

Scrivere un business plan

Di Peter Spellman

Direttore, Music Business Solutions

Una cosa che non fare mai è invitare degli amici a Boston senza avergli prima mandato una mappa. Più di altre città, Boston (per i forestieri) è un labirinto urbano senza rivali. Ricordo la mia prima visita alla città nel lontano '77, è stato a dir poco un giro sulle montagne russe psicologicamente ed emotivamente. E avevo una cartina!

Le cartine riportano la mappa e ci guidano nella giusta direzione. Un buon business plan musicale è molto simile a una cartina, anche se il territorio con cui avete a che fare (l'industria musicale) è molto più labirintico della città di Boston, e può finire per dirigervi in una serie di diverse direzioni giuste allo stesso tempo.

Un buon business plan musicale è l'obiettivo dei vostri piani. Che siate una band, un solista, una casa produttrice o qualche altra impresa, un plan può trasformare nozioni nebulose in strategie operative, intuizioni in progetti, sogni in realtà.

I sogni sono quello da cui tutto ha inizio, vero? Per questa ragione mi piace pensare che il business plan di qualcuno sia una visione, una missione. Inizia con una visione. Ricordate, la visione precede la missione, e la rifornisce dell'energia necessaria per superare la lunga distanza. La missione complementa la visione e fornisce il veicolo che vi porta verso la meta. Insieme sono inarrestabili.

Perché scrivere un business plan musicale?

Ci sono una varietà di benefici specifici nello scrivere un business plan musicale. Uno ben concepito servirà a molti scopi:

- Aprire la strada al pensiero creativo
- Evidenziare forze e debolezze
- identificare ostacoli e problemi
- scoprire opportunità nascoste
- impostare le giuste priorità
- Coordinare il programma di marketing
- estrarre le congetture dal budget
- permettere concreta osservazione e revisione

Il vostro business plan non dev'essere visto come un comandamento inciso nella pietra, ma piuttosto come una guida indicativa per aiutarvi a prendere decisioni strategiche e utili al raggiungimento dei vostri scopi. Non è mai davvero completo, perché riflette le dinamiche della vostra crescita e del vostro sviluppo.

Al di là dei vantaggi della rivelazione, c'è un'altra importante ragione per stilare un business plan:

Attrarre investitori e garantire prestiti. Non c'è bisogno che vi dica quanto costa il lancio di una carriera musicale di successo negli anni 90. Tra strumentazione, assicurazione, tasse, viaggi, registrazione, mixing, produzione, promozione, pubblicità e cose varie, ai musicisti di oggi e alle band rimane poco per loro stessi. Ciò ci porta agli investitori.

Gli investitori sono personaggi che mettono una certa quantità di denaro nel lancio del vostro progetto musicale, con la speranza e l'aspettativa di un ritorno del loro investimento. La cosa che li farà decidere se investire su di voi o no, è un business plan ben concepito. Lo stesso dicasi per la ricerca di prestiti bancari. Un plan riflette una responsabilità professionale verso l'istituzione che deve concedervi il prestito, e aumenta fortemente le possibilità di ottenerlo.

Come strutturare un business plan musicale

Un business plan ha 6 componenti principali:

- I. Un sommario
- II. Una descrizione del vostro business
- III. Un piano di marketing
- IV. Una definizione operativa
- V. Una time-line progettuale
- VI. Proiezioni finanziarie

Andremo a guardarli nel dettaglio uno per volta. Potreste delineare una traccia per il vostro plan anche mentre leggete queste righe. Non stupitevi comunque se il vostro plan arriverà a 40 pagine! E' una previsione realistica.

Gradite un aiuto per delineare il vostro piano? Rivolgetevi ai professionisti o ai centri specializzati.

Anche se non sono specializzati per questioni musicali sono esperti in creazione e sviluppo di piccole imprese, e voi siete una di queste. Per prima cosa diamo uno sguardo di insieme a quello che stiamo facendo visualizzando una linea guida generale di un business plan:

I. Sommario

II. Descrizione del business o progetto.

- A. Storia e background
- B. Descrizione del management
- C. Struttura del business

III. Il mercato del prodotto / servizio

- A. Descrizione del mercato
 1. Informazioni generali di mercato
 2. Informazioni specifiche di mercato
 3. Profilo della concorrenza

B. Piano di marketing

1. Posizionamento
2. Mix di strumenti di marketing
3. Gestione dei prezzi

4. Metodi di vendita e distribuzione

5. Politica di servizio clienti

IV. Operazioni

A. Risorse ed equipaggiamento

B. Piani di crescita ed espansione

C. Rischi

V. Time-line progettuale

VI. Informazioni finanziarie

A. Finanziamenti richiesti

B. Definizioni finanziarie attuali

C. Proiezioni finanziarie

I. Sommario

In questa parte dovrete rispondere alle seguenti domande nel modo più succinto possibile: Chi siete? Cosa farete? (obiettivi). Perché il progetto avrà successo? Come verrà finanziato? Nell'arco di quanto tempo si trasformerà in profitto? (ricordate, un "profitto" non è quanti soldi fate, ma quanti ne mantenete.) Siate spietatamente realistici!

Sempre in questa sezione dovrete elencare i prodotti o servizi che offrite (es. CD, nastri, performance, ecc.) insieme ai nomi e alle posizioni del personale coinvolto. Il sommario si deve chiudere con la menzione di tutto ciò di unico che riguarda il vostro progetto.

II. Descrizione del business o progetto

Questa sezione comincia a dettagliare il riassunto fatto prima.

A. Cominciate prima con la storia e il background del progetto. Questo fornisce il contesto generale nel quale inquadrare il vostro lavoro attuale. Elencate ogni dato relativo ai diversi aspetti del business. Non raccontate tutta la vostra vita, solo i fatti più salienti che vi hanno portato fin qui.

B. Dovrebbe seguire una descrizione del management. Com'è organizzato il vostro business? Com'è lo schema dei ruoli? Come vengono prese e seguite le decisioni? Che tipo di scaletta verrà utilizzata per assicurare la fluidità delle operazioni?

C. Decidete il tipo di struttura che utilizzerete (es. unico proprietario, partnership, corporazione, ecc.). Questa è una delle prime domande che si deve fare chiunque stia iniziando un nuovo business. La risposta ha molte implicazioni legali e fiscali, e varia moltissimo tra i diversi stati e i diversi momenti. Ancora una volta, chiedete consiglio ai professionisti.

III. Il mercato per il vostro prodotto/servizio. Ora stiamo entrando nell'essenza di ciò che di unico vi contraddistingue. Marketing significa vendere ed è assoluta verità che a meno che un business in fase iniziale riesca a vendere le sue offerte, non può sopravvivere. Ricevere ordini (vendere le vostre registrazioni o performance a utenti paganti) è di importanza cruciale per un nuovo business.

Per competere con successo nell'ambiente musicale, quindi, dovete usare le stesse strategie usate da ogni uomo di successo. Dovete:

- * Sviluppare un prodotto, in questo caso la vostra musica.
- * Localizzare clienti per il prodotto, fate ricerche di mercato.
- * Immettere il prodotto sul mercato, usate tecniche di vendita per convincere i potenziali clienti a comprare la vostra musica.

Questo significa forse che vi state svendendo? NO! O, dovrei dire, dipende dal vostro atteggiamento. Se avete un disco killer o un concerto al calor bianco da vendere e gestite il marketing appropriatamente, non state svendendo. State solo portando un prodotto desiderabile a una clientela pronta a riceverlo.

Se d'altra parte sacrifichereste vostra madre per una chance di arrivare in cima alla classifica, allora sì, probabilmente vi state svendendo. Ancora una volta, è l'atteggiamento. E questo dovete deciderlo da soli. Chiarito questo, diamo un'occhiata ad alcuni dei molteplici aspetti del vostro business plan.

A. Descrizione del mercato del prodotto. La prima cosa di cui avete bisogno sono informazioni sul mercato per poter posizionare correttamente il vostro prodotto e trovare la sua comoda nicchia al suo interno. Questa viene chiamata ricerca di mercato e, come il resto della vostra pianificazione, dev'essere vista come un processo in continua evoluzione. Avrete bisogno di informazioni sia generiche che specifiche circa il vostro mercato.

1. Informazioni generiche di mercato. Il mercato generico dei musicisti è l'industria musicale. Senza una comprensione generale di questo più ampio contesto avrete difficoltà a trovare una strada al suo interno. E' cruciale per i musicisti di oggi avere padronanza di idee quali strutture di registrazione, pubblicazioni musicali, contratti, distribuzione e media musicali, e come questi lavorano tutti assieme per portare la musica al pubblico. Potete imparare a conoscere l'industria parlando con addetti del settore, facendo corsi e leggendo libri e riviste.

2. Informazioni specifiche di mercato. Qui vi chiederete: In quale parte di questo grande mercato devo entrare? In altre parole, chi sono i miei clienti? Quali sono la loro età, sesso, professione, stile di vita e interessi? Queste informazioni si riveleranno essenziali per lo sviluppo della vostra strategia di marketing.

Oltre ai vostri clienti dovrete descrivere anche i vostri concorrenti. Siate più specifici possibile. Raccogliete informazioni su tre o quattro avversari di successo, carpite le relative forze e debolezze di ognuno e paragonate il vostro prodotto o servizio a prodotti o servizi simili, in termini di prezzo, promozione, distribuzione e soddisfazione dei clienti.

B. Piano di Marketing

Ora che avete raccolto informazioni sulla vostra fetta di mercato sia generica che specifica, siete pronti a sviluppare una strategia o piano di marketing. Anche questo può essere diviso in parecchie parti più piccole.

1. Posizionamento. - Questo è relativo a trovare la vostra propria nicchia di mercato. Non importa quali siano i prodotti o servizi che offrite, potete crearvi una nicchia basandovi sulle vostre esperienze, abilità e interessi. Ponetevi domande tipo: Cosa faccio meglio? Chi ne ha più bisogno? Dove posso fornire quel prodotto o servizio che mi darà la possibilità di espandere quello che faccio per utilizzare gli altri miei interessi? Cosa devo offrire che sia unico o speciale? Le risposte a queste domande vi aiuteranno a posicionarvi per promuovere efficacemente quello che vendete.

2. Mix di strumenti di marketing. - La combinazione particolare di metodi di marketing che scegliete per la vostra campagna viene definita "Marketing Mix". I metodi possono comprendere bollettini di news, sponsor, networking, volantini pubblicitari, concorsi a premi, show televisivi o radiofonici, spot televisivi o radiofonici, donazioni e chissà quanti altri.

Nel fare questa selezione, tenete presente questa regola fondamentale del marketing di successo: la misura di una campagna di marketing di successo è l'estensione che raggiunge al costo più basso il più alto numero di persone possibile. In genere, maggiore è il tempo che un'attività di marketing richiede e minore è la quantità di denaro necessaria, e viceversa. Ad esempio, il networking costa quasi zero in termini di soldi ma molto in termini di tempo. D'altra parte, fare pubblicità su un quotidiano costa parecchio, ma prende pochissimo tempo.

3. Gestione dei prezzi - Quanto caricherete il vostro prodotto dipenderà da molte variabili. Qui è dove vi verrà particolarmente utile la ricerca sulla concorrenza. Costare meno dei concorrenti è un modo comune di guadagnare uno share di mercato. Ma c'è un altro approccio. Le ricerche fatte dimostrano che gli acquirenti, nella scelta d'acquisto, scelgono ciò che per loro più rappresenta un affare, tutto considerato. E questo suggerisce che un affare è il beneficio che percepiscono diviso per il costo. Il prezzo, quindi, è solo una parte del processo di decisione d'acquisto. Se volete aumentare il valore percepito dagli acquirenti del vostro prodotto, potete farlo o aumentando i benefici o abbassando il prezzo. E' quasi sempre preferibile lavorare sui benefici, sia tangibili che non, sia razionali che emozionali, sia grandi che piccoli, per rendere possibile vendere ad un prezzo più alto.

4. Metodi di vendita e distribuzione. - Questo è relativo al vostro marketing mix e spiega nel dettaglio i metodi che utilizzerete per implementare le varie componenti del mix. Per un musicista un metodo potrebbe essere quello di servirsi di un'agenzia. Un altro può essere un distributore di dischi o l'ordinazione via posta.

5. Politica di servizio clienti. Nel considerare il servizio clienti viene sempre utile chiedervi perchè continuate a servirvi di certi business. Più che per i prezzi e più che per la qualità dei prodotti, tornerete a servirvi di certi business perchè vi sentite protetti. Le persone che si occupano di quel business hanno quel tocco in più che vi fa sentire speciali. Anticipano i vostri bisogni e li soddisfano in vari modi.

Capite se potete far vostri gli elementi di queste politiche di servizio clienti. Scrivete le vostre idee ed elencate ogni applicazione che potete trovare relativa al vostro business. Come potete avere quel tocco in più anche voi con i vostri clienti? Trovate il modo di distinguervi dalla concorrenza in quest'area e vi assicurerete una clientela fedele per anni a venire.

IV. Operazioni

Questo ha a che vedere con la produzione fisica e logistica del vostro prodotto o servizio. Tipicamente si compone di tre parti:

A. Strutture ed equipaggiamento. Comprenderà elementi quali la zona prove, la zona uffici, lo studio, i produttori dai quali vi servite, la vostra strumentazione, luci e audio, e veicoli che usate per portarli in giro. Dovreste anche aggiungere un piccolo appunto sull'assicurazione degli strumenti. Agli investitori piace vedere che i fondatori di una compagnia hanno anche un investimento in denaro nella stessa.

B. Piani di crescita ed espansione. Qui è dove proiettate i vostri obiettivi da 3 a 5 anni nel futuro. Di cosa avrete bisogno quando vi trasformerete da realtà locale a regionale? Da regionale a nazionale? Da nazionale a internazionale? Forse vorrete sviluppare sotto-compagnie all'interno della primaria. Forse un'ala di pubblicazione, o una specializzata nel settore video, o forse uno studio di registrazione. Pensatela più chiaramente e realisticamente possibile.

C. Rischi. Questa è un'altra parte molto importante del piano. Non solo mostra quanto siete aperti e onesti nei confronti degli investitori, ma vi costringe a considerare e studiare strategie alternative in caso le vostre aspettative originarie non si concretizzino.

V. Time-line progettuale

Qui vorrete articolare l'agenda per il raggiungimento delle vostre mete sia a breve termine (ottenere spazio in radio, organizzare concerti di alto livello, procurarsi un management) che a lungo termine (firmare un contratto discografico, far suonare le proprie canzoni a una mega-star). Pensate bene a tutti i passi necessari per il raggiungimento di ciascun obiettivo.

VI. Informazioni finanziarie.

Non importa quanto meraviglioso sia il vostro piano: non andrà da nessuna parte senza investimenti di capitale, che siano vostri o di qualcun'altro. Questa sezione finale del piano dev'essere divisa in tre sottosezioni: i finanziamenti richiesti, situazioni finanziarie attuali e una proiezione finanziaria di 3 anni. Senza bisogno di dirlo questa è la parte del piano sulla quale i potenziali investitori si soffermeranno di più. Per questo motivo i consigli che seguono sono scritti tenendo a mente gli investitori.

A. Finanziamenti richiesti. Sebbene il vostro primo pensiero possa essere di chiedere solo soldi, ci sono altre risorse che vi aiuterebbero ancora di più. Forse quello di cui avete bisogno in realtà è l'assistenza di qualche specialista o un furgone per tour o un nuovo computer. Queste cose a volte si possono recuperare più facilmente dei soldi.

Qualsiasi cosa decidiate di avere bisogno, assicuratevi che si basi su una definizione realistica del vero costo necessario per raggiungere i vostri obiettivi. Una regola base nella

stima dei costi è quella di aggiungere un 15% a qualunque cifra otteniate alla fine dei calcoli. Questo copre tutte le spese addizionali nascoste e inaspettate che inevitabilmente affiorano.

B. Proiezione finanziaria attuale. Le proiezioni finanziarie sono un aspetto chiave del business plan. Forniscono al lettore un'idea di dove pensate che si diriga il business. E, ancora più importante, dicono molto circa il vostro buon senso e la comprensione delle difficoltà che la compagnia deve affrontare.

Spesso le proiezioni finanziarie sono ottimistiche in una maniera esagerata. Vengono di solito introdotte da frasi come "la nostra prudente previsione è..." Non usate la parola "prudente" nel descrivere la vostra previsione. State attenti anche a non usare l'approccio a "bastone da hockey" nelle previsioni, cioè poca crescita nelle vendite e nei guadagni per i primi 2 anni, seguiti da un'improvvisa impennata di vendite e margini di profitto completamente irreali. Proiezioni eccessivamente ottimistiche rovinano la vostra credibilità di uomini d'affari responsabili.

Includete proiezioni di afflusso mensile, e proiezioni di ordini quadrimestrali o annuali (es. per le ore di studio, la produzione di CD, ecc.), proiezioni di perdita e profitto, e di investimento di capitale. Nel fare proiezioni finanziarie è di solito una buona idea includere cifre minime e massime. Gli investitori seri vogliono sapere che ritorno potersi aspettare e come otterranno liquidità. Diteglielo. Inoltre, specificate strategie alternative.

Non preoccupatevi se vi sentite sopraffatti dalla quantità di dettagli che il vostro business plan vi richiede. Chi non lo sarebbe? Datevi tempo. E' utile definire una scadenza per stendere la prima parte del piano, diciamo tre mesi da adesso.

Cominciate con una sezione per volta e incontrate periodicamente i vostri consiglieri per controllare lo sviluppo del piano. Saranno capaci di trovarne i vicoli ciechi e anche di raddrizzarne eventuali sbandate nella direzione. Se state pensando di accelerare i tempi per cavarvela, sappiate che una pianificazione non attenta porta inevitabilmente a uno spreco di tempo, soldi ed energie. Tutti e 3 preziosi.

Ricordate inoltre che i musicisti che stimate attualmente sono arrivati al successo mediante pianificazione strategica e senso degli affari. Inoltre oggi si vedono sfondare le band più smalziate che conoscono il funzionamento del business musicale e sanno come organizzare nel modo migliore le loro limitate risorse per penetrarlo. E voi? Stete pianificando il vostro successo?

Peter Spellman è direttore di Music Business Solutions, un fornitore di prodotti di informazione sul business musicale, e coordinatore di sviluppo carriera presso il Berklee College of Music di Boston. E' autore del libro Music Biz Know-How: Do-it-Yourself Strategies for Independent Music Success (Bootstrap Press Intl.) e percussionista nei Friend Planet, la multimedia world music ensemble.