

AÐ HUGSA UM FRAMTÍÐIR



EGG, FÍLAR OG HVERNIG VIÐ GETUM
BÚIÐ OKKUR UNDIR HVAÐ SEM ER

Að hugsa um framtíðir, við trúum að það sé ný og öflug aðferð til að leysa flókin viðfangsefni í æ flóknari heimi. Með þessari bók viljum við kynna þér aðferðafræði sem við hjá Framtíðarsetri Íslands höfum nýtt okkur á undanförunum árum með góðum árangri.

Þetta rit er gefið út af Framtíðarsetri Íslands, í samvinnu við Nýsköpunarmiðstöð Íslands og KPMG.



„Bíllinn er aðeins bóla sagði í auglýsingu árið 1903, hesturinn verður áfram þarfasti þjónninn".

„Gítartónlist er á niðurleið" sögðu menn hjá plötu-útgáfunni Decca þegar þeir höfnuðu Bítlunum 1962.

„Það er kannski pláss fyrir fimm tölur á heimsmarkaðnum." Thomas Watson, stjórnarformaður IBM, 1943.

„Hlutabréf hafa náð endanlegu hámarki." Irving Fisher, hagfræðiprófessor við Yale-háskóla, 1929.

„Hver í andskotanum vill heyra leikara tala?" HM Warner hjá Warner-bræðrum, 1927.

„Þessi svokallaði „sími" er alltof gloppóttur til að geta í alvöru talist samskiptatæki. Tækið hefur ekkert gildi fyrir okkur." Minnisblað hjá Western Union, 1876.

HVERS VEGNA Í ÓSKÖPUNUM?



Ef þú ert mannvera, eins og telja verður líklegt, er heilinn í þér sennilega sökudólgurinn.

Heilinn fangar þig í gildru:

- þinna eigin viðhorfa
- með skammtímahugsun
- með því að beina þér að röngum atriðum
- með því að takmarka hugsanir þínar við eina vídd
- ævintýraheims

Þetta þýðir að þú festist í viðjum vanans án þess að gera þér grein fyrir því.

Það þýðir að þú uppgötvar allt í einu að viðskiptalíkanið þitt varð úrelt fyrir mörgum árum – rétt eins og stefnan var þá þegar orðin hjá þér.

**Það þýðir að tækifærin sigla framhjá þér.
Vandamálin hrannast upp.**



Við lifum í óvissum heimi.
Samkeppnin kemur úr óvæntri átt,
raungerist og vex hratt.

Hvernig átt þú að geta tekist á við úrelt viðskiptalíkan
og eigin fordóma en jafnframt eflt þekkingu þína til að
takast á við breytingar þegar allt er í óvissu?
Og geta brugðist við?

ÞÚ GERIR
ÞAÐ MEÐ
ÞVÍ AÐ
HUGSA UM
FRAMTÍÐIR



AÐ HUGSA UM FRAMTÍÐIR er aðferð til að ígrunda hvað er mögulegt, á dýpri hátt – heiðarlega og skipulega.

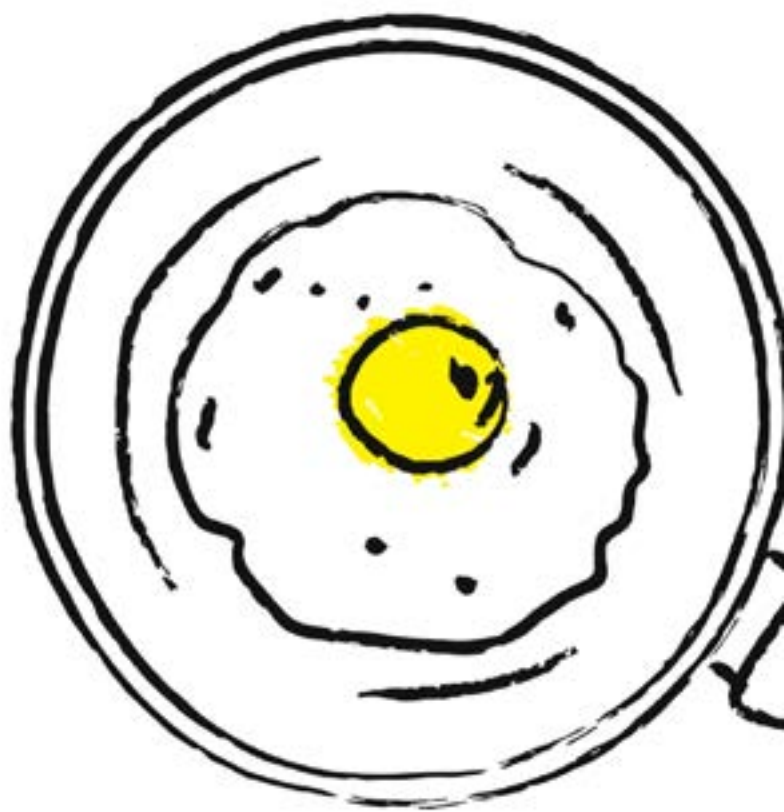
Það opnar augu þín, skerpir á skilningarvitunum, eykur víðsýni þína og undirbýr þig til aðgerða.

Lestu þessa bók, hún er góð byrjun.

Fimm einföld lögmál. Fimm litlar breytingar sem sameinaðar geta komið miklu til leiðar.

Lærðu hvernig ekki á að láta steikja sig lifandi, forðast skal að láta fíl troða á sér, hvernig greina á tækifærin og vaxa.

Lærðu hvernig líta skal fram á við – og skynja framtíðina í raun.



MEGINREGLA 1
BREYTTU UM SJÓNARHORN

HVERNIG
Á AÐ LÁTA
EKKI STEIKJA
SIG LIFANDI



ÍMYNDAÐU ÞÉR AÐ ÞÚ SÉRT FRAMKVÆMDA- STJÓRI

Pannan er heimurinn.

Hvítan er markaðurinn þinn.

Rauðan ert þú.

Flestir sjá bara egg.

Það er farið að krauma á pönnunni.

Eins og flestir ertu of önnum kafinn við
eigið stúss, til að taka eftir því.

Hitinn kemur að utan.

Þegar þú loks skynjar hitann er það orðið
of seint.

**ÞÚ ERT
STEIKTUR**

**AÐ HUGSA
UM FRAMTÍÐIR
LÆRDÓMUR#**



**HORFÐU
ÚT FYRIR
BOXIÐ
TIL AÐ SJÁ
HEILDAR-
MYNDINA**

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Níundi áratugurinn, öld popptónlistar, líkamsræktar. Og markaðssetningar á litlum geislaspilara (MiniDisc) frá Sony sem var „næsta“ stóra dæmið í stafrænni tónlist.

Sony sá aðeins eggíð. Þeir voru ekki sérstaklega að þróa tónlistarspilarann, eingöngu að búa til minni útgáfu af því sem þegar var til staðar.

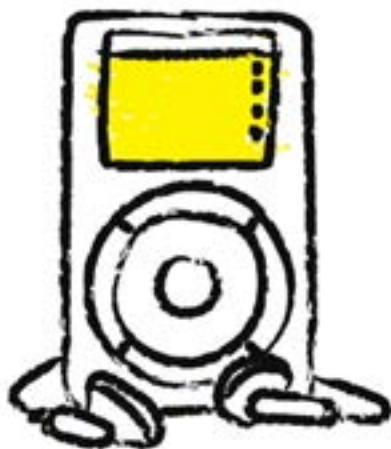
Á meðan er Apple að nýta tímann og horfa á alla pönnuna.

Þar sjá menn fólk fara yfir í samfélagsmiðla og sýndar-geymslur í leit að einfaldleika. Þess vegna er áhersla lögð á að gera hlutina einfaldari, einfaldari og einfaldari.

Á meðan tæknin kraumar, eins og feiti á pönnu og veldur straumhvörfum, greina menn ný tækifæri.

Þeir láta ekki nægja að gera eitthvað minna heldur reyna að gera hlutina öðruvísi.

Þekktasta ljósmyndavörumerki í heimi, Kodak, varð undir í samkeppninni þar sem fyrirtækið sá ekki fyrir þróun á sviði stafrænnar myndatöku. Fyrirtækið var steikt!



MEÐ ITUNES, SKÝLAUSNUM OG IPOD

ÞÚ GET

EKKI H

SÉRSTÖ

EF ÞÚ S

HANA

TUR
AFT
ÖÐU
SÉRÐ
EKKI



AÐ HUGSA UM FRAMTÍÐIR LÆRDÓMUR# 1



GERÐU ÞAÐ NÚNA

Lestu grein eða vefsíðu sem tekur afstöðu sem þú ert yfirleitt ekki sammála – lestu með innlifun og reyndu að sjá heiminn frá nýju sjónarhorni.



MEGINREGLA 2
HORFÐU LENGRA

FORÐASTU SKIPBROT



OKKAR SJÓNARHORN Á TÍMANN ER OF ÞRÖNGT

Við einblínum á daginn í dag. Við höldum að núverandi ástand muni endast að eilífu.

Þú sérð það hvarvetna í fyrirtækjum, ríkjandi skammtímasýn – skammsýni.

Mánaðarlegir bónusar, ársfjórðungsleg uppgjör.

„Hvar sérð þú þig sjálfan eftir tíu ár?“ spyrja stjórnendur í starfsmannasamtölum og ráðningarviðtölum.

En stjórnendur hafa ekki sjálfir hugsað um það fyrir sín eigin fyrirtæki.



Þú ratar ekki um úthöfin með því einblína á örsmáan reit á kortinu.

Svo hvers vegna erum við að reyna að stýra inn í framtíðina með því að rýna í þetta frímerki sem kallast núíð?

„Eru stjörnurnar aðeins tí tuprjónar í gluggatjöldum næturinnar?“ Highlander, 1986

AÐ HUGSA
UM FRAMTÍÐIR
LÆRDÓMUR# 2

HORFÐU
LENGRA
FRAM Á VIÐ
TIL AÐ KOMA
BETUR AUGA
Á MERKI UM
BREYTINGAR

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Settu þér sem markmið að þjóna þeim hópi fólks sem hefur góðar ráðstöfunartekjur og veldu síðan markaðssyllu sem er í vexti og fylgdu þessu eftir til árangurs. Er þetta ekki viðskiptafræði 101?

Ekki alveg. Vertu víðsýnni og horfðu lengra. Þá sérðu að raunverulegur vöxtur er

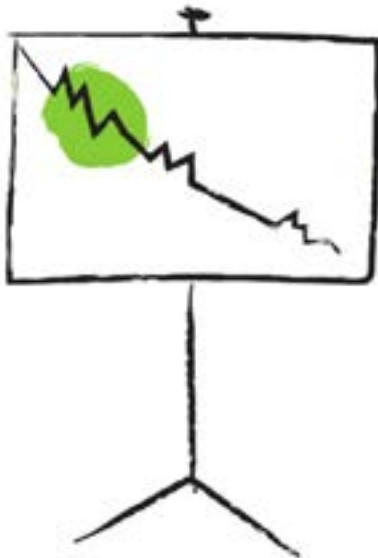
Löng

Lína

Niður á við

Fólksfjöldinn eykst ekki hratt, markaðir vaxa hægt og fólk er í raun að eyða minna.

Fjöldi fólks er enn með þá hugsun að hagkerfið sé berskjaldað fyrir áföllum og undirorpið stórum sveiflum. Það sér hins vegar ekki heildarmyndina því það er með aðdráttinn á 500%. Og það er að bíða eftir stóru hagsveiflunni.



Það er að bíða eftir að markaðirnir hætti að taka kollsteypur. Treystir á stefnu sem mótuð er í skammtíma-
vexti – en ekki til framtíðar.

HVAÐ ÆTTI FÓLK AÐ GERA Í STAÐINN?

Endurskapa vinnubrögð og verklag. Leita nýrra markaða og valkosta við stefnumótun. Skapa eftirspurn og vöxt með nýjum aðferðum.

HORFÐU

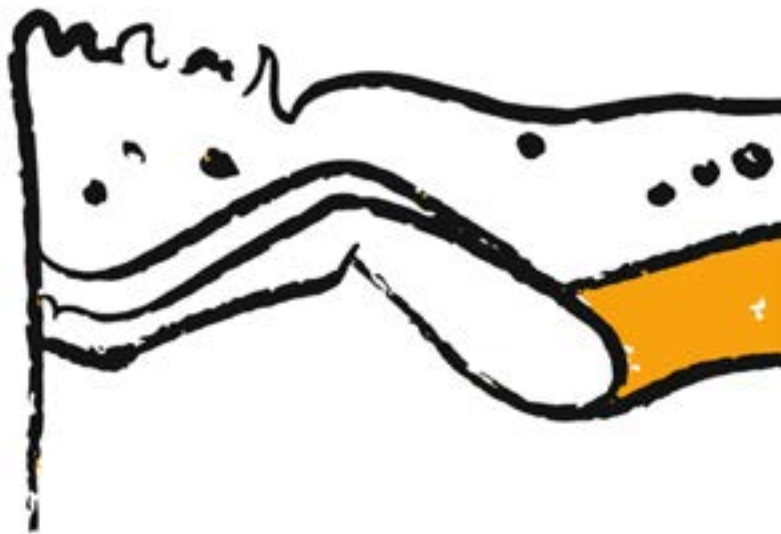
LENGRA



AÐ HUGSA UM FRAMTÍÐIR LÆRDÓMUR# 2

GERÐU ÞAÐ NÚNA

Hugsaðu um fag eða atvinnugrein sem þér er virkilega annt um – þetta gæti verið sjávarútvegur, ferðapjónusta, tónlist eða íþróttir. Hugsaðu þér hvernig viðkomandi grein var fyrir um 20 árum. Hvernig spáði fólk þá fyrir um þróun greinarinnar? Hvernig þróaðist svo greinin öðruvísi en spáð var?



MEGINREGLA 3
VÆNTANLEGT VIRÐI



VIÐ ERUM ÖLL
Á SUNDI OG
BERUMST MEÐ
STRAUMNUM

Tveir fiskar synda saman.

Annar þeirra segir:

Vatnið er gott í dag.

Hinn svarar:

**Hvað í
andskotanum
er vatn?**



Við erum öll að synda í okkar eigin gildum og forsendum. Þetta torveldar okkur að stíga út fyrir boxið með gagnrýnni hugsun.

Svo sjáum við ekki hvernig gildin breytast. Við undirbúum þau ekki fyrir breytta framtíð.

Hugsaðu um það hversu ólíkt samfélagið var fyrir 50 árum síðan, t.d. varðandi kvenfrelsi, réttindi samkynhneigðra og margvísleg önnur borgaraleg réttindi sem okkur þykja sjálfsögð í dag.

Við undrumst hraða tæknibreytinga, en erum oftar en ekki of sein að bregðast við samfélagslegum breytingum.

Við berumst bara með straumnum.

AÐ HUGSA
UM FRAMTÍÐIR
LÆRDÓMUR# 3

SKILNINGUR
Á BREYTTUM
GILDUM FÓLKS,
SEGIR TIL UM
SAMFÉLAGS-
BREYTINGAR

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Við skulum fara á fund framkvæmdastjóra á fimmta áratugnum. Það sem einkennir hann er þungur karllægur tónn – vindlakeimur á skrifstofu.

Hvernig skyldi slíkur fundur líta út í dag?
Flestir með snjallsíma um úlnliðinn á leið í jóga eftir fund.

Samfélagið leit á heilbrigði sem kvöð.
Heilsusamlegur matur var hafður í flimtingum.
Að drekka, reykja vindla og slíkt!
– það voru ríkjandi venjur.

En hægt og sígandi breyttist þetta. Í dag sækjumst við eftir góðri heilsu og lífshamingju og gætum að velferð okkar.

Snjöll fyrirtæki veita þessu athygli

EINS OG NIKE



Það byrjaði sem merkjavara í íþróttavörum.

En með árunum breyttust áherslurnar yfir í tísku, lífsstíl og jafnvel munað.

Í meðbyr strauma heilsueflandi lífsstíls.

GÆTU
ÞVÍ
RAUNVE
SKIPTI

UM AÐ
SEM
RULEGA
R MÁLI



AÐ HUGSA UM FRAMTÍÐIR LÆRDÓMUR# 3

GERÐU ÞAÐ NÚNA

Hugsaðu til atvinnugreinarinnar í síðustu æfingu – og þær breytingar sem þú greindir síðustu 20 árin. Reyndu núna að greina þær umbreytingar í samfélags- og menningarlegum gildum sem höfðu áhrif á þessar breytingar. (Ábending: Hugsaðu um hvernig þín eigin persónulegu gildi hafa breyst.)



MEGINREGLA 4
AÐ SJÁ SAMHENGID



LÍNUR ERU JAFN MIKILVÆGAR OG PUNKTAR





Spyrðu tæknimenn um framtíðina og þeir munu ræða við þig um gervigreind.

Spyrðu hagfræðinga og þeir munu segja þér frá þróun vaxta.

Spyrðu umhverfisfræðinga – og þeir munu ræða við þig um loftslagsbreytingar.



Öll þessi viðhorf eru mikilvæg.



En með því að stara bara á eina stjörnu
– missirðu af öllu sólkerfinu.



AÐ HUGSA
UM FRAMTÍÐIR
LÆRDÓMUR# 4

TENG — DU

FLEI — RI

PU — NKTA

TI — L

AÐ

SJ — Á

FJÖL — SKRÚÐUGARI

BREYT — INGAR

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Afi og amma keyptu mjólk í mjólkurbúðinni og fisk í fiskbúðinni. Mjólkinni var hellt á brúsa og fiskinum pakkað í dagblöð. Síðan komu stórmarkaðir og sóttu að nýlendu- og sérverslunum, kaupmanninum á horninu. Nú eru kjörbúðir og sérverslanir komnar aftur en í annarri mynd, oftast inni í íbúðarhverfum, frekar en í útjöðrum.

Afgreiðslan er gjarnan sjálfvirk og oftast er ekki er varan afgreidd í gegnum netið, hvort sem verslað er í kjörbúðinni í hverfinu eða í gegnum sérverslun í Asíu.

Verslunarrekstur hefur umbreytst.

Hvernig átti þetta sér stað?

Ef þú hefur fylgst vel með síðustu tíu árin hefurðu séð ýmislegt breytast á leiðinni.

SAGAN UM LÆRIÐ

Í fjölskyldu nokkurri var venja þegar lambalæri var eldað að hækillinn var sagaður af og settur síðan í pottinn. Enginn vissi af hverju þetta var gert. Afinn og amman í fjölskyldunni voru spurð um þessa fjölskylduhefð. Amman svaraði: Við byrjuðum að gera þetta því við áttum ekki nægilega stóran pott á fyrstu búskaparárunum.

Atriði sem vert er að huga að og skipta máli

- Samfélagslegar breytingar
- Tæknibreytingar
- Þróun á vefnum og gegnsæi
- Alþjóðavæðing og hagræn þróun
- Umhverfismál
- Stjórnsmál

Tæknilegar breytingar. Verslun á netinu boðar stórkaup án aukinnar fyrirhafnar.

Hagrænar breytingar. Fólk er tilbúið að greiða meira fyrir þægindi.

Hvernig mun verslunin breytast í framtíðinni?

Tengdu ólíka þætti saman og þú gætir spáð rétt fyrir um morgundaginn.



AÐ HUGSA UM FRAMTÍÐIR LÆRDÓMUR# 4

GERÐU ÞAÐ NÚNA

Þjálfaðu þig í að hugsa lengra en aðeins um eitt svið eða eina vídd. Ímyndaðu þér fimm miklar breytingar sem munu eiga sér stað næstu tíu árin: samfélagslegar, tæknilegar, hagrænar, umhverfislegar og á sviði stjórnmála.

Reyndu að samtvinna tvær breytur:

Hvað gerist?



MEGINREGLA 5
AÐ SPÁ FYRIR UM ÓVÆNTA HLUTI

TAKTU EFTIR FÍLNUM





Svarti svanurinn:

miklar breytingar sem erfitt er að sjá fyrir um.

Fíllinn í herberginu:

þú sérð hann, en þú virðir hann ekki viðlits.

Svarti fíllinn?

Óvæntur viðburður sem þú þekkir frá fyrri tíð...

sem þú hefur auðveldlega getað séð fyrir.

Í lífinu, í viðskiptum, eiga sumir óvæntir viðburðir ekki að koma á óvart.

Til að sjá svarta fíla þá þarftu að gera þrennt.
Að vita hvernig á að leita að þeim í fyrsta lagi.
Að vita hvar eigi að leita.
Og loks, þú þarft að vilja sjá þá.

Þannig að þú verðir ekki undir í baráttunni.

AÐ HUGSA
UM FRAMTÍÐIR
LÆRDÓMUR#5

TAKTU NIÐUR
AUGNHLÍFARNAR
TIL AÐ KOMA
AUGA Á
FYRIRSJÁANLEGA
EN ÓVÆNTA
ATBURÐI

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Ég tek ekki þátt í svona vitleysu sagði ráðuneytis-
maðurinn og ætlaði að ganga út af vinnustofunni, þar
sem unnið var með sviðsmýnd sem lýsti efnahagshruni.
Þetta gerðist árið 2007. Innan við ári síðar varð sviðs-
myndin að veruleika.

Efnahagshrunið dundi yfir, með öllum sínum
afleiðingum.

Menn vildu ekki takast á við þau teikn sem voru fyrir-
sjáanleg, þegar kraftar umhverfisins voru greindir.

Sumir gerðu það hins vegar og nutu góðs af. „...þegar
maður hefur farið í gegnum verkferlið við að greina fram-
tíðina, fær maður enga hugarró við að hlusta á fréttir.“

Síðastliðin þrjú ár hafa hlutabréf í bandarískum kola-
námuiðnaði orðið verðlaus.

Óvænt. Vægðarlaust. Án viðvarana.

Eða, svo virtist sumum.

Í raun var þetta svartur fíll.

Ef litið er til síðustu 20 ára má sjá þróunina í sólarorku, náttúrugasi og vinnslu á jarðlögum.

Skref fyrir skref má fylgjast með fyrirsjáanlegri línu um lækkun framleiðslukostnaðar á orku frá sólarorkugjöfum.

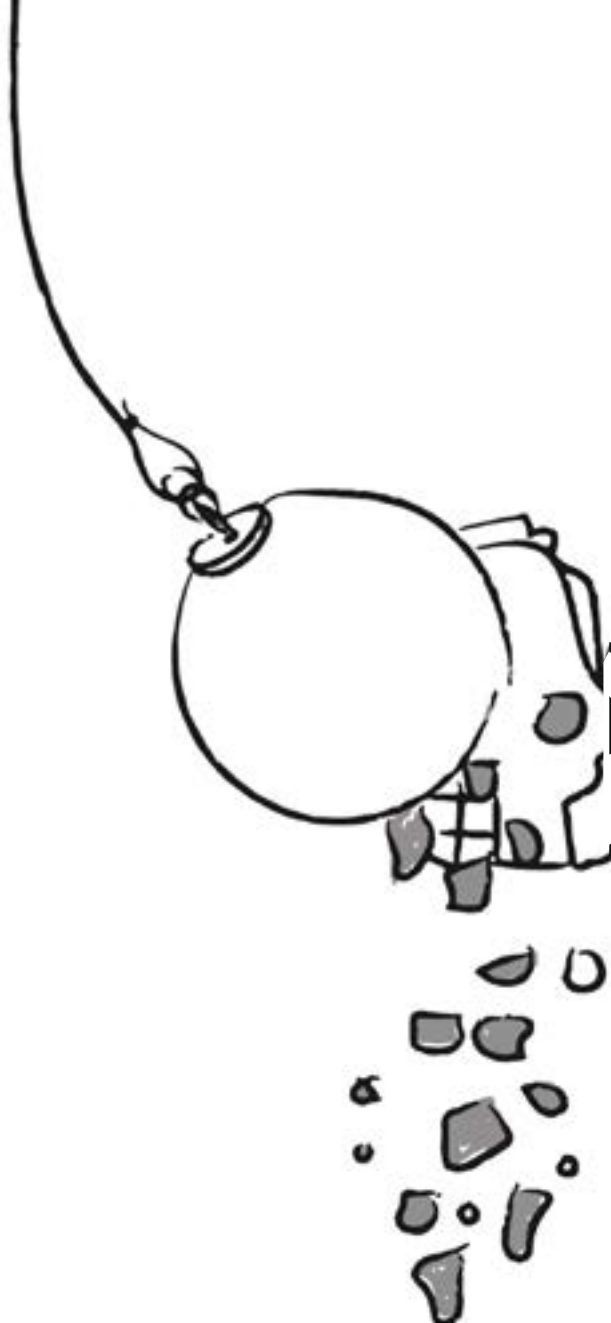
En kolanámufyrirtækin horfðu bara ekki til réttu þáttanna.



**EÐA EF ÞAU GERÐU ÞAÐ
ÞÁ VILDU ÞAU EKKI SJÁ ÞÁ**

U
NTUM
M VÍD
KRA

BÁÆTT
OVLÆN
LIDUN
DÁGS
PINNA



AÐ HUGSA UM FRAMTÍÐIR LÆRDÓMUR# 5

GERÐU ÞAÐ NÚNA

Berðu kennsl á svarta fíla.

Veldu þér einhverja atvinnugrein: Hver er ákjósanlegasta framtíð hennar næstu 10 árin?

Frábært – hvað getur gerst sem gæti umturnað því?

Það gæti verið eitthvað stórt, ískyggilegt og ógnvekjandi sem liggur í leyni bak við sjóndeildarhringinn.

SAMANTEKT

BREYTTU UM SJÓNARHORN

Líttu út fyrir boxið til að sjá stóru myndina.

HORFÐU LENGRA

Líttu lengra fram í tímann til að sjá mynstur breytinganna.

VÆNTANLEGT VIRÐI

Gerðu þeir grein fyrir breyttum gildum fólks til að sjá fyrir samfélagsbreytingar.

AÐ SJÁ SAMHENGID

Tengdu fleiri punkta saman til að sjá fjölskrúðugri breytingar.

AÐ SPÁ FYRIR UM ÓVÆNTA HLUTI

Taktu niður augnhlífarnar til að koma auga á fyrirsjáanlega atburði.

ÍMYNDAÐU ÞÉR MÖGULEIKANA Á NÝJAN LEIK

OG BR
FRÁ ÞV
ÞÚ G
NÚ

EYTTU
VÍSEM
GERIR
NA



**VILTU EINA
DÆMISÖGU
TIL VIÐBÓTAR?**

Fjöldi fólks telur að Nokia sé liðið undir lok og eigi sér ekki viðreisnar von. Fyrirtækið var leiðandi í sínum í um það bil tíu ár, en síðan komu snjallsímarnir og Nokia leið undir lok, að menn héldu.

Það er hins vegar ekki dáíð drottni sínum.

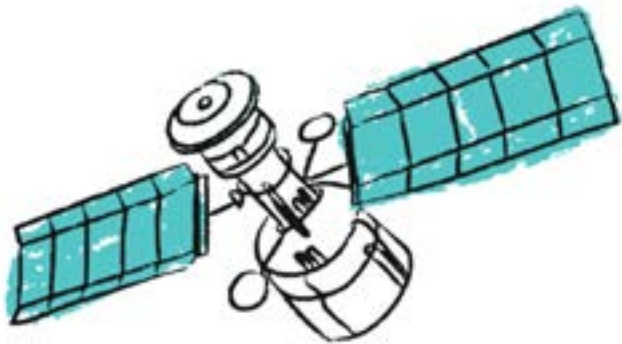
Það var af því að horft var á alla pönnuna, og fylgst með svarta fílum. Menn sáu breytingar sem afhjúpuðu á augabragði ný tækifæri.

Og þeir gerðu eitthvað í því.

Símtækjasviðið var selt til Microsoft.

Þeir keyptu Siemens út úr netkerfi sínu.

Og Alcatel-Lucent.



Fóru úr símtækjum í netkerfi.

Frá því að vera í höndum okkar í að vera allt umlykjandi okkur.

**OG Í DAG, ERU ÞEIR TEYMI
MEÐ 100.000 STARFSMENN**

PAD E
ADM
FRAMT

R, PITT
MÓTA
TÍÐINA

PÆLDU

U í P V í

FREKARA LESEFNI

Bókin *Framtíðin. Frá óvissu til árangurs. Notkun sviðsmynda við stefnumótun*. Höfundar: Eiríkur Ingólfsson, Karl Friðriksson, Sævar Kristinsson.

Frítt niðurhal á vef Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands,
www.nmi.is

WWW.FRAMTIDARSETUR.IS

Til að koma auga á og nýta tækifæri þarf að huga að framtíðinni.

En framtíðin birtist okkur á ólíka vegu.

Framtíðarsetur Íslands er samstarfsvettvangur eftirfarandi aðila:

KPMG

Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands

Háskólans á Bifröst

Talsmenn Framtíðarseturs Íslands eru:

Karl Friðriksson, Nýsköpunarmiðstöð Íslands

Sævar Kristinsson, KPMG

Höfundar frumútgáfu: Joe Ballantyne, Andrew Curry,
Yannis Kavounis og Warren Minde.

Með þökkum til Mark Inskip, Henry Tucker og Don Abraham.

Hönnun: Deep Design

Frumútgáfa: Kantar Consulting

Ritstjórn: Karl Friðriksson, Sævar Kristinsson

og Eiríkur Ingólfsson

Yfirllestur: Jón Hreinsson, Ólöf Kristín Sívertsen

Málfarslestur: Þórarinn Eldjárn

Umbrot og prentun: Prentmet

© 2018 Framtíðarsetur Íslands

ISBN 978-9935-463-54-8



Framtíðin kemur alltaf til þín eins og tíminn.

- Geymist ekki
- Þarf að vera í sífelldri skoðun
- Verður ekki frestað eða skilað
- Er alltaf ný
- Gefur enga afslætti, er eins og hún er
- Ilmar af tækifærum
- Býr yfir ógn ef hún er misskilin eða hunsuð.

Framtíðin er óþrjótandi hráefni.



Nýsköpunarmiðstöð
Íslands



FRAMTÍÐARSETUR
Íslands

