

Leggere oggi ciò che ancora non si vede: perché i segnali deboli sono la nuova arma delle imprese

2026-09-10 12:04:02 di Enzo Argante

URL:<https://redazione.forbes.it/2026/09/10/strategic-foresight-futuro-imprese-francesco-brunori/>

Fare ricerca, fare impresa e operare sui mercati internazionali guardando al futuro sembra un'impresa sempre più ardua. La velocità con cui evolvono tecnologia e scenari geopolitici disegna un contesto estremamente complesso e frammentato. Esistono tuttavia chiavi di lettura per orientarsi: passano per lo sviluppo di nuove competenze strategiche e per la capacità di intercettare i mutamenti fin dai loro primi segnali deboli.

È qui che entrano in gioco le metodologie dei 'futures studies', strumenti pensati per leggere in anticipo i trend e trasformare la complessità da minaccia a opportunità. Ma come funzionano concretamente questi strumenti e come si applicano alla strategia d'impresa? Ne parliamo con **Francesco Brunori, futurist expert, cofondatore e ad di Skopìa Anticipation Services**.

Ci sono molto modi di pensare al futuro: sociale, economico, ambientale, demografico. Tutti sembrano prefigurare il collasso planetario. È così?

Il contesto in cui viviamo è ricco di incertezze e soggetto a continue accelerazioni, in diversi contesti. Nei progetti che seguiamo, con aziende e organizzazioni pubbliche, spesso il punto di partenza è comune pur operando in realtà eterogenee: parlare di futuro, o meglio di futuri, in prima battuta, genera ansia e apprensione. Il futuro è spesso trattato come una variabile da prevedere: una curva da estendere, un trend da misurare, un rischio da contenere. Gli studi di futuro aiutano proprio a sottrarsi a questa lettura deterministica: non “predizioni” su ciò che accadrà, ma esplorazioni di futuri possibili, desiderabili (e indesiderabili), per rendere più robuste le decisioni prese nel presente. Lavorare con il futuro, attraverso le metodologie e strumenti dei futures studies, è una leva concreta che aiuta le organizzazioni a leggere i cambiamenti, gestire l'incertezza e costruire strategie più solide, antifragili, capaci di cogliere le opportunità che un cambiamento può portare nel medio e lungo periodo. Per questo, a mio avviso, osservando i futuri che verranno, non posso immaginare un'unica via, quale il collasso. Non perché i rischi siano trascurabili, ma perché considerare il futuro come un esito unico e lineare, predeterminato, significa rinunciare in partenza alla capacità di orientarlo e anticiparlo. Significa nascondere la testa sotto la sabbia, evitare il cambiamento perché fa paura, o perché “si è sempre fatto così”.

Futuri multipli possibili dunque. A chi spetta o ha il diritto di prendere le decisioni?

La cultura manageriale del nostro paese è da sempre orientata ad una gestione “reattiva” degli eventi: siamo abituati a costruire piani di azione solo sull'urgenza di un cambiamento avvenuto o in atto. Alla base della 'previsione strategica', invece, c'è il pensiero proattivo o anticipante, che è ancora troppo poco valorizzato come competenza manageriale nel nostro paese. Una leadership anticipante indaga i futuri possibili per costruire strategie nel presente in grado di fronteggiare le grandi trasformazioni e i loro impatti nel domani. In questa cornice, il nodo non è stabilire chi abbia il diritto esclusivo di decidere il futuro, ma come dotare decisori, manager e istituzioni di nuove competenze. Il pensiero anticipante deve diventare competenza necessaria e diffusa nelle realtà organizzative. Non a caso, Skopìa porta l'alfabetizzazione ai futuri in contesti organizzativi e pubblici, ma anche nelle scuole, dove con 'laboratori di futuro' in classe forma le nuove

generazioni all'acquisizione di strumenti utili per capire il contesto in cui sono inseriti e si inseriranno: un lavoro volto a migliorare le opportunità e allargare gli orizzonti decisionali.

Nuovi scenari, nuovi rischi ovvio ma anche nuove opportunità?

Nuovi scenari implicano certamente nuovi rischi, ma generano anche opportunità per chi sviluppa per tempo una sensibilità verso i cambiamenti emergenti. L'innovazione non nasce soltanto dall'efficienza operativa o dal monitoraggio dei Kpi, ma anche dalla capacità di cogliere ciò che ancora non è pienamente visibile: tecnologie in fase nascente, mutamenti nei comportamenti, nuove vulnerabilità sociali, tensioni normative, segnali periferici. Qui entra in gioco uno dei concetti più forti del lessico degli studi di futuro: quello dei segnali deboli. Questi sono i primi indizi di un possibile cambiamento o di un trend futuro, spesso poco visibili e facilmente confondibili con il rumore di fondo. Ma proprio perché marginali, i segnali deboli possono offrire un vantaggio competitivo a chi sa intercettarli prima che diventino evidenti per tutti. In questa prospettiva, il problema non è solo raccogliere più informazioni, ma imparare a osservare il presente con una griglia diversa, meno dipendente dai paradigmi consolidati e più aperta alla sorpresa.

Per fare un esempio concreto di come ragionare da futurista con un pensiero prospettico e sistemico, rispetto al classico pensiero lineare e reattivo: i data center per l'AI non sono altro che 'enormi scaldabagni' che elaborano dati. Consumano suolo, dissipano calore ed esigono un raffreddamento insostenibile. Se cambiamo prospettiva e applichiamo una visione da futurista quelli che a primo acchitto risultano solo rischi, possono trasformarsi in grandi opportunità, come: la possibile riqualificazione di infrastrutture portuali dismesse: utilizziamo vecchi moli industriali, cantieri o porti militari abbandonati per alloggiare container subacquei con i server, immersi e manovrati con normali gru portuali (zero consumo di suolo vergine, zero rumore, raffreddamento naturale). La produzione di energia sarebbe pulita e continua: alimentiamo questi hub con mini-reattori nucleari modulari (Smr) a bordo banchina, garantendo potenza costante 24/7 senza emissioni di CO₂. Trasformiamo il calore da scarto a risorsa vitale (dissalazione): il calore di scarto dei chip pre-riscalda l'acqua marina per impianti di dissalazione ad alta efficienza. Il data center smette di essere un 'parassita' di risorse e diventa una fabbrica di acqua potabile ed energia per il territorio e le isole.

Cosa e come generare nuove opportunità?

La nostra realtà nasce più di 10 anni fa, quando ancora lo strategic foresight e gli studi di futuro in Italia erano riservati a piani di studio universitari, derivanti dalle discipline sociali. Abbiamo anticipato un bisogno concreto: dotare le aziende e le organizzazioni di strumenti complementari ai modelli standard di previsione e gestione, come il forecast, per accompagnare le loro trasformazioni e innovazioni, in un contesto in continua evoluzione. La forza del nostro approccio, perfezionato negli anni, sta nella sua doppia natura. Da un lato c'è la consulenza: progetti personalizzati per organizzazioni pubbliche e private, che vogliono rafforzare la governance, affrontare cambiamenti sistemici, impostare innovazioni e costruire resilienza e che seguiamo con lo svolgimento di esercizi di futuro complessi e il supporto nella realizzazione di programmi strategici anticipanti. Dall'altro c'è la formazione che, riprendendo il concetto chiave dell'Unesco 'Futures Literacy' (alfabetizzazione ai futuri) – pone le basi per il cambio di mindset attraverso percorsi pensati per sviluppare competenze di anticipazione strategica, mobilitare la conoscenza implicita presente nelle organizzazioni e rendere più consapevoli le scelte di chi guida team, imprese e istituzioni.

Questa attenzione alla dimensione culturale è forse uno degli aspetti più importanti e che, forse, contraddistinguono Skopìa. Attraverso il tema della Futures Literacy, il futuro smette di essere solo un oggetto di analisi e diventa una competenza trasversale. L'Unesco definisce la Futures Literacy come una capacità che potenzia l'immaginazione e migliora la nostra possibilità di visualizzare, prepararci e costruire di fronte al cambiamento. Per noi questo implica anche una messa in discussione dei modelli di governance e degli attuali sistemi educativi troppo centrati sulla pianificazione lineare: non si tratta di eliminare l'incertezza, ma di diventare più consapevoli del fatto che l'unica vera costante è la sua presenza. Nel tempo in Skopìa abbiamo sviluppato metodologie proprietarie come i laboratori di futuro in classe e Horizon Bricks; abbiamo apportato alcuni cambiamenti ai metodi classici come gli 'scenari' o il '3 orizzonti'; un insieme di metodologie e strumenti per accompagnare le organizzazioni nella visualizzazione e nella realizzazione di

futuri desiderabili. Tutti finalizzati a sviluppare un mindset anticipante, comprendere i cambiamenti ambientali, prendere decisioni e gestire l'incertezza. L'idea non è generare visione astratta, ma produrre strategie diverse per affrontare futuri differenti e pianificare interventi strutturali nel presente.