

---

## L'importanza di un'analisi dello scenario

---

di [Alberto Bubbio](#)

Publicato il 15 Gennaio 2017

più lo scenario è difficile da interpretare, più è importante cercare di tratteggiarne gli elementi caratterizzanti - l'analisi strategica è un aspetto fondamentale della vita di un'impresa che non sempre è di facile comprensione per il management o i consulenti aziendali, tuttavia la corretta analisi dello scenario in cui si opera può creare opportunità o evitare errori di gestioni

E' uno dei paradossi del mondo nel quale ci troviamo ad operare: più lo scenario è difficile da interpretare, più è importante cercare di tratteggiarne gli elementi caratterizzanti. D'altra parte è altrettanto comprensibile che solo un folle si avventurerebbe in un territorio sconosciuto senza aver tentato di individuarne almeno le principali caratteristiche. Quest'analisi diventa imprescindibile soprattutto se sulla base dello scenario **si deve delineare la strategia aziendale**. Così l'analisi dello scenario è ritornata di "attualità" dopo aver avuto con lo scenario planning il suo apice all'inizio degli anni Ottanta. Quando a seguito dello shock petrolifero molti uomini di azienda e studiosi erano stati indotti a pensare che l'unica certezza fosse l'incertezza. Oggi ci troviamo nuovamente in una situazione simile, anzi di ancor maggior incertezza. La soluzione viene peraltro dal comprendere in modo corretto cosa sia fare scenario planning in un'impresa, poiché avere uno scenario sulla base del quale **elaborare una strategia di non breve termine è comunque un'esigenza delle imprese orientate al futuro**. E di più lo scenario non è una previsione, ma un presagio condiviso dal management. Oggi non si parla più di crescita illimitata, ma di **crescita sostenibile e l'elaborazione di uno scenario** diventa un esercizio fondamentale. I trend estrapolativi del passato, elaborati su ipotesi di crescita infinita, si stanno rivelando non reali e fuorvianti. Così una delle conseguenze di non aver colto in tempo il fenomeno è la **sovra-capacità produttiva** che oggi caratterizza molti settori. Così si ritiene opportuno precisare che elaborare uno scenario planning sia il processo attraverso il quale il management di un'azienda in team arrivi a delineare quelle che saranno, in visione prospettica, le caratteristiche del contesto ambientale ed in particolare del business nel quale si troverà ad operare. L'arco temporale da considerare può essere più o meno ampio: anche se, normalmente nel concreto, **l'orizzonte minimo è rappresentato dai tre anni**, ma si può arrivare anche a scenari elaborati su 10/15 anni. Non bisogna inventare niente, si tratta invece di **condividere un presagio relativo all'evoluzione di alcune variabili ambientali e alle conseguenze di tale evoluzione**. Certo bisogna essere disponibili ad

essere un po' visionari, ma la visione va preparata attraverso la raccolta di informazioni e la riflessione sul passato, per cercare di intercettare il futuro. Per lavorare in modo efficace in questa direzione e giungere a delineare uno scenario condiviso a livello aziendale, **si suggerisce di seguire un processo di scenario planning, articolato in sei fasi**. A questo processo è opportuno che partecipi un Executive Team, con le persone che prioritariamente si troveranno a svolgere la loro attività di direzione nello scenario prossimo venturo. Le sei fasi qui suggerite, per aiutare ad aprire sul futuro, sono: 1. descrizione dell'attuale **contesto socio-ambientale** nel quale si opera ed eventuale sua evoluzione se i fenomeni, ad oggi manifestatisi, seguissero un trend estrapolativo; 2. definizione delle **variabili macro e delle forze competitive** che in passato hanno mostrato una elevata correlazione con la domanda di settore; 3. individuazione dei megatrend, che si pensa caratterizzeranno **l'evoluzione dell'ambiente esterno** e che potrebbero rappresentare fattori di discontinuità rispetto al passato, al punto da inficiare l'ipotesi estrapolativa costruita sul passato, con una valutazione dell'impatto dei megatrend sul business nel quale si opera; 4. ipotesi di **evoluzione dello scenario** sia a livello di macro ambiente sia micro di business, attraverso eventuali approfondimenti applicando l'analisi P.E.S.T.E.L. (analisi dei contesti Political, Economical, Social, Technological, Enviromental and Legal per ognuno dei vari Paesi nei quali si pensa di operare); 5. valutazione del permanere di correlazioni storiche tra variabili macro e micro o individuazione di **punti di discontinuità** (breakthrough); 6. **definizione finale dello scenario** nel quale, con maggior probabilità, si presagisce e si condivide che l'impresa si troverà ad operare, dopo aver raccolto e riflettuto sulle informazioni come da precedenti step. Nel caso in cui emergano più scenari con probabilità simili di un loro manifestarsi lo scenario planning proporrà questi diversi scenari e il management potrà decidere se, in considerazione delle diversità tra gli scenari ipotizzati, elaborare un piano strategico e/o un budget a scenari multipli. Si suggerisce comunque di cercare di essere selettivi in modo da arrivare ad un Piano A ed ad un unico alternativo, Piano B. La preconditione organizzativa prima di avviare il processo di scenario planning porta a suggerire che venga definito un executive team, i cui membri dovranno poi interagire nelle varie fasi. Il team può essere anche a geometria variabile, anche se sarebbe da privilegiare la creazione di un nucleo di persone costante, abbastanza ampio per l'intero processo. Nel team non possono mancare rappresentanti di funzioni come marketing, amministrazione e finanza, information technology, gestione risorse umane e altre aree toccate di recente da profonde evoluzioni indotte da cambiamenti ambientali. [libprof code="34" mode="inline"]

**La seconda fase** deve indurre a ricercare le correlazioni tra l'andamento delle vendite di un settore e alcune variabili macro. Così, ad esempio, ci si può chiedere: quali sono i driver a cui sono legate le vendite del settore infissi, porte e finestre? Si può anche rispondere indicando il numero di nuovi appartamenti (edilizia residenziale), ma anche la domanda di ristrutturazioni abitative (domanda che potrebbe essere fortemente correlata ai risparmi energetici) e a sua volta l'andamento dell'edilizia

---

---

residenziale (nuovo e ristrutturazione), che è stato in Italia in passato sempre preciclico (anticipava la ripresa). Ma sarà ancora così? Molto dipende dal patrimonio abitativo esistente nel nostro Paese rispetto alla domanda, dal suo grado di utilizzo. Se questo è, probabilmente quell'andamento preciclico dell'edilizia risulterà molto attenuato nei suoi andamenti. Queste riflessioni però non sono sufficienti. Ci si deve interrogare se qualche **trend sociale** non stia cambiando i numeri del settore. Così si scopre che nelle case si inseriscono sempre meno porte; per cui il numero delle porte rispetto al numero delle finestre (infissi) sta drasticamente diminuendo. Si è passati da una porta ogni tre finestre ad una porta ogni sette finestre. Per fare un altro esempio di correlazione, si ricorda che in periodi di inflazione i prodotti considerati "beni rifugio" vedono normalmente aumentare le loro vendite. Da ultimo non si dimentichi che molta della sovra-capacità produttiva che negli anni si è creata nel settore siderurgico era anche legata all'indicatore consumi appa- renti di acciaio pro-capite che nel nostro Paese risultavano inferiori a quelli degli altri Paesi industrializzati. Questa annotazione consente di sottolineare come la semplice correlazione tra una macro variabile e le ipotesi di vendite di un settore debbano essere da un lato individuate, ma poi analizzate criticamente, alla luce di altri fenomeni, non solo nazionali. Tra le varie fasi indicate quella più delicata è la **terza fase**: quella destinata ad individuare i megatrend. Questi megatrend si sono spesso rivelati elementi di rottura rispetto al passato e come tali in grado di determinare profondi mutamenti in alcune variabili di contesto. Se ne sono selezionati dieci e con riferimento a ciascuno di essi si indicheranno, a titolo esemplificativo, alcuni loro probabili impatti sui mercati: 1. il progressivo venire meno nell'economia globale di un Paese predominante o di pochi Paesi: una volta erano gli Stati Uniti, poi si è affermata una triade (Stati Uniti, Giappone e Europa), oggi il G8 è diventato G20; questo sta ad indicare che l'economia globale sarà sempre meno condizionata dalle politiche e dall'andamento di un singolo Paese; 2. il manifestarsi, ad intervalli temporali sempre più brevi, di fenomeni di turbolenza ambientale; fra questi vanno considerati i sempre più frequenti ed intensi cambiamenti climatici; 3. è finita l'era della "finanza che segue", oggi è la finanza che blocca; è sempre più difficile reperire sui mercati finanziari le risorse necessarie; si sta arrivando al paradosso che le risorse finanziarie sono disponibili per quelle imprese che non ne hanno bisogno; 4. grazie alla globalizzazione (ma non solo) si assiste a fenomeni di aumento del numero dei concorrenti addirittura nei business maturi, per i quali le teorie economiche prevedevano una maturità tranquilla; questo è uno dei fenomeni che caratterizza l'ipercompetizione nella quale ci si trova ad operare; 5. il crearsi e il consolidarsi delle megacities, 6. un altro megatrend molto insidioso è quello legato all'evoluzione del consumatore finale: non è più alla ricerca del ben-avere (dove prevalevano i volumi e il consumismo) ma del ben-essere (prodotti/servizi spesso legati a una qualità alta e con contenuto culturale); 7. si sta passando, come è stato indicato con acuta osservazione da Giampaolo Fabris, da un mercato di massa a una massa di mercati; 8. una determinante importante di quest'evoluzione è stato l'innalzamento, in molti Paesi, del livello

---

culturale medio; 9. si assiste ad un progressivo innalzarsi dell'età media di vita delle persone, che, in alcuni Paesi, come l'Italia, si associa anche ad un invecchiamento della popolazione; 10. il mondo sarà sempre più interconnesso, anche nelle cose (Internet of things). Si rifletta anche solo brevemente su alcuni probabili impatti di questi megatrend. Così il venire meno di un Paese, che concentri un'importante quota della produzione di ricchezza a livello mondiale crea opportunità, ma rende anche più incerto lo scenario economico mondiale. E così di seguito. A voi le riflessioni del caso sul futuro prossimo venturo che ci attenderà dati questi megatrend. 10 gennaio 2017 Alberto Bubbio [libprof code="34" mode="inline"]