

## Scenari alternativi per il futuro

di Claudio Nutrito<sup>1</sup>

“Cosa accadrebbe se...?": questa domanda è il punto di partenza per la costruzione di uno scenario. Cosa accadrebbe se aumentasse sensibilmente il costo delle materie prime?... se la tecnologia portasse a una modifica radicale del prodotto o del processo?...se una nuova legge imponesse limiti alla vendita del prodotto?... se i clienti adottassero dei criteri d'acquisto e di scelta radicalmente diversi da quelli attuali? ecc.

Scopo degli scenari è l'esplorazione delle diverse possibili sfide, minacce e opportunità. La costruzione di scenari è un processo creativo, che richiede alla nostra immaginazione sia di mettere in discussione ciò che diamo per scontato, sia di formulare ipotesi che la nostra mente è portata a rifiutare. Gli scenari, del resto, non sono previsioni: sono ipotesi, appunto. Costruire degli scenari significa aprire delle finestre sul futuro. Certo, resta da vedere quale finestra mostra la reale visione di ciò che accadrà, ma il fatto di avere creato ed esaminato varie ipotesi sul domani ci prepara ad affrontare le varie diverse circostanze in cui potremo imbatterci.

Alla Shell, negli anni settanta, racconta Richard Normann, si richiedeva al personale, di “vivere, immedesimarsi” in ognuno dei vari scenari prodotti. Quando, ad esempio, il prezzo del greggio subì un tracollo, l'unica compagnia petrolifera che riuscì a reagire efficacemente fu proprio la Shell, in quanto aveva già creato, anni prima, questo scenario. E su questa ipotesi si era “esercitata”.

Nella creazione degli scenari vanno considerati anche i punti di vista apparentemente più strampalati, più anticonvenzionali: quando ad esempio, verso la metà degli anni 70, lo scienziato Amory Lovins — uno strenuo fautore della difesa della natura — affermò che, nonostante la crescita economica si sarebbe verificato un calo nel consumo d'energia, fu considerato un “fanatico estremista” dalla maggior parte degli osservatori. La Shell invece lo incoraggiò a sviluppare ulteriormente questa sua visione. E, come si è detto, la Shell fu l'unica azienda del settore ad avere ipotizzato il tracollo del prezzo del greggio.

---

<sup>1</sup> Trainer in creatività. [www.claudionutrito.it](http://www.claudionutrito.it). E-mail: [nutrito@tin.it](mailto:nutrito@tin.it)

## **Gli scenari non sono previsioni**

E' difficile, anzi impossibile, fare previsioni di fronte ad un futuro sempre più discontinuo e imprevedibile. E gli scenari, come si è detto, non vanno assolutamente confusi con le previsioni. Le previsioni nascono comunemente da un'estrapolazione dei dati attuali. Sono sovente condizionate dai nostri pregiudizi, dal nostro abituale modo di osservare gli eventi. Spesso quindi le previsioni rappresentano ciò che noi crediamo (o speriamo) che accadrà. Riconoscere di essere abituati a guardare le cose in un'ottica condizionata dalla nostra esperienza e dalle nostre idee, è un primo presupposto per la creazione di uno scenario.

## **La trappola dello "specchietto retrovisore"**

Creare degli scenari è un mezzo per evitare di vedere il futuro "attraverso lo specchietto retrovisore", di guardare cioè prevalentemente al passato, dando magari implicitamente per scontato che il futuro sarà una continuazione o, al massimo, un'estrapolazione del passato.

Quanti scenari è bene sviluppare? Certamente non uno solo, altrimenti verrebbe meno l'obiettivo di costruire dei "futuri alternativi". Abitualmente il numero varia da tre a cinque.

## **Le conseguenze di un evento: ipotesi alternative**

La definizione di una strategia aziendale inizia generalmente con un'analisi dei fattori interni ed esterni. I fattori esterni sono raggruppati sotto le voci "opportunità" e "minacce". Il problema è che, talvolta, non è facile determinare se un certo evento costituirà una minaccia o un'opportunità. Anche in questo caso, con gli scenari alternativi possiamo evitare di cadere nella trappola della lettura univoca, formulando— per un determinato evento — delle "ipotesi alternative di conseguenze".

Immaginiamo, ad esempio, di essere i gestori dell'unico negozio d'antiquariato in una certa strada e che un giorno, accanto a noi, apra un nuovo punto vendita d'antiquariato: è probabile che la presenza del nuovo concorrente ci preoccupi. Immaginiamo poi che in seguito, nella stessa via, arrivi un terzo antiquario, poi un quarto, poi un quinto... Può darsi che la nostra preoccupazione aumenti in misura proporzionale al numero dei concorrenti che, via via, ci troviamo a fianco. Ma la situazione può anche essere vista anche in modo ottimistico: forse, maggiore sarà il numero degli antiquari in questa strada, maggiore sarà il numero di appassionati d'antiquariato invogliati a recarsi in zona. In altre parole, si potrebbe ipotizzare uno scenario alternativo, dove l'arrivo dei concorrenti farà sì che la nostra strada diventi una vera e propria area d'attrazione per i potenziali clienti dell'antiquariato, con vantaggi per tutti.

Altro esempio di una realtà percepibile tanto come problema quanto come opportunità è la nota storiella dei due venditori di scarpe che si recano in una zona primitiva dell'Africa. Il primo invia questa mail alla sua azienda: "Non vi è alcuna possibilità di vendita: qui nessuno porta le scarpe". L'altro venditore scrive: "Ottime prospettive di vendita. Qui nessuno porta ancora le scarpe. Possiamo dominare il

mercato". Per inciso: non sappiamo se ha ragione il primo venditore o il secondo; sappiamo però che, in genere, le opportunità s'identificano più facilmente guardando le cose, non tanto come sono, ma come potrebbero essere.

