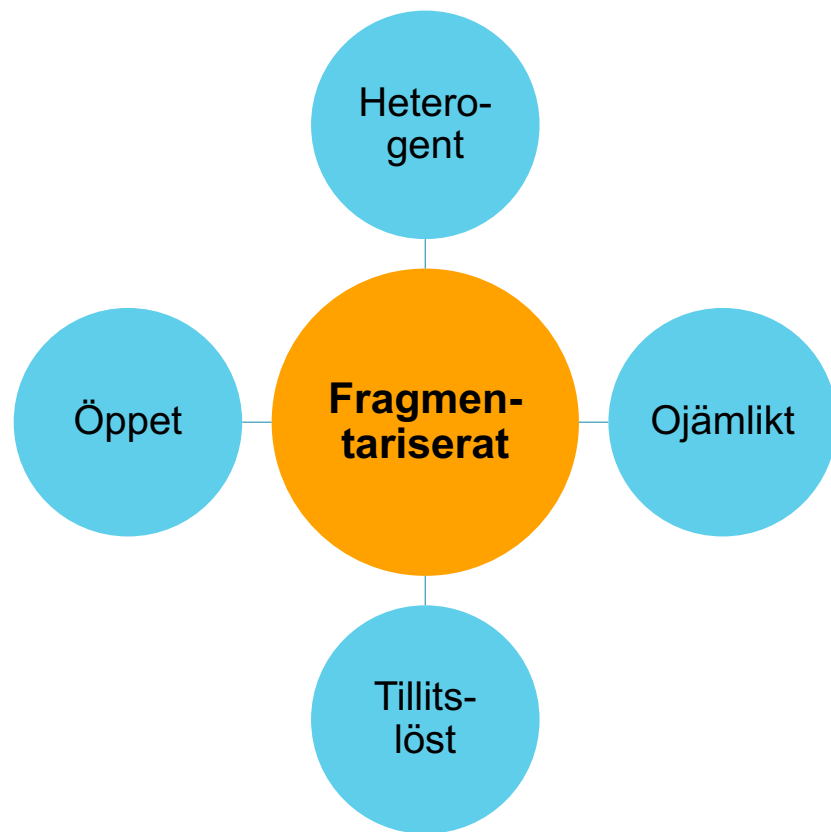




# Illustrera analysen i modeller och bilder

Exempel: Sammanställda slutsatser från stor enkätundersökning (anno 2013)

Jämfört med idag, så är  
framtidens samhälle mer:



Vilket leder till ökad  
förekomst av/krav på:

*Sjunkande  
upplevd  
trygghet*

Ökad övervakning av  
medborgarna

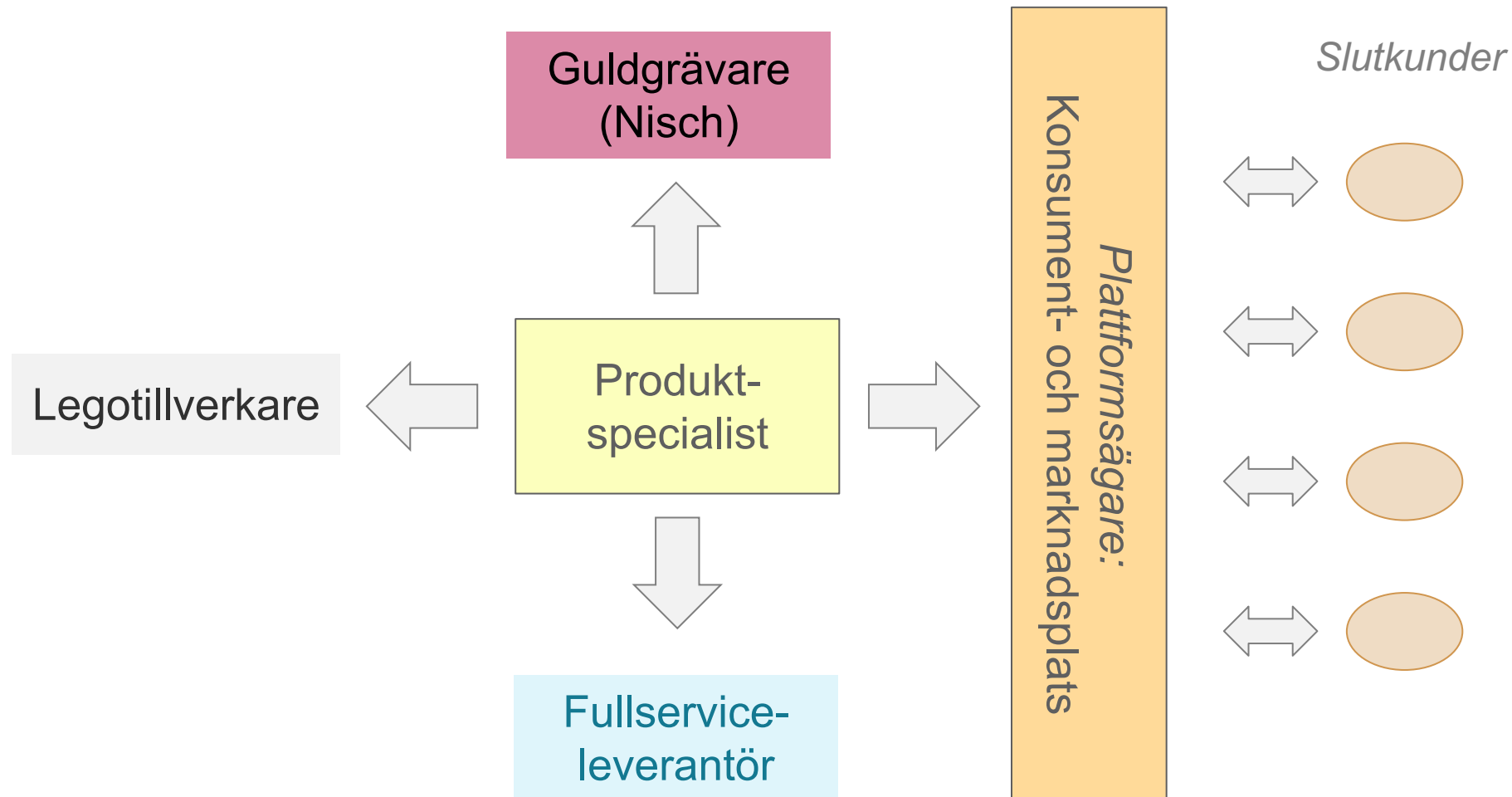
Rop på starka ledare

Kriminalisering av  
sociala frågor?



# Illustrera analysen i modeller och bilder

*Exempel: Generella förändringar i affärslandskapet i plattformarnas era*



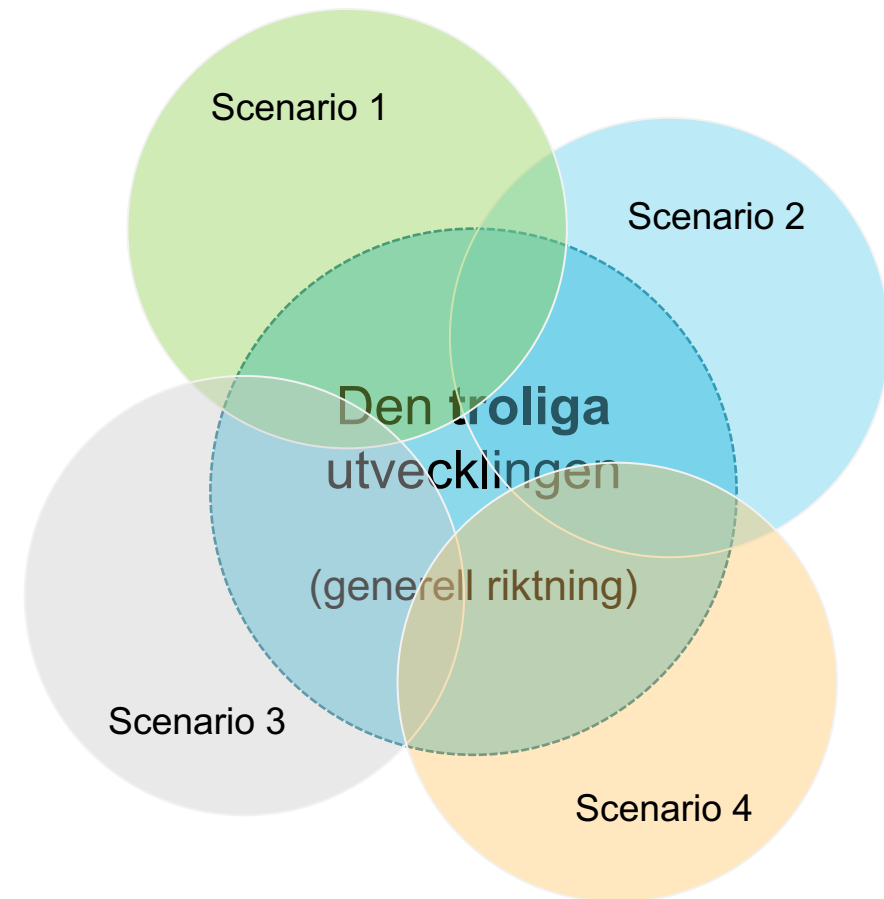
# Scenarioanalys och scenarioplanering



# Scenarier: Utveckling av omvärldsanalysen

*Fokus på avgörande osäkerheter och alternativa framtider*

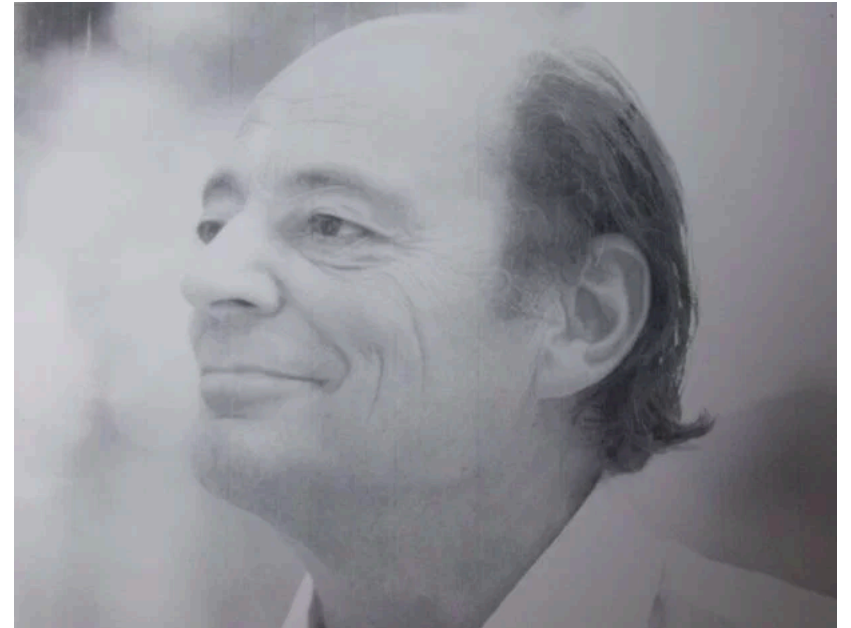
**Den säkra utvecklingen**  
+  
**Hur den "tar skruv"**  
  
i flera **olika, möjliga**  
och  **trovärdiga** utvecklingar



# Scenarier ska påverka mentala kartor

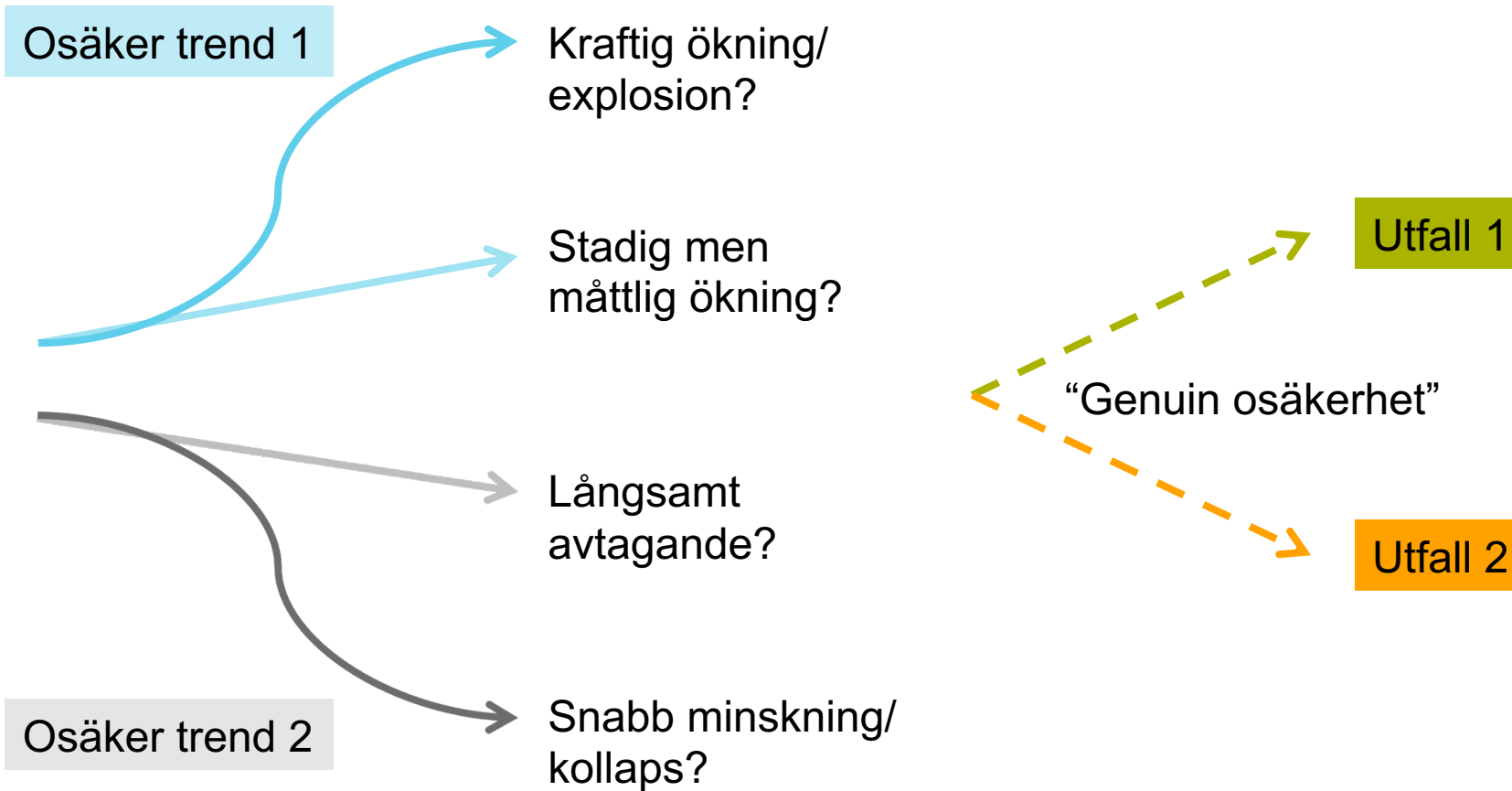
”Business developer’s role must change from an information producer and presenter, to a one that can renew management’s thinking and mental models.”

- Pierre Wack, Royal Dutch/Shell



# Om strategiska osäkerheter

*Kan vara osäkra trender eller faktorer med osäker utveckling*





KAIROS  
FUTURE

# Framtids studion

Vår podd hittar du på Spotify  
och andra poddbibliotek, välkommen!

Consultants for Strategic Futures.



# Academy

Kairos Academy erbjuder en kunskapsarena för utbildningar, seminarier, trendföreläsningar och workshops relaterade till omvärld och framtid.

