

Tabella 3. Pubblicazioni nelle riviste ANVUR di fascia A, raggruppamento 13/B1, sul tema della scenarizzazione. Periodo di analisi: 1996-2018.

<b>Riviste</b>	<b>Articoli</b>	<b>% sul totale</b>
Futures	28	45,90%
Technological Forecasting & Social Change	19	31,15%
Human Resource Development	4	6,56%
Computational Management Science	3	4,92%
Long Range Planning	2	3,28%
British Journal of Management	1	1,64%
International Journal of Forecasting	1	1,64%
Journal of Business Research	1	1,64%
Strategic Management Journal	1	1,64%
Management Decision	1	1,64%
Totale	61	100,00%

Fonte: nostra elaborazione

Tabella 4. Analisi retrospettiva e analisi prospettica

Variabili	Analisi retrospettiva	Analisi prospettica
Impostazione	<p>Validazione ex-ante delle proiezioni di un sistema basata su metodi matematici-statistici (es.: test di sensitività) e influenzata dalla disponibilità e qualità dei dati storici (condizioni attuali del sistema come vincolo)</p> <p>Prevedibilità che consente la rappresentazione di strutture causali tra variabili elementari</p> <p>Elevata affidabilità dei risultati delle proiezioni (in quanto dimostrati scientificamente)</p>	<p>Validazione ex-post basata sulla determinazione di set di obiettivi (espressione di intenzionalità) che qualificano lo stato finale desiderato del sistema</p> <p>Parziale imprevedibilità soprattutto sul lungo termine che sposta l'attenzione dalla prevedibilità alla libertà d'azione (dal contesto della giustificazione al contesto della scoperta)</p>
Prospettiva	<p>Costruzione del futuro attraverso l'identificazione di trend dominanti</p> <p>Costruzione di stati futuri probabili</p> <p>Possibilità di aggiustamenti marginali</p> <p>Criticità degli adattamenti della struttura aziendale ai trend</p>	<p>Costruzione del futuro attraverso approcci goal-oriented</p> <p>Costruzione di stati futuri desiderabili</p> <p>Possibilità di cambiamenti radicali</p> <p>Rilevanza di scelte strategiche anche impostate su logiche di cambiamento</p>
Approccio	<p>Estrapolazione di trend dalle condizioni attuali/passate</p> <p>Identificazione di associazioni tra variabili</p> <p>Analisi di sensitività</p>	<p>Analisi delle condizioni di fattibilità tecnica ed economica per la materializzazione dei futuri desiderati</p>
Metodi	<p>Modelli econometrici</p> <p>Modelli previsionali ad assetti invariati</p> <p>Serie storiche stazionarie e non stazionarie, Modelli VAR, VEC,...</p>	<p>Determinazione di criteri per la definizione degli stati futuri desiderati nell'ambito di processi decisionali collettivi (che possono prevedere anche il coinvolgimento di stakeholder esterni)</p> <p>Rappresentazione delle implicazioni sul piano economico-finanziario e competitivo che saranno determinate dal raggiungimento di uno o più stati futuri</p>
Strumenti	<p>Focalizzazione su strumenti quantitativi</p> <p>Algoritmi matematici e statistici di calcolo</p> <p>Strumenti di pianificazione e programmazione economico-finanziaria su base estrapolativa</p>	<p>Integrazione di strumenti quantitativi e qualitativi</p> <p>Strumenti di analisi strategica e il loro raccordo con la misurazione economico-finanziaria (mappe, forme narrative, strumenti di visualizzazione, strumenti di comunicazione, modelli di analisi strategica)</p>

Fonte: nostra elaborazione

Tabella 5. Processo di scenarizzazione.

Fase	Obiettivo	Contenuti	Strumenti
1) Preparazione alla scenarizzazione	Definizione delle finalità dell'analisi Identificazione dei contorni del problema dal punto di vista spaziale, temporale e tematico	Sviluppo di un processo teso a riconoscere il perimetro che scandisce l'attuale posizionamento strategico dell'impresa o di sue parti	Modelli di analisi strategica, interviste, raccolta di informazioni economiche strutturate e non strutturate
2) Definizione del campo della scenarizzazione	Identificazione delle forze competitive interne ed esterne che influenzeranno la dinamica futura	Riconoscimento dei fattori che condizioneranno la strutturazione delle dinamiche future, generando così le coordinate fondamentali del problema	Interviste, workshop, Delphi method, informazione economica strutturata (report,...)
3) Proiezione delle variabili critiche	Costruzione dello spazio delle opportunità	Misurazione in chiave predittiva dei valori e delle strutture di contenuto delle variabili critiche	Interviste, workshop, Delphi method, informazione economica strutturata (report,...), modelli quantitativi probabilistici, inferenziali (simulazioni)
4) Costruzione degli scenari	Generazione di combinazioni consistenti delle manifestazioni future delle variabili critiche	Combinazione e ricombinazione di caratteri futuri assunti dalle variabili critiche	Cluster analysis, matrici di compatibilità, mappe concettuali, Delphi method, interviste
5) Selezione e validazione degli scenari	Identificazione di un numero ristretto di scenari (2-4)	Riduzione della numerosità delle alternative identificate al punto precedente in funzione di alcuni parametri: consistenza, rilevanza, coerenza, completezza, utilità	Analisi di sensitività

Fonte: nostra elaborazione