

cfl

Center for Ledelse

Workshop 1: Scenariemetoden

8. februar 2011, v/Frank A. Mathiasen - CfL Center for Ledelse



Agenda

11.00

- **Hvordan ser det ud i jeres virksomhed?**

11.10

- **Hvad er Scenariemetoden og hvordan gør man – kort intro til de 6 trin**

11.25

- **Bud på og valg af "Strategiske usikkerheder" for Vindmølleindustrien findes i plenum**

11.30

- **Lav eget scenarie med afsæt i de valgte "Strategiske usikkerheder" – arbejde i 2 grupper med trin 3 & 4 – Scenarier, ideelle virksomhedsprofiler, Indikatorer og Space of opportunity**

11.55

- **Kort præsentation i plenum**

12.05

- **Opsamling og hovedkonklusioner - 3 iagttagelser og 3 handlinger**

12.15

- **Tak for nu**

Hvordan ser det ud i jeres virksomhed?

Hvordan arbejder din virksomhed med forandringsparathed?

Hvordan arbejder I med at afdække det strategiske mulighedsrum?

Hvordan trykprøver I jeres respektive strategier?

Hvordan skaber I et fælles sprog og forestilling om fremtiden?

Scenariemetoden

Nassim Nicholas Taleb (2007) Black Swan. The impact of the highly improbable. (Den sorte svane. Indvirkningen fra det meget usandsynlige)

Hvad er en sort svane?

En sort svane er en meget usandsynlig hændelse som har tre karakteristika:

1. Den er uforudsigelig
2. Den har en massiv indflydelse
3. Efter den er kommet frem har vi et ønske om at den fremstår mindre tilfældigt og mere forudsigeligt end det rent faktisk var tilfældet.

Hvad er scenarier?

Scenarier er.....

- Intelligente hypoteser om fremtiden
- Konstruerede sandsynlige historier
- Divergerende billeder af fremtiden

Scenarier er *ikke*.....

- Forudsigelser
- Fremskrivninger
- Videnskabelige teorier
- Fokus-scenarier med kun en sandsynlig fremtid

Hvorfor bruger vi scenarier?

Scenarier handler om at forholde sig til fremtiden....

....fordi det skærper vores opmærksomhed

....så vi kan handle strategisk og innovativt

....og derved søge at påvirke fremtiden i den ønskede retning

Fortidens forudsigelser om den usandsynlige fremtid!

Who the hell wants to hear actors talk"

H. M. Warner, Warner Brothers, 1927

"Stocks have reached what looks like a permanently high plateau"

Irving Fisher, Professor of Economics, Yale University, 1929

"Der er et verdensmarked for omkring fem computere"

Thomas Watson, Direktør IBM, 1943

"We don't like their sound, and guitar music is on the way out"

Decca Recording Co. rejecting the Beatles, 1962

"640 K skulle være tilstrækkeligt for enhver"

Bill Gates, direktør, Microsoft, 1981

Would you have invested?



Microsoft Corporation 1978

cfl

Forskellige eksempler...

- Militær planlægningsmetode for U.S. Airforce – fjendens strategier
- Shell 1970'erne, i dag eks. Elsam, Siemens, Arla Foods
- Beslutningsgrundlag for ny skole i Hornslet
- Image og bedre trivsel i Finlandsparken i Vejle for AAB
- Den finansielle sektor 2015 for Finansforbundet
- Det gode arbejdsliv på ældreområdet for bl.a. Horsens Kommune
- Århus Kommune 2037 –byudvikling & infrastruktur
- Vandvision 2100 Århus Kommune
- Gentofte Kommune – familiestruktur og planlægning
- Fremtidens Seelen – global strategi?
- Visionsproces for KemplerInstituttet
- B&O – fremtidens musik

Scenariemetoden – de 6 trin



En måde at arbejde med fremtiden på...

Megatrends

- Digitalisering
- Globalisering
- Aldring i befolkninger

Wildcards

- 2001: 11. september
- 2004: Tsunamien
- 2006: Muhammed-tegningerne
- 2008: Finanskrisen
- 2010: Askeskyen fra Island

Strategiske usikkerheder

- Politiske tiltag
- Teknologisk innovation
- Geopolitisk stabilitet
- Den økonomiske udvikling
- Industrikonvergens
- Forretningsmodellen

} PROGNOSE

} SCENARIER

Step 2: Strategiske usikkerheder

Eksempler på **samfundsmæssige** usikkerheder

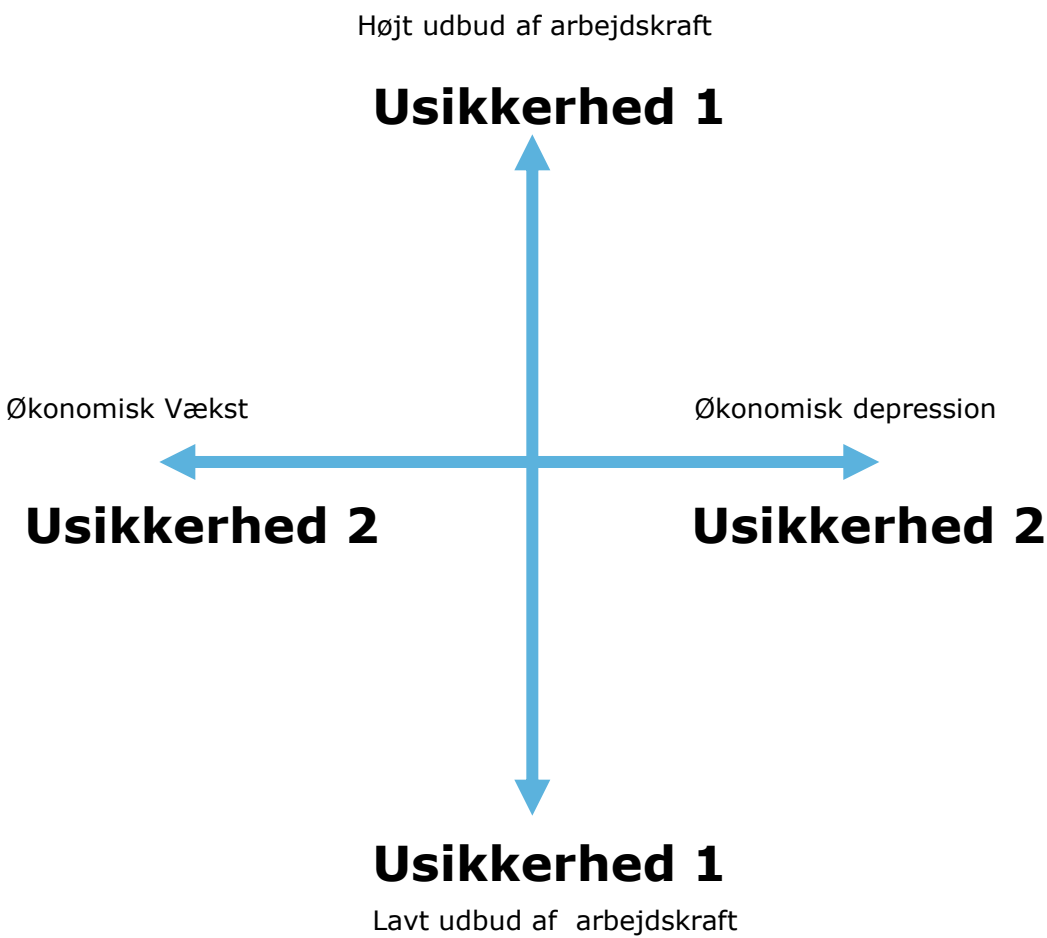
FRA el. ENTEN	TIL el. ELLER
Økonomisk vækst	Økonomisk depression
Globalisering	Glokalisering
Frasalg	Opkøb
Regulering	Frit marked
Lav beskæftigelse	Høj beskæftigelse
In sourceing	Out sourcing
Lavt lønpres	Højt lønpres
Lav social ansvarlighed	Høj social ansvarlighed

Step 2: Strategiske usikkerheder

Eksempler på **virksomhedsmæssige** usikkerheder

FRA el. ENTEN	TIL el. ELLER
Lavt specialiseret arbejdskraft	Højt specialiseret arbejdskraft
Lavt omdømme som arbejdsplads	Højt omdømme som arbejdsplads
Lav medarbejderomsætning	Høj medarbejderomsætning
Lille udbud af arbejdskraft	Højt udbud af arbejdskraft
Lav fleksibilitet i arbejdstid	Høj fleksibilitet i arbejdstid
Lav vækst	Høj vækst
Lille konkurrence	Høj konkurrence

Lav en el. flere krydsmatricer, afhængig af antallet af usikkerheder, som man vil arbejde videre med



Tjekliste på usikkerhed!

Er usikkerheden vigtig?

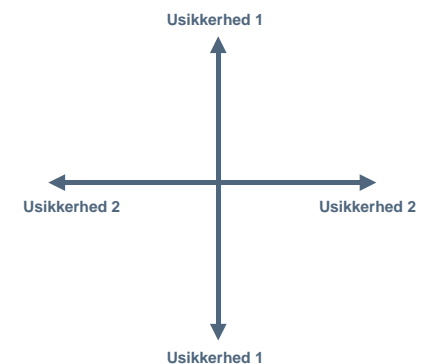
Har man fat i den egentlige usikkerhed?

Har man defineret de reelle modsætninger?

FRA el. ENTEN	TIL el. ELLER
Eksisterende teknologisk platform	Ny teknologisk platform
Vigende efterspørgsel	Stigende efterspørgsel
Lokalt marked	Globalt marked
Lavt udbud af arbejdskraft	Højt udbud af arbejdskraft
Mindre outsourcing	Mere outsourcing
Lav konsolideringsrate	Høj konsolideringsrate
Lille industri konvergens	Stor industri konvergens

Identifikation af usikkerheder...

1. 5 minutters stille brainstorm individuelt - notér de faktorer (én pr. post-it), der menes at have indflydelse på Vindmølleindustriens udvikling i et fremtidigt perspektiv (tidshorizonten er 2015)
2. "Usikkerhederne" præsenteres i gruppen, og der brainstormes med henblik på at generere flere faktorer
3. Faktorerne grupperes (klynger), og gruppen vælger de 2 usikkerheder, der skal arbejdes videre med
4. Præciser de valgte usikkerheder - poler/modsætninger
5. Find 3 centrale argumenter for valg af hver usikkerhed
6. Usikkerhedsmatrix dannes

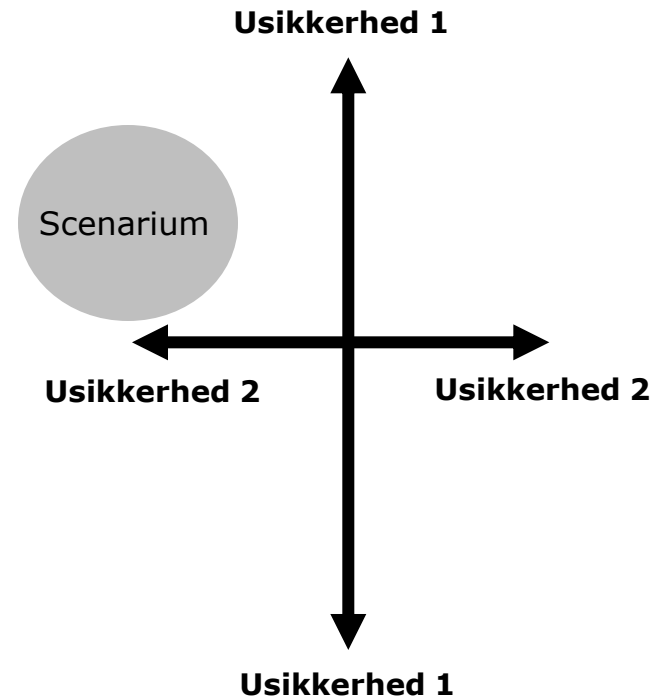


1. Megatrends
2. Strategiske usikkerheder
3. Scenarier
4. Ideelle virksomhedsprofiler
5. Backcasting
6. Strategiske "Stepping Stones"

Step 3: Udarbejd scenarier

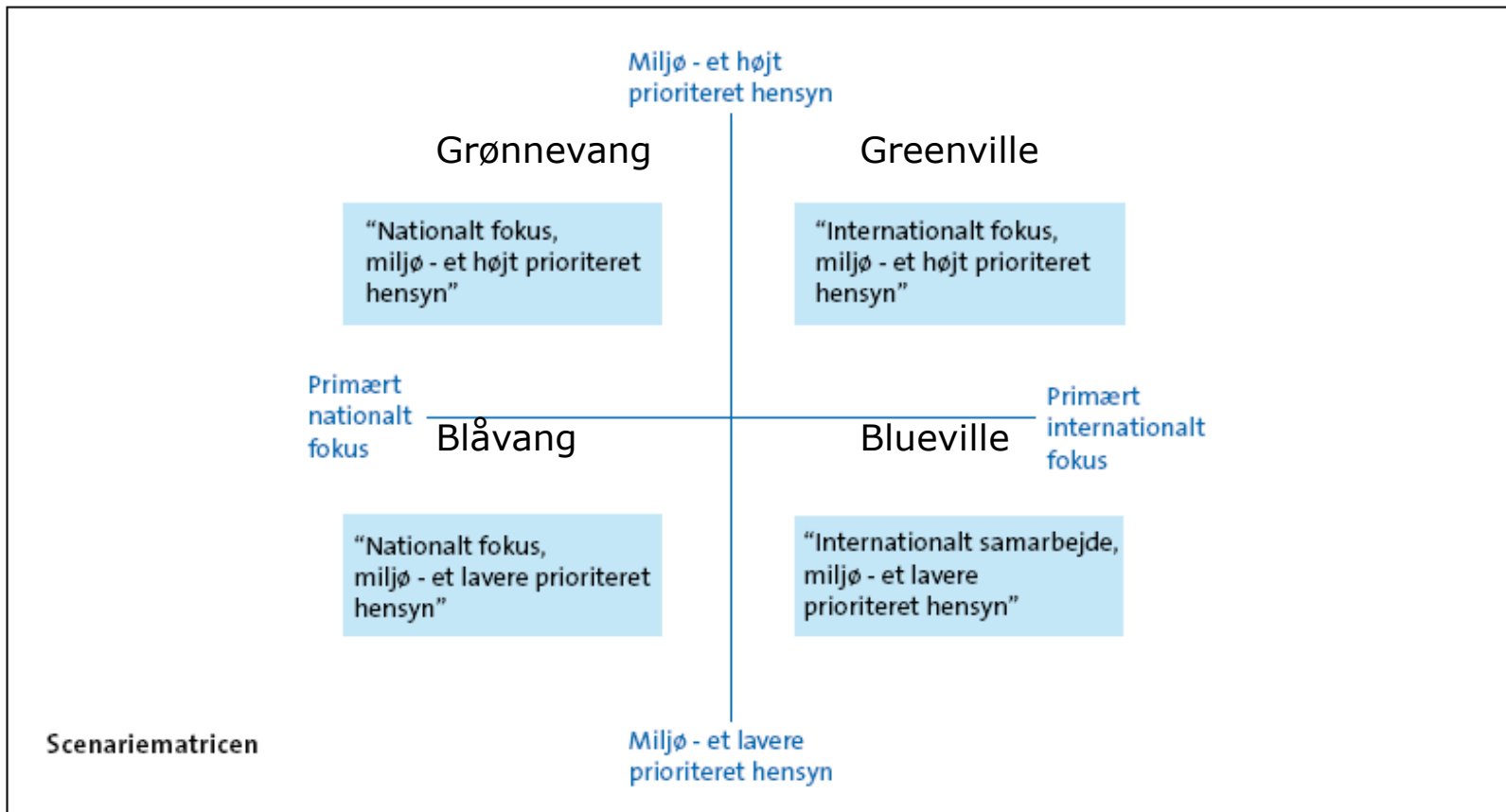
Hvert af de 4 scenarier beskrives ud fra en række på forhånd definerede punkter, f.eks.:

- En rammende overskrift
- Det politiske klima
- Det økonomiske klima
- Samfundsidealer
- Familieliv og struktur
- Forbrug
- ...



Man kan supplere ordene med en stærk symbolik/metafor i form af et billede og/eller et ikon!

Eksempel: Vindmølleindustrien

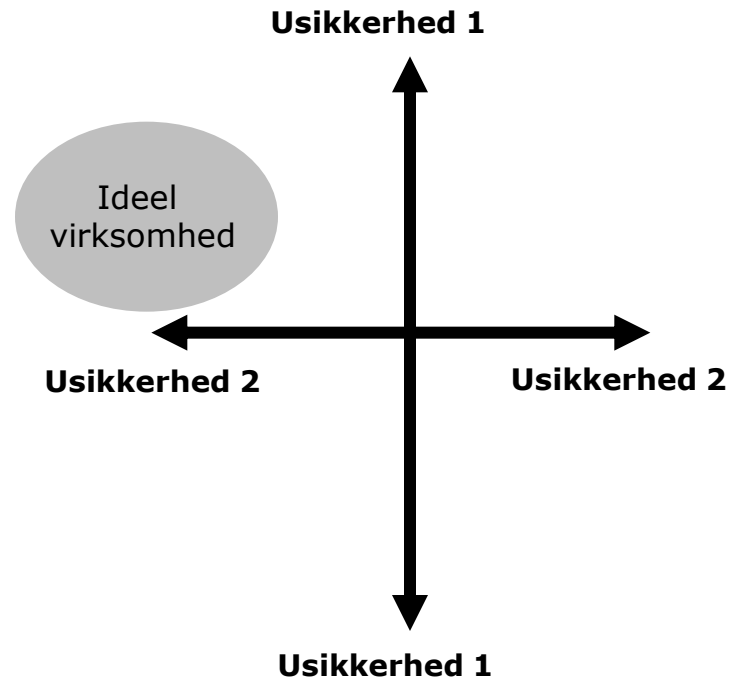


1. Megatrends
2. Strategiske usikkerheder
3. Scenarier
4. Ideelle virksomhedsprofiler
5. Backcasting
6. Strategiske "Stepping Stones"

Step 4: Udarbejd ideelle virksomhedsprofiler

I hvert af de 4 scenarier beskrives en ideel virksomhedsprofil ud fra en række punkter, der er defineret på forhånd, f.eks.:

- Størrelse og organisation
- Kernekompetencer
- Kritiske processer
- Knappe ressourcer
- ...



Man kan supplere ordene med en stærk symbolik/metafor i form af et billede og/eller et ikon!

Den ideelle organisation

Scenario 1

- 1. Megatrends
- 2. Strategiske usikkerheder
- 3. Scenarier
- 4. Ideelle virksomhedsprofiler
- 5. Backcasting
- 6. Strategiske "Stepping Stones"

Miljø – et højt
prioriteret hensyn

Organisation
Størrelse
Kernekompetencer
Geografisk placering
Partnerskaber

Organisation
Størrelse
Kernekompetencer
Geografisk placering
Partnerskaber

Primært nationalt
fokus

Primært
internationalt fokus

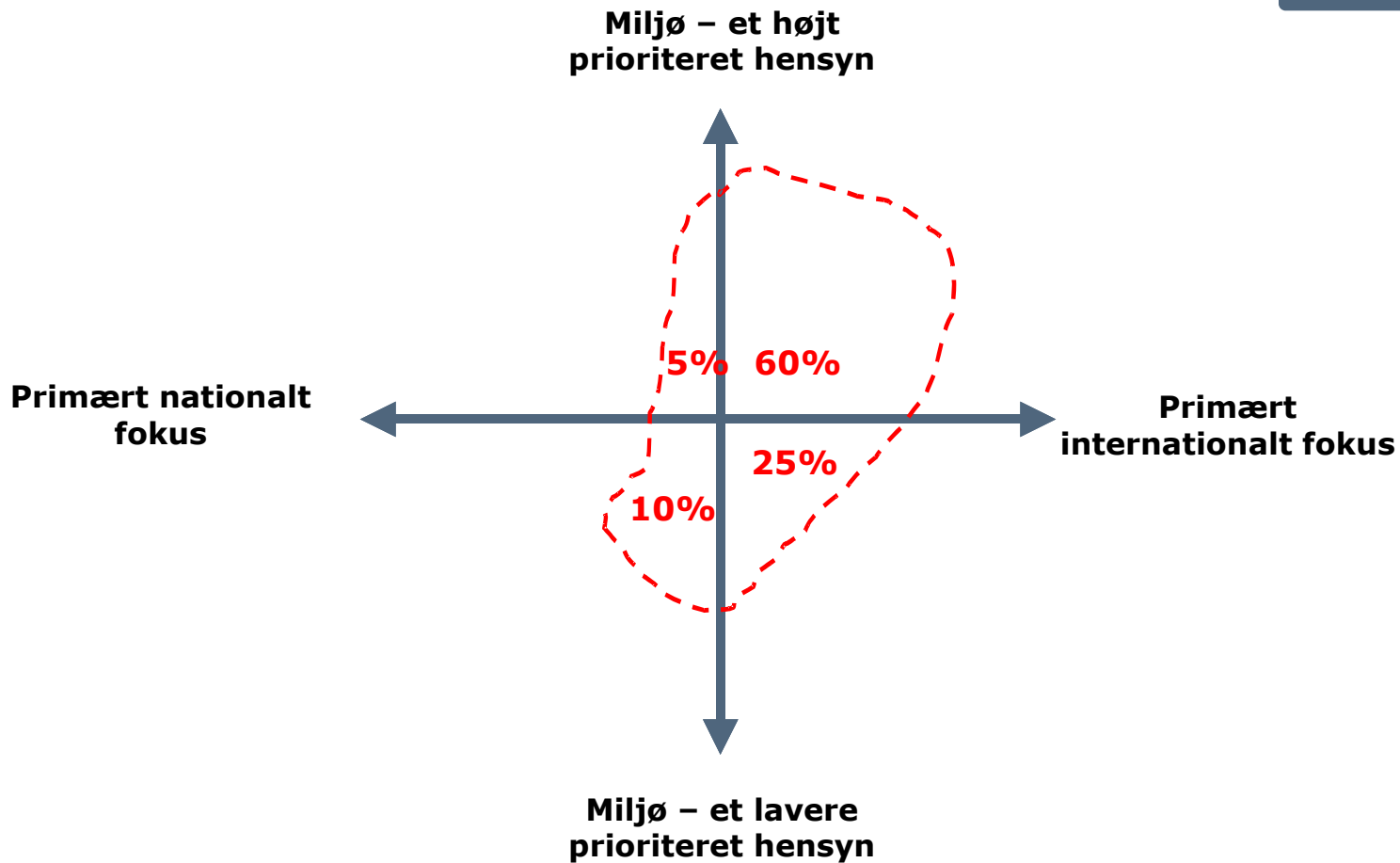
Organisation
Størrelse
Kernekompetencer
Geografisk placering
Partnerskaber

Organisation
Størrelse
Kernekompetencer
Geografisk placering
Partnerskaber

Miljø – et lavere
prioriteret hensyn

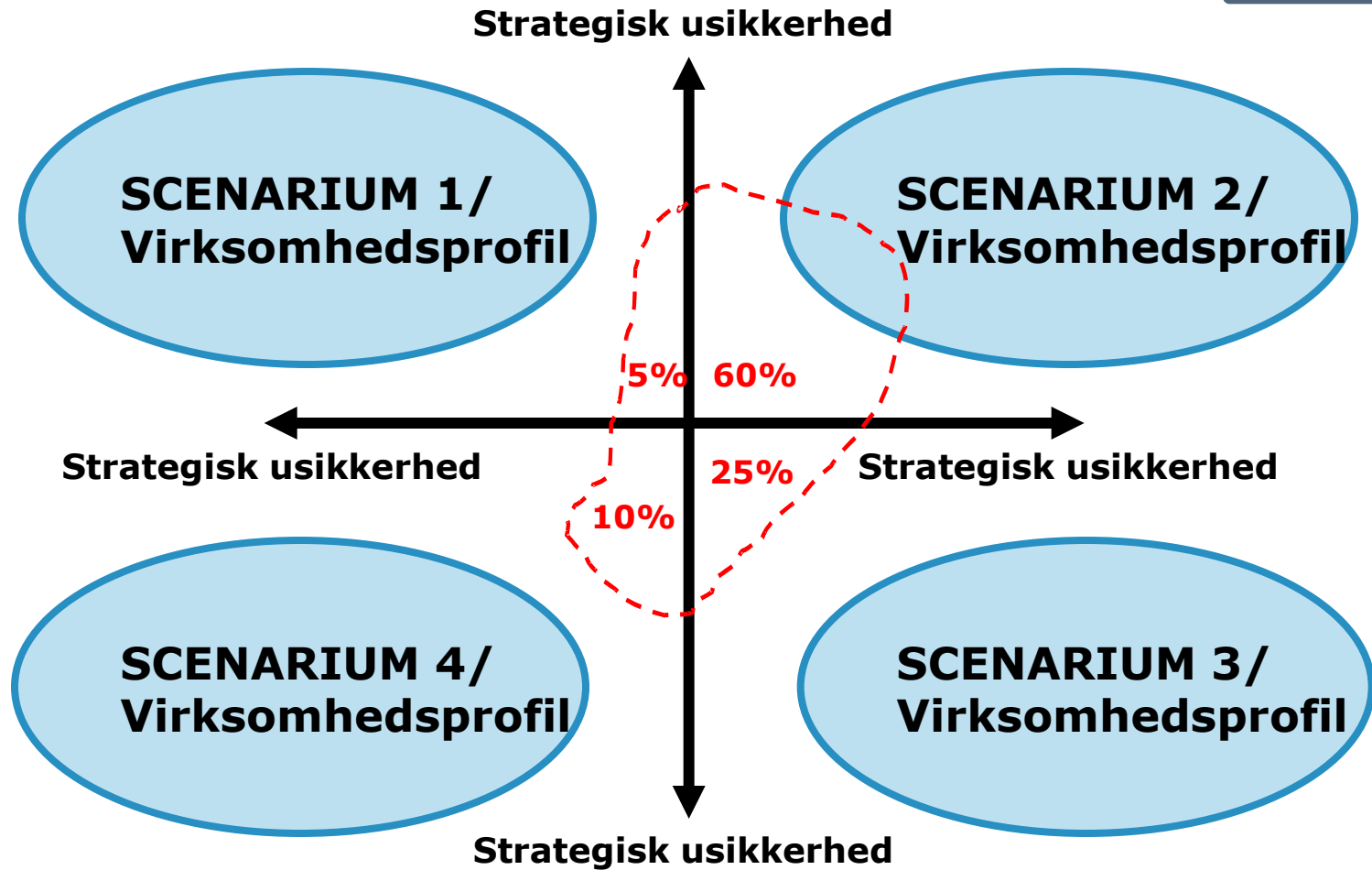
Space of opportunity

- 1. Megatrends
- 2. Strategiske usikkerheder
- 3. Scenarier
- 4. Ideelle virksomhedsprofiler
- 5. Backcasting
- 6. Strategiske "Stepping Stones"



Step 3 & 4: Udarbejd scenarier og ideelle virksomhedsprofiler

- 1. Megatrends
- 2. Strategiske usikkerheder
- 3. Scenarier
- 4. Ideelle virksomhedsprofiler
- 5. Backcasting
- 6. Strategiske "Stepping Stones"



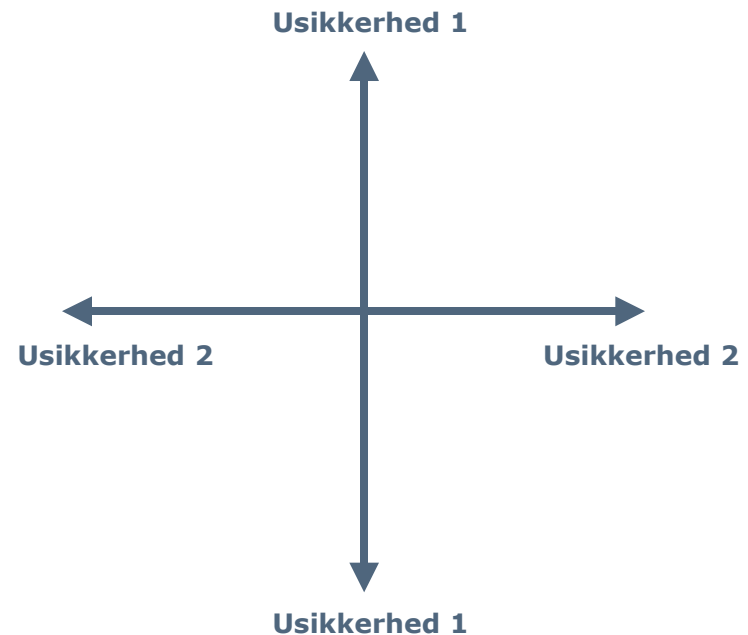
Valg af indikatorer

Hvilke indikatorer skal I holde øje med for på forkant at se, hvordan usikkerhederne udvikler sig?

Shell:

Graden af:

- Harmonisering af lovgivning ml. lande
- Samarbejde på tværs af industrier
- Samarbejde mellem lande
- Investeringer i ny teknologi
- Osv. osv.



OVERLEVELSE

DSB frit marked

UDFORDRINGEN?

- Lib. reg., udlig./udbud
- ikke vækst
- individualisme, lavere klimabevidsthed
- SLOW OG VÆKSTPÅ
- SMÅ & EFFEKTIV
- OPSTILLINGSMEAT
- VIKIG MARKEDSVALG

- liberal reg., udbud/udlicitering
- vækst
- individualisme, høj klimabevidsthed, frihed, fleksibilitet, CO2-bevidst - man må ikke haste, effektiviseringer, færre biler, trænsel

- Stigende lønning
- flere operatører
- Bedre infrastruktur
- mere kapacitet
- flere i besiddelse af
- mindre kontrol

- RISIKOVILLIGHED
- INNOVATIV
- FOKUS PÅ THE FUTURE
- VÆKSTSTRATEGI
- REDUKT PÅ BEVILGNING
- SERVICE ORIENTERT

20% 45%
10% 25%

Øk. depression

BEGRENSNING

- socialistisk reg.
- ikke vækst
- kollektivism, grønne afsigter, kørselsafs, bil-fri søndage
- ingen nye markeder, kriminelt at tjene penge / var kommeriel, begrænset marked

- POLITIK TÆT
- HØJ PRODUKTIVITET
- STYR STYLL & KONTROL
- HØJE DRAGT
- TEKNOLOGI BEHØVER TILBUD
- SLOW INNOVATION

BUSINESS AS USUAL

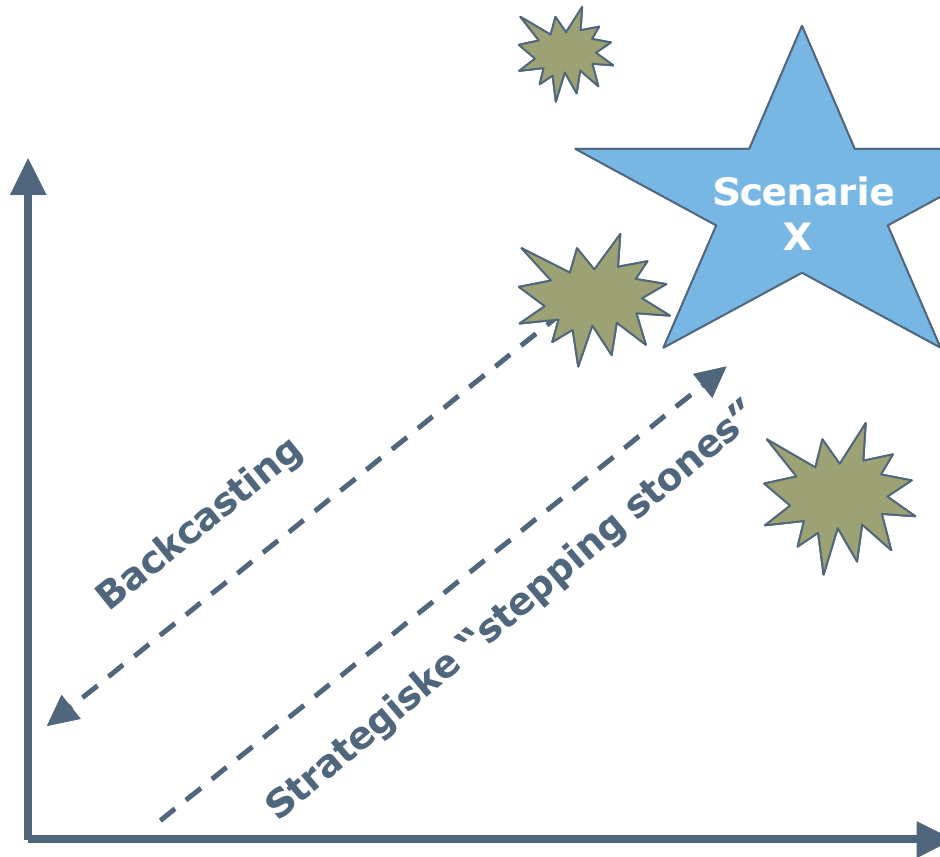
- soc. reg.
- vækst
- kollektivism, elektrisk klimabevidsthed
- trænselsafgifter, flere investeringer i kollektiv transport
- politisk tæft
- skabe organisk vækst
- optimer
- produktforbedre

Vækst

regulering

Step 5: Backcasting på fremtidens præmisser – ikke fortidens – fastlæg de strategiske indsats

- 1. Megatrends
- 2. Strategiske usikkerheder
- 3. Scenarier
- 4. Ideelle virksomhedsprofiler
- 5. Backcasting
- 6. Strategiske "Stepping Stones"



Backcasting er at arbejde i en omvendt logik, hvor man forsøger at "tilbagediskontere" et hændelsesforløb med afsæt i fremtiden!

1. Megatrends

2. Strategiske usikkerheder

3. Scenarier

4. Ideelle virksomhedsprofiler

5. Backcasting

6. Strategiske "Stepping Stones"

Step 6: De strategiske fokuspunkter, som scenariet giver anledning til...

Fokuspunkter i prioriteret orden:	Beskrivelse:	Aktiviteter:	Ansvarlig:

Bud på og valg af strategiske usikkerheder

Grupper - Scenariemetoden

Gruppe 1

Steffen B.
Jespersen
Tom Weiling
Lars Krabbe
Martin Christensen
Michael
Rasmussen
Anders Rebsdorf

Gruppe 2

Kristian Petersen
Tilde Frostholt
Kim Bender
Søren Laursen
Carsten Brinck
Bjarne Larsen
Jakob Holst



Fokus: Vindmølleindustrien

Opgave:

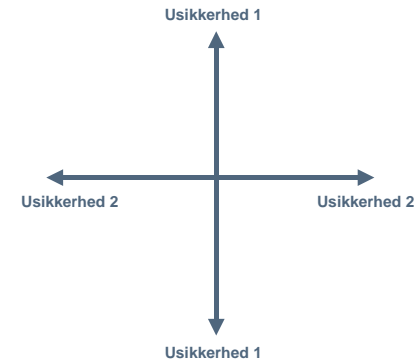
Lav én matrice med de valgte strategiske usikkerheder, Scenarier, Ideelle virksomhedsprofiler, Indikatorer og Space of opportunity

Tid:

- 5 min. individuel refleksion
- 15 min. gruppearbejde
- 5. min. klargøring til præsentation

Proces:

- Vælg en tidsstyrer, én der skriver og én der præsenterer



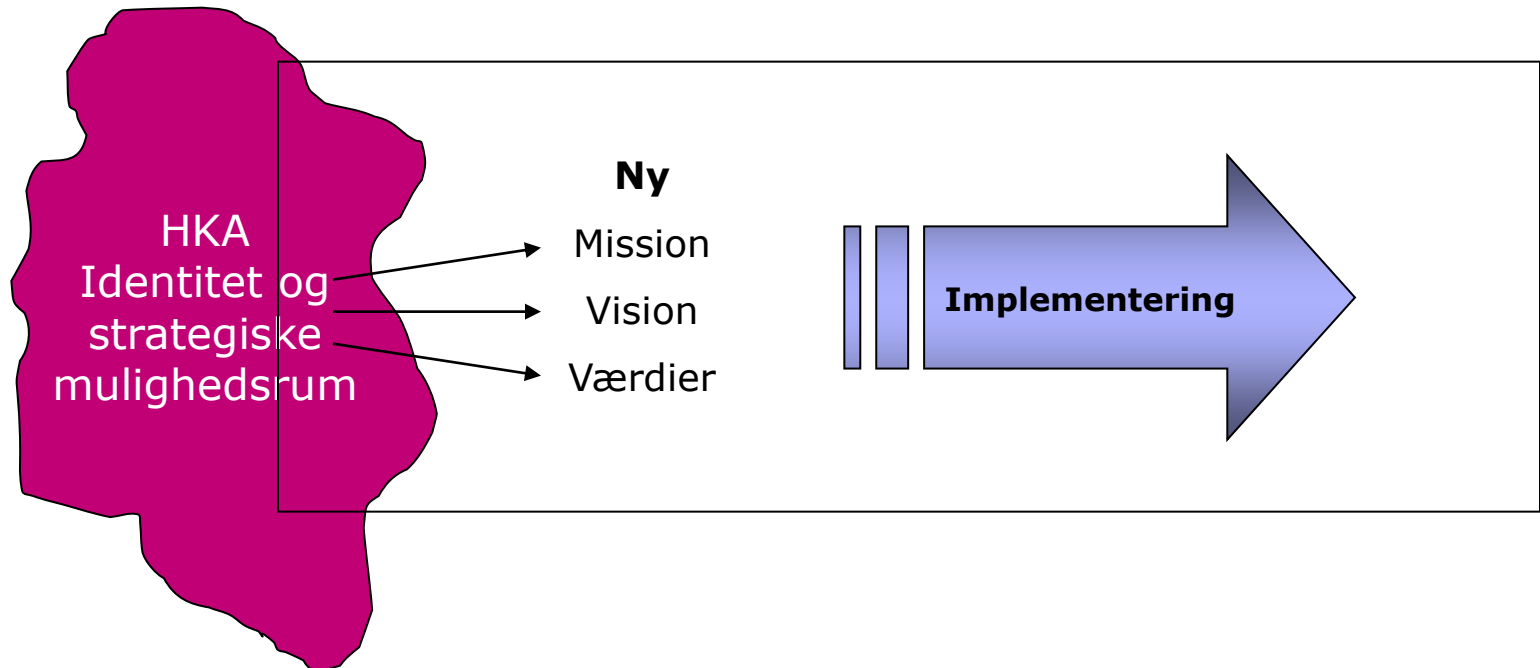
3 iagttagelser – hvad
tager vi med fra i dag?

1. Xxxxxx
2. Xxxxxx
3. Xxxxxx

3 Handlinger – hvad
skal vi gøre i morgen?

1. Xxxxxx
2. Xxxxxx
3. Xxxxxx

Proces og fremgangsmåde med scenariemetoden



Direktion og ledergruppe har i fællesskab afkodet HKA's identitet og strategiske mulighedsrum, samt organisationens forretnings- og værdigrundlag. Via interviews og et strategiseminar blev der med afsæt i scenariemetoden skabt et klart fælles billede af organisationen og mulige fremtidsscenarier.

Scenariemetoden blev også brugt til, at identificere en sandsynlig fremtid, som HKA efterfølgende har justeret sin nye strategi ind efter.

Implementeringen af strategiske indsatsområder er allerede i gang og flere områder er med succes blevet inkorporeret i organisationens forretnings- og værdigrundlag.

Links og relevante bogtitler

- *The Art of the Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company*, Peter Schwartz, Published by Random House, 1996
- "Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios", Liam Fahey and Robert M. Randall, Published by John Wiley and Sons, 1997
- "Shirt-sleeve approach to long-range plans.", Linneman, Robert E, Kennell, John D.; Harvard Business Review; Mar/Apr77, Vol. 55 Issue 2, p141
- Scenarios: The Art of Strategic Conversation Kees van der Heijden (Author)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/The_Black_Swan_\(Taleb_book\)](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Black_Swan_(Taleb_book))
- <http://www.fooledbyrandomness.com/tenprinciples.pdf>

cfil

Center for Ledelse