

*Michel Godet:*

---

**Prospective et Planification  
Stratégique/  
Scenarios and Strategic  
Management**

Vad har hänt med de ekonomiska långtidsprognoserna? Sverige var tidigt ute när det gällde att utarbeta metoder – med bl a bidrag från Erik Lindahl, Alf Johansson, Erik Lundberg och Ingvar Svennilson – för att förutsäga och kvantifiera balansstörningar i samhällsekonomin.

Sextioalet får väl ses som långtidsprognosernas klang- och jubeltid, inte enbart i Sverige. Prognoserna blev planeringsunderlag för utbildningsväsendets utbyggnad och miljonprogrammet för bostadsbyggandet. Gränsen mellan prognos och plan suddades ut. Det var också vid denna tid som det växte fram en stark kritik mot långsiktiga prognoser. Den kritiken kanaliserades i en första omgång mot "Skiss år 1966 till regionplan för Stockholmstrakten", senare mot 1970 års långtidsutredning och därpå mot prognoserna för det framtida energibehovet.

Nu har perspektivet i långtidsprognoserna krympts betydligt. Balansproblemen under 3-5 år står i fokus. Den sammanhållna metodik som präglade

långtidsutredningarna under Ingvar Svennilsons egid har försvagats. *LU 87* med sina 27 bilagor framstår närmast som en antologi. Måhända är en förklaring att den svenska ekonomiska prognosverksamheten alltsedan Wigforss dagar haft starka band med samhällelig planideologi. När framtiden kommit att te sig mindre ljus, p g a oljepriser, lönekostnadskriser, hotet mot ATP-systemet m m, så har det inte varit lika roligt att planera för framtiden.

### Prognoser och scenarier

Det här är tankar som hämtar näring då man läser *Scenarios and Strategic Management* (Butterworths, 1987), belönad med Grand prix Harvard l'expansion år 1985. Författare är Michel Godet, ekonomiprofessor vid CNAM, Paris. Det är inte någon lätt bok att anmäla, tillkommen som den är i ett referenssystem mycket annorlunda det svenska. Den franska centralistiska traditionen alltsedan Colberts dagar är väl bekant. Lika känd är väl inte den vetenskapligt förankrade samhällsdebatten med futurologisk inriktning, särskilt "Futuribles International" vars administrativa stab Godet tillhör. Bland de uppdrag som "Futuribles" utfört intar framtida anpassningsproblem i länderna i OECD och EG en framträdande plats.

Godets bok ger en synnerligen bred orientering om främst franska men också amerikanska bidrag till den futurologiska debatten. Tyvärr sker detta enbart delvis i form av utförliga referat, oftare i form av korta citat. Totalt sett resulterar detta dock i en nog så imponerande litteraturförteckning.

Bokens inledande kapitel innehåller en metodologisk genomgång där den "klassiska prognosen" ställs mot "la prospective". "La prospective" är inte översatt i texten i den engelska upplagan, men är i bokens titel utbytt mot "scenario". "Prognosen" får för Godet stå för styckvis information utifrån kvantifierbara, kända variabler och statiska samband inom fixa strukturer. *La prospective* däremot utgår från en helhetssyn, och innebär kvalitativa förutsägelser med utnytt-

jande av dynamiska samband för strukturer i utveckling. Godet fastslår att "I prognosen får det förflutna förklara framtiden, medan i *la prospective* är det framtiden som är nuets *raison d'être*".

Går det att utifrån en sådan generellt hållen problemställning utarbeta metoder som kan användas för strukturering av information som underlag för långsiktiga beslut? Trendframskrivningar har inte någon varm supporter i Godet, som i stället arbetar med stora matriser sammanställda av simultant tillgänglig information. Påfallande är den stora betydelse Godet tillmäter uppgifter från dem som uppfattas som sarskilt välinformerade: experter och personer i höga beslutspositioner.

Godet betonar också vikten av att fånga upp tidiga signaler om möjliga trendbrott. Han har fö även skrivit en bok med titeln *Crises are Opportunities* och en kris som han ofta återkommer till är den som följde efter den första oljepriscocken vid Yom Kippur år 1973. Med ett bättre informationssystem hade denna kunnat förutsägas, hävdar Godet. Han pekar på att redan i samband med Suezkrisen år 1956 vidtogs åtgärder för att möta en framtida energikris, men att dessa senare föll i glömska.

Mer tveksam förhåller jag mig till den teknik Godet anvisar för att väga olika framtidsbedömningar med sannolikheter för att staka ut gränserna för olika beslutsalternativ. Med de dynamiska samband Godet vill utgå från blir sannolikheterna betingade av olika utvecklingsförlopp. Därtill kommer att de välinformerade uppgiftslämnare som tillfrågas också var för sig kan ha egenintresse av att ett visst alternativ förverkligas och svarar i enlighet härmed.

### Storföretagens planeringsproblem

Den svenska prognosdebatten har väl främst förts med samhällsekonomisk balans som riktmärke och huvudsakligen med Finansdepartementets horisont. Godets perspektiv är ett annat, nämligen det stora företagens, något som hans val av exempel tydligt klagör. Hur fattar man rationella, långsiktiga beslut på en oligopo-

listisk världsmarknad? Vilken betydelse har portföljens sammansättning för val av strategi? Särskilt fångades mitt intresse av Godets uppläggningsanalys av vilka innovationer olika slags företag bör satsa på.

Godets arbete utgör för mig en bekräftelse på en iakttagelse som jag tidigare gjort, nämligen att i fransk ekonomisk debatt idag är det Joseph Schumpeter långt mer än Milton Friedman som utgör inspirationskälla. Hur förbättrar man möjligheterna för företagen att göra de djärva satsningarna, hur drar man de ratta slutsatserna av gårdagens misslyckanden?

Här inställer sig emellertid frågan om vem som tar ansvaret för externa effekter. Inträder dessa som restriktioner i de prognos- och scenariomodeller Godet behandlar?

De stora företag som utgör Godets referens, bl a i de exempel han redovisar, har en utomordentligt stark förhandlingsposition gentemot politiskt valda organ, särskilt i mindre stater. Hur man förutser och även löser målkonflikter i dessa fall ger boken ingen vägledning om. Det står dock fullt klart, såväl av denna som andra skrifter av Michel Godet, att han på intet sätt är omedveten om förekomsten av hit-hörande konflikter.

Fil lic *LARS JOHAN WALDÉN*  
Statens institut för byggnadsforskning  
Gävle