

enterprise
europe
network

UNA BUSSOLA ALL'ORIZZONTE POST COVID-19

30 minuti di approfondimento



21 Maggio 2020

Immaginare gli scenari post Covid-19

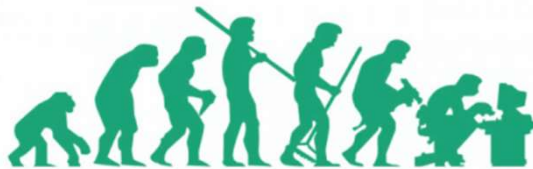
Marco Ginanneschi - Strategist and trend analyst

Ceo Finanza Futura Srl - Firenze

FINANZA FUTURA
Spotting trends, shaping strategies

Scenari e Strategie

- ▶ L'uomo si è sempre distinto dagli animali per la capacità di **immaginare il futuro**.
- ▶ L'evoluzione umana è il risultato di due forze distinte: **ricerca dell'utilità personale e gioco di squadra**. Queste forze operano nella relazione tra uomo e natura e tra uomo e società.
- ▶ Per **immaginare il futuro**, l'uomo ricostruisce, consciamente o inconsciamente, questi legami ad una data futura. Nessuna intelligenza artificiale dispone di una simile capacità.
- ▶ L'impresa - soggetto economico - è una **costruzione del pensiero umano**, così come tutte le organizzazioni economiche, giuridiche e sociali. Esiste quindi nel futuro, come scenario mentale del suo titolare, del suo manager e dei suoi collaboratori.
- ▶ Il proprietario di un'impresa ne pensa e vede costantemente il futuro, collocandolo all'interno di uno scenario. Da questa visione scaturiscono le sue azioni nel mondo degli affari. La **pianificazione strategica** fornisce il quadro di riferimento rispetto agli obiettivi di lungo termine.
- ▶ **Eventi imprevisti** ci costringono a rivedere le nostre strategie. Immaginare scenari alternativi e alla fine, comunque, scegliere quello che ci sembra il più probabile sono i primi passi per la messa a punto di una nuova strategia.



La previsione, tra arte e scienza

Quando l'ambiente esterno all'individuo o all'impresa segue logiche e percorsi conosciuti, prevedere uno scenario e impostare una strategia è più semplice.

Si utilizzano di norma previsioni (**forecast**) di tipo:

- ▶ Finanziario, ad es. per impostare un Bilancio Previsionale o un Business Plan triennale
- ▶ Econometrico, ad es. per stimare il numero di auto vendute tra tre anni

Per ovviare all'**incertezza** si ricorre alla definizione di più scenari : ad es. uno ottimista, uno intermedio e uno pessimista.

Anche in questo tipo di previsioni ricorrono stime soggettive di un grande numero di variabili. Per cui l'efficacia di questi modelli dipende molto **dalla costanza dei trend in atto**.

Un **evento disruptive** aumenta il livello di incertezza sistemica, rendendo questi sistemi di previsione poco efficaci.

Covid-19 è sicuramente un evento di questo tipo: le misure di contenimento messe in atto dai paesi colpiti dalla pandemia hanno un impatto socio-economico senza precedenti.

Il cambiamento è talmente radicale da «azzerare» la nostra capacità di previsione.



Foresight e Anticipazione

Quando l'incertezza è elevata, specialmente nel caso di eventi di grande impatto sulla società e le imprese, è possibile fare ricorso a tecniche di **foresight** per la rilevazione di informazioni e la creazione di scenari di medio e lungo termine.

Queste tecniche, di tipo qualitativo o quali-quantativo, provengono dal campo delle scienze sociali e degli studi sul futuro in particolare. Eccone alcune:



Esiste anche un 3° tipo di previsione: l'**anticipazione**. Intuire tendenze di fondo o captare segnali di un evento disruptive, consente di mettere in atto **meccanismi pro-attivi** (Poli, 2012) che anticipano il cambiamento e in un certo senso contribuiscono a realizzarlo.

Come usare una mappa mentale per creare il proprio scenario post Covid-19

- ▶ Le tecniche di foresight richiedono l'intervento di un facilitatore o di un esperto se non addirittura di un panel di esperti. Seguono una metodologia, con fasi e tempistiche non sempre comprimibili.
- ▶ Dalle scienze cognitive è tuttavia disponibile uno strumento di auto-aiuto per focalizzarsi sul futuro e oggettivare conoscenze già nelle disponibilità di un individuo o di un gruppo (per esempio un consiglio di amministrazione).
- ▶ Si tratta delle mappe mentali, codificate da Buzan & Buzan (1993)
- ▶ Presenteremo adesso uno Scenario relativo all'impatto di lungo termine (5-10) di Covid-19 sulle attività della sfera sociale. Proposto per la prima volta in un articolo pubblicato sul blog www.finanzafutura.it, ha già ottenuto migliaia di visualizzazioni.

Disegnare una mappa mentale del futuro (1)



Una mappa mentale utilizzabile per la pianificazione strategica di lungo termine
© Marco Ginanneschi 2020, Finanza Futura Srl

Disegnare una mappa mentale del futuro (2)

- ▶ Abbiamo indicato al centro il fenomeno pandemico Covid-19 con le sue implicazioni in termini di misure di contenimento e quindi di distanziamento sociale
- ▶ Quindi seguendo una derivazione ad albero, con alcune frecce rivolte verso l'esterno, abbiamo indicato le aree delle attività sociali che a nostro giudizio potrebbero essere impattate da Covid-19
- ▶ Abbiamo infine aggiunto le singole attività in cui queste aree di attività sociale si articolano.
- ▶ In un caso, a titolo di esempio, abbiamo aggiunto un ulteriore livello di specifica/derivazione indicando le sub-attività settoriali connesse (turismo).
- ▶ Il processo di ramificazione avviene per associazione di idee. Con un minimo di meditazione è possibile raggiungere un certo livello di accuratezza
- ▶ Dobbiamo adesso occuparci dell'impatto a lungo termine del fenomeno Covid-19. E' necessario formulare alcune ipotesi.

Disegnare una mappa mentale del futuro (3)

E' possibile stimare l'impatto di Covid-19 su tutte le attività e sub-attività descritte nelle 6 aree della sfera socio-economica. Richiede soltanto un attimo di riflessione e la formulazione di alcune ipotesi. Ecco le mie:

- a) la possibilità che Covid-19 non sia un evento isolato.
- b) l'adozione su base permanente da parte delle Autorità nazionali (se non addirittura regionali) di misure di contenimento (delle minacce in essere) e di prevenzione (di quelle potenziali), basate sui principi del confinamento sociale, della quarantena (precauzionale) e del distanziamento sociale.
- c) Comportamenti dei consumatori ispirati a maggiore prudenza nei rapporti sociali se non chiaramente a paura (di un contagio).

E adesso utilizziamo una scala di colori per assegnare a ciascun elemento un coefficiente di impatto: io ho scelto una scala di 4 intervalli per l'impatto negativo e 2 intervalli per quello positivo.

Disegnare una mappa mentale del futuro (4)



Una mappa mentale utilizzabile per la pianificazione strategica di lungo termine
 © Marco Ginanneschi 2020, Finanza Futura Srl

Bibliografia essenziale

Buzan, T., Buzan, B., (1993). *The Mind Map Book*. BBC Books: London.

Cinquegrani, R. (2012). L'approccio per scenari tra passato, presente e future, in Arnaldi S. e Poli R., *La previsione sociale*. Carocci: Roma.

Eden C. (2004). Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. *European Journal of Operational Research*, n. 159, pp. 673-686.

Fiol, C. M., Huff, A. S., (1992). Maps for managers: Where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, n. 29 (3), pp. 267-285.

Poli, R. (2012). L'anticipazione e i suoi molti aspetti, in Arnaldi S. e Poli R., *La previsione sociale*. Carocci: Roma.

Info: segreteria@finanzafutura.it