

Trendspaning "post Corona"

Utmanande möjligheter
före och efter en pandemi

Umeå kommun
5 mars 2021, Umeå
Lars Eidenvall, Kairos Future

FUTURE Research-based foresight	STRATEGY Future-based strategy	ACTION Strategy enforcement
---	--	---------------------------------------

Consultants for Strategic Futures.



1

Om Kairos Future



Kairos [καῖρός]
är ett antikt grekiskt begrepp för
"den rätta tiden" eller
"tid då förändring sker"

Consultants for Strategic Futures.



2

Om mig



Lars Eidenvall

Seniorkonsult

(omvärldsanalys, strategi, organisation och innovation)

Forskarbakgrund

(LiU, MiU och Stanford University)

Näringslivserfarenhet

(CEO/VD, CIO, CTO och egenföretagare)

Fritidspolitiker

(KS, KSAU, KF, Ek-ber och bolagskoncern)

Frivilligarbete

(föreningar, församlingar och hjälporganisationer)

Gift med tre barn och ett barnbarn

(pendlar mellan Sthlm o Norrland)

Consultants for Strategic Futures.

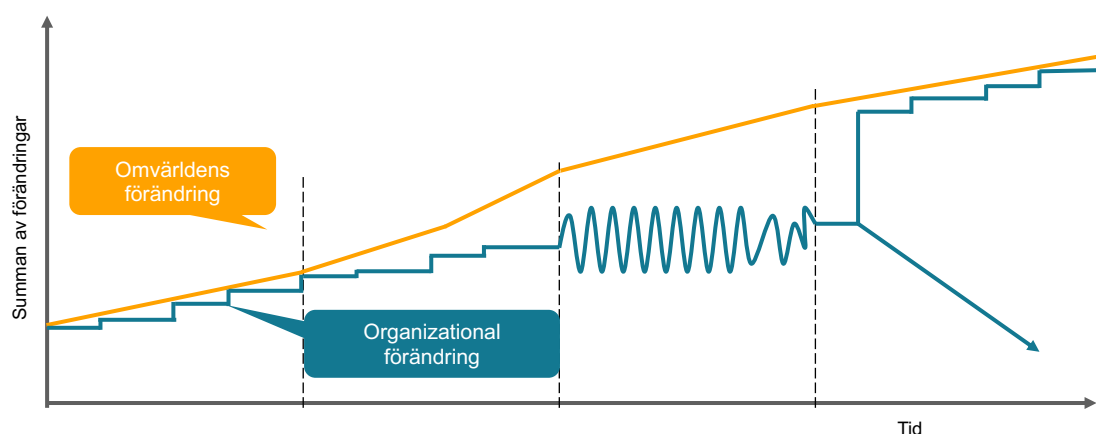


3

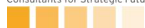


3

Organisationens förändringsförmåga



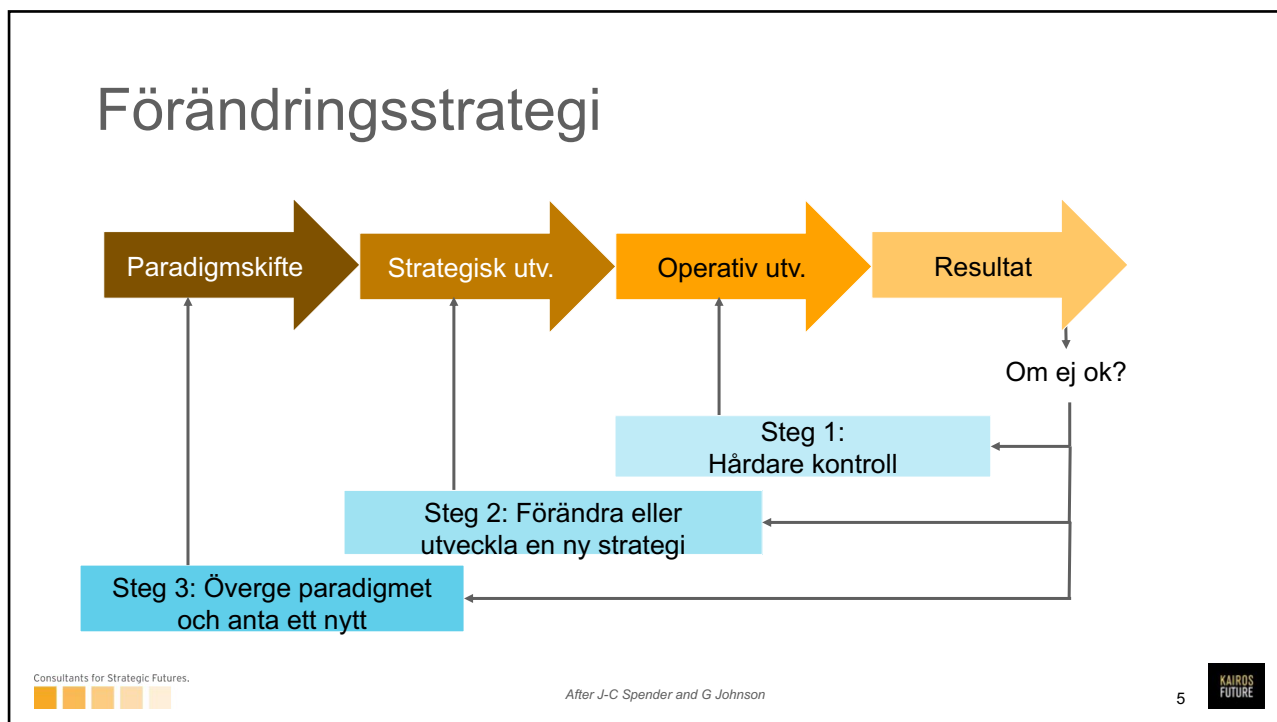
Consultants for Strategic Futures.



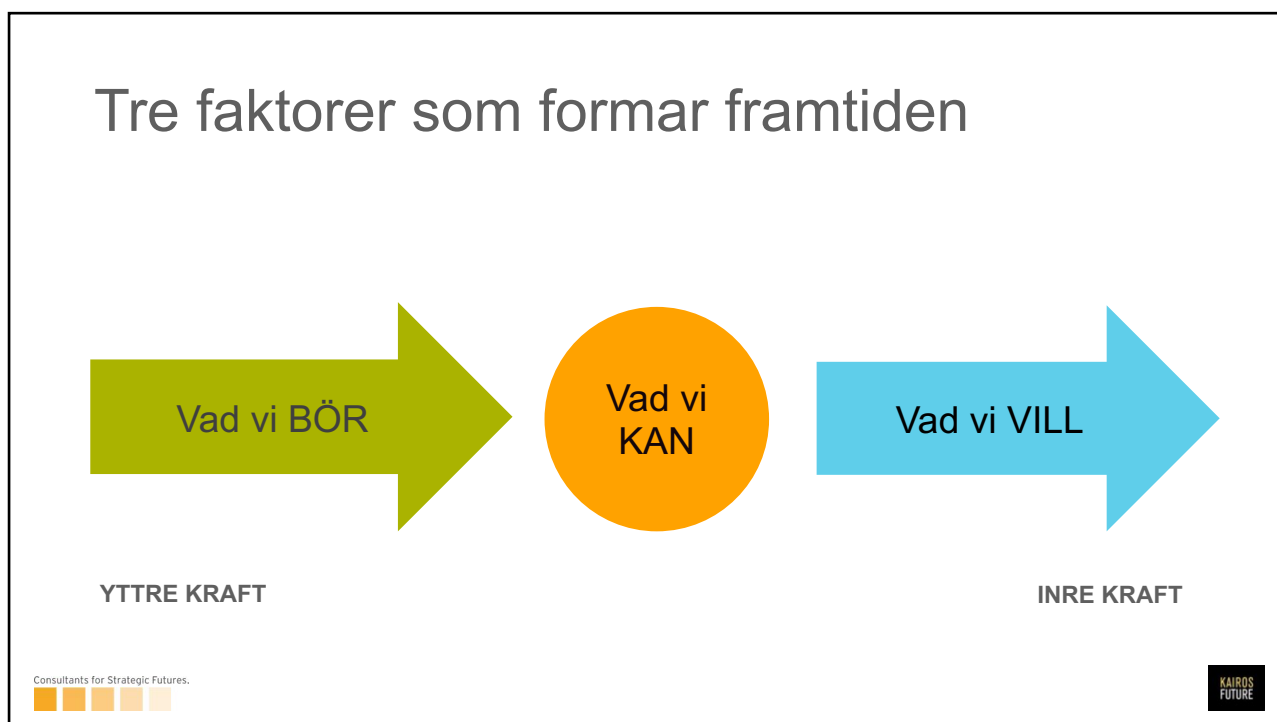
Source: Gerry Johnson, Kevan Scholes



4

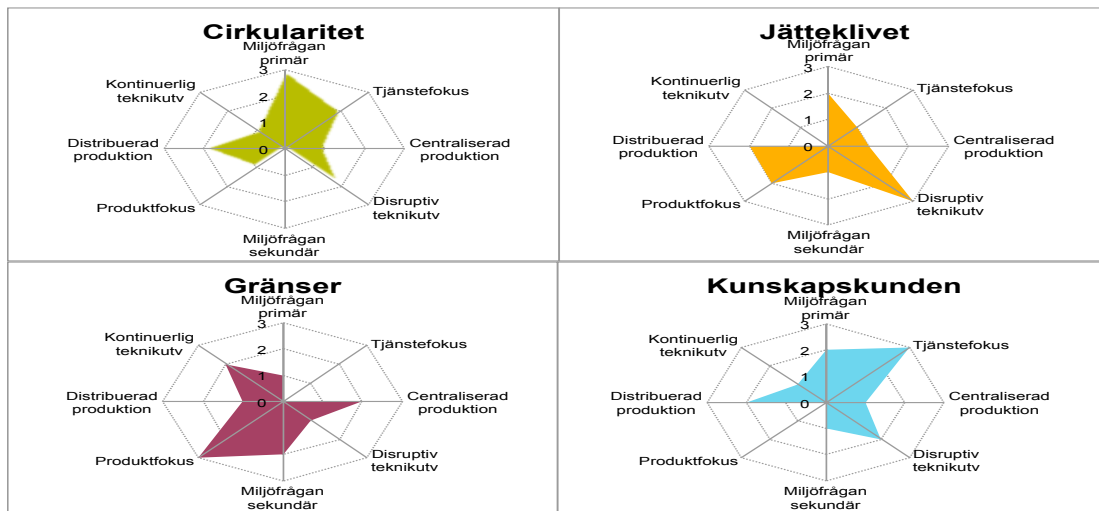


5



6

Produktion 2030 - Scenarier

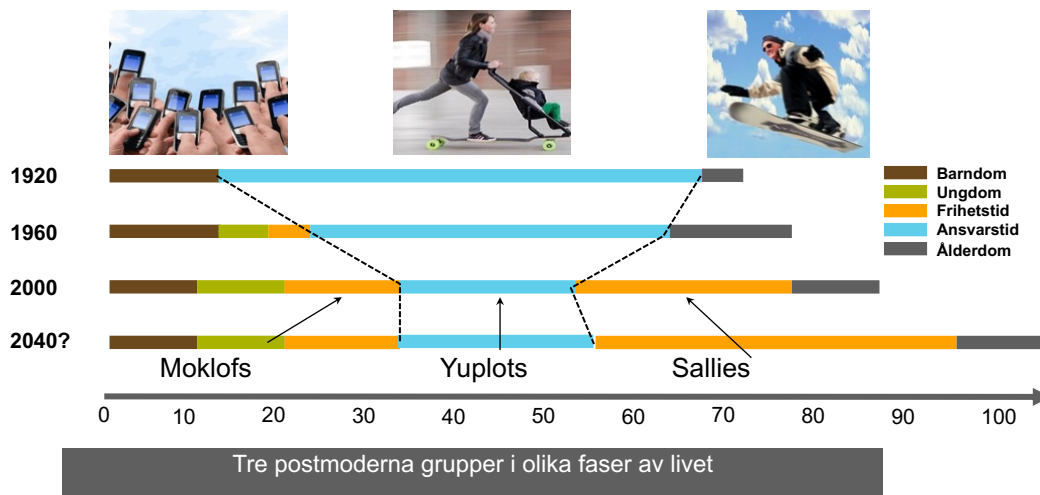


Consultants for Strategic Futures.



7

Från Ansvarstid till Frihetstid

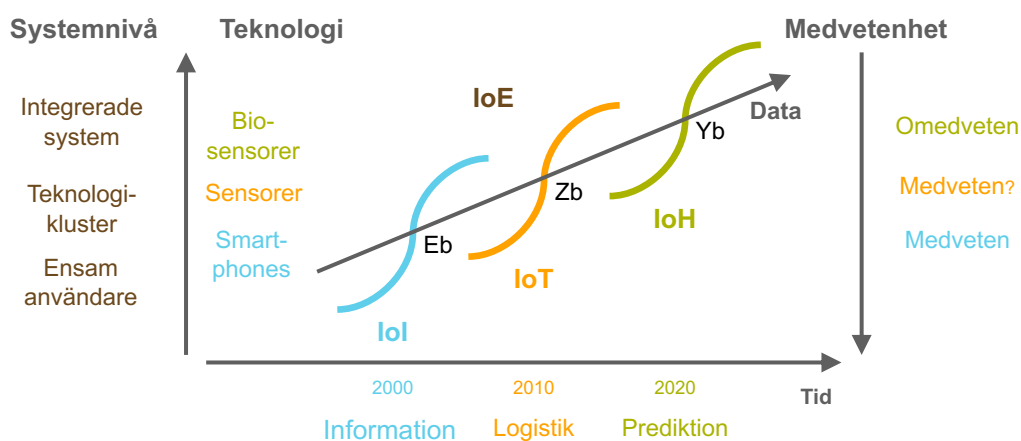


Consultants for Strategic Futures.



8

Från Information till Prediktion

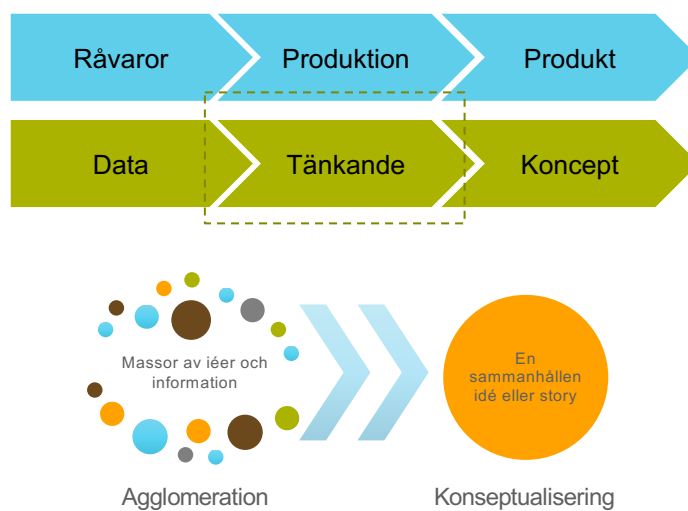


Consultants for Strategic Futures.



9

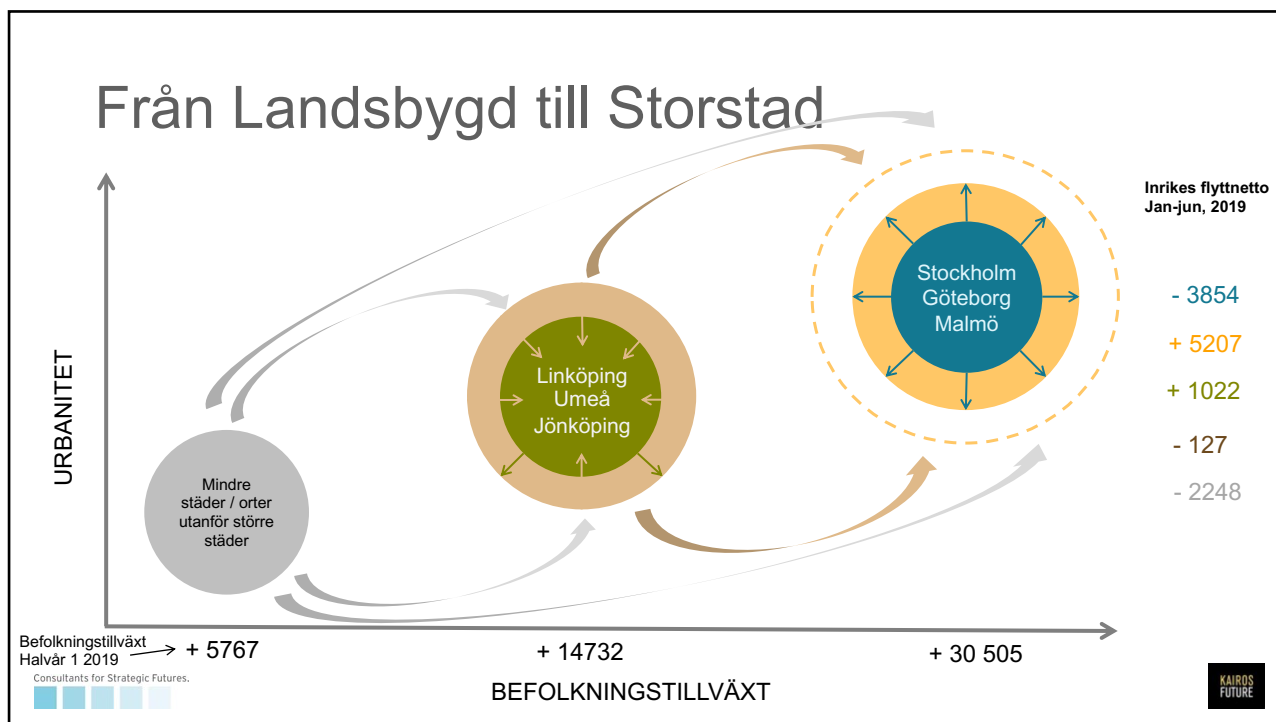
Från Producera till Tänka



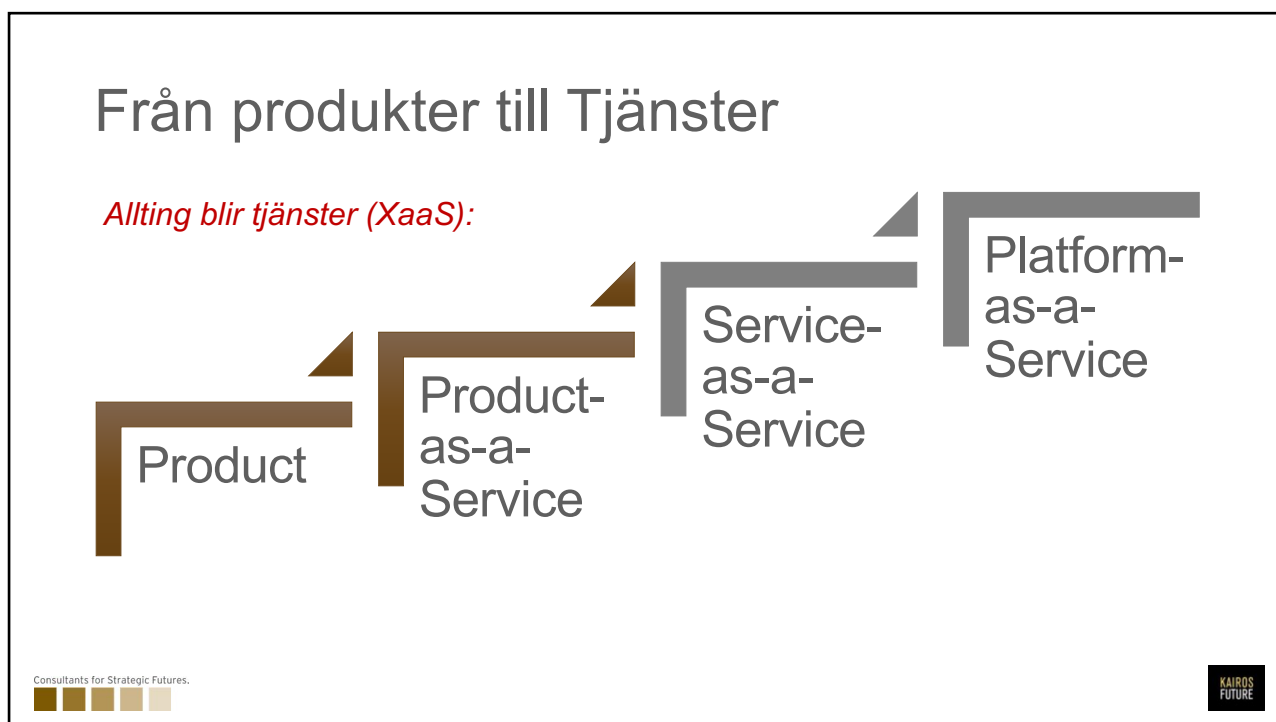
Consultants for Strategic Futures.



10



11



12

På väg in i informationsåldern

En uppkopplad värld av data, information och alltmer sofistikerade system av system

ALLT SKAPAR DATA



ALLT KOPPLAS UPP



ALLT BERÄKNAS



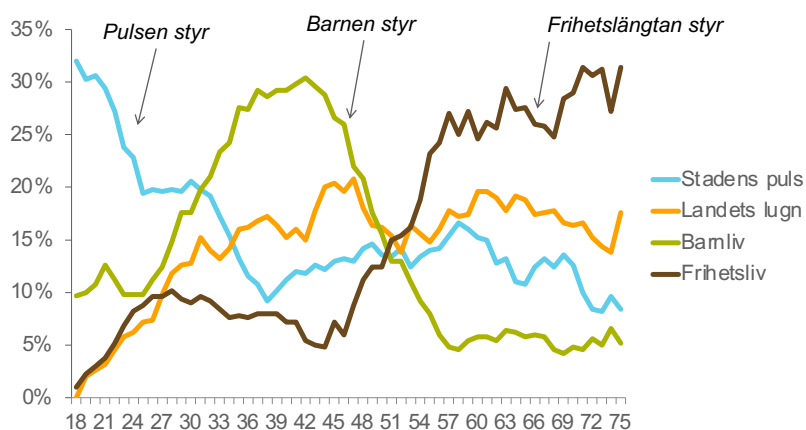
Consultants for Strategic Futures.



13

Platsens attraktivitet varierar med livsfasera

Andel inom varje åldersgrupp med stark preferens för en viss plats



Consultants for Strategic Futures.



14

Faktorer som är *viktigare* än bra arbetsförhållanden vid valet av bostadsort

- Trygghet/låg kriminalitet
- Närhet till naturen
- Tyst och lugn
- Bra bostäder
- Närhet till vatten, hav eller sjö
- Bra kommunikationer
- Propert och rent
- Närhet till shopping
- Vacker omgivning
- Parker och grönområden



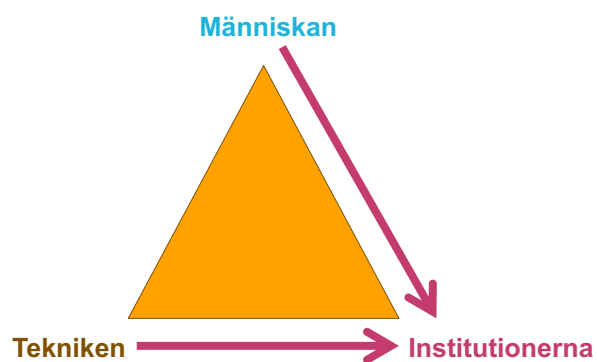
Consultants for Strategic Futures.



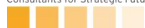
KAIROS
FUTURE

15

Förändringstryck på institutionerna



Consultants for Strategic Futures.



KAIROS
FUTURE

16

En omvälvningens tid

"Dagens samhällsorganisation är väl rustad för att möta framtidens stora samhällsutmaningar"

"För att möta framtidens stora samhällsutmaningar krävs det att vi i grunden förändrar hur samhället är organiserat"

26%

48%

Consultants for Strategic Futures.

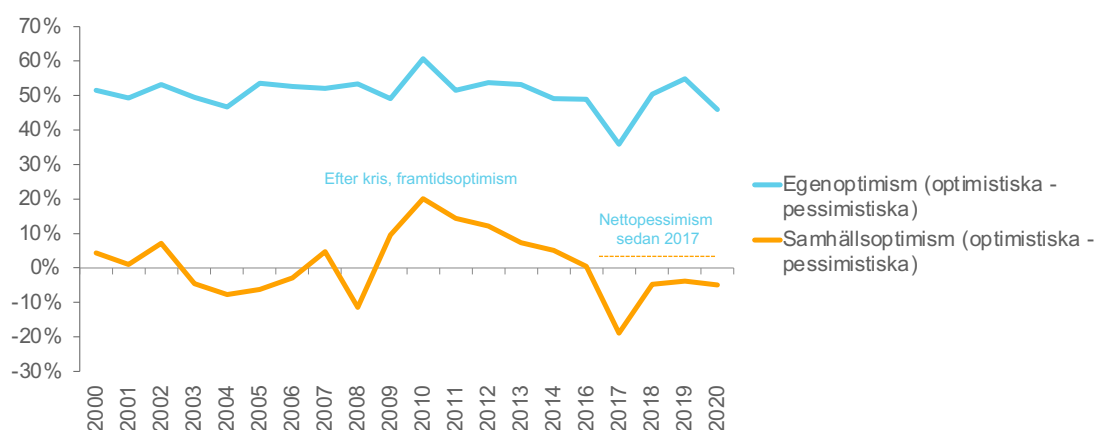
Källa: Morgondagens medborgare 2018

KAIROS
FUTURE

17

Tudelad framtidstro: Fortsatt samhällspessimism men bibehållen egenoptimism

Hur ser du på din egen framtid i stort och på utvecklingen i samhället i stort, är du optimistisk eller pessimistisk inför framtiden?



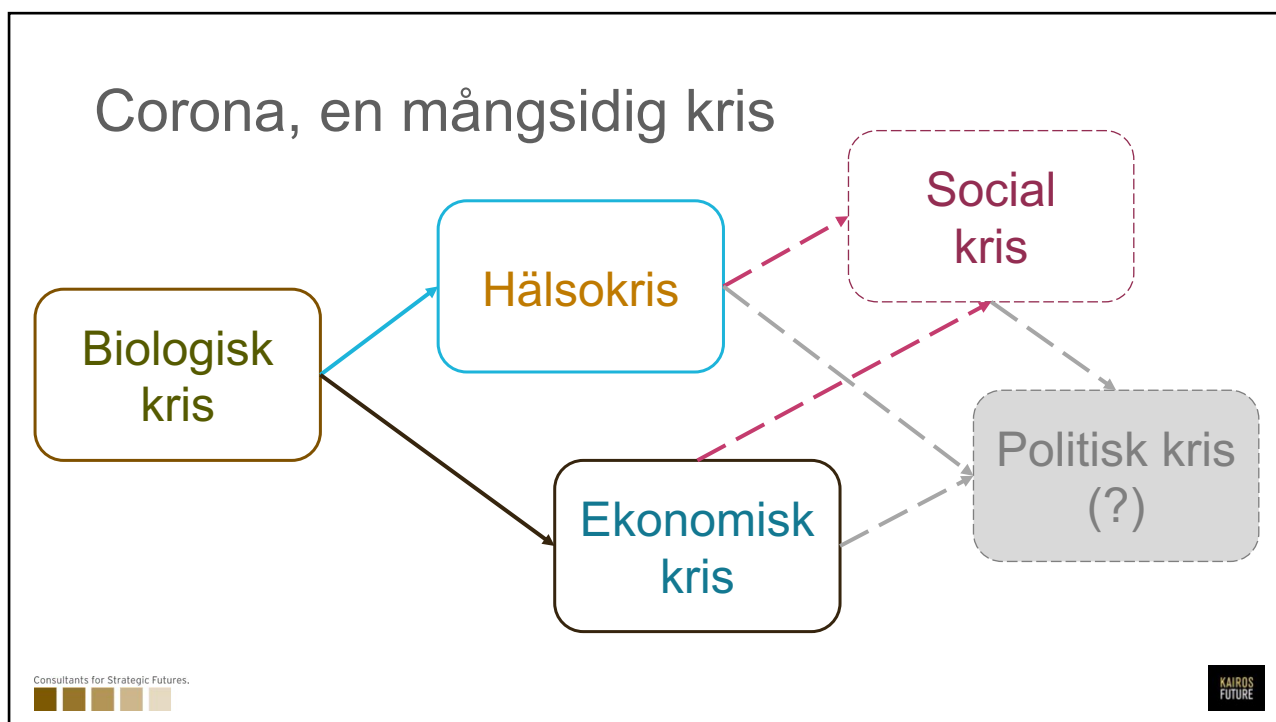
Consultants for Strategic Futures.

KAIROS
FUTURE

18



19



20

Maslows behovshierarki

Fundamenten i pyramiden provas på nya sätt

Self-actualization: achieving one's full potential, including creative activities

Esteem needs: prestige and feeling of accomplishment

Belongingness and love needs: intimate relationships, friends

Safety needs: security, safety

Physiological needs: food, water, warmth, rest

Self-fulfillment needs

Psychological needs

Basic needs

Före Covid-19

Under Covid-19

Consultants for Strategic Futures.

KAIROS FUTURE

21

Det är fortfarande mycket vi inte vet...

Virusets ursprung?
(naturlig mutation eller labb?)

Hur bäst förebygga allvarlig infektion?
(D-vitamin? Zink? Etc.)

Hur bäst behandla patienter före behov av sjukhusvård?
(Mediciner?)

Immune Memory

Trained Immunity

3 sorters immunitet:

- Responsivt immunförsvar
- T-celler (cellulär immunitet)
- B-celler (antikroppar)

Hur stora grupper i befolkningen har naturlig motståndskraft?

Kan man bli infekterad flera gånger?
(Under vilka förutsättningar i s.f? Olika mutationer?)

När kommer vaccinet?
(om 6 månader, 12 månader?)
(Hur effektivt kommer det vara?)

Hur effektiva är olika sociala anpassningar:

- Hygien, masker, avstånd, inomhus, utomhus ...?

Givet spridningsförmåga och immunitet bland befolkningen?

"Flockimmunitet" vid vilken nivå?

Consultants for Strategic Futures.

KAIROS FUTURE

22

Ekonomi & marknader

MAKRO-ÖVERSIKT

- Samtidig utbuds- och efterfrågechock
 - Plötsligt minskad ekonomisk aktivitet som det kommer vara svårt att starta om (då uppstart sker ojämnt och i otakt)
 - Generellt ökad flexibilitet och kreativitet i många branscher (påtvungad innovation)
 - Massiva stödåtgärder motverkar vissa av de akuta problemen, men med oklar långsiktig framgång – kan förtroendet återställas?
 - Allt sammantaget pekar det på ett långdraget förlopp innan vi når nytt normaltilstånd (1-1,5 år). Negativa följeeffekter kan pågå väsentligt längre.
 - Prognoser pekar på (Sverige, 2020)
 - 5-10% BNP-nedgång
 - 10-15% arbetslöshet
 - ... men mycket ovisst läge och väldigt beroende på vad som sker i omvärlden.
- Utvecklingen kan troligen bli värre, men inte så mycket bättre. Ökande protektionism och internationell osämja kan förvärra och förlänga den ekonomiska nedgången.

Consultants for Strategic Futures.



Trender som accelereras av krisen:

- **Växande e-handel**, D2C och leveranssektor (eldpöps för mogna marknader inom "den nya ekonomin")
- **Distansökonomi** (möten, telemedicin, träning, utbildning och lärande mm)
- **Streamad media** och nya medievänor (mer tid hemma och mer info-hunger)
- Stöd för **lokal-närproducerat** och "hemma-marknader" (stödpatriotism)

Trender som motverkas av krisen:

- **Globala handelsströmmar** och leveranskedjor (redan på nedgång)
- **Investeringar**, riskkapital, kapitaltillgång och investeringar i riskfyllda verksamheter / regioner
- **Just-In-Time** och strävan efter minimering av lager och slack
- Trenden med **ökat resande**, event, konferenser och uteliv får en hård törn

Avgörande osäkerheter:

- **Snabb återhämtning vs Djup/Lång kris**
 - Världsekonomin utveckling / integration?
 - Stimulans-succé eller "perfect storm trigger"?
 - Marknadens flexibilitet / kreativitet?

Hypoteser framåt

- Långdragen ekonomisk kris (minst 1 år) med långsam och ojämn återhämtning (2-3 år)
 - kraftigt ökad arbetslöshet,
 - försämrad ekonomi för företag och hushåll med minskad risk- och investeringsvilja som följd
 - offentlig ekonomi satt under än mer press
- Accelererad digital mognad och ökad normalisering av att erbjuda/köpa/göra på distans
- Dödsstöten för många underpresterande butikskedjor, restauranger och mötes-/ kultur-/ eventbolag.
- Kris för den del av fastighetsbranschen med stor exponering mot hyresgäster som slås ut (butiker, hotell, evenemang, restauranger mm).
- Resande och nöjesliv lär studsa tillbaka relativt fort, men med annan karaktär och mer återhållsamt (närmare, billigare och mindre "slentrianmässigt")
- JIT och global produktionslogik blir kraftigt ifrågasatt



23

Människor, livsstilar och samhälle

Trender som accelereras av krisen:

- **Ökad socioekonomisk polarisering** – då många redan svaga grupper drabbas hårt
- **Ökad vana av digitalt, virtuellt och på distans.** Det som människor gjort "i köttet" blir de mer tvungna, eller sugna på att testa via nätet – var och en utifrån egna utgångspunkter och intressen.
- **Arbetslivet blir mer distribuerat** då de flesta organisationer och arbetsgivare nu tvingas ta steg framåt i digitala / distribuerade arbetssätt
- **Sökande efter trygghet, lugn och ro stärks**
- **Längtan efter nära social samvaro och intimitet** – med släkt och vänner, efter att många fått perspektiv på relationer och gemenskaper i och med isolering och distansering
- **Ökat fokus på självdisciplin**, fokus och mindfulness – främst i kunskaps- / tankeintensiva branscher och yrken.
- **Ökat intresse för självförsörjnings-hobbies** där nytta förenas med nöje (odling, bakning, djurhållning, prepping, prepping light, community resilience)

Consultants for Strategic Futures.



Trender som motverkas av krisen:

- **Hedonism och konsumtionsposering** – självisk och kortsiktig njutning blir mindre attraktivt för individer, och mindre gångbart som försäljningsargument.

Avgörande osäkerheter:

- Social sammanhållning, tillit och politisk polarisering i samhället – ökar eller minskar?
 - Ökat samförstånd och "coming together" eller återgång till hätska toner efter den akuta krisen?
- Hur påverkas den rådande trenden med ökad psykisk ohälsa?
 - "Meningsunderskottet" minskar och fokus på yta och indivi själv-förverkligande duellt avtar
 - Samtidigt skapas fler ekonomiska problem, ökade sociala spänningar och generell osäkerhet om framtiden
- Kommer konsumtionen Singelhushåll och ensamboende mindre attraktivt och minskad andel på sikt?

HYPOTESER FRAMÅT

Fokusskiften i samhällsandan:

- Från lättja till dygd och tilltagande moralism
- Från kravlöshet & ledighet till ansvar & beredskap
- Från individ till samhälle
- Från slösa till spara
- Från "går detta att göra på distans" till "måste vi ses fysiskt för detta" (ffa i arbetslivet)

Ironi och cynism mindre attraktivt

Hopp och framtidstro blir punk (OBS! ej = mainstream).

Sammanhållning, samhällsanda och politiska strömningar bland folket kommer påverkas starkt av utfallet av krisen och den efterdebatt som följer.

Lyckas myndigheter och krisen upplevs ha hanterats i huvudsak väl går samhället starkt ur krisen. Om Sveriges säregna strategi och exceptionalism landar fel finns stor risk att slitningarna i samhället lägger in en högväxel.



24

Politik & Institutioner

Trender som accelereras av krisen:

Världen / Internationellt

- Ökade **geopolitiska spänningar**
- **Protektionism** och nationalism
- Ökad **splittring inom EU** (Nord vs Syd och Visegrad vs Resten)
- Ökat fokus på **Kina** (såväl positiv som negativ) som storpolitisk huvudrollsinnehavare
- Ökat internationellt gräsrotsarbete på informell basis (läkare, makers, streamers m fl)

Sverige

- Tillväxt för **trygghetsfrågor**
- Ökat fokus på **krisberedskap**
- Rebalansering av **hållbarhetssynen**: Social och ekonomisk hållbarhet alltmer i blickfånget
- **Digitalisering** av offentlig sektor och dess serviceleveranser till medborgare

Trender som motverkas av krisen:

- **Klimatfrågan** och ekologisk hållbarhet i fokus
- **Svagare nationalstater**
- **Starkare och mer integrerat EU**

Avgörande osäkerheter:

- Hur kommer agerandet från stat och myndigheter uppfattas och utvärderas när krisen mattas av?
- Hur kommer tillit / förtroende påverkas – gentemot stat och myndigheter såväl som mellan människor?
- Hur påverkas internationellt samarbete och sammanhållning?

HYPOTESER FRAMÅT

- Krisens hantering, utfall och den efterföljande debatten blir avgörande för Sveriges sammanhållning och politiska utveckling – såväl som Sverigebildens utomlands
- Corona-krisen blir ett avgörande test för hur teknokrati, expertstyre och byråkratiska lösningar uppfattas i samhället
- Krisen blir också en påminnelse om att den grundläggande politiska och ekonomiska enheten fortfarande är nationalstaten. Staten känner ökad förväntan om handlingskraft och kapacitet att svara upp mot kriser – och stärker sin roll.
- Krisen framtvingar åtgärder för ökad digital offentlig service. Snabbare steg mot offentlig digitalisering.
- Ökad acceptans för digital "övervakning" och integritetsutmanande kontroll-åtgärder där trygghetsfrågor och samhällsnytta står på spel.
- Intensifierad debatt om sjukvårdens (och ev andra myndigheters) organisation och styrning
- Ökat experimenterande med nya styrverktyg och policies (inom nationalekonomi, social utveckling mm)
- Nya institutioner börjar framträda ur informella kontaktytor mellan länders professioner och intressegrupper.

Consultants for Strategic Futures.



25

Kommer resandet tillbaka?

KRAFTER SOM TALAR FÖR RESANDE:

- Fortsatt stark längtan att komma bort, se och uppleva nytt, flykt från vardagen
- Allmän vilja att "återställa normalläge" där resande och personliga möten är en viktig symbol för hur krisen påverkat
- Personliga kontakter och relationer viktiga i arbets- och näringslivet. Dessa startas och frodas bäst i fysisk kontakt.
- Rese- och upplevelse industrin kommer satsa stort på återtag och locka med låga priser och erbjudanden för att normalisera läget

KRAFTER SOM TALAR MOT:

- Ökad förmåga och insikt om hur mycket som faktiskt kan göras på distans
 - Arbeta och samarbeta
 - Lära och utvecklas (ex föreläsningar)
 - Träffa nära och kära
- Ökad insikt om vilken tid det tar att resa, såväl i vardag som under ledighet
- Ev. nya krav på flyg-/reseföretag att inte fylla platser → ökad kostnad → ökat pris
- Minskad social status i att resa långt bort
- Lågkonjunktur/recession sätter press på semester- och resebudgetar
- Kvardröjande folkrådsla/torgskräck hos vissa, pga smitta och allmän aktsamhet
- Klimatfrågan kommer leva kvar, om än försvagad, och fortsätta dämpa onödigt resande

SAMLAD BEDÖMNING:

Resor som minskar märkbart efter krisen:

- Långväga nöjesresor
- Affärsresor till redan etablerade kontakter
- Resor till konferenser där föreläsningar och kunskapsinhämtning är primära målet
- "Slentrianresande" (fler granskar och ifrågasätter nytta/utväxling av varje resa)

Resor som studsar tillbaka efter krisen:

- Kortare weekends till närliggande resmål
- "Hemester" (resande med bil till nära och kära, natur och inrikes/nära destinationer)
- Affärsresor till möten och event där nya personliga kontaktytor och relationsbyggande är i fokus
- Resor till stora evenemang med likasinnade (konsert, teater, festival etc.)

Consultants for Strategic Futures.



26

Utblick mot 20-talet

Övergripande förutsättningar och framgångsfaktorer

Förvänta er fortsatt turbulens och konvulsioner

- Ekonomiskt, socialt och politiskt
- Nationellt och internationellt
- Nya tekniska fundament behöver testas och mogna: en rörelse från *specifika lösningar* till *allmän infrastruktur*
- Grundläggande samhällsfrågor, moral och värderingar behöver hitta nya svar och utgångspunkter i en ny tid

20-talet: Osäkerhetens & omställningarnas årtionde

- Huvudutmaningen är att definiera och bygga samhällets "rygggrad" för en ny era:
Hur ser det 21:a århundradets samhällsbygge ut? Vad kan bevaras? Vad förkastas?

Framgångsreceptet för organisationer:

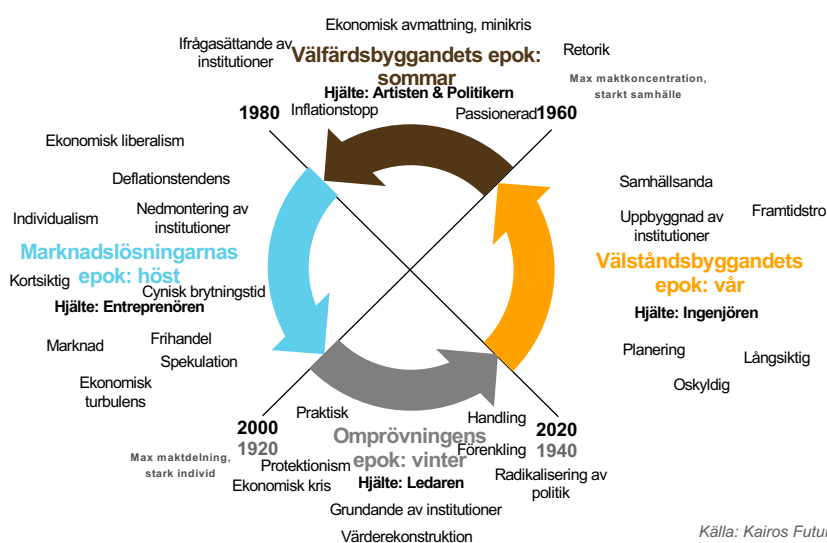
- **Skapa strukturer för att se, kartlägga och förstå** förändringar i det omgivande landskapet – att synliggöra och begripliggöra både *det säkra och det osäkra "utifrån och in"*
- **Tydliggöra det egna bidraget och uppdraget** i ljuset av dessa förändringar – att klargöra *strategiska målbilder* samt *avgörande resurser och aktiviteter*
- **Sätta systematiskt tänkande och experimenterande i fokus** för all utvecklingsverksamhet – där tvärfunktionella team och strategiska samarbeten med andra är centrala utgångspunkter

Consultants for Strategic Futures.



27

Nya omtag...



Consultants for Strategic Futures.



Källa: Kairos Future, Agora Konsument 2/2002: "Allt går igen – och ändå inte"



28

Vilka tror ni är de viktigaste faktorerna för att...

..nå uppsatta mål? (Operationell framgång)

Vara bra på att omvandla omvärlds- och kund/användarinsikter till nya erbjudanden

Ledningen har starkt fokus på långsiktiga strategiska frågor

Arbetsplatsen präglas av stor mångfald av medarbetare, perspektiv och idéer

..utveckla nya tjänster? (Innovativ framgång)

På min arbetsplats arbetar vi mot tydliga mål

På min organisation samverkar olika delar av verksamheten för kundernas bästa

På min arbetsplats brinner vi för att vara de bästa inom vårt område

..attrahera och behålla medarbetare? (Varumärkesframgång)

En tävlingsinriktad arbetsplats där människor strävar efter personliga fördelar

Enkla och effektiva rutiner och minimal byråkrati

Mitt arbete ger mig en möjlighet att påverka samhället till det bättre

Viktigast för goda resultat överlag

Starkast korrelation mot total performance

- **Modet att ta tåten** för att förändra våra arbetssätt och erbjudanden
- På min arbetsplats **brinner vi** för att vara de **bästa** inom vårt område
- Sökande, **nyfiken** och öppen företagskultur
- Bra på att omvandla omvärlds- och kund/användarinsikter till **nya erbjudanden**
- Positiv och **inspirerande atmosfär**
- Systematiskt arbete med att identifiera **nya trender** och möjligheter
- Tydligt kommunicerad och **öppen** inbjudan till deltagande i **innovationsarbete**
- Min närmaste **chef är innovativ** och söker kontinuerligt sätt att förbättra våra processer
- Mina närmaste medarbetare och kollegor har en mycket stark **arbetsmotivation**
- Högsta **ledningen** har starkt fokus på långsiktiga **strategiska** frågor

1. Förändringstakten bara ökar

- Ta ett djupt andetag – det kommer bara att gå fortare!



Consultants for Strategic Futures.

KAIROS
FUTURE

31

2. Det handlar om förmågan att anpassa sig och förhålla sig till den nya tekniken

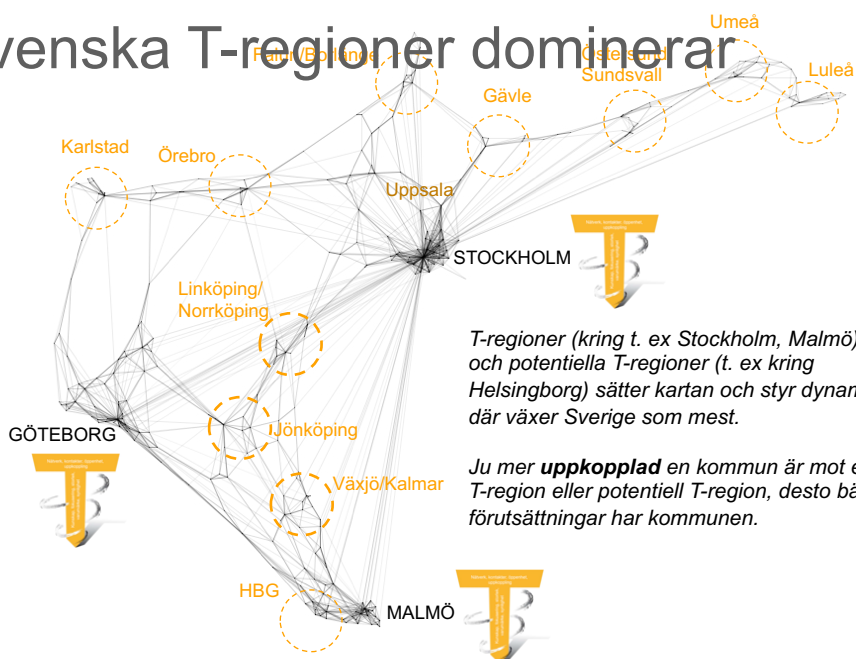


Consultants for Strategic Futures.

KAIROS
FUTURE

32

3. Svenska T-regioner dominerar



33

4. Framtiden blir vad vi gör den till

"There is no future in any job. The future lies in the man who holds the job."

/George Crane



Consultants for Strategic Futures.

KAIROS FUTURE

34

5. Hur kan en ny IT-lösning få oss lika lyckliga som den här engelske lökbonden?



Consultants for Strategic Futures.



KAIROS
FUTURE

35

6. Våga tänka positivt om framtiden!

*"The **future** belongs to those who believe in the beauty of their **dreams**."* /E Roosevelt

Tack!

/Lars Eidenvall
lars.eidenvall@kairosfuture.com



Consultants for Strategic Futures.



KAIROS
FUTURE

36