

# SCENARIER – STYRKER OG SVAGHEDER

## **Scenarier i strategisk planlægning** *forbindelsen mellem fremtid og strategi*

Seniorforsker Birgitte Rasmussen  
Risø DTU  
Afdelingen for Systemanalyse

Det 57. danske Byplanmøde  
4. oktober 2007 - Sønderborg

## Hvad er scenarier?

Scenarier er forsøg på at beskrive fremtidige og plausible

- udfordringer, usikkerheder og muligheder

intention → at understøtte strategisk planlægning

Scenarier adskiller sig fra

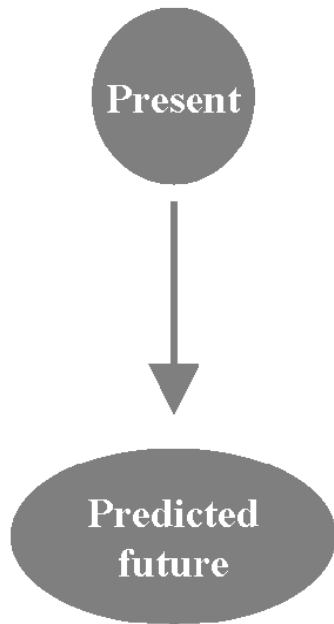
- fremskrivning (fremtiden; en logisk videreførelse af fortiden)
- visioner (formulering af ønskede fremtider)

Scenarier er slet ikke

- spådom, krystalkugler eller profetens lange skæg

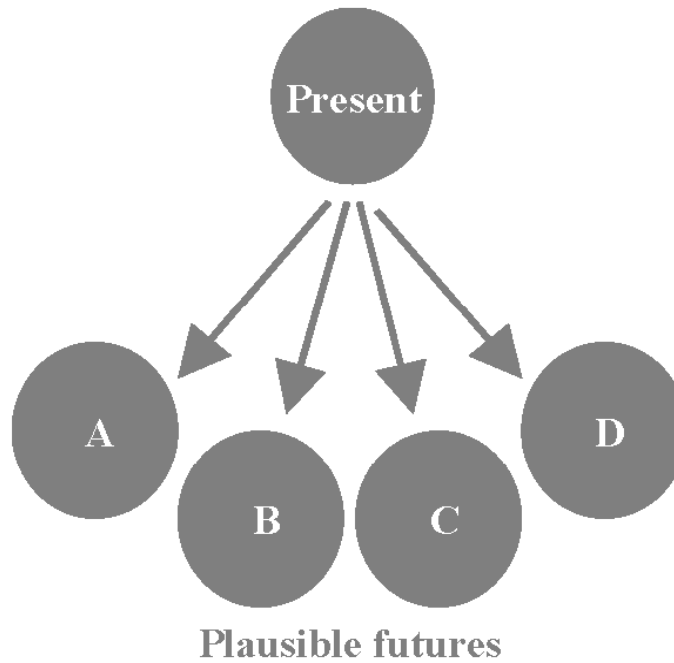
# Typologi

## Predictive



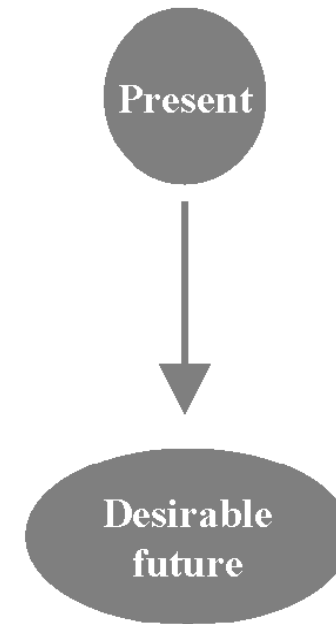
What future seems most likely given the continuation of current trends?

## Explorative



Which futures are possible and how do we prepare for sets of equally plausible futures?

## Anticipative



What future is preferable and how can we get there?

## Hvorfor scenarieplanlægning?

øget kompleksitet og usikkerhed

traditionelle værktøjer utilstrækkelige

scenarier kan være testrum

udforske drivfaktorer og tendenser

tænke i flere muligheder

"hvad-nu-hvis" tænkning

## Scenarier i planlægning

skabe dialog  
forståelse af muligheder på langt sigt  
forståelse af omverdenens dynamik

***"ultimately, the end result of scenario planning is not a more accurate picture of tomorrow, but better decisions today"***

(Peter Schwartz, 1998)

# Drivfaktorer og tendenser

## know-why

carriers and barriers

Nøgleord	Carriers	Barriers
<u>S</u> amfund <u>Ø</u> konomi <u>P</u> olitik <u>T</u> eknologi <u>M</u> iljø <u>V</u> ærdier		

## Hvor og hvordan finder man drivfaktorer?



➡ det er desværre ikke skudsikre metoder til

➡ scenarier er ikke bedre end de anvendte drivfaktorer

### Værktøjskassen:

- rapporter og analyser
- ekspertpaneler
- spørgeskemaer
- interviews
- brainstorm
- m.fl.



## Drivfaktorer og tendenser - eksempler

GLOBALISERING	{ udflytning af arbejdspladser → ny produktion konkurrence → specialisering, kompetencer
MILJØ OG SUNDHED	{ ressourcer → krav til optimering af forbrug sundhed → nye behandlingsmetoder
INDIVIDUALISERING	{ identitet → lokal kulturel divergens privathed → rum for det nære
IMMATRIEL ØKONOMI	{ nye behov → eventyr IKT → magtfaktorer, konkurrenceparametre
VISDOMSSAMFUNDET	{ værdier → simple living integritet, autenticitet → det hele menneske
ALDRENDE SAMFUND	{ behov for omsorg → marked for omsorg boliger → ældreboliger, oldekoller



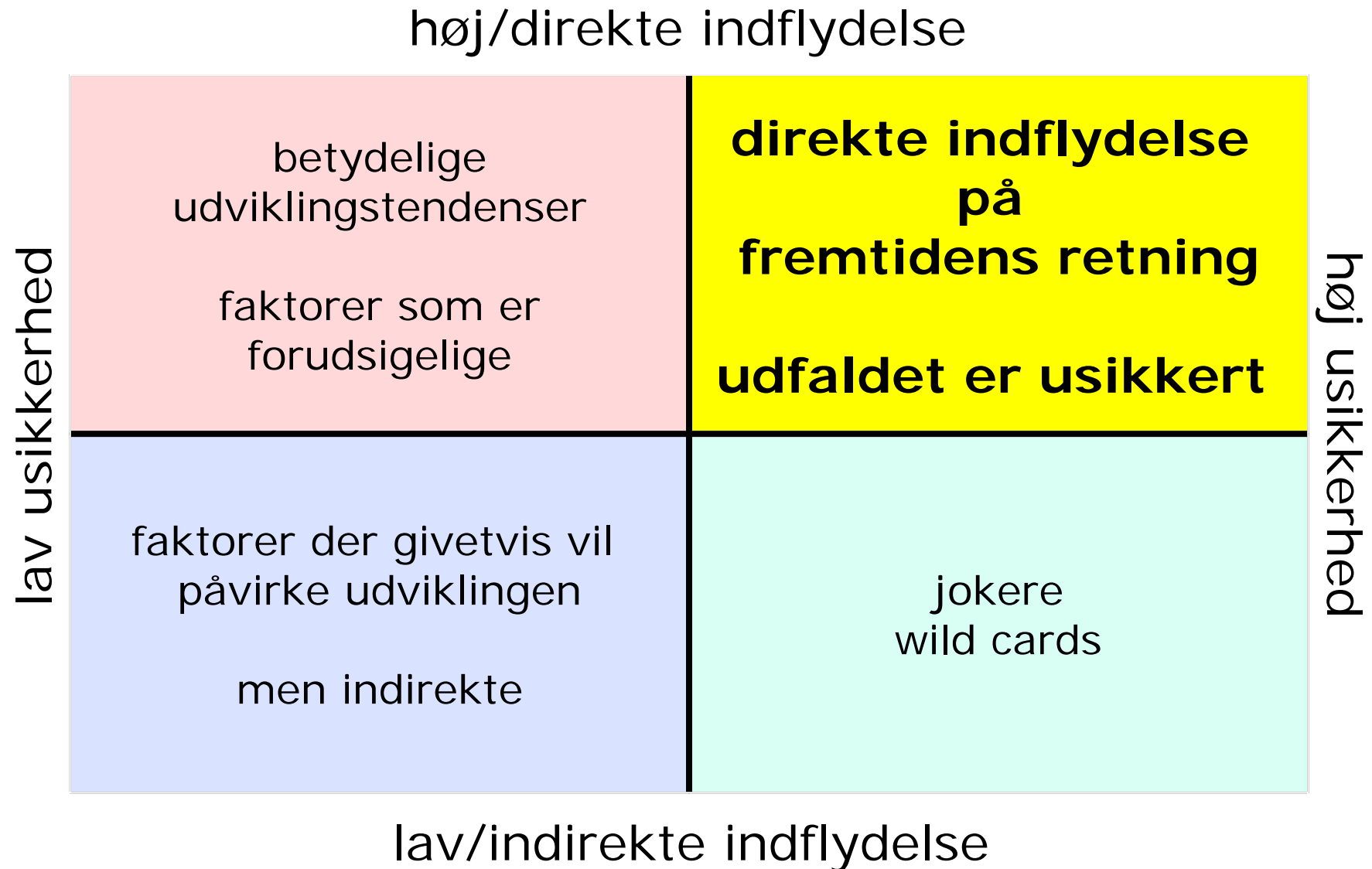
## Prioritering af drivfaktorer

	BETYDNING					USIKKERHED				
	lav				høj	lav				høj
Drivfaktor 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drivfaktor 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
....										
Drivfaktor N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

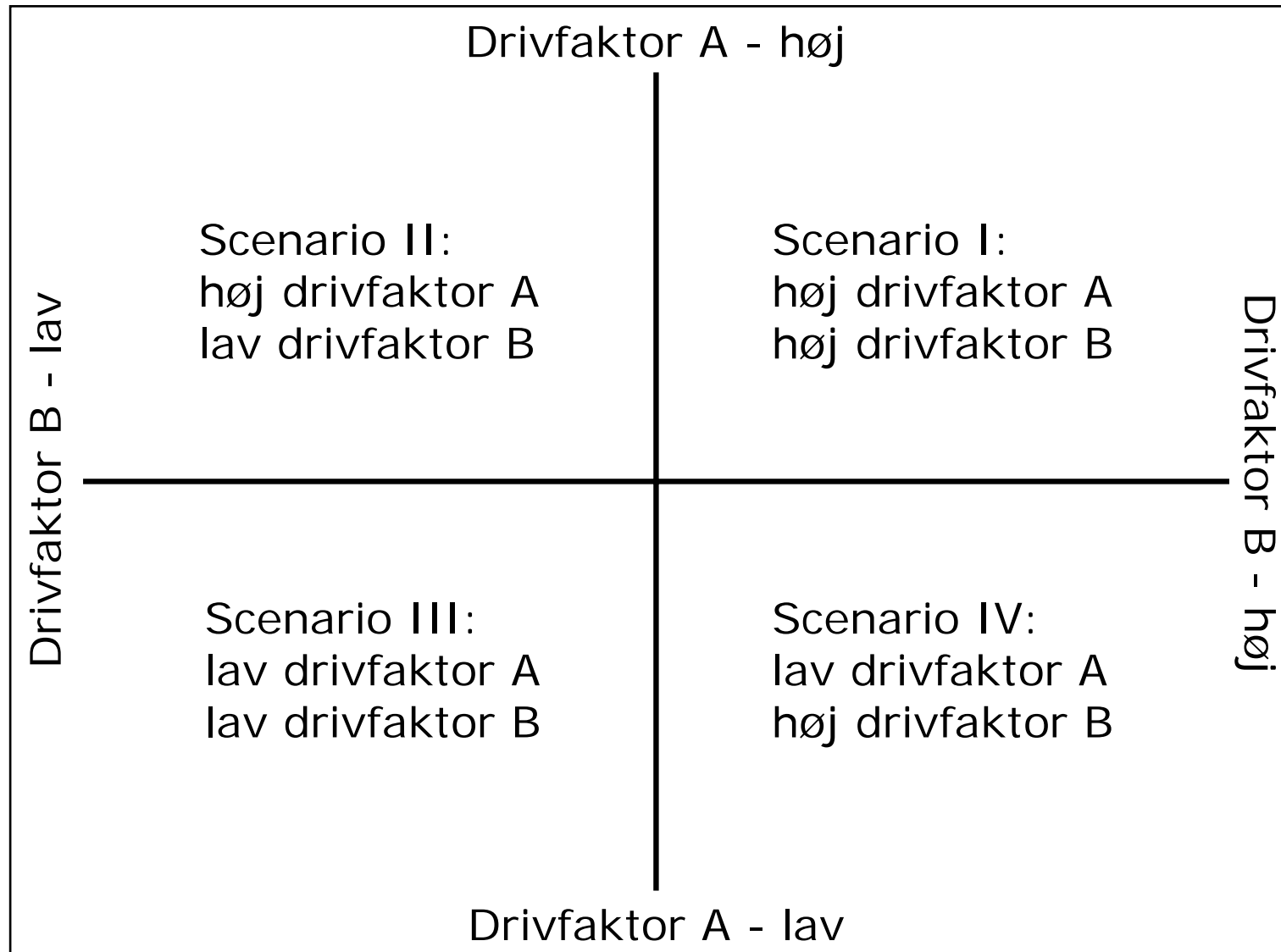
**drivfaktorens dynamik, betydning** og **indflydelse** for udviklingen

**drivfaktorens usikkerhed** (usikkerhed på udfaldet af udviklingen), dvs. hvilken betydning den enkelte faktor har for udfoldning af udfaldsrummet

## Udvælgelse af drivfaktorer



## Scenariokrydset



# Scenarier – eksempel – Risø vindenergi

## 4) Risø - Networking Centre of Excellence

- EU wind energy Research Area
- International research funding
- Long-term projects / basic science
- Tough international competition
- Changing intl. research networks
- Intl. "lobbyism" possible

**Public**

**Sources of Danish research funding**

**Private**

## 3) Risø - The Danish wind energy university

- Long-term science / research councils
- No public advisory tasks
- Science policy "fads"
- Competition with high profile areas such as nano, IT, bio, etc.

Global

tasks

Intl. of

Danish

## 1) Risø - International Consultant Engineers

- Less long-term research
- More short-term applied research
- Small projects / many sources
- Tough international competition
- Lobbyism difficult

## 2) Risø - The Danish wind energy consultant

- Less long-term research
- More short-term applied research
- No intl. competition for funding
- DK R&D market with few actors
- "Lobbyism" possible in Denmark
- Many good friends in Denmark

# Scenarier – eksempel – Future Energy Costs

## S2 Fortress Europe

- Relative stable economy in EU
- Russia and China help US and EU to calm down geo political tensions
- Pressure on European borders
- EU setting global agenda on energy
- Decreasing demand for energy except for renewables

Stronger

policies

## S1 Green Europe

- Global growth in energy demand
- Macroeconomic volatilities in some countries are eased by high growth in the world economy
- Global growth slowly affects economical stability in Middle East and central Asia
- World market for biomass
- Volatilities in oil prices dampened by EU

Slower

Economical growth in +5 countries

Higher

## S3 Old Worlds thrives

- Almost Business-as-Usual
- Europe and the rest of OECD lead the economical pace of the world
- Slow growth in worlds energy demand
- Changes in energy policies seems hard to realise for different reasons

EU energy

Weaker

## S4 Global competition

- Hard global competition for the world's oil resources and all other resources
- China and India compete with Europe on Russia's and central Asia's gas resources
- Global geopolitical competition fuels tensions in Middle east and other resource rich areas.
- Volatile oil and gas prices.

## Drivfaktorer i lokalt perspektiv

### Fremtidige udvikling afhænger af

Egen dynamik og indre drivfaktorer  
Interne konflikter og divergerende strategier

Nationale, transnationale og globale  
udviklingstendenser og usikkerheder

Scenarieprocesser bør organiseres,  
så de overskrider både  
horisontale og vertikale grænser

## Scenarier og strategi



Scenarier; test af strategi



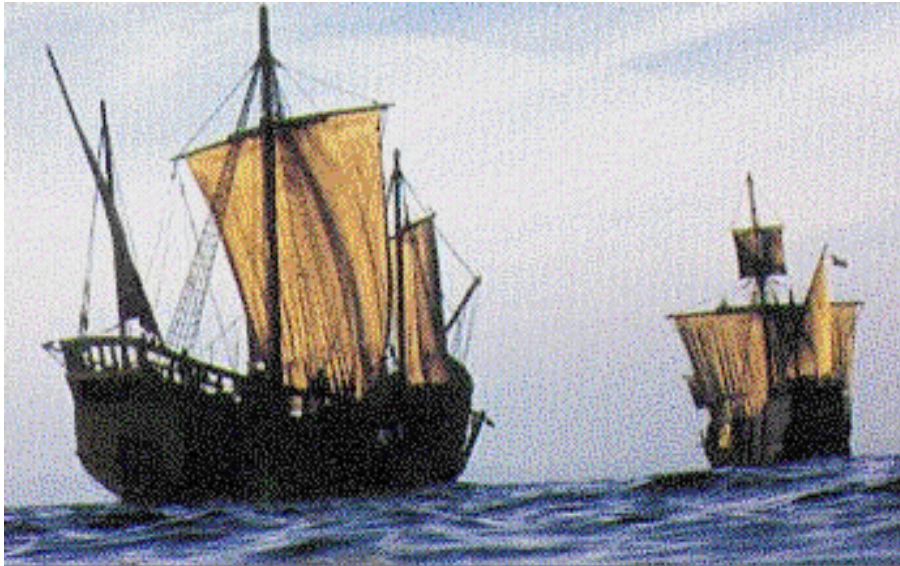
Scenarier; formulering af strategi



Scenarier; skabe opmærksomhed

## Hvad de dog siger

at sætte kurs og  
udnytte gode vinde



*Ét er et søkort at forstå –  
et andet er skib at føre*

*Ludvig Holberg*

wanderer above  
the Sea of Fog



Casper David Friedrich (1818)



## Scenarier i en kommunalpolitisk kontekst

- er der reel interesse for at inddrage relevante indre og ydre drivfaktorer
- er der vilje til en nøgtern og kritisk vurdering af udgangspunkt og mål
- er der et reelt ønske om handling
- er der villighed til at vurdere strategiske usikkerheder på længere sigt end næste kommunalvalg
- kan kommunalpolitiske beslutningsprocesser håndtere de lidt diffuse scenarieprocesser
- fravælges scenarier af ressourcemæssige årsager

**Scenarier kan ikke løse politiske konflikter**

**Scenarier er ikke politiske drømme**

## Litteratur

- FOR-LEARN – <http://forlearn.jrc.es/>. *Online Foresight Guide. Indeholder mange beskrivelser, også om scenarier.*
- Bishop, P. A.; Collins, H.T. (2007). "The current state of scenario development: an overview of techniques", *Foresight*, **9/1**, 5-25. *Seneste af mange forsøg på at give et overblik over det frodige og vildtvoksende felt scenarier. Indeholder en udmærket referenceliste og forslag til yderlige læsning.*
- Godet, M. (2000). "The art of scenarios and strategic planning: Tools and pitfalls", *Technology Forecasting and Social Change*, **65**, 3-22. *Overblik over hvad man kan bruge og især ikke bruge scenarier til i strategisk ledelse.*
- Mercer, D. (1997). "Robust Strategies in a Day", *Management Decision*, **35/3**. 219-223. *Detaljeret kagebog for en en-dags scenarie process. Alt er medtaget også kaffepauserne.*
- Schwartz, P. (1998). "The art of the long view. Planning for the future in an uncertain world", John Wiley & Sons, 272 p. *Klassisk bog om scenarier. Schwartz var hovedmanden bag Shell's scenariearbejde i 70'erne.*
- Lindgren, M.; Bandhold, H. (2003). "Scenario Planning. The link between future and strategy", Palgrave, 180 p. *Indeholder beskrivelser af anvendelse af scenarier i planlægning.*