

FATE PIANIFICAZIONE STRATEGICA COME UN FUTUROLOGO

PER RIFLETTERE E ANTICIPARE CIÒ CHE VERRÀ
UTILIZZATE NON LE USUALI LINEE TEMPORALI,
MA LE METODOLOGIE UTILIZZATE DAGLI ESPERTI

di Amy Webb

Recentemente, ho aiutato una grande azienda di produzione industriale nel processo di pianificazione strategica. Con così tanta incertezza che circonda i veicoli autonomi, la 5G, la robotica, il commercio globale e i mercati petroliferi, i dirigenti dell'azienda avevano bisogno di una serie di obiettivi guida e strategie che collegassero il futuro dell'azienda al presente. Prima che il nostro lavoro iniziasse seriamente, i dirigenti avevano già deciso un titolo per l'iniziativa: Strategia 2030.

Ero curiosa di sapere perché fosse stato scelto quell'anno specifico – il 2030 – come benchmark per il lavoro. Dopotutto, le forze che hanno influenzato l'azienda erano tutte su linee temporali diverse: I cambiamenti nel commercio globale sono stati preoccupazioni immediate, mentre il campo della robotica avrà progressi incrementali, delusioni ed enormi scoperte – a volte a distanza di anni. I dirigenti avevano scelto l'anno 2030 a causa di qualcosa di unico per l'azienda che potrà accadere a 10 anni da oggi?

Il motivo è diventato presto chiaro. Avevano scelto arbitrariamente l'anno 2030, un bel numero tondo, perché dava loro un senso di controllo su un futuro incerto. E ha anche favorito una buona comunicazione. La “Strategia 2030” poteva essere facilmente compresa da dipendenti, clienti e concorrenti, e si sarebbe allineata alla messaggistica dell'azienda sulle loro speranze per il futuro. Inoltre, quando le aziende passano attraverso i loro processi di pianificazione a lungo termine, spesso creano delle linee temporali lineari segnate da anni che terminano in 0 o in 5. Il cervello può facilmente contare in 5, mentre ci vuole un po' più di lavoro per contare in 4 o 6.

Le linee temporali lineari offrono una certa sicurezza: che gli eventi possano essere preordinati, che il caos possa essere contenuto e che il successo possa essere tracciato e garantito. Naturalmente, il mondo reale in cui viviamo tutti è molto più complicato. Le azioni normative o i disastri naturali sono completamente fuori dal vostro controllo, mentre altri fattori – sviluppo della forza lavoro, operazioni, idee di nuovi prodotti – sono soggetti a decisioni stratificate che sono state prese in tutta la vostra organizzazione. Nel momento in cui collidono, tutte queste variabili modellano l'orizzonte.

Ai responsabili della strategia e ai responsabili della scelta della direzione delle loro organizzazioni viene spesso chiesto di facilitare le riunioni di “visioning”. Questo aiuta i team a fare brainstorming di idee, ma non sostituisce il pensiero critico sul futuro. Né lo sono i piani strategici di uno, tre o cinque anni che sono diventati un punto fermo all'interno della maggior parte delle organizzazioni, anche se sono utili per affrontare gli obiettivi operativi a breve termine. L'incertezza profonda merita domande profonde e le risposte non sono necessariamente legate a una data fissa nel futuro. Dove volete avere un impatto? Cosa ci vorrà per raggiungere il successo? Come si evolverà l'organizzazione per affrontare le sfide all'orizzonte? Questi sono i tipi di domande profonde e fondamentali che si affrontano meglio con una pianificazione a lungo termine.

PERCHÉ EVITIAMO LE LINEE TEMPORALI A LUNGO TERMINE

In qualità di futurologa quantitativa, il mio lavoro è quello di indagare il futuro utilizzando modelli basati su dati. Le mie osservazioni mi hanno evidenziato che i team di leadership si ritrovano intrappolati in un ciclo quando devono affrontare i rischi a lungo termine con soluzioni rigide e a breve termine, e nel processo tende a crescere l'entropia. Le squadre che si affidano alle tradizionali linee temporali lineari si ritrovano intrappolate in un ciclo di risposte tattiche a quello che sembra un cambiamento costante che viene loro imposto da forze esterne. Nel corso del tempo, queste risposte tattiche – che richiedono un allineamento e uno sforzo interno significativo – prosciugano le risorse dell'organizzazione e la rendono vulnerabile a fenomeni di disruption.

Per esempio, nel 2001 ho condotto un incontro con alcuni dirigenti di giornali statunitensi per prevedere il futuro del settore editoriale. Anche loro avevano già fissato un anno di riferimento: 2005. Si trattava di un settore in cui si profilava una visibile perturbazione dell'assetto tecnologico nel quale il ritmo del cambiamento era incredibilmente veloce. Conoscevo già il pregiudizio cognitivo in gioco (il loro anno di riferimento era proprio un 5). Ma non avevo previsto la riluttanza a pianificare oltre i quattro anni, che ai dirigenti appariva come un futuro lontano. Ero preoccupata che qualsiasi strategia sviluppata per affrontare il rischio futuro e trovare nuove opportunità finisse con l'essere solo di natura tattica. Azioni tattiche senza una visione del futuro a più lungo termine avrebbero comportato un minor controllo sull'evoluzione dell'intero ecosistema mediatico.

Per illustrare il problema, ho raccontato ai dirigenti di un nuovo telefono i-Mode giapponese che avevo usato quando vivevo a Tokyo. Il proto-smartphone era collegato a internet, mi permetteva di fare acquisti e, cosa importante, aveva una fotocamera. Ho chiesto loro cosa sarebbe successo quando il prezzo dei componenti dei dispositivi mobili fosse

sceso: non ci sarebbe stata un'esplosione dei contenuti mobili, della pubblicità digitale e dei modelli di business di *revenue-sharing*? Chiusunque sarebbe stato presto in grado di pubblicare foto e video sul web, e ci sarebbe stato un intero ecosistema di mobile gaming sul punto di nascere.

Gli smartphone non rientravano nella nostra linea temporale del 2005. Anche se ci sarebbe voluto un po' di tempo prima che rappresentassero un rischio esistenziale, c'era ancora tempo per costruire e testare un modello di business a lungo termine. Gli editori erano abituati ad eseguire strategie da un trimestre all'altro e non vedevano il valore della pianificazione per un mercato degli smartphone distante ancora molti anni.

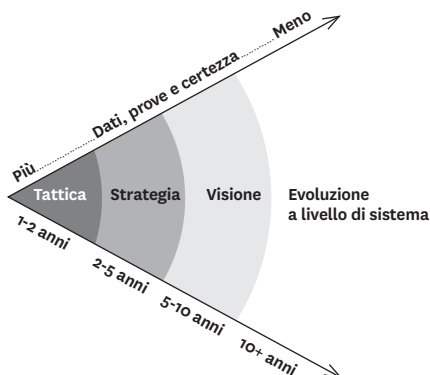
Da quell'incontro, la diffusione dei giornali è stata in costante calo. Gli editori americani hanno ripetutamente omesso di fare una pianificazione a lungo termine che avrebbe potuto contemplare modelli di fatturato radicalmente diversi per l'era digitale. I ricavi pubblicitari sono scesi da 65 miliardi di dollari nel 2000 a meno di 19 miliardi di dollari in tutto il settore nel 2018. Negli Stati Uniti, 1.800 giornali hanno chiuso tra il 2004 e il 2018. Gli editori hanno dato una serie di risposte tattiche a breve termine (ridisegno di siti web, app per cellulari) senza mai sviluppare una visione chiara dell'evoluzione del settore. Storie simili si sono ripetute in altri settori, tra cui i servizi professionali, le società di telecomunicazione via cavo, gli istituti di credito e l'industria manifatturiera.

USATE I CONI DI TEMPO, NON LE LINEE TEMPORALI

I futurologi pensano al tempo in modo diverso e gli strateghi aziendali dovrebbero imparare dal loro approccio. Per qualsiasi incertezza sul futuro – che si tratti di rischio, opportunità o crescita – tendiamo a pensare nel breve e nel lungo termine contemporaneamente. Per fare questo, utilizzo un quadro che misura le certezze e traccia le azioni, invece di segnare semplicemente il passare del tempo come trimestri o anni. Ecco perché le mie linee temporali non sono affatto linee, sono coni.

Per ogni progetto di previsione, costruisco un cono con quattro categorie distinte: (1) tattica, (2) strategia, (3) visione e (4) evoluzione a livello di sistema.

Inizio con la definizione del bordo del cono, utilizzando eventi altamente probabili per i quali esistono già dati o prove. La quantità di tempo varia per ogni progetto, organizzazione e settore, ma in genere da 12 a 24 mesi è un buon punto di partenza. Poiché siamo in grado di identificare tendenze ed eventi probabili (sia all'interno di un'azienda che all'esterno), il tipo di pianificazione che può essere fatta è di natura tattica, e le azioni corrispondenti potrebbero includere cose come la riprogettazione dei prodotti o l'identificazione e il targeting di un nuovo segmento di clienti.



Fonte: Amy Webb, Future Today Institute

Le decisioni tattiche devono poi essere coerenti con la strategia dell'organizzazione. A questo punto del cono, siamo un po' meno certi dei risultati, perché ci troviamo di fronte ai prossimi 24 mesi o 5 anni. Quest'area è quella più familiare ai responsabili della strategia e ai loro team: stiamo descrivendo la strategia tradizionale e la direzione che l'organizzazione prenderà. Le nostre azioni comprendono la definizione delle priorità, l'assegnazione delle risorse e l'effettuazione di qualsiasi cambiamento di personale possa rivelarsi necessario.

Molte organizzazioni si trovano bloccate tra scelte strategiche e decisioni tattiche. Anche se questo processo può sembrare una adeguata pianificazione del futuro, nei fatti si traduce in un ciclo perpetuo di tentativi di recupero: rispetto ai concorrenti, ai nuovi arrivati e alle fonti esterne di disturbo.

Ecco perché dovete essere disposti ad accettare più incertezza mentre ricalibrate continuamente la visione della vostra organizzazione per il futuro. La visione di un'azienda non può includere ogni dettaglio, perché ci sono sempre molte incognite. I leader possono articolare una visione forte per 10-15 anni nel futuro, pur essendo pronti a iterare strategia e tattica quando incontrano nuove tendenze tecnologiche, eventi globali, cambiamenti sociali e cambiamenti economici. Nella categoria della visione, inseriamo le possibili azioni su come la leadership dell'execution indirizzerà la ricerca, dove effettuerà gli investimenti e come svilupperà la forza lavoro di cui un giorno avrà bisogno.

Ma la visione per un'organizzazione deve anche rientrare nell'ultima categoria: la perturbazione a livello di sistema che potrebbe verificarsi in un futuro più lontano. Se i responsabili esecutivi non hanno un forte senso di come il loro settore potrà evolvere per affrontare le sfide delle nuove

tecnologie, delle forze di mercato, della regolamentazione e simili, allora qualcun altro sarà in grado di dettare i termini del vostro futuro. L'area del cono alla fine degli orizzonti temporali considerati è molto ampia, dato che può essere impossibile calcolare la probabilità che questo tipo di eventi si verifichino. Quindi le azioni intraprese dovrebbero descrivere la direzione in cui si spera che l'organizzazione e l'industria si evolvano.

A differenza di una linea temporale tradizionale con date rigide e punti di controllo, il cono si muove sempre in avanti. Man mano che si ottengono dati e prove e che si progredisce nelle proprie azioni, la parte iniziale del cono e la categoria della tattica vengono costantemente reimpostate in base agli accadimenti del breve periodo. Il risultato è, idealmente, un'organizzazione flessibile che si posiziona per iterare continuamente il processo e rispondere agli sviluppi esterni.

IMMAGINARE IL FUTURO

Per fare un esempio, consideriamo come un'azienda che produce macchine per i campi di golf potrebbe utilizzare questo approccio quando si considera il futuro dei trasporti. Prendiamo in considerazione alcune delle macroforze legate ai golf cart come l'espansione della popolazione anziana e il cambiamento climatico. Avremmo anche bisogno di collegare le tendenze tecnologiche emergenti che influenzeranno il futuro del business, come la logistica dell'autonomia dell'ultimo miglio, la visione computerizzata e l'intelligenza artificiale nel cloud. E indagheremo sul lavoro delle startup e di altre aziende: Amazon, Google, e startup come Nuro stanno tutte lavorando su piccoli veicoli che possono spostare pacchetti a breve distanza. Quello che emerge è un futuro in cui i golf cart vengono riproposti come veicoli di consegna a clima controllato, in grado di trasportare persone, medicine, generi alimentari, forniture per ufficio e animali domestici senza un autista umano. Chiamiamoli mini-G. Il produttore di golf cart probabilmente ha già la competenza di base, la catena di fornitura e la competenza nella costruzione di flotte di veicoli, il che gli conferisce un vantaggio strategico rispetto alle grandi aziende tecnologiche e alle startup. Questa è un'opportunità per un'azienda da molto tempo sul mercato di assumere un ruolo guida nel plasmare l'evoluzione del suo futuro.

Con un'idea di come potrebbe essere il futuro più lontano, i leader possono prendere in considerazione l'intero cono allo stesso tempo. Ci sarà bisogno di nuove norme che regolino la velocità e i percorsi di guida. Gli urbanisti e gli architetti saranno utili collaboratori nella progettazione di nuove vie d'accesso e percorsi per le mini-G. Le farmacie come CVS e Walgreens potrebbero essere i primi acquirenti di mini-G; offrire la consegna a domicilio dei medicinali a temperatura

controllata potrebbe portare, con l'evoluzione della tecnologia, all'utilizzo di mini-G per la raccolta di sangue o di altri campioni diagnostici. Lavorando alla fine del cono, i leader dei produttori di carrelli da golf determineranno come si forma l'ecosistema e contemporaneamente svilupperanno una visione di ciò che la loro organizzazione diventerà.

Lavorando nella parte anteriore del cono, i dirigenti incorporeranno le mini-G nella loro strategia. Le azioni in questo caso richiederanno un lavoro più lungo e profondo: definizione e ricalibrazione dei budget, riorganizzazione delle unità di business, assunzione di nuovi collaboratori, ricerca di partner e così via. Essi svilupperanno la flessibilità per fare nuove scelte man mano che gli eventi evolveranno nei tre-cinque anni successivi. Anche se il futuro delle mini-G che ho descritto sopra può essere ancora molto lontano, questo posizionerà l'azienda per perseguire la ricerca tattica oggi: sulle macroforze legate alle golf cart, sulle tendenze tecnologiche emergenti e su tutte le aziende, le startup e i laboratori di ricerca e sviluppo che attualmente lavorano su varie componenti dell'ecosistema, come la logistica dell'ultimo miglio e il riconoscimento degli oggetti. Nell'anno successivo, il produttore di golf cart riunirà un team interfunzionale di dipendenti ed esperti, effettuerà un audit interno delle capacità, faciliterà sessioni di apprendimento e workshop, valuterà i fornitori attuali e potenziali e si terrà al corrente dei nuovi sviluppi provenienti da luoghi inusuali. Ciò che i dipendenti e i loro team impareranno dalle azioni tattiche verrà utilizzato per reimpostare la strategia, che darà continuamente forma alla visione dell'azienda e la posizionerà per guidare l'industria delle golf cart nel futuro.

Decine di organizzazioni in tutto il mondo utilizzano il cono degli orizzonti temporali a fronte di una profonda incertezza. Poiché i loro leader pensano in modo esponenziale e intraprendono azioni incrementalmente continue, sono in grado di plasmare il loro futuro. Potrebbe andare contro il vostro assetto mentale, ma date a voi stessi e al vostro team l'opportunità di pensare al breve e al lungo termine contemporaneamente. Resistete all'impulso di scegliere un anno che termina con 0 o 5 per iniziare il vostro processo di pianificazione strategica. Scoprirete senza dubbio che la vostra organizzazione diventa più resiliente nel fare fronte alle continue perturbazioni.

AMY WEBB è una futurologa quantitativa ed è professoressa di Pensiero strategico alla New York University Stern School of Business. È autrice di *The Signals Are Talking: Why Today's Fringe Is Tomorrow's Mainstream* and *The Big Nine: How the Tech Titans and Their Thinking Machines Could Warp Humanity*.