



MEGASTRAT

**Gør Megatrends Anvendelige til Individuelle
PrognoSer for Muligheder og Strategisk Udvikling**

Scenariemetode i henhold til den
europæiske fremsynsplatform



Finansieret af Den Europæiske Union. De synspunkter og holdninger, der kommer til udtryk, er imidlertid kun forfatterens/forfatterens egne og afspejler ikke nødvendigvis Den Europæiske Unions eller Det Europæiske Forvaltningsorgan for Uddannelse og Kultur (EACEA). Hverken EU eller EACEA kan holdes ansvarlige for dem.

Copyright



MEGA STRAT

© Copyright 2024 The MegaStrat Consortium

Bestående af:

- BWCON GMBH (E10040962)
- HOCHSCHULE DER MEDIEN (HDM) (E10202533)
- EOLAS S.L. (EOLAS) (E10202533)
- SYDDANSK UNIVERSITET (SDU) (E10209170)
- GAIA (E10204201)
- GREEN Innovation Group A/S (E10082413)

Dette dokument må ikke kopieres, reproduceres eller ændres, hverken helt eller delvist, til noget formål uden skriftlig tilladelse fra MegaStrat Consortium. Derudover skal der tydeligt henvises til dokumentets forfattere og alle relevante dele af meddelelsen om ophavsret.

Ændringer i dette dokument kan forekomme uden varsel.

Klassifikation af dokumentet

Titel	Scenariemetode i henhold til den europæiske fremsynsplatform
Type	Metode
Output	
Partnere	MegaStrat Consortium
Forfattere	Luca Randecker
Formidlingsniveau	offentlig

Versionsstyring

Version	Beskrivelse	Navn	Dato
1.0	Første version	Luca Randecker	06.05.2024
1.1	Oversatte version (Dansk)	Jonas Toftgaard	06.08.2024

Ressourcer

Links:

- Den europæiske fremsynsplatforms scenariemetode: <http://foresight-platform.eu/community/forlearn/how-to-do-foresight/methods/scenario/>





Scenariemetode i henhold til den europæiske fremsynsplatform

Beskrivelse

Hvad handler dette metoden om

Denne tilgang defineres som en "gennemgang af processen" i seks trin med to vigtige elementer. Et element er scenariernes "beslutningsfokus", hvilket betyder, at processen ikke begynder og slutter med en vision for fremtiden, men med enighed om den strategiske beslutning, som scenarierne skal belyse. Det andet nøgleelement er "scenarielogikken", som udgør kernen i processen.

Til hvilke formål bruges det i langsigtede mulighedsforudsigelser (LTOFS)

Denne teknik dækker de grundlæggende trin til at skabe et scenarie og er defineret som en kvalitativ og forudsigende metode. Det ekstra trin med at rangere antagelserne i relevans og usikkerhed kan forbedre opfyldelsen af målene ved hjælp af de resulterende scenarier.

Metodens Begrænsninger

Rangering af antagelserne kan reducere modtageligheden for fejl, men ikke eliminere den helt.

Hvornår og hvordan bruges værktøjet?

1. **Identificer fokusspørgsmålet:** Identificer målene for scenarieøvelsen og definer rumlige og tidsmæssige systemgrænser.
2. **Identifikation og analyse af drivkræfterne:** Identificer de drivkræfter, der påvirker de centrale spørgsmål, både direkte og indirekte, og fastlæg de vigtigste og mest usikre drivkræfter. Listen over de drivende faktorer bør omfatte sociale, teknologiske, økonomiske (makro), miljømæssige, politiske og værdimæssige faktorer (STEEPV).
3. **Rangering efter vigtighed og usikkerheder:** Rangering af drivkræfterne på grundlag af to kriterier: graden af 'vigtighed' af det fokusspørgsmål, der blev identificeret i trin 1, og graden af 'usikkerhed' omkring disse faktorer og tendenser.
4. **Valg af scenarielogikker:** Resultaterne af rangeringsøvelsen i det forrige trin hjælper med at identificere de akser, som scenarierne kan konstrueres efter, og hjælper derfor med at finde scenarielogikkerne.
5. **Uddybning af scenarierne:** Udvikl en række internt overensstemmende historier, der projicerer så meget som muligt det, der er lært gennem processen indtil nu. En tabel med komparative beskrivelser kan hjælpe.
6. **Konsekvenser af scenarier:** Luk sløjfen' link tilbage til fokusspørgsmålet i det første trin og begynd at omsætte scenarierne til strategi.

Identificer det centrale problem: Identificer det centrale tema: Generelt er det tilrådeligt at starte "indefra og ud", når du udvikler scenarier. Det betyder, at man starter med en bestemt





MEGASTRAT

beslutning eller et specifikt spørgsmål og derefter udvider til det omgivende miljø. Scenarier er ikke et mål i sig selv; de er snarere værktøjer, der hjælper os med at træffe bedre strategiske beslutninger. Et snævert fokus vil forhindre, at scenarier glider over i brede generaliseringer om samfundets eller den globale økonomis fremtid. Når man fastlægger fokusemnet, er det vigtigt at overveje den passende tidshorisont for scenarierne, da dette vil påvirke rækken af spørgsmål, der skal overvejes som en del af scenarieudviklingsprocessen. Ved fastlæggelsen af fokusemnet er det vigtigt eksplicit at adressere den række af usikkerheder, der kan karakterisere den langsigtede fremtid. I dette trin er det vigtigt at tænke over de nøglefaktorer, der kan spille en rolle. Som et tip kan du starte dette trin med at spørge: "Hvad er de vigtigste faktorer, vi gerne vil vide om fremtiden for at forbedre kvaliteten af vores beslutninger?"

Identifikation og analyse af drivkræfterne: Det næste trin er at identificere de vigtigste påvirkningsfaktorer, der påvirker de anførte nøglekræfter på makro- og mikroniveau. Nøglekræfter i mikromiljøet er dem, der har en direkte indvirkning på det problem, du beskæftiger dig med. Hvis du f.eks. ser på fremtiden for en bestemt fremstillingssektor, kan mikrodriverne være relateret til sektorens markedstendenser, specifikke regler for fremstilling, nye teknologier osv. Makromiljømæssige nøgledrivkræfter er bredere og potentielt globale. De henviser til sociale, teknologiske, politiske, økonomiske og miljømæssige kræfter, der kan have indflydelse på det pågældende emne. Målet er at skabe en konceptuel model af det relevante miljø, der inkluderer kritiske tendenser og kræfter og viser årsags-virkningsforholdet mellem kræfterne. Det vil også være muligt at identificere de vigtigste tendenser og usikkerheder, der er vigtigst for at bestemme de vigtigste beslutningsfaktorer, og som repræsenterer de underliggende eller "drivende" kræfter for væsentlige ændringer i fremtiden.

På dette stadie er det muligt at sortere disse kræfter ved at gruppere dem og analysere, at ikke alle identificerede kræfter er lige vigtige eller lige usikre. Dette trin kan kræve noget sekundær forskning for at definere drivkræfterne tilstrækkeligt. Forskningen kan relatere sig til markeder, forståelse af nye teknologier, politiske faktorer, økonomiske kræfter mv. Målet er at identificere de centrale elementer i drivkræfterne, herunder at identificere nøgletendenser og trendbrud. Listen over drivkræfter bør omfatte sociale, teknologiske, økonomiske (makro), miljømæssige, politiske og værdier (STEEP). Disse drivkræfter kan identificeres i en udvidet scenarieworkshop med støtte fra en moderator.

Ranger efter vigtighed og usikkerheder: Næste skridt er at rangere drivkræfterne ud fra to kriterier: graden af "vigtighed" af det prioriterede spørgsmål, der er identificeret i trin 1, og graden af "usikkerhed" i forhold til disse faktorer og tendenser.

Et forslag er at bruge en effekt/usikkerhedsmatrix med et simpelt "høj-medium-lavt" scoringssystem. Målet er at identificere de to eller tre faktorer eller tendenser, der er vigtigst og mest usikre. Som et resultat af denne sortering er det derefter muligt at fokusere opmærksomheden og vælge scenarielogikker i næste trin. Nogle eksempler på scenarieudvikling, der fokuserer på følgende:

- Kræfter med stor betydning og lav usikkerhed. Det er de relative sikkerheder i fremtiden, som den nuværende planlægning skal være forberedt på.
- Kræfter med stor betydning og høj usikkerhed. Dette er de potentielle formgivere af forskellige fremtider, som din langsigtede planlægning bør forberede sig på.





MEGASTRAT

Valg af scenarielogikker: Resultaterne af klassificeringsøvelsen i det foregående trin hjælper med at identificere de akser, langs hvilke scenarierne kan konstrueres, dvs. at bestemme scenarielogikken. Hovedfokus bør være på kvadranterne "høj vigtighed/lav usikkerhed" og "høj vigtighed/høj usikkerhed" i matricen. Bestemmelse af scenariernes akser er det afgørende skridt i hele scenarieoprettelsesprocessen. Det er også det trin, hvor intuition, indsigt og kreativitet spiller den største rolle. Hovedmålet (og udfordringen) er at ende med kun få scenarier, der gør en forskel for beslutningstageren. Hvis scenarierne skal bruges som nyttige læringsværktøjer, skal de lektioner, de lærer, tage udgangspunkt i de grundlæggende problemer, der ligger til grund for årsagerne til den fokuserede beslutning. Grundlæggende kan scenarielogikken ses som en organiserende dimension, som scenarierne er struktureret op omkring. Et trick er også at bestemme, hvor i historien de forskellige alternative fremtider skal begynde. Når du beslutter dig for, hvor mange scenarier du vil udvikle, er der et trick at huske: Udvikl så mange scenarier som nødvendigt for at indsnævre "usikkerhedsområdet", normalt kun tre eller fire.

Uddybning af scenarierne: Udvikl en række konsekvente historier, der afspejler så meget som muligt af det, du har lært indtil videre i processen. Der er fem nyttige kriterier, der kan hjælpe dig med at udvikle scenarierne:

1. Plausibilitet: De valgte scenarier skal være plausible, dvs. de skal ligge inden for grænserne for, hvad der er tænkeligt.
2. Differentiering: De skal være strukturelt forskellige, dvs. de bør ikke være så ens, at de blot bliver variationer af et basistilfælde.
3. Overensstemmelse: Der skal være internt overensstemmelse. Kombinationen af logikker i et scenarie må ikke have nogen indbygget uoverensstemmelser, der kan underminere scenariets troværdighed.
4. Nyttевærdi for beslutningstagning: Hvert scenarie og alle scenarier som helhed bør give specifik indsigt i fremtiden, der muliggør det valgte beslutningsfokus.

Konsekvenser af scenarier: Dette er den fase, hvor vi "lukker cirklen" ved at vende tilbage til centrale problem i det første trin og begynder at omdanne scenarierne til en strategi. I dette trin analyseres scenarierne i detaljer, og vi stiller de grundlæggende spørgsmål: Hvad er de strategiske implikationer af scenarierne for den beslutning, vi valgte i begyndelsen af processen? Hvilke muligheder foreslår scenarierne? En samling af svarene på disse spørgsmål vil hjælpe med at definere nogle strategimuligheder (ikke en integreret strategi), der fortjener en mere detaljeret analyse.

