

# Vincere le incertezze studiando il futuro



## Di Enrico Sassoon



È crescente, nella stampa, nella ricerca e nell'opinione pubblica, l'interesse per i trend futuri. Si vuole capire, di fronte a un mondo sempre più denso di incertezze e di rischi potenziali, ciò che potrà accadere nei prossimi anni per potercisi preparare. Un desiderio che è nato con i primi uomini e donne sul pianeta e che si è cercato di soddisfare con i mezzi più strani, dall'esame delle viscere degli animali ai vaticini di

santoni e santone o supposti tali, alla palla di cristallo. E poi Cassandra, la Pizia e Nostradamus, e altri meno noti ma spesso assai seguiti come il Mago di Torino e altri personaggi di grande, per quanto di norma mal riposta, popolarità.

Ma se è vero che prevedere il futuro è scientificamente impossibile, guardare al futuro in modo razionale e scientifico non lo è e, per anticiparne i trend, si

## In una realtà sempre più complessa, volatile e ambigua, occorre prepararsi agli eventi futuri. Non serve una palla di cristallo. È invece utile la disciplina del foresight, per individuare gli scenari più probabili e prendere decisioni migliori

possono utilizzare le tecniche di *foresight* che si basano su un attento studio del passato e del presente, sul ragionamento interdisciplinare e sulla proiezione di scenari con diversi gradi di realismo e possibilità.

Un esempio di quanto è possibile fare in questa direzione è dato dal Rapporto Macrotrends di *Harvard Business Review Italia*, pubblicato ogni mese di novembre da ormai dieci anni: si tratta di uno strumento ideato ed elaborato per i decision maker del mondo economico. Il rapporto viene scritto in collaborazione con circa 30 autori ogni anno e copre tendenze dei diversi settori a largo raggio: economia, finanza, lavoro, imprese, energia, sostenibilità, scienza, tecnologia, politica internazionale e società.

Il *foresight* è un processo strategico che mira a identificare e comprendere i possibili futuri scenari e tendenze, con l'obiettivo di prendere decisioni informate e sviluppare strategie a lungo termine. Si tratta di una disciplina che aiuta le organizzazioni e gli individui a comprendere come l'ambiente e il contesto possono evolvere nel tempo e come ciò potrebbe influenzare le loro attività, consentendo loro di anticipare i cambiamenti e adattarsi di conseguenza. Ma cerchiamo di capire meglio di che cosa si parla.

### Il processo del foresight

Per dare una definizione, si può dire che un corretto processo di *foresight* coinvolge una serie di attività che vanno dalla raccolta di informazioni e dati sulla situazione attuale, all'analisi delle tendenze passate e presenti, fino alla proiezione di scenari futuri plausibili. Questi scenari vengono sviluppati

in base a una combinazione di fattori che tengono presenti le innovazioni tecnologiche, i cambiamenti sociali, le dinamiche economiche e politiche, e altre forze che possono influenzare il futuro. L'obiettivo è dunque di fornire una base solida per *prendere decisioni strategiche* identificando le opportunità emergenti, le minacce potenziali e le sfide che potrebbero presentarsi nel tempo. Il processo di *foresight*, inoltre, incoraggia l'immaginazione creativa e il pensiero fuori dagli schemi per generare idee innovative e soluzioni per i prossimi anni.

Gli studi sul futuro sono da tempo utilizzati da Governi, imprese e istituti di ricerca. Attraverso l'utilizzo di metodologie e strumenti professionalmente sviluppati, il *foresight* aiuta a ridurre l'incertezza e a prendere decisioni informate basate su una comprensione più approfondita dei possibili futuri scenari.

Molti sono stati, nel tempo, ottimi esperti di *foresight* che si sono particolarmente distinti in quest'attività. Tra i principali esperti si possono citare Peter Schwartz, pioniere nel campo del foresight e uno dei fondatori del Global Business Network (GBN), che ha sviluppato approcci innovativi per la creazione di scenari e il pensiero strategico; Pierre Wack, famoso esperto di scenari e foresight presso la Royal Dutch Shell negli anni '70, noto per aver introdotto l'approccio dei "mondiali ipotetici" per comprendere gli scenari futuri; John Naisbitt, futurologo e autore di diversi libri di successo della serie *Megatrends*, a partire dal libro con quel titolo del 1982; e, soprattutto, Alvin Toffler, uno dei più importanti futurologi del XX secolo. Il suo libro, *Lo shock del futuro*, ha influenzato profondamente il pensiero sul futuro e sulla tecnologia.

## Le tecniche di foresight si basano su un attento studio del passato e del presente, sul ragionamento interdisciplinare e sulla proiezione di scenari con diversi gradi di realismo e possibilità.

Tra i più importanti futurologi del XX secolo ci sono John Naisbitt, autore del bestseller *Megatrends* del 1982; e, soprattutto, Alvin Toffler, il cui libro, *Lo shock del futuro*, ha influenzato profondamente il pensiero sul futuro e sulla tecnologia.

Altri futurologi hanno dato importanti contributi al *foresight* e, pur meno noti, vanno ricordati. Sohail Inayatullah, accademico e consulente conosciuto per il suo lavoro sull'analisi delle tendenze e degli scenari futuri: ha sviluppato il metodo Causal Layered Analysis (CLA) per esplorare i diversi livelli di un problema o fenomeno; Cynthia Selin, ricercatrice e docente di studi sul futuro presso l'Arizona State University, la quale si è concentrata sulla relazione tra scienza, tecnologia e futuro sostenibile; Igor Ansoff, autore dell'articolo "Ascesa e declino della pianificazione strategica", pubblicato dalla rivista *Corporate Strategy* nel 1972; e Thomas Chermack, autore di *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios* nel 2011. Vanno poi richiamati importanti lavori che hanno segnato fasi importanti dello sforzo di guardare al futuro come il Rapporto del MIT per il Club di Roma, o Rapporto Meadows, del 1972, *I limiti dello sviluppo* e il successivo studio dal titolo *I nuovi limiti dello sviluppo*, del 2006. Questi sono solo alcuni degli esperti di *foresight* che hanno contribuito in modo significativo. È importante notare che si tratta di un campo in continua evoluzione e che ci sono molti altri professionisti e ricercatori che stanno apportando importanti contributi alla disciplina.







### L'elaborazione degli scenari

La fase di ricostruzione post-bellica ha indotto a sviluppare negli anni 1950-1960 delle teorie economiche che ponessero il focus sulle previsioni come elemento centrale nei modelli di pianificazione strategica. L'esito delle analisi condotte in quel periodo ha portato a stabilire che le tendenze in essere potessero essere utilizzate per gli scenari a medio e lungo termine.

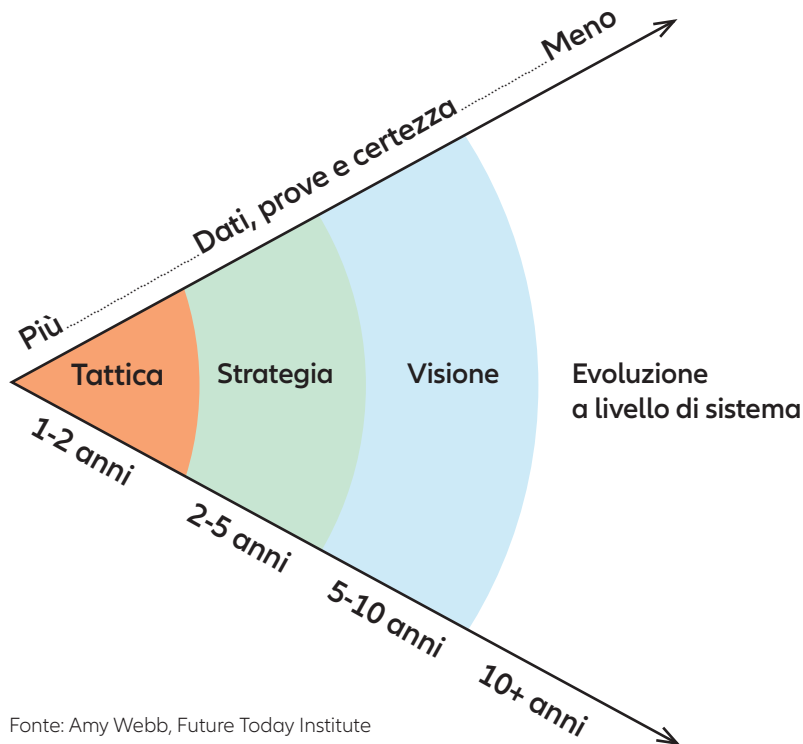
Le analisi, basate su dati numerici e l'accuratezza matematica delle tecniche utilizzate, hanno dato buoni risultati in applicazioni anche di lungo periodo su intervalli di tempo di relativa stabilità dell'economia, come negli anni '60. Nel

decennio successivo, a seguito dello shock petrolifero del 1973 e la conseguente instabilità monetaria, si è passati a proporre una rosa di possibili scenari alternativi da utilizzare a seconda dell'evoluzione reale.

È stato il decennio dei futurologi, guidati dal gruppo che si è costituito presso lo SRI (Stanford Research Institute), dalle analisi di Shell che negli ultimi decenni si sono concentrate sul mondo dell'energia, ma anche delle teorie di Herman Kahn, dello Hudson Institute, sugli equilibri, e squilibri, dei rapporti strategici internazionali a partire da quelli delle minacciose guerre termonucleari, che hanno spesso creato paura e

pessimismo negli anni tra i '60 e gli '80. E che hanno persino influenzato grandi istituzioni sovranazionali, come l'Organizzazione per la Cooperazione Economica e lo Sviluppo (OCSE), che descrisse la scena internazionale in termini di crescente complessità e competizione politico-economica e in un contesto di incertezza sempre maggiore.

In quel periodo, molte organizzazioni si sono orientate verso una pianificazione su tempi relativamente brevi, anche nel caso di realtà piuttosto complesse che hanno desistito dal cercare di elaborare piani e programmi pluriennali preferendo basarsi sui



propri bilanci annuali con verifiche a intervalli anche inferiori all'anno.

### La pianificazione strategica

Negli ultimi anni però, come si è detto, è riemersa una tendenza che guarda sempre più a orizzonti di medio e lungo termine e si è tornati a considerare l'opportunità del *foresight* anche al servizio della pianificazione strategica, le cui componenti chiave includono la comprensione della visione di un'organizzazione, la sua missione, i valori e le strategie. Nel mondo del business l'esplicitazione di una visione o le dichiarazioni d'intenti possono far parte di questo sforzo di guardare al futuro stabilendo un percorso con obiettivi definiti. Un percorso che può strutturarsi attraverso vari passaggi:

- La **visione** delinea ciò che l'organizzazione vuole essere o come si vuole

che sia il mondo in cui opera (una visione "idealizzata" del mondo).

- La **missione** definisce lo scopo fondamentale di un'organizzazione o di un'impresa, descrivendo in modo sintetico perché esiste e ciò che fa per realizzare la sua visione.
- I **valori** sono le convinzioni condivise tra gli stakeholder di un'organizzazione.
- La **strategia**, definita in senso stretto, rappresenta "l'arte del generale".

Le organizzazioni a volte riassumono gli scopi e gli obiettivi in una dichiarazione d'intenti o in un "purpose". Altri iniziano con la visione e la missione e li usano per formulare scopi e obiettivi. Un approccio emergente è quello di utilizzare lo scenario per il piano strategico all'interno di metodologie di pianificazione basate sulla teoria dei risultati. Quando si utilizza

questa metodologia, il primo passo è quello di costruire un modello di risultati di alto livello e ricercare le modalità che si ritiene siano necessarie per arrivarci. La visione e la missione sono quindi solo gli strati superficiali del modello visivo. Un'altra componente legata al concetto di pianificazione strategica di fondamentale importanza è la ricerca di un vantaggio competitivo, o ancora la ricerca di una competenza distintiva, che permetta di raggiungere la mission in modo più efficiente e efficace. Di grande importanza in quest'ambito il monumentale lavoro di **Michael E. Porter**, che ha posto le basi delle strategie competitive delle aziende in un arco di tempo ben superiore ai vent'anni.

### Un mondo VUCA

Viviamo in un periodo di crisi di diversa natura, tra cui spiccano quella sanitaria (pandemia), quella bellica (Russia-Ucraina in primo luogo), quella climatica ed energetica, quella inflazionistica e altre ancora. Come cittadini e come professionisti abbiamo sempre più l'esigenza di comprendere le discontinuità per non farci prendere di sorpresa e per poter far fronte a quello che gli esperti chiamano un mondo VUCA, un acronimo che sta per *volatile, uncertain, complex, ambiguous*, e cioè volatile, incerto, complesso e ambiguo. Il futuro non lo possiamo prevedere con gradi elevati di affidabilità, ma possiamo cercare di anticiparlo mettendo le informazioni migliori che abbiamo al servizio di processi razionali di costruzione di scenari alternativi con diversi gradi di probabilità. In definitiva, il *foresight* non è la palla di cristallo, ma è quanto di più simile l'uomo è in grado di concepire per far fronte a un futuro complesso e alle sue sfide.

**Enrico Sassoon** è direttore responsabile di *Harvard Business Review Italia*.

Negli ultimi anni è riemersa una tendenza che guarda sempre più a orizzonti di medio e lungo termine e si è tornati a considerare l'opportunità del *foresight* anche al servizio della pianificazione strategica delle imprese.



La copertina di Rapporto MacroTrends 2023 di *Harvard Business Review Italia*