

Стварыце сваю ўласную бізнэс-формулу

Дадзены артыкул быў упершыню апублікаваны як “Стварэнне бізнэс-плану” ў кнізе “Прачытайце гэта ў пешую чаргу: рост і развіццё крэатыўнага малага і сярэдняга бізнэса”. (ISBN/EAN 978-90-810079-2-4)

Translated by Nick Melchenko,
GrinTeq (www.grinteq.com)

GrinTeq

Дэвід Пэрыш

Крэатыўнасць і бізнэс

Некаторыя людзі разглядаюць крэатыўнасць і бізнэс як ваду і алей: яны найпрост не могуць змешвацца. Яны лічаць, што пытанне стаіць выключна ў выбары паміж крэатыўнасцю альбо бізнэсам.

Я не згодны.

Выпрабаваннем для крэатыўных людзей падчас планавання бізнэсу з’яўляецца ўмелая камбінацыя найлепшых ідэй ад “цішотак” і “касцюмаў”, інакш кажучы, аб’яднанне крэатыўнасці і належаў бізнэсу ідэй дзеля таго, каб крэатыў пачаў прыносіць прыбытак. Паспяхова крэатыўныя прадпрыемствы ахопліваюць адначасова і крэатыўны, і бізнэс-складнікі сваёй дзейнасці.

Сапраўднае мастацтва бізнэсу ў тым, каб з бясконцай палітры разнастайных магчымасцяў вылучыць такія спецыфічныя тавары альбо паслугу, што ў спалучэнні з канкрэтнымі спажывецкімі патрэбамі будзе даваць пэўны фінансавы вынік. Канчатковы вобраз – гэта ўнікальная формула для паспяховага прадпрыемства.

Зразумела, крэатыўны бізнэс, як правіла, мае высокую канцэнтрацыю новых ідэй ў сваіх прадуктах альбо паслугах. Паспяхова кампанія павінна мець прадукт альбо паслугу з элементамі творчасці; яны таксама павінны вынайсці сваю ўласную і працуючую формулу з усіх інгрэдыентаў бізнэсу.

Варта зазначыць, што гэта не “кампраміс” паміж крэатыўнасцю і бізнэсам – гэта пытанне спалучэння найлепшых рыс з дзвух міроў.

Бізнэс – планы

Па-першае, давайце адрозніваць планаванне паспяховага творчага бізнэса і “напісанне бізнэс-плану”. Гэтыя два паняцці не заўсёды з’яўляюцца адным і тым жа. З уласнага вопыта магу сказаць, што шмат людзей піша бізнэс-план выключна з-за патрабаванняў інвестараў альбо спонсараў. Такія бізнэс-планы звычайна пішуцца без абмеркавання, а потым хутка адкідаюцца адразу пасля таго, як інвестар альбо трэцяя асоба прыняла (альбо адхіліла) план. Бізнэс-план павінен быць у першую чаргу непасрэдна для самога бізнэса, дарожнай мапай на шляху да

поспеху, у якім выкладаюцца мэты і задачы, якія неабходна выканаць, каб дасягнуць галоўнай мэты. Ідэальна, калі добры бізнэс-план таксама з’яўляецца працоўным дакументам – а таксама паказвае трэцім асобам перавагі бізнэсу, рэнтабельнасць капіталу, кіраванне рызыкамі і іншыя аспекты для зацікаўленых бакоў.

Але бізнэс-план – гэта не сакральны дакумент. Бізнэс-план не гарантуе поспеху для бізнэсу. Шмат бізнэс-планаў уяўляюць сабой падрабную інфармацыю, але не пасуюць для рашэння фундаментальных пытанняў. Любы бізнэс-план павінен быць заснаваны на каштоўнасцях і мэтах прадпрыемства, зацікаўленых у ім і ў цэнтры яго павінна быць патрэбная бізнэс-формула. Таму дадзеныя паняцці заслугоўваюць далейшага разгляду.

Каштоўнасці і мэты

Падчас працы з творчымі прадпрыемствамі ў якасці бізнэс-кансультанта і трэнера, першае, што я раблю, – гэта запрашаю людзей разгледзець фундаментальныя мэты іхняга бізнэса. Кожны хоча быць паспяховым але мы можам мець розныя азначэнні поспеху. Для некаторых людзей гэта багацце, прызнанне з боку іншых, альбо сацыяльныя мэты, як у выпадку з грамадскімі аб’яднаннямі. Для шматлікіх кампаній поспех – гэта сукупнасць усіх складнікаў у рознай ступені. Гэта не мая праца – вызначаць поспех для іншых – але ў якасці дарадцы я настойваю на тым, каб прадпрыемствы дакладна разумелі ўласнае вызначэнне поспеху.

Развіццё бізнэсу з’яўляецца яшчэ адным асноватворчым пытаннем для разгляду як на пачатковай стадыі развіцця бізнэсу, так і тады, калі бізнэс становіцца больш свядомым. Ці з’яўляецца рост мэтай і, калі так, як вымяраць рост? Ён можа быць вызначаны ў тэрмінах “абарот”, “персанал”, “частка рынку”, “прыбытковасць”. Шматлікія творчыя прадпрыемствы не хочуць, каб іх бізнэс маштабаваўся; замест гэтага яны хочуць дасягнуць “бізнэсу як ладу жыцця”, які заснаваны на ўласных талентах, забяспечваючы пры гэтым добры ўзровень жыцця і добрую якасць жыцця. Для некаторых кампаній поспех вымяраецца трыадзінствам, якое ўлічвае не толькі прыбытковасць, але і сацыяльныя выгоды і ўздзеянне на навакольнае асяроддзе. Гэта не толькі пытанне таго, што робіць бізнэс, але і як ён гэта робіць: каўштоўнасці таксама вартыя. Я шырока выкарыстоўваю тэрмін “каштоўнасці”, каб ахапіць усё: ад бізнэс-этыкі да асабістых пераваг (напрыклад, для аўтаномных бізнэсаў) і карпаратыўнай культуры (“як у нас тут робіцца”). Пра дадзеныя пытанні часта не дбаюць падчас працэсу бізнэс-планавання, але яны маюць выключнае значэнне, бо звычайна разглядаюцца на пачатковай стадыі і звычайна не пераглядаюцца. Калі развіццё бізнэса не цалкам суадносіцца з агульнымі каштоўнасцямі бізнэсмэнаў, якія ім кіруюць, то можа адбыцца разлад і праблемы.

Бізнэс-партнеры павінны мець упэўненасць, што яны аднолькава думаюць наконт поспеху і каштоўнасцяў. У якасці кансультанта мяне запрашаюць вырашаць бізнэс-праблемы, але адзіная праблема, якую трэба вырашаць – гэта адсутнасць агульнага

бачання. І гэта хвароба, а не паверхневая сімптомы. Інакш кажучы, зацікаўленыя бакі добра і шмат працуюць, але ідуць да розных мэтай, і, што магчыма, з розным стаўленнем да справы. Таму няма нічога дзіўнага ў тым, што ўзнікаюць праблемы.

Стварэнне магчымасцяў

Адна з асаблівасцяў творчых людзей – гэта іх здольнасць ствараць шмат ідэй і шырокае кола прадуктаў і паслуг, якія атрымліваюцца ад іх творчасці. Але, тым не менш, часта людзі звяртаюцца да мяне за парадай з вельмі вузкімі і фіксаванымі ідэямі канкурэнтаздольнага прадукта альбо паслугі, якія яны хочуць распрацоўваць дзеля атрымання прыбытку. Адна з маіх задач як бізнэс-кансультанта – гэта спрыяць таму, каб яны стваралі шырокі спектр магчымасцяў, інакш кажучы, цалкам развівалі свой творчы складнік, каб даследвалі ўсе варыянты, якія яны маюць і вынікаюць з іх творчых магчымасцяў. Нягледзячы на тое, што трэба генераваць вялікую колькасць ідэй, немагчыма рапспрацоўваць усе іх з камерцыйнага пункту погляду, і гэта можа прыгнятаць людзей. Таму нам неабходна выбраць найлепшыя з гэтых магчымасцяў. Гэта патрабуе працы вашага ўяўлення з аднаго боку і аналіза – з другой. Гэта патрабуе як правапаўшарнага мыслення, так і левапаўшарнага. Сярод тых шматлікіх ідэй, якія былі створаныя нашым правым паўшар’ем мы павінны безэмацыйна выбраць самыя лепшыя нашым левым паўшар’ем. Мала хто можа адначасова добра выкарыстоўваць правае і левае паўшар’е, і таму лепшыя бізнэс-партнеры – гэта творчы геній і цвярозы дзелавы чалавек, альбо эфектыўна збалансаваная каманда людзей.

Лепшыя кампаніі спалучаюць творчы талент і моцныя бізнэс-метады. Гэта менавіта тое, што я маю на ўвазе, калі гутару пра “цішоткі і касцюмы”. І гэты падыход ужываецца і там, дзе мае месца партнёрства дзвух чалавек, і там, дзе ёсць камбінацыя абодвух элементаў у адным прадпрымальніку, і там, дзе працуе цэлая каманда.

Ведай сябе

“Калі ты ведаеш свайго ворага і ведаеш сябе, то твая перамога ніколі не будзе пад сумневам”, напісаў Сунь-Цзы ў сваёй працы “Мастацтва вайны”. З пункту погляду крэатыўнага бізнэсу, неабходна мець аб’ектыўнае ўяўленне пра моцныя і слабыя бакі людзей, якія працуюць над праектам. Кантрольны спіс, які можа быць выкарыстаны для адзнакі аспектаў бізнэсу – моцныя і слабыя бакі ў кожнай галіне – гэта PRIMEFACT спіс. Дадзены акронім спалучае дзевяць тэрмінаў, якія падлягаюць адзнацы: людзі, рэпутацыя, інтэлектуальная ўласнасць, рынкавая інфармацыя, этыка, суаўтары і таленты. Гэта можа быць цяжка – быць аб’ектыўным, калі ацэньваеш уласны бізнэс, таму погляд кампетэнтных людзей, якія не задзейнічаны ў бізнэсе, можа быць вельмі важным. Такая інфармацыя можа дапамагчы сфармаваць бізнэс-стратэгію, якая абавязана на моцныя і пазбягае (наколькі гэта магчыма) слабыя бакі бізнэсу.

Канкурэнтная перавага

Калі мы выявілі моцныя бакі ў разнастайных аспектах бізнэсу, мы павінны зрабіць наступны крок – разгледзець бізнэс-перавагі ў дачыненні да канкурэнтаў. Калі вы моцныя ў канкрэтнай галіне, але канкурэнты таксама моцныя ці нават мацней за вас, гэта не дае вам канкурэнтнай перавагі. Мы шукаем тыя галіны, якія даюць нам значную перавагу, і тады такія моцныя бакі даюць нам

менавіта канкурэнтную перавагу. У канкурэнтных умовах атрымаць канкурэнтную перавагу – гэта значыць граць творча ў дачыненні да канкурэнтаў і, па іроніі лёсу, у аснове гэтага можа палягаць наш не самы любімы ці лепшы талент. Тым не менш, мы можам выкарыстоўваць нашыя творчыя кампетэнцыі, каб вырашыць праблемы канкрэтнага кліента лепш, чым нехта іншы.

Бізнэс-радар

Так, як і карабель у міжакіянскім плаванні патрабуе выкарастання радара дзеля сканавання далягляду з мэтай вызначэння надыходзячых сяброў ці ворагаў, крэатыўныя бізнэсы павінны быць у пастаянным пошуку магчымасцяў і пагроз у навакольным асяроддзі.

PEST-аналіз прадугледжвае, што мы павінны шукаць у чатырох накірунках тыя сілы, якія могуць даць нам пэўныя магчымасці і пагрозы: палітычныя, эканамічныя, сацыяльныя і тэхналагічныя. Найбольш распрацаваным інструментам для гэтага з’яўляецца кампас ICEDRIPS, які прадугледжвае, што мы павінны глядзець у наступных накірунках: інавацыі, канкурэнты, эканоміка, дэмаграфія, правілы, інфраструктура, палітыка і сацыяльныя тэндэнцыі. Пералічыўшы ўсе бягучыя і непазбежныя знешнія сілы, якія маглі б даваць магчымасці ці пагрозы нашаму бізнэсу, наступны этап будзе палягаць у вызначэнні асноўных пазіцый, а потым суадносным чынам планаваць свае дзеянні, каб скарыстацца магчымасцямі і пазбегнуць пагроз.

Перашкоды для выхада на рынак: інтэлектуальная ўласнасць – гэта ключ

Шмат індустрыяў маюць пэўныя бар’еры для ўваходу. Наладка сеткі мабільнага аператара альбо бурэнне свідравіны не толькі патрабуе вялікага капіталу, але і ведання дзяржаўнага рэгулявання. У адрозненні ад вышэй названых бізнэсаў, большасць бар’ераў для крэатыўных бізнэсаў даволі слабыя для новых удзельнікаў рынку. Таму як можна крэатыўнаму бізнэсу абараніць сябе ад новых удзельнікаў, якія займаюць пэўную долю рынку? Адным з найбольш эфектыўных бар’ераў для ўваходу на рынак – і які палягае ў цэнтры крэатыўнага бізнэса – гэта права на інтэлектуальную ўласнасць. Падчас выкарыстання аўтарскіх правоў, правоў на дызайн, гандлевых марак і патэнтаў, крэатыўныя бізнэсы могуць абараніць сябе ад канкурэнтаў – альбо атрымліваць частку прыбытку патэнцыйных новых удзельнікаў праз ліцэнзійныя дамовы. Права на інтэлектуальную ўласнасць дапамогуць не толькі абараніць крэатыўныя бізнэсы ад канкурэнтаў, але і – пры пазітыўным развіцці падзей – ствараць устойлівыя грашовыя патокі незалежна ад асноўнага крэатыўнага брэнду.

Вымярэнне рынку

Стварэнне магчымасцяў павінна адбывацца і ў другім вымярэнні: у галіне выяўлення патэнцыйных рынкаў, тыпаў спажывцоў і індывідуальных кліентаў. Зноў-такі, нягледзячы на шырокі творчы складнік, маладыя прадпрымальнікі звычайна адчуваюць недахоп уяўлення, калі справа даходзіць да вывучэння магчымасцяў з пункту погляду патэнцыйных кліентаў. Як і ў выпадку творчых прадуктаў, пра якія казалася вышэй, я заклікаю кліентаў выкарыстоўваць правае паўшар’е мозгу, каб генераваць мноства ідэй, і выкарыстоўваць левае, каб аналізаваць і выбіраць лепшыя з іх.

Унікальная бізнэс-формула

Мэта любога паспяховага бізнэса палягае не ў дасягненні нязручнага кампраміса паміж творчасцю і камерцыйяй. Быць наўпрост напалову паспяховым і напалову крэатыўным ужо не дастаткова! Наадварот, мэта палягае ў тым, каб быць цалкам паспяховым і цалкам крэатыўным. Для дасягнення дадзенай мэты мы павінныя візуальна аб'яднаць асобныя аспекты нашай творчасці са старанна абранымі сегментамі рынку. Улічваючы колькасць патэнцыйна крэатыўных прадуктаў і паслуг, з аднаго боку, і колькасць патэнцыйных кліентаў з другой, колькасць магчымых камбінацый паміж імі даволі вялікая. Сапраўды, гэта можа быць выказана графічна ў выглядзе матрыцы з пераменнай “крэатыўныя тавары/ паслугі” на адной асі і “тыпы кліентаў” з другой. Формула паспяховага бізнэса ўзнікае, калі канкрэтныя крэатыўныя прадукты і паслугі супастаўляюцца з суадноснай плацёжаздольнасцю кліентаў. Ёсць розныя спосабы знаходжання паспяховай камбінацыі. Адзін з варыянтаў – (вобразна) выбар пранумэраваных шароў з дзвух асобных кошыкаў (як розыгрыш на футбольным турніры) і спроба суаднесці выпадкова абраны прадукт з выпадкова абраным сегментам рынку. У выніку, вы дасягнете мэты, але, верагодна, страціце энергію, капітал і час да таго, як дойдзеце да яе. Відавочна, гэта неверагодна нязручны падыход! Тым не менш, падыход некаторых крэатыўных людзей, якія спрабуюць стварыць бізнэс са свайго таленту нічым не адрозніваецца ад вышэйназванага. Гэта несуднаснасць прадуктаў і паслуг з тыпамі кліентаў вядзе да расчаравання, і распродаж падаецца адзіным варыянтам, каб аб'яднаць гэтыя несумяшчальныя камбінацыі. Разумны падыход палягае ў тым, каб вызначыць усе магчымасці і рупліва абіраць найлепшыя магчымыя камбінацыі, выкарыстоўваючы цвярозы розум, тэставанне рынку і пілотныя праекты. Гэта дапаможа хутка ліквідаваць большасць камбінацый з агульнай карціны.

Асноўныя кліенты і арыентацыя на іх.

Крэатыўны маркетынг палягае ў руплівым абіранні рынкаў для пэўных тавараў ці паслуг – замест выкарыстання “разумнай творчасці”, якая накіраваная на пераконванне людзей набываць тэа прадукты, якія насамрэч ім не патрэбныя. Тым часам калі шмат кампаній выкарыстоўваюць сціплы падыход да публічнасці – чакаюць, каб паглядзець, хто з'явіцца на рынку – самыя паспяховыя творчыя бізнэсы засяроджваюць сваю ўвагу на існуючых кліентах, а потым актыўна падыходзяць да асноўных кліентаў.

Праца з іншымі

Як было адзначана вышэй, найбольш паспяховыя творчыя бізнэсы прымаюць падыход “цішоткі і касцюмы” і сумяшчаюць творчы талент з выдатнай бізнэс-практыкай. Даволі часта гэта дасягаецца шляхам партнерства альбо прыцягненнем вялікай каманды. Таму вельмі хутка ўзнікае пытанне ўласнасці і кантролю

ў кампаніі, бо ўсе больш і больш людзей уцягнута ў бізнэс. Структура кампаніі можа дазваляць разнастайныя магчымасці для кіравання і валодання, шляхам эмсіі акцый і абраннем кіраўнікоў кампаніі. Нягледзечы на тое, што права розных краін рознае, большасць бізнэсаў можа быць створана ў межах адкрытага акцыянернага таварыства - у тым ліку некамерцыйнай арганізацыі - і структур, якія падыходзяць пад кааператывы і сацыяльныя прадпрыемствы.

Стратэгічнае планаванне

Вызначыўшы бачанне і каштоўнасці кампаніі, а затым рупліва прапрацаваўшы ўнікальную формулу бізнэсу, наступным Вашым этапам у працэсе планавання з'яўляецца вызначэнне асноўных крокаў, якія неабходна зрабіць на шляху да поспеху. Прасцей кажучы, стратэгічнае планаванне – гэта асноўнейшыя крокі, якія трэба зрабіць, каб перайсці адтуль, дзе мы зараз, туды, дзе мы хочам быць. Я заклікаў кліентаў прадбачваць будучыню і бачыць сябе ўжо паспяховымі – а потым азірнуцца назад з гэтай пазіцыі і паглядзець на шлях, па якім яны прайшлі, выпраўляючы крытычныя крокі, якія яны зрабілі на гэтым шляху. Такім чынам, этапы (магчыма пяць ці шэсць) можна разгледзець больш дасканала. Вяртаючыся ў сучаснасць, тыя ж самыя крокі ўжо паўстаюць перад намі і палягаюць у аснове нашага стратэгічнага бізнэс-плана.

Вынік

У самым сэрцы бізнэс-планавання палягае стварэнне ўнікальнай бізнэс-формулы для паспяховага крэатыўнага бізнэса. Гэта складаецца з вывучэння ўсіх магчымасцяў крэатыўных тавараў і паслуг з аднаго боку і вывучэнне ўсіх магчымых сегментаў з іншага боку. Атрыманая двухбаковая матрыца прапановы масіў магчымых камбінацый, які бянтэжыць. Мастацтва – гэта правільны выбар найлепшых вынікаў з усіх магчымых камбінацый тавараў/ паслуг і тыпаў кліентаў. Паспяховы крэатыўны бізнэс быдзе пабудаваны на вытворчасці тавараў і паслуг, якія будуць прапанаваныя рупліва адабраным кліентам. Такім чынам, крэатыўныя прадпрыемствы могуць рэалізаваць свой творчы патэнцыял без кампрамісаў і з дасягненнем камерцыйнага поспеху. Дадзеная ўнікальная бізнэс-формула з'яўляецца ключом. Выкарыстоўвае яго не так, як трэба і ў выніку Вы атрымаеце кампраміс ці паразу. Выкарыстоўвайце яго як мае быць і крэатыўны бізнэс будзе мець вялікі шанец як для творчага, так і для камерцыйнага поспеху.

Links

[More about ECCE \(Economic Clusters of Cultural Enterprises\)](#)

www.davidparrish.com

Copyright © David Parrish 2006-2007. Some rights reserved ([Creative Commons licence](#)).

David Parrish
International Business Adviser
for Creative People