

2.1 CORPORATE FORESIGHT

TRACCE DI FUTURO: TREND, SEGNALI DEBOLI E COSTRUZIONE DI SCENARI

Cambiare è un processo che investe ogni campo della nostra esistenza, sia come singoli sia come comunità, a livello di gruppi, di società e di istituzioni. Dobbiamo accettare il cambiamento continuo e il necessario cambio di prospettiva in tre ambiti: interconnessione versus separazione, esponenzialità versus linearità, discontinuità versus continuità. A nostro avviso le caratteristiche del cambiamento sono tre: interconnessione, accelerazione e discontinuità.

Per rispondere al cambiamento interconnesso, l'impresa deve sapersi districare in reti di causa-effetto non pienamente comprensibili. Questo è possibile se l'organizzazione è capace di cogliere i segnali deboli quali "segni di futuro", se riesce a favorire la fertilizzazione di diverse fonti di conoscenza e se è flessibile sul piano strategico, ovvero se dispone di possibili opzioni su cui operare. La comprensione dei trend è invece utile per rispondere al cambiamento accelerato in modo tempestivo. Infine, di fronte al cambiamento discontinuo la prestazione chiave diventa la resilienza, ovvero la capacità di ritornare in equilibrio dopo un grave allontanamento dal punto fisiologico di vita. In questo caso la capacità di costruire scenari futuribili è importante per prefigurare nuovi possibili contesti in cui l'azienda può trovarsi a operare, sia negativi che positivi, e per attuare strategie alternative (ad esempio tenere più business model "silenti" in parallelo, pronti a essere lanciati se le condizioni opportune si realizzano; oppure mettere dei "seed" in altre aziende, meglio se giovani e piccole, per tenere un piede in business alternativi).

La figura 1 mostra le tipologie di cambiamento e le risposte in termini di prestazione prevalente e di metodologia di foresight prevalente.

Figura 1 – Prestazioni prevalenti ed elementi del foresight.

PRESTAZIONE PREVALENTE	Resilienza			CAMBIAMENTO DISCONTINUO
	Tempestività		CAMBIAMENTO ACCELERATO	
	Flessibilità	CAMBIAMENTO INTERCONNESSO		
		Segnali deboli	Trend	Scenari
ELEMENTI PREVALENTI DI FORESIGHT				

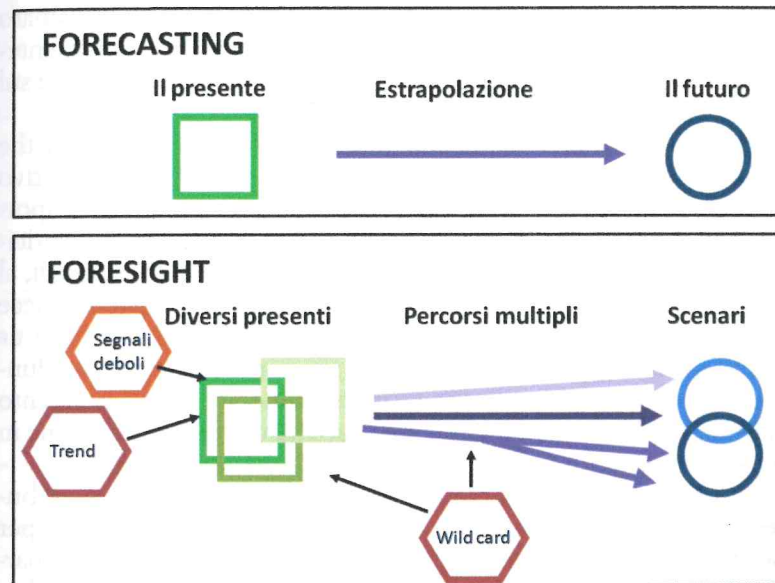
DAL FORECAST AL FORESIGHT

Dall'affermazione che il cambiamento è la costante della nostra vita si deduce la necessità di predisporre strumenti per permettere alle organizzazioni di convivere con il cambiamento e navigare nella complessità. Per anticipare il futuro sono necessari approcci avanzati che vadano oltre i tradizionali modelli di previsione (forecast), basati sulla proiezione in avanti delle esperienze passate, per entrare nello spazio dell'anticipazione (foresight). Questi metodi di anticipazione costruiscono scenari possibili considerando la molteplicità dei presenti, i segnali deboli, i trend emergenti e i percorsi possibili di evoluzione. Il tutto per rispondere a un cambiamento che è sempre più accelerato, interconnesso e discontinuo.

Che differenza esiste tra il classico forecasting tipico del passato e il processo più recente di anticipazione (foresight)?

In primis l'input di partenza. Nei processi previsionali di forecasting si parte dai dati storici utilizzati per estrapolare il futuro. Nei processi di foresight l'input è costituito da due elementi: i trend e i segnali deboli. Inoltre, nel forecasting si assume che il presente sia dato, nel senso che il presente sia unico, descrivibile. Invece nel foresight si assume che esistano contemporaneamente molti presenti. Si ritiene cioè che coesistano molti presenti, contraddittori e concorrenti nel senso che solo alcuni di loro si affermeranno in futuro. Un'altra differenza è costituita dal futuro e dal percorso per arrivarci: nel forecasting, il futuro è unico ed è determinato dall'estrapolazione che ne descrive il percorso; nel foresight, i futuri possibili sono molti e sono descritti come scenari diversi, a ciascuno dei quali si può arrivare mediante percorsi multipli. Un'ultima differenza è costituita dal fatto che nel foresight si considerano le wild card che impattano sia sui diversi presenti sia sui diversi percorsi.

Figura 2 – Differenze tra forecasting e foresight



In sintesi, nel forecasting a partire dal presente percepito (presente unico) – mediante l'elaborazione di dati storici (percorso unico) – si individua un futuro possibile (futuro unico). Nel foresight a partire da presenti coesistenti (presenti multipli) – mediante diversi percorsi possibili (percorsi multipli) costruiti sulla base di trend e segnali deboli – si individuano diversi scenari possibili (futuri multipli), con le sorprese strategiche che impattano sia sui presenti che sui percorsi (figura 2).

L'ANTICIPAZIONE IN IMPRESA

Il filosofo Gaston Berger è considerato il padre della previsione in seguito a un articolo seminale del 1957. Berger era allievo di Maurice Blondel, che considerava l'avvenire come un dominio da costruire a partire dalle basi e dai vincoli del passato: «il futuro non si prevede, si prepara», diceva. Berger andava ancora più lontano considerando che «il futuro è la ragion d'essere del presente» e che una gran parte delle nostre azioni si spiega attraverso i progetti che le giustificano.

Quando il foresight entra in ambito aziendale viene chiamato "corporate foresight" (CF). Esso è diventato il termine prevalentemente usato dalle aziende per descrivere le loro attività di ricerca sul futuro.

Una delle più evocative definizioni di foresight è «the art of the long view». Il CF è infatti un approccio che ha come primo obiettivo di aumentare la capacità predittiva nel medio-lungo termine. Importante è la capacità del CF, da un punto di vista predittivo, di anticipare i trend, siano essi scientifici, tecnologici, economici o sociali, al fine di volgerli a proprio favore o al fine di identificare le minacce prima che comportino delle crisi. Di riflesso, altri obiettivi del CF sono quelli di supportare la strategia, supportare la ricerca e dunque attrarre e creare innovazione e infine stimolare l'apprendimento continuo. In tal senso va intesa come l'abilità di guidare la visione in modo coerente con i trend e funzionale all'organizzazione.

Il CF riguarda l'analisi di medio-lungo termine dell'ambiente di business, dei mercati e delle nuove tecnologie, e le loro implicazioni per le strategie di corporate e per l'innovazione. Il CF è un processo partecipatorio e sistematico che vede il futuro con una visione di medio-lungo termine identificando minacce e opportunità negli ambienti

politici, socioculturali, competitivi e tecnologici al fine di supportare il decision-making, nutrire il processo di innovazione, identificare nuovi business model e produrre scenari per comunicare.

Il corporate foresight, quindi, esegue la scansione dell'ambiente di business proprio dell'impresa e del macroambiente che lo circonda, valutando trend tecnologici, studiando sviluppi futuri nei comportamenti di concorrenti e clienti, valutando lo sviluppo di trend politico-economici e legislativi. Attraverso i risultati previsionali ottenuti, si propone di ridurre l'incertezza decisionale e di permettere una più efficace gestione della complessità.

IL CORPORATE FORESIGHT FUNZIONA

In un recente studio longitudinale condotto da René Rohrbeck e alcuni suoi colleghi, i ricercatori hanno seguito settanta grandi aziende europee per un periodo di sette anni, hanno dimostrato che le aziende che si preparano strategicamente per il futuro superano le altre aziende, sia in termini di profitti che di valore aziendale. Tuttavia, pochissime aziende lo fanno.

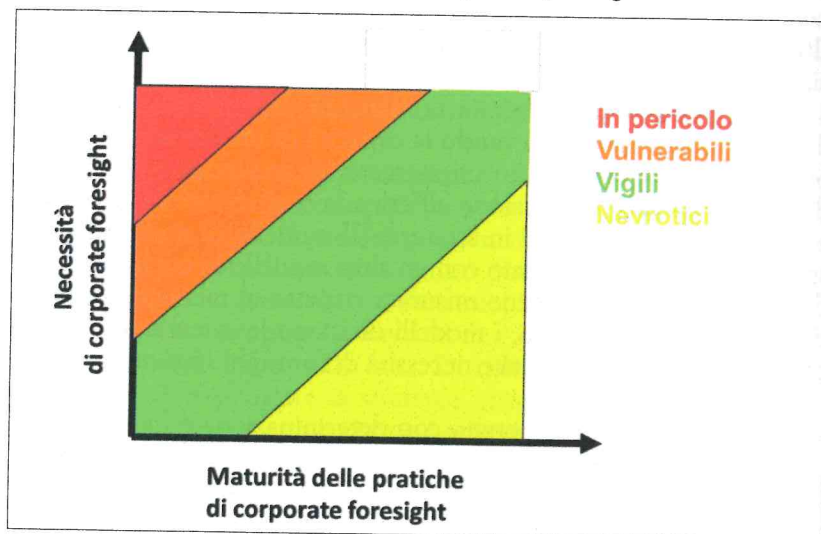
Nello studio viene misurata la maturità dell'impresa in termini di corporate foresight, rilevando la capacità di un'azienda di percepire cosa sta succedendo in un mercato, di analizzare i movimenti di questo mercato in relazione all'azienda o al settore in questione e di trasformare le analisi in strategie. Il modello di maturità viene successivamente confrontato con un altro modello in cui la necessità di corporate foresight viene misurata rispetto al mercato specifico dell'azienda. Nello studio, i modelli dividono le aziende in quattro categorie in base a maturità e necessità di foresight (figura 3):

- le aziende vigili che operano con determinazione e lungimiranza aziendale coerentemente al loro mercato;
- le aziende nevrotiche che hanno eccessiva concentrazione sul lungo termine rispetto alla necessità;
- le aziende vulnerabili che hanno strategie di foresight, ma che non affrontano a sufficienza le sfide del loro mercato;
- le aziende in pericolo le cui strategie sono del tutto insufficienti.

Sette anni dopo, le rispettive performance sono state misurate con una serie di parametri finanziari. La redditività delle imprese nevrotiche e delle imprese vulnerabili era in media inferiore del 37% rispetto a quella delle imprese vigilanti, mentre le imprese in pericolo erano in ritardo rispetto alle vigili del 44%.

Lo studio ha inoltre dimostrato che le due categorie con la performance più scarsa in termini di valore di mercato erano le imprese nevrotiche e le imprese in pericolo. Il valore di mercato di questi due tipi di società era diminuito rispettivamente del 6% e dell'1% ed era del 109% e del 101% inferiore alla media aziendale. Lo studio ha mostrato dunque che le prestazioni del nevrotico erano, sorprendentemente rispetto all'impegno di scrutare il futuro, scarse. Ciò suggerisce che le aziende che si concentrano troppo sul futuro non riescono a relazionarsi con il presente e dimostra che è importante che le aziende tengano conto delle necessità di foresight rispetto al loro mercato, nonché del proprio livello di maturità.

Figura 3 – Necessità e maturità del corporate foresight.



Lo studio dimostra chiaramente che le aziende traggono grandi vantaggi dalla preparazione sistematica per il futuro. Le aziende vigili, che riconoscono che il futuro potrebbe cambiare le fondamenta

stesse della loro attività, che si preparano e cambiano di conseguenza la loro linea d'azione, sono in media il 33% più redditizie delle altre aziende. Inoltre, queste aziende hanno raggiunto un tasso di crescita superiore del 200% rispetto alla media aziendale. Tuttavia, solo un'azienda su cinque si prepara strategicamente per i futuri movimenti del mercato e solo un'azienda su venti adatta, di conseguenza, il proprio corso d'azione.

I DUE PILASTRI DEL CORPORATE FORESIGHT

Le imprese possono dunque dotarsi di forme organizzative, processi e metodologie per innescare un'attenzione verso il futuro, e mantenere un continuo monitoraggio di trend e segnali deboli. In un'ottica di attenzione verso il futuro, è infatti opportuno dotarsi di nuove competenze e creatività: predisporre all'ascolto, eliminare i rumori di fondo, e, infine, essere in grado di interpretare i segnali e ricombinarli mettendoli in una nuova luce.

Vi è la necessità di integrare il processo di anticipazione nel management e nella strategia e considerarlo come una delle attività principali per la formulazione della strategia aziendale, e di trovare strumenti e metodologie specifiche per questo tipo di problema. In sintesi, dal punto di vista delle imprese, si possono riscontrare due principali prospettive con cui si può analizzare la questione dell'anticipazione del futuro: le dinamiche organizzative e gli aspetti di gestione. Introducendo come metafora un arco sorretto da due pilastri, l'arco dell'anticipazione in azienda è sorretto dai due pilastri dell'organizzazione e della gestione, declinata negli aspetti di strumenti e metodologie (figura 4). Per risolvere i problemi prima descritti, le organizzazioni si concentrano:

1. a livello organizzativo:
 - a. su una soluzione interna basata sulla presenza dell'unità di foresight, sulla separazione della ricerca e dello sviluppo, sul ruolo dell'"oppositore", sul commitment del top management e su una cultura orientata al futuro;
 - b. su una soluzione esterna basata su network esterni di technology scout e su possibili acquisizioni;
2. a livello gestionale:
 - a. su strumenti metodologici per analizzare il contenuto e

la coerenza della visione e dei prodotti rilevanti per il futuro, per rilevare i segnali deboli e per costruire gli scenari, come ad esempio lo scenario planning, il technology monitoring o radar, il technology roadmapping.

Figura 4 – I due pilastri dell'anticipazione del futuro in azienda: organizzazione e gestione.

