

# L'età dell'incertezza

DI ENRICO SASSOON

**QUESTO RAPPORTO MACROTRENDS**, il terzo dopo quelli pubblicati da *Harvard Business Review Italia* nel 2016 e 2017, è stato realizzato con il contributo di autori di primissimo livello su scala nazionale e internazionale, e guarda al futuro in un contesto caratterizzato da turbolenze e incertezze notevolmente superiori rispetto a quelle identificate negli studi precedenti. Nel quadro di sintesi dei 10 Macrotrends 2019, infatti, i punti critici sono in deciso aumento rispetto a quanto si era osservato solo un anno fa e inducono a considerare con molta cautela l'evoluzione dei grandi trend in atto nel medio e nel lungo termine.

Il contesto permane caratterizzato da intensi fenomeni di cambiamento e i contributi pubblicati mettono in evidenza quattro principali driver di cambiamento. Poiché questo lavoro è stato concepito e realizzato in primo luogo per una business community profondamente impegnata nella gestione di imprese e organizzazioni di elevata complessità, il driver principale (su cui si era focalizzata l'attenzione anche in precedenza) rimane quello **tecnologico**. Accanto a questo si pone il secondo driver, relativo al **cambiamento climatico** e ai suoi effetti. Il terzo driver rilevante è rappresentato dalle dinamiche in atto e prospettiche del **quadro economico globale**, che a sua volta è strettamente intrecciato con il quarto driver, che ha a che fare con il mutamento dei grandi **equilibri geopolitici internazionali**. Nei fatti, questi quattro driver sono tra loro inestricabilmente interrelati e dunque, per usufruire di una visione d'insieme dei nostri futuri possibili, è opportuno tenerli sempre contemporaneamente presenti.

## DRIVER # 1

L'impatto della **tecnologia** su economia e società appare tuttora come il fenomeno più rilevante con cui occorre

fare i conti. I saggi della prima sezione affrontano molti dei principali temi e problemi che sono oggi, e sempre più saranno in futuro, oggetto di attenzione. Il primo di questi è la prospettiva che sta assumendo l'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale, robotica, sensoristica e realtà aumentata e virtuale sull'economia, le imprese, le persone e le competenze. Rispetto all'insieme di contributi presenti in Macrotrends 2017, quelli qui presentati marcano un cambiamento di prospettiva, poiché tendono a dare maggiore rilievo alla presente e futura collaborazione uomo-macchina che non alle paventate minacce di sostituzione parziale o totale di lavoro e professioni da parte delle intelligenze artificiali: se ne parla diffusamente nei contributi di James Wilson e Paul Daugherty, di Bruno Lamborghini e di Stefano Lorenzi. Questo mutamento di accento non attenua, peraltro, l'allarme già lanciato lo scorso anno sull'esigenza di affrontare quella che sarà comunque una sfida non facile in questo contesto, vale a dire la possibilità di codificare mansioni e professioni più routinarie e dunque la corrispondente esigenza di crescita professionale dei lavoratori interessati da questo fenomeno mediante azioni ad ampio raggio di education e reskilling (si vedano soprattutto i saggi di Stefano Scabbio e di Lamborghini). La questione della formazione è ampiamente sottovalutata in molti Paesi, a partire dall'Italia, e se si deve ritenere che l'avvento dell'intelligenza artificiale possa avere effetti virtuosi, di certo una condizione fondamentale è che le persone vengano messe, e si mettano da se stesse, nelle condizioni di accrescere le proprie competenze in un processo che dovrà avere sempre più i caratteri della continuità (*continuous learning*).

Un caso specifico, di primaria importanza, di impatto della tecnologia su un settore economico è quello presentato da Umberto Bertelè, che analizza in profondità

gli effetti dell'innovazione in campo finanziario. Prosecuzione ideale del contributo dello stesso autore in *Macrotrends 2017*, dove al centro dell'analisi venivano posti i cambiamenti di business model attivati dalla crescente rilevanza delle aziende-piattaforma, l'articolo chiarisce le sfide e le opportunità per il settore finanziario di fronte a una concorrenza estremamente determinata e innovativa, oltre che efficace.

Altri aspetti rilevanti sono quelli trattati da Norberto Patrignani, Andrea Granelli e Andrea Farinet che riguardano una serie di problematiche sempre più all'ordine del giorno. L'introduzione progressiva di tecnologie sempre più avanzate e intelligenti pone numerosi problemi di scelte etiche e di opportunità nel rapporto uomo-macchina ma, in senso più specifico, tra intelligenze artificiali e società. Se l'esempio più citato riguarda le scelte relative alla programmazione delle driverless car, di imminente circolazione nelle nostre città, l'ambito delle opzioni abbraccerà prima o poi tutti i settori dove sceglieremo di dare potere e "personalità" alle macchine, specie se in grado di auto-apprendere. Già oggi siamo comunque chiamati a fare i conti con molti "lati oscuri del digitale", che si tratti di privacy, cyber-sicurezza, utilizzo della rete o uso e abuso dei social media, tra haters e fake news. I tre saggi analizzano in modo ampio ed esteso questa serie di temi centrali per un uso futuro equilibrato e responsabile di tecnologie potenti ma di cui con ogni evidenza non abbiamo ancora bene appreso il controllo.

## DRIVER # 2

La seconda dimensione su cui vogliamo attirare l'attenzione dei lettori riguarda il **cambiamento climatico**, che sta assumendo incidenza crescente in molte aree, da quella energetica a quella di inquinamento e gestione delle risorse, con impatti crescenti sulle scelte politiche ed economiche a livello Paese, ma anche e sempre più sulle opzioni strategiche e operative delle imprese. Il tema della **sostenibilità** è da tempo all'ordine del giorno e i requisiti che si impongono costituiscono un insieme di esigenze che provocano effetti di *disruption* di un ordine di grandezza non dissimile rispetto a quanto generato dal galoppante cambiamento tecnologico.

Che il cambiamento climatico sia in atto è questione sempre meno controversa, anche se gli scettici non mancano, così come non vi è unità assoluta di vedute in merito alle responsabilità delle attività umane all'origine di effetto serra, riscaldamento globale e intensificazione delle conseguenze che vanno da fenomeni naturali sempre più estremi a scioglimento dei ghiacci e innalzamento dei mari su scala planetaria. Ma anche in

mancanza di un consenso universale, la maggior parte dei Paesi è avviata ad affrontare questa cruciale prospettiva, intensificando la decarbonizzazione; accelerando il passaggio da alcune energie fossili ad altre (da petrolio e carbone verso il gas) e da fonti fossili in generale a energie rinnovabili; ricorrendo a innovazioni tecnologiche di maggiore efficienza e a misure di limitazione dei consumi di energia e risorse; favorendo una transizione verso maggiori utilizzi di energia elettrica; stimolando la ricerca di migliori utilizzi di risorse scarse; e affrontando temi estremamente problematici come l'immissione in ambiente di materie non riciclabili e fortemente inquinanti come le plastiche.

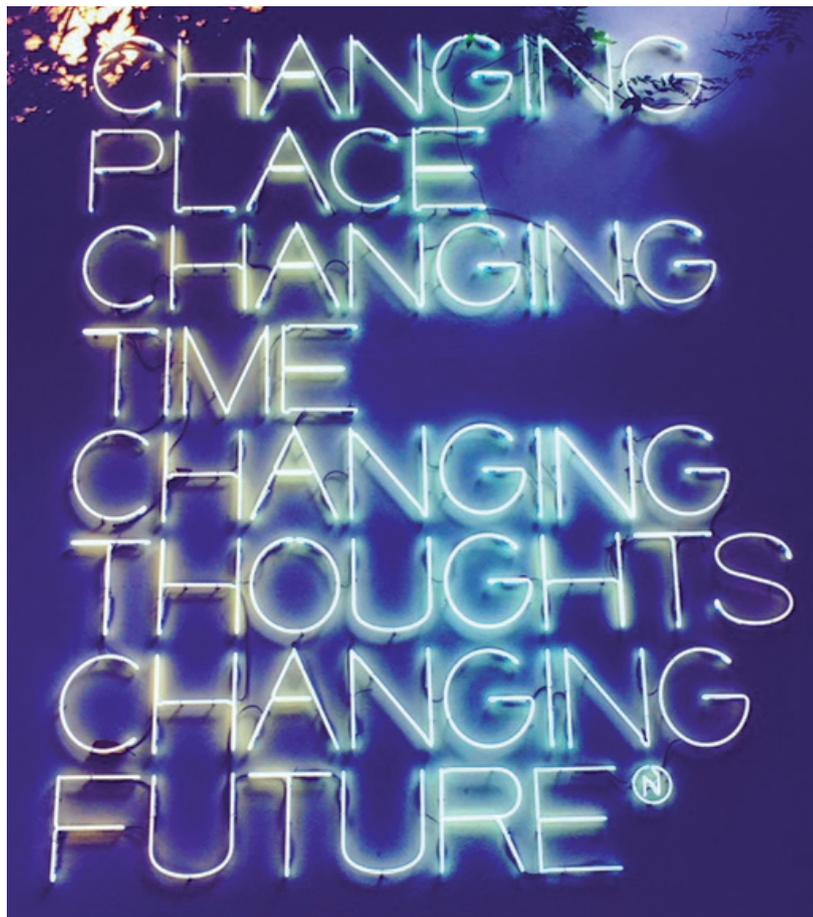
Numerosi i contributi in questa sezione e, in particolare: i saggi di Enrico Giovannini, Jeffrey Sachs e Mark Espósito sull'esigenza di perseguire azioni coordinate su scala globale nell'ambito degli obiettivi di sostenibilità definiti dalle Nazioni Unite, ma anche dagli accordi sovranazionali in altre sedi; i contributi di Francesco Starace, Marco Alverà e Davide Chiaroni con Vittorio Chiesa e Federico Frattini sulle transizioni energetiche e il miglior uso delle risorse; l'articolo di Stefano Venier sull'esigenza di predi-

## L'AUTORE



**ENRICO SASSOON** è dal 2006 direttore responsabile della rivista mensile di management *Harvard Business Review Italia* e amministratore delegato della Strategiqs Edizioni, società editrice della rivista. Dal 2010 è presidente di The Ruling Companies.

Dal 1996 è presidente della società di studi, ricerche e comunicazione Global Trends. È board member della American Chamber of Commerce e dell'Aspen Institute Italia e membro del Comitato scientifico di AIDP. Dal 1998 al 2006 è stato amministratore delegato della American Chamber of Commerce in Italy. Dal 1999 al 2005 è stato presidente di Procos, sistemi informatici gestionali. Dal 1977 al 2003 ha lavorato nel gruppo *Il Sole 24 Ore*, per il quale ha diretto varie testate, tra cui *Mondo Economico*, *L'Impresa-Rivista italiana di management*, *Impresa e Ambiente* e *Il Sole 24 Ore On-Line*. Dal 2006 al 2008 è stato Direttore responsabile della rivista on-line *AffarInternazionali*. Laureato in Economia e Commercio, Scienze Politiche e Storia contemporanea, ha svolto attività di docenza in diverse università, tra cui Bocconi, Sant'Anna di Pisa e Cattolica di Milano.



Installazione di Maurizio Nannucci  
*Changing Place, Changing Time,  
Changing Thoughts, Changing  
Future*, 2003. Peggy Guggenheim  
Collection Venezia

sporre strategie aziendali attive per la prevenzione e la gestione dei rischi connessi con ambiente e cambiamenti climatici; il contributo di Carlo Alberto Pratesi e Giovanni Mattia sull'azione di contrasto all'inquinamento delle microplastiche soprattutto nell'ambiente marino e nella catena alimentare.

### DRIVER # 3

La terza area concerne i profondi mutamenti del **quadro economico globale**, in via di deterioramento sotto diversi aspetti, da quello della crescita a quello finanziario generale a quello commerciale. Poiché questa dimensione è strettamente interconnessa con la quarta (geopolitica), ambedue vengono incluse nella terza sezione di questo volume. Le tendenze di natura economica globale erano state chiaramente indicate anche negli scorsi rapporti, ma l'evoluzione in atto indica chiaramente che nei prossimi anni dovremo fare fronte a un quadro decisamente mutato, caratterizzato da una crescita meno dinamica, maggiori conflitti commerciali, più che probabili turbolenze in campo finanziario. Il saggio di Emilio Rossi analizza in modo sintetico le

principali differenze che possiamo aspettarci dalle dinamiche del prossimo decennio economico rispetto ai dieci anni dalla crisi del 2008 a oggi.

La fase espansiva delle politiche monetarie accomodanti degli anni scorsi ha certamente contribuito a fare uscire dalle conseguenze della crisi di dieci anni fa le economie di tutto il mondo, in questo periodo complessivamente in crescita. Ma questa fase è giunta al termine, generando inevitabili irrigidimenti specie sul fronte dei tassi d'interesse, mentre nel contempo non sembrano prevedibili politiche fiscali più rilassate in funzione dell'elevata consistenza dei debiti sovrani in tutti i principali Paesi. E un forte contributo all'aumento delle turbolenze e incertezze viene in particolare dalle scelte di politica commerciale di stampo protezionistico, sempre più caratterizzate da frizioni, se non conflitti, su scala globale, come si legge nell'articolo di Alessandro Terzulli e Pierluigi Ciabattoni (che avevano peraltro già ampiamente anticipato questi sviluppi in *Macro Trends 2017*).

### DRIVER # 4

Il quarto driver è, come si è detto, strettamente connesso al terzo e riguarda il **quadro geopolitico internazionale**. I quasi 30 anni che ci separano dalla caduta del Muro di Berlino non hanno visto affermarsi, se non per un breve periodo successivo, una maggiore integrazione e una minore conflittualità di tipo regionale e di tipo più diffuso. Le speranze sinteticamente descritte con l'espressione di "fine della storia" si sono rivelate illusioni e oggi siamo inseriti in un quadro di crescenti tensioni tra grandi potenze, Usa e Cina in testa; minacce di disintegrazione di accordi sovranazionali e alleanze, ma anche di intere aree geopolitiche, tra cui la stessa Unione europea; e conflitti regionali di difficile o impossibile soluzione (in primo luogo il Medio Oriente, ma anche numerose aree in Africa e in America Latina).

Gli eventi geopolitici rappresentano una variabile certamente fuori dal controllo di singole specifiche realtà, e ancor meno di organizzazioni di varia natura, incluse le imprese. Ma le turbolenze che ne derivano sono in grado di influenzare profondamente, e qualche volta fatalmente, le scelte dei leader d'impresa che, in fasi così perturbate, sono chiamati a operare nel medio e lungo periodo nel modo quanto più consapevole possibile. Ed è questo il senso del richiamo presente negli articoli di Condoleezza Rice con Amy Zegart e di Michele Parisatto, in cui ai capi azienda viene attribuito una nuova e gravosa responsabilità, oltre a quella di portare al successo le proprie imprese: diventare veri e propri Geopolitical Officer, per non perdere di vista il quadro complessivo in cui si svolge il loro operato.

## Perché Progetto Macrotrends

L'edizione 2018 di Progetto Macrotrends, dal titolo "Dallo sviluppo senza limiti ai nuovi limiti allo sviluppo", prosegue la serie iniziata con il rapporto 2016 intitolato "Orizzonte 2030", proseguita nel 2017 con lo studio "Nuovi orizzonti del possibile" e a inizio 2018 con il volume "I nostri futuri possibili". Come per i precedenti lavori, l'obiettivo è di realizzare un rilevante sforzo di elaborazione di scenari futuri in un arco di medio e lungo termine per fornire a chi opera in posizioni di responsabilità uno strumento di analisi per le decisioni quanto più ampio e completo possibile.

Consiste dunque in un'opera collettiva che abbraccia campi diversi ma tutti fortemente interconnessi anche se ciascuno con un orizzonte temporale differente. Infatti, se in campo tecnologico è possibile e ragionevole proiettare lo sguardo su un orizzonte di 10 o 15 anni, poiché i trend futuri appaiono già con sufficiente chiarezza, nel campo della demografia, dell'energia e delle risorse si può, e spesso si deve, andare anche oltre, a 20 o 25 anni. Mentre se ci si sforza di delineare le possibilità di una nuova crisi finanziaria o dell'evoluzione dei rapporti fra le grandi potenze anche un orizzonte di 5 anni appare già come eccessivo e il tentativo di definirne gli accadimenti possibili alquanto audace, il che in alcuni casi equivale a poco attendibile.

È chiaro che ogni esercizio di analisi del futuro è soggetto a margini di errore, qualche volta contenuti, qualche volta anche molto rilevanti. Ma guardare al futuro è necessario, senza la pretesa di prevedere, ma con l'intento di definire gli scenari più attendibili sulla scorta delle informazioni disponibili, in modo da arrivare a individuare le tendenze di medio e lungo periodo. Non un mero esercizio intellettuale, dunque, ma l'intento di mettere a disposizione dei decision maker in ogni campo degli strumenti sempre più indispensabili per comprendere la realtà in movimento e operare le scelte più ragionevoli. La lusinghiera accoglienza riservata ai rapporti 2016 e 2017, diffusi complessivamente in oltre 30.000 copie tra edizione a stampa e versione digitale, ci incoraggia a proseguire su questa strada la cui utilità sembra appunto confermata.

Lo studio 2018 si avvale di firme estremamente prestigiose, garanzia della qualità dei contenuti, e riprende e amplia i precedenti poiché da un lato ne ricalca la struttura e da un altro lato ne moltiplica i punti di vista. Le aree di analisi sono sostanzialmente quelle degli anni passati: tecnologia, imprese, geopolitica, economia e finanza, ambiente, demografia e risorse.

Se il lettore trova l'analisi dei macrotrends del futuro divisa in aree è perché quella che è nei fatti una realtà unica e indivisibile può essere utilmente analizzata solo mediante l'osservazione di campi ben delimitati da parte di esperti di alta competenza. Ma una volta realizzato lo studio specifico, tutte le aree vanno riportate a unità. Per questo motivo il lavoro qui presentato ha caratteri di forte interdisciplinarietà, con frequenti riferimenti incrociati che collegano i saggi fra di loro, e dunque anche al lettore occorre chiedere uno sforzo di integrazione leggendo idealmente tutti i contributi all'interno di una visione unitaria.

Il saggio di Rony Hamaui prende in considerazione molte delle analisi descritte e connette le dinamiche della crescita economica con l'affermazione e il mantenimento di regimi democratici nei vari Paesi, avanzati e in via di sviluppo. Una relazione che si è spesso data per scontata, implicando che la prima porterebbe inevitabilmente a rafforzare la seconda, ma che la realtà si occupa talvolta di smentire. Per comprendere le prospettive che abbiamo di fronte nei prossimi anni è dunque necessario tenere presenti molti fattori: le conseguenze a lungo termine della crisi finanziaria; i disequilibri generati da una crescita globale nell'insieme positiva ma certamente diseguale; i flussi migratori massicci e mal governati; ma anche gli effetti di un lungo periodo di paure e inquietudini generate da feroci movimenti terroristici, la diffusa percezione di un quadro di minore sicurezza delle persone in numerosi Paesi, la minore protezione sociale in un contesto di invecchiamento della popolazione e ridotto contributo del welfare (si veda su quest'ultimo

punto Odile Robotti). Tutte queste, e altre ancora, sono le componenti che stanno generando un marcato spostamento della domanda politica da quelle che si sono considerate per molti decenni irreversibili conquiste e garanzie democratiche verso approcci di tipo populistico e nazionalistico che hanno preso a incidere fortemente sulle prospettive politiche in aree diverse, Italia compresa. E sono numerosi gli autori presenti in questo rapporto 2018 che esprimono le loro inquietudini e i loro allarmi al riguardo.

### Dallo sviluppo senza limiti ai nuovi limiti allo sviluppo

Il quadro d'insieme di questo studio Macrotrends 2018 disegna una prospettiva con le classiche luci e ombre dove, a uno scenario di sviluppo economico che nei prossimi anni potrebbe tendere a rallentare ma restando comunque su tassi di espansione prevalentemente positivi, fanno da contrappeso numerosi punti interrogativi e

## I 10 macrotrends 2019

1. **Equilibri geopolitici globali.** Verso maggiori incertezze e instabilità nel quadro globale. Si accentuano i rischi geopolitici sia regionali (Medio Oriente, Siria, Iran) che globali (Usa, Cina, tensioni nella UE). Aumenta il contrasto ai grandi flussi migratori. Crescita diffusa del nazionalismo e del populismo, con affermazione dei relativi movimenti in diversi Paesi e gravi rischi di arretramento dei regimi democratici.
2. **Scenario economico mondiale.** Ulteriore allentamento degli accordi internazionali e dell'integrazione. Forte intensificazione del protezionismo e della regionalizzazione; più intensi conflitti commerciali. Pesanti rischi di una nuova crisi finanziaria.
3. **Politiche economiche.** Fine della fase di espansione monetaria e graduale irrigidimento delle politiche monetarie in tutti i Paesi. Ingessamento delle politiche fiscali, condizionate dall'alto livello dei debiti pubblici. Cresce la richiesta di contrasto alle nuove diseguaglianze.
4. **Impatto della tecnologia.** Sviluppo esponenziale delle tecnologie digitali e crescente applicazione degli strumenti e dei dispositivi connessi e intelligenti. Crescente ibridazione tra informatica e biologia. Cross-fertilizzazione inter-settoriale.
5. **Automazione.** Machine learning, robot intelligenti, intelligenza artificiale e singolarità tecnologica. I problemi etici del rapporto uomo-macchina.
6. **Cyber-sicurezza.** Aggravamento dei temi legati a sicurezza e privacy e al cyber-crime. Intensificazione delle azioni di prevenzione e contrasto con investimenti crescenti. Sale il rischio del cyber-warfare.
7. **Imprese e rivoluzione digitale.** Innovazione nei modelli di business abilitati dal digitale. Crescente adozione dei modelli *platform based*. Nuove forme di concorrenza. Effetti di *disruption* ed effetti-rete.
8. **Tecnologia, occupazione, lavoro e competenze.** Impatto di robotica e intelligenza artificiale sul lavoro. Effetti di ricomposizione nei mercati del lavoro. Potenziale incerto di disoccupazione tecnologica. Permane il mismatch delle competenze. Più forti esigenze di formazione alle new skills. Nuove modalità di apprendimento e *continuous learning*.
9. **Demografia e ambiente.** Si accentuano gli effetti sociali e finanziari dell'allungamento della vita media. Prosegue l'espansione demografica su scala mondiale accoppiata a trend di invecchiamento. Forti fenomeni di urbanizzazione e incremento delle mega-città. Nuove forme di mobilità e di condivisione.
10. **Climate Change.** Si accentuano gli effetti di *disruption* generati dal cambiamento climatico, dal riscaldamento globale e da fenomeni naturali estremi. Crescente impatto sull'economia e sulla gestione delle organizzazioni. Maggiori investimenti in decarbonizzazione, elettrificazione, energie rinnovabili, miglior uso delle risorse.

alcuni timori diffusi. Soprattutto, se negli anni passati si poteva ancora ritenere di poter procedere in un quadro di sviluppo fortemente e positivamente condizionato da precondizioni favorevoli di politica economica, tutto sommato risanato negli aspetti più critici appartenuti alla crisi e in un contesto di scambi in progressivo allargamento, oggi dobbiamo considerare i nuovi limiti che la fine di politiche monetarie espansive e le nuove conflittualità in campo commerciale internazionale iniziano a porre allo sviluppo futuro, anche senza considerare le incognite di tipo finanziario legate all'elevato indebitamento, al possibile esaurimento di una lunga fase positiva sui mercati azionari e alle condizioni generali del sistema bancario e finanziario.

Ma quando si parla di nuovi limiti allo sviluppo non possono non venire in mente in primo luogo le condizioni legate alla sostenibilità e dunque alle azioni di contrasto al cambiamento climatico. Anche se si ritiene di non dare credito agli allarmi degli scienziati, che hanno di recente concesso non più di 12 anni di tempo per l'adozione di drastiche misure di salvaguardia per evitare un eccessivo e catastrofico aumento delle temperature, occorre comunque tenere conto delle politiche di sostenibilità che Stati e imprese sono già avviati ad adottare e rafforzare per raggiungere gli obiettivi minimi indispensabili. Tanto più che è crescente la domanda in questo senso dell'opinione pubblica.

Come si è detto, le prospettive dello sviluppo tecnologico e della diffusione delle tecnologie della quarta rivoluzione industriale, dunque in primo luogo digitali, puntano nella direzione di una maggiore efficacia ed efficienza dei sistemi economici e delle attività d'impresa. Ma anche in quest'area emergono evidenti i limiti che occorre considerare: da un lato quelli relativi a uno sviluppo coerente e controllato del rapporto uomo-macchina e dall'altro quelli riferiti a un uso responsabile degli strumenti digitali, dai device portatili alla rete e ai social media.

Infine, occorre che chi opera e agisce in posizioni di responsabilità e leadership nei diversi ambiti adotti una nuova ottica di maggiore consapevolezza verso le dinamiche politiche e geopolitiche, a livello nazionale e su scala sovranazionale. Viviamo in un contesto di bruschi cambiamenti dai quali non è certo opportuno farsi sorprendere. Dunque, si richiede ai leader capacità di analisi e consapevolezza sulle possibili prospettive per anticipare, ed evitare, potenziali discontinuità e *disruption*. Anche in quest'ambito è dunque da individuare una prospettiva di cautela che potrà porre e imporre nuovi limiti allo sviluppo. ☺