

# Scenarioplanering - den moderna tidens spåkula

**I en föränderlig värld med Blåa oceaner och Svarta svanar.**

**Av: Lina Hellberg och Daniel Hobsjö**

Handledare: Erik Borg

Examinator: Karin Winroth

Södertörns högskolan | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi C med inriktning organisation | Vårterminen 2022



**SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM**  
sh.se

# Sammanfattning

Inom de senaste två åren har tre större omvärldshändelser (Brexit, Covid-19 och nutida kriget i Ukraina) skakat om den globala marknaden, vilket har resulterat i störningar i produktions- och transportkedjorna, förhöjda priser och trång sektioner. Scenarioplanering har sedan innan dessa kriser fått ett ökat intresse hos företagen i förebyggande syfte att hantera kaos och osäkerheter. Konsten att hantera osäkerheter i både det förutsedda och oförutsedda, samt vara mottaglig för förändringar, kan resultera i att företag ligger i framkant på marknaden när kriser uppstår. Utifrån dessa utgångspunkter ämnar denna studie förklara hur tre svenska export- och importföretag (AstraZeneca, SCA och BillerudKorsnäs) hanterat omvärldshändelser. Genom totalt tre semistrukturerade intervjuer av de tre respondenterna ämnar studien besvara frågeställningen: *Hur hanteras större omvärldsförändringar av tre svenska import- och exportföretag inom transport av skogsvaror och kemivaror?*

Sedermera har den insamlade empirin från respondenterna analyserat och ställts mot befintliga, relevanta teoretiska utgångspunkter. En slutsats uppsatsen tar från studien är att en proaktiv scenarioplanering baserad på omvärldssignaler skapar förutsättningar för organisationers strategiska förnyelse inom import- och exportmarknaden. Men även att erfarenheter från tidigare omvärldshändelser bidrar med kunskap till organisationers scenarioplanering och hantering av framtida omvärldshändelser. Företagens förmåga att hantera omvärldssignaler i syfte att styra verksamheten mer proaktivt kan variera mellan företag, vilket denna studie inte hanterat. Däremot framför studien att det hade varit ett intressant utgångsläge inför framtida forskning.

## Abstract

Three major external events (Brexit, Covid-19 and the present war in Ukraine) have in the last two years shaken the global market which has resulted in disturbances within the production- and transport chains, raised prices and bottleneck effects in the supply chain. The businesses and organizations have since before these crises had a raised interest for scenario planning in order to control future chaos and uncertainties. To be able to control both certainties and uncertainties, has shown to result in business becoming market leaders when crisis hits. Based on these principles the study intends to explain, through three semi structured interviews, how three Swedish exporting businesses and importers (Astrazeneca, SCA and BillerudKorsnäs) manage external events. Based on empirical data the study intends to answer its issue: *How are major changes in the business environment handled by import- and export companies operating in the transport of forest goods and chemical goods?*

Subsequently, the empirical data collected from the respondents has been analyzed and set against existing, relevant theoretical points of the study. One conclusion the thesis states from the study is that proactive scenario planning based on external signals creates conditions for organizations' strategic renewal in the import and export market. The thesis also states that experience from previous external events contribute knowledge to organizations' scenario planning and management of future external events. The ability to handle external signals in order to control operations more proactively can vary between companies, which this study does not handle. However, the study states that it would have been of interest for future research.

**Keywords:** Scenario planning, Brexit, Covid-19, Ukraina, Omvärldsanalys, Environmental scanning, Förutsägbara och Oförutsägbara händelser, Blue ocean, Svarta Svanar, TAIDA-metod, Sjustegsmodellen

# Innehållsförteckning:

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
<b>Abstract</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1. Bakgrund	5
1.2. Disposition	8
1.3. Problemformulering	8
1.4. Syfte	10
1.5. Frågeställning	10
1.5.1. Avgränsningar	10
1.6. Val av respondenter	11
1.6.1. AstraZeneca	11
1.6.2. SCA	11
1.6.3. BillerudKorsnäs	12
1.7. Användbarhet	12
<b>2. Metod</b>	<b>13</b>
2.1. Urval	13
2.2. Forskningsmetod	13
2.3. Dataanalys	14
2.4. Forskningsetik	16
2.5. Kvalitetsmått	17
2.5.1 Tillförlitlighet	17
2.5.2 Överförbarhet	17
2.5.3 Pålitlighet	18
2.5.4 Konfirmerbarhet	18
2.6. Genomförande av intervjuer	18
<b>3. Teoretiska utgångspunkter</b>	<b>20</b>
3.1. Omvärldsanalys	20
3.1.1. Invärlden	22
3.1.2. Närvärlden	23
3.1.3. Omvärlden	23
3.2. Scenarioplanering	24
3.2.1. Praktiskt utförande av scenarioplanering	25
3.2.1.1. Sjustegsmodell	25
3.2.1.2. TAIDA modell	28
<b>4. Resultat</b>	<b>31</b>
4.1. AstraZeneca	31
4.2. SCA	32
4.3. BillerudKorsnäs	35
<b>5. Analys</b>	<b>39</b>

5.1. Koppling mellan Brexit, Covid-19 och nutida kriget i Ukraina till teoretiska utgångspunkterna	39
5.2. Analys av empiri	40
<b>6. Diskussion</b>	<b>45</b>
6.1. Slutsats	46
6.2. Förslag till framtida forskning	47
<b>7. Källförteckning</b>	<b>48</b>
<b>Bilaga 1 - Mall för formellt mejl för kontakt med företag inför intervjuer.</b>	<b>57</b>
<b>Bilaga 2- Intervjufrågor</b>	<b>58</b>

# 1. Inledning

*I detta kapitel introduceras området genom uppsatsens bakgrund som sedan härleds till dess problemformulering. Sedermera redogörs syftet för området samt dess forskningsfråga. Vidare redogörs avgränsningar och uppsatsens disposition.*

## 1.1. Bakgrund

I dagsläget exporterar Sverige för mer än det importerade värdet, vilket bidrar till en positiv bytesbalans och en växande svensk ekonomi (Armelius 2021; SCB 2020; SCB 2022a). Holmström (2022) nämner statistik på att det finns vissa varor med ett högre exportvärde och berör bland de viktigaste exportvarorna för Sverige. Skogsvaror och kemivaror nämns som viktiga exportvaror för Sverige. År 2021 exporterade Sverige för 1628 miljarder svenska kronor. Det exporterade värdet är av sådan karaktär att det skapas oerhörda konsekvenser för svenska företag när den globala marknaden påverkas av omvärldshändelser. Den svenska import- och exporthandeln påverkas av det ekonomiska läget i världen och främst i Europa, med anledning att merparten av Sveriges export går till Europa. År 2020 exporterade Sverige för 1427 miljarder vilket var en minskning med 14 procent mot föregående år (SCB 2022a). Denna minskning var en direkt påverkan av det ekonomiska läget i världen under Covid-19 pandemin. På den globala marknaden blir export- och importföretag påverkade av omvärldsfaktorer i form av ekonomiska konsekvenser då råmaterial, transport och produktion kan påverkas av förändringar i omvärlden, vilket även styrks av statistiken inom den svenska import- och exporthandeln. I Bryssel år 1983 upprättades frihandelsavtalet (Proposition 2013/14:20). Syftet med frihandelsavtalet var bland annat att bilda handelsavtal mellan de ingående parter och uppbringa tullkvoteringar som ett sätt att minska påverkan och förenkla handel mellan medlemsländer inom Europeiska unionen, vidare förkortat EU (Tullverket 2021).

I nutid har ett flertal omvärldshändelser lett till omfattande konsekvenser för organisationer på den globala marknaden. Företag har svårt att kontrollera yttre omvärldshändelser och leder till att det krävs en anpassning i sin hantering (Wahlström 2018, s.28-29, 34 & 66). Den senaste tiden har det uppkommit tre extraordinära händelser i omvärlden som har påverkat den globala marknaden i en omfattande skala, dessa är: Brexit, Covid-19 pandemin och nutida kriget i Ukraina. För att särskilja tiden innan Vladimir Putins invasion av Ukraina år 2022 med tiden efter, kommer denna uppsats benämna tiden efter för *nutida ukrainska kriget*.

Brexit är benämningen för Storbritanniens utgång ur EU (Government of the Netherlands u.å.). Deras utgång bestämdes genom en folkomröstning 23 juni 2016, men det var först 1 januari år 2020 som detta blev verkställande (ibid.). Under denna fyraårsperiod har forskare, analytiker och politiker haft möjligheten att utreda vad Storbritanniens utträde kommer resultera i för globala handeln likväl ländernas egna ekonomier. Där bland presenterar Pettifor (2017) om eventuella framtida ekonomiska konsekvenser då det skulle kunna försvåra handeln både för Storbritannien själva och för resterande EU. Sedermera har den svenska riksdagen kunnat bearbeta beskedet från EU och Storbritannien rörande Brexit och kunnat lägga upp egna handlingsplaner (Regeringskansliet 2018).

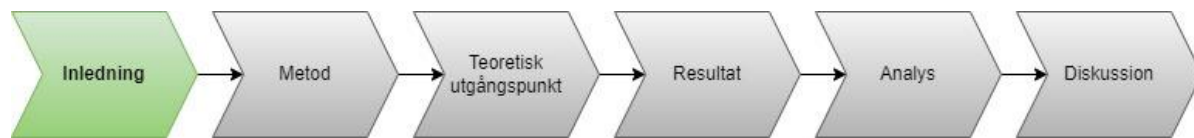
Europeiska kommissionen (2020) benämner Covid-19, alternativt Corona, som en oförutsägbar händelse, vilket ledde till att det krävdes en anpassning för organisationer i samhället samt en omfattande hantering under pandemins förlopp. Covid-19 är en luftvägssjukdom som upptäcktes i Kina i slutet av år 2019 (Folkhälsomyndigheten 2022). Denna sjukdom var helt ny för forskarna och spreds snabbt hos människor, vilket även resulterade i stor spridning globalt (Folkhälsomyndigheten 2022; Kantid et al. 2022). I mars år 2020 deklarerade World Health Organization, vidare förkortat WHO, Covid-19 som en global pandemi (Folkhälsomyndigheten 2020). Detta resulterade i att vissa länder införde utgångsförbud och nedstängningar som sedermera påverkat produktionen och sysselsättningen (Ekholm et al. 2022). Även om den svenska strategin inte innefattade att stänga ner och förlita sig på folkets välvilja, har den utländska och inhemska försäljningen påverkats under 2020 (Ekholm et al. 2022, s.10; Regeringskansliet 2020; Torstensson 2022). Maj månad är den värst drabbade år 2020 (Ekholm et al. 2022, s.10), då sjönk inrikes försäljningen med närmare 15 procent i jämförelse med år 2019. Den utländska försäljningen uppträdde skillnaden med mer än 20 procent mellan maj 2019 respektive 2020 (ibid.). Covid-19 pandemins framfart och dess påverkan var oväntad (Folkhälsomyndigheten 2022) och svenska företag löpte högre risk för konkurs år 2020 (Torstensson 2022). De sektorer med högst risk till avveckling under 2020 var tjänste- och byggsektorn, dock följde handel- och tillverkningssektorn tätt efter. Majoriteten av alla sektorer återhämtade sig med ungefärliga 50 procent till år 2021 (ibid.).

Den 24 februari 2022 beordrade Rysslands president Vladimir Putin en invasion av Ukraina (SVT 2022). Invasionen var en intensifiering från tidigare konflikter sinsemellan sedan år 2014 (Hjort 2014). Konflikten som startade våren 2014 grundar sig i att Ryssland fortfarande ansåg Ukraina som sin angelägenhet (Hjort 2014). John Mersheimer, professor på Chicago universitet (2015, 4:33-45:45), höll år 2015 en föreläsning om västvärlden och konflikten

mellan Ryssland och Ukraina. Mersheimer (ibid.) förutspådde att geopolitiska händelser mellan västvärlden och Ryssland kunde eskalera till framtida konflikter vid angränsande länder till Ryssland. Som ett direkt svar till det nutida ukrainska kriget har flertalet världsledare fördömt invasionen (Jefford 2022) däribland Sveriges statsminister, Magdalena Andersson (Regeringskansliet 2022a). Därefter har Sverige med EU och USA upprättat flertalet sanktioner mot Ryssland (Regeringskansliet 2022c; Åkerman 2022; Kommerskollegium u.å.). Sanktionerna kommer bland annat att frysa tillgångar och förbjuda tillgängligheten till tillgångar, allt detta för att nå maximal effekt på den ryska ekonomin (Regeringskansliet 2022c; Åkerman 2022). I dagsläget har det hittills resulterat i en ökad inflation och devalvering av valuta (rubel) (Stockholms handelskammare u.å.). Dessa effekter kan man notera i de ökade priserna för energi, råvaror och livsmedel i Ryssland. Utöver tidigare har effekter av sanktionerna lett till att ryska centralbanken höjt styrräntan till 20 procent, vilket ger en direkt effekt på ryska bolån. På sikt riskerar de ryska bankerna dessutom att gå i konkurs (ibid.). Även om Sveriges ekonomi är relativt oberoende från Ryssland och dess handel, så importerar Sverige fortfarande råvaror (primärt olja), oljeprodukter, kemikalier och propan. Detta motsvarar 1,3 procent (cirka 21 miljarder SEK). Stockholms handelskammare (u.å.) kan däremot inte garantera att sanktionerna inte kommer påverka svenska import- och exportföretag då deras produktions- och leverantörsled kan påverkas, sedermera är framtiden oklar för dessa företag.

Omvärldsförändringar i världen påverkar samhället likt en dominoeffekt, som slutligen påverkar slutkunden och enskilda individer märker av konsekvenserna i samhället med höjda priser och skatter (Ekholm et al. 2022). En nutida konsekvens är höjda priser på bensin med hänsyn till kriget i Ukraina (Stockholms handelskammare u.å.; Wallenskog 2022; Regeringskansliet 2022b), vilket påverkar exempelvis transporten och produktionen för organisationer. För organisationer krävs det en analys av omvärlden och en strategisk planering (Wahlström 2018, s.28-29) för att anpassa organisationen och hantera framtida scenarier.

## 1.2. Disposition



Figur 1 - Illustration av dispositionen av uppsatsen.

I följande sex kapitel kommer läsaren få information om omvärldsförändringar likt Brexit, Covid-19 pandemin och nutida kriget i Ukraina. Sedermera ämnar uppsatsen undersöka hur tre svenska import- och exportföretag hanterar omvärldshändelser med scenarioplanering.

*Inledningen* omfattar en bakgrund till den kommande problemformuleringen. I detta kapitel kommer läsaren även tillges uppsatsens syfte, frågeställning samt dess avgränsningar. I kommande *metodkapitel* tillhandahåller läsaren forskningsmetodiken och hur bearbetningen av empirin har hanterats. Därefter följer de *teoretiska utgångspunkterna* där olika teorier som scenarioplanering och TAIDA-metoden presenteras och hanteras samt komplimenterande historiska och moderna utgångspunkter. Sedermera följer uppsatsens *analys* följt av en *diskussion* och slutligen *slutsats*. Med hjälp av insamlad empiri skall uppsatsen dra slutsatser på eventuella förändringar inom scenarioplanering samt ge förslag på infallsvinklar till framtida forskning.

## 1.3. Problemformulering

Rådande omständigheter rörande Rysslands invasionskrig av Ukraina och de sanktioner EU upprättat mot Ryssland (Regeringskansliet 2022c) gör den globala marknaden osäker och högst föränderlig. Dessförinnan har Covid-19 pandemin försvårat den globala handeln (Ekholm et al. 2022, s.10; Regeringskansliet 2020; Torstensson 2022). Företag verksamma inom import- och exportsektorn påverkas av dessa extraordinära händelser med föränderliga förhållanden. Michael Koch, enhetschef Kommerskollegium, beskriver dagsläget inom marknaden (Kommerskollegium 2022):

*“Sanktionerna i sig och Rysslands agerande kommer att påverka handeln, men hur det påverkar kan vi se först i ett senare skede”* (Koch, Kommerskollegium 2022).

Användningen av scenarioplanering ökar inom organisationer (Abuzaid 2018) i ett förebyggande syfte att hantera osäkerhet och kaos som konsekvens av omvärldshändelser (Rigby & Bilodeau 2007; Bradfield et al. 2005; Chermack 2011; Durance & Godet 2010;

Schwartz 1996; Wack 1985b; Chermack et al. 2017; Kahane 2012; Ramirez & Wilkinson 2016; Schoemaker 1995; Landolt 2000; Malaska et al. 1984). Balarezo och Nielsen (2017) antyder att den strategiska kärnan inom scenarioplanering är att hantera osäkerhet inom affärsmiljön och utvecklar detta resonemang med att tillämpning av scenarioplanering kan förbereda verksamheten för att hantera den osäkerhet som finns i affärsmiljön.

Framgångsrika organisationer kan med stöd av strategier inom scenarioplanering, hantera och planera inför framtida scenarier för att undvika och minimera negativa konsekvenser (Wahlström 2018, s.28-29). Abuzaid (2018) menar på att scenarioplanering tillämpas i organisationer i syfte att ta proaktiva och strategiska beslut om framtiden för att öka organisationens flexibilitet inför olika omvärldsförändringar. Vidare förklarar Abuzaid (2018) att globala företag måste ha en väletablerad och strukturerad scenarioplanering för att nå framgång med strategiska prestationer på en högre nivå i en osäker global marknad.

Agarwal och Helfat (2009) förklarar att strategisk förnyelse av beslut är nödvändigt för organisationers långsiktiga överlevnad och framgång i förändrade förhållanden. Balarezo och Nielsen (2017) framför i sin studie att det råder en viss problematik för organisationer då det är svårt att uppnå strategisk förnyelse för att anpassa verksamhetens strategiska beslut utefter en föränderlig värld (Bettis & Prahalad, 1995; Corner et al. 1994; Huff et al. 1992; Tripsas & Gavetti 2000). Vidare beskriver Balarezo och Nielsen (2017) att scenarioplanering tillämpas i syfte att möjliggöra för anpassade strategier, inom verksamheten, för den föränderliga affärsmiljön. Detta baseras på verktygets förmåga att öka förståelsen (Van der Heijden 2004; Schoemaker 1995), förbättra meningsskapande, åtgärda kognitiva fördomar och utmana rådande tankesätt (Van der Heijden 2005; Schoemaker 1993; Schoemaker 1995; Wack 1985a; Wack 1985b) eller ta fram strategiska alternativ för att stötta beslutsfattandet i organisationen (Chermack 2004; Van der Heijden 2005; Wack, 1985a; Wack 1985b).

Ett grundläggande antagande om scenarioplanering enligt Balarezo och Nielsen (2017) är att framtiden inte kommer att vara en statisk affärsmiljö eller efterlikna den nuvarande affärsmiljön. Detta antagande ifrågasätter organisationers strategiska verksamhet och därmed främjar strategisk förnyelse för att anpassa verksamheten (Balarezo & Nielsen 2017). Balarezo och Nielsen (2017) menar att det är av särskild betydelse för globala organisationer med internationella affärer då det råder ständiga förändringar inom affärsmiljön med osäkerheter och risker i ekonomiska, politiska, sociala, kulturella och geografiska förhållanden (Cuervo-Cazurra et al. 2016; Andersson et al. 2014).

Den rådande osäkerheten på den globala marknaden härleder till att scenarioplanering utgör ett viktigt strategiskt verktyg för organisationer påverkade av omvärldshändelser. I syfte att hantera osäkerheten med strategiska beslut för att anpassa verksamheten för sin långsiktiga överlevnad och framgång. Wahlström (2018, s.28-29) menar att rätt informationshantering av företag kan resultera i ett övertag på marknaden och därför kan scenarioplanering vara ett strategiskt verktyg för organisationer. En av slutsatserna Balarenzo och Nielsen (2017) framför i sin studie är att scenarioplanering är en viktig strategisk teknik för organisationer som påverkas av förändrade förhållanden i den globala miljön. Författarna konstaterar även att det råder en vetenskaplig kunskapslucka om scenarioplanering vilket belyser en problematik. Omfattande omvärldshändelser på senaste tiden bidrar till en osäker framtid för organisationers långsiktiga överlevnad och utgör en betydande faktor för organisationer att ta strategiska beslut anpassade till en föränderlig värld.

#### **1.4. Syfte**

Uppsatsens syfte avser att förklara hur tre svenska export- och importföretag hanterar omvärldshändelser, för att kunna förbereda svenska företag inom export- och importmarknaden inför ett scenario där de påverkas.

#### **1.5. Frågeställning**

- *Hur hanteras större omvärldsförändringar av tre svenska import- och exportföretag inom transport av skogsvaror och kemivaror?*

##### **1.5.1. Avgränsningar**

Studien avhandlar hur tre svenska import- och exportföretag hanterar större omvärldsförändringar. De omvärldshändelser som uppsatsen kommer hantera är *Covid-19 pandemin*, *Brexit* och *det nutida kriget i Ukraina*. Med stöd från de teoretiska utgångspunkterna rörande *Omvärldsanalys* och *Scenarioplanering* kommer dessa tre företag få förklara sitt framtidstänk och om det har skett några förändringar i deras hantering av omvärldshändelser och framtidstänk. Respondentföretagen har verksamhet i Sverige och har global handel. Uppsatsen kommer inte hantera politiska eller etiska aspekter. Sedermera hanterar uppsatsen enbart förändringar på organisationsnivå samt berör inte företagets tillvägagångssätt att samla in data till sina omvärldsanalyser.

Studien kommer ta upp tre dimensioner av världar: invärlden, närvärlden och omvärlden. Emellertid kommer enbart de två sistnämnda dimensionerna, närvärlden och omvärlden, att hanteras i vidare analys och diskussion. En vidare fördjupning av invärlden skulle eventuellt innebära hantering av mer konfidentiella ämnen.

## **1.6. Val av respondenter**

Denna uppsats innehåller empiri insamlat från tre svenska import- och exportföretag verksamma inom transport av skogsvaror och kemivaror. Dessa tre är: AstraZeneca, SCA och BillerudKorsnäs. Nedan följer en kortfattad beskrivning av respektive företag.

### **1.6.1. AstraZeneca**

AstraZeneca (2022b) är ett multinationellt bio-läkemedelsföretag som är verksamt inom kemivaror med fokus på utveckling, marknadsföring och forskning av receptbelagda läkemedel. Huvudsakliga forskningsområden för AstraZeneca är inom cancer, kardiovaskulära, metabola och njursjukdomar samt andningsvägar och immunologi. AstraZenecas läkemedel används årligen av miljontals patienter runt om i världen (AstraZeneca 2022a). Företaget har 7400 anställda i sin verksamhet i Sverige (ibid.).

AstraZenecas omsättning (kr) 2019-2021 (Alla Bolag 2022):

2019 - 57,286 miljarder

2020 - 87,469 miljarder

2021 - 107,28 miljarder

### **1.6.2. SCA**

SCA (2022) är ett skogsbolag som innehar 2,6 miljoner hektar skogsmark och anses vara Europas största privata skogsägare. Skogen är basen och kärnan för hela SCAs verksamhet. En förnybar resurs som SCA tillverkar produkter av och företaget har integrerat industrier vid skogen där SCA kan tillvarata hela trädet i sin tillverkning. Genom att tillvarata hela trädet tillverkas produkter inom trä, massa, containerboard och förnybar energi. Företaget tillverkar sågtimmer med en välkött skog och biprodukter från skogen blir fiberprodukter samt energi. SCA har 3500 anställda i Sverige (ibid.).

SCAs omsättning (kr) 2019-2021 (SCA 2022):

2019 - 18,822 miljarder

2020 - 18,41 miljarder

2021 - 19,591 miljarder

### **1.6.3. BillerudKorsnäs**

BillerudKorsnäs (2022a) levererar förpackningsmaterial- och lösningar inom två produktområden, Board och Paper i syfte att utmana andra konventionella förpackningar. I produktområdet Board ingår vätskekartong, förpackningskartong och containerboard. Förpackningar av detta material används för flytande livsmedel, konsumentprodukter samt ömtåliga industriprodukter och livsmedel. I Paper ingår kraft- och säckpapper med användningsområden inom byggmaterial, medicinsk utrustning och livsmedelsförpackningar där det råder högre krav på funktion och renhet. BillerudKorsnäs produkter av Board och Paper har en tydlig strategi för hållbara förpackningar. BillerudKorsnäs har 4370 anställda i Sverige (BillerudKorsnäs 2022a).

BillerudKorsnäs omsättning (kr) 2019-2021 (BillerudKorsnäs 2022a-c):

2019 - 24,4 miljarder

2020 - 23,9 miljarder

2021 - 37,2 miljarder

### **1.7. Användbarhet**

Uppsatsen ämnar nå ut till både lärare likväl studenter och forskare inför framtida förståelse av scenarioplanering och dess förändringar, detta kan även vara ett bidrag till företag som exporterar och importerar för att själva få en inblick i hanteringen av omvärldshändelser.

## 2. Metod

*I detta kapitel behandlas den implementerade metodiken av uppsatsen samt på vilket sätt materialet har hanterats samt bearbetats. Uppsatsens trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmerbarhet kommer även att diskuteras.*

### 2.1. Urval

Uppsatsen har valt att tillämpa ett bekvämlighetsurval för kontaktade respondenter vilket enligt Hjerm et al. (2014, s.180) baseras på studiens tillgänglighet och urvalsram för respondenterna. Ett urval av respondenter har tillämpats då studien inte förmår att nå ut till hela populationen under dess tidsram. Uppsatsens respondenter har valts ut med förutbestämda kriterier. De förutbestämda kriterier är att organisationen exporterar och importerar varor som finns med i statistiken om Sveriges viktigaste exportvaror (SCB 2022b), och företag som kan komma i kontakt med konsekvenser av omvärldshändelser inom export/import. Utifrån nämnda kriterier har skribenterna av uppsatsen valt att kontakta stora företag, börsnoterade företag, lämpliga för intervjuer med relevant information om forskningsfrågan. 20 företag med uppfyllt kriterium blev kontaktade med ett förskrivet e-mail (Bilaga 1). Tre företag valde att medverka i studiens kvalitativa intervjuer genom ett urval genom självselektion, där respondenter själva väljer att medverka i studier (Larsen 2018, s.125-126). Respondenter i denna uppsats uppfyller tidigare nämnda kriterier.

Organisationerna som valt att medverka är:

- AstraZeneca AB
- SCA
- BillerudKorsnäs AB

### 2.2. Forskningsmetod

Uppsatsen har implementerat en kvalitativ forskningsmetod med semi-strukturerade intervjuer med utvalda respondenter från tidigare nämnda organisationer. Hjerm et al. (2014, s.149) beskriver att kvalitativa intervjuer skapar utrymme för respondenterna att förklara sina tankar om forskningsteamet och att uppsatsens valda forskningsmetod är att föredra för ämnad forskningsfråga då insamlad data kan skapa en djupare förståelse för intervjuare om komplexa händelser och fenomen vilket uppsatsen ämnar att förklara. Enligt Hjerm et al. (2014, s.150-151) förenklar denna metod kodningen av empirin och jämförbarheten i empirin för denna uppsats, utifrån att frågorna som ställdes under intervjun var strukturerade på samma sätt. Strukturen av frågor skapade förutsättningar för utförda intervjuerna med en

tydlig strategi om hur uppsatsens kvalitativa intervjuer skulle hållas för att kunna generera god empiri kopplat till forskningsfrågan. Forskningsmetoden har ett abduktivt tillvägagångssätt i analysen med hänsyn till problemformuleringen och forskningsfrågan. Uppsatsens tillvägagångssätt liknar Elo och Kyngnäs (2007) studie om kvalitativ forskningsmetod, där författarna beskriver att detta tillvägagångssätt används med utgångspunkt i tidigare teorier och modeller. Utvalda företag för uppsatsen besitter relevant information för forskningsfrågan och semi-strukturerade intervjuer skapar en djupare förståelse utifrån deras förutsättningar inom organisationen och hur de planerar inför olika scenarier. Kontaktade företag hade möjlighet att välja mellan fysiska och digitala intervjuer.

En av intervjuerna var av fysisk form och två av intervjuerna hölls i digitala mötesrum. Att digitala intervjuer hölls var med anledning till avstånd mellan respondent och intervjuare. Med hänsyn till detta var denna forskningsmetod mest lämplig för att det var olika förutsättningar i intervjun men ej i strukturen på frågor (Hjerm et al. 2014, s.150-151). Se bilaga 2 för intervjufrågor.

### **2.3. Dataanalys**

Uppsatsen har valt att implementera en teoretisk tematisk analys av insamlad data vilket innebär en tematisering och kodning av empirin med koppling till forskningsfrågan (Braun & Clarke 2005). Hjerm et al. (2014, s.65-72) förklarar kodning med frågan "Vad är det här?" och tematisering med "Var hör det hemma?". Genomförda intervjuer har spelats in och följaktligen har empiri transkriberats. Empiri har därefter genomgått en kodning för att identifiera nyckelord och empiri har tematiserats likt de kriterier som Hjerm et al. (2014, s.65-72) beskriver är centrala för att uppfylla ett tema. Sedermera har uppsatsen använt koderna i empirin för att identifiera mönster och skapa en struktur över innehållet. Teman från empirin är omvärldsbevakning och kommunikation, se figur 2 nedan. Med koppling till de identifierade teman har uppsatsen valt att koda utvalda nyckelord i empirin för att kunna besvara uppsatsens forskningsfråga. Dataanalysen har ej varit ett linjärt arbete under processens gång.

	AstraZeneca	SCA	BillerudKorsnäs
<b>Kommunikation</b>			
<i>Tät kommunikation</i>			
<i>Kriskommunikation</i>			
<i>Samordning</i>			
<i>Samarbete</i>			
<i>Tvärfunktionella teams</i>			
<i>Krishantering</i>			
<b>Omvärldsbevakning</b>			
<i>Business continuity plan</i>			
<i>Scenarioplanering</i>			
<i>Mitigera</i>			
<i>Arbetsgrupp</i>			
<i>Geopolitiska händelser</i>			
<i>Politiska förutsättningar</i>			
<i>Anpassad hantering av omvärldshändelse</i>			
<i>Marknadsförutsättningar</i>			
<i>Logistik</i>			

<i>Produktion</i>			
<i>Kontinuerlig informationssökning</i>			
<i>Konsekvenser</i>			
<i>Trång sektion</i>			
<i>Makrotrender</i>			
<i>Uppföljning</i>			

Figur 2 - Illustration av genomgående keywords och händelser för jämförelse och analys mellan företagen.

Braun och Clarke (2005) beskriver att en tematisk analys av empiri är fördelaktigt för dess flexibilitet och användbarhet för kvalitativ forskning. Författarna utvecklar detta resonemang med att en tematisk analys av empiri kan potentiellt tillhandahålla en rik och detaljerad redogörelse av insamlad data och är användbar för forskare med. Vald forskningsmetod för uppsatsen med semi-strukturerade intervjuer förenklar kodningen av empirin och jämförbarheten i empirin för denna uppsats, utifrån att frågorna som ställdes under intervjun var strukturerade på samma sätt (Hjerm et al. 2014, s.150-151). Att en tematisk analys av empiri tillämpas i denna uppsats är likt Braun och Clarke (2005) beskrivning, författarna menar att denna analys är att föredra för oerfarna forskare i sitt lärande om analysering av kvalitativ data (Braun & Clarke 2005).

## 2.4. Forskningsetik

I det utskickade mailet till respondenterna uppgavs möjligheten för organisationerna att vara anonyma i studien (se bilaga 1). Uppsatsen förhåller sig till lagen om GDPR (SFS 2018:218) och sparar därmed inga personuppgifter om respondenterna. I intervjun tar uppsatsen avstånd ifrån att ställa frågor där respondenten behöver ställa sig till svars gällande politiska och etiska aspekter. Respondenterna blev förfrågade, innan intervjun, om intervjun kunde spelades in för transkribering vilket alla medverkande respondenter godtog. Uppsatsen förhöll sig i enlighet med dess principer som enligt Palaskar (2018) anses vara viktiga för en undersökning genom att skydda respondenter, vara tydlig med uppsatsens ändamål samt undersöka specifika delar av uppsatsen i hänsyn till konfidentialitet och samtycke.

## **2.5. Kvalitetsmått**

Trovärdighet är enligt Lincoln och Guba (1985, s.299-327) ett kriterium för forskare som utgörs av fyra delkriterier i avseende att avgöra trovärdigheten för kvalitativa studier. Vidare i detta avsnitt kommer uppsatsen föra en diskussion om studiens trovärdighet med följande bedömningskriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmerbarhet. Hjern et al. (2014, s.83-85) bekräftar Lincoln och Guba (1985) med att nämnda kriterier tillämpas inom kvalitativ forskning.

### **2.5.1 Tillförlitlighet**

Lincoln och Guba (1985, s.301-316) menar att tillförlitlighet är ett kvalitetsmått för hur trovärdigt studiens innehåll är i förhållande till kontexten. Lincoln och Guba (1985, s.301-316) förklarar operationaliseringen för detta med att tillämpning av specifika aktiviteter i genomförandet kan förmedla trovärdighet för insamlad empiri och studiens tolkningar. Lincoln och Guba (1985, s.301) nämner att aktiviteterna ökar sannolikheten för uppsatsens trovärdiga bidrag. Uppsatsen har valt att applicera aktiviteterna och reglerna Lincoln och Guba (1985, s.301-316) nämner då författarna strävar efter en trovärdig studie med tillförda bidrag. Under en process på fem månader har uppsatsen samlat in data för att öka förståelsen samt beskriva verkligheten om scenarioplanering och omvärldsförändringarnas påverkan på import- och export marknaden och följaktligen ämnat att besvara forskningsfrågan vilket härleder till att uppsatsen bedöms inneha hög trovärdighet. Intervjufrågorna har justerats från första intervjun i avseende att samla in mer data gällande Brexit vilket kan vara skäl till eventuell bristfällig empiri om bolagens hantering av Brexit. Detta kan eventuellt undvikas om uppsatsen utfört en testintervju innan första intervjun hölls.

### **2.5.2 Överförbarhet**

Överförbarhet menar Lincoln och Guba (1985, s.219 & 316) relaterar till uppsatsens förmåga att generaliseras och överförs till andra kontexter än den undersökta. Överförbarheten för denna studie är generaliserbar för organisationer inom en import- och exportmarknaden således att organisationer är av liknande storlek och inom samma bransch i avseende att hantera omvärldsförändringar. Det finns en problematik i överförbarheten i förhållande till andra kontexter utöver import- och exportmarknaden. Föreliggande urval kan anses vara problematiskt för överförbarheten till andra kontexter än den beskrivna kontexten i uppsatsen. Generaliserbarheten för denna studie kan tillämpas för organisationer i syfte att hantera liknande konsekvenser då detta är ett aktuellt ämne för de flesta organisationer på den globala marknaden.

### **2.5.3 Pålitlighet**

Pålitligheten för studien syftar enligt Lincoln och Guba (1985, s.316-318) till att undersöka undersökningsprocessen i studien och kopplas till trovärdighet. Det råder ett samband mellan granskningen av studien och innehållande data. Lincoln och Guba (1985, s.316-318) utvecklar detta vidare med att studien granskas av författarna likt en revisor för att undersöka om data, bidrag, tolkningar och slutsatser stöds av data. Med handledning och stöd av opponenter under processens gång har data reviderats och behandlats. Studien återger en bred likväl ett djupt innehåll för att kunna besvara forskningsfrågan och förklara syftet. Skribenterna till uppsatsen anser att undersökningen är av omfattande karaktär och stöds av data för att redogöra en fullständig studie.

### **2.5.4 Konfirmerbarhet**

Revideringen av data och behandlingen av innehållet under processen menar Lincoln och Guba (1985, s.318) kan med korrekt tillämpning etablera konfirmerbarhet samtidigt som pålitlighet. Konfirmerbarhet behandlar enligt Lincoln och Guba (1985, s.318-326) studiens transparens och objektivitet. En omfattande redogörelse av tillvägagångssättet för undersökningen ger upphov till en transparens i studien. Objektiviteten berör huruvida författarna undviker att styras av personliga värderingar eller känslor under processen vilket ej förekommit i denna uppsats. Följaktligen har värderingar eller känslor inte influerat innehållet och valda organisationer. Detta leder till en hög konfirmerbarhet för studien.

## **2.6. Genomförande av intervjuer**

Vid kontakttillfället med respondenterna fick de möjligheten att närvara på intervjuerna digitalt eller vid en fysisk intervju (se bilaga 1). Sedermera bestämdes ett datum utefter respondenternas schema vilket intervjuare förhöll sig till. Två av respondenterna valde att närvara i digitala mötesrum med hänsyn till längre avstånd mellan respondent och intervjuare och en av respondenterna valde att närvara vid en fysisk intervju på deras kontor. De digitala mötena genomfördes genom Microsoft mötesverktyg Teams efter respondentens egna initiativ. En av intervjuerna hölls på BillerudKorsnäs kontor i Stockholm och intervjuare förhöll sig till den framtagna intervjuguiden för uppsatsen. Vid intervjutillfället anförtrodde intervjuare till tekniska hjälpmedel för att spela in intervjun för att sedermera kunna transkribera den insamlade empiri från samtalet.

- Intervju 1: Digital intervju - AstraZeneca  
(INTERVJUNS SPELTID: 28 minuter och 15 sekunder.)
- Intervju 2: Digital intervju - SCA

(INTERVJUNS SPELTID: 23 minuter och 46 sekunder.)

- Intervju 3: Fysisk intervju - Billerud Korsnäs

(INTERVJUNS SPELTID: 55 minuter 10 sekunder.)

Till stöd under intervjuerna använde sig intervjuarna av ett manus av frågor samt stödfrågor (se bilaga 2). Hjerm et al. (2014, s.165) beskriver att en faktor som kan leda till god kvalitativ data är att skapa en förtroendefull atmosfär under intervjun. För att lyckas med detta kan intervjuare visa intresse för svaren men det krävs samtidigt en balans mellan professionell neutralitet och förtroendefull atmosfär för att kunna samla in empiri av bra kvalitet. Intervjuare valde att vid specifika tillfällen bekräfta det respondenter svarade på under intervjun samt vid slutet av intervjun sammanfatta specifik information som tagits upp under samtalet. Enligt Hjerm et al. (2014, s.156- 165) är detta en förutsättning för att intervjupersonen ska kunna reflektera över sina svar och även rätta till eventuella missförstånd. Intervjuare tillämpade en struktur i intervjun (se bilaga 3 och 4) likt en tablå med kvalifikationer som enligt Kvale och Brinkmann (2014, s.208) återfinns hos skickliga intervjuare i dess syfte att skapa en god intervju. Kvale och Brinkmann (2014, s.208) menar att strukturen med kvalifikationer är avgörande för en rikare kunskap i goda intervjuer. Ett flertal av dessa kvalifikationer är använda och återfinns i bilaga 3 och 4. Dessa kvalifikationer är strukturerande, vänlig, känslig och styrande. Vidare nämner Kvale och Brinkmann (2014, s.209) att vara minnesgod och tolkande skapar en djupare förståelse för intervjuerna med god empiri samt leder intervjuarens förmåga att utveckla respondenternas resonemang. Detta var ett tillvägagångssätt vilket intervjuarna använde sig av under intervjuens förlopp.

### 3. Teoretiska utgångspunkter

*Detta kapitel behandlar uppsatsens teoretiska utgångspunkter i avseende att redogöra för användbara teorier och modeller relaterat till forskningsfrågan. Teoretiska utgångspunkterna berör omvärldsanalys och scenarioplanering. Huruvida detta tillämpas vidare i analys och diskussion baseras på empirin då kapitlet avser att skapa en omfattande redogörelse för läsaren.*

#### 3.1. Omvärldsanalys

*“Vad som händer i omvärlden påverkar oss alla” (Wahlström 2018, s.13).*

Genom att etablera omvärldsanalyser möjliggör det att aktörerna blir mer medvetna om vad som händer utanför organisationen likväl vad andra aktörer tycker och tänker om företaget eller organisationen (Wahlström 2018, s.45-46 & 164; Pryor et al. 2017). Att fortsätta lära sig och implementera omvärldsbevakning och omvärldsanalyser i organisationen kan resultera i att organisationen blir mer anpassningsbar och konkurrenskraftig, vilket genererar ett försprång på marknaden (Wahlström 2018, s.28-29; Chadwick & Raver 2015). Detta förutsatt att rätt information hanteras på rätt sätt (Wahlström 2018, s.28-29). Chadwick och Raver (2015) nämner dessutom att värdet av informationen ligger hos organisationen själva och hur de väljer att agera därefter. Nutida makrotrender är sammankopplade genom den globala världsordningen, vilket berör politiska, ekonomiska och tekniska aspekter (Wahlström 2018, s.15), vilket både öppnar upp för möjligheter och hot (Daft et al. 1988)

Hamrefors (2002, se: Wahlström 2018, s.16) menar på att omvärldssignaler tolkas olika på grund av att individer har olika utgångspunkter och erfarenheter sedan tidigare, vilket även Chadwick och Raver (2015) belyser. Hamrefors (2002, se: Wahlström 2018, s.16) nämner även att ju längre bort en omvärldshändelse infinner sig från företagets vardag, desto mindre intressant blir det för företaget. Därav kan omvärlden tolkas olika beroende på vem som betraktar den (Wahlström 2018, s.18; Chadwick & Raver 2015). Daft et al. (1988) anser att omvärlden signalerna jämfört med andra faktorer, kan ha en betydande roll i styrningen inom organisationsstrukturen och dess interna processer.

Wahlström (2018, s.18) förklarar en särskiljning mellan de signaler som företaget letar efter, som han benämner för de *förväntade omvärldssignalerna*, och de signaler som företaget inte efterfrågar information från, de *oväntade omvärldssignalerna* (ibid.). De förväntade omvärldssignalerna kan vanligtvis definieras ner till sökord (ibid.) medan de oväntade inte

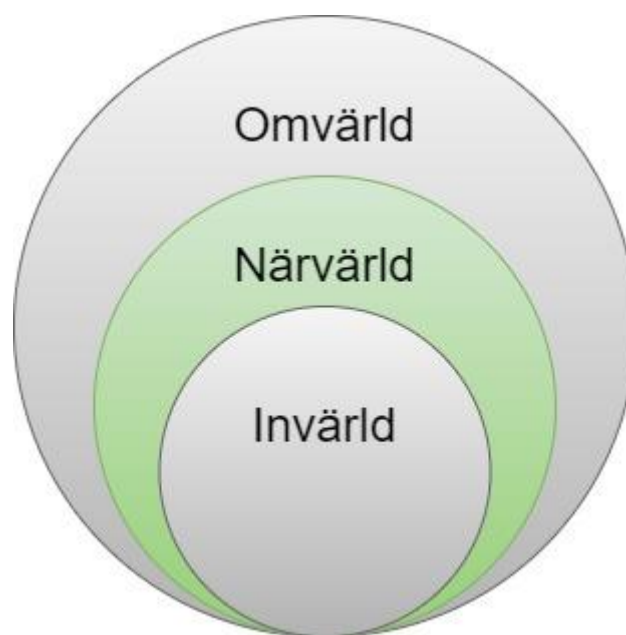
värdesätts av stor betydelse förrän de blir aktuella (Wahlström 2018, s.20). Meyerowitz, Lew & Svensson (2018) menar på att det inte går att inneha total kunskap om allt. Men att då försprånget för företagen ligger i att reagera på de nya och oförutsedda signalerna (Wahlström 2018, s.20).

Hur bra ett företag är på att hantera det oväntade baseras på hur bra de är att hantera risk (Wahlström 2018, s.76). Det kan vara allt från mindre störningar i produktionsledet, till mer omfattande omvärldshändelser (Wahlström 2018, s.70). Themsen och Skærbæk (2018) nämner att begränsa risker i tillämpade ramverk för riskhantering utgör ett mer effektivt förhållningssätt för verksamhetens riskhantering. Konstruktionen av risker liknar föreskrifter för ramverk och teknologier som interagerar med andra aktörer och genomgår en förändring (Themsen & Skærbæk 2018). Samtidigt menar Themsen och Skærbæk (2018) att ramverk inom riskmanagement inte förmår att hantera alla osäkerheter organisation ställs inför. Företag kan genom risk management fatta mer betänkta beslut baserade på den omfattning av risk som situationen besitter (Wahlström 2018, s.76). Genom att etablera risk management kan utövaren välja mellan två olika tekniker, *riskkontroll* och *riskfinansiering*. Riskkontroll ämnar hantera och minimera riskerna för företaget. Utövandet kan vara att undvika, reducera, bibehålla alternativt flytta risken. Riskfinansiering omfattar hantering av den finansiella beredskapen för att kunna hantera eventuella förluster inom bolaget (ibid.). Vidare presenterar Wahlström (2018, s.82-83) om tumregler, 5% regeln och 80/20 regeln, som syftar till att upprätta en balans i omvärldsanalysen. 5% regeln rör sig om den totala tidsåtgången (5% av den totala arbetstiden) som företagen bör lägga på omvärlds arbetet. Medan 80/20 regeln förespråkar en fördelning av 80% på de förväntade signalerna och 20 % på den oförutsedda (ibid.).

I en vidare fördjupning av den oväntade omvärlden lokaliserar Wahlström (2018, s.71) två organisationsteorier som särskilt lyfter fram ett intresse av de oväntade aspekterna i omvärlden, dessa är: *Blåa oceaner* och *Svarta svanar*. Blå oceaner, eller Blue ocean strategy, grundar sig till stor del i omvärlden och tar beaktning av stor del av nutidens organisationer arbetar i nätverk (Wahlström 2018, s.71). De blå oceanerna symboliserar de branscher eller marknader som är obestridd (Wahlström 2018, s.72) och där företagen kan skapa eller fånga upp ny efterfrågan (Pateman 2019). Kim och Mauborgne (2005, se: Wahlström 2018, s.71) menar på att omvärlden är uppbyggd av två oceaner, de blå och de röda. Den röda symboliserar de förväntade omvärldssignalerna (Wahlström 2018, s.71-72). De röda oceanerna existerar under befintliga marknader och därmed behöver konkurrera och anpassa sig till befintliga aktörer på dem, detta samtidigt som de går med en profit vid

varje transaktion (Pateman 2019). Pateman (2019) menar på att företag oftast fokuserar på de röda oceanerna, men att de borde röra sig ut i de oförutsägbara territorierna. Svarta svanar behandlar händelser som inträffar som tidigare ansetts vara högst osannolika och oförutsägbara (Wahlström 2018, s.74). Phan och Wood (2020) beskriver svarta svanar enligt tre villkor; (1) en överraskande faktor som först efter händelsen kan anses vara förutsägbar, (2) stor inverkan och slutligen (3) en svarta svan-händelse rationaliseras och dokumenteras i avseende att förebygga liknande händelser. Talebs (2007, se Wahlström 2018) utgångspunkt i sin teori gällande svarta svanar är att anse omvärldshändelser och förändringar, främst inom politiken och ekonomi, nästintill aldrig går att förutse på förhand. Anledningen till det, menar Taleb (2007, se Wahlström 2018), är att mänskliga faktorn inte vill erkänna att det finns kaos och oförutsedda omvärldshändelser. Phan och Wood (2020)

Vanligtvis delas processen kring omvärldsanalyser in i tre olika dimensioner, dessa är: *invärlden*, *närvärlden* och *omvärlden* (Wahlström 2018, s.22).



Figur 3 - Illustration för omvärldsanalyssmodellen (Wahlström 2018, s.22)

### 3.1.1. Invärlden

Wahlström (2018, s.34) menar på att för en effektiv och framgångsrik omvärldsanalys krävs det att företagen är insatta i sin egen invärld. Främst för att omvärldsanalysen börjar i den egna organisationen (Wahlström 2018, s.25). Detta inkluderar även information rörande hur det egna företaget betraktar omvärlden, likväl den faktiska datan som finns i den närmaste omvärlden (ibid.). Vid *invärldsanalyser* tar granskningen upp företagets egen historia, kultur,

struktur och dess egna affärsstruktur (Wahlström 2018, s.22, 25 & 34). Det finns flera redskap för att genomföra omvärldsanalyser (Wahlström 2018, s.22, 25, 34 & 40), men det är framför allt *Business intelligence*, vidare förkortat BI, som är relevant vid invärldsanalyser. BI är ett samlingsnamn för tekniker, applikationer, processer, metoder och system inom den digitala sfären som ämnar att stödja organisationens beslutsfattning (Wahlström 2018, s.28; Zaby & Wilde 2017). BI används i första hand för att omvandla rådata till användbar information för beslutsfattaren, vilket sker fortlöpande (Pagels-Frick 2008, s.22; Wahlström 2018, s.28). Denna information tillhör företagen själva, vilket gör att de kan styra om vem som innehar informationen vilket försvårar möjligheten för konkurrenter eller imitatörer att kopiera (Wahlström 2018, s.28). Större organisationer hanterar en större mängd information (Wahlström 2018, s.164). Detta har haft en bidragande roll till att efterfrågan på programvaror för BI har ökat och prioriteras av företagen (Zaby & Wilde 2017). Men också den snabba digitala utvecklingen (Wahlström 2018, s.28).

### 3.1.2. Närvärlden

Efter en invärldsanalys kan företag bredda sitt perspektiv till sin närmsta närvärld. Detta utgör information rörande kunder, konkurrenter och den eller de marknader som företaget är verksam inom (Wahlström 2018, s.22 & 39-40). När det kommer till denna typ av analyser är *Competitive intelligence*, vidare förkortat CI, ett kluster av redskap att använda för att förstå omvärlden (Wahlström 2018, s.39-40). CI handlar om att förstå sin omgivning och dess signaler bättre, så att företagen kan agera snarare än att reagera (Wahlström 2018, s.40). Pollard (1999, se: Bergeron & Hiller 2002) menar att CI är det viktigaste inom en organisation för att kunna upprätta en stark radar och genomföra smarta beslut. Krogh et al. (2000, se: Bergeron & Hiller 2002) menar till och med att dessa kunskaper kan härleda företaget från *överlevnad* till *försprång*. Detta innebär därmed en förmåga att kunna bekräfta eller dementera olika rykten inom omvärlden (Wahlström 2018, s.40). CI ämnar skapa en mening och ge kontext på de signaler som närvärlden uttrycker (Bergeron & Hiller 2002), möjliggör det att arbeta strategiskt (Krogh et al. 2000, se: Bergeron & Hiller 2002).

### 3.1.3. Omvärlden

Den slutgiltiga dimensionen, *omvärlden*, är det omfång som involverar faktorer som kan komma att påverka organisationen eller företaget, utan att dem kan göra större påverkan på omvärlden (Wahlström 2018, s.66). Detta är en dimension som konstant är under förändring, vilket innebär att denna typ av analys behöver ske kontinuerligt (Wahlström 2018, s.28-29 & 34).

På lång sikt kan företag välja att utgå från två strategier; *Det resultatorienterade företaget* eller *det reflekterande företaget* (Wahlström 2018, s.166-167). Där det resultatorienterade företaget prioriterar vinstmaximering och det reflekterande fokuserar mer på företagskulturen (ibid.).

### 3.2. Scenarioplanering

En teknik för att hantera datan om omvärlden är *scenarioplanering* (Wahlström 2018, s.66). Scenarioplanering är svårdefinierat fenomen, men rådande litteratur omnämner metoden som en strategisk process (Balarezo & Nielsen 2017). Agarwal och Helfat (2009) menar att denna typ av strategi rent av nödvändigt på lång sikt, både för företaget överlevnad och framgång. Genom att bygga upp olika scenarion kring både *förväntade* och *oväntade* trender i invärlden, närvärlden och omvärlden kan företag ligga i framkant (Wahlström 2018, s.83). Det är viktigt att uppmärksamma att allt inte går att ha kunskap om (Meyerowitz, Lew & Svensson 2018) och ett antagande om framtiden är föränderlig till rådande omvärldsmiljö, vilket stärker behovet av scenarioplanering (Balarezo & Nielsen 2017).

Scenarioplanering är ett verktyg som möjliggör för ledare att greppa en främmande framtid (Meyerowitz, Lew & Svensson 2018; Abuzaid 2018; Balarezo & Nielsen 2017) Det är en data disposition som överensstämmer med den mänskliga hjärnans tankemönster, då det sedan innan tänker i scenarier (Lindgren & Bandhold 2014, s.135). Vilket gör att det är lättare att kommunicera och diskutera utifrån olika scenarioplaneringar vid framtidsanalyser (Lindgren & Bandhold 2014, s.41; Meyerowitz, Lew & Svensson 2018). Chermack och Swanson (2008) argumenterar för att scenarioplanering dessutom är ett verktyg för att bredda personers perspektiv. Det kan däremot vara komplext att fatta beslut inför framtiden då den är osäker, föränderlig och därmed svårare att fatta rätt beslut (Meyerowitz, Lew & Svensson 2018; Lindgren & Bandhold 2014, s.135; Balarezo & Nielsen 2017), vilket gör att scenarioplanering inte enbart handlar om att beskriva olika utfall, utan även om strategisk planering (Lindgren & Bandhold 2014, s.31-32; Hammoud & Nash 2014, se: Meyerowitz, Lew & Svensson 2018; Abuzaid 2018; Balarezo & Nielsen 2017). Genom att vara medveten på eventuella företeelser i framtiden kan utgöra att ledare och företag är förberedda på olika utfall och reagerar intuitivt till dem (Meyerowitz, Lew & Svensson 2018), vilket kan resultera i att organisationen undviker kriser (Chermack & Swanson 2008; Abuzaid 2018).

Ramírez et al. (2017) förespråkar tre krav till en effektiv scenarioplanering, dessa är: 1) Ett helhetsperspektiv där det innefattar flera parter infallsvinklar. 2) En vilja att engagera sig och lägga ner tid och resurser i processen, och slutligen 3) att arbeta efter *rimliga* scenarier

framför *möjliga* framtider. Detta för att implementera ett sannolikhetsselement. Sedermera är detta applicerbart både för interna likväl externa scenarioplaneringar (Chermack et al. 2010).

### **3.2.1. Praktiskt utförande av scenarioplanering**

Både Wahlström (2018, s.41-42) och Lindgren och Bandhold (2014, s.60-61) presenterar olika metoder av utförande av scenarioplanering i praktiken. Dessa kommer redogöras i följande avsnitt.

#### **3.2.1.1. Sjustegsmodell**

Wahlström (2018, s.42) benämner sin metod som sjustegsmodellen som främst ämnar att fördjupa för vidare diskussioner. Han har delat upp denna process i sju steg, dessa är följande:

- 1) Välj sökord och bevakningsområden.
- 2) Materialinsamling.
- 3) Sortering och urval.
- 4) Analys av det utvalda materialet.
- 5) Presentation och distribution.
- 6) Beslut och åtgärder.
- 7) Utvärdering.

Vidare förklarar Wahlström (2018, s.42) att dessa steg är en cirkulerande process som återkommer till *steg 1: välj sökord och bevakning* efter *steg 7: utvärdering*. Se Figur 4.



Figur 4 - Illustration av Wahlströms (2018, s.42) sjustegsmodell "Ordning och reda".

Vid första steget i sjustegsmodellen förklarar Wahlström (2018, s.44-45) att första sökorden kommer täcka de givna konkurrenterna, leverantörerna och kunder. Därefter mer konkreta och aktuella frågeställningar. Företag kan med fördel använda Porters *five forces*, på svenska fem krafter (Wahlström 2018, s.45). Porters fem krafter är de konkurrenter, investerare/kunder, leverantörer, nytillkomna på marknaden och substitut produkter på marknaden (Dobbs 2014; Wahlström 2018, s.58). Denna modell har bra förutsättningar för att samla in information för att kunna göra en bred analys på de tidigare nämnda krafterna (Wahlström 2018, s.58). Dock har denna modell även fått kritik för att vara för ytlig, ostrukturerad och lite strategiska inslag (Dobbs 2014). Desto mer du vet om din omvärld, dess större chans har aktören att agera och fatta rätt beslut vid rätt tillfälle (Wahlström 2018, s.39). Dock vill man inte hamna i ett data overload och därför är det av vikt att informationen är relevant för vidare analys och tolkning (Wahlström 2018, s.46), vilket gör att det andra och tredje steget mer kritisk i aspekten av hur relevant analysen kommer att bli. Företagen måste klassificera materialet för vad som ska bort och vad som ska vara kvar i vidare analys (Wahlström 2018, s.56).

Sedermera under steg fyra, analysen, ska företaget eller organisationen försöka besvara frågeställningarna: Vad händer? Varför händer det? Vem påverkas/påverkar? och Vad får det för effekter för oss? (Wahlström 2018, s.57). Wahlström (2018, s.57-58) presenterar de fyra vanligaste analysmetoderna (SWOT analysen, McKinseys 3 horizons, Porters 4 corner analysis och Porters 5 forces).

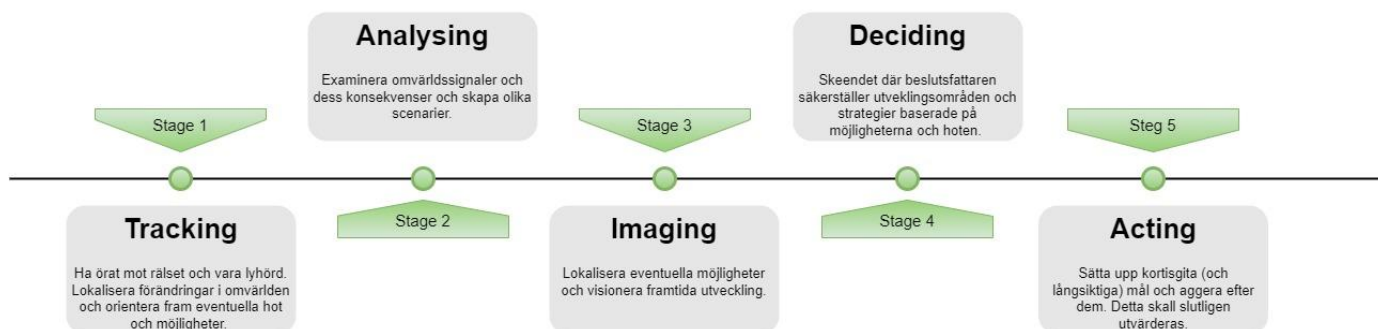
SWOT, en förkortning för engelska orden Strengths (Styrka), Weaknesses (Svagheter), Opportunities (Möjligheter) och slutligen Threats (Hot), är ett verktyg för att hantera data för olika scenarios (Namugenyi et al. 2019, s.1146; Wahlström 2018, s.57). Det är vanligt att företag använder detta verktyg för att etablera sitt företag på marknaden genom att veta vad de gör bättre och vad de behöver bli bättre på. När de har kunskap om sina brister har också företagen förutsättning att sätta upp en förändringsplan för att göra om sina brister till fördelar (Namugenyi et al. 2019, s.1146.). I denna metod är det inte det enskilda företaget eller organisationen som det handlar om, utan snarare dess omvärlds aktörer (Wahlström 2018, s.57).

McKinseys tre horizons tar upp tre horisonter, eller scenarios om man vill, för vidareutveckla affärsmöjligheter (Wahlström 2018, s.57). Den nuvarande verksamheten benämns enligt denna modell som H1. H2 är den inkrementella utvecklingen, det vill säga vidareutveckling på H1. Slutligen har vi den tredje horisonten (H3) som kommer med nya lösningar som kommer kräva resurser från de befintliga, detta benämner Wahlström (2018, s.57) som det disruptiva.

Porters två olika modeller, four corner analysis och five forces modell, fokuserar bägge på nutida signaler (Wahlström 2018, s.58). Four corner analysis kartlägger konkurrenternas nutida situation och lämpar sig vid analys vid en eller några specifika aktörer (ibid.).

I de nästkommande två stegen i sju stegsmodellen, steg fem och sex, hanterar sedermera vem, var och hur inom produkt- och/eller företagsplacering på marknaden (Wahlström 2018, s.60-62). Det slutgiltiga steget skall en utvärdering genomföras, vilket kommer visa hur väl företaget eller organisationen har lyckats nå dem de velat nå ut till eller att de kunnat positionera företaget där de vill vara på marknaden (Wahlström 2018, s.62).

### 3.2.1.2. TAIDA modell

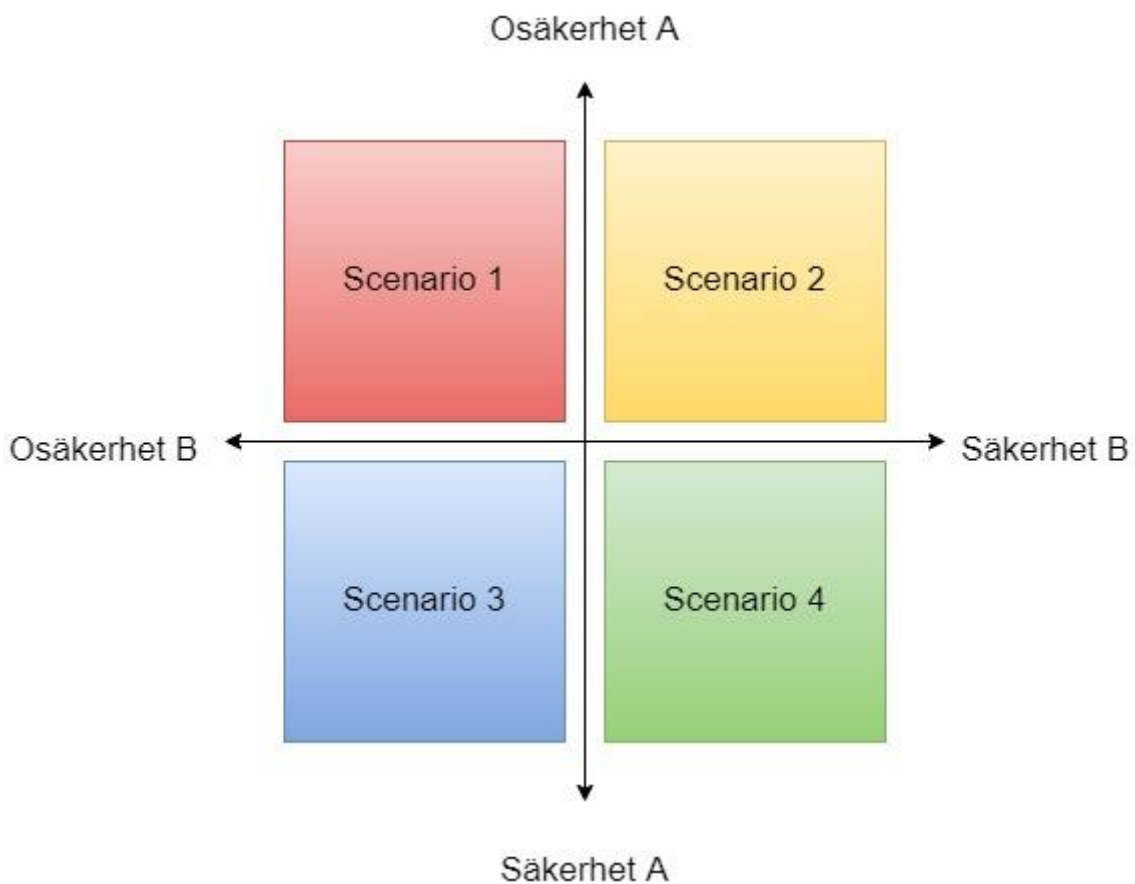


Figur 5 - Illustration av TAIDA modellen (Lindgren & Bandhold 2014, s.50-54 & 60-61)

Den mänskliga hjärnans tankemönster är duktig på att skapa scenarier (Lindgren & Bandhold 2014, s.50), vilket är Lindgren och Bandholds (2014, s.50) utgångspunkt när de myntade TAIDA-modellen. TAIDA är en förkortning på den femstegs processen som berör Tracking (spårning), Analysing (analysera), Imaging (föreställa), Deciding (bestämma/besluta) och Acting (agera) (Lindgren & Bandhold, s.50-51 & 60-61).

Det första steget, *tracking*, handlar om att bevaka och spåra omvärldssignaler, såsom trender, drivkrafter och osäkerheter, för att sedan kunna beskriva dem (Lindgren & Bandhold 2014, s.50, 60 & 70). I processen av att spåra omvärldssignaler, finns det även möjligheten att finna eventuella möjligheter och hot mot verksamheten (ibid.). Lindgren och Bandhold (2014, s.51) menar att företagen och organisationernas främsta fara är deras egen oförmåga att detektera det oförväntade. Vid försök av att förutspå framtiden bör beslutsfattaren komma ihåg att inte hantera alltför många trender samtidigt och inte förhindras av snäva perspektiv (Lindgren & Bandhold 2014, s.123). Det är också av vikt att trenderna backas upp med bevismaterial (Lindgren & Bandhold 2014, s.124).

Efter tracking följer steget för analys. Det är under steget för analys som eventuella konsekvenser kommer genereras i olika scenarios (Lindgren & Bandhold 2014, s.50). Detta innebär att beslutsfattaren eller analytikern fortskrider befintliga skeenden inom olika scenarier för att försöka förutspå framtida utfall om händelser går i en viss riktning (Lindgren & Bandhold 2014, s.51 & 76-77). Beslutsfattaren bör ha i åtanke att de med fördel inte inkludera tvetydiga trender då det försvårar processen (Lindgren & Bandhold 2014, s.124). Men de ska med fördel också kunna lokalisera deras viktigaste osäkerheter till organisationen (ibid.). Ett verktyg som kan tillämpas till detta steg är *scenariokorset* (Lindgren & Bandhold 2014, s.83-84).



Figur 6 - Illustration av Scenariokorset (Lindgren & Bandhold 2014, s.83-84).

Utförandet av scenariokorset sker genom att olika trender sätts mot varandra (i figur 5 är de två trenderna A och B). Det skall sedan placeras i motpoler på respektive sida av pilarna (i figur 5 presenteras det som osäkerhet mot säkerhet av trenden A respektive B). Därefter sätts dessa poler mot varandra för att illustrera scenarion. Exempelvis omfattar scenario 1 av osäkerhet A och osäkerhet B. Sedermera scenario 2 av osäkerhet A respektive säkerhet B i figur 5.

De två först nämnda stegen utgör grunden för *imaging* där beslutsfattaren alternativt analytikern skall identifiera de möjligheter som de scenarier som tidigare presenterats eventuellt kan resultera i (Lindgren & Bandhold 2014, s.50, 52 & 76-77). Resultatet ska bli en eller flera visioner som bäst lämpas sig till företagets eller organisationens målbild (Lindgren & Bandhold 2014, s.95). Ett populärt verktyg är att använda "hot och möjlighetskarta", också kallat SWOT (Lindgren & Bandhold 2014, s.121).

Nästkommade steg i processen, deciding och acting, är att besluta sig utefter vilken av scenarierna och visionerna som är bäst lämpade för att nå slutmålet, för att sedan agera mot det (Lindgren & Bandhold 2014, s.50,100 & 111).

## 4. Resultat

I detta kapitel presenteras resultatet baserat på empiriska undersökningar med respondenterna: AstraZeneca, SCA och BillerudKorsnäs. Informationen för samtliga företag är en återberättelse från respektive intervju. Datan kommer delas upp för respektive företag för att slutligen sammanfattas tillsammans.

### 4.1. AstraZeneca

Lund har befattat olika roller inom AstraZeneca de senaste tio åren. Han beskriver själv företaget som ett av Sveriges främsta exportbolag som själva står för sex procent av svenska varuexporten. Av den totala produktionen som AstraZeneca tillverkar i Sverige, är det hela 99 procent som sedan exporteras. Företagets import är främst från Europa och är till stor del förbrukningsmaterial och utrustning för deras produktion. Organisationen är enligt respondenten den enda i dess bransch som innehar alla delar inom ett läkemedelsbolag, det vill säga både tidig forskning, sen-fas forskning samt egna stora forskningsanläggningar. De producerar i stort sett alla deras produkter själva genom dessa led i Sverige. Utöver produktions- och forskningsverksamheten har de en kommersiell organisation som bedriver marknadsföring och försäljning, vilket Lund menar på särskiljer från övriga läkemedelsföretag.

AstraZeneca arbetar regelbundet med *Business Continuity Plans* där de olika delarna inom verksamheten går genom och uppdaterar inkommande information. Denna struktur anpassa sedan vid oförutsedda händelser. Det är de enskilda funktionerna inom företaget som har det primära ansvaret till att ha en plan som håller och är redo att upprättas till varje tid. Vid frågan om vad Lund ansåg krävdes för att lyckas med en scenarioplanering, svarade han att det handlar om en förmåga att tänka igenom alla eventualiteter för att sedan kunna fokusera på de mest realistiska scenarierna. Dessa scenarier bör anknytas till ett tydligt tillvägagångssätt och ansvarsfördelning menar Lund. I AstraZenecas fall är en viktig förutsättning till en lyckad scenarioplanering att hålla sig uppdaterad på större omvärldshändelser, vilket Lund menar på är anledningen till att de kan reagera snabbt, ställa om och anpassa sig till de nya förutsättningarna. För att upprätta effektivitet inom processen, arbetar AstraZeneca funktionellt men också tvärfunktionellt vid större händelser. Då arbetar dem i team för att tillsammans strukturerar upp situationen.

Vid scenarioplanering inför mer oförutsedda omvärldshändelser härleddes frågorna in på Covid-19 pandemin och det nutida kriget i Ukraina, där Lund fick beskriva AstraZenecas första reaktion när Covid-19 pandemin svepte över världen år 2020. Däribland beskriver

respondenten att scenariot som inkluderar en pandemi inte var främmande i deras framtänk, då epidemier och pandemier har funnit tidigare. Trots en viss förberedelse inför pandemier så blev situationen med Covid-19 pandemin större än vad de först trodde menar Lund. Inom bolaget resulterade detta i konsekvenser likt många andra företags arbetsförhållanden för sina anställda förändrades för de anställda med hemmakontor och digitala möten. Av naturliga skäl fokuseras forskningen av Covid-19, vilket ledde till att andra hälso- och sjukvårdsrelaterade områden komprimeras. Lund berättar dessutom att deras produktions- och transportkedjor har fått ses över. En annan effekt som Lund nämner ytligt är en eventuell övergång från globala kedjor till regionala, dock inget han kunde gå djupare in på. Lund menar dessutom att man är snabb till att agera i och med mer oförutsedda omvärldshändelser. I alla fall krävs det att man är mer alert än tidigare vid dessa tillfällen fortsätter han. Sedermera tillägger Lund att de har haft och har tät kontakt med deras underleverantörer för att kunna lokalisera hur det även går för dem i tuffa tider, vilket de har kunnat göra då AstraZeneca har få underleverantörer.

*“Det har varit utmanande, men vi har också lyckats hålla igång bra”* (Lund 2022).

## **4.2. SCA**

Edholm är, sedan ett drygt år tillbaka, kommunikationsdirektör på SCA och arbetar med intern-och extern kommunikation i bolaget. SCA är ett väletablerat företag verksamma på import- och exportmarknaden med en export på 80% av all produktion. SCA äger skog i Sverige, Estland, Litauen och Lettland vilket innebär att SCA är Europas största privata skogsägare. SCA har en integrerad värdekedja som innefattar en etablerad industriell verksamhet med pappersmassa, trävaror, förpackningspapper och energiprodukter i anslutning till skogsinnehavet. Edholm förklarar att det råder en debatt i skogsindustrin om produktionen av kortlivade produkter. Respondenten menar att i tillverkningen av långlivade produkter blir det restströmmar över och anser att det är mer gynnsamt att använda restströmmar än att förkasta materialet och då produceras massa, papper eller biobränsle för att ta tillvara på hela trädet i tillverkningen.

*“SCA har hela kedjan från skogen till färdig produkt och det är inte alla bolag som har det”* (Edholm 2022).

Enligt respondenten skiljer sig skogsindustrin från andra branscher och det grundar sig i särskilda regler för det svenska skogsbruket och ägandet av skog. I Sverige finns det statligt

ägd skog, skog som ägs av juridiska personer samt skog som ägs av privatpersoner. Inom skogsindustrin finns det även skogsägarföreningar bestående av medlemmar som äger privatägd skog och kan bilda ett bolag med exempelvis ett gemensamt sågverk. Edholm förklarar att vid köp av privat skog, av en privatperson, säljer SCA en lika stor andel skog till en privatperson för att bibehålla balansen mellan bolagsägd och privatägd skog. Edholm utvecklar att SCA tillämpar denna struktur för att bolagets skogs innehav inte får öka på bekostnad av privat skog.



Figur 7 - Följande illustration är SCAs egna illustration övergripande strategiplaneringsprocess.

Vidare i intervjun nämner Edholm att SCAs strategiska process består av element av en scenarioplanering som grundar sig i en omvärldsanalys, se en övergripande planering i figur 7. Respondenten återberättar att en bra scenarioplanering grundar sig i en omfattande omvärldsanalys med flera olika innehållande delar och dessa är makrotrender, marknadsförutsättningar och politiska förutsättningar. Grunden för denna omvärldsanalys är en central del i deras bransch liksom många andra branscher och detta är ett urplock av komponenter menar Edholm, det finns fler. Osäkerheter vid en omvärldsanalys kan uppstå för att den är baserad på ett antal antaganden samtidigt råder det högre säkerhet för vissa antaganden. Vidare i intervjun nämner Edholm att politiska beslut är ett exempel som har blivit mer påtagligt på senare tid i Sverige samt EU och tillför en viss osäkerhet för hur de kommer att påverka affärsverksamheten framöver. Edholm beskriver att politiska processer går att jämföras med förutsägbara omvärldsförändringar med hänsyn till att bolag är

medvetna om processen fram till beslut och när initiativet kommer att komma att påverka samhället.

Om Brexit kan anses vara en förutsägbar händelse, svarar Edholm att Brexit kan ses som förutsägbar med anledning till att det är ett politiskt beslut. Osäkerheten med politiska processer för bolag menar Edholm baseras på att det råder en osäkerhet i utvecklingen av politiska processer och vilka eventuella konsekvenser verksamheten bör hantera. Brexit krävde en anpassning för att kunna förhålla sig till nya omständigheter för exportmarknaden likt andra bolag med Storbritannien som exportmarknad. Förutsägbara omvärldsförändringar hanteras av bolaget med en längre planeringshorisont och detta innebär enligt Edholm att bolaget mitigerar förutsägbara risker på ett mer gynnsamt och långsiktigt tillvägagångssätt.

Det nutida kriget i Ukraina har inte en direkt påverkan på bolaget utan konsekvenserna är indirekta. En stor del av alla kostnader inom bolaget består av drivmedel och transport vilket är en betydande förändring i dagsläget med förhöjda drivmedelspriser. Arbetskraft är en annan indirekt konsekvens av kriget i Ukraina och påverkar frakttransporten i Europa då en stor andel lastbilschaufförer är av ukrainsk härkomst. Edholm beskriver vidare att konsekvenserna av kriget påverkar logistiken för bolaget och med EUs sanktioner mot Ryssland innebär svårigheter för ekonomisk kompensation för rysk besättning på fartyg. En annan konsekvens är att ett stort antal människor även åkt hem för att delta i kriget. Framöver kan detta innebära fler konsekvenser med hänsyn till att det inte är en statisk förändring utan det utvecklas dagligen. I dagsläget råder det en brist på insatsvaror för produkter och framöver kan det leda till en trång sektion på marknaden. För att kunna hantera omvärldsförändringar, likt nutida kriget i Ukraina, krävs det en taktisk hantering än den tidigare långsiktiga planeringen. Edholm utvecklar sitt resonemang att det innebär ett arbete med daglig hantering av logistiska lösningar för transporten inom bolaget för att lösa oförutsedda händelser.

Edholm var inte verksam inom SCA vid utbrottet av Covid-19 utan var vid denna tidpunkt anställd inom Svenskt Näringsliv och kunde på ett övergripande plan se reaktionerna av denna pandemi. Vidare beskriver Edholm att EU hade en betydande roll vid starten av pandemin och arbetade snabbt fram lösningar för medlemsländer vid gränserna. Green Lanes togs fram av EU-kommissionen som en lösning för att lösa varutransporter vid gränsövergångar och på så vis underlätta för export- och importbolag. Edholm nämner att näringslivet likväl samhället har lärt sig av Covid-19 pandemin. Organisationer har blivit införstådda med dess svagheter i hanteringen och förberedelsen av en sådan oförutsedd händelse. Samhället och näringslivet vet mer idag om hanteringen av en liknande händelse som denna.

*“En kris som kommer, kommer inte vara lik någon annan kris som har varit, däremot så kan konsekvenserna bli mer lika. Och då kan man vara förberedd på det.”* (Edholm 2022).

Vid hantering av olika kriser har SCA planer för koncernens krishantering och kirkommunikationshantering vilket implementeras i SCAs olika affärsområden. Skogsbränder är en icke ovanlig företeelse inom denna bransch och Edholm nämner att detta är en typisk kris som kan drabba bolaget och är en kris som går att vara mer förberedd på. Vid oförutsedda händelser kan bolaget vara mer förberedd på konsekvenserna av dem och hantera dem därefter med en generisk krisplan samt en kommunikationsplan. Hur nämnda planer utförs beskriver Edholm har att göra med vilken kris som inträffat.

*“Vi har varit igenom en hel del kriser i branschen och många av dem är förutsägbara i någon mening men man vet inte exakt när de kommer att inträffa och hur de kommer att te sig. Rysslands invasion av Ukraina hade vi inte förutsett, inte heller krigets påverkan och det är helt annan typ av påverkan än många andra kriser, t.ex. en skogsbrand.”* (Edholm 2022).

Avslutningsvis nämner Edholm att SCA kan komma att göra förändringar med anledning av kriget men exakt vilka är för tidigt att säga. SCA är sekundärt påverkade av kriget och kommer behöva anpassa sig för kommande konsekvenser av högre priser på energi.

### **4.3. BillerudKorsnäs**

Danielsson är en av fyra inköpschefer på BillerudKorsnäs. Respondenten berättar att hennes arbetsgrupp ansvarar för majoriteten av företagets inköp av råmaterial (såsom kemikalier, bränslen, omslags- eller förpackningsmaterial). Det enda de inte hanterar är inköp av träden som hanteras av en annan intern organisation. Utöver ansvarsområdet som inköpschef har även respondenten ansvar för inköp av IT, konsulterna och facility management inom företaget, dessa delar hanterar indirekta material. BillerudKorsnäs är ett svenskt bolag återberättar Danielsson. Bolaget besitter fem fabriker i Sverige, men även en i Finland samt en nyligen investerade verksamheten i USA. BillerudKorsnäs har tidigare haft verksamhet i Storbritannien, detta var innan Brexit. Vidare genom intervjun är det primärt de Svensk-Finska verksamheterna som berörs. Därefter återger respondenten att BillerudKorsnäs har en operativ del i verksamheten med orderhantering, samt en projekt-

och investerings del. Företagets arbetskedja likställer respondenten till gummibands-effekten. Vilket i praktiken innebär för BillerudKorsnäs att lyssna på efterfrågan från kunderna likväl på företagets tillgångar så att produktionsleden inte stannar upp.

Huvudmarknaden är Europa, men de har även flöden till både Asien och Nordamerika. När det kommer till BillerudKorsnäs exportering jobbar bolaget främst med svenska likväl nordiska leverantörer. Därtill har de även leverantörer från europeiska länder. Fördelen med att ha leverantörspartner inom Europa är att flera bolag innehar liknande värderingar om säkerhet och miljöfrågor som BillerudKorsnäs. Det hade dessutom varit svårare att hålla samma kommunikation med sina Asiatiska leverantörer. Danielsson menar därmed på att de inte är stora importörer, däremot är de beroende av import för sin verksamhet. Vilket har blivit väldigt tydligt de senaste tre kriserna.

Vad som skiljer BillerudKorsnäs åt mot sina konkurrenter är att de själva inte äger en stor andel skog, åtminstone i jämförelse till sina konkurrenter. Detta har de både till sin fördel likväl som sin nackdel. Danielsson menar på att det har betydande roll för företagen inom pappersindustrin med rådande sanktioner mot Ryssland, då ved till viss del importerades från Ryssland. Det flödet har idag stoppats, vilket resulterar i att vissa typer av ved blivit en trång sektion. Vidare förklarar Danielsson att BillerudKorsnäs inte befinner sig i en situation i dagsläget där detta påverkar dem avsevärt, däremot är de medvetna om det rådande hot som det skulle kunna innebära. En annan särskiljning till sina konkurrenter är, enligt Danielsson, att Billerud är mer fokuserad på en genre (med förpackning i fokus) inom pappersindustrin och är ett bruk från andra bolag, samlat i ett bolag. Medans konkurrenterna är mer av det klassiska svenska skogsbolaget (med skog, sågverk, i viss mån energi med mera).

BillerudKorsnäs har jobbat med någon form av scenarioplanering länge. Både inför förutsägbara likväl oförutsägbara omvärldssignaler arbetar BillerudKorsnäs med cross funktionella team, där man både sitter alla tillsammans likväl i sina respektive grupper. Däremot särskiljer inte det praktiska utförandet av scenarioplanering mellan de förutsägbara eller oväntade omvärldshändelserna. Dock hävdar Danielsson att de inte aktivt sitter och funderar på vilka eventuella kriser som kan förekomma i framtiden. Danielsson berättar att detta arbetssätt syftar till att öppna vyerna för medarbetarna för att möjliggöra att de ser bortom sitt eget team och sedermera se dominoeffekter. Vid Brexit arbetade företaget mycket förberedande. Detta utfördes med en sammansatt grupp av människor från flera delområden inom bolaget (såsom kunder, inköp och personal). Under perioden inför Brexit

arbetade grupperna med att försöka förutspå effekterna och dess konsekvenser, för att sedan kunna förbereda åtgärder. Först och främst var det administrativt. Dessutom förberedde de sig för scenarier ifall Storbritannien skulle reglera sitt export och import regelverk, vilket skulle kunna försvåra förtullningen. Denna process blev dock mer långdragen än planerat med anledning för att Brexits implementerings datumet flyttades fram.

*“Så det är ju svårt samtidigt som när det händer en sån grej så plötsligt ../  
svårt att ha gjort analysen i förväg, men att verkligen komma igång tidigt. ../  
det finns inget som är för tidigt.” (Danielsson 2022).*

För att genomföra en bra scenarioplanering menar respondenten att det först och främst handlar om att vara tidigt ute. Vidare förklarar hon att de fick tidiga indikationer från BillerudKorsnäs verksamhet i Kina rörande Covid-19 pandemin på att detta var något att se över inom verksamheten. Detta var verklighet tidigt för deras anställda där, vilket resulterade i att deltagare av organisationens globala ledning reagerade tidigt. Gällande Covid-19s smittspridning integrerade organisationen aktivt med sina arbetstagare för att förmedla företagets och regeringens åtgärdande för att mota spridningen. Detta förmedlades till medarbetarna över intranätet. Medan företaget inte kommunicerar i samma utsträckning informationsflödet gällande nutida kriget i Ukraina. Skillnaden, menar Danielsson, baseras på att Covid-19s smittspridning var en direkt påverkan på företaget och dess personal, medan nutida kriget i Ukraina är en omvärldshändelse som de själva enbart kan bevaka och agera därefter.

Det praktiska utförandet av scenarioplanering inom företaget startar vanligen med en Workshop, fram till och med Covid-19 pandemin genomfördes dem i fysisk form. Sedermera har de övergått till digitala rum eller semi fysiska. Här genomgås organisationens gemensamma farhågor. Därefter skall de olika scenarierna diskuteras och om eventuella utfall inom produktion och försäljning. Med tiden har företaget insett att de inte kan djupdyka i alla scenarier och har istället highlightat de största riskerna, vilket var svårt under Covid-19. Just under Covid-19 hade inköpsavdelningen en super operativ hantering av verksamheten, vilket innebar tät kommunikation (uppskattningsvis två - tre gånger i veckan) med ett 100-tal leverantörer berättar Danielsson. Nästkommande steg i processen berör vem som har mandat rörande vad och vem som är ansvarig över området. Danielsson vittnar om att det är skillnad i hur man jobbar med task forcen beroende på hur förhållandena är inom företaget

rent organisationsmässigt, likväl om vem som bestämmer. Det är dessa personers ansvar om arbetsprocessen behöver förändras för den rådande situationen. Ledningen i samverkan med task forcen beslöt under Covid-19 pandemin att implementera distansverksamhet. Medan dagens task force för nutida kriget i Ukraina har valt att bedriva normal verksamhet, med modifikation av den nyligen stängda task forcen för Covid-19, men att addera lag som hanterar de områdena som behövs. Sedermera ska processen utvärderas och eventuella utvärderings övningar genomföras, därefter avslutas. På grund av att Covid-19 pandemin och nutida kriget i Ukraina är så nära i tid, är det till stor del av samma personer som har jobbat med båda task forcen.

*“Det var väldigt mycket frågor i det, men då hela tiden tar det här övergripande forumet gå tillbaka till så att vi på något sätt fattade enhetliga beslut. För det är det som nu är utmaningen i det här också och hålla ihop det.”* (Danielsson 2022).

Förutom den förutsägbara händelsen med Brexit och de oförutsägbara händelserna med Covid-19 pandemin och nutida kriget i Ukraina, kan en kris och incidenter komma i form av extrema väderförhållanden, här framfördes den översvämning som inträffade i Gävle år 2021. Inför kriser har företaget en krisledningsorganisation som har större krisberedskap än övriga organisationen. Däremot menar respondenten att hon och hennes team blivit mer vana vid kriser och krishantering efter de senaste kriserna, då hänvisat till Covid-19 pandemin och nutida kriget i Ukraina. Vidare förklarar hon att om hon eller företaget hade fått frågan gällande scenarioplanering för tre eller fyra år sedan, hade de inte haft samma erfarenhet. En lärdom som Danielsson fått med sig med att jobba igenom oförutsägbara omvärldshändelser, är att det kanske är värt att påbörja processer vid omvärldssignaler i tidigt stadie enbart för att kunna utesluta större konsekvenserna och kunna blåsa av caset tidigt. Danielsson berättar även att organisationen tagit lärdom från Covid-19s påfrestningar då de haft arbetsronder, så kallade stopp, i sina fabriker två gånger om året som de är obligerade att genomföra. Men tack vare dessa påfrestningar har förbättringar rent förberedelse mässigt inför dessa stopp härletts som en följd av detta.

## 5. Analys

I följande kapitel kommer uppsatsens analys av insamlad data att presenteras. Empirin från respondenterna har analyserats tematiskt i avseende att förklara syftet med studien och besvara forskningsfrågan.

### 5.1. Koppling mellan Brexit, Covid-19 och nutida kriget i Ukraina till teoretiska utgångspunkterna

I och med att Brexit var ett pågående fenomen under en fyraårsperiod utgjorde det att både forskare, analytiker och politiker hade möjlighet att utreda flera eventuella utfall med Storbritanniens utgång ur EU. Delvis omnämner Pettifor (2017) cases där handeln mellan Storbritannien med övriga Europa, vilket även BillerudKorsnäs under perioden förberedde sig för. Danielssons återberättelse från denna period tyder på att Brexit faktiskt var en förutsägbar omvärldshändelse.

Covid-19 pandemin kom som en helt ny och oväntad omvärldshändelse (Europeiska kommissionen 2020; Folkhälsomyndigheten 2022; Kantid et al 2022), vilket resulterade att flera länder upprättade flertalet politiska beslut (Ekholm et al. 2022). Lund hävdar däremot att pandemier i sig inte är en oväntad händelse, utan mer att Covid-19 eskalerade snabbare än tidigare pandemier. Denna omvärldshändelse kan kopplas till fenomenet av *Svarta svanar* som Wahlström (2018) och Talebs (2007, se: Wahlström 2018) omnämner. De politiska besluten som har gjorts i respektive land har resulterat i ansenliga förändringar för omvärlden. Även Sverige, som själva inte förlitade sig på starka restriktioner, kom att påverkas när länder stängdes ner i syfte att hämma smittspridning. När det sedan kommer till det nutida kriget om Ukraina uppfyller även det kriterierna för fenomenet *Svarta svanar*. Situationen runt nutida kriget i Ukraina berör hela världen globalt, dels för de sanktionerna som riktas mot Ryssland och dels att chaufförer till lastbilar i leveranskedjan behöver återvända till Ukraina för att försvara sitt land. Det sistnämnda vittnar Edholm om vid intervjutillfället. Phan och Wood (2020) ansåg däremot att företagen borde varit mer förberedda på händelser likt Covid-19, de menar att företag och organisationer antingen är för lite förberedda eller helt oförberedda. Vidare anser dem att organisationer bör ha en viss beredskap för liknande händelser.

Dessa omvärldshändelser med hög osäkerhet och problematiken att förutspå framtiden för både länder och företag utgör att de går från ett tryggt *Red ocean* scenario till att övergå till ett mer *Blue ocean* scenario. Denna analys baseras på att den befintliga marknaden förändras och därmed förändras också förutsättningarna på marknaden. Nu handlar det

snarare om att överleva som organisation snarare att ha stark konkurrenskraft, även om detta fortfarande är närvarande. Detta kan resultera i att företagen och organisationerna i sig behöver se sig om och se nya vyer, vilket infinner att de möjligtvis behöver träda in i de blå oceanerna. Där de själva behöver skapa och fånga ett nytt behov (Pateman 2019).

Sedermera är samtliga tre, framförallt Covid-19 pandemin och nutida kriget i Ukraina, omvärldshändelser som organisationer eller företag inte själva kan påverka utan enbart reagera och agera därefter, vilket stämmer överens till Wahlströms (2018, s.66) definition om dimensionen *omvärlden*.

## 5.2. Analys av empiri

I figur 8 visas uppsatsens tillämpade tematisering och kodning av empiri. Kommunikation och omvärldsbevakning är teman med sammanhängande koder som förekommer i empirin i förhållande till bestämda teman.

	AstraZeneca	SCA	BillerudKorsnäs
<b>Kommunikation</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<i>Tät kommunikation</i>	x		x
<i>Kriskommunikation</i>		x	x
<i>Samordning</i>	x	x	x
<i>Samarbete</i>	x		x
<i>Tvärfunktionella teams</i>	x		x
<i>Krishantering</i>	x	x	x
<b>Omvärldsbevakning</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<i>Business continuity plan</i>	x		
<i>Scenarioplanering</i>		x	x
<i>Krishanteringsgrupp</i>	x		x
<i>Mitigera</i>	x	x	
<i>Arbetsgrupp</i>	x		x
<i>Geopolitiska</i>	x		

<i>händelser</i>			
<i>Politiska förutsättningar</i>		x	x
<i>Anpassad hantering av omvärldshändelse</i>	x	x	x
<i>Marknadsförutsättningar</i>		x	x
<i>Logistik</i>	x	x	x
<i>Produktion</i>	x	x	x
<i>Kontinuerlig informationssökning</i>	x	x	
<i>Konsekvenser</i>	x	x	x
<i>Trång sektion</i>	x	x	x
<i>Makrotrender</i>		x	x
<i>Uppföljning</i>			x

Figur 8 - Illustration av genomgående keywords och händelser för jämförelse och analys mellan företagen.

Respondenterna avser att med olika implementerade tillvägagångssätt i bolagens scenarioplanering hantera omvärldshändelser på ett liknande sätt för att mitigera eventuella konsekvenser. Samtliga respondenter nämner att grunden till en bra planering baseras på en gedigen omvärldsanalys och SCA samt AstraZeneca förespråkar kontinuerlig uppdatering av implementerade planer för olika affärsområden. BillerudKorsnäs har tidigare inte haft en etablerad kontinuitet beträffande hanteringen av omvärldssignaler och bolagets föreliggande arbete under Covid-19 har ökat bolagets kunskap i hanteringen av framtida omvärldshändelser. Danielsson förklarar att efter utvärderingen av Covid-19s taskforce ämnar bolaget att eventuellt förändra hanteringen av omvärldssignaler med en mer frekvent uppdaterad information i syfte att agera mer proaktivt än tidigare.

Erfarenheten av tidigare oförutsedda händelser tillför kunskap hos bolagen för framtida omvärldshändelser av liknande omfattning och konsekvenser. Edholm beskriver detta med uttalandet om att kriser kan skilja sig åt medan konsekvenser kan ha liknande innebörd för bolagen. Bolagens scenarioplanering har för avseende att mitigera konsekvenser av omvärldshändelser och det sker en mer taktisk hantering vid oförutsedda händelser i syfte att hantera konsekvenserna. BillerudKorsnäs, likt AstraZeneca, tillämpar en scenarioplanering med tvärfunktionella arbetsgrupper för att samla information och nyttja kompetensen inom organisationen då fler affärsområden påverkas av konsekvenser.

BillerudKorsnäs nämner att utvärdering och uppföljning av scenarioplanering ökar bolagets kunskap och beredskap för kommande omvärldshändelser. SCA valde att förmedla deras process inom scenarioplanering med figur 7 vilket tillför svårigheter att förstå den interna processen. Tät kommunikation anser samtliga respondenter är av betydelse för att hantera omvärldshändelser och förstå påverkan för underleverantörer samt bolagens egna produktionsled. Både AstraZeneca och BillerudKorsnäs omnämner en etablerad intern kommunikation för bolagens hantering av förutsägbara och oförutsägbara omvärldshändelser.

Tillämpade omvärldsanalyser av samtliga respondenterna kan kopplas till CI då organisationer tillämpar en omvärldsanalys för att förstå sin omgivning och dess signaler för att kunna styra verksamheten strategiskt smarta beslut (Wahlström 2018, s.39-40; Pollard 1999, se: Bergeron & Hiller 2002). Vidare bekräftar SCA och AstraZeneca att en kontinuerlig uppdatering av signaler från omvärlden i den implementerade omvärldsanalysen skapar förutsättningar för att hantera omvärldshändelser. BillerudKorsnäs utvärdering av Covid-19 tyder på att bolaget instämmer med SCA och AstraZeneca om fördelarna med en kontinuitet av information. Danielsson och Lund menar dessutom att ju tidigare hantering desto bättre. Krogh et al. (2000, se: Bergeron & Hiller 2002) anser att kunskapen inom CI leder till ett försprång för SCA och AstraZeneca på den globala marknaden. Respondenternas omvärldsanalyser relaterar och baseras på kraven från Ramírez et al. (2017) beskriver för en effektiv scenarioplanering. SCA och BillerudKorsnäs anser att politiska processer likt Brexit är förutsägbara händelser och kan skapa förutsättningar för ett positivt utfall med efterföljande konsekvenser då bolagen är medvetna om processen. SCA menar att alla konsekvenserna till omvärldshändelser är oförutsägbara fram till att politiska beslut är fattade. Förhåller sig organisationer till rimliga scenarier kan det enligt Ramírez et al. (2017, se: Meyerowitz, Lew & Svensson 2018) skapa förutsättningar för ett sannolikhetsmoment beträffande förutsägbara händelser. Empiri från respondenterna tyder på att organisationerna antar rimliga scenarier för framtida händelser och anpassar verksamheten för nya förutsättningar på marknaden.

Trång sektion är något som både Astrazeneca och BillerudKorsnäs omnämner, även SCA antyder att de befinner sig i ett sekundärt stadie av en trång sektion. Vilket författarna till studien ser riskerna för av anledning för Covid-19 pandemin och de ryska sanktionerna.

Dessa politiska beslut har resulterat i flertalet påfrestningar i produktionen och sysselsättningen. Empirin från SCA och BillerudKorsnäs antyder att det råder en viss skillnad i påverkansgrad mellan bolagen. BillerudKorsnäs verksamhet är mer påverkade av

brist på insatsvaror än SCA då bolaget inte har samma skogsinnehav. SCA importerar inte produktionsvaror i samma grad som BillerudKorsnäs.

Datainsamlingsprocessen med information från omvärlden kan förbereda organisationerna för möjliga framtider således att informationen är relevant för organisationens analys och tolkning, Wahlström (2018, s.46) menar att organisationer inte vill hamna i dataoverload och redogör betydelsen av rätt information. Uppsatsen undersöker inte vilka metoder organisationerna tillämpar i datainsamlingsprocessen vilket leder till att det är svårt att avgöra om respondenternas scenarioplanering baseras på nödvändig information från omvärlden.

Empirin tyder på att bolagens risk management är en del av hanteringen av omvärldshändelser. Themsen och Skærbæk (2018) förklarar att riskmanagement inte förmår att hantera alla osäkerheter vilket motsvarar respondenternas implementerade scenarioplanering för att förmå att hantera alla osäkerheter dem ställs inför. Risk management implementerat i verksamheten hos respondenterna leder till, enligt Wahlström (2018, s.76), en ökning av strategiska beslut i förhållande till kontext. SCA nämner att bolagets riskmanager aktivt arbetar med att minimera risker i ett förebyggande syfte för eventuella kriser. Edholm menar att finansiering i form av investeringar och löpande kostnader för risker, likt Wahlström (2018, s.76) resonemang om riskfinansiering, minimerar risken för eventuella kriser. AstraZeneca menar att krishanteringen av Covid-19 är relevant för hanteringen av nutida kriget i Ukraina. Lund anser att bolaget, baserat på hanteringen av Covid-19, är mer förberedd på tvärfunktionella samarbeten inom bolaget för att hantera kriser. BillerudKorsnäs krishanteringsgrupp liknar SCA samt AstraZenecas riskkontroll för att minimera risker för företaget vilket enligt Wahlström (2018, s.76) är en teknik för att etablera risk management. Samtliga respondenter har en arbetsgrupp inom bolaget för att hantera och bedöma risker vilket enligt Wahlström (2018, s.76) gynnar bolagens förmåga att hantera oväntade händelser således att krishanteringen inom bolaget är av kvalitativ karaktär.

Utan att ha undersökt hur respondenterna har samlat in data, kan empirin från intervjuerna avläsas som att företagen ändå har bra koll på både sig själva, med både sina för och nackdelar, likväl sina konkurrenters. Respondenterna är införstådda med bolagens omvärldsaktörer vilket kan kopplas till de analysmetoder Wahlström (2018, s.57) nämner är av vikt för att öka kunskapen inom verksamheten. Organisationer med identifierade omvärldsaktörer kan analysera den egna verksamheten med kunskapen om omvärlden och värdera specifika strategiska beslut för organisationens utveckling. Samtliga respondenter verkar även ha koll på sin målgrupp och vilka deras primära kunder är. Detta är

utgångspunkten till Wahlströms (2018, s.44-45) sjustegsmodell, men även för Lindgren och Bandholds (2014, s.50, 60 & 70) TAIDA-modellen.

Wahlström (2018, s.39) skriver bland annat att grunden till rätt beslut vid rätt tillfälle ligger i omfattningen av ens kunskaper om omvärlden. Vilket innebär att steg två och tre är mest kritiska i relation till hur relevant analysen kommer bli. Detta har inte kunnat kontrolleras i denna studie. Vid Wahlström (2018, s.57) fjärde steg ska företaget eller organisationerna avlägga tid till att besvara frågeställningarna: *vad händer? varför händer det? vem påverkas/påverkar?* och slutligen *vad får det för effekter för oss?* Danielsson beskriver att BillerudKorsnäs hanterar dessa frågor vanligen under Workshops, både fysiska, digitala och semi fysiska konstruktioner. Lund berättar om AstraZenecas struktur om *Business Continuity Plans* där varje enskild enhet av verksamhetens hanterar frågor som berör enheten själva, detta uppdateras kontinuerligt. De slutliga två stegen i Wahlströms (2018, s.60-62) sjustegsmodell, steg sex och sju, ska företag och organisationer hantera vem, var och hur. Lund beskriver att varje enhet har ansvar för sig själva och därmed förpliktigade att hålla sig uppdaterade. Medan Danielsson mer presenterar ett arbetssätt där organisationen jobbar tillsammans för att besvara frågor om vem, var och hur i beslutsfattarefrågor. Sen är det respektive enhet som ansvarar för sig själva, men återkoppling till ansvarspersoner. Danielsson förmedlar även vikten av att veta vem som har mandat att fatta och göra åtaganden. Det slutgiltiga steget inom sjustegsmodellen är att utvärdera (Wahlström 2018, s.62). Vilket samtliga respondenter påvisar att de utövar.

Samtliga respondenter antyder sig prioritera förutsägbara händelser framför de oväntade, men tycks ha bra koll på deras marknads olika trender (makrotrender) och drivkrafter. I beaktning av Covid-19 pandemin och nutida kriget i Ukraina har företagen i denna studie påvisat ett arbete fokuserat på en händelse, vilket går i linje med Lindgren och Bandholds (2014, s.123) premiss för *tracking*. I TAIDA- modellens analysdel avser beslutsfattaren förutspå dessa omvärldshändelser. Samtliga respondenter har gett sken av att detta är något som de själva har utfört för att sedan jämför med var de vill med företaget och anpassar organisationen för att fortskrida mot det utsatta målet.

## 6. Diskussion

Utifrån analyserad empiri anser uppsatsen att det finns skillnader i respondenternas hantering och förberedelse av omvärldshändelser, främst i oförutsedda händelser likt nutida kriget i Ukraina och Covid-19. Författarna menar att SCA reagerar på oförutsedda händelser när dem är medvetna om konsekvenserna medan BillerudKorsnäs och AstraZeneca anses agera mer proaktivt. Till grund för detta är Edholms uttalande om konsekvenserna i logistiken med hänsyn till det pågående kriget i Ukraina, Edholm menar att det råder stor osäkerhet inom frakttransporter i Europa. Författarna menar att SCA inte är proaktiva i sin scenarioplanering då Edholm hänvisar till att frakttransporter påverkas i kriget då flera chaufförer är av ukrainsk härkomst. Ett spänt läge mellan Ryssland och Ukraina har förekommit under en längre tid och kan vid detta läge inte anses utgöra en oförutsägbar konsekvens utan snarare en förutsägbar konsekvens av en oförutsägbar händelse. En mer proaktiv scenarioplanering anser författarna hade skapat förutsättningar för SCA att hantera denna konsekvens för logistiken då SCA är medvetna om härkomsten av en stor del av lastbilschaufförerna i Europa. En förberedande planering av logistiken i Europa hade varit fördelaktig i detta fall således att SCA har de resurser som krävs för att göra en logistikförändring om chaufförer i Europa påverkas. Författarna utvecklar resonemanget med att en omvärldshändelse av denna karaktär kan kräva ett tvärfunktionellt samarbete mellan organisationer i avseende att förstå och hantera större logistiska konsekvenser då det oftast inte är en organisation som påverkas.

En del företag besitter inte kompetensen att hantera omvärldsförändringar med dess efterföljande konsekvenser på den globala marknaden medan andra aktörer hanterar dessa omvärldsförändringar med kloka beslut och strategier (Abuzaid 2018; Wahlström 2018, s.28-29). Det är dessutom invecklat att inneha total information om allt (Meyerowitz, Lew & Svensson 2018). Vidare kan detta resonemang kopplas till ledarskap då ledarskap har en inverkan på organisationers strategiska planering för långsiktiga mål vilket innebär att utfallet i en scenarioplanering påverkas med fördelningen av resurser och hur ledare tillämpar risk management inom bolaget. Dessa ledare kan med fördel inkludera det oförutsedda omvärldssignalerna i organisationers omvärldsanalyser, som kan resultera i ett försprång på marknaden (Wahlström 2018, s.28-29; Lindgren & Bandhold 2014, s.124; Abuzaid 2018; Pateman 2019). Wahlström (2018, s.82-83) ger förslag om tumreglerna: 5% regeln samt 80/20 regeln, där 5% regeln berör den totala tidsåtgången och 80/20 regeln den fördelning där 80% på de förväntade signalerna och 20 % på den oförutsedda (ibid.). Denna studie kunde inte urskilja att någon av de tillfrågade företagen nyttjar dessa, eller liknande, fördelningar i sina analyser. Vidare argumenterar uppsatsen för att det kan vara nödvändigt i

en högst föränderlig miljö att medräkna även de mest otänkbara signalerna för att främja strategisk förnyelse inom organisationerna och anpassa verksamheten för nya föränderliga förhållanden. Det grundas i en omvärldsanalys och därefter anpassar organisationer utvalda delar inom scenarioplanering utefter användbarheten vilket härleder till att det råder skiljaktigheter i tillämpad scenarioplanering mellan respondenterna.

För en effektiv scenarioplanering har organisationer enligt Ramírez et al. (2017) ett behov av att fördela och använda resurser i processen att implementera ett sannolikhetsselement. Parallellt med Wahlströms (2018, s.82-83) förslag om tumregler, möjliggör en fördelning av resurser inom scenarioplanering fördelar för organisationer att hantera nödvändig information och inte drabbas av dataoverload (Wahlström 2018, s.46). Följaktligen menar uppsatsen att det tyder på fördelar för organisationer om resursfördelningen för scenarioplanering granskas för att undersöka om organisationen tillämpar rätt hantering av insamlad data snarare än kvantiteten av data. En ökad resursfördelning leder inte till att rätt information hanteras utan kan i kombination av resurser och rätt hantering med tillämpade datainsamlingsprocesser öka träffsäkerheten i scenarioplaneringen. Uppsatsen anser att datainsamlingsprocesser kan förmedla en ökad förståelse om omvärldshändelser således att rätt information hanteras med tillämpade metoder vilket förtydligar betydelsen av resursfördelning inom organisationer. Organisationer kan förbättra sin scenarioplanering om verksamheten tillämpar lämpliga och effektiva verktyg i sin scenarioplanering.

Stockholms handelskammars (u.å.) uttalade sig om att svenska import- och exportföretag kan komma att påverkas, då deras produktions- och leverantörsled kan påverkas. Denna studie kan sedermera bekräfta att det finns antydning till påverkan för samtliga företag som deltagit.

## **6.1. Slutsats**

Författarna anser att forskningsfrågan är besvarad med en omfattande redogörelse om tre svenska import- och export bolags hantering av omvärldshändelser. Uppsatsen redogör och förklarar hur omvärldshändelser hanteras av respondenterna samt relaterar insamlad empiri till teoretiska utgångspunkter. Empiri visar att omvärldshändelser påverkar svenska import- och exportföretag. Studien identifierade eventuella förändringar i respondenternas hantering av omvärldshändelser. Författarna anser att empirin från AstraZeneca tyder på att bolaget har hanterat både tidigare och pågående omvärldshändelser väl. Skiljaktigheterna i utfallet av scenarioplaneringen mellan bolagen och implementerade datainsamlingsprocesser kan vara av olika skäl vilket ej har undersökts i denna studie.

Uppsatsen konstaterar att en proaktiv scenarioplanering baserad på omvärldssignaler skapar förutsättningar för organisationers strategiska förnyelse inom import- och exportmarknaden. Vidare konstaterar empirin att företag inte följer specifika teorimodeller utan snarare utformar och applicerar en scenarioplanering med olika delar från vetenskapliga teorier. Detta då det finns skillnader inom struktur och strategisk förmåga inom organisationer. Erfarenhet av omvärldshändelser bidrar med kunskap till organisationers scenarioplanering och hantering av framtida omvärldshändelser. Uppsatsen kan även dra slutsatser om att anpassa en scenarioplanering utefter en omfattande omvärldsanalys är att föredra för organisationer med en global verksamhet påverkade av en föränderlig affärsmiljö. Det konstateras att om organisationer även hanterar omvärldsanalys inom en krishanteringsgrupp förbättrar detta organisationens förmåga att agera proaktivt baserat på en gedigen riskbedömning.

## **6.2. Förslag till framtida forskning**

I en föränderlig värld råder det osäkerhet på den globala marknaden beträffande påverkan av omfattande omvärldshändelser. Organisationer hanterar dagligen globala flöden av information och data med stöd av interna och externa datainsamlingsprocesser. Digitaliseringen har underlättat hanteringen av data för organisationer men påvisar samtidigt betydelsen av rätt information för strategisk styrning och scenarioplanering. Verksamheter med implementerad Business Intelligence kan via detta verktyg stötta strategiska beslut inom scenarioplanering då rätt data för besluten är av betydelse.

Uppsatsen föreslår framtida forskning inom Business Intelligence för att behandla en mer djupgående undersökning om organisationers datainsamling och hur skillnaderna inom organisationers datainsamlingsprocesser påverkar deras scenarioplanering. Inför framtida omvärldshändelser anser uppsatsen att ett sådant bidrag till forskningen bidrar till en ökad kunskap och förståelse för att ge stöd till hur organisationer ska kunna sortera inkommande information i syfte att etablera en scenarioplanering av hög träffsäkerhet.

Vidare anser författarna ett förslag på en fördjupning om hur sanktionerna, riktade mot Ryssland, påverkat svenska import- och exportföretag. De sanktionerna som införts idag tycks finnas kvar en tid framöver och därmed skulle det vara intressant med en uppföljning på utfallet av sanktionerna i dessa sektorer.

## 7. Källförteckning

Abuzaid, A.N., (2018). Scenario Planning as Approach to Improve the Strategic *Performance of Multinational Corporations (MNCS)*. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), s.195–207.

Agarwal, R. & Helfat, C.E. (2009). Strategic renewal of organizations, *Organization Science*, 20(2), s.281-293.

Alla Bolag (2022). *Astra Zeneca AB - bokslut*.

<https://www.allabolag.se/5560117482/bokslut> [Hämtad: 2022.04.10]

Andersson, U., Cuervo-Cazurra, A. & Nielsen, B.B. (2014), From the editors: explaining interaction effects within and across levels of analysis. *Journal of International Business Studies*, 45(9), s.1063-1071.

Armelius, H. (2021). *Bytesbalans - internationellt*.

<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Ekonomi/Utrikeshandel/Bytesbalansen/> [Hämtad: 2022.04.12]

Armelius, H. (2022). *Sveriges exportvaror och importprodukter*

<https://www.ekonomifakta.se/fakta/ekonomi/utrikeshandel/sveriges-export--och-importprodukter/> [Hämtad: 2022.04.04]

Astrazeneca (2022a). *Korta Fakta*.

<https://www.astrazeneca.se/om-oss/korta-fakta.html> [Hämtad: 2022.04.10]

AstraZeneca (2022b). *Verksamheten i Sverige*.

<https://www.astrazeneca.se/om-oss/verksamheten-i-sverige.html> [Hämtad: 2022.04.10]

Balarezo, J. & Nielsen, B.B., (2017). Scenario planning as organizational intervention. *Review of International Business and Strategy*, 27(1), s.2–52.

Bergeron, P. & Hiller, C.A. (2002). Competitive intelligence. *Annual review of information science and technology*, 36(1), s.353–390.

<https://doi.org/10.1002/aris.1440360109>

Bettis, R.A. & Prahalad, C.K. (1995), The dominant logic: retrospective and extension, *Strategic Management Journal*, 16(1), s.5-14.

BillerudKorsnäs (2022a). *Års- och hållbarhetsredovisning 2021*

<https://www.billerudkorsnas.se/investerare/finansiella-rapporter> [Hämtad: 2022.04.10]

BillerudKorsnäs (2022b). *Års- och hållbarhetsredovisning 2020*.

<https://www.billerudkorsnas.se/investerare/finansiella-rapporter> [Hämtad: 2022.04.10]

BillerudKorsnäs (2022c). *Års- och hållbarhetsredovisning 2019*.

<https://www.billerudkorsnas.se/investerare/finansiella-rapporter> [Hämtad: 2022.04.10]

Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G & van der Heijden, K. (2005). *The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning*. *Futures*, 37(8): s.795-812.

<https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.01.003>

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), s.77–101.

Chadwick, I.C., & Raver, J.L. (2015). Motivating Organizations to Learn: Goal Orientation and Its Influence on Organizational Learning. *Journal of Management*, 41(3), s.957-986.

DOI: 10.1177/0149206312443558.

Chermack, T.J., Coons, L.M., O'barr, G. & Khatami, S. (2017). The effects of scenario planning on participant reports of resilience. *Eu-ropean Journal of Training and Development*, 41(4): s.306-326.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-08-2015-0068/full/html>

Chermack, T.J. (2011). *Scenario planning in organizations: how to create, use, and assess scenarios*. San Francisco: Berret-t-Koehler.

Chermack, T.J., Bodwell, W. & Glick, M. (2010). Two strategies for leveraging teams toward organisational effectiveness: scenario planning and organisational ambidexterity. *Advances in Developing Human Resource*, 12 (1), s.137-156.

Chermack, T.J. & Swanson, R.A. (2008). Scenario-planning: human resource development's strategic learning tool, *Advances in Developing Human Resources*. 10(2), s.129-146.

Chermack, T.J. (2004), Improving decision-making with scenario planning, *Futures*, 36(3), s.295-309.

Corner, P.D., Kinicki, A.J. & Keats, B.W. (1994), Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice, *Organization Science*, 5(3), s.294-308

Cuervo-Cazurra, A., Andersson, U., Brannen, M.Y., Nielsen, B.B. & Reuber, A.R. (2016), From the Editors: can I trust your findings? Ruling out alternative explanations in international business research, *Journal of International Business Studies*, 47(8), s.881-897.

Daft, R.L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), s.123-139.

Dobbs, M.E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness review*, 24(1), s.32-45.

DOI 10.1108/CR-06-2013-0059

Durance, P., & Godet, M. (2010) Scenario building: uses and abuses. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), s.1488-1492.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162510001289?via%3Dihub>

Ekholm, K., Nordström Skans, O., Persson, T. & Åkerman, A. (2022). *Pandemins effekter på svensk ekonomi under 2020*.

<https://coronakommissionen.com/publikationer/slutbetankande-sou-2022-10/> [Hämtad: 2022.04.07]

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), s.107–115.

Hjerm, M., Lindgren, S. & Nilsson, M. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Malmö: Gleerup.

Europeiska kommissionen (2020). *Meddelande från kommissionen. Vägledning från Europeiska kommissionen om användningen av reglerna om offentlig upphandling i nödsituationen i samband med covid-19-krisen.*

[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=CELEX:52020XC0401\(05\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=CELEX:52020XC0401(05)) [Hämtad: 2022-05-09].

Folkhälsomyndigheten (2022). *Om viruset och sjukdomen.*

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/om-sjukdomen-och-smittspridning/om-viruset-och-sjukdomen/> [Hämtad: 2022.04.07]

Folkhälsomyndigheten (2020). *Spridningen av covid-19 är en pandemi.*

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/spridningen-av-covid-19-ar-en-pandemi/#:~:text=WHO%20deklarerade%20den%2011%20mars,att%20d rabba%20alla%20v%C3%A4rldens%20l%C3%A4nder.> [Hämtad: 2022.04.07]

Government of the Netherlands. (u.å.). *What is Brexit?*

<https://www.government.nl/topics/brexit/question-and-answer/what-is-brexit> [Hämtad: 2022.04.07]

Hjort, M. (2014). Sammanfattning av konflikten. *Svenska dagbladet*, 04 -mars.

<https://www.svd.se/a/24009275-df8f-3b78-95e0-3a0ec8653477/sammanfattning-av-konflikten> [2022.04.07]

Holmström, C. (2022). *Sveriges viktiga exportvaror och importvaror.*

<https://www.ekonomifakta.se/stand-alone/frihandel/sveriges-viktiga-exportvaror-och-importvaror/> [Hämtad: 2022.04.04]

Hsieh, H.-F. & Shannon, S.E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative health research*, 15(9), s.1277–1288.

Huff, J.O., Huff, A.S. & Thomas, H. (1992), Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia, *Strategic Management Journal*, 13(S1), s.55-75.

Jefford, K. (2022). *World leaders, UN condemn Russia's invasion of Ukraine: latest.*

<https://genevasolutions.news/global-news/world-leaders-un-condemn-russia-s-invasion-of-ukraine-latest> [Hämtad: 2022.04.07]

Kahane, A. (2012). Transformative scenario planning: changing the future by exploring alternatives. *Strategy & Leadership*, 40(5), s.19-23.

<https://doi.org/10.1108/10878571211257140>

Kantid, C., Kiernan, S., Socrates Bardi, J. & Posner, L. (2022). Updated: Timeline of the Coronavirus. *Think Global Health*.

<https://www.thinkglobalhealth.org/article/updated-timeline-coronavirus> [Hämtad:2022.04.07]

Kommerskollegium (u.å.). *Sanktioner mot Ryssland*.

<https://www.kommerskollegium.se/importera--exportera/handla-utanfor-eu/licenser-tillstand-kvoter/internationella-sanktioner/sanktioner-mot-ryssland/> [Hämtad: 2022.04.07]

Kommerskollegium (2022). *Stort behov av information om sanktionerna mot Ryssland*

<https://www.kommerskollegium.se/om-oss/nyheter/2022/stort-behov-av-information-om-sanktionerna-mot-ryssland/> [Hämtad: 2022.04.07]

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Landolt, S.C. (2000). Flexible mindset. *Credit Union Management*, 23(3), s.65.

Larsen, A.K. (2018). *Metod helt enkelt*. Malmö: Gleerups.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications, Inc.

Lindgren, M. & Bandhold, H. (2014). *Scenarioplanering – Länken mellan framtid och strategi*. Stockholm: Liber

Malaska, P., Malmivirta, M., Meristo, T., Hansen, S.O. (1984). *Scenarios in Europe-who uses them and why?* Long Range Planning, (17), s.45-49.

[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90036-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90036-0)

Meyerowitz, D., Lew, C. & Svensson, G., (2018). Scenario-planning in strategic decision-making: requirements, benefits and inhibitors. *Foresight (Cambridge)*, 20(6), s.602–621. DOI: 10.1108/FS-04-2018-0036

Namugenyi, C., Nimmagadda, S.L. & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science*, 159, s.1145-1154.

Pagels-Fick, G. (2008). *Business Intelligence : om organisation, metod och tillämpning*, Malmö: Liber.

Palaskar, J.N., (2018). Research ethics. *Journal of Dental and Allied Sciences*, 7(1), s.1–2.

Pateman, J. (2019). Blue Ocean Strategy: Making a Blue Ocean Shift at Thunder Bay Public Library. *Public library quarterly (New York, N.Y)*, 38(4), s.353-368.

Pettifor, A. (2017). Brexit and its Consequences. *Globalizations*, 14(1), s.127-132.

Phan, P.H. & Wood, G. (2020). Doomsday Scenarios (or the Black Swan Excuse for Unpreparedness). *Academy of Management perspectives*, 34(4), s.425–433.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2020.0133>

Pryor, C., Holmes Jr, R.M., Webb, J.W. & Liguori, E.W. (2019). Top Executive Goal Orientations' Effects on Environmental Scanning and Performance. Differences Between Founders and Nonfounders. *Journal of management*, 45(5), s.1958–1986.

Ramírez, R., & Wilkinson, A. (2016). *Strategic reframing: the oxford scenario planning approach*. Oxford: Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198745693.001.0001>

Ramírez, R., Churchhouse, S., Hoffman, J. & Palmero, A. (2017). Using scenario planning to reshape strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(5), s.31-37.

Regeringskansliet (2018). *Extramöte om brexit*.  
<https://www.regeringen.se/artiklar/2018/11/181119-efter-gac-om-brexit/> [Hämtad: 2022.04.07]

Regeringskansliet (2020). *Strategi med anledning av det nya coronaviruset*.  
<https://www.regeringen.se/regerings-politik/regeringens-arbete-med-coronapandemin/strategi-med-anledning-av-det-nya-coronaviruset/> [Hämtad: 2022.04.07]

Regeringskansliet (2022a). *“Den ryska invasionen av Ukraina är oprovocerad, olaglig och oförsvarlig”*.

<https://www.regeringen.se/artiklar/2022/02/den-ryska-invasionen-av-ukraina-ar-oprovocerad-olaglig-och-oforsvarlig/> [Hämtad: 2022.04.07]

Regeringskansliet (2022b). *Potentiella ekonomiska konsekvenser för Sverige med anledning av Rysslands invasion av Ukraina*.

<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2022/02/potentiella-ekonomiska-konsekvenser-for-sverige-med-anledning-av-rysslands-invasion-av-ukraina/> [2022.04.07]

Regeringskansliet (2022c). *Sammanställning av sanktioner mot Ryssland i samband med invasionen av Ukraina*.

<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/rysslands-invasion-av-ukraina/sammanstallning-av-sanktioner-mot-ryssland/> [Hämtad: 2022.04.07]

Rigby, D. & Bilodeau, B. (2007). Selecting management tools wisely. *Harvard business review*, 85(12), s.20.

SCA (2022). *Års- och hållbarhetsredovisningar*.

<https://www.sca.com/sv/om-oss/Investerare/finansiering/ars--och-hallbarhetsredovisningar/> [Hämtad: 2022.04.10]

SCB (2022a). *Export, import och handelsnetto*.

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/handel-med-varor-och-tjanster/utrikeshandel/utrikeshandel-med-varor/pong/tabell-och-diagram/export-import-och-handelsnetto/> [Hämtad: 2022.04.04]

SCB (2022b). *Sveriges Export*.

<https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/samhallets-ekonomi/sveriges-export/> [Hämtad: 2022.04.27]

SCB (2020). *Ökat överskott i handelsbalansen bidrar till positiv bytesbalans*

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/betalningsbalans-och-utlandsställning/betalningsbalans-och-utlandsställning/betalningsbalansen-bop/pong/statistiknyhet/betalningsbalansen-4e-kvartalet-2019/> [Hämtad: 2022.04.10]

Schoemaker, P. (1993), Multiple scenario development: its conceptual and behavioral foundation, *Strategic Management Journal*, 14(3), s.193-213.

Schoemaker, F.J.H. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, s.25-40. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91604-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91604-0)

Schwartz, P. (1996). *The art of the long view*. New York: Doubleday.

Stockholms handelskammare (u.å.). *Kriget i Ukraina: Så påverkas handeln och ekonomin i Stockholm*.

<https://stockholmshandelskammare.se/kriget-i-ukraina> [Hämtad: 2022.04.09]

SVT (2022). *Rysslands invasion av Ukraina*.

<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/ryssland-invaderar-ukraina> [Hämtad: 2022.04.07]

Themsen, T.N. & Skærbæk, P. (2018). The performativity of risk management frameworks and technologies: The translation of uncertainties into pure and impure risks. *Accounting, organizations and society*, (67), s.20–33.

Torstensson, S. (2022). *Coronakrisen - omsättning och konkurshot*.

<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Entreprenorskap/coronakrisen-omsattning-och-konkurshot/> [Hämtad: 2022.04.07]

Tripsas, M. & Gavetti, G. (2000), Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging, *Strategic Management Journal*, 21(10/11), s.1147-1161

Tullverket. (2021). *Frihandel som ger tullfrihet eller tullnedsättning*.

<https://www.tullverket.se/foretag/internationellhandel/importeravaror/frihandelvidimport/frihandelsomgertullfrihetellertullnedsattning.4.6ac2c843157b7beb00766d.html>. [Hämtad: 2022-03-07].

University of Chicago (2015). *Why is Ukraine the West's Fault?* [Video]

<https://www.youtube.com/watch?v=JrMiSQAGOS4> [Hämtad: 2022.03.07]

Van der Heijden, K. (2004), Can internally generated futures accelerate organizational learning?, *Futures*, 36(2), s.145-159.

Van der Heijden, K. (2005), *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, 2nd edn., John Wiley & Sons

Wack, P. (1985b). Scenarios: shooting the rapids. *Harvard Business Review*, 63(6), s.139-150.

Wack, P. (1985a), Scenarios: uncharted waters ahead, *Harvard Business Review*, September – October, s.73-89.

Wahlström, B. (2018). *Försprång – Omvärldsanalys i den nya digitala omvärlden*. Stockholm: Liber.

Wallenskog, A. (2022). *Kriget i Ukraina påverkar världsekonomin*.

<https://skr.se/skr/tjanster/bloggarfranskr/ekonomibloggen/artiklar/krigetiukrainapaverkarvardsekonomin.62315.html> [2022.04.07]

Zaby, C. & Wilde, K.D. (2017). Intelligent Business Processes in CRM. *Business & information systems engineering*, 60(4), s.289–304.

Åkerman, F. (2022). Biden utökar USA:s sanktioner mot Ryssland. *Dagens industri*, 24 februari.

<https://www.di.se/nyheter/biden-utokar-usa-s-sanktioner-mot-ryssland/> [Hämtad: 2022.04.07]

## **Bilaga 1 - Mall för formellt mejl för kontakt med företag inför intervjuer.**

Hej **X**,

Mitt namn är **Förnamn** och företagsekonomi student från Södertörns högskola. Jag och min arbetspartner, **Förnamn**, skriver vår C-uppsats där vi ämnar att undersöka hur företag som dagligen arbetar med export och/eller import förbereder sig inför framtida förändringar alternativt kriser. Exempel på större förändringar och kriser i närtid är Brexit och kriget i Ukraina, vilket även kommer hanteras i uppsatsen i syfte att lokalisera eventuella lärdomar.

Vi skulle vara ytterst tacksamma ifall ni har möjlighet att delta i vår empiriska undersökning över vad svenska företag har för beredskapen i dagsläget och skulle därmed vilja bjuda in er till en intervju! Intervjuns kommer inträffa i april månad, tider och datum är flexibla. Om detta verkar intressant får ni mer än gärna återkoppla till oss, så bestämmer vi datum och tid tillsammans. Intervjun kan både ske i person eller över zoom, vad som passar er bäst.

Vid medverkan kommer ni som respondent få möjligheten att vara helt anonyma. Möjligheten finns också att ni kan ta del av det färdigställda materialet när vi är klara.

Hör gärna av er för vidare frågor!

Tack på förhand!

Vi ser fram emot att höra ifrån er.

Med vänliga hälsningar,

**Förnamn Efternamn**

Företagsekonomi student

Södertörns Högskola

**(Mejl@mejl.se)**

Mobil: 07X-XX XX XXX

## Bilaga 2- Intervjufrågor

UPPSATSEN FORSKNINGSPRÅGA:

- *Hur hanteras större omvärldsförändringar av tre svenska import- och exportföretag inom transport av skogsvaror och kemivaror?*

Uppsatsens syfte avser att förklara hur svenska export och import företag hanterar omvärldshändelser och planerar för framtida scenarier. Uppsatsen ämnar, i en vidare diskussion och analys, att kartlägga vilka nutida samt framtida förändringar som kommer ske inom organisationers scenarioplanering. Detta för att kunna förbereda företag inför ett scenario där det kommer att påverka svenska export- och importföretag och dess marknad.

INTRO:

1. Vilken arbetstitel har du och vill du beskriva din roll inom organisationen
2. Beskriv med egna ord hur företaget är etablerat på import och export marknaden.
3. Vad skiljer sig mellan er och andra aktörer på marknaden? Hur utmärker ni er?

NULÄGE/FÖRUTSÄGBARA OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR:

4. Arbetar ni med scenarioplanering eller något liknande idag?
5. Hur arbetar ni med scenarioplanering idag?
6. Vad anser ni är viktigt i förutsättningen för en bra scenarioplanering?
  - Finns det eventuella hinder för en bra scenarioplanering i er organisation?
7. Kan ni ge ett exempel på en förutsägbar omvärldsförändring som ger konsekvenser för er organisation?
8. Hur kan en bra scenarioplanering hjälpa era förberedelser inför denna förändring?
9. Hur påverkade Brexit er organisation?

OFÖRUTSÄGBARA OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR:

10. Hur reagerade ert företag på Covid-19 pandemins utbrottet 2020?
11. Fanns det en uttalad scenarioplanering inom organisationen för en sådan förändring?
12. Vilka konsekvenser hade Covid-19 pandemin för er organisation i det stora hela?
13. Hur hanterade/hanterar ni dessa konsekvenser med tidens gång? Hade ni flera scenarier för organisationen? (Du får gärna beskriva exempel på strategier, ifall svaret är kort)

14. Finns det åtgärder i er årsplanering som er organisation kan implementera för att förbereda er på oförutsägbara händelser? Likt Covid-19 pandemin, kriget?

#### FRAMTIDA OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR:

15. Har omvärldsförändringarna på senaste tiden gjort att er scenarioplanering har förändrats idag? Ge gärna ett konkret exempel.

16. Hur skiljer sig planeringen mellan tänkbara alternativt otänkbara omvärldsförändringar?

a. Budgeteras dessa lika eller olika i er årsplanering?

b. Med tanke på Covid-19 pandemin och nu kriget i Ukraina, kommer ni etablera större resurser åt de mer otänkbara omvärldsförändringar inför framtiden?

#### ÖPPEN DISKUSSION:

#### SAMMANFATTNING:

#### STÖDFRÅGOR:

- ex. Vill du beskriva en strategi/scenarioplanering