

Scenarier – metod och strategi

Reglab, 30 maj 2018

Ulf Boman & Lotta Axelsson

FUTURE
Research-
based
foresight

STRATEGY
Future-
based
strategy

ACTION
Strategy
enforcement

Consultants for Strategic Futures.



KAIROS
FUTURE

Vi hjälper företag och organisationer att förstå
och forma framtiden

KAIROS
FUTURE

FUTURE
Research-based
foresight

STRATEGY
Future-
based
strategy

ACTION
Strategy
enforcement



Kairos (καιρός)

är det antika grekiska begreppet för
”rätt tid” eller ”tid för förändring”

Consultants for Strategic Futures.



KAIROS
FUTURE

Dagens program

14.45 – 16.45

Metodverkstad: Scenarier, en fördjupning

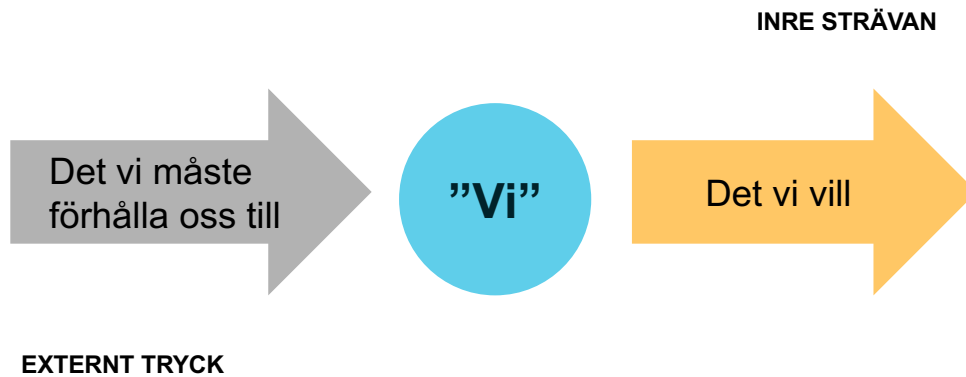
- Hur arbetar vi på Kairos Future med scenarier
- Vilka metoder använder vi?
- Olika typer av analyser
 - Single Impact
 - Cross impact
- Scenarier – länken mellan framtid och strategi
 - Hur gå från scenarier till strategi
 - Strategi-utveckling
 - Vindtunneltest
- Allmän diskussion

Kort repetition: Allmänt om omvärld och framtid

Omvärld – scenarier – strategier

- Scenarier och scenarioutveckling kräver omvärldsanalys
 - Men omvärldsanalys kräver inte scenarier
- "Scenarios – the art of strategic conversation" (Kees van der Heijden)
 - Robusta strategier kräver analys och resonemang kring framtiden
 - Framtidsanalys, scenarioanalys, klarar sig utan strategiutveckling, men vad är då meningen...?

De två krafterna som formar vår framtid

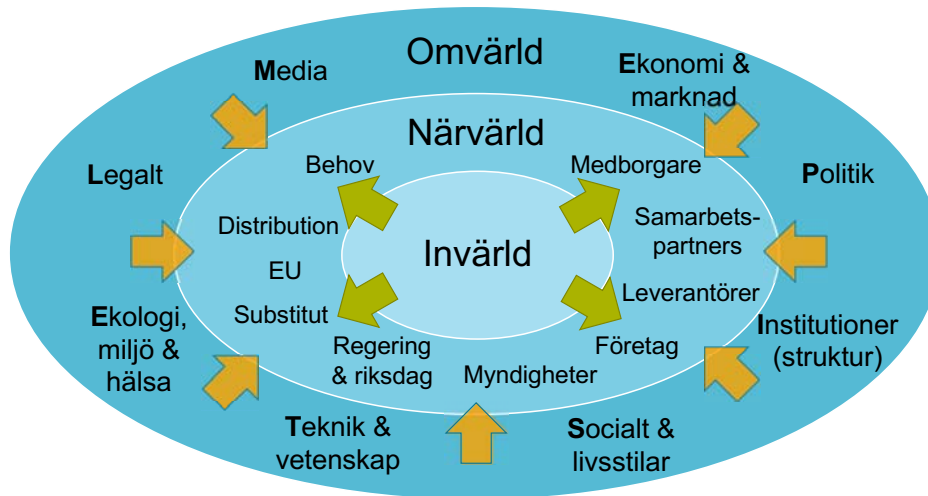


Utgångspunkt för strategier



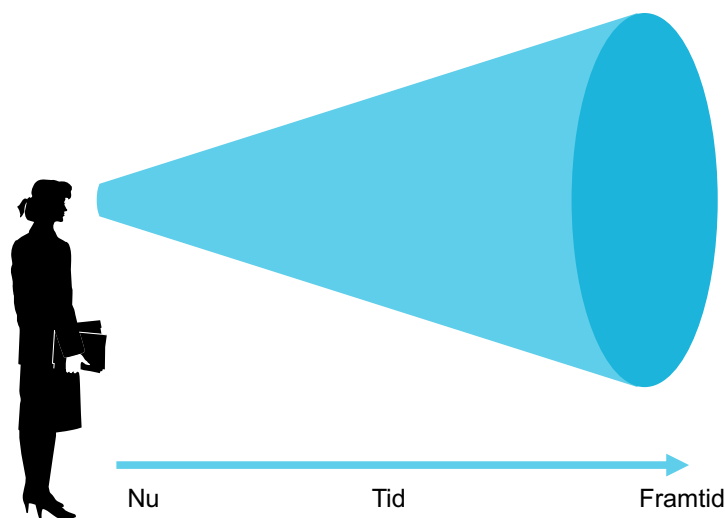
Tre världar

EPISTEL-M

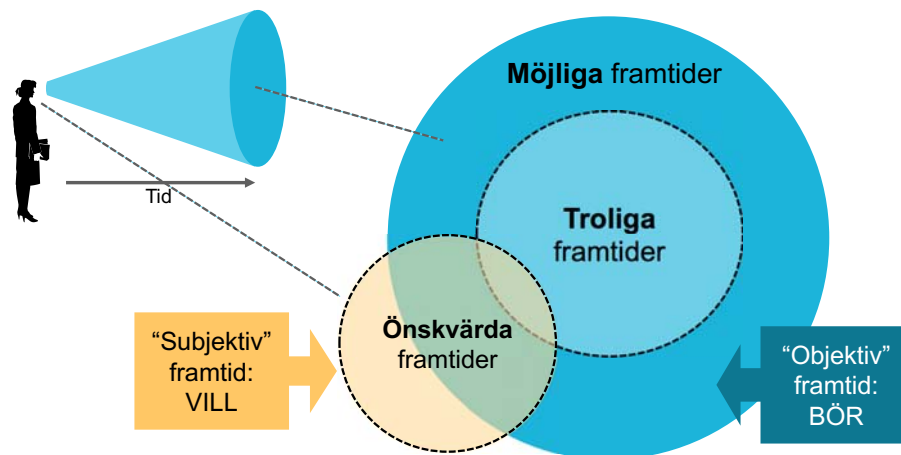


Invärld, den "värld" vi kontrollerar (ofta den egna organisationen)
Närvärld, den värld vi verkar i och indirekt kan påverka (arenan/branschen)
Omvärld, den värld vi inte kan påverka men som påverkar oss

Att blicka in i framtiden



Den dagliga utmaningen – att navigera mellan olika framtider

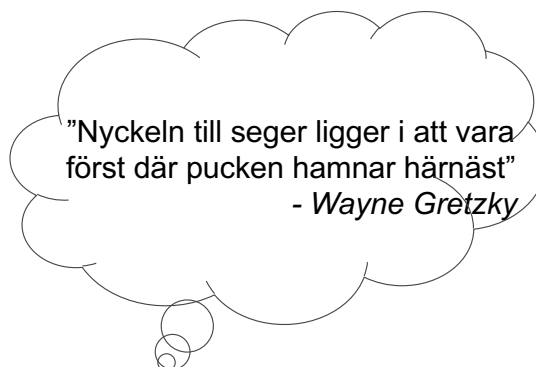


Consultants for Strategic Futures

KAIROS
FUTURE

Tre nyckelfrågor

- **Vad händer?**
 - Trender
- **Varför händer detta?**
 - Drivkrafter och aktörer
- **Vad innebär det på sikt och vad betyder det för oss?**
 - Konsekvenser



Consultants for Strategic Futures.

KAIROS
FUTURE

Scenarier – bakgrund



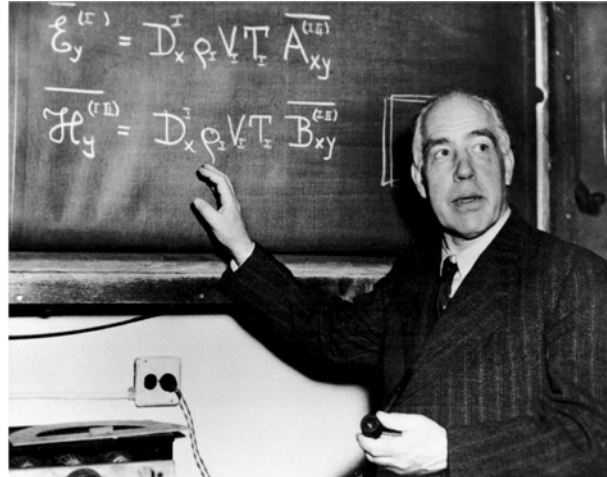
“Scenarier är minnen
från framtiden”

David Ingvar

Det är svårt att förutsäga framtiden...

"Prediction is very difficult, especially about the future"

Niels Bohr



Source: Stenastiftelsen

Consultants for Strategic Futures



KAIROS
FUTURE

Vad är scenarier?

- Scenarier är inte prognoser
- Scenarier är inte visioner
- Scenarier är flera **olika** bilder av framtiden
- Scenarier beskriver **möjliga framtider**
- Scenarier bygger på förändringar i **omvärlden**
- Scenarier baseras på **osäkerheter**
 - vi vet inte hur framtiden kommer att bli



Consultants for Strategic Futures.



KAIROS
FUTURE

Det klassiska scenario exemplet – Shell

- På 1960-talet pekar alla kurvor uppåt!
- Alla industrialismens välsignelser blev billigare och bättre
- Bensin och villaolja var "nästan gratis"
- Framtiden såg ljus ut på alla områden (möjligen med undantag för hotet från kalla kriget)
- En enda organisation lyckades förutse och dra nytta av OPEC-ländernas nya maktposition
- Vid oljekrisen 1973 förflyttade sig Shell från position sju till position två i storlek och ett i lönsamhet bland världens oljebolag

Background and success story of scenario planning

"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

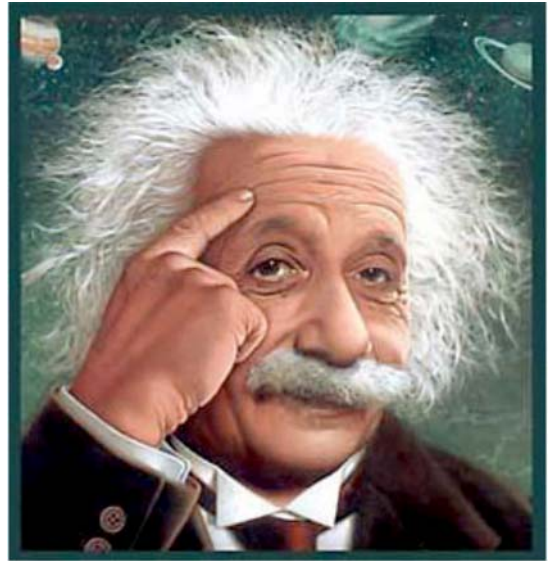


Om frågans vikt...

“Om jag hade en timme på mig att lösa ett problem och mitt liv hängde på lösningen, skulle jag spendera de första 55 minuterna till att undersöka vilken fråga jag ska ställa...

... för när jag väl har den rätta frågan kan jag lösa problemet på mindre än fem minuter”

Albert Einstein



Explorativa eller normativa?

- **Explorativa** scenarier söker efter det okända – vi vill undersöka olika *möjliga* framtider och förstå vad som *kan* hända
- Explorativa scenarier har ingen önskad eller föredragen framtid
- Osäkerheter är själva grundvalen och kärnan för explorativa scenarier
- **Normativa** scenarier beskriver en önskad eller föredragen framtid – en vision – och beskriver framtiden så som vi önskar den.
- Normativa scenarier handlar om vad som behöver göras för att kunna nå det föreskrivna målet eller framtida tillståndet
- Back-casting är en vanlig normativ metod

Framtid och synsätt

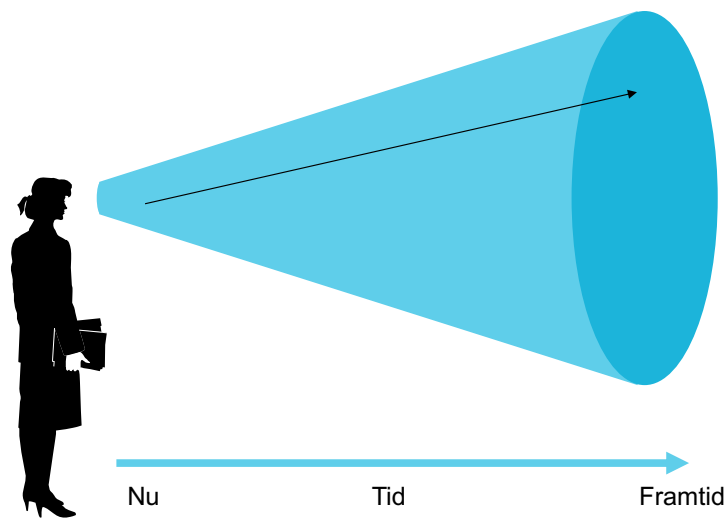
Vad och varför?

Consultants for Strategic Futures



KAIROS
FUTURE

Prognoser

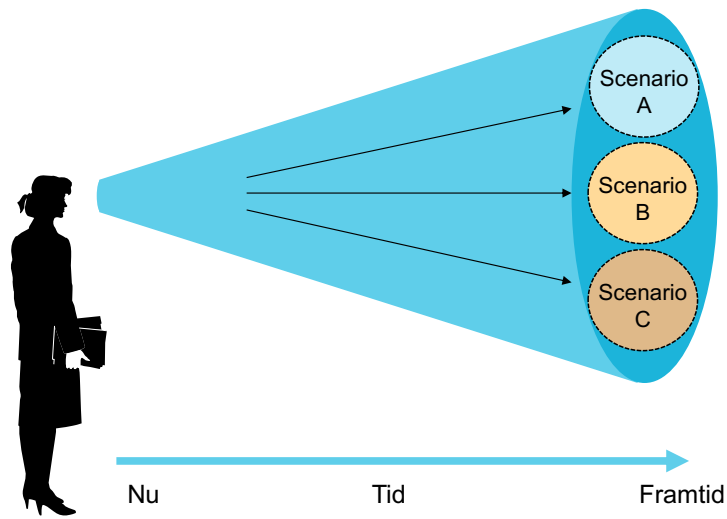


Consultants for Strategic Futures.

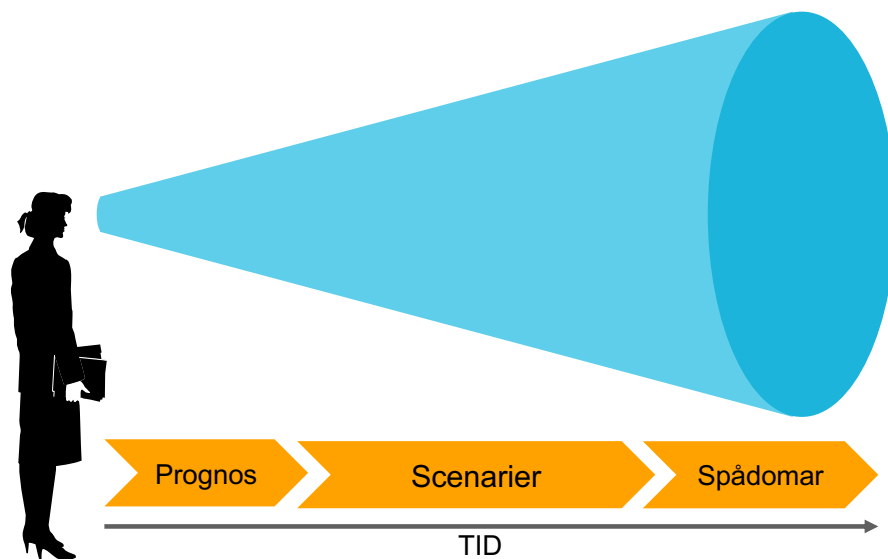


KAIROS
FUTURE

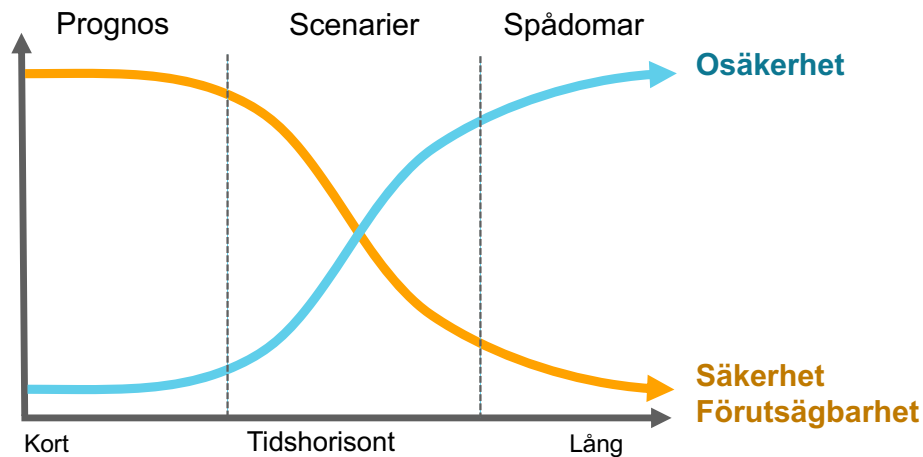
Scenario perspektivet



Tidshorisont kontra metod



Tidshorisont vs metod



Consultants for Strategic Futures

KAIROS
FUTURE

Metoder och arbetssätt

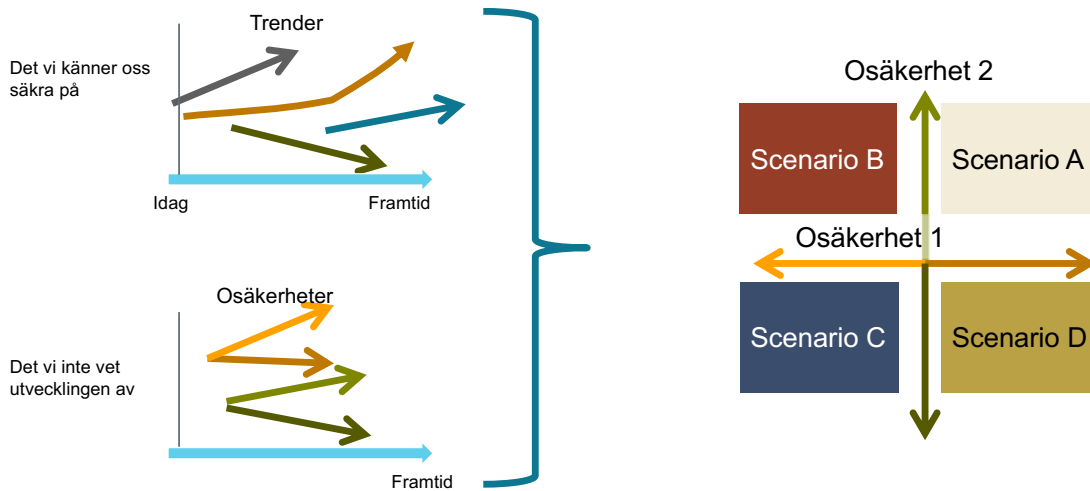
1. Avsikt och frågeställning
 1. Syfte, fokus och frågeställning
 2. Organisation, roller och resurser
2. Nulägesbeskrivning
3. Omvärldsspaning
 1. Intuitiv spaning (trender och faktorer)
 2. Preliminärt urval och beskrivning
 3. Komplettering och fördjupning
 4. Slutlig prioritering och urval
4. Fördjupad trendanalys
 1. Drivkrafts- och konsekvensanalys
 2. Sambandsanalys
5. Osäkerhetsanalys /Scenarioanalys
6. Aktörsanalys
7. Formulering av slutsatser och insikter
8. Kommunikation



Consultants for Strategic Futures.

KAIROS
FUTURE

Hur? Scenarier baseras på trender och osäkerheter



Consultants for Strategic Futures

KAİROS
FUTURE

Exempel på scenarier



Consultants for Strategic Futures.

KAİROS
FUTURE

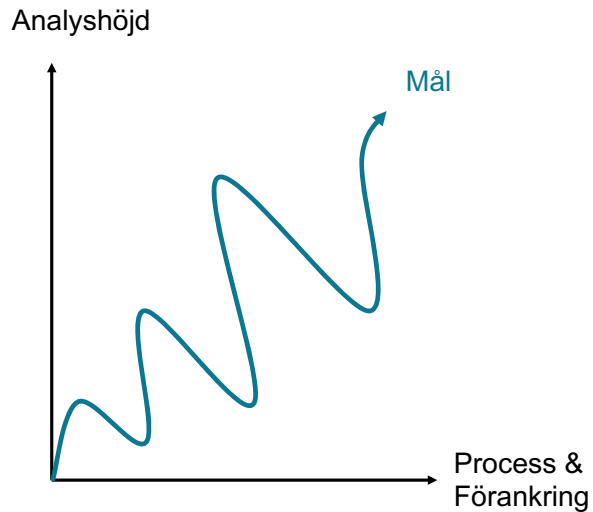
Allt handlar om osäkerheter!



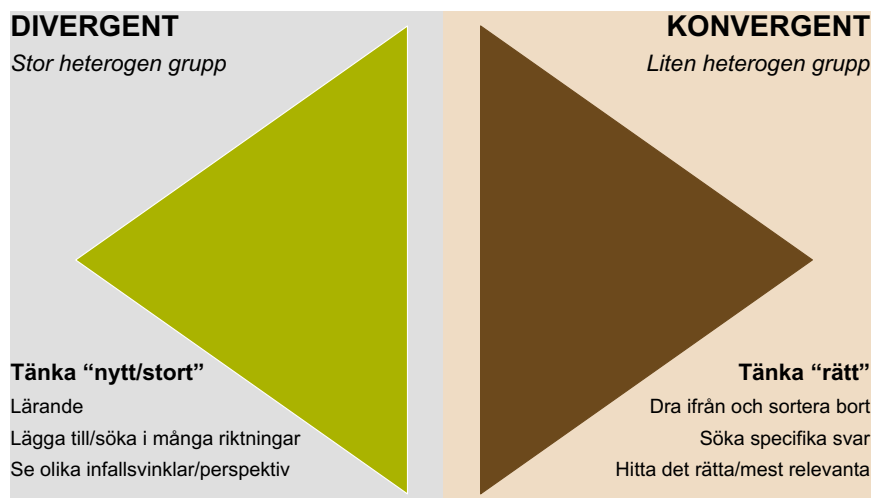
Scenariobyggande – Hur gör man?



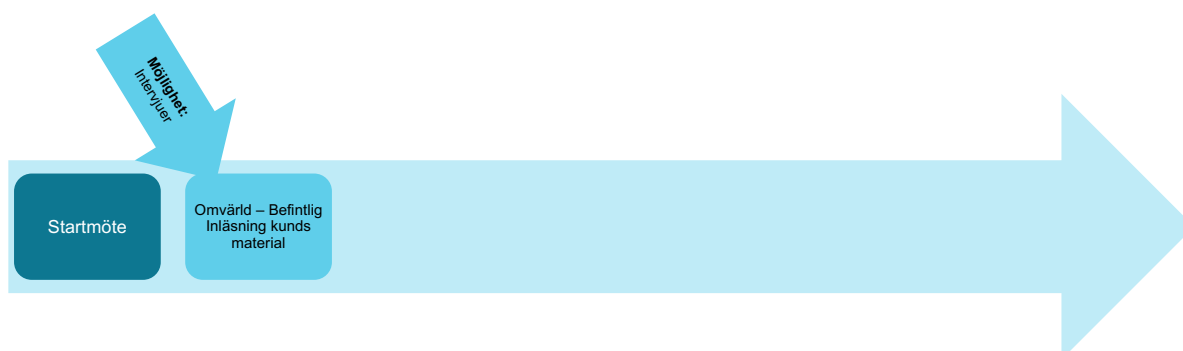
Utgångspunkt för process och metodik



Tankefaser i arbetet



Scenarioprocess



Consultants for Strategic Futures



Färger:

Analys-
grupp

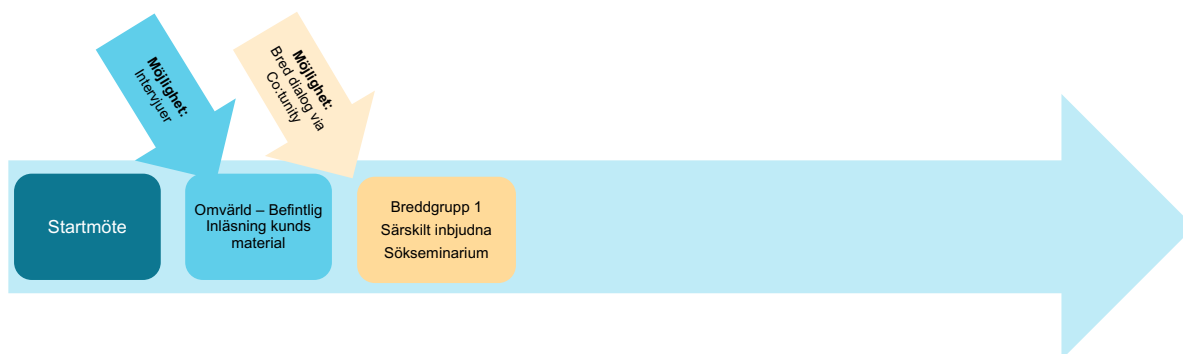
Bredd-
grupp

Kairos
Future

Co:tunity

KAIROS
FUTURE

Scenarioprocess forts



Consultants for Strategic Futures.



Färger:

Analys-
grupp

Bredd-
grupp

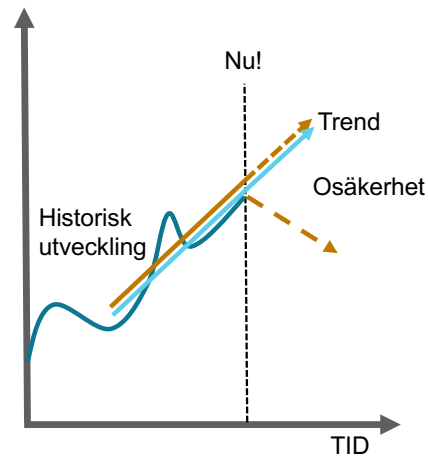
Kairos
Future

Co:tunity

KAIROS
FUTURE

Vad är en trend respektive en osäkerhet?

- En långsiktig förändring
- En förändring som har haft en riktning
- Den syns nu!
 - Inte något som du tror kommer att hända.
- Den har ett giltighetsområde, en domän
- Vi känner oss "säkra" på **trendens** framtida utveckling
- Vi känner oss (mycket) "osäkra" på den framtida utvecklingen – den kan utvecklas åt olika håll – **osäkerhet**



Att beskriva spaningar

- En trend har en riktning (mer, snabbare...)
- Även en osäkerhet innebär en förändring, men hur?
- En trend eller en osäkerhet har en domän, ett giltighetsområde



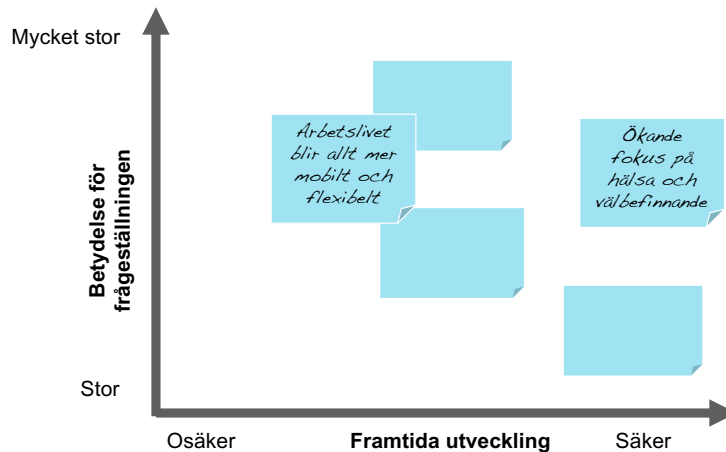
Allt fler företag
fokuserar nu på
ansvarfullt
företagande i sin
kärnaffär



Nya digitalt förpackade
affärsmodeller baserad
på "peer-2-peer-logik"
utmanar

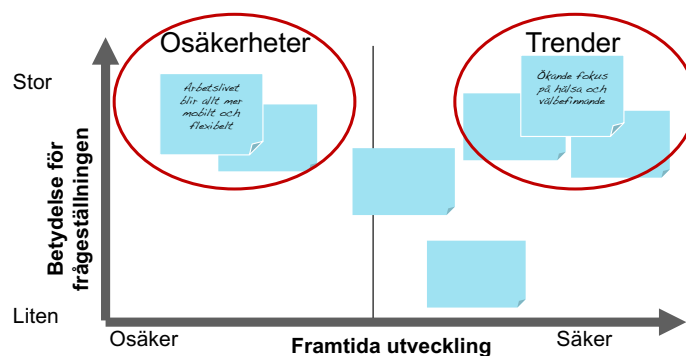
Värdera spaningarna i gruppen

Placera ut spaningarna i diagrammet



Sammanfatta resultatet

- Välj ut det viktigaste!
 - Lappar uppe till höger redovisas som säkra trender. Välj ut c:a 10 trender
 - Lappar uppe till vänster redovisas som strategiska osäkerheter. Välj ut c:a 5 osäkerheter



Dokumentera!

- Dokumentera trender på utdelade trendkort och osäkerheter på osäkerhetskort!

Namn på trenden: _____

Beskrivning: _____

Exempel: _____

Var i utvecklingen är trenden? ☐ Tidig ☐ Tillväxt ☐ Mogen/Etablerad trend

Namn på osäkerheten (osäker trend): _____

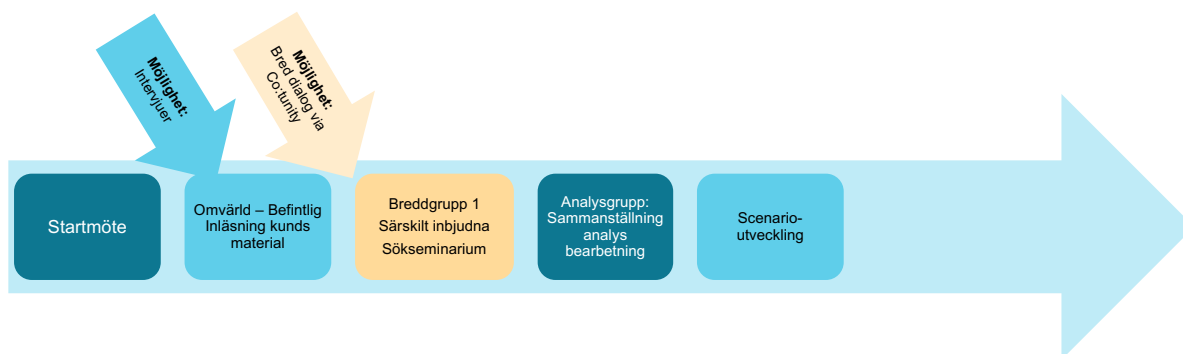
Beskrivning: _____

Vilka är de alternativa utfallen av framtiden för trenden (osäkerheten)?

Utfall 1: _____

Utfall 2: _____

Scenarioprocess forts



Färger:

Analys-
grupp

Bredd-
grupp

Kairos
Future

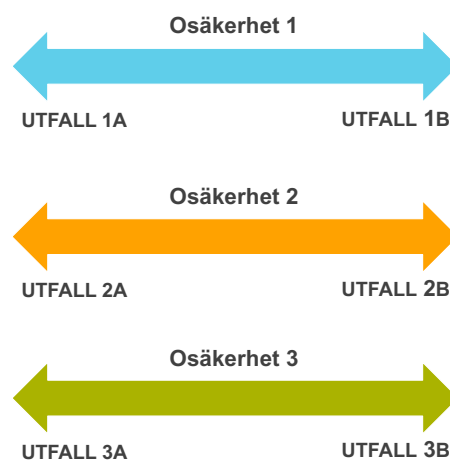
Co:tunity

Att bygga scenarier – Ett förenklat exempel



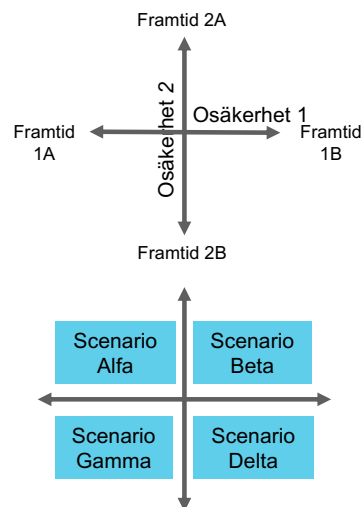
Polarisera de strategiska osäkerheterna

- **Inventera** osäkerheterna
 - Vilka är de viktigaste strategiska osäkerheterna som väsentligen kan komma att färga utvecklingen under kommande år?
- **Beskriv** osäkerheterna och deras olika utfall
 - Båda framtiderna måste vara möjliga
 - Både för stor och för liten skillnad blir fel
 - Kvalitativa skillnader är ofta lättare att jobba vidare med än kvantitativa
- **Upprepa** för de ca fem mest osäkra och betydelsefulla osäkerheterna



Prova olika scenariokors

- Välj två polariserade osäkerheter som har så lite som möjligt med varandra att göra
- Skriv ena osäkerhetens båda möjliga framtider på ena axeln och två andra på andra axeln
- Varje kvadrant är utgångspunkt för ett scenario
- Ger det bra scenarier?
Prova olika kombinationer
- Välj ett kors att gå vidare med



Exempel: Väghållare i Dalsland

Frågeställning och tidshorisont:

Hur ser
förutsättningarna för
vinterväghållning ut
nästa vinter?

Uppdragsgivare:

Sten Gatenhjelm,
vägdirektör i
Dalsland

Omvärlds- förändringar:

- Varmare vintrar
- Blötare vintrar
- Tyngre lastbilar
- Minskade anslag
- Ökade krav på
vägkvalitet

Värdering: Säker respektive osäker utveckling

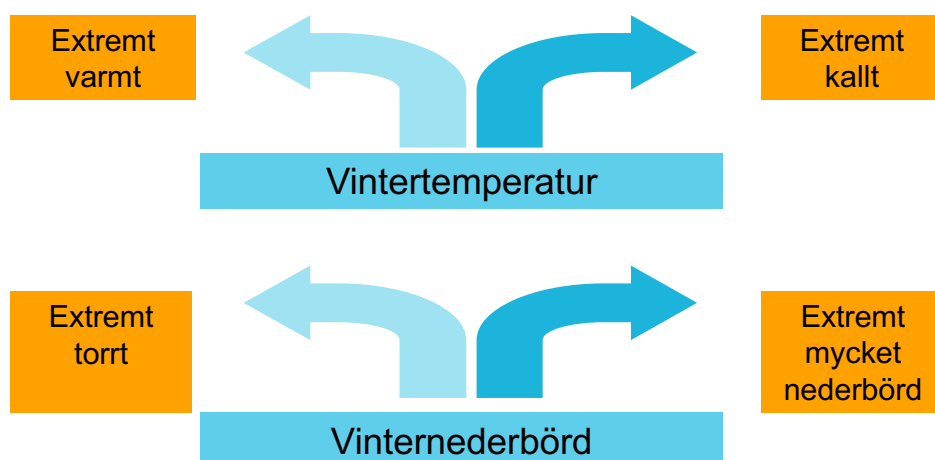
Säkra trender

- Tyngre lastbilar – kommer att fortsätta öka, men långsamt
- Minskade anslag – kommer att stabiliseras
- Ökade krav på vägkvalitet – kommer att fortsätta att öka

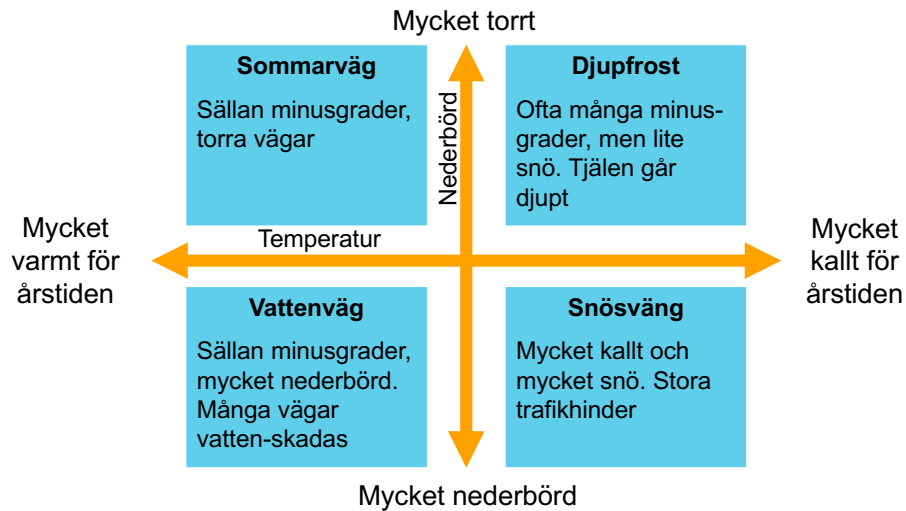
Osäkerheter

- Temperaturer
- Nederbörd

Strategiska osäkerheter: Två exempel



Scenarioexempel: Vinterväg



Scenarioexempel: Vinterväg



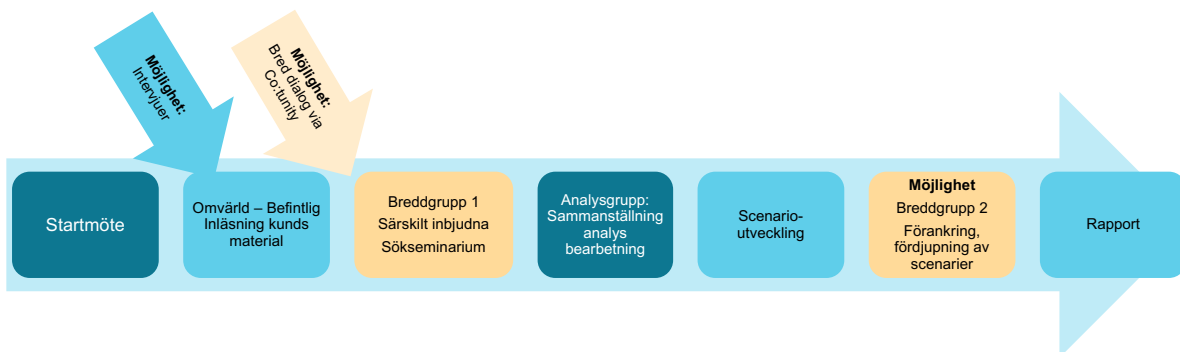
Bra scenarier har **Mycket KRUT**

Möjliga
Konsekventa
Relevanta
Utmanande
Trovärdiga

Consultants for Strategic Futures



Scenarioprocess forts



Färger:

Analys-
grupp

Bredd-
grupp

Kairos
Future

Co:tunity

Consultants for Strategic Futures.



Exempel från verkligheten

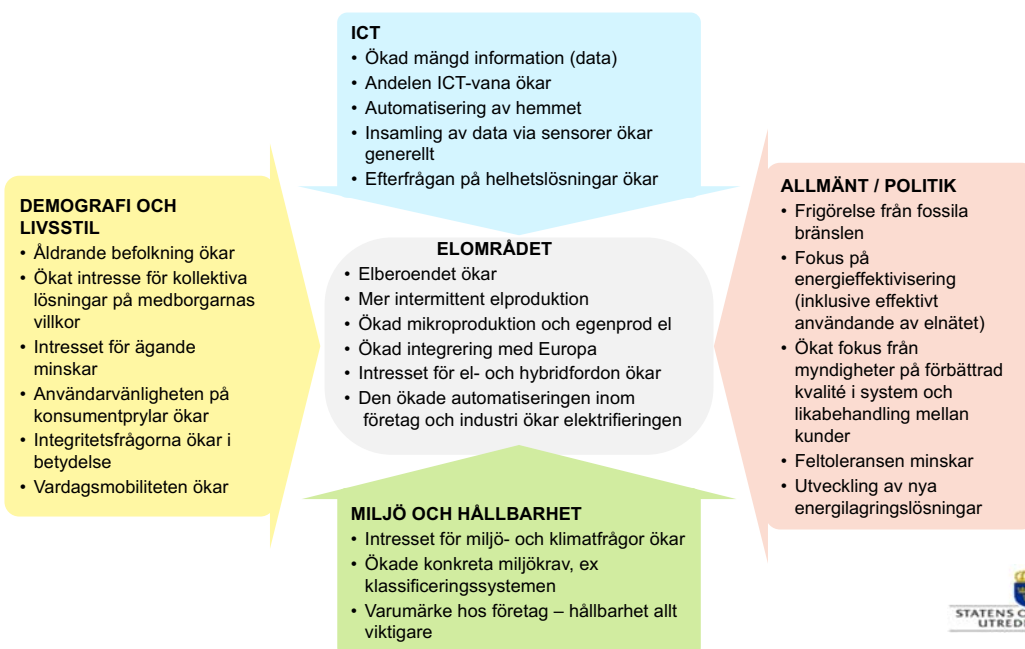
Consultants for Strategic Futures



KAIROS
FUTURE

SWEDISH
SMARTGRID SE
SAMVERNSNÄTET FÖR SMÅTT ELNÄT

Den "säkra" utvecklingen = fonden i scenarierna



STATENS OFFENTLIGA
UTREDNINGAR

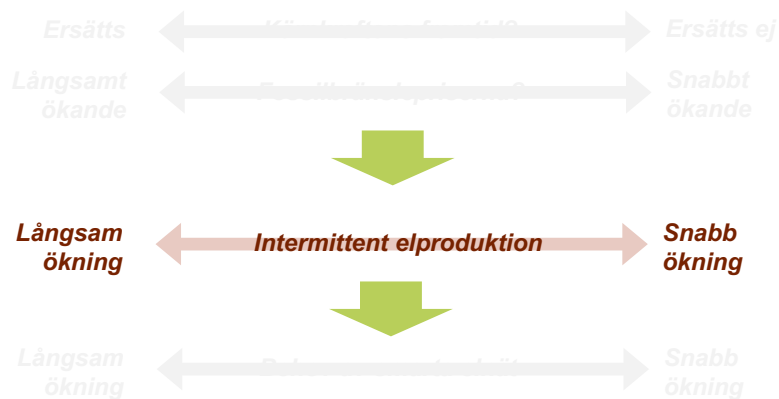
Val av scenarioaxlar:

Axel 1 – elproduktionens utveckling



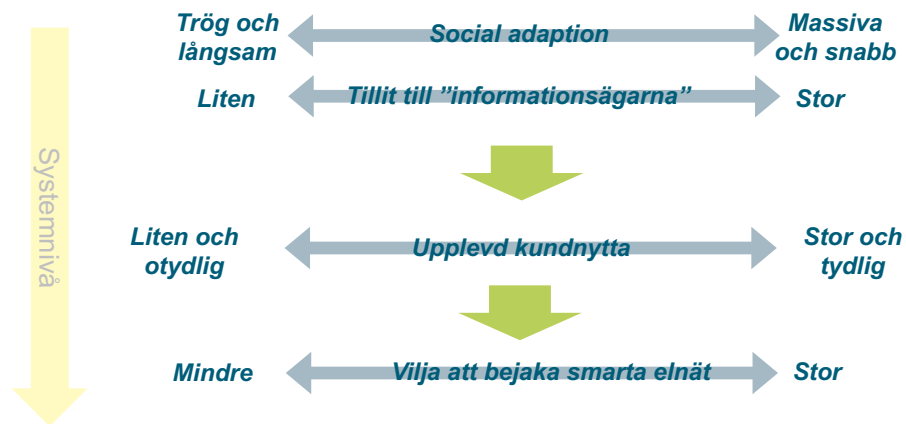
Val av scenarioaxlar:

Axel 1 – elproduktionens utveckling



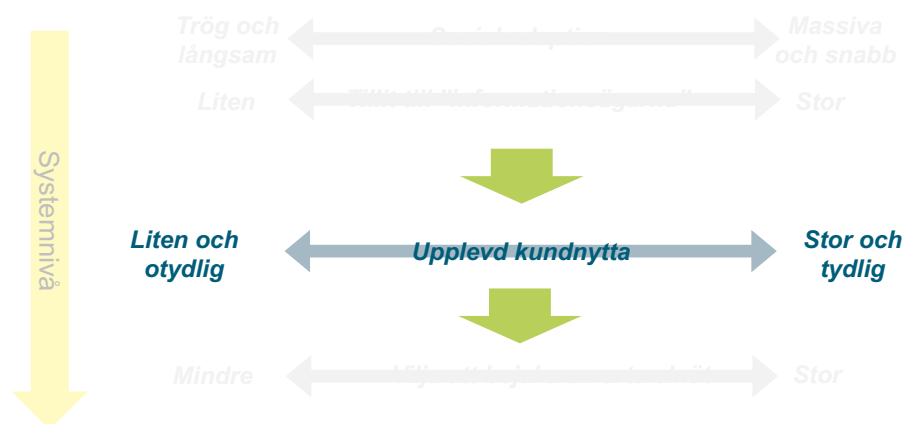
Val av scenarioaxlar:

Axel 2 – kundernas värderingar

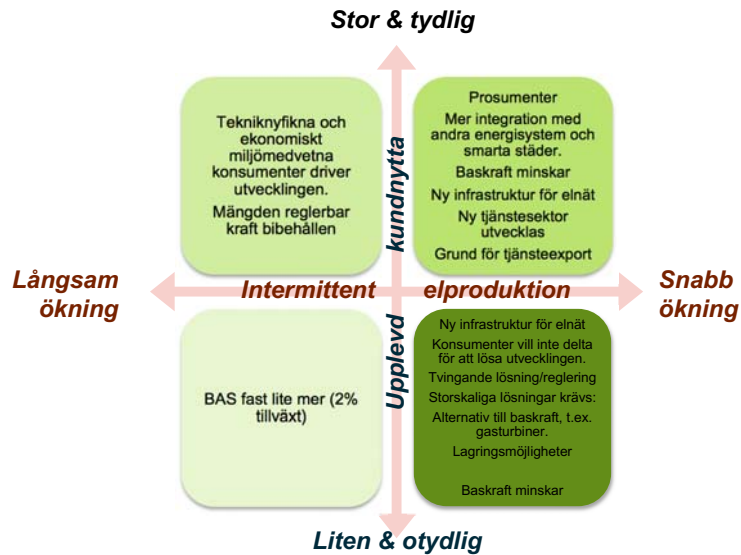


Val av scenarioaxlar:

Axel 2 – kundernas värderingar

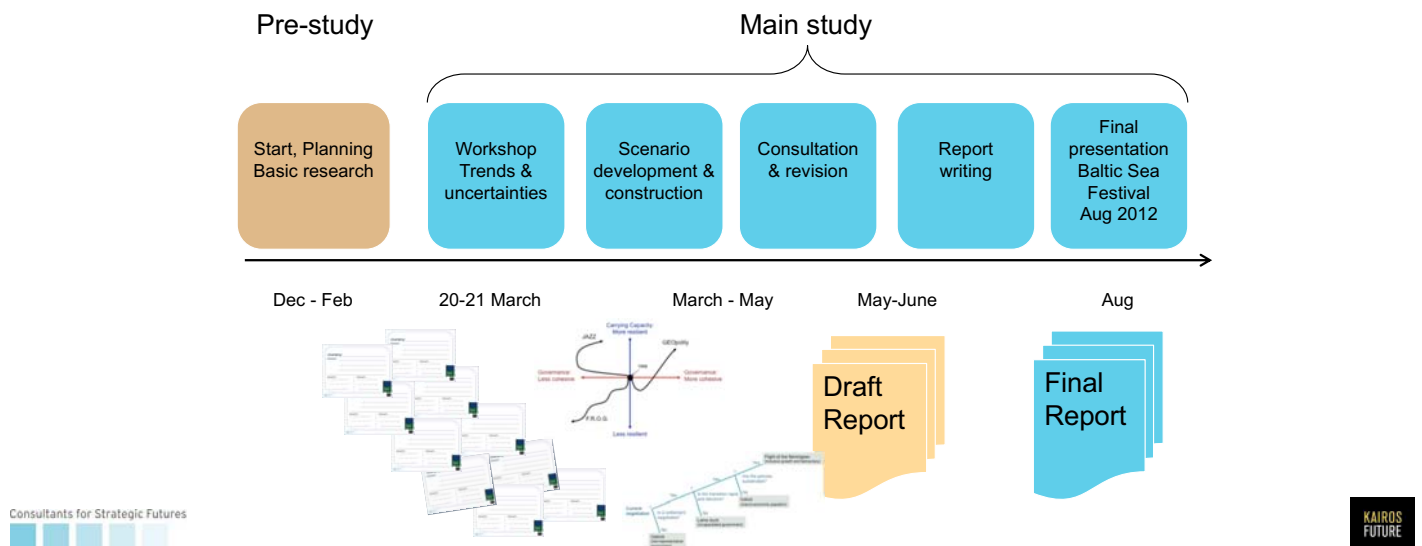


Preliminärt scenariokors



WWF Baltic Sea Scenarios

Process WWF Baltic Scenarios

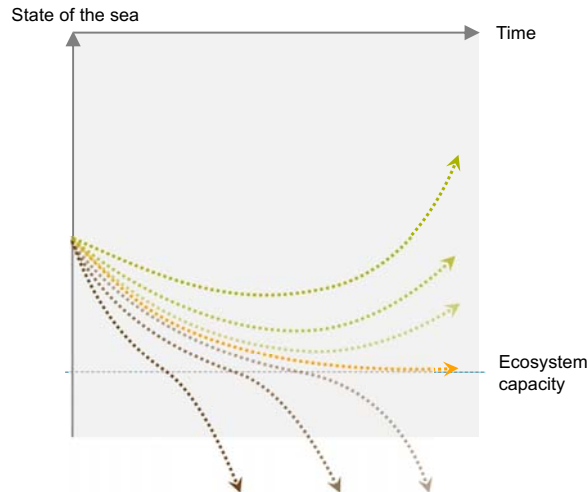


Focal question

- What trends and uncertainties will determine the future of the Baltic Sea until 2030?

Tipping point (General version)

The rate of improvement of sustainable practices vs deterioration of the ecosystem



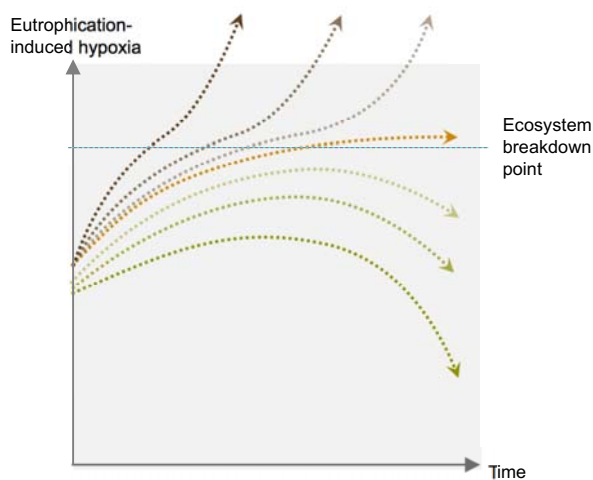
Sustainable practices improve faster than the state of the sea deteriorates, the ecosystem eventually recovers.

Sustainable practices improve slower than the state of the sea deteriorates, eventually the disruption in marine life cause enough ripple effects throughout the ecosystem for it to collapse, after which sustainable practices become irrelevant.

A theoretical case, where sustainable practices improves just enough to keep the ecosystem functioning without allowing it to recover. Unstable, as any deviation will cause the system to either recover or collapse.

Tipping point (Specific version, eutrophication)

The rate of nitrogen and phosphor emissions reduction vs hypoxia



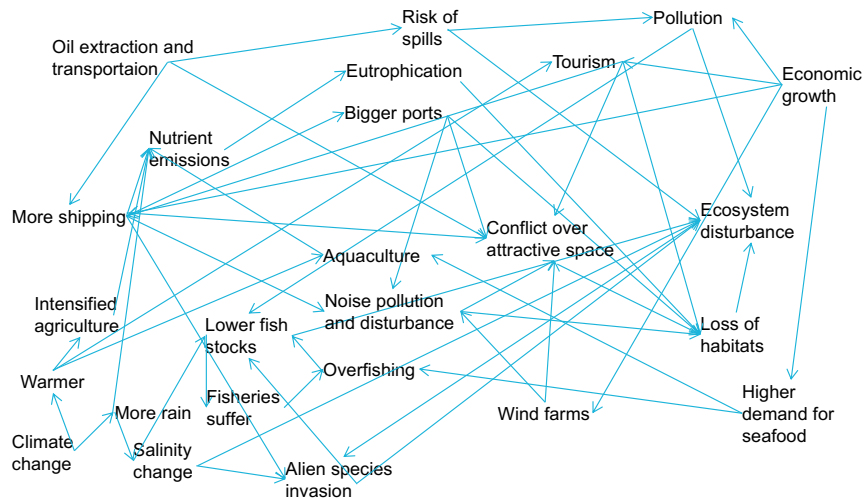
Phosphor and nitrogen emissions drop faster than the state of the sea deteriorates, the ecosystem eventually recovers.

Phosphor and nitrogen emissions drop slower than the state of the sea deteriorates, eventually the disruption in marine life cause enough ripple effects throughout the ecosystem for it to collapse, after which nutrient emissions become irrelevant.

A theoretical case, where emissions drop just enough to keep the ecosystem functioning without allowing it to recover. Unstable, as any deviation will cause the system to either recover or collapse.

Extra: Brief overview of causal relations

Web of causality concerning the activities of different sectors and their effects



Consultants for Strategic Futures

KAIROS FUTURE



Trends

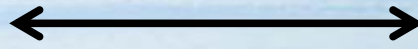
1. Maritime spatial planning more widely applied
2. Increased global demand for energy
3. Increased shipping and marine transport
4. Increased demand for fish and seafood
5. Intensified agriculture
6. Increased infrastructure
7. Increased coastal activities
8. Improved waste water treatment & waste management
9. Increased interaction between Russia & EU
10. Increased impacts of climate change

Uncertainties

1. Increased use of sea resources
2. Shift in demand for renewable energy
3. Changing rate of maritime accidents
4. Change in environmental awareness and engagement
5. Impacts on Baltic Sea ecosystem health
6. Shift in the economic paradigm
7. More sustainable industry

Governance

Fragmented
Governance



Integrated
Governance

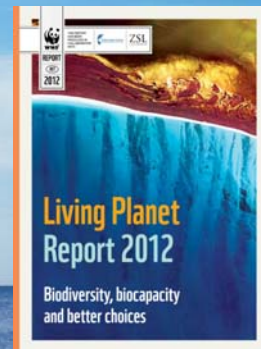


Ecological Footprint

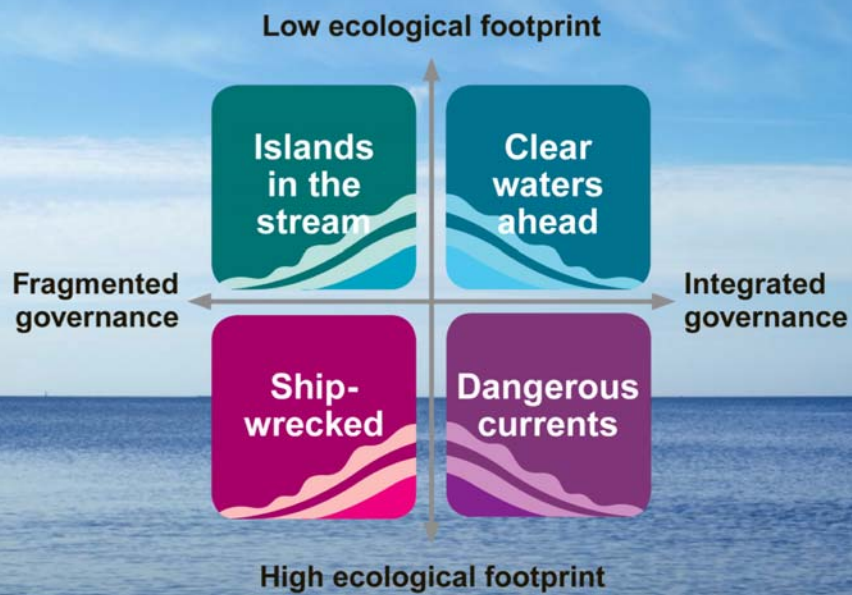
Low Ecological Footprint



High Ecological Footprint

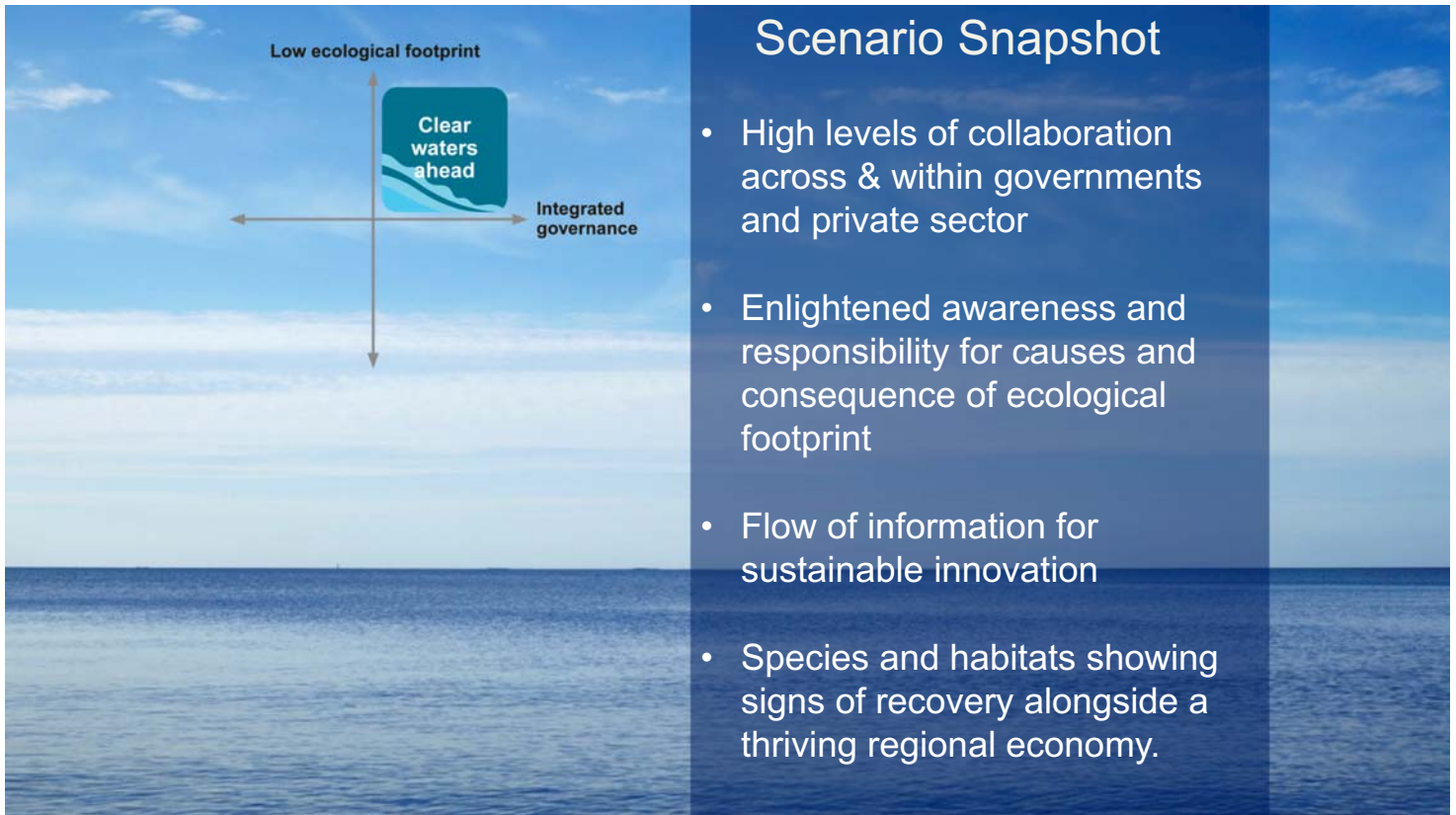


Four Scenarios for the Baltic Sea in 2030



Clear Waters Ahead





Low ecological footprint

Clear waters ahead

Integrated governance

Scenario Snapshot

- High levels of collaboration across & within governments and private sector
- Enlightened awareness and responsibility for causes and consequence of ecological footprint
- Flow of information for sustainable innovation
- Species and habitats showing signs of recovery alongside a thriving regional economy.

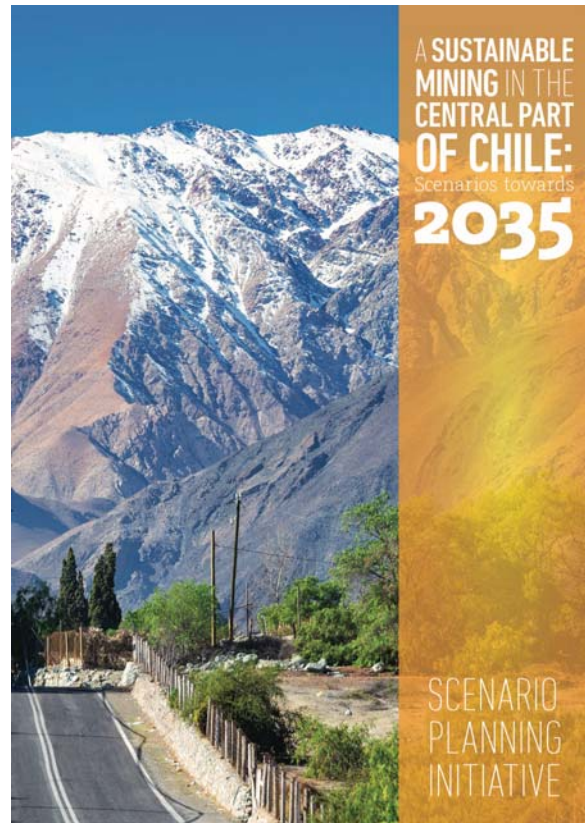
Exempel: Gruvindustrin i Chile

Public & Private Partnership:

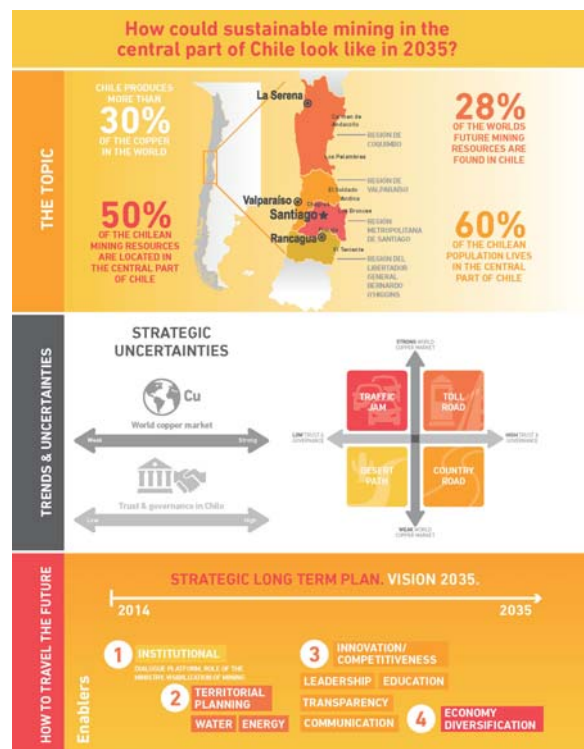
Una Minería Sostenible en la Zona Central de Chile: Escenarios al 2035



Consultants for Strategic Futures

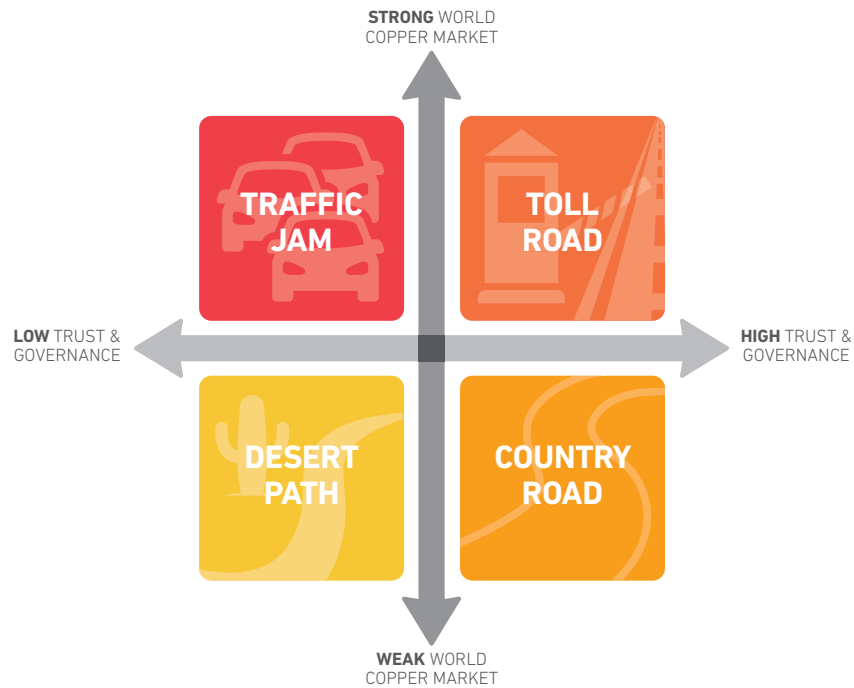


Executive summary



Consultants for Strategic Futures

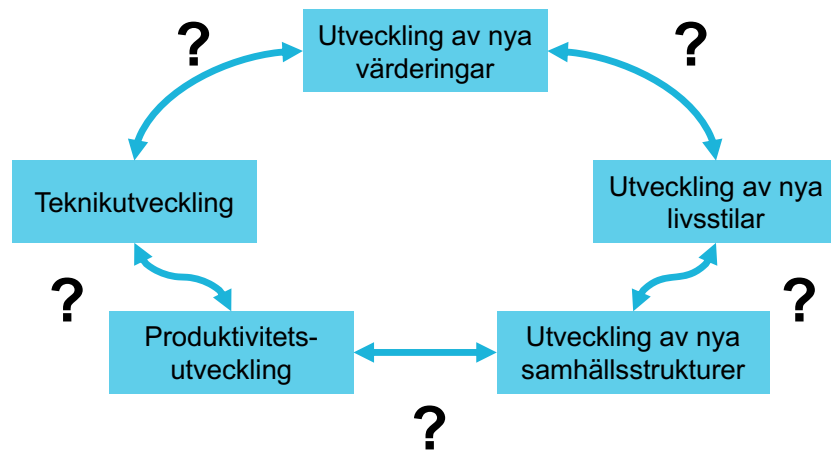




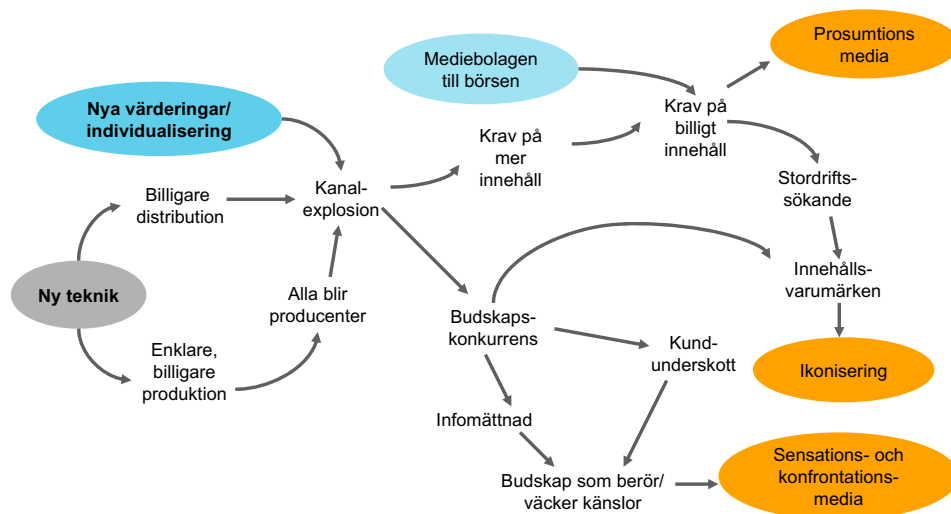
Att förstå systemet

Cross impact analys

Trender hänger ihop – men hur?



Sambandsanalys: Allt hänger ihop



Cross impact-analys – ett sätt att reda ut sambanden

- Varför?
 - För att **förstå relationerna** mellan t ex trender, strategier eller kompetenser
 - För att lättare kunna **identifiera de viktigaste** trenderna, strategierna eller kompetenserna att gå vidare med
 - För att hitta **"naturliga" grupperingar** av trenderna
- Hur?
 - Genom att **intuitivt värdera** hur stor **påverkan** varje trend (strategi, kunskap) har på varje annan trend
 - Värdera enbart det **primära inflytandet**, inte det sekundära
 - Resultatet presenteras vanligen i ett kausalt loop-diagram

Consultants for Strategic Futures



KAİROS
FUTURE

Hur utvecklas samhällets syn på brott?

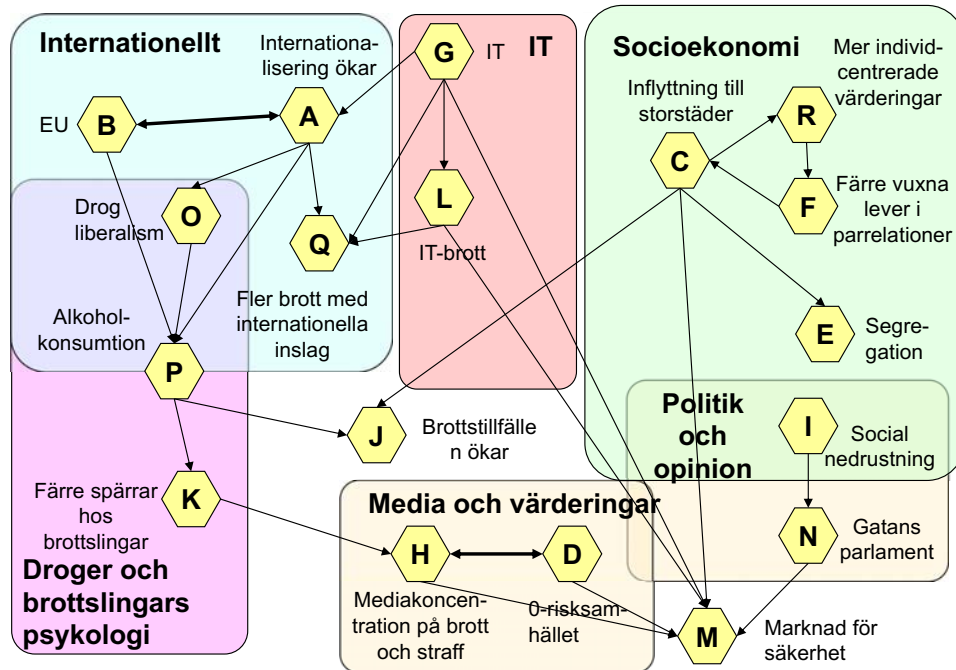


Consultants for Strategic Futures.

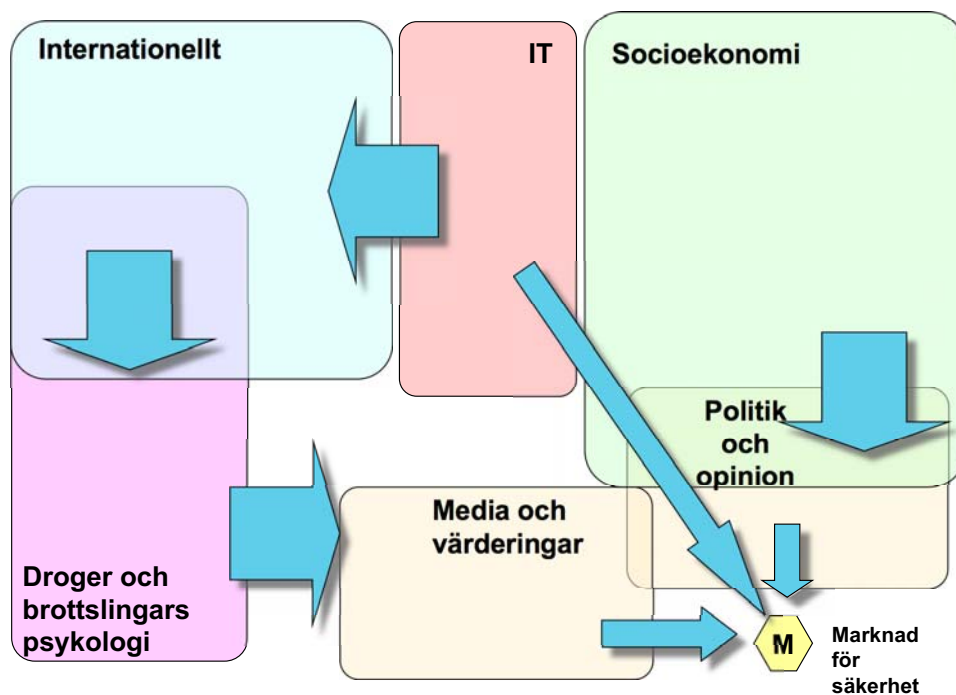


KAİROS
FUTURE

Trendernas orsakssamband



Trendernas principiella orsakssamband



Trender i omvärlden

- A Internationaliseringen ökar
- B EU ökar i betydelse
- C Inflyttning till storstäder ökar
- D 0-risksamhället ökar i betydelse
- E Segregationen ökar
- F Färre vuxna lever i parrelationer
- G IT blir bättre och mer utbrett
- H Media koncentrerar sig på brott och straff
- I Minskad offentlig finansiering av social välfärd
- J Brottstillfällen ökar
- K Färre spärrar hos brottsaktiva
- L IT-relaterad brottslighet ökar i omfattning
- M Marknaden för säkerhetsprodukter ökar
- N "På natten blir centrum ett laglöst land"
- O Drogliberalismen ökar
- P Alkoholkonsumtionen ökar i Sverige
- Q Fler brott med internationella inslag
- R Mer individcentrerade värderingar



Hur gör man en sambandsanalys?



Exempel: Navigare necesse est – vivere non est necesse

Under romartiden stängdes Medelhavet för båttrafik på vintern. Risken att båtarna skulle gå under i stormar och oväder var för stor.

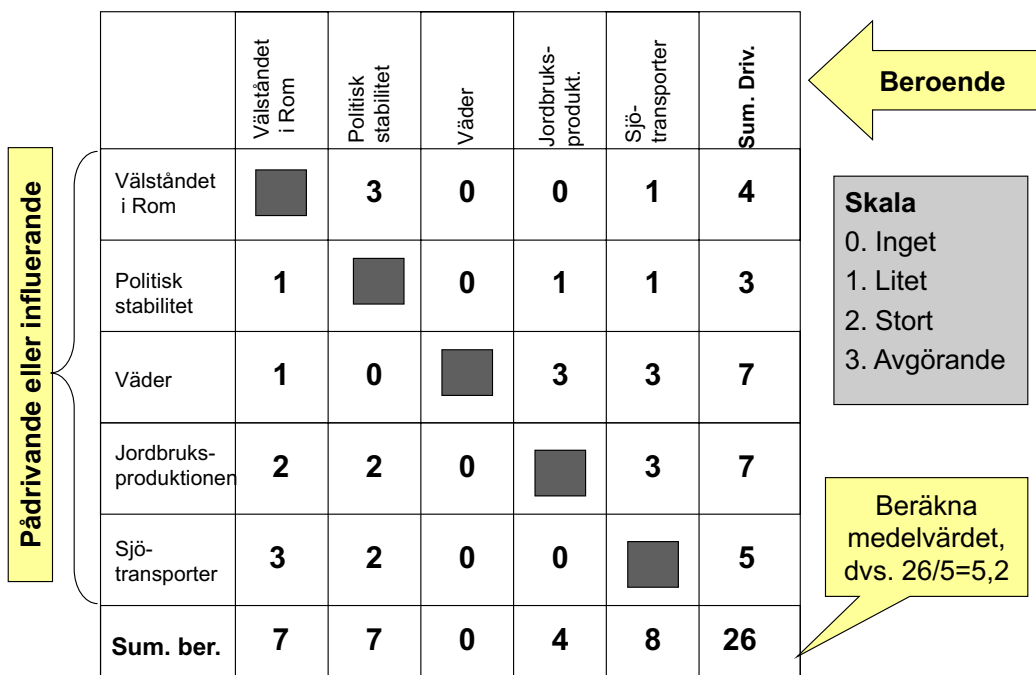
Detta förbud mot "vintersegling" ifrågasattes dock av vissa som menade att:

**"Att segla är nödvändigt,
att leva är inte nödvändigt."**

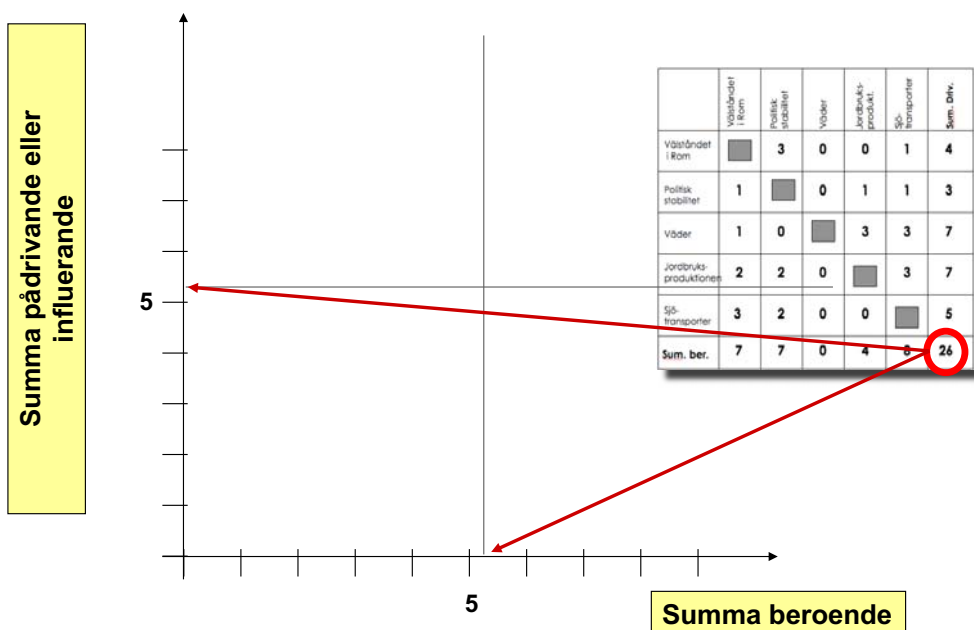
Om vi tänker oss att den tidens romare hade gjort en analys av sambanden bakom detta påstående skulle det kunna se ut på följande sätt.

De fem drivkrafterna som är inblandade

- **Välståndet i Rom.**
 - Hur innevånarna har det materiellt.
- **Politisk stabilitet.**
 - Hur innevånarna i Rom ser på de styrande.
- **Väder.**
 - Vädret i Medelhavsregionen, framför allt i de stora odlingsdistrikten.
- **Jordbruksproduktionen i Romarriket.**
 - Framför allt i provinserna men även i området runt Rom.
- **Sjötransporter (navigare).**
 - Transporter av livsmedel och andra produkter från odlingsdistrikten med båt över havet.

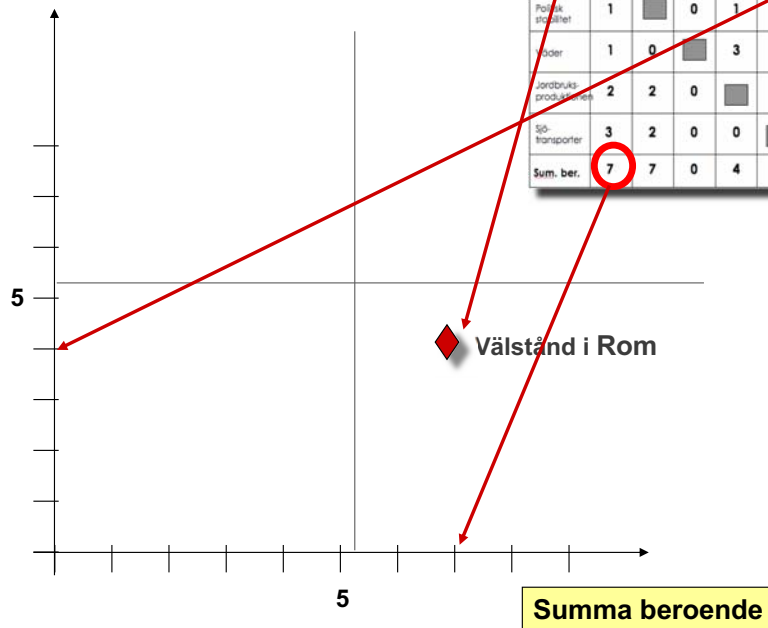


Dra linjer för medelvärdet (här $26/5= 5,2$)



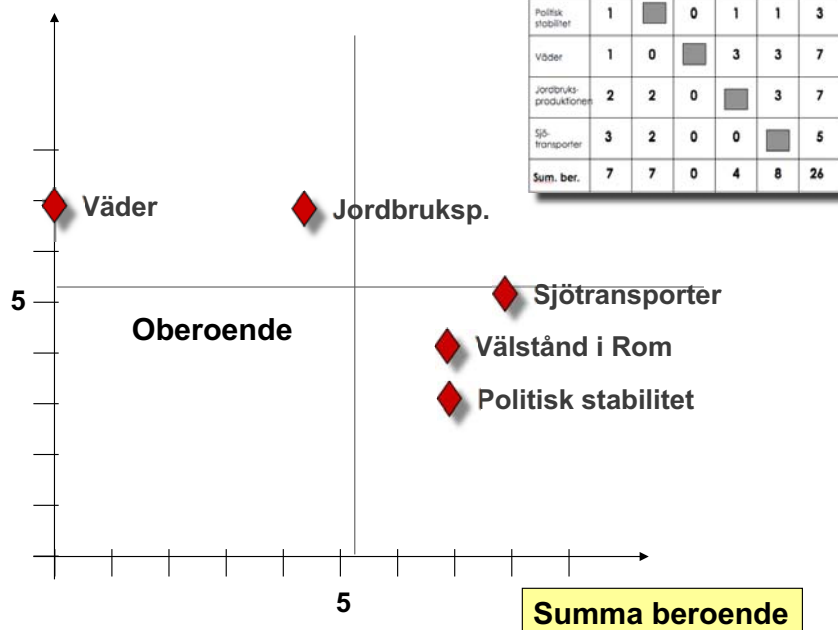
Resultat av cross impact

Summa pådrivande eller influerande

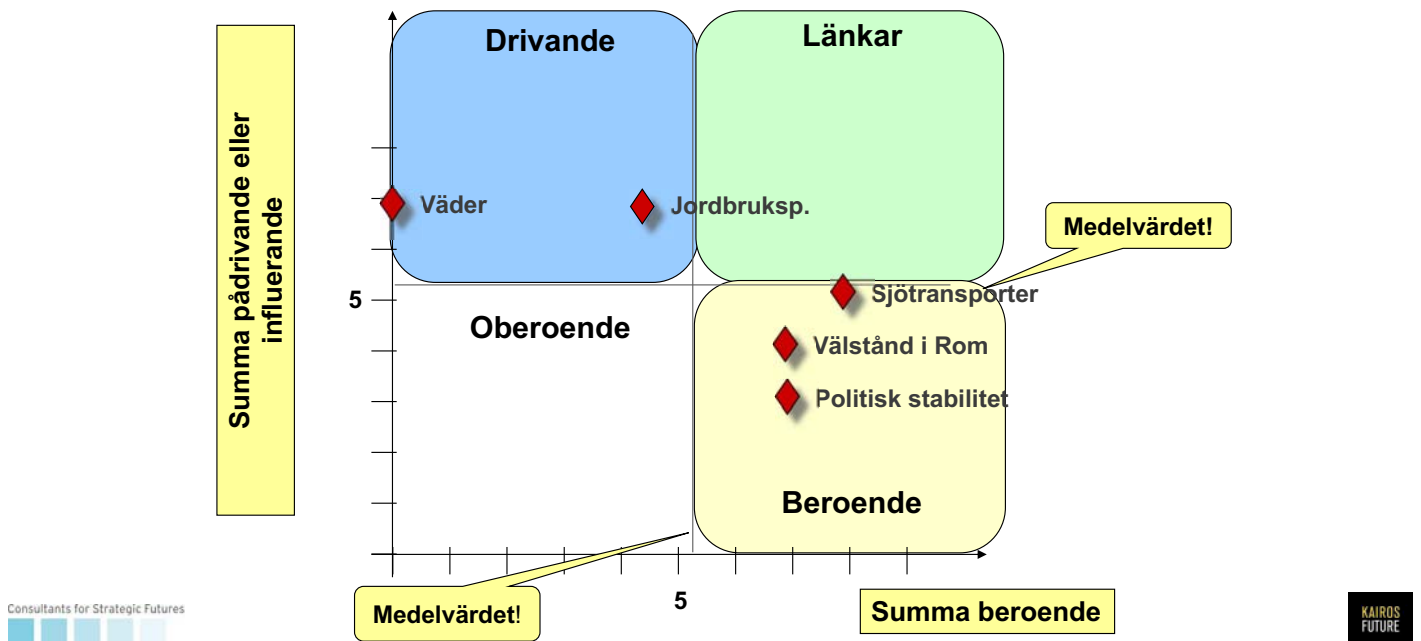


Resultat av cross impact

Summa pådrivande eller influerande



Resultat av cross impact



Kausalt loop-diagram

Ett sätt att illustrera sambanden.

	Välståndet i Rom	Politisk stabilitet	Väder	Jordbruks-produkt.	Sjö-transporter	Sum. Driv.
Välståndet i Rom		3	0	0	1	4
Politisk stabilitet	1		0	1	1	3
Väder	1	0		3	3	7
Jordbruks-produkt.	2	2	0		3	7
Sjö-transporter	3	2	0	0		5
Sum. ber.	7	7	0	4	8	26

Pådrivande eller influerande

Beroende

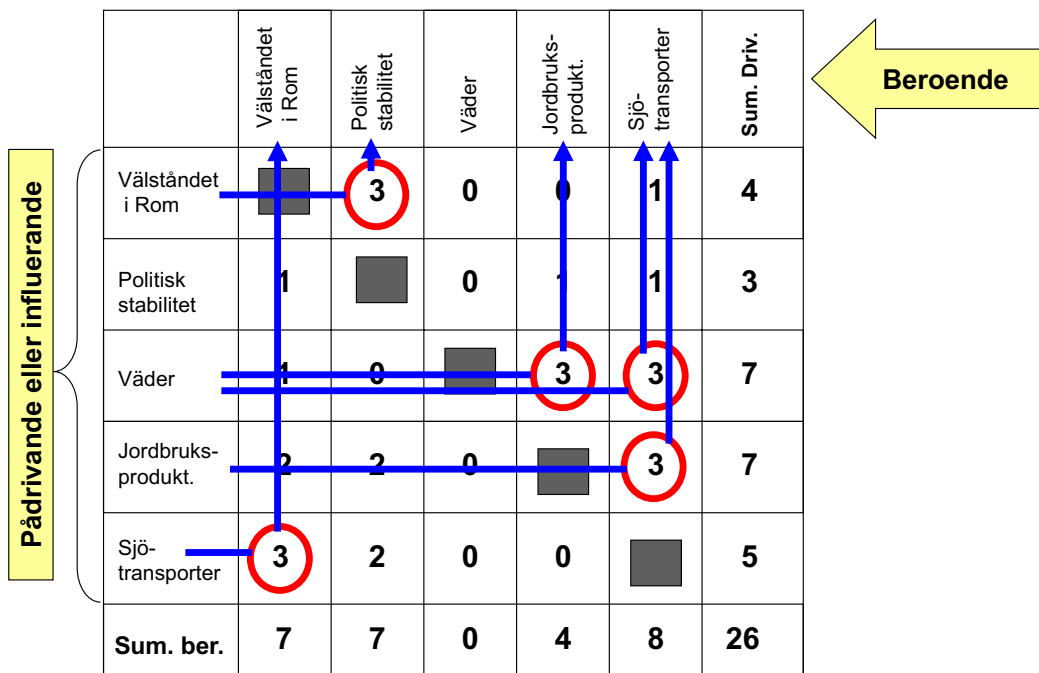
Markera alla treor

	Välståndet i Rom	Politisk stabilitet	Väder	Jordbruks-produkt.	Sjö-transporter	Sum. Driv.
Välståndet i Rom		3	0	0	1	4
Politisk stabilitet	1		0	1	1	3
Väder	1	0		3	3	7
Jordbruks-produkt.	2	2	0		3	7
Sjö-transporter	3	2				5
Sum. ber.	7	7				26

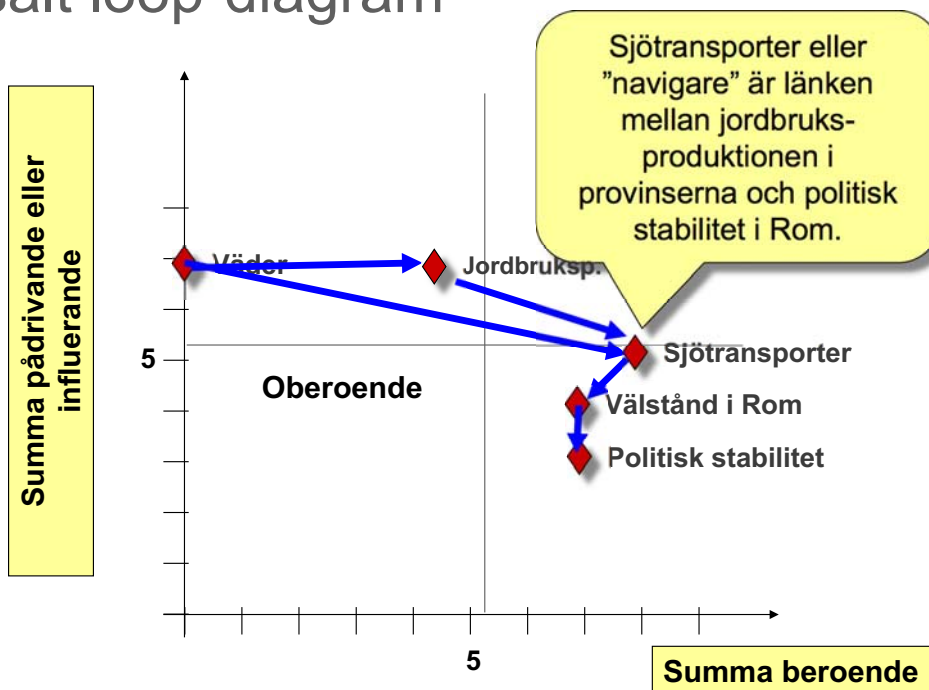
Pådrivande eller influerande

Beroende

Pilar dras från pådrivande till beroende för varje 3:a!



Kausalt loop-diagram



Analysera, sätt samman och dokumentera

- Titta på dina diagram analysera:
 - Vilka mönster ser du?
 - Vilka trender har nära relationer?
 - Finns det grupper av trender som är tätt kopplade till varandra?
 - Samverkar eller motverkar de pådrivande trenderna?
 - Stämmer bilden med din intuitiva uppfattning?
- Formulera en sammanfattning:
 - Vilka trender är de viktigaste **pådrivarna**?
 - Vilka trender är i huvudsak **beroende av andra**? Vilka andra?
 - Vad säger dig detta om den **framtida utvecklingen**?
- Dokumentera!

Fördjupning och utveckling av scenarierna

Scenarier, steg för steg...

1. Klargör fokus och frågeställning
2. Identifiera alla faktorer som påverkar frågeställningen
3. Identifiera och beskriv (viktiga) säkra trender och osäkerheter
4. Välj ut viktigaste *strategiska* osäkerheter och polarisera dem
5. Bygg en scenario-matris, ett scenariokors
6. Utveckla karaktäristika och logik
7. Skapa scenariernas tillstånd vid målåret
8. Namnge scenarierna
9. Skriv berättelser, illustrera dem, gör dem levande
10. Konkretisera och eventuellt kvantifiera scenarierna
11. Sök "early warning signals" för framtiden
12. Skriv en "attraktiv" rapport, bok, fil... vad som passar målgruppen
13. Kommunicera, diskutera, samtala, följ upp



Utveckla en kriterielista

1. Ta fram de faktorer, frågor, aspekter, som varje scenario behöver besvara eller beskriva. De ska vara relevanta för frågeställningen och uppdragsgivaren.
Skapa en lista av faktorer, aspekter, karaktäristika, etc.
2. Lägg till de viktigaste aktörerna som behöver beskrivas i scenarierna.



Exempel:
The Bookend scenarios
Australia

Table of Characteristics

Scenario number Scenario name	1 Silent Spring	2 How Buildings Learn	3 Neuromancer	4 Fahrenheit 451
Value placed on physical libraries	high and general	medium and niche	niche and high	niche
Impact of technology change	community	market-driven	anarchic	individualised
Key social dynamic	sustainability	innovation	anxiety	digitalisation
Society	survivalist	collaborative	bewildered	virtual
Economy	regulated	public/private mix	open and chaotic	free markets
Technology	push-back	coveted	mayhem	saviour
Energy	energy efficiency	shift to re-newables	price spikes	clean tech breakthroughs
Environment	sustainability	technology solutions	resource shortages	stabilised
Government	local emphasis	smaller	ungovernable	e-gov/politics 3.0
Information supply	controlled	co-created	overwhelming	managed
Information trust	trust in local	info savvy users	growing cynicism	smart filters
Work	localised	freelance/contract	digital warriors	digital nomads
Space needs	focus on home	need for third spaces	safety/comfort	telepresence
Books	honoured	equal status	niche player	e-platforms
Family life	extended	social networks	hectic households	fragmented
Leisure	rediscovered/local	collaborative	online/escapism	in short supply
Cities	green	reinvented	shift away from	racial tensions
Media formats	stable	more digital	total chaos	digital/virtual
Education	protected/traditional	lifelong learning	just-in-time learning	e-learning
Transport	public/local	smart transport	market pricing/chaotic	unnecessary
Social equity	cobestive	polarised	pluralistic	divided
Library network	local focus	polarised	uncompetitive	virtual/global
Funding	low (gov)	high (private)	erratic (gov)	low (gov)
Copyright	open	in transition	unclear	closed
Staffing	low/multi-skilled	low/specialist	status quo	automated/virtual
Library services	stretched	extended	safe haven	digital focus
Library buildings	green	modernised	merged	virtual
Pricing	free	free and user pays	free	subscription and user pays
Library use	medium	high	low	low
Key library user needs	refuge/local info	info facilitation	respite	convenience

Consultants for Strategic Futures



KAIROS
FUTURE

Ibland kör man fast: Andra metoder

Om du känner dig korsfäst...

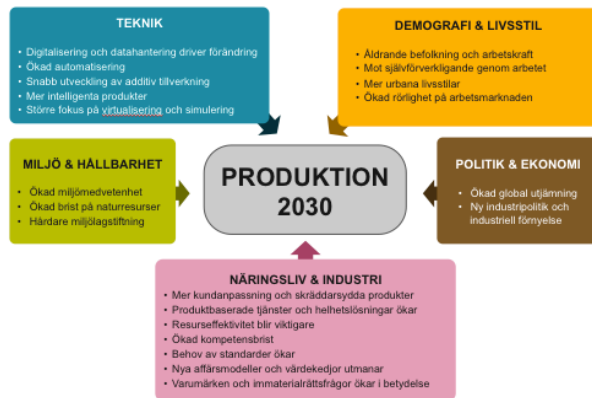
Consultants for Strategic Futures



KAIROS
FUTURE

Hur kan produktion i Sverige se ut 2030?

Trender



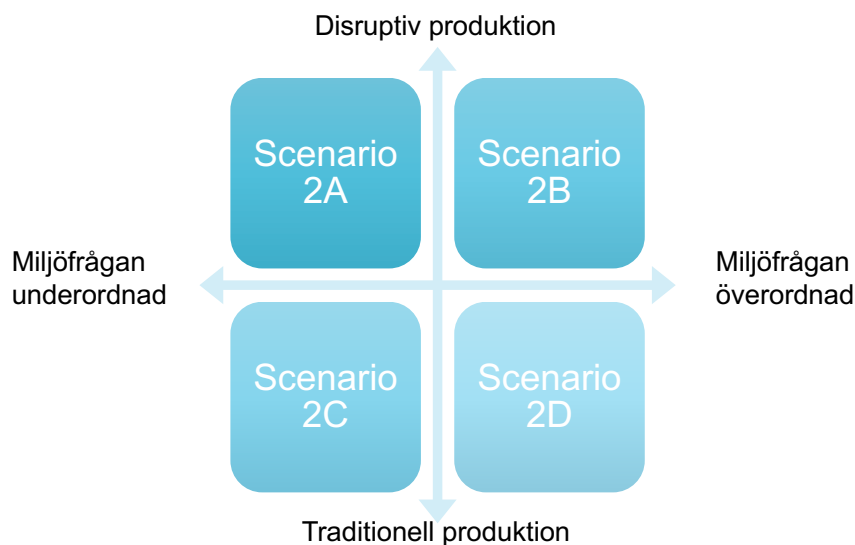
- Ökad global instabilitet och ekonomisk kris?
- Miljö- och hållbarhetsfrågor styr värderingar och konsumtion?
- Större fokus på kortsiktig lönsamhet?
- Starkt begränsande kompetensbrist?
- Stor brist på naturresurser?
- Snabb/disruptiv utv. av nya material/ny teknik?
- Mer utländsk ägande?
- Från global till lokal produktion?
- Ny dominerande produktionsfilosofi?

Consultants for Strategic Futures

KAİROS
FUTURE

Miljöfokus vs produktionsteknik

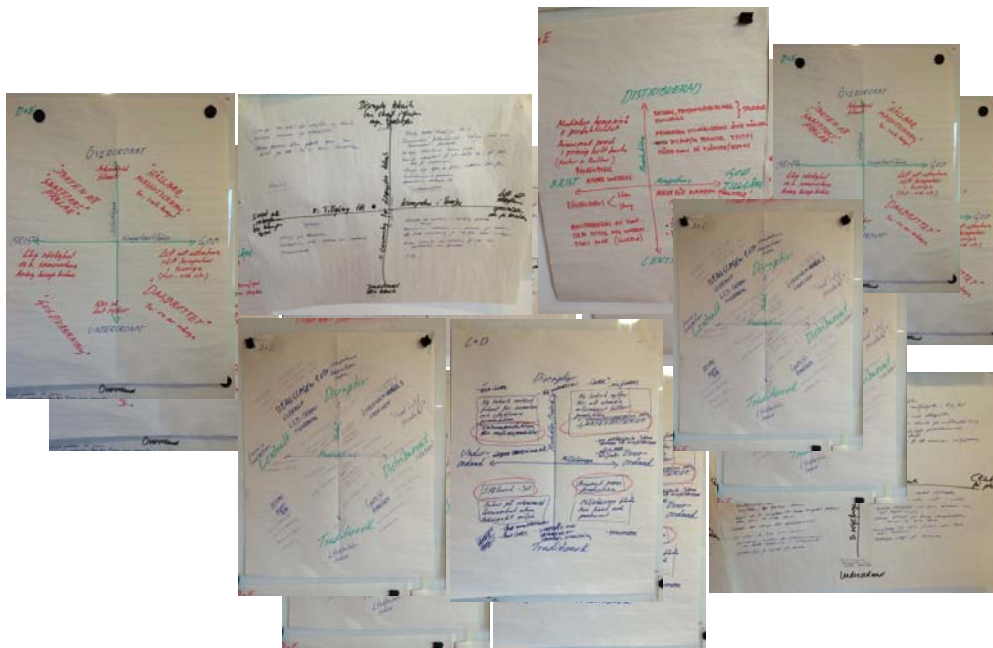
Scenarietors 2



Consultants for Strategic Futures

KAİROS
FUTURE

Testa, testa, testa

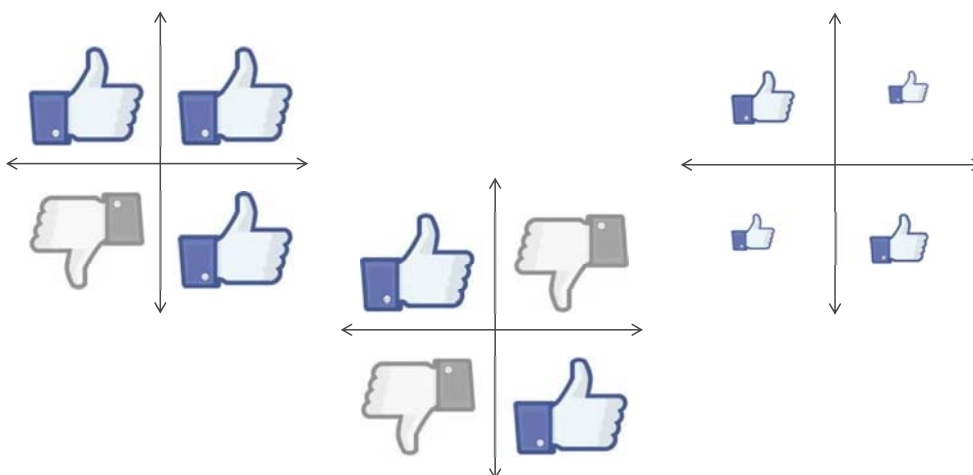


Consultants for Strategic Futures.



KAIROS
FUTURE

Inget kors blir bra: att blir "korsfäst"!



Consultants for Strategic Futures.



KAIROS
FUTURE

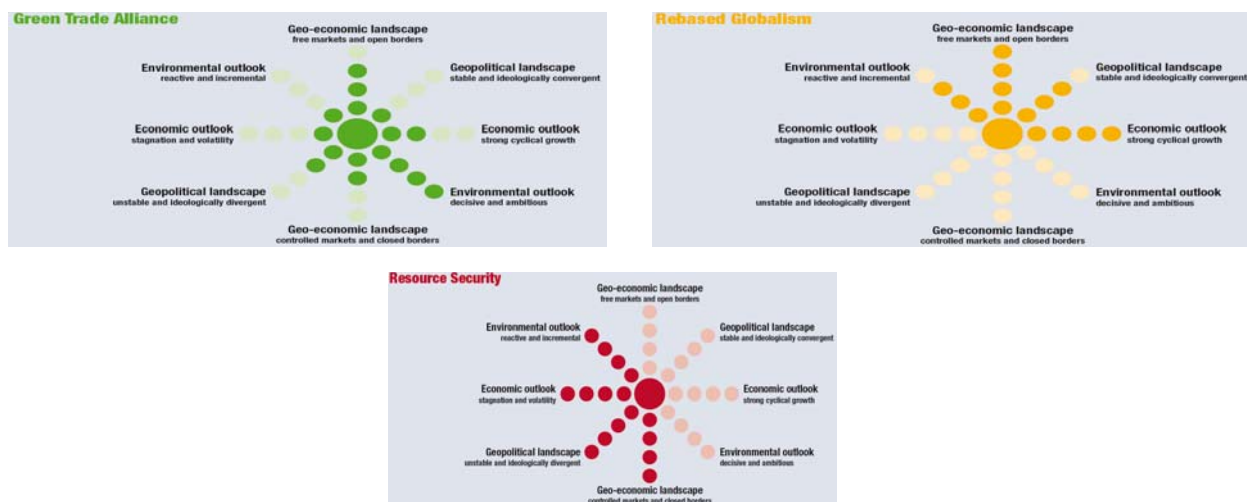
Kan vi köra en modell med huvudscenario och What-if grenar?



Consultants for Strategic Futures

KAIRO'S FUTURE

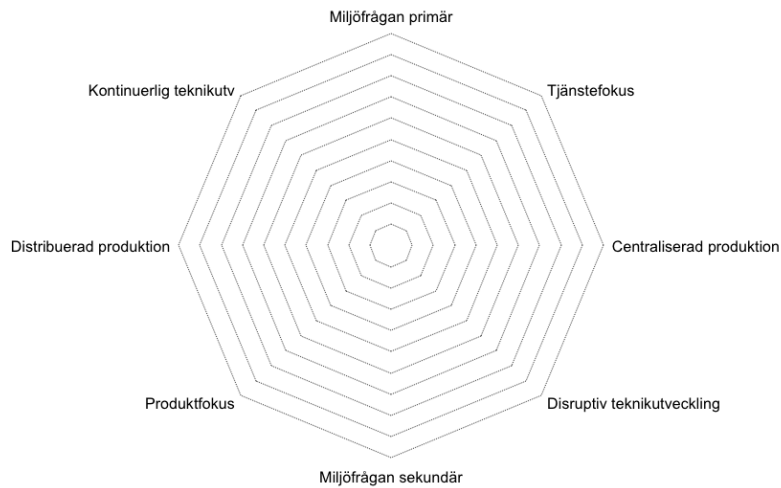
Andra metoder, exemplet WEF



Consultants for Strategic Futures

KAIRO'S FUTURE

4 osäkerheter – 4 axlar

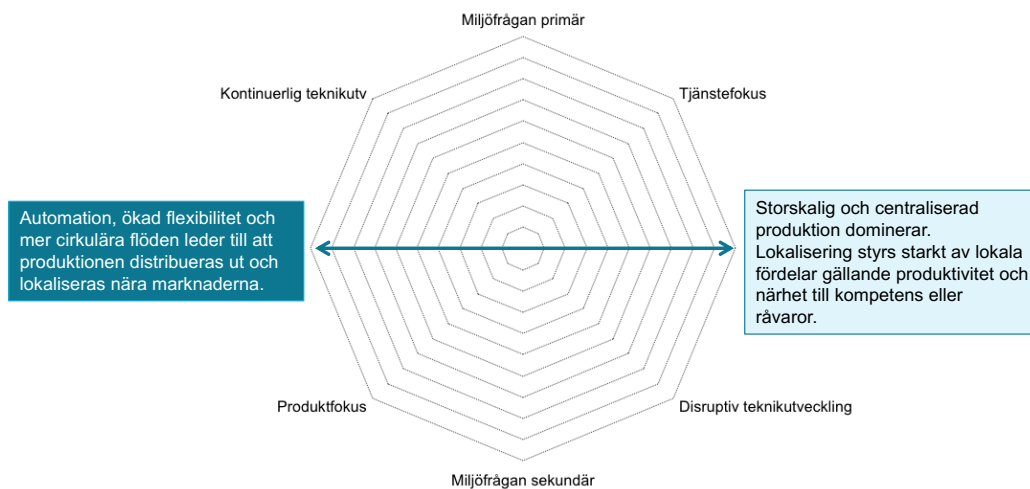


Consultants for Strategic Futures



KAIROS
FUTURE

Produktionens lokalisering?

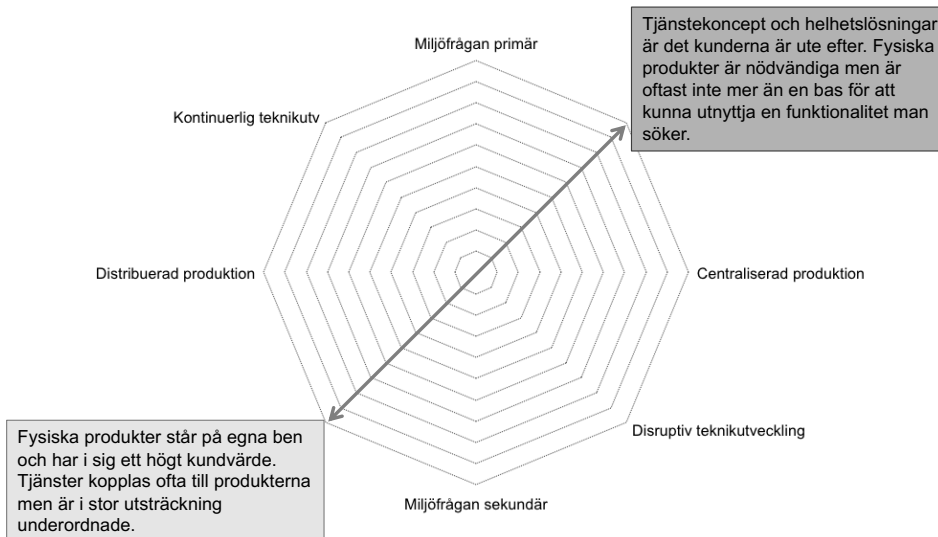


Consultants for Strategic Futures

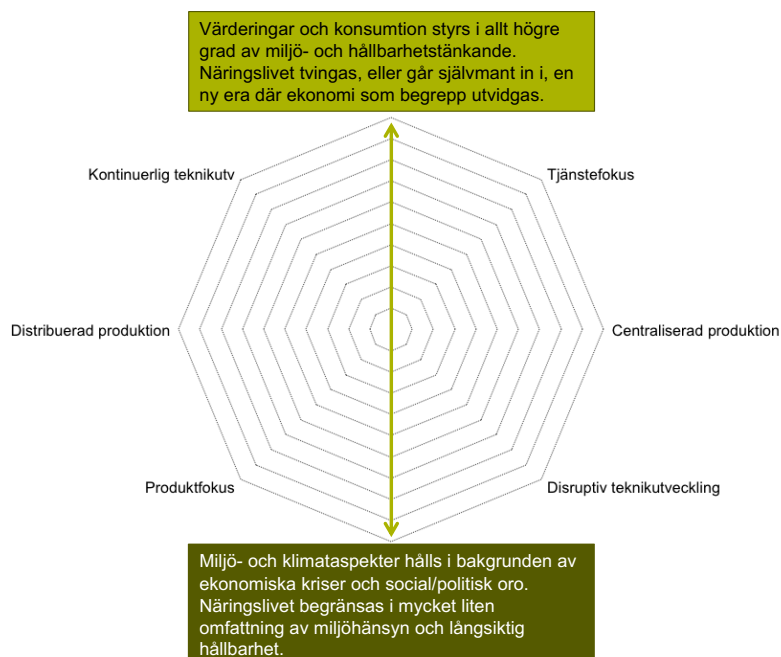


KAIROS
FUTURE

Vad är den primära leveransen?

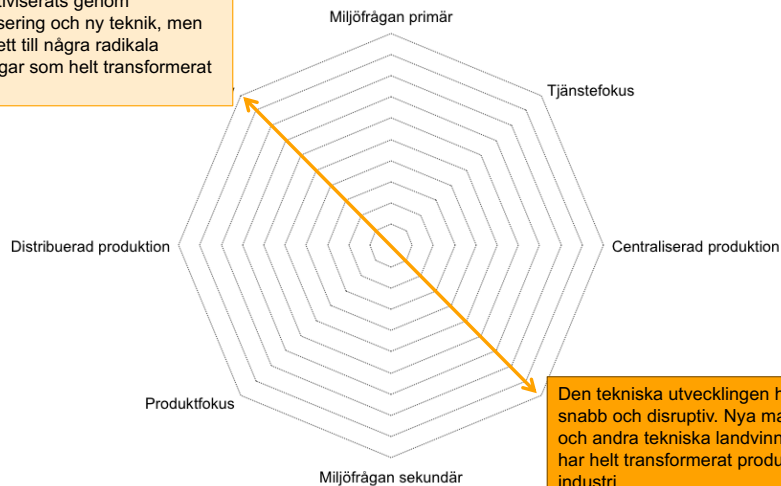


Miljöfrågans betydelse?



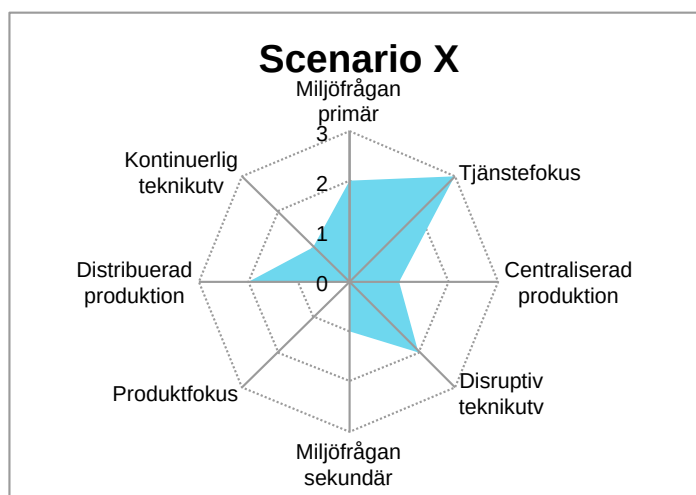
Teknikens landvinningar?

Produkter och produktionssystem har effektiviserats genom automatisering och ny teknik, men har inte lett till några radikala förändringar som helt transformerat industrin.

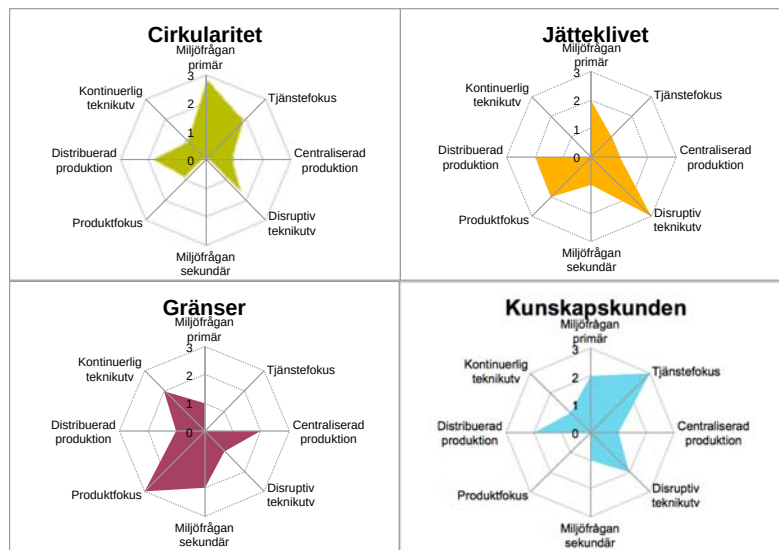


Den tekniska utvecklingen har varit snabb och disruptiv. Nya material och andra tekniska landvinningar har helt transformerat produkter och industri.

Tematiskt scenario – viktning av de olika osäkerheterna – principskiss



De fyra scenarierna



Om du blir korsfäst:

Ta med dig de intressantaste insikterna,
och kliv ner från korset

Från scenarier till strategier

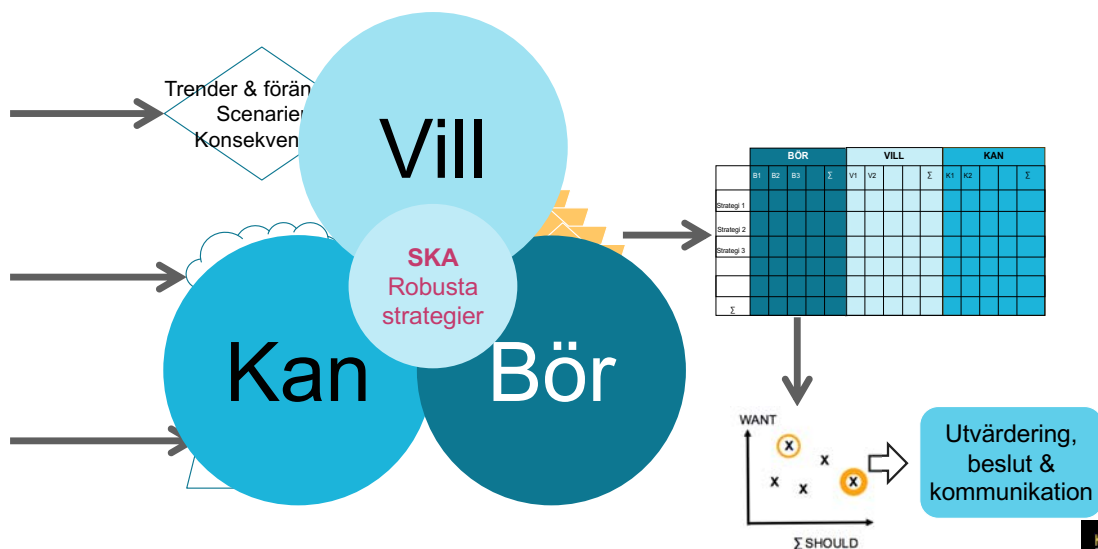
Länken mellan omvärld och framtid

Consultants for Strategic Futures



KAIROS
FUTURE

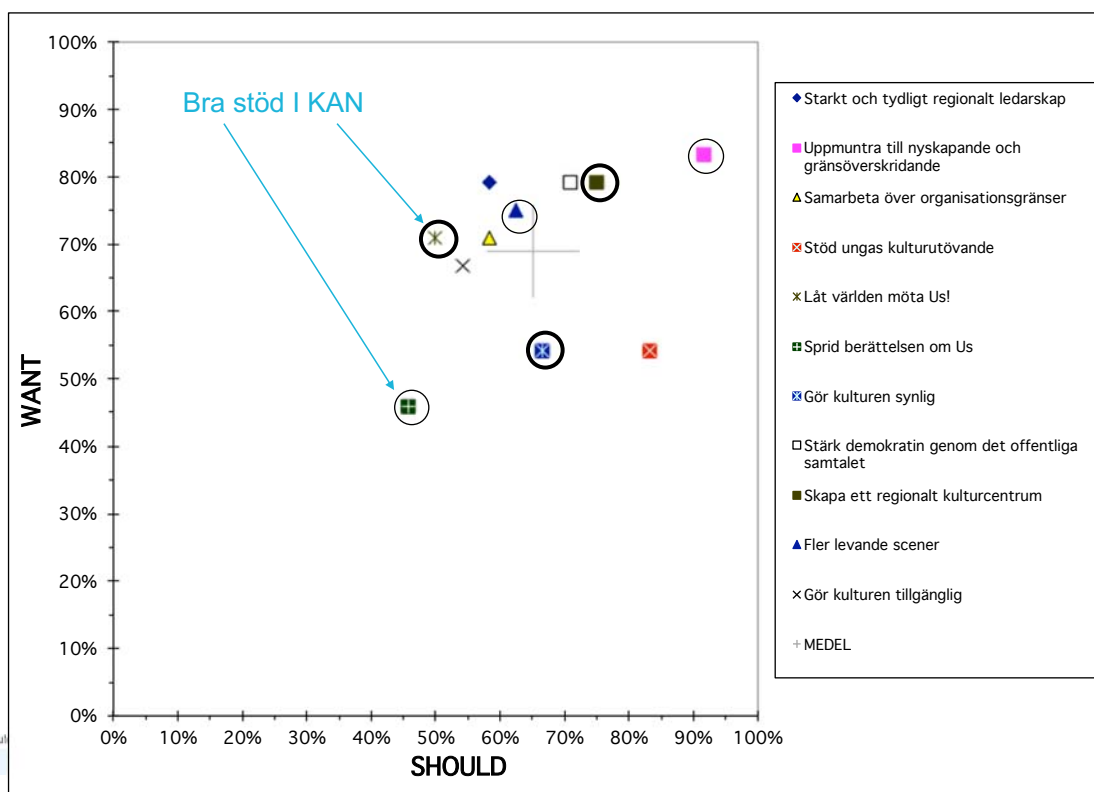
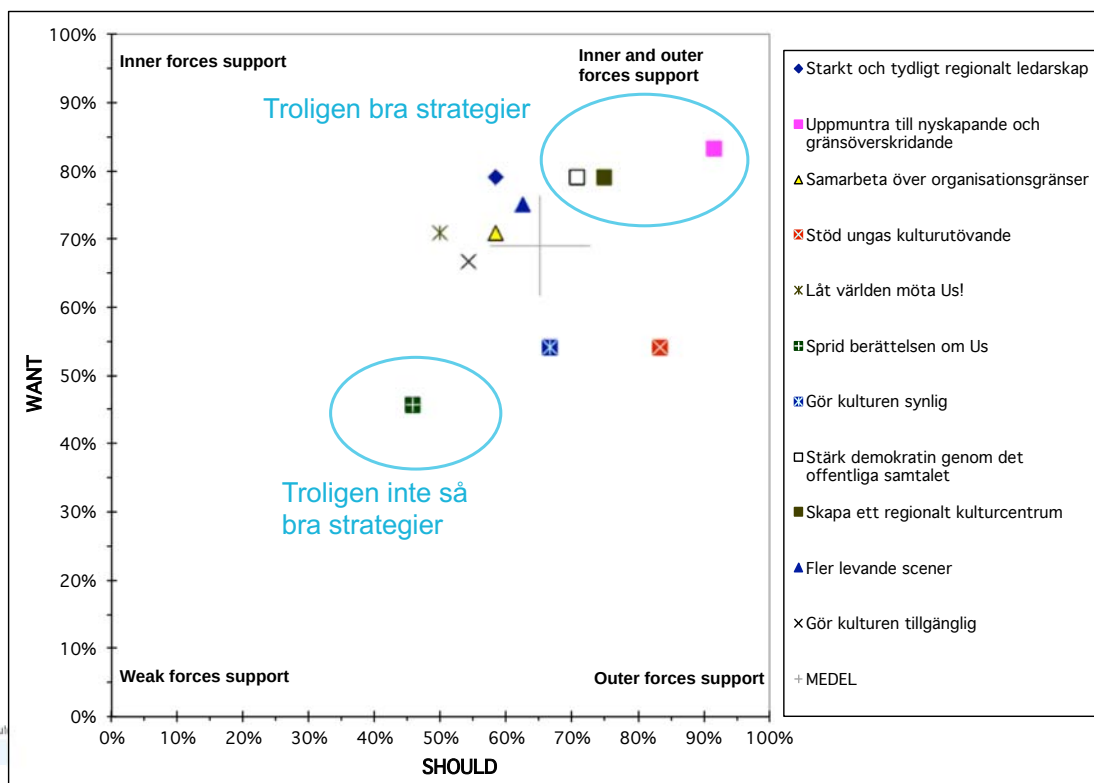
Strategi-utveckling i praktiken

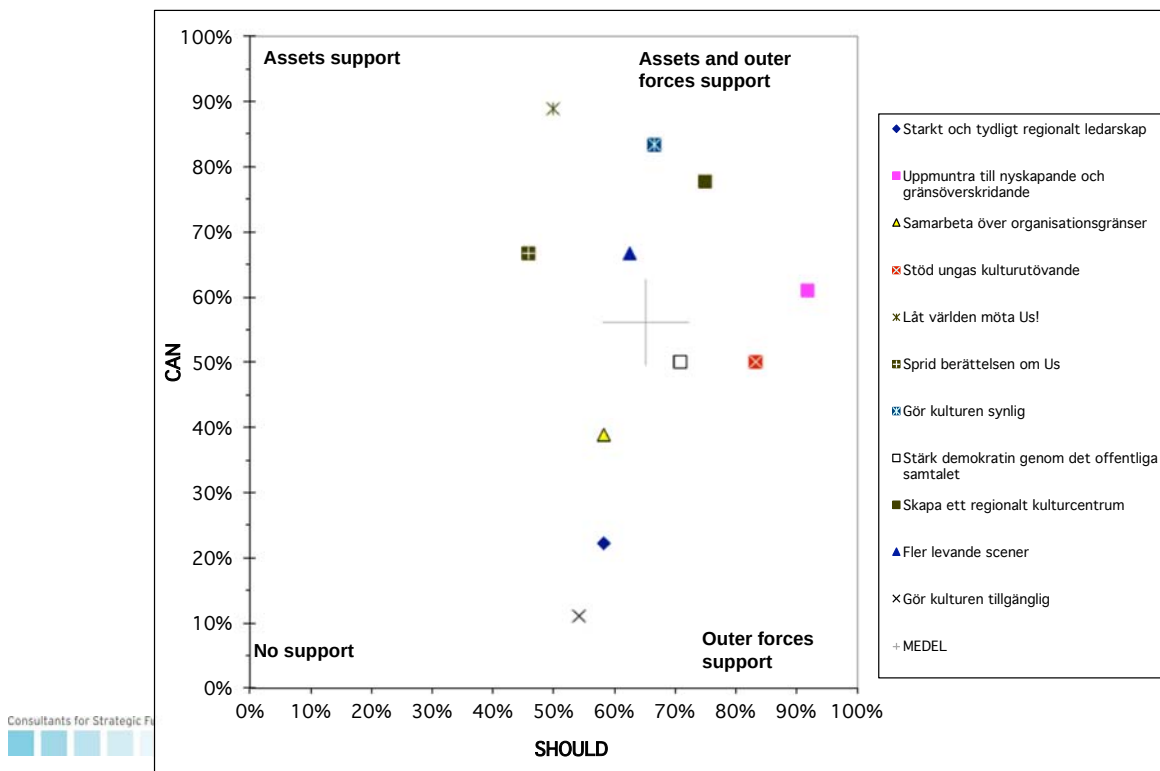


Consultants for Strategic Futures



KAIROS
FUTURE

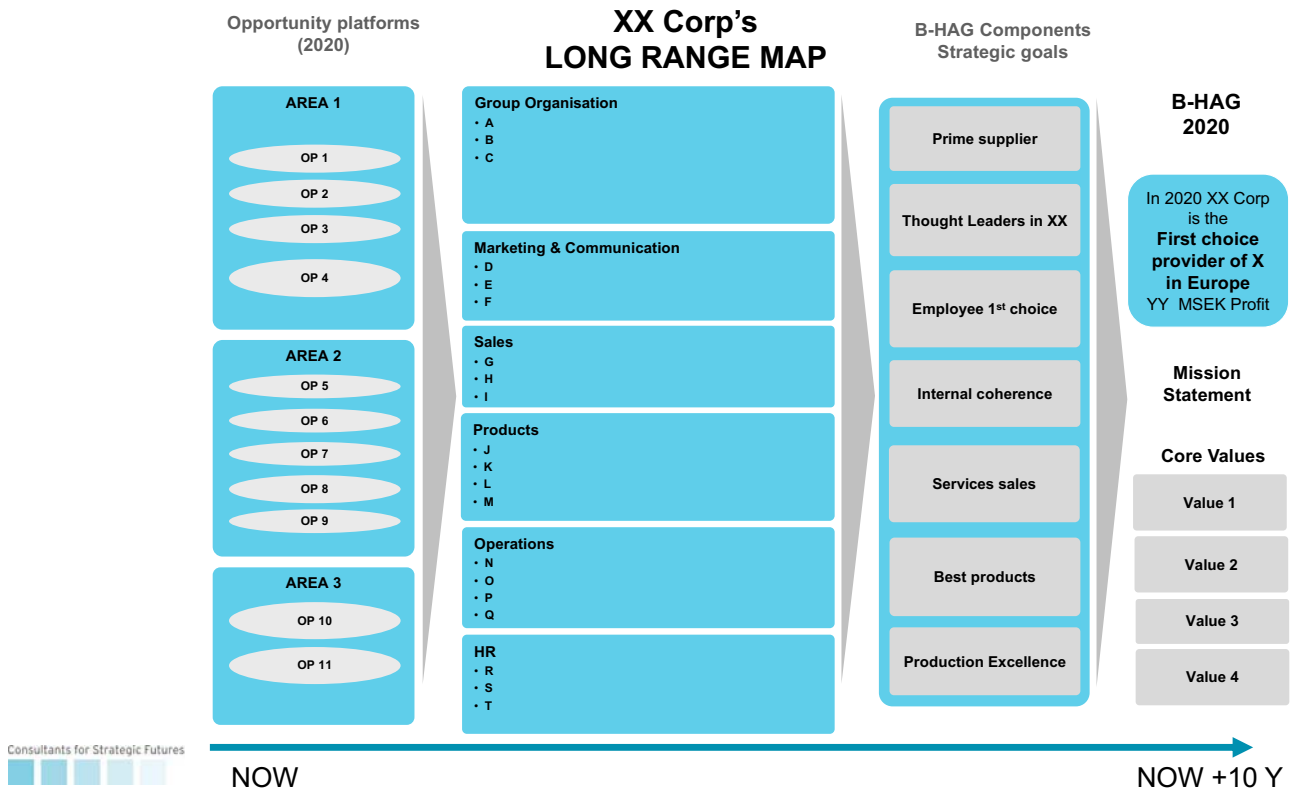




19
0

KAIROS
FUTURE

Omvandla till strategikarta

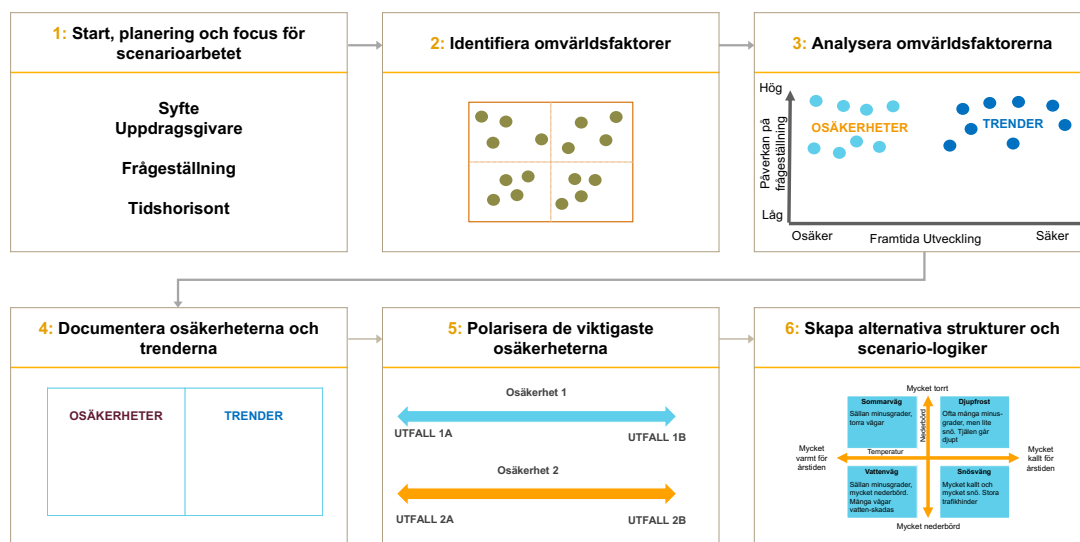


Strategikartan



Avslutning och summering

Processen för att utveckla scenarier



Från scenarier till strategier



Att läsa...

- Om scenarier:
 - <https://www.kairosfuture.com/publications/reports/taida-a-framework-for-thinking-of-the-future/>
 - <https://www.kairosfuture.com/publications/reports/understanding-the-future-with-scenarios/>
 - <https://www.kairosfuture.com/publications/reports/working-with-scenarios-5-cases/>
- Exempel – scenariorapporter
 - <https://www.kairosfuture.com/references/wwf/>
 - http://wwf.panda.org/what_we_do/where_we_work/baltic/publications/?206013/WWF-Counter-Currents---Scenarios-for-the-Baltic-Sea-Towards-2030
 - <https://www.kairosfuture.com/publications/reports/a-sustainable-mining-in-the-central-part-of-chile-scenarios-towards-2035/>
 - <http://www.sl.nsw.gov.au/public-library-services/building-bookends-scenarios>
<http://www.sl.nsw.gov.au/file/43326/download?token=nBbVdGW3>
 - <https://www.kairosfuture.com/references/danish-centre-for-architecture/>

Gå våra utbildningar!



<https://www.kairosfuture.com/se/academy/>



<http://www.certifiedfuturestrategist.com/>

Consultants for Strategic Futures



Tack för oss!

Ulf Boman

+46-70-377 21 65

ulf.boman@kairosfuture.com

Skype: ulf_boman

Twitter: @UIBokvitter

Lotta Axelsson

+46-70-619 96 92

lotta.axelsson@kairosfuture.com

Kairos Future AB
Box 804
SE-101 36 Stockholm
www.kairosfuture.com

Nyhetsbrev: <http://www.kairosfuture.com/>

Utbildningar: <http://www.kairosfuture.com/se/academy/utbildningar/>

Konsulttjänster: <http://www.kairosfuture.com/se/konsulttjanster/>

Consultants for Strategic Futures



Slut