



# Scenari affidabili per governare l'incertezza

Supervision, risks & profitability 2023

**Valeria Grosso**  
Engagement Manager, Ipsos Strategy3

---

7 Giugno 2023

Viviamo in uno stato di transizione permanente, senza un approdo in vista



Transizione **Ecologica**

Transizione **Energetica**

Transizione **Digitale**

Transizione **Lavorativa**

Transizione **Demografica**

**54%**  
**Rifiutare.**

**43%**  
**Oculatezza.**

Una condizione di sfinimento emotivo che genera...



### **Affaticamento**

più che **Rabbia o tensione sociale**

### **Riallocazione**

delle priorità nei consumi più che **Austerità**

### **Ribilanciamento**

tra quantità e qualità più che **Rinuncia tout court**

### **Socialità selettiva**

più che **Socializzazione a tutti i costi**

## Nulla è più certo dell'incertezza: un sentiment comune nelle principali aziende



«Se chi opera in azienda è abituato a lavorare nell'incertezza, allora lo scenario che gli ultimi anni o anche le ultime settimane hanno proposto è quella di **un'incertezza moltiplicata all'ennesima potenza** »

«**Time to Market era velocissimo**, ma questi nuovi ostacoli portano a una necessità di un nuovo processo di pianificazione»

«La Volatilità del contesto ha molto influenzato il modo in cui si lavora, perché si **lavora a scenari**»

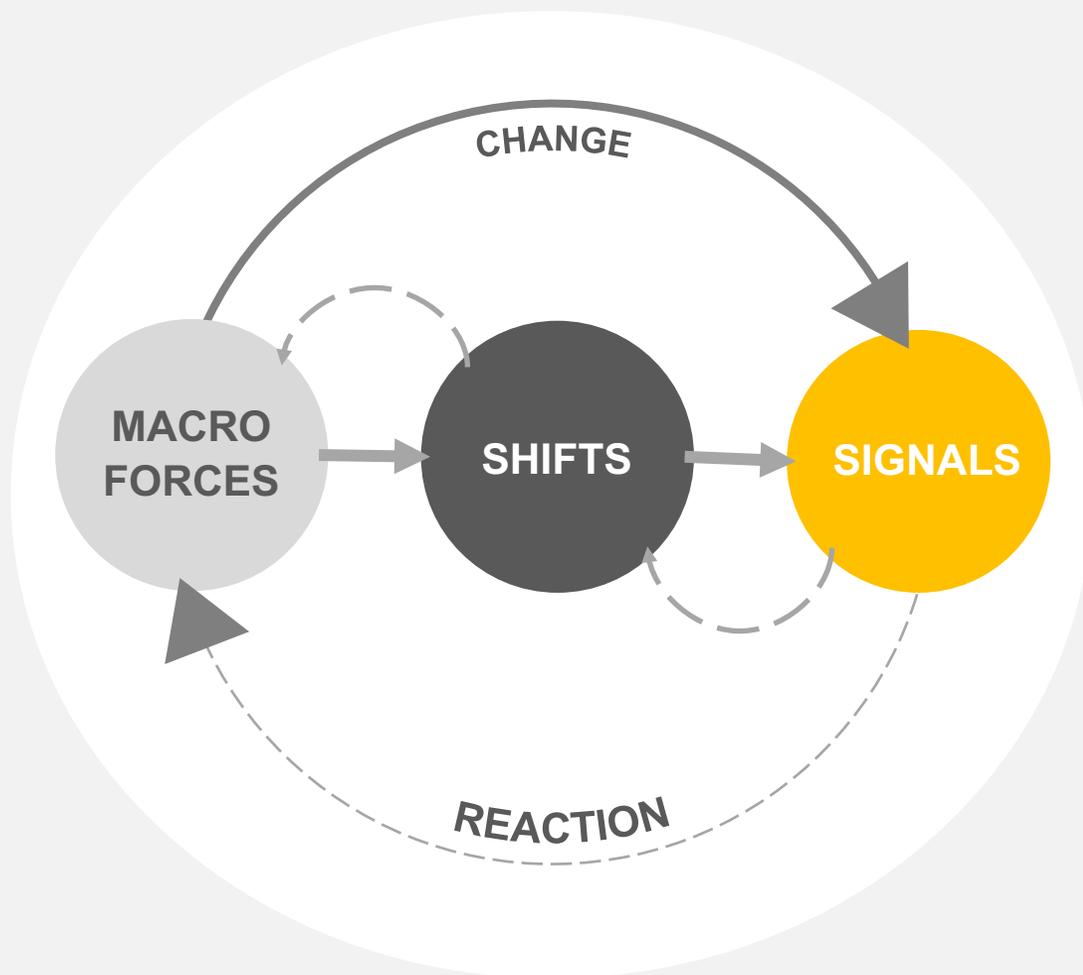
Ad oggi prevale l'hic et nunc sulle strategie di medio-lungo termine

**FINITA L'ERA DELLE PREVISIONI FONDATE SU EVOLUZIONI LINEARI (E NON)**

**TENERSI PRONTI A GOVERNARE L'INCERTEZZA, A CAMBIARE ROTTA**

**FINITA L'ERA DELLA RESILIENZA, ENTRIAMO NELL'ERA DELL'AGILITÀ**

Non abbiamo la sfera di cristallo, ma possiamo scomporre il presente e il futuro per dare un senso ai diversi livelli di cambiamento



### **MACRO FORCES**

Forze profonde che influenzano il mondo con impatti a lungo termine, di vasta portata, non del tutto prevedibili

### **SHIFTS**

Cambiamenti a medio termine derivanti dalle macro forze: trasformazioni tecnologiche, commerciali, nei valori delle persone, e negli equilibri di potere

### **SIGNALS**

Fenomeni già visibili del presente, manifestazioni dei cambiamenti in atto

Ci sono, ad esempio, alcune cose certe che ci aspettiamo si manifestino nei prossimi anni



### Societies in Flux

**35%**

Entro il 2050 le persone di +65 anni (rispetto al 23% del 2020)



### Tech-celeration

**60%**

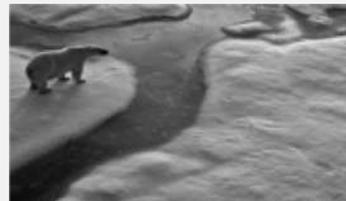
è preoccupato per le informazioni che vengono raccolte online.



### Inequalities and Opportunities

**-9%**

famiglie che si considerano ceto medio



### Environmental Emergencies

**15/5/2023**

la data in cui l'Italia ha consumato tutte le risorse naturali disponibili per quest'anno



### Political Splintering

**70%**

insoddisfatta della democrazia in Italia, 52% ha sfiducia nel valore del voto



### Well-rounded Well-being

**74%**

sente il bisogno di prendersi cura del proprio benessere mentale (non solo fisico).

Gli scenari sono solide storie sul futuro, non ipotesi o idee vaghe, ma storie che ci raccontiamo “in anticipo” e che sono fondate su evidenze e insights

Gli scenari sono un approccio strutturato all'incertezza

### **A prova di futuro**

- Testare le strategie rispetto agli scenari ipotizzati
- Creazione di scenari istituzionalizzati

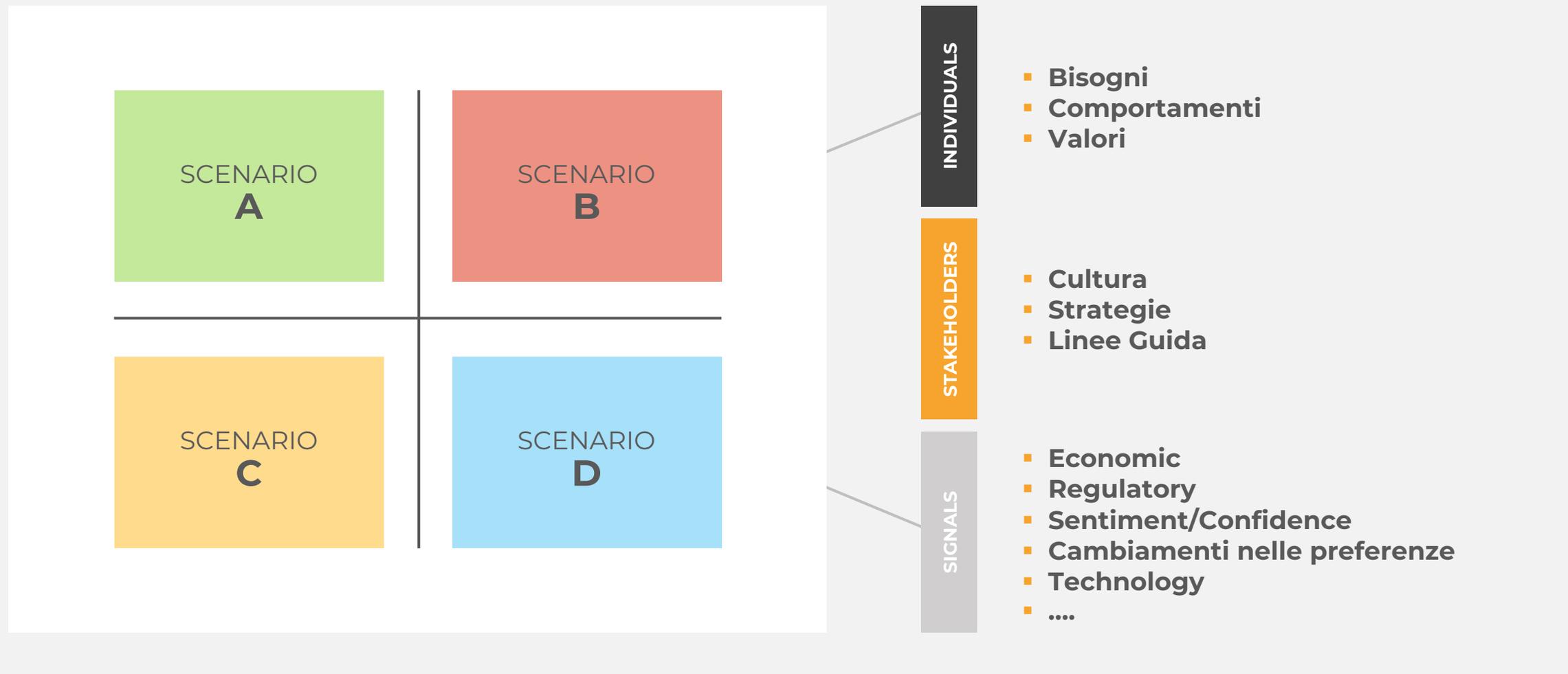
### **Agilità di fronte all'incertezza**

- Importanza della cultura organizzativa e della comprensione condivisa del futuro
- Far funzionare l'innovazione

### **Monitoraggio delle dimensioni chiave dell'incertezza**

- Non fare eccessivo affidamento sui dati storici
- Identificare le opportunità di correggere la rotta

E ci permettono di sviluppare piani di attivazione specifici



# Spunti di riflessione

1

## **Gli scenari ci aiutano a superare l'incertezza**

Anche le persone ragionano a scenari e questo spiega alcuni loro comportamenti che paiono contraddittori

2

## **Idee ed eventi estremi non devono essere scartati**

Anzi è bene ragionare sulle possibili conseguenze (non tutti gli eventi estremi hanno conseguenze estreme, non tutti gli eventi prevedibili hanno conseguenze prevedibili)

3

## **La previsione è creativa oltre che descrittiva**

E questa creatività può essere stimolata con i giusti strumenti

“

The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday's logic.

”

Peter Drucker



**Ipsos** Strategy3  
*BUILD • GROW • COMPETE*

**Grazie**

**Valeria Grosso**  
Engagement Manager, Ipsos Strategy3

---

[Valeria.grosso@ipsos.com](mailto:Valeria.grosso@ipsos.com)  
<https://www.linkedin.com/in/grossovaleria/>