



# rockad

---



The Stockholm Chamber  
of e-commerce



INTERACTIVE  
INSTITUTE

infobyte

# 3 | april 2001

---

## Omvärldsanalys och scenariometoder [Nicklas Lundblad]

En artikel från Rockad

### *Kontakta redaktionen*

Nicklas Lundblad,  
Stockholms  
handelskammare  
[nicklas@acm.org](mailto:nicklas@acm.org)

Alex Jonsson,  
Interactive Institute  
[alex.jonsson@interactiveinstitute.se](mailto:alex.jonsson@interactiveinstitute.se)

Per Melander,  
Interactive Institute  
[per.melander@interactiveinstitute..se](mailto:per.melander@interactiveinstitute..se)

### *PDF- & Webbproduktion*

Pär Abrahamsson,  
Svenska Infobyte  
[par@Infobyte.se](mailto:par@Infobyte.se)

# Omvärldsanalys och scenariometoder

Nicklas Lundblad

nicklas@acm.org

## Inledning

Ett viktigt kriterium för att fastställa analys höjd, dvs att en viss analysprocess leder till ett resultat som höjer sig över det rent observerande, är etablerandet av en metod som kan stödja och strukturera den ofta intensivt komplexa analysprocessen.

Ett sätt – bland flera – att göra detta är genom att använda sig av scenariobyggnad. Det finns flera fördelar med detta, men bland de viktigaste kan nämnas:

- Scenariometoden gör att olika omvärldsanalyser blir jämförbara.
- Scenariometoden gör att resultaten snabbt blir lättare tillgängliga – i synnerhet för den återkommande läsaren av rapporter som snabbt lär sig att hitta i materialet och förstå dess uppbyggnad.
- Scenariometoden kan användas som ett varumärke och som en rent försäljningsargument. Den kan också vara ett 'verktyg i utveckling' och på så sätt tjäna som ett naturligt sätt att föra en metoddiskussion internt i konkreta termer.

Det finns emellertid flera frågor som måste lösas om man skall använda scenariometoden i omvärldsbevakning. I detta diskussionsunderlag ges två möjliga sätt att använda scenarion på: som definitionsverktyg för *omvärldsbevakningen* (att skilja från omvärldsanalysen – omvärldsbevakningen är endast den första delen av processen) och som analysverktyg (i slutet av omvärldsanalysprocessen).

Först skall en enkel scenariometod beskrivas i steg. Metoden är allmän och öppen för förbättringar, utveckling och diskussion, och är det summerade resultatet av ett urval olika scenarioövningar.

## En scenariometod

Nedan beskrivs en förenklad scenariometod som kan utgöra basen för utvecklingen av ett intressant verktyg för att strukturera omvärldsanalys.

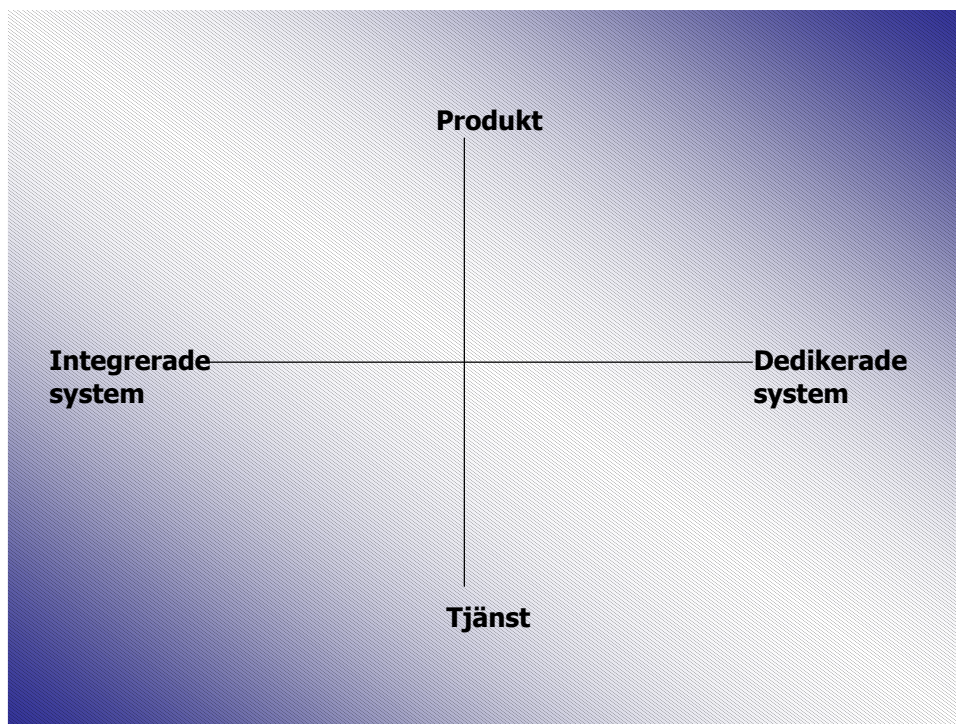
- 1) Fokusfråga. Inledningsvis bör en fokusfråga formuleras. Denna fas av scenarioverksamheten kan inte nog betonas och utvecklas – det är här som ämnesområdet struktureras. Ofta kan det vara nödvändigt att

iterera scenarioprocessen och återvända till och omformulera fokusfrågan. Det är givetvis nödvändigt att begränsa antalet iterationer också!

Fokusfrågan är en fråga som man vill ha svar på. Exempel som kan ges är:

- Hur kommer den finansiella sektorns verksamhet att se ut om 5 år?
- Hur kommer vi att konsumera transporter om 10 år?
- Hur ser tidningsbranschen år 2005?

- 2) Förändringsfaktorer. Därefter ges alla deltagarna i scenariobyggandet möjlighet att välja fem förändringsfaktorer som de tror kommer att påverka svaret på fokusfrågan. Här är det centralt att inse att förändringsfaktorerna inte skall vara förändringsfaktorer – generellt – utan faktorer som kan inverka på hur fokusfrågan besvaras. Efter det att alla angett fem förändringsfaktorer så listas dessa och varje deltagare i scenariobygget ges ett godtyckligt antal poäng (20 kanske är bra) att fördela över de olika förändringsfaktorerna. En sammanställning görs av den som leder scenariobyggandet och de fem viktigaste faktorerna listas. Detta är en viktig del i scenariobyggandet. Redan här har en kalibrering av *omvärldsbevakningen* skett. De fem förändringsfaktorer som anses vara de viktigaste är uppenbarligen de som bör stå i fokus för faktainsamlingen hos oss, och även senare för analysen!
- 3) Efter det att nyckelförändringsfaktorerna fastställts kan man förfara på litet olika sätt. Antingen kan man använda de inlämnade förändringsfaktorerna som bas och formulera en scenariomatrix utifrån dem. Detta sker genom att man bearbetar förändringsfaktorerna så att de naturligen låter sig ordnas in på en x och en y-axel som skall konstrueras så att matrisen som helhet illustrerar fyra olika framtider. Denna matrix kan göras n-dimensionell, men detta är ofta bara att komplicera saken. Ett exempel belyser detta. Antag att vi diskuterar bilbranschens framtid. Ett sätt att skapa en matrix är då detta:



Figuren illustrerar (och författaren har verkligen ingen djup kunskap om bilbranschen – så detta exempel skall ses som belysande snarare än som profetiskt!) fyra sätt att se på framtidens bildutveckling. Kommer bilen att vara en tjänst i ett integrerat system eller en produkt i ett dedikerat system (med integrerade system och dedikerade system avses här frågan om bilen kommer att vara ett ihopplock som kan kopplas in i det intelligenta hemmet, eller om bilen kommer att fortsätta att vara en ö av teknik från en enskild biltillverkare)? Eller kommer bilen att vara en tjänst och ett dedikerat system? En produkt och ett integrerat system? Dessa olika framtidsvisioner är sedan grund för nästa steg. Innan vi tar det skall vi dock nämna den som vill i detta stadium istället kan inleda en omvärldbevakning för de kritiska förändringsfaktorerna och efter att man gjort detta gå vidare med matriskonstruktionen.

- 4) Nästa steg i scenariokonstruktionen är att försöka fastställa hur slutsituationen i de olika kvadranterna kommer att se ut vid det angivna måldatumet. Om frågan rör bilens framtid år 2005 beskrivs först, med 5-15 punkter per kvadrant, hur slutsituationen ser ut. Formuleringarna av dessa punkter bör ske så konkret som möjligt. Istället för att arbeta med punkter som "bilen är en tjänst" så bör punkten formuleras t.ex. så "Nästan 60% av den amerikanska befolkningen leasar sina bilar och byter leaseföremål mer än tre gånger per år". Mer generella punkter som "Bilvarumärken har försvunnit" – kan också finnas med, men bör – beroende på syftet med övningen – hållas till en rimlig nivå.

- 5) Varefter slutsituationen beskrivits för alla kvadranter i matrisen, börjar det svåra arbetet med att rekonstruera hur en logisk och naturlig utveckling till de olika sluttillstånden ser ut. Här börjar man närmast sin egen tid och i det aktuella exemplet diskuteras då först år 2000, sedan 2001 et cetera. Återigen sker beskrivningen av utvecklingen i punktform med 5-15 punkter per år och kvadrant.
- 6) Efter det att alla scenarierna beskrivits kan det sista och viktigaste steget vidtas; då samlar man de olika scenarierna och frågar om var och en av dem vilka konsekvenser de har för en industri, en nation eller ett företag beroende på fokusfrågans formulering. Dessa frågor delas in i två olika kategorier – taktiska slutsatser och strategiska.
- 7) Processen avslutas med att hela arbetet utvärderas av de deltagande som får vara med och föreslå olika sätt att utveckla metoden och processen.
- 8) Som sista steg skrivs alla de punktformiga scenarierna om till *berättelser*. Detta steg är kanske det viktigaste av alla. Genom att ge materialet en narrativ struktur blir det lättkommunicerat och dessutom intressantare att diskutera.
- 9) Den process som beskrivits ovan är på intet sätt skriven i sten. Den är inte slutgiltig, och inte heller är den i alla delar perfekt – men den skapar en strukturerad dialog om framtiden på ett sätt som kan utvecklas till en unik scenariometod som kan bli en stark produkt inom den egna organisationen.

## Slutord

Denna process kan användas på åtminstone två olika sätt – som antydde i inledningen. Antingen kan den användas för att analysera ett inhämtat material och då blir slutresultatet den analys som organisationen erbjuder. Organisationens *omvärldsbevakning* utgör då grunden för hela processen, som resulterar i en form av *omvärldsanalys*.

I samarbete med enskilda företag kan metoden också användas för att se hur omvärldsanalys med dessa företag skall kalibreras. Metoden blir då ett verktyg för organisationen att förstå det aktuella företags verksamhet och för företaget att strukturera sin syn på framtiden.

Det finns naturligtvis ett antal problem med denna metod, som med alla metoder, men de viktigare är:

- 1) Processen måste styras och vara tidsavgränsad. De är möjligt att ägna flera veckor åt att formulera en fokusfråga.

- 2) Deltagarna måste vara beredda att ge och inte bara agera observatörer  
– aktivt bidragande är ett måste (och även scenarioledarens uppdrag!)

Det är att notera att verksamheten kan bedrivas i stora delar över Internet.

En typisk scenarioverksamhet med svenska företag skulle till exempel kunna konstrueras såhär:

- 3) Möte med deltagarna. Presentation av alla deltagande. Formulerandet av fokusfrågan under ett eftermiddagseminarium som avslutas med mingel och socialt 'nätverkande'. Under seminariet delas *omvärldsbevakning* från organisationen ut till de deltagande. Detta material är sedan underlag i ...
- 4) Framtagandet av de kritiska förändringsfaktorerna, som sedan mailas till scenarioledaren på något av fältkontoren. Denne lägger sedan upp dem på WWW där fördelningen av poäng mellan dem kan ske interaktivt. Webbplatsen som utgör centrum för scenariobyggandet kan löpande förses med ny *omvärldsbevakning*.
- 5) Nytt seminarium med matrisformulering och beskrivning av sluttillståndet i de olika kvadranterna. Social tillställning.
- 6) Utskick av sluttillståndet. Därefter förväntas deltagarna bidra med en eller två punkter per kvadrant, per år i den ganska specifika form som diskuteras. Dessa sammanställs till de 5-15 punkter som önskas on-line.
- 7) En professionell skribent/redaktör med lyskraft skriver samman berättelserna utifrån dessa punktlister till en färgstark berättelse.
- 8) Slutseminarium: de strategiska implikationerna diskuteras och biläggs sedan den slutliga rapporten där alla deltagande står som författare.  
Resultatet – *omvärldsanalysen* – distribueras till lämpliga mottagare..

Under hela processen måste scenarioledaren vara lyhörd för behovet av förändringar och anpassningar av metoden.

Detta kan sedan gradvis berikas med olika verktyg och delmetoder (Porteranalyser, Timmersmodeller och andra verktyg för strukturerad *omvärldsanalys* som finns).