



Framsiktspegeln

Vi lever alla i en omvärld där förändringar kommer ofta, där vissa är kraftfulla och många är svåra att förutse. Alla företag och förvaltningar påverkas av dessa förändringar, men alla påverkas inte på samma sätt.

Vissa branscher påverkas mer än andra. Där har ledningen för företaget större anledning att se om sitt hus än ledningen för branscher där påverkan av förändringar är mindre kraftfull.

Det finns två sätt att bygga upp en beredskap för kommande förändringar. För det första kan man utveckla *en lärande organisationskultur*. Det återkommer vi till i [andra speglar](#). Den andra åtgärden är att utveckla *framsikt*.

Vad är framsikt?

Företagets framsikt består av två komponenter som vi kallar *behovet* och *förmågan*.

Behovet avser företagets beroende av att ha en bra framförhållning. Om verksamheten är bred och global då är behovet större än om man verkar på en lokal eller väl avgränsad marknad. Om tillväxttakten måste vara mycket hög för att man ska kunna överleva, då är behovet större än om branschen har mer beskedlig tillväxt. Om man har en mycket komplex omvärld, om man är beroende av många olika teknologier, som utvecklas både var för sig och i samverkan, då är behovet av framförhållning större än om branschen växer långsamt och förutsebart. Den som är mycket beroende av medias rapporter och politiska beslut, har större behov av god framförhållning än den som är oberoende av media och politiker. Och så vidare!

Förmågan till god framförhållning bestäms av hur ledningsarbetet är organiserat, av ledningens och chefers attityder till förändringar, av kvaliteten i de informationskanaler, som man använder sig av, av hur strategiprocessen är strukturerad av organisationskulturen m m.

FramsiktSpegeln registrerar dina och dina kollegers uppfattningar om ert eget företag vad gäller beroende av och förmåga att utveckla framförhållning. Spegeln bygger på en artikel *Scanning the Periphery* av George S Day och Paul J H Schoemaker i [Harvard Business Review](#) November 2005.

Gör så här!

I FramsiktSpegeln finns 44 frågor att ta ställning till. Du får en skala med sju steg för varje fråga. Dina svar bearbetas automatiskt och redovisas i [slutet av formuläret](#). När du är klar kommer du att ha givit ditt företag *ett omdöme för Behovet* och *ett för Förmågan*. Ta dessa siffror och lägg in dem på [Rapportblanketten](#), fyll i ditt namn och skicka in rapporten med e-post till seminarieledningen.

Samtliga deltagares resultat kommer att sammanställas som underlag för en dialog om vilka åtgärder ni själva bedömer att ni bör genomföra för att utveckla verksamheten mot [AAA](#).



Klicka på den siffra som motsvarar din bedömning. Resultaten samlas upp automatiskt

Bedöm ditt företags (din organisations) behov av framförhållning

1. Karaktären av din strategi (klicka på en siffra)

A	Fokusering Begränsad (skyddad nisch)	1	2	3	4	5	6	7	Brett spektrum (global)
B	Tillväxtorientering Återhållsam	1	2	3	4	5	6	7	Aggressiv
C	Antal olika verksamheter Få	1	2	3	4	5	6	7	Många
D	Tillväxtorientering Återhållsam	1	2	3	4	5	6	7	Aggressiv
Total									

2. Komplexiteten i ditt företags omvärld

A	Branschstruktur Få och kända konkurrenter	1	2	3	4	5	6	7	Många, och ofta nya konkurrenter
B	Leveransprocessen Få enkla steg	1	2	3	4	5	6	7	Lång och komplicerad
C	Marknades struktur Tydliga gränser enkel segmentering	1	2	3	4	5	6	7	Otydliga gränser komplex segment.
D	Teknologi Mogen, få och kända inslag	1	2	3	4	5	6	7	Många nya inslag som integreras
E	Regleringar (byråkrati) Få och stabila	1	2	3	4	5	6	7	Snårigt, föränderligt, oförutsebart
F	Intresse fr allmänhet o media I huvudsak ointresse	1	2	3	4	5	6	7	Ständig bevakning i media mm
G	Beroende av skattemedel Lågt, i huvudsak självförsörjande	1	2	3	4	5	6	7	Stort beroende av politisk beslut
H	Beroende av global ekonomi Lågt, i huvudsak hemmamarknad	1	2	3	4	5	6	7	Stort beroende av global utveckling
Total									

3. Omvärldens ombytlighet (volatilitet)

A	Antalet överraskningar p g a viktiga händelser de senaste 3 åren									
	Inga alls	1	2	3	4	5	6	7	Tre eller fler	
B	Prognosers tillförlitlighet									
	Hög: små avvikelser från prognoser	1	2	3	4	5	6	7	Låg: Utfallet avviker mycket fr prog	
C	Marknadstillväxt									
	Långsam och stabil	1	2	3	4	5	6	7	Snabb och oförutsägbär	
D	Tillväxtmöjligheter									
	Minskat väsentligt senaste tre åren	1	2	3	4	5	6	7	Ökat dramatiskt senaste tre åren	
E	Hastighet och riktning i teknikutvecklingen i branschen									
	Mycket förutsebar	1	2	3	4	5	6	7	Helt oförutsebar	
F	Agerande hos konkurrenter, leverantörer och partners									
	Mycket förutsebart	1	2	3	4	5	6	7	Helt oförutsebart	
G	Inställningen till konkurrenter och andra aktörer									
	"Det finns plats för oss alla"	1	2	3	4	5	6	7	Fientlig, aggressiv	
H	Känslighet för makro-ekonomiska krafter									
	Okänslig för förändr i priser tuillar och valutakurser	1	2	3	4	5	6	7	Mycket känslig för förändringar i t ex priser valutakurser och tullar	
I	Beroende av finansmarknaden									
	Lågt	1	2	3	4	5	6	7	Högt	
J	Inflytande från kunder och leverantörer									
	Lågt,	1	2	3	4	5	6	7	Högt	
K	Känslighet för förändringar i t ex mode och människors värderingar									
	Låg. mest gradvisa förändr	1	2	3	4	5	6	7	Hög risk f stora förändr i våra affärsmodeller	
L	Potential för större förändringar under nästa 5-årsperiod									
	Liten, få överraskningar att vänta	1	2	3	4	5	6	7	Stor, många oförutsebara förändringar att vänta	
Total										

Bedöm ditt företags (organisations) förmåga till framförhållning

4. Ledningens orientering

A	Hur viktig är framsikten på företagsledningens agenda?									
	Lågt prioriterad	1	2	3	4	5	6	7	Högt prioriterad	
B	Övergripande tidsperspektiv									
	Kortsiktigt (två år eller mindre)	1	2	3	4	5	6	7	Långsiktigt (mer än fem år)	
C	Organisationens inställning till framsikt									
	Begränsad, "närsynt" (få bryr sig)	1	2	3	4	5	6	7	Aktiv och nyfiken, systematisk bedömning av framtiden	
D	Vilja att granska och utmana befintliga mentala modeller									
	Ganska försvarsbenägen	1	2	3	4	5	6	7	Öppenhet och vilja att ifrågasätta de flesta "sanningar"	
Total										

5. System för att utveckla kunskaper om framtiden(Knowledge Management System)

A	Kvalitet på information om framtida händelser och trender									
	Dålig: Begränsad täckning och ofta föråldrad	1	2	3	4	5	6	7	Umärkt: Bred täckning och snabb uppdatering	
B	Tillgång till framsiktsinformation över organisatoriska gränser									
	Dålig: Begränsad medvetenhet om vad som finns tillgängligt	1	2	3	4	5	6	7	Bra: många känner till vad som är tillgängligt och hur det kan användas	
C	Användning av databaser för existerande verksamheter									
	Begränsad	1	2	3	4	5	6	7	Omfattande	
D	Teknik för att använda databaser som underlag för analys									
	Föråldrad och svår att använda	1	2	3	4	5	6	7	Modern och lätt att använda	
Total										

6. Företagets process för strategiutveckling

A	Erfarenhet av osäkerhetsreducerande strategier (t ex verkliga möjligheter)								
	Begränsad	1	2	3	4	5	6	7	Omfattande
B	Användning av scenarie-teknik som stöd i strategiutvecklingen								
	Aldrig	1	2	3	4	5	6	7	Ofta
C	Antal samarbetspartners								
	Få	1	2	3	4	5	6	7	Många
D	Strategiarbetets flexibilitet								
	Stel, styrd av tidplan	1	2	3	4	5	6	7	Flexibel, ärendestyrd
E	Resurser som engageras för framsiktsarbetet								
	Negligierbara	1	2	3	4	5	6	7	Stora och kvalificerade
F	Integration av information från kunder och konkurrenter till uppfattningar om ny teknik och planering för utveckling av nya produkter								
	Dålig och sporadisk integration	1	2	3	4	5	6	7	Systematisk och helt integrerad
Total									

7. Organisation (struktur och system för återkoppling)

A	Ansvar för att känna av och reagera på svaga signaler								
	Ingen har ansvar för detta	1	2	3	4	5	6	7	Ansaret är tydligt angivet för en projektgrupp eller liknande
B	System och procedurer för att fånga upp "early warnings"								
	Saknas	1	2	3	4	5	6	7	Är omfattande och effektivt
C	Motiv och förstärkande återkoppling till dem som vidgar perspektivet på verksamheten								
	Saknas	1	2	3	4	5	6	7	Uppmärksamhet från ledningen och tydliga belöningar
Total									

Klicka i den ruta som motsvarar kombinationen av dina Total i resultatkolumnen till vänster.

8. Organisationskulturen (värderingar, mentala modeller och beteenden)

A Beredskap att ta till sig information och åsikter om framtiden

Sluten: Inget intresse av att lyssna 1 2 3 4 5 6 7 Öppen: Stor villighet att lyssna

B Vilja hos medarbetare med kundkontakter att vidarebefordra information från marknaden

Svag vilja 1 2 3 4 5 6 7 Stark vilja

C Förmedling av kunskaper om framtiden över funktionsgränser

Dålig: Var och en håller sådan information för sig själv 1 2 3 4 5 6 7 Utmärkt: Kunskaper sprids i alla riktningar

Total

FramsiktsSpegeln

Ditt resultat

Behovet

1

2

3

Total

Förmågan

4

5

6

7

8

Total

