Il crescente ruolo del foresight in tempi d’incertezza



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 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 infondata, 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 anticipare i trend del futuro è più che possibile 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.

Come i lettori di *Harvard Business Review Italia* sanno, il Rapporto Macrotrends da noi pubblicato ogni anno nel mese di novembre (quest'anno giunto alla nona edizione) è uno strumento ideato, elaborato e dedicato ai decision maker del mondo economico, ma anche politico, qualora i politici decidessero di dare uno sguardo al futuro distogliendosi dalle abituali visioni legate al breve termine. Il rapporto viene scritto in collaborazione con circa 30 autori ogni anno e copre tendenze dei diversi settori a largo raggio. Ed è un esempio di foresight tra i più rappresentativi nel nostro Paese: è infatti diffuso in oltre 15.000 copie ogni anno, oltre ad essere presentato e discusso in numerose sedi in Italia e all'estero.

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. Inoltre, il processo di foresight incoraggia l'immaginazione creativa e il pensiero fuori dagli schemi per generare idee innovative e soluzioni per il futuro.

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: un famoso esperto di scenari e foresight presso la Royal Dutch Shell negli anni '70. È noto per aver introdotto l'approccio dei "mondiali ipotetici" per comprendere gli scenari futuri.

Alvin Toffler, uno dei più importanti futuristi del XX secolo. Il suo libro, *Lo shock del futuro*, ha influenzato profondamente il pensiero sul futuro e sulla tecnologia.

Sohail Inayatullah, accademico e consulente di foresight noto 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. Si è concentrata sulla relazione tra scienza, tecnologia e futuro sostenibile.

Richard Slaughter, specializzato in teoria del futuro e metodi di analisi dei problemi complessi.

John Naisbitt, ben noto futurologo e autore di diversi libri di successo della serie *Megatrends*, a partire dal libro con quel titolo del 1982.

Igor Ansoff, ben noto autore dell'articolo "Ascesa e declino della pianificazione strategica", pubblicato dalla rivista *Corporate Strategy* nel 1972.

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 il campo del foresight è in continua evoluzione e che ci sono molti altri professionisti e ricercatori che stanno apportando importanti contributi alla disciplina.

La costruzione degli scenari

La fase di ricostruzione post bellica ha indotto a sviluppare negli anni '50 e '60 delle teorie economiche che ponevano 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 nel decennio ‘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 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 il ‘60 e gli ‘80. E che hanno persino influenzato grandi istituzioni sovranazionali come l’Organizzazione per la Cooperazione Economica e lo Sviluppo (OCSE) che, in un rapporto della fine degli anni ‘80, arrivò a descrivere la scena internazionale in termini di crescente complessità nelle relazioni internazionali, crescente competizione economica tra le nazioni, crescente incertezza e maggiore interdipendenza. 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 che sono condivise tra gli stakeholder di un'organizzazione.
- La **strategia**, definita in senso stretto, che 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 ed 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.