

Editoriale di Marco Beltrami - Presidente APCO  - presidenteapco@apcoitalia.it

Pianificare: ma serve ancora?

Pianificare è un po' un'arte, un po' una scienza. Esistono decine di manuali sulla pianificazione, ci sono decine di metodologie e scuole di riferimento. E' un tema su cui lavorano molti consulenti, anzi è una delle attività più "nobili" della consulenza. I consulenti aiutano le aziende a costruire programmi annuali, biennali, triennali, di breve e lungo termine, piani degli investimenti, crash program...

Di certo pianificare in contesti di mercato e sviluppo tecnologico più stabili era un compito facilitato rispetto a oggi. Senza evocare la pianificazione di stampo sovietico, negli Anni 70 e 90 si parlava con ammirazione delle aziende giapponesi che lavoravano su traguardi temporali di venti, trenta anni. La pianificazione strategica è ora un'area in profonda ridefinizione. Quando si va ad affrontare tecnologie e business nuovi, senza alcun riferimento a esperienze precedenti, le metodologie contribuiscono certamente a razionalizzare l'analisi del contesto e le variabili in gioco, ma non aiutano a trovare la strada sicuramente giusta. E' il problema tipico delle start-up, soprattutto quelle caratterizzate da forte innovazione tecnologica, dove risulta difficile prevedere quale sarà il gradimento del mercato e, quindi, la validità del modello di business.

Può essere interessante capovolgere il problema e domandarsi se la pianificazione, soprattutto quella a medio-lungo termine (direi oltre i 3 anni), abbia ancora senso. Anni fa si lavorava spesso su orizzonti di almeno 5-10 anni, con obiettivi numerici di business definiti. Ormai tutto questo non si fa più: la pianificazione è mirata non a un risultato di



business, ma ad acquisire le capacità per stare sul mercato. L'obiettivo della pianificazione diventa quindi l'elasticità e la rapidità di reazione dell'azienda al mutare degli eventi. Forse possiamo dire che la prossima frontiera della pianificazione sarà proprio rendere l'azienda indipendente dalla pianificazione classica. Insomma, un tema complesso, con tante idee e opportunità di mercato ma su cui c'è ancora molto da imparare. Questo numero di Meta prova a dare un contributo. La tavola rotonda, veramente di grande interesse, ci propone spunti su cosa vuol dire fare business plan, in particolare come gestire una start-up. Cito gli amici che ci hanno aiutato a organizzare questo evento e li ringrazio (in ordine alfabetico): Emil Abirascid, Luigi Capello, Lorenzo Franchini, Michele Novelli, Diana Saraceni. Bernardo Mattarella e Mirco Contri aggiungono, poi, due interessanti punti di vista. Granelli evoca gli sciamani e, forse, è la soluzione migliore.

ommario

Numero 1 - Marzo 2013

Editoriale

Pianificare: ma serve ancora? 1

Tavola rotonda

Business plan e imprenditorialità 2

Riflessioni

Il business plan nelle istruttorie ai fini agevolativi 5

Riflessioni

Piano industriale, istruzioni per l'uso 5

Irriverisco

Sciamani, astrologi e... negromanti 6



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 3, marzo 2013 di Harvard Business Review Italia. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Editore: Strategiqs Edizioni, Nirone 19, 20123 Milano, www.hbri-talia.it. Comitato editoriale: Marco Beltrami (direttore editoriale), Francesco D'Aprile, Rita Bonucchi, Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: astralys srl.

Business plan e imprenditorialità

Ogni azienda ha dovuto confrontarsi, prima o poi, con l'argomento "business plan". Ma questo documento ha ancora una sua validità? E' cambiato o è rimasto statico? Ne discutono Luigi Capello a.d. di LVenture Group (investitore e finanziatore dell'acceleratore e incubatore EnLabs) Lorenzo Franchini managing director Italian Angels for Growth, Michele Novelli partner Earlybird Advisory, Diana Saraceni co-founder e general partner di 360° Capital Partners, coordinati da Emil Abirascid, giornalista economico, collaboratore de Il Sole 24 Ore e fondatore di www.startupbusiness.it, social business network in cui aziende, università, investitori e incubatori formano una community innovativa

Emil Abirascid: *Apriamo questa tavola rotonda con alcune domande di base: che ruolo ha, oggi, il business plan nelle aziende che sono alla ricerca di un finanziamento? Come viene considerato? Ed è ancora identificato come un documento indispensabile?*

Michele Novelli: Secondo me dobbiamo, prima di tutto, chiederci "cos'è il business plan". Questo perché mercati diversi danno lo stesso nome a documenti differenti. Negli Stati Uniti, per esempio, identifica qualcosa che è significativamente difforme rispetto a ciò che si intende in Italia, dove si confonde il business plan col financial plan. Nell'accezione americana, il business plan è la descrizione sintetica, ma chiara, di quello che si vuole realizzare. Ciò si traduce in un approccio ben definito: il documento che ne risulta è il piano di quello che sarà effettivamente il campo d'azione dell'azienda. Chi lo redige ha ben chiari la definizione, gli obiettivi e i possibili risultati. Di conseguenza, conosce molto bene le consuetudini del mercato in cui andrà a cercare investitori.

Nella realtà in cui opero, il business plan è l'insieme delle idee. Normalmente, l'impre-

ditore che si rivolge a noi presenta un documento che poi viene integrato. All'inizio è una sorta di check-list che si evolve nel tempo, adeguandosi alle mutate esigenze. Facciamo, per esempio, il caso di una multinazionale che decida di investire in Italia. In principio il business plan non conterrà il piano tasse in quanto non è una voce rilevante. Ma con l'aumentare dell'attività, questa voce diventa parte integrante del business plan. Se ne deduce, quindi, che esso deve essere aggiorna-



Emil Abirascid

to continuamente e non può considerarsi un documento statico.

Lorenzo Franchini: Il mio gruppo di investitori opera anche nel campo digital; qui il classico business plan assume sempre meno importanza. Secondo me, per due ragioni principali: per la limitata disponibilità di tempo e di attenzione degli interlocutori; per la necessità di comunicare molto velocemente obiettivi e strategie. Una bella presentazione power point è più immediata anche per tenere desta l'attenzione dell'interlocutore. Quando si cercano investitori, ci si concentra molto di più sulla definizione del beta del nuovo prodotto e sulla presentazione; il business plan diventa più uno strumento interno e di due diligence. Tuttavia, esso torna ad assumere un'importanza strategica nel momento in cui un'azienda

amplia significativamente il suo giro d'affari oppure si quota in Borsa. Ma, di solito, a questo livello c'è un advisor che si preoccupa specificatamente di questo aspetto.

Diana Saraceni: A chi si rivolge alla nostra organizzazione noi suggeriamo di conoscere in modo approfondito i vari aspetti del progetto, prima di cercare i sostegni finanziari. In una fase iniziale redigere un business plan articolato può essere, forse, uno sforzo troppo complesso. Però questo documento diventa indispensabile quando il business cresce e diventa più maturo.

Luigi Capello: Noi lavoriamo principalmente con realtà che avviano da zero la propria attività. Ciò vuol dire che, spesso, quello che ci propongono sono idee più che aziende vere e proprie mentre la rappresentazione avviene attraverso un documento di power point, nel quale sono descritti gli obiettivi. Normalmente aiutiamo il potenziale imprenditore a definire il business model da sviluppare poi in un documento pratico, un business plan iniziale.

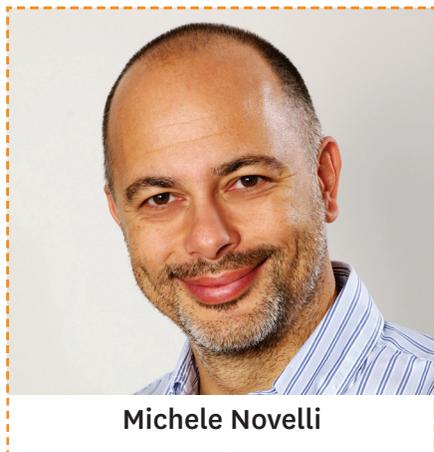
Il business plan, quindi, può essere molto diverso, per rispondere alle esigenze dei vari settori. E, almeno nel mondo digital, può essere sostituito da una presentazione con la demo del prodotto. Ma quali sono gli elementi che prendete in considerazione, per decidere se valga la pena esaminare meglio una proposta ricevuta?

Luigi Capello: Noi diamo particolare risalto all'idea e al team proprio perché andiamo a investire quando ancora non è costituita l'impresa. Siamo, forse, più "aperti" perché il nostro supporto finanziario è sicuramente più limitato, infatti investiamo 30 mila euro nella fase di avvio della start-up, per poi incrementare le risorse investite allo svilupparsi dell'impresa.

Michele Novelli. Secondo noi, la prima qualità di chi propone una nuova attività è l'abilità a spiegarla e a far capire il valore dell'idea. Insomma, di "venderla". E' questo un ele-

mento distintivo, anche perché il tempo di attenzione di un potenziale consumatore, sia nel business-to-consumer sia nel business-to-business, è molto limitato.

Diana Saraceni: Nella mia realtà sono importanti sia l'idea sia la persona. Sono due aspetti strettamente legati. In particolare,



Michele Novelli

nella tecnologia, se una persona arriva con un'idea eccezionale, magari è uno scienziato un po' geek (persona estremamente appassionata di tecnologia, *nda*) che non riesce a scrivere una proposta in modo adeguato, viene comunque preso in considerazione e aiutato a trovare il modo per tradurre il suo pensiero in un business plan adeguato.

E' chiaro che nel business plan iniziale, qualunque sia la forma, il team e l'idea hanno grande importanza. Secondo voi, cosa è meglio: avere un team forte e un'idea debole o il contrario?

Diana Saraceni: Probabilmente nel campo tecnico-scientifico può essere più difficile esporre con semplicità la propria idea. Mi è recentemente capitato un'esperienza di questo genere. Uno scienziato mi ha presentato un'idea eccezionale sulla carta, ma dopo un anno non era ancora riuscito a scrivere una riga. Mi ha esposto il suo pensiero, estremamente interessante, e alla fine è arrivato con il suo commercialista ed è stato trovato un modo per proseguire. Insomma, io per lui sono stata un incubatore. Credo che ciò dipenda anche dal fatto che, in Italia spesso, c'è una certa carenza culturale verso il business

plan e l'approccio imprenditoriale. Inoltre, un altro aspetto da tenere in considerazione nel settore tecnologico è che serve un periodo più ampio in quanto è necessario depositare i brevetti, realizzare l'hardware ecc., tutti fattori che allungano i tempi di redazione di un business plan ben fatto rispetto a quanto avviene nel mondo digital.

Lorenzo Franchini: Anch'io ho avuto un'esperienza simile, ma al contrario. Infatti, il team era forte, ma l'idea debole. Ciò che abbiamo fatto è stato dare al proponente diverse indicazioni, per indirizzarlo verso una proposta migliore e devo dire che, in un paio di casi, la persona è tornata con una nuova iniziativa in cui sia il team sia l'idea erano forti. Devo evidenziare che la complessità del modello di business non è un fattore positivo. Se il modello presentato è difficile per me, è molto probabile che per il potenziale cliente lo sia ancora di più. Ciò non significa che la tecnologia dietro il modello non possa essere complessa, ma l'idea di business deve essere il più semplice possibile. E, di conseguenza, anche il business plan deve tendere alla semplicità.

Luigi Capello: Anche i miei collaboratori e io procediamo in questo modo. Se veniamo consultati da una persona che ci propone un progetto con un'idea un po' debole, ma supportata da un team forte, noi lo prendiamo in considerazione, anzi è l'elemento principale di valutazione. Infatti il nostro supporto sta proprio nell'aiutare chi ha le capacità e nel migliorare la sua proposta di business.

Abbiamo capito che il business plan è un documento che cambia, adeguandosi alla realtà imprenditoriale dei vari settori, ma è un cambiamento che si è manifestato anche nella cultura dell'imprenditoria italiana in questi ultimi anni? Di solito agli italiani si riconosce il merito di avere buone idee, ma...

Lorenzo Franchini: Ci sono dei forti vasi comunicanti tra l'Italia e il resto del mondo. Oggi è molto più semplice avere accesso in modo rapido a informazioni utili per un'impresa ed è sempre più facile che una società nata in Italia scelga di muoversi in altri paesi. Posso citare il caso di un'azienda operante nel setto-

re digital partita da Bologna, andata nella Silicon Valley, tornata in Italia e poi trasferitasi a Berlino. Solo un anno fa questa tendenza era ancora limitata, ma negli ultimi mesi ha avuto una notevole spinta. E questo trend non si è fermato al solo mondo digital, sta diventando significativo anche in altri settori. Tuttavia c'è un aspetto che, secondo me, ha ampi spazi di miglioramento: fare marketing di se stesso. Alcune culture, come quella statunitense, puntano molto sull'immagine; in questo noi italiani siamo un po' carenti. Questo è uno degli aspetti sui quali il consulente advisor sul venture capital potrebbe aiutare. Peccato che questa figura sia molto poco sviluppata in Italia.

Luigi Capello: Confermo questo trend e a supporto cito un dato statistico: tre aziende sulle dodici in cui abbiamo investito, si stanno posizionando-spostando all'estero. Per rispondere poi alla domanda, si può dire che abbiamo anche notato un miglioramento culturale. In Italia guardare oltreconfine sta diventando una necessità, anche a causa della crisi lavorativa, e di conseguenza sta migliorando il modo di presentarsi e la cultura imprenditoriale. E' un trend in forte crescita da un anno sull'altro, con particolare attenzione alle generazioni più giovani, anche per via di



Lorenzo Franchini

blog e siti informativi (vedi Startupbusiness) che fanno un gran bene!

Diana Saraceni: Faccio la voce fuori dal coro. Riconosco che negli ultimi tempi ci sia stato un piccolo miglioramento nella redazione dei business plan e nella presentazione ma, se-

condo me, siamo ancora lontani dai mercati più maturi. Se prendiamo per esempio i nostri vicini d'Oltralpe, vediamo che si presentano in un modo più ragionato, forse perché hanno una maggiore cultura di fare impresa. E penso che non sia solo la possibilità di accedere a maggiori risorse anche economiche, ma un approccio culturale. Spesso, in Italia chi mette in piedi una start-up è visto come colui che non ha trovato lavoro! Ritengo però che siamo a una svolta storica; con una metafora "stiamo accelerando in curva", ma la potenza è nulla senza una solida cultura d'impresa (di cui il business plan fa parte) e senza risorse economiche.

Michele Novelli: Penso che l'approccio italiano affondi nella nostra storia; tuttavia, sono convinto che sia in atto un forte cambiamento. Anche se vorrei sottolineare che pochi grandi manager nazionali prenderebbero in considerazione l'idea di lavorare in una start-up. Per esempio, molte start-up tedesche hanno direttori generali che provengono da grandi aziende e portano il bagaglio delle loro esperienze e competenze. In Italia, i grandi manager non sono interessati da questo mondo; ritengono che ciò che viene offerto non sia particolarmente interessante. Secondo me, invece, l'ideale sarebbe affiancare a



Diana Saraceni

un giovane un manager di provata capacità, in modo che costruiscano insieme un'azienda scalabile e gestibile in modo efficiente, evitando errori di inesperienza.

Quali sono le basi del cambiamento che, an-

che se lentamente, sta avvenendo in Italia? Può la figura dell'advisor dare un contributo significativo? E quanto sono determinanti gli aspetti legati al management, all'intero del business plan, per dare concretezza all'idea e trasformarla in azienda? Il governo con il decreto legge recentemente approvato ha dato un piccolo impulso...

Michele Novelli: L'impianto c'è, ora devo arrivare i decreti attuativi. Un'altra area che necessita di incremento è quella della comunicazione, cioè qualcosa dove si spiega in modo continuativo ciò che serve per arrivare a un certo obiettivo, quale percorso seguire, quali documenti, come fare un buon business plan... Comunque è un primo passo. Il sito www.startup.registroimprese.it è ben fatto ed è già in funzione. Penso che la figura dell'advisor possa diventare un'area di crescita, un'opportunità per l'Italia. E' interessante, per esempio, notare come in Germania esistano gruppi editoriali che da tempo investono in questo settore. Speriamo che anche in Italia si possano aprire opportunità più ampie di quanto finora avvenuto in questo senso. In conclusione, il percorso ideale è business plan, strutture e informazioni messe a disposizione dal governo, per arrivare a imprese semplici e veloci a rispondere ai cambiamenti del mercato.

Luigi Capello: Secondo noi, tra le figure fondamentali c'è da annoverare il mentor, che sia un advisor, un consulente o un manager, la persona che "aiuta" a "tradurre" in modo adeguato l'idea e mette a disposizione le sue esperienze. E' il concetto del "work for equity", la start-up normalmente non può farsi carico di spese per consulenza, per cui il lavoro viene remunerato con una quota di equity. Un aiuto importante potrebbe essere dato dai corporate venture capitalist, gruppi industriali tecnologici che svolgono in modo significativo la funzione di investitore, oltre che accompagnare l'impresa nella fase di sviluppo. E' un'attività di cui si sente oggi la mancanza rispetto ad altri paesi, in cui queste presenze sono realmente molto importanti, creando una significativa disponibilità di risorse. Creare impresa significa aprire grandi opportunità

di sviluppo. In quest'ottica la crescita di cultura imprenditoriale è positiva e comprende, tra l'altro, anche la capacità di redigere business plan più maturi. In fin dei conti, il business plan è un documento strategico "sulla car-



Luigi Capello

ta" ma quello che conta è la voglia di fare... impresa con un team eterogeneo e con alte professionalità. L'execution è la fase critica per il successo.

Emil Abirascid: Per molto tempo si è sostenuto che il business plan fosse il documento fondamentale, per fare in modo che un investitore potesse analizzare l'idea in tutti i suoi aspetti. Oggi pur restando valido il ruolo di un documento che illustra, anche dettagliatamente, gli elementi di business e sostenibilità di un progetto, appare come altri elementi concorrano ad attirare l'attenzione di un investitore e a fornirgli le informazioni per la sua valutazione: i video, per esempio, o le presentazioni brevi come il pitch deck, quelle che accompagnano le presentazioni brevi dette pitching session. Resta anche fondamentale la conoscenza del team che propone il progetto ed è per questo che eventi come lo speed dating che organizziamo con Startupbusiness in seno a Percorsi dell'innovazione, l'area delle start-up di Smau, appaiono molto utili, proprio perché in incontri brevi, tre minuti, gli investitori hanno la possibilità di vedere il business plan accompagnato dalle persone che lo stanno sviluppando e, quindi, di effettuare anche un'iniziale valutazione del team.

Il business plan nelle istruttorie ai fini agevolativi

di **Bernardo Mattarella**, responsabile Finanza e Impresa di Invitalia

Sono molti i fattori di cui tener conto nell'analisi dei programmi di investimento presentati alle agevolazioni. Possiamo ricordare a titolo meramente esemplificativo la serietà degli imprenditori, la



loro capacità di operare nel settore su cui vogliono investire, la solidità patrimoniale e la storia delle loro aziende, la qualità delle organizzazioni aziendali, le prospettive future delle aziende e gli effetti che gli investimenti programmati avranno sulle stesse. È evidente che mentre gli strumenti per la valutazione dei primi fattori sono i più vari (si va dai colloqui diretti alla lettura dei bilanci e di altri documenti aziendali,

passando purtroppo anche per le informazioni antimafia e simili) per l'ultimo fondamentale fattore lo strumento principale che noi utilizziamo è l'analisi del business plan. Il perché appare evidente: un investimento merita di essere finanziato se produce effetti positivi sulle performance dell'azienda che lo propone e se l'azienda stessa è in grado di sostenerne il peso finanziario. Tutte le informazioni per rispondere a queste domande si trovano appunto nel business plan. Detto ciò, possiamo passare a esporre

quali elementi del business plan possono risultare dirimenti per una valutazione positiva dell'istanza. L'elemento principale che un investitore dovrebbe tenere sotto controllo, il ritorno sull'investimento, riguarda la sfera delle opportunità per il soggetto privato. Per il soggetto pubblico che è chiamato a sostenere lo sviluppo non è altrettanto importante. Un soggetto come Invitalia è piuttosto interessato a verificare la complessiva tenuta economico finanziaria del piano, sottoponendo lo stesso anche a sensitivity analysis. In particolare alcune delle domande cui cerchiamo risposta sono:

- fino a quale percentuale può calare il fatturato previsto salvaguardando il livello di break even?
- cosa accade se i clienti pagano con sei mesi di ritardo rispetto al previsto?
- il cash flow è sufficiente a ripagare i finanziamenti, di mercato o agevolati, richiesti?

la struttura patrimoniale è sufficiente a reggere gli investimenti? L'elenco naturalmente potrebbe essere lunghissimo. Si può però concludere che il business plan, proprio perché può essere visto da più punti di vista, è per noi uno dei fattori fondamentali da analizzare per la concessione di agevolazioni finanziarie alle imprese.

Piano industriale, istruzioni per l'uso



Mirco Contri, Consulente di direzione aziendale, socio **CMC** APCO, coordinatore APCO Emilia Romagna, docente a contratto presso l'Università di Ferrara

L'utilizzo del piano industriale come strumento strategico e di comunicazione verso l'esterno da parte di tutte le imprese, e non solo di quelle coinvolte in procedure di risanamento, sta

diventando un argomento di estrema attualità. Redigere un piano industriale significa dare degli obiettivi aziendali, individuare gli strumenti e le risorse per permetterne il conseguimento, definire ruoli e competenze, condividendo non solo con l'interno dell'azienda ma spesso anche con l'esterno il sentiero che si vuole intraprendere. La condivisione del piano, soprattutto per le pmi che hanno maggiore difficoltà nell'esprimere con efficacia le proprie idee, serve a ridurre fortemente quell'asimmetria informativa tra i vertici dell'impresa e coloro che invece ne vivono la gestione solamente in maniera riflessa, spesso basandosi su meri parametri andamentali di tipo quantitativo. I punti cardine su cui costruire un piano apprezzabile sono:

- l'analisi del corretto perseguimento della strategia aziendale, eventualmente ridefinendone gli obiettivi di medio - lungo periodo
- la mappatura dei processi
- l'individuazione delle variabili chiave
- il monitoraggio degli stati di avanzamento

del piano tramite indicatori chiari, facilmente misurabili

- la costruzione di correttivi da introdurre in caso di forti scostamenti dagli obiettivi iniziali.

I piani industriali devono essere, complessivamente, affidabili e attendibili. Affidabili perché affidabili sono i suoi input e le informazioni utilizzate, attendibili perché coerenti e basati sulla probabilità che quanto esposto nei piani stessi si realizzi.

È buona prassi redigere, infine, il piano in condizioni di assoluta prudenza, non lasciandosi andare a eccessivi ottimismo, considerando sempre che le imprese devono fare investimenti, sia commerciali sia in ricerca e sviluppo sia ancora in produzione per potersi mantenere competitive, innovative e presenti sul mercato. Di recente un collega relatore ad un convegno ha detto "senza costi le imprese non esistono", che richiama perfettamente la ormai famosissima citazione di Steve Jobs che affermava che "investire nella pubblicità in tempo di crisi è come costruirsi le ali mentre gli altri precipitano".

Sciamani, astrologi e... negromanti

Il futuro.

Trattasi di luogo assai interessante, dove passeremo la maggior parte della nostro tempo. In milioni hanno cercato di anticiparne le mosse (del futuro), capire dove ci voleva portare, raggiarlo o blandirlo. In tutte le ere l'umanità ha cercato di evitare di essere guidata nel futuro ma di costruirsi uno. Dai risultati raggiunti mi sento di dire che forse era meglio farsi guidare... però tutto ciò è comunque assai affascinante. Gli strumenti per entrare in contatto con il futuro sono veramente i più disparati. Ma sì, dai, per esempio nell'arte della Divinazione, che può essere attuata attraverso varie tecniche, si può passare dalla ailuomanzia: interpretazione del comportamento dei gatti, alla coronomanzia: interpretazione del comportamento delle cornacchie. Ma questo proprio per iniziare, perché potremmo spingerci verso tecniche assai sconosciute e bizzarre quali la coscinomanzia (divinazione dei setacci pendenti) o la scapulomanzia (divinazione delle scapole di bovini e caprini), e qui mi piacerebbe proprio vedere come fanno (...), oppure buttarci su cose più popolari quali i ching (divinazione per mezzo dell'omonimo libro sacro taoista), piuttosto che la taromanzia (divinazione di carte speciali, i Tarocchi), oppure metodi molto classici come l'astrologia (divinazione dei corpi celesti).

Ah, di certo non dimenticherei il Polpo Paul che prevedeva con assoluta certezza il vincitore delle partite dei mondiali in Sudafrica 2010. Peccato poverino che lo stress lo abbia portato a prematuro decesso.

Eh sì, forse dovremmo spingerci maggiormente verso tecniche più creative e meno razionali per l'interpretazione del futuro, probabilmente la nostra mente razionale è troppo rigida e limitata per aprirci nuove strade. Forse potremmo provare



con il silenzio, cambiando la nostra dieta acustica. Il silenzio, o almeno una normalissima assenza di rumori, ci colpisce in profondità, mentre cercare sempre più stimoli riduce la nostra capacità di sentire (George Prochnik - *In pursuit of silence*).

In effetti forse è ora di limitare l'uso del pensiero razionale e farci maggiormente guidare dall'intuizione. Dobbiamo sviluppare di più l'intuito che (come ci dice il mitico Giacobbe nel suo libro *Come smettere di farsi le seghe mentali*) "è un pensiero sintetico che come un flash abbraccia in un attimo diversi ragionamenti, immagini, sensazioni ed emozioni. È una specie di funzione turbo del motore cervello attraverso la quale acquistare una capacità di comprensione e penetrazione del mondo che ci circonda superiore al normale. Il pensiero intuitivo è infatti il mezzo attraverso il quale noi attuiamo la conoscenza (tutte le creazioni umane

da quelle artistiche a quelle scientifiche sono infatti nate come intuizioni) il pensiero analitico serve soltanto a comunicarla."

D'altronde anche il grande (Carl Gustav Jung) sosteneva che "taluni individui, dotati di un intuito particolarmente vigile, diventano consapevoli dei mutamenti che si stanno verificando e li traducono in idee comunicabili. Queste idee si diffondono rapidamente perché, nel contempo, nell'inconscio degli altri individui sono in atto modificazioni parallele".

Insomma, quasi tutte le tecniche per prevedere il futuro possono essere sopportabili purché non ci facciamo sorbire dei business plan. Basta, non se ne può più!

Ma sì, dai, siamo stufi di leggere decine di pompose pagine piene di grafici, numeri, foto e concetti che hanno il solo scopo di descriverci con assoluta certezza come saranno i prossimi anni. Tutto ciò sarebbe già una pesantezza, ma il peggio è che coloro che hanno fatto il business plan, di solito, sono quelli che qualche anno dopo ti raccontano che non hanno per nulla centrato gli obiettivi con motivazioni molto creative quali: "non avevamo previsto che la crisi sarebbe durata così a lungo...", piuttosto che "lo scenario è rapidamente cambiato" oppure "gli istituti di ricerca hanno rivisto al ribasso le stime di crescita".

Ma è uno scandalo! Sono molto più affidabili fattucchiere e maghi di strada... per non parlare del Polpo Paul!

Siamo seri, il futuro se ne sta là (o forse anche qua di lato secondo la fisica quantistica...) e noi cerchiamo sempre di farcelo su misura, anche con tecniche creative, ma io ricordo sempre la frase che mi disse un famoso direttore corporate di una grande banca: "guardi... mi piace la creatività... ma io mi congratulo con i budget alla fine dell'anno!"