Antrasis leidimas
su nauja įžanga

Marškinėliai ir kostiumai

Kūrybinio verslo vadovas

Davidas Parrishas

Jungtinės Karalystės parlamento nario Shauno Woodwardo,
Kūrybinių industrijų ir turizmo ministro, įžanga

„Ši praktinės išminties kupina, lengvai skaitoma knyga yra išsamus kūrybinio verslo steigimo, plėtojimo ir vadovavimo jam vadovas. Joje visi mazgeliai užmegzti kaip tik ten, kur reikia.“
Paul Smith. „Arts & Business“

„Naudinga ir įkvepianti knyga, būtinas palydovas būsimųjų kūrybinių verslų organizatoriams.“

Dag Kjelsaas Hotved.
„Akerselva Innovasjon“, Norvegija

„Šis vadovas tarsi profesionalus patarėjas, į kurį gali kreiptis kada tik prireikia.“

Anne McInerney. Jungtinės Karalystės Prekybos ir investicijų agentūra

„Marškinėliai ir kostiumai“ ne tik smagi knyga – tai naudinga priemonė kiekvienam, kuris ryžosi pradėti arba stengiasi išlaikyti verslą kūrybiniame sektoriuje.“

Diane Earles. Licencijuotas rinkodaros institutas

„Marškinėkiai ir kostiumai demistifikuoja visus kūrybinio verslo steigimo aspektus. Ši knyga yra praktinis vadovas, skirtas kūrybiniams verslininkams, ji įvairių atvejų studijomis pateikia geriausios praktikos pavyzdžius”

Alexander Schischlik. UNESCO.

Trumpai ir aiškiai, parankiai ir paprastai pateikta knyga. „Marškinėliai ir kostiumai“ – puikus teorijos, praktikos ir įkvėpimo derinys.
Fiona Shaw. „Capsica Publishing“

Išties naudinga, motyvuojanti ir spalvinga knyga – kaip tik tai, ko reikia dirbantiesiems kūrybos srityje ir daugeliui kitų! Gali atsiversti ją ir vienur, ir kitur, ir visur atsiskleidžia autoriaus kūrybingumas.“
Patricia van den Akker. Kultūrinių industrijų plėtros agentūra

„Abu perskaitėme ją per vieną savaitgalį – to nepasakytume apie daugumą vadybos knygų. Ši knyga – įkvepianti ir naudinga, o tai ypač svarbu kūrybos srityje, kur kartais manoma, kad pakaks vien įkvėpimo.“
Ronnie Hughes ir Sarah Horton. „A Sense of Place“

Sėkmingoje kūrybinėje įmonėje jungiasi kūrybiškumas ir verslas. „Marškinėkiai ir kostiumai“ siūlo požiūrį, kuris vienija kūrybinę aistrą ir geriausią verslo praktiką.

Ši knyga yra parašyta įtraukiančiu ir žargono vengiančiu stiliumi. Joje įkvėpimo pasisems ir išgirs patarimų ir tie, kurie dirba kūrybiniame versle, ir tie, kurie dar tik rengiasi imtis kūrybinio verslo.

Šiame vadove rasite informacijos apie rinkodarą, intelektinę nuosavybę, finansus, konkurenciją, lyderystę ir kitus esminius dalykus.

Geros praktikos pavyzdžiai iš įvairių kūrybinių verslų bei įvairaus tipo organizacijų veiklos yra pateikti vienuolikoje sekcijų po rubrika „Įgyvendinamos idėjos“.

Davido Parrisho specializacija - kūrybinio verslo atstovų konsultavimas ir mokymai, pasitelkiant asmeninę patirtį ir geriausios užsienio praktikos pavyzdžius.

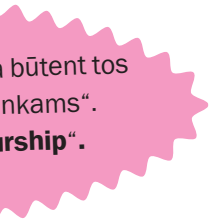
www.t-shirtsandsuits.com

„Davido knyga yra puiki! Ji yra parašyta prieinamu stiliumi ir suteikia
informacijos, kurios gali staiga prireikti naujai iškeptiems verslini
Lorna Collins. „National Council for Graduate Entrepreneu

Marškinėliai ir kostiumai

Kūrybinio verslo vadovas

Davidas Parrishas



Merseyside acme
DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES

T-Shirts and Suits®

Published by Merseyside ACME
303 The Vanilla Factory, Fleet Street, Liverpool. L1 4AR
www.merseysideacme.com

First published 2005.
Reprinted 2006.

Copyright © David Parrish 2005

The right of David Parrish to be identified as the author of this work has been asserted by him in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the written permission of the copyright owner except in accordance with the provisions of the Copyright, Designs and Patents Act 1988 or under the terms of a licence issued by the Copyright Licensing Agency Ltd, 90 Tottenham Court Road, London, England. Applications for the copyright owner's written permission to reproduce any part of this publication should be addressed to the publisher. Warning: The doing of an unauthorised act in relation to a copyright work may result in both a civil claim for damages and criminal prosecution.

Disclaimer. Although every effort has been made to ensure the accuracy of the information provided in this book at the date of publication, readers are advised to check that the information supplied has not changed since going to press. The information contained in this book is of a general nature and the author and publisher cannot accept liability for its use in conjunction with a commercial or other decision nor for errors or omissions. The information contained herein does not constitute professional advice. Readers are advised to consult their own professional advisor.

The examples in this publication are included purely as illustrations.
No endorsement or criticism of any organisation or individual is intended or should be inferred.

The views expressed in this publication are the author's own and may not necessarily reflect those of Merseyside ACME.

ISBN 978-0-9538254-4-8
A CIP Catalogue record for this book is available from the British Library.

T-Shirts and Suits® and the T-Shirts and Suits logo are Registered Trade Marks.
www.t-shirtsandsuits.com

Designed at Mike's Studio, Liverpool.
Printed and bound in the United Kingdom.
Printed on paper from a renewable source.

Turinys

Pratarmė ... 4
Įžanga ... 5

1. Kūrybingumas ir verslas ... 6
2. Pažink save ... 16
3. Stebėk pasaulį ... 26
4. Rinkodaros magija ... 34
5. Kaip įveikti konkurenciją ... 44
6. Apsaugokite savo kūrybingumą ... 52
7. Skaičiuokite savo pinigus ... 62
8. Gera bendrovė ... 72
9. Lyderystė ir vadovavimas ... 80
10. Ekonominis verslo pagrįstumas ... 88
11. Jūsų kelias į sėkmę ... 96

Pabaigai ... 104
1 priedas. Kūrybinės industrijos ... 106
2 priedas. Mersisaido ACME ... 107
Nuorodos ... 108
Rodyklė ... 109
Autoriaus padėka ... 112
Papildoma informacija ... 112
Papildoma informacija lietuviškai ... 112

Įgyvendinamos idėjos
„Sharon Mutch“ ... 14
„Peppered Sprout / Plastic Rhino“ ... 24
„Online Originals“ ... 32
„New Mind“ ... 42
„ESP Multimedia“ ... 50
„Medication“ ... 60
„JAB Design“ ... 70
„Red Production Company“ ... 78
„The Team“ ... 86
„Mando Group“ ... 94
„The Windows Project“ ... 102

Pratarmė. Shaunas Woodwardas, Jungtinės Karalystės parlamento narys, Kūrybinių industrijų ir turizmo ministras

Kūrybinės industrijos Jungtinės Karalystės ekonomikai yra itin svarbios, o ateityje taps dar svarbesnės.

Jei norime savo kūrybinėms industrijoms užtikrinti šviesią ateitį, turime stengtis, kad smulkusis ir vidutinis verslas įgytų tvirtus verslo įgūdžius ir gautų stiprų pagrindą plėtotis. Tai svarbiausias šiuolaikinės visuomenės vystymosi ir klestėjimo variklis.

Tačiau šiuo metu Jungtinėje Karalystėje smulkusis ir vidutinis verslas išsilaiko vidutiniškai vos 24 mėnesius. Kaip tik tada ima vertis pirmieji nevykusių verslo strategijų plyšiai.

Kaip būtų galima užkirsti tam kelią? Ką daryti, kad kūrybiniai verslai ilgiau išsilaikytų, kaip išvesti sumanymus į kelią sėkmės, kurios tikimasi imantis verslo? Būtent šiuos klausimus tiria Jungtinės Karalystės vyriausybė, nuo 2005 m. įgyvendindama Kūrybinės ekonomikos programą.

Esame sudarę darbo grupes visoms pagrindinėms programos temoms, viena jų – parama verslui ir galimybė gauti finansavimą. Kūrybingumas ir verslo įgūdžiai ne visuomet žengia koja į koją, tačiau XXI a. sėkmė priklauso nuo abiejų. Požiūris į šią problemą dvejopas: vieni mano, kad kairysis ir dešinysis žmogaus smegenų pusrutuliai yra dvi priešybės, kurios niekuomet nesusieis, o kiti yra įsitikinę, jog dirbantieji kultūros ir kūrybos srityse neužsiima verslu dėl to, kad nebuvo to mokyti ir negavo jokios paramos.

Ši dilema atskleidžia vadovavimo ir valdymo įgūdžių stygių ir šią problemą būtina spręsti.

„Marškinėliuose ir kostiumuose“ siūlomas požiūris į vadovavimą jungia kūrybinį mąstymą su verslo įgūdžiais. Šioje knygoje pateikiama pavyzdžių, kaip kūrybiškas ir verslusis mąstymas būna susiję, o tai padeda įsteigti ir išlaikyti sėkmingai veikiančias įmones. Knygoje iliustruojama, kaip geriausios verslo idėjos ir koncepcijos gali būti pritaikytos kūrybinės veiklos kontekstui.

Naudodamasis savo žiniomis ir patirtimi Davidas Parrishas suformulavo svarbiausius verslo principus ir patraukliai pateikė juos tiems, kurie užsiima kūrybiniais verslais. Taigi „Marškinėliai ir kostiumai“ svariai prisideda prie kūrybinės srities verslininkų vadovavimo ir valdymo įgūdžių ugdymo, kartu ir prie jų įmonių sėkmės.

Tad norėčiau pasveikinti Davidą, taip pat ir Mersisaido ACME[1] organizaciją, parengusius šį vadovą visoms kūrybinių industrijų šakoms ir kiekvienam individualiam verslui, kuriam jis neabejotinai suteiks naudos.

Shaunas Woodwardas

Įžanga

Šia knyga norėčiau įkvėpti tuos, kurie ketina steigti kūrybinio verslo įmonę, suteikti jiems praktinės naudos, pasiūlyti gerų idėjų, bet taip pat ir įspėti, kad nebus lengva. Ji skirta ir pradedančioms verslą, ir jau sustiprėjusioms įmonėms, didesnėms ir mažesnėms. Parašyta ji taip, kad ją galima skaityti nuosekliai, bet naudinga ir nuolat grįžti į vieną ar kitą skyrių. Tuo, kas jums tinka, pasinaudokite tada, kai tinka; kiti dalykai tegul lieka kitiems žmonėms ar kitam laikui.

Didumą to, ką dėstau šios knygos puslapiuose, išmokau iš savo klaidų. Vertingiausias kvalifikacijas man suteikė ne profesinės studijos ar akademiniai laipsniai – jas įgijau pats patyręs tai, apie ką kalbu: esu tai daręs, esu klydęs, bet kartais imdavo ir pavykdavo. Vadovavau darbuotojų kooperatyvams, organizavau socialines įmones ir verslus kūrybiniame sektoriuje gerokai anksčiau, negu buvo sugalvotas terminas „kūrybinės industrijos“. Su visais šioje knygoje minimais uždaviniais vienaip ar kitaip esu susidūręs ir juos sprendęs, tačiau nepaliauju mokęsis. Šiandien vilkiu ir kostiumą, ir marškinėlius.

Mano konsultavimo ir mokymo būdas pagrįstas ne dėstymu ar aiškinimu: stengdamasis padėti žmonėms žengti naują žingsnį, pasiūlau įvairių minčių ir perteikiu patirtį, skatinu juos pačius kitaip mąstyti ir atrasti naujų galių, o paskui padedu priimti individualius sprendimus, tinkamus jų sumanymui. Šioje knygoje atsispindi ta pati dvasia. Skaitydami šį vadovą turėkite omenyje, kad niekas jame nėra absoliutu. Kiekvieną idėją reikia pritaikyti jūsų sąlygoms ir etosui, kiekviena jų veikiau žymi išeities tašką, o ne pateikia išvadą. Jeigu su kuo nors nesutiksite – puiku. Jeigu tai jus paskatins ieškoti dar veiksmingesnio sprendimo – juo geriau. Šios knygos paskirtis – ne nurodyti, kaip jums tvarkyti savo verslą, bet tiesiog pateikti idėjų ir padėti jums.

Įkvėpimo parašyti šią knygą sėmiausi iš įvairių žmonių, su kuriais daugybę metų dirbau kūrybinių industrijų srityje ir jiems patarinėjau.

Kūrybinės industrijos kūrybinį talentą paverčia pajamomis, kurias gauna talento sukurtos intelektinės nuosavybės savininkai. Jungtinė Karalystė šiuo metu yra kūrybinių industrijų lyderė, todėl jos vyriausybė remia šią besiplėtojančią ekonomikos šaką. Didžioji Britanija turi ką pasiūlyti visam pasauliui, kūrybinių industrijų idėjas Britų taryba skleidžia visame pasaulyje. Be to, UNESCO remia kultūrines industrijas besivystančiame pasaulyje.

Tai didelis darbas, kuriam reikia ir marškinėlių, ir kostiumų. *(Daugiau informacijos apie kūrybines industrijas rasite 1 priede.)*

Pastaruoju metu dirbau su Mersisaido projekto „Creative Advantage“ („Kūrybinis pranašumas“)[2] vykdytojais. Šis projektas remia daugybę įvairių, naujų ir jau sustiprėjusių, kūrybinių įmonių. Šioje knygoje rėmiausi šio projekto sėkme. Keletas svarbiausių šios knygos idėjų yra pailiustruota Mersisaido verslo įmonių pavyzdžiais, tačiau aptariamos temos bendros visiems. Be to, pasinaudojau savo patirtimi, įgyta dirbant su CIDS[3], CIDA[4] bei kitomis organizacijomis, ir tarptautine konsultanto bei instruktoriaus patirtimi, įgyta įvairiose šalyse, pvz. Kinijoje, Pietų Afrikoje ir Indijoje.

Būčiau dėkingas sulaukęs jūsų atsiliepimų apie šią knygą ir kitokių geriausios praktikos pavyzdžių, naujų idėjų, kuriomis galėčiau toliau dalytis su kitais kūrybiniais verslininkais kaip konsultantas, vadovaudamas mokomosioms dirbtuvėms ir dalyvaudamas paramos projektuose.

Davidas Parrishas, 2005 m. lapkritis
david.parrish@t-shirtsandsuits.com

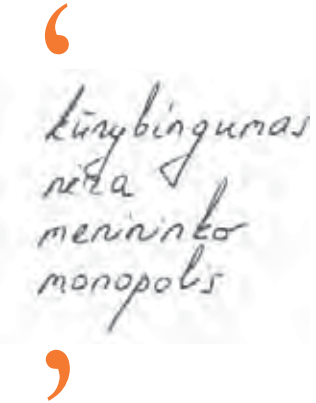
1

Kūrybingumas ir verslas

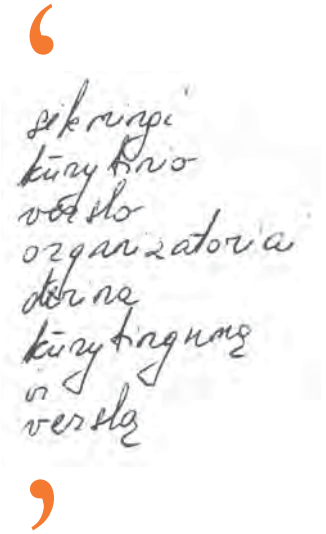
- Pirmajame skyriuje griaunama tariama kūrybingumo ir verslo prieštara ir siūloma, kaip kūrybiškai juos suvienyti.
- Jame keliami kertiniai klausimai, kodėl užsiimate kūrybiniu verslu arba ketinate juo užsiimti.
- Aptariami ir įvairūs verslo kūrimo būdai, pabrėžiama būtinybė aiškiai suvokti savo vertybes ir tikslus.

Kūrybingumas prieš verslą?

Kai kas mano, kad kūrybingumas ir verslas - kaip aliejus su vandeniu - jų niekaip nesumaišysi. Vadinasi, tenka pasirinkti: kūryba arba verslas. Aš nesutinku.



Yra tekę dalyvauti kūrybingumui skirtoje konferencijoje, kurioje vieni jos dalyviai kūrybingumą suvokė kaip meną, kuriamą tam tikros srities menininkų, dažniausiai vilkinčių marškinėliais. Tie menininkai suprato, kad kai kada (deja!) jiems tenka kalbėtis su būtybėmis iš gretimos visatos, kitaip tariant, iš verslo pasaulio, su kostiumuotais žmonėmis, kurie mąsto kitaip, kalba nesuprantama kalba ir dėl to neišvengiamai nesupranta menininkų. Aš atmetu įsitikinimą, kad verslas ir kūrybiškumas yra nesutaikomos priešybės. Toje konferencijoje pabrėžiau, kad esu spausdinęsis poetas[5] ir verslo administravimo magistras[6], o tai tikriausiai kai ką tai šiek tiek suglumino. Pasakiau ir tai, kad kūrybiškiausiai mano saviraiška atsiskleidžia ne poezijoje, bet išradingai dirbant verslo pasaulyje, idėjas ir metodus tarptautiniu mastu naujomis aplinkybėmis pritaikant įvairiose pramonėse ir jų šakose bei skirtingoje kultūrinėje dirvoje. Kiti konferencijos dalyviai tvirtino pastebėję, jog kai kurios techninės įmonės pasirodo esančios kūrybiškesnės už reklamos agentūras. Kūrybingumas nėra menininko monopolis, jis reiškiasi daug plačiau ir yra pastebimas švietimo, mokslo ir kitose srityse. Kūrybingumas glūdi kiekviename iš mūsų ir aplink mus.



Verslo formulė
Žr. psl. 97

Kūrybinė alchemija

Aš manau, kad labiausiai įkvepiančio kūrybingumo prireikia jungiant tariamas priešybes – tai, ką vadiname „menu“ ir „mokslu“ ir pripažįstant, kad tai visai nėra priešybės, kurių vieną privalome pasirinkti, o kitą – atmesti. Tiesiog tai yra visumos dalys kaip *in* ir *jang*. Ši knyga yra apie tai, kaip kūrybingumą ir verslą suvesti tarsi sąjungininkus. Apie tai, kaip sujungti geriausias „marškinėlių“ ir „kostiumų“ idėjas kūrybiniame versle bei paversti kūrybinį talentą pajamų srautais.

Sėkmingi kūrybinio verslo organizatoriai derina kūrybingumą ir verslą. Galbūt jie nevartoja verslininkų žargono ir pelnas nėra pagrindinis jų tikslas. Kartais jie vadovaujasi nuojauta, kartais savo sėkmę palaiko laimės dalyku, tačiau už tariamos jų beprotybės esama metodo, net jei jie to ir nepripažįsta.

Verslo menas – tai gebėjimas pasirinkti iš begalinės galimybių įvairovės ir sujungti tam tikrą produktą arba paslaugas su tam tikro kliento reikmėmis taip, kad mus tenkintų taip pat ir finansinis šio veiksmo rezultatas. Gaunama „lygtis“ – tai **savita verslo formulė**, garantuosianti sėkmingą įmonės veiklą.

Suprantama, kad kūrybinio verslo produktui ar paslaugoms būdinga ypatinga naujų idėjų koncentracija. Tačiau kad ir kokia būtų sėkmingai veikianti organizacija, kūrybiškai sujungti turi būti visi pagrindiniai verslo elementai. Kad kūrybinė įmonė dirbtų sėkmingai, jai reikalingas išradingai sukurtas produktas arba paslauga, tačiau ji neišsivers be savitos, praktiškai veikiančios formulės, aprėpiančios visus esminius verslo elementus.

Menas neparsiduoti

Manęs dažnai klausia, ar pasiryžus meną arba kūrybingumą paversti verslu nekyla neišvengiamas pavojus išduoti meno principus, kitaip tariant, parsiduoti. Atsakau, kad taip gali nutikti, bet ne būtinai. Sprendimas glūdi jau minėtoje formulėje, susijusioje su tam tikrais produktais arba

paslaugomis bei tam tikrais klientais. Tinkamas klientų pasirinkimas yra esminė sėkmės formulės sudedamoji dalis. Jeigu su savo produktu arba paslauga susiesite ne tuos klientus, dėl to atsirandanti neatitiktis vers pasirinkti, parsiduoti ar bankrutuoti. Neįmanoma visą laiką pardavinėti visų savo produktų visiems klientams, bet jeigu būsime išradingi, **pasirinksime tinkamus klientus** ir išrinksime tinkamus produktus iš savo produktų paketo bei nepatirdami finansinių nuostolių, galėsime sukurti ekonomiškai pagrįstą verslo formulę.

Tinkamų klientų pasirinkimas
Žr. p. 36

Sėkmė

Negalėčiau jums pateikti sėkmės apibrėžimo – jis priklauso tik nuo jūsų. Nėra jokių vertės matavimo priemonių, kurios leistų pasverti, kas konkrečiai šiomis aplinkybėmis yra sėkmė. Daugiau nebūtinai yra geriau; dažnai gražiau yra tai, kas maža. Jūs turite nuspręsti, kokį savo kūrybinį verslą norėtumėte matyti ateityje. Kaip sakoma, „jei nežinai, kur nori nueiti, niekuomet neišsiaiškinsi, kokiu keliu pasukti“. Todėl jūsų kelias į sėkmę priklauso nuo jūsų kelionės tikslo, nuo to, kur norite būti ateityje, t. y. nuo jūsų **vizijos**.

Vizija
Žr. p. 11

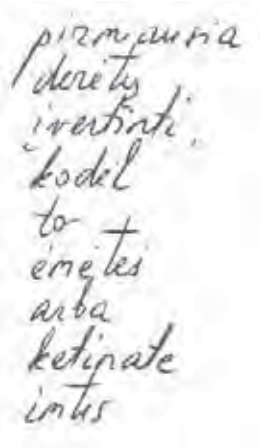
Pelnas?

Pelnas ne visada svarbiausia, nors net ir ne pelno organizacijos negali išgyventi, jeigu jų išlaidos viršija bendras pajamas. Egzistuoja įvairūs ekonominiai modeliai ne tik 13-oje kūrybinių ir kultūrinių industrijų šakų[7], bet ir įvairių šiose šakose veikiančių komercinių pelno siekiančių, pelno nesiekiančių arba labdaros organizacijų, viešųjų įstaigų ar socialinių įmonių veikloje. Todėl aš mieliau vartočiau sąvoką „pageidaujamas finansinis rezultatas“, užuot primygtinai kalbėjęs apie „pelno gavimą“. Daugelis meno organizacijų įsteigtos kaip labdaros organizacijos ir jų pajamas sudaro dotacijos bei subsidijos. Socialinės įmonės sėkmę apibrėžia taikydamos **trejopos naudos principą**, kai sėkmė vertinama trimis aspektais: finansiniu, socialiniu ir aplinkosaugos. Kai kurie kūrybinių verslų organizatoriai organizuoja ir „socialinius verslus“.

Trejopos naudos principas
Žr. p. 99

Gyvenimo būdas

Verslas kaip gyvenimo būdas būna sėkmingas tuomet, kai jo savininkams garantuoja ir solidžias pajamas, ir turiningą gyvenimą. Kiti mano, jog sekasi tuomet, kai verslas tampa toks pelningas, kad jų vadovavimas darosi nereikalingas, tad jie gali jį parduoti ir imtis ko nors naujo. Yra ir tokių žmonių, kurie mielai kūrybingumą puoselėja kaip laisvalaikio pomėgį šalia savo pagrindinės karjeros, nepaversdami jo verslu.



Kam tai daryti?

Tiems, kurie yra pasirengę leistis į kūrybinio verslo kelionę, pirmiausia reikėtų atsakyti į tokį klausimą: kam tai daryti? Kam kurti verslą tenkinant savo kūrybinį polėkį? Akivaizdus atsakymas būtų toks: kad būtų galima išreikšti savo kūrybingumą ir kartu susikurti gerą gyvenimą. Bet ar tai paprasta? Šioje knygoje aptariama galinčių iškilti sunkumų įvairovė ir siūloma, kokiu keliu eiti norint juos pašalinti. Šiame kelyje esama nemažai kliūčių, tenka daryti kompromisus ir priimti ryžtingus sprendimus. Todėl pirmiausia derėtų įvertinti, kokia yra jūsų kūrybinio verslo esmė ir kodėl jo ėmėtės arba ketinate imtis.

Nors siekiame visiškai atsiduoti kūrybai ir paversti ją pagrindiniu pajamų šaltiniu, tačiau kai kurie žmonės skundžiasi, kad, pradėję verslą, vis *mažiau* laiko gali skirti grynajam kūrybiniam darbui. Kiti, priešingai, nusprendžia geriau imtis „tradicinio“ darbo, kad, užsidirbę pinigų kitur, galėtų užsiimti vien kūryba ir nebepriklausyti nuo verslo primetamų apribojimų ir sunkumų.

Galbūt yra geriau atskirti pragyvenimą ir kūrybingumą, kad ir viena, ir kita būtų galima daryti maksimaliai gerai, užuot nieko nepadarius tinkamai. Ar esama pavojaus, kad verslas pažabos kūrybingumą? Gal manysite, kad tokie svarstymai netinka šioje knygoje, tačiau vertėtų šį klausimą atvirai aptarti dabar, jei su juo susiduriate arba jaučiate, kad susidursite ateityje.

Taip, verslas gali kelti kūrybingumui pavojų, o beatodairiškas atsidavimas kūrybingumui gali kelti pavojų verslo pelningumui – jeigu nesusidarysite teisingos **verslo formulės**. Pavyzdžiui, hobiui tinkama finansinė formulė netinka verslui,

Verslo formulė
Žr. p. 97

kai kainas tenka pakelti, kad būtų padengtos tikrosios darbo ir kitos išlaidos.

Kur?

Kur norėtumėte nukeliauti ateityje? Pasirinkite sau svarbią ateities datą arba reikšmingą gyvenimo tarpsnį (nebūtinai „po penkerių metų“, bet galėtų būti ir toks). Apibūdinkite, kaip tuomet atrodys jūsų verslas. Kas bus jūsų klientai? Kiek žmonių įsitrauks į jūsų verslą? Kokias tikitės gauti pajamas? Susirikiuokite savo tikslus. Būkite ambicingas. Rinkitės tokį kelionės tikslą, kokio šiandien dar nepasieksite, bet jūsų horizonte jis jau matyti. Tai jūsų **vizija**.

Vizija

Koks?

Kokiu verslu užsiimate? Geriausiai į šį klausimą gali atsakyti jūsų klientai. Manote, kad jūsų verslas – tinklalapių kūrimas, bet klientai jus laiko rinkodaros konsultantu. O gal vadinatės teatro trupe, bet jūsų klientai perka jūsų paslaugas kaip socialinės reklamos priemonę. **Įsiklausykite, ką kalba jūsų klientai**, ką jie labiausiai vertina jūsų darbe. Kokią vertę pridedate klientams, koks jūsų įnašas gerinant šį pasaulį? Atsakykite į kliento keliamą klausimą „kuo jis man gali būti naudingas?“ ir išsiaiškinkite, ką iš tiesų jiems teikiate. Tai jūsų **misija**. Jums nereikalinga „misijos formuluotė“ (ypač pernelyg įmantri), tačiau privalote suprasti, ką klientai jūsų versle vertina ir už ką iš tiesų jums moka.

Klausykite klientų
Žr. p. 38

Misija

Kaip?

Kaip jūs elgiatės savo versle, t. y. kokie yra jūsų įsitikinimai, moralė ir etika? Kokios jūsų vertybės? Kartais mes tiesiog tokie esame, to nė nepastebėdami, manome, kad kitaip ir būti negalėtų. Mano klientai mano gebėjimą klausytis, gerbti kitų nuomonę ir padėti žmonėms savo tikslus pasiekti jiems efektyviausiais būdais išskyrė kaip mano ypatingas vertybes, tačiau man tai yra tokia neatskiriama savastis, kad jų nė nepastebėjau. Taigi išleidau iš akių svarbiausią dalyką, o prisistatymuose pabrėždavau savo profesines kvalifikacijas. Tad jei norite aiškiau įsivaizduoti, kokie atrodote jūs ir jūsų verslas, klauskite kitų žmonių: partnerių, draugų, kolegų ir ypač klientų. *Žr. 2 skyrių „Pažink save“.*

Vertybės

Vizija, misija ir vertybės

Vizija apibūdina, kur keliaujame – tai „pažadėtoji žemė“. Vizija yra įmonės ateities svajonė, žodžiais (ir skaičiais) nutapytas vaizdas, skirtas įkvėpti žmonėms paveikiant ir jų širdis, ne tik galvas.

Misija apibūdina, ką ketiname daryti, kad pasiektume savo viziją. Misijos formuluotė – tai tikslus esminės organizacijos veiklos aprašymas, parodantis, ką ji teikia pasauliui ir visuomenei, kad darbuotojai, klientai ir kiti suinteresuotieji asmenys suprastų, kurioje srityje šiuo verslu turi būti siekiama tobulumo.

Vertybės apibūdina, kaip ketiname elgtis žengdami sėkmės link.

Kada?

Įgyvendinamos idėjos — Žr. psl. 14

Ar dabar tinkamas tam metas? Ar ketinate pradėti verslą dabar, o gal reikėtų palaukti palankesnio meto? **Sharon Mutch** laukė devynerius metus, saugodama savo menines fotografijas nuo dulkių, kol įsitvirtino versle.

Ekonominio pagrįstumo filtras
Žr. psl. 89

Kai reikia kartu sudėti atsakymus į klausimus „kur“, „ką“, „kaip“ ir „kada“, kitas svarbus žingsnis – nuspręsti, ar visa tai susideda į veiksmingą verslo formulę, tikrovišką ir įgyvendinamą verslo modelį. Toliau knygoje paaiškintas **ekonominio pagrįstumo filtro** metodas padės jums išsinagrinėti įvairius pasirinkimus jų ekonominio pagrįstumo požiūriu.

Ši knyga padės jums pasiekti sėkmę dviem būdais:

1. **Paskatins apsibrėžti sėkmę savaip, kitaip tariant, suformuluoti savo tikslus.**
2. **Paskatins susirasti tikrovišką ir praktišką kelią į sėkmę.**

Nepamirškite:

1. Kai kurie žmonės mano, kad kūrybingumas ir verslas nesiderina. Aš su tuo nesutinku. Įsivaizduokite verslą ir kūrybingumą kaip partnerius, o ne priešus.
2. Sujunkite geriausius „marškinėlių“ ir „kostiumų“ patarimus, kaip jūsų talentą paversti pajamų srautais.
3. Kūrybinis talentas savaime „nenusipelno“ verslo sėkmės. Ne visoms kūrybinėms idėjoms pavyks rasti ekonomiškai pagrįstą verslo formulę.
4. Verslas, sukurtas iš kūrybingumo, nebūtinai siejasi su parsidavimu – jei tik sukuriate tinkamą verslo formulę.
5. Turėsite sukurti ne tik kūrybinį produktą ar paslaugą, bet ir unikalią, ekonomiškai pagrįstą verslo formulę.
6. Aiškiai apsibrėžkite sėkmę. Žinokite, kur norite nukeliauti – turėkite savo viziją.
7. Išsiaiškinkite, kuo savita jūsų verslo misija.
8. Suvokite savo vertybes ir laikykitės jų.
9. Apsvarstykite, ar dabar tinkamas metas pradėti veiklą arba ją plėsti.
10. Šie principai tinka ne pelno organizacijoms ir komerciniams verslams.

Įgyvendinamos idėjos

Sharon Mutch
Meninė fotografija

Sharon Mutch yra kūrybai aistringai atsidavusi menininkė, bet turi ir verslo gyslelę.

Jos meną įkvėpė patirtis. „Antraisiais vaizduojamųjų menų studijų metais patyriau negimdinį nėštumą ir buvau per plauką nuo mirties. Ėmiau šią patirtį įausti į savo menines fotografijas, tad daugelis mano darbų yra moterų atvaizdai. Mano darbų kolekcija vadinasi Feminae in Vitro („Įstiklintos moterys“)“, – pasakojo ji.

Baigusi studijas, Sharon rodė darbus keliose įtakingose fotografijų galerijose. „Tačiau man dar nebuvo atėjęs laikas. Aš išsyk žinojau, kad mano kūryba stipri vaizdiniais, turiniu, ji prasminga. Suvokiau ir tai, kad emocinis mano darbų simbolizmas taiko į pačią moters esmę, nesvarbu, kokiai socialinei klasei ji priklausytų, kokie būtų jos požiūriai ir asmeninė patirtis. Nors mano darbai sulaukdavo dėmesio, jaučiausi taip, tarsi nepriklausyčiau „meno pasauliui“, jog į mano darbus neįsigilinama“, – prisiminė ji.

Po devynerių metų ji ištraukė nuo dulkių apdengtas menines fotografijas ir, pajutusi, kad atėjo laikas imtis verslo, pati ėmėsi prekiauti. „Aš esu menininkė ir pati sau vadybininkė, agentė. Pati sprendžiu dėl užsakymų įkainių, eksponavimo galerijose, visus rinkodaros reikalus tvarko manyje slypinti verslininkė“, – aiškina Sharon. Jos - verslininkės - mąstymas nutarė, kad reikia stengtis pakliūti į svarbiausias pasaulio meno rinkas: Niujorką, Londoną ir Paryžių. Ji buvo pasirengusi pasakyti „ne“, gavusi menkesnių pasiūlymų, ir dėti visas pastangas, kad įsiveržtų į Niujorko Čelsėjos ir Soho rajonus, nors britų konsulatas buvo ją įspėjęs, kad „negali būti nieko sunkiau nei pakliūti į šių meno rajonų galerijas“.

Sharon suprato, kad tai labai sunku, bet žinojo ir tai, kad jeigu pavyktų Niujorke, ją pakviestų eksponuotis ir kiti, pavyktų parduoti darbų. Sukūrusi strategiją, ji ištyrė pasirinktas rinkas, pirmiausia atliko antrinius tyrimus, internete susiradusi tinklalapius, išsiaiškino darbų pateikimo minėtoms galerijoms kriterijus. Pasinaudojusi Jungtinės Karalystės prekybos ir investicijų programa „Eksporto pasas“ ir sulaukusi britų konsulato Niujorke pagalbos, menininkė dalyvavo Niujorko meno mugėje „New York Art Expo“ ir apsilankė galerijose su savo darbų aplanku. Gavusi dviejų galerijų pasiūlymus surengti parodą, ji pasirinko Viridian meno galeriją. Jos darbai ten eksponuoti 2005 m. liepos – rugpjūčio mėn.

Ši sėkmė – akivaizdi. Tai, jog vėliau menininkę pakvies kitos galerijos ir pirks jos darbus, – yra ne tik jos talento ir polėkio, bet ir verslininkės sumanumo, padėjusio įsiveržti į sunkiai pasiekiamą, bet labai viliojančią Niujorko rinką, rezultatas.

www.sharonmutch.com

‘Vessel of Confinement’ © **Sharon Mutch**

Apie šias idėjas ir šiomis temomis dar skaitykite:

- **Sujunkime, ką geriausia turi „marškinėliai“ ir „kostiumai“** (žr. p. 8)
- **Kaip pasirinkti, kada imtis verslo** (žr. p. 12)
- **Taikytis į konkrečią rinką arba konkrečius klientus** (žr. p. 36)
- **Rinkos tyrimas** (žr. p. 38)
- **Pasakykime „ne“** (žr. p. 92)

2

Pažink save

- Šiame skyriuje nagrinėjame objektyvaus savo stiprybių ir silpnybių vertinimo metodus – tai ekonomiškai pagrįstos verslo formulės kūrimo proceso dalis.
- Nagrinėjame pagrindines kompetencijas, galinčias tapti jūsų kūrybinio verslo pagrindu.
- Be to, pasvarstysime apie mokymąsi, praktinių įgūdžių formavimąsi ir profesinį tobulėjimą.

Knygoje „Karo menas“ kinų karo strategas Sun Tzu rašė: „Jei pažįsti priešą ir pažįsti save, tavo pergalė nė kiek neabejotina“[8].

Nesvarbu, ar savo verslą suvokiate kaip karą[9], ar manote kitaip, šis strategas norėjo pasakyti, kad savo stiprybių ir silpnybių suvokimas padės jums nuspręsti, kur ir kaip sukti toliau. Tai padės jums suvokti, kokie klientai, kokia konkurencija ir kokios sąlygos geriausiai jums tiktų. Tačiau „pažinti save“, t. y. objektyviai ir kritiškai įvertinti savo trūkumus ir konkrečias savybes, yra labai sunku. Daug lengviau įvertinti kitų, o ne savo įmonę, todėl jei norime aiškiai įsivaizduoti save, itin pravers nuomonė iš šalies.

Savęs pažinimas aprėpia ne tik jūsų kūrybingumą, įgūdžius ir gebėjimus. Turime suprasti savo verslo arba organizacijos stiprybes ir silpnybes, nepamiršdami visų žmonių, kurie sudaro branduolį, bei platesnės suinteresuotųjų asmenų „šeimos“, tarp jų – partnerių ir patarėjų. Kartu reikia įvertinti savo išteklius, reputaciją, rinkos pažinimą ir intelektinį kapitalą.

Stiprybių ir silpnybių įvertinimas

Užuot atsisėdę priešais tuščią popieriaus lapą ir mėginę tiesiog surašyti visas stiprybes ir silpnybes, išsamiai analizei atlikti galime pasinaudoti kitame puslapyje pateikiama **pagrindinių faktų atmintine**.

PAGRINDINIŲ FAKTŲ atmintinė

Šią atmintinę sukūriau būtent kūrybinėms ir kultūrinėms industrijoms ir sėkmingai pritaikiau įvairiems klientams.

Intelektinė nuosavybė
Žr. p. 54

Rinkos tyrimai
Žr. p. 38

Vertybės
Žr. p. 11

Finansai
Žr. p. 64

PAGRINDINIŲ FAKTŲ atmintinė

Žmonės
Kokios yra mūsų žmonių - darbuotojų, direktorių, narių, partnerių, patarėjų ir kitų suinteresuotųjų asmenų - stiprybės ir silpnybės?

Reputacija (arba registruotasis prekės ženklas)
Kaip mus vertina mūsų tiksliniai klientai? Kuo mūsų prekės ženklas stiprus ir kokie jo trūkumai?

Intelektinė nuosavybė
Kokią intelektinę nuosavybę turime? Kaip ji apsaugota? Ar lengva būtų panaudoti ją pajamoms pritraukti?

Rinkos tyrimai / Rinkos informacija
Kokios informacijos turime apie rinkos segmentus ir rinkos tendencijas? Ką žinome apie tam tikrus klientus ir konkrečias jų reikmes?

Etosas (arba vertybės, kultūra)
Koks yra mūsų etosas, kokios vertybės ir mūsų organizacijos vidaus kultūra? Ar visi suinteresuotieji asmenys pritaria tokiai kultūrai?

Finansai (t. y. pinigai)
Koks yra dabar mūsų verslo pelningumas, kokie pinigų srautai ir lėšos? Kiek pinigų turime investavimui? Gal galime pasiskolinti?

Judrumas (arba lankstumas, arba gebėjimas keistis)
Ar esame pakankamai judrūs, kad pasinaudotume naujomis galimybėmis? Ar žmonės nusiteikę keistis ir yra pasirengę naujovėms? Ar kyla kliūčių keistis?

Sąjungininkai (sąjungos, partnerystės ir tinklai)
Kuo mūsų ryšiai su kitais verslais ir organizacijomis (tarp jų vyriausybinėmis) yra stiprūs ir kokie jų trūkumai?

Talentai (kompetencijos ir įgūdžiai)
Kokios yra mūsų pagrindinės kompetencijos?
Kokiais įgūdžiais galėtume pasinaudoti?
Kaip išmokti naujų įgūdžių?

Atvirai pripažinkite ir savo trūkumus. Nepamirškite, kad ne visus trūkumus būtina taisyti. Galbūt jums pavyktų susirasti kitą vietą rinkoje, kurioje jūsų trūkumų nesijaus. Svarbiausia yra suvokti, kuo jūs stiprūs ar silpni varžovų atžvilgiu. Galbūt turite tam tikrą stiprią savybę, bet jeigu jūsų konkurentai stiprūs dėl to paties arba dar stipresni, **konkurencinio pranašumo** neįgysite.

Konkurencinis pranašumas
Žr. p. 45

Pagrindinės kompetencijos

Pagrindinės kompetencijos

Pagrindinės kompetencijos – tai svarbiausi įgūdžiai, kuriais grindžiama jūsų verslo sėkmė. Paprastai jos glūdi giliau, negu išsyk atrodo.

Pavyzdžiui, „Canon“ suvokė, kad jos pagrindinės kompetencijos glūdi ne fotoaparatų gamybos, bet optikos srityje ir tai padėjo jai suprasti, kad savo patirtį gali pritaikyti fotokopijavimo rinkoje. Panašiai „Sony“ pagrindinė kompetencija yra ne elektronika, bet miniatiūrizacija; „Honda“ – ne automobiliai, bet varikliai. Tai pastūmėjo pažvelgti plačiau ir atrasti motorlaivių bei vejapjovių rinką. Richardo Bransono „Virgin“ prekės ženklo esmė iš tiesų siejasi su klientų aptarnavimu, todėl jis gali būti taikomas ne tik muzikai, bet ir oro linijoms, traukiniams, finansinėms paslaugoms bei mobiliesiems telefonams.

Kai kurios teatro trupės pagrindine savo kompetencija laiko gebėjimą „perteikti žinią“ dramos priemonėmis, o ne pačią draminę vaidybą. Kai kurie tinklalapių dizaineriai savo pagrindine kompetencija laiko ženklodaros ir rinkodaros konsultacijas. „**Peppered Sprout**“ pagrindinė kompetencija yra ne leidyba, bet „idėjų perteikimas klientams“.

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 24

Taigi, pažvelgus giliau, kokios yra jūsų pagrindinės kompetencijos?

Ežys

Ežio strategija

Įvertinti savo konkurencines teigiamybes reikia ir dėl tos priežasties, kad būtų galima atsakyti į klausimą: kokioje srityje jūsų verslas gali pasiekti pasaulinį lygį? Atkreipkite dėmesį, kad tai nėra klausimas, kokioje srityje norėtumėte pasiekti tą pasaulinį lygį, bet kokioje galėtumėte. Tai žinoti ir be nuolaidų išnaudoti šią esminę teigiamybę yra sėkmingos vadinamosios **ežio strategijos**[10] dalis.

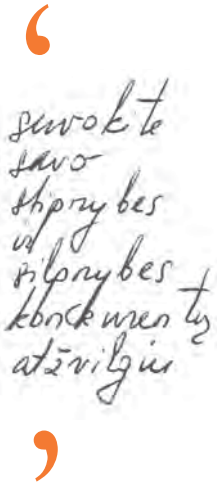
Gudrumu garsėjanti lapė turi daugybę strategijų, kaip suėsti ežį[11]. Bet ežio gynybos strategija tik viena: kad ir iš kurios pusės lapė pultų, jis susiriečia į dyglių kamuolėlį. Ir jam visuomet pasiseka. Ežys tik tai puikiai sugeba ir jis išgyvena, laikydamasis šios savo laimėjimo strategijos. Jūsų įmonės ežio strategija paaiškės, kai atidžiai ir objektyviai išsiaiškinsite, kur galite (ir kur negalite) pasiekti pasaulinį lygį.

95 : 5 taisyklė

95 : 5 taisyklė

Ieškant galimybių ir numatant pavojus, svarbu įgusti išsirinkti keletą svarbių elementų iš daugelio banalių, nes čia, kaip ir kitur, galioja Pareto principas. Ekonomistas Wilfredo Pareto yra pastebėjęs, kad vienu metu Italijoje 80 proc. turto priklausė 20 proc. gyventojų. Pareto principas dar žinomas kaip 80 : 20 taisyklė. Aš įsitikinau, kad dažniau tai yra **95 : 5** taisyklė.

95 : 5 taisyklė rodo, kokia menka svarbiausių dalykų dalis daro didžiausią poveikį įvykių eigai. Antai 95 proc. pardavimo gali būti esant 5 proc. produktų pasiūlai. 95 proc. pelno gali duoti 5 proc. klientų. Arba 95 proc. jūsų konkurencinio pranašumo gali sudaryti tik 5 proc. jūsų stiprybių (lygiai taip pat 95 proc. galvos skausmo sukelia 5 proc. kolegų!) ir t. t.



Silpnybių galime turėti daug ir jų rasime bet kurioje pagrindinių faktų atmintinės dalyje. Tačiau gerai tai, kad nebūtina jas visas taisyti. Stiprybių išnaudojimas – tai ir gebėjimas neleisti pasireikšti silpnybėms. Jūsų verslo formulė turi apimti ir sprendimus, ko nereikia daryti. Įveikti reikia tas silpnybes, kurios ima kelti pavojų jūsų verslo strategijai. *Žr. 11 skyrių „Jūsų kelias į sėkmę“.*

Įgūdžiai: rengimas ar mokymasis?

Mokytis galima daugybe įvairių kitų būdų, ne tik lankant kursus. Apsibrėžus įmonės pagrindinius įgūdžius (pagrindines kompetencijas) išryškės tam tikros sritys, kuriose reikės sustiprinti turimus įgūdžius, o turint omenyje nuolat besikeičiančią išorinę aplinką ir kintančias klientų reikmes, nuolatinis mokymasis neišvengiamai tampa sėkmės veiksniu. Rengimo reikmių analizę galima atlikti nustatant jūsų verslo strategijai svarbių įgūdžių bei žinių trūkumus, nors aš pats pirmenybę teikiu „mokymosi“, o ne „rengimo“ reikmėms. Mokymasis aprėpia daug plačiau negu rengimas. Mokymąsi skatinanti kultūra daug svarbiau negu darbuotojams rengti skirtas biudžetas.

Nuolatinis profesinis tobulinimasis

Mokymasis visą gyvenimą nėra vien madinga sąvoka, tai – gyvenimo faktas. Turėti **nuolatinio profesinio tobulinimosi** (NPT) programą būtina kiekvienam, kuriam jūsų įmonėje tenka svarbesnis vaidmuo, siekiant užtikrinti, kad jų įgūdžiai ir žinios verslo ir klientų labui nepasentų. Kiekvienas žmogus galėtų turėti asmeninio tobulinimosi paketą arba planą (ATP), kaip visi įmonės „**The Team**“ darbuotojai.

Įgyvendinos idėjos — žr. p. 86

Besimokanti organizacija

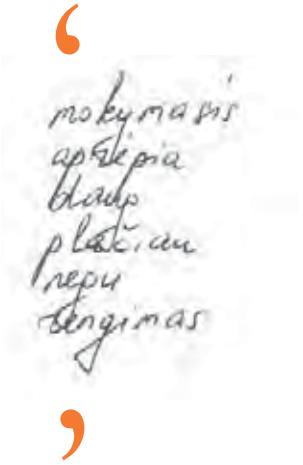
Besimokanti organizacija

Veikiančios idėjos — žr. p. 86

Įmonei reikalinga filosofija, pagal kurią kursite **besimokančią organizaciją.** Ją apibrėžiu kaip kompaniją arba kitokią įstaigą, kurioje kiekvienas nuolatos mokosi: iš klientų, iš konkurentų ir kolegų. Žr. „**The Team**“. Lygiai taip pat svarbu susikurti kultūrą, skatinančią kolegas dalytis mokymosi rezultatais ir per tam tikras sistemas paversti šias žinias organizacijos savastimi – „struktūriniu intelektiniu kapitalu“. Tai įmonės praktinis išmanymas, pranokstantis tiek bendrą, tiek individualią patirtį ir priklausantis veikiau organizacijai negu (arba taip pat ir) joje dirbantiems žmonėms.

Verslo prietaisų skydas
Žr. p. 99

Kūrybinėje įmonėje nuolatinis mokymasis ir žinių kaupimas turėtų būti „**verslo prietaisų skydo**“ duomuo, stebimas taip pat atidžiai, kaip ir finansinės sėkmės matai. Čia svarbiausia, kad mokymosi prioritetai būtų nustatomi pagal bendrą verslo strategiją, o ne individualius pasirinkimus.



Nepamirškite:

1. Įvertinkite savo ir savo verslo stiprybes ir silpnybes, taip pat ir visų suinteresuotųjų šalių.
2. Naudokitės pagrindinių faktų atmintine.
3. Paprašykite pagalbos iš šalies – kiti jums padės atskleisti silpnybes ir stiprybes, kurių pats nepastebite.
4. Nepamirškite, kad nebūtina „taisyti“ visus trūkumus.
5. Išsiaiškinkite, kokios pagrindinės kompetencijos lemia jūsų sėkmę.
6. Prisiminkite ežio strategiją – ji padės jums suprasti, kur galite pasiekti pasaulinį lygį.
7. Taikykite 95 : 5 taisyklę ir sužinosite, kurie 5 proc. jūsų stiprybių ir silpnybių turi lemiamą reikšmę.
8. Išsiaiškinkite, kokio papildomo mokymosi ir kokių papildomų įgūdžių reikia jūsų verslo strategijai paremti.
9. Mokymąsi skatinanti kultūra daug svarbiau, negu darbuotojams mokyti skirtas biudžetas.
10. Mokytis galima daugybe įvairių kitų būdų, ne tik lankant kursus. Galvokite geriau apie mokymąsi, o ne apie rengimą, taip atrasite naujų galimybių įgyti žinių ir įgūdžių.

Įgyvendinamos idėjos

„Peppered Sprout“ / „Plastic Rhino“
Reklama

„Mums taip patiko šis gaminys, kad supjaustėme jį gabalėliais,“ – (beveik) taip pasakė Chrisas Morisas, man pasakodamas, kaip jų bendrovė „Peppered Sprout“ ėmėsi kovoti dėl britų „Puma UK“ kredito reklamai. Chrisas su verslo partneriu Peteriu Kelletu nusprendė, kad „Puma“ yra vienas iš jų tikslinių klientų ir ryžosi padaryti jai įspūdį įžūliu kūrybiškumu, savo žurnale „Plastic Rhino“ išspausdindami savotiškų perukų, sukurtų iš supjaustytų „Pumos“ batų, nuotraukas. Jie laimėjo reklamos kampanijai skiriamą kreditą. Sąmoningai sekdamas Davido Ogilvy, pasaulinio garso reklamos agentūros „Ogilvy and Mather“ steigėjo, pėdomis, Chrisas atsisakė Manhateno vykdomojo direktoriaus stereotipo – dryžuotų marškinių ir kaklaraiščio. Jo laisvo stiliaus drabužiai ir laisva laikysena slepia aštrų protą. Kaip ir Davidas Ogilvy, Chrisas su Peteriu turi tikslinių klientų sąrašą – su jais ketina dirbti ir aktyviai to siekia. Jie nesireklamuoja. Nedalyvauja konkursuose. Jie taiko tiesiai į jautriausią vietą.

Šis „reklamos žmogus“ prisipažįsta, kad jų žurnalas „Plastic Rhino“ pradėtas leisti „kvailiojant“, tačiau iš tikrųjų jis tapo veiksmingiausia savireklamos priemone – žurnale pristatomos jų aštuonių darbuotojų idėjos ir tarptautinė laisvai samdomų menininkų duomenų bazė. Platinamas 15-oje šalių, „Plastic Rhino“ jau savaime yra sėkmė.

„Geriausia, ką padarėme – įrengėme savo stendą“, – sako Chrisas pasakodamas, kaip jie su Peteriu pradžioje apsibrėžė aiškius savo tikslus. Jie buvo leidėjai, galėjo ir toliau užsiimti „Plastic Rhino“ leidyba, jei savo verslą būtų apsibrėžę tik kaip leidybą. Tačiau jie suvokė, kad jų pagrindinė kompetencija – pateikti klientams idėjų, o žurnalo leidyba – tik viena iš šio gebėjimo raiškos formų. Taigi jis liko po „Peppered Sprout“ skėčiu, o ši kompanija rūpinasi įvairių formatų reklama: vaizdiniu prekių pateikimu salonuose, nuotraukomis ir iliustracijomis, pakuotėmis ir jau minėta leidyba.

„Peppered Sprout“ komanda žino, kur eina, išnaudoja savo pranašumus, aiškiai suvokia, kokiu verslu užsiima ir kokius klientus nori pritraukti, kad galėtų savo kūrybinį verslą plėtoti pasirinkta kryptimi.

www.pepperedsprout.com

Fotografas: Mark McNulty

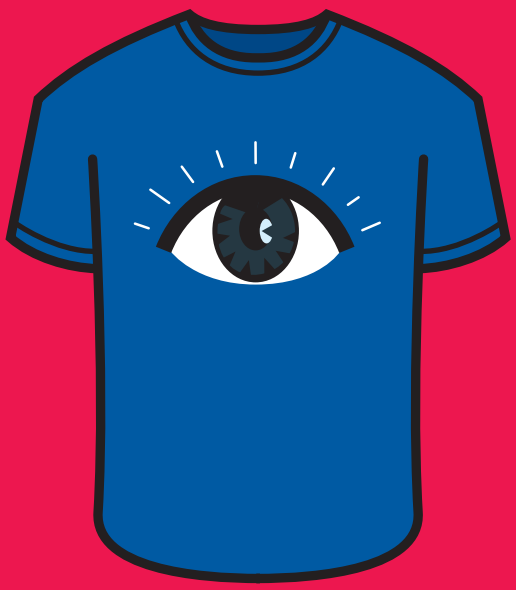
Apie šias idėjas ir šiomis temomis dar skaitykite:

- **Kaip teisingai pasirinkti klientus** (žr. p. 36)
- **Žinokite, kur einate – turėkite viziją** (žr. p. 11)
- **Išsiaiškinkite savo pagrindines kompetencijas** (žr. p. 19)
- **Remkitės etatiniais ir laisvai samdomais darbuotojais** (žr. p. 84)

3

Stebėk pasaulį

– Šiame skyriuje kalbama apie įvairią naudą, teikiamą verslo „radaro“, kuriuo stebime pasaulį, ieškodami galimybių ir aptikdami grėsmes, galinčias paveikti verslą į gera arba bloga.



Nežiopsokite! Tai, kas vyksta aplinkui, gali sukurti arba sugriauti jūsų verslą. Gyvename sparčiai besikeičiančiame pasaulyje, vykstantys technologiniai, ekonominiai, teisiniai ar kitokie pokyčiai nepaklūsta mūsų tiesioginiam valdymui. Tokie išorinės aplinkos pokyčiai gali smarkiai paveikti verslus ir verslo organizacijas, netgi ištisas pramonės šakas.

Per pastaruosius kelerius metus mobilieji telefonai pakeitė mūsų bendravimą, internetas atvėrė pasaulio rinkas. Europos Sąjungos reglamentai paveikia vis daugiau nacionalinių vyriausybių ir kiekvieną gyventoją, kuriam buvusios sienos vis labiau atsiveria. Pokyčiai vyksta nepaliaujamai.

‘užbekite įvykiams už akių’

Naudokitės „radaru“

Kad užbėgtume įvykiams už akių, turime numatyti pokyčius, o ne tik reaguoti į juos. Tam reikia nuolat „skenuoti“ aplinką. Aš palyginu tai su laivo radaru, kuris nuolat žvalgo pavojus ir, prireikus, ieško pagalbos, ekrane fiksuodamas artėjančius laivus ir kylančias audras. Suprantama, jog ir taip nutuokiame, kas vyksta mus supančiame pasaulyje. Naujienas nuolat sužinome per televizorių, iš draugų, leidinių ir daugybės kitų šaltinių. Tačiau jei norime 360° apimančio **verslo radaro**, verta šį darbą atlikti sistemiškiau, žvalgant galimybes ir pavojus. Šį žvalgymą galima pavadinti **išoriniu auditu** (arba aplinkos analize). **PEST analizė** tiesiog skatina mus žvelgti keturiomis kryptimis: politine, ekonomine, socialine ir technologine ir šitaip žvalgyti grėsmes bei galimybes. Dar detaliau žvelgiant reikėtų taikyti **aštuonkryptę atmintinę**, pateikiamą kitoje pusėje. Ją sukūriau ir naudojau daugelyje organizacijų, padėdamas joms nustatyti verslo arba socialinių įmonių galimybes ir grėsmes. Žr. „**The Windows**“ projektą.

Verslo radaras

AŠTUONKRYPTĖ atmintinė

Įgyvendinamos idėjos – žr. p. 102

AŠTUONKRYPTĖ atmintinė

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 32

Inovacijos
apima kompiuterių technologijas ir internetą, be to, kitas biologijos mokslo ir transporto srities naujoves.

Konkurencijos jėgos
žr. p. 47

Konkurencija
kyla ne tik dėl dabartinių varžovų, bet ir kitų **konkurencijos jėgų**, ateinančių į rinką naujų dalyvių ir produktų pakaitalų.

Ekonomika
apima tokius veiksnius kaip infliacija, valiutų kursai, pramonės nuosmukis, perkamoji galia ir kt.

Demografija
apima gyventojų senėjimą, migraciją, įsidarbinimo kryptis, socialines klases ir kt.

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 78, 102

Teisinė bazė
nauji įstatymai, protokolai, sutartys, konvencijos ir pramonės reglamentai, pvz. Ofcom reglamentai ir mokyklų patikrinimai, atliekami Ofsted.

Infrastruktūra
telekomunikacijų tinklai, transportas, viešosios paslaugos ir patogumai.

Kookurencija
žr. p. 48

Partneriai
strateginės sąjungos su kitomis kompanijomis arba organizacijomis (taip pat žr. „Kookurencija“).

Socialinės tendencijos
iš kurių minėtina technologijų naudojimas, laisvalaikio leidimas, mados ir kintantys įsitikinimai.

Čia pateikti veiksniai surašyti ne pagal svarbą.

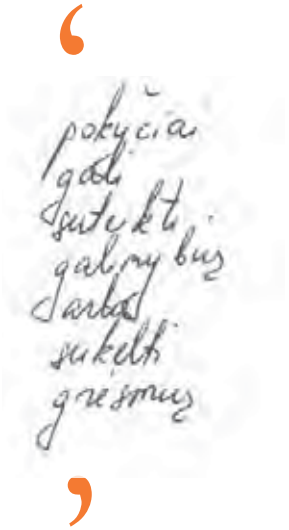
Naudojantis atmintine, pirmiausia reikėtų susidaryti ilgą 100 ar daugiau pasaulyje vykstančių ir tikėtinų dalykų sąrašą. (Įsivaizduokite viską, ką reikėtų papasakoti kolegai, kuris 10 metų buvo kosmose!).

Toks bendras sąrašas bus naudingas visoms organizacijoms. Klausimai apie konkurenciją ir partnerius tiks konkrečiam verslui arba verslo organizavimui.

Tuomet pridėkite visus ypatingus išorinius veiksnius, svarbius jūsų sektoriui. Tai gali būti technologijų naujovės, vyriausybės iniciatyvos arba pramonėje vykstantys procesai.

Susirašykite visus veiksnius, paskui kruopščiai atsirinkite tuos, kurie gali būti panaudoti kaip teikiantys galimybių jūsų verslui arba gali kelti grėsmę.

Pavyzdžiui, pigūs tarptautiniai skrydžiai (infrastruktūra) ir parsisiųsdinami muzikos įrašai (inovacijos) kai kurioms įmonėms suteikia galimybių, nors, kita vertus, didėjančios galimybės bylinėtis (įstatymai) ir nauji rinkos dalyviai iš naujų Europos šalių (konkurencija) gali sukelti pavojų kai kuriems verslams.



Pokyčiai gali tapti pažangos varikliu arba sužlugdyti – nelygu, kaip elgsitės. Kaita gali būti ir į gera, ir į bloga – nelygu, kaip ji jus veikia. Pokyčiai gali suteikti galimybių arba sukelti grėsmių – tai lems jūsų elgsena jų atžvilgiu. Pavyzdžiui, Jungtinės Karalystės negalios diskriminacijos įstatymas kelia tam tikrus reikalavimus architektams, tinklalapių dizaineriams, dirbantiems reklamos ir kitų kūrybinių verslų srityse. Kai kas tai laiko jų verslui iškilusia problema, bet tie, kurie „užbėga naujovėms už akių“, greitai prisitaikys prie naujų reikalavimų ir įgis konkurencinio pranašumo.

Konkurencijos jėgos
Žr. p. 47

Nepamirškite – be jūsų tiesioginių varžovų esama ir kitų **konkurencijos jėgų**, tarp jų – santykinė pirkėjų ir tiekėjų galia, nauji rinkos nariai ir gaminių pakaitai. Visa tai gali atverti naujų galimybių arba sukelti grėsmę – tai priklauso nuo to, kaip manevruojate kintančioje konkurencinėje aplinkoje.

Kookurencija
Žr. p. 48

Kita vertus, tariami varžovai tam tikromis aplinkybėmis gali kooperuotis su jumis – taip jie taps partneriais, o grėsmės – galimybėmis. Tam ir padeda **kookurencija**.

Programinės įrangos piratavimas yra įprastas aplinkoje, kurioje dirba Timothy Chanas, Šanchajuje įsikūrusios bendrovės „Shanda Entertainment“ kompiuterinių žaidimų gamintojų direktorių tarybos pirmininkas. Šis piratavimas buvo grėsmė, bet jis ją pavertė galimybe, kai „Shanda“ pakeitė savo verslo modelį taip, kad klientai, norintys internete žaisti, turi mokėti. Taigi plintant piratinėms programinės įrangos kopijoms iš tiesų vis daugiau žmonių yra skatinami prisijungti prie jų sistemos ir tapti mokančiais klientais[12].

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 32

„**Online Originals**“ pasinaudojo išorinės aplinkos pokyčiais (ypač inovacijomis) ir pradėjo pirmąjį tik internetinės elektroninės leidybos verslą.

95 : 5 taisyklė
Žr. p. 20

Kai pagal atmintinę nusistatysite kuo daugiau teigiamų ir neigiamų faktų, kitas žingsnis bus išskirti iš jų keletą svarbiausių, tam taikant **95 : 5** taisyklę. Galbūt tik 5 proc. išorinių galimybių veda jus 95 proc. sėkmės link. Viena esminė grėsmė gali būti 20 kartų svarbesnė nei keletas kitų jūsų nustatytų grėsmių.

Rizikos analizė
Žr. p. 100

Nustatę grėsmes, tikėkitės blogiausia, o tada nuspręskite, kaip prie šių aplinkybių prisitaikysite arba kaip jų vengsite. Dar žr. **Rizikos analizę**.

Rizikos analizės atitikmuo yra **galimybių analizė**. Pagrįsta panašiais principais, kaip ir rizikos analizė, galimybių analizė leidžia įvertinti, kurios galimybės veikiausiai suteiks verslui naudos. Taip pat ji leidžia įvertinti ir kiekvienos jų galimą pozityvią įtaką, tam, kad suteiktumėte pirmenybę svarbiausioms galimybėms.

Verslo radaras
Žr. p. 27

Taigi aštuonkryptė aplinkos žvalgymo atmintinė leidžia jums susikurti savo „**verslo radarą**“ kaip išankstinio įspėjimo sistemą, kuri leis išvengti grėsmių arba apsiginti nuo jų, taip pat anksčiau už varžovus leis pastebėti naujai besiveriančias galimybes.

Nepamirškite:

1. Išorinės, nepaklūstančios mūsų kontrolei jėgos gali paveikti mūsų verslą teigiamai arba neigiamai.
2. Turime numatyti pokyčius, ne tik į juos reaguoti.
3. Naudokitės galimybių ir grėsmių atmintine kaip „verslo radaru“ aplinkai skenuoti ir aptikti jėgas, galinčias paveikti jūsų įmonę.
4. Kruopščiai atrinkite išorinėje aplinkoje vieną ar porą ypatingų galimybių ir potencialių grėsmių.
5. Grėsmes galima paversti galimybėmis.
6. Nepamirškite 95 : 5 taisyklės ir atskirkite keletą svarbiausių dalykų nuo daugybės nereikšmingų.
7. Būkit pasiruošę blogiausiam, o tada nuspręskite, kaip prie šių aplinkybių prisitaikysite arba kaip jų vengsite.
8. Nepraraskite budrumo.

Įgyvendinamos idėjos

„Online Originals“
Internetinė elektroninių knygų leidykla

„Online Originals“ - pirmoji tik internetinių elektroninių knygų leidėja. Ji pasinaudojo keletu technologinės aplinkos pokyčių ir tapo internetinių elektroninių knygų leidybos pradininke. Šiame sektoriuje ji daug kur buvo pirmoji: pirmoji ėmė naudoti pdf formato bylas kaip standartą, pirmoji ėmė skirti elektroninėms knygoms ISBN numerius, pirmoji pradėjo skelbti elektroninių knygų apžvalgas didžiuosiuose spaudos leidiniuose. Ji išleido pirmąją elektroninę knygą, nominuotą Bookerio premijai. Jos sąraše – originalios grožinės literatūros knygos, ne grožinė literatūra ir pjesės.

1995 m. Davidui Gettmanui ir Christopheriui Macannui drauge kilo mintis įsteigti naują leidybos įmonę, pasinaudojant internetu kaip elektroninės prekybos platinimo kanalu, kuriuo savo produktą platins skaitytojams, o šie jos autorių skaitmeninius kūrinius skaitys asmeniniuose kompiuteriuose (PC), „Apple Mac“ ir „Palm“ delniniuose kompiuteriuose.

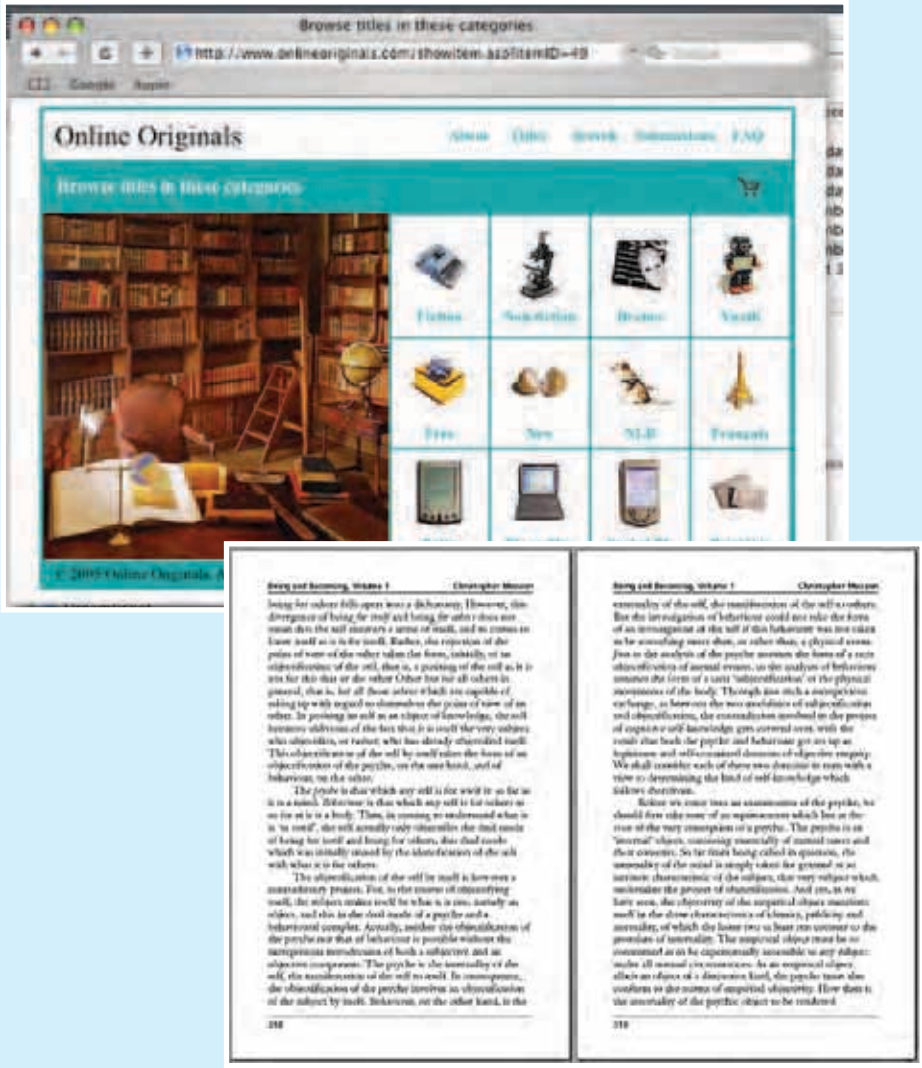
Tuo metu, kai dauguma spausdinamų autorių buvo suvaržyti įprastinių leidėjų sutarčių, kurios neapėmė elektroninės leidybos teisių, „Online Originals“ pakako apsukrumo ir sumanumo derėtis „tik dėl elektroninių teisių“ sandorių su autoriais, tarp jų su bestselerių rašytoju Fredericku Forsythu. Toks susitarimas palieka autoriams laisvę derėtis dėl kitų sutarčių su tradiciniais knygų leidėjais.

„Online Originals“ atnaujino leidybos sampratą ir sukūrė naują verslo modelį, leidžiantį išvengti su tradicine leidyba susijusių spausdinimo, sandėliavimo, fizinio platinimo ir neparduoto tiražo tvarkymo išlaidų, nes savo veiklą pagrindė beveik vien nematerialiuoju turtu. Naujoji „verslo formulė“ padaro ekonomiškai įmanomą nedidelio tiražo knygų leidybą, komerciškai nepatrauklią leidybos konglomeratams. Be to, jų naujoji ekonominė formulė leidžia autoriams mokėti honorarą, kurį sudaro visi 50 proc. nuo realių pardavimo pajamų, autorių teisės išlieka rašytojams.

Nors tradiciniai leidėjai nuogąstauja, kad elektroninės knygos gali sumažinti įprastų knygų pardavimą, vien elektroninių knygų leidėjas „Online Originals“ mano kitaip. Nuo kopijavimo apsauganti kodavimo sistema jų produktui netaikoma dėl filosofinių ir verslo paskatų – taip bičiuliai yra skatinami dalytis elektroninėmis knygomis, o šioms keliaujant iš rankų į rankas, tarsi virusas sklinda žinia apie pačią „Online Originals“.

Pasinaudojusi rizikos kapitalo investicija, „Online Originals“ diegia naujausias technologijas, automatizuojančias daugelį leidybos verslo procesų, netgi pateikiamų rankraščių tvarkymą ir jų recenzavimą. Automatizuota pateiktų rankraščių kolegialaus recenzavimo sistema ir dabartinių autorių bendruomenė tampa tarsi vartais, pro kuriuos „įleidžiami“ nauji kūriniai. Pati leidykla yra virtuali organizacija (čia netgi neminėjome, kur ji įsikūrusi, nes tai nesvarbu), kurios verslas vyksta daugiausia elektroninėje erdvėje, jai nereikalinga bendra buveinė, sandėliavimo patalpos ar mažmeninės prekybos tinklai.

www.onlineoriginals.com



Apie šias idėjas ir šiomis temomis dar skaitykite:

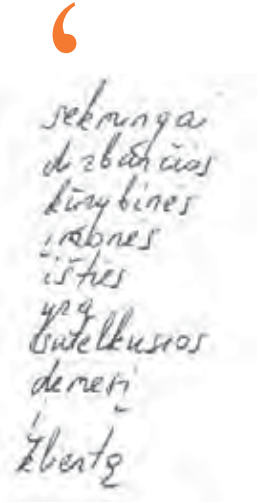
- **Išorinė aplinka** (žr. p. 27)
- **Virtuali organizacija** (žr. p. 75)
- **Autorių teisės** (žr. p. 54)
- **Nematerialiniai ištekliai** (žr. p. 53)
- **Virusinė rinkodara** (žr. p. 40)

4

Rinkodaros magija

– Šiame skyriuje aiškinama, jog tikroji rinkodaros prasmė yra ne reklama ir pardavimas, bet pirmiausia tinkamas kliento pasirinkimas, gebėjimas paversti jį savo veiklos centru ir suformuoti savo verslą pagal šio kliento reikalavimus – atidžiai jo klausant ir reaguojant į kintančius jo poreikius.

„Rinkodara“ nėra tik skambesnis „pardavimo“ pavadinimas. Tai daug radikaliau. Rinkodara plačiausia ir geriausia prasme yra viso jūsų verslo suderinimas su kintančiomis jūsų klientų reikmėmis.



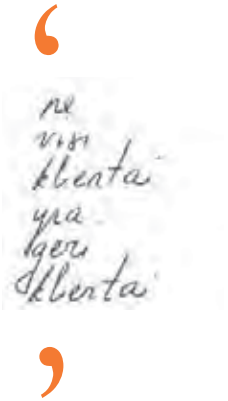
Rinkodaros problema

Oscaras Wilde’as rašė: „Spektaklis pavyko puikiai, tik susirinko netikę žiūrovai.“ Tenka išgirsti žmonių sakant, kad jų verslas klostosi gerai, visa bėda – klientai! Paprastai jų stinga. Rinkodaros bėda, kuria jie skundžiasi, esanti ta, jog jie nepajėgia žmonių įkalbėti pirkti tai, ką siūlo jų verslas. Tikroji jų problema yra ta, kad jų verslas, produktai ar paslaugos, sukurti dėl paties verslo, o ne paisant kliento reikmių. Erdvėje, kurioje nėra kliento, jie veikia tarsi kokiame kūrybiniame vakuume. Jų dėmesys sutelktas į produktą, o ne klientą. Paskui šie žmonės ieško rinkodaros magijos, kuri padėtų parduoti savo kūrinį, tarsi tikėtų, kad rinkodara yra stebuklingos dulkės, kuriomis gudrūs rinkos žinovai apibarstys bet kokį seną gaminį ar paslaugas ir visi juos pirks lyg garuojančias bandeles.

Sėkmingai dirbančios kūrybinės įmonės išties yra sutelkusios dėmesį į klientą – ne ta prasme, kad klientai atsiranda verslo taikiklyje (tarsi prieš paleidžiant į juos produktų papliūpą), o ta, jog klientas tiesiog yra jų visatos centras, ir visas jų verslas sukasi aplink juos. Tai iš esmės kitokia filosofija.

Atmeskime klausimą „**kaip mums parduoti tai, ką norime kurti?**“ ir pamėginkime atsakyti į klausimą „**kaip mums panaudoti savo kūrybingumą ir pateikti tai, ką klientai nori pirkti?**“.

Sąvoka „rinkodara“ apima mokslą ir meną, plačią įgūdžių skalę, tačiau svarbiausios yra strateginė ir operacinė rinkodaros.



Strateginė ir operacinė rinkodaros

Operacinė rinkodara yra labiau regima šios veiklos dalis: reklama, viešieji ryšiai ir pardavimas. Tai – bendravimas su klientais, jų informavimas apie produktus ir paslaugas. Strateginė rinkodara – tai pirmiausia sprendimai, kokius produktus ir paslaugas siūlyti atsižvelgiant į kintančias klientų reikmes. Strateginė rinkodara yra atsakinga už visos organizacijos veiklos „sustygavimą“ pagal konkrečių klientų reikmes. Strateginės rinkodaros pirmumas yra lemtingas. Padarius klaidų pradinėje verslo formulėje, pagal kurią konkretūs produktai ir paslaugos turi būti pelningai suderinami su pasirinktais klientais, nesiseks ir operacinė rinkodara, kad ir kokia sumani (ar kūrybiška) būtų reklama.

Į strateginės rinkodaros formulę įeina sprendimai, kuriuos klientus aptarnauti. Tai ne prisitaikymo klausimas – šie sprendimai nulemia pačią jūsų verslo esmę ir kelią į sėkmę.

Klientui – daugiausia dėmesio

Tinkamų klientų pasirinkimas

Tinkamų klientų pasirinkimas yra bet kurios sėkmingo verslo formulės pagrindas. O rinkodara iš esmės ir yra toks jūsų verslo organizavimas, kad būtų tenkinamos kintančios šių pasirinktų klientų arba rinkos segmentų reikmės. Kitaip tariant, klientui suteikiamas pirmumas, tik padaryti tai reikia ne verslo grandinės gale, o jos pradžioje. **Kliento reikmės turi būti viso verslo esmė nuo pradžios iki pabaigos**. Taip ir atsirado garsioji Davido Packardo, vieno iš „Hewlett Packard“ steigėjų, garsioji citata: „Rinkodara yra pernelyg svarbu, kad paliktume ją tik rinkodaros skyriui.“ Atsakomybė už rinkodarą tenka visam verslui, ne tik pardavėjams grandinės galutiniame etape.

Strategiškai itin stiprūs verslai turi sąrašus tikslinių klientų, kuriuos išskiria kaip atitinkančius jų verslo strategiją. Davidas Ogilvy, reklamos agentūros „Ogilvy and Mather“ steigėjas, savo knygoje „Reklamos žmogaus išpažintis“ rašė, kaip jis savo verslą kūrė pasirinkdamas klientus ir stengdamasis žūtbūt su jais sudaryti sutartis dėl reklamos. „Ogilvy and Mather“ klientų

sąraše 50 metų yra tokie vardai: „American Express“, „Ford“, „Shell“, „Barbie“, „Kodak“, „IBM“, „Dove“ ir „Maxwell House“. Kiti kūrybinio verslo įmonių, siekusių įgyti tikslinių klientų, pavyzdžiai – „**Sharon Mutch**“, „**Peppered Sprout**“ ir „**Mando Group**“.

Įgyvendinamos idėjos – žr. p. 14, 24 ir 94

Rinkodara nieku gyvu nereiškia, kad stengiamasi „įtikti iškart visiems klientams“ – tai reiškia, kad pasirenkami tokie klientai, su kuriais galima tinkamiausiai ir pelningiausiai sudaryti partnerystę, nes jūsų kūrybiniai įgūdžiai atitiks jų reikmes. Verslo strategija taikoma sprendimams, ko nedaryti, o strateginė rinkodara – sprendimams, su kuriais klientais nereikia dirbti. Ne visi klientai yra tinkami. O jei mėginsime sutelkti dėmesį į kiekvieną klientą, tai visai jo nesutelksime!

Rinkos segmentacija

Rinkos segmentacija

Rinkos segmentacija yra galimų klientų su panašiomis ypatybėmis suskirstymas į grupes, pvz. pagal geografiją, lytį, amžių, poreikius, pramonės šakas arba kokį kitą naudingiausią ar svarbiausią veiksnį. Klientų segmentų analizė leidžia priimti aiškius sprendimus išskiriant prioritetinius tikslinius segmentus ir nutariant, kurių klientų reikėtų vengti, nes jie neatitinka jūsų verslo formulės apibrėžtų parametrų. Tai gali padėti ir operacinei rinkodarai, nes būdingos kuriam nors segmentui savybės gali padėti išsiaiškinti, kokiais žiniasklaidos kanalais geriausia pasiekti kiekvieną šių grupių. Itin naudinga klientus susiskirstyti pagal jų skaitomą spaudą ar žiūrimas laidas, nes tai išsyk parodo, kokia reklamos terpe naudotis.

Jau turimi klientai yra naudingas šaltinis, nes analizuodami jų savybes galite išsiaiškinti, su kuriais rinkos segmentais galite dirbti efektyviausiai. Nors čia ir siūlome strateginį požiūrį ir metodus, gali būti ir taip, kad jūsų klientų bazė susiformavo veikiau atsitiktinai, nei planingai. Tad dabartiniai jūsų klientai gali padėti jums suprasti, kuo jūsų verslas silpnas, o kuo – stiprus, jei jų paklausite. *Žr. 2 skyrių „Pažink save“.*

Be to, daug lengviau ir pigiau (sakoma, kad penkiskart ir daugiau) yra gauti naujų užsakymų iš senų klientų, nei įsigyti naujų. Taigi rūpinkitės jais!

Taip pat seni klientai gali padėti atsirasti naujiems klientams. Nėra geresnės (ir pigesnės) reklamos už žmonių kalbas, tad skatinkite, kad apie jus kalbėtų, jei tik tai atves jus prie tinkamų klientų.

Klausykime klientų

Klientų klausymasis

Taigi, jeigu klientai jūsų verslui – nuo pradžios iki pabaigos – svarbiausia, suprantama, kad nepakaks pasišnekėti su jais pabaigoje, įsiklausyti į jų nuomonę teks nuo pat pradžios. Rinkodara yra dialogas, ne monologas. **Klientų klausymasis** turi daug parametrų, bet pirmiausia į juos žiūrima kaip į aktyvius partnerius, ne pasyvius taikinius. Tai reiškia, kad vertinimams turime pasirinkti kliento žiūros tašką.

Rinkodarą galima apibrėžti kaip buvimą „arti kliento“, tai apima ir **rinkos tyrimus**, bet ne tik stereotipinius (tai man primena žmones, nešiojančius plakatus pagrindine gatve ir vengiančius akių kontakto, arba įkyrius skambučius, kai žiūriu televizorių). Esama įvairių būdų klausytis kliento ir pažvelgti į reikalus jo akimis, jeigu to norite. Jeigu tikrai norite sužinoti apie rinkas ir klientus, rasite įvairiausių – tiesioginių ir netiesioginių – būdų tai padaryti. Be tiesioginių (pirminių) rinkos tyrimų, galima atlikti antrinius (duomenų) tyrimus, kai nagrinėjami paskelbti pramonės analizės, vyriausybės statistiniai, prekybos žurnalų duomenys, kurių dauguma prieinama bibliotekose ar internete. Žr. **Sharon Mutch**.

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 14

Tiesioginis darbas su klientais yra jų lankymas, kvietimas dalyvauti diskusijų grupėse, stebėjimas, kaip jie naudoja jūsų (arba jūsų varžovo) produktą. Aplankykite juos ir pažiūrėkite, kaip jie dirba. Įtraukite klientus į naujo produkto kūrimą, kaip daro „**New Mind**“. Patyrinėkite, kaip galite padėti jiems plėtoti savo verslą. Ir galiausiai – tai ne mažiau svarbu – klausykite jų, palaikykite dialogą tam susikurtais grįžtamojo ryšio mechanizmais: diskusijų grupėse, pasiūlymų dėžutėmis

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 24

ar pakvietę juos pietų. Pakvieskite juos ko nors išgerti ir susipažinkite su jais. Mainais pasiklausysite jų vertingų idėjų ir pelnysite ištikimybę.

Kartais paaiškėja, kad klientai perka visai ne tai, ką manote jiems parduodantis. Antai yra apokrifinių pasakojimų apie alų, pirktą tik dėl to, kad iš tuščios skardinės Afrikoje galima pasidaryti puikią alyvinę lempą, arba apie knygyną, kuriame niekas nepasinaudojo į Bookerio premiją laimėjusį romaną įdėtu kvitu, nes žmonės šias knygas pirko tam, kad pasidėtų ant kavos stalelio ir pasipuikuotų prieš draugus. Tokie trikdantys ir sunkiai pastebimi dalykai padeda išvysti padėtį klientų akimis.

‘žvelkite į reikalus klientų akimis’

Savęs paklauskite, ką žinote apie dabartinius savo klientus, prarastus klientus, ir tuos, kuriuos ketinate įgyti? O **ką norėtumėte sužinoti**, jei būtų jūsų valia? Sugalvokite, kaip tai padaryti.

Operacinė rinkodara

Jeigu teisingai vykdote strateginę rinkodarą, operacinė rinkodara gerokai palengvėja. Kitaip tariant, jeigu susikuriate verslo formulę, kurioje natūraliai dera atrinkti klientai ir jų pageidaujami produktai už adekvačią kainą, tuomet reklama ir sklaida skirta greičiau informavimui, o ne piršimui. Jeigu visą laiką klausėtės klientų ir jie nuo pat pradžių buvo įtraukti į projektą, tuomet nereikės gaudyti klientų telefonu nei atakuoti jų, agresyviai siūlant pirkti jūsų produktą. Kita vertus, net pati įtikinamiausia (ar kūrybiškiausia) reklama nepadės parduoti produkto, jei klientas nori ne to arba jam netinka kaina.

Keturi kertiniai rinkodaros akmenys:

gaminys
kaina
reklama
platinimas

Rinkodara remiasi keturiais kertiniais akmenimis: gaminiu, kaina, reklama ir platinimu. Pardavimą galima padidinti, šiuos keturis kontroliuojamus elementus jungiant įvairiais būdais, žinoma, jeigu produktas yra tinkamai parinktas tam tikrai tikslinei rinkai.

Produkto ar paslaugų reklamavimas yra tik vienas iš rinkodaros dedamųjų, bet būtent tai dauguma žmonių turi omenyje, terminą „rinkodara“ vartodami kaip reklamos,

viešųjų ryšių ar kitų rinkodaros komunikacijos kanalų, tarp jų informavimo paštu ar dalyvavimo prekybos mugėse, trumpinį. Visa tai iš esmės yra būdai perteikti reikiamą žinią reikiamiems žmonėms veiksmingiausiu būdu, pabrėžiant produkto ar paslaugų **teikiamą naudą, o ne jų savybes**.

Nauda, ne savybės
Žr. p. 47

Operacinę rinkodarą visada riboja biudžetas, o biudžetas gali išties būti labai menkas, ypač naujų kūrybinių verslų. Tačiau kartais tai, kas pigiausia, būna geriausia, pavyzdžiui, rekomendacija iš kieno nors lūpų – taigi skatinkite tai ir atsilyginkite už tai. Bendrovė „**Mando Group**“ moka tam tikrą užsakymo procentą už rekomendacijas, padedančias patekti į naują darbą. **Virusinę rinkodarą** itin vykusiai naudojamą „Hotmail“, naudoja ir **Online Orginals**, reklamuojanti save internete nardančių žinučių prierašuose, kai draugai dalijasi literatūros kūriniais ir siunčia elektronines knygas vienas kitam.

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 94

Virusinė rinkodara

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 32

Kai į klientus žiūrima kaip į partnerius, o ne pasyvius taikinius, prisimenamos interaktyvios rinkodaros formos. Pavyzdžiui, interneto svetainės, kuriose žmonės gali bendrauti (ne tik skaityti), ir skaitytojus reaguoti skatinantys spaudiniai klientus traktuoja kaip aktyvius dalyvius.

Užuot mąstęs apie brangią ir sąlygiškai netikslinę masinę rinkodarą (kuri bet kuriuo atveju būtų netinkama daugeliui kūrybinio verslo įmonių), „apverskite“ šį troškimą „aukštyn kojomis“ ir įsivaizduokite tą vienintelį tobulą klientą – koks jis būtų, jei pakaktų tik vieno. Tuomet susiraskite jį, paskui ieškokite dar vieno ir taip toliau.

Taigi rinkodara nėra magiškos dulkės, kurios padės parduoti bet ką. Rinkodaros magija veikia tuomet, kai jūsų klientas atsiduria dėmesio centre, o jūsų verslas sukasi aplink jo reikmes.

Nepamirškite:

1. „Rinkodara“ nėra tik skambesnis „pardavimo“ pavadinimas. Tai daug radikaliau.
2. Prieš imdamasis operacinės rinkodaros susitvarkykite strateginę rinkodarą (tai jūsų verslo formulės dalis).
3. Taikykitės į tam tikrus rinkos segmentus arba konkrečius klientus. Susidarykite pageidaujamų tikslinių klientų sąrašą.
4. Rinkodara yra dialogas, ne monologas. Reikia klausytis klientų ir su jais kalbėtis.
5. Ne visi klientai jums tinka. Apsispręskite, kurie jūsų įmonei tinka, o kurie – ne.
6. Ar jūsų dėmesys tikrai sutelktas į klientą, ar vis dar į produktą?
7. Kurkite savo verslą pagal klientų reikmes. Būkite pasirengęs keistis, pasikeitus jūsų klientų reikmėms.
8. Ką žinote apie dabartinius savo klientus, prarastus klientus ir tuos, kuriuos ketinate įgyti? Ką norėtumėte žinoti? Sugalvokite, kaip sužinoti tai, ką jums reikia žinoti, taikykite tiesioginių ir netiesioginių rinkos tyrimų metodus.
9. Padėkite dabartiniams klientams rekomenduoti jus naujiems klientams, kurie galėtų būti jums tinkami ir paskatinkite juos tai daryti.
10. Apibūdinkite idealų klientą, tuomet jį susiraskite. Paskui ieškokite dar vieno ir taip toliau.

Įgyvendinamos idėjos

„New Mind Internet“
Internetas, rinkodara ir technologija

„Išsiskirkite rinkos segmentą ir pasisavinkite jį“, – pataria Richardas Vealas kitiems, užsiimantiems kūrybiniais verslais. Būtent taip padarė „New Mind“ su turizmo sektoriui skirta specializuota programine įranga. „Pasaulinio lygio produktą, pritaikytą rinkos nišai“, Richardas dar apibūdina kaip „programinę įrangą, kuri dirba klientams“. Viena iš priežasčių, kodėl ji jiems taip gerai dirba, yra ta, kad klientai įsitraukia į jos kūrimą, o naujos versijos, siekiant neatsilikti nuo klientų kintančių reikmių, išleidžiamos kas tris mėnesius. „New Mind“ įsiklauso į klientų lūkesčius, o savo kūrybingumą ir įgūdžius sutelkia rezultatyviems sprendimams priimti.

Kitaip negu bendrovės „Iomis®“ produktai, skirti bendresnei rinkai, turizmo programinė įranga nepažymėta bendruoju registruotuoju prekių ženklu, tai produktas su „tuščia etikete“, tad klientai gali susieti jį su savo tapatybe. Todėl pvz. Lankašyro turizmo žinybai ši sistema žinoma kaip LOIS (angl. Lancashire Online Information System, Lankašyro internetinė informacijos sistema). „The Mersy Partnership“ ją vadina MERVIN – Mersisaido lankytojų informacijos tinklu.

Richardo su verslo partneriu Andy’iu Abramu 1999 m. įkurta „New Mind“ grupė samdo 30 darbuotojų, jos apyvarta viršija 2 milijonus svarų sterlingų. Spartus jos augimas – 1 000 proc. per 5 metus – buvo įvertintas prestižiniu „Inner City 100“ apdovanojimu, skiriamu už greičiausiai Šiaurės Vakaruose besiplėtojantį verslą. „New Mind“ technologijos ir jų tinklalapiai yra laimėję keleto klientų apdovanojimus, tarp jų – „Bath Tourism“, „The Beatles Story“ ir daugelio kitų.

„New Mind“ grupė apima tris atskiras bendroves: „New Mind Technology Ltd“, „New Mind Internet Consultancy Ltd“ ir „New Mind Marketing Ltd“. Iš dalies taip yra dėl to, kad siekiama suskirstyti darbus į atskiras kategorijas ir pasiskirstyti verslo riziką. „New Mind Internet Consultancy“ samdo tuos 30 grupės darbuotojų. Didžioji dalis grupės verslo yra tvarkoma per šią bendrovę. Grupės intelektinė nuosavybė priklauso „New Mind Technology Ltd“, todėl grupė gali vėliau parduoti savo intelektinę nuosavybę, parduodama šią bendrovę be darbuotojų. Ši aplinkybė leistų parduoti vertingą nematerialųjį turtą sumokant maksimaliai mažus mokesčius.

www.newmind.co.uk

Richard (kairėje) ir Andy, „New Mind Internet"

Apie šias idėjas ir šiomis temomis dar skaitykite:

- **Intelektinės nuosavybės panaudojimas** (žr. p. 58)
- **Bendrovių struktūros** (žr. p. 75)
- **Klientų įtraukimas į produktų tobulinimą** (žr. p. 38)
- **Kintančios klientų reikmės** (žr. p. 36)

5

Kaip įveikti konkurenciją

– Šiame skyriuje nagrinėjame, kaip elgtis su varžovais ir kokios pozicijos laikytis, kad įgytume konkurencinį pranašumą.
– Žvelgiame ir į daugiau konkurencijos jėgų, tarp jų – į naujus rinkos dalyvius, gaminių pakaitus ir tiesioginius jūsų varžovus.
– Pristatome ir „kookurencijos“ idėją, sujungiančią kooperaciją su konkurencija.

Sėkmingiausios kūrybinio verslo įmonės ne tik visą dėmesį sutelkia į kintančias klientų reikmes, bet ir pripažįsta dirbantys konkurencinėje aplinkoje, todėl susikuria konkuravimo strategiją. Juk kiti verslai dirba šioje rinkoje tiems patiems klientams! Vienos įmonės varžosi kaina, kitos specializuojasi aptarnauti rinkos nišą, įsitvirtina toje nišoje kaip geriausios, taigi ir nustato didžiausią kainą.

Konkurencinis pranašumas

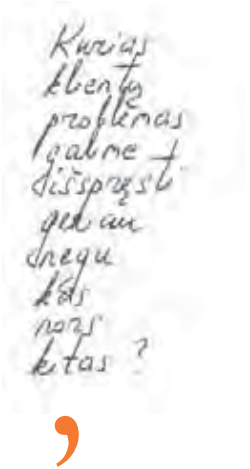
Čia reikia atsakyti į vieną klausimą: ką galime padaryti geriau už savo varžovus? Paradoksalu, bet tai gali būti visai ne ta sritis, kurioje jūs stipriausi! **Konkurencinį pranašumą** įgyjame toje srityje, kurioje pralenkti konkurentus visų lengviausia – net jei tam nereikia geriausio jūsų įgūdžio arba ta veikla nėra jūsų mėgstamiausia.

Palyginsiu tai su bėgiojimu kalvomis. Žinoma, kad nuo kalvos bėgu greičiau negu į kalną, bet taip yra visiems! Į kalną bėgame lėčiau ir tai yra sunkiau – ne tik man, bet ir mano varžovams. Kai bėgame įkalnėn, aš finišuoju tarp pirmųjų, bet žemyn bėgu lėčiau negu vidutiniokas. Tad gali būti, kad man reikėtų rungtis Italijoje, kur visos varžybos baigiasi kalno viršūnėje, nes čia mano silpnybių ir stiprybių derinys suteiktų man konkurencinį pranašumą.

O kai vienu metu galvoji apie konkurencinį pranašumą ir kliento reikmes, tuomet reikia paklausti: **kurias klientų problemas galime išspręsti geriau negu kas nors kitas?**

Verslo strategija – jūsų kelias į sėkmę – reikalauja spręsti, ką konkrečiai daryti ir su kuriais klientais. Tenka nuspręsti ir ko nedaryti, o šitai apima ir sprendimus, kuriuose rinkos segmentuose varžytis neverta, nes ten konkurencija per daug smarki, tad veikiau vertėtų mesti jėgas į kitas sritis, kuriose įgyjate konkurencinį pranašumą. **Tinkamus klientus pasirinkime** įvertinę konkurencinį kontekstą.

Konkurencinis pranašumas



Tinkamų klientų pasirinkimas
žr. p 36

Jūs ir jūsų varžovai

Konkurencinės pozicijos

Konkurencinių pozicijų nusistatymas yra analizės technika, leidžianti nusistatyti savo dabartines pozicijas tarp besirungiančių verslų ir nuspręsti, kokios jos turėtų būti. Kitaip tariant, išsirinkti aukštumą, kurią šiame konkurencijos mūšyje norite paimti.

Konkurencijos diagrama

Kaip jūsų klientai vertina jūsų verslą, palyginti su jūsų konkurentais? Jus ir jūsų varžovus galima pavaizduoti diagramoje su įvairiomis ašimis, vaizduojančiomis kainą, paslaugų lygį, spartą ir t. t. **Konkurencijos diagrama**[13] vadinama technika, paremta taškais, skiriamais pagal, tarkime, dešimt kriterijų. Taip taškais yra įvertinama kiekvienas jūsų varžovas ir jūs pats. Tai leidžia išsiaiškinti, kokios yra dabartinės jūsų pozicijos ir kur jums reikėtų pasitempti.

Čia kliento žvilgsnis ir nuomonė visų svarbiausia, tad lemtingą reikšmę turi gebėjimas į savo ir kitų verslus žvelgti klientų akimis. Klientai jus arba jūsų varžovus apibūdins kaip „paprastus ir linksmus“, „brangiausius, bet vertus šių pinigų“, „lengvai bendraujančius“, turinčius „sparčiausią apyvartą“ arba kaip nors kitaip, apibrėždami tai kaip „kokybę“.

Kokybė

Visi už kokybę, tačiau ką būtent tai reiškia? O jei tiksliau, tai kieno kokybės apibrėžimas svarbiau – jūsų ar klientų? Nacionalinė aklųjų biblioteka, leidžianti knygas Brailio raštu, didžiuojasi savo nepriekaištinga Brailio rašto kokybe. Šiam procesui reikalingi ypatingi įgūdžiai, jis gali trukti kelis mėnesius. Tačiau iš skaitytojų ši biblioteka sužinojo, kad kai kurie klientai verčiau skaito bandomąjį Brailio rašto leidinį, kurį gali gauti vos po kelių dienų išėjus originalui, o ne keletą savaičių laukia ištobulinto varianto. Jiems kokybę lėmė greitis. Dabar Nacionalinė aklųjų biblioteka leidžia skaitytojams pasirinkti, kokios kokybės leidinio jie nori.

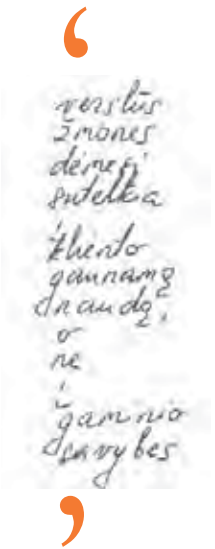
Kokybė nėra pastovus dalykas. Verslo terminais tariant, kokybė yra kliento reikmių ir to, kas pasiūloma, derinimas.

Konkurencijos jėgos

Akivaizdžiausią konkurenciją kelia veikėjai, kurie daro tą patį, ką ir jūs. Tačiau, pasak Harvardo verslo mokyklos profesoriaus Michaelio Porterio[14], jie yra tik varžovai. Būtina atsižvelgti į keturias kitas **konkurencijos jėgas**. Tai yra nauji rinkos dalyviai, produktų ir paslaugų pakaitai, tiekėjų derybų galia ir klientų derybų galia.

Konkurencijos jėgos

Kalbant apie naujus rinkos dalyvius, svarbiausia išsiaiškinti, kas gali sustabdyti kitus, kad jie nesiimtų verslo ir nekonkuruotų tiesiogiai su jumis. Apsaugos priemonės gali būti trapios, nebent jūsų verslas pagrįstas autorių teisių apsaugota technologija arba dizainu, jeigu jam reikėjo ypatingų licencijų arba didžiulių kapitalo investicijų. Bet kaip įsitvirtinti tokiose pozicijose, kad kiti nebegalėtų lengvai sekti jūsų pėdomis?



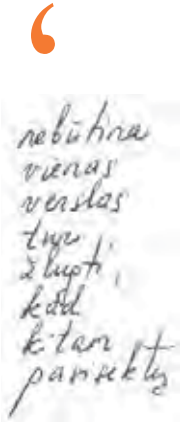
Potencialiai dar daugiau naikinamosios galios turinti konkurencinė jėga yra produkto pakaitas. Prisiminkime, ką nebrangūs kompiuteriniai tekstų procesoriai padarė rašomųjų mašinėlių pramonei! Kas laivu plaukia į Niujorką lėktuvų amžiuje? Kliento požiūriu, tai, ko jie nori, nėra nei kompiuteris, nei rašomoji mašinėlė, tai – gebėjimas profesionaliai parengti dokumentą. Lygiai taip pat klientui nei gultas laive, nei krėslas lėktuve – jis tiesiog nori saugiai ir greitai nuvykti į Niujorką.

Kalbant apie potencialius produkto pakaitus, svarbiausia išsiaiškinti, kokią naudą klientas gauna iš esamų produktų ir paslaugų. Tikrai supratus kliento reikmes smarkiai padidėja tikimybė, kad jūs pats išrasite produkto pakaitą arba paslaugą, užuot tapęs auka.

Nauda, bet ne savybės

Verslūs žmonės dėmesį sutelkia į kliento gaunamą **naudą, bet ne savybes**, būdingas jų įrangai ar paslaugoms. Klientas nori žinoti: „Kokia man iš to nauda?“ Jeigu kliento atsakymas – „Kas iš to?“, vadinasi, kalbėjote apie savybes, ne apie naudą.

„Kookurencija“



„Kookurencija“

Kartais konkurentai gali kooperuotis kaip partneriai, įgyvendindami kokius nors bendrus projektus ar sumanymus. **Kookurencija**[15] – ne tik naujas žodis, sudarytas iš žodžių „kooperacija“ ir „konkurencija“, jis reiškia ir naują partnerystės formą.

Didesnės galimybės kookurencinei partnerystei atsiveria tuomet, kai jūsų konkurencinė padėtis kuo nors skiriasi, t. y. kai jūsų specializacija ir stiprybės nėra visiškai tokios pačios kaip jūsų varžovų.

Esminė „kookurencijos“ idėja ta, jog nebūtinai vienas verslas turi žlugti, kad kitam pasisektų. Jie gali bendradarbiauti, kad padidintų tą pyragą, dėl kurio raikymo konkuruoja ir tuomet kiekvienas gaus daugiau, negu anksčiau gaudavo. Pagalvokime apie Londono Čaringkrosą, kur knygynai varžosi vieni su kitais, tačiau sykiu jie pritraukia daugiau klientų į savo pasaulinio lygio knygynų gatvę. Automobilių lenktynių „Formulė 1“ industrijos branduolį sudaro grupė arba klasteris nedidelių specializuotų įmonių, dirbančių pietų Anglijoje. Panašūs kūrybiniai klasteriai Liverpulyje, Londone, Helsinkyje, Hudersfelde, Tokijuje, Dubline, Sankt Peterburge ir Los Andžele pritraukia klientus savo susijusių – tarpusavyje besivaržančių ir bendradarbiaujančių – verslų koncentracija.

Trumpai tariant, konkurencinis pranašumas yra toks klientų ir rinkų pasirinkimas, kuris leidžia jums laimėti. Sumanus pasirinkimas kyla iš jūsų stiprybių ir silpnybių suvokimo, palyginti su kitomis įmonėmis, kurių išmintingai nutariate vengti, o su kitomis – varžytis (arba kooperuotis). Laimės tie verslai, kurie pelningiems klientams pasiūlys geresnę kokybę už visus kitus.

Nepamirškite:

1. Įvertinkite savo varžovų stiprybes ir silpnybes savo tikslinių klientų atžvilgiu. Nuspręskite, kokią konkurenciją galite įveikti, o kokios – ne.
2. Numatykite konkurencinę grėsmę, kurią sukels gaminių pakaitai – sukurkite juos pirmiau už kitus.
3. Supraskite, kokias kliento reikmes tenkina dabartinis produktas ar paslaugos. Kalbėkitės su klientais.
4. Kas gali sustabdyti kitus, kad jie nesiimtų verslo ir nekonkuruotų su jumis? Kaip įsitvirtinti tokiose pozicijose, kad kiti nebegalėtų lengvai sekti jūsų pėdomis?
5. Nusibraižykite konkurencijos diagramą. Kokios yra jūsų pozicijos tarp varžovų? Ar galėtumėte pasirinkti kitas pozicijas?
6. Paklauskite savęs: kokias klientų reikmes galima tenkinti geriau negu kiti?
7. Kaip jūsų klientai mato jūsų verslą, palyginus su jūsų varžovais?
8. Jeigu klientas jums atsako: „kas iš to?“, vadinasi, kalbėjote apie savybes, ne apie naudą.
9. Ar esama kokių nors aplinkybių, kuriomis galėtumėte bendradarbiauti su savo konkurentais? Pagalvokite apie „kookurenciją“.
10. Ar priklausote kūrybiniam klasteriui? Ar galėtumėte priklausyti?

Įgyvendinamos idėjos

„ESP Multimedia“
Kompaktinių diskų ir vaizdadiskių autorizavimas, vaizdo ir garso įrašų postprodukcija

„ESP Multimedia Ltd“ yra nauja medijų vystymo darbų bendrovė, kuri specializuojasi kompaktinių diskų ir DVD diskų autorizavimo ir vaizdo bei garso įrašų postprodukcijos srityje. Ji priklauso Davidui Hughesui ir Davidui Harry'iui. Bendrovės klientų ratas įspūdingas: „Warner Bros“, BBC, „Sky“, „Toyota“, „SMIRNOFF“ ir „Film Four“.

Prieš įkurdamas „ESP“ Davidas Hughesas buvo vienas iš filmo „Lok, stok arba šauk“ (Lock, Stock and Two Smoking Barrels) garso takelio kūrėjų. Netrukus likimas jį atvedė į Los Anželą, kur jis dirbo komandoje, sukūrusioje tokius filmus kaip „Viengungis“ su žvaigžde Renée Zellweger. Tačiau, pasak Dave'o, tokie ryškūs projektai ne visuomet yra patraukliausi. Jis tvirtina, kad labiau „komercinio“ pobūdžio yra tokie užsakymai, kaip „Sky TV“ fonotekos kūrimas. Tai – pelningesnis ilgalaikis projektas, tačiau nebūtinai mažiau kūrybiškas.

Davidas Harry buvo vienas iš praėjusio amžiaus paskutinio dešimtmečio populiariausių šokių konkurso „Oceanic“ organizatorių, o paskui savo talentą pritaikė multimedijų srityje kaip produkto vystytojas ir konsultantas.

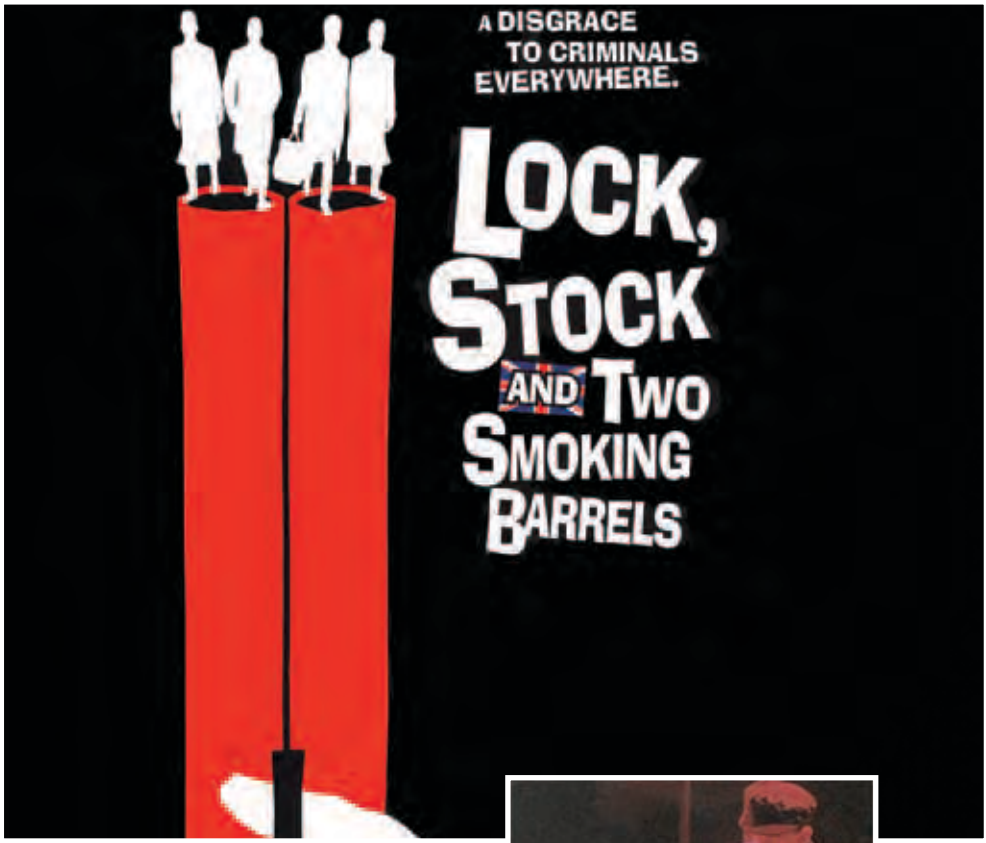
www.espmultimedia.com
www.cdduplicator.co.uk

„ESP“ verslo formulė sujungia itin kūrybiškus projektus su tuo, ką Dave'as vadina „užsidirbimu duonai“, t. y. smulkesnius darbus, užtikrinančius pajamas tarp didesnių projektų, pvz. vaizdadiskių ir kompaktinių diskų autorizavimas ir kopijavimas.

„ESP“ kompaktinių diskų kopijavimo verslas, anksčiau gyvavęs pagal partnerystės principą, dabar yra perkeltas į ribotos atsakomybės bendrovę, kad savininkams sumažėtų verslo rizika. „CDDuplicator.co.uk.“ tebėra atskiras registruotasis prekių ženklas. Šiuo metu klientams tai – tarsi paradinės durys, pro kurias įėję jie yra supažindami su įvairiomis ir sudėtingomis „ESP“ technologijomis ir profesionaliomis multimedijos paslaugomis.

Kitas pajamų srautas – honorarai už autorių teises. Dave'as Hughesas išsiderėjo, kad BBC televizijos serialą „Smagybių šalis“ parodžius Jungtinėje Karalystėje, jam liktų kai kurių DVD diskų kopijų leidybos teisės ir visų kitų programos pardavimų pajamos.

Nors bendrovė vykdo reikšmingus projektus ir turi ilgą klientų sąrašą, Dave'as tvirtina, kad jų kūrybinei įmonei svarbiausia yra gyvenimo kokybė, kitaip tariant, tai – „gyvenimo būdo verslas“.



Davidas Hughes

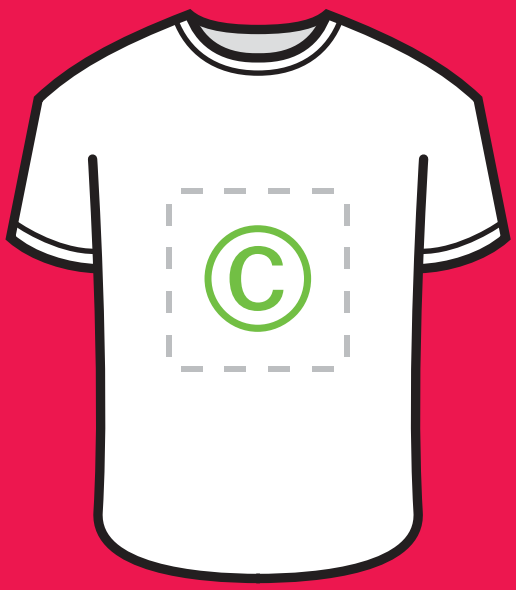
Apie šias idėjas ir šiomis temomis dar skaitykite:

- **Partnerystė ir bendrovių struktūros** (žr. p. 75)
- **„Verslumas“ nebūtinai prieštarauja „kūrybingumui“** (žr. p. 8)
- **Autorių teisių išlaikymas pajamų srautams sukurti** (žr. p. 58)
- **Registruotieji prekių ženklai** (žr. p. 53)
- **Verslas kaip gyvenimo būdas** (žr. p. 9)

6

Apsaugokite savo kūrybingumą

- Šiame skyriuje kalbama apie didėjančią nematerialinių išteklių svarbą informacijos amžiuje.
- Kalbama apie intelektinės nuosavybės svarbą ir apie tai, kaip apsaugoti savo idėjas autorių teisėmis, teisėmis į dizainą, prekių ženklais ir patentais.
- Svarbiausia, kalbama apie tai, kaip pasinaudoti savo intelektinės nuosavybės teisėmis ir paversti savo puikias idėjas pajamų srautais.

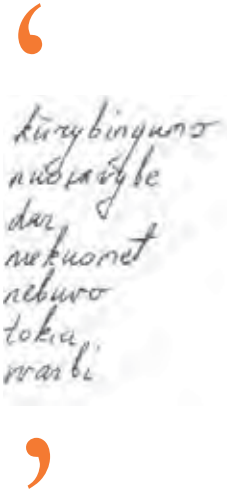


Naujasis tūkstantmetis pradėjo „informacijos amžių“ ir perėjimą iš industrijos amžiaus – ne mažiau reikšmingą procesą, negu žemės ūkio visuomenės virsmas industrijos amžiumi prieš keletą šimtmečių. Atitinkamai vyko ir galios bei turto pokyčiai – nuo žemės buvo pereita prie fabrikų, o dabar – prie informacijos ir idėjų.

Nematerialiųjų išteklių amžius

Nematerialusis turtas

Naująją erą galima pavadinti nematerialiojo turto amžiumi, nes tiek daug galios ir turto susieta su **nematerialiuoju turtu**, pvz. bendrovės tapatybe ir prekių ženklais, rinkos informacija, praktine patirtimi ir idėjomis. Nors nematerialiojo turto negalime konkrečiai apčiuopti, jį galime pirkti arba parduoti taip pat, kaip ir žemę arba mašinas, jis sudaro vis didesnę pasaulio turto dalį. Jei perkate „Microsoft“ akcijų, tik mažytę dalelę to, ką perkate, sudaro žemė, pastatai ir kompiuterių aparatinė įranga, bet daugiausia jūs perkate dalį „Microsoft“ bendrovės tapatybės, licencijų, sistemų, patirties ir darbuotojų moralės – kitaip tariant, nematerialius dalykus, kurie ateityje jums kurs pelną. Tradicinei apskaitai nepavyksta rasti nematerialiojo turto vertei apskaičiuoti tinkamo būdo, bet rinka tai įvertina, ir pirkėjas sutinka mokėti kur kas daugiau negu atspindi balansas. Tai – multimilijoninė vertė geros reputacijos, dėl kurios, pavyzdžiui, perkamos parduotuvės kaina žymiai pranoksta jos patalpų ir prekių atsargų kainą.



Intelektinė nuosavybė (IN)

Kūrybinės idėjos žmonių aplinkoje sklandė gerokai anksčiau negu kažkas suprojektavo ir pagamino pirmąjį ratą, bet kūrybingumo nuosavybė niekuomet nebuvo taip aiškiai apibrėžta, kaip gamtinių išteklių arba gamybos įrenginių. Ji ir dabar nėra taip griežtai apibrėžta. Tačiau kūrybingumo nuosavybė dar niekuomet nebuvo tokia svarbi, kaip šiais nematerialiojo turto laikais gyvenantiems kūrybinių verslų organizatoriams. Kūrybingumo nuosavybė tiek filosofiniu, tiek teisiniu aspektu yra kompleksinis reiškinys.

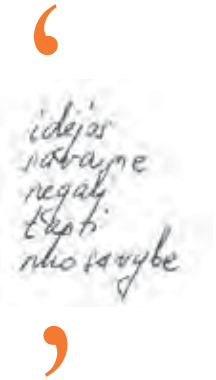
Intelektinė nuosavybė yra kūrybinių idėjų produktas, išreikštas darbais, o **intelektinės nuosavybės teisės** yra teisinės galios, susijusios su nuosavybe, jos apsauga ir komercine šių kūrybinių darbų panauda.

Intelektinė nuosavybė yra kūrybinių industrijų branduolys, o ši apibrėžiama kaip „individualiu kūrybingumu, įgūdžiu ar talentu pagrįsta veikla, dėl kurios įgyjama ir panaudojama intelektinė nuosavybė kuria materialinę vertę ir darbo vietas“[16].

Autorių teisės, dizainas, prekių ženklai ir patentai

Tai yra sudėtinga teisinė sritis, bet šie svarbiausi dalykai turėtų suteikti pagrindą tolesniam savarankiškam tyrimui, kai dar nereikia kreiptis į specialistą dėl pagalbos.

Kalbant teisės terminais, idėjos savaime negali tapti kieno nors nuosavybe, ja gali tapti tik tam tikra jų išraiška. Taigi romano idėjos negalima apsaugoti autorių teisėmis – saugoma gali būti tik užrašyta jos forma. Pagal Jungtinės Karalystės įstatymus autorių teisės egzistuoja nuo to momento, kai idėjai suteikiama kokia nors pastovi arba materiali forma. Jos registruoti nebūtina. Autorių teisės automatiškai saugo tokius darbus kaip rašytiniai kūriniai, muzika, filmai, meno kūriniai, transliuojamos ir kompiuterių programos. Paprastai autorių teisės galioja visą autoriaus gyvenimą ir 70 metų po mirties. Autorių teisių simbolis © nėra būtinas, bet jis nurodo, kam priklauso autorių teisės ir kad šiam darbui kopijuoti reikia gauti leidimą. Teisės į neregistruotą dizainą atsiranda jį sukūrus, panašiai kaip ir autorių teisės. Dizainas gali būti registruojamas per Jungtinės Karalystės patentų tarnybą, jeigu yra išskirtinio „individualaus pobūdžio“.



Prekių ženklai naudojami vieno verslo gaminiams ir paslaugoms atskirti nuo kito verslo gaminių ir paslaugų. Prekių ženklai nėra tik emblemos, bendrovių ir organizacijų naudojamos žymėjimui – tai gali būti ir šūkiai, formos, muzikos kūriniai, kvapai arba spalvos. (Bendrovės „Cadbury“ įprasta purpuro spalva yra registruotasis prekių ženklas, daugiau niekas negali naudoti

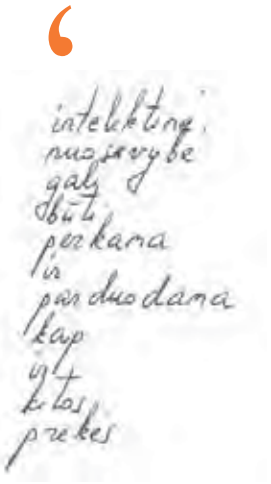
šios spalvos šokolado gaminių pakuotei.) Prekių ženklai taikomi įvairioms prekių ir paslaugų klasėms, todėl „Penquin“ gali būti ir knygų, ir sausainių prekių ženklas. Prieš nuspęsdama dėl savo prekės ženklo „Mimashima Records“ patikrino prekių ženklus visame pasaulyje. Nors Japonijoje buvo bendrovių, vartojančių „shima“, tarp jų nebuvo įrašų bendrovių ženklų. Todėl „Mimashima“ nepažeidė kitų bendrovių prekių ženklų teisių. „**Medication**“ yra registruotasis naktinių klubų reklamos prekės ženklas, ne vaistų bendrovė.

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 60

Prekių ženklai gali būti neregistruoti arba visam laikui registruoti per Jungtinės Karalystės patentų tarnybą. Patys patentai yra registruojami ir apsaugo išradimus, daugiausia susijusius su mechanizmais, dizainu, procesais ir kt.

Jungtinės Karalystės patentų tarnybos tinklalapyje yra pateikiama vertinga išsami informacija, kaip registruoti patentus, dizainą ir prekių ženklus.

Registruoti prekių ženklus, dizainą ar išradimus nėra būtina. Tiesą sakant, „Coca Cola“ receptą labiau saugo paprastas senoviškas gebėjimas saugoti paslaptį, o ne patentas. Tačiau neužregistravus būtų sunkiau gauti teisinę apsaugą tais atvejais, jeigu kas nors kitas panaudotų jūsų dizainą, prekės ženklą arba išradimą savo tikslais.



Intelektinės nuosavybės teisės (INT)

Intelektinės nuosavybės teisės apima moralines teises, leidybos ir mechanines teises. Moralinės teisės siejasi su autoriaus teisėmis būti pripažintam savo darbo kūrėju ir užkerta kelią kitiems neteisėtai savintis kūrybinio darbo nuopelnus. Autorių teisės gali likti kūrėjui arba būti perduotos kitam asmeniui ar bendrovei. Leidybos teisė gali būti suteikiama trečiajai šaliai tam tikru būdu, ribotam laikui ir tam tikrai rinkai išleisti kūriniui; leidėjui autorių teisės neperduodamos. Terminas „mechaninės teisės“ vartojamas muzikos pramonėje ir reiškia konkretų kūrinio įrašą. Taigi, kalbant apie muzikos kūrinį, moralinės, autorių ir mechaninės teisės gali priklausyti trims skirtingiems asmenims arba

bendrovėms. Autorių teisės, prekių ženklai ir kita intelektinė nuosavybė gali būti perkama ir parduodama kaip ir kitos prekės. Pavyzdžiui apie „Beatles“ dainos „Yesterday“ ir kitų jų dainų teises ir nuosavybę galima parašyti visą romaną.

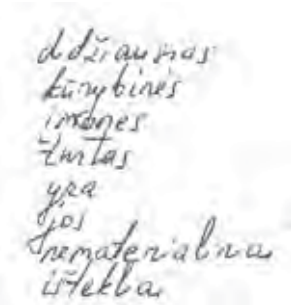
Pastaraisiais metais atsiradusi techninė galimybė parsisiųsti duomenis iš interneto sukūrė dar vieną būdą gauti pelno iš intelektinės nuosavybės. Roko legendai Pete'ui Wylie'ui 2000 m. derantis su savo įrašų bendrove pakako įžvalgumo pareikalauti, kad jam liktų jo muzikos parsisiuntimo teisės. Jo dainas dabar galima parsisiųsti iš iTunes muzikos parduotuvės, o gaunami honorarai priklauso jam.

Davidas Bowie, menininkas ir verslininkas, 1997 m. savo kūrybingumą nukreipė į komerciją ir pirmasis ėmėsi pardavinėti akcijas: surinkęs 55 milijonus JAV dolerių, išsipirko savo muzikos autoriaus teises. Dabar jis kontroliuoja savo darbų panaudą ir akcijų savininkams moka fiksuotą sumą už jų investicijas iš pajamų, kurias, sudaręs įvairius licencijavimo sandorius, gauna panaudodamas savo intelektinę nuosavybę.

Darbuotojai, sutartys ir klientai

Derėtų pažymėti, kad darbuotojai, kurie ką nors sukuria atlikdami savo darbą, tai padaro savo darbdavio vardu, tad sukurtasis produktas priklauso ne jiems, o darbdaviui. Darbdavys ir darbuotojas turi visiškai išsiaiškinti šiuos dalykus, paprastai tai aptariama darbo sutartyje. „New Mind“ darbuotojų sutartyse pasakyta, kad jų sukuriama programinė įranga priklauso bendrovei. Laisvai samdomų ir kitų pagal sutartis bendradarbiaujančių asmenų padėtis nėra tokia aiški, dėl to gali būti deramasi. Tai svarbu kūrybinių industrijų verslo aplinkoje, kur veikia daug laisvai sutartis sudarančių ir *ad hoc* partnerių, bet lieka ir tradicinių darbuotojų ir darbdavio santykių. Kai klientas samdo kūrėją, kad šis jam sukurtų produktą, nuosavybės klausimas ir kūrybiškumo vaisių ateities panauda turi būti aptarta ir dėl jos susitarta iš anksto, išsiaiškinus visų dalyvaujančiųjų šalių nuostatas. IN nuosavybė ir jos perdavimas turi būti užfiksuoti klientų sutartyse ir prekybos sąlygose. Žr. „**JAB Design**“.

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 70



Taigi nematerialųjį turtą galima tam tikru mastu apsaugoti, tačiau apsaugoti jo pagaminimo priemonių iš esmės neįmanoma. Maistas yra kažkam priklausančios žemės produktas, prekės – konkrečiai bendrovei priklausančio fabriko produktas, bet idėjos yra produktas smegenų, kurios priklauso žmogui, o šis negali niekam priklausyti, gali ir bet kada pasitraukti iš verslo.

Jei visi jūsų darbuotojai laimėtų aukso puodą vienu metu ir pirmadienį nepasirodytų darbe (taip nutiko Ispanijoje!), kas liktų iš jūsų kūrybinės įmonės? Žemė ir fabrikai negali paprasčiausiai „išeiti“, bet jūsų žmogiškieji ištekliai gali. Visa, kas jums liktų, išsiskirsčius jūsų darbuotojams ir yra tai, kas jums priklauso. Tik tie dalykai, kurie nepriklauso nuo konkrečių asmenų, priklauso pačiam verslui. Šie materialiniai ištekliai veikiausiai bus ne daugiau negu įstaigos baldai, kompiuteriai, įranga. Kūrybinės įmonės turtas veikiausiai bus jos nematerialiniai ištekliai, t. y. intelektinė nuosavybė: autorių teisės, tinkamai užregistruoti ir apsaugoti prekių ženklai ir patentai.

Idėjų generavimas yra kasdienis kūrybinių ir kultūrinių įmonių darbas, o šių idėjų išraiška sukuria intelektinę nuosavybę. Šios intelektinės nuosavybės apsauga per prekių ženklų registravimą, teises į dizainą ir patentus užkerta kelią neteisėtai naudoti jūsų kūrinius ir leidžia jums išsaugoti savo verslą. Intelektinės nuosavybės, kuri tampa nematerialiuoju turtu, nuosavybė sudaro jūsų įmonės vertę ir užtikrina, kad jūsų verslas liks ir po jūsų.

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 42

Kai panorėsite užsiimti kuo nors kitu arba išeiti į pensiją, tai ir bus viskas, ką turėsite parduoti, nes jeigu įmonė pagrįsta tik jūsų įgūdžiais ir tuo, kas yra jūsų galvoje, jūsų verslo neįmanoma parduoti kitam žmogui. „**New Mind**“ sudėjo visą savo turtą į vieną iš savo bendrovių, kad ateityje galėtų ją parduoti atskirai.

Kūrybingumo pavertimas pinigų srautu

Moralinės teisės menininkui ar kūrėjui suteikia pripažinimą, o intelektinės nuosavybės teisių esmė, verslo kalba kalbant, tokia,

kad jos turi būti naudojamos taip, kad per tiesioginį pardavimą ir licencijavimo sutartis užtikrintų jų turėtojui pajamas.

Daugelis kūrybinių verslų atstovų žvelgia į intelektinės nuosavybės sritį iš gynybinių pozicijų, jie tiesiog siekia apsaugoti savo teises. Sėkmingi kūrybinių verslų atstovai renkasi teigimo poziciją. Kaip pavyzdį iš materialių produktų pasaulio imkime sandėlyje sukrautas prekes.

Suprantama, nakčiai teks jas saugiai užrakinti, apsaugoti nuo vagių. Bet dieną reikia plačiai atverti duris ir su pasitikėjimu pardavinėti savo prekes. Tai - metas, kuomet mes uždirbame pinigų. Tad nors turime apsaugoti savo intelektinę nuosavybę nuo vagių, reikia ieškoti ir galimybių ją parduoti. To nepavyks padaryti, jei tik stengsimės, kad durys visą laiką būtų užrakintos.

Kūrybinį darbą galima pritaikyti naujiems tikslams, t. y. išreikšti kitais būdais, sukurti parduodamų daiktų asortimentą. Pavyzdžiui, dailininkas gali pardavinėti ne tik originalius darbus, bet ir atspaudus, atvirukus ar net pelės kilimėlius.

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 78

„**Red Production Company**“ parduoda licencijas įvairiems formatams ir prekiauja savo produktų, sukurtų televizijai, DVD diskais.

Licencinės sutartys leidžia trečiosioms šalims ribotą laiką ir konkretiems tikslams naudoti intelektinę nuosavybę už mokestį, joms intelektinės nuosavybės teisės nėra parduodamos. Pavyzdžiui, Davidas Hughesas turi licencinių sutarčių su BBC. Žr. „**ESP Multimedia**“.

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 50

Apibendrinant...

Kūrybinis verslas yra menas paversti pripažinimą atlygiu ir mokslas intelektinę nuosavybę paversti pajamų srautais.

Nepamirškite:

1. Skaičiuokite savo nematerialinius išteklius taip pat, kaip ir materialinius.
2. Savo dabartinius intelektinius išteklius įvertinkite pagal pagrindinių faktų suvestinę, atlikdami savo stiprybių ir silpnybių analizę.
3. Įtraukite savo intelektinę nuosavybę ir jos apsaugą į savo verslo strategiją.
4. Intelektinė nuosavybė turi būti ne tik saugoma, bet ir naudojama. Kaip galėtumėte paversti ją pajamomis – tiesiogiai arba netiesiogiai?
5. Ar esate įsitikinęs, kad nepažeidžiate kitų žmonių intelektinės nuosavybės teisių?
6. Ar jūsų sutartys su darbuotojais, klientais ir laisvai samdomais kūrėjais aiškiai apibrėžia, kam priklauso intelektinė nuosavybė ir kaip šios teisės perduodamos?
7. Kūrybinio verslo įmonės turtas veikiausiai bus nematerialus.
8. Kokia vertė jums liks iš jūsų verslo, kai neteksite visų darbuotojų?
9. Pasitarkite su ekspertais dizaino, prekių ženklų ir patentų registravimo klausimais. Kokia dalis jūsų verslo vertės negalėtų tiesiog „išeiti“?
10. Kūrybinis verslas yra menas paversti pripažinimą atlygiu ir mokslas paversti intelektinę nuosavybę pajamų srautais.

Įgyvendinamos idėjos

„Medication“
Studentų klubo naktų ir reklamos bendrovė

„Medication®“ yra registruotasis „Medication Ltd“ prekių ženklas. Tai ne farmacijos bendrovė, o populiariausios Liverpulio studentų nakties organizatoriai.

Įkūrėjas Marcas Jonesas Patentų tarnyboje užregistravo „Medication“ renginį kaip prekių ženklą pagal 41 klasifikacijos kategoriją, kuri apima „pasilinksminimų, naktinių klubų ir diskotekų paslaugas“.

Marcas paaiškino: „Įregistruoti „Medication“ kaip medicininio produkto prekių ženklą būtų buvę neįmanoma, tačiau mes užsiimame ne tokiu verslu, todėl nekilo jokių kliūčių įregistruoti jį išskirtinai šiai pramogų kategorijai žymėti.

Broliai Marcas ir Jasonas Jonesai ketina plėstis su savo registruotuoju prekių ženklu į muzikos leidybos ir drabužių sritis. Galvodami apie ateitį, jie jau įregistravo „Medication“ kaip ženklą pagal 09 klasę (garso ir vaizdo įrašai diskų arba juostų pavidalu) ir 25 kategoriją (drabužiai, avalynė ir galvos apdangalai).

„Medication“ – tai verslas, neturintis reikšmingesnio ilgalaikio turto, tad Marcas su Jasonu pripažįsta, kad jų įmonė remiasi praktine patirtimi ir kitu nematerialiniu ištekliumi – paslaugos tapatybe, kuri teisiškai įregistruota kaip prekių ženklas.

Įmonės intelektinės nuosavybės apsauga, registruojant jos sukurtą tapatybę kaip prekių ženklą, suteikia jiems galimybę išplėsti savo „studentų naktų“ verslą ir kituose miestuose. Įregistravę prekių ženklą kitose kategorijose, jie gali plėsti savo asortimentą ir išeiti į prekių sritį.

Be to, dabar jie sustiprino savo pozicijas derybose dėl jungtinių projektų su kitais verslais, tikėdamiesi išnaudoti „Medication“ stilių. Man berašant šią knygą „Medication“ buvo ką tik pradėję bendrą projektą su „Liquidation“, vienu iš garsiausių Liverpulio alternatyvių vakarėlių, pavadintų „Indiecation“ – naują penktadienio naktį, kuria tikimasi sustiprinti atgimusį tautos domėjimąsi didelėmis gitaromis, garso stiprintuvų iškraipytu garsu ir liesų berniukų ir mergaičių grupėmis.

www.medication.co.uk

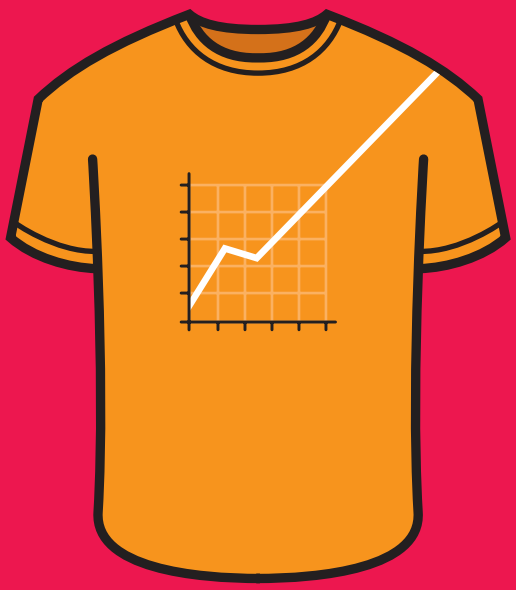
Apie šias idėjas ir šiomis temomis dar skaitykite:

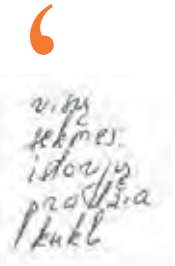
- **Intelektinė nuosavybė** (žr. p. 54)
- **Registruotieji prekių ženklai** (žr. p. 54)
- **Nematerialiniai ištekliai** (žr. p. 53)
- **Bendrovės tapatybė** (žr. p. 53)

7

Skaičiuokite savo pinigus

– Šiame skyriuje pabrėžiama, kaip svarbu suprasti ir stebėti savo įmonės finansinę padėtį įvertinant finansines priemones trimis skirtingais aspektais.
– Jame taip pat kalbama apie kapitalo pritraukimą ir būtinybę užsitikrinti ateities pajamų srautus – tiek investuotojams, tiek dėl asmeninio ilgalaikio finansinio saugumo.





Šiame finansų skyriuje kalbama ir apie pelno nesiekiančias organizacijas, ir apie komercines verslo įmones. Tiesą sakant, mano paties patirtis liudija, kad kartais daugiau finansinio įžvalgumo prireikia vadovauti viešąjai įstaigai ar socialinei įmonei, kuri kūrybinius ar socialinius idealus privalo suderinti su ekonominiu spaudimu pasiekti reikalingą finansinį rezultatą.

Kai klausiu žmonių apie jų verslo trūkumus, pirmiausia jie išdrožia: „Mums stinga pinigų!“ Suprantama, kritinis grynųjų stygius – problema bet kuriam verslui ar socialinei įmonei, naujai ar įsitvirtinusiai, kuri gali kliudyti klestėti ar net išlikti.

Minėtos finansinės kliūtys būna tikros arba įsivaizduojamos. „Įsivaizduojamos“, nes dažnai žmonės įsivaizduoja, kad pradedant verslą iš karto būtina turėti visus įsitvirtinusios įmonės išteklius ir atributus: įrangą, biuro patalpas, automobilius ir t. t., nors labai dažnai reikia daug mažiau, negu jie mano. Mat klausimas iš esmės turėtų būti ne kiek pinigų idealiu atveju norėtume. Daug geriau klausti, kiek mums pakaktų, kad suteiktume naujam ar papildomam verslui ekonominį pagrindą. Jei lauksime dienos, kuomet gausime visus pinigus iš banko, fondo ar laimėsime loterijoje, ji gali niekuomet neateiti. Visų sėkmės istorijų pradžia kukli. Įrangą galima išsinuomoti arba pasiskolinti, užuot pirkus naują, automobilius išsinuomoti, biuro patalpas naudoti bendrai su kitais (arba virtualias), galimi ir profesinių paslaugų mainai. Augimas gali vykti tolydžiai, visiškai nebūtina, kad pokytis būtų staigus. Gebėjimas suktis su mažomis išlaidomis ne tik drausminamai veikia veiklos pradžioje, bet ir yra tvarios ilgalaikės strategijos pagrindas.

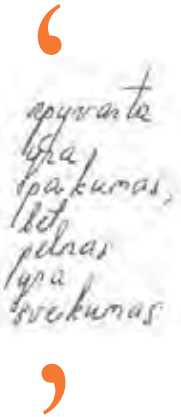
Svarbiausia – aiškiai žinoti, kiek reikia pinigų kapitalinėms išlaidoms ir apyvartinių lėšų. Kuo mažiau įsigyjame įrangos, tuo mažiau tenka įšaldyti pinigų kaip ilgalaikio turto, jie lieka

laisvi ir gali cirkuliuoti kaip kraujas – tai yra apyvartinės lėšos, pinigai, gaunami per banko sąskaitą esminiams kasdieniams mokėjimams atlikti. Neturint pakankamai apyvartinių lėšų verslas gali sužlugti, net pradėjus vykdyti pelningus projektus.

Trys būdai skaičiuoti pinigus

Trys „finansiniai langai"

Kiekvienos įmonės finansinės padėties įvertinimą galima atlikti per **trejetą finansinių langų**: pajamų ir išlaidų ataskaitą, balansą ir pinigų srautų ataskaitą. Kiekviena iš šių formų galima parengti praeities veiklos ataskaitą ir numatyti padėtį ateityje. Kiekviena jų savaip „nupasakoja" padėtį ir padeda planuoti sėkmingą ateitį. Kūrybinio verslo organizatoriai privalėtų suprasti visus tris ir visais jais naudotis.



Pajamų ir išlaidų (arba pelno ir nuostolių) ataskaita[17] parodo, koks pelnas yra gautas per tam tikrą laikotarpį, paprastai per metus. (Net pelno nesiekiančioms organizacijoms tai itin svarbi sąvoka. Kooperatyvų judėjimo dalyviai linkę vartoti žodį „perteklius", tad, jei norite, šiame skyriuje vietoje „pelno" galima vartoti šį žodį.)

Balansas parodo visuminę verslo vertę (grynąją vertę) tam tikru momentu. Tai savininkų turto, įsipareigojimų ir akcijų „akimirkos nuotrauka". Balansas parodo verslo finansinę jėgą ir galią.

Pinigų srautų ataskaita parodo, iš kur pinigai atkeliavo ir kur nukeliavo. Labai svarbu, kad pinigų srautų ateities prognozė parodo, kaip jie cirkuliuos ateityje, artimiausioje ateityje savaičių ar mėnesių periodiškumu. Pinigų srautų prognozė yra gyvybiškai svarbi finansiniam valdymui.

Finansinės apskaitos yra ataskaitos, rašomos teisiniais ar mokesčių tikslais, paprastai jos parengiamos praėjus tam tikram laikui po įvykio. Valdymo apskaitos, priešingai, yra rengiamos vadovams, kad jie galėtų jomis pasinaudoti

esamuoju laiku. Jose pateikiama jums reikalinga informacija, nurodoma, kada ir kaip jums jos reikia, kad galėtumėte sekti, kas vyksta, ir vadovauti verslui geresniais ir prastesniais laikais.

Pinigų srautai – arba jų stygius – yra lemtingas faktorius, todėl pinigų srautų valdymas turi būti neatidėliotinas kasdienio vadovavimo rūpestis. Kol pinigų srautai nepažeisti, tol pelno didėjimą ar mažėjimą galima išgyventi, nors nepelninga veikla anksčiau ar vėliau pakirs ir pinigų srautus.

Valdyti pinigų srautus yra gyvybiškai būtina, bet itin svarbu suprasti savo pelno, uždirbančio pinigus, struktūrą. Verslus žmogus žino, kokį pelną duoda kiekvienas įmonės vykdomas projektas, ne tik jie visi kartu.

Kiekvienas projektas ar skyrius turi prisidėti prie organizacijos netiesioginių išlaidų, be to, turi padengti savo tiesiogines sąnaudas. Arba, kitaip tariant, pagrindines sąnaudas po tam tikrą dalį turi dengti visi projektai arba skyriai.

Balansas parodo verslo vertę tam tikru momentu, praeityje, dabartyje ir ateityje. Ribotos atsakomybės bendrovei tai yra vieša informacija. Balanse visuomenei pateikiama bendrovės valdomo turto vertė – nurodomas ilgalaikis turtas (įranga ir turtas), trumpalaikis turtas (pinigai ir pirkėjų įsiskolinimai) ir trumpalaikiai įsipareigojimai (perviršiai ir skolos). Pagal šį turtą bendrovė galėtų tikėtis gauti paskolą.

Daugelis kūrybinių ir kultūrinių verslų dėmesį sutelkia į pardavimą (apyvartą), o ne į pelną. Kaip sakoma, „apyvarta – tuštybė, bet pelnas – sveikata“. Net socialinėms įmonėms, kurių pagrindinis rūpestis nėra pelnas, nuostoliai gali būti lemtingi. Akivaizdu, kad pelnas – tai skirtumas tarp pajamų ir išlaidų, taigi sąnaudų kontrolė yra ypač svarbi.

Sąnaudų kontrolė

Reikėtų kontroliuoti dvejopas sąnaudas. Pirmiausia **kintamąsias sąnaudas** (tai išlaidos, kurios padidėja arba sumažėja – tai priklauso nuo pardavimo lygio), nes sumažinus kintamąsias sąnaudas galima padidinti veiklos arba projektų pelningumą.

Sumažinęs **pastoviąsias sąnaudas**, nebūsite priklausomas nuo nuolatinių didelių pardavimų, nebereikės stengtis žūtbūt uždirbti pinigų, pavyzdžiui, bus galima atsisakyti nepelningų projektų netiksliniams klientams (žr. „**Mando Group**“). Naudokitės pinigų srautų prognoze ir apskaičiuokite, kaip greitai pagal įvairius pastoviųjų sąnaudų scenarijus ištikus laikinam nuosmukiui verslą pakirstų pinigų stygiaus krizė. Išgyventi sunkius laikus kartais padeda požiūris, kad pastoviosios sąnaudos turi būti kiek įmanoma mažesnės.

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 94

Vienos didžiausių sąnaudų – samdomų darbuotojų darbo laikas, todėl jis turi būti fiksuojamas siekiant surinkti vertingą vadovams informaciją, kontroliuoti išlaidas ir padidinti pelną. Rumunų prekių ženklų kūrimo bendrovė „Grapefruit“ taiko automatizuotą sistemą, fiksuojančią, kiek laiko darbuotojai skiria projektams – šią gerąją patirtį vyriausiasis kūrybinis darbuotojas Marius Ursache įgijo JAV.

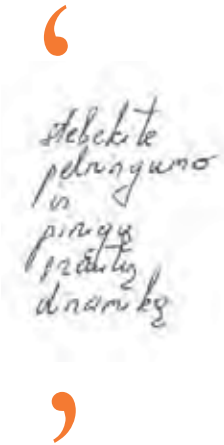
Lėšų sukaupimas

Lėšų sukaupimas iš esmės yra darbas, kurio tikslas – įtikinti investuotojus, kad jų investicija atsipirks.

Tai galioja ir bankui, kuris turi žinoti, kaip pajėgsite grąžinti pagrindinę paskolą ir palūkanas, ir akcininkui, kuriam pagal pelną ir dividendus reikia prognozuoti investicijos atsipirkimą. Viešoji finansuojanti įstaiga turės būti įtikinta, kad jūsų verslas išliks ilgai, nes turi būti paisoma „viešosios naudos“ principo ir pateisinta jų investicija iš visuomenės kišenės. (Įrodyti finansinį gyvybingumą gali kombinuotas finansavimas iš kitų šaltinių arba tam tikra dalis pačios įmonės sukurtų pajamų.)

Kad ir kaip ieškotumėte lėšų, pradėti reikia ne nuo prašymo formos, bet nuo ekonomiškai pagrįstos verslo formulės sukūrimo, kitaip tariant, nuo tvaraus verslo modelio, kuris garantuos prognozuojamą finansinį rezultatą. Labai svarbu pirmiausia teisingai susikurti verslo formulę prieš įrašant ją į verslo planą. „**Mando Group**“ gavo ne vieną paskolą, pateikusi savo verslo planą, taip pat pavyko ir „**JAB Design**“.

Įgyvendinamos idėjos – žr. p. 94, 70



Prognozėse neišvengiamai esama rizikos, o prognozavimo patikimumas priklauso nuo investuotojo požiūrio į riziką.

Investuotojai paprastai nebūna linkę rizikuoti ir reikalauja užstatyti turtą. Nematerialusis turtas laikomas itin nepageidaujamu garantu. Bankai atkakliai laikosi nuomonės, kad rizika iš dalies turi išlikti jūsų ir reikalauja garantijų verslo turtu arba jūsų asmenine nuosavybe; rizikos kapitalo firmos paprastai prisiima daugiau rizikos, bet jos tikėsis didesnės grąžos – didesnės jūsų verslo „riekės“.

Įvairiuose regionuose esama daugybės pradinių subsidijų arba paskolų schemų. Jos taip dažnai keičiasi, kad čia nevertėtų apie kurias nors kalbėti konkrečiai. Prašykite profesionalų, konsultantų, draugų ir paramos agentūrų finansinio patarimo, kaip kreiptis dėl paskolos garantijų, pasinaudoti mokesčių taupymo schemomis arba gauti partnerių finansavimą. Turime pripažinti, kad Jos Didenybės Mokesčių ir muitų tarnyba ne tik surenka mokesčius, bet ir teikia įvairiopą pagalbą bei patarimus. Verslo paramos agentūros pateiks naujausiais duomenimis pagrįstus patarimus, o jų kontaktinius duomenis galima rasti jų tinklalapiuose *(žr. skyrių „Papildoma informacija“ knygos gale).*

Reikia pažymėti, kad teikiant subsidijas ir paskolas reikalaujama tenkinti tam tikras sąlygas, paraiškos teikimas gali užtrukti ir dėl to gali būti uždelstas projektų vykdymas. Blogiausi atvejai, su kuriais susidūriau, buvo tokie, kad netinkama subsidijų pagalba pastūmėjo organizacijas neteisinga kryptimi. Kartais verslo atstovai kreipiasi dėl subsidijų ir paskolų, nors išties jiems reikėtų kitokio verslo

modelio, kuris juos sutvirtintų ir išlaisvintų iš didelės priklausomybės nuo subsidijų ar paskolų. Todėl prieš nusprendžiant, ar kreiptis dėl subsidijų ar paskolų, patartina įvertinti jų trūkumus, ne tik pranašumus.

Jūsų finansinio valdymo skydas

Kūrybingi žmonės dažniausiai mano, jog finansai ir apskaita yra nuobodžiausia jų verslo dalis. Tačiau tie, kurie tai ignoruoja, negali įtakoti savo verslo likimo. Tarytum vairuotum automobilį, nežiūrėdamas į prietaisų skydą. Sėkmingai plėtojantiems savo verslą nebūtina smulkiai nagrinėti finansinius duomenis, tačiau jie turi apžvelgti pagrindinius finansinius parametrus – lygiai taip pat mes nuolat matome automobilio prietaisų rodomą greitį, degalų ir tepalų kiekį. Finansiniai šių rodmenų atitikmenys yra pelningumas (atskirų projektų ir bendras), pinigų srautai ir nuosavas kapitalas (net assets).

Finansinių prietaisų skydas

Kiekvienai įmonei reikalingas paprastas, bet tinkamas **finansinių prietaisų skydas**, nuolat matomas „vairuojant“ verslą. Sudėtingesni parametrai – finansinės kryptys ir koeficientai. Bet jeigu nestebite pelno ir pinigų srautų rodmenų, jūs stačia galva riedate į bankrotą arba rizikuojate atsidurti tuščiu baku greitaeigėje juostoje!

Verslo prietaisų skydas
Žr. p. 90

Daugiau duomenų rodančiame **verslo prietaisų skyde** būtų atsižvelgiama ir į kitus gyvybiškai svarbius rodiklius bei pagrindinius finansinius parametrus.

Kaip susikurti finansinį saugumą

Finansinis saugumas įgyjamas sukūrus pajamų srautus, nepriklausančius nuo jūsų nuolatinio darbo. Šie pajamų srautai teka jums miegant. Tai, kas juos kuria, praėjus kuriam laikui gali būti parduodama. Kūrybinių industirjų šakose tai lengviausiai padaroma panaudojant ar eksploatuojant jūsų intelektinę nuosavybę. Efektyviai valdomos intelektinės nuosavybės teisės kūrėjui suteikia galimybę gauti nuolatinių pajamų iš įvairių šaltinių. *Žr. 6 skyrių „Apsaugokite savo kūrybingumą“*

Trumpai tariant, kūrybinis verslas yra menas paversti kūrybinį talentą intelektine nuosavybe, kuri šios intelektinės nuosavybės savininkams sukuria pajamų srautus.

Nepamirškite:

1. Nelaukite dienos, kada turėsite idealią pinigų sumą. Ji gali niekuomet neateiti.
2. Supraskite savo verslo finansus, juos vertindami trimis skirtingais aspektais.
3. Verslo priežiūrai ir planavimui analizuokite valdymą, nepasitenkinkite vien finansine apskaita, kuri atspindi praeities įvykius.
4. Valdykite pastoviąsias sąnaudas.
5. Norėdami sukaupti lėšų, turėsite parodyti, kaip jūsų verslo formulė sukurs tvarius pajamų srautus.
6. Nuspręskite, ką reikia matuoti, tuomet susikurkite finansinių prietaisų skydą, kad valdytumėte padėtį. Neišleiskite iš akių rodmenų, kad nepakliūtumėte į avariją arba greitaeigėje juostoje neišsektų degalai.
7. Su išmanančiu finansininku pasitarkite dėl mokesčių – pridėtinės vertės (PVM) ir kitų.
8. Kalbame ne tik apie verslo pelną – socialinės įmonės taip pat turi sukurti perteklių.
9. Nepamirškite su subsidijomis ir paskolomis susijusių suvaržymų.
10. Finansinį saugumą susikurkite išnaudodami savo intelektinę nuosavybę.

Įgyvendinamos idėjos

„JAB Design Consultancy“
Pramoninis dizainas

„JAB Design“ yra tarptautinių apdovanojimų pelniusi pramoninio dizaino bendrovė, drauge su naujoves skatinančiais gamintojais kurianti komerciškai sėkmingus naujus produktus. Bendrovė turi patirties medicinos įrangos, apšvietimo, baldų, laboratorijų automatinės įrangos, kasdienio vartojimo prekių, elektronikos priedų ir kitokių gaminių dizaino srityje.

Generalinis direktorius Jonathanas Buttersas sako štai ką: „Užuot apsiriboję viena sritimi, mes deriname tradiciškai tolimas specializacijas, nes kaip tik jų sąveika mums įdomi ir skatina kurti.” “Tarkime, kuriame medicinos įrangos dizainą. Šią įrangą paprastai naudoja tik specialistai, bet mes kuriame gaminius, kuriuos pacientai naudos savo namuose ir tam pritaikome savo kasdienio vartojimo prekių dizaino patirtį. Panašiai ir psichologijos bei inžinerijos arba elektronikos bei sociologijos sąveika paskatina sukurti naujovišką dizainą,“ – tvirtina jis.

„Geras dizaino kūrinys negali būti egocentriškas vienumoje dirbusio dizainerio darbo rezultatas. Dizainas yra procesas”, – pabrėžia jis. – Dizaino procesui būtinas dialogas su klientu, atskleidžiantis įvairių interesų bendruomenių reikmes, įskaitant galutinį vartotoją ir tuos žmones, kurie yra atsakingi už gaminio pardavimą, priežiūrą ir utilizavimą.“ Geriems dizaineriams nesunku patenkinti klientų reikmes, ir, pasak jo, tokie kūrybos genijai kaip Caravaggio ir Da Vinci dirbo daugiausia klientams, o ne atsiskyrę, tačiau jie sugebėjo savo kūriniais išreikšti save, nejausdami prieštaravimo tarp menininko savigarbos ir kliento reikalavimų.
Inžineriją studijavęs Jonathanas 1999 m. pradėjo verslą kaip individualus prekiautojas, o 2001 m., padedamas verslo paramos agentūrų, tarp jų „Creative Business Solutions“, sukūrė naujos bendrovės verslo plėtros strategiją. Verslo plane buvo išskirtos plėtros sritys, į kurias reikia sutelkti dėmesį, tarp jų buvo biotechnologija, medicinos ir saugos įranga. Visose srityse jie sukūrė sėkmingų produktų, kurie garantavo kitus užsakymus. Šią plėtros strategiją Jonathanas apibūdino kaip „didesnės žuvies gaudymą mažesne“.

Verslo plėtra priklausė nuo paskolų ir Jonathanas nusivylęs pastebėjo (tai visai nekeista), kad bankai ir kiti finansuotojai yra „rizikos vengianti kompanija“. Jo paties bankas atmetė paskolos prašymą, pradžioje ir kitos įstaigos nebuvo linkusios skolinti. Ir tik tuomet, kai jis savo ryžtą įrodė užstatęs savo namą, rado investuotojų, panorusių dalytis rizika. „Finansuotojai nori būti įsitikinę, kad savo kailiu patirsi riziką ir netausodamas savęs stengsiesi, kad verslas pavyktų.“ Galutinį finansavimo paketą, apie 200 tūkstančių svarų sterlingų, sudarė paskolos, gautos iš Mersisaido specialiųjų investicijų fondo, Mažų įmonių garantijų projekto (per „Lloyds TSB“), įkeitus paties verslininko namą. Be to, dar buvo „Business Link“ ir „BusinessLiverpool“ subsidijos.

Nuo tada „JAB Design“ verslas vis labiau klestėjo. Bendrovėje yra 9 darbuotojai, ji turi 20 klientų, o jos metinė apyvarta – apie 750 tūkstančių svarų sterlingų. Prieš samdydamas darbuotojus Jonathanas investavo į teisines konsultacijas, kad būtų tikras, jog bendrovės darbo sutartis yra išsami. Dėl to bendrovei

www.jabdesign.co.uk

pavyksta kai kurias darbuotojų problemas išspręsti laikantis teisingų procedūrų ir nesudarant galimybių teikti apeliacijas arba pareikšti priešieškinius, nes sudaromos šiuolaikinės darbo sutartys.

Dabar Jonathanui nebereikia būti „žmogumi orkerstru“. Jis daugiau laiko praleidžia tvarkydamas verslą, o ne dirbdamas jame, ir tai jis vadina „aukštesnių viršukalnių ėmimu“. Jo darbuotojai daugiausia laiko skiria dizainui tam naudodami naujausias technologijas – „SolidWorks 3D CAD“ programinė įrangą. Tuo tarpu jis pats jis prižiūri visus projektus ir „uždeda kokybinį viršutinį sluoksnį“, kaip jis pats tai apibūdina. Viena svarbiausių jo užduočių – palaikyti ryšius su klientais. Dėl to reikia rašyti trumpus nurodymus ir technines specifikacijas, susitarti dėl darbo etapų, rūpintis, kad pasiteisintų klientų viltys. Pasak Jonathano, tam kartais prireikia „Jungtinių Tautų lygio diplomatijos“. Bendrovės Prekybos sąlygas (jas galima rasti bendrovės jos tinklalapyje) parengė specialistai pačioje veiklos pradžioje.

Šiandien žvelgdamas atgal Jonathanas tai laiko reikšmingu ėjimu. Nuo to laiko šios sąlygos buvo kelis kartus tikslinamos aiškinant kai kuriuos konkretiems klientams kilusius klausimus. „JAB Design“ dar buvo smarkiai susikirtusi su vienu klientu ir griežtos Prekybos sąlygos padėjo laimėti teisme.

Svarbūs yra straipsniai, kuriuose apibūdinamas intelektinės nuosavybės perdavimas klientui. Lemiamą reikšmę turi tai, kad šis nuosavybės perdavimas susietas su kliento mokėjimais – tokiu būdu apsaugomi pinigų srautai. Pastaruoju metu „JAB Design“ derėjosi dėl autoriaus atlyginimo mokėjimo nuo produkto pardavimų – mainais už dizaino mokesčio sumažinimą.

Kalbėdamas apie bendrovės vertybes Jonathanas sako: „Ypač įkvepia gyvenimo kokybę gerinantys produktai, ne banalybės. Mums yra svarbi medicinos ir saugos įranga, be to, gyvenimo kokybę gerina sporto ir laisvalaikio gaminiai. Mes nekuriame karinių prekių.“ Naujas „JAB Design“ produktas – iš saugumo srities, skirtas jūrų žvejybos pramonei. Numatoma, kad jis turėtų išgelbėti apie 50 gyvybių per metus. Rengiant šią knygą kliento pageidavimu tai dar buvo paslaptis. Tad laukite jo pasirodant!

Apie šias idėjas ir šiomis temomis dar skaitykite:

- **Kūrybos alchemija** (žr. p. 8)
- **Verslas kaip dialogas su klientais** (žr. p. 38)
- **Tvarkyti verslą, o ne dirbti versle** (žr. p. 81)
- **Lėšų kaupimas ir paramos agentūrų pagalba** (žr. p. 66)
- **Intelektinės nuosavybės perdavimas klientams** (žr. p. 56)
- **Vertybės** (žr. p. 11)

8

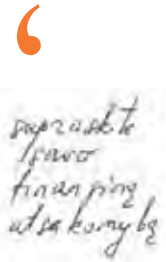
Gera bendrovė

– Šiame skyriuje aiškinama ribotos ir neribotos finansinės atsakomybės sąvokos bei sumanymo steigti ribotos atsakomybės bendrovę pliusai ir minusai, svarstomos ir kitos korporacijos formos.
– Apžvelgiamos įvairios organizacinės struktūros, aiškinamos sąvokos, pvz., „virtuali organizacija“.

Didžioji dauguma verslo įmonių samdo iki dešimties darbuotojų. Kūrybinės industrijos šiuo požiūriu ne išimtis. Esama daugelio įmonių, kuriose dirba tik vienas žmogus, užsiimantis individualia veikla. Kiti kūrybiniai verslai susiformuoja į bendroves arba socialines įmones.

Finansinė atsakomybė

Nors individuali veikla teikia tam tikrų pranašumų, ji turi ir trūkumų, tarp jų – **neribota savininko atsakomybė**, nes teisiniu požiūriu verslas ir asmuo yra neatskiriami. Savininko asmeniniai ir verslo finansai sudedami į „vieną katilą“. Ši neribota atsakomybė būdinga ir partnerystės bendrovėms (išskyrus ribotos atsakomybės partnerystę).



Ribota atsakomybė paprastai atsiranda įsteigus ribotos atsakomybės bendrovę kaip atskirą juridinį asmenį (pvz. uždarą akcinę bendrovę - UAB). Tokiu būdu investuotojų (narių) atsakomybė apribojama iki jų pasirinktos investuoti sumos. Jeigu verslas žlunga, jų nuostoliai tėra tai, ką jie investavo, o privatus turtas nepaliečiamas. (Kitaip yra neribotos atsakomybės atveju – individualiems įmonininkams arba partneriams gali tekti sumokėti skolas iš asmeninių lėšų.)

Net ir steigiant ribotos civilinės atsakomybės bendrovę bankas gali reikalauti asmeninių garantijų už verslo paskolą, jeigu verslas neturi pakankamai tam tinkamo turto. Tuomet bendrovės atsakomybė iš esmės perkeliama asmeniui, prisiimančiam garantijas už paskolą.

Labai svarbu, kad visi, kurie prisideda prie įmonės steigimo, suprastų savo finansinę atsakomybę.

Ribotos civilinės atsakomybės bendrovės

Įsteigti privačią ribotos civilinės atsakomybės bendrovę labai paprasta, tereikia apsvarstyti argumentus už ir prieš.

Teisiškai ribotos civilinės atsakomybės bendrovė laikoma atskiru juridiniu asmeniu. Šis statusas yra esminis dalykas, dėl kurio bendrovės nariams suteikiama ribota atsakomybė. Tai taip pat reiškia, kad į teismą galima paduoti bendrovę, kuriai priklauso šis turtas, o ne atskirus akcininkus.

Vienas iš mažoms įmonėms svarbių argumentų yra įvaizdis, kurį suteikia ribotos atsakomybės bendrovės statusas. Juridinio asmens statusas, atsižvelgiant į veiklos sektoriaus ir klientų įsivaizdavimą, klientams kelia didesnį pasitikėjimą negu individualią veiklą vykdantis žmogus.

Akcinė bendrovė turi naudingą kapitalo pritraukimo priemonę: verslui plėtojantis išleidžiamos akcijos, kurios investuotojams padeda pritraukti daugiau žmonių. Jie tampa akcininkais arba ima vadovauti bendrovės administracijai.

Vienas iš akcinių bendrovių trūkumų yra tas, kad jos turi pateikti išsamius duomenis apie vadovus ir metines ataskaitas Juridinių asmenų registrui, kuris šią informaciją paviešina.

Viešosios įstaigos

Ribotos atsakomybės pranašumai tinka ir pelno nesiekiančioms organizacijoms (arba, tiksliau pasakius, pelno neskirstančioms organizacijoms). Jos gali įsiregistruoti kaip viešosios įstaigos – pelno nesiekiančios ribotos civilinės atsakomybės viešieji juridiniai asmenys. Tai tokios pat, kaip ir kitos bendrovės, tik be akcijų, todėl negali paskirstyti akcininkams pelno kaip dividendų. Tokio pobūdžio bendrovės gali tapti „registruotosiomis labdaros įmonėmis“. Viešoji įstaiga gali užsiimti verslu, kuriuo pirmiausia siekiama socialinių tikslų. Paprastai įregistruojama bendrovė, nors kai kurie kooperatyvai

Visuomenės intereso bendrovė

turi „gamybinės ir taupiosios organizacijos“ (angl. Industrial and Provident Society) statusą. **Visuomenės intereso bendrovėms** gali būti taikomas **asociacijos** statusas, jungiantis taip pat ir akcijas turinčias ir jų neturinčias bendroves bei fizinius asmenis. Jis buvo sukurtas siekiant bendruomenių iniciatyvoms suteikti tam tikrą juridinį statusą.

Atsižvelgiant į jūsų verslo veiklos mastą ir darbo partnerius, kitus asmenis ar verslus, gali būti prasminga nesprausti visos verslo veiklos į vieną struktūrą.

Plėtodamosi bendrovės gali įgyti kitų verslų, nuo jų gali atsišakoti dukterinės bendrovės, jos gali suskilti į atskirus juridinius vienetus, jeigu skirtingoms verslo strategijoms reikalingos alternatyvios struktūros. Labdaros bendrovės paprastai įsteigia atskirą dukterinę prekybos bendrovę. Verslo bendrovės atskiras bendroves steigia dėl įvaizdžio, bendrovės ar produkto tapatybės, dėl nuosavybės ir dalyvavimo, intelektinės nuosavybės pardavimo arba siekdamos sumažinti bendrąją riziką. Žr. „**The Windows Project**“ ir „**New Mind**“.

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 102, 42

Organizacinės struktūros

Kad galėtų kuo geriausiai vykdyti projektinę veiklą, organizacijoms reikia įgyti naujų formų. Tradicinė, nenukrypstanti nuo įprastos tvarkos bendrovė, kurioje nuolatos dirba vienodas skaičius darbuotojų, šiai naujai aplinkai netinka. Informacijos amžiaus įmonėms reikia naujoviškų organizacinių struktūrų, vadinamų įvairiai: „virtualia“, „tinklo“, „trilape“, „klubo sumuštinio“.

Tai nėra atskiros juridinės struktūros, tai veikiau koncepcijos, kaip lanksčiai organizuoti verslo veiklą.

Virtuali organizacija

Virtuali organizacija gali būti „nematoma“ – mat ji neturi konkrečios registruotos buveinės, jos nariai gali būti geografiškai pasklidę ir susieti internetu. Konkrečiam tikslui virtualios organizacijos gali greitai susiformuoti į tinklą, kuriame dalyvaus atskiri asmenys ir organizacijos. Dažnai

didžiąją dalį tokių organizacijų darbo atlieka susijungusių bendrovių subrangovai. Virtuali organizacija koordinuoja šį darbą ir kontroliuoja intelektinį kapitalą bei kito nematerialiojo turto panaudojimą, pvz., ženklodarą. Virtuali organizacija gali išnykti vos tik atlikusi darbą, bet kai kurie jos nariai kitu deriniu gali sudaryti naują virtualią organizaciją.

Tinklo organizaciją galima apibūdinti kaip keletą organizacijų arba asmenų, kartu dirbančių, kad pasiektų bendrą tikslą, tarkime, dizaineris, gamintojas ir tiekėjai. Šį terminą galima vartoti apibūdinti didesnei organizacijai, kurios struktūros dalys sąveikauja natūraliau ir savarankiškiau negu tradicinėje hierarchinėje struktūroje.

Trilape organizacija Charlesas Handy[18] pavadino trijų dalių verslą, į kurį įsitraukia nuolatiniai darbuotojai, laisvai samdomi projektų darbuotojai ir subrangovų įmonės. „**Red Production Company**“ yra tinkamas šios struktūros pavyzdys. Ji turi nedaug nuolatinių darbuotojų, bet įtraukia šimtus laisvai samdomų darbuotojų, kurių reikia šios kompanijos statomiems televizijos spektakliams, o tokias funkcijas, kaip produkto reklama ir pasiūla, ji perka iš atskiros bendros įmonės.

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 78

Klubo sumuštinio organizacija

Mano **klubo sumuštinio (Club Sandwich) organizacijos** samprata pagrįsta trilape organizacija. Tai organizacija, kuri:

A. pripažįsta kūrybingus asmenis, kuriems reikalingas socialinis bendravimas ir „narių klubo“ infrastruktūra;
B. tarsi sumuštinis turi tris „sluoksnius“ – nuolatinius darbuotojus, laisvai samdomus darbuotojus ir subrangovų įmones;
C. atspindi įvairius santykius ir ryšių lygmenis tarp minėtų trijų sluoksnių, kuriuos galima palyginti su įvairiais klubo sumuštinio užpildais.

Kai tik pradedate kūrybinės įmonės veiklą, galvoti apie bendrovių struktūrą gali pasirodyti nereikalingas vargas, bet jei šią verslo formulės dalį sutvarkysite teisingai, tai gali apsaugoti jus nuo rūpesčių ateityje ir pagelbėti žengiant į sėkmę.

Kitaip tariant, sprendimai dėl organizacinės struktūros turi būti naudingi jūsų verslo strategijai, o ne lemti ar kreipti ją.

Nepamirškite:

1. Suvokite savo finansinę atsakomybę.
2. Norėdamas steigti bendrovę, kuri apribos jūsų finansinę atsakomybę, apsvarstykite argumentus už ir prieš.
3. Pagalvokite, ar skirtingoms veiklos rūšims nereikėtų atskirų bendrovių ir projektų, kurie leistų išskirstyti verslo riziką.
4. Aiškiai žinokite, kur einate. Ar norite verslo, kuris taptų jūsų gyvenimo būdu, ar tokio, kurį galiausiai galėsite parduoti? Savo verslo strategijai paremti naudokitės įvairiomis struktūromis ir neleiskite, kad struktūra diktuotų jūsų verslo kryptį.
5. Socialinių įmonių steigėjams vertėtų pagalvoti apie „visuomenės intereso bendrovės“ formą.
6. Iš pat pradžių pasirinkęs teisingą bendrovės struktūrą apsisaugosite nuo daugelio nesutarimų ateityje.
7. Kokį įvaizdį ar bendrovės tapatybę formuoja jūsų organizacijos struktūra? Pažvelkite į ją kliento akimis.
8. Prireikus pasikonsultuokite su patarėju verslo klausimais arba apskaitininku.
9. Pasvarstykite apie partnerystę virtualiose organizacijose.
10. Nuspręskite, kuriuos darbus jūsų įmonė turi atlikti savo jėgomis, o kuriems darbams jums reikės subrangovų.

Įgyvendinamos idėjos

„Red Production Company“
Televizijos spektaklių pastatymų bendrovė

„Po darbo“, „Antrasis atėjimas“ ir „Kazanova“ yra televizijos spektakliai, pastatyti prizais apdovanotos bendrovės „Red Production Company“. Russelo T. Davieso parašytas scenarijus „Keistuoliai“ buvo pirmoji šios bendrovės sėkmė. Bendrovę įsteigė Nicola Shindler, kuri jau buvo pelniusi gerą vardą Jimmy'o McGoverno parašyto „Hilsboro“ pastatymu.

„Televizijos spektaklius statome pasikvietę laisvai samdomus aktorius“, – sako generalinis direktorius Andrew Critchley. Taigi „Red Production Company“ naudojasi laisvai samdomais darbuotojais, kai jiems prireikia daugiau arba mažiau žmonių. Tai priklauso nuo konkretaus pastatymo reikmių. „Red Production Company“ įstengia dirbti tik su 8 nuolatiniais darbuotojais, ji nuomoja patalpas iš vis kitos televizijos kompanijos, tad pastoviąsias sąnaudas jai pavyko sumažinti iki minimumo. Būdama klasikinė „projektine“ organizacija, prireikus „Red Production Company“ įvairiems pastatymams gali pasikviesti iki kelių šimtų žmonių.

Pasak Andrew Critchley'o, meniniu ir komerciniu požiūriu sėkminga įmonė „Red Production Company“ yra pelninga daugiausia dėl savo darbo apimties, o ne dėl pelno maržos. Pastatymas už 5 milijonus svarų sterlingų su tik 5 proc. marža vis tiek duoda nemažą 0,25 milijono svarų sterlingų pelną.

www.redproductioncompany.com
www.ind-dvd.com

„Red Production Company“ sukuria ribotos atsakomybės kompaniją kiekvienam pastatymui ir šios „vieno tikslo priemonės“ leidžia jai atskirti verslo riziką, susijusią su kiekvienu atskiru sumanymu. „Red Production Company Ltd“ yra daugelio kitų asocijuotų bendrovių –„Second Coming Ltd“, „Linda Green Ltd“, „Bob and Rose Ltd“, sukurtų atskiriems pastatymams, – centre. Visus komercinius kiekvieno pastatymo reikalus tvarko atskira bendrovė. Pastačius spektaklį, šios bendrovės veikia ir toliau, jos renka nuolatinius pajamų srautus už pastatymo teisių pardavimą, formato mokesčius ir DVD diskus.

Verslo aplinka, kurioje kuriami televizijos spektakliai, pakito į palankią pusę nepriklausomiems prodiuseriams, kurie dabar gali pasilikti didesnį procentą savo pastatymų intelektinės nuosavybės. Tai įvyko įsikišus Pact[19] ir pakeitus Ofcom taisykles[20].

Atsiliepdama į šiuos pokyčius ir pasinaudodama naujomis galimybėmis, „Red Production Company“ vis daugiau eksploatuoja savo pastatymų intelektinę nuosavybę – parduoda teises, ima formato mokestį (pvz. parduodama „Keistuolių“ JAV kabeliniam tinklui tinkamą formatą), prekiauja savo televizijos serialų DVD diskais.

Tokia rinka ir produktų reklama buvo sukurta vienodai ženklinant DVD diskus „inD“ etikete. Tai įvairiems žanrams atstovaujančių bendrovių bendros įmonės „inD DVD Ltd.“ registruotasis prekės ženklas.

„Red Productions Company“ spektakliai „Kas mano, tai mano“ (viršuje) ir „Kazanova“

Apie šias idėjas ir šiomis temomis dar skaitykite:

- **Atskiros bendrovės struktūros** (žr. p. 75)
- **Pokyčiai išorinėje aplinkoje (taisyklės)** (žr. p. 28)
- **Mažos pastoviosios sąnaudos** (žr. p. 65–66)
- **Virtualios organizacijos** (žr. p. 75)
- **Intelektinės nuosavybės panaudojimas kuriant produktų asortimentą** (žr. p. 58)

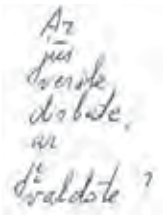
9

Lyderystė ir vadovavimas

– Šiame skyriuje kalbama apie skirtumą, kai savo versle dirbame ir kai jį tvarkome.
– Jame gvildenami vadovavimo žmonėms – darbuotojams ir kitiems – ir lyderiavimo klausimai; lyderio vaidmuo vykstant pokyčiams.
– Šiame skyriuje kalbama ir apie kai kuriuos žmonių įdarbinimo aspektus.

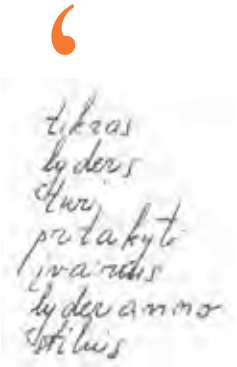
Vadovavimą galima apibrėžti kaip „tikslų pasiekimą pasitelkus kitus žmones“, todėl vadovo darbas – kitų žmonių veiklos koordinavimas ir užtikrinimas, kad tai, kas yra reikalinga, bus padaryta. Daugeliui sunku pereiti nuo būvio, kai viską „padarai pats“, prie vadovavimo kitiems. Dažnai su šiuo sunkumu susiduria būtent kūrybos žmonėms, kurie pradeda individualų verslą, o šiam išsiplėtus, ima samdyti kitus.

Vadovo kaip koordinatoriaus darbą galima palyginti su skrydžių valdymo specialisto darbu, kurio paskirtis – užtikrinti, kad lėktuvai atskristų ir išskristų saugiai, nesusidurdami. Tačiau skrydžių valdymo specialistai patys neskraido. Vadovo patiriama frustracija kyla iš to, kad jo darbas pasikeičia – užuot skraidęs, jis turi koordinuoti kitų darbą, padėti jiems atlikti jį gerai.



Kai „versle dirbame“ ir kai „verslą valdome“

Daugelyje organizacijų paaukštinti darbuotojai tolsta nuo pradinės veiklos, kuri juos patraukė į šią sritį – taip dažnai atsitinka mokytojams, pardavėjams, medicinos seserims ir kitiems. Tokioje pačioje padėtyje atsiduria ir kūrybinėse srityse dirbantys verslininkai, kurie dažnai skundžiasi, kad, verslui plečiantis, turi mažiau laiko kūrybiniams sumanymams, o vis daugiau laiko reikalauja administravimas, vadovavimui kitiems žmonėms. Galbūt tai viena iš priežasčių, kodėl daugelis verslininkų nesiekia plėtoti tokio verslo, kuriam reikėtų samdyti daug žmonių, bet mieliau kuria gyvenimo būdo verslą. Daugelis žmonių susikuria verslą, nes nori susikurti darbą, kad galėtų „**tame versle**“ dirbti, tačiau jei norime, kad mūsų įmonė stiprėtų, reikia ne dirbti versle, bet jį **valdyti**. Laivo kapitonas turi vairuoti laivą stovėdamas ant tiltelio, o ne iš variklių skyriaus. Jeigu norite sukurti verslą, kurį galiausiai galėtumėte parduoti, tai svarbu, kad iš viso į jį nebūtumėte įsitraukęs. Labai svarbu aiškiai suvokti savo tikslus ir uždavinius.



Pasiekti, kad tai, kas reikalinga, padarytų kiti žmonės, gali būti sunku dėl įvairių priežasčių. Pradžioje parengti kitą gali trukti ilgiau negu ką nors padaryti pačiam. Visų jūsų žinių apie savo verslą perteikimui reikalinga ypatingo lygio komunikacija. Pavyzdžiui, pasisamdę pirmąjį administratorių, atsikratysite daugybės popierių tvarkymo, tačiau kartu tapsite vadovu. Bendravimas su komanda yra itin svarbu, bet gali atimti nepaprastai daug laiko. Į verslą įsitraukiant vis daugiau žmonių, proporcingai didėja būtinybė su jais bendrauti. Vien tik nuspręsti, ką žmonės turi ir ko neturi žinoti, kaip jie tai turi sužinoti ir kas jiems turi pasakyti, savaime yra vadovavimo darbas.

Lyderystė

Žodis „lyderystė“ dažnai primena didžiuosius pasaulio lyderius: Nelsoną Mandelą, Winstoną Churchillį, Mahatmą Ghandį, Martiną Lutherį Kingą ir kitus, tad gali atrodyti, kad taip vadinti penkių žmonių įmonėlės vadovą būtų pernelyg skambu. Tačiau lyderiavimas (kaip priešingas vadovavimui dalykas) vis tiek yra reikalingas. Vadovavimo darbe svarbiausia yra žmonėms nurodyti, ką jie turi daryti. Savo ruožtu, lyderystė reikalingas tam, kad žmonėms būtų galima parodyti, kur jie eina, įkvėpti juos ir suteikti jiems galimybę suvaidinti savo vaidmenį toje kelionėje.

Lyderiavimo stiliai

Geras lyderis turi nusimanyti apie įvairius **lyderiavimo stilius** ir idealiu atveju laisvai „kalbėti“ visomis lyderio kalbomis, pasirinkdamas tuo momentu ir tomis aplinkybėmis tinkamiausią. Remdamasis Danielo Golemano[21] pasiūlymu, pagal vadovavimo stilių išskiriu tokius vadovus:

diktatorius — valdingas ir energingas viršininkas,
vizionierius — įkvepia, nupiešdamas ateities paveikslą,
žmogiškas — prieinamas, lengvai bendraujantis,
išklausantis — patariantis, demokratiškas,
antžmogis — nustato spartų darbo tempą,
ugdytojas — prižiūri ir lavina kitus.

Visa gudrybė ta, kad reikia gebėti naudotis visais šiais vadovavimo stiliais ir žinoti, kada kurį pasirinkti.

Dažnai juokais sakoma, kad verslas eitųsi puikiai, tik klientai netikę. Lygiai taip pat sakoma, kad lyderiauti ir vadovauti būtų vieni niekai, jeigu nereikėtų turėti reikalų su žmonėmis. Žmonių sutinkame visokiausio plauko – darbuotojų, partnerių, klientų, kolegų, tiekėjų ir kitų. Jie gali būti sunkaus charakterio, reiklūs, pernelyg entuziastiški, išsiblaškę, užsispyrę ir paprasčiausiai neracionalūs!

Emocinis intelektas

Kad sektųsi dirbti su žmonėmis, reikia turėti gerą **emocinį intelektą**, kurį apibrėžiu kaip „gebėjimą vykusiai valdyti save ir savo santykius su kitais žmonėmis, suprantant savo ir kitų žmonių jausmus, pripažįstant, kad mes, žmonės, esame ir emocingos, ne tik racionalios, būtybės“.

Neatsitiktinai žmonės, kurie iškyla kaip savo verslo ar įstaigos lyderiai, be savo kūrybinės, akademinės arba techninės specialybės, turi ir šiuos komunikavimo įgūdžius bei emocinį intelektą.

5-to lygmens lyderis

Esama įvairių lyderių tipų, nebūtina stengtis atitikti charizmatinio, energingo vadovo stereotipą. Tarp geriausių lyderių esama kuklių žmonių, kurie, kalbai pasisukus apie bendrovę, išsyk tampa griežtai ambicingi – tai vadinamasis **5-to lygmens** lyderis[22].

Įkvepiantys lyderiai teikia tai, ko daugelis darbuotojų sako norį iš savo vadovo: kad juos įkvėptų. Tačiau Jungtinės Karalystės prekybos ir pramonės departamento apklausos duomenimis[23], tik 11 proc. jų teigia tikrai jaučiasi įkvėpti.

Plačiai mąstantys lyderiai ieško ir nugirsta idėjų už savo pramonės šakos ar kultūros ribų, o aptikę naujų idėjų ar metodų, mėgina juos kūrybiškai pritaikyti savo įmonėje. Taip mąstantys lyderiai kūrybinių industrijų šakose pripažintų idėjas, užsimezgusias už kūrybinio sektoriaus ribų, paskui kūrybiškai jas pritaikytų toms idėjoms, kurios jau įdiegtos jų versle.

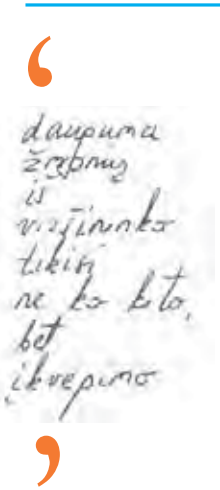
Kaitos valdymas

„Kaitos valdymas“ yra amžina verslo tema – mat pati kaita vyksta nuolat. Tačiau sąvoka „kaitos valdymas“ nėra visiškai teisinga. Būčiau linkęs sakyti „kaitos kreipimas“, nes kreipti ją reikia lygiai taip pat, kaip ir valdyti, o posakis „kaitos valdymas“ skatina manyti, kad kaita yra administracinis arba techninis darbas. Iš tiesų lyderiavimas labiau yra žmonių įkvėpimas, kai, parodžius viziją, jiems suteikiama laisvė ir parama, reikalinga tai vizijai pasiekti.

Žmonių įdarbinimas

Lyderiavimas ir vadovavimas, suprantama, taikomas darbuotojams, tačiau plėsti ir kreipti verslą galima ne tik samdant daugiau nuolatinių darbuotojų.

Ideas in Action — see page 24



Reikia kruopščiai apgalvoti visus argumentus už ir prieš, jei ketiname samdytis nuolatinius darbuotojus, o ne pasitelkti laisvai samdomus; kai kurios organizacijos sugeba sudaryti stiprias mišrias komandas. „**Peppered Sprout**“ yra pavyzdys verslo, kuriam pagal darbo sutartį samdomi nuolatiniai darbuotojai ir turima sava laisvai samdomų menininkų duomenų bazė. Kūrybiniame sektoriuje vyrauja tinklo tipo ir virtualios organizacijos struktūra – *žr. 8 skyrių „Gera bendrovė“*, kuriame daugiau pasakyta apie bendrovės struktūrą.

Svarbiausias etatinių darbuotojų pranašumas tas, kad jie įgyja nuolatinę ir išskirtinę galimybę naudotis savo laiku ir patirtimi, o jų kūrybinis produktas tampa jų nuosavybe *(žr. 6 skyrių „Apsaugokite savo kūrybingumą“)*. Neigiamas dalykas – įsipareigojimas sutikti su pastoviomis atlyginimų sąnaudomis ir teisinė darbdavio atsakomybė.

Laisvai samdomi darbuotojai jums reikiamus įgūdžius gali pasiūlyti tuo metu, kai jums jų reikia, ir dėl to nesusidaro pastoviosios sąnaudos, nors valandinis autoriaus atlyginimas bus didesnis. Atsakomybė mažesnė, tačiau ir mažiau galite kontroliuoti jų laiką, paslaugų prieinamumą ir kūrybingumą.
Lemiamą reikšmę turi tas svarbus žingsnis, kai atsisakote vieno žmogaus veiklos ir pasisamdote pirmąjį darbuotoją, – tai yra virsmo taškas, ir jūs imate ne dirbti versle, bet verslą valdyti.

Ideas in Action — see page 70

„**JAB Design**“ rengdami savo įmonės darbo sutartį (ir prekybos sąlygas) nedelsdami kreipėsi dėl teisinių konsultacijų. Sekti įdarbinimo normatyvų, mokesčių ir lengvatų naujoves, įdiegti tinkamas supažindinimo su darbu sistemas ir procedūras, rengimo įvertinimus, profesinio darbuotojų tobulinimo būdus, paskatinimus ir reagavimo į nusiskundimus bei nuobaudų mechanizmus – visa tai yra žmonių valdymo sėkmingai dirbančioje kūrybinėje įmonėje būdai.

Nepamirškite:

1. Ar esate pasirengęs tapti „skrydžių valdymo specialistu“?
2. Kiek savo versle *dirbate* ir kiek jį *valdote*?
3. Būkite lyderiai, ne tik vadovai.
4. Ar tarp jūsų darbuotojų esama iš tų 11 proc., kuriuos įkvepia jų lyderis?
5. Ar esate plačiai mąstantis lyderis, kuris mokosi iš kitų sričių verslų ir pritaiko jų idėjas?
6. Numatykite laiko komunikacijai su savo darbuotojais, skirkite laiko ir komandos tarpusavio bendravimui.
7. Išmokite visus šešis lyderiavimo stilius ir naudokitės jais.
8. Ugdykite savo emocinį intelektą, kad galėtumėte dar geriau dirbti su žmonėmis.
9. Apsvarstykite visus argumentus už ir prieš, jei samdysitės nuolatinius darbuotojuos, užuot naudojęsis laisvai samdomų darbuotojų paslaugomis.
10. Užtikrinkite, kad jūsų darbo sutartys ir procedūros būtų be spragų ir šiuolaikiškos.

Įgyvendinamos idėjos

„The Team“
Prekių ženklo sklaidos konsultacijos

„Design Week“ atliktos nuomonių apklausos duomenimis, „The Team“ 2002, 2003 ir 2004 m. Jungtinėje Karalystėje pelnė efektyviausios prekių ženklo konsultacinės įmonės vardą. Bendrovė didžiuojasi įspūdingu klientų sąrašu, kuriame yra privataus, viešojo ir ne pelno sektorių atstovai, tarp jų – „Vodafone“, Nacionalinė sveikatos priežiūros tarnyba „Comic Relief“, BBC, Licencijuotas personalo ir tobulinimo institutas, „Beatles“, Metropoliteno policija.

Generalinis direktorius Julianas Grice'as buvo vienas iš keturių dizainerių, prieš 20 metų įsteigusių „The Team“. „Tuomet, tiesą sakant, būta keturių skirtingų verslų, nes kiekvienas dizaineris taikė skirtingą verslo modelį, dirbome su skirtingais klientais, skyrėsi ir pagrindiniai darbai“, – pasakoja Julianas.

Prieš aštuonerius metus „The Team“ įvertino savo stiprybes ir silpnybes ir priėjo prie išvados, kad neturi lyderio. Todėl „The Team“ pertvarkė savo verslo struktūrą ir dabar turi „antrosios kartos vadovavimo komandą, kurioje kruopščiai parinkti įgūdžiai ir patirtis. Aštuoni žmonės, kiekvienas jų kalba skirtingu balsu“, – taip savo bendrovę apibūdina Julianas.

„The Team“ sėkmės laidas yra sąmoningai integruotas verslas ir kūrybingumas. Pasak Juliano, jo, kaip lyderio, funkcijoms priskiriamas ir „rūpestingas formavimas aplinkos, pagarbios visų požiūriams, neskirstant pagal tai, ar jie vykdo „kūrybos“, ar „verslo“ funkcijas. Šitaip „The Team“ sugeba sutelkti įvairius turimus įgūdžius ir skirti deramą dėmesį klientų reikmėms. „Mums patinka stengtis daryti vis daugiau klientų labui“, – priduria jis.

Sektoriuje, kuris apskritai nėra stiprus ryšių su klientais valdymo požiūriu, „The Team“ didžiuojasi „savo pragmatiškumu ir gebėjimu kūrybinį mąstymą pritaikyti konkrečioms gyvenimo situacijoms“. „Kūrybingumas nėra įrašytas tarybos programoje, – sako jis, – nes jis persmelkia visą mūsų veiklą.“ Visa „The Team“ veikla skirta tik klientų reikmėms, ypatingas dėmesys tenka rinkos nišoms.

Praėjusio amžiaus paskutinio dešimtmečio pabaigoje „The Team“ ėmė sąmoningai stengtis pritraukti viešojo sektoriaus klientų. Iš dalies tai įvyko pajutus, kad jų potraukį komunikuoti įkūnija geriausi darbai būtent šiame sektoriuje, kita vertus, siekiant išvengti ekonominio ciklo, turinčio įtakos privačiam sektoriui, poveikio. Stiprėdama bendrovė investavo į įgūdžių bei sistemų tobulinimą ir galėjo ryškiau pasistūmėti viešojo sektoriaus link.

„The Team“ aiškiai žino savo strategiją, žino, kas yra jos klientai, ir – dar svarbiau – žino, ko ji nedarys. Bendrovė sako „ne“ tabako, gynybos pramonei ir nekilnojamojo turto sektoriui – tai etinių paskatų suformuota politika. Praktiniais sumetimais bendrovė atsisako tų projektų, kuriems atlikti neturi techninės specializacijos, kaip antai mažmeninės prekybos arba pakavimo srityje. Rizikos analizė bendrovei taip pat svarbi, tad „The Team“ atsisako turėti reikalų su kai kuriais konkrečiais klientais ir projektais, kad išvengtų su jais susijusios verslo rizikos.

www.theteam.co.uk

Personalo tobulinimo srityje „The Team“ sujungia principus ir pragmatizmą. Kad padidintų darbuotojų įsipareigojimus ir sumažintų žmonių kaitą, „The Team“ glaudžiai dirbo su Licencijuotu personalo ir tobulinimo institutu ir įdiegė geriausią žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką. Kiekvienas darbuotojas turi asmeninio tobulinimosi paketą, ir itin svarbu, kad poreikis tobulintis kyla iš pačių darbuotojų, nėra vadovybės primestas. „Mes laikomės požiūrio, kad kiekviena situacija teikia galimybių mokytis“, – sako Julianas, apibūdindamas savo „besimokančią organizaciją“. Pasakodamas apie įvairius žmonių pasirenkamus lavinimosi būdus jis ironizuodamas priduria, kad formalus rengimas paprastai mažiausiai paveikus.

Julianas Grice'as

„The Team“ verbuoja darbuotojus iš dizaino koledžų, su kuriais ji palaiko glaudžius ryšius per jų studentų darbų vadovus. Suteikusi studentams galimybę atlikti darbo praktiką, bendrovė gali įvertinti juos kaip potencialius darbuotojus, jų kūrybingumą ir – tai labai svarbu – gebėjimą pragmatiškai dirbti klientams. Tai dar vienas pavyzdys, kaip vykusiai „The Team“ sujungia kūrybingumą ir verslumą.

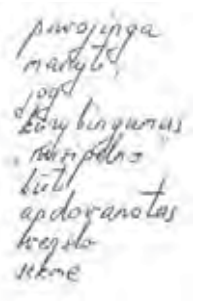
Apie šias idėjas ir šiomis temomis dar skaitykite:

- **Vykusiai sujungiamas kūrybingumas ir verslumas** (žr. p. 8)
- **Stiprybių ir silpnybių įvertinimas** (žr. p. 17)
- **Rinkos segmentavimas** (žr. p. 37)
- **Dėmesys klientų reikmėms** (žr. p. 36)
- **Lyderiavimas** (žr. p. 82)
- **Pasakyti „ne“** (žr. p. 92)
- **Rizikos analizė** (žr. p. 100)
- **Nuolatinis profesinis tobulinimasis** (žr. p. 21)
- **Asmeninio tobulinimosi paketas** (žr. p. 21)
- **Besimokančios organizacijos** (žr. p. 22)

10

Ekonominis verslo pagrįstumas

– Šiame skyriuje jums siūloma galimybė ir konkretus metodas pasitikrinti savo verslo idėjų ekonominį pagrįstumą tam, kad iš jų galėtumėte atsirinkti idėjas, kurios leis susikurti ekonomiškai pagrįstą kūrybinio verslo formulę.



Jūs esate kūrybiškas žmogus ir turite tam tikrų tikslų, tačiau to nepakanka. Jums reikia ekonomiškai pagrįstos verslo formulės, nes kitaip nepasiseks, kaip ir daugeliui kūrybingų, intelektualių ir entuziastiškų žmonių iki jūsų.

Pavojinga manyti, kad bet kokią kūrybą galima paversti sėkmingu verslu, arba tikėti, kad nepaprastas kūrybingumas „nusipelno“ būti apdovanotas verslo sėkme. Verslui reikia daugiau, negu senojo genialaus kūrybingumo, susieto su saujele potencialių klientų, kad gautume sėkmingo verslo formulę, kurią taikydami gausime pageidaujamą finansinį rezultatą. Gudrybė ta, kad reikia sugebėti įžvelgti, kuri formulė ves į sėkmę, o kuri sužlugdys, ir padaryti tai reikia greitai, nelaukiant, kol iššvaistysime brangų laiką, energiją ir pinigus.

Tam reikia daugiau nei vienos sustabarėjusios idėjos, reikia ir praktiškai įgyvendintinų idėjų atrankos metodo, o paskui – išrinkti geriausią iš visų gerųjų. Idėjų mums gali kilti daugiau negu viena, taigi vos nusprendę, kad kuri nors iš jų nėra praktiškai patraukli, neturėtume sakyti, kad mums nepavyko – tiesiog žengėme dar vieną žingsnį kelyje į sėkmę. Darbas, laukiantis tų, kurie ėmėsi verslo, ir jų pagalbininkų, nereiškia, kad imame pirmą į galvą šovusią idėją ir skiriame jai pinigus, rinkodaros patarimus, rengimo išlaidas. Čia taip pat reikia įstengti **pasakyti „ne“** toms idėjoms, kurios nepanašios į ekonomiškai pagrįstas.

Pasakyti „ne“
Žr. p. 92

Reikalingas metodas, tinkamas visoms idėjoms išnagrinėti ir nustatyti, kuri iš jų ekonomiškai pagrįsta, o kuri – ne, kad iš turimų atsirinktume vieną ar porą, kaip atrodo, sėkmingiausių. Reikia siūlyti daug idėjų ir, pritaikius metodą, atsirinkti geriausią. Aš potencialiam ekonominiam kūrybinių įmonių pagrįstumui tikrinti taikau techniką, kurią vadinu **ekonominio pagrįstumo filtru**[24].

Ekonominio pagrįstumo filtras

Ekonominio pagrįstumo filtras

Tai būdas įvertinti geriausius sumanymus, projektus ir verslo galimybes išsyk dviem aspektais:

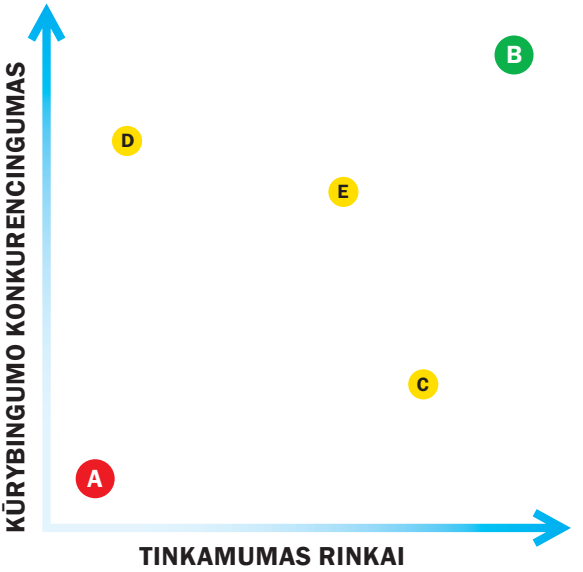
Ar taikant šį būdą visiškai panaudojamas mūsų kūrybingumas ir leidžiama jam atsiskleisti?

Ar esama rinkos, kurioje galėsime dirbti pelningai ir užtikrinti tvarius pinigų srautus?

Akivaizdu, kad į šiuos klausimus reikia atsakyti atsižvelgiant į jūsų vertybes. Šis **ekonominio pagrįstumo filtras** taikytinas kiekvienam produktui, paslaugai arba projektui, kuriuos svarstote, kad išsiaiškintumėte, kuris surinks daugiausia balų abiem klausimais.

KŪRYBINGUMO KONKURENCINGUMAS
yra tai, kiek savo klientų problemas galite išspręsti geriau negu jūsų konkurentai.

TINKAMUMAS RINKAI
yra tai, kiek jūsų ypatingieji klientai ir rinkos segmentas padės jums siekti finansinių tikslų.



Šią schemą iliustravome pora skirtingų pavyzdžių:

A **Tai produktas arba paslauga, turintis mažiau galimybių suteikti klientui pranašumų negu jūsų konkurentų atitinkamas produktas IR pasirinktas segmentas neužtikrina jums pakankamų pajamų.**

B **Tai jūsų kūrybingumą išnaudojantis produktas arba paslauga IR klientui pasiūloma daugiau pranašumų, negu siūlo jūsų konkurentai IR pakankamas skaičius klientų galės ir norės mokėti jūsų nustatytą kainą.**

Tarkime, interneto tinklalapių dizaino bendrovė turi visą skalę įgūdžių ir keletą potencialių rinkų.

Tarkime, vienas iš jų sumanymų yra kurti mokyklų tinklalapius, bet ekonominio pagrįstumo filtras parodo, kad esama konkurentų, pajėgiančių geriau aptarnauti šią rinką, be to, pasirodo, kad mokyklos neturi išteklių, leidžiančių šiam verslui finansiškai gyvuoti. (Schemoje tai atspindi A).

Kita vertus, gali būti priimtas sprendimas pvz. dirbti valstybės įstaigoms - gali būti, jog tai suteiktų didesnį konkurencinį pranašumą, be to, tai finansiškai patrauklesnis rinkos segmentas. (Schemoje tai atspindi B).

Filtras gali išryškinti ir kitokias padėtis, jos pavaizduotos kaip C - D ir E .

Verslo formulė
Žr. p. 97

Perleidę keletą idėjų per ekonominio pagrįstumo filtrą, galime pasirinkti tas, kurios sudarys svariausiai pagrįstas jūsų **verslo formulės** dalis. Naudodamiesi šiuo filtru ir kurdami naujas idėjas, sujungsite verslo praktinę patirtį su kūrybingumu ir greičiau surasite perspektyviausią sėkmingo verslo formulę.

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 102

Misija ir vertybės
Žr. p. 11

Šį ekonominio pagrįstumo filtrą esu panaudojęs pagelbėdamas daugeliui kūrybinių verslų. Jį galima taikyti ir ne pelno organizacijoms. „**The Windows**“ projektas naudojosi šiuo principu pagrįstu metodu, kad atrinktų galimybes, sujungiančias kūrybinius įgūdžius su finansiniu perspektyvumu savo ypatingos **misijos** ir **vertybių** kontekste.

Jeigu pasiūlymo negalima iškristalizuoti į praktinę verslo formulę, galbūt jį reikia pataisyti arba tiesiog pradėti iš naujo nuo apmatų ir eskizų.

Tačiau tai nėra blogai! Geriau peržiūrėti savo pasiūlymą ir jį pataisyti, negu skubėti ir patirti nesėkmę. O būdami kūrybingi galime sugalvoti daugybę kitų idėjų, jeigu iš pirmųjų tiesiog „nesiklijuoja“ ekonomiškai pagrįsta formulė.

Kiti šios knygos skyriai padės jums susirikiuoti ir perrikiuoti įvairias idėjas, atsižvelgiant į kintančias sąlygas, klientų reikmes, konkurencines jėgas ir kitus verslo aspektus. Paskui perleiskite jas per ekonominio pagrįstumo filtrą ir peržiūrėkite visas, kol išryškės pačios geriausios.

„Ne!“

Pasakyti „ne“

Pasakyti „ne“[25] nepagrįstiems arba nestrategiškiems projektams turėtų būti laikoma stiprybe, ne silpnybe.

Timothy Chanas, kinų kompiuterinių žaidimų verslo organizatorius ir vienas turtingiausių Kinijos žmonių, šiuo požiūriu seka Billo Gateso pavyzdžiu ir pabrėžia, kad Gatesas tiek pasiekė todėl, kad moka atsispirti pagundai[26]. Abu turi pakankamai pinigų, kad ryžtųsi žengti į kitas pramonės sritis, tačiau jiems pakanka strateginės savitvarkos nesiblaškyti.

Nepamirškite:

1. Kūrybinis talentas savaime neatneša verslo sėkmės.
2. Ekonominiam verslo pagrįstumui būtina atrasti verslo formulę, kurioje tam tikri jūsų kūrybingumo aspektai derėtų su tam tikrų klientų poreikiais.
3. Koks jūsų kūrybinis talentas specifinių jūsų klientų poreikius gali patenkinti geriau negu jūsų konkurentų?
4. Koks konkretus rinkos segmentas gali užtikrinti jums tinkamus pajamų srautus?
5. Ekonominio pagrįstumo filtru persijokite įvairias verslo idėjas, projektus, produktus, paslaugas ir rinkos segmentus.
6. Ekonominio pagrįstumo filtras tinka ir pelno nesiekiančioms organizacijoms.
7. Geriau išbandyti sumanymus ekonominio pagrįstumo filtru ir pamatyti, kad jie gali „neveikti“, negu bandyti juos gyvenime ir patirti moralinių, piniginių, laiko ir kitų išteklių nuostolių.
8. Būkite pasirengęs koreguoti savo idėjas, kad jos taptų ekonomiškai pagrįstos.
9. Apmąstydamas savo sumanymus, panagrinėkite įvairius šios knygos skyrius.
10. Bandydamas įvairių variantų ekonominį pagrįstumą, likite ištikimas savo kūrybiniam įkvėpimui ir vertybėms.

Įgyvendinamos idėjos

„Mando Group“
Tinklalapių kūrimo ir dizaino konsultacijos

„Mando Group“ yra interneto tinklalapių kūrimo ir dizaino konsultacijų firma. Mes dirbame, kad padėtume savo klientams siekti sėkmės.“

„Taip suformuluota mūsų misija, – sako „Mando Group“ generalinis direktorius Mattas Johnsonas, – tačiau mums prireikė penkerių metų, kol pavyko ją taip trumpai ir tiksliai apibrėžti.“ „Mando Group“ labai aiškiai pasako, ką daro ir ko nedaro. 80 proc. jos veiklos – tai tinklalapių kūrimas, kiti 20 proc. – dizaino darbai. Projektų ne iš šios veiklos srities ji nesiima.

Mattas ir jo verslo partneris Ianas Finchas sukūrė bendrovės kultūrą, pagrįstą savo vertybėmis. Kūrybingumas, atvirumas, reagavimas ir dalyvavimas yra keturios vertybės, nulemiančios jų verslo pobūdį; jie verbuoja tik žmones, galinčius pritarti šioms vertybėms.

1997 m. verslą pradėjo trejetas studentų, kapitalui panaudojusių savo paskolas ir iki 2002 m. prekiavusių pavadinimu „Web Shed“. Paskui jie gavo Mersisaido ACME pagalbą ir paskolų iš įvairių šaltinių – vienu metu bendrovė buvo pritraukusi 250 milijonų svarų sterlingų paskolų, nes direktoriai daug investavo, kad pasiektų užsibrėžtą bendrovės veiklos mastą.

Matto teigimu, „Mando“ „trokšta įvykdyti“ verslo užsakymą ir „agresyviai siekia“ jį gauti. Jau pradžioje sudarytos sutartys su Mersio televizija dėl muilo operų „Bruksaidas“ ir „Holiauksas“ atvėrė duris naujiems klientams, tarp jų ir tarptautiniam kompiuterinių žaidimų milžinui „Capcom“.

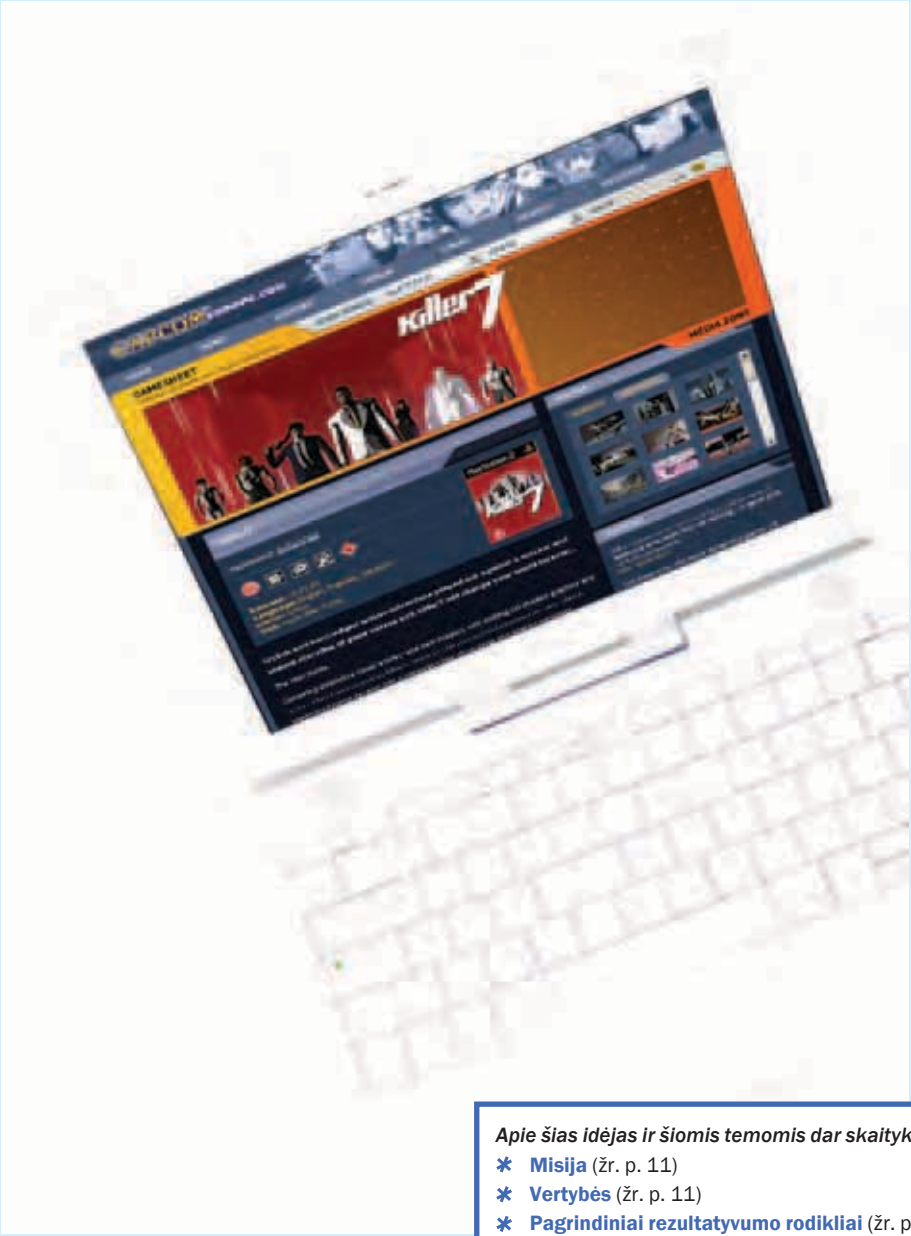
Bendrovė stengiasi dirbti beveik vien su viešuoju sektoriumi ir didesnėmis mažomis ir vidutinio dydžio įmonėmis, ji sako „ne“ potencialiems klientams, jeigu šie neatitinka tam tikro klientų, kuriuos ši bendrovė geba geriausiai ir pelningai aptarnauti, profilio. Šį profilį, be kitų veiksnių, lemia bendrovės dydis, vieta ir patikimumo vertinimai. Mattas pripažįsta, kad pradėjus verslą buvusios „per skystos blauzdos“ atsisakyti užsakymų, nes jiems labai reikėjo pinigų, ir jie imdavosi dirbti su „baisiais klientais“, kurie jiems atsieidavo brangiau, negu būtų buvę pasiskolinus trūkstamus pinigus.

„Mando“ taiko pagrindinius veiklos rezultatyvumo rodiklius, pagal kuriuos verslo rezultatyvumas vertinamas kas savaitę ir kas mėnesį. Tarp šių rodiklių yra pardavimas, naujai rasti ir tiriami kontaktai, klientams išsiųsti pasiūlymai, gauti pinigai, išrašytų sąskaitų prognozės ir skolininkų analizė, pelningumas. Šie duomenys naudojami kasdien vadovybei informuoti ir jais yra pagrindžiamos tarybai siunčiamos ataskaitos.

Šie pagrindiniai veiklos rezultatyvumo rodikliai yra Matto prietaisų skydas, į kurį jis žiūri sėkmingai vairuodamas verslą ir siekdamas užsibrėžtų tikslų.

www.mandogroup.com

Capcom Europe tinklalapis



Apie šias idėjas ir šiomis temomis dar skaitykite:

- **Misija** (žr. p. 11)
- **Vertybės** (žr. p. 11)
- **Pagrindiniai rezultatyvumo rodikliai** (žr. p. 99)
- **Paskolos** (žr. p. 66)
- **Rinkos segmentų atsirinkimas** (žr. p. 37)
- **Pasakyti „ne“** (žr. p. 92)

11

Jūsų kelias į sėkmę

– Šiame skyriuje sujungiami iki šiol aptarti elementai ir kuriamas konkretus jūsų ekonomiškai pagrįsto kūrybinio verslo planas.

Vizija
Žr. p. 11

Verslo strategija

Verslo formulė

SSGG analizė

Pirmiausia turite aiškiai žinoti, kokios sėkmės siekiate – kokia jos vizija.

Paskui jums reikia realistinio plano, nuvesiančio jus ten, – verslo strategijos arba kelio į sėkmę. Šis kelias turi būti pagrįstas unikalia jūsų verslo formule.

Verslo formulė yra savitas jūsų puikiai kuriamų tam tikrų produktų arba paslaugų junginys su kruopščiai parinktais klientais arba rinkos segmentais, kurie drauge duos trokštamą finansinį rezultatą, atitinkantį jūsų vertybes.

Realistinė verslo formulė turi būti grindžiama realistine rinkos, konkurentų ir **SSGG analize** – jūsų stiprybių, silpnybių analizė, sujungta su kintančio pasaulio galimybėmis ir grėsmėmis.

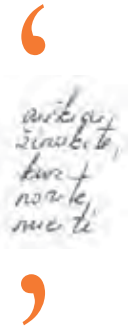
Akivaizdu, kad išnaudosite savo stiprybes, pasinaudosite galimybėmis, visiškai suvokdami pasirinktų klientų reikmes, ir konkurentų atžvilgiu laikysitės sumanios pozicijos.

Septyni laipteliai į sėkmę

Viską galima apibendrintai apibūdinti kaip septynis paprastus laiptelius:

1. **Aiškiai suvokite, kur norite eiti – turėkite savo viziją.**
2. **Pažinkite save ir savo dabartinę situaciją.**
3. **Supraskite klientų reikmes, konkurenciją ir išorės jėgas.**
4. **Atidžiai sukurkite savo nepakartojamą verslo formulę.**
5. **Susidarykite veiksmų planą – tai jūsų verslo strategija.**
6. **Paverskite planą veiksmais.**
7. **Laikykitės jo – būkite pasirengę pasakyti „ne“.**

Žinoma, pakeliui teks nuveikti šimtus darbų (užduočių) ir priimti svarbių sprendimų (taktika), tačiau strategija nustato svarbiausius dalykus, esminius etapus ar posūkius tame kelyje. Neįmanoma tiksliai ir smulkiai suplanuoti, kaip išsidėstys visos užduotys, nei prognozuoti, kokios taktikos reikės laikytis, tačiau teks žengti keletą esminių žingsnių. Tam tikroms įmonėms tai bus vis kitokie žingsniai, kaip antai: tarptautinių partnerių susiradimas, investicijos į naujas technologijas, intelektinės nuosavybės apsauga ir panaudojimas, investicijų pritraukimas ir t. t., tačiau jie lems esminius dalykus.



Tai galima atlikti kūrybingiau ir įsivaizduoti, kad jau esate ateityje, pasiekėte savo sėkmę. Štai duodate interviu ir pasakojate apie savo kelionę, žvelgiate atgal į svarbiausius sprendimus, kuriuos priėmėte, veiksmus, kurie žymėjo esminius posūkius arba tapo svarbiausi jūsų sėkmei. Galbūt būta keturių ar penkių lemiamų ėjimų, kuriuos ateityje prisiminsite. Grįžę į dabartį, jau turėsite sąrašą svarbiausių dalykų, kuriuos reikia nuveikti.

Atkreipkite dėmesį, kad tai visai taip pat tinka pelno nesiekiančiomis organizacijoms ir komerciniams verslams, gali būti pritaikyta asmeniniams arba organizacijos tikslams pasiekti.

Suplanuoti, kaip įgyvendinsime nusistatytąją strategiją, nėra paprasta, nes negalime prognozuoti, kaip ir kada atsiras tam tikros galimybės arba pasikeis aplinkybės, bet jeigu žinote, ko ieškote, tai ir žiūrėsite reikiama kryptimi, o žiūrėdami pastebėsite pasirodžiusias galimybes.

Pasakyti „ne“
Žr. p. 92

Įgyvendinant planą būtina jo laikytis, o tai reiškia **pasakyti „ne“** galimybėms, neatitinkančioms jūsų verslo formulės ir strateginio plano.

Rezultatyvumo matavimas

Pakeliui jums teks įvairiais būdais vertinti daromą pažangą: pirmiausia tam, kad įsitikintumėte, jog iš esmės nenukrypote nuo savo verslo formulės, kad einate teisingu keliu ir įveiksite svarbiausius etapus; antra, kad įsitikintumėte, jog jūsų verslas juda pirmyn tinkamu greičiu. Sprendimai, ką reikia gerinti, o ko ne, yra neatskiriama aiškios verslo strategijos dalis.

Pagrindiniai rezultatyvumo rodikliai

Tuomet galite nusistatyti siekinius svarbiausiems dalykams pagerinti ir pavadinti juos **svarbiausiais rezultatyvumo rodikliais**. Nelygu koks jūsų verslas, tarp jų gali būti pardavimo siekiniai, klientų pasitenkinimo, pelningumo, inovacijų, augimo, skverbimosi į rinką, svarbiausių įgūdžių ugdymo uždaviniai ir t. t. žr. „**Mando Group**“.

Įgyvendinamos idėjos — žr. p. 94

Verslo prietaisų skydas

Taikant subalansuotą balų[27] metodą prie rodiklių reikėtų priskirti finansinius duomenis, tačiau ne tik juos. **Verslo prietaisų skydas**, sudarytas jūsų įmonei, turėtų apimti klientus, kūrybingumą, mokymąsi, našumą. Tai ir bus jūsų kontrolinis skydas, nuolatos rodantis, kur link krypsta reikalai, ir tuoj pat patraukiantis jūsų dėmesį, jeigu kas nors klostosi negerai, kad galėtumėte nedelsiant imtis tinkamų veiksmų.

Įsivaizduokite, kad metams atsitraukiate nuo verslo, bet norite žinoti, kaip klostosi reikalai. Kokius dešimt informacijos punktų norėtume gauti surašytus popieriaus lape kiekvieną savaitę, kad galėtumėte įvertinti savo verslo padėtį? Atsakę į šį klausimą, jau žinosite, kaip susidaryti savo verslo prietaisų skydą.

Trejopos naudos principas

Pagal savo filosofiją ir prioritetus sėkmei vertinti galite pasirinkti **trejopos naudos principą**, aprėpiantį finansinio rezultatyvumo, socialinės naudos ir savo veiklos poveikio aplinkai matavimus. Šiuo būdu savo sėkmę vertina socialinės įmonės, jį vis dažniau taiko didelės korporacijos, norinčios parodyti, kad nesivadovauja vien piniginiais motyvais.

Rizikos

Rizika yra kiekvieno verslo dalis, tad teks prisiimti apskaičiuotą riziką, pasirėmus rizikos analize. Tikriausiai teks susidurti su įvairia finansine ir juridine rizika, kils rizika ir jūsų prekių ženklui, asmeninei gerovei.

Rizikos analizė

Rizikos analizė – tai tiesiog tokia technika, kai susirašome visas kylančias rizikas ir surikiuojame jas pagal tikimybę bei galimą neigiamą poveikį verslui. Suprantama, tikslas – sumažinti riziką, pirmiausia skiriant dėmesį tiems dalykams, kuriuos įvertiname kaip tikėtinus ir pavojingus, o tuomet imamės planuoti, kaip sumažinti jų tikimybę ir (arba) sušvelninti poveikį, jeigu jie įvyktų. Apskaičiuotas rizikos vertinimas yra svarbus dalykas pasirenkant geriausią kelią į sėkmę. Rizikos įveikimo veiksmų planas padės vykti pasirinktu keliu be nelaimingų atsitikimų.

Verslo planai

Detalaus verslo plano paprastai prireikia aiškinant savo ketinimus investuotojams ir partneriams. Jis ne mažiau svarbus ir kaip vidinis „vadovas“, kuriuo naudojasi savininkai, direktoriai ir darbuotojai. Kai kuriems žmonėms atrodo, kad parašyti verslo planą – tai tiesiog košmaras. Kitiems regisi, kad dirbame tik tam, kad gautume nenaudingą raštą. Abiem atvejais priežastis dažniausiai ta, kad aptariamam verslui trūksta tikro, ekonomiškai pagrįsto, verslo formulės stuburo.

Būtina apsibrėžti pagrindus – **kodėl** ir **kaip** ketinate tai daryti. Kai šie dalykai jums paaiškės ir atrasite ekonomiškai pagrįstą formulę, finansiškai tvariu būdu sujungiančią jūsų įgūdžius su pasirinktų klientų reikmėmis, tuomet paaiškės ir jūsų kelias į sėkmę ir likusią verslo plano dalį be didesnio vargo pavyks suformuluoti.

Įgyvendinamos idėjos
— žr. p. 102

Nėra standartinės formos verslo planui rašyti. Tiesą sakant, nebūtina vadinti jį verslo planu, antai „**The Windows Project**“ mieliau pasirinko terminą „vystymo planas“. Tai tiesiog būdas sudaryti planus sau ir kitiems išsamiu, aiškiu ir naudingu būdu. Jame turi būti atsakyta į visus klausimus, kuriuos galėtų

pateikti potencialus partneris ar investuotojas. Geriausi verslo planai yra tie, kuriais kūrybingas verslininkas *noriai* vadovaujasi, o bėgant laikui ir keičiantis aplinkybėms juos nuolatos atnaujina.

Jūsų verslo planas aprašo jūsų kelią į sėkmę. Tai jūsų kišeninis vadovas įdomioje kelionėje, jis padeda jums sukti reikiama kryptimi, kai pakvimpa nuotykiu.

Nepamirškite:

1. Aiškiai suvokite savo tikslus – matykite savo viziją.
2. Pažinkite save, savo verslą ir visus, kurie į jį įsitraukia.
3. Naudodamasis „verslo radaru“ bei aštuonkrypte atmintine, nustatykite galimybes ir pavojus.
4. Naudokitės ekonominio pagrįstumo filtru.
5. Apsibrėžkite esminius žingsnius, kuriuos paskui įvertinsite, kaip lemiamus posūkio taškus.
6. Analizuokite riziką ir sumažinkite ją.
7. Vertinkite savo pažangą pagal svarbiausius verslo prietaisų skydo rodmenis.
8. Būkite pasirengęs pasakyti „ne“ tam, kuris nukreips jus nuo jūsų plano.
9. Teisingai išsiaiškinkite pagrindus ir verslo planą parašysite be jokio vargo.
10. Parašykite verslo (arba vystymo) planą, kuriuo galėsite naudotis kaip kišeniniu vadovu kelionėje, į kurią išsirengėte.

Įgyvendinamos idėjos

„The Windows Project“
Bendruomenės rašymo projektas

„The Windows Project“ yra pelno nesiekianti organizacija, kurios užduotis – inicijuoti naujus projektus, suteikiančius galimybę žmonėms iš visų visuomenės sluoksnių ugdyti savo kūrybingumą rašant.

Įsteigta prieš 25 metus Dave'o Wardo ir Dave'o Calderio, ši organizacija išsiskyrė tuo, kad jaunimo centruose ir mokyklose žaidimo forma rengė rašymo seminarus. Ji vienija daugiau negu 40 rašytojų narių, tarp jų yra ir tarptautiniu mastu pripažintas Levi Tafari; organizacija veikia kaip rašytojų ir bendruomenės tarpininkė.

Žvelgdama į ateitį, „The Windows Project“ yra pasiryžusi likti ištikima savo misijai, nors ir ieško įdomių naujų galimybių šiame sparčiai kintančiame pasaulyje. Organizacija pirmiausia imsis projektų naujose srityse, susijusiose su virtualia intereneto vartotojų bendruomene.

Projektą daugelį metų lydėjo sėkmė. Planuodama savo ateitį „The Windows“ atlieka išorinės aplinkos analizę, taiko atmintinę galimybėms ir grėsmėms nusistatyti.

Mokyklų finansavimo pokyčiai, griežti vaikų apsaugos reglamentai, taikomi dirbantiesiems su vaikais, tarp jų – Kriminalinių duomenų biuro patikrinimai, meno finansavimo pertvarka, nacionalinė švietimo programa ir per Ofsted atliekami mokyklų patikrinimai – visa tai iššūkiai, kuriuos „The Windows“ turi atlaikyti. Kita vertus, esama galimybių bendradarbiauti su kūrybiniais partneriais, Anglijos menų taryba, Nacionaline sveikatos priežiūros tarnyba ir 2008 metų Europos kultūros sostine – Liverpulio miestu. Internetas teikia vis daugiau galimybių dirbti su internautų bendruomenėmis ir toliau plėtoti tarptautinius ryšius.

„The Windows Project“ įtraukė visus akcininkus į sisteminį vystymo plano kūrimo procesą (taip šiai organizacijai labiau patinka vadinti savo verslo planą). Tai apėmė sutarimą dėl bendros projekto ateities vizijos, jo stiprybių ir silpnybių analizę bei strateginių uždavinių prioritetų nustatymą.

„The Windows Project“ įsteigta kaip registruotoji labdaros organizacija šalia asociacijos, kuri veikia kaip prekybos atšaka „The Windows“ organizuojamoms veikloms. Toks derinys suteikia maksimalaus lankstumo, leidžia gauti labdaringą finansavimą ir pajamų pagal sutartis už paslaugas. Asociacija veikia kaip viešas juridinis asmuo. Ji turi visuomeninį tikslą ir yra atskaitinga savo nariams, tarp kurių yra darbuotojų, klientų organizacijų, finansuojančių partnerių, globėjų ir kitų rėmėjų „The Windows Project“ ateities vizija ir toliau atitinka svarbiausią jos misiją ir vertybes, tad ji toliau, būdama šioje srityje stipriausia ir kompetentingiausia kompanija, dirbs su bendruomenėmis. Savo kūrybinę ir socialinę

www.windowsproject.demon.co.uk

misiją su ekonomine realybe ji toliau derins vykdydama „mišrią ekonomiką“, kurioje dera subsidijos ir sutartys dėl paslaugų. Naudodamasi ekonominio pagrįstumo filtro idėja paremta technika, „Windows“ ateičiai atsirinks projektus, kurie atitiks dvejopus kriterijus: vykdys socialinę misiją ir užtikrins projekto finansinį tvarumą.

Keičiantis aplinkybėms, šiuo pagrindu „The Windows Project“ neabejotinai išliks ištikima savo vertybėms bei misijai ir ateinančius 25 metus toliau inicijuos naujus projektus.

Apie šias idėjas ir šiomis temomis dar skaitykite:

- **Pelno nesiekiančios organizacijos** (žr. p. 9)
- **Bendrovių struktūros** (žr. p. 75)
- **Viešoji įstaiga** (žr. p. 74)
- **Galimybių ir grėsmių atmintinė** (žr. p. 28)
- **Misija** (žr. p. 11)
- **Vizija** (žr. p. 11)
- **Vertybės** (žr. p. 11)
- **Verslo arba vystymo planas** (žr. p. 100)
- **Ekonominio pagrįstumo filtras** (žr. p. 90)

Pabaigai...

Šios knygos tikslas – pasiūlyti požiūrį, kuris jungia kūrybinį polėkį su geriausia verslo praktika.

Marškinėlių ir kostiumų – kūrybingumo ir verslo – darna.

Aiškiai žinokite, kur norite eiti ir kaip pats suprantate savo sėkmę.

Atidžiai pasirinkite klientus.
Kad paverstumėte savo kūrybiškumą verslu, pritaikykite jį savo atidžiai pasirinktų klientų naudai. Tam reikia suprasti jų požiūrį ir dar kūrybiškiau panaudoti savo talentus.

Įvertinkite konkurenciją.
Įsivertinkite savo padėtį tarp varžovų. Išsiaiškinkite, kurias klientų problemas galite išspręsti geriau negu kas nors kitas.

Būkite lyderis, ne tik vadovas.
Noras sugebėti žmones taip „sustyguoti“, kad jie atliktų sumanytus darbus, skatins jus nuolat lavinti bendravimo įgūdžius.

5

Matuokite tai, kas reikalinga.
Susikurkite paprastą, bet veiksmingą informavimo sistemą, tokią kaip verslo prietaisų skydas, kad vairuodami savo įmonę pirmyn galėtumėte nuolatos patikrinti, kaip jums sekasi pagal keletą parametrų. Nepamirškite finansinio prietaisų skydo, kad nepakliūtumėte į avariją ar neįstrigtumėte tuščiu baku greitaeigėje juostoje.

6

Apsaugokite savo kūrybingumą – juk jis yra jūsų verslo pagrindas. Kad apsaugotumėte savo intelektinę nuosavybę, naudokitės autorių teisėmis, prekių ženklais ir patentais. Išnaudokite savo intelektinę nuosavybę, kad ateityje ji užtikrintų pajamų srautus.

7

Susikurkite savo verslo formulę.
Ekonomiškai pagrįsta verslo formulė iš esmės yra gerai suprojektuotas geriausių jūsų kūrybinių įgūdžių junginys su pasirinktų klientų konkrečiomis reikmėmis, finansiškai apsimokantis ir jums, ir jiems.

8

Ekonominio pagrįstumo filtras jums padės atsirinkti dėmesio vertas idėjas. Kai kurios kūrybinio verslo idėjos ekonominiu požiūriu būna neįgyvendinamos. Būkite pasirengęs permąstyti savo idėjas, kad gautumėte vykusią verslo formulę. Arba pagalvokite apie naujus sumanymus.

9

Būkite pasirengę pasakyti „ne“.
Kai paaiškėja jūsų kelias į sėkmę, pasakykite „ne“ viliojančioms galimybėms, kurios iškreips jus iš kelio į tikslą. Kartais neišvengsite trumpų nuklydimų, tačiau neišleiskite iš akių savo tikslo.

10

Būkite kūrybingas

1 priedas
Kūrybinės industrijos

Jungtinės Karalystės kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamentas[28] kūrybines industrijas apibrėžia kaip „individualiu kūrybingumu, įgūdžiu ar talentu pagrįstas veiklas, kurių kuriama ir naudojama intelektinė nuosavybė įgauna materialinę vertę ir kuria darbo vietas“.

Kai kurios agentūros vartoja ir terminą „kultūrinės industrijos“, nors jis apima konkretesnės veiklos spektrą ir gali būti traktuojamas kaip kūrybinių industrijų atšaka. UNESCO[29] kultūrines industrijas apibrėžia kaip „industrijas, kurios sujungia iš prigimties kultūrinio ir nematerialaus turinio kūrybą, gamybą ir komercializaciją; šį turinį paprastai saugo autorių teisės, tuomet jis įgyja prekės arba paslaugos pavidalą“.

Terminas „kūrybinės industrijos“ apima trylika šakų, tai yra: reklama, architektūra, menas ir antikvariatas, amatai, dizainas, mados dizainas, kinas ir vaizdajuostės, interaktyvi laisvalaikio programinė įranga, muzika, scenos menai, leidyba, programinė įranga ir kompiuteriniai žaidimai, radijas ir televizija.

Kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamento tyrimas[30] rodo, kad kūrybinės industrijos 2001 m. Jungtinėje Karalystėje sudarė 8,2 proc. bendrosios pridėtinės vertės (BPV), o 1997–2001 m. sektorius kasmet padidėdavo apytiksliai 8 proc. 2001 m. kūrybinių industrijų eksportas iš Jungtinės Karalystės sudarė 11,4 milijardo svarų sterlingų prekybos balanso. Tai sudarė apie 4,2 proc. visų eksportuotų prekių ir paslaugų. 1997–2001 m. kūrybinių industrijų eksportas kasmet didėjo po 15 proc. 2002 m. birželį kūrybinėse industrijose buvo sukurta 1,9 milijono darbo vietų, o Tarpžinybiniame verslo registre 2002 m. buvo užregistruota apie 122 000 bendrovių.

Kaip rašė „Financial Times“[31], „(Jungtinės Karalystės) Vyriausybės Strategijos skyriaus ataskaitoje daroma išvada, kad šiandien Londone kūrybinės industrijos ekonomikai svarbesnės už finansines paslaugas. Kūrybinių industrijų darbuotojų (tarp jų mados, programinės įrangos kūrimo, leidybos, architektūros ir antikvariato) buvo daugiau kaip 525 000 ir jų vis daugėja, palyginti su 322 000 finansinių paslaugų sektoriaus darbuotojų, kurių vis mažėja“.

Tarptautiniu mastu kūrybinės industrijos yra vienas greičiausiai besiplėtojančių EBPO ekonomikos sektorių, Jungtinių Tautų Prekybos ir raidos konferencijos[32] duomenimis, jame dirba apie 3–5 proc. darbo jėgos. Tikėtasi, kad pasaulinė kūrybinių industrijų vertė 2000–2005 m. padidės nuo 831 milijardo iki 1,3 trilijono JAV dolerių, sudėtinis metinis augimas viršys 7 proc.[33]

Šiuos stulbinamus rezultatus pasiekė kūrybinių verslų įmonės, dauguma jų – mažos arba vidutinio dydžio įmonės ir išties labai mažos įmonės, arba mikroįmonės, tarp jų ir individualia praktika užsiimantys asmenys. Britų taryba[34] pabrėžia, kad būtent šis scenarijus yra kartojamas tarptautiniu mastu ir padeda tarptautiniam bendradarbiavimui, nes kūrybiniai verslai daug greičiau išsijudina ieškoti tarptautinių rinkų negu daugelis kitokio tipo įmonių, jie dažnai tuo tikslu naudojasi internetu.

Kūrybinės industrijos yra vienintelis sektorius, kurį prioritetiniu pripažino visi Jungtinės Karalystės regionai. Tai atspindi ir kūrybinį sektorių remiančių agentūrų skaičius, kaip antai CIDS (Kūrybinių industrijų plėtros tarnyba), CIDA (Kūrybinių industrijų plėtros agentūra), paramos projektas „Inspiral and Creative Kernow“.

Pirmoji iš jų buvo praėjusio amžiaus paskutinio dešimtmečio pabaigoje įsteigta Mersisaido ACME (menų, kultūros ir žiniasklaidos įmonės).

2 priedas

Mersisaido ACME

www.merseysideacme.com

Mersisaido ACME yra plėtros agentūra, skirta kūrybinių industrijų sektoriui, remianti Mersisaide veikiančių kūrybinių verslų ir organizacijų plėtrą ir tvarumą.

ACME bendradarbiauja su viešuoju ir privačiu sektoriais ir siekia:

- skleisti kūrybinių industrijų, kaip ekonominio regiono variklio, idėją;
- užtikrinti specifinę šiam verslo sektoriui nuolatinę ir prieinamą paramą bei informacines paslaugas;
- skatinti kūrybiškumą kaip bendruomenės ir ekonominės regeneracijos priemonę;
- skatinti ryšius visame kūrybinių industrijų sektoriuje.

Savo strateginę plėtros funkciją ACME papildo šiame regione kūrybiniams verslams ir organizacijoms teikdama įvairias darbui su klientais svarbios bendros paramos paslaugas. Tarp jų yra informacinė parama ir parama tyrimams, bendro pobūdžio verslo patarimai ir siuntimo į kitas organizacijas paslaugos.

Be nuolatinių bendros paramos paslaugų, ACME rengia konkrečiai pritaikytas programas, pasiūlytas verslo įmonių, su kuriomis organizacija dirba.

Be to, kad remia verslus, ACME yra parengusi projektų, rodančių kūrybingumo galią ir veiksmingumą atgaivinant bendruomenes. Organizacija visoje šalyje yra gerbiama už jos darbą socialinio poveikio tyrimų srityje, vertinami jos parengti modeliai ir geriausią matavimo ir vertinimo praktiką skleidžiančios programos. Ji teikia ir nepriklausomas vertinimo paramos paslaugas bendruomenių programoms ir organizacijoms visoje Jungtinėje Karalystėje.

Nuo įsteigimo Mersisaido ACME:

- dirbo su 700 verslo įmonių ir paskyrė per 1,5 milijono svarų sterlingų tiesioginių investicijų į šį pramonės sektorių.
- užsakė tyrimų už maždaug 160 000 svarų sterlingų ir sukūrė per 300 darbo vietų.
- surengė per 70 kūrybinių industrijų seminarų, suteikusių naudos daugiau nei 1 500 kūrybinį darbą dirbančių profesionalų ir praktikų.
- buvo varomoji „Kin, www.kin2kin.com.uk“ kūrimo jėga. Šis projektas buvo pripažintas geriausiu bendradarbiavimo ir verslo ryšių plėtojimo pavyzdžiu. Ši narių palaikoma iniciatyva suteikia galimybę Liverpulyje ir Mersisaide įsikūrusiems kūrybos srityje dirbantiems asmenims, verslo įmonėms ir organizacijoms bendrauti ir reklamuotis internete, dalytis idėjomis, ryšiais, naujienomis, patarimais ir informacija.
- sukūrė įsivertinimo schemą, kurią perėmė įvairios Jungtinės Karalystės organizacijos.
- menų ir bendruomenių atgaivinimo srityje įgyvendino per 150 bendruomenių atgaivinimo projektų, įsteigė 30 naujų organizacijų ir bendruomenės verslų. Daugiau kaip 1 milijoną svarų sterlingų investavo į bendruomenės programas. ACME yra ir visame pasaulyje vertinamos socialinio poveikio studijos leidėja.
- parengė Liverpulio konkursinio pasiūlymo, pateikto varžantis dėl 2008 metų Europos kultūros sostinės vardo, dalį, skirtą „menams ir bendruomenių atgaivinimui“.

Merseyside acme
DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES

kin linking Liverpool and Merseyside's creative people

Nuorodos

1 Mersisaido ACME (angl. Arts, Culture, Media, Enterprise – menai, kultūra, žiniasklaida, įmonės). Daugiau informacijos žr. *www.merseysideacme.com.*
2 „Creative advantage“ („Kūrybinis pranašumas“). Daugiau informacijos žr. *www.creativeadvantage.co.uk* arba *www.merseysideacme.com.*
3 CIDS (angl. Creative Industries Development Service – Kūrybinių industrijų plėtros tarnyba). Daugiau informacijos žr. *www.cids.co.uk*.
4 CIDA (angl. Creative Industries Development Agency – Kūrybinių industrijų plėtros agentūra). Daugiau informacijos žr. *www.cida.org*.
5 Tai visiška tiesa, tačiau norėčiau truputį pasiaiškinti. Vienu literatūriniame žurnale paskelbtu trumpučiu eilėraščiu pelniau mažiausiai pasaulyje spausdinto iš „spausdinamų poetų“ vardą. Kita vertus, gavęs 5 svarų sterlingų honorarą už 17 skiemenų haiku galėčiau skelbtis geriausiai už skiemenį (!) apmokėtu poetu.
6 Verslo administravimo magistro laipsnis (su pagyrimu). Bradfordo universiteto vadybos mokykla, 1995 m.
7 Trylika kūrybinių industrijų šakų yra šios: reklama, architektūra, menas ir antikvariatas, amata, dizainas, mados dizainas, kinas ir vaizdajuostės, interaktyvi laisvalaikio programinė įranga, muzika, scenos menai, leidyba, programinė įranga ir kompiuteriniai žaidimai, radijas ir televizija.
8 Sun Tzu. *The Art of War*. Vertė Lionel Giles.
9 Įdomu tai, kad šiai strategijai išdėstyti panaudoti keli karinio pobūdžio žodžiai, pvz., „kova“ ir „strategija“.
10 Jim Collins. *Good to Great*. Random House, 2001.
11 Kai šį palyginimą pavartojau Artimuosiuose Rytuose kalbėdamas su įvairių šalių aukštesnio lygmens vadovų grupe, paaiškėjo, kad dauguma jų nežino, kas yra ežys. Paaiškinau, kad tai dygliuotas gyvūnas, panašus į mažesnę amerikietišką dygliakiaulę.
12 *Guardian*. 2004 m. lapkričio 8 d.
13 W.Chan Kim and Renee Mauborgne, ‘Charting Your Company’s Future’. *Harvard Business Review*. 2002.
14 Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. 1980.
15 Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff. *Co-opetition*. Harper Collins. 1996.
16 JK Vyriausybė, Kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamentas (angl. Department for Culture, Media and Sport, DCMS).
17 Pajamų ir išlaidų ataskaita dar gali būti vadinama pelno ir nuostolių ataskaita.
18 Handy, Charles, *The Age of Unreason*. Random House, London. 1989.
19 Pact yra JK prekybos asociacija, atstovaujanti komerciniams nepriklausomų meninių filmų, televizijos, animacijos ir interaktyvių medijų produktų gamintojų interesams ir juos ginanti. Žr. *www.pact.co.uk*.
20 Ofcom yra nepriklausoma JK komunikacijos pramonę reguliuojanti ir konkurenciją prižiūrinti žinyba, jos kompetencijai priklauso televizijos, radijo, telekomunikacijų ir bevielio ryšio paslaugos. Žr. *www.ofcom.org.uk*.
21 Daniel Goleman, ‘Leadership that gets results’. *Harvard Business Review*. 2000 m. kovas–balandis.
22 Jim Collins, *Good to Great*. Random House. 2001.
23 *Inspirational Leadership*. JK Vyriausybė, Prekybos ir pramonės departamentas, 2004.
24 Skaitytojai, vilkintys kostiumais, supras, kad mane įkvėpė McKinsey / GE matrica, kurią pritaikiau kūrybinių verslų žmonėms, vilkintiems marškinėliais.
25 Bishop, Susan, ‘The Strategic Power of Saying No’. *Harvard Business Review*. 1999 m. lapkritis – gruodis.
26 *Guardian*. 2004 m. lapkričio 8 d.
27 Norton and Kaplan, ‘The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action’. *Harvard Business Review*. 1996.
28 Planavimo dokumentas. Kūrybinių industrijų dalinys ir darbo grupė. JK Vyriausybė, Kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamentas.
29 UNESCO, Paryžius. 2000. Culture, Trade and Globalisation: Questions and Answers.
30 JK Vyriausybė, Kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamentas.
31 *Financial Times*. 2003 m. liepos 4 d.
32 UNCTAD, Ženeva. 2004. Creative Industries and Development.
33 Howkins, John, *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Allen Lane, London. 2001.
34 Britų taryba (*www.britishcouncil.org*)

Rodyklė

80:20 taisyklė **20**
95:5 taisyklė **20, 23, 30, 31**

A

Abramas, Andy **42**
Akcijos **64**
American Express **36**
Anglijos menų taryba **102**
Antrasis atėjimas **78**
Antriniai (duomenų) tyrimai **14** žr. taip pat rinkos tyrimai
Aplinkos analizė **27**
Apple Mac **32**
Apsaugos priemonės **47**
Apyvarta **65**
Apyvartinės lėšos **63, 64**
Asmeninio tobulinimosi paketas **21, 87**
Aštuonkryptė atmintinė **27, 28, 31, 101, 102**
Atsakomybė, įsipareigojimai **64**
• finansinė atsakomybė **73, 77**
• ribota atsakomybė **73**
Autorių teisės **54, 105**

B

Balansas **64**
Barbie **36**
Bath tourism **42**
BBC **50, 86**
Beatles **42, 55, 86**
Bendravimas **82, 85**
Bendrovės **73**
• bendrovė ribota pagal garantiją be akcinio kapitalo **74**
• dukterinės prekybos bendrovės **75**
• privačios ribotos atsakomybės bendrovės **74**
• ribotos atsakomybės bendrovės **74**
Bendrovių rūmai **74**
Bendrovių struktūros **77**
Besimokanti organizacija **22, 87**
Bibliotekos **38**
Bobe and Rose Ltd **78**
Bookerio premija **32**
Bowie David **56**
Braille **46**
Branson Richard **19**
Britų taryba **5, 106**
Brookside **94**
Business link **70**
Business Liverpool **70**
Butters Jonathan **70**

C

Cadbury's **54**
Calder Dave **102**
Canon **19**
Capcom **94**
Caravaggio **70**
Casanova **78**
Chan Timothy **30, 92**
Churchill Winston **82**
CIDA, **106**
CIDS, **106**
Coca Cola **55**
Comic Relief **86**
Creative Business Solutions **70**
Creative Kernow **106**
Critchley Andrew **78**

D

Darbo sutartis **71, 85**
Da Vinci Leonardo **70**
Davies Russell **78**
Demografija **28**
Design week **86**
Dėmesys klientui **35, 36, 41**
Dėmesys produktui **35, 41**
Dirbti versle ir valdyti verslą **81, 84, 85**
Diskusijų grupės **38**
Dizainas **54**
Dizaino teisės **54**
Dove **36**
Dukterinės prekybos bendrovės žr. Bendrovės

E

Ekonomika **28**
Ekonominio pagrįstumo filtras **12, 89 - 92, 93, 101, 103, 105**
Eksplotacija **68, 106**
Eksporto pasas **14**
Elektroninės knygos **32, 40**
Emocinis intelektas **83, 85**
ESP Multimedia **50, 58**
Etika **11**
Etosas **18**
Europos kultūros sostinė 2008 **102, 107**
Europos Sąjunga **27**
Ežio strategija **20, 23**

F

Film Four **50**
Financial times **106**
Finansai **18**
Finansinė atsakomybė **73, 77**
Finansų apskaita **64, 69**
Finansų prietaisų skydas **68, 69, 105**
Finansų valdymo skydas **67**
Finch Ian **94**
Ford **36**
Formato mokesčiai **78**
Formulė 1 **48**
Forsyth Frederick **32**
Funland **50**

G

Galimybės **97**
Galimybių analizė **30**
Gaminys **39**
Gamybinės ir taupiosios organizacijos **74**
Gates Bill **92**
Gettman David **32**
Ghandi Mahatma **82**
Grėsmės **97**
Goleman Daniel **82**
Grapefruit **66**
Grice Julian **86**
Grynasis turtas žr. Turtas
Grynoji vertė (Net worth) **64**

H

Handy Charles **76**
Harry David **50**
Harvardo verslo mokykla **47**
Hewlett Packard **36**
Hillsborough **78**
Hollyoaks **94**
Honda **19**
Hotmail **40**
Hughes David **50, 58**

I

IBM **36**
inD DVD Ltd **78**
Ilgalaikis turtas žr. Turtas
Individualūs prekiautojai **73**
Informacijos amžius **53**
Infrastruktūra **28**
Inner City 100 **42**
Inovacija **28, 30**
Inspiral **106**
Intelektinė nuosavybė **18, 42, 53-54, 57, 59, 60, 68, 69, 71, 105**
Intelektinės nuosavybės teisės **54, 55, 59, 68, 78**
• leidybos teisės **55**
• mechaninės teisės **55**
• moralinės teisės **55**
Investuotojai **66**
Iomis **42**
Išorinė aplinka **27, 32**
Išorinės jėgos **31**
Išorinis auditas **27**
iTunes muzikos parduotuvė **56**
Įdarbinimas
• darbdaviai **84**
• darbo sutartis **71, 85**
• darbuotojai **18, 24, 56, 84**
• įdarbinimo normatyvai **85**
• žmonių įdarbinimas **84, 85**
Įgūdžiai **18, 21**
Įkvepiantys lyderiai **83**

J

JAB Design Consultancy **56, 66, 70, 85**
JK Prekybos ir investicijų programa **14**

Johnson Matt **94**
Jones Jason **60**
Jones Marc **60**
Jos Didenybės mokesčių ir muitų tarnyba **67**

K

Kaina **39**
Kaita **18**
• kaitos kreipimas **84**
• kaitos valdymas **84**
Karo menas **17**
Keistuoliai **78**
Kellett Peter **24**
Keturi kertiniai rinkodaros elementai **39**
King Martin Luther **82**
Kintančios sąnaudos žr. Sąnaudos
Klientai **11** žr. taip pat Rinkodara
• dabartiniai klientai **37, 39, 41**
• grįžtamojo ryšio mechanizmai – pasiūlymų dėžutės **38**
• kintančios klientų reikmės **42**
• kintančios klientų reikmės **35, 41, 42, 45, 93**
• klientų derybų galia **47**
• klientų klausymasis **11, 38**
• klientų pasirinkimas **24, 104**
• klientų pasitenkinimas **99**
• klientų požiūris **39, 46**
• klientų segmentai **37**
• klientų vertinimai **46, 49, 74, 77**
• nauda, ne savybės **39, 47, 49**
• prarasti klientai **39, 41**
• tiksliniai klientai **36**
• tiksliniai klientai **37, 39, 41**
• tinkamų klientų pasirinkimas **9, 36, 45**
• tobulas klientas **40**
Klientų derybų galia **47**
Klubo sumuštinio organizacijos **75, 76**
Kodak **36**
Kokybė **46**
Kompetencijos **18**
Konkurencija **28, 104**
• konkuravimo strategija **45**
• konkurencijos diagrama **46**
• konkurencinė aplinka **45**
• konkurencinis pranašumas **19, 29, 46**
• konkurencinių pozicijų nusistatymas **46**
• varžovai **45, 93**
• varžovai **46, 47**
Konkurencijos diagrama **46, 49**
Konkurencijos jėgos **28, 29**
Kookurencija **30, 48, 49**
Kooperatyvai **5**
Kooperatyvų judėjimas **64**
Kriminalinių duomenų biuras (CRB) **102**
Kultūrinės industrijos **5, 9, 17, 57, 65, 106** žr. Taip pat Kūrybinės industrijos
Kultūros, medijos ir sporto departamentas **106**
Kūrybinės grupelės (klasteriai) **48, 49**
Kūrybinės industrijos **4, 5, 17, 106, 107** žr. taip pat Kultūrinės industrijos
• kūrybinės industrijos – apibrėžimas **53**
• kūrybinės industrijos – šakos **106**
Kūrybingumas **7**
Kūrybiniai partneriai **102**
Kūrybinis pranašumas **5**

L

Labdaros įmonės (Charities) **74**
Labdaros organizacijos **9**
Laisvai samdomi darbuotojai **24, 85**
Lankašyro turizmo žinyba **42**
Lankstumas, judrumas **18**
Leidybos teisės žr. Intelektinės nuosavybės teisės
Licencijavimas **58**
Licencijuotas personalo ir tobulinimo institutas **86, 87**
Linda Green Ltd **78**
Liverpulio miestas **102**
Lyderiai **85, 104**
Lyderiavimas **82**
Lyderiavimo stiliai **82, 85**
Lloyds TSB **70**
Lok, stok arba šauk **50**
5 lygmens lyderiavimas **83**

M

Macann Cristopher **32**
Mandela Nelson **82**
Mando Group **37, 40, 66, 94, 99**
Mažų įmonių garantijų projektas **70**
Maxwell House **36**
McGovern Jimmy **78**
Mechaninės teisės žr. Intelektinės nuosavybės teisės
Medication **55, 60**
Meno finansavimo sistema **102**
Meno organizacijos **9**
Mersey partnership **42**
Mersey TV **94**
Merseyside ACME **94, 106, 107**
Mersisaido specialiųjų investicijų fondas **70**
Metropoliteno policija **86**
Mikro įmonės **106**
Microsoft **53**
Minashima Records **54**
Misija **11, 12, 13, 92, 103**
Misijos formuluotė **11, 12**
Mokesčiai **69**
Mokymasis **21, 23**
Mokymasis visą gyvenimą **21**
Moralinės teisės žr. Intelektinės nuosavybės teisės
Morris Chris **24**
Mutch Sharon **12, 14, 37, 38**

N

Nacionalinė švietimo programa (National Curriculum) **102**
Nacionalinė sveikatos priežiūros tarnyba (National Health Service (NHS) **86, 102**
Nacionalinė aklųjų biblioteka **46**
Nauda, ne savybės **39, 47, 49**
Nauji rinkos dalyviai **47**
Naujo produkto kūrimas **38**
"Ne" sakymas **14, 86, 92, 94, 98, 101, 105**
Negalios diskriminacijos aktas **29**
Nematerialinis turtas žr. Turtas
Nematerialių išteklių amžius **53**
Ne pelno siekiančios organizacijos **9, 13, 63, 74, 92, 93, 98**
Neribota atsakomybė **73**
Netiesioginės išlaidos **65**
New Mind Internet **38, 42, 57, 75**
New York Art Expo **14**
Nuolatinis Profesinis Tobulinimas **21**

O

Oceanic **50**
Ofcom **78**
Ofsted **102**
Ogilvy and Mather **24, 36**
Ogilvy David **24, 36**
Online Originals **30, 32, 40**
Organizacijos kultūra **18**
Organizacinės struktūros **75**
• klubo sumuštinio organizacija **75, 76**
• tinklo organizacija **75, 76**
• trilapė organizacija **75, 76**
• virtuali organizacija **75, 77**

P

Packard David **36**
Pact **78**
Pagrindiniai veiklos rezultatyvumo rodikliai **94, 99**
Pagrindinės kompetencijos **19, 23, 24**
PAGRINDINIŲ FAKTŲ atmintinė **17, 18, 21, 23, 59**
Pajamų ir išlaidų ataskaita **64**
Palm delninis kompiuteris **32**
Pareto principas **20**
Pareto Wilfredo **20**
Pardavimas (Sales) **65**
Pardavimas (Selling) **35**
Parsidavimas (Selling out) **8**
Partneriai **28**
Partnerių finansavimas **67**
Partnerystės (Partnerships) **18**
Paskolos (Loans) **67, 69**
Paskolų garantijos **67**
Pastovios sąnaudos žr. Sąnaudos
Patentų tarnyba **55**
Patentai **55, 105**
Pelnas **9**
Pelningumas **68**
Pelno nepaskirstančios organizacijos (**74**
Penguin **54**
Peppered Sprout **19, 24, 37, 84**
Personalo tobulinimas **86**
Perteklius **64, 69**
PEST analizė **27**
Pinigai **18**
Pinigų srautai **64, 68**
Pirminiai tyrimai žr. Rinkos tyrimai
Plastic rhino **24**

Plataus mąstymo lyderiavimas **83, 85**
Platinimas **39**
Po darbo **78**
Porter Michael **47**
Profesinis darbuotojų tobulinimas (Staff development) **85**
Prekių ženklai (Trademarks) **53, 54–55, 60, 105**
Prekių ženklai (Brands) **18, 53, 60, 75**
Prekybos ir pramonės departamentas (Department for Trade and Industry (DTI) **83**
Prekybos sąlygos (Terms of trade) **71, 85**
Prekybos žurnalai (Trade journals) **38**
Produktų pakaitalai Substitute Products) **47, 49**
PVM (VAT) **69**
Puma UK **24**

R

Red Production Company **58, 76, 78**
Reklama (Promotion) **39**
Reklama žr. Rinkodara
Reklamos žmogaus išpažintis (Confessions of an Advertising Man) **36**
Rengimas (Training) **21, 23**
Rengimo reikmių analizė (Training needs analysis) **21**
Reputacija **18**
Ribota atsakomybė žr. Atsakomybė, įsipareigojimai
Ribotos atsakomybės bendrovės žr. Bendrovės
Ribotos atsakomybės partnerystė **73**
Rinkodara (Marketing) **35, 41** žr. taip pat Klientai (Customers)
• grįžtamojo ryšio mechanizmai (feedback mechanisms) **38**
• informavimas paštu (direct mail) **39**
• keturi kertiniai rinkodaros elementai (four Pc of marketing) **39**
• masinė rinkodara (mass marketing) **40**
• operacinė rinkodara (operational marketing) **35, 36, 39, 40, 41**
• prekybos mugės (trade shows) **39**
• reklama (advertising) **38, 39, 40**
• rinkodaros biudžetas **40**
• rinkodaros komunikacija **39**
• rinkodaros mišinys (marketing mix) **39**
• rinkodaros problema **35**
• rinkos informacija **18, 53**
• rinkos niša **45**
• rinkos segmentacija **37**
• rinkos segmentai **36, 41, 45, 93, 97**
• skverbimasis į rinką **99**
• strateginė rinkodara **35, 36, 39, 41**
• tarptautinės rinkos **106**
• viešieji ryšiai **39**
• virusinė rinkodara (viral marketing) **32, 40**
Rinkos tyrimai **14, 38** žr. taip pat Rinkodara
• antriniai tyrimai **38**
• diskusijų grupės **38**
• duomenų (antriniai) tyrimai **38**
• pirminiai tyrimai **38**
Rizika **100, 101**
Rizikos analizė **30, 86, 100**
Rizikos kapitalas **67**

S

Savisamda **73**
Savybės ir nauda žr. Nauda, ne savybės
Sąjungos **18**
Sąjungininkai **18**
Sąnaudos
• pastovios sąnaudos **65, 69, 78**
• kintamos sąnaudos **65**
Segmentacija žr. Rinkodara
Sėkmė **9**
Shanda Entertainment **30**
Shell **36**
Schindler Nicola **78**
Silpnybės **17, 37, 97**
Sky TV **50**
Smirnoff **50**
Socialinės įmonės **5, 9, 63, 69, 73, 74, 77**
Socialinės tendencijos **28**
Socialinių verslų organizatoriai **9**
Sony **19**
Stiprybės **17, 37, 97**
Strategija **86**
Struktūrinis intelektinis kapitalas **22**
Subalansuotas balų metodas **99**
Subsidijos **67, 69**
Suinteresuoti asmenys **17, 18, 23**
Sun Tzu **17**
Sutartys **59**
Sutarties šalys **56**
SSGG analizė **97**

T

Tafari Levi **102**
Talentai **18**
The Team **21, 22, 86**
Teisinė bazė **28**
Tiekėjai - tiekėjų derybų galia **47**
Tiekėjų derybų galia **47**
Tinklai **18**
Tinklavietės **40**
Tinklo organizacijos **75, 76**
Tinklo tipo struktūra **84**
Toyota **50**
Trejopos naudos principas **9, 99**
Trilapės organizacijos **75, 76**
Turtas **64**
• ilgalaikis turtas **63, 65**
• grynasis turtas **68**
• nematerialius turtas, ištekliai **32, 42, 53, 57, 59**

U

UNESCO **5, 106**
UNCTD **106**
Ursache Marius **66**

V

Vadovai (Managers) **85**
Vadovavimas (Management) **81**
Valdymo apskaitos **64, 69**
Veal Richard **42**
Verslo formulė **9, 10, 13, 32, 36, 66, 89**
Verslas kaip gyvenimo būdas **9, 50, 77**
Verslo modelis **12, 66**
Verslo planai **100, 101**
Verslo prietaisų skydas **22, 68, 94, 99, 101, 105**
Verslo radaras **27, 30**
Verslo strategija **21, 45, 86, 97**
Vertybės **11, 12, 13, 18, 71, 92, 93, 94**
Viengungis (Bachelor) **50**
Vieno tikslo priemonės **78**
Viešas finansavimas **66**
Viešieji ryšiai **39**
Viešoji nauda **66**
Viešoji įstaiga **74**
Vieta **39**
Virgin **19**
Viridian meno galerija **14**
Virtualios organizacijos **32, 75, 77, 84**
Virusinė rinkodara žr. Rinkodara
Visuomenės intereso bendrovė **74, 102**
Vyriausybės statistiniai duomenys **38**
Vizija **9, 11, 12, 13, 97, 101**
Vystymo planai **100, 102**
Vodafone **86**

W

Ward Dave **102**
Warner Bros **50**
Web Shed **94**
Wilde Oscar **35**
Windows Project **27, 75, 92, 100, 102**
Wylie Pete **56**

Y

Yesterday **55**

Z

Zellweger, Renée **50**

Autoriaus padėka

Norėčiau padėkoti Mersisaido ACME organizacijai ir visiems, padėjusiems man parašyti ir išleisti šią knygą. Ypatingą mano padėką pelnė: Phil Birchenall, Helen Bowyer, Helen Brazier, Peter Burke, Jonathan Butters, Anthony Byrne, Mike Carney, Marc Collett, Gemma Coupe, Andrew Critchley, Richard Engelhardt, Matt Finnegan, Noel Fitzsimmons, Kate Fletcher, David Gettman, Julian Grice, Geoffrey Horley, David Hughes, Ian Hughes, Matt Johnson, Marc Jones, Moira Kenny, Andy Lovatt, Aitor Mate, Kevin McManus, Chris Morris, Sharon Mutch, Bridgette O'Connor, Kath Oversby, Andrew Patrick, Ecaterina Petreanu, Cathy Skelly, Jane Thomas, Marius Ursache, Richard Veal, Dave Ward, Geoff White and Pete Wylie.

Papildoma informacija

Šiai knygai skirtame tinklalapyje rasite papildomų duomenų, naujos medžiagos, kitų pavyzdžių aprašymų, išsamesnės informacijos apie mokymus ir konsultacinius projektus, verslo plano schemą, terminų žodynėlį ir nuorodas į kitus naudingus tinklalapius.

www.t-shirtsandsuits.com

Papildoma informacija lietuviškai

www.lrkm.lt
www.ukmin.lt
www.vpb.lt
www.koperator.lt
www.kurybinesindustrijos.lt

Merseyside acme
DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES

T-Shirts and Suits®

Leidėjo padėka

Mersisaido ACME dėkoja visioms organizacijoms ir asmenims, kurie padėjo įgyvendinti šį projektą, pateikė iliustracijas ir leido jas naudoti.

Davidas Parrishas, MBA, MCMI, AIMC, MCIM, MIBA

Davidas turi nemažai asmeninės patirties vadovaujant kūrybinėms ir kultūrinėms įmonėms. Jo praktinę patirtį papildo akademiniai įgūdžiai, profesionali veikla bei bendradarbiavimas su keletu vadybos institutų.

Jis panaudoja savo žinias ir patirtį specialistų mokymuose bei konsultavimo projektuose, kurių tikslas - padėti kūrybiniams ir kultūriniams verslams siekti dar didesnės sėkmės.

Davido veikla sukuria pridėtinę vertę tarptautiniu mastu skleidžiant verslams ir organizacijoms geras idėjas, veiksmingus metodus bei gerosios praktikos pavyzdžius, padedant jiems plisti tarp skirtingų industrijų ir sektorių, tarp skirtingų šalių ir kultūrų. Jis padeda klientams geriausią tarptautinę praktiką pritaikyti jų pačių vietinei aplinkai.

Davido veikla sulaukė tarptautinio pripažinimo, jis padėjo daugybei verslų, vyriausybinių įstaigų bei pelno nesiekiančių organizacijų tokiose šalyse kaip Jungtinė Karalystė, Indija, Kanada, Jungtiniai Arabų Emyratai, Prancūzija, Italija, Šveicarija, Egiptas, Turkija, Vokietija, Danija, Pietų Afrika, Singapūras, Tailandas ir Kinija.

www.davidparrish.com