

## Planificació d'Escenaris (Scenario Planning)

La planificació d'escenaris és una eina de planificació estratègica que ajuda a visualitzar possibles diferents escenaris futurs i, així, poder plantejar quina estratègia empresarial convindria adoptar si cada un dels diferents escenaris tingués lloc.

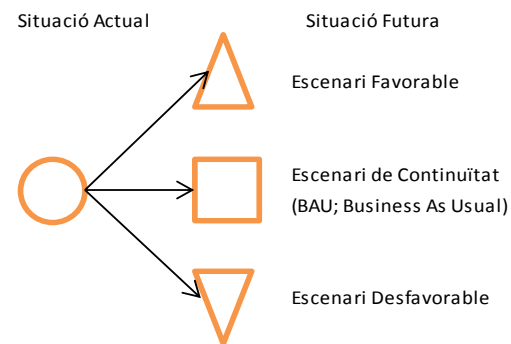
S'intenta, així, avançar possibles situacions futures per tal de poder tenir preparades les accions a adoptar per part de l'empresa en cada una de les situacions possibles.

Identificant les tendències bàsiques i incerteses clau, els directius poden construir una sèrie d'escenaris que l'ajudaran a compensar els errors habituals en la presa de decisions: Excés de confiança i visió túnel (Paul J.H. Schoemaker).

COM CONSTRUIR ESCENARIS FUTURS:

**A/ Escenaris simplificats a curt termini:** Per poder iniciar-se en la planificació d'escenaris, una aproximació simplificada consistiria en buscar escenaris extrems, així plantejem un escenari molt favorable a partir de agrupar totes les assumpcions positives en un escenari; un escenari neutre en el que continuen les tendències actuals del negoci (**Business As Usual scenario; BAU**) i un altre escenari que recolliria tots els elements negatius probables que es podrien donar a l'Empresa (escenari desfavorable o escenari de malson *-nightmare scenario*). D'aquesta forma podem intentar elaborar tres escenaris per a un

futur immediat (per l'any proper, per exemple) construint aquests tres escenaris simplificats a curt termini.



**B/ Escenaris a mig termini. Una matriu de 4 escenaris:** Si anem més enllà en l'elaboració per poder construir uns escenaris a mig termini (3-5 anys) es pot analitzar quins es creuen que seran els 2 factors de canvi (*drivers of change*) més importants en el nostre sector i a partir d'aquí construir una matriu amb quatre possibles escenaris a mig termini. Imaginem un sector determinat en el que els factors de canvis són: a) el canvi tecnològic i b) l'impacte de la reducció del pressupost dels clients per als nostres productes; a partir d'aquests dos factors de canvi trobaríem 4 situacions possibles combinant: que la tecnologia afecti molt o poc i que la reducció del pressupost del client tingui molt impacte o que tingui un impacte reduït, en base a

Amsel Assessors, S.L.

C/ Santa Marta, 7, 1<sup>er</sup> 08302 Mataró (Barcelona)

Telèfon 93.755.47.20, Fax 93.796.44.64

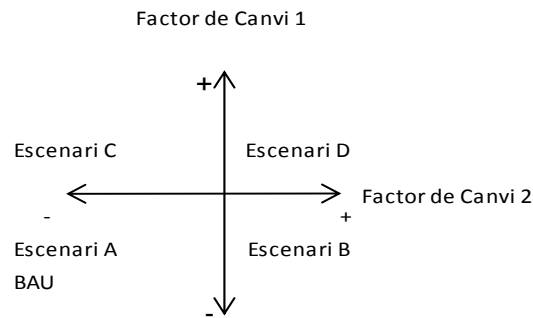
www.amsel.es

Twitter.com/AMSELASSESSORS

Nota: Si desitgeu suport en l'aplicació d'aquesta eina a la vostra empresa, contacteu amb AMSEL

Planificació d'Escenaris (Scenario Planning)

aquestes 4 situacions tindriem 4 possibles escenaris .



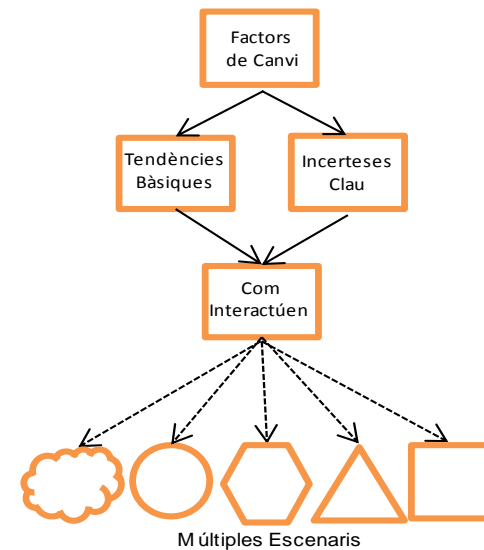
**C/ Escenaris radicalment diferents a llarg termini**

Si veritablement es vol fer un exercici a llarg termini, el que cal fer es construir escenaris a llarg termini molt diferents entre ells, que plantegin situacions veritablement extremes i amb circumstàncies molt diferents ,

impensades, i poder disposar d'entorns (mons radicalment diferents) per a la nostra empresa en un futur a més de 5 anys. L'objectiu seria, per exemple , construir 5 mons radicalment diferents per a l'entorn de la nostra empresa. A la literatura empresarial es coneguda la discussió sobre la utilització de la tècnica de planificació d'escenaris per part de Shell; Shell , a inicis dels 70s quan els preus del petroli estaven en mínims històrics , va construir escenaris futurs per a la dècada que començava; un d'ells preveia un sobtat i enorme increment del preu del petroli ; el fet de pensar què farien en un entorn en que el preu del petroli es pogués quadruplicar per part de l'OPEP va fer que , segons els seus directius, l'empresa estés més ben preparada que les altres petroleres

per fer front a una pujada del petroli (que finalment es va acabar produint) i per aquest motiu va sortir-ne guanyadora d'aquella dècada convulsa en el sector petrolier.

Esquema base de Treball



Amsel Assessors, S.L.  
 C/ Santa Marta, 7, 1º 08302 Mataró (Barcelona)  
 Telèfon 93.755.47.20, Fax 93.796.44.64  
 www.amsel.es  
 Twitter.com/AMSELASSESSORS

Biografia:  
 Schwartz , P., *The Art of the long View*, John Wiley, Currency Doubleday, 1996  
 Wack, P., *The Gentle Art of Re-Perceiving*, Harvard Business Review, September-October, 1985  
*Using Trends and Scenerios as Tools for Strategy Development*, Ulf Pillkahn, Publics