



# Crea la tua formula aziendale

Questo articolo è stato pubblicato per la prima volta con il titolo 'Making a business plan' nel libro 'Read this First: Growth and Development of Creative SMEs'. (ISBN/EAN 978-90-810079-2-4)

David Parrish

## Creatività e impresa

Alcune persone considerano creatività e impresa come fossero olio e acqua - elementi che non riescono a mischiarsi. Pensano sia una questione di scelta tra creatività o impresa. Non sono d'accordo.

La sfida per le persone creative che pianificano un'attività aziendale è quella di combinare abilmente le migliori idee sia di "Magliette" che di "Abiti"<sup>1</sup>, in altre parole, mettere insieme la creatività con le migliori idee d'impresa, al fine di trasformare il talento creativo in flussi di reddito. Gli imprenditori creativi di successo abbracciano sia la creatività che l'attività commerciale.

L'arte dell'impresa è quella di selezionare da una tavolozza di infinite scelte per mettere insieme prodotti o servizi specifici con specifici bisogni dei clienti, in una modalità che contribuisca a sommarli dal punto di vista finanziario. L'immagine risultante è una formula unica per un'impresa di successo.

Naturalmente, le imprese creative tendono ad avere un'elevata concentrazione di nuove idee nei loro prodotti o servizi. Le organizzazioni di successo di ogni tipo combinano creativamente tutti gli elementi aziendali essenziali. Le imprese creative di successo devono disporre di un prodotto o un servizio creativo; devono anche inventare una formula speciale e praticabile di tutti gli ingredienti essenziali per fare business.

Fondamentalmente, questo non è un "compromesso" tra creatività e impresa - si tratta di ottenere il meglio da entrambi i mondi.

## Business Plan

Prima di tutto, facciamo distinzione tra pianificare un'impresa creativa di successo e "scrivere un *business plan*". Le due cose non sono necessariamente le stesse. Nella mia esperienza personale, molte persone scrivono *business plan* semplicemente perché sono un requisito richiesto da investitori o finanziatori. Questi *business*

1 L'autore usa la metafora 'Magliette e Abiti' (questi ultimi intesi come completi da uomo o da donna), due capi d'abbigliamento che rappresentano:

1. Persone creative, "Cool", che sono artisti o creativi indossando magliette e jeans;
2. Il pensiero aziendale intelligente, indossato da donne e uomini d'affari. In inglese la combinazione "T-Shirts and Suits" esprime bene il concetto. In spagnolo è stata utilizzata la traduzione "Camisetas y Corbatas". Possono funzionare bene anche le metafore "Magliette e Camicie", "Jeans e Pantaloni", "Pratico ed Elegante", "Informale e Formale".

*plan* tendono a essere scritti senza convinzione e vengono rapidamente accantonati una volta che l'investitore terzo ha accettato (o rigettato) il piano. Un *business plan* dovrebbe essere principalmente per l'azienda stessa, "una tabella di marcia per il successo", che definisce gli obiettivi e le misure da adottare per raggiungerli.

Idealmente, un buon *business plan* dovrebbe servire all'azienda come documento di lavoro - nonché per articolare a terzi i benefici dell'azienda, il rientro del capitale investito, la gestione del rischio e altri aspetti che riguardano *partner* e *stakeholder*.

Ma il *business plan* non è un documento sacro. Un *business plan* non garantisce automaticamente il successo aziendale. Molti *business plan* presentano i dettagli ma non affrontano le fondamenta. Qualsiasi *business plan* deve basarsi sui valori e sugli obiettivi degli imprenditori interessati e, in sostanza, deve essere una formula di business fattibile. Entrambi sono quindi degni di ulteriore considerazione.

## Valori e obiettivi

Quando lavoro con imprenditori creativi in qualità di formatore e consulente d'impresa, le prime cose che chiedo alle persone di considerare sono gli obiettivi fondamentali dell'impresa. Chiunque desidera avere successo, ma possiamo avere definizioni molto diverse di successo. Per alcune persone il successo è la ricchezza, per altre il riconoscimento, o forse, in caso di imprese impegnate e vocate socialmente, la ragion d'essere sono gli obiettivi sociali. Per molte imprese è una particolare combinazione di tutto ciò. Non è il mio mestiere definire cosa sia il successo per gli altri - ma in qualità di consulente insisto affinché l'imprenditore abbia chiara la propria definizione di successo.

Lo sviluppo del business è un altro aspetto fondamentale da affrontare in una fase iniziale - e man mano che l'impresa diviene sempre più matura. L'obiettivo è la crescita e, in tal caso, come viene misurata la crescita? Potrebbe essere in termini di fatturato, dipendenti, quota di mercato o redditività. Molti imprenditori creativi non vogliono che la loro attività cresca più di tanto; vogliono invece realizzare un "*lifestyle business*", basato sui propri talenti, fornendo sia un buon tenore che una buona qualità della vita. Per alcune imprese, il successo è misurato da una "tripla linea di fondo" che tiene in considerazione non solo la redditività ma anche i benefici sociali e l'impatto ambientale. Non si tratta solo di cosa si occupa l'impresa, ma anche di come lo fa: i valori sono importanti allo stesso modo. Uso ampiamente il termine valori per abbracciare qualsiasi cosa, dall'etica degli affari alle preferenze personali (come ad esempio l'autonomia) fino alla "cultura aziendale" dell'organizzazione (il modo in cui facciamo le cose qui). Queste questioni sono spesso trascurate in molti processi generici di pianificazione aziendale, ma sono aspetti essenziali da affrontare in una fase iniziale e da rivedere spesso. Se lo sviluppo dell'impresa non è pienamente coerente con i valori condivisi degli imprenditori che lo guidano, è probabile che in futuro si verifichino contrasti e disastri.

I partner aziendali vogliono la sicurezza di essere sulla stessa lunghezza d'onda in termini di definizione di successo e valori. Come consulente mi è stato chiesto di aiutare a risolvere alcuni problemi nelle imprese solo per scoprire che la causa sottostante - la vera patologia piuttosto che i sintomi superficiali - è in realtà l'assenza di una visione condivisa. In altre parole le parti interessate stanno lavorando duramente ma verso obiettivi differenti e forse anche con differenti attitudini. Non c'è da stupirsi che possano nascere problemi.

### **Creare possibilità**

Una delle caratteristiche delle persone creative è la loro abilità a generare molte idee, e infatti una vasta gamma di prodotti e servizi derivano dalla loro creatività. Eppure spesso le persone mi contattano per ricevere consigli con idee molto ristrette e fisse sul particolare prodotto o servizio che desiderano sviluppare commercialmente.

Una dei miei compiti come consulente d'impresa è quello di incoraggiarli a creare un'ampia serie di possibilità, in altre parole, di aprire completamente il loro portafoglio creativo per esplorare tutte le opzioni per loro disponibili derivanti dai loro talenti creativi. Sebbene sia necessario generare molte idee, è ovviamente impossibile svilupparle tutte commercialmente, e questo potrebbe essere frustrante. Abbiamo perciò la necessità di selezionare le migliori tra tutte le possibilità. Questo richiede immaginazione da un lato, analisi dall'altro. Richiede sia il pensiero del cervello destro che del cervello sinistro. Innestando la marcia a destra nel nostro cervello dovremmo creare generosamente centinaia di possibilità - quindi impegnare il nostro cervello con la marcia a sinistra e selezionare spietatamente le migliori opzioni. Naturalmente poche persone sono capaci di utilizzare entrambi gli emisferi con la stessa efficacia ed è per questo che alcune delle migliori partnership imprenditoriali sono una combinazione di un genio creativo e di un uomo d'affari dal naso duro, o un team di persone ben bilanciato.

Le migliori imprese combinano il talento creativo con potenti tecniche di business - quello che io chiamo l'approccio 'Magliette e abiti'. E questo approccio si applica sia che vi sia letteralmente un'associazione di due persone o una combinazione di entrambi gli elementi all'interno di un'impresa individuale o di un team di imprenditori.

### **Conosci te stesso**

"Se conosci il tuo nemico e conosci te stesso, la tua vittoria non sarà mai in dubbio" scrisse Sun Tzu nel classico "L'arte della guerra". In termini di imprese creative, è importante avere una comprensione obiettiva dei punti di forza e di debolezza delle persone coinvolte e dell'azienda nel suo complesso. Un elenco di controllo (*checklist*) che può essere utilizzato per valutare una serie di aspetti dell'impresa - e contestualmente i punti di forza e di debolezza in ogni area - è la PRIMEFACT checklist. Questo acronimo indica nove aree da valutare: *People, Reputation, Intellectual Property, Market Information, Ethos, Finances, Agility, Collaborators and Talents* (Persone, Reputazione, Proprietà Intellettuale, Informazioni di Mercato, Etica, Finanze, Agilità, Collaboratori e Talenti). Può essere difficile essere obiettivi riguardo alla propria attività, così le opinioni di persone informate e fuori dagli schemi possono essere preziose in questa fase. Le informazioni raccolte possono aiutare a formare una strategia aziendale che fa leva sui punti di forza ed evita (per quanto possibile) i punti deboli dell'impresa.

### **Vantaggio competitivo**

Una volta identificate le potenzialità di vari aspetti dell'impresa, abbiamo la necessità di fare un passo avanti ulteriore. Questo per considerare i punti di forza dell'impresa in *relazione alla*

*concorrenza*. Una cosa è essere forti in una determinata area, ma se i concorrenti sono altrettanto forti, o addirittura ancora più forti, questo non fornisce un vantaggio competitivo. Siamo alla ricerca di aree che ci consentano di essere una spanna sopra gli altri, poiché queste potenzialità ci forniscono un vantaggio competitivo. In termini competitivi, ottenere un vantaggio competitivo significa giocare con le potenzialità creative grazie alle quali possiamo vincere in relazione ai concorrenti e, paradossalmente, questo potrebbe non essere il nostro talento favorito o addirittura il migliore. Tuttavia potremmo essere in grado di utilizzare le nostre competenze creative per risolvere problemi di particolari clienti meglio di chiunque altro.

### **Business radar**

Proprio come una nave che viaggia attraverso l'oceano necessita di utilizzare il radar per esplorare l'orizzonte e avvicinarsi ad amici e nemici, le imprese creative devono essere costantemente alla ricerca di opportunità e minacce nell'ambiente. La 'PEST Analysis' suggerisce di cercare le forze che potrebbero presentare opportunità o minacce, in quattro direzioni: l'arena politica, economica, sociale e tecnologica. Una bussola a otto punte maggiormente completa è la "ICEDRIPS Analysis", che suggerisce la necessità di guardare nelle seguenti direzioni: *Innovation, Competitors, Economics, Demographics, Regulations, Infrastructure, Politics* e *Social Trends* (Innovazione, Concorrenti, Economie, Demografia, Normative, Infrastrutture, Politica e Tendenze Sociali). Avendo elencato tutte le attuali e imminenti forze esterne che potrebbero presentare opportunità e minacce alla nostra impresa, il prossimo passo è quello di identificare quelle chiave - e quindi pianificare di conseguenza, al fine di cogliere le opportunità ed eludere le minacce.

### **Barriera all'ingresso: la proprietà intellettuale è la chiave**

La creazione di una rete di telefonia mobile o la trivellazione del petrolio non solo richiedono enormi quantità di capitale, ma sono regolate da licenze governative. Al contrario, molti sotto-settori delle industrie creative sono vulnerabili a nuovi ingressi sul mercato poiché le barriere all'ingresso tendono ad essere deboli. Quindi, come può un'impresa creativa difendersi da nuovi concorrenti che conquistano quote di mercato? Una delle barriere all'ingresso più efficaci - e che è al centro delle industrie creative - è la proprietà intellettuale. Utilizzando il copyright, i diritti sul design, marchi registrati e brevetti, le imprese creative possono proteggersi dai concorrenti - o trarre profitto dall'interesse di potenziali nuovi ingressi attraverso accordi di licenza. Non solo i diritti di proprietà intellettuale possono proteggere gli imprenditori creativi dalla concorrenza, più positivamente quei diritti legali possono generare flussi di reddito sostenibili indipendentemente dalla continuità del lavoro creativo.

### **La dimensione di mercato**

La creazione di possibilità deve avvenire anche su una dimensione diversa. Ciò riguarda l'identificazione di potenziali mercati, tipi di clienti e singoli clienti. Ancora una volta, nonostante la loro abbondante creatività sotto molti aspetti, gli imprenditori creativi in erba spesso mancano di immaginazione quando si tratta di esplorare le possibilità in termini di potenziali clienti. Come nel caso dei prodotti e servizi creativi di cui sopra, incoraggio i clienti a utilizzare il pensiero del cervello destro per generare molte idee, quindi impegnare il cervello sinistro per analizzare e selezionare quelli migliori.

### **La formula aziendale unica**

L'obiettivo di qualsiasi attività creativa di successo non è quello di raggiungere un compromesso scomodo tra creatività e commercio. Essere mezzo creativo e mezzo commerciale non va bene! Al contrario, l'obiettivo è essere pienamente creativi e

pienamente riusciti. Per raggiungere questo obiettivo dobbiamo combinare in modo fantasioso aspetti particolari della nostra creatività con segmenti di mercato attentamente selezionati. Dato il numero di potenziali prodotti e servizi creativi da un lato e il numero di potenziali tipi di clienti dall'altro, il numero di possibili combinazioni tra i due è un numero molto elevato.

In effetti è l'uno moltiplicato per l'altro e questo può essere graficamente espresso come una matrice con prodotti/servizi creativi su un asse e le tipologie di clienti sull'altro. Una formula commerciale di successo si verifica quando particolari prodotti e servizi creativi sono abbinati a corrispondenti clienti paganti. Esistono diversi modi per trovare una combinazione vincente. Una opzione è (metaforicamente) di prelevare delle palline numerate da due sacchetti separati (alla maniera di un sorteggio per un torneo di calcio) e cercare di abbinare un prodotto selezionato casualmente con un segmento di mercato selezionato casualmente. Semmai dovessi ottenere un successo, probabilmente finirai l'energia, il denaro e il tempo molto prima che ciò accada; il tutto esaurito sembra essere l'unica opzione per unire combinazioni incompatibili.

L'approccio intelligente consiste nel definire tutte le possibilità e selezionare accuratamente le migliori combinazioni possibili, usando il buonsenso, i test di mercato e i progetti pilota su una formula aziendale di successo - eliminando così rapidamente la maggior parte delle combinazioni possibili dall'immagine.

### **Mirare ai clienti chiave**

Il marketing creativo prevede la selezione accurata dei mercati per determinati prodotti e servizi, anziché utilizzare una creatività intelligente per convincere le persone ad acquistare prodotti di cui non hanno realmente bisogno o che non desiderano. Mentre molte aziende utilizzano un approccio pubblicitario di tipo *scattergun*, quindi in attesa di vedere chi si presenta, le imprese creative di maggior successo si concentrano su clienti particolari e quindi adottano un approccio attivo su misura per i clienti target.

### **Lavorare con gli altri**

Come accennato in precedenza, le imprese creative di maggior successo adottano un approccio 'Magliette e abiti' allo sviluppo del *business*, combinando i talenti creativi con le migliori pratiche aziendali. Molto spesso questo si raggiunge attraverso una *partnership* o mediante un team allargato. Molto presto, quindi, sorge la domanda sulla proprietà e il controllo dell'impresa, man mano che vengono coinvolte più persone. Le strutture societarie possono offrire varie possibilità di proprietà e controllo attraverso l'emissione di quote azionarie o la nomina di amministratori della società. Sebbene il diritto societario differisca da Paese a Paese, esistono tipicamente una serie di strutture che possono essere create all'interno del quadro di una 'società per azioni', comprese le opzioni e le costituzioni 'non a scopo di lucro' (più precisamente 'senza distribuzione del profitto') per le cooperative e le imprese sociali.

### **Pianificazione strategica**

Dopo aver stabilito la visione e i valori dell'impresa, e dopo aver attentamente elaborato una formula aziendale unica, la fase successiva del processo di pianificazione è quella di identificare i passaggi chiave da intraprendere sulla strada del successo. In parole povere, la pianificazione strategica consiste nel definire i diversi passaggi cruciali che devono essere affrontati per prenderci da dove siamo e portarci dove vogliamo essere. Io incoraggio i clienti a immaginare il futuro e a vedere se stessi dopo aver raggiunto il successo per cui lottano - e quindi guardare indietro da quella posizione futura lungo lo strada che hanno percorso, spiegando le mosse cruciali che hanno realizzato lungo la strada. In questo modo, i passaggi (cinque o sei, forse) possono essere visti con maggiore chiarezza. Tornando al presente, quegli stessi passi sono ora di fronte a noi e formano la base del nostro piano strategico aziendale.

### **Conclusioni**

Al centro della pianificazione aziendale c'è la creazione di una formula aziendale unica per un'impresa creativa di successo. Ciò comporta l'esplorazione di tutte le opzioni in termini di beni e servizi creativi da un lato, e l'esame di tutti i possibili segmenti di mercato dall'altro. La matrice bidimensionale risultante offre una serie sconcertante di possibili combinazioni. L'arte sta nel selezionare le poche migliori corrispondenze tra tutte le combinazioni fattibili di prodotti/servizi e le tipologie di clienti.

Un business creativo di successo si baserà sulla produzione di beni e servizi in cui eccelliamo, abbinati a clienti accuratamente selezionati. In questo modo, gli imprenditori creativi possono liberare la propria creatività senza compromessi e raggiungere il successo commerciale.

Questa formula aziendale unica è la chiave. Sbaglia questo e ne conseguiranno compromessi o fallimenti. Fallo bene e l'impresa creativa avrà grandi possibilità di successo sia creativo che commerciale.

---

### **Collegamenti**

<http://www.davidparrish.com/ideas-tools/create-business-formula/>

Copyright © David Parrish. Some rights reserved ([Creative Commons licence](#)).

Article in Italian translated by Ubaldo Spina (<https://www.linkedin.com/in/ubaldo-spina-880720ab/>) - EDITORIAL BOARD of "Il Giornale dell'Architettura" (<https://ilgiornaledellarchitettura.com/>)