Футболки и Костюмы

Путеводитель по креативному бизнесу

Дэвид Пэрриш

Предисловие Шона Вудворда,
Члена парламента, министра креативных индустрий и туризма

Эта доступная книга, основанная на здравом смысле, является всеобъемлющим руководством по созданию, развитию и ведению творческого бизнеса. Она нажимает на все нужные кнопки всеми правильными способами.
Пол Смит. Искусство и бизнес.

Chevron
IMPACT HUB Almaty
Art2B
ЛАБОРАТОРИЯ КРЕАТИВНО ПРЕДПРИНИМАТЕ.

Футболки и Костюмы
Путеводитель по креативному бизнесу

Дэвид Пэрриш

Merseyside acme
DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES

T-Shirts and Suits®

Chevron

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

Впервые издана в мягком переплете в 2005 г.
Перепечатана в 2006 г.
В интерактивном PDF-формате книга опубликована Smiling Wolf, (Ливерпуль) в 2007 г.
Перевод на русский язык осуществлен в 2019 г.

Все права защищены © 2005-2019 Дэвид Пэрриш.

Право Дэвида Пэрриша называться автором этого произведения, подтверждено в соответствии с Законом об авторском праве, промышленных образцах и патентах от 1988 года.

Права защищены. Это произведение охраняется лицензией Creative Commons «Attribution – NonCommercial – NoDerivatives 2.0 UK: England & Wales' Licence». Вы можете копировать, распространять, отображать и использовать этот контент, только при соблюдении следующих условий:
- Обязательное упоминание автора произведения.
- Вы можете использовать данный контент только в некоммерческих целях.
- Вы не можете создавать производные произведения. Запрещена любая переработка или собственная интерпретация данного произведения.
- При любом повторном использовании или распространении данного произведения, необходимо разъяснить другим лицам условия его лицензии.

Любое из перечисленных условий может быть отменено при письменном разрешении правообладателя, связаться с которым можно через издателя. Вышеуказанное не касается добросовестного использования и не затрагивает ваши другие права. Это краткое изложение приведено для вашего удобства. Для просмотра копии полного описания этой лицензии, посетите сайт
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/uk/

Заявление об ограничении ответственности. Несмотря на все необходимые усилия, предпринятые для обеспечения точности информации, представленной в этой книге на момент ее публикации, читателям рекомендуется проверить, не изменилась ли предоставленная информация с момента публикации. Информация, содержащаяся в этой книге, носит общий характер, а автор и издатель не могут нести ответственность за ее использование в сочетании с коммерческими или иными решениями, а также за ошибки или упущения. Информация, содержащаяся в данном документе, не является профессиональным заключением. Читателям рекомендуется обращаться к профессиональному консультанту индивидуально.

Мнения, выраженные в этой публикации, принадлежат автору и не обязательно отражают точку зрения Merseyside ACME.

ISBN 978-0-9538254-5-5
Запись в CIP-каталоге для этой книги доступна в Британской библиотеке.

Данная книга доступна в бумажной версии на английском языке по цене 15,00 фунтов стерлингов (Великобритания). ISBN 978-0-9538254-4-8

T-Shirts and Suits® и логотип T-Shirts and Suits являются зарегистрированными товарными знаками. www.t-shirtsandsuits.com

Дизайн студии Mike's Studio, Ливерпуль.

Перевод книги на русский язык осуществлен в рамках проекта «Лаборатория креативных предпринимателей Art2B», реализуемого Impact Hub Almaty при поддержке компании Шеврон.

Перевод на русский язык: Настя Гончарова
Редактор: Екатерина Корабаева

Оглавление

Предисловие 4
Введение 5

1. Креативность и бизнес 6
2. Познать себя 16
3. Смотреть в оба 26
4. Магия маркетинга 34
5. Справляться с конкуренцией 44
6. Защита вашей креативности 52
7. Учет ваших денег 62
8. Находиться в хорошей компании 72
9. Лидерство и управление 80
10. Жизнеспособность бизнеса 88
11. Ваш путь к успеху 96

Заключение 104
Приложение 1. Креативные индустрии 106
Приложение 2. Merseyside ACME 107
Примечания 108
Индекс 109
Благодарности 112
Дальнейшая информация 112

Идеи в действии
Шэрон Матч 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
Проект The Windows 102

Предисловие Шона Вудворда,

члена парламента, министра креативных индустрий и туризма Великобритании

Креативные индустрии чрезвычайно важны для экономики Великобритании и в будущем их роль будет только возрастать.

Если наши креативные индустрии ждет светлое будущее, то нашему малому и среднему бизнесу необходимо иметь хорошие деловые навыки и сильную предпринимательскую базу. Это важнейший фактор роста и процветания в современной экономике.

Но в данный момент средняя продолжительность жизни малого и среднего бизнеса в Великобритании составляет всего 24 месяца. Именно в этот период плохо продуманная бизнес-стратегия начинает давать трещины.

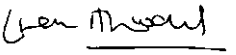
Возможно ли остановить это? Как мы можем увеличить продолжительность жизни креативного бизнеса и привести его к запланированному успеху? Это именно то, над чем работает наше правительство в рамках Программы по креативной экономике, которую мы запустили в конце 2005 года.

Мы создали рабочие группы по каждой из ключевых тем программы, одной из которых является поддержка бизнеса и доступ к финансированию. Творчество и деловые навыки не всегда идут рука об руку – но и то, и другое необходимо для достижения успеха в XXI веке. Распространены две точки зрения. Первая заключается в том, что существуют левосторонний и правосторонний образы мышления, и использовать их совместный потенциал вряд ли удастся. Согласно второй: те, кто работают в креативной и культурной сфере – не идут в бизнес из-за отсутствия соответствующих знаний и поддержки. Эта дилемма демонстрирует наличие пробела в управленческих навыках, устранением которого нам предстоит заняться.

Управленческий подход, о котором говорится в «Футболках и Костюмах», объединяет в себе креативное мышление и деловые навыки. В книге приводятся примеры, как креативное и деловое мышление могут использоваться в тандеме для создания и развития успешных предприятий. Книга демонстрирует, как лучшие бизнес-идеи и концепции могут применяться в контексте креативного бизнеса.

Дэвид Пэрриш использовал свои знания и опыт, чтобы сформулировать и проиллюстрировать основные бизнес-принципы, наиболее подходящим способом для креативных предпринимателей. Таким образом, «Футболки и Костюмы» вносят важный вклад в развитие управленческих навыков у креативных предпринимателей и, как следствие – в успех их компаний.

Я хотел бы поблагодарить Дэвида и Merseyside ACME [1] за то, что они представили это руководство креативным индустриям в целом, а также отдельным предпринимателям, которые, без сомнения, только выиграют от его прочтения.



Shaun Woodward MP

Введение

Эта книга задумывалась как вдохновляющее и прикладное пособие, способное с одной стороны предложить вам отличные идеи для создания креативных бизнесов, с другой – предостеречь, что это непросто.

Книга предназначена для начинающих и действующих компаний независимо от их размера. Она удобна как для чтения целиком, так и работы с ее отдельными разделами.

Возьмите из этого пособия все, что вам полезно на данный момент, а остальное оставьте другим или отложите на другой день. Большую часть из того, что я описал на следующих страницах, я усвоил на собственных ошибках. Мое лучшее образование – не академическое и профессиональное, а то, которое я получил благодаря опыту, позволяя себе действовать и ошибаться, а иногда и добиваться успеха.

Я принимал участие в управлении рабочими кооперативами, социальными предприятиями и бизнесами в креативном секторе еще задолго до того, как был изобретен термин «креативные индустрии». Мне приходилось по-разному справляться со всеми вопросами, описанными в этой книге. Я и до сих пор учусь этому. С той лишь разницей, что сейчас я ношу и костюм, и футболку.

Мой подход к консультационной работе и обучению заключается не в чтении лекций, а в фасилитации. Это позволяет мне делиться своими мыслями и опытом для вдохновения других и появления у них новых идей. Таким образом, я помогаю людям найти индивидуальные решения, подходящие непосредственно для их бизнеса.

Этого же принципа я придерживался при написании данной книги. Читая этот путеводитель, помните, что в нем нет ничего универсального. Все идеи должны быть адаптированы к вашим собственным обстоятельствам и ценностям. Каждая из них предлагается в качестве отправной точки, а не умозаключения. Если вы не согласны с некоторыми из тезисов, это нормально. Если же это побуждает вас найти более эффективное решение – еще лучше. Цель этой книги не в том, чтобы указывать, как вам вести свой бизнес, а просто предложить некоторые идеи и поддержку.

Вдохновение для этой книги я почерпнул от сотен людей, с кем я работал и тех, кого в течение многих лет консультировал в креативных индустриях. Креативные индустрии превращают творческие способности в источники дохода для владельцев интеллектуальной собственности, которая в свою очередь создается их талантом.

В настоящее время Великобритания является лидером в сфере креативных индустрий, поэтому британское правительство поддерживает эту растущую экономику. Британия может многое предложить остальному миру, так Британский Совет продвигает идеи креативных индустрий на глобальном уровне, а ЮНЕСКО оказывает поддержку культурным индустриям в развивающихся странах.

Это большой бизнес, которому нужны и футболки, и костюмы. **(Для получения дополнительной информации о креативных индустриях см. Приложение 1.)**

Один из моих недавних кейсов был связан с проектом Creative Advantage [2] для агентства Merseyside, которое активно поддерживает креативный бизнес. Поэтому книга опирается на достижения этой работы и сопровождается некоторыми примерами из опыта Merseyside. Многое из этого универсально и может быть применено вами. Вместе с тем я опираюсь на свою работу с CIDS [3], CIDA [4] и другими организациями, а также на свой международный опыт консультирования и обучения в таких непохожих странах, как Китай, Южная Африка и Индия.

Мне бы хотелось услышать от вас комментарии к этой книге, другие примеры лучших практик и дополнительные идеи, которыми я бы мог поделиться с другими креативными предпринимателями в рамках своих консультаций, учебных семинаров и поддерживающих проектов.

Дэвид Пэрриш, ноябрь 2005 г.
david.parrish@t-shirtsandsuits.com

1

Креативность и бизнес

— В первой главе рассматривается очевидное противоречие между креативностью и бизнесом, а также варианты их совместного использования за счет творчества.
— Здесь поднимаются фундаментальные вопросы о том, зачем вы занимаетесь креативным бизнесом или планируете им заняться.
— А также обсуждаются разные подходы к бизнесу и важность четкого понимания ваших ценностей и целей.

Креативность против Бизнеса?

Некоторые думают, что креативность и бизнес – как нефть и вода, то есть не могут быть смешаны. Поэтому они считают, что между креативностью и бизнесом обязательно должен быть сделан выбор. Я с этим не согласен.

Я принимал участие в одной конференции, где обсуждалась тема «креативности» и некоторые понимали ее как «искусство», создаваемое художниками. Такие люди и носят футболки. По их словам, они сожалеют, что порой им приходится общаться с обитателями параллельной вселенной – мира бизнеса. То есть с людьми в костюмах, которые, по мнению первых, думают и говорят иначе – и, разумеется, их не понимают.

'creativity is not the monopoly of the 'artist'

Я не разделяю идею, что бизнес и креативность – несовместимые противоположности. Тогда, на конференции я отметил, что сам являюсь одновременно и публикуемым поэтом [5], и магистром делового администрирования (MBA) [6]. Возможно, это даже привело кого-то в замешательство, но я продолжил, сказав, что моя креативность лучше всего проявляется не в поэзии, а в моей изобретательности в мире бизнеса, в адаптации идей и методов к новым обстоятельствам на стыке отраслевых границ, секторов и международных культур. Другие делегаты также согласились, что они встречали гораздо больше креативности в инженерных компаниях, чем в некоторых рекламных агентствах. Креативность не является монополией «художников». Она намного шире. Ее можно встретить в образовании, науке, да где угодно. Креативность есть в каждом из нас и вокруг нас.

Креативная алхимия

Я считаю, что самое вдохновляющее творчество – это магия смешения явных противоположностей. Мы часто называем их «искусством» и «наукой», признавая, что они не такие уж противоположности, из которых нужно выбрать что-то одно, а инь и янь, как части единого целого.

Эта книга о том, как сделать креативность и бизнес союзниками. Речь идет о совмещении лучших идей «Футболок» и «Костюмов» в креативном бизнесе, а также превращении творческих способностей в источники дохода.

Успешные креативные предприниматели совмещают креативность и бизнес. Возможно, они не используют деловой жаргон, а прибыль не всегда является их главной целью, но это не исключает использования ими методов общих с остальным бизнес-сообществом. Часто они списывают свой успех на везение, тогда как на самом деле, не осознавая этого, руководствуются теми же мотивами и принципами, что и бизнесмены.
Искусство бизнеса состоит в умении выбирать из палитры бесконечных вариантов, чтобы создавать определенный продукт или услугу с учетом потребностей конкретных клиентов. При этом все это еще должно сложиться в финансовом отношении. Итоговая картина является
уникальной бизнес-формулой для успешной компании.

Бизнес-формула
см. стр. 97

Как правило, креативный бизнес стремится к высокой концентрации новых идей в своем продукте или услуге. Успешные организации совмещают в себе главные элементы бизнеса и делают это творчески. В свою очередь, креативным предприятиям, желающим стать успешными, недостаточно иметь креативный продукт или услугу. Им нужно еще изобрести особую работающую формулу, которая соберет воедино все главные составляющие бизнеса

Искусство «не продаваться» (за деньги)

Меня часто спрашивают, означает ли, что бизнес, построенный на искусстве или творчестве, неизбежно ведет к сделке с совестью в ущерб художественной целостности. То есть, другими словами, вынуждает «продаться». Мой ответ таков: это возможно, но не обязательно. Решение кроется в формуле, упомянутой выше, она относится к конкретным продуктам/услугам и к конкретным

клиентам, которые, в случае тщательного выбора, являются важными составляющими формулы успеха. Если вы объединяете неправильных клиентов с вашим продуктом или услугой, может возникнуть несовпадение, которое приведет к выбору между «продаться» или обанкротиться.

Выбор правильных клиентов
см. стр. 36

Вы не можете постоянно продавать все свои продукты всем клиентам подряд. Поэтому вам нужно проявить креативность для **выбора правильных клиентов** и подбора подходящих продуктов из вашего портфеля, не забыв при этом про бухгалтерский баланс. Это позволит вам разработать жизнеспособную бизнес-формулу.

Успех

Значение слова «успех» вам необходимо определить самостоятельно. Я не смогу сделать это за вас, поскольку здесь не допустима субъективность.

Видение
см. стр. 11

Большой не значит лучший; часто малый – это как раз и есть хорошо. Вы сами должны решить, где вы видите ваше креативное предприятие в будущем. Как говорится, «если не знаешь, куда ты хочешь попасть, тогда никогда не поймешь, какую дорогу выбрать». Таким образом, ваш путь к успеху зависит от вашего пункта назначения – где вы хотите быть в будущем – это ваше **Видение**.

Прибыль ?

Прибыль не всегда стоит в приоритете – хотя, даже некоммерческие организации не могут выжить, если их расходы превышают доходы. Наряду с 13 подсекторами креативных индустрий [7], встречаются различные экономические модели, адаптированные для креативного и культурного секторов: коммерческие компании в поисках прибыли, некоммерческие или благотворительные организации, социальные предприятия. Вот поэтому я говорю о «желаемом финансовом результате», а не об обязательном «получении прибыли». Многие компании в сфере искусства создаются как благотворительные организации и их доходы включают в себя гранты и субсидии. Социальные предприятия определяют понятие «успех» с помощью концепции **Тройного критерия,** измеряя свои достижения по трем показателям:

Тройной критерий
см. стр. 99

финансовому, социальному и экологическому. Некоторые креативные предприниматели также являются «социальными предпринимателями».

Образ жизни

«Бизнес как образ жизни» преуспел благодаря тому, что приносит как стабильный доход, так и высокое качество жизни своим владельцам. Для других же успех означает построение прибыльного бизнеса, который в перспективе не будет в них нуждаться, а потому его можно будет продать и двигаться дальше. А есть и те, кто предпочитает, чтобы их творчество сосуществовало параллельно с другой карьерой в качестве хобби, а не бизнеса.

take stock of why you do it or plan to do it

Зачем это делать?

Для тех, кто собирается отправиться в путешествие по креативному предпринимательству, первый вопрос должен звучать так – зачем вам это? Зачем строить бизнес на своей творческой страсти? Очевидный ответ – чтобы заниматься творческим самовыражением и в то же время зарабатывать на жизнь. Но так ли все просто? В этой книге описан ряд проблем, влияющих на бизнес, а также предлагаются некоторые рекомендации по их решению. На этом пути предстоит многое преодолевать, идти на компромиссы и принимать трудные решения. Поэтому для начала стоит разобраться, что лежит в основе вашего креативного предприятия и зачем вы это делаете (или планируете делать).

Несмотря на то, что главная цель – предоставить вашему творчеству «полную свободу действий» и посвятить ему все основное время как бизнесу, некоторые люди жалуются, что теперь, занимаясь бизнесом, у них остается меньше времени для своего творческого увлечения. Другие решают перейти на обычную работу, чтобы зарабатывать деньги, а себе оставить привилегию заниматься творчеством в чистом виде, свободном от ограничений и давления бизнеса. И иногда, действительно, лучше разделять необходимость зарабатывать на жизнь и творчество. То есть делать это по отдельности, но наилучшим образом.

Есть ли риск, что ваш творческий потенциал будет ограничиваться бизнесом? Вы можете посчитать это предложение неуместным для такой книги, но если это то, с чем вы уже столкнулись или, скорее

всего, столкнетесь в будущем, то лучше откровенно разобраться с этим вопросом прямо сейчас.

Бизнес-формула
см. стр. 97

Действительно, в бизнесе есть риск пойти на компромисс с вашей креативностью, поставив под угрозу прибыльность бизнеса в угоду своему творчеству. Часто это происходит, если бизнес-формула не сложилась. Например, финансовая формула, которая работает для хобби, обычно не работает для бизнеса, где необходимо устанавливать более высокие цены, чтобы покрывать реальные затраты на оплату труда и другие расходы.

Где?

Где вы хотите оказаться в будущем? Выберите важную дату из будущего или знаковое событие в вашей жизни (это не обязательно должно произойти «через пять лет», хотя и это возможно). Опишите, на что будет похож ваш бизнес. Кем будут ваши клиенты? Сколько людей будет задействовано? Какого уровня доходов вы достигнете? Составьте план для ваших целей. Будьте амбициозны. Выберите пункт назначения, который находится вне досягаемости, но не вне поля зрения. Это ваше Видение.

Видение

Что?

Каким бизнесом вы занимаетесь? Лучше всех на этот вопрос ответят ваши клиенты. Вы можете думать, что занимаетесь бизнесом по разработке веб-дизайна, но ваши клиенты видят в вас своего консультанта по маркетингу. Вы можете описать себя как театральную компанию, но то, что покупают ваши клиенты – это средство коммуникации и обмен мнениями о социальных проблемах. Слушайте клиентов, чтобы узнать, что они действительно ценят в вас. Какую ценность можно принести им и добавить к вашему вкладу в улучшение мира? Чтобы выяснить, что же вы делаете для них на самом деле, ответьте на вопрос клиента «Что мне это дает?». Это ваша Миссия. Вам необязательно формулировать «предназначение компании» (особенно многоэтажное), но вам нужно понимать, что клиенты ценят в вашем бизнесе и за что они вам платят.

Слушать клиентов
см. стр. 38

Миссия

Как?

Как вы занимаетесь бизнесом, т.е. каковы ваши убеждения,

Ценности

моральные принципы и этика? Это ваши **Ценности.** Нередко это настолько большая часть нас самих, что мы ее не замечаем или просто принимаем как должное. Например, мои клиенты отметили, что моя способность слушать, уважать взгляды других и помогать им добиваться целей их собственным способом – были моими особыми ценностями. Однако они настолько являлись неотъемлемой частью меня, что я не мог их разглядеть. Я упустил суть, и вместо этого в моем публичном образе отразились мои профессиональные качества. Спрашивайте других людей – партнеров, друзей, коллег и в особенности клиентов, чтобы лучше разглядеть себя и свой бизнес.

Смотрите главу 2: Познать себя.

Видение, Миссия и Ценности

Видение объясняет, куда мы идем (наша «земля обетованная»). Это «мечта» бизнеса о будущем, картина, написанная словами (и цифрами), которая призвана вдохновлять людей, обращаясь к их сердцу и разуму.

Миссия описывает, что мы собираемся делать, чтобы добиться нашего видения. Заявление о миссии – это конкретное описание, чем занимается организация. Ее участие в жизни мира и общества. Миссия необходима, чтобы сотрудники, клиенты и другие заинтересованные стороны понимали, чем отличается наш бизнес.

Ценности определяют, как мы будем направлять себя к успеху.

Когда?

Идеи в действии — см. стр. 14

Подходящее ли сейчас время? Готовы ли вы заняться бизнесом сейчас или вам следует дождаться лучшего момента? **Шэрон Матч оставила свое фотоискусство под пыльными чехлами на девять лет, прежде чем создать бизнес.**

Фильтр жизнеспособности см. стр. 89

Когда вы собрали ответы на вопросы – Где, Что, Как и Когда, следующее, что нужно учесть, вписывается ли все это в работоспособную бизнес-формулу (реалистичную и достижимую бизнес-модель). Далее, **Фильтр жизнеспособности** поможет вам изучить реализуемость разных вариантов.

Эта книга поможет вам добиться успеха двумя способами:

1 Заставит вас дать определение «успеху» своими словами, то есть **сформулировать ваши цели.**

2 Найти реалистичный и осуществимый **путь к успеху.**

Ключевые моменты

1 Некоторые думают, что креативность и бизнес не сочетаются. Не согласен. Смотрите на бизнес и креативность как на партнеров, а не противоположности.
2 Объединяйте лучшие идеи Футболок и Костюмов, чтобы превратить свои креативные способности в источники дохода.
3 Творческий талант не «заслуживает» успеха в бизнесе по умолчанию. Не все креативные идеи делают бизнес жизнеспособным.
4 Если вы изобретете правильную бизнес-формулу, создание бизнеса из творчества не означает, что вам придется «продаваться».
5 Помимо разработки креативного продукта или услуги, вам нужно будет создать уникальную и жизнеспособную бизнес-формулу.
6 Проясните свое собственное определение успеха. Знайте, куда вы хотите попасть – это ваше Видение.
7 Конкретизируйте вашу особенную бизнес-миссию.
8 Определите и придерживайтесь ваших ценностей.
9 Решите, подходящее ли сейчас время для запуска или расширения бизнеса.
10 Эти принципы применимы как для коммерческих, так и некоммерческих организаций.

Идеи в действии

Шэрон Матч, фотохудожница

Шэрон Матч – фотохудожница, со страстью относящаяся к своей работе и обладающая мышлением предпринимателя.

Ее художественная страсть берет свое начало из пережитого ею опыта. «На втором курсе обучения по специальности «Изобразительное искусство» я перенесла внематочную беременность и едва не умерла. Я начала переносить этот опыт в свои фотографии, во многих своих работах я изображаю женщин. Эта серия называется Feminae in Vitro (Женщины внутри стекла)», – говорит фотохудожница.

После окончания курса Шэрон выставлялась в нескольких престижных фотогалереях. «Впрочем, это было не подходящее для меня время. Я понимала, что мои работы были сильными как с точки зрения образов, так и по смысловому наполнению. Я также осознавала, что их эмоциональный символизм задевает многих женщин за живое, вне зависимости от их социального положения, взглядов и личного опыта. И хотя моим работам уделялось довольно много внимания, я чувствовала, как будто не принадлежу миру искусства, и что все происходит слишком быстро», – вспоминает она.

Девять лет спустя Шэрон смахнула пыль со своих работ и почувствовала, что пришло время заняться бизнесом. Так она стала индивидуальным предпринимателем. «С одной стороны я художница, а с другой – менеджер и агент, которые продвигают мои работы. Деловая жилка
– главная движущая сила, включающаяся во мне каждый раз, когда речь заходит о комиссионных ставках, маркетинге и представительских функциях в галереях», – объясняет она.

www.sharonmutch.com

Благодаря своему деловому мышлению, Шэрон приняла решение о выходе на лучшие арт-рынки мира: Нью-Йорк, Лондон и Париж. Она была готова говорить «нет» менее привлекательным возможностям, чтобы направить все свои усилия для достижения более желаемой цели – начать выставляться в районе Челси и Сохо в Нью-Йорке. Тогда как Консульство Великобритании предупреждало ее, что это самая сложная художественная среда в мире для поиска галереи.

Шэрон знала, что это сложная задача, но она также понимала, что, если добьется успеха здесь, за ним последуют другие престижные выставки и распродажи. Работая над собственной стратегией, она изучила выбранные рынки. Сначала с помощью кабинетных исследований, просмотра веб-сайтов и изучения критериев отбора работ в галереи. Далее, при поддержке программы «Паспорт на экспорт» от Департамента содействия торговле и инвестициям Великобритании и при участии Британского Консульства в Нью-Йорке, Шэрон приняла участие в выставке New York Art Expo и посетила галереи со своим портфолио. В результате, она получила предложения о проведении выставки от двух галерей и сделала выбор в пользу Viridian Artists. Ее работы выставлялись там в июле и августе 2005 года. exhibited there in July / August 2005.

Этот успех (который, без сомнения, приведет к другим выставкам и продажам) стал результатом не только художественной страсти и таланта Шэрон, но и ее предпринимательского мышления.

‘Сосуд смирения’ © **Sharon Mutch**

Ссылки на соответствующие идеи и темы в этой книге:

- **Совмещение лучшего от «Футболок» и «Костюмов»** (см. стр. 8)
- **Время открывать бизнес** (см. стр. 12)
- **Определение целевых рынков/потребителей** (см. стр. 36)
- **Исследование рынка** (см. стр. 38)
- **Умение говорить «нет»** (см. стр. 92)

2

Познать себя

– В этой главе мы рассмотрим метод объективной оценки ваших собственных сильных и слабых сторон как часть процесса поиска жизнеспособной формулы бизнеса.
– Мы взглянем на основные компетенции, на которых вы можете построить свой креативный бизнес.
– Дополнительно здесь приводятся некоторые мысли об обучении, прохождении тренингов и непрерывном профессиональном образовании.

В «*Искусстве войны*» китайский военный стратег Сунь Цзы писал: «Если ты знаешь противника и знаешь себя, твоя победа не заставит долго ждать».[8]

Не имеет значения, рассматриваете ли вы бизнес как способ ведения войны [9] или нет, но смысл этих слов в том, что знание чьих-то сильных и слабых сторон поможет вам принять решение, как, где и когда действовать. Это поможет вам узнать клиентов, конкурентов и условия, которые больше всего вам подходят, либо наоборот. И все же «познать себя» с точки зрения объективной и критической оценки наших недостатков и особых качеств очень сложно. Намного легче оценить чужую компанию, чем собственную – вот почему полезно узнать мнение посторонних, если мы хотим получить четкое представление о себе.

know the enemy and know yourself

Познание себя касается не только вашей личной креативности, навыков и способностей. Необходимо понимать сильные и слабые стороны нашего бизнеса или компании, принимая во внимание всех людей, вовлеченных в основную команду и более широкую «семью» заинтересованных лиц, включая партнеров и консультантов. Нам также нужно оценить наши активы, репутацию, знание рынка и интеллектуальный капитал.

Оценка сильных и слабых сторон

Контрольный список PRIMEFACT

Чтобы не выписывать на чистый лист бумаги все сильные и слабые стороны, которые приходят вам на ум, воспользуйтесь **Контрольным списком PRIMEFACT** с удобной структурой для всестороннего анализа, приведенным на следующей странице.

Я разработал этот контрольный список специально для креативных и культурных индустрий и благополучно применял его для широкого круга клиентов.

Контрольный список PRIMEFACT*

Люди (P)

Каковы сильные и слабые стороны членов нашей команды? Сотрудники, руководители, представители, партнеры, консультанты и другие заинтересованные стороны.

Репутация / Бренд (R)

Какую репутацию мы приобрели в глазах нашей целевой аудитории? Каковы сильные или слабые стороны нашего бренда или брендов?

Интеллектуальная собственность (I)

Какой интеллектуальной собственностью мы обладаем? Как она защищена? Насколько легко ее можно превратить в источники доходов?

Исследование рынка / Информация о рынке (M)

Какой информацией о сегментах рынка и рыночных тенденциях мы располагаем? Что мы знаем об отдельных клиентах и их индивидуальных потребностях?

Корпоративный дух / Ценности или культура (E)

Каковы корпоративный дух, ценности и культура в нашей компании? Все ли заинтересованные стороны разделяют одинаковые ценности?

Финансы / Деньги (F)

Каково текущее положение с прибыльностью, движением денежных средств и активами? Сколько денег мы должны инвестировать? Можем ли мы их занять?

Адаптивность / Гибкость или способность меняться (A)

Достаточно ли мы гибкие, чтобы воспользоваться новыми возможностями?

Готова ли команда к изменениям?

Есть ли барьеры для перемен?

Компаньоны / Альянсы, партнерства и сети (C)

Каковы сильные и слабые стороны наших партнерств с другими бизнесами и организациями, включая правительство?

Таланты / Компетенции и навыки (T)

В чем заключаются наши основные профессиональные навыки? Какие навыки имеются в нашем распоряжении и есть ли пробелы?

Как мы будем получать новые знания?

Интеллектуальная собственность
см. стр. 54

Исследование рынка
см. стр. 38

Ценности
см. стр. 11

Финансы
см. стр. 64

** Приведенные выше характеристики расположены в произвольном порядке. Оригинальное название списка представляет собой легко запоминающийся акроним на английском языке, оригинальное название сохранено по причине невозможности его точного перевода на русский язык (прим. пер.).*

Будьте откровенны в определении своих слабостей. Помните, что не все недостатки нуждаются в исправлении. Возможно, вы сможете найти новую позицию на рынке, где ваши слабости будут не так существенны. Здесь важно признать свои сильные и слабые стороны по отношению к конкурентам. У вас могут быть определенные сильные черты, но если у ваших конкурентов они тоже имеются или даже лучше ваших, то это не даст вам **Конкурентного преимущества.**

Конкурентные преимущества
см. стр. 45

Ключевые компетенции

Ключевые компетенции

Ваши **Ключевые компетенции** являются основными навыками, на которых вы построите свой бизнес-успех. Как правило, они гораздо глубже, чем кажется на первый взгляд.

Например, Canon признали, что их основная специализация была вовсе не в камерах, а в оптике. Это позволило им определить, что они могут перенести свою экспертизу на рынок фотокопировальной техники. Аналогично главной компетенцией Sony является не электроника, а миниатюризация; Honda – не автомобили, а двигатели, что и помогло им выйти за рамки автомобилестроения ¬– на рынок моторных лодок и газонокосилок. В основе бренда Ричарда Брэнсона Virgin лежит обслуживание клиентов, поэтому оно применимо не только к музыке, но и к авиалиниям, поездам, финансовым услугам и мобильным телефонам.

Некоторые театральные компании рассматривают свою основную специализацию как «передачу сообщения» с помощью театрального искусства, а не драму как таковую. В некоторых случаях основная компетенция веб-дизайнеров – брендинг и маркетинговые консультации. Основная сфера деятельности компании **Peppered Sprout** – не издательское дело, а «доставка идей клиентам».

Идеи в действии — см. стр. 24

Если копнуть поглубже, каковы ваши основные компетенции?

Ёж

Одна из причин для оценки ваших конкурентных преимуществ кроется в ответе на вопрос: в чем ваш бизнес может стать лучшим в мире? Обратите внимание, вопрос не в том, в какой области вы бы хотели стать всемирно известным, а в том, чем вы можете стать. Понимать это, а затем использовать свои ключевые навыки – часть успешной **Стратегии Ежа** .[10]

Стратегия Ежа

У лисы, известной своей хитростью, есть множество стратегий, чтобы избавиться от ежа [11]. У ежа, наоборот, есть только одна стратегия для самозащиты. С какой бы стороны лиса не атаковала, ёж всякий раз сворачивается в шар из иголок. Это работает всегда. Ёж предельно хорош только в одном, и он выживает благодаря тому, что придерживается своей успешной стратегии. Выбор Стратегии Ежа для вашей собственной компании исходит из глубокого и объективного понимания, в чем вы можете (и не можете) быть лучшим в мире.

Правило 95:5

Когда вы анализируете возможности и угрозы, хитрость состоит в том, чтобы суметь выделить несколько важных характеристик из большого количества неважных. Поскольку здесь, как и везде, применим принцип Парето. Основываясь на наблюдениях, сделанных в свое время экономистом Вильфредом Парето, о том, что 80% капитала принадлежало 20% населения Италии, принцип Парето стал известен как «Правило 80:20». Я больше склонен считать это **«Правилом 95:5».**

Правило 95:5

«Правило 95:5» описывает закономерность, при которой всего несколько важных характеристик ответственны за наибольшее воздействие на событие. Например, 95% продаж может приходиться на 5% продукции. 95% прибыли могут принести 5% клиентов. Или 95% вашего конкурентного преимущества может исходить всего от 5% ваших сильных качеств. (Также, 95% головных болей доставляют 5% коллег!) И так далее...

Недостатков может быть в избытке и их можно обнаружить в любой части **Контрольного списка PRIMEFACT** Хорошая новость состоит в том, что не нужно исправлять их все. Подыграть своим сильным качествам также означает изменить вашим слабостям. Ваша бизнес-формула содержит решение, чего делать не следует. Исправить нужно только те недостатки, которые могут поставить под угрозу вашу бизнес-стратегию. **Смотрите Главу 11: Ваш путь к успеху.**

recognise your strengths and weaknesses in relation to your competitors

Навыки: обучение или образование?

Существует гораздо больше способов получить образование, чем посещение учебных курсов. Помимо признания основной специализации вашей компании (основных компетенций), у вас будут области, где навыки нуждаются в улучшении. Иными словами, учитывая меняющуюся внешнюю среду и потребности клиентов, постоянное обучение будет неизбежной составляющей успеха. Можно провести анализ потребностей в обучении для оценки пробелов в навыках и знаниях, необходимых для бизнес-стратегии, хотя лично я предпочитаю сосредоточиться на «потребностях в образовании», а не «потребностях в обучении». Образование намного масштабнее обучения. А культура, поощряющая получение новых знаний, гораздо важнее, чем бюджет на тренинги.

Непрерывное профессиональное образование

Непрерывное образование – не просто модное слово, а реальность нашей жизни. Программа **непрерывного профессионального образования** необходима всем, кто принимает участие в работе компании. Это позволяет быть уверенными, что их навыки и знания актуальны текущему моменту и служат в интересах бизнеса и его клиентов. У каждого сотрудника мог бы быть план или портфолио личного развития, как у членов команды **The Team**.

Идеи в действии — см. стр. 86

Обучающаяся компания

Обучающаяся организация

Идеи в действии — см. стр. 86

На корпоративном уровне необходима философия построения **обучающейся компании**, которую я опишу как компанию или другое учреждение, в котором все постоянно обучаются: у потребителей, в процессе конкуренции, от коллег. Смотрите раздел **The Team.** Не менее важна культура, в которой преемственность и обмен знаниями происходит между коллегами, и когда эти знания внедряются в системы компании как «структурообразующий интеллектуальный капитал». Такое ноу-хау больше, чем сумма компетенций отдельно взятых сотрудников, и оно принадлежит компании, а не (или в том числе) тем, кто в ней работает.

Панель бизнес-индикаторов
см. стр. 99

В креативном бизнесе постоянное образование и накопление знаний должны быть частью **Панели бизнес-индикаторов** и контролироваться так же тщательно, как финансовые показатели успеха. Принципиально отметить, что приоритеты в образовании должны соответствовать общей бизнес-стратегии, а не личным предпочтениям людей.

learning is much wider than training

Ключевые моменты

1 Оцените сильные и слабые стороны самого себя и своего бизнеса, в том числе всех заинтересованных сторон.

2 Используйте контрольный список PRIMEFACT.

3 Попросите сторонних людей помочь вам – они могут увидеть слабые и сильные стороны, которые не видите вы.

4 Помните, что не все недостатки требуют исправления.

5 Определите ключевые компетенции на пути к вашему успеху.

6 Подумайте о стратегии Ежа, чтобы выяснить, в чем вы можете стать лучшим в мире.

7 Используйте «Правило 95:5», чтобы выявить самые важные 5% ваших сильных и слабых сторон.

8 Определите, какие дополнительные знания и навыки необходимы для поддержки бизнес-стратегии.

9 Культура, поощряющая получение новых знаний, гораздо важнее, чем бюджет на тренинги.

10 Существует гораздо больше способов получения образования, чем посещение учебных курсов. Думайте об «образовании», а не «обучении», чтобы распаковать новые возможности для расширения знаний и навыков.

Идеи в действии

Peppered Sprout / Plastic Rhino
Реклама

«Нам так понравился продукт, что мы его порезали». Вот, что почти дословно сказал Крис Моррис, когда делился со мной тем, как они собирались заполучить Puma (Великобритания) в качестве клиента своей компании (Peppered Sprout). Крис и его партнер по бизнесу Питер Келлетт определили, что Puma является одним из их потенциальных клиентов, и решили впечатлить их своей эксцентричной креативностью, опубликовав в своем журнале Plastic Rhino фотографии обуви Puma, нашинкованной в лапшу. И они заполучили своего клиента.

Сознательно следуя по стопам Дэвида Огилви, основателя всемирно известного рекламного агентства Ogilvy and Mather, Крис не вписывается в общепринятый стереотип исполнителя с Манхеттена с брекетами и в полосатой рубашке. Его повседневная одежда и непринужденная манера общения скрывают проницательный деловой склад ума. Подобно Дэвиду Огилви, у Криса и Питера есть список потенциальных клиентов, с которыми они хотят работать, и они их активно преследуют. Они не рекламируются. Они не участвуют в тендерах. Они «берут их за жабры».

Сначала их журнал Plastic Rhino был настоящим «чудачеством», признается рекламщик, но на деле он оказался самым эффективным способом самопродвижения – витриной идей, создаваемых восьмью сотрудниками с участием художников-фрилансеров со всего мира. Plastic Rhino продается в 15 странах и это отдельная история успеха.

«Лучшее, что мы сделали – заявили о себе», – говорит Крис, рассказывая, как он и Питер разработали четкие цели в первые дни своего бизнеса. Они были издателями и могли сосредоточиться на выпуске Plastic Rhino, определив свой бизнес как издательское дело. Вместо этого они признали, что их основная специализация заключается в доставке идей клиентам, а журнал является лишь одним из проявлений этой функции. Сейчас все работает под зонтичным брендом Peppered Sprout, который оказывает клиентам рекламные услуги в виде инсталляций в торговых помещениях, фотографий и иллюстраций, упаковки и издательских спецпроектов.

The team at Peppered Sprout know where they're going, play to their strengths, are clear about what business they are in, and which clients they intend to win to develop their creative enterprise in the chosen direction.

Команда Peppered Sprout знает, куда двигается и в каком бизнесе работает. Она использует свои сильные стороны и понимает, каких клиентов намерена завоевать, чтобы развивать свой креативный бизнес в выбранном направлении.

www.pepperedsprout.com

Фотография: Mark McNulty

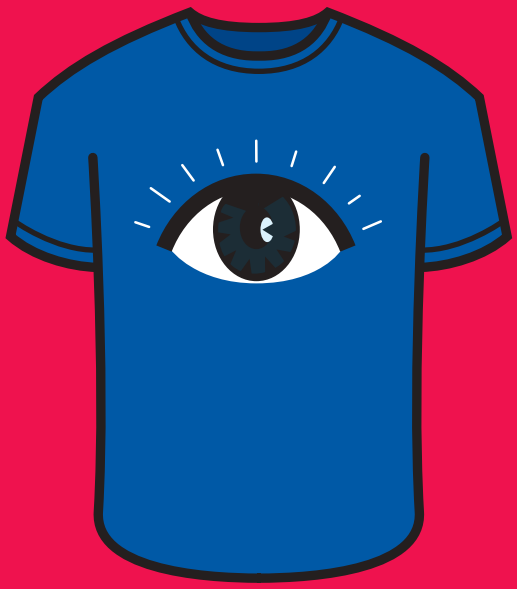
Ссылки на сопутствующие идеи и темы в книге:

- **Выбор правильных клиентов** (см. стр. 36)
- **Знайте, куда вы хотите попасть – Видение** (см. стр. 11)
- **Признавайте ключевые компетенции** (см. стр. 19)
- **Комбинация из сотрудников и фрилансеров** (см. стр. 84)

3

Смотреть в оба

– В этой главе рассматриваются преимущества использования бизнес-радара для наблюдения за меняющимся миром и выявления возможностей и угроз, которые могут повлиять на ваш бизнес в лучшую или худшую сторону.



Будьте внимательны! Вокруг вас происходит нечто такое, что может закалить или сломать ваш бизнес. Это быстро меняющийся мир, в котором происходящие изменения находятся вне нашего непосредственного контроля. Например, изменения в технологиях, экономике и законодательных актах. Подобное во внешней среде может нести драматические последствия для бизнесов и компаний, в том числе для целых индустрий.

В последние несколько лет мобильные телефоны изменили наш способ общения, Интернет открывает мировые рынки. Нормативные акты Европейского Союза затрагивают все большее число национальных правительств и каждого гражданина, живущего внутри его расширяющихся границ. Изменения постоянны.

'stay ahead of the game'

Использование «Радара»

Чтобы действовать на опережение, нам нужно предвидеть изменения, а не просто реагировать на них. Это требует постоянного «сканирования» внешней среды, и я сравниваю это с судовым радаром, который помогает постоянно находить источники опасности и помощь, своевременно отображать на своем экране приближающиеся корабли и надвигающиеся ураганы. Естественно, мы взаимодействуем с миром, в котором живем, и постоянно узнаем о новых разработках по телевидению, от друзей, из публикаций и множества других источников. Но чтобы иметь эффективный **бизнес-радар** 360°, требуется систематическое сканирование возможностей и угроз. Это сканирование можно назвать внешним аудитом (или анализом окружающей среды). Анализ PEST предлагает нам взглянуть на наличие угроз и возможностей в четырех направлениях: P – политическом, E – экономическом, S – социальном и T – технологическом. Еще более обстоятельный подход заключается в рассмотрении восьми направлений с использованием **контрольного списка ICEDRIPS** который я придумал и использовал во многих компаниях, чтобы помочь им выявить возможности и угрозы для своего бизнеса или социального предприятия. Смотрите раздел **The Windows Project**.

Бизнес-радар

Контрольный список ICEDRIPS

Идеи в действии — см. стр. 102

Идеи в действии — см. стр. 32

Факторы конкуренции
см. стр. 47

Идеи в действии — см. стр. 78, 102

Конкурентное сотрудничество
см. стр. 48

Контрольный список ICEDRIPS*

Инновации (I)

включают в себя компьютерные технологии и Интернет (конечно же), но также и другие разработки в области наук о жизни и транспорта.

Конкуренция (C)

исходящая не только со стороны оппонентов, но и угрозы от другихфакторов конкуренции таких как новые участники рынка и продукты-заменители.

Экономика (E)

предусматривает такие факторы, как инфляция, обменные курсы, спады в промышленности, государственные расходы и т. д.

Демография (D)

включает в себя старение населения, миграцию, динамику занятости, социальные группы и т. д.

Нормативно-правовое регулирование (R)

Новые законы, протоколы, соглашения, конвенции и отраслевые правила – например, регламент Ofcom и инспекция школ через Ofsted.

Инфраструктура (I)

Телекоммуникационные сети, транспорт, общественные услуги и коммунальные службы.

Партнеры (P)

Стратегические альянсы с другими компаниями или организациями
(смотрите также «Конкурентное сотрудничество»).

Социальные тенденции (S)

в том числе, принятие технологий, использование свободного времени, мода и смена убеждений.

* Приведенные выше факторы расположены в произвольном порядке. Оригинальное название списка представляет собой легко запоминающийся акроним на английском языке, оригинальное название сохранено по причине невозможности его точного перевода на русский язык (прим. пер.).

Лучший способ работы с контрольным списком – составить длинный перечень из 100 и более фактов обо всем, что происходит в мире, и включить те явления, которые могут произойти. (Представьте все то, чтобы бы вы рассказали коллеге, который провел десять лет в космосе!)

Получится общий список, применимый для всех компаний. Пункты «Конкуренция» и «Партнеры» будут рассматриваться по отношению к конкретному бизнесу или организации индивидуально.

Затем добавьте специфические внешние факторы, относящиеся к вашему сектору. Это может включать технические разработки, правительственные инициативы или отраслевые вопросы.
Выпишите все, а затем тщательно просейте, оставив те факторы, которые могут представлять возможности и угрозы для вашего бизнеса.

Например, низкобюджетные международные рейсы (инфраструктура) и музыкальные файлы для скачивания (инновации) предоставляют для одних компаний возможности, а вот расширяющиеся возможности для рассмотрения судебных споров (нормативно-правовое регулирование) и появление новых рыночных игроков из новых европейских государств (конкуренция) представляют угрозы для других.

В зависимости от вашей позиции, изменения могут привести к прогрессу или катастрофе. Изменения могут пойти на пользу или во вред, отталкиваясь от того, как они влияют на вас. Они могут принести вам как возможности, так и угрозы, в зависимости от того, как вы с ними справляетесь. Например, Закон о дискриминации по инвалидности в Великобритании затрагивает архитекторов, веб-дизайнеров, рекламодателей и другие креативные бизнесы. В то время как одни будут рассматривать его как проблему для своего бизнеса, другие (те, кто действуют на

опережение) быстро адаптируются к новым требованиям и заработают себе конкурентное преимущество.

Факторы конкуренции
см. стр. 47

Помните, что наряду с вашими непосредственными конкурентами существуют и другие **факторы конкуренции** включая имеющих относительную власть закупщиков и поставщиков, а также новых участников рынка и продукты-заменители, которые могут представлять собой возможности или угрозы, в зависимости от того, как вы маневрируете в меняющихся условиях **конкурентной среды**

Конкурентное сотрудничество
см. стр. 48

Тимоти Чан, президент Shanda Entertainment (производитель компьютерных игр в Шанхае) работает в сфере, где незаконное копирование программного обеспечения – привычное дело. Пиратство было негативным фактором, но он превратил его в возможность, изменив бизнес-модель Shanda таким образом, что теперь клиенты должны платить, чтобы играть в игры онлайн. Таким образом, распространение пиратских копий программного обеспечения заставляет большее количество людей регистрироваться в системе и становиться коммерческими клиентами.[12]

Идеи в действии — см. стр. 32

Online Originals воспользовались изменениями во внешней среде (инновациями), чтобы создать самый первый бизнес по выпуску электронных книг через Интернет.

После того, как вы использовали контрольный список и определили как можно больше положительных и негативных факторов, следующим шагом для вас станет определение нескольких самых важных из них с помощью «Правила 95:5». IЭто может быть всего лишь 5% внешних возможностей, которые приведут к 95% вашего будущего успеха. Лишь одна серьезная угроза может быть в двадцать раз значимее нескольких других выявленных рисков.

Правило 95:5
см. стр. 20

Что касается угроз, постарайтесь предвидеть наихудшие перспективы. Затем решите, как с ними бороться или как их избежать. Смотрите также **Анализ рисков**.

Анализ рисков
см. стр. 100

The counterpart of Risk Analysis is **Opportunity Analysis**.

Аналогом Анализа рисков является **Анализ возможностей.** Основанный на тех же принципах, он представляет собой способ оценить, какие возможности с наибольшей вероятностью принесут бизнесу выгоду, а также измерить потенциальное позитивное влияние каждой из них, чтобы отдать приоритет самым многообещающим перспективам.

Бизнес-радар
см. стр. 27

И в заключение, контрольный список ICEDRIPS позволяет вам использовать свой **бизнес-радар.**

в качестве системы раннего реагирования. Это позволяет избегать или защищаться от угроз, параллельно выявляя новые возможности, пока это не сделали ваши конкуренты.

Ключевые моменты

1 Внешние факторы, находящиеся вне нашего контроля, могут влиять на наш бизнес как позитивно, так и негативно.

2 Нам необходимо предвидеть изменения, а не просто реагировать на них.

3 Используйте контрольный список ICEDRIPS в качестве бизнес-радара для сканирования внешней среды на наличие факторов, которые могут оказать влияние на ваш бизнес.

4 Тщательно проанализируйте внешнюю среду на наличие одной или двух значимых возможностей и потенциальных угроз.

5 Угрозы можно превратить в возможности.

6 Запомните «Правило 95:5» и отделяйте несколько важных факторов из большого количества незначительных.

7 Представьте худшие перспективы, затем решите, как с ними справиться или вовсе их избежать.

8 Всегда смотрите в оба.

Идеи в действии

Online Originals Интернет-издатель электронных книг

Online Originals, первый в мире интернет-издатель электронных книг, воспользовался несколькими изменениями в технологической среде и стал пионером в издании электронных книг в Интернете. Компания ответственна за многие новшества в своем секторе: использование PDF-файлов в качестве стандартного формата для электронных книг; выпуск для них ISBN-номеров; обзоры электронных произведений в мировой прессе. Она также выпустила первую электронную книгу, ставшую номинантом премии Букера. Ее список включает в себя оригинальные произведения беллетристики, научно-популярной литературы и драмы.

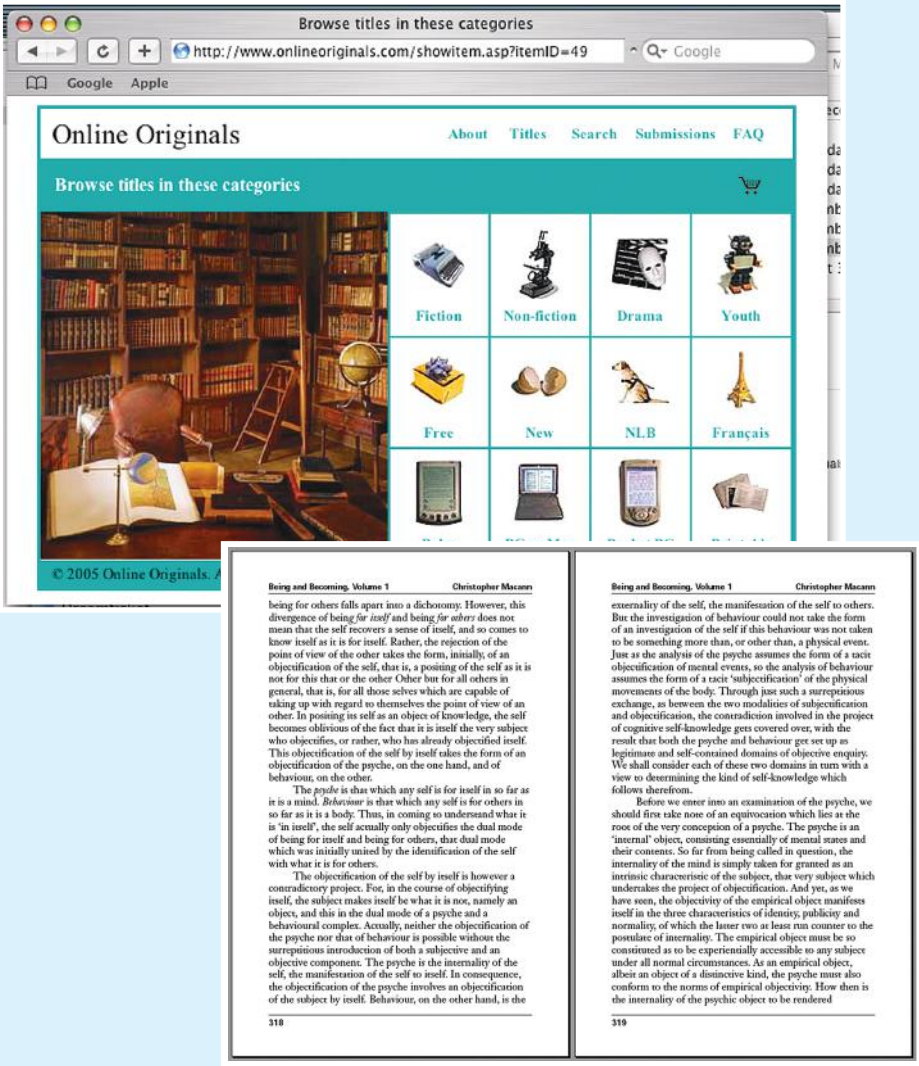
В 1995 году Дэвид Геттман и соучредитель Кристофер Макэнн увидели возможность для создания нового типа издательства, воспользовавшись Интернетом как каналом электронной коммерции для читателей. Издатели обратили внимание, что люди стали применять ПК, Apple Mac и персональные цифровые помощники Palm для чтения цифровых книг их авторов.

В то время, когда большинство публикуемых авторов были связаны с традиционными издательствами контрактами, исключающими права на электронную публикацию, Online Originals проявили гибкость и находчивость. Им удалось договориться с авторами, включая известного писателя Фредерика Форсайта, «о сделках с электронными правами». Такая договоренность позволяет авторам свободно заключать другие контракты с обычными издательствами.
Online Originals переосмыслили издательское дело и создали новую бизнес-модель, которая сокращает большую часть расходов, связанных с традиционной полиграфической деятельностью (печать, складирование, физическое распространение и уценка нераспроданных запасов). Вместо этого она практически полностью опирается на нематериальные активы. Эта новая бизнес-формула делает экономически целесообразным выпуск небольших тиражей, которые не представляют коммерческого интереса для издательских конгломератов. Более того, их новая экономическая формула позволяет оплачивать 50% чистого дохода от продаж в виде роялти авторам, сохраняющим авторские права на свои работы.

Пока традиционные издатели относятся с настороженностью к потенциалу электронных книг, способных подорвать продажи бумажных копий, электронный издатель Online Originals придерживается другой точки зрения. Отклоненная по философским и бизнес-причинам технология шифрования поощряет обмен цифровыми книгами между друзьями. Это становится формой вирусного маркетинга для распространения информации об Online Originals по мере того, как электронная книга передается от одного читателя к другому.

Благодаря венчурным инвестициям, Online Originals теперь применяет новейшие технологии для автоматизации издательских бизнес-процессов – даже для обработки предоставленных рукописей и отзывов на них. Они автоматизируют свою уникальную систему рецензирования рукописей, в результате чего сообщество действующих авторов служит «шлюзом» для приема новых работ. Online Originals – еще и виртуальная компания (здесь нет упоминания о том, где она находится, потому что это не имеет значения), которая ведет свой бизнес главным образом в киберпространстве и не нуждается в корпоративной штаб-квартире, складских помещениях или торговых точках.

www.onlineoriginals.com



Ссылки на соответствующие идеи и темы в книге:

- **Внешняя среда** (см. стр. 27)
- **Виртуальная организация** (см. стр. 75)
- **Авторское право** (см. стр. 54)
- **Нематериальные активы** (см. стр. 53)
- **Вирусный маркетинг** (см. стр. 40)

4

Магия маркетинга

– В этой главе объясняется, что реальный смысл маркетинга заключается не в рекламировании и продажах, а в том, чтобы сначала выбрать правильных клиентов. Затем быть готовыми поставить их во главу угла и построить свой бизнес в соответствии с их требованиями, прислушиваться к ним и реагировать на их меняющиеся

«Маркетинг» – это не просто модное слово, означающее «продажи». Это явление намного фундаментальнее. В самом широком и лучшем смысле маркетинг – это настройка всего бизнеса под меняющиеся потребности ваших клиентов.

Маркетинговая проблема

Оскар Уайльд писал: “Пьеса имела большой успех, но публика с треском провалилась”. Некоторые говорят мне, что с бизнесом у них все в порядке – проблема лишь с клиентами! Обычно их недостаточно. По их мнению, “маркетинговая проблема” заключается в том, что им не удается убедить людей покупать их продукцию. Но их настоящая проблема – в том, что их бизнес строится вокруг них самих, их продуктов или услуг, а не вокруг потребностей клиентов. Они работают в “зоне, свободной от клиентов”, в своего рода творческом вакууме. Они сфокусированы на продукте, а не на целевой аудитории. И надеются, что с помощью маркетинговой магии смогут его продать. Это, как если бы маркетинг был своего рода волшебной пыльцой, которой умные маркетологи могут осыпать любые старые продукты или услуги, чтобы заставить их продаваться как горячие пирожки.

> ‘successful creative enterprises are truly customer focused’

Успешные креативные компании по-настоящему сфокусированы на клиенте – не в том смысле, чтобы поставить клиентов перед собой (и забрасывать их продуктами), а чтобы удерживать клиентов в центре своей вселенной так, чтобы весь бизнес вращался вокруг них. Это принципиально иная философия.

Это сдвиг мышления от **“Как мы можем продать то, что собираемся создать?” до “Как с помощью нашей креативности предоставить клиенту то, что ему нужно?”**

Понятие «маркетинг» включает в себя науку, искусство и широкий спектр других навыков, но по сути его можно разделить на стратегический и операционный маркетинг.

Стратегический и операционный маркетинг

not all customers are good customers

Операционный маркетинг – это область, которая всегда находится на виду. Реклама, пиар и продажи – все это коммуникации, направленные на потребителей и рассказывающие им о продуктах и услугах. Стратегический маркетинг, в свою очередь, помогает решить, какие продукты и услуги стоит производить вообще, опираясь на меняющиеся потребности клиентов. Он отвечает за выстраивание всей организации вокруг потребностей определенных клиентов. Принципиально важно, чтобы стратегический маркетинг стоял на первом месте. Поскольку, пока ваша бизнес-формула не приведена к правильному соотношению между определенными продуктами/услугами и выбранными потребителями, операционный маркетинг не сработает, какой бы искусной (и креативной) ни была реклама.

Формула стратегического маркетинга включает в себя решения о том, каких клиентов обслуживать. Это не конформизм, а самая суть вашей бизнес-формулы и вашего пути к успеху.

Фокус на клиенте

Выбор правильных клиентов

Выбор правильных клиентов является важным элементом любой успешной бизнес-формулы. Выстраивание вашего бизнеса вокруг меняющихся потребностей этих выбранных клиентов или рыночных сегментов – это и есть маркетинг. Другими словами, ставьте клиентов на первое место – в самое начало бизнес-процессов, а не в конец. **Потребности клиентов должны быть сутью бизнеса от начала до конца.** Вот почему Дэвид Паккард, соучредитель Hewlett Packard, говорил: «Маркетинг слишком важен, чтобы доверить его только отделу маркетинга». Маркетинг – это зона ответственности всего бизнеса, а не продавцов в последнюю очередь. Вот почему Дэвид Паккард, соучредитель Hewlett Packard, говорил: «Маркетинг слишком важен, чтобы доверить его только отделу маркетинга». Маркетинг – это зона ответственности всего бизнеса, а не продавцов в последнюю очередь.

У стратегически-ориентированных компаний есть список

потенциальных клиентов, которые определены как соответствующие их бизнес-стратегии. Дэвид Огилви, основатель рекламного агентства Ogilvy and Mather, описал в своей книге “Признания рекламиста”, как он строил свой бизнес, определяя целевые группы клиентов и фокусируясь на получении контрактов чего бы это не стоило. Список клиентов Ogilvy and Mather вот уже более 50 лет включает такие бренды, как American Express, Ford, Shell, Барби, Kodak, IBM, Dove и Maxwell House. Примеры других креативных бизнесов, нацеленных на конкретных клиентов, вы найдете в разделах **Sharon Mutch, Peppered Sprout** и **Mando Group**.

Идеи в действии
— см. стр. 14, 24 и 94

Определенно, суть маркетинга состоит не в том, чтобы «постоянно угождать всем клиентам», а в подборе клиентов, с которыми вы можете сотрудничать наиболее эффективным и прибыльным образом, совмещая их потребности с вашими креативными навыками. Как бизнес-стратегия определяет, чего не следует делать, так и стратегический маркетинг включает в себя принятие решений о том, с какими клиентами не стоит взаимодействовать. Не все клиенты хороши. Попытка сосредоточиться на каждом возможном клиенте означает не фокусироваться вообще!

Сегментирование рынка

Сегментация рынка

Сегментация рынка – это процесс разделения потенциальных клиентов на группы со схожими характеристиками. Например, по географии, полу, возрасту, потребностям, отраслям или тому, что наиболее применимо или актуально. Анализ клиентских сегментов позволяет принимать четкие решения о выборе приоритетов среди целевых групп и выявлять типы клиентов, которых следует избегать, если они не соответствуют специфике вашей бизнес-формулы. Это также может помочь оперативному маркетингу, поскольку схожие характеристики каждого сегмента помогают определять наиболее эффективные медиаканалы для доступа к каждой группе. Один из удобных способов сегментирования клиентов основан на данных о средствах информации, которые они читают и смотрят, поскольку это автоматически указывает на то, какие рекламные средства нужно использовать.

Существующие клиенты являются полезным ресурсом, потому что анализ их характеристик может помочь вам понять, с какими сегментами рынка вы можете работать лучше всего. Несмотря на предлагаемый здесь стратегический подход, ваша клиентская база может развиваться спонтанным образом, а не в результате планирования. А ваши нынешние клиенты могут помочь вам понять сильные и слабые стороны вашего бизнеса – если вы их об этом спросите. **Смотрите главу 2: Познайте себя.**

Кроме того, проще и дешевле (говорят, в пять раз) заключить повторные контракты со старыми клиентами, чем заполучить новых. Позаботьтесь о них!

К тому же, существующие клиенты могут привести вас к новым. Сарафанное радио – самая лучшая реклама (и самая дешевая), так что поощряйте ее, если она ведет к нужному клиенту.

Прислушиваться к клиентам

Если клиенты – это смысл бизнеса от начала и до конца, то очевидно, что говорить с ними на заключительной стадии недостаточно. Важно выслушать их с самого начала. Маркетинг – это диалог, а не монолог. **Слушать клиентов** означает учитывать многие аспекты, но в первую очередь, это отношение к клиентам как к активным партнерам, а не пассивным мишеням. Это требует взгляда на мир с позиции клиентов.

Слушать клиентов

Можно сказать, что заниматься маркетингом значит «становиться ближе к клиенту». Маркетинг включает в себя **изучение рынка**, но не только его стандартное исследование, которое заставляет меня избегать зрительного контакта с людьми на центральных улицах, держащими планшеты в руках, или вспоминать о надоедливых звонках, отвлекающих от просмотра телевизора. Существует множество способов выслушать клиентов и посмотреть на мир их глазами, если вы этого захотите. Если вы действительно хотите узнать о рынках и клиентах, вы можете сделать это разными способами – косвенными и прямыми. Помимо прямых (первичных) исследований, изучение рынка также включают в себя вторичные (кабинетные) исследования с применением опубликованных данных отраслевого анализа, государственной статистики и торговых журналов, большая часть

Идеи в действии — см. стр. 14

которых доступна в библиотеках или Интернете. Смотрите раздел Шэрон Матч.

Для более предметного анализа, вы можете навестить клиентов, пригласить их на фокус-группы и понаблюдать, как они используют ваш продукт (или же продукт конкурента).

Идеи в действии — см. стр. 42

Сходите к ним, чтобы узнать, как они работают. Привлекайте клиентов к разработке новых продуктов, как это делает **New Mind**. Изучайте, как вы можете помочь развитию их бизнеса. И последнее, но не менее важное: слушайте их и налаживайте диалог с помощью обратной связи, фокус-групп, ящиков для предложений или... за обедом. Купите им выпить и познакомьтесь с ними. Взамен вы получите от них хорошие идеи и лояльность.

'look at things from the customers' point of view'

Инсайты порой подсказывают, что покупают клиенты на самом деле – и это может не совпадать с тем, что, по вашему мнению, вы им продаете. Например, сомнительные истории о пиве, которое покупалось лишь потому, что из пустых банок получались отличные масляные лампы в Африке; или книжный магазин, обнаруживший, что никто не возвращается с ваучером, вложенным в книгу призера Букеровской премии, потому что в реальной жизни такие книги покупают, чтобы выложить на кофейном столике и произвести впечатление на друзей. Такие непривычные наблюдения позволяют вам взглянуть на вещи с точки зрения клиента.

Спросите себя: что вы знаете о своих нынешних, потерянных и потенциальных клиентах? Что бы вам хотелось узнать в идеале? Придумайте способ это сделать.

Операционный маркетинг

Если вы правильно настроите свой стратегический маркетинг, то работа с операционным маркетингом станет намного проще. Другими словами, если вы создали бизнес-формулу на естественном соответствии выбранных клиентов и нужных им продуктов по правильной цене, тогда реклама и продвижение становятся скорее вопросом информирования, а не давления на них. Нет необходимости в холодных звонках или агрессивных продажах, если вы все время слушали клиентов, и они были вовлечены в проект с самого начала. С другой стороны, даже самая убедительная (или креативная) реклама не продаст

продукт, если это не то, чего хотят клиенты, или у него неадекватная цена.

Маркетинг микс 4P

Продукт
Цена
Продвижение
Место

Маркетинговый микс представляет собой комбинацию из **четырех элементов маркетинга (4Ps):** продукт, цена, продвижение и место (дистрибьюция). Эти четыре регулируемых элемента можно комбинировать разными способами, чтобы увеличить продажи – при условии, что продукт соответствует четко выбранному целевому рынку.

Продвижение является всего лишь одним из элементов маркетингового микса, но именно его часто имеют в виду, когда используют термин «маркетинг», для обозначения рекламы, связей с общественностью (PR) или других каналов маркетинговых коммуникаций, включая прямую почтовую рассылку и участие в торговых выставках. Фактически, все это направлено на правильное донесение нужного сообщения нужным людям самым эффективным способом, подчеркивая **выгоды, а не функции.**

Выгоды, а не функции
см. стр. 47

Операционный маркетинг всегда ограничен бюджетом и такой бюджет может быть совсем небольшим, особенно для молодых креативных бизнесов. Однако иногда и он может приводить к отличным результатам. Например, к рекомендациям, полученным с помощью сарафанного радио. Поэтому способствуйте этому и поощряйте, когда такое происходит. **Mando Group** дает комиссионный процент за рекомендации, которые приводят к новым проектам. **Вирусный маркетинг** особенно эффективно применялся у Hotmail, когда они размещали собственную рекламу в нижней части электронных писем по мере того, как масштаб электронной переписки только увеличивался. Его также использовали **Online Originals,** чьи электронные книги рассылаются среди друзей, желающих поделиться друг с другом литературными произведениями. Прививая отношение к клиентам как к партнерам, а не пассивным мишеням, на ум приходят интерактивные формы маркетинга. Например, веб-сайты, с которыми люди могут взаимодействовать (а не просто читать). Либо печатные медиа, приглашающие читателей поделиться комментариями, рассматривают клиентов как активных пользователей.

Идеи в действии — см. стр. 94

Вирусный маркетинг

Идеи в действии — см. стр. 32

Вместо того, чтобы задумываться о дорогом и относительно нецелевом массовом маркетинге (который при любом раскладе был бы неприемлем для большинства креативных компаний), переосмыслите этот подход и решите, каким мог бы быть ваш идеальный клиент, если бы он был у вас только один. Потом разыщите этого идеального клиента, затем найдите еще одного, а за ним другого и так далее.

И в заключение, маркетинг – не волшебная пыль, которая может заставить продаваться все что угодно. Магия маркетинга срабатывает, когда вы помещаете клиентов в сердце бизнеса и выстраиваете работу своей компании вокруг их потребностей.

Ключевые моменты

1 Маркетинг – это не просто модное слово, означающее «продажи». Это явление намного фундаментальнее.

2 Разберитесь со своим стратегическим маркетингом (частью вашей бизнес-формулы) до того, как начнете планировать операционный маркетинг.

3 Сфокусируйтесь на конкретных сегментах рынка или конкретных клиентах. Составьте список целевых клиентов, чтобы получить их.

4 Маркетинг – это диалог, а не монолог. Он подразумевает как слушание клиентов, так и общение с ними.

5 Не все клиенты хороши. Решите, какие из них хороши для вашего бизнеса, а какие – нет.

6 Вы действительно клиентоориентированы или все еще ориентированы на продукт?

7 Постройте свой бизнес с учетом меняющихся потребностей клиентов. Будьте готовы меняться вслед за их потребностями.

8 Как много вы знаете о своих текущих, потерянных и потенциальных клиентах? Что бы вы хотели узнать? Разработайте способ узнать все, что вам нужно, с помощью различных приемов, в том числе прямых и вторичных исследований рынка.

9 Помогайте и поощряйте текущих клиентов рекомендовать вас новым, если они соответствуют вашему профилю.

10 Определите идеального клиента, а затем найдите его. Потом еще одного и так далее.

Идеи в действии

New Mind Internet

Интернет, маркетинг и технологии

«Определите сегмент рынка и сделайте его своим», – так звучит совет Ричарда Вила другим креативным предпринимателям, и это именно то, что компания New Mind сделала со своим программным обеспечением, предназначенным для туристического сектора. «Продукт мирового класса на нишевом рынке», Ричард также описывает его как «приложение, работающее на клиентов». Одна из причин, почему оно так хорошо работает, заключается в том, что в его разработку вовлечены клиенты, а новые версии программного обеспечения выходят на рынок каждые три месяца. Это позволяет компании соответствовать темпу, с которым меняются потребительские предпочтения. New Mind прислушивается к своим клиентам и концентрирует свои навыки и креативность на предоставлении решений, которые приносят результаты.

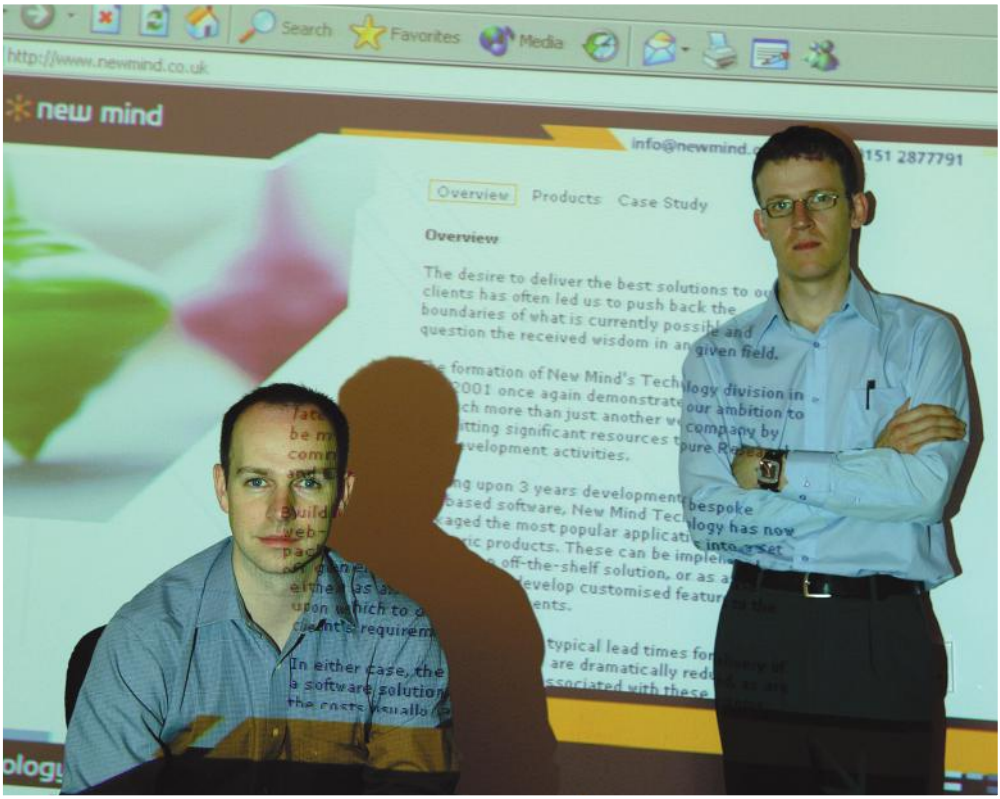
В отличие от продукта Iomis®, предназначенного для более широкого рынка, у программного обеспечения для туризма нет собственного бренда, оно является продуктом с «белой этикеткой» (white label), что позволяет клиентам выпускать его под собственным брендом. Так, например, Управление по туризму графства Ланкашир использует его как «LOIS» (информационная онлайн-система Ланкашира), а The Mersey Partnership – как «MERVIN» (информационная сеть для посетителей Мерсисайд).

www.newmind.co.uk

Основанная в 1999 году Ричардом и его деловым партнером Энди Абрамом, New Mind Group насчитывает 30 сотрудников, а ее оборот превышает 2 миллиона фунтов стерлингов. Быстрый рост на 1000% за 5 лет принес бизнесу престижную награду «Inner City 100» как самому быстрорастущему бизнесу на Северо-Западе Великобритании. Технологии и веб-сайты New Mind также принесли награды их нескольким клиентам, а в их портфель входят Bath Tourism и The Beatles Story, плюс многие другие.

Группа компаний New Mind Group состоит из 3 организаций: New Mind Technology Ltd, New Mind Internet Consultancy Ltd и New Mind Marketing Ltd. Это частично сделано для предоставления отдельных видов работ под разными брендами, а также для разделения бизнес-рисков. В New Mind Internet Consultancy работают 30 сотрудников, и основная деятельность всей Группы управляется через эту компанию. Вполне сознательно интеллектуальная собственность Группы принадлежит New Mind Technology Ltd, что в последствии позволило бы Группе продать ее, имея такие преимущества, как отсутствие сотрудников и наличие эффективных с точки зрения налогообложения средств по продаже ценных нематериальных активов.

Richard (left) and Andy, New Mind Internet



Ссылки на соответствующие идеи и темы в книге:

- **Использование интеллектуальных прав** (см. стр. 58)
- **Структуры компании** (см. стр. 75)
- **Вовлечение клиентов в разработку продуктов** (см. стр. 38)
- **Меняющие потребности клиентов** (см. стр. 36)

5

Справляться с конкуренцией

– В этой главе мы рассмотрим идеи, как обходиться с конкурентами и позиционировать себя на их фоне, чтобы создавать конкурентное преимущество.
– Мы также рассмотрим более крупные факторы конкуренции, включая новых участников рынка и продукты-заменители, а также ваших непосредственных конкурентов.
– Наконец, идея кооперации с конкурентами – конкурентное сотрудничество.

Наиболее успешные креативные компании не только сосредоточены на меняющихся потребностях клиентов, они также понимают, что работают в конкурентной среде и разрабатывают конкурентоспособную стратегию. Ведь другие бизнесы присутствуют на рынке для тех же самых клиентов! Некоторые компании будут конкурировать по цене, в то время как другие – специализироваться на обслуживании нишевого рынка, становясь лучшими в этом сегменте и устанавливая премиальные цены.

Конкурентное преимущество

Конкурентное преимущество

Один из вопросов, на которые стоит ответить: что мы можем делать лучше, чем наши конкуренты? По иронии судьбы, это может быть не то, в чем вы лучше всех! **Конкурентное преимущество** находится в той области, где вы побеждаете своих конкурентов без труда – даже если это не самый лучший ваш навык или то, что вам нравится делать больше всего.

Аналогия, которую я здесь использую, касается моего бега по горной местности. Я бегу с горы быстрее, чем в гору (что очевидно), но так делают и все остальные! Бег в гору медленнее и гораздо мучительнее – также и для моих конкурентов. На подъеме я финиширую ближе к ведущим бегунам, но на спуске я медленнее большинства. Так что, возможно, мне стоит соревноваться в Италии, где горные забеги заканчиваются наверху, потому что моя комбинация сильных и слабых сторон дала бы мне конкурентное преимущество.

'which customers' problems can we solve better than anyone else?'

Думая о конкурентном преимуществе таким образом и одновременно фокусируясь на потребностях клиентов, возникает вопрос: **какие из клиентских проблемы мы можем решить лучше, чем кто-либо другой?**

Бизнес-стратегия – ваш путь к успеху и включает в себя принятие решения, что именно нужно делать и с какими клиентами. Это также включает в себя принятие решения о том, чего не следует делать, в том числе, в каких сегментах рынка не стоит конкурировать, потому что конкуренция слишком сильная – лучше вместо этого сконцентрироваться на областях, где у вас есть конкурентное преимущество. **Выбор правильных клиентов** должен быть сделан в контексте знания о конкурентах.

Выбор правильных клиентов
см. страницу 36

Вы и ваши конкуренты

Конкурентное позиционирование

Конкурентное позиционирование – это метод для анализа, какую позицию вы занимаете в данный момент среди конкурирующих бизнесов; определения, где вам следует быть; и выявления своего собственного «высокого места» на поле конкурентной борьбы.

Каковы представления ваших клиентов о вашем бизнесе относительно ваших конкурентов?

Составление карты конкуренции

Вы и ваши конкуренты можете быть размещены на графиках с разными осями – например, цена, уровень обслуживания, скорость и т.д. Метод, известный как **составление карты конкуренции**[13] , распределяет баллы, скажем, по десяти ключевым критериям для вас и каждого из ваших конкурентов. Это помогает определиться, на какое место вы можете себя поставить и в чем вам необходимо совершенствоваться.

Интересы клиентов имеют здесь первостепенное значение, и очень важно смотреть на ваш и другие бизнесы с позиции клиентов. Клиенты будут навешивать на вас или ваших конкурентов ярлыки, такие как «дешевые и жизнерадостные», «самые дорогие, но стоящие этих денег», «те, с кем легко иметь дело», «компания с самым быстрым оборотом» или что-то еще, что они подразумевают под «качеством».

Качество

Каждый выступает на стороне качества – но что конкретно это означает? Более того, чье определение качества важнее – ваше или клиентское? Национальная библиотека для незрячих (NLB) является издателем книг по системе Брайля и гордится высоким качеством своего безукоризненного письма Брайля. Это процесс, требующий мастерства, на который могут уходить месяцы. Послушав своих читателей, NLB обнаружила, что некоторые клиенты предпочитают читать материалы, неотредактированные под особенности письма Брайля и доступные через несколько дней после публикации печатного оригинала, а не ждать несколько недель для получения идеально адаптированного экземпляра.

Скорость для них была проблемой, связанной с качеством. Теперь NLB позволяет своим читателям выбирать тип качества, который они предпочитают.

Качество не является чем-то постоянным. С точки зрения бизнеса, качество – это гармония между потребностями клиентов и тем, что им предлагается.

Факторы конкуренции

Факторы конкуренции

Самая очевидная конкуренция происходит с теми, кто делает то же самое, что и вы, но их едва ли можно назвать вашими конкурентами, считает профессор Майкл Портер [14] из Гарвардской школы бизнеса. Существует четыре других **фактора конкуренции**, о которых нужно знать. Это новые игроки рынка, продукты-заменители и услуги-заменители, полномочия поставщиков диктовать свои условия и способность клиентов торговаться.

entrepreneurs focus on customer benefits, not features

Вопрос, который стоит задать относительно новых игроков на рынке: что мешает кому-то еще начать свой бизнес и напрямую конкурировать с нами? «Барьеры для входа» могут быть голословными до тех пор, пока ваш бизнес не будет опираться на технологии или дизайн, защищенный авторским правом, требовать специальных лицензий или нуждаться в крупных капиталовложениях. Как вы можете занять позицию, где другим не так легко следовать за вами?

Еще более разрушительный фактор конкуренции – альтернативный продукт. Вспомните, к чему привели доступные по цене текстовые процессоры индустрию пишущих машинок! Кто отправляется в Нью-Йорк на океанском лайнере в эпоху самолетов? Опять же, если посмотреть на это с клиентской точки зрения, то ему нужна вовсе не пишущая машинка или текстовый процессор, а возможность создавать профессиональный документ; не каюта на корабле или место в самолете, а быстрое и безопасное путешествие до Нью-Йорка.

Что касается потенциальных продуктов-заменителей, то здесь возникает вопрос: Какую выгоду получает клиент от существующих продуктов и услуг? Настоящее понимание потребностей клиентов позволит вам, с большой долей вероятности, самим создать новый

продукт или услугу-заменитель, а не стать его заложником.

Выгоды, а не функции

Предприниматели фокусируются на **выгодах** для клиентов, **а не на функциях** оборудования или услуг, которые им предоставляются. Клиент хочет знать «Какая мне от этого польза?». Если же он отвечает «Ну и что?», значит, вы говорите ему о функциях, а не о выгодах.

Конкурентное сотрудничество

Конкурентное сотрудничество

Иногда конкуренты могут сотрудничать на проектах или в совместных предприятиях в качестве партнеров. **Конкурентное сотрудничество** [15] является результатом слияния конкуренции и сотрудничества для формирования не просто нового термина, но и нового партнерства.

Конкурентное сотрудничество наиболее вероятно, когда ваше конкурентное позиционирование каким-то образом отличается, то есть, ваша специализация и сильные стороны – не одно и то же.

Конкурентное сотрудничество опирается на концепцию, где бизнесы не должны терпеть неудачу, чтобы другие преуспели. Они могут сотрудничать, чтобы увеличить «пирог рынка», а после конкурировать, чтобы его разделить. При этом каждый получает больше, чем имел раньше. Вспомните о лондонской улице Чаринг-Кросс-Роуд, где книготорговцы конкурируют друг с другом, но в то же время объединяются, чтобы привлечь больше потребителей на свою всемирно известную улицу книжных магазинов. Индустрия автогонок Формула-1 сконцентрирована на группе небольших специализированных фирм на юге Англии. Таким же образом «креативные кластеры» в Ливерпуле, Лондоне, Хельсинки, Хаддерсфилде, Токио, Дублине, Санкт-Петербурге и Лос-Анжелесе привлекают клиентов, предлагая концентрацию смежных бизнесов в одном месте, которые одновременно и конкурируют, и сотрудничают друг с другом.

По сути, конкурентное преимущество – это результат выбора клиентов и рынков, на которых вы станете победителем. Качественный выбор возникает из понимания ваших сильных и слабых сторон по отношению к другим игрокам рынка. Таким образом, вы можете разумно выбирать, хотите ли вы избегать их, конкурировать или сотрудничать с ними. В выигрыше останутся компании, которые обеспечат качество, нужное платежеспособным клиентам, и сделают это лучше остальных.

> businesses do not have to fail for others to succeed

Ключевые моменты

1 Оцените сильные и слабые стороны ваших конкурентов по отношению к целевой аудитории. Решите, в какой конкуренции вы можете выиграть, а в какой – нет.

2 Старайтесь предвидеть конкурентные угрозы от альтернативных продуктов – изобретайте их раньше, чем это сделают другие.

3 Разберитесь с потребностями клиентов, которые удовлетворяются существующими продуктами или услугами. Налаживайте диалог с клиентами.

4 Что мешает другим людям начать предпринимательскую борьбу против вас? Как вы можете занять позицию, в которой они не могут следовать за вами?

5 Создайте карту конкуренции. Какую позицию вы занимаете среди своих конкурентов? Какие еще позиции вы могли бы занять?

6 Спрашивайте: какие потребности клиентов мы можем удовлетворить лучше, чем кто-либо другой?

7 Как клиенты воспринимают ваш бизнес по отношению к конкурентам?

8 Если клиент отвечает «Ну и что?», значит, вы говорите о функциях, а не о выгодах.

9 Есть ли обстоятельства, при которых вы могли бы сотрудничать с конкурентами? Задумайтесь о конкурентном сотрудничестве.

10 Являетесь ли вы участником креативного кластера? А могли бы?

Идеи в действии

ESP Multimedia
Создание авторских CD/DVD и постпроизводство

ESP Multimedia Ltd – это компания по разработке новых медиа. Она специализируется на создании авторских CD и DVD дисков, а также на постпроизводстве видео/аудио. Принадлежит этот бизнес Дэвиду Хьюзу и Дэвиду Гарри. Впечатляющий список клиентов компании включает Warner Bros, BBC, Sky, Toyota, Smirnoff и Film Four.

До запуска ESP Дэйв Хьюз написал саундтрек к фильму «Карты, Деньги, Два ствола» и вскоре после этого оказался в Лос-Анжелесе, работая над фильмом «Холостяк» с Рене Зелвегер в главной роли. Проекты такого уровня не всегда самые прибыльные, считает Дейв. В отличие от «коммерческих», таких как создание музыкальной библиотеки Sky TV, которые в долгосрочной перспективе приносят хороший доход. И при этом они не менее креативны, настаивает Дейв.

Дэвид Гарри был участником популярного в 90-х танцевального шоу «Oceanic» до того, как направил свои таланты в сферу мультимедиа и стал разработчиком и консультантом.

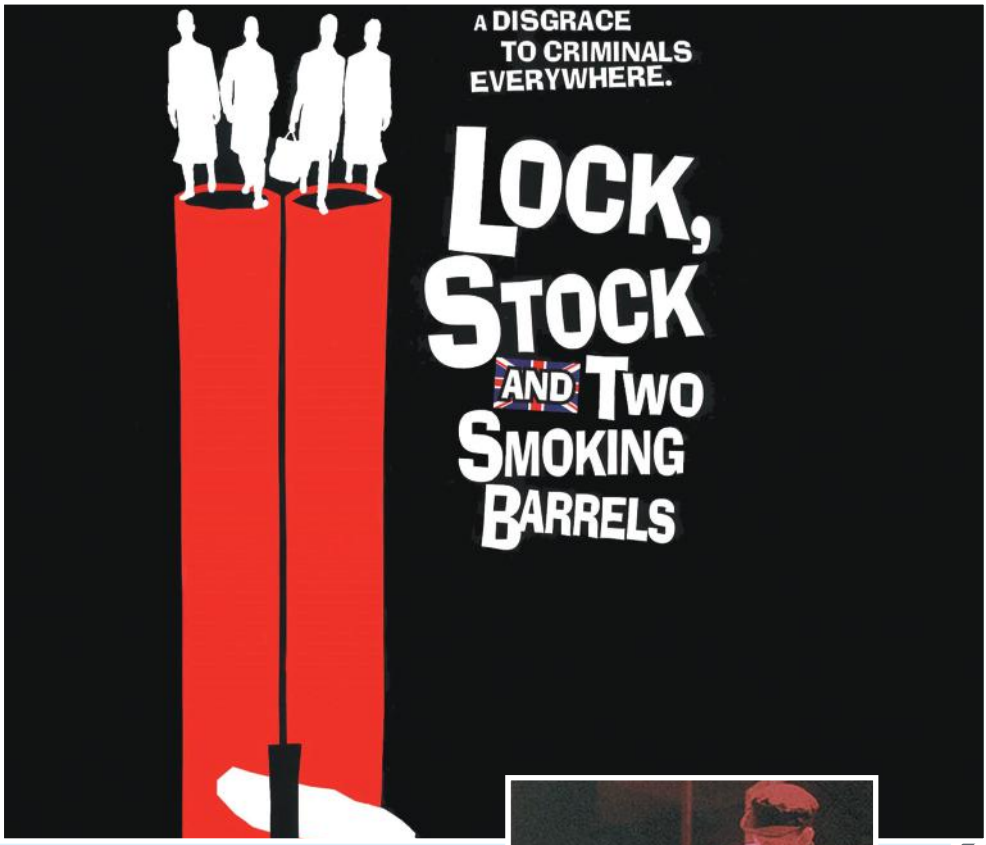
Бизнес-формула ESP сочетает в себе работу над исключительно креативными проектами и теми, которые Дейв называет подработкой на «хлеб с маслом». То есть небольшими заказами, как, например, выпуск и копирование DVD и CD, обеспечивающими поступление денег между крупными проектами.

Направление ESP по копированию компакт-дисков, изначально являвшееся партнерством, сейчас включено в состав компании с ограниченной ответственностью, для снижения бизнес-рисков владельцев. «CDDuplicator.co.uk» по-прежнему является отдельным брендом и сейчас, как выражается Дейв, выполняет функции «парадной двери» для клиентов, чтобы предложить им ассортимент узкоспециализированных технических и профессиональных медиа-услуг ESP.

Еще один источник дохода – роялти от авторских прав. Для сериала BBC «Веселяндия» (Funland) Дейв Хьюз договорился о сохранении своих прав на публикацию для определенных выпусков DVD и для любых других продаж программы после трансляции сериала в Великобритании.

Несмотря на свои высокопрофильные проекты и обширный список клиентов, Дейв утверждает, что их креативный бизнес, так или иначе, связан с качеством жизни. Другими словами, это «бизнес как образ жизни».

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



Дэвид Хьюз за

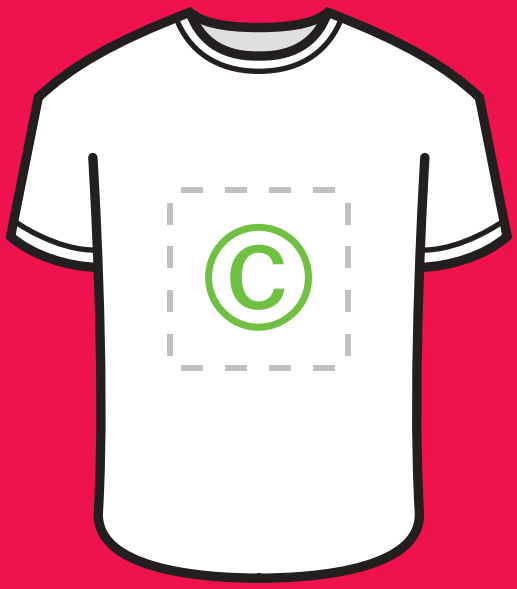
Ссылки на соответствующие идеи и темы в этой книге:

* **Партнерство и структуры компании** (см. стр. 75)
* **«Коммерческий» и «Креативный» не обязательно конфликтуют** (см. стр. 8)
* **Удержание авторских прав для создания потоков дохода** (см. стр. 58)
* **Бренды** (см. стр. 53)
* **Бизнес как образ жизни** (см. стр. 9)

6

Защита вашей креативности

– Эта глава повествует о возрастающей роли нематериальных активов в эру информации.
– Здесь рассказывается о важности интеллектуальной собственности и о том, как защитить ваши идеи с помощью авторских прав, прав на промышленные образцы, а также товарных знаков и патентов.
– И главное, здесь говорится о том, как пользоваться правами на интеллектуальную собственность, чтобы превращать ваши яркие идеи в источники доходов.



Новое тысячелетие называют «эрой информации». Для человечества это столь же знаково, как переход из аграрного общества в индустриальную эпоху, который произошел пару веков назад. Результатом всех этих трансформаций сначала стало смещение власти и благосостояния от владельцев земли к владельцам фабрик, а теперь к тем, кто обладает информацией и идеями.

Эпоха нематериальных активов

Нематериальные активы

Эту новую эпоху можно было бы назвать эрой **нематериальных активов** поскольку именно с ними (брендами, информацией о рынке, ноу-хау и идеями) связанно сегодня так много власти и финансового благосостояния.

Хоть их и нельзя потрогать, нематериальные активы могут покупаться и продаваться подобно земле или машинам. Благодаря этому они и представляют собой растущую долю сегодняшнего мирового богатства.

Когда вы приобретаете акции Microsoft, лишь небольшая часть ваших инвестиций приходится на землю, постройки и компьютерное оборудование. Самое ценное во что вы вкладываетесь – это бренд, лицензии, системы, экспертизы и моральный дух сотрудников Microsoft. То есть в нематериальные активы, которые и принесут будущую прибыль.

ownership of creativity has never been so important

В стандартном бухгалтерском учете непросто выделить надежный способ для оценки стоимости нематериальных активов, но рынок учитывает это и готов заплатить гораздо больше, чем указано в графе «Баланс». Это многомиллиардный долларовый эквивалент наценки за невидимый гудвилл, когда магазин покупается за большую сумму, чем стоимость

Интеллектуальная собственность (ИС)

Творческие идеи возникали задолго до того, как кто-то придумал и соорудил первое колесо. Однако право собственности на творчество еще никогда не было таким же неоспоримым, как право собственности на природные ресурсы или производственные мощности.

Для креативных предпринимателей, живущих в эру нематериальных активов, право собственности на творчество с одной стороны является, крайне важным, с другой – остается сложной вещью как в

философском, так и в юридическом смыслах.

Интеллектуальная собственность (ИС) является продуктом творческих идей, выраженных в произведениях, а **права на интеллектуальную собственность (ПИС)** – юридическим подтверждением владения, защиты и законного использования этих творческих произведений в коммерческих целях.

Интеллектуальная собственность находится в самом сердце креативных индустрий, которые в свою очередь определены как «виды деятельности, в основе которых лежит индивидуальное творческое начало, навык и талант, и которые несут в себе потенциал для формирования капитала и рабочих мест путем производства и использования объектов интеллектуальной собственности» [16]

Авторское право, промышленный образец, товарные знаки и патенты

Это сложный раздел правовой деятельности, но приведенные ниже базовые тезисы должны послужить основой для дальнейшего изучения, прежде чем вы обратитесь за консультацией к специалисту.

ideas themselves cannot be owned

С юридической точки зрения владеть самими идеями невозможно – лишь их выражением в конкретной форме. Так, идея романа не может быть защищена авторским правом, а вот его письменная форма может. В британском законодательстве авторское право возникает, как только идея получает свое выражение в какой-то постоянной/материальной форме. Регистрация не обязательна. Авторское право автоматически защищает произведения, включая литературные тексты, музыку, фильмы, произведения искусства, телепередачи и компьютерные программы. Как правило, авторское право действует в течение всей жизни автора и дополнительных 70 лет после его смерти. Символ авторского права © не является обязательным для использования, но его наличие указывает на владельца авторских прав и необходимость получения разрешения на копирование его произведения. Незарегистрированное право на промышленный образец возникает при создании объекта дизайна или промышленного образца, аналогично авторскому праву. Промышленные образцы также могут быть зарегистрированы через Патентное ведомство Великобритании, если они имеют уникальный «индивидуальный характер».

Торговые марки используются как отличительные признаки для

отличия товаров или услуг одной компании от другой. Торговые марки – это не только логотипы, которые используются компаниями и организациями в качестве опознавательных знаков, ими также могут быть слова, формы, музыкальные произведения, запахи или цвета. (Знаменитый лиловый цвет Cadbury является зарегистрированным товарным знаком – никто другой не может использовать этот цвет для упаковки шоколада.) Товарные знаки применимы к различным классам товаров и услуг, поэтому Penguin может быть товарным знаком и для книг, и для печенья. Mimashima Records проверили торговые марки по всему миру, прежде чем выбрали название для своей компании.

Идеи в действии
— см. стр. 60

Хотя слово «shima» использовалось компаниями в Японии, ни одна из них не была звукозаписывающей компанией, таким образом, они не нарушили права на товарные знаки других компаний. **Medication** является зарегистрированным торговым знаком промоутеров ночного клуба, а не фармацевтической компании.

Торговые марки могут быть не зарегистрированы или бессрочно зарегистрированы через Патентное ведомство Великобритании. Сами патенты используются для регистрации и защиты изобретений и, как правило, касаются механизмов, конструкций, процессов и т. д.

intellectual property can be bought and sold like other commodities

На веб-сайте Патентного ведомства Великобритании можно найти полезную информацию и детали о регистрации патентов, промышленных образцов и товарных знаков.

Обязательств по регистрации торговых марок, промышленных образцов или изобретений не существует – на самом деле, рецепт Coca Cola защищен всего лишь старомодной тайной, а не патентом. Однако без регистрации будет труднее получить правовую защиту в случае, если кто-то другой использует ваш промышленный образец, товарный знак или изобретение в своих целях.

Права на интеллектуальную собственность (ПИС)

Права на интеллектуальную собственность включают неимущественные права автора, права на публикацию, права на использование и механическое воспроизведение. Неимущественные права автора связаны с его правом на получение признания в качестве создателя произведения и на исключение требований

ложных претендентов на авторство его работы. Авторское право может оставаться за автором произведения или передаваться другому лицу или компании. Права на публикацию могут быть предоставлены третьей стороне для публикации произведения в определенном формате, в течение ограниченного периода времени, на определенных рынках, без передачи авторских прав издателю. Термин «права на использование и механическое воспроизведение» используется в музыкальной индустрии и относится к конкретной записи произведения. Таким образом, авторские, неимущественные и механические права на музыкальное произведение могут принадлежать трем разным людям или компаниям. Авторские права, торговые марки и другая интеллектуальная собственность могут покупаться и продаваться как обычные товары. Права и право собственности на «Yesterday» и другие песни Beatles – это отдельная история.

В последние годы опция скачивания через Интернет создала новый способ коммерциализации интеллектуальной собственности. Легенда рока Пит Уайли предвидел это и настоял на сохранении прав на скачивание своей музыки во время переговоров со своей звукозаписывающей студией в 2000 году. Теперь песни музыканта доступны для скачивания в iTunes Music Store, что позволяет ему получать авторский гонорар за каждое скачивание.

Дэвид Боуи, художник и бизнесмен, поставил свое творчество на коммерческие рельсы в 1997 году и стал пионером по продаже облигаций, собрав 55 миллионов долларов на выкуп авторских прав на свою музыку. Теперь он контролирует использование своих произведений и выплачивает держателям облигаций фиксированную ставку вознаграждения по их инвестициям за счет доходов, полученных в результате использования его интеллектуальной собственности в многочисленных лицензионных сделках.

Сотрудники, подрядчики и клиенты

Важно отметить, что сотрудники, создающие что-то в рамках своей трудовой деятельности, обычно делают это от имени своего работодателя, которому и принадлежит результат их труда. Между работодателем и работником должно быть четкое понимание по этому вопросу, такие детали как правило регулируются в трудовом договоре. В трудовых контрактах сотрудников New Mind указано, что созданное ими программное обеспечение принадлежит компании. Для

фрилансеров и других подрядчиков эта позиция не так очевидна и является предметом переговоров. Поэтому это важный вопрос для деловой сферы творческих индустрий, где встречается много внештатных подрядчиков и специфических партнерских отношений. В случае привлечения второй стороны для создания креативного продукта, заказчиком и исполнителем заранее должны быть согласованы детали права собственности и будущего использования плодов данного креатива. Все это должно быть прописано в клиентских договорах и условиях продаж. Смотрите раздел **JAB Design**.

Идеи в действии
— см. стр. 70

a creative enterprise's wealth is more likely to lie in its intangible assets

Таким образом, нематериальные активы могут быть в некоторой степени защищены, но владение их средствами производства практически невозможно. Пища – это продукт земли, которым кто-то владеет; товар – продукт фабрики, которая принадлежит бизнесу; но идеи – это продукт интеллектуальной работы конкретного человека, которым невозможно владеть и который может легко выйти из бизнеса. Если бы все ваши сотрудники выиграли джек-пот в лотерейном синдикате и не вышли на работу в понедельник (так случилось в Испании!), какая ценность осталась бы вашему креативному бизнесу? Земля или заводы не могут просто уйти, а ваш человеческий капитал может.

Все, что останется у бизнеса, когда все сотрудники ушли домой – это и есть то, чем вы владеете. Только то, что не зависит от частных лиц, принадлежит самому бизнесу. Такие материальные активы, представлены в основном офисной мебелью, компьютерами и некоторым оборудованием. Благосостояние креативного бизнеса, вероятнее всего, заключается в его нематериальных активах, то есть, в его интеллектуальной собственности – авторских правах, брендах, товарных знаках и патентах, зарегистрированных и защищенных надлежащим образом.

Генерация идей – повседневная работа креативных и культурных компаний. Воплощение этих идей и создает интеллектуальную собственность. Ее защита путем регистрации товарных знаков, промышленных образцов и патентов, предотвращает несправедливое использование ваших произведений и позволяет вам оставаться в бизнесе. Владение интеллектуальной собственностью, которая становится нематериальным активом, поддерживает ценность вашей компании. Это лишь подтверждает, что ваш бизнес не ограничивается только вами.

Когда вы хотите двигаться дальше или отойти от дел, интеллектуальная собственность – это все, что вам нужно продать. Если компания полностью завязана на ваших навыках и на том, что у вас в голове, ваш бизнес не может быть продан кому-то другому. **New Mind** вывели всю интеллектуальную собственность в одну из своих компаний для того, чтобы в будущем ее можно было продать отдельно.

Идеи в действии
— см. стр. 42

Превращение креативности в денежный поток

В то время как неимущественные права дают художнику или автору признание, смысл прав на интеллектуальную собственность (с точки зрения бизнеса) состоит в том, чтобы их использовать для создания источника дохода своим владельцам. Делается это посредством прямых продаж и лицензионных соглашений.

Многие креативные компании рассматривают всю область интеллектуальной собственности исключительно как защиту своих прав. Успешные креативные предприниматели демонстрируют более решительный подход. Я воспользуюсь метафорой из мира материальных активов – пусть это будут товары, хранящиеся на складе. Да, чтобы защитить их от воров, нам необходимо надежно запереть их на ночь. Но в течение дня нам нужно широко открывать двери, чтобы торговать своим товарам. Вот когда мы зарабатываем наши деньги. При том, что мы должны защищать нашу интеллектуальную собственность от кражи, нам также следует искать возможности для ее продажи. Это невозможно сделать, если все внимание уделяется защите и двери постоянно заперты.

Креативная работа может быть перепрофилирована, то есть представлена разными способами с помощью целого ассортимента предназначенных для продажи объектов. Так, например, художник может продавать не только оригинальные работы, но и печатные копии, открытки или даже кружки и коврики для мыши.

Идеи в действии
— см. стр. 78

Red Production Company лицензирует права на форматирование и продает DVD своих телевизионных программ.
Лицензионные соглашения позволяют третьим сторонам использовать интеллектуальную собственность для определенных целей и в определенный период времени в обмен на вознаграждение, но без продажи прав на интеллектуальную собственность. Например, у Дэвида Хьюза есть лицензионные соглашения с BBC. Смотрите раздел **ESP Multimedia.**

Идеи в действии
— см. стр. 50

И в заключение...

Креативный бизнес – это искусство превращения признания в награду и наука трансформации интеллектуальной собственности в источники доходов.

Ключевые моменты

1 Учитывайте как свои нематериальные, так и материальные активы.

2 Оцените свои текущие интеллектуальные активы в рамках анализа ваших сильных и слабых сторон – PRIMEFACT.

3 Включите вашу интеллектуальную собственность и ее защиту в вашу бизнес-стратегию.

4 Интеллектуальная собственность должна не только охраняться, но и применяться. Как вы можете превратить ее в прямой или косвенный доход?

5 Вы уверены, что не нарушаете права других людей на интеллектуальную собственность?

6 Насколько четко в ваших контрактах с сотрудниками, клиентами и подрядчиками обозначены вопросы владения и передачи прав на интеллектуальную собственность?

7 Благосостояние креативного бизнеса скорее связано с нематериальными активами, нежели материальными.

8 Какая ценность остается у бизнеса, когда все сотрудники уходят домой?

9 Получите консультацию специалиста по регистрации промышленных образцов, товарных знаков и патентов. Какая ценность заложена в тех сферах вашего бизнеса, которые не могут просто уйти от вас?

10 Помните: креативный бизнес – искусство превращения признания в награду и наука трансформации интеллектуальной собственности в источники доходов.

Идеи в действии

Medication
Студенческий ночной клуб и промоутерская

Medication® является зарегистрированным товарным знаком Medication Ltd – не фармацевтической компании, а промоутеров самых успешных студенческих вечеринок в Ливерпуле.

Основатель Марк Джонс зарегистрировал свой бренд в качестве товарного знака в Патентном ведомстве Великобритании в классе 41, который включает «развлекательные услуги, услуги ночных клубов и дискотек».

«Зарегистрировать «Medication» в качестве товарного знака для любого вида медицинских продуктов было бы просто невозможно, но это не тот бизнес, которым мы занимаемся, так что проблем с его регистрацией для эксклюзивного использования в качестве развлекательного бренда не было», – объясняет Марк.

Марк и его брат Джейсон Джонс намереваются создать бренд и производить разнообразные товары, включая музыкальные издания и одежду. Думая на несколько шагов вперед, они также зарегистрировали Medication в качестве товарного знака в классе 09 (звукозапись и видеозапись для дисков и пленки) и в классе 25 (одежда, обувь и головные уборы).

Medication – это бизнес без значительных материальных активов. Марк с Джейсоном признаются, что их компания опирается на ноу-хау и нематериальный актив в виде бренда и зарегистрированного товарного знака.

Защита интеллектуальной собственности компании путем регистрации своего бренда в качестве товарного знака позволяет им развивать свой бизнес «студенческих вечеринок» в других городах. Регистрация товарного знака в дополнительных классах позволяет им диверсифицировать бренд и осуществлять другие виды деятельности, например, такие как мерчандайзинг.

При этом, теперь они находятся в сильной позиции для ведения переговоров о создании совместных бизнесов с другими компаниями, желающими извлечь выгоду из бренда Medication. На момент написания этой книги, Medication создали совместное предприятие с Liquidation, одним из ведущих ливерпульских организаторов альтернативных вечеринок «Indiecation». Это новый формат пятничных вечеринок, цель которых – удовлетворить возрождающийся интерес к большим гитарам с усилителями и музыкальным группам, состоящим из худощавых парней и девчонок.

www.medication.co.uk

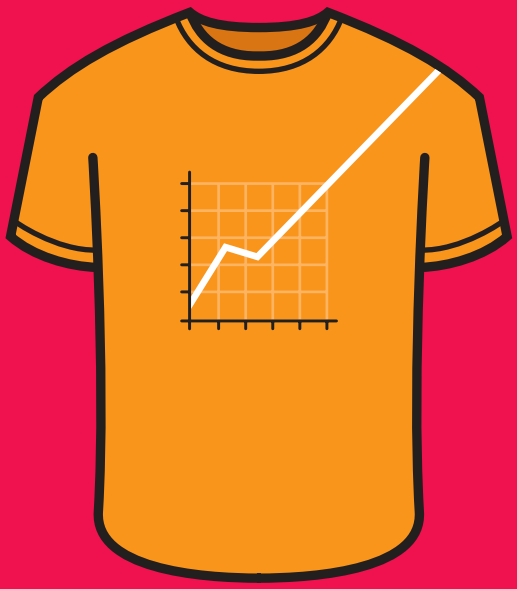
Ссылки на соответствующие идеи и темы в этой книге:

- **Интеллектуальная собственность** (см. стр. 54)
- **Торговые марки** (см. стр. 54)
- **Нематериальные активы** (см. стр. 53)
- **Бренды** (см. стр. 53)

7

Учет ваших денег

– В этой главе подчеркивается важность умения понимать и отслеживать финансовое здоровье вашей компании, рассматривая финансовые показатели с трех разных сторон.
– Здесь также поднимается вопрос привлечения денежных средств и важность создания будущих источников дохода как в пользу инвесторов, так и для вашей



Этот финансовый раздел подходит как некоммерческим, так и коммерческим компаниям. Мой опыт показывает, что для управления социальным бизнесом порой требуется даже больше финансовой смекалки. Поскольку в этом случае необходимо балансировать между творческими или социальными идеалами и экономическим давлением для достижения необходимого финансового результата.

Когда я задаю компаниям вопросы об их слабостях, один из первых ответов, которые я обычно получаю – «у нас недостаточно денег!». Разумеется, критическая нехватка наличных денег является проблемой для любого бизнеса (коммерческого или социального, нового или действующего), поскольку может создать барьеры для процветания или даже выживания компании.

'success stories often start from meagre beginnings'

Финансовые барьеры реальны, но порой они могут оказаться воображаемы. Часто люди воображают, что для запуска нового бизнеса сразу же требуются все активы и атрибуты хорошо действующего предприятия: оборудование, офисы, транспортные средства и т.д. На самом же деле для этого может быть достаточно – намного меньше, чем они думают.

Вопрос не в том: сколько денег мы бы хотели в идеале? Правильнее будет спросить себя: как мало нам нужно, чтобы сделать бизнес жизнеспособным? Будь это новый бизнес или дополнительное предприятие. Того самого дня, когда деньги в полном объеме поступят из банка, от спонсора или в качестве выигрыша в лотереи, можно и не дождаться. Истории успеха часто начинаются со скромных начинаний. Оборудование можно взять напрокат или одолжить, чтобы не покупать новое; автомобиль – арендовать; офис – использовать вместе с кем-то (или виртуально), а профессиональные услуги – купить. Рост может быть органичным, а не внезапным скачком на новый уровень. Поэтому управление при низких накладных расходах может стать не только полезным опытом на первых порах, но и основой для устойчивой, долгосрочной финансовой стратегии.

Разобраться, сколько денег вам нужно на капитальные затраты и оборотные средства – принципиально. Например, минимизируя закуп оборудования, можно избежать заморозки ресурсов в качестве основных средств. Таким образом, вы обеспечиваете бизнес оборотным капиталом. То есть деньгами (наличными или средствами

на банковских счетах), которые необходимы для проведения ежедневных платежей.

Если оборотного капитала недостаточно, бизнес может рухнуть, несмотря на наличие прибыльных проектов в процессе разработки.

Три способа учета денег

Три финансовых окна

Существует три способа взглянуть на финансы любой компании. Это так называемые **три финансовых окна:** отчет о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс и отчет о движении денежных средств. Каждый из них может быть отчетом о деятельности прошлых периодов или прогнозным видением будущего. Каждый рассказывает собственную историю и помогает спланировать успешное будущее: креативный предприниматель должен разбираться и использовать все три.

turnover is vanity but profit is sanity

Отчет о прибылях и убытках [17] показывает прибыль, полученную за определенный период, обычно за один год. (Это ключевая концепция даже для некоммерческих организаций. В кооперативном мире предпочитают слово «излишки», поэтому если нужно, слово «прибыль» можно заменить этим термином).

Бухгалтерский баланс показывает общую стоимость (собственный капитал) бизнеса в определенный момент времени. Это «снимок» активов, обязательств и капитала владельцев. Баланс указывает на финансовую устойчивость и возможности бизнеса.

Отчет о движении денежных средств показывает, откуда поступали и куда уходили средства в прошлом. Важно отметить, что прогноз движения денежных средств показывает, когда денежные средства (ежемесячно или еженедельно) могут приходить и уходить в будущем. Прогноз денежных потоков является жизненно необходимым инструментом финансового управления.

Финансовые отчеты готовятся для нужд юридических и налоговых служб и, как правило, составляются намного позже учетного события. А управленческие отчеты, наоборот, предназначены для работы руководителей в режиме реального времени. Это информация, доступная с необходимой вам периодичностью и в удобном для вас формате, помогающая держать происходящее на контроле и управлять бизнесом в хорошие и трудные времена.

Денежный поток или его отсутствие является самым быстрым убийцей бизнеса, поэтому управление денежным потоком должно быть первоочередной задачей в повседневной работе. До тех пор, пока денежный поток находится в здоровом состоянии, с ростом или падением прибыльности еще можно справиться. Правда убыточная деятельность рано или поздно все равно повлияет на общее самочувствие компании.

Помимо управления денежным потоком, необходимо понимать рентабельность, которая отвечает за наличие свободных средств. Успешный бизнесмен знает прибыльность каждого проекта в компании, а не только их совокупные результаты.

Каждый отдел или проект должен вносить свой вклад в сокращение накладных расходов компании, а также покрывать свои прямые затраты. Другими словами, доля основных затрат должна распределяться на каждый проект или отдел.

Балансовый отчет показывает стоимость бизнеса в определенные моменты – в прошлом, настоящем и будущем. Для компании с ограниченной ответственностью это открытая публичная информация, которая предоставляется сторонним организациям в виде данных о собственном капитале по основным средствам (оборудованию и имуществу), текущим активам (денежным средствам и дебиторской задолженности) и текущим обязательствам (овердрафтам и кредиторской задолженности). Именно опираясь на эти активы компания может захотеть заимствовать средства.

Многие креативные и культурные организации сосредоточены на продажах (обороте), а не прибыли. Как говорится, «объем продаж – тщеславие, а прибыль – здравый смысл». Даже для социальных предприятий, где прибыль не является главной заботой, потери могут быть фатальными. Очевидно, что прибыль формируется из разницы между доходами и расходами, поэтому контроль над затратами также обязателен.

Контроль над затратами

Существует два вида затрат, требующих контроля. Во-первых, **переменные затраты** (расходы, которые будут расти и сокращаться в зависимости от объема продаж), сокращение которых поможет

проектам стать более прибыльными.
Во-вторых, контроль над **постоянными затратами** (расходами, которые вы обязуетесь оплачивать независимо от того, есть у вас занятость или нет) поможет избежать проблем с денежным потоком и потенциальных сложностей в трудные времена.

Идеи в действии
— см. стр. 94

Низкие постоянные затраты также позволяют вам меньше зависеть от высоких продаж и, следовательно, не так отчаянно добывать деньги любой ценой – например, выполнять невыгодные проекты для нецелевых клиентов – смотрите **Mando Group.** Используйте свой прогноз движения денежных средств, чтобы увидеть, как скоро может возникнуть кризис наличных средств, если бизнес столкнется с временным спадом на фоне разных сценариев для постоянных затрат. Способность пережить трудные времена иногда означает придерживаться философии удержания постоянных затрат на минимально возможном уровне.

Одни из самых больших затрат приходятся на рабочее время персонала, поэтому его необходимо отслеживать, чтобы получать полезную управленческую информацию, контролировать расходы и повышать прибыльность. Румынская брендинговая компания Grapefruit использует автоматизированную систему для учета рабочего времени сотрудников, затраченного на проекты. Это хороший подход, заимствованный креативным директором компании Мариусом Урсаче в США.

Привлечение средств

Привлечение финансовых средств – это, главным образом, работа по убеждению инвесторов в том, что они получат возврат своих инвестиций.

Это относится как к банку, которому необходимо знать, сможете ли вы погасить кредит и проценты, так и к акционеру, которому важно спрогнозировать возврат своих инвестиций.
В свою очередь, государственное финансовое агентство, чтобы обосновать инвестиции из государственной казны, должно быть уверено в вашей жизнеспособности в долгосрочной перспективе. (Финансовая жизнеспособность может быть обеспечена за счет привлеченного финансирования из других источников или собственного дохода).

Каким бы ни был способ для поиска денежных средств, отправной точкой будет не форма заявки, а создание жизнеспособной бизнес-модели, которая обеспечит предсказуемые финансовые результаты. Поэтому позаботьтесь, чтобы в вашем бизнес-плане была правильно сформулированная бизнес-формула. **Mando Group**, собственно как и **JAB Design**, получили ряд кредитов благодаря своему бизнес-плану.

Идеи в действии — см. стр. 94 и 70

Прогнозы должны учитывать риски. При этом их вероятность будет зависеть от отношения инвестора. Поскольку инвесторы, как правило, не склонны к риску и потребуют комиссионных от ваших активов.

keep an eye on the profitability and cash flow dials

Как известно, такие нематериальные активы, как интеллектуальная собственность, сложно использовать в качестве гарантии. Принимая залог в виде ваших бизнес-активов или частной собственности, банки перекладывают риск на вас. В свою очередь, венчурные компании будут готовы разделить с вами даже серьезные риски, правда, ожидая при этом, большего возврата средств в виде соответствующей доли в вашем бизнесе.

Существует множество схем по предоставлению стартап-грантов или займов для определенных видов бизнеса в конкретных регионах. Они так часто меняются, что нет смысла заострять на них внимание. Обратитесь за финансовым советом к профессионалам, наставникам, друзьям и агентствам по поддержке бизнеса, чтобы подать заявку на получение банковской гарантии, воспользоваться налоговыми льготами или получить партнерское финансирование. Стоит отметить, что, помимо сбора налогов, Управление по налогам и таможенным пошлинам Великобритании также предоставляет обширную помощь и консультации. Агентства по поддержке бизнеса проводят разъяснительную работу, а их контактные данные можно найти на веб-сайте **(смотрите раздел «Дополнительная информация» в конце книги).**

Нужно иметь в виду, что получению грантов и займов всегда сопутствуют определенные условия. То есть процесс подачи заявки может занять время и стать причиной задержки проектов. В худших случаях я видел, как неадекватная грантовая помощь подталкивала компании в неверном направлении. Иногда бизнесы обращаются за финансированием, в то время как им просто нужна другая бизнес-модель, чтобы стать сильнее и менее зависимыми от грантов или займов. Поэтому рекомендуется оценить как преимущества, так и

недостатки грантов и кредитов, прежде чем принимать решение о том, подавать ли заявку на их получение или нет.

Панель финансового контроля

Творческие люди часто рассматривают финансы и бухгалтерский учет как скучную сторону бизнеса, но те, кто ими пренебрегает, не управляют судьбой собственной компании. Это как водить машину, не глядя на приборную панель. Успешным предпринимателям не обязательно смотреть на все финансовые подробности, но обращать внимание на ключевые финансовые показатели необходимо. Они равноценны приборной панели автомобиля, показывающей важную информацию – скорость, топливо и давление масла.

Финансовыми аналогами являются рентабельность (общая и проектная), денежный поток и чистая стоимость активов.

Панель финансовых индикаторов

Каждой компании необходима простая, но эффективная **Панель финансовых индикаторов,** постоянно находящая на виду при управлении бизнесом. К более продвинутым показателям относятся финансовые тенденции и коэффициенты. Если вы не следите за показателями прибыльности и денежного потока, вы несетесь навстречу аварийной ситуации – к пустому баку на скоростной полосе!

Панель бизнес-индикаторов
см. стр. 99

Более комплексная **Панель бизнес-индикаторов** будет учитывать другие важные данные, в том числе основные финансовые показатели.

Создание финансовой безопасности

Финансовая безопасность обеспечивается за счет создания источников дохода, которые не зависят от вашей постоянной работы. Это потоки доходов, которые работают, пока вы спите. Источник такого денежного потока позднее также может быть продан. В креативных индустриях это достигается за счет создания или использования вашей интеллектуальной собственности. Умелое управление правами на интеллектуальную собственность позволяет автору получать постоянный доход из различных источников. **Смотрите главу 6: Защита вашей креативности.**

В общих чертах, креативный бизнес – это искусство обращения творческого таланта в интеллектуальную собственность, которая обеспечивает потоки доходов для своих владельцев.

Ключевые моменты

1 Не ждите день, когда у вас будет идеальное количество денег – это может никогда не случиться.

2 Разбирайтесь в финансах своего бизнеса, рассматривая их с трех разных сторон.

3 Используйте управленческие отчеты для мониторинга и планирования своего бизнеса, а не только финансовые отчеты по итогам прошлых периодов.

4 Держите постоянные расходы под контролем.

5 Для получения финансирования вам нужно будет продемонстрировать, как ваша бизнес-формула сможет обеспечить устойчивые денежные потоки.

6 Определите, что следует замерять, а затем разработайте Панель финансовых индикаторов для контроля над ситуацией. Следите за показателями, чтобы не попасть в аварию или не остаться без топлива на скоростной полосе.

7 Проконсультируйтесь у профессионального бухгалтера по вопросам налогообложения, НДС и т. д.

8 Речь не только о коммерческой прибыли – социальные предприятия также должны производить «излишки».

9 Будьте в курсе условий, связанных с грантами и кредитами.

10 Обеспечивайте финансовую безопасность за счет использования вашей интеллектуальной собственности.

Идеи в действии

JAB Design Consultancy Industrial Product Design

JAB Design – компания с международными наградами, которая специализируется на предметном дизайне и работает с новаторами и производителями для разработки новых, коммерчески успешных продуктов. Компания имеет опыт по разработке медицинских приборов, освещения, мебели, лабораторных автоматов, расходных материалов, корпусов для электроники и других типов продукции.

Управляющий директор Джонатан Баттерс говорит: «Вместо того, чтобы специализироваться только в одной сфере, мы работаем в разных общепринятых направлениях, потому что именно область взаимодействия между ними кажется нам наиболее интересной и креативной. Например, имея наш опыт создания потребительских товаров, мы разрабатываем медицинское оборудование (традиционно используемое только специалистами) для его применения пациентами у себя дома. Таким же образом, соприкосновение психологии и инженерии, электроники и социологии приводит к новым креативным разработкам».

«Хороший дизайн не может быть эгоцентричным творением дизайнера, работающего в одиночку. Дизайн – это процесс, – подчеркивает он. – Процесс проектирования включает в себя диалог с клиентом для удовлетворения потребностей различных сообществ, в том числе, конечного пользователя и тех, кто отвечает за продажи, обслуживание и утилизацию продукта». Хорошие дизайнеры могут справляться с потребностями клиентов. Поэтому, по его мнению, творческие гении, такие, как Караваджо и Да Винчи, чаще работали на клиентов, а не в художественной изоляции. Они были в состоянии проявить себя в собственных творениях без каких-либо противоречий между художественной целостностью и требованиями заказчиков.

www.jabdesign.co.uk

Обладая опытом работы в области инженерного проектирования, Джонатан начал бизнес в качестве индивидуального предпринимателя в 1999 году, а в 2001 – разработал стратегию развития бизнеса для новой компании при помощи агентств поддержки бизнеса, в том числе Creative Business Solutions. В их бизнес-плане были определены зоны роста, на которых следовало сосредоточиться – биотехнологии, медицинское оборудование и оборудование для обеспечения безопасности. Для каждой из областей они разработали успешные продукты, что привело к большему количеству проектов в этой области. Джонатан называет такой способ роста «ловить крупную рыбу на мелкую».

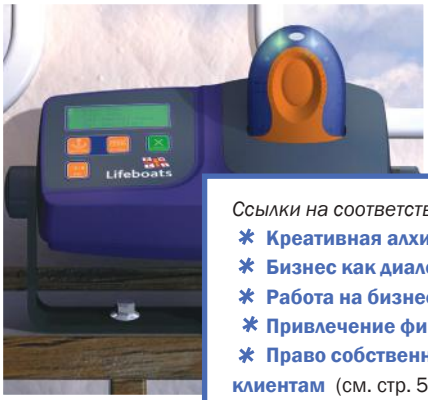
Развитие бизнеса зависело от кредитов, и Джонатан с ужасом обнаружил (это не удивительно!), что банки и другие финансовые доноры сами находились «в группе риска». Его собственный банк отклонил его заявку на кредит, другие учреждения тоже по началу рассматривали ее с неохотой. Только после того, как он подкрепил свои слова делами, вложив собственные деньги и заложив дом, он смог найти спонсоров, готовых разделить риски. «Доноры хотят быть уверены, что вы прочувствуете всю сложность вызова и поставите на карту все ради работы бизнеса», - говорит Джонатан. Окончательный финансовый пакет в размере около 200 тысяч фунтов стерлингов был сформирован из кредитов Специального инвестиционного фонда Merseyside, Системы гарантий по ссудам мелким фирмам (через банк Lloyds TSB) и перезакладывания собственного дома. Также были получены грантовые деньги от Business Link и BusinessLiverpool.
С тех пор JAB Design превратился в процветающий бизнес с 9 сотрудниками, 20 клиентами и оборотом на сумму около 750 тысяч фунтов стерлингов в год. Прежде чем нанимать персонал, Джонатан вложился в юридическое сопровождение, чтобы удостовериться, что

трудовой договор компании является исчерпывающим.

За это время компании удалось урегулировать некоторые кадровые проблемы, придерживаясь соответствующих процедур и избегая апелляций и встречных претензий – все, благодаря наличию трудовых договоров, соответствующих всем современным требованиям.
Джонатан больше не является человеком-оркестром, и теперь работает не в бизнесе, а на бизнес, называя это «занятием более высоких позиций». Его сотрудники сфокусированы на дизайн-проектах с использованием передовой технологии – программного обеспечения SolidWorks 3D CAD, а он контролирует все проекты, добавляя, как он сам выражается, «качественный слой сверху». По словам Джонатана, одной из его ключевых задач является поддержание контакта с потребителями, в том числе написание проектных заданий и технических спецификаций, согласование этапов работы с клиентом и управление ожиданиями потребителей. «Все это порой требует дипломатии на уровне Организации Объединенных Наций», – шутит бизнесмен.
Условия торговли, доступные на веб-сайте компании, были разработаны еще на ранней стадии создания бизнеса при участии специалистов. Сейчас Джонатан вспоминает об этом, как о важном шаге. С тех пор в эти условия лишь дважды вносились поправки, чтобы

прояснить некоторые вопросы, затронутые конкретными клиентами. Однажды у JAB Design возник существенный спор с клиентом, но благодаря четкой формулировке условий торговли, компании удалось добиться урегулирования спора без суда.

Существенные условия контракта касаются передачи интеллектуальной собственности клиенту. Принципиально отметить, что эта редакция прав на интеллектуальную собственность привязана к клиентским платежам, защищая тем самым денежные потоки. В последних разработках JAB Design договорился о выплате роялти за продажу продукта в обмен на снижение стоимости за дизайн.
Размышляя о ценностях компании, Джонатан говорит: «Нас воодушевляют продукты, повышающие качество жизни, а не обычные вещи. Для нас важны медицинское оборудование и оборудование для обеспечения безопасности, а также товары для спорта и отдыха, улучшающие качество жизни наших потребителей. Мы не занимаемся производством продуктов для военных заказов». Еще один проект JAB Design – новое средство защиты для индустрии рыбного промысла в глубоких водах, которое, согласно прогнозам, сможет сохранять 50 жизней в год. На момент написания этой главы более подробная информация о нем все еще оставалось конфиденциальной. Следите за новостями!



Ссылки на соответствующие идеи и темы в этой книге:

- **Креативная алхимия** (см. стр. 8)
- **Бизнес как диалог с клиентами** (см. стр. 38)
- **Работа на бизнес, а не в бизнесе** (см. стр. 81)
- **Привлечение финансовых средств и агентств поддержки** (см. стр. 66)
- **Право собственности и передача интеллектуальной собственности клиентам** (см. стр. 56)
- **Ценности** (см. стр. 11)

8

Находиться в хорошей компании

– В этой главе объясняются понятия ограниченной и неограниченной финансовой ответственности, плюсы и минусы создания компании с ограниченной ответственностью для вашего бизнеса, а также особенности других корпоративных структур.
– Здесь также объясняются разные организационные структуры и принцип «виртуальной организации».

В подавляющем большинстве компаний количество сотрудников не превышает десять человек. Креативные индустрии – не исключение. Многие из них являются организациями с одним сотрудником, работающим в качестве индивидуального предпринимателя по принципу самозанятости. Другие креативные бизнесы зарегистрированы в качестве компаний или социальных предприятий.

Финансовая ответственность

Несмотря на некоторые преимущества, у самозанятости есть и недостатки, в том числе **неограниченная ответственность** собственника, поскольку бизнес и частное лицо с юридической точки зрения – это одно и то же. Личные и деловые финансы владельца находятся в одном «кармане». Эта неограниченная ответственность также распространяется на партнерства (за исключением случаев партнерства с ограниченной ответственностью).

'understand your financial liability'

Ограниченная ответственность обычно возникает при создании «ограниченной» компании в качестве отдельной организации или юридического лица под нужды бизнеса, чтобы ответственность инвесторов (участников) была ограничена размером их инвестиций. Если бизнес обанкротится, их убытки ограничатся инвестициями в бизнес, а не личной собственностью. (Это отличается от «неограниченной ответственности» индивидуальных предпринимателей и партнеров, которым пришлось бы погашать бизнес-долги из личных средств).

Даже для компании с ограниченной ответственностью банк может потребовать персональные гарантии для получения бизнес-кредита в случае, если у компании недостаточно соответствующих активов. Затем ответственность фактически передается от компании лицу, дающему гарантию по кредиту.

Важно, чтобы все участники бизнеса понимали свою финансовую ответственность.

Компании с ограниченной ответственностью

Создать частную компанию с ограниченной ответственностью не сложно, но следует учесть все плюсы и минусы.

По закону компания с ограниченной ответственностью рассматривается как отдельное юридическое лицо. Подобное разделение является важным элементом в обеспечении ограниченной ответственности для его участников. Это также означает, что именно компания, а не отдельные акционеры, владеет активами и может быть привлечена к ответственности в суде.

Одним из факторов, которые стоит учесть небольшим компаниям, является «имидж» ограниченного статуса компании. В зависимости от сферы, в которой вы работаете и восприятия клиентов, он может придать бизнесу больший уровень доверия, нежели статус индивидуального предпринимателя.

Акционерное общество предоставляет удобный способ для сбора средств путем выпуска акций, либо привлечения других людей в качестве акционеров, директоров или тех и других по мере развития бизнеса.

Одним из недостатков такой организационной формы является обязательство предоставлять данные о директорах и годовые отчеты в Регистрационную палату, где эта информация становится открытой для общественного контроля.

Социальные предприятия

Преимущества ограниченной ответственности также применимы к некоммерческим организациям (или, точнее, к организациям, не ставящим себе целью извлечение прибыли). Они могут зарегистрироваться как «компания, ограниченная гарантиями партнеров без акционерного капитала», которая является такой же компанией, как и любая другая, но не имеет акций и поэтому не может распределять прибыль в качестве дивидендов для акционеров. Компании такого типа также могут быть зарегистрированными благотворительными организациями. Социальное предприятие – бизнес с преимущественно социальными целями – обычно регистрирует компанию, хотя некоторые кооперативы являются

Компания общественных интересов

обществами взаимного кредита. Новый статус **Компании общественных интересов**, представляющей интересы сообщества, может относиться к компаниям с акциями или без них. Он был введен для обеспечения определенного правового статуса социальных предприятий.

В зависимости от сферы деловой активности, в которую вы вовлечены, а также с учетом партнерских отношений с другими частными лицами и бизнесами, может возникнуть потребность в применении более чем одной организационной структуры.

По мере роста, компании могут приобретать другие организации, создавать дочерние компании или делиться на отдельные юридические лица, когда новые возможности у разных бизнес-стратегий требуют альтернативных структур. Благотворительные организации нередко создают отдельную структуру в качестве дочерней коммерческой компании. Организации создают отдельные компании ради имиджа или продвижения другой торговой марки, владения и участия, продажи интеллектуальной собственности или для снижения риска. Смотрите **Проект Windows** и **New Mind**.

Идеи в действии
— см. стр. 102 и 42

Организационные структуры

Для эффективной работы на проектной основе организациям приходится прибегать к более современным организационным формам. Так как традиционная иерархическая структура, свойственная классическому пониманию устойчивой компании с фиксированным количеством сотрудников, не подходит для такой новой среды. Компании информационной эры нуждаются в новых организационных структурах, которые получили название: виртуальные, сетевые, трилистник (Shamrock) и клуб-сэндвич (Club Sandwich).

Это не организационно-правовые формы в их юридическом понимании, а скорее принципы гибких подходов в управлении компании.

Виртуальная организация

Виртуальная организация может быть «невидимой», так как у нее нет головного офиса, и она не привязана к конкретному местонахождению. Сотрудники такой структуры могут быть географически удалены друг от друга и взаимодействовать через Интернет. Виртуальные организации могут быстро создаваться под определенную задачу, состоять из отдельных людей или группы лиц, деятельность которых координируется

для достижения общей цели.

Большая часть проектов нередко передается аффилированным компаниям на субподряд. Виртуальная организация координирует такую работу и контролирует интеллектуальный капитал и другие нематериальные активы – например, брендинг. Такая структура может исчезнуть, как только работа будет завершена, а ее отдельные участники – быстро перегруппироваться в другой комбинации, дав начало новой виртуальной организации.

Идеи в действии
— см. стр. 78

Сетевой организацией можно назвать несколько отдельных компаний или лиц, работающих вместе над общей целью – например, дизайнер, производитель и поставщики. Термин также можно использовать для описания более крупной организации, где различные направления взаимодействуют друг с другом более органичным и автономным способом, нежели в традиционной иерархической структуре.

Организация Трилистник (Shamrock) – это название, придуманное Чарльзом Хэнди [18] для бизнеса из трех сегментов: штатного персонала, фрилансеров и субподрядных компаний. **Red Production Company** хороший пример такой модели. Имея небольшой штат, компания привлекает сотни внештатных работников для производства телевизионных программ, а функцию мерчандайзинга передает отдельным компаниям-подрядчикам.

Организация Клуб-Сэндвич

Базируясь на модели Трилистника, появилась моя собственная концепция –**организация Клуб-Сэндвич (Club Sandwich),** которая:

A. признает потребности креативных личностей, нуждающихся в социальном взаимодействии и льготах «членского клуба»,
B. представляет собой схему из трех «слоев» – штатного персонала, фрилансеров и субподрядчиков,
C. обеспечивает различные отношения и уровни взаимосвязи между тремя слоями, которые можно сравнить с различными начинками клаб-сэндвича.

Обдумывание корпоративной структуры в первые дни жизни креативного бизнеса может показаться бессмысленным занятием, но правильная формулировка этого элемента бизнес-формулы избавит вас от множества головных болей в будущем и поможет на пути к успеху.

И наконец, решение об организационной структуре должно поддерживать вашу бизнес-стратегию, а не управлять ею.

Ключевые моменты

1 Знайте о своих финансовых обязательствах.

2 Создавая компанию, взвесьте все плюсы и минусы, чтобы ограничить ваши финансовые обязательства.

3 Рассмотрите возможность создания отдельных компаний для разных проектов и видов деятельности, чтобы разделить бизнес-риски.

4 Определитесь, куда вы идете. Хотите ли вы строить бизнес как образ жизни или же компанию, которую, при случае, можно продать? Используйте различные структуры для поддержки вашей бизнес-стратегии – не позволяйте вашей структуре навязывать направление для вашего бизнеса.

5 Социальным предприятиям следует рассмотреть вариант создания компании общественных интересов.

6 Правильный выбор корпоративной структуры на самых ранних стадиях поможет позже сберечь немало нервов.

7 Смотрите на свою структуру с точки зрения имиджа и бренда – с перспективы клиентов.

8 При необходимости обращайтесь за советом к бизнес-консультанту или бухгалтеру.

9 Рассматривайте партнерства в формате виртуальных организаций.

10 Выявляйте, какие направления вашего бизнеса следует отрабатывать внутри компании, а какие отдавать на субподряд.

Идеи в действии
Red Production Company
Компания по производству телесериалов

«Конец рабочего дня», «Второе пришествие» и «Казанова» – вот некоторые из телевизионных сериалов, выпущенные призерами многочисленных наград, компанией Red Production. Сериал Рассела Т. Дэвиса «Близкие друзья» принес компании первый успех сразу же после создания Red Production Николой Шиндлером, который к тому времени уже отличился своими постановками – например, «Хиллсборо» авторства Джимми МакГоверна.

«Телепроизводство – это мир внештатных проектов, – говорит управляющий директор Эндрю Кричли. – Поэтому Red привлекает внештатных сотрудников для формирования команд
в соответствии с потребностями своего производства. Имея в своем штате всего 8 сотрудников и арендуя офис у другой телекомпании, Red держит свои основные расходы на минимуме. Будучи типичной проектной организацией, Red может привлекать сотни фрилансеров в зависимости от своих производственных нужд».

По словам Эндрю Кричли, будучи успешной компанией как в художественном, так и в коммерческом плане, доходность Red формируется главным образом за счет масштаба, а не размера чистой прибыли. Производство с оборотом в 5 миллионов фунтов стерлингов и всего пятипроцентной нормой прибыли по-прежнему демонстрирует значительный доход в размере 0,25 миллионов фунтов стерлингов.

Для каждого отдельного проекта Red создает компании с ограниченной ответственностью и так называемые «компании специального назначения» (SPV), позволяющие им разделять бизнес-риски, связанные с отдельными компаниями. Red Production Company Ltd находится в центре других аффилированных компаний, таких как Second Coming Ltd, Linda Green Ltd, Bob and Rose Ltd, каждая из которых является SPV для своего отдельного телевизионного производства. Каждый производственный процесс осуществляется через собственную компанию, а SPV продолжает свою деятельность для получения текущих доходов от продажи прав, гонораров за форматирование и выпуск DVD-дисков для соответствующих производственных проектов.

Изменения в среде телепроизводства привели к смещению условий продаж в пользу независимых производителей, которые в настоящее время сохраняют больший процент прав на интеллектуальную собственность в своих компаниях. Это произошло благодаря вмешательству Pact [19] и изменениям в правилах Ofcom [20]. В ответ на это изменение, пользуясь новыми возможностями, Red все чаще задействует интеллектуальную собственность в своих производствах путем продажи прав, гонораров за форматирование (как, например, при продаже формата «Близкие друзья» кабельной сети из США) и выпуск DVD-дисков со своими телесериалами.

Такие результаты в маркетинге и мерчандайзинге стали возможны благодаря DVD-лейблу «inD» – совместному предприятию inD DVD Ltd, объединившему производственные компании, работающие в разных жанрах.

www.redproductioncompany.com
www.ind-dvd.co.uk

Проекты Red Production «Mine All Mine» (сверху) и «Казанова»

Ссылки на соответствующие идеи и темы в этой книге:

- **Структуры отдельных компаний** (см. стр. 75)
- **Изменения во внешней среде** (см. стр. 28)
- **Низкие постоянные затраты** (см. стр. 65-66)
- **Виртуальные организации** (см. стр. 75)
- **Использование интеллектуальной собственности в мерчандайзинге** (см. стр. 58)

9

Лидерство и управление

– В этом разделе предлагается взглянуть на переход от модели работы «в» вашем бизнесе – к работе «на» ваш бизнес.
– Здесь собрана информация об управленцах и лидерах, сотрудниках и других кадрах, применяющих лидерство и разные стили управления для работы с изменениями.

Управление можно определить как «достижение целей с помощью других людей», поэтому задача менеджера состоит в координации действий других людей для выполнения поставленных задач. Переход от модели «сделай сам» к управлению другими людьми для многих является сложным – и это часто относится к творческим людям, которые запускают собственный бизнес в одиночку, а затем по мере развития компании вынуждены нанимать других.

Работу управленца в качестве координатора можно сравнить с работой авиадиспетчера, в чьи задачи входит следить за тем, чтобы самолеты без каких-либо столкновений безопасно взлетали и приземлялись. Их работа состоит не в том, чтобы управлять самолетами самостоятельно. Разочарование от работы менеджера приходит при осознании, что вам больше не нужно летать на самолетах. Ведь ваша новая задача – координировать работу других и помогать им, делать ее хорошо.

are you working in or on the business?

Работать “в” и “на” бизнес

В большинстве организаций люди, по мере продвижения по службе, как правило, отдаляются от своей первоначальной работы, которая их когда-то привлекала – это относится к учителям, продавцам, медсестрам и другим специальностям. То же самое происходит с креативными предпринимателями. Часто они говорят мне, что по мере развития бизнеса у них остается меньше времени непосредственно на творческие процессы, поскольку они заняты администрированием и управлением другими людьми. Возможно, это одна из причин, почему многие бизнесмены не стремятся к развитию бизнеса в плане привлечения большего количества людей, а вместо этого хотят построить бизнес как образ жизни. Большинство начинает свое дело, чтобы обеспечить себя работой и «работать **в** бизнесе», но для предпринимателя, желающего развивать свою компанию, важно сфокусироваться **на** «работе на бизнес». Капитан корабля должен управлять судном с мостика, а не работать в машинном отсеке. Если вы хотите построить бизнес, который впоследствии можно продать, вы должны настроить его таким образом, чтобы вам, в итоге, не нужно было в нем участвовать. Важно четко осознавать свои цели и задачи.

Добиваться целей с помощью других людей может быть непросто по ряду причин. Во-первых, сделать все самому гораздо быстрее, чем

обучить кого-то. Уровень коммуникации, необходимый для того, чтобы полностью посвятить людей во все, что знаете о бизнесе вы, колоссальный. Например, прием на работу первого администратора освобождает вас от определенной бумажной работы, но в то же время связывает вас необходимостью быть менеджером. Общение внутри команды важно, но оно может быть очень трудоемким. По мере увеличения числа людей в бизнесе, взаимодействие между ними увеличивается в геометрической прогрессии. Решать, что людям следует знать, а что – нет, как они об этом узнают и кто им об этом скажет – это и есть управленческая работа.

The effective leader needs to use different leadership styles

Лидерство

При слове «лидерство» на ум часто приходят имена великих национальных лидеров и лидеров мировых движений: Нельсон Мандела, Уинстон Черчилль, Махатма Ганди, Мартин Лютер Кинг и другие. Поэтому этот термин может показаться чересчур масштабным для управленца дизайнерской компании из пяти человек. Тем не менее, требования к лидерству (в отличие от управления) остаются теми же. В целом, управление заключается в том, чтобы говорить людям, что им делать, тогда как лидерство ориентируется на то, чтобы сообщать людям, куда они идут, вдохновлять их и позволять им исполнить свою роль на этом пути.

Стили лидерства

Эффективный лидер должен быть знаком с разными **стилями лидерства** и в идеале свободно владеть «языками» лидерства, используя каждый из них определенным образом в нужное время и в зависимости от обстоятельств. Вот мои собственные определения лидерских стилей, основанные на предложении Дэниэла Гоулмана [21] :

Диктатор — мачо-босс
Визионер — вдохновляет через видение
Душа компании — ориентирован на личность, коммуникатор
Слушатель — consultative, democratic
Супермен / Суперженщина — sets a fast pace of work
Педагог — coaches and develops others

Хитрость заключается в том, чтобы уметь применять все стили лидерства и знать, когда это уместно.

JЧасто в шутку говорят, что бизнес находится в полном порядке, но все бы только выиграли, если бы он не требовал общения с людьми.

В бизнесе встречаются самые разные люди: сотрудники, партнеры, клиенты, коллеги, поставщики и т. д. Порой они могут быть неповоротливыми, требовательными, чрезмерно восторженными, рассеянными, разговорчивыми, упрямыми или просто неблагоразумными!

Эмоциональный интеллект

Чтобы качественно работать с людьми, важно обладать хорошим уровнем **эмоционального интеллекта** , который я определяю как «способность эффективно управлять собой и своими отношениями с другими людьми, понимая собственные чувства и чувства других, осознавая, что у человеческой натуры есть эмоциональная и рациональная сторона».

Не случайно те люди, которые становятся лидерами своего бизнеса, либо организации, обладают навыками общения и развитым эмоциональным интеллектом, а также творческими, академическими или техническими специальностями.

Лидер 5-го уровня

Существуют разные типы лидерства – это совсем не обязательно связано со стереотипом харизматичного мачо. Некоторые из лучших лидеров – люди скромные, хотя и честолюбивы по отношению к своим компаниям. Это так называемые **лидеры 5-го уровня** .[22]

Опытные лидеры предлагают то, что большинство сотрудников ожидает от своих руководителей – вдохновение. Однако, согласно опросу, проведенному в Великобритании Министерством торговли и промышленности [23] только 11% респондентов отмечают, что действительно получают это от своих руководителей.

Лидеры с нестандартным мышлением находятся в поиске идей и прислушиваются к тому, что происходит в других отраслях или культурах, чтобы нащупывать отличные концепции или новые методы, а затем применять их в собственном бизнесе со всей изобретательностью. Таким образом, в креативных индустриях лидерство с нестандартным мышлением признает идеи, пришедшие извне креативного сектора, а затем использует творческий подход для их применения в креативной среде.

Управление изменениями

Бизнес-тема «управление изменениями» неисчерпаема, ведь изменения постоянны. Но управление изменениями в некоторой

степени является неверным термином. Я предпочитаю «проведение изменений». Поскольку сами изменения нуждаются в лидерстве так же, как и в управлении. К тому же «управление изменениями» скорее означает, что изменение является административной или технической работой. В реальности же это больше о воодушевлении людей на создание видения и предоставлении им свободы и поддержки для его воплощения.

Прием людей на работу

Вести людей и управлять ими, безусловно, относится к сотрудникам, но брать людей на работу – не единственный способ развивать бизнес или управлять людьми.

Идеи в действии
— см. стр. 24

Плюсы и минусы найма персонала по сравнению с привлечением фрилансеров нужно взвешивать тщательным образом – некоторые организации используют эффективное сочетание обоих вариантов. Peppered Sprout – это пример бизнеса, который одновременно использует работу штатных сотрудников по трудовому контракту в сочетании с базой данных художников-фрилансеров. Сетевые бизнесы и виртуальные организации широко распространены в креативном секторе. . **Смотрите главу 8: Находиться в хорошей компании для получения дополнительных идей о структурах.**
for more ideas about structures.

Преимущества приема людей на работу в основном состоят в постоянном и эксклюзивном доступе к их времени и экспертизе, а также обладании результатами их творчества **(Смотрите главу 6: Защита вашей креативности)**.). Обратной стороной являются обязательства по постоянным затратам, связанные с выплатой заработной платы, а также юридические обязанности работодателя.

Фрилансеры могут предоставить необходимые вам профессиональные навыки в тот момент, когда вы в них нуждаетесь. Это позволяет вам экономить на постоянных расходах, несмотря на то, что почасовая ставка таких специалистов будет выше. Чем меньше ответственность – тем меньше контроля, в том числе, над их временем, доступностью и креативностью.

Большой шаг от самозанятости к приему на работу своего первого

Идеи в действии
— см. стр. 70

сотрудника – это решающий момент трансформации модели от «работы **в** бизнесе» к «работе **на** бизнес».

JAB Design воспользовались юридической консультацией по вопросу своего трудового договора (и условий торговли) на самой ранней стадии формирования бизнеса. Быть в курсе правил трудоустройства, налогообложения и льгот, а также использовать корректные подходы и процедуры для введения сотрудника в должность, аттестации и обучения, повышения квалификации персонала, условий оплаты труда, разрешения трудовых конфликтов и дисциплинарных вопросов – это еще один аспект управления людьми в успешной креативной компании.

Ключевые моменты

1 Готовы ли вы стать «авиадиспетчером»?
2 Как работаете вы – «в бизнесе» или «на бизнес»?
3 Будьте и лидером, и управленцем.
4 Являются ли ваши сотрудники теми 11%, кого вдохновляет их лидер?
5 Являетесь ли вы лидером латерального мышления, который учится у других отраслей, а затем адаптирует их идеи?
6 Отводите время на коммуникацию с вашими сотрудниками и общение членов команды между собой.
7 Изучайте и применяйте шесть разных стилей лидерства.
8 Развивайте свой эмоциональный интеллект, чтобы иметь возможность работать с людьми еще лучше.
9 Взвешивайте все за и против, сопоставляя варианты приема сотрудников на работу и привлечения фрилансеров.
10 Удостоверьтесь, что ваши трудовые договоры и процедуры не двусмысленны и отвечают необходимым требованиям.

Идеи в действии

The Team (Консультирование по вопросам бренд-коммуникаций)

По результатам опросов Design Week, проведенных в 2002, 2003 и 2004 годах, The Team были названы самым эффективным консультационным агентством по бренд-коммуникациям в Великобритании. Компания может похвастаться впечатляющим количеством клиентов из частного, государственного и некоммерческого секторов, включая Vodafone, NHS, Comic Relief, BBC, Королевский институт кадрового развития, The Beatles и столичную полицию.

Управляющий директор Джулиан Грайс был одним из четырех дизайнеров, которые основали The Team 20 лет назад. «В то время это было четыре отдельных бизнеса, где каждый дизайнер использовал свою бизнес-модель, чтобы вести дела с разными клиентами и фокусироваться на разных видах работ», – говорит Джулиан.

Восемь лет назад The Team оценили свои внутренние достоинства и недостатки, а затем пришли к выводу, что у них отсутствует явный лидер. В результате организация откорректировала свой бизнес и теперь имеет управленческую команду второго поколения с тщательно подобранной комбинацией навыков и опыта. «Восемь человек, каждый со своим голосом», – так описывает это Джулиан.

Успех The Team является результатом хорошо продуманной интеграции креативности в бизнес. Роль Джулиана в качестве лидера, по его словам, включает в себя тщательное создание атмосферы, в которой уважаются взгляды людей, вне зависимости от «творческих» или «деловых» функций.

The Team могут объединять свои различные навыки, чтобы фокусироваться на потребностях клиентов. «Нам нравится добиваться поставленных задач для клиентов», – добавляет Джулиан.

В секторе, который, по мнению Джулиана, обычно не особо хорошо управляет отношениями с клиентами, The Team гордятся своей исключительной прагматичностью в применении креативного мышления для реальных жизненных ситуаций. «В повестке Совета директоров вопрос креативности даже не поднимается, – говорит он, ¬¬– Потому что подразумевается, что она есть во всем, что мы делаем». В The Team все подчинено контексту клиентских потребностей, и команда сфокусирована на конкретных рыночных нишах.

В конце 1990-х годов The Team сознательно направились к клиентам из государственного сектора. Это произошло, когда они обнаружили, что их страсть к проблемным коммуникациям привела их к созданию лучших проектов в этом секторе. Кроме того, так они хотели избежать вхождения экономического цикла в фазу замедления, что могло затронуть частный сектор. По мере развития компании и инвестирования в навыки и системы, такое смещение в государственный сектор стало более сфокусированным.

The Team четко понимают свою стратегию, кто их клиенты, а также чем они точно не будут заниматься. По этическим причинам компания

www.theteam.co.uk

придерживается политики отказа в сотрудничестве потенциальным клиентам из табачной, оборонной и девелоперской отраслей. По более практическим соображениям они не будут брать проекты, если у компании нет технической специализации, такой как розничная торговля или упаковка. Анализ рисков также имеет значение, поэтому The Team готовы отказаться от бизнеса, чтобы избежать бизнес-рисков, связанных с определенными клиентами и проектами.

В вопросе развития персонала The Team снова сочетают принципиальность и прагматизм. Чтобы увеличить обязательства персонала и сократить текучесть кадров, компания тесно сотрудничала с Королевским институтом кадрового развития (CIPD) для внедрения лучших практик в управление кадрами. У каждого сотрудника есть портфолио личностного развития или PDP, которое ведется самим сотрудником, а не руководством. «Мы считаем, что все вокруг является возможностью для обучения», – говорит Джулиан, чтобы описать свою «обучающуюся организацию». Он также упоминает ряд средств, благодаря которым их сотрудники учатся на работе, так как формальное обучение, по его мнению, зачастую является наименее эффективным.

The Team набирают сотрудников из дизайнерских колледжей, с которыми они налаживают тесные контакты через ключевых преподавателей. Предоставляя студентам возможность трудоустройства, компания может оценивать потенциальных сотрудников как с точки зрения их креативности, так и с точки зрения их способности прагматично работать на клиентов. Это еще один пример эффективного сочетания креативного и бизнес-мышления у The Team.

Джулиан Грайс (фото)

Ссылки на соответствующие идеи и темы в этой книге:

- **Эффективное сочетание креативности и бизнеса** (см. стр. 8)
- **Оценка сильных и слабых сторон** (см. стр. 17)
- **Сегментация рынка** (см. стр. 37)
- **Фокусирование на потребностях клиентов**(см. стр. 36)
- **Лидерство** (см. стр. 82)
- **Умение говорить «нет»** (см. стр. 92)
- **Анализ рисков** (см. стр. 100)
- **Непрерывное профессиональное образование** (см. стр. 21)
- **Портфолио Личностного Развития** (см. стр. 21)
- **Обучающиеся организации** (см. стр. 22)

10

Жизнеспособность бизнеса

– Эта глава предоставляет вам возможность, проверить реализуемость ваших бизнес-идей и выбрать наиболее жизнеспособные из них.

У вас есть креативность и собственные цели, но только этого недостаточно. Вам необходима жизнеспособная бизнес-формула, иначе вы можете потерпеть неудачу, как это случилось со множеством других креативных, умных и увлеченных людей до вас.

'it's fatal to assume that creativity 'deserves' business success'

Опасно полагать, что из любого творчества получится успешный бизнес, или же верить, что чудесная креативность «заслуживает» успеха в бизнесе. Чтобы создать успешную формулу, которая приведет к желаемому финансовому результату, требуется намного больше, чем просто классическая комбинация блестящей креативности и армии потенциальных потребителей. Мастерство состоит в том, чтобы научиться распознавать, какие формулы приведут к успеху или неудаче – и делать это быстро и безболезненно, прежде чем будут затрачены драгоценное время, энергия и деньги.

Это требует наличия нескольких «крепких» идей и способа отбора наиболее жизнеспособных из них. Только так вы сможете сделать выбор в пользу наилучшего варианта.

Поскольку мы в состоянии создавать больше одной идеи, то признание одной из них нежизнеспособной не является «провалом», а скорее будет еще одним шагом на пути к успеху.

Работа, которую предстоит выполнить предпринимателям и тем, кто хочет им помочь, заключается не в том, чтобы взять первую пришедшую в голову идею и заставить ее каким-то образом работать, тратя на нее деньги, маркетинговые решения или обучение. Речь также идет об умении говорить «нет» g No тем идеям, которые вряд ли осуществимы.

Умение говорить «нет»
см. стр. 92

Необходим метод оценки идей, чтобы выяснить, насколько жизнеспособна (или же нет) каждая из них и выбрать одну или две, которые с наибольшей вероятностью станут успешными. Нам нужно разработать множество идей, а затем найти способ выбрать лучшие. Я использую метод для

оценки реализуемости креативных инициатив, который называю **Фильтром жизнеспособности**.[24]

Фильтр жизнеспособности

Он позволяет оценивать самые яркие идеи, проекты и бизнес-возможности двумя способами одновременно.

Использует ли идея нашу креативность в полной мере, позволяет ли ей раскрыться и сиять? Существует ли рынок, с которым мы можем работать прибыльным образом – так, чтобы обеспечить устойчивые денежные потоки?

Очевидно, что на эти вопросы необходимо ответить в контексте ваших ценностей.

Этот Фильтр жизнеспособности следует применять к каждому продукту, услуге или проекту, который вы рассматриваете, чтобы найти идеи, имеющие самые высокие оценки по двум вопросам.

КОНКУРЕНТНАЯ КРЕАТИВНОСТЬ
это уровень, на котором вы можете решать проблемы клиентов лучше, чем ваши конкуренты.

СООТВЕТСТВИЕ РЫНКУ
это уровень, на котором определенные клиенты и сегменты рынка смогут помочь вам в достижении ваших финансовых целей.

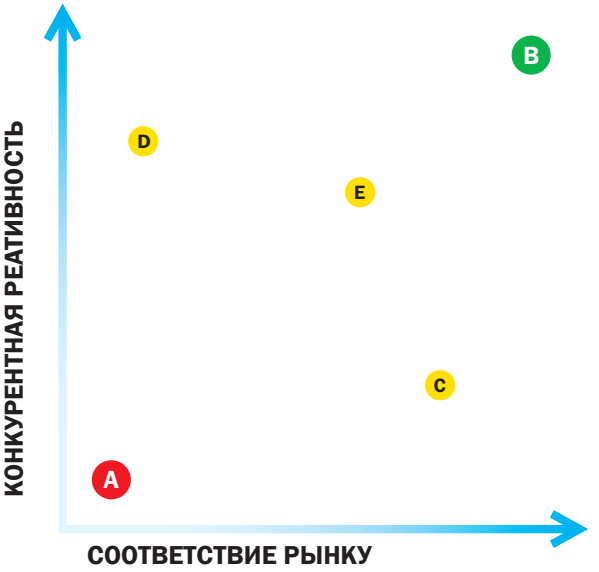


Схема иллюстрирует два противоположных примера:

A **продукт или услуга, где ваша креативность способна предоставить потребителю меньше выгод, чем у ваших конкурентов, и где сегмент рынка не обеспечивает достаточный объем чистой прибыли.**

B **продукт или услуга, которые используют вашу креативность для создания лучших выгод для потребителей, чем у ваших конкурентов, и где достаточное количество клиентов может и готово заплатить установленную вами цену.**

Например, у компании по разработке веб-дизайна может быть большой спектр профессиональных навыков и несколько возможных рынков.

Одной из идей может быть разработка веб-сайтов для школ, но Фильтр жизнеспособности указывает, что существуют конкуренты, обслуживающие этот рынок лучше, а реальность такова, что у школ нет бюджета, чтобы сделать эту работу финансово целесообразной.
(На схеме обозначено позицией A

С другой стороны, возможность поработать с государственными учреждениями могла бы проявиться как направление с конкурентным преимуществом и прибыльным сегментом рынка. (На схеме показано позицией B

Возможны и другие позиции на фильтре, они показаны как C D и E .

Размещая несколько разных идей в Фильтре жизнеспособности, мы можем выбрать те из них, которые создадут самые надежные элементы для вашей **бизнес-формулы.** Используя Фильтр жизнеспособности в сочетании с разработкой новых идей, вы сможете объединить деловые ноу-хау с креативностью, чтобы скорее найти эффективную формулу успеха.

Бизнес-Формула
см. страницу 97

Идеи в действии — см. стр. 102

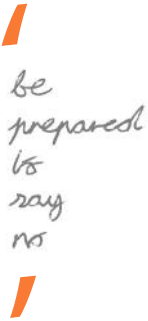
Миссия и Ценности
см. стр. 11

Я использовал Фильтр жизнеспособности, чтобы помочь многим креативным компаниям. Его также можно применить к некоммерческим организациям. Проект The Windows Project использовал основанный на этом методе подход для выбора возможностей, которые сочетают в себе креативные навыки и финансовую эффективность в контексте их индивидуальных Миссии и Ценностей.

Если проект не складывается воедино, чтобы получилась работающая бизнес-формула, возможно, его необходимо скорректировать – или вернуться на исходную позицию.

И это нормально! Лучше пересмотреть свой проект и привести его в порядок, чем поспешить и потерпеть неудачу. И, будучи креативными людьми, мы сможем придумать множество других вариантов, если несколько первых идей просто не складываются в выполнимую формулу.

Другие разделы этой книги помогут вам разработать и проверить ваши идеи с учетом меняющихся условий, потребностей клиентов, конкурентных факторов и других аспектов бизнеса. Затем используйте Фильтр жизнеспособности, чтобы протестировать и скорректировать их, пока не появятся лучшие идеи.



Говорить Нет

«Нет!»

Умение **говорить «нет»**[25] невыполнимым или нестратегическим проектам следует рассматривать как сильную, а не слабую черту.

Тимоти Чан, предприниматель в области компьютерных игр и один из самых богатых людей в Китае, «лепит» себя по образу Билла Гейтса, считая, что Гейтс великий человек именно потому, что может противостоять искушениям [26] У обоих достаточно денег, чтобы выходить с проектами в другие отрасли, но им также присуща стратегическая самодисциплина, чтобы не распыляться.

Ключевые моменты

1 Креативный талант не «заслуживает» успеха в бизнесе по умолчанию.

2 Жизнеспособность бизнеса – это вопрос наличия бизнес-формулы, совмещающей индивидуальные аспекты вашей креативности и потребности определенных клиентов.

3 Какой из ваших творческих потенциалов сможет удовлетворить определенные потребности клиентов лучше, чем это делают ваши конкуренты?

4 Какие конкретно сегменты рынка могут обеспечить вам подходящие источники дохода?

5 Используйте Фильтр жизнеспособности для оценки различных вариантов бизнес-идей, проектов, продуктов, услуг и сегментов рынка.

6 Фильтр жизнеспособности работает и для некоммерческих организаций.

7 Лучше проверить идеи с помощью Фильтра жизнеспособности и обнаружить, что они могут не сработать, чем проверять их в реальной жизни с перспективой потерять деньги, моральный дух, время и другие ресурсы.

8 Будьте готовы пересмотреть свои идеи и сделать их жизнеспособными.

9 Возвращайтесь к разным главам этой книги, когда переосмысливаете свои идеи.

10 Проверяя реализуемость различных вариантов, оставайтесь верными своей творческой страсти и ценностям.

Идеи в действии

Mando Group
Консультирование в области веб-разработки и

«Mando Group – консалтинговая компания в области веб-разработки и дизайна. Мы здесь, чтобы помочь нашим клиентам стать успешнее».

«Это наше заявление о миссии, – говорит управляющий директор Mando Group Мэтт Джонсон. – Но нам потребовалось множество улучшений на протяжении 5 лет, чтобы сделать его таким лаконичным и точным». Mando Group четко знают, чем они занимаются, а чем – нет. Веб-разработка – это 80% их бизнеса, а остальные 20% – работа над дизайном. Компания не занимается проектами, выходящими за рамки этого брифа.

Мэтт и его бизнес-партнер Иэн Финч построили корпоративную культуру, опираясь на свои ценности. Креативность, Открытость, Отзывчивость и Вовлеченность – вот четыре ценности, определяющие, как ведется их бизнес. Они нанимают на работу только тех людей, кто может с ними эти ценности разделить.

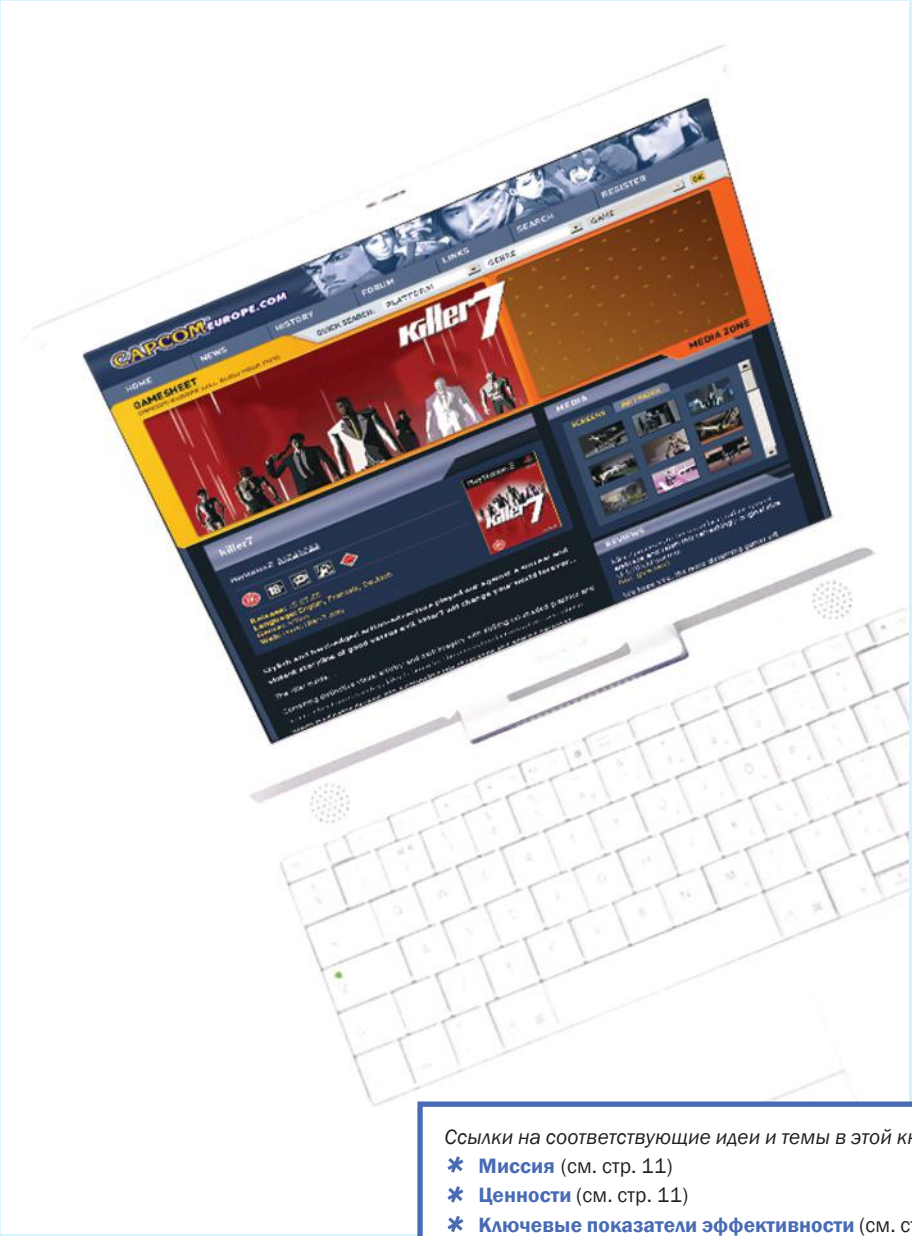
Бизнес был основан тремя студентами в 1997 году, которые использовали свои студенческие займы в качестве капитала и осуществляли свою деятельность под названием 'Web Shed' вплоть до 2002 года. Благодаря поддержке Merseyside ACME и кредитам из различных источников, компания в определенный момент получила финансирование на сумму 250 тысяч фунтов стерлингов – так руководители вложили значительные средства в развитие бизнеса, чтобы реализовать амбиции компании.
У Mando есть «страсть к достижению» и компания может быть «агрессивно настроенной» на получение бизнеса, говорит Мэтт. Первые контракты для проектов Mersey TV Brookside и Hollyoaks открыли двери для новых клиентов, включая международного гиганта компьютерных игр Capcom.
Группа преимущественно фокусируется на государственном секторе и более крупных представителях малого и среднего бизнеса, говоря «нет» потенциальным заказчикам, кто не соответствует профилю клиентов, которых они могут обслужить наилучшим и прибыльным образом. Этот профиль основывается на размере компании, местоположении, кредитном рейтинге и других факторах. Мэтт признает, что в первые дни они были «недостаточно дерзкими», чтобы отказываться от бизнеса, так как отчаянно нуждались в наличных деньгах.
Из-за этого они имели дело с «кошмарными клиентами», которые обходились им гораздо дороже, чем если бы они просто одолжили нужные в то время деньги.

Mando использует ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки бизнеса на еженедельной и ежемесячной основе. Эти показатели включают в себя такие параметры, как продажи; поиск и активизация новых клиентов; коммерческие предложения; полученные наличные средства; прогнозы по выставлению счетов, анализ дебиторской задолженности и доходность. Эти данные ежедневно используются в качестве информации для управленческих целей и служат для подготовки отчетов Правлению.

Ключевые показатели эффективности формируют информационную панель бизнеса, за которой Мэтт наблюдает по мере успешного продвижения бизнеса к поставленным целям.

www.mandogroup.com

Сайт для клиентов Capcom Europe



Ссылки на соответствующие идеи и темы в этой книге:

- **Миссия** (см. стр. 11)
- **Ценности** (см. стр. 11)
- **Ключевые показатели эффективности** (см. стр. 99)
- **Кредиты** (см. стр. 66)
- **Фокусирование на сегментах рынка** (см. стр. 37)
- **Умение говорить «нет»** (см. стр. 92)

11

Ваш путь к успеху

– В этой главе объединены все ранее рассмотренные детали, чтобы позволить вам разработать четкий план для вашего жизнеспособного креативного бизнеса.

Видение
см. стр. 11

Бизнес-стратегия

Бизнес-формула

SWOT-анализ

Прежде всего, вы должны четко понимать, что значит успех, которого вы хотите достичь – это ваше **Видение**.

Затем вам нужен реалистичный план, как его достичь – ваша Бизнес-стратегия или путь к успеху. Этот маршрут должен опираться на вашу уникальную бизнес-формулу.

Бизнес-формула – это ваша уникальная комбинация из определенных продуктов/услуг, в которых вы преуспеваете; тщательно отобранных клиентов или сегментов рынка, которые могут быть объединены для получения желаемого финансового результата, соответствующего вашим ценностям.

Жизнеспособная бизнес-формула должна основываться на реалистичной оценке рынка, конкурентов и **SWOT-анализе** ваших собственных сильных и слабых сторон в сочетании с возможностями и угрозами в меняющемся мире.

Разумеется, вы воспользуетесь своими сильными сторонами, не упустите возможности, станете разбираться в потребностях выбранных клиентов и мастерски позиционировать себя на фоне конкурентов.

Семь шагов к успеху

Все это можно свести к семи простым шагам:

1. Трезво оцените, куда вы хотите двигаться – это ваше Видение.
2. Поймите себя и свою текущую ситуацию.
3. Разберитесь с потребностями клиентов, конкуренцией и внешними факторами.
4. Обстоятельно выведите свою уникальную Бизнес-формулу.
5. Разработайте план действий – вашу Бизнес-стратегию.
6. Превратите план в действие.
7. Придерживайтесь его – будьте готовы говорить «нет».

Конечно, за это время вам нужно будет выполнить тысячу дел (задач) и принять некоторые важные решения (тактика), но стратегия относится к крупным вопросам – основным шагам или главным поворотным моментам. Невозможно точно спланировать детальную последовательность задач или предсказать тактику, которой придется придерживаться, но вам предстоит сделать несколько важных шагов. Они будут разными для каждого бизнеса, но могут включать в себя такие жизненно важные вопросы, как поиск международного партнера, инвестирование в новые технологии, защита и использование интеллектуальной собственности, привлечение инвестиций и т. д.

be clear where you want to get to

Креативный способ задуматься об этом – представить, что вы находитесь в будущем и уже достигли успеха. В интервью, рассказывая историю вашего путешествия, вы оглядываетесь на ключевые решения и действия, которые оказались поворотными моментами или важнейшими составляющими вашего успеха. Возможно, было четыре или пять критических шагов, на которые вы будете оглядываться в будущем. Возвращаясь к настоящему, теперь у вас есть список ключевых вещей, которые вам нужно сделать.

Обратите внимание, что это в равной степени относится как к некоммерческим, так и к коммерческим организациям, а также может быть применимо к личным и организационным целям.

Воплощение стратегии в жизнь не всегда легко спланировать, так как вы не можете предсказать, как и когда возникнут конкретные возможности или изменятся обстоятельства. Но если вы знаете, что ищете, вы можете посмотреть в правильном направлении или заметить возможности, если они возникнут у вас на пути.

Умение говорить «нет»
см. стр. 92

Придерживаться плана – существенная часть его реализации, а это значит, придется говорить **«нет»** тем возможностям, которые не соответствуют формуле вашего бизнеса и стратегическому плану.

Оценка эффективности

По ходу дела вам нужно будет следить за прогрессом: во-первых, чтобы убедиться, что вы не отклоняетесь от своей бизнес-формулы и находитесь на верном пути, преодолевая ключевые этапы; во-вторых, чтобы удостовериться, что ваш бизнес развивается с нужной скоростью. Принятие решений, что стоит улучшать, а что ¬– нет, является неотъемлемой частью четкой бизнес-стратегии.

Ключевые показатели эффективности

Затем вы можете установить цели для улучшения важных вещей, которые можно назвать **ключевыми показателями эффективности (KPI).** В зависимости от вашего бизнеса они могут включать цели по продажам, удовлетворенности клиентов, прибыльности, инновациям, росту, проникновению на рынок, развитию ключевых навыков и т. д. Смотрите раздел **Mando Group**.

Идеи в действии — см. стр. 94

Панель бизнес-индикаторов

Применяя метод сбалансированной системы показателей[27] в него необходимо включить финансовые критерии, но не только. **Панель бизнес-индикаторов** для вашего собственного бизнеса также должна учитывать потребителей, креативность, обучение и эффективность. Это обеспечит вас панелью управления, которая всегда показывает, как развивается бизнес и осведомляет о том, что идет не по плану, благодаря чему вы сможете немедленно предпринять необходимые меры.

Представьте, что вы на год ушли из бизнеса, но хотите знать, как идут дела. Какие десять сведений вы бы хотели получать на одном листе бумаги в качестве еженедельного бизнес-обзора? Ответом на этот вопрос будет ваша спецификация для создания собственной Панели бизнес-индикаторов.

Тройной критерий

В зависимости от вашей философии и приоритетов, вы можете захотеть оценивать успех с помощью концепции **Тройного критерия**, которая замеряет финансовую эффективность, социальные выгоды и воздействие вашего бизнеса на окружающую среду. Такой способ применяется социальными организациями для измерения своего успеха, он также все чаще внедряется крупными корпорациями, стремящимися продемонстрировать, что их мотивы не только финансовые.

Риски

Риски являются частью любого бизнеса, и их можно будет оценить с помощью анализа рисков. Возможно, вы столкнетесь с целым рядом финансовых и юридических рисков, а также с рисками для вашего бренда и личного благополучия.

Анализ рисков

Анализ рисков – это простой метод по составлению списка всех возможных рисков и их ранжированию в соответствии с вероятностью их наступления и потенциальным негативным воздействием на бизнес.

Чтобы минимизировать риски, необходимо в первую очередь сосредоточить внимание на тех из них, что имеют высокие оценки по обоим показателям. Это даст вам возможность, подготовить план для снижения вероятности их возникновения и/или последствий, если это все-таки произойдет.

Заранее просчитанная оценка рисков является важным фактором для выбора наилучшего пути к успеху. План действий по работе с рисками поможет двигаться по выбранному пути без сбоев.

your pocket guide on an exciting journey

Бизнес-планы

Подробный бизнес-план обычно нужен, чтобы объяснить ваши намерения инвесторам и партнерам. Не менее важно и то, что он должен представлять собой полезное руководство для внутреннего использования владельцами/директорами и персоналом. Некоторые люди считают, что написание бизнес-плана – настоящий кошмар. Другие считают его бесполезным документом. В обоих случаях причина часто заключается в том, что предлагаемый бизнес не опирается на крепкие принципы жизнеспособной бизнес-формулы.

Важно сформулировать принципы – **зачем** вы планируете этим заниматься и **как** вы собираетесь это делать. Как только вы разберетесь в этих вопросах и зададите рамки жизнеспособной формулы, которая объединит финансово устойчивым способом ваши навыки с потребностями выбранных вами клиентов – путь к успеху станет понятным, а остальная часть бизнес-плана обретет смысл довольно легко.

Идеи в действии — см. стр. 102

Стандартного шаблона для бизнес-плана не существует. В принципе, вам даже не обязательно называть это бизнес-планом – проектbusiness plan will fall into place relatively easily.

There is no standard template for a business plan. In fact you don't even have to call it a business plan – **The Windows** предпочел термин «план развития». Это просто ваш собственный способ изложения своих планов для себя и других ясным, исчерпывающим и удобным способом. Он должен отвечать на все вопросы, которые могут задать потенциальные партнер или инвестор.ling basis as time goes by and circumstances change.

Лучшие бизнес-планы – те, к которым креативный предприниматель действительно хочет обращаться почаще, и они обновляются регулярно, по ходу изменения обстоятельств.

Ваш бизнес-план объясняет ваш путь к успеху. Это ваш карманный путеводитель по увлекательному путешествию, он помогает двигаться в правильном направлении по мере развития.

Ключевые моменты

1 Трезво оцените ваши цели – это ваше Видение.
2 Поймите себя, свой бизнес и всех, кто в нем участвует.
3 Выявите возможности и угрозы, используя подход бизнес-радара и контрольный список ICEDRIPS.

4 Используйте Фильтр жизнеспособности.

5 Определите важные шаги, на которые вы будете оглядываться как на поворотные моменты.

6 Анализируйте риски – затем минимизируйте их.
7 Измеряйте свой прогресс, отслеживая важные процессы с помощью собственной Панели бизнес-индикаторов.

8 Будьте готовы говорить «нет» всему, что отвлекает вас от вашего плана.

9 Установите основные принципы – тогда будет несложно написать бизнес-план.
10 Напишите бизнес-план (или план развития) для собственного использования в качестве карманного руководства для предстоящего путешествия.

Идеи в действии

Проект The Windows
Проект Писательского сообщества

The Windows – некоммерческая организация, чья миссия – инициировать проекты для разных слоев местного сообщества, которые позволяют людям развивать свою креативность через литературное творчество.

Основанный Дейвом Уордом и Дейвом Калдером больше 25 лет назад, проект был достаточно новаторским. Идея заключалась в проведении писательских семинаров в игровом формате для домов детского творчества и школ. Членами проекта являются более 40 писателей, в том числе всемирно известный Леви Тафари. Сам The Windows представляет собой агентство между писателями и сообществом.

Заглядывая вперед, проект The Windows старается оставаться преданным своей миссии, при этом, находиться в поиске новых интересных возможностей в быстро меняющемся мире. Он собирается запускать проекты в новых областях и более широких кругах, а также в онлайн и виртуальных сообществах.

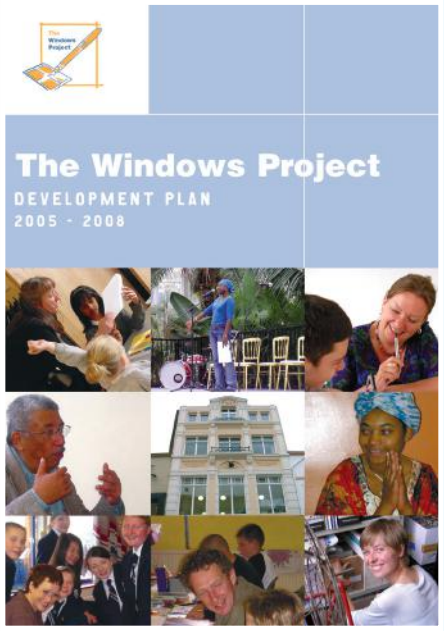
Многолетний успех проекта разворачивался на фоне постоянно меняющихся обстоятельств.
The Windows спланировали свое будущее с помощью анализа внешней среды, используя контрольный список ICEDRIPS для выявления возможностей и угроз.

Изменения в подходе школьного финансирования, строгие правила по охране ребенка, выдвигаемые ко всем, кто работает с молодыми людьми (в том числе проверки Бюро криминального учета), реорганизация системы финансирования искусств, национальный учебный план и школьные инспекции через Ofsted – вот проблемы, с которыми сталкивается The Windows. С другой стороны, открываются возможности для сотрудничества с Creative Partnerships, художественным советом Англии, Национальной службой здравоохранения и проектом «Город Ливерпуль, культурная столица Европы 2008 года». Интернет также предоставляет растущие возможности для работы с интернет-сообществами по новым схемам, а также дальнейшего развития международных связей.

Проект The Windows привлек акционеров и все заинтересованные стороны к процессу разработки нового «Плана развития». Именно так компания предпочитает называть бизнес-план. Это включало в себя согласование совместного видения будущего проекта, анализ его сильных и слабых сторон и приоритизацию стратегических целей.

The Windows зарегистрирован в качестве благотворительной организации совместно с Ассоциацией, которая выступает его торговым представительством для большинства видов деятельности. Такая комбинация обеспечивает максимальную гибкость с точки зрения привлечения благотворительного финансирования и получения доходов от контрактов на оказание услуг. На практике Ассоциация является социальным предприятием и соответствует критериям, чтобы стать новой компанией общественных интересов. Она имеет общественную цель и

www.windowsproject.demon.co.uk



подотчетна своим заинтересованным сторонам, в том числе членам Ассоциации, сотрудникам, клиентским организациям, партнерам по финансированию, попечителям и другим спонсорам.

Видение будущего у The Windows полностью соответствует его главной миссии и ценностям, поэтому он продолжит фокусироваться на сообществах, признавая, что его сильные стороны и профессиональные знания находятся именно в этой области.

Проект будет удерживать равновесие между творческой и социальной миссией, а также экономическими реалиями, используя «смешанную экономику» грантов и коммерческих контрактов по оказанию услуг. Используя метод, основанный на принципах Фильтра жизнеспособности, в будущем The Windows будет выбирать проекты, отвечающие двойным критериям реализации своей социальной миссии и обеспечения финансовой устойчивости проекта.

Исходя из этого, The Windows останется верным своим ценностям и миссии в условиях меняющихся обстоятельствах и продолжит запуск новых проектов в течение следующих 25 лет.

Ссылки на соответствующие идеи и темы в этой книге:

- **Некоммерческие организации** (см. стр. 9)
- **Корпоративные структуры** (см. стр. 75)
- **Социальное предприятие** (см. стр. 74)
- **Контрольный список ICEDRIPS** (см. стр. 28)
- **Миссия** (см. стр. 11)
- **Видение** (см. стр. 11)
- **Ценности** (см. стр. 11)
- **Бизнес-план / План развития** (см. стр. 100)
- **Фильтр жизнеспособности** (см. стр. 90)

В качестве заключения...

Цель этой книги – предложить подход, объединяющий творческую страсть и лучшие бизнес-практики.

***Футболки и костюмы* – креативность и бизнес в состоянии гармонии.**

Разберитесь, куда вы хотите двигаться и в чем заключается ваше собственное определение успеха.

Старательно выбирайте своих клиентов. Чтобы превратить ваше творчество в бизнес, используйте его во благо своих (старательно отобранных) потребителей. Это включает в себя понимание их точки зрения, а затем – проявление еще большей креативности с помощью ваших талантов.

Признавайте конкуренцию. Решите, где вы находитесь относительно своих конкурентов. Выясните, какие проблемы клиентов вы можете решить лучше, чем кто-либо другой.

Будьте и лидером, и менеджером. Искусство достигать поставленных целей с помощью других людей требует от вас постоянного стремления стать еще более коммуникабельным человеком.

5

Замеряйте важное.
Разработайте простую, но эффективную информационную систему – Панель бизнес-индикаторов, чтобы вы могли следить за тем, как работает бизнес по мере развития вашей компании в нескольких измерениях. Следите за Панелью финансовых индикаторов, чтобы быть уверенным, что вы не окажетесь в аварийной ситуации и не останетесь без топлива на скоростной полосе.

6

Защищайте свою креативность – это то, на чем строится ваш бизнес. Используйте авторские права, торговые марки и патенты для защиты вашей интеллектуальной собственности. Задействуйте вашу интеллектуальную собственность для создания будущих источников дохода.

7

Создайте уникальную формулу бизнеса.
Жизнеспособная бизнес-формула – это, по сути, тщательно продуманная комбинация ваших наилучших творческих навыков и специфических потребностей клиентов, которая с финансовой стороны приемлема как для них, так и для вас.

8

Используйте Фильтр жизнеспособности для оценки каждого варианта. Некоторые креативные бизнес-идеи могут быть нереализуемы. Будьте готовы изменить идею, чтобы получить работающую бизнес-формулу. Или создайте новые идеи.

9

Приготовьтесь говорить «нет».
Как только у вас появится отчетливый путь к успеху, говорите «нет» заманчивым возможностям, если они не ведут к вашему пункту назначения. Могут случаться некоторые временные отступления, но не упускайте из виду свою цель.

10

Будьте креативными.

Приложение 1
Креативные индустрии

Департамент культуры, средств массовой информации и спорта [28] правительства Великобритании (DCMS) дал следующее определение «креативным индустриям» – «это индустрии, в основе которых лежит индивидуальное творческое начало, навык и талант, и которые несут в себе потенциал для формирования капитала и рабочих мест путем производства и использования объектов интеллектуальной собственности».

Термин «культурные индустрии» также используется некоторыми организациями, хотя и относится к более специфичному ряду отраслей и может рассматриваться как сектор креативных индустрий. Культурные индустрии определены ЮНЕСКО[29] как «отрасли, которые объединяют создание, производство и коммерциализацию продуктов нематериального и культурного характера; как правило, такие продукты защищены авторским правом и могут принимать форму товара или услуги».

«Креативные индустрии» включают в себя тринадцать подсекторов: рекламу, архитектуру, рынок предметов искусства и антиквариата, ремесла, дизайн, дизайн одежды, кино и видео, развлекательное программное обеспечение, музыку, исполнительское искусство, издательское дело, программное обеспечение и компьютерные игры, телевидение и радио.

Согласно исследованию DCMS [30], в 2001 году в Великобритании на долю креативных индустрий приходилось 8,2% валовой добавленной стоимости (ВДС), а в период с 1997 по 2001 год этот сектор рос в среднем на 8% в год. Экспорт продукции креативных индустрий Великобритании добавил торговому балансу 11,4 млрд фунтов стерлингов в 2001 году. Это составило около 4,2% от всех экспортируемых товаров и услуг. Экспорт для креативных отраслей рос примерно на 15% в год в период с 1997 по 2001 год. В июне 2002 года творческая занятость составляла 1,9 миллиона рабочих мест, а в Межведомственном коммерческом реестре (IDBR) было зарегистрировано около 122 000 компаний в секторах креативных индустрий. Согласно журналу «Financial Times» [31], «в отчете правительственного стратегического подразделения Великобритании представлены выводы о том, что креативные индустрии Лондона сейчас гораздо важнее для экономики, чем финансовые услуги. Занятость в творческих отраслях (включая моду, дизайн программного обеспечения, издательское дело, архитектуру и антиквариат) превысила 525 000 мест и продолжает расти, в то время как в финансовых услугах опустилась до 322 000 и продолжает падать».
На международном уровне креативные индустрии являются одним из самых быстро растущих секторов в странах ОЭСР, в которых занято в среднем 3-5% рабочей силы, согласно данным Конференции ООН по торговле и развитию [32]. Ожидается, что глобальная ценность креативных индустрий возрастет в период с 2000 по 2005 год с 831 млрд. долл. США до 1,3 трлн. долл. США с совокупным годовым темпом роста более 7% .[33]

Эти поразительные цифры обеспечиваются креативными предприятиями, большинство из которых представляет собой малый или средний бизнес. При этом в действительности они являются очень маленькими или микро-организациями, включая индивидуальных предпринимателей. отмечает, что такой сценарий является общемировым, и оказывает поддержку международному сотрудничеству, поскольку креативные компании выходят на международные рынки быстрее многих других форм предпринимательства, часто благодаря Интернету.

Креативные индустрии являются единственным сектором, который был назван приоритетным во всех странах и регионах Соединенного Королевства. Это отражается на количестве агентств, поддерживающих креативный сектор, таких как CIDS (Служба развития креативных индустрий), CIDA (Агентство по развитию креативных индустрий), Inspiral и Creative Kernow. Одним из первых в конце 1990-х годов было создано агентство Merseyside ACME (Предпринимательская деятельность в области искусства, культуры и СМИ).

Приложение 2
Merseyside ACME

www.merseysideacme.com

Merseyside ACME – агентство по развитию в секторе креативных индустрий, которое оказывает поддержку для роста и развития устойчивости креативных бизнесов и организаций на базе Merseyside.

ACME работает совместно с государственным и частным секторами, для того, чтобы:

- Повышать важность креативных индустрий в качестве движущей силы экономики в регионе.
- Обеспечивать доступность и непрерывность поддержки отраслевого бизнеса и информационных услуг.
- Содействовать использованию креативности как средства для поддержки сообщества и экономического возрождения.
- Способствовать росту взаимосвязей в секторе креативных индустрий.

В дополнение к своей роли в области стратегического развития, ACME предоставляет широкий спектр услуг по поддержке клиентов для креативных бизнесов и организаций в регионе. К ним относятся информационная и исследовательская поддержка, а также бизнес-консультации по общим вопросам и справочные услуги.

Кроме своих действующих услуг по поддержке, ACME также предлагает специальные программы, разработанные по индивидуальным запросам компаний, с которыми работает агентство.

Помимо поддержки креативного бизнеса, ACME разработало проекты, демонстрирующие, насколько мощным и эффективным может быть творческое начало в возрождающихся социальных сферах. Оно признано на национальном уровне за свою работу по изучению социального воздействия, за разработку моделей и реализацию программ, предоставляющих передовую практику в области мониторинга и оценки. Оно оказывает независимую поддержку организациям и оценку программам, управляемым сообществами по всей Великобритании.

С момента своего основания Merseyside ACME:

- Оказало содействие более 700 предприятиям и помогло сохранить более 600 рабочих мест на Merseyside.
- Провело 200 семинаров, охватив более 3500 креативных специалистов и практиков.
- Разработало модель поддержки бизнеса Creative Advantage, которая была внедрена на региональном и национальном уровнях.
- Издало три книги, в том числе масштабное исследование воздействия. Все они получили национальное и международное признание.
- Разработало электронный новостной бюллетень для креативных индустрий, привлекший около 2000 подписчиков.
- Оказало содействие CISS, самой старой сети поставщиков услуг по поддержке креативного бизнеса Merseyside.
- Оказало поддержку четырем торговым миссиям в США, обеспечив экспорт на сумму более 1,5 млн фунтов стерлингов.
- Благодаря своей деятельности в области искусства и духовного возрождения, приняло участие в более 200 проектах местных сообществ по возрождению, создало 30 новых компаний и общественных организаций.
- Разработало систему самооценки, которая была внедрена организациями по всей Великобритании.
- Возглавляло разработку Kin (www.kin2kin.co.uk) – первого онлайн-сообщества креативных предприятий Merseyside.
- Возглавляло разработку Futures (www.futuresnetwork.org.uk) – первой в Ливерпуле профессиональной сети для бизнеса в сфере
- Руководило направлением «Искусство и возрождение» в конкурсе на получение Ливерпулем звания культурной столицей Европы.

Merseyside acme kin linking Liverpool and Merseyside's creative people

Примечания

1. Merseyside ACME (Предпринимательская деятельность в области искусства, культуры и СМИ). Больше информации на сайте www.merseysideacme.com.
2. Креативное преимущество. Больше информации на сайтах www.creativeadvantage.co.uk и www.merseysideacme.com.
3. CIDS. Creative Industries Development Service (Служба развития креативных индустрий).
Больше информации на сайте www.cids.co.uk.
4. CIDA. Creative Industries Development Agency (Агентство по развитию креативных индустрий). Больше информации на сайте www.cida.org.
5. Это абсолютно верно, но скромность не позволяет мне оставить это без сноски. С одним коротким стихотворением, опубликованным в литературном журнале, я претендую на звание наименее издаваемого «публикующегося поэта» в мире. С другой стороны, пять фунтов, полученные мной за хайку из 17 слогов, могли бы сделать меня одним из самых высокооплачиваемых поэтов в мире – по слогам (!).
6. Магистр делового администрирования (с отличием). Школа менеджмента Брэдфордского университета. 1995.
7. К 13 подсекторам креативных индустрий относятся реклама, архитектура, рынок предметов искусства и антиквариата, ремесла, дизайн, дизайн одежды, кино и видео, развлекательное программное обеспечение, музыка, исполнительское искусство, издательское дело, программное обеспечение и компьютерные игры, телевидение и радио.
8. Сунь-Цзы. Искусство войны. АСТ, 2018.
9. Примечательно, что некоторые слова из военного лексикона получили применение в бизнесе – например, «кампания» и «стратегия».
10. Коллинз, Джим. От хорошего к великому. Манн, Иванов, Фербер, 2012.
11. Когда я применил эту концепцию в консультационном проекте с группой топ-менеджеров из разных стран на Ближнем Востоке, стало очевидно, что многие из них не знали, кто такие ежи. Я объяснил, что это животное с шипами на спине – уменьшенная версия американского дикобраза.
12. Guardian. 08 November 2004.
13. W. Chan Kim and Renee Mauborgne. Charting Your Company's Future. Harvard Business Review. 2002.
14. Портер, Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Альпина Паблишер, 2019.
15. Бранденбургер, Адам и Нейлбафф, Барри. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. Кейс, 2012.
16. Правительство Великобритании. Департамент культуры, СМИ и спорта (DCMS).
17. Отчет о прибылях и убытках также можно назвать счетом доходов и расходов или отчетом о доходах.
18. Хэнди, Чарльз. Возраст безрассудства. Искусство управления в организации будущего. Питер, 2001.
19. Pact – торговая ассоциация Великобритании, которая представляет коммерческие интересы независимых художественных фильмов, телевизионных, анимационных и интерактивных компаний и занимается их продвижением. Больше информации на сайте www.pact.co.uk.
20. Ofcom является независимым регулирующим и антимонопольным ведомством для коммуникационных отраслей Великобритании, отвечающим за услуги телевидения, радио, телекоммуникаций и беспроводной связи. Больше деталей на сайте www.ofcom.org.uk.
21. Гоулман, Дэниэл. Многоликое лидерство. Harvard Business Review. Март – апрель 2000 г.
22. Коллинз, Джим. От хорошего к великому. Манн, Иванов, Фербер, 2012.
23. Inspirational Leadership, UK Government, Department for Trade and Industry. 2004.
24. Читатели, носящие деловые костюмы, поймут, что пример вдохновлен матрицей General Electric (GE) / McKinsey, которую я адаптировал для креативных предпринимателей, носящих футболки.
25. Bishop, Susan, 'The Strategic Power of Saying No'. Harvard Business Review. November – December. 1999.
26. Guardian. 08 November 2004.
27. Каплан, Роберт и Нортон, Дэвид. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Олимп-Бизнес, 1996.
28. Mapping Document, Creative Industries Unit and Task force. UK Government Department for Culture, Media and Sport (DCMS). October 1998.
29. UNESCO, Paris. 2000. Culture, Trade and Globalisation: Questions and Answers.
30. Департамент культуры, СМИ и спорта правительства Великобритании (DCMS).
31. Financial Times. 04 July 2003.
32. UNCTAD, Geneva. 2004. Creative Industries and Development.
33 Хокинс, Джон. Креативная экономика: как превратить идеи в деньги. Классика-XXI, 2001.
34. Британский Совет. www.britishcouncil.org.

Индекс

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

A

Abram, Andy **42**
Advertising – *see Marketing*
Age of Information **53**
Age of Intangibles **53**
Agility **18**
Alliances **18**
American Express **36**
Apple Mac **32**
Art of War **17**
Arts Council England **102**
Arts funding system **102**
Arts organisations **9**
Assets **64**
- fixed assets **63, 65**
- intangible assets **32, 42, 53, 57, 59**
- net assets **68**

B

Bachelor, The **50**
Balance Sheet **64**
Balanced scorecard **99**
Barbie **36**
Bargaining power of customers **47**
Bargaining power of suppliers **47**
Barriers to entry **47**
Bath Tourism **42**
BBC **50, 86**
Beatles **42, 55, 86**
Benefits not features **39, 47, 49**
Bob and Rose Ltd **78**
Booker Prize **32**
Bowie, David **56**
Braille **46**
Brands **18, 53, 60, 75**
Branson, Richard **19**
British Council **5, 106**
Brookside **94**
Business dashboard **22, 68, 94, 99, 101, 105**
Business formula **9, 10, 13, 32, 36, 66, 89, 91, 97, 105**
Business Link **70**
BusinessLiverpool **70**
Business Model **12, 66**
Business plans **100, 101**
Business radar **27, 30**
Business Strategy **21, 45, 86, 97**
Butters, Jonathan **70**

C

Cadbury's **54**
Calder, Dave **102**
Canon **19**
Capcom **94**
Caravaggio **70**
Casanova **78**
Cash flow **64, 68**
Chan, Timothy **30, 92**
Change **18**
- leading change **84**
- management of change **84**

Change Management **84**
Charitable organisations **9**
Charities **74**
Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) **86, 87**
Charting the competition **46, 49**
Churchill, Winston **82**
CIDA **5, 106**
CIDS **5, 106**
City of Liverpool **102**
Clients – *see Customers*
Clocking Off **78**
Club Sandwich organisations **75, 76**
Coca Cola **55**
Collaborators **18**
Comic Relief **86**
Communication **82, 85**
Community Interest Company **74, 102**
Companies **73**
- company limited by guarantee without share capital **74**
- limited companies **74**
- private limited companies **74**
- trading subsidiaries **75**

Companies House **74**
Competencies **18**
Competition **28, 104**
- charting the competition **46**
- competitive advantage **19, 29, 45**
- competitive environment **45**
- competitive positioning **46**
- competitive strategy **45**
- competitors **45, 93**
- rivals **46, 47**

Competitors – *see Competition*
Confessions of an Advertising Man **36**
Continuing Professional Development (CPD) **21**
Contract of Employment **71, 85**
Contractors **56**
Contracts **59**
Co-operative movement **64**
Co-operatives **5**
Co-opetition **30, 48, 49**
Copyright **54, 105**
Core competencies **19, 23, 24**
Corporate structures **77**
Costs
- fixed costs **65, 69, 78**
- variable costs **65**

Creative Advantage **5**
Creative Business Solutions **70**
Creative clusters **48, 49**
Creative Industries **4, 5, 17, 106, 107** – *see also Cultural Industries*
- creative Industries – definition **53**
- creative industries – sub-sectors **106**

Creative Industries Development Agency (CIDA) **5, 106**
Creative Industries Development Service (CIDS) **5, 106**
Creative Kernow **106**
Creative Partnerships **102**
Creativity **7**
Criminal Records Bureau (CRB) **102**
Critchley, Andrew **78**
Cultural industries **5, 9, 17, 57, 65, 106** – *see also Creative Industries*
Customer-focus **35, 36, 41**
Customers **11** – *see also Marketing*
- bargaining power of customers **47**
- benefits not features **39, 47, 49**
- clients' evolving needs **42**
- current customers **37, 39, 41**
- customer satisfaction **99**
- customer segments **37**
- customers' changing needs **35, 41, 42, 45, 93**
- customers' perceptions **46, 49, 74, 77**
- customers' point of view **39, 46**
- feedback mechanisms – suggestions boxes **38**
- ideal customer **40**
- listening to customers **11, 38**
- lost customers **39, 41**
- selecting customers **24, 104**
- selecting the right customers **9, 36, 45**
- target clients **36**
- target customers **37, 39, 41**

D

Da Vinci, Leonardo **70**
Davies, Russell T **78**
Demographics **28**
Department for Culture, Media and Sport (DCMS) **106**
Department for Trade and Industry (DTI) **83**
Design rights **54**
Design Week **86**
Designs **54**
Desk research **14** – *see also Market research*
Development plans **100, 102**
Disability Discrimination Act **29**
Distribution **39**
Dove **36**

E

E-books **32, 40**
Economics **28**
Emotional Intelligence **83, 85**
Employment
- contract of employment **71, 85**

- employees **18, 24, 56, 84**
- employers **84**
- employing people **84, 85**
- employment regulations **85**

Environmental analysis **27**
Equity **64**
ESP Multimedia **50, 58**
Ethics **11**
Ethos **18**
European Capital of Culture 2008 **102, 107**
European Union **27**
External Audit **27**
External environment **27, 32**
External forces **31**

F

Feasibility Filter **12, 89–92, 93, 101, 103, 105**
Features and benefits – *see Benefits not features*
Film Four **50**
Finances **18**
Financial Accounts **64, 69**
Financial control panel **67**
Financial dashboard **68, 69, 105**
Financial liability **73, 77**
Financial Times **106**
Finch, Ian **94**
Fixed assets – *see Assets*
Fixed costs – *see Costs*
Focus groups **38**
Forces of Competition **28, 29**
Ford **36**
Format fees **78**
Formula 1 **48**
Forsyth, Frederick **32**
Four Ps of Marketing **39**
Freelancers **24, 85**
Funland **50**

G

Gates, Bill **92**
Gettman, David **32**
Ghandi, Mahatma **82**
Goleman, Daniel **82**
Government statistics **38**
Grants **67, 69**
Grapefruit **66**
Grice, Julian **86**

H

Handy, Charles **76**
Harry, David **50**
Harvard Business School **47**
Hedgehog Strategy **20, 23**
Hewlett Packard **36**
Hillsborough **78**
HM Revenue and Customs **67**
Hollyoaks **94**
Honda **19**
Hotmail **40**
Hughes, David **50, 58**

I

IBM **36**
ICEDRIPS checklist **27, 28, 31, 101, 102**
Income and Expenditure Account **64**
inD DVD Ltd **78**
Industrial and Provident Societies **74**
Infrastructure **28**
Inner City **42, 100**
Innovation **28, 30**
Inspiral **106**
Inspirational leaders **83**
Intangible assets – *see Assets*
Intangibles – *see Age of Intangibles*
Intellectual Property (IP) **18, 42, 53–54, 57, 59, 60, 68, 69, 71, 105**
- exploitation of **68, 106**

Intellectual Property Rights (IPR) **54, 55, 59, 68, 78**
- exploitation of **68, 106**
- mechanical rights **55**
- moral rights **55**
- publishing rights **55**

Investors **66**
Iomis **42**
iTunes Music Store **56**

J

JAB Design Consultancy **56, 66, 70, 85**
Johnson, Matt **94**
Jones, Jason **60**
Jones, Marc **60**

K

Kellett, Peter **24**
Key Performance Indicators (KPIs) **94, 99**
King, Martin Luther **82**
Kodak **36**

L

Lancashire Tourist Authority **42**
Lateral-thinking leadership **83, 85**
Leaders **85, 104**
Leadership **82**
Leadership styles **82, 85**
Leading Change – *see Change*
Learning **21, 23**
Learning organisation **22, 87**
Level 5 Leadership **83**
Liability **64**
- financial liability **73, 77**
- limited liability **73**
- limited liability partnerships **73**
- unlimited liability **73**

Libraries **38**
Licensing **58**
Lifelong learning **21**
Lifestyle business **9, 50, 77**
Limited companies – *see Companies*
Limited liability – *see Liability*
Linda Green Ltd **78**
Lloyds TSB **70**
Loan guarantee schemes **67**
Loans **67, 69**
Lock, Stock and Two Smoking Barrels **50**

M

Macann, Christopher **32**
Management **81**
Management accounts **64, 69**
Management of Change – *see Change*
Managers **85**
Mandela, Nelson **82**
Mando Group **37, 40, 66, 94, 99**
Market research **14, 38** – *see also Marketing*
- desk research **38**
- focus groups **38**
- primary research **38**
- secondary research **38**

Marketing **35, 41** – *see also Customers*
- advertising **38, 39, 40**
- direct mail **39**
- feedback mechanisms **38**
- four Ps of marketing **39**
- international markets **106**
- market information **18, 53**
- market penetration **99**
- market segmentation **37**
- market segments **36, 41, 45, 93, 97**
- marketing budgets **40**
- marketing communications **39**
- marketing mix **39**
- marketing problem **35**
- mass marketing **40**
- niche markets **45**
- operational marketing **35, 36, 39, 40, 41**
- public relations **39**
- strategic marketing **35, 36, 39, 41**
- trade shows **39**
- viral marketing **32, 40**

Maxwell House **36**
McGovern, Jimmy **78**
Mechanical rights
– *see Intellectual Property Rights*
Medication **55, 60**
Mersey Partnership **42**
Mersey TV **94**
Merseyside ACME **94, 106, 107**
Merseyside Special Investment Fund **70**
Metropolitan Police **86**
Micro-enterprises **106**
Microsoft **53**
Mimashima Records **54**
Mission **11, 12, 13, 92, 103**

Mission statement **11, 12**
Money **18**
Moral rights – *see Intellectual Property Rights*
Morris, Chris **24**
Mutch, Sharon **12, 14, 37, 38**

N

National curriculum **102**
National Health Service (NHS) **86, 102**
National Library for the Blind (NLB) **46**
Net assets – see Assets
Net worth **64**
Network businesses **84**
Network organisations **75, 76**
Networks **18**
New Entrants **47**
New Mind Internet **38, 42, 57, 75**
New product development **38**
New York Art Expo **14**
NHS (National Health Service) **86, 102**
Niche markets **45**
Non-profit-distributing organisations **74**
Not-for-profit organisations **9, 13, 63, 74, 92, 93, 98**

O

Oceanic **50**
Ofcom **78**
Ofsted **102**
Ogilvy and Mather **24, 36**
Ogilvy, David **24, 36**
Online Originals **30, 32, 40**
Opportunity Analysis **30**
Opportunities **97**
Organisational culture **18**
Organisational structures **75**
- club sandwich organisation **75, 76**
- network organisation **75, 76**
- shamrock organisation **75, 76**
- virtual organisation **75, 77**

Overheads **65**

P

Packard, David **36**
Pact **78**
Palm personal digital assistant (PDA) **32**
Pareto Principle **20**
Pareto, Wilfredo **20**
Partners **28**
Partnership funding **67**
Partnerships **18**
Passport to Export **14**
Patent Office **55**
Patents **55, 105**
Penguin **54**
Peppered Sprout **19, 24, 37, 84**
Personal Development Portfolio (PDP) **21, 87**
Personnel development **86**
PEST Analysis **27**
Place **39**
Plastic Rhino **24**
Porter, Michael **47**
Price **39**
Primary research – *see Market Research*
PRIMEFACT checklist **17, 18, 21, 23, 59**
Product **39**
Product-focus **35, 41**
Profit **9**
Profitability **68**
Promotion **39**
Public benefit **66**
Public funding **66**
Public Relations (PR) **39**
Publishing rights
– *see Intellectual Property Rights*
Puma UK **24**

Q

Quality **46**
Queer as Folk **78**

R

Red Production Company **58, 76, 78**
Regulations **28**
Reputation **18**
Risk Analysis **30, 86, 100**
Risks **100, 101**

S

Sales **65**
Saying No **14, 86, 92, 94, 98, 101, 105**
Second Coming **78**
Segmentation – *see Marketing*
Self-employment **73**
Selling **35**
Selling out **8**
Shamrock organisations **75, 76**
Shanda Entertainment **30**
Shell **36**
Shindler, Nicola **78**
Single Purpose Vehicles (SPV) **78**
Skills **18, 21**
Sky TV **50**
Small Firms Guarantee Scheme **70**
Smirnoff **50**
Social entrepreneurs **9**
Social enterprises **5, 9, 63, 69, 73, 74, 77**
Social trends **28**
Sole traders **73**
Sony **19**
Staff development **85**
Stakeholders **17, 18, 23**
Strategy **86**
Strengths **17, 37, 97**
Structural intellectual capital **22**
Substitute Products **47, 49**
Success **9**
Sun Tzu **17**
Suppliers – bargaining power of suppliers **47**
Surplus **64, 69**
SWOT Analysis **97**

T

Tafari, Levi **102**
Talents **18**
Taxation **69**
Terms of Trade **71, 85**
The Team **21, 22, 86**
Threats **97**
Toyota **50**
Trade journals **38**
Trademarks **53, 54–55, 60, 105**
Trading subsidiaries – *see Companies*
Training **21, 23**
Training needs analysis **21**
Triple Bottom Line **9, 99**
Turnover **65**

U

UK Trade and Investment **14**
UNESCO **5, 106**
United Nations Conference on Trade and Development (UNCTD) **106**
Unlimited Liability **73**
Ursache, Marius **66**

V

Values **11, 12, 13, 18, 71, 92, 93, 94, 97, 103**
Variable costs – *see Costs*
VAT **69**
Veal, Richard **42**
Venture capital **67**
Viral Marketing – *see Marketing*
Virgin **19**
Viridian Artists Gallery **14**
Virtual organisations **32, 75, 77, 84**
Vision **9, 11, 12, 13, 97, 101**
Vodafone **86**

W

Ward, Dave **102**
Warner Bros **50**
Weaknesses **17, 37, 97**
Web Shed **94**
Websites **40**
Wilde, Oscar **35**
Windows Project **27, 75, 92, 100, 102**
Working capital **63, 64**
Working 'in' and 'on' the business **81, 84, 85**
Wylie, Pete **56**

Y

Yesterday **55**

Z

Zellweger, Renée **50**

Благодарности автора

Я хотел бы поблагодарить всех в Merseyside ACME и тех, кто так или иначе помогал мне сделать издание этой книги возможным, особенно Фила Бирченалла, Хелен Боуйер, Хелен Бразье, Питера Берка, Джонатана Баттерса, Энтони Бирна, Майка Карни, Марка Коллетта, Гемму Куп, Эндрю Кричли, Ричарда Энгельхардта, Мэтта Финнегана, Ноэля Фитцсиммонса, Кейт Флетчер, Дэвида Геттмана, Джулиана Грайса, Джеффри Хорли, Дэвида Хьюза, Иэна Хьюза, Мэтта Джонсона, Марка Джонса, Мойру Кенни, Энди Ловатта, Айтора Мэйта, Кевина МакМануса, Криса Морриса, Шэрон Мутч, Бриджит О'Коннор, Кэт Оверсби, Эндрю Патрика, Екатерину Петреану, Кэти Скелли, Джейн Томас, Мариуса Урсаша, Ричарда Виала, Дейва Уорда, Джеффа Уайта и Пита Уайли.

Дополнительная информация

Веб-сайт, относящийся к этой книге, предлагает дополнительную информацию, новые материалы и разбор практических примеров, детали о тренингах и консультационных проектах, структуру бизнес-плана, глоссарий терминов и ссылки на другие полезные веб-ресурсы.

www.t-shirtsandsuits.com

Merseyside acme
DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES

T-Shirts and Suits®

Благодарности издателя

Merseyside ACME выражает благодарность всем организациям и частным лицам, кто сотрудничал с этим проектом, включая предоставление изображений и разрешений на их использование.

Arts Council England · businessliverpool creating a world class city for business · eu&merseyside · Knowsley Council · The City of Liverpool · Northwest Regional Development Agency · Sefton Council · the mersey partnership · Liverpool 08 European Capital of Culture

Успешные креативные компании умеют совмещать креативность и бизнес-ориентированность. Книга «Футболки и Костюмы» предлагает подход, позволяющий объединить творческую страсть и лучшие бизнес-практики.

Написанная в увлекательном стиле и без профессионального жаргона, книга дарит вдохновение и полезные советы для всех, кто вовлечен в процессы управления или запуска креативного бизнеса.

В этом руководстве затрагиваются такие темы как маркетинг, интеллектуальная собственность, финансы, конкуренция, лидерство и не только.

Читатель также найдет здесь примеры лучших практик креативных бизнесов и организаций, которые приведены во всех одиннадцати разделах с пометкой «Идеи в действии».

«Футболки и Костюмы» раскрывают все тонкости построения бизнеса в творческих индустриях, предоставляя креативным предпринимателям практическое пособие с анализом примеров и лучших практик».

Александр Шишлик (ЮНЕСКО).

Дэвид Пэрриш специализируется на консультировании и обучении креативных предпринимателей, опираясь на собственный опыт и передовые международные практики.

www.t-shirtsandsuits.com

978-0-9538254-4-8

9 780953 825448

Business / Arts
UK £15.00