

I *megatrend*: uno strumento per comprendere i cambiamenti della società

ROBERTO PAURA



OTTOBRE 2026

Abstract

Il concetto di *megatrend* descrive quelle tendenze di lungo periodo che attraversano la società e sono capaci di orientare il futuro. Le grandi società di consulenza e le istituzioni internazionali ne hanno elaborato proprie classificazioni e metodi di monitoraggio. Anche i principali centri di ricerca del settore – tra cui l’Italian Institute for the Future – ne hanno fatto un riferimento centrale per l’analisi delle trasformazioni globali. I megatrend hanno alcune proprietà: sono multidimensionali, hanno ampiezza, lunga durata, capacità trasformativa e impatto dirompente. Si può distinguere tra megatrend “strutturali”, già consolidati, e “emergenti” o “aperti”, la cui evoluzione è ancora incerta. L’analisi dei megatrend permette di ridurre l’incertezza ed è essenziale per la cosiddetta governance anticipante. In Italia, non esiste ancora un impiego sistematico dell’analisi dei megatrend nelle politiche nazionali. Tuttavia, questa analisi costituisce una base imprescindibile per comprendere e gestire i grandi processi di cambiamento che ridefiniscono continuamente la società globale.

Parole chiave

MEGATREND, ANALISI D'IMPATTO, ANTICIPAZIONE, TRASFORMAZIONE, FORESIGHT

Questo Future brief fa parte di **Strumenti**, la raccolta di testi che esplorano definizioni, metodologie e strategie per applicare il foresight in pratica in un'organizzazione, in un'azienda o in una pubblica amministrazione.

1. Origine di un concetto

Il concetto di *megatrend* fu coniato da John Naisbitt che lo consacrò nel suo libro *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives* pubblicato nel 1982. L'idea di Naisbitt fu di individuare in modo sintetico i **processi complessi in corso, a cui diede il nome di *megatrend***. L'idea gli venne dallo studio dei saggi di storia, dove si individuavano, al di là della cronaca dei fatti, le tendenze di lungo termine che producevano le grandi svolte storiche. Naisbitt pensò di fare la stessa cosa all'inverso: studiare il presente per cercare di anticipare quelle dinamiche e proiettarle nel futuro. Il punto di partenza era raccogliere le informazioni nella cronaca, cercare le connessioni tra i fatti e individuare quelli che oggi chiamiamo “**segnali deboli**”, spie di possibili mutamenti radicali prossimi a emergere. Tale metodo, detto di **content analysis**, prevedeva la raccolta di schede inviate dai suoi collaboratori in giro per il mondo, che monitoravano mensilmente fino a 6.000 testate locali. **Oggi, l'analisi dei *megatrend* è diventata la base imprescindibile di ogni studio di foresight¹**. La sua utilità consiste nel ridurre l'incertezza sulla variabilità dei futuri e quindi limitare l'ampiezza di probabilità di determinati scenari, ma rappresenta anche il primo passo di un processo di trasformazione strategica per imprese, istituzioni o interi Stati.

2. Definizione di *megatrend*

In questo brief utilizzeremo come punto di partenza la definizione di Teh e Pandit (2023) dei *megatrend* come “*cambiamenti globali a lungo termine (oltre i 10 anni) nelle strutture individuali, sociali e tecnologiche che si prevede avranno un impatto significativo in futuro. I megatrend sono già noti oggi, ma a essere sconosciuto potrebbe essere il loro percorso futuro. Si differenziano dai trend, che difficilmente dureranno così a lungo, e dai fattori di disturbo (disruptors), che sono eventi singolari che causano cambiamenti radicali su scala globale*”.

I *megatrend* quindi non sono previsioni sul futuro, ma tendenze che agiscono già da molto tempo e da molto tempo sono evidenti per la loro portata. I *megatrend* sono multidimensionali, hanno ampiezza, lunga durata, capacità trasformativa e impatto dirompente. Non sono statici. Ne possono emergere di nuovi, mentre altri possono perdere rilevanza, o al contrario aumentare di intensità. A volte i *megatrend* possono essere chiaramente definiti in modo quantitativo, altre volte la componente qualitativa è fondamentale. L'analisi dei *megatrend* è di natura globale o macroregionale, ma il loro impatto può essere diverso a seconda della geografia di riferimento. I *megatrend* sono fondamentali per situare un tema nel tempo, ragionare su contesto presente e futuro, e iniziare un esercizio di costruzione di scenari futuri possibili. Nell'analisi dei *megatrend* esiste – come in ogni scienza – il rischio di *bias* (pregiudizi cognitivi), ossia il rischio che il proprio *framework* culturale e il proprio sistema di conoscenze induca a dare priorità ad alcune tendenze rispetto ad altre, persino ad ignorarne alcune. Più un'analisi è scevra da questi *bias*, più è in grado di contribuire a “comprendere” il presente che evolve, e più è un'analisi solida.

3. Quali *megatrend*?

Esistono in letteratura varie classificazioni. In questo *brief* ne citiamo solo alcune, sottolineando una progressiva convergenza. Già nel 1982, Naisbitt individuava 10 *megatrend*²:

1. Dalla società industriale alla società dell'informazione
2. Dalla tecnologia forzata all'high tech/high touch
3. Dall'economia nazionale all'economia globale
4. Dal breve termine al lungo termine
5. Dalla centralizzazione alla decentralizzazione
6. Dall'assistenza istituzionale all'auto-aiuto

¹ Nel testo si useranno alternativamente anche le due traduzioni maggiormente impiegate di questo termine, ossia “previsione sociale” e “previsione strategica”, pur sapendo che esiste un dibattito acceso in Italia sul tema.

² Nel 1990, insieme a Patricia Aburdene, ne aggiungerà altri dieci: l'esplosione dell'economia globale, la rinascita delle arti grazie alla società dell'informazione, l'emergere del socialismo di libero mercato nell'Europa orientale, ex URSS e Cina, il contrasto tra stili globali e nazionalismi culturali, la privatizzazione del welfare state, l'ascesa dell'Asia-Pacifico, il decennio della leadership delle donne, l'era della biologia e della biotecnologia, il revival religioso del Nuovo Millennio, il trionfo dell'individualismo.

7. Dalla democrazia rappresentativa alla democrazia partecipativa
8. Dalle gerarchie al networking
9. Dal nord al sud
10. Dalle scelte binarie (either/or) alle opzioni multiple

3.1. Classificazioni di *megatrend* in alcune importanti società di consulenza

Rispetto al primo elenco di Naisbitt, oggi le classificazioni dei *megatrend* più impiegate fanno spesso riferimento a fenomeni di tipo diverso, come si evince dalla tabella a seguire, che riporta le categorie proposte da alcune delle più importanti società di consulenza.

KPMG, 2013 ³	KMPG, 2014 ⁴	PWC, 2022 ⁵	Deloitte ⁶
Demografia	Demografia	Cambiamento climatico	Tensioni geopolitiche
Ascesa dell'individuo	Tecnologia	Rivoluzione tecnologica	Cambiamento climatico e natura
Tecnologie abilitanti	Ambiente	Transizione demografica	Disuguaglianza persistente
Interconnessione economica	Valori sociali-comportamento-etica	Mondo frammentato Instabilità sociale	Prospettive polarizzate
Debito pubblico			Invecchiamento e cambiamento demografico
Transizione del potere economico			Paesaggio tecnologico in rapida evoluzione
Cambiamento climatico			Scarsità (delle risorse) ⁷
Stress delle risorse			Iperconnettività
Urbanizzazione			Pensiero sistemico

Tabella 1 – Esempio di classificazione dei megatrend di alcune delle più importanti società di consulenza.

La differenza tra i *megatrend* di Naisbitt e quelli sopra elencati richiede anche una riflessione tra due tipologie diversi di *megatrend*:

- I ***megatrend* strutturali**, che caratterizzano cioè la struttura globale e la cui dinamica difficilmente può mutare in un orizzonte di medio-lungo periodo (10-20 anni);
- I ***megatrend* emergenti**, ancora in larga parte indeterminati e la cui evoluzione nel tempo è difficile da prevedere, che coincidono con l'originaria categorizzazione di Naisbitt⁸.

Un altro modo di distinguere tra queste tipologie di fenomeni è quello proposto dal *framework* di analisi di EY, che distingue tra quattro tipi di forze (EY 2020):

- **Forze primarie** che causano i fenomeni dirompenti, in particolare tecnologia, globalizzazione, demografia e ambiente.
- **Megatrend** che emergono dall'interazione tra le ondate di forze primarie: per esempio la decarbonizzazione, la guerra fredda tecno-economica, l'economia comportamentale, i media sintetici, il futuro del pensiero, la biologia sintetica.

3 KPMG (2013). Future State 2030: The global megatrends shaping governments: utoronto.scholaris.ca/server/api/core/bitstreams/ac-c95a26-257e-48e0-a37c-9eb132031829/content

4 KPMG (2014). Investing in the future: How megatrends are reshaping the future of the investment management industry.: assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/04/investing-in-the-future.pdf

5 PwC (2022). Megatrends: Five global shifts reshaping the world we live in: www.pwc.com/gx/en/issues/assets/pdf/pwc-megatrends-october-2022.pdf

6 Teh, A., Pandit, A. (2023). The power of megatrends for strategists and decision makers: Why all organisations need to consider megatrends. Deloitte: www.deloitte.com/nz/en/Industries/government-public/perspectives/the-power-of-megatrends-for-strategists-and-decision-makers.html

7 Aggiunte da Deloitte NZ.

8 La definizione di megatrend emergente trova riscontro in altri rapporti recenti, come Our Future World (2024) della National Science Agency dell'Australia.

- *Mondi funzionanti futuri* che descrivono il modo in cui l'effetto combinato dei *megatrend* impatta i diversi sistemi del panorama politico ed economico, tra cui l'ordine globale, società ed economia, aziende e mercati, famiglie e individui.
- *Segnali deboli* il cui maggiore impatto è più lontano nel futuro (per es. computer quantistici, droni passeggeri), con alto livello di incertezza su probabilità e scala d'impatto.

3.2. Classificazioni di *megatrend* nelle organizzazioni internazionali

Nel corso del tempo, anche il settore pubblico e le organizzazioni internazionali hanno iniziato a produrre analisi di *megatrend*. Nel 2009 nasceva in seno alla Commissione Europea l'*European Strategy and Policy Analysis System* (ESPAS), con l'obiettivo di creare "un sistema interistituzionale che identifichi le tendenze a lungo termine sulle principali questioni politiche che l'UE deve affrontare" (ESPAS 2012). Nel 2018, veniva istituito all'interno del *Joint Research Center* della Commissione, il *Competence Centre on Foresight*, al fine di supportare l'integrazione della previsione strategica nelle politiche europee. All'interno di questo centro veniva creato anche un *Megatrends Hub*, facendo così per la prima volta dei *megatrend* un pilastro fondamentale delle metodologie di previsione strategica dell'Europa. La classificazione adottata da allora e ancora oggi utilizzata elenca 14 *megatrend*⁹. In ambito OCSE, nel 2013 veniva istituita la *Strategic Foresight Unit*, che aveva tra i suoi obiettivi quello di "esplorare e rivedere nel tempo sfide su larga scala nell'economia e nella società all'intersezione di domini multipli di policy, per anticipare impatti complessi e multidimensionali nel futuro"¹⁰.

JRC- Commissione UE ¹¹	OCSE ¹²
Accelerazione tecnologica e iper-connettività.	Crescita, migrazione e invecchiamento: la popolazione umana del XXI secolo, con particolare attenzione alla demografia, alle migrazioni internazionali e all'urbanizzazione.
Aggravamento della scarsità di risorse.	L'interconnessione tra acqua, energia, cibo e clima, con particolare attenzione alla sicurezza idrica, energetica e alimentare e ai cambiamenti climatici.
Cambiamento della natura del lavoro.	La trasformazione del panorama geoeconomico e geopolitico, con particolare attenzione alla globalizzazione, al ruolo degli Stati, alla localizzazione e ai cambiamenti di potere a livello globale.
Cambiamento del paradigma di sicurezza.	Le nuove frontiere: come la digitalizzazione guiderà le economie e trasformerà il modo di lavorare, con particolare attenzione al cambiamento tecnologico, all'economia, alla produttività e all'occupazione, nonché alla finanziarizzazione.
Cambiamento climatico e degrado ambientale	Ricchezza, salute e conoscenza: il grande divario globale, con particolare attenzione alla ricchezza e alla disuguaglianza, alla salute e al benessere, all'accesso alla conoscenza e al cambiamento sociale.
Urbanizzazione incessante.	
Diversificazione dell'istruzione e dell'apprendimento.	
Crescita delle disuguaglianze.	
Espansione dell'influenza dei Paesi dell'Est e del Sud.	
Crescita dei consumi.	
Aumento degli squilibri demografici.	
Influenza crescente dei nuovi sistemi di governo.	
Importanza crescente dei flussi migratori.	
Evoluzione delle sfide sanitarie.	

Tabella 2 – Esempio di classificazione dei megatrend da parte di UE e OCSE.

Le Nazioni Unite non si sono dotate di una propria classificazione dei *megatrend*, ma hanno fatto ricorso a questo concetto nel rapporto per i 75 anni dell'ONU *Shaping the Trends of Our Time*, suggerendo un possibile collegamento tra i *megatrend* e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, identificando a tal fine cinque *megatrend* da monitorare: cambiamento climatico, transizione demografica (e in particolare invecchiamento della popolazione), urbanizzazione, emergere delle tecnologie digitali e disuguaglianze (UN 2020).

⁹ A supporto dell'analisi dei megatrend, l'hub ha anche creato un metodo partecipativo inizialmente pensato per la definizione delle politiche a livello europeo, ma poi declinato in modo tale da essere adattato anche ad altri contesti decisionali, denominato *Megatrends Assessment Tool* (Commissione europea, 2024).

¹⁰ www.oecd.org/en/about/programmes/strategic-foresight.html

¹¹ knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en

¹² An OECD Horizon Scan of Megatrends and Technology Trends in the Context of Future Research Policy (2016).

3.3. Classificazione dei *megatrend* nei maggiori centri di ricerca

Anche i think-tank hanno iniziato di recente a occuparsi in modo estensivo di *megatrend*, e tra questi in particolare i centri di ricerca sui *Futures Studies* a livello internazionale, che li hanno introdotti nel corso degli anni Duemila:

Copenhagen Institute for Futures Studies (CIFS)	Zukunftsinstitut ¹³ :	Italian Institute for the Future (IIF)	Dubai Future Foundation
Mondo 1. Globalizzazione 2. Crescita della popolazione 3. Cambiamento ambientale e sostenibilità	1. Rivoluzione del genere 2. Salute 3. Globalizzazione 4. Connettività 5. Individualizzazione 6. Mobilità 7. Sicurezza 8. Nuovo lavoro 9. Neo-ecologia 10. Cultura della conoscenza 11. Silver Society (invecchiamento) 12. Urbanizzazione	1. Antropocene 2. Transizione demografica 3. Longevità 4. Urbanizzazione 5. Trasporti 6. Ordine internazionale 7. Integrazione europea 8. Disuguaglianze 9. Alimentazione 10. Turismo 11. Energia 12. Realtà virtuale 13. Digitalizzazione 14. Intelligenza artificiale 15. Automazione 16. Cybersecurity 17. Space Economy 18. Empowerment 19. Religioni 20. Rischi esistenziali	1. Rivoluzione dei materiali 2. Svalutazione dei dati grezzi 3. Vulnerabilità tecnologiche 4. Limiti dell'energia 5. Protezione degli ecosistemi 6. Mondo senza frontiere – economie fluide 7. Realtà digitali – spazi digitali, virtuali e immersivi 8. Vita con i robot autonomi 9. Umanità futura 10. Salute e nutrizione avanzata
Persone e società 1. Invecchiamento globale 2. Individualismo e empowerment 3. Attenzione alla salute 4. Urbanizzazione			
Tecnologia e scienza 1. AI e automazione 2. Rivoluzione biotech 3. Crescente interconnessione 4. Ingegneria avanzata			
Economia 1. Network economy 2. Service economy 3. Crescita economica 4. Concentrazione della ricchezza			

Tabella 3 – Esempio di classificazione di megatrend da parte di alcuni tra i maggiori centri di ricerca del settore.

Il *Zukunft Institute* in Germania ha pubblicato nel 2011 la prima “mappa dei *megatrend*”, che evidenzia graficamente le connessioni tra una molteplicità di *megatrend* globali analizzati dall'istituto¹⁴. Negli anni successivi questa mappa è stata integrata nella Megatrend Documentation, un'ampia raccolta sui processi di cambiamento globale (Zukunftsinstitute 2025).

I 20 *megatrend* identificati dall' *Italian Institute for the Future* (vedi tabella) sono “strutturali” per opporli a quelli “emergenti” che segnalano invece fenomeni destinati a influenzare l'evoluzione futura della società. I *megatrend* strutturali sono “dinamiche già da tempo in atto e che continueranno per tutto il corso di questo secolo (almeno) a definire il nostro futuro”, e sono considerati il prodotto di cinque driver di cambiamento: società, tecnologia, economia, ambiente e politica. Ogni *megatrend* è il frutto dell'interazione, della combinazione e dell'influenza reciproca di due o più driver (IIF 2020). I *megatrend* emergenti sono invece analizzati annualmente nei rapporti Emerging Long-Term Megatrends.

4. Proprietà dei *megatrend*¹⁵

I *megatrend*:

- sono *multidimensionali*, cioè investono vari domini, in particolare economia, tecnologia, ambiente, società, politica e cultura¹⁶;
- generano trasformazioni e sono quindi **driver di cambiamento**;
- sono **ampi**, agendo generalmente su scala globale o regionale. L'ampiezza dei *megatrend* è sempre e comunque maggiore della scala nazionale;
- sono di **lunga durata**. Un *megatrend* deve agire su più decenni;
- sono **orientati al futuro**, perché i maggiori effetti dei *megatrend* sono previsti nel futuro e quindi non hanno ancora dispiegato completamente le loro conseguenze;

¹³ www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/dossier/megatrends-en

¹⁴ www.zukunftsinstitut.de/das-zukunftsinstitut

¹⁵ Naughtin et al. (2024)

¹⁶ Queste categorie spesso sintetizzate con acronimi quali STEEP (società, tecnologia, economia, ecologia, politica), PESTLE (politica, economia, società, tecnologia, legale, ecologia), GEEST (geopolitica, economia, ecologia, società, tecnologia).

- hanno spesso un **andamento esponenziale** (basti pensare alla crescita demografica o alla “legge” di Moore che descrive l’accelerazione tecnologica). I fenomeni esponenziali sono i più difficili da affrontare, poiché procedono inizialmente in modo subdolo, dando l’impressione di una crescita lenta, ma la loro caratteristica di raddoppiare il valore per ogni unità di tempo fa sì che, quando il fenomeno diventa evidente, sia ormai troppo tardi per poterlo contenere. Per questo è importante riuscire a identificare per tempo nuovi *megatrend* emergenti, atteso che quelli già in essere non possono essere modificati nella loro evoluzione, perlomeno nel breve-medio periodo;
- sono **dirompenti** (*disruptive* in inglese).

I *megatrend* generano sia rischi che opportunità. Analizzare i *megatrend* è un passaggio fondamentale per anticipare e mitigare i rischi, e cogliere le opportunità.

Misurare i *megatrend*

I *megatrend* rispondono alle logiche del pensiero sistemico, vale a dire che la loro analisi richiede soprattutto la capacità di individuarne le relazioni reciproche e la loro evoluzione non risponde a logiche di tipo lineare. Questo non vuol dire, però, che non sia presente una componente fattuale da cui partire per una misurazione dei *megatrend*: secondo l’assunto di Bertrand de Jouvenel, secondo cui i *futura* sono congetturabili partendo dall’analisi dei *facta* (de Jouvenel 1967), per comprendere i *megatrend* è necessario identificare le variabili quantitative che li definiscono.

Nell’esempio sotto riportato, riferito al tema della “grande accelerazione” (Steffen *et al.*, 2015), il *megatrend* è scomposto in una serie di serie storiche che ne determinano la struttura. La scomposizione del *megatrend* in trend quantitativi è un esercizio funzionale alla loro misurazione, poiché consente di identificare le serie storiche.

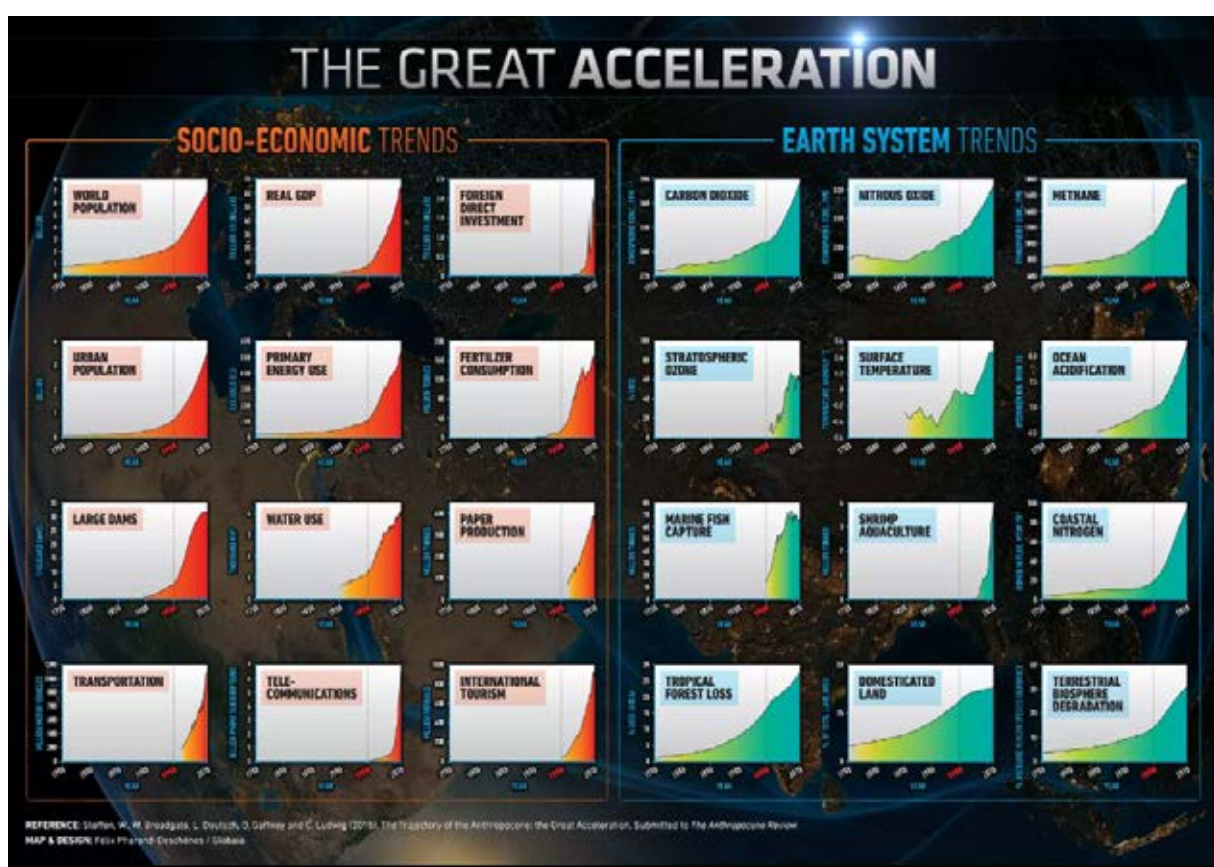


Figura 1 – "La grande accelerazione" è tratto da Steffen W, W. Broadgate, O. Gaffney e C. Ludwig. 2015 per The Anthropocene Review. I grafici illustrano i profondi e veloci cambiamenti causati dalle attività umane sul Sistema Terra.

Tra gli esempi troviamo gli indicatori statistici identificati dall'ONU per ciascuno degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile¹⁷ e gli indicatori identificati dal Millennium Project per ciascuna delle 15 sfide globali monitorate, in parte assimilabili a *megatrend* globali (Glenn, Florescu et al., 2025).

Osservare le serie storiche e la possibile evoluzione dei *megatrend* nei prossimi anni è quindi un esercizio essenziale per chi è chiamato a prendere decisioni che abbiano un impatto nei prossimi anni.

Basti pensare, a titolo di esempio, all'evoluzione della struttura demografica mondiale (e le sue diverse fasi macroregionali) e alle implicazioni che questo *megatrend* ha e avrà per le future generazioni.

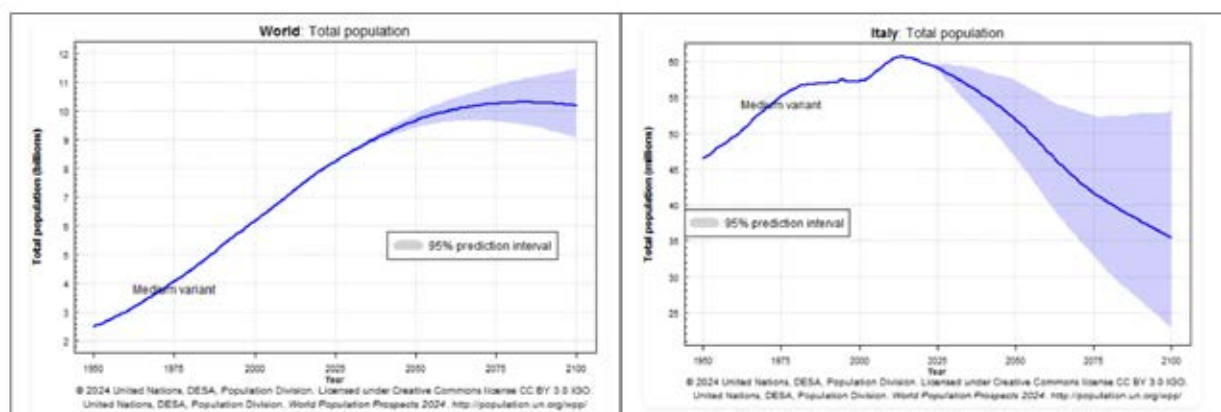


Figura 2 – I grafici, tratti dal World Population Prospects del 2024 di UNDESA, illustrano sia l'andamento della popolazione dal 1950 al 2024, sia le proiezioni al 2100, nel mondo e in Italia. Anche nel caso della demografia esistono oscillazioni rilevanti.

Più difficile – ma cruciale come campo di indagine – è la quantificazione delle interazioni (cioè dei feedback positivi e negativi) tra uno o più *megatrend*. Per esempio, l'impatto di un clima più instabile e caldo in una società progressivamente più anziana, o l'impatto di una società più anziana sulle capacità fiscali di un Paese e sulle disuguaglianze, e così via¹⁸.

Inoltre, più il *megatrend* in analisi è complesso, più aumenta l'incertezza e più è difficile, se non impossibile, proiettare la serie storica nel tempo, mentre diventa essenziale costruire scenari alternativi, a seconda dell'evoluzione di alcune variabili critiche.

L'identificazione di serie storiche per ciascuna sfida permette di effettuare un'analisi di sensibilità e valutarne le possibili evoluzioni sul lungo termine; in particolare, l'applicazione della *Trend-Impact Analysis* (Gordon 1994) consente di valutare diverse proiezioni della serie storica al verificarsi di determinate condizioni di tipo qualitativo, come l'occorrenza di wild card o tendenze rafforzanti (solitamente identificate attraverso Horizon scanning o Delphi, v. sezione 5). La Trend-Impact Analysis ricorda, altresì, che l'analisi dei *megatrend* non va considerata né un esercizio di proiezione (*forecast*) né un'analisi meramente quantitativa, ma sempre integrata da variabili qualitative.

L'identificazione delle variabili che definiscono un *megatrend* è funzionale, inoltre, a ricondurre i *megatrend* alla definizione popperiana di “tendenze condizionali” (Popper 1944): anche i cosiddetti “*megatrend* strutturali” non devono essere scambiati per “tendenze assolute”, come tali immutabili, poiché per quanto possano durare nel tempo la loro evoluzione è sempre condizionata dal perdurare delle condizioni iniziali. Identificare le condizioni iniziali di un *megatrend* aiuta quindi a fare assunzioni sulla sua evoluzione futura. Per esempio, nel caso della crescita demografica le variabili condizionali sono rispettivamente il rapporto nascite/morti e il tasso di fecondità: il loro variare – per esempio, il calo del tasso di fecondità al di sotto della soglia naturale di sostituzione – comporterà, seppur con un certo ritardo, un'inversione della tendenza, per cui occorre comprendere come variano nel tempo le condizioni iniziali e quali sono le cause che ne determinano l'andamento.

¹⁷ www.un-ilibrary.org/content/databases/25202804

¹⁸ Tra i diversi tentativi di quantificare le interazioni tra diversi *megatrend* in un sistema, si situa il lavoro della System Dynamic Society systemdynamics.org.

Distinzioni terminologiche

È utile chiarire la differenza tra i *megatrend* e altri oggetti di studio della previsione sociale con cui sono spesso confusi: le forze di cambiamento o *driving forces*, i trend e i controtrend.

Nel *Global Risks Report 2026* del World Economic Forum, i rischi identificati sono considerati il risultato di “forze strutturali”, che hanno portata globale e significativa influenza nell’amplificare gli impatti di trend nei domini della tecnologia, del clima, delle relazioni internazionali e della demografia (WEF, 2026). Il Rapporto identifica quattro forze strutturali, già identificate nel rapporto 2024: accelerazione tecnologica, transizione geostrategica, cambiamento climatico e biforcazione demografica. Esse coincidono in buona parte con i *megatrend* sopra illustrati, per cui si può concludere che la scelta terminologica del WEF sia essenzialmente coincidente con il concetto di *megatrend*.

Questa confusione terminologica ha una lunga storia: il concetto di “forza-guida” (*driving force*) fu usato da Alvin Toffler nel suo libro *La terza ondata* (1981) per determinare le ondate di cambiamento degli ultimi secoli. Tra le forze-guida identificate da Toffler troviamo fenomeni quali standardizzazione, concentrazione delle risorse e della popolazione, specializzazione del lavoro, sincronizzazione della società industriale (Toffler, 1981). Si tratta di processi che a livello più profondo guidano l’evoluzione dei *megatrend*. Il celebre metodo di scenario *planning* introdotto dalla Shell e perfezionato da Peter Schwartz distingue tra forze di cambiamento ed elementi predeterminati, generando a sua volta confusione (Schwartz, 1996).

Un modo per provare a gerarchizzare il rapporto tra driver e *megatrend* è quello di lavorare sulla base di una matrice STEEP, ossia una matrice in cui è possibile distribuire i driver di cambiamento nelle seguenti aree¹⁹:

- Sociali (S)
- Tecnologiche (T)
- Ambientali (E)
- Economiche (E)
- Politiche (P)

Le categorie STEEP non sono driver; ma all’interno di questi domini è possibile identificare forze-guida di tipo sistemico che producono cambiamenti su larga scala, come nel caso dell’accelerazione del mutamento sociale, dell’accelerazione tecnologica, dei cicli di accumulazione del capitale, degli spostamenti dei centri di potere politico, della pressione antropica sulla biosfera. La matrice permette a un gruppo di lavoro che fa foresight di non focalizzarsi su una sola area.

Come si è visto nel paragrafo precedente, un *megatrend* può essere scomposto in tendenze di livello inferiore, in termini di durata e di portata: i **trend**. Un trend può rappresentare il segnale debole di un cambiamento di maggiore portata, che potrebbe in futuro diventare un *megatrend*: per esempio, la tendenza ai modelli *genderless* nell’abbigliamento può essere considerata una spia di un più solido e rilevante *megatrend* relativo al cambiamento nei ruoli di genere.

I **controtrend** sono i “trend che procedono nella direzione opposta e presentano dimensioni molto minori del *megatrend*” (Poli, 2023). È il caso del fenomeno dell’abbandono delle grandi città in molti Paesi europei di antica urbanizzazione: questa è una controtendenza rispetto al *megatrend* dell’urbanizzazione, che ancora caratterizza la maggior parte dei Paesi emergenti.

5. Operare con i *megatrend* per comprendere e agire meglio

L’analisi dei *megatrend* è oggi al centro degli studi di futuro. Si tratta di uno studio che parte dal processo di riconoscimento dei *megatrend* e delle dinamiche emergenti all’interno di essi, attraverso strumenti di *Horizon Scanning* che servono a raccogliere informazioni da fonti diverse e individuare pattern di trasformazione, come già faceva a suo tempo il team di Naisbitt.

¹⁹ Si legga l’utile guida del Politecnico di Milano, disponibile su: www.foresight.polimi.it/steep/steep.html

I modi per monitorare i *megatrend* sono molteplici: per esempio, il *World Economic Forum* raccoglie informazioni attraverso interviste a manager, imprenditrici e imprenditori, monitorando in particolare l'evoluzione delle percezioni, mentre il *Megatrend Hub* della Commissione europea ha individuato i suoi *megatrend* attraverso una raccolta lessicografica di numerosi articoli. Tuttavia, la maggior parte dei sistemi di Horizon Scanning oggi impiegati si basa principalmente sul *text mining* adottando come fonti di informazione la letteratura scientifica, le fonti d'informazione aperte o i social network.

Gli scopi di un'analisi di *megatrend* sono spesso molto diversi: per esempio, l'Unione Europea ha voluto individuare determinati *megatrend* per usarli come input di discussioni pubbliche su temi di policy, mentre quelli di PwC servono per offrire ai propri clienti servizi di consulenza. Da ciò dipende anche la diversità dei *megatrend* analizzati, che differiscono a seconda dell'ente che li monitora. Nella scelta della classificazione di *megatrend* da utilizzare per un'analisi settoriale, è opportuno tenere conto di ciò e scegliere le tipologie di *megatrend* più in linea con i propri obiettivi.

“Scegliere” una classificazione di *megatrend* significa che l'analisi di *megatrend* da svolgere in un'azienda o in un'amministrazione pubblica non ha a che fare tanto con l'identificazione dei *megatrend*, ma con la rivelazione dei loro potenziali impatti sul settore di analisi. Se, per esempio, si vuole effettuare un'analisi sugli impatti dei *megatrend* sull'Italia, si potrà scegliere la classificazione UE – in quanto più “macro” e rivolta ai decisori – e analizzarne le implicazioni per il sistema-Paese su un orizzonte temporale definito (es. 10 anni).

In questo modo, chiunque può effettuare un'analisi di *megatrend* partendo da classificazioni e dati (periodicamente aggiornati) fornite da think-tank, società di consulenze o istituzioni: queste ultime forniscono gli elementi di partenza, ossia le tipologie di *megatrend* e i relativi dati, mentre l'analisi degli impatti va effettuata internamente all'organizzazione che desidera valutarne le implicazioni. A tale fine il *Megatrends Assessment Tool* sviluppato dal *Competence Centre on Foresight* del JRC (Whyte, 2024) rappresenta uno strumento partecipativo di analisi molto efficace, che si divide essenzialmente in cinque fasi:

1. **Assegnare una priorità – rispetto all'oggetto di analisi (per esempio il proprio Paese, la propria città, la propria azienda)** - ai 14 *megatrend* UE all'interno di una matrice a due assi (rilevanza e consapevolezza/conoscenza), al fine di identificare quei *megatrend* con valore più significativo in rilevanza e medio-bassi in consapevolezza/conoscenza.
2. **Definire le conseguenze** nell'arco temporale scelto di tali *megatrend* sull'ambito oggetto dell'analisi.
3. **Identificare le possibili connessioni e interazioni reciproche** tra i *megatrend* prioritari e tutti gli altri, anche al fine di identificare i potenziali *megatrend* “leva”, ossia quelli con maggiore influenza sugli altri, intervenendo sui quali è più facile modificare i *megatrend* prioritari.
4. **Sviluppare un piano d'azione (policy implication)** per adattare la propria organizzazione alle conseguenze di questi *megatrend* o modificarne l'evoluzione in senso positivo, individuando inoltre i diversi livelli decisionali degli attori in gioco (per es. la mia organizzazione non potrà modificare l'evoluzione del *megatrend* climatico, ma posso esercitare un'influenza sul giusto livello decisionale per contribuire a quell'esito).
5. **Scegliere per tutti i passaggi sopra menzionati un metodo partecipativo**, ispirato sia al più classico Delphi (Helmer, 1967), per l'uso dell'intelligenza collettiva nel raccogliere opinioni su due variabili per ciascun *megatrend* (rilevanza/consapevolezza), sia allo scenario *planning*, dove gli scenari sono identificati a parte da una precedente matrice rilevanza/incertezza. A differenza del Delphi, tuttavia, nel quale i partecipanti non devono interagire pena la compromissione dell'esigenza di non influenza reciproca, questo metodo prevede un'interazione diretta dei e delle partecipanti.

Tra i vari esempi di analisi di *megatrend* in Italia, ricordiamo il "Concetto Scenari Futuri" dello Stato Maggiore della Difesa in Italia, nel quale si legge: “Muovendo da quelle riscontrabili già da anni in molteplici ambiti globali (sociale, economico, politico e tecnologico), si possono identificare specifiche direzioni di cambiamento, definite come *megatrend*, che manterranno, in prospettiva, un ruolo di rilievo. Si pensi in tal senso al progressivo invecchiamento della popolazione, alla digitalizzazione, alla globalizzazione e all'urbanizzazione. Altresì individuare i *megatrend* del domani è una sfida difficile ma necessaria, anche se si rischia di commettere errori” (Stato Maggiore, 2021). L'analisi dello Stato Maggiore della Difesa si avvale in particolare di una “matrice tendenze-implicazioni”, che per ciascuno dei quattro domini analizzati (Geopolitico, Socioeconomico, Tecnologico e Ambientale) individua una serie di tendenze con le relative implicazioni in ambito sicurezza e difesa.

In generale, tuttavia, l'impiego dell'analisi dei *megatrend* nei processi di governance anticipante nazionale risulta ancora scarso. È possibile suggerire che proprio per la mancanza di un framework di analisi fondato sui *megatrend* come oggetto di studio, l'estensione degli strumenti di foresight nelle politiche pubbliche nazionali risulti ancora oggi modesto. Nel modello di Fuerth (2011), la dimensione del foresight a supporto del

processo di “visualizzazione” ha lo scopo di consentire l’immaginazione di futuri alternativi. Essa include evidentemente processi di *horizon scanning*, dato che prevede di “monitorare eventi prospettici, fornire allerte tempestive di grandi eventi in arrivo, e allertare i decisori politici delle conseguenze potenziali”, specificando inoltre che il sistema di foresight “dovrebbe essere progettato per identificare e tracciare “segnali deboli” di potenziali grandi tendenze di lungo termine ed eventi” (Fuerth, 2011). Non viene però proposta una metodologia precisa per ottenere questi risultati né una chiara definizione di cosa s’intende per grandi tendenze di lungo termine e come riconoscere i segnali deboli. Se da un lato ciò dipende dal fatto che si vuole tenere il processo di foresight quanto più libero possibile nelle scelte operative compiute da chi dovrà svolgerlo, al fine di meglio adattarsi agli obiettivi del decisore politico, dall’altro il risultato è spesso un eccesso di astrazione che dissuade i decisori dall’investire nei processi di governance anticipante.

Conclusioni

L’analisi dei *megatrend* è centrale negli studi di futuro. Già Popper (1944) prima e Bell (1996) identificano le “tendenze” come oggetto di analisi privilegiato nello studio del futuro. Il passaggio dalle semplici tendenze al concetto di mega-tendenze risponde al bisogno da un lato di assumere una visione di lungo termine secondo le indicazioni già fornite in ambito storiografico da Fernand Braudel, dall’altro un’unità di analisi di tipo globale, in grado di restituire la complessità del sistema-mondo nel suo insieme. Alle origini dei Futures Studies si situa infatti l’ambizione di sviluppare modelli globali di analisi (Barbieri Masini, 2000). Oggi, i *megatrend* offrono uno strumento imprescindibile per comprendere i cambiamenti che attraversano e modificano la nostra società, pur mancando, dal punto di vista metodologico, di un quadro univoco. In Italia, l’impiego dell’analisi dei *megatrend* nei processi di governance anticipante nazionale risulta ancora scarso, soprattutto se comparato con l’enfasi posta a livello di organizzazioni internazionali, minando la capacità delle istituzioni e del settore privato di anticipare i rischi e cogliere le opportunità dei *megatrend*.

Questo *future brief* evidenzia inoltre come il concetto di *megatrend* sia ancora oggetto di evoluzione. Tra le sfide aperte, quella di migliorare la capacità di analisi delle interazioni reciproche tra *megatrend*, un migliore raccordo tra dati quantitativi e qualitativi, e la comprensione delle relazioni tra *megatrend* e cambiamenti dirompenti (*wild cards*), sempre più rilevanti nell’attuale epoca di incertezza sistemica²⁰.

20 Tra i contributi recenti su quest’ultimo punto, Roger Spitz ha proposto il concetto di *metarruption* da affiancare a quello di *megatrend*: ondonspeakerbureau.com/5-ways-prepare-systemic-disruption/

Riferimenti

- Barbieri Masini, E (1993). *Why Futures Studies?* Grey Seal, Londra; trad. it. *Perché studiare il futuro*, Italian Institute for the Future, Napoli, 2023.
- Bell, W (1996). *Foundations of Futures Studies* 2 voll. Transaction Publishers, New Brunswick.
- Braudel, F (1958). Histoire et Sciences sociales: La longue durée. *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*. 13^e année, N. 4, pp. 725-753.
- Carbonell, J, Sánchez-Esguevillas, A, & Carro, B (2015). Assessing emerging issues. The external and internal approach. *Futures* 73, pp. 12-21.
- CIFS-Copenhagen Institute for Futures Studies (2020). *Using the future: Embracing uncertainty, improving decision-making and democratizing tomorrow*. Scenario Reports.
- CIFS-Copenhagen Institute for Futures Studies (2022). *Global megatrends: Shaping the future of societies, economies, and values*. Scenario Reports.
- Claire, K, Naughtin, E S, Bratanova, A, Terhorst, A, & Hajkowicz, S (2024). Forty years in the making: A systematic review of the megatrends literature. *Futures* 157, 103329.
- Commissione europea, Joint Research Centre, Whyte, J (2024). *Megatrends Assessment Tool: An exploratory workshop*. Publications Office of the European Union, Luxembourg: data.europa.eu/doi/10.2760/952999, JRC136444
- De Jouvenel, B. (1964). *L'art de la conjecture*, Éditions du Rocher, Monaco; trad. it. *L'arte della congettura*, Firenze, Vallecchi, 1967.
- Dubai Future Foundation (2023). *The Global 50*: www.dubaifuture.ae/wp-content/uploads/2023/04/THE-GLOBAL-50-EN.pdf
- Dubai Future Foundation (2025). *The Global 50*: www.dubaifuture.ae/the-global-50
- Eagar, R, Boulton, C, & Demyttenaere D (2014). The Trends in Megatrends: The most important megatrends and how to monitor them. *Prism* 2/2014.
- ESPAS-European Strategy and Policy Analysis System (2012). *Global trends 2030 – Citizens in an interconnected and polycentric world*. European Union Institute for Security Studies.
- EY (2020). *Megatrends 2020 and Beyond: Are you reframing your future or is the future reframing you?*: www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/campaigns/megatrends/documents/ey-megatrends-2020-report.pdf
- Fuerth, L (2011). “Operationalizing Anticipatory Governance.” *PRISM* 2(4), pp. 31–46.
- IIF-Italian Institute for the Future (2019). *Long-Term Megatrends 2019*. IIF Press, Napoli.
- IIF-Italian Institute for the Future (2020). *Guida ai megatrend globali*. IIF Press, Napoli.
- Glenn, J., Florescu, E., Gordon, T.J., and the Millennium Project Team, *The State of the Future 20.0*, The Millennium Project, Washington D.C., 2024; trad. it. *Lo stato del futuro 20.0*, Italian Institute for the Future, Napoli, 2025.
- Gordon, T.J. (1994). *Trend-Impact Analysis*. In: Glenn, J.C & Gordon, T.J. (Eds.) *Futures Research Methodology*, The Millennium Project, Washington D.C.
- Helmer, O. (1967). *Analysis of the Future: the Delphi Method*. The RAND Corporation, P-3558.

KPMG (2013). *Future State 2030: The global megatrends shaping governments*: utoronto.scholaris.ca/server/api/core/bitstreams/acc95a26-257e-48e0-a37c-9eb132031829/content

KPMG (2014). *Investing in the future: How megatrends are reshaping the future of the investment management industry*: assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/04/investing-in-the-future.pdf

Ministry of Defence (2018). *Global Strategic Trends: The Future Starts Today*.

Naisbitt, J (1982). *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. Warner Books, New York.

Naisbitt, J. & Aburdene, P (1990). *Megatrends 2000. Le nuove tendenze per gli anni '90*. Rizzoli, Milano.

OCED (2016). *An OECD Horizon Scan of Megatrends and Technology Trends in the Context of Future Research Policy*. Danish Agency for Science, Technology and Innovation.

OECD (2024). *Megatrends and the Future of Social Protection*. OECD Publishing, Parigi.

Perrson, H, et al. (2008). 'Strategic Futures Studies'. Member report No. 2, Copenhagen Institute for Futures Studies, Copenhagen.

Poli, R (2019). *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*. Egea, Milano.

Poli, R (2023). I megatrend, strumenti indispensabili per intercettare i futuri possibili. *Futura Network*, 5 giugno: furanetwork.eu/studi-sul-futuro/713-3943/i-megatrend-strumenti-indispensabili-per-intercettare-i-futuri-possibili-

Popper, K (1944). *Miseria dello storicismo*. Ultima ed. it. Feltrinelli, Milano, 2013.

PwC (2014). *Reimagine your future: megatrends and international development*: www.pwc.co.uk/government-public-sector/assets/reimagine-your-future-megatrends-and-international-development.pdf

PwC (2022). *Megatrends: Five global shifts reshaping the world we live in*: www.pwc.com/gx/en/issues/assets/pdf/pwc-megatrends-october-2022.pdf

Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company*, New York, Currency/Doubleday.

Slaughter R A (1993). Looking for the real 'megatrends'. *Futures* 25(8), pp. 827-849.

Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O., & Ludwig, C. (2015). The trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration. *The Anthropocene Review*, 2(1), 81-98. doi.org/10.1177/2053019614564785

Stato Maggiore della Difesa (2021). *Concetto SCENARI FUTURI: tendenze ed implicazioni per la Sicurezza e la Difesa*. Roma.

The, A & Pandit, A (2023). *The power of megatrends for strategists and decision makers: Why all organizations need to consider megatrends*. Deloitte: www.deloitte.com/nz/en/Industries/government-public/perspectives/the-power-of-megatrends-for-strategists-and-decision-makers.html

UN-United Nations (2020). *Report of the UN Economist Network for the UN 75th anniversary: shaping the trends of our time*.

WEF-World Economic Forum (2026). *The Global Risks Report 2026*. 21st Edition.

Whyte, J. (2024) *Megatrends Assessment Tool: An exploratory workshop*, Knutti, M. and Whyte, J. editor(s), Publications Office of the European Union, Luxembourg. doi:10.2760/952999, JRC136444.

Autore

Roberto Paura, Fondazione IIF-Italian Institute for the Future

Questo *Future brief* è stato realizzato dalla Fondazione IIF-Italian Institute for the Future. La responsabilità del documento è esclusivamente dell'autore.

Citazione

Paura R. 2026. I *megatrend*: uno strumento per comprendere i cambiamenti della società. Future Brief di Ecosistema Futuro & AsviS.

Per maggiori informazioni sulla collana dei *Future brief* si può visitare www.ecosistemafuturo.it. Ecosistema Futuro è un'iniziativa promossa dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile ETS (ASviS).

Comitato editoriale

Andrea Ricci (editor-in-chief), Flavia Belladonna, Maddalena Campioni, Carlo Carraro, Luca De Biase, Enrico Giovannini, Luca Miggiano.

Si ringrazia Elita Viola per la revisione editoriale e Thyper Srl per il soggetto grafico.

