



# Creează-ți propria Formulă de Afaceri

Acest articol a fost publicat pentru prima dată sub titlul „Cum să îți faci un plan de afaceri” în cartea „Citește mai întâi: Creșterea și dezvoltarea IMM-urilor creative”. (ISBN/EAN 978-90-810079-2-4)

**David Parrish**

## Creativitatea și afacerile

Unii consideră creativitatea și afacerile precum uleiul și apa—pur și simplu nu se amestecă. Ei cred că e o chestiune de alegere, creativitate sau afaceri. Nu sunt de acord.

Atunci când trebuie să planifice o afacere, provocarea persoanelor creative este cum să combine cât mai abil cele mai bune idei atât ale „Tricourilor”, cât și ale „Costumelor”; cu alte cuvinte, cum să reunească creativitatea și cele mai bune idei de afaceri, astfel încât să transforme talentul în venit financiar. Antreprenorii creativi de succes îmbrățișează atât creativitatea, cât și afacerile.

Arta în afaceri constă în a selecta dintr-o paletă infinită de opțiuni anumite produse sau servicii, respectiv nevoi specifice ale clienților, într-un mod care să rezultate financiare. Ceea ce rezultă este formula originală a unei afaceri de succes.

În mod natural, companiile creative tind să aibă o concentrație mare de idei noi în produsele sau serviciile lor. Organizații de succes de toate tipurile combină toate elementele esențiale ale unei afaceri într-un mod creativ. Companiile creative de succes au nevoie să aibă un produs sau un serviciu creativ; au nevoie să inventeze o formulă de lucru specială și practică care să conțină ingredientele esențiale ale unei afaceri.

Ce este crucial e că nu vorbim de un „compromis” între creativitate și afaceri—ci de cum obții cât mai mult din ambele.

## Planuri de afaceri

În primul rând, hai să facem o distincție între planificarea unei afaceri creative de succes și „scrierea unui plan de afaceri”. Cele două nu sunt neapărat același lucru. Din experiența proprie, mulți oameni scriu planuri de afaceri doar pentru că sunt o cerință venită din partea investitorilor. Aceste planuri tind să fie scrise fără convingere și sunt uitate imediat ce investitorul a acceptat (sau respins) planul. Un plan de afaceri ar trebui să fie în primul rând pentru afacere în sine, o „hartă către succes”, care să definească obiectivele și pașii de urmat în atingerea acestora. În mod ideal, un plan de afaceri bun ar trebui să fie atât un

document de lucru util—cât și pentru a explica terților beneficiile afacerii, rata rentabilității capitalului investit, managementul riscurilor și alte puncte de interes pentru acționari sau parteneri.

Însă planul de afaceri nu e un document sacru. Nu garantează automat succesul în afaceri. Multe planuri de afaceri prezintă detaliile, însă eșuează în abordarea aspectelor fundamentale. Orice plan de afaceri trebuie să se bazeze pe valorile și obiectivele antreprenorilor implicați și trebuie să aibă la bază o formulă de afaceri fezabilă. Ambele aspecte trebuie luate în calcul.

## Valori și obiective

Atunci când lucrez cu antreprenorii creativi în calitate de consultant în afaceri și trainer, printre primele lucruri pe care îi invit să le facă este identificarea valorilor fundamentale ale companiei lor. Toți vor să aibă succes, însă fiecare dintre noi are o definiție proprie a succesului. Pentru unii înseamnă bunăstare, pentru alții recunoaștere sau poate că scopurile sociale sunt *raison d'être* în cazul întreprinderilor sociale. Pentru multe companii, succesul e o combinație a acestor factori. Nu este responsabilitatea mea să definesc succesul pentru alții—însă în calitate de consultant insist ca antreprenorii să-și clarifice propria definiție a succesului.

Dezvoltarea afacerii este un alt aspect fundamental care trebuie luat în calcul încă din stadiul inițial, dar și pe măsură ce afacerea se dezvoltă. Poate fi creșterea unei companii un obiectiv în sine și, dacă da, cum poate fi măsurată? Ar putea fi prin cifra de afaceri, numărul de angajați, cota de piață sau profitabilitate. Mulți antreprenori creativi nu își doresc ca afacerea lor să crească prea mult; în schimb, își propun să atingă un anumit tip de afacere care, pe baza propriilor talente, să le asigure atât un nivel ridicat de trai cât și satisfacție în viață. Pentru unele companii, succesul este măsurat printr-o „tripletă de bază”<sup>1</sup>, care ia în calcul nu doar profitabilitatea dar și beneficiile sociale și impactul asupra mediului. Nu mai e vorba doar de ce face compania, ci și de cum o face—valorile sunt importante. Folosesc termenul de valori pentru a cuprinde, în sens larg, totul de la etica în afaceri până la preferințele personale (cum ar fi cea pentru autonomie) și până la cultura organizațională („așa facem lucrurile aici”). Aceste lucruri sunt deseori neglijate în procesele de planificare a afacerii dar sunt esențiale din stadiul inițial și trebuie revizuite adesea. Dacă dezvoltarea afacerii nu urmează valorile împărtășite de antreprenorii care o conduc, atunci e posibil să apară neînțelegeri și să se ajungă la dezastru.

<sup>1</sup> En. Triple bottom line (N. trad.)

Partenerii de afaceri trebuie să se asigure că se află pe aceeași lungime de undă în definirea succesului și a valorilor împărtășite. În calitate de consultant, mi s-a cerut să ajut în soluționarea unor probleme de afaceri, pentru a afla că motivul—adeverata boală, mai degrabă decât simptomele superficiale—este absența unei viziuni comune. Cu alte cuvinte, acționarii munceau din greu însă pentru scopuri diferite și probabil cu atitudini diferite. Nu e de mirare că existau probleme.

## Crearea posibilităților

Una dintre caracteristicile oamenilor creativi este capacitatea lor de a genera foarte multe idei; într-adevăr o mare parte din produse și servicii derivă din creativitatea lor. Cu toate acestea, aceiași oameni care mă abordează pentru sfaturi au de multe ori o viziune extrem de îngustă și idei fixe despre un anumit produs sau serviciu pe care își doresc să-l dezvolte comercial. Una dintre responsabilitățile mele în calitate de consultant este să-i încurajez să-și creeze o gamă largă de posibilități; cu alte cuvinte, să-i ajut să-și deschidă complet portofoliul creativ și să ia în considerare toate opțiunile posibile. Deși e nevoie să fie generate multe idei, e imposibil să fie dezvoltate comercial toate, ceea ce poate fi frustrant. Trebuie așadar să selectăm cele mai bune variante dintre toate posibilitățile. Aceasta presupune, pe de o parte, imaginație și analiză, pe de altă parte. E nevoie ca ambele jumătăți ale creierului să gândească. Activând jumătatea dreaptă ar trebui să creăm cu ușurință sute de posibilități—apoi, activând jumătatea stângă, am putea selecta cu siguranță cele mai bune variante. Bineînțeles, puțini oameni sunt capabili să-și folosească ambele jumătăți ale creierului în mod egal și tocmai din acest motiv unele dintre cele mai bune parteneriate antreprenoriale sunt o combinație între un geniu creativ și un om de afaceri pragmatic—sau o echipă eficientă de persoane complementare.

Cele mai bune companii combină atât talentul creativ cât și tehnici eficiente de afaceri—la asta mă refer prin abordarea „Tricourilor și Costumelor”. Această abordare se aplică fie că e vorba de un parteneriat între două persoane sau o combinație a celor două elemente într-o afacere individuală sau o echipă de antreprenori.

## Cunoașterea de sine

„Cunoscându-ți dușmanii și pe tine însuși, victoria ta nu va fi niciodată pusă la îndoială” scria Sun Tzu în Arta Razboiului. În afacerile creative este important să ai o înțelegere obiectivă a punctelor tari și slabe atât ale oamenilor cât și ale afacerii în ansamblu. Lista PRIPEFACT poate fi folosită în evaluarea punctelor tari și slabe în diverse aspecte ale afacerii. Acest acronim grupează nouă arii care trebuie evaluate: Persoane, Reputație, Proprietate Intelectuala, Piață, Etică, Finanțe, Agilitate, Colaboratori și Talente. Poate fi dificil să fii obiectiv cu propria afacere, prin urmare părerea altor persoane din exterior poate fi de neprețuit. Informațiile adunate pot ajuta în formularea unei strategii de afaceri care să accentueze punctele tari și să evite (pe cât posibil) punctele slabe ale companiei.

## Avantajele competitive

Odată identificate punctele tari ale afacerii, trebuie să ducem lucrurile mai departe și să analizăm aceste puncte tari în comparație cu competitorii. E important să fii puternic într-un domeniu, însă dacă competitorii tăi sunt și ei

puternici, sau chiar mai puternici, nu avem un avantaj competitiv. Trebuie căutate zone care ne fac să ieșim din mulțime, pentru că doar aceste puncte tari ne dau un avantaj competitiv. În ceea ce privește concurența, să ai un avantaj competitiv înseamnă să pariezi pe punctele tari creative cu care poți câștiga în fața competiției și, în mod ironic, acestea pot să nu fie talentele noastre preferate sau cele mai bune. Chiar și așa, trebuie să ne putem folosi competențele creative și să soluționăm probleme specifice ale clienților mai bine decât oricine altcineva.

## Radarul în afaceri

Asemenea unei nave în largul oceanului, care are nevoie de radar pentru a scana orizontul în căutare de prieteni sau dușmani, companiile creative trebuie să fie atente în permanență la oportunitățile sau amenințările din jurul lor. Analiza PEST sugerează să ne uităm în patru puncte cardinale, detectând forțe care ar putea însemna oportunități sau amenințări din zonele Politicului, Economicului, Socialului și Tehnologiei. O busolă mai complexă, în opt puncte, este analiza ICEDRIPS, care sugerează că ar trebui să ne uităm în următoarele direcții: Inovație, Competitori, Economie, Demografie, Reglementări legislative, Infrastructură, Politică și tendințe Sociale. Odată enumerate toate forțele externe actuale și iminente care ar putea reprezenta oportunități sau amenințări pentru compania noastră, următorul pas este identificarea forțelor-cheie și planificarea lor pentru a profita de oportunități și a evita amenințările.

## Bariere de intrare: Cheia este Proprietatea Intelectuala

Multe industrii au barierele lor de intrare. Stabilirea unei rețele de telefonie mobilă sau forarea după petrol necesită nu doar capital mare, ci și acordarea de licențe reglementate de autorități. La polul opus, cele mai multe sectoare ale industriilor creative sunt destul de vulnerabile la noii veniți pe piață, din moment ce barierele de intrare sunt foarte slabe. Cum poate o companie creativă să se protejeze de noii veniți pe piață? Una dintre cele mai eficiente bariere de intrare—în inima industriilor creative—este proprietatea intelectuală. Folosind drepturile de autor, desenele industriale, mărcile și patentele, companiile creative se pot proteja în fața competitorilor—sau pot profita în urma interesului manifestat de noii veniți, prin acorduri de licențiere. Drepturile de proprietate intelectuală nu numai că protejează antreprenorii creativi de competitori, dar și generează venituri sustenabile într-o manieră independentă de munca creativă repetitivă.

## Perspectiva pieței

Crearea posibilităților trebuie să se producă, de asemenea, dintr-o perspectivă diferită: identificarea de piețe cu potențial, de tipologii de clienți și de clienți individuali. Din nou, în ciuda abundenței creative, antreprenorilor creativi le lipsește des imaginația când vine vorba să exploreze posibilitățile în materie de clienți potențiali. La fel ca în cazul produselor și serviciilor creative de mai sus, îmi încurajez clienții să-și folosească jumătatea dreaptă a creierului pentru a genera cât mai multe idei, urmând ca abia apoi să-și activeze jumătatea stângă pentru a le analiza și a le selecta pe cele mai bune.

## Formula de afaceri unică

Obiectivul oricărei companii creative de succes nu este să faci compromisuri incomode între creativitate și comerț. Să fii jumătate creativ și jumătate comercial nu este suficient! Dimpotrivă, obiectivul este să fii în întregime creativ și pe deplin de succes din punct de vedere comercial. Pentru a atinge acest nivel, trebuie să combinăm cu multă imaginație aspecte particulare ale creativității cu segmente de piață atent alese. Ținând cont de numărul produselor și serviciilor creative posibile, pe de o parte, și de numărul și tipurile clienților potențialilor clienți, pe de altă parte, numărul posibil de combinații este extrem de mare. Ar putea fi într-adevăr exprimată grafic printr-o matrice cu produse/servicii creative pe una dintre axe și tipuri de clienți pe cealaltă. O formulă de succes în afaceri rezultă atunci când anumite produse sau servicii creative se potrivesc cu clienți dispuși să le plătescă. Există diverse moduri de a identifica combinația câștigătoare. O variantă ar fi alegerea (metaforică) a unor bile inscripționate din două urne separate (ca la un turneu de fotbal) și încercarea de a potrivi produse alese la întâmplare cu segmente de piață alese la întâmplare. În cele din urmă poți obține o variantă câștigătoare, dar e mai probabil să rămâi fără energie, bani și timp înainte de a ajunge acolo. E clar că această abordare nu e deloc inteligentă! Cu toate acestea, abordarea oamenilor creativi care încearcă să-și întemeieze o afacere pe baza artei lor nu e foarte diferită. Frustrarea apare din cauza nepotrivirii dintre produse sau servicii și tipurile de clienți; compromisul pare să fie singurul mod de a aduce împreună combinații incompatibile.

Abordarea inteligentă este să planifici toate posibilitățile și să selectezi cu atenție cele mai bune combinații, folosind bunul simț, testarea pe piață și proiecte pilot pentru a descoperi formula unei afaceri de succes—și pentru a elimina majoritatea combinațiilor posibile din imaginea de ansamblu.

## Țintirea clienților cheie

Marketingul creativ implică mai degrabă selecția cu mare atenție a piețelor pentru anumite produse sau servicii, decât folosirea într-un mod inteligent a creativității pentru a-i convinge pe oameni să cumpere produse pe care nu și le doresc sau de care nu au nevoie. În timp ce multe companii comunică dezorganizat și dispersat—așteptând apoi să se întâmple ceva, companiile creative de succes se concentrează pe anumiți clienți și au o abordare activă personalizată după specificul clienților vizati.

## Lucrul cu alții

Așa cum am mai spus, cele mai de succes companii creative au o abordare a dezvoltării afacerii de tip „Tricouri și Costume”, combinând talentul creativ cu practicile de succes în afaceri. Deseori acest lucru este atins în

parteneriat sau ca o echipă mai mare. În scurt timp apar întrebări legate de cui aparține și cine controlează compania, pe măsură ce se implică din ce în ce mai multe persoane. Structura unei companii poate oferi posibilități variate de proprietate și control prin emiterea de acțiuni și alegerea directorilor din fruntea companiei. Deși legile de constituire a unei companii diferă de la o țară la alta, există o serie de structuri care pot fi utilizate, de tipul societăților cu răspundere limitată, organizațiilor non-profit, cooperativelor și întreprinderilor sociale.

## Planificarea strategică

Odată stabilite viziunea și valorile companiei și elaborată formula unică de afaceri, următorul pas în procesul planificării afacerii este identificarea pașilor cheie către succes. În câteva cuvinte, planificarea strategică presupune stabilirea pașilor cruciali pe care trebuie să-i facem pentru a ajunge din prezent unde vrem să fim în viitor. Îmi incurajez mereu clienții să-și „vadă” viitorul și pe ei înșiși atingând succesul la care ravnesc—și apoi să privească în spate la calea pe care au parcurs-o, subliniind momentele cele mai importante ale călătoriei. În acest fel, pașii (poate cinci-șase) vor fi mai ușor de văzut. Revenind în prezent, aceiași pași sunt acum în fața noastră și stau la baza planului nostru strategic de afaceri.

## Concluzii

La baza planificării afacerii stă crearea unei formule unice de afaceri pentru o companie creativă de succes. Acest lucru implică, pe de o parte, explorarea tuturor opțiunilor în ceea ce privește produsele și serviciile creative și, pe de altă parte, examinarea tuturor posibilităților de segmentare a pieței. Matricea bi-dimensională rezultată oferă o varietate surprinzătoare de combinații posibile. Arta stă în selecția acelor potriviri bune, dar puține, dintre toate combinațiile fezabile de bunuri/servicii și tipuri de clienți.

O afacere creativă de succes se va baza pe producerea acelor bunuri și servicii la care excelează, atent potrivite cu clienți selectați. În acest fel, antreprenorii creativi își pot da frâu liber creativității fără a face compromisuri și pot atinge și succesul comercial.

Această formulă unică de afaceri este cheia. Dacă nu înțelegi asta, vei ajunge la compromis sau eșec. Dacă înțelegi atunci sunt toate șansele ca afacerea ta să fie un succes atât creativ cât și comercial.