THE CREATIVE ENTERPRISE TOOLKIT

RUSSIAN | First Edition

nesta

01

Отправные точки и справочная информация

КАК ЗАРАБАТЫВАТЬ ДЕНЬГИ НА СОБСТВЕННОМ ТВОРЧЕСТВЕ?

NESTA Making Innovation Flourish

Если вы, являясь творческой личностью, хотите начать собственное дело, то пособие «Бизнес в сфере творческих индустрий. Ключ к успеху» – как раз для вас. Оно послужит системой координат, с помощью которой вы изучите свою идею и построите бизнес-модель, которая будет отвечать вашим амбициям.

Отправные точки

Содержание данного раздела:

- **На кого рассчитано данное пособие.**
- **В чем его отличие от других пособий для предпринимателей.**
- **В чем его польза.**
- **Каких результатов в итоге вам следует ожидать.**

Справочная информация

Содержание данного раздела:

- **Выбор организационно-правовой формы предприятия.**
- **Ссылки на сайты организаций, чьи услуги могут пригодиться вам на последующих этапах.**

02

НА КОГО РАССЧИТАНО ДАННОЕ ПОСОБИЕ?

Из справочных разделов пособия «Бизнес в сфере творческих индустрий. Ключ к успеху» вы почерпнете информацию и советы, а также ряд упражнений и заданий, которые мы разработали, чтобы помочь творческим людям обдумать идею создания собственного предприятия и развить ее, кроме того, описать «историю» своего дела. Дойдя до конца данного пособия, вы найдете ответы на следующие ключевые вопросы:

- Что мне сделать, чтобы мое предприятие заработало?
- Чем мой бизнес привлекателен для клиентов?
- Как сделать предприятие прибыльным и при этом обеспечить его стабильную работу?

Претворяя свою бизнес-идею в жизнь, вы идете на определенные риски, преодолеваете трудности, добиваетесь результатов. «Разглядеть возможность, придумать новую идею и опираясь на собственные способности, действуя уверенно, претворить эту идею в жизнь» (Никсон, 2004). Именно в этом и состоит суть предпринимательства.

Иногда для того, чтобы открыть собственное дело, нужно набраться решимости. Вам пригодится знакомство с ключевыми терминами и процессами, характерными для сферы предпринимательства: вы научитесь четко доносить свои идеи до клиентов, обсуждать их с партнерами, поставщиками, агентствами по поддержке творческих предприятий.

Традиционные методы развития бизнеса подразумевают взаимодействие не только с банковскими менеджерами и специальными агентствами, а также с членами вашей семьи и друзьями; все эти люди наверняка поинтересуются вашим бизнес-планом, прежде чем инвестировать в вашу идею.

В ЧЕМ ЕГО ОТЛИЧИЕ ОТ ДРУГИХ ПОСОБИЙ ДЛЯ ПРЕДПРИНИ-МАТЕЛЕЙ ?

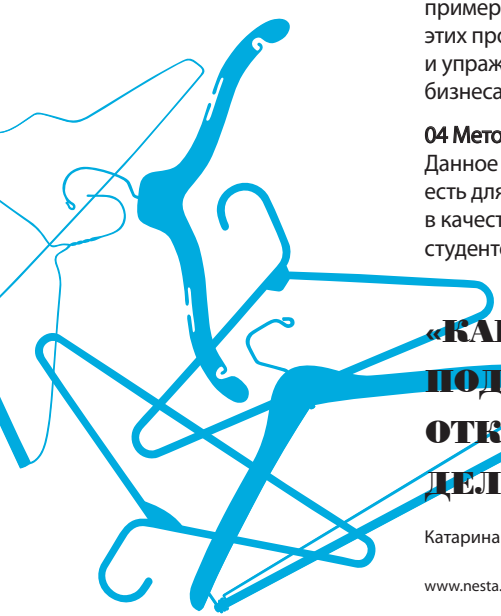
Планирование бизнеса может показаться делом скучным: ваше предприятие выстраивается и описывается в строгих рамках линейного процесса. Мы же подошли к этой задаче с другой стороны. В пособии «Бизнес в сфере творческих индустрий. Ключ к успеху» мы предлагаем ряд подходов к планированию бизнеса, используя которые на пару со своими творческими способностями, вы успешно спроектируете ваше дело. Данные подходы подразделяются на четыре основных типа:

01 Практические сборники материалов
В дополнение к данному вводному сборнику мы предлагаем вам в помощь еще три практических сборника, опираясь на которые, вы сможете в общих чертах описать ваш бизнес, изучите принципы его работы и построите бизнес-модель, отвечающую вашим запросам.

02 Рабочие таблицы
В каждом сборнике содержатся две-три рабочие таблицы, к которым прилагаются стикеры. С помощью этих таблиц вы, используя метод построения бизнес-моделей, определите ключевые особенности вашего предприятия.

03 Примеры из практики
К каждому из четырех сборников в составе пособия также прилагаются задания, в основе которых лежат примеры реальных коммерческих проектов. Создатели этих проектов воспользовались рабочими таблицами и упражнениями NESTA для развития собственного бизнеса.

04 Методическое руководство
Данное руководство предназначено для тренеров, то есть для тех, кто решил использовать методику NESTA в качестве образовательного инструмента, обучая студентов и молодых специалистов.



«КАКИЕ ТРУДНОСТИ ПОДСТЕРЕГАЮТ ТОГО, КТО ОТКРЫВАЕТ СОБСТВЕННОЕ ДЕЛО? ... ДА КАКИЕ УГОДНО!»

Катарина Хэмнетт, модельер

04

В ЧЕМ ОТЛИЧИЕ ДАННОГО ПОСОБИЯ ОТ ДРУГИХ?

Практические сборники

Ниже вкратце излагается содержание практических сборников. Советуем знакомиться с ними в том порядке, в каком они представлены. Так вы проследите всю логическую цепочку: от кристаллизации идеи до практических рекомендаций по маркетингу и финансам.

Сборник **«Отправные точки и справочная информация. Как зарабатывать деньги на собственном творчестве?»** поможет вам определиться с ценностями, в соответствии с которыми вы будете строить свое дело, сформулировать миссию вашего предприятия. Вы проследите, насколько ваша идея перспективна как коммерческое предприятие, и насколько она привлекательна для потенциальных клиентов.

Сборник **«Выбор пути. Как заставить бизнес работать?»** поможет вам очертить круг тех лиц, с которыми вы должны наладить связи и выстроить отношения. Рассмотрев различные стороны своего дела и особенности их сочетания друг с другом, вы сможете выделить те аспекты, в реализации которых вам понадобится помощь партнеров.

Сборник **«Бизнес всерьез и надолго. Как общаться с клиентами и при этом оставаться на плаву?»** научит вас разным способам общения с клиентами, методам увеличения продаж, а также раскроет секреты управления потоками денежных средств с целью умножения капитала.

«Я поняла, что мое дело не только приносит мне прибыль — оно является неотъемлемой частью меня самой. Я не хочу быть кем-то другим, делать что-то другое — просто-напросто не могу!»

Кэрри-Энн Блэк, ювелир

Рабочие таблицы

Моделирование означает визуальное представление чего-либо, описание действительности в виде графика, рисунка, объекта или математической формулы. Таблицы в составе каждого сборника призваны помочь вам составить ряд моделей, чтобы исследовать различные аспекты вашего предприятия, понять, описать и предсказать его работу. Используя их, вы узнаете, как можно превратить ваши идеи в продукты и услуги, нужные людям. Таблицы помогут вам разобраться с тем, что и кому вы предлагаете, как вы можете заинтересовать целевую аудиторию и заработать деньги для своего дела.

Рабочие таблицы дадут вам более четкое представление о следующих аспектах вашего бизнеса:

- Ценности в основе вашего предприятия;
- Методика моделирования данных, показывающая влияние вашего бизнеса на глобальном уровне;
- Ваши клиенты;
- Методика проектного планирования, дающая представление о том, как ваше предприятие будет работать в реальности;
- Модель партнерских отношений, которая укажет вам, с кем работать, чтобы ваш бизнес был успешным;
- Маркетинговый комплекс;
- Важные маркетинговые задачи.

06

В ЧЕМ ОТЛИЧИЕ ДАННОГО ПОСОБИЯ ОТ ДРУГИХ?

Опираясь на рабочие таблицы, вы формулируете наиболее важные в отношении вашего предприятия вопросы. По результатам работы с таблицами формируется картина вашего будущего проекта, при этом она выглядит убедительно и для вас, и для других. Работать с таблицами можно как самостоятельно, так и с партнерами или друзьями. Удобно сделать с таблиц копии, чтобы со временем вернуться к ним и внести изменения. Разумеется, вы можете делать надписи непосредственно в оригиналах, однако, если вместо этого вы будете пользоваться стикерами, сможете использовать таблицы повторно.

«Упражнения заставили меня всерьез задуматься над долгосрочными планами, основным замыслом моего проекта… как только я потеряю к нему интерес, я уже не захочу посвящать ему столько времени».

Надя Юсуф, свадебные наряды и вечерние платья haute couture

Примеры из практики

В основе заданий лежат реальные примеры из практики предпринимателей, которые в свое время воспользовались методикой NESTA и добились успеха. Эти специалисты заняты в самых разных областях креативной экономики, таких как мода, ювелирное искусство, технологии, промышленный дизайн и т.п.

В ЧЕМ ПОЛЬЗА ДАННОГО ПОСОБИЯ ДЛЯ ВАС?

Развиваясь от стадии замысла к стадии воплощения, будущий предприниматель проходит через разные этапы:

Фантазии. Всем нам случалось заметить что-то, что работает ненадлежащим образом, или задуматься над тем, как улучшить качество жизни. Это те самые мгновения, когда внутри звучит: «Было бы здорово, если...», «Мне пришла идея…» или «А не лучше ли?..». На этапе фантазий нас посещает идея, которую мы находим достойной более внимательного изучения и, возможно, претворения в жизнь.

Видение. На данном этапе вы уже более отчетливо представляете себе, чего вы хотите добиться, что в результате предложите, кто заинтересуется вашей продукцией, и каким образом вы могли бы ее представить потенциальным клиентам. Вам может понадобиться дальнейшее исследование, чтобы развить идею, понять, нужна ли она вообще, будет ли на нее спрос.

Динамика. На этом этапе вы проверяете свою идею на жизнеспособность. Вы размышляете о том, как заявите о себе клиентам, с кем завяжете партнерские отношения, кого вовлечете в свое дело, чтобы производить то, ради чего его и основали, как будете расплачиваться, и достаточно ли высокими окажутся ваши ставки, чтобы предприятие окупало себя.

«Поначалу мой бизнес существовал лишь в виде замысла. Постепенно идеи и вместе с ними уверенность росли, и теперь я чувствую, что вполне способна успешно продвигать свое дело».

Анна Статфилд, промышленный дизайнер

08

В ЧЕМ ПОЛЬЗА ДАННОГО ПОСОБИЯ ДЛЯ ВАС?

Производственный процесс. На данном этапе предприятие уже запущено, и ваше внимание сосредоточено на том, чтобы производственный процесс не прерывался. Вы проверяете его на различных стадиях, добиваясь слаженности работы и самоокупаемости предприятия.

Повторение. Через некоторое время после запуска предприятия вы сможете оценить его производственные показатели. Проанализировав те расценки, по которым вы работаете с клиентами, а также уровень получаемой в итоге прибыли, вы наметите дальнейший ход действий. Рост рынка повлечет за собой развитие первоначальных идей, поэтому вам придется пересмотреть их в свете вашей клиентуры, бизнес-модели и финансовой модели.

Развитие и совершенствование бизнес-идеи — процесс циклический. Хотя ваше видение проекта не сильно изменится, вы должны постоянно соотносить вашу динамику и производственные процессы с изменениями на рынке и в предпринимательской среде.

КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ В ИТОГЕ ВАМ СЛЕДУЕТ ОЖИДАТЬ?

Основу данного пособия составляют три сборника практических материалов; они призваны помочь вам на этапах общего видения и динамики проекта, а также подготовить вас к этапу производственного процесса. Изучив материалы каждого сборника, вы получите определенные практические результаты:

Деловой старт: результаты

В Сборнике 02 вы изучаете строительные кирпичики, которые пойдут на фундамент вашего дела. По итогам работы с этим сборником вы сможете:

- Пользуясь базовыми сведениями из сферы бизнеса, взглянуть на свой проект как на бизнес-модель.
- Обозначить, защитить и использовать свою интеллектуальную собственность.

– Выделить ценности, которые лежат в основе всего, что вы делаете. Именно они, а также ваша энергичность и целеустремленность, сделают ваше предприятие уникальным, непохожим на другие. Умение найти баланс между увлеченностью, талантом и предприимчивостью намного повысит ваши шансы создать успешное, рентабельное предприятие.

– Сформулировать миссию вашего проекта, точно отражающую его цель.

– Опираясь на методику моделирования перспектив проекта, представить, как может выглядеть ваш бизнес в случае успеха.

– С помощью метода стратегического планирования (иначе — SWOT-анализ) определить стратегическое позиционирование своей компании, выявить возможные слабые стороны и угрозы, которые необходимо преодолеть, а также сильные стороны и потенциальные возможности, которыми надо воспользоваться.

Выбор пути: результаты

Более-менее определившись с бизнес-идеей и основными принципами ее развития, с помощью данного сборника вы обозначите круг ваших клиентов, изучите связи внутри предприятия, а также партнерские отношения, необходимые для дальнейшего роста компании, производства продукции или оказания услуг. Результаты следующие:

– Вы обозначите вашу клиентскую базу и выясните, существует ли надобность в вашей продукции или услугах. Вы также поймете: достаточно ли у вас будет клиентов, готовых платить за ваши услуги выгодную сумму.

– Вы осознаете, что взаимосвязь между собственным видением бизнеса, ожиданиями клиентов и качеством продукции или услуг является ключевым моментом в вашей предпринимательской деятельности.

10

КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ В ИТОГЕ ВАМ СЛЕДУЕТ ОЖИДАТЬ?

– Вы научитесь поэтапному моделированию бизнеса, благодаря которому разработаете более детальный производственный план и выявите области, в которых для доставки продукции или оказания услуг клиентам потребуется помощь сторонних специалистов, привлечение сторонних ресурсов.

– Вы научитесь выстраивать отношения в четырех основных сферах предпринимательской деятельности: создании, исполнении, распространении, потреблении услуг. Вы узнаете о разных типах партнерских отношений, которые вам надо установить, чтобы ваша продукция или услуги дошли до клиента.

Бизнес всерьез и надолго: результаты

Вам необходимо донести свою идею до клиента; при этом вы должны убедиться, что финансовые показатели говорят о коммерческой выгодности вашего предприятия. В Сборнике 04 вы познакомитесь с основами маркетинга и бюджетного планирования. По итогам работы с этим сборником вы достигнете следующих результатов:

– Комплексный маркетинг послужит вам базовой структурой выстраивания отношений с клиентами. Существуют семь основных понятий маркетинга: товар, размещение, цена, реклама, персонал, процесс, физическая среда.

– Комплексный маркетинг послужит вам базовой структурой для рекламного продвижения проекта.

– Вооружившись знаниями о структуре и формате, вы сможете разработать маркетинговый план и с его помощью выстроить стратегию более эффективного информационного воздействия на клиентов.

– Методика финансового планирования продемонстрирует вам важную для управления предпринимательской деятельностью роль финансов. Ваша задача — заранее предвидеть возможные проблемы и не допустить убыточности предприятия.

– Управление потоками денежных средств является тем инструментом, с помощью которого вы изучите процессы поступления и расхода финансовых ресурсов. Разобравшись с этим вопросом, вы получите реальный контроль над финансами вашего предприятия, сможете вести прибыльный, успешный бизнес, отвечающий вашим устремлениям.

Теперь, когда на начальном этапе вы освоили главные инструменты, позволяющие сформировать концепцию вашего бизнеса, определить его и описать, а также наладить необходимые связи и управлять им, вам остается только одно — применить эти знания на практике!

В разделе «Справочная информация», в конце данного сборника, вы найдете список организаций, которые могут посодействовать открытию вашего бизнеса.

12

Справочная информация / В каком направлении вы собираетесь двигаться?

Вы проработали все три сборника, выполнив упражнения и задания в таблицах, и теперь в вашем распоряжении имеются необходимые инструменты для осуществления вашего замысла — превращения предпринимательской идеи в рентабельное предприятие.

Вы должны уметь четко обрисовать «историю» вашего бизнес-проекта и то, как он будет работать.

В КАКОМ НАПРАВЛЕНИИ ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ ДВИГАТЬСЯ?

Теперь вы можете уверенно ответить на вопросы, которые задавали себе в самом начале обучения:

- Что мне сделать, чтобы мое предприятие заработало?
- В чем привлекательность моего бизнеса для клиентов?
- Как сделать бизнес прибыльным и при этом стабильным?

Но это только начало пути… В своем путешествии по миру бизнеса вы преодолели лишь первый этап. Следуя рекомендациям пособия «Бизнес в сфере творческих индустрий. Ключ к успеху», вы перейдете от творческой идеи к бизнес-модели, а также сможете ответить на любые вопросы, которые наверняка возникнут у людей или организаций, желающих поддержать ваш проект.

Однако прежде чем запускать собственный бизнес, вам следует задать несколько особенно трудных вопросов себе самому. При этом вопросов у вас может возникнуть даже больше, чем ответов. Вам придется серьезно задуматься над тем, располагаете ли вы необходимым временем и энергией, достаточно ли вы заинтересованы в том, чтобы вести собственное дело. Вам придется решить, стоит ли на данном жизненном этапе основывать коммерческое предприятие, почему работе по найму вы предпочли индивидуальную трудовую деятельность или индивидуальное предпринимательство.

Прежде чем у вас получится запустить собственное дело, придется проделать серьезную работу исследовательского и оценочного характера.

Помните, что целеустремленные предприниматели всегда могут рассчитывать на поддержку. Причем, по большей части совершенно бесплатно. Определившись с тем, в какой из областей помощь окажется для вас наиболее ценной, используйте ее с максимальной пользой. В конце данного сборника приведен список организаций, оказывающих содействие творческим предпринимателям. Этот список не является полным, он может меняться, поэтому для того, чтобы быть в курсе событий, поддерживайте связь с другими предпринимателями.

14

В КАКОМ НАПРАВЛЕНИИ ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ ДВИГАТЬСЯ?

Не забывайте, что к упражнениям и моделям, которые вы освоили, полезно возвращаться. Бизнес-план и маркетинговый план рекомендуется периодически пересматривать и корректировать в соответствии с производственными показателями, а также следить за выполнением краткосрочных и долгосрочных целей.

По мере развития ваш бизнес-план будет неизбежно меняться, и имеет смысл время от времени возвращаться к основам, чтобы удостовериться, что вы движетесь в верном направлении.

КАКУЮ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВУЮ ФОРМУ ПРЕДПРИЯТИЯ ВЫБРАТЬ?

Важно определиться с организационно-правовой формой предприятия. Ниже приводится краткое описание основных организационно-правовых форм компаний.

Индивидуальный предприниматель

Будучи индивидуальным предпринимателем, вы ведете бизнес независимо, не будучи привязанным ни к какой организации. Также вы являетесь единоличным обладателем дохода от вашего бизнеса. Предприятие с такой организационно-правовой формой легко открыть, им несложно управлять. Однако при этом вы попадаете под неограниченную ответственность, а значит, будете отвечать по долгам, возникшим в ходе работы, своим личным имуществом.

Товарищество с неограниченной ответственностью

Товарищество образуется в том случае, если дело открывают двое или больше человек. От объединения их талантов и опыта предприятие только выигрывает. Однако разногласия между партнерами могут вызвать определенные трудности. При данной организационно-правовой форме партнеры делят между собой расходы, доходы, а также долги, возникшие в ходе работы предприятия.

Товарищество с ограниченной ответственностью

Товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО) обладает широкими возможностями товарищества с неограниченной ответственностью и в то же время преимуществами, которые дает ограниченная ответственность: ваша личная финансовая ответственность ограничивается размером ваших инвестиций в бизнес, а выплата дивидендов определяется пропорционально размеру пая.

Предприятие данной организационно-правовой формы наделяется правовыми обязательствами, включая ведение документации публичного характера, как в случае с компанией с ограниченной ответственностью.

Компания с ограниченной ответственностью

Компания с ограниченной ответственностью — это самостоятельное юридическое лицо, внесенное в реестр Регистрационной палаты. Финансовые риски акционеров (участников или владельцев) ограничиваются стоимостью принадлежащих им пакетов акций или принимаемых ими на себя обязательств.

Предприятие данной организационно-правовой формы наделяется правовыми обязательствами гораздо более широкими, чем индивидуальный предприниматель или товарищество с неограниченной ответственностью. Предприятие обязано ежегодно подавать в Регистрационную палату финансовую отчетность, в его названии должна присутствовать фраза «с ограниченной ответственностью».

Социальное предприятие

Социальные предприятия по роду своей деятельности имеют социальную направленность. При этом доход или прибыль от деятельности обычно повторно вкладывается в само предприятие или сообщество, а не распределяется между акционерами и собственниками. Социальное предприятие может существовать как благотворительная организация, пользующаяся налоговыми льготами, хотя статус благотворительной организации присваивается также и с усложнением применимой к предприятию нормативно-правовой базы.

Кооперативное общество

Кооперативное общество является компанией, которой управляют и владеют ее же сотрудники и/или пайщики, каждый из которых имеет право голоса. Владельцы кооператива становятся пайщиками, чтобы обеспечить капитал, необходимый для деятельности кооператива. Главное отличие кооперативного общества от предприятий других организационно-правовых форм заключается в том, что оно организуется с целью получения взаимной выгоды — члены кооператива на равных управляют предприятием и получают в результате его деятельности прибыль.

Благодарности

Несмотря на то, что данный инструментарий анализа и оценки был разработан для британской аудитории, мы уверены, что методика NESTA будет полезна и творческим предпринимателям из других стран.

Изначально данное пособие было разработано отделами Creative Pioneer/Creative Economy Team в Национальном фонде науки, технологии и искусств (NESTA) в качестве приложения для программ Creative Pioneer's Academy, Insight Out и Starter for 6.

Впоследствии пособие было переработано и дополнено на основании отзывов, полученных от тренеров и предпринимателей, воспользовавшихся этой методикой. Модели, упражнения и идеи взяты из ряда источников; некоторые из них перечислены ниже.

Определения моделирования и моделей ведения бизнеса были разработаны на основе работы Александера Остервальдера http://business-model-design.blogspot.com

Иллюстрация к разделу «Увлеченность, талант и предприимчивость» была разработана на основе концепции трех одинаковых накладывающихся кругов («концепция ежа») из книги «От хорошего к великому» Джима Коллинза, опубликованной на русском языке издательством «Манн, Иванов и Фербер».

Таблица «Ценности в основе вашего бизнеса» была разработана и предоставлена Джоанной Вудфорд, инструктором, тренером и бизнес-консультантом.

Таблица «Ваши клиенты» была предоставлена службой по поддержке творческого предпринимательства.

Методика аргументированного моделирования является адаптацией модели Tetrad of Media Effects Маршалла Маклюэна, www.marshallmcluhan.com, выполненной компанией Live | Work, предоставляющей услуги по инновациям и дизайну, www.livework.co.uk

Раздел «Методика выстраивания партнерских отношений» был разработан на основе идеи компании Designersblock www.designersblock.org.uk

Методика проектного планирования была создана на основе некоторых идей из книги Over the Horizon: Planning Products Today for Success Tomorrow Билла и Джиллиан Холлинзов, опубликованной издательством «Джон Уайли и сыновья».

Ознакомиться с инструментами анализа и оценки можно по адресу
www.nesta.org.uk/enterprise-toolkit

Разделы «Маркетинговый комплекс» и «Важные маркетинговые задачи» были составлены компанией The Value Innovators Ltd, www.tvi-ltd.com

Методика финансового планирования была разработана Энди Чапманом, который передал лицензию на эту модель в распоряжение NESTA.

Список соавторов

Мы благодарны нашим партнерам и коллегам за помощь в составлении пособия NESTA «Бизнес в сфере творческих индустрий. Ключ к успеху»:

Службе по поддержке творческого предпринимательства и лично Фионе Пилгрим www.culturalenterpriseoffice.org.uk

Дженни Раттер, бизнес-консультанту в сфере творческих индустрий и цифровых технологий

Джоанне Вудфорд, инструктору, тренеру и бизнес-консультанту

Journey Associates: Кэтрин Дохерти, www.journeyassociates.com

Martach: Колину Бернсу

Own-it, www.own-it.org

Перси Эммету, www.percyemmett.org

The Value Innovators Ltd, www.tvi-ltd.co.uk

The Big Picture, www.big-picture.co.uk

Список полезных организаций:

Business Gateway, www.bgateway.com

Business Link, www.businesslink.gov.uk

Coach in a Box, www.coachinabox.co.uk

Cobweb Information for Business, www.cobwebinfo.com

Ведомство по охране прав интеллектуальной собственности, www.ipo.gov.uk

Invest Northern Ireland, www.investni.com

Own-it, www.own-it.org

Правительство Национальной ассамблеи Уэльса, www.business-support-wales.gov.uk

Заметки

02

Деловой старт

КАК ОТКРЫТЬ БИЗНЕС В СФЕРЕ ТВОРЧЕСКИХ ИНДУСТРИЙ?

NESTA Making Innovation Flourish

01

Определившись с основной идеей своего бизнес-проекта, вы совершили первый шаг. Сборник 02 пособия «Бизнес в сфере творческих индустрий. Ключ к успеху» поможет вам разобраться с основными принципами и движущими силами вашей деятельности. Это те самые строительные кирпичики, с помощью которых вы возведете здание собственного бизнеса.

Основы бизнеса
У вас просто удачная идея или удачная бизнес-идея?

Интеллектуальная собственность
Как определить, защитить и использовать свою интеллектуальную собственность (ИС).

Ценности
Определите ценности, которые лежат в основе вашего бизнеса.

Миссия
Сформулируйте смысл существования вашего предприятия.

Убедительная аргументация
Аргументируйте будущий успех вашего бизнес-проекта и опишите, каким вы видите его в будущем.

02

ОСНОВЫ БИЗНЕСА

У каждого, кто открывает собственное дело, должны быть четкие ответы на два вопроса:

– **Чем именно я занимаюсь?**

– **Чем мой бизнес привлекателен для клиентов?**

Подумайте и кратко, одним предложением, сформулируйте то, чем вы занимаетесь. В следующем предложении опишите, в чем привлекательность вашего проекта для клиентов. Это блиц-резюме, так называемая «речь в лифте». Соблюсти при этом лаконичность бывает непросто. Поймав себя на том, что вы отклоняетесь от темы, оттачивайте фразу до тех пор, пока не выйдет кратко и по существу. Вот примерные формулировки ваших ответов:

Чем именно я занимаюсь?
Я управляю компанией, оказывающей сервисные услуги.

Чем мой бизнес привлекателен для клиентов?
Оказывая услуги, я подхожу к делу творчески; это повышает привлекательность продукции для клиента и, следовательно, увеличивает объем продаж.

Для более глубокого изучения этих двух вопросов обратимся к некоторым основным положениям бизнеса, которые вы должны взять на вооружение.

01 Клиенты должны заинтересоваться тем, что вы предлагаете

Предприятие не может существовать без прибыли, а прибыль напрямую зависит от спроса на вашу продукцию или услуги. Маркетинговые исследования помогут вам понять, существует ли спрос, явный или потенциальный. На странице 05 мы остановимся на теме вероятного спроса подробнее.

02 Объяснить, каким образом вы собираетесь удовлетворить спрос на вашу продукцию или услуги

Вы должны рассказать, каким образом ваша продукция или услуги смогут удовлетворить существующий спрос. Говоря о продукте, сделайте акцент на его выгоде, а не на общих свойствах или методах его производства. Определить, насколько ваш продукт привлекателен для потенциальных клиентов, вам помогут опросы. Помните: вы хотите, чтобы клиент к вам вернулся, поэтому важно прислушаться к его мнению.

03 Вы должны держать планку

Даже если вы уверены в том, что спрос существует, и ваша продукция ему отвечает, нельзя на этом успокоиться. Спрос потребителей можно сравнить с бензином, которым заправляют автомобиль. Вы продвигаетесь вперед, даже мчитесь на высокой скорости, но если вы не будете вовремя заправляться, в конце концов мотор заглохнет. Совершенствуя план продаж и маркетинговую стратегию, чтобы привлечь новых клиентов, вы можете "подзаправиться".

04 Чтобы оставаться конкурентоспособным, вы должны следить за инновациями

Достигается это с помощью конкурентной стратегии. Большое значение имеют пять основополагающих принципов, благодаря которым удерживается внимание на главном, сохраняется эффективность, а значит, и успешность бизнеса:

01 В центре вашей идеи находитесь не вы, а ваши клиенты.

02 Вам нет нужды все делать самостоятельно: выстраивайте партнерские связи, объединяйтесь с другими компаниями.

03 Для позиционирования своего делового предложения вам необходимо целостное видение бизнеса. Донося свое видение до других, делайте это четко и последовательно.

04 Вы должны ясно осознавать собственную мотивацию к запуску нового бизнеса, а также понимать важность коммерческой прибыли.

05 Вы должны уметь оценивать эффективность своего дела, которая в определенный, решающий момент выражается уже исключительно в денежном эквиваленте.

Данные принципы являются основой для всех последующих действий. Если ваша бизнес-идея в них не укладывается, вам следует серьезно задуматься над тем, будет ли она вообще работать.

04

ПРОСТО УДАЧНАЯ ИДЕЯ ИЛИ УДАЧНАЯ БИЗНЕС-ИДЕЯ?

Любая идея с самого начала захватывает вас, подчиняет себе. Однако бизнес-идея нацелена на заказчиков, клиентов, потребительскую аудиторию. От просто творческой идеи бизнес-идею отличают три основных момента:

01 В вашей продукции или услугах должна ощущаться явная необходимость (либо вы должны ее создать), а ваше предложение, удовлетворяющее данную необходимость, должно отличаться новизной и необычными свойствами.

02 Потребность в данном продукте должна формировать потребительский спрос.

03 Ваш бизнес должен приносить достаточную прибыль для того, чтобы покрывать ваши производственные расходы, как в настоящий момент, так и в будущем.

Пример успешного продукта: Dyson

Изобретатель Джеймс Дайсон придумал пылесос без пылесборника, который обладал большей мощностью всасывания, чем пылесосы предыдущего поколения, и следовательно, лучше чистил ковры. Поскольку недовольных прежними пылесосами хватало, на новые пылесосы Dyson появился спрос. Прибыль компании заключалась в том, что она заработала не только на покрытие своих расходов, но и смогла расширить модельный ряд пылесосов, а также заняться выпуском и другой продукции.

Пример успешных услуг: EasyJet

Компания EasyJet совершила революцию в области воздушных перевозок, сделав их доступнее. Начала она свою деятельность в 1995 году с двух самолетов, предлагая билеты по сниженной стоимости. Стоимость билетов покрывала основные услуги, а за питание на борту и хранение багажа взималась дополнительная плата. Спрос на такую услугу значительно способствовал успеху компании. Благодаря прибыльности своих услуг EasyJet является на сегодняшний день одним из крупнейших авиаперевозчиков в Европе. В 2000 году акции компании появились на Лондонской фондовой бирже.

Не упустить свой шанс

Инновационная продукция или услуга могут создать рынок там, где его прежде не существовало, проверяя на прочность уже сложившуюся конкурентную среду. Это позволяет вам сформировать новую монополию (пусть и на короткое время) и вырастить бизнес без конкурентной борьбы. Однако будьте осторожны! Тот, кто первым приходит на рынок, зачастую приобретает негативный опыт и разоряется, а идущий за ним последователь как раз и пожинает плоды. Именно последователю и достается рынок, уже знакомый с этой продукцией или услугой. Предприниматель предлагает усовершенствованную модель, тем самым устраняя издержки начального периода, а также избегает проблем, связанных с интеллектуальной собственностью.

Итак, помимо вопросов «Чем именно я занимаюсь?» и «Чем мой бизнес привлекателен для клиентов?» следует задаться следующими вопросами:

- Существует ли необходимость в том, что я предлагаю?
- Будет ли достаточный спрос?
- Получу ли я прибыль, достаточную для того, чтобы развивать бизнес дальше?

Что такое интеллектуальная собственность?[1]

Если вы заметили на рынке свободную нишу, если вам пришла в голову идея, стоит задуматься о таком понятии как «интеллектуальная собственность».

Музыка, книги, программное обеспечение — всем этим мы пользуемся в повседневной жизни, а ведь каждое из этих наименований является результатом творческого процесса, и это творчество находится под защитой. Именно продукты умственной и творческой деятельности, однажды выраженные определенным образом, и составляют интеллектуальную собственность (ИС).

Ключевым словом здесь является «выраженные». Сами идеи или концепции как интеллектуальная собственность в Великобритании не охраняются — закон авторского права вступает в действие только тогда, когда эти идеи или концепции получили конкретное воплощение.

1: Информация для данного раздела предоставлена агентством Own-it, оказывающим услуги творческим предпринимателям в сфере интеллектуальной собственности.

06

ПРОСТО УДАЧНАЯ ИДЕЯ ИЛИ УДАЧНАЯ БИЗНЕС-ИДЕЯ?

Существуют следующие наиболее распространенные типы защиты ИС для определенных видов деятельности:

- **патенты и права промышленной собственности** (технические решения, новые изобретения и изделия);
- **авторские права** (литературные, художественные, драматические и музыкальные произведения);
- **товарные знаки** (фирменные названия, слова, звуки и даже, что встречается довольно редко, запахи).

В бизнесе все — ваш промышленный образец, программное обеспечение, товарный знак, упаковка, логотип — должно быть защищено. Иными словами, все результаты вашего умственного труда и творческой деятельности могут быть преобразованы в продукцию и услуги, и таким образом вы можете предоставлять, продавать, менять, разделять или сохранять за собой ваши права на эту продукцию и услуги.

Важно определиться с тем, как наиболее эффективно защищать и использовать свою интеллектуальную собственность, а также управлять ею.

Управление ИС и оценка своего творческого потенциала

Некоторые из приведенных ниже сведений пригодятся вам позже, когда речь пойдет о развитии вашего дела. Однако ознакомиться с этой информацией стоит уже сейчас.

Шаг 1: Определите, что является вашей интеллектуальной собственностью

- Перечислите ваши творческие активы (вашу ИС), включая логотип компании, ее фирменное название, дизайн упаковки, продукцию, программное обеспечение.
- Убедитесь в том, что ваши эскизы, выраженные идеи, концепции и творческие разработки отличаются новизной и оригинальностью.

Шаг 2: Защитите вашу интеллектуальную собственность

- Разработайте простое соглашение о неразглашении конфиденциальной информации и каждый раз подписывайте его с клиентами, потенциальными производителями или инвесторами ПЕРЕД началом переговоров.
- Регистрируйте эскизы, патенты и товарные знаки на сайте Ведомства по охране прав интеллектуальной собственности.
- Закрепляйте за собой имя Интернет-домена, чтобы защитить свою марку.
- Вступая в деловые отношения с производителем, подпишите такие документы, как соглашение о неразглашении конфиденциальной информации, соглашение об изготовлении промышленного образца (если производитель берется изготовить опытный образец в соответствии с вашими техническими параметрами), предварительный договор и соглашение о производстве.
- Должным образом ведите документацию, в том числе по работам в стадии выполнения. Это касается ваших чертежей, записей, проектов, таблиц, контрактов, переписки (в том числе — электронной).
- Помечайте именем автора/издателя или создателя все копии вашей работы, указывайте дату изготовления и страну-производителя. © (Имя владельца) (Год создания).
- Делайте у себя в записях пометки о продлении зарегистрированных прав промышленной и другой интеллектуальной собственности. Ни в коем случае не забывайте о продлении прав на ИС или доменное имя.

Шаг 3: Используйте вашу интеллектуальную собственность

- Убедитесь в том, что те образцы, товарные знаки и патенты, которые вы регистрируете или собираетесь зарегистрировать, не отличаются от тех, которые вы предназначаете для рынка.

08

ПРОСТО УДАЧНАЯ ИДЕЯ ИЛИ УДАЧНАЯ БИЗНЕС-ИДЕЯ?

– Ставьте отметки о своих правах на собственность на всех упаковках и ®, если у вас есть зарегистрированный товарный знак, чтобы повысить престиж своего предприятия.

– Увеличьте свою прибыль путем выдачи лицензий (в совокупности либо раздельно) на использование объекта вашей ИС на других территориях или в других формах — в таком случае сохраните свои права и в то же время получите от них выгоду.

– Взимайте пошлину за правопередачу; если клиент хочет получить право на вашу собственность, прежде чем передать права, всегда консультируйтесь у независимого эксперта.

– Выдавайте лицензии на использование объекта вашей ИС (исключительные либо неисключительные). Вы можете выдать исключительную лицензию — только лицензиату или неисключительную — лицензиату и любому другому лицу на ваше усмотрение. Вы можете выдавать лицензии на право воспроизводить или распространять, брать или сдавать в прокат объекты вашей интеллектуальной собственности. Определитесь с тем, на что вы выдаете лицензии (например, на товарный знак, право авторства, право промышленной собственности), какого рода (исключительные или неисключительные), на какой срок (например, срочные или бессрочные) и в какую страну.

– Определитесь с тем, хотите ли вы получать авторские отчисления, лицензионные сборы или и то, и другое. (Авторские отчисления обычно варьируются от 4 до 14%, в зависимости от сектора).

– Оговаривайте выгодные условия, не жалейте времени на то, чтобы достичь взаимовыгодного соглашения. Обсуждайте детали и только после этого заключайте договор, имеющий обязательную силу.

– Убедитесь в том, что вы получаете за свою работу соразмерное вознаграждение. Например, если вы заняты в сфере звукозаписи, вам причитаются авторские отчисления. Если вы написали книгу, то

вы обладаете правом на получение гонорара из общественных фондов за платное использование книги в публичных библиотеках. Вы также должны получить авторские отчисления от вашего издателя.

– Если вы собираетесь управлять своей ИС или разделить права на нее, воспользуйтесь лицензией Creative Commons. Вы можете разрешить воспроизведение вашей работы, но только не в коммерческих целях; таким образом, право за вами сохраняется не целиком, а частично.

Шаг 4: Отстаивайте свое право на интеллектуальную собственность

Даже мощные корпорации бывают вынуждены отстаивать свое право на ИС. На потерях от пиратского копирования DVD и киноиндустрия теряет огромные деньги, а незаконное скачивание музыки обходится недешево музыкальной индустрии. Каким же образом вы можете отстоять свое право на ИС?

– Отслеживайте деятельность конкурентов и новых игроков на вашем рынке. Подпишитесь на новостные и отраслевые рассылки, периодически посещайте сайт Ведомства по охране прав интеллектуальной собственности, обращайте внимание на рекламу новых товарных знаков. Если заметите нарушение ваших прав, то, как только нарушители дадут рекламу, вступайте с ними в борьбу.

– Если обнаружите, что ваши права на ИС нарушают, высылайте нарушителю стандартное письмо-предупреждение. Правильно составить письмо поможет юрист, он же проконсультирует вас в отношении дальнейших действий.

Более развернутую информацию по определению, защите и наиболее выгодному использованию ИС можно получить от других организаций, в том числе агентства Own-it, которое занимается консультированием предпринимателей в сфере творческих индустрий, специализируясь на правах на интеллектуальную собственность.

10

ЦЕННОСТИ В ОСНОВЕ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Ценности в основе вашего бизнеса

Имея собственное дело, вы сами принимаете решения, определяете сферу вашей деятельности. У вас появляется возможность создать предприятие таким, каким его видите вы — оно будет напрямую зависеть от степени вашего энтузиазма, преданности делу, жизненных ценностей.

Становление и процветание любого предприятия обусловлено его прибыльностью, однако, начиная свое дело и в дальнейшем продолжая его, важно действовать в согласии с собственной системой ценностей. И речь не обязательно об этике или морали. Система ценностей это то, что дает вам ощущение полноты жизни, побуждает вкладывать в свое дело душу. Одни стремятся приносить пользу людям, другие не мыслят своей жизни без творчества, новаторства, третьи — без путешествий, приключений, открытий.

Выбрав дело, отвечающее вашим жизненным ценностям, вы будете энергичней трудиться, с большим энтузиазмом и самоотдачей. Преодолевая трудности, решая задачи, связанные с открытием собственного предприятия и его дальнейшим управлением, вы проявите большее упорство и находчивость.

Выбранные вами ценности повлияют на многие аспекты вашей деятельности: на то, как вы работаете, как строите общение с клиентами, поставщиками и спонсорами, как вашу работу воспринимают окружающие.

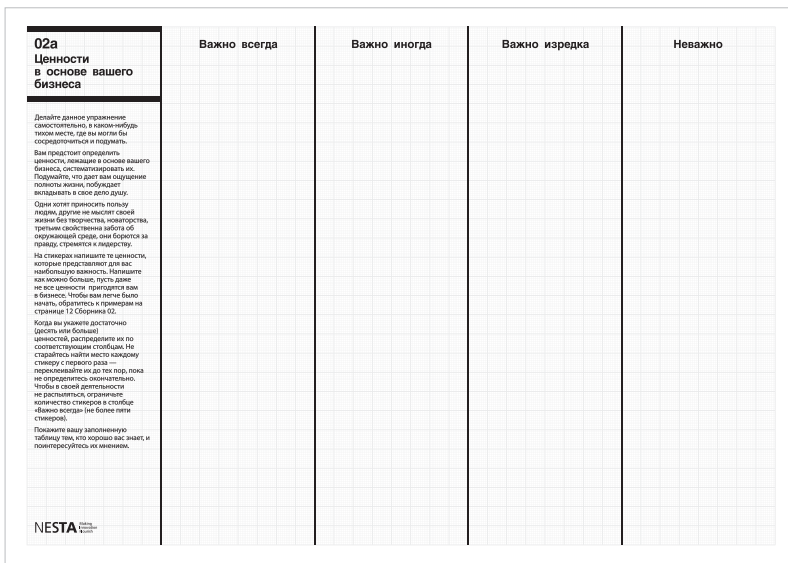
«Хотя определиться с ценностями было непросто, сама мысль о том, что хорошо бы время от времени смотреть на свой бизнес с этой точки зрения, прочно засела у меня в голове».

Том Даудинг, дизайнер мобильного контента, Mobile Pie

Ценности отличаются от убеждений. Аби Ярдимчи, писательница, специалист по развитию творческих навыков:

«Для меня разница между убеждениями и ценностями состоит в том, что ценности — это нечто очень дорогое, что вы защищаете вопреки всему, сохраняя в неприкосновенности. Убеждения определяют ваши действия, ваш жизненный путь. Со временем убеждения могут меняться, существенно влияя на ваши поступки».

Обратитесь к Рабочей таблице 02a «Ценности в основе вашего бизнеса»[1], чтобы определиться со своими ценностями, расположить их в порядке предпочтительности и встроить в свой бизнес-план. На стикерах напишите важные для вас ценности. В помощь вам на следующей странице дан примерный список ценностей.



02a
Ценности в основе вашего бизнеса

Делайте данное упражнение самостоятельно, в каком-нибудь тихом месте, где вы могли бы сосредоточиться и подумать.

Вам предстоит определить ценности, лежащие в основе вашего бизнеса, систематизировать их. Подумайте, что дает вам ощущение полноты жизни, побуждает вкладывать в свое дело душу.

Одни хотят приносить пользу людям, другие не мыслят своей жизни без творчества, новаторства, третьим свойственна забота об окружающей среде, они борются за правду, стремятся к лидерству.

На стикерах напишите те ценности, которые представляют для вас наибольшую важность. Напишите как можно больше, пусть даже не все ценности пригодятся вам в бизнесе. Чтобы вам легче было начать, обратитесь к примерам на странице 12 Сборника 02.

Когда вы укажете достаточно (десять или больше) ценностей, распределите их по соответствующим столбцам. Не старайтесь найти место каждому стикеру с первого раза — переклеивайте их до тех пор, пока не определитесь окончательно. Чтобы в своей деятельности не распылиться, ограничьте количество стикеров в столбце «Важно всегда» (не более пяти стикеров).

Покажите вашу заполненную таблицу тем, кто хорошо вас знает, и поинтересуйтесь их мнением.

NESTA

Важно всегда | Важно иногда | Важно изредка | Неважно

1. Это упражнение создано на основе материалов, предоставленных Джоанной Вудворд

12

ЦЕННОСТИ В ОСНОВЕ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Затем расположите выбранные ценности в порядке их значимости для вас, распределяя по соответствующим столбцам Рабочей таблицы 02а. В столбце «Важно всегда» должно быть не больше пяти ценностей.

Достижения

Продвижение и повышение

Влияние на других

Независимость

Честность

Служение обществу

Помощь людям

Рост

Выгода

Слава

Добропорядочность

Новаторство

Отраслевая специализация

Лидерство

Эрудиция

Размеренный рабочий темп

Интеллектуальный статус

Физические нагрузки

Свобода

Личностный рост

Работа, наполненная смыслом

Деньги

Власть и авторитет

Государственная служба

Качество выполняемой работы

Признание

Репутация

Контроль над другими

Статус

Стабильность

Самоуважение

Ответственность и подотчетность

Свободное распоряжение временем

Мудрость

Работа в условиях стресса

Работа в коллективе

Работа в одиночку

Уважение

Гармония

Эстетика

Юмор

Баланс между работой и личной жизнью

Эмоциональность

Мастерство

Материальное благополучие

Решительность

Забота об окружающей среде

Творчество

Сотрудничество

Конкуренция

Общность

Профессионализм

Изменения и разнообразие

Сложные задачи

Искусство

Почему ценности имеют значение?

Обозначив свои ценности, вы сможете не раз воспользоваться этим списком. Пусть они послужат для вас своеобразным «радаром», с помощью которого вы тщательно изучите вашу работу и другие сферы жизни, определяя, к чему неравнодушны, где реализовали себя, а где — нет.

Данный список позволит вам:

- Взглянуть на свой бизнес с позиции ваших жизненных ценностей.
- Достичь равновесия между работой и личной жизнью.
- Сохранить энтузиазм в моменты неудач, а также при занятии рутинной работой.
- Оказавшись перед трудным выбором, не свернуть с пути. Например, как вы поступите, если стеснены в финансах, а вам предлагают работу, которая не вписывается в ваш план?
- Привлечь потенциальных клиентов, поскольку ваши ценности зачастую перекликаются с ценностями других людей.

Может так случиться, что ваши жизненные ценности не совпадут с вашими деловыми ценностями. Например, по жизни деньги для вас не важны, однако для процветания бизнеса прибыль необходима. Откуда в таком случае черпать вдохновение для создания своего дела? Один из способов — рассмотреть разные аспекты занятия предпринимательской деятельностью и определиться с тем, какие ваши жизненные ценности являются наиболее важными для каждого из них.

14

ЦЕННОСТИ В ОСНОВЕ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Ваши ценности играют важную роль и при создании бренда — они должны согласовываться с вашими действиями. Если ваша деятельность противоречит ценностям ваших клиентов, это может иметь серьезные последствия, сильно вам повредить. Например, подобная неудача постигла компанию Innocent Drinks, которая недавно заключила сделку с компанией Coca-Cola.

Бренд Innocent

Основанная 10 лет назад компания Innocent завоевала популярность благодаря полезным для здоровья напиткам, а также благодаря своей социальной политике — 10% прибыли компания отчисляла на благотворительные нужды. Однако, когда контрольный пакет акций Innocent приобрела Coca-Cola, от многочисленных приверженцев продукции Innocent посыпались язвительные комментарии. По их мнению, компания Innocent все равно что заключила сделку с дьяволом. Одни негодовали: «Вы продали свою душу. Больше мы у вас ничего не купим». Другие оплакивали печальный конец такой чудесной истории: «И, пожалуйста, не надо больше смешных постов из блогов, милых электронных писем, картинок в домашнем, деревенском стиле или забавных надписей на картонных упаковках… Все это больше не вяжется с имиджем вашего бренда».

Они (основатели Innocent) не заметили очевидного противоречия между позицией компании Innocent, выступавшей за здоровый образ жизни и социальные ценности, и позицией компании Coca-Cola, как одного из флагманов глобального капитализма.

(Источник: www.business.timesonline.co.uk)

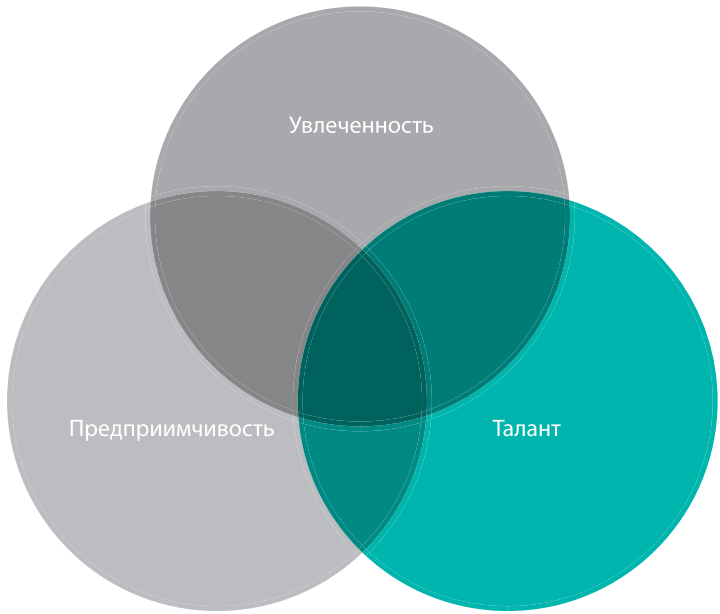
КАКОВЫ ДВИГАТЕЛИ ВАШЕГО БИЗНЕСА?

Чтобы преуспеть, вам необходимо уравновесить ваши стремления и развить свою идею в бизнес-модель с другими задачами.

Если предприятие держится на одних идеях, а его коммерческая составляющая упускается из виду, оно разорится. Аналогичным образом, если в основе предприятия лежит одна лишь коммерческая выгода, а вопросам инноваций и творчества должного внимания не уделяется, эффективность такого предприятия в конце концов упадет. Важно найти золотую середину между увлеченностью, талантом и предприимчивостью.

«Стремление разобраться в самой себе, своих идеях, побуждениях, целях, которые я преследовала, открывая бизнес, принесло гораздо большую пользу, нежели изучение основ предпринимательства как таковых».

Холли Макинтайр, специалист по онлайн-подбору персонала для творческих предпринимателей



16

КАКОВЫ ДВИГАТЕЛИ ВАШЕГО БИЗНЕСА?

Диаграмма на странице 15 разработана на материале из книги Джима Коллинза «От хорошего к великому». Коллинз изучил качества и движущие силы компаний, достигших крупного успеха. В таких компаниях упор делается на том, чтобы подогреть энтузиазм сотрудников, найти наилучшее применение их способностям и умениям, выработать четкое видение того, как добиться непрерывного, устойчивого притока денежных средств, доходности.

Легче всего определиться с теми качествами, которые стимулируют вашу увлеченность. Многие из них уже обозначены в списке ваших ценностей. Данное пособие поможет вам взвесить каждую из движущих сил, сравнив ее с навыками, необходимыми для продвижения вашей идеи, и финансовой привлекательностью вашего предложения.

Миссия

Тщательно изучив свою идею в качестве делового предложения, разобравшись с лежащими в ее основе ценностями и движущими силами, переходите к миссии вашего бизнеса.

Миссия представляет собой кратко, четко выраженную цель существования предприятия, а также перспективы его развития в будущем. Миссия может многое сказать клиенту о вашем бизнесе, поэтому стоит потратить время на ее формулирование. Для примера изучите миссии некоторых компаний.

В идеальном случае миссия является обоснованной, реалистичной и укладывается в три-четыре предложения. Она должна повторять резюме вашего бизнес-плана, дающее представление о вашей компании, ее деятельности и целях, а также о том, почему вы этим занимаетесь. Обратите внимание на миссию компании Virgin Atlantic:

«Создать успешную авиакомпанию, в которой с удовольствием работают сотрудники и самолетами которой с удовольствием летают пассажиры».

МЕТОДИКА АРГУМЕНТИРОВАННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

Для предпринимателя обычно не составляет труда определить, каким он видит себя и свой бизнес. Вы придумали идею, вы ей всецело преданы и готовы претворить ее в жизнь. Но можете ли вы донести свое видение до других? Можете ли описать его словами, изобразить на листе бумаги? И самое главное: представляете ли вы, каким образом ваше видение обретает черты реального бизнеса?

Ответы на эти вопросы вам поможет найти методика аргументированного моделирования. В основу модели положены исследования Маршалла Маклюэна. Маклюэн, будучи человеком из академической среды, разработал модель Tetrad of Media Effects; несмотря на сложное название, в целом она довольно проста. Модель представляет собой четыре вопроса, которые вы должны задать применительно к вашей идее:

01 В чем ее польза?

02 Что она собой заменяет / делает менее привлекательным?
Например, онлайн-новости (блоги и т. д.) делают печатные СМИ менее привлекательными.

03 Что она возрождает?
Под влиянием новых идей может измениться наш взгляд на прежние идеи, их ценность. Например, сейчас предпочитают слушать музыку на цифровых носителях, и поэтому широко распространенные ранее виниловые пластинки стали редкостью. То есть, обрели статус коллекционного предмета, стоящего немалые деньги.

04 Каковы возможные неблагоприятные последствия?
Что, если идея становится настолько успешной, что это приводит к неблагоприятным последствиям? Например, идея совместного пользования прокатным автомобилем получила такое удачное воплощение, что под ее влиянием многие стали пересаживаться с общественного транспорта в машины, тем самым способствуя увеличению количества выхлопных газов, попадающих в атмосферу. В итоге хорошая идея имела отрицательный эффект.

18

МЕТОДИКА АРГУМЕНТИРОВАННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

Применение методики аргументированного моделирования наглядно демонстрирует неоднозначность успеха компании Burberry.

Бренд Burberry

Компания Burberry обрела известность в результате удачно проведенного в конце 1990-х годов нового позиционирования бренда. Фирменными знаками компании, основанной еще в середине XIX века, были тренчкот и узор «клетка», прочно ассоциировавшиеся с британской аристократией. К 1980-м годам популярность бренда стала падать, молодое поколение британцев он уже не привлекал. В 1997 году прибыль с £37 млн. снизилась до £25 млн. Компания пригласила на пост исполнительного директора Роуз Мари Браво, чтобы она модернизировала бренд. Новые дизайнеры обновили модельный ряд компании, влили свежую струю. Была запущена новая рекламная кампания с привлечением таких знаменитостей, как Кейт Мосс, которая стала лицом бренда.

Оставаясь верной своим прежним принципам, качеству и эксклюзивности, компания попыталась вдохнуть в свой продукт новую жизнь. Были открыты новые магазины, а те, что не приносили дохода, были, напротив, закрыты; частью новой стратегии развития стал выпуск модных аксессуаров и подарочных изделий. В 2005 году прибыль компании возросла в шесть раз. Обратной стороной такого подъема стала популярность бренда среди покупателей с плохим вкусом, в том числе такой молодежной субкультуры, как «чавы» (британский аналог гопников). Кроме того, возникла масса подделок. Компания развернула борьбу с фальсификаторами, сократила присутствие в своих изделиях фирменной «клетки», перестала продавать под своей маркой бейсболки.

В чем была польза модернизации?

– В известности бренда, его узнаваемости.
– В использовании «клетки» как статусного знака.

Что она собой заменила / сделала менее привлекательным?

– Изделия для избранных становятся массовыми, теряя свою эксклюзивность.

Что она возродила?

– Спрос на «клетку».
– Спрос на одежду классического стиля, вновь вошедшего в моду.

Каковы были неблагоприятные последствия?

– Внимание к бренду людей с плохим вкусом и субкультуры «чавов» обесценило бренд.
– Появилось много подделок.

Изучение перспектив бизнеса

С помощью убедительной аргументации можно проверить жизнеспособность вашей идеи. Представьте, что вам удалось воплотить свое видение — вы открыли собственное дело. Каким оно будет? Как вы докажете, что перспектива будет именно такой? Для этой цели воспользуйтесь Рабочей таблицей 02b «Методика аргументированного моделирования». Вообразите свое предприятие в будущем, опишите результаты с помощью словесных формулировок и образов. Отвечая на четыре вопроса, используйте столько стикеров, сколько сочтете нужным. Прежде, чем начать, задайте себе вопрос:

«Если в будущем мой бизнес ожидает успех, как он будет выглядеть?»

Если вы являетесь в своей области первопроходцем, представьте, как ваше предприятие повлияет на окружающую среду? Какое воздействие оно окажет на общество или индустрию, в которой вы работаете?

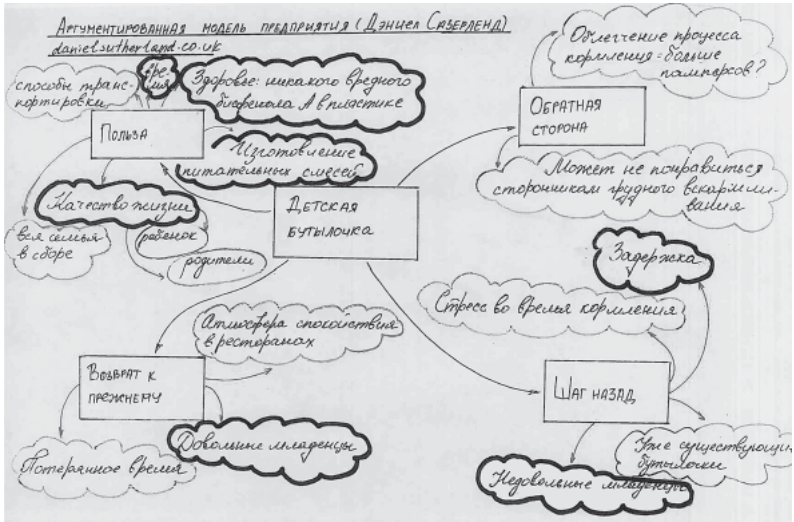
Отвечая на вопросы о вашем собственном предприятии («В чем его польза?», «Что оно собой заменит?», «Что оно возродит?», «Каковы возможные неблагоприятные последствия его деятельности?»), попытайтесь представить возможные последствия. Размышляя, руководствуйтесь следующими позициями:

- Широкий охват (мыслите как можно масштабней).
- Ваша конкретная индустрия/сфера деятельности (например, как деятельность вашего предприятия может отразиться на сложившихся практиках в данной индустрии).
- Ваши клиенты (в чем будет их выгода).
- Вы сами (как ваше предприятие повлияет на вашу деятельность/жизнь в целом).

20

МЕТОДИКА АРГУМЕНТИРОВАННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

Из приведенного ниже примера ясно, каким образом предприниматель использовал аргументированную модель предприятия, чтобы представить последствия развития своего бизнеса.



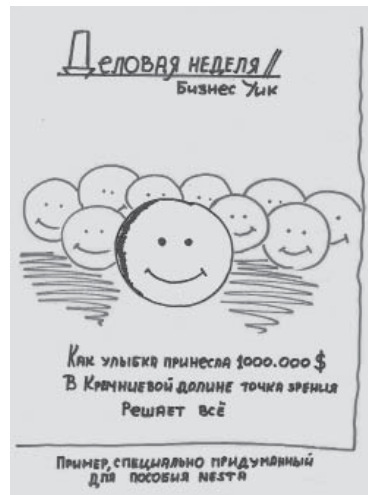
УБЕДИТЕЛЬНАЯ АРГУМЕНТАЦИЯ БУДУЩЕГО УСПЕХА

Думая о своем предприятии в будущем, вы сможете убедительно аргументировать его успех.

Например, вы собираетесь предложить новую услугу в области перевозок, основанную на идее совместного пользования прокатным автомобилем. Какое влияние она окажет на индустрию страхования? Появление вашего предприятия обусловит возникновение в страховой компании котировки для страхования рисков в случае, когда автомобилем управляют четыре человека.

Попробуйте предложить собственную наглядную аргументацию в поддержку своей идеи. В будущем она может оказаться для вас полезным инструментом увеличения продаж. Убедительная аргументация вызовет интерес со стороны партнеров, которые помогут вам реализовать бизнес-идею, а также сделает вашу продукцию или услугу привлекательной для клиентов.

Ниже приведены примеры подобной аргументации, предоставленные предпринимателями, которые пользовались методикой NESTA:



Вы можете прибегнуть к убедительной аргументации будущего успеха не только при планировании своего бизнеса, но и при разъяснении своей идеи потенциальным партнерам, сочетая этот метод со стандартными бизнес-прогнозами, например, прогнозом движения денежных средств. В конце концов, движение денежных средств — один из видов прогнозирования: он демонстрирует вашу осведомленность о том, во сколько обойдется претворение вашей бизнес-идеи в жизнь, какую цену вы назначите, какими должны быть объемы продаж.

22

МЕТОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Теперь, когда вы представили, как должен выглядеть ваш бизнес в случае успеха, вам необходимо провести стратегическое планирование или SWOT-анализ. За аббревиатурой SWOT скрываются следующие аспекты бизнеса: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Выявляя их с помощью данного метода, вы оцениваете стратегическую позицию своего предприятия. Сильные и слабые стороны относятся к внутренним аспектам и поддаются контролю, в то время как возможности и угрозы обычно зависят от внешних факторов, над которыми вы не властны.

SWOT-анализ поможет вам превратить слабые стороны в сильные, а угрозы — в возможности.

Так выглядит схематическое изображение примера стратегического планирования:

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (STRENGHTS)
(внутренние факторы)

- профессиональная команда
- оригинальная запатентованная идея

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (WEAKNESSES)
(внутренние факторы)

- скромные позиции на рынке
- низкий оборот
- отсутствие основной клиентуры

ВОЗМОЖНОСТИ (OPPORTINITIES)
(внешние факторы)

- четкие перспективы на рынке
- конкурентоспособная продукция на зрелой стадии ее жизненного цикла

РИСКИ (THREATS)
(внешние факторы)

- появление на рынке конкурентов
- «окно возможностей» для продукции захлопнулось

ПРЕЖДЕ ЧЕМ МЫ ПРОДОЛЖИМ

Вы уже выполнили ряд упражнений на выявление делового потенциала вашей идеи. Подведем итоги:

- Существуют основные положения успешного предпринимательства. Одно из ключевых — внимание к клиентам с целью выяснения их потребностей.
- Вы узнали, как определить вашу ИС, защитить ее и извлечь из нее максимальную пользу.
- Ваши ценности, таланты и целеустремленность формируют вашу рабочую среду и являются отличительным признаком вашего предприятия.
- Бизнес-идея, уравновешивающая вашу увлеченность бизнесом, ваши таланты и предприимчивость, повысит шансы на успех и стабильное развитие предприятия.
- Миссия кратко излагает цели предприятия, направляя вас в вашей деятельности.
- Применив методику аргументированного моделирования, вы представили, как будет выглядеть ваше идеальное предприятие. В результате вам удалось разобраться с собственным видением бизнеса, определить свою идею, донести ее до потенциальных партнеров.
- Вы воспользовались убедительной аргументацией для наглядной демонстрации успешности вашего дела.
- Применение метода стратегического планирования позволило вам взглянуть на стратегическую позицию вашей компании со стороны, выявить ее потенциальные слабые стороны, угрозы, а также сильные стороны и возможности.

24

ПРЕЖДЕ ЧЕМ МЫ ПРОДОЛЖИМ

Следующим шагом будет определение ключевых целей и задач вашего бизнеса и уточнение пути его развития.

В Сборнике 03 **«Выбор пути»** мы рассмотрим:

- Как обозначить свой круг клиентов.
- Как выстроить партнерские отношения, необходимые для дальнейшего развития бизнеса.
- Как детально представить работу предприятия, конечная цель которого — предоставление продукции или услуг.

Заметки

03

Выбор пути

КАК ЗАСТАВИТЬ БИЗНЕС РАБОТАТЬ?

NESTA Making Innovation Flourish

01

Вы уже придали своей бизнес-идее форму и определились с основными принципами ее развития. В данной части пособия «Бизнес в сфере творческих индустрий. Ключ к успеху» вы изучите различные аспекты, обусловливающие работу вашего предприятия.

В центре вашего внимания будут находиться три основные составляющие бизнеса:

Клиенты

Вы узнаете, кто приобретает вашу продукцию и почему.

Бизнес-процесс

Вы узнаете, из каких элементов складывается ваш бизнес-проект.

Сотрудничество

Вы познакомитесь с различными видами сотрудничества, благодаря которому ваши продукты и услуги дойдут до клиента.

02

КТО ВАШ ПОКУПАТЕЛЬ?

Прежде чем вы продолжите развивать свой бизнес, вам следует удостовериться в том, что ваша деятельность отвечает реальным потребностям рынка. Если это не так, двигаться дальше не имеет смысла.

На данном этапе полезно будет еще раз вернуться к вопросам, связанным с вашей бизнес-идеей, которые обсуждались ранее:

- Чем именно я занимаюсь?
- Чем мой бизнес привлекателен для клиентов?
- Существует ли необходимость в том, что я предлагаю?
- Будет ли достаточный спрос?
- Получу ли я вознаграждение, достаточное для того, чтобы развивать бизнес дальше?

Полагаться в своих ответах только лишь на внутреннее чутье не очень-то разумно — вы сильно рискуете своим предпринимательским будущим. Поэтому стоит собрать некоторые факты. Такой сбор данных называется маркетинговым исследованием. На данной стадии важно прояснить два аспекта: что представляет собой ваш клиент, и чем его могут привлечь ваши продукты и услуги.

01 Портрет вашего клиента

Для начала выясните, кто хотел бы приобрести ваш продукт. Прежде всего, важно понять, что из себя представляет ваш клиент. И только потом — как вы будете строить отношения с ним. Клиенты бывают разные, но вы должны найти подход к каждому. Составьте список из самых разных клиентов и подумайте, сколько из них захотят приобрести ваш продукт или услугу.

02 Опишите выгоду, которую получат ваши клиенты

Далее определите, какую именно выгоду от вашей продукции или услуг получит каждый клиент. Например:

> *Я обнаружил, что существующий на рынке спрос «A» никем не удовлетворяется (или не удовлетворяется должным образом). В качестве решения, призванного удовлетворить данный спрос, я предлагаю «B». Выгодой для моего заказчика станет продукт «C», за который я назначу цену «D».*

Если вы не в состоянии позволить себе услуги маркетинговой компании вы не в состоянии, можете провести исследования самостоятельно. Виды исследования:

Сбор и анализ вторичной информации. Так называемые «кабинетные исследования». С помощью Интернета найдите конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию или предоставляющих аналогичные услуги, и отслеживайте их деятельность, ходите на дни открытых дверей, регулярно знакомьтесь с информационными материалами, примерами из практики. Так вы составите себе представление о том, какой именно товар пользуется у клиентов спросом, сколько они за него платят, какую новую продукцию или услугу вы можете им предложить.

Публикуемые маркетинговые исследования. Определенная доля информации по тенденциям на рынке находится в свободном доступе. Кроме того, вы можете покупать отчеты о состоянии рынка у разных коммерческих компаний. Убедившись таким образом в существовании соответствующей ниши и спроса на ваш продукт или услуги, вы будете четче ориентироваться на своего клиента.

Полевые исследования. Они включают в себя как качественные, так и количественные исследования. С помощью качественных исследований можно узнать об отношении клиентов к продукту или услуге и внести соответствующие коррективы. В ходе количественных исследований вы сможете собрать необходимую статистику, например, количество потенциальных клиентов, их социальный и экономический статус, возрастной портрет и покупательские привычки.

«ВСЕ, ЧТО НУЖНО ДЛЯ БИЗНЕСА — ЭТО КЛИЕНТ, А ЕСЛИ ЕГО НЕТ, ЗНАЧИТ, У ВАС НЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, А ХОББИ».

Дин Браун,
промышленный дизайнер

04

КТО ВАШ ПОКУПАТЕЛЬ?

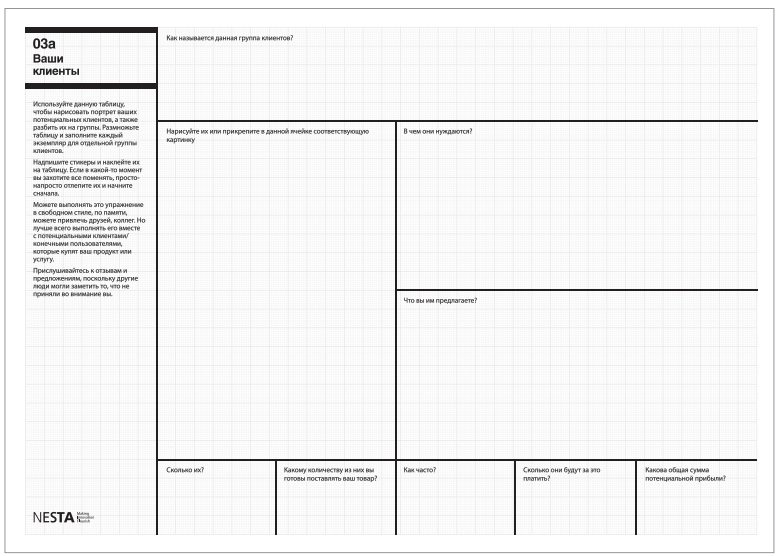
Проводя качественные исследования, вы можете действовать по правилам, собрав фокус-группу, а можете поступить проще, как в случае компании Innocent.

Фруктовые смузи компании Innocent

Трое выпускников решили опробовать свое изобретение, фруктовый напиток смузи, во время проходившего в Лондоне музыкального фестиваля. Пришедших на фестиваль они просили бросать пустые упаковки от напитка либо в урну с надписью «ДА», либо в урну с надписью «НЕТ». К концу фестиваля урны с надписью «ДА» оказались заполнены. Заручившись поддержкой инвесторов, молодые люди начали продавать напиток, ну а остальное вам уже известно.

Воспользуйтесь уже знакомым вам упражнением по методике аргументированного моделирования, чтобы определить, существует ли спрос на ваш продукт/услугу, в чем его/ее привлекательность для покупателей. Рабочую таблицу 03а «Ваши клиенты» необходимо заполнить для каждой группы клиентов отдельно. Это позволит вам выявить значительные потоки прибыли, которую можно получать при работе с каждой клиентской группой.

Рабочая таблица 03а «Ваши клиенты»



Вы можете приступать к заполнению таблицы, советуясь с друзьями или родственниками, однако лучше не ограничиваться этим и провести опрос среди потенциальных клиентов, а также среди тех, кто будет заниматься доставкой ваших продуктов или услуг.

Прислушивайтесь к откликам и предложениям, поскольку другие люди могут заметить нечто, что ускользнуло от вашего внимания. Местные агентства по развитию бизнеса, библиотеки, а, кроме того, онлайн-ресурсы, такие как Центр поддержки бизнеса и интеллектуальной собственности Британской библиотеки, также могут предоставить информацию, которая будет полезна для ваших исследований.

Вопросы, которыми вы станете руководствоваться в процессе исследований, зависят от направления вашего бизнеса. Однако в целом вам необходимо выяснить следующее:

- Насколько обширен ваш потенциальный рынок?
- Насколько многочисленна аудитория, которая заинтересуется вашей идеей?
- Как вы собираетесь взаимодействовать с этими людьми?
- Какое количество людей купит вашу продукцию?
- Хватит ли этой группы для того, чтобы ваш бизнес приносил прибыль?

Если спрос достаточно велик, чтобы удовлетворить ваши потребности, можете двигаться вперед. Если же нет, вам стоит еще раз все обдумать. И, может быть, пересмотреть вашу бизнес-идею. Или попытаться охватить большую аудиторию, расширив свое предложение.

Маркетинговое исследование — задача не из легких. Заявляя о себе, вы должны быть готовы к самым разным отзывам, в том числе — критике. Кроме того, существует вероятность, что спрос окажется невелик, а отсутствие платежеспособных клиентов поставит рентабельность вашего предприятия под вопрос.

06

КТО ВАШ ПОКУПАТЕЛЬ?

Однако не поддавайтесь желанию перескочить через этот этап. Если ваш анализ потенциального рынка окажется неточным, то есть риск, что и сам бизнес-проект в скором времени даст трещину.

Старайтесь придерживаться объективных взглядов. Помните о том, что смысл исследования — проверить, насколько ваша бизнес-идея удачна. На данном этапе легко внести коррективы в первоначальный замысел, усовершенствовать его, либо вовсе отказаться и начать заново. В дальнейшем, когда вы уже вложите в свою идею деньги и силы, сделать это будет сложнее.

СОЗДАНИЕ УСТОЙЧИВОГО БИЗНЕСА

Для создания устойчиво развивающегося предприятия важны три основных аспекта:

01 Четкое понимание того, зачем нужен ваш бизнес.

02 Уверенность в том, что ваше предложение найдет свою аудиторию и рынок сбыта.

03 Коммерческое предложение, в котором цена на продукт будет выше его себестоимости.

«Предпринимательская деятельность — дело нелегкое, но в то же время увлекательное. Получив инструментарий и разбив с его помощью большие задачи на более мелкие, требующие поэтапного выполнения, я решила вопросы управления бизнесом один за другим, а не сидела и взирала на гору проблем, мучительно размышляя, с какой стороны к ней подступиться».

Рэчел Хоррокс, промышленный дизайнер

Итак, для формулирования целей своего бизнеса (пункт 01) вы пользовались методикой аргументированного моделирования, а для определения потенциальных клиентов (пункт 02) отвечали на вопрос «Кто ваш покупатель?». Следующий раздел поможет вам разобраться с пунктом 03.

Один из способов выстроить правильный механизм функционирования вашего бизнеса — представить свой бизнес-проект в виде определенного обещания:

- Вы обещаете клиентам, что предоставите им некий продукт или услугу.
- Ваши клиенты будут ожидать, что вы сдержите свое обещание.
- Вы вступаете в сотрудничество с другими людьми, чтобы выполнить это обещание.

Таким образом, формируется «треугольник обещаний»: между вами, вашими клиентами и качеством вашего продукта или услуги.

Треугольник обещаний

Работа любого предприятия состоит из целого ряда направлений, и маловероятно, что всеми ими будете заниматься вы сами. Таким образом, вам необходимо привлекать других людей и, выстраивая с ними отношения, выполнять свои обещания перед клиентами.

08

СОЗДАНИЕ УСТОЙЧИВОГО БИЗНЕСА

Большинство предпринимателей-новаторов полагаются в бизнесе на собственный творческий потенциал и изобретательность, они самостоятельно контролируют каждый аспект своего бизнеса. Однако долго поддерживать такой режим работы невозможно: это может навредить и вам лично, и благополучию вашего дела. К тому же ваши интересы, навыки и умения, скорее всего, ограничиваются определенными сферами вашей деятельности. Как правило, получение профессионального опыта во всех необходимых сферах бизнеса выливается в неоправданно высокие финансовые и временные затраты.

Вам следует распределить обязанности, необходимые для управления вашим бизнесом, и решить, какие из них вы возьмете на себя. Для этого вы должны сделать следующее:

- Выделить в составе вашего бизнеса сферы деятельности, в которых применимы ваши личные знания и умения, и которые интересны именно вам.
- Решить, какие еще навыки вам необходимо приобрести для ведения предпринимательской деятельности.
- Понять, с какими людьми и организациями нужно выстроить партнерские отношения для того, чтобы ваш бизнес был успешным.

Для решения этих задач мы рекомендуем вам использовать методику проектного планирования, а также прилагающуюся к ней методику выстраивания партнерских отношений. С помощью методики проектного планирования вы описываете свой производственный процесс, а с помощью методики выстраивания партнерских отношений определяете четыре сферы деятельности, ключевую роль в которых можете играть или вы сами, или другие люди.

Если вам удалось выстроить такую модель ведения бизнеса, при которой предприятие функционирует без вашего прямого вмешательства, значит, вы смогли донести свои идеи до партнеров, заразить их энтузиазмом. То есть, получая от своего предприятия прибыль не только в финансовом, но также в творческом и личностном плане, вы одновременно будете успевать работать и над другими проектами.

Прежде чем рассмотреть методику выстраивания партнерских отношений подробней, определите различные аспекты своего бизнеса и установите связи между ними. То есть, детально изучите работу вашего предприятия. Для этого обратимся к методике проектного планирования.

МЕТОДИКА ПРОЕКТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Методика подразумевает составление подробного плана или схемы, наглядно отображающей принцип работы вашего предприятия. Таким образом, выполняя данное упражнение, вы представите работу вашего бизнеса в реальности, опишите производственный процесс. С помощью данной методики вы выявите все те виды деятельности, которые отражены и в ежегодном отчете, и в каждодневном плане.

«Методика проектного планирования — невероятно полезный (буквально перевернувший мою жизнь) инструмент, который мы используем для дробления глобальных целей на более конкретные задачи. Вроде бы проще некуда, однако польза от этой методики огромная. Особенно для таких творческих перфекционистов, как я!»

Зои Синклер, художница

Прежде чем вы возьметесь составлять план своего предприятия в соответствии с методикой проектного планирования, рассмотрим некоторые важные производственные факторы.

Существует множество предприятий, специализирующихся в самых разных областях. Например, производственный процесс в ювелирной фирме сильно отличается от производственного процесса в кино - или телекомпании. Однако у них есть и ряд общих черт. Во всех компаниях независимо от того, производят они продукт или оказывают услугу, присутствует производственный процесс. Он включает в себя этап привлечения клиента, этап разработки и этап доставки.

Этап привлечения клиентов. На данном этапе вы очерчиваете круг ваших потенциальных покупателей и убеждаете их приобрести продукт или услугу именно у вас.

Этап разработки. На этом этапе вы разрабатываете продукт или услугу для ваших клиентов.

Этап доставки. Вы доставляете продукт или услугу вашим клиентам.

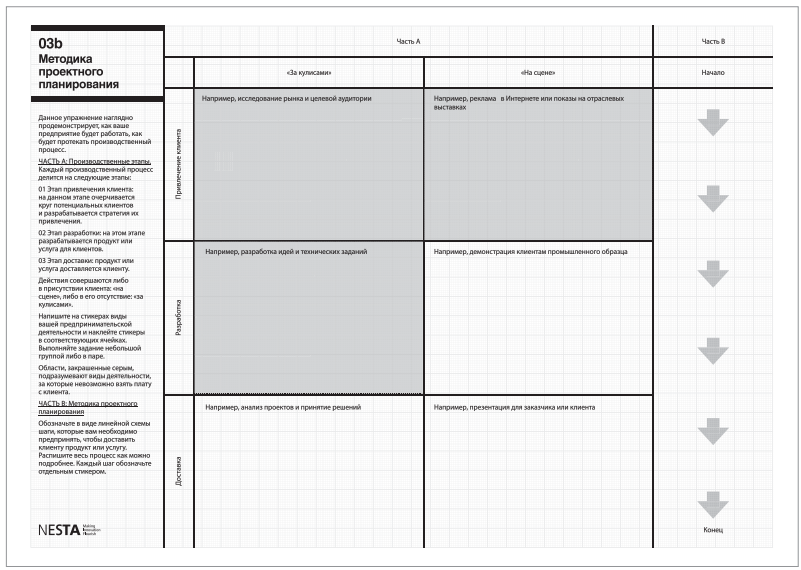
10

МЕТОДИКА ПРОЕКТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Все эти действия происходят либо на виду у клиента, так сказать, «на сцене», либо вне его поля зрения, то есть, «за кулисами». На примерах из таблицы ниже видно, как выглядит производственный процесс проектной компании.

Области, закрашенные серым, обозначают те виды деятельности, за которые невозможно напрямую взять деньги с клиента: вы не можете предъявить клиенту счет за проведенный анализ рынка, рекламные мероприятия или расходы, понесенные при продажах. Все это вы должны покрыть из собственной прибыли. Вот почему предприятия, которые не могут продвинуться дальше этапа привлечения клиентов, как правило, сосредоточены исключительно на «закулисных» исследованиях и разработках, следовательно, они быстро прогорают.

В Рабочей таблице 03b «Методика проектного планирования» выполните задание А «Производственные этапы»: распределите стикеры в ячейках таким образом, чтобы было ясно, какая часть вашего производственного процесса проходит «за кулисами», а какая — «на сцене», от этапа привлечения клиентов до этапа доставки.



Составление проектного плана[1]

Чтобы понять, как ваше предприятие будет поставлять продукцию или услуги, достаточно изобразить с помощью диаграмм карту производственного процесса: различные стадии производства, реализации и распространения продукта или услуги. Вы можете составить план, обозначая, как пришли к вашей бизнес-идее, как вы собираетесь ее реализовывать, и как вы будете доставлять конечный продукт клиенту.

Для начала стоит ответить на следующие вопросы:

- **Каким образом будет работать мой бизнес?**
- **Как я найду своих клиентов, чем их заинтересую?**
- **Как я создам то, в чем они нуждаются?**
- **Как я распространю произведенный продукт?**

Возможно, вам проще отвечать на вопросы в обратном порядке: сначала представить, как вы доставляете продукт или услугу клиенту, затем двигаться дальше.

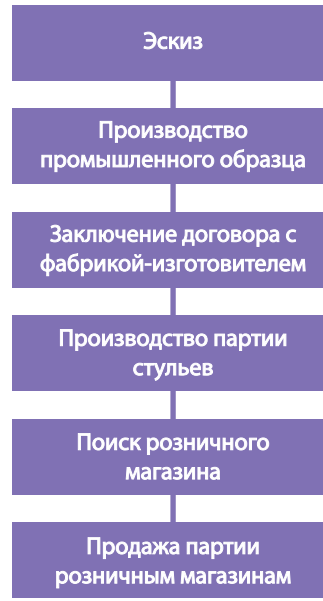
Каждый бизнес-план будет уникальным, непохожим на другие. На следующей странице в качестве примеров изображены две диаграммы. Первая диаграмма, более простая, представляет собой схему производственного процесса компании, изготовляющей мебель. Вторая диаграмма, более сложная, представляет собой схему путешествия до аэропорта и посадку на борт самолета — вы увидите разбивку на подробные шаги, которые надо выполнить, и разных людей, которые вовлечены в этот процесс.

1 Основой для методики проектного планирования послужила работа Билла и Джиллиан Холлинз из их книги Over the Horizon: Planning Products Today for Success Tomorrow, опубликованной в издательстве «Джон Уайли и сыновья».

12

МЕТОДИКА ПРОЕКТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Диаграмма 01
Упрощенная бизнес-схема для мебельной компании



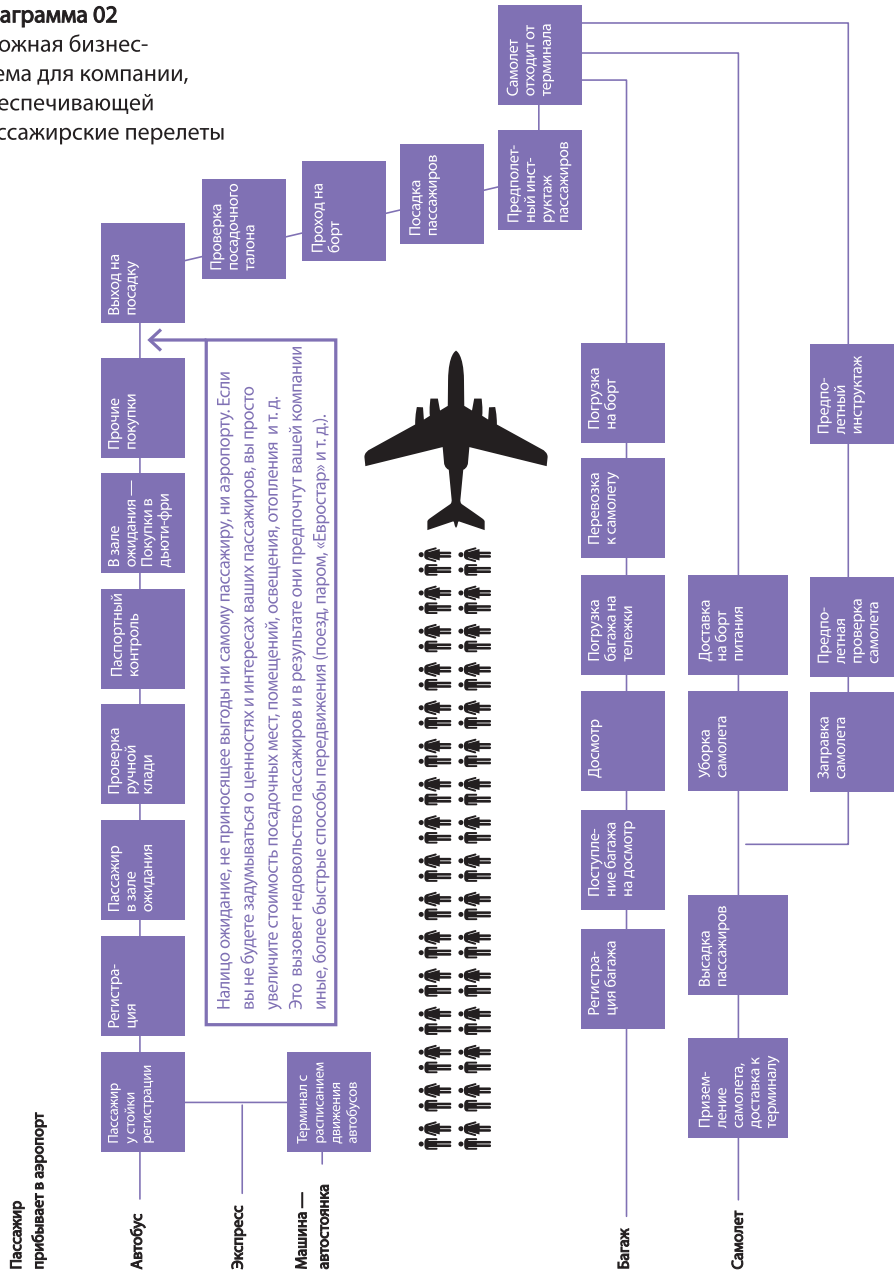
Цели диаграммы:

– Наглядно продемонстрировать, какие задачи необходимо выполнить на каждом этапе производственного процесса.

– Определить, какие специалисты участвуют в выполнении этих задач.

На этой диаграмме видны все основные этапы производственного процесса, а также возможные риски из-за недостатка опыта или ресурсов. Схема поможет вам понять, что именно в вашем производственном процессе нуждается в корректировке.

Диаграмма 02
Сложная бизнес-схема для компании, обеспечивающей пассажирские перелеты



14

МЕТОДИКА ПРОЕКТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Разработка бизнес-схемы вашего предприятия

Разрабатывая схему, необходимо помнить о трех правилах:

– Разбивать весь процесс на отдельные этапы.

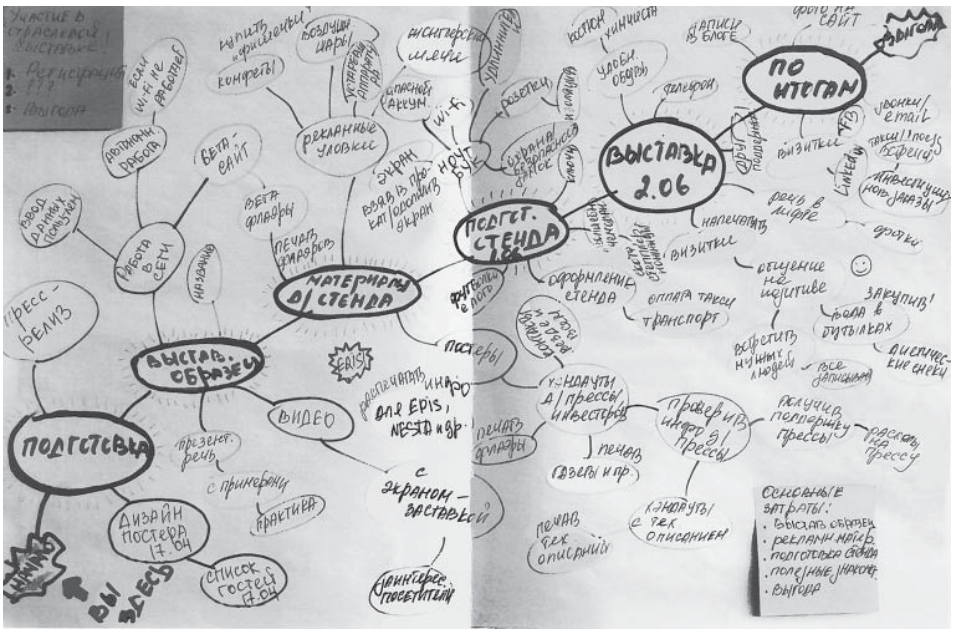
– Изображать план наглядно.

– Помнить о самых незначительных деталях.

В части В Рабочей таблицы 03b «Методика проектного планирования» изобразите линейную схему вашей бизнес-идеи. Помните о том, что важно отметить все этапы процесса, расписав их как можно подробней.

Если ваше предприятие представляет собой ряд одновременно протекающих процессов, необходимо составить несколько схем, чтобы получить общее видение.

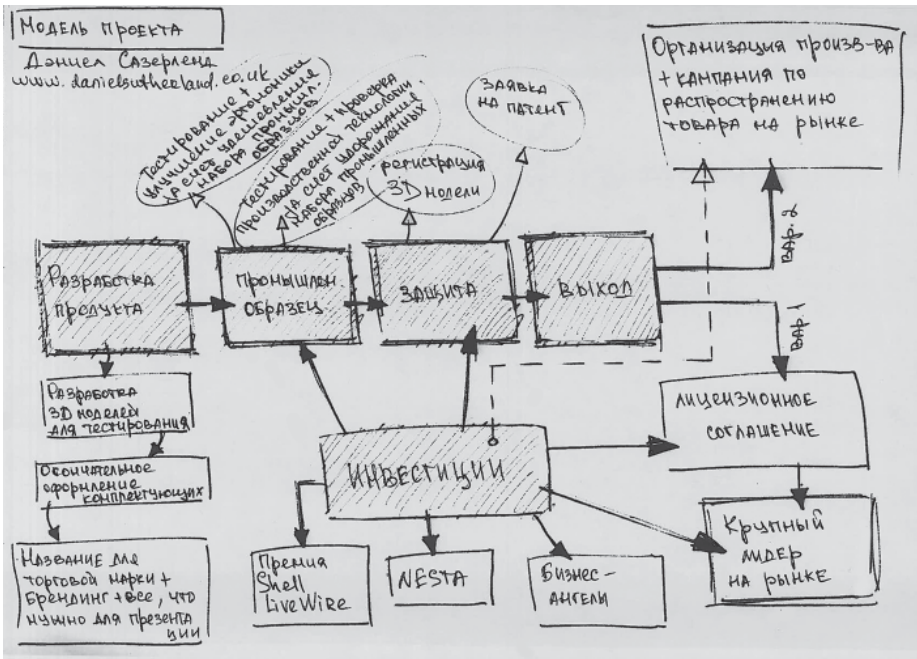
Модель проекта, пример № 1



Работая с частью А «Производственные этапы» Рабочей таблицы 03b, определите, какие этапы вашего производственного процесса протекают на виду у клиента, а какие от него скрыты. Далее составьте отдельные схемы для действий «на сцене» и действий «за кулисами», а потом совместите их с общей схемой. Это даст вам четкое видение того, как именно может работать ваше предприятие.

В качестве примеров мы привели несколько схем. Как вы видите, количество этапов, равно как и способов их обозначения, сильно варьируется. То есть, единственно верного способа изобразить схему производственного процесса вашего предприятия не существует.

Модель проекта, пример № 2



16

МЕТОДИКА ВЫСТРАИВАНИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Чтобы разобраться в том, как ваше предприятие работает, и в чем вам может потребоваться помощь, одной только методики проектного планирования мало. В данном разделе основное внимание уделяется выстраиванию партнерских отношений, которые необходимы для успешного производственного процесса. Задумайтесь о следующем:

- **Как вы ищете себе помощников?**
- **Чем вы можете их привлечь?**
- **Как вы будете с ними договариваться?**

Первым шагом, согласно методике выстраивания партнерских отношений, является выделение четырех ролей, которые в дальнейшем будут играть ваши партнеры: генератор идей, исполнитель, распространитель, потребитель.

Генератор идей: создает и формулирует новые предложения, разрабатывает дизайн, концепции и направления деятельности. Кроме того, занимается формированием и синтезом свежих идей. Эта роль важна для осуществления творческого процесса. Если в данной роли вы чувствуете себя уверенней всего и считаете, что вам она по плечу, у вас наверняка возникнет соблазн посвящать большую часть своего времени именно этой составляющей бизнеса.

Исполнитель: преобразует концепт в конечный продукт или услугу; руководит производственным процессом, наполняет идеи содержанием. Эта роль предполагает трансформацию творческой идеи (например, киносценария или партитуры) или исходных материалов в законченное произведение или продукт (фильм, музыку, изделие).

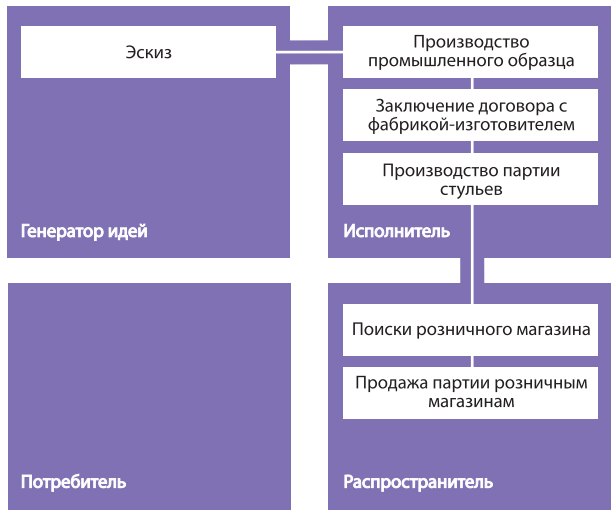
Распространитель: занимается распространением конечного продукта или услуги, осуществляет продвижение и сбыт продукта на рынке. Эта роль подразумевает доставку продукта с целью его дальнейшего использования клиентом.

Потребитель: покупает и использует продукт или услугу.

Необходимо, чтобы в рамках вашего бизнес-проекта все четыре роли были реализованы. Но это вовсе не значит, что вы должны исполнять их в одиночку. Роли можно разделить между партнерами.

Соотнесите выделенные четыре роли с этапами вашего производственного процесса. На примере бизнес-схемы мебельной компании (на странице 12) видно, кто за что отвечает в ходе производственного процесса.

Схема 03: Сферы предпринимательской деятельности



Обратите внимание на то, что, в случае с бизнес-схемой мебельной компании, задействованными в работе бизнеса оказались лишь три роли. Компания не занимается прямыми продажами, она работает с распространителями и посредниками, поэтому роль потребителя для данной компании не актуальна.

18

МЕТОДИКА ВЫСТРАИВАНИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

В такой модели выстраивания партнерских отношений нет ничего необычного, однако она имеет свои подводные камни. Распространители возьмут за свои услуги определенную плату либо сделают наценку: оптовая цена станет розничной. Некоторые дистрибьюторские сети действуют по всей стране (например, сети кинотеатров), другие имеют более узкую сферу влияния (например, дистрибьюторы в индустрии моды). Природа вашего продукта и способ его распространения помогут определить, сколько партнеров вам необходимо: один или несколько.

Тип вашего бизнеса и выбранная вами модель управления подскажут, на какие роли вам нужны партнеры.

Выявление необходимых партнерских отношений

С помощью части В Рабочей таблицы 03с «Методика выстраивания партнерских отношений» определите, как элементы вашей бизнес-схемы соотносятся с перечисленными выше сферами деятельности (генератор идей, исполнитель, распространитель, потребитель).

Определите, какие из этих ролей вы будете выполнять сами. Ответьте на вопросы:

- Какие роли вы можете поручить партнерам?
- Кто кому будет платить деньги: вы партнерам или они вам?
- Как отношения с партнерами повлияют на изменение стоимости продукта на рынке?
- Достаточно ли вам будет такой схемы для успешной работы? Если нет, какие дополнительные ресурсы вам потребуются/какие дополнительные роли нужны для работы вашего предприятия?

Не пожалейте времени на то, чтобы рассмотреть разные варианты и выбрать для своей идеи наиболее эффективный. Пока вы создаете лишь опытный образец своего предприятия, и на данном этапе имеет смысл рассмотреть как можно большее количество образцов вашей бизнес-модели.

Выстраивание партнерских отношений

Устойчивое развитие любого бизнеса зависит не только от его владельца. Вы либо покупаете, либо продаете продукт/услугу.

Успешное сотрудничество обязательно строится на взаимном доверии и поддержке. Разрыв партнерских отношений может серьезно сказаться на производственном процессе. Поэтому важно четко представлять, кто в каждом случае кому помогает, и кто поддерживает ваш «треугольник обещаний».

Выступая в роли потребителя, вы должны четко представлять, что и когда вы хотите купить, каким должно быть качество продукта и периодичность его поставок, сколько это будет стоить, когда и как вы готовы за это платить.

Например, собираясь приобрести компьютер фирмы Dell, вы наверняка получите именно то, на что рассчитывали, по той цене, какая была заявлена, и в тот срок, какой был оговорен. Все потому, что у компании Dell четко прописано, что она может, а что — нет. И это тот самый минимум, который должен присутствовать в любых партнерских отношениях.

Что может привлечь к вам партнеров?

Крайне важно, чтобы в любых партнерских отношениях, которые вы начинаете и развиваете, выгоду получили обе стороны.

В отличие от других людей, у вас уже есть опыт работы с конкретным поставщиком или распространителем. Положительный опыт продлит и укрепит ваше партнерство, отрицательный опыт поставит сотрудничество под вопрос.

20

МЕТОДИКА ВЫСТРАИВАНИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Исторически так сложилось, что деловые отношения в основном существовали в виде сделок. И производитель совсем не обязательно учитывал нужды или потребности клиента. С тех пор многое изменилось: у каждого предприятия есть богатый выбор партнеров, с которыми он может выстраивать отношения.

Чтобы создать хорошие партнерские отношения, необходимо помнить о следующем:

- Нужно знать потребности клиента или партнера и представлять, какую выгоду он получит от сотрудничества с вами.
- Партнерские связи не могут быть односторонними, в них должны быть вовлечены обе стороны.
- Партнерские связи основываются на человеческих отношениях. Изначально вы доверяетесь партнеру, полагаясь на его честность, в дальнейшем он оправдывает ваше доверие.
- Партнерские отношения способствуют одинаковому образу мышления; долгосрочные сделки, на регулярной основе и с соблюдением всех обязательств, только укрепляют взаимопонимание.

При выстраивании партнерских отношений следует рассматривать клиента как необходимое условие выгодной сделки, зависящей от уровня кооперации. Говоря о таких партнерах, как поставщики и другие посредники, надо сказать, что фирмы не будут работать друг с другом в условиях, когда один остается в выигрыше, а другой — в проигрыше, они предпочтут такие отношения, от которых обе стороны выигрывают.

Вернитесь к вашему собственному бизнесу и ответьте на следующие вопросы:

– Как ваш бизнес может заинтересовать и привлечь партнеров, которые выступят в роли:

  Генератора идей?

  Исполнителя?

  Распространителя?

  Потребителя?

– Что вы на данный момент можете им предложить?

– Достаточно ли этого? Если нет, что еще нужно, чтобы они захотели работать с вами?

– В связи с этим какие шаги вы собираетесь предпринять?

– Какие дополнительные средства, навыки, ресурсы, сведения вам для этого понадобятся?

– Какие это будет иметь последствия для вашего предприятия в финансовом отношении?

Очень важно обозначить, как и в какой форме вы будете получать от клиентов деньги, и как вы будете делить прибыль с партнерами. Многие довольно успешные предприятия разоряются в первые же несколько лет своего существования, потому что не успевают вовремя получить от клиентов деньги и, соответственно, не могут заплатить поставщикам. Поэтому в бюджетном плане вашей фирмы должны быть отражены все аспекты партнерских отношений.

Какого рода сделку вы ожидаете?

Вступая в деловые отношения и начиная диалог с потенциальными партнерами и поставщиками, вы должны твердо знать и уметь выразить следующее:

– Что вы ждете от партнерских отношений.

– Что вы собираетесь предложить партнеру.

– В чем будет заключаться выгода для партнера.

22

КОНТРАКТЫ И СОГЛАШЕНИЯ

Контракты и соглашения подтверждают, что стороны поняли условия сделки и приняли их. В подобных документах должны быть четко прописаны условия вашего сотрудничества, взаимные обязанности, производственные затраты, которые покрывает клиент, и условия оплаты. Последнее особенно важно, поскольку этот пункт гарантирует, что вам заплатят в полном объеме и в оговоренный срок.

Содержание контракта:

- Описание проекта в соответствии с выставленным клиенту предложением.
- Срок, в который вы осуществите доставку продукта.
- Сроки предоставления отчетов о ходе работы или поэтапном выполнении работ.
- Количество изменений, которые клиент вправе внести без дополнительной оплаты.
- Размеры, форма, цвет, текст, шрифт и другие важные технические характеристики продукта.
- Штрафы, налагаемые на вас в случае несвоевременной доставки продукта.
- Подробные расценки на каждый элемент проекта, в том числе эксплуатационные расходы (зарплата административного персонала), расходы на печать, НДС и др.
- Ваши условия оплаты, определяющие, как и на каком этапе проекта вы хотите получить оплату.

Условия оплаты

Важно четко прописывать свои условия оплаты, поскольку многие малые предприятия разоряются из-за неумения управлять денежными потоками. Вы должны твердо знать, когда ждать оплату и каковы будут ее размеры.

Если выполнение работы занимает довольно большой период времени, установите поэтапную оплату, например, 40% от суммы при заключении договора, 30% на промежуточном этапе и еще 30% по завершении работ.

Если вам приходится покупать дорогостоящие материалы, обяжите клиента заплатить за них заранее, затем потребуйте оплату на промежуточном этапе или вышлите клиенту напоминание об оплате по завершении работ.

Вы можете прибегнуть и к такому варианту: вместо того, чтобы по завершении работ предъявить уведомление о поставке и требовать оплаты наличными или по безналичному расчету, выставите счет. Выставляя клиенту счет, вы четко прописываете сроки оплаты, например, в течение семи дней, тридцати дней. Ведите учет выставленным счетам, отмечая дату получения оплаты или же факт задержки платежа. Решение о том, когда отправить напоминание о задолженности, вы принимаете сами, однако делайте это обязательно. Помните: выполненная работа должна быть оплачена!

Подписание контракта/договора

Вышлите два экземпляра контракта/договора клиенту для подписания. Ясно дайте понять, что пока не получите свой экземпляр с подписью, работы не начнете. Договор обретает юридическую силу с момента его подписания.

Юрист составляет стандартный договор со всеми вышеперечисленными положениями, а вы вносите в него изменения, учитывая специфику работы с каждым из клиентов. Образцы договоров могут предоставить и торгово-промышленные организации. Помните о том, что заключая договор, вы избавляете и себя, и клиента от недопонимания, споров и разногласий, путаницы.

Продажа или возврат

Вы оговариваете с пунктом продаж (магазином, галереей и т. д.) сумму, с которой дистрибьютор получит свой процент. Остальные деньги вы получите после того, как продукт будет продан. В таком случае за все материалы вы обязаны заплатить сразу же.

Магазины и галереи обычно оговаривают условия продажи или возврата — прежде чем заключить соглашение на реализацию всей партии товара, они смотрят, как ваш продукт продается. Вы должны определиться с тем, какой процент от общего количества продукта вы готовы передать на условиях продажи или возврата.

ПРЕЖДЕ ЧЕМ МЫ ПРОДОЛЖИМ

Задания и упражнения из этого сборника помогли вам очертить круг ваших клиентов, выявить связи между отдельными этапами вашего производственного процесса, определить те партнерские отношения, которые необходимо построить, чтобы ваш бизнес шел в гору.

Итак, подведем итоги:

- Вы определили свою клиентскую базу и убедились в том, что на ваш продукт или услуги, имеющие определенную цену, существует спрос.
- Вы проследили взаимосвязь между вашим видением бизнеса, ожиданиями ваших клиентов и качеством вашего продукта или услуги.
- С помощью методики проектного планирования вы уточнили ваш предварительный производственный план.
- Благодаря методике выстраивания партнерских отношений, вы узнали о четырех ролях, которые могут выполнять партнеры в рамках вашего бизнеса; это генератор идей, исполнитель, распространитель и потребитель.
- Проанализировав условия договора, вы выбрали наиболее приемлемый для себя вариант.

Вооружившись необходимыми знаниями, вернитесь к вашей бизнес-схеме. Руководствуясь моделью выстраивания партнерских отношений, укажите, как вы будете искать партнеров (например, привлекать поставщиков и распространителей), а также обозначьте потоки денежных средств вокруг этих отношений (например, оплата поставщикам и выставление счетов клиентам).

В Сборнике 04 «**Бизнес всерьез и надолго**» мы рассмотрим:

- Способы общения с клиентами (с помощью маркетингового комплекса).
- Принципы построения маркетингового плана.
- Контролирование финансовых потоков и обеспечение устойчивого развития предприятия.

Заметки

04

Бизнес всерьез и надолго

КАК ОБЩАТЬСЯ С КЛИЕНТАМИ И ПРИ ЭТОМ ОСТАВАТЬСЯ НА ПЛАВУ?

NESTA Making Innovation Flourish

Теперь вы знаете, как будет работать ваш бизнес, кто будет принимать в этом участие, с кем вы должны наладить партнерские отношения. В данной части пособия «Бизнес в сфере творческих индустрий. Ключ к успеху» вы прочитаете о том, как донести свою идею до клиентов, а также, как сделать так, чтобы денежный оборот предприятия приносил вам прибыль.

В центре вашего внимания будут находиться следующие понятия:

Маркетинговый комплекс

Вы узнаете о семи принципах маркетинга и о том, как применять их в рамках своего бизнеса.

Маркетинговый план

Вы рассмотрите основные моменты, которые необходимо учитывать при составлении маркетинговой кампании.

Методика финансового планирования

Вы осознаете важность финансовой составляющей вашего бизнеса и научитесь управлять потоками денежных средств — ваш проект должен приносить достаточную прибыль для того, чтобы вы могли осуществлять свою предпринимательскую деятельность так, как хотите.

02

ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ?

Сертифицированный Институт Маркетинга дает следующее определение: **маркетинг представляет собой процесс управления, целью которого является выявление, прогнозирование и удовлетворение потребностей клиента с учетом выгоды.**

Занимаясь предпринимательской деятельностью, вы продаете продукты или услуги. И вам необходимо, чтобы кто-то их покупал. Вам также необходимо, чтобы на шумном, оживленном рынке вас увидели и услышали. И при этом неважно, кто вы: Билл Гейтс или индивидуальный предприниматель — технологии, позволяющие продавать продукт тем, кто в нем нуждается, делать это успешно и прибыльно, одни для всех.

В данном разделе речь пойдет о семи принципах маркетинга. Они также известны как маркетинговый комплекс. В ходе ознакомления с этими принципами вы научитесь составлять маркетинговый план.

МАРКЕТИНГОВЫЙ КОМПЛЕКС

Семь принципов маркетинга

С помощью семи принципов маркетинга вы определите, вписывается ли ваш продукт или услуга в составленные вами бизнес-план и маркетинговый план. Ниже перечислены ключевые аспекты маркетинга:

01 Товар
02 Размещение
03 Цена
04 Реклама
05 Персонал
06 Процесс
07 Рабочее место

01 Товар

Ваш продукт или услуга должны привлекать внимание потенциального клиента, отвечая его запросам, и, в идеале, обеспечивать регулярные объемные продажи. Убедитесь в том, что на ваш товар существует спрос, определите, в чем уникальность вашего товара.

Определение спроса

Каким бы хорошим вам ни казался ваш продукт, если никто не хочет его покупать, никакие маркетинговые ухищрения не спасут. Может быть, лично вы обожаете мороженое из анчоусов с каперсами, но прежде, чем начинать его массовое производство, выясните вкусы потенциальных покупателей.

Осведомленность о потребностях и желаниях ваших клиентов крайне важна для успеха вашего бизнеса. Некоторые простые, вполне бюджетные приемы исследования рынка позволят вам на раннем этапе определить, существует ли спрос. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- Существует ли рынок для вашего продукта, необходимость в продукте?
- Существует ли удовлетворительный спрос на ваш продукт?

Эта тема довольно широко обсуждалась в Сборнике 02, когда вы составляли портрет своего клиента.

Уникальное торговое предложение

Уникальное торговое предложение (УТП) продукта или услуги четко доносит информацию о свойствах, которые выгодно отличают ваш продукт от продукта конкурентов. Он обладает энергосберегающей функцией? Выполнен из более качественных материалов? Долговечнее? Престижнее? Или вообще единственный в своем роде?

Некоторые качества вашего продукта могут роднить его с другими подобными продуктами, например, все фруктовые соки включают в себя фруктовую составляющую и являются напитками. Уникальным преимуществом вашего напитка может быть тот факт, что он полезен для кожи. Это и будет вашим УТП, если, конечно, напиток с таким свойством — уникальный на рынке.

По мере развития вашего предприятия УТП может меняться. Для каждого продукта и для каждой группы клиентов могут быть УТП.

04

МАРКЕТИНГОВЫЙ КОМПЛЕКС

02 Размещение

Под размещением подразумевается то место, где ваш продукт или услуга продаются клиенту. Подыскивая место продажи, подумайте и о надлежащем распространении вашего продукта/услуги — это также влияет на его цену.

Если вы прибегаете к услугам посредников, таких как оптовые торговцы, перекупщики или агенты по сбыту, с ними надо расплачиваться. Как правило, плата уже включена в их торговую наценку. Также вам необходимо подумать о том, как вы будете рекламировать свой продукт или услугу, чтобы о ней узнал конечный потребитель.

Если ваш товар габаритный, учитывайте складские расходы. Таким образом, ваша стратегия ценообразования будет складываться из:

- стоимости производства/доставки продукта;
- чистой прибыли;
- складских издержек и затрат на инвентаризацию.

03 Цена

Цена продукта или услуги определяет общий доход и, что важнее всего, вашу прибыль, в то время как все остальные элементы маркетингового комплекса приносят издержки. Очень важно, чтобы вы понимали связь между ценой, затратами и прибылью.

Эта связь выражается следующей схемой:

ЗАТРАТЫ	ЦЕНА	ПРИБЫЛЬ
Затраты на производство, включая затраты временные, материальные и накладные.	**То, что вы можете запросить на рынке, исходя из ценности и затрат.**	**= Цена - Затраты**

Джоанна Басфорд,
дизайнер/иллюстратор

Цена на ваш продукт или услугу должна быть установлена на приемлемом для рынка уровне. Определитесь с тем, в каком рыночном сегменте вы предлагаете свой продукт: в сегменте предметов роскоши или в сегменте товаров массового потребления. Кроме того, поинтересуйтесь, по какой цене предлагают аналогичный продукт конкуренты.

Если вы переоцените свой продукт, он не будет продаваться, поскольку такое предложение не будет выгодным для клиента. С другой стороны, недооцененный продукт не принесет вам выручки, достаточной для покрытия затрат и дальнейшего развития предприятия. Кроме того, невысокая цена может подразумевать низкое качество продукта.

Цена на ваш продукт/услугу должна покрывать как затраты на его/ее производство, так и дополнительные затраты в связи с его/ее продажей, что обсуждалось в разделе «Размещение».

04 Реклама

Чтобы правильно выбрать способ продвижения своего продукта или услуги, вы должны понять, кто ваш клиент и как до него достучаться.

Проводя сегментацию рынка, вы делите весь целевой рынок на рынки-сегменты — группы клиентов с одинаковыми запросами. И таким образом обращаетесь к каждой группе индивидуально.

Например, если ваш целевой рынок составляют домовладельцы, которым вы хотите продать прибор учета энергопотребления, вам стоит сконцентрироваться на определенной возрастной категории. Не правда ли, пожилые люди скорее заинтересуются прибором, который сократит их счета за электроэнергию? А может, он привлечет внимание молодежи, которая чаще задумывается над вопросами охраны окружающей среды? Такого рода исследования помогут вам разработать маркетинговые обращения и использовать для каждого сегмента наиболее подходящие маркетинговые методы.

Свои потребительские рынки вы можете разделить, руководствуясь следующей классификацией:

- **Поведение:** частое/редкое использование продукта, благоприятные впечатления, удобство;
- **Характер:** образ жизни, индивидуальность, привычки (законодатель мод / последователь);
- **Социально-экономические факторы:** профессия, доход, место жительства, покупательские привычки / лояльность, возраст, пол.

Если вы делите на сегменты рынок коммерческих предприятий, то имеет смысл рассмотреть следующие составные части:

- **Размер компании:** малый бизнес, средний бизнес, крупная корпорация;
- **Тип индустрии:** ИТ, финансы, образование, СМИ, органы местного самоуправления;
- **Расположение:** местное, в Шотландии, в Великобритании, в Европе.

Инструменты маркетинга и продвижения продукта на рынке

Собрав фактические данные о собственном продукте и соответствующих рынках, подумайте, как сделать так, чтобы ваш бизнес и ваш продукт заметили.

Не всякий метод коммуникации подойдет именно для вашего бизнеса. А те методы, которые вы используете в данный момент, с развитием и ростом вашего предприятия также могут измениться.

Прежде чем браться за рекламу, вы должны четко ответить на следующие вопросы:

- Что именно я хочу донести до клиентов?
- Какова моя аудитория?
- Каков наилучший метод коммуникации с ней?
- Каков мой бюджет?
- Каким образом я определю, добился ли я успеха?

Некоторые рекламные методы являются дорогостоящими и применяются только для определенных продуктов или рынков и на определенных этапах жизненного цикла продукта. Бессмысленно будет потратить тысячи фунтов стерлингов на рекламу в глянцевом журнале, если целевая аудитория заказывает ваш товар через Интернет.

Существуют шесть основных инструментов, рекламирующих ваше предприятие, продукт или услугу:

- Связи с общественностью;
- Реклама;
- Интернет и онлайн-маркетинг;
- Прямой маркетинг;
- Стимулирование сбыта;
- Личные продажи.

Связи с общественностью

Цель связей с общественностью — создать и поддерживать имидж вашего предприятия или продукта через его ценность и надежность, формируя вашу репутацию.

Общее впечатление о вашем предприятии, составленное на основе публикаций в СМИ, очевидно и остается надолго. Поэтому важно проводить тщательный отбор диапазона и содержания тех материалов, которые попадают на полосы печатных изданий.

Если вы намерены сотрудничать со СМИ через публикацию пресс-релизов, важно, чтобы материал был информативным. Даже если вы сами считаете те или иные сведения о вашем продукте интересными, на деле они могут и не оказаться информационным поводом. Информация должна представлять достаточный интерес и важность для всего общества или той его части, ради которой стоит размещать материал в печати. Например, это может быть новая продукция, новый человек, инвестиции или заключенный контракт.

Рассылка бесконечных пресс-релизов редакторам и журналистам малоизвестных изданий, найденных в перечне СМИ, желаемого эффекта не принесет. И опять же, если вы публикуете пресс-релизы еженедельно, исключительно в качестве напоминания о себе, вы рискуете испортить свою деловую репутацию.

«СВОЙ ПОСЛЕДНИЙ ДОЛЛАР Я ПОТРАТИЛ БЫ НА СПЕЦИАЛИСТОВ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕН-НОСТЬЮ».

Билл Гейтс

Каждый день журналисты получают сотни пресс-релизов, поэтому важно отправить материал тому человеку, чья область интересов совпадает с вашей.

Если вы не можете себе позволить услуги специалистов по связям с общественностью, донести свою идею в форме пресс-релиза вам поможет классическая формула из семи составляющих (SOLAADS).

Предмет (Subject)	Что является предметом пресс-релиза?
Организация (Organisation)	О какой организации идет речь?
Местоположение (Location)	Где она расположена?
Преимущества (Advantages)	В чем преимущества данного пресс-релиза для читательской аудитории и/или компании?
Заявления (Applications)	Чем читателю пресс-релиза будет полезен продукт, о котором вы рассказываете? Как им можно воспользоваться и как извлечь из него выгоду?
Детали (Details)	Каковы конкретные детали пресс-релиза (если речь идет о человеке, то это его биографические данные, если о продукте, то это его габариты, размер, масштаб и т.д.)?
Источники (Source)	Кто является автором пресс-релиза, как с ним связаться?

С помощью данной классической формулы вы сконцентрируетесь на теме пресс-релиза. Еще один совет по написанию пресс-релиза: все его ключевые компоненты должны быть обозначены в первом параграфе. В таком случае редактор, начав читать ваш пресс-релиз, сразу же им заинтересуется, в поле его зрения попадет весь фактический материал.

10

МАРКЕТИНГОВЫЙ КОМПЛЕКС

Реклама

Реклама преследует три основных цели:

- Познакомить вашу целевую аудиторию с продуктом;
- Убедить клиентов купить ваш продукт, рассказать о его преимуществах;
- Сообщить необходимую информацию о компании.

Чтобы приносить желаемый эффект, любая рекламная кампания должна проводиться на регулярной основе и быть узнаваемой. Реклама — на телевидении, по радио или в прессе — стоит дорого; обычно рекламная деятельность осуществляется через посреднические агентства, которые, помимо собственно оформления, эфирного времени и производственных расходов, берут плату еще и за свое время и работу.

Реклама в газетах и журналах стоит по-разному, в зависимости от типа издания, его тиража и размера читательской аудитории, а также масштабов и места размещения самого рекламного блока.

Реклама в Интернете, как правило, обходится дешевле всего. Вы можете разместить свою рекламу на площадках Google самостоятельно, не прибегая к услугам посредников.

Онлайн-реклама легко и быстро заменяется, однако всплывающие окна с такой рекламой навязчивы и зачастую раздражают. Онлайн-реклама может повысить поисковое ранжирование вашей компании, уровень осведомленности о вашем продукте, увеличить количество просмотров вашего веб-сайта.

Действие рекламы сложно отследить, если только вы не воспользуетесь таким способом контроля, как рекламная акция с напечатанным ваучером или купоном. Можно попытаться отследить онлайн-рекламу по количеству просмотров вашего рекламного объявления или посещений вашего сайта, однако эти цифры совсем не обязательно означают увеличение продаж.

Интернет- и онлайн-маркетинг

Удачный веб-дизайн сайта и его регулярное обновление позволит компании любых масштабов заполучить клиентов во всех уголках мира. Сайт может содержать сведения самого разного рода: в виде пресс-релизов, статей, информации о продукции и продаваемых изделиях. Важно добиться как можно более высокого поискового ранжирования компании и снабдить сайт ссылками на сайты партнеров.

Если вы планируете онлайн-продажу своей продукции или услуг, структура и функциональные возможности вашего веб-сайта должны позволять вам выполнять заказы клиентов. Обязательно заложите в бюджет расходы на разработку и тестирование вашего веб-сайта — те, кто этого не делает, тратят на две трети больше времени на устранение неполадок (источник: Accenture).

Прямой маркетинг

- **Прямой маркетинг** может оказаться полезным инструментом в условиях, когда обе стороны являются промышленными предприятиями (b2b-маркетинг), позволяя вам сделать коммуникацию персонализированной и целевой. Однако остерегайтесь рассылать такую рекламу клиентам, если не хотите, чтобы ее восприняли как «спам», или, чтобы она затерялась среди прочей «макулатуры». Стремясь к эффективности, регулярно обновляйте свои базы данных. Пользуйтесь собственным поиском или приобретайте базы данных у надежных источников.

- **Телефонный маркетинг** может оказаться полезным в продвижении и продаже продукта или услуги. Вы собираете сведения о потенциальных клиентах в системе b2b, формируя полную, актуальную базу данных о реальных и потенциальных клиентах. База данных пригодится вам и для того, чтобы вернуться к тем потенциальным клиентам, которым вы отправили электронное письмо, письмо почтой или вручили рекламный проспект.

– **Маркетинг по электронной почте** обладает следующими преимуществами: мгновенная доставка, экономическая выгода, адресная рассылка. С помощью специального программного обеспечения можно отследить, когда электронное письмо было открыто, по каким ссылкам пользователь прошел. Желательно не отправлять в письмах вложенных файлов, поскольку такие письма блокируются сервером получателя, да и сам получатель открывает подобную корреспонденцию неохотно.

  Очень важно рассылать электронные письма только тем, кто предварительно дал свое согласие на их получение, например, подписался на рассылку, является постоянным клиентом либо выслал запрос о вашей продукции. Рассылка электронных писем без согласия адресата наказуема, и вы обязаны придерживаться директив Европейского Союза, ограничивающих дальнейшую переписку сторон. По данному вопросу можно получить консультацию у местных организаций, содействующих начинающим предпринимателям. Список таких организаций дан в разделе «Справочная информация» Сборника 01.

Стимулирование сбыта

Имеются в виду краткосрочные действия, направленные на поощрение клиента к покупке, повышающие продажи на небольшой период времени. В число таких действий входит: снижение цен, распространение скидочных купонов, бонусных карт, предложение беспроцентного кредита, продление гарантии. Однако значительные скидки могут подорвать имидж продукта или услуги.

Личные продажи

Индивидуальный маркетинг позволяет узнать о потребностях потенциальных или уже существующих клиентов от них самих, донести до клиентов ценности и миссию вашего бизнеса. Кроме того, польза личного общения в том, что вы получаете отзывы о вашей продукции, компании, ваших конкурентах из первых рук.

05 Персонал

Вы и ваши сотрудники представляете самые ценные активы вашего предприятия. Вы, безусловно, захотите создать у клиентов положительный образ вашей компании и сделаете все для удовлетворения их запросов. Вашим приоритетом должна быть работа с клиентом и послепродажное обслуживание — только так вы создадите свой бренд и завоюете лояльность клиентов.

06 Процесс

Алгоритм действий вашей компании при доставке продукта или услуги окажет на клиента определенное впечатление. Каждый шаг — от предоставления информации о продукте и его стоимости, приема заказа, проверки наличия товара на складе, до отслеживания статуса заказа и доставки продукта или услуги клиенту, — формирует впечатление о вашем предприятии. Впечатление это может быть или хорошим, или плохим. Высокие требования к обслуживанию клиента, выполнение которых постоянно проверяется и уточняется, помогут вам справиться с любыми проблемами и претензиями.

07 Рабочее место

Важно, чтобы ваше рабочее место производило на клиентов, поставщиков и сотрудников благоприятное впечатление. Обшарпанный кабинет, в котором царит беспорядок, может оттолкнуть потенциального клиента. Приглашая клиентов к себе в офис, удостоверьтесь, что обстановка в нем не противоречит ценностям и общему характеру вашего бизнеса.

Имидж вашего предприятия зависит и от регулярности обновления веб-сайта. Чтобы ваш рекламный материал выглядел достойно (неважно, представлен он в бумажном или электронном формате), достаточно следовать ряду простых правил. Это правила расположения логотипа и названия компании, использования фирменных цветов и шрифта для всех материалов. Для анализа вашего бизнеса, согласно семи принципам маркетинга, обратитесь к Рабочей таблице 04a: «Маркетинговый комплекс».

14

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

Разработка маркетингового плана

Маркетинговый план представляет собой четкий, детально разработанный маршрут, в соответствии с которым вы определяете свою маркетинговую стратегию; он должен отражать цели, обозначенные в вашем бизнес-плане.

Любой маркетинговый план состоит из шести пунктов, о некоторых мы уже успели поговорить.:

01 Миссия

02 Метод стратегического планирования

03 Задачи маркетинга

04 Стратегии маркетинга

05 Осуществление плана

06 Контроль и управление

01 Миссия

Миссия представляет собой краткую, четко выраженную цель существования вашего бизнеса, а также его перспективы. Данная тема обсуждалась в Сборнике 02 «Деловой старт».

02 Метод стратегического планирования

Данный метод позволяет оценить стратегическую позицию вашей компании. Обратитесь к уже выполненному вами анализу в том же Сборнике 02.

03 Задачи маркетинга

В своих маркетинговых задачах вы должны исходить из сильных и слабых сторон вашего предприятия, сформировать ключевую часть вашего бизнес-плана и установить конкретные сроки его выполнения. Задачи должны быть:

- **определенные:** например, увеличить продажи на 10%;
- **количественные:** увеличить продажи на 10%;
- **достижимые:** вы должны располагать достаточным персоналом и финансовыми ресурсами, чтобы выполнить поставленные задачи;
- **реалистичные:** вы должны иметь возможности для достижения целей;
- **ограниченные по срокам:** должны быть установлены конкретные сроки.

04 Стратегии маркетинга

Посредством маркетинговых стратегий выполняются маркетинговые задачи.

Выполнение этих задач включает в себя семь аспектов. Это уникальное торговое предложение (УТП), размещение продукта (способы распространения товара), цена (назначенная вами), реклама (способы продвижения товара), персонал (задействованные сотрудники), процесс (изготовление, продажа и доставка товара) и рабочее место (откуда вы осуществляете свою деятельность).

05 Осуществление плана

Маркетинговый план выражает:

- ваши намерения;
- то, как будут выполнены поставленные задачи;
- какими средствами они будут выполнены.

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

Чтобы вам легче было спланировать свои действия, создайте таблицу «Важные маркетинговые задачи». В ней следует перечислить маркетинговые задачи, прописать отведенные на их выполнение сроки и обозначить лиц, ответственных за их выполнение. Затраты на выполнение маркетинговых задач включаются в бюджет.

Ниже приводится пример маркетингового плана. Воспользовавшись Рабочей таблицей 04b: «Важные маркетинговые задачи», попробуйте составить маркетинговый план для вашего бизнеса.

Задача	Сроки	Ответственный	Бюджет	Контроль
Публикация информационного бюллетеня компании	Апрель 2010 г.	Энн	£500	Отзывы клиентов
Кампания по рассылке электронных писем	Май 2010 г.	Джон, работает по совместительству	4 часа по £25 в час	Отзывы клиентов
Отраслевая выставка в Эдинбурге	Сентябрь 2010 г.	Торговый агент (Джейн)	£2 400 + дорожные расходы	Объемы продаж и количество заинтересованных лиц

06 Осуществление контроля и управления маркетинговым планом

Как и в случае с бизнес-планом, вы должны регулярно отслеживать и пересматривать ход вашей маркетинговой деятельности: и в отношении персонала, и в отношении бюджета. Было бы неплохо выделить для этой цели одного сотрудника — в качестве менеджера проекта, он следил бы за ходом выполнения работ и результатами. Любое отклонение от хода работы и финансовой сметы будет им зафиксировано, а маркетинговый план будет должным образом скорректирован. Тщательно заполненная таблица «Важные маркетинговые задачи», а также четкая финансовая информация позволят эффективно контролировать и пересматривать план.

МЕТОДИКА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Принимаемые вами деловые решения всегда, так или иначе, будут затрагивать финансовый аспект вашего бизнеса. Некоторые решения будут особенно сильно влиять на бюджет. Где вы разместите свою компанию, как оцените производимый вами продукт/услугу, с какими поставщиками будете сотрудничать, какой объем рекламы станете использовать — все это окажет непосредственное влияние на бюджет организации.

Чтобы целиком и полностью контролировать свое дело, вы должны понимать, как ваши решения отзовутся на финансовой стороне предприятия, еще до того, как вы их примете. Кроме того, вам необходимо оценить производительность вашего предприятия в плане прибыли, которая останется у вас после вычитания зарплаты, накладных расходов и затрат.

«Далеко не сразу я осознала, что успешное предприятие в сфере творческих индустрий вовсе не предполагает жизнь на хлебе и воде. Теперь-то я понимаю, что при этом вполне возможно зарабатывать… мы продаем эскизы и зарабатываем деньги, что позволяет нам больше заниматься творчеством. А следовательно, работать над большим числом проектов!»

Джоанна Басфорд, дизайнер/иллюстратор

Подумайте над ответами на следующие вопросы. Они имеют отношение не только к вашей работе и творческому процессу, но и к вашему образу жизни. Со временем ваши взгляды, скорее всего, поменяются.

- Сколько я хочу зарабатывать в год?
- Как много я готов работать?
- Как я смотрю на то, чтобы нанять работников или заключить партнерское соглашение?
- Как я отношусь к риску?
- В какой мере мне свойственна самодисциплина, если речь идет об открытии своего бизнеса?

18

МЕТОДИКА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Следующие вопросы касаются масштабов и производительности вашего предприятия:

- На какой цифре годового оборота я перестану беспокоиться за свое предприятие?
- Во что оценивают свой товар или услуги мои конкуренты?
- Сколько бы я хотел получать за свой товар или услуги?
- Как я собираюсь повысить продажи до необходимого уровня?

«Я воспользовалась методикой NESTA, чтобы понять, по каким законам нужно управлять молодой, но быстро растущей компанией. Однако я знаю, что до тех пор, пока мое предприятие не приносит мне денег, оно не может считаться бизнесом».

Кэрри-Энн Блэк, ювелир

Чтобы финансовая картина была полной, вы должны принять во внимание и ваши эксплуатационные издержки. Они подразделяются на две категории: прямые и косвенные.

Прямые издержки

Существуют издержки, которые возникают у вас непосредственно в результате производства изделия или предоставления услуги, например, стоимость сырья, затраты на оплату труда, расходы на рекламу. Подумайте над следующими вопросами:

- Если на моем предприятии производится и продается продукция, каковы прямые издержки (материалы, трудозатраты, распространение, дизайн, рекламирование, маркетинг) производства одной единицы каждого продукта?
- Если мое предприятие оказывает услуги, в какую цену я оценю свое время, и какую сумму из полученного должен буду потратить на развитие и маркетинговое продвижение предлагаемых мною услуг?

Косвенные издержки или накладные расходы

Существуют издержки, которые вы и ваше предприятие несете даже в том случае, если ничего не производите и не доставляете. Подумайте над следующими вопросами:

- Какую зарплату я платил бы самому себе?
- Где будет находиться мое предприятие, какие издержки я, в связи с этим, понесу (например: арендная плата, телефонные счета, плата за широкополосный Интернет, страховые взносы, коммунальные расходы, местный налог на коммерческую недвижимость)?
- Услуги каких специалистов (например: юриста, бухгалтера) мне понадобятся? Какова будет их стоимость?
- Каковы окажутся прочие расходы (например: почтовые, канцелярские)?
- Сколько мне придется платить другим специалистам за консультации по доставке продукции или услуг конечному потребителю?

Возможно, вам также придется потратиться на оборудование (например: производственную линию, компьютеры), которое пойдет в активы предприятия. Такие активы называются капитальным вложением или капитальными инвестициями. Подумайте над следующим вопросом.

- Сколько мне придется инвестировать в оборудование (например: компьютеры, производственная линия)?

Рассчитывать на мгновенную прибыль не приходится, поэтому вам стоит поискать источники финансирования. Наиболее распространенные формы финансирования предприятия на начальном этапе — займы у друзей и членов семьи, банковские займы или овердрафты. В связи с чем ответьте на следующие вопросы:

- Каким образом мое предприятие будет финансироваться до того, как станет приносить прибыль?
- Насколько длительным окажется этот начальный период?

20

МЕТОДИКА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Все коммерческие предприятия в той или иной степени подвержены рискам, например, риску проиграть конкурентам, потерять поставщика, столкнуться с повышением транспортных расходов. Очень важно осознавать возможные риски для своего предприятия. Подумайте над следующими вопросами:

- Каковы основные факторы риска, способные существенно повлиять на прибыльность моего дела (например: снижение цен на продукцию конкурентов, проблемы со снабжением, неэффективный маркетинг)?
- Насколько серьезен каждый из данных факторов для моего предприятия?

Такие вопросы могут поначалу обескуражить, поэтому важно помнить: задача не в том, чтобы тут же придумать идеальные ответы. Такое попросту невозможно — никто не в состоянии предсказать будущее. Назначение этих вопросов в том, чтобы вы задумались о финансовых последствиях принимаемых вами решений, а также были бы готовы к тому, что эти вопросы вам могут задать другие, например, банковский менеджер. Можете поэкспериментировать с разными ценовыми структурами, прогнозами объема продаж и маркетинговыми затратами, в каждом случае изучая их влияние на финансовую сторону вашего предприятия.

Если вам необходима помощь в данном вопросе, свяжитесь с местной службой, оказывающей поддержку предпринимателям, для получения совета и информации — список полезных контактов приведен в разделе «Справочная информация» Сборника 01.

Движение денежных средств

Движение денежных средств показывает приток и отток капиталов вашего предприятия в конкретный момент времени. Если вы хорошо осведомлены о движении денежных средств в вашем предприятии, вы будете знать, когда ожидать счета на оплату и, что важнее всего, — достанет ли у вас средств этот счет оплатить. Разобравшись со схемой движения денежных средств, вы предвосхитите возможные проблемы, избежав их.

Чтобы научиться управлять потоками денежных средств в рамках вашего бизнеса, вернемся к проектному плану. В плане вы обозначили разные виды работ, задав для них определенные временные рамки. Каждый вид работ требует своих ресурсов, а ресурсы — затрат. Помечая эти затраты как выходящие статьи и записывая прибыль от работ, производимых «на сцене» за определенный период времени, вы получите общую схему движения денежных средств. Годовой план, показывающий доходы и расходы в каждый месяц, позволит выявить сезонные колебания в продажах и издержках.

Диаграмма 01 (на стр. 22) показывает разные источники притока и оттока денежных средств предприятия.

Приток:

- прибыль от продаж;
- финансовые инвестиции (например: гранты, займы, акционирование);
- процентные начисления с избытка денежных средств.

Отток:

- прямые производственные расходы, если ваше предприятие производит продукцию (сюда входят затраты на материалы, оплату труда, упаковочные работы, рекламу — все то, что имеет непосредственное отношение к производству и продаже продукции);
- косвенные издержки (такие как расходы на аренду, счета за коммунальные услуги, страховые взносы и другие расходы, которые вы несете независимо от того, продаете свою продукцию/услуги или нет);
- капитальные вложения (включая покупку таких предметов, как компьютеры, производственное оборудование);
- возврат займа и выплата дивидендов (сюда входит возврат любых займов, какие вы брали, и выплата дивидендов с прибыли любым вашим инвесторам).

Диаграмма 01 «Потоки денежных средств»

В случае, если ваше предприятие приносит значительную прибыль, обратите внимание на то, что в данной схеме не указан ни налог на добавленную стоимость (НДС), ни налог на прибыль корпораций.

Разработка схемы управления потоками денежных средств

Выполненная в программе Excel таблица движения денежных средств на примере вымышленного предприятия, которое производит и продает определенный продукт, а также получает прибыль от лицензирования и оказываемых услуг, показана на страницах 26 и 27. Это может быть дизайнер, который придумывает собственные изделия и выпускает их, а также консультирует другие компании. Построенная вами модель отношений с клиентами и партнерских отношений поможет определить типы денежных потоков. Используя такой же формат, вы можете разработать схему движения денежных средств для собственного предприятия.

Ваша схема должна включать в себя:

- область, закрашенную светло-серым: **приток денежных средств;**
  В приведенном примере их три: сбыт товара, прибыль от лицензирования, консультационные услуги. В таблицу включен объем продаж, ценовые предположения, а также первый месяц предполагаемых продаж. Грант и взятый заем указаны как прочее финансирование.

- область, закрашенную розовым: **отток денежных средств или расходы;**
  Указаны предположительные цифры прямых издержек на единицу продукции и основные статьи косвенных издержек. Отмечена сумма капиталовложений в оборудование (автомобили, производственная линия, компьютеры и т.д.) и месяц, в который имели место затраты.

- область, закрашенную темно-серым: **затраты на финансирование / приход.**
  Даны предположительные цифры для среднего размера процентной ставки, полученной с положительного кассового остатка на счете предприятия, а также для сумм погашений задолженностей по овердрафтам.

Суммы для первого года указываются ежемесячно, для последующих двух лет — раз в год. Такая структура таблицы дает как подробную картину в краткосрочной перспективе, позволяя сразу же выявить возможные проблемы с движением денежных потоков и устранить их, так и подробную картину в долгосрочной перспективе, раскрывающей истинный потенциал компании как коммерческого предприятия.

За таблицами расчета движения денежных потоков можно обратиться к местному агентству по поддержке предпринимательства или к банковскому менеджеру. Внеся данные по притоку денежных средств и проследив за изменениями в движении денежных потоков, вы разберетесь в том, что эти изменения значат применительно к вашему предприятию.

Целостная картина в цифрах

Составить полную картину движения ваших денежных средств и сделать соответствующие выводы не так-то просто. Вы должны как можно лучше познакомиться с рынком, на котором собираетесь работать. Начинающие предприниматели часто пренебрегают тем временем, которое надо затратить, чтобы клиент начал покупать продукцию или услуги, и переоценивают ожидаемые объемы продаж. Чем глубже вы изучите вопрос, тем точнее будут ваши ориентировочные расчеты.

На данном этапе у вас может возникнуть ощущение, будто цифры вы берете с потолка. Вы можете и не знать, сколько изделий продадите в первый год, однако стоит все же потрудиться — сделать наиболее вероятное предположение. Однако, как только вы начнете коммерческую деятельность, ваши расчеты станут точнее, обретут смысл. Важно сразу же их записывать, и тогда перед вами предстанет наглядная картина работы вашего предприятия.

Полезно будет вспомнить разницу между движением денежных средств, дебетом и кредитом и балансовым отчетом:

- движение денежных средств показывает приток и отток денег в предприятии на момент их поступления или выхода;
- дебет и кредит с позиций бухучета является счетом прибылей и убытков предприятия на дату выставленного счета-фактуры (а не платежом, выполненным согласно обороту денежных средств) за определенный период времени, например, квартал, год. Кроме денежных статей в него также входят и такие статьи, как, например, амортизация основных активов;
- балансовый отчет — это краткая характеристика активов и пассивов предприятия на определенную дату.

Изучение финансовой стороны коммерческого предприятия может показаться слишком сложным, даже откровенно скучным, однако, разобравшись в системе движения денежных средств своего предприятия, вы будете знать, сколько зарабатываете, сколько должны другим, и, что важнее всего, получаете ли вы прибыль.

Для начала рассчитайте «минимальный бюджет» — так вам легче будет определить стоимость одного месяца/года своей жизни. Суммируйте все ваши расходы на проживание: аренду жилья, оплату коммунальных услуг, муниципальный налог, оплаты кредитной картой, расходы на машину, на жизнь. Вычислив общую сумму, вы будете знать, сколько вам нужно зарабатывать собственным делом, чтобы это дело окупало себя и развивалось, а, следовательно, вам будет легче вести финансовое планирование в будущем.

Задействуя финансовые системы, которые регулярно проверяются и демонстрируют степень успешности вашего предприятия, вы тем самым обеспечите его устойчивое развитие.

МЕТОДИКА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Пример: прогноз движения денежных средств

Прогноз движения денежных средств	01.2010	02.2010	03.2010	04.2010	05.2010	06.2010	07.2010
Приток							
Прибыль от продаж	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£3,000
Роялти от лицензиатов	£0	£0	£0	£2,000	£2,000	£2,000	£2,000
Консультационные услуги	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0
Банковский заем	£0	£0	£0	£8,750	£0	£0	£8,750
Грант для новой компании	£8,750	£0	£0	£0	£0	£0	£0
Проведение мастер-класса	£5,000	£0	£0	£0	£0	£0	£0
Общая сумма притока	**£13,750**	**£0**	**£0**	**£10,750**	**£2,000**	**£2,000**	**£13,750**
Отток							
Прямые издержки							
Материалы	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£960
Прямые затраты труда	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£600
Доставка / почтовые сборы	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£60
Маркетинг	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£500
Общая сумма прямых издержек	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**-£2,120**
Накладные расходы							
Зарплата	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000
Аренда офиса/магазина	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700
ПО/ веб-сервис	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
Телефонная связь	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50
Коммунальные услуги	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50
Дорожные расходы	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200
Услуги печати	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
Аренда оборудования	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25
Бухгалтерские услуги	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75
Юридические услуги	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40
Страхование	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
Ремонт / обслуживание	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20
Канцелярские товары	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
Почтовые сборы	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
Банковская комиссия	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5
Обучение и развитие	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50
Другое	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30
Общая сумма накладных расходов	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**
Капитальные расходы							
Велосипеды	£0	£0	£0	£0	-£4,000	£0	£0
Производственное оборудование	£0	£0	-£1,000	£0	£0	£0	£0
Компьютеры и другие ИТ	£0	£0	£0	£0	-£3,000	£0	£0
Общая сумма капитальных расходов	**£0**	**£0**	**-£1,000**	**£0**	**-£7,000**	**£0**	**£0**
Затраты на финансирование / приход							
Оплаченные займы: нет	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0
Выплаченные проценты / (полученные)	£0	£29	£23	£15	£36	£18	£17
Общая сумма затрат на финансирование	**£0**	**£29**	**£23**	**£15**	**£36**	**£18**	**£17**
Общая сумма оттока	-£2,320	-£2,291	-£3,297	-£2,305	-£9,284	-£2,302	-£4,423
Чистый поток денежных средств	£11,430	-£2,291	-£3,297	£8,445	-£7,284	-£302	£9,327
Входящий остаток на счете	£0	£11,430	£9,139	£5,842	£14,287	£7,003	£6,701
Исходящий остаток на счете	£11,430	£9,139	£5,842	£14,287	£7,003	£6,701	£16,028

08.2010	09.2010	10.2010	11.2010	12.2010	Общая сумма, год первый	Год второй		Год третий	
					% изменений	Предпол. сумма	% изменений	Предпол. сумма	
£3,000	£3,000	£3,000	£3,000	£3,000	£18,000	10%	£19,800	25%	£24,750
£2,000	£2,000	£2,000	£2,000	£2,000	£18,000	50%	£27,000	25%	£33,750
£0	£700	£700	£700	£700	£2,800	0%	£2,800	25%	£3,500
£0	£0	£8,750	£0	£0	£26,250	0%	£0	0%	£0
£0	£0	£0	£0	£0	£8,750	0%	£0	0%	£0
£0	£0	£0	£0	£0	£5,000	0%	£0	0%	£0
£5,000	**£5,700**	**£14,450**	**£5,700**	**£5,700**	**£78,800**		**£49,600**		**£62,000**
-£960	-£960	-£960	-£960	-£960	-£5,760	5%	-£6,048	5%	-£6,350
-£600	-£600	-£600	-£600	-£600	-£3,600	5%	-£3,780	5%	-£3,969
-£60	-£60	-£60	-£60	-£60	-£360	5%	-£378	5%	-£397
-£500	-£500	-£500	-£500	-£500	-£3,000	5%	-£3,150	5%	-£3,308
-£2,120	**-£2,120**	**-£2,120**	**-£2,120**	**-£2,120**	**-£12,720**		**-£13,356**		**-£14,024**
-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£12,000	5%	-£12,600	5%	-£13,230
-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£8,400	5%	-£8,820	5%	-£9,261
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	5%	-£630	5%	-£662
-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	5%	-£630	5%	-£662
-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£2,400	5%	-£2,520	5%	-£2,646
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£300	5%	-£315	5%	-£331
-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£900	5%	-£945	5%	-£992
-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£480	5%	-£504	5%	-£529
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£240	5%	-£252	5%	-£265
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£60	5%	-£63	5%	-£66
-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	5%	-£630	5%	-£662
-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£360	5%	-£378	5%	-£397
-£2,320	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£27,840**		**-£29,232**		**-£30,694**
£0	£0	£0	£0	£0	-£4,000		-£1,000		-£1,000
£0	£0	£0	£0	£0	-£1,000		£0		£0
£0	£0	£0	£0	£0	-£3,000		-£2,000		-£2,000
£0	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**-£8,000**		**-£3,000**		**-£3,000**
£0	-£400	-£400	-£400	-£400	-£1,600		-£3,400		£0
£40	£42	£44	£68	£70	£402		£871		£916
£40	**-£358**	**-£356**	**-£332**	**-£330**	**-£1,198**		**-£2,529**		**£916**
-£4,400	-£4,798	-£4,796	-£4,772	-£4,770	-£49,758		-£48,117		-£46,802
£600	£902	£9,654	£928	£930	£29,042		£1,483		£15,198
£16,028	£16,628	£17,530	£27,184	£28,112	£0		£29,042		£30,525
£16,628	£17,530	£27,184	£28,112	£29,042	£29,042		£30,525		£45,723

ПРЕЖДЕ ЧЕМ МЫ ПРОДОЛЖИМ

Сведения и примеры из данного сборника помогли вам определиться с тем, как строить отношения с клиентами, как планировать партнерские отношения; кроме того, вы изучили финансовые аспекты вашего предприятия. Итак, подведем итоги:

- Маркетинговый комплекс представляет собой структуру, с помощью которой вы определяете ключевые позиции, необходимые для выстраивания отношений с клиентами. Это семь принципов маркетинга: товар, размещение, цена, реклама, персонал, процесс, рабочее место.
- Вы можете разработать маркетинговый план и с его помощью начать выстраивать отношения с партнерами, максимально воздействуя на них через информацию о своем продукте.
- Методика финансового планирования раскрывает огромную роль финансов, с помощью которых вы управляете своей предпринимательской деятельностью. Она незаменима при прогнозировании возможных проблем с целью уберечь предприятие от убытков.
- Схема движения денежных средств представляет собой инструмент, с помощью которого становится понятен механизм притока и оттока денег в предприятии. Вникнув в его суть, вы обретете контроль над финансовой частью вашего предприятия и сможете построить устойчиво развивающийся бизнес, отвечающий вашим ожиданиям.

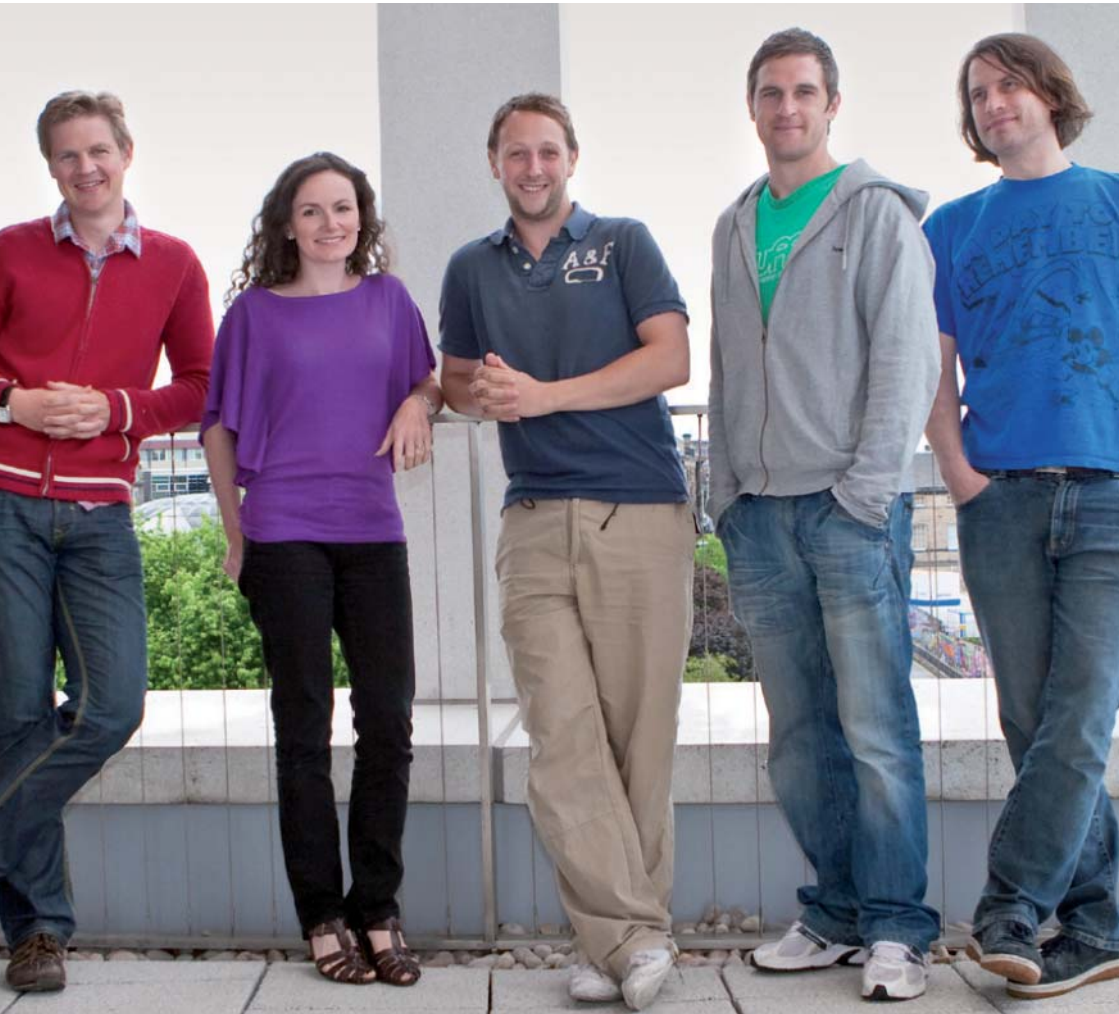
Теперь вы располагаете основным инструментарием для того, чтобы определять и формировать собственный бизнес, управлять им и рассказывать о нем другим людям. Но это лишь начало пути — теперь вам предстоит сделать так, чтобы все это заработало!

Сведения о разных организационно-правовых формах предприятий, а также список организаций, которые могут оказать содействие и поддержку в открытии собственного дела, вы найдете в разделе «Справочная информация» Сборника 01 «Отправные точки и справочная информация».

Заметки

HUBDUB

Онлайн-игры, в которые хотят играть клиенты



ВВЕДЕНИЕ

Компания Hubdub была основана в Эдинбурге в 2007 году. Сейчас она уверенно идет к своей цели: занять лидирующую позицию среди мировых производителей спортивных игр-симуляторов.

НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ — FANDUEL (ДУЭЛЬ БОЛЕЛЬЩИКОВ)

В 2009 году компания перешла от спортивного прогнозирования к разработке игр. Сайт Fanduel.com, созданный Hubdub, это платный игровой ресурс, нацеленный на американский и канадский рынок. «На сайте предлагаются симуляторы американского футбола, баскетбола, бейсбола и хоккея, причем все матчи в рамках лиги можно сыграть не за сезон, а за один день», —рассказывает Том Гриффитс, вице-президент компании, отвечающий за производство.

Проект Fanduel оказался успешным. «Сейчас у нас в штате насчитывается 18 сотрудников, а клиентская база и прибыль за несколько лет выросли в пять раз. Мы открыли дополнительный офис в Нью-Йорке, чтобы быть ближе к рынку», - говорит Том. Кроме того, компания заключила партнерское соглашение с несколькими крупными печатными изданиями, включая New York Post и Philadelphia Inquirer: теперь спортивные симуляторы будут выходить под брендами продавцов.

КЛИЕНТ — ПРЕЖДЕ ВСЕГО

Дизайн продукции Hubdub свидетельствует о том, что компания максимально ориентирована на клиента. Том так раскрывает кредо компании: «Мы начинаем тестировать каждый новый продукт как можно раньше. При работе с Fanduel мы непрерывно опрашивали клиентов и собирали их отзывы, внося изменения и улучшая продукт в течение первого года работы. И лишь добившись ясности и работоспособности концепта, перешли к оптимизации дизайна и проработке маркетинговых каналов».

Возможно, продукт появится на рынке Великобритании не сразу. «Американский рынок предоставляет огромные возможности для роста, и мы хотим убедиться в том, что все работает безупречно, прежде чем адаптировать продукт для британского или иного рынка», — говорит Том.

НАЧАЛО

По словам Тома, пособие NESTA оказалось очень полезным на ранних стадиях развития компании. «Оно дало необходимый инструментарий для запуска проекта и помогло нам сформулировать основные принципы работы. Мы использовали полученные знания, чтобы Hubdub поднялась до сегодняшних высот», — говорит Том Гриффитс.

ПРАВИЛЬНЫЙ НАСТРОЙ

«Мы активно использовали методику NESTA при подготовке спонсорской презентации нашего проекта. Мы продолжаем использовать полученные знания и сейчас, когда нам необходимо привлечь дополнительные источники финансирования, — говорит Том. — Однако тщательная подготовка сама по себе не гарантирует успеха. Жизненно важным качеством для предпринимателя является упорство — нужно уметь мужественно переносить и суровую критику, и отказы».

ПРИЧИНЫ УСПЕХА

Компания Hubdub уделяет особое внимание статистике посещений сайта и расширению аудитории. Если какой-либо из разделов сайта не увеличивает цифры продаж и клиентуру, его меняют или исключают. «Тестирование идей непосредственно на клиентской базе позволяет выявить те моменты, которые нуждаются в доработке. Нельзя цепляться за идеи, нужно руководствоваться параметрами измерений и цифрами, — говорит Том. — Личное творчество должно существовать в определенных рамках, если вы хотите, чтобы ваш бизнес процветал».

ПОЗИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Том продолжает перечислять навыки, полученные им в процессе обучения по методике NESTA: «Я научился еще одной полезной вещи: дистанцироваться от негативных мыслей. Если вдруг вы ловите себя на том, что «это слишком сложно» или «у нас это не получится», помните, что подобные сомнения отражают не истинное положение дел, а всего лишь субъективные эмоции».

РЕКОМЕНДАЦИИ

Начинающим предпринимателям Том дает такой совет: «Исполните свою мечту — создайте собственную компанию. Читайте как можно больше, ищите людей, которые смогут дать вам практические рекомендации. Да, зачастую начинающим предпринимателям не хватает опыта, но зато им не занимать энтузиазма. И если вы захотите, обязательно найдете тех, кто поможет вам претворить замыслы в жизнь».

BRAZEN STUDIOS

Модный бутик ювелирных украшений в самом сердце Глазго

ВСТУПЛЕНИЕ

Brazen — это известный ювелирный бутик, расположенный в Merchant City, историческом и культурном центре Глазго. Бутик был основан в 2004 году. В 2010 году он занял пятое место в категории самых многообещающих ювелирных домов Великобритании, а в июле 2011 года стал обладателем ежегодной Британской премии в области ювелирного дела.

ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ БИЗНЕСА

Основателем дома Brazen является ювелир Сара Раффел, к которой в 2008 году присоединился коммерческий директор Джеймс Скотт. За последний год бизнес претерпел значительные изменения. Сара рассказывает: «Мы успешно управляли двумя бизнесами, однако поняли, что взвалили на себя слишком много. Сильная сторона нашего предприятия заключается в нашей индивидуальности, оригинальном дизайне и возможности местного производства. Приняв нелегкое решение, мы перестали сдавать наши рабочие площади новым дизайнерам, посвятив всю свою энергию и время коммерческому успеху предприятия».

СОЧЕТАНИЕ УСЛУГ

Путь переориентации бизнес-стратегии Brazen: «Мы пришли к ассортименту изделий, наиболее привлекательному для покупателей», — говорит Сара. Имея свою собственную уникальную коллекцию, Brazen является площадкой для работы новых, наиболее ярких талантов и представляет одновременно более 40 дизайнерских коллекций.

Brazen также специализируется на изготовлении изделий на заказ. В данный момент в работу веб-сайта вносятся изменения, призванные увеличить продажи и «донести до клиента, что данная услуга удобна, доступна по цене и подразумевает его участие в процессе», — прибавляет Сара.

«Увеличение заказов как от коммерческих предприятий, так и от общественных организаций подтверждает, что наш статус изменился, — поясняет Сара. — То есть, в нас видят не только магазин, но и надежный бренд, который может предложить и оказать дизайнерские услуги». Примером тому служат изготовленные нами коллекции: для сувенирного магазина Школы искусств Глазго в честь празднования 250-летия со дня рождения Роберта Бернса, для Музея Риверсайд, демонстрационной площадки Музея транспорта Глазго.

РАСТУЩИЙ УСПЕХ

Успех Brazen неуклонно растет. Сейчас в штате компании четыре сотрудника, а для специальных заказов Brazen привлекает ювелиров-фрилансеров. Показатели компании увеличиваются на порядки: за последние четыре года товарооборот удвоился, а валовая прибыль увеличилась на 200%. После изменения бизнес-стратегии валовый продукт в период с 2010 по 2011 годы вырос на 41%.

МОДЕЛИРУЕМ ФИНАНСЫ

Сара продолжает использовать отдельные элементы методики NESTA и считает, что финансовые модели являются существенными для ведения бизнеса: «Они показывают, что работает, а что нет».

Методика проектного планирования из пособия NESTA помогла грамотно выстроить процедуру заказа услуг и разработать новую, коммерчески жизнеспособную ценовую модель, основанную на соотношении производственного процесса, необходимых технологий, навыков и затрат. Сара поясняет, что предварительный расчет стоимости продукта необходим для стабильного развития бизнеса: «Из отчетности видно, что мы назначали недостаточную цену за услуги изготовления на заказ. Ужасно осознавать, что усилия, затраченные в течение полугода работы над заказом, так мало оправдывались в финансовом плане. Обсуждая цену с клиентами, я всегда чувствовала себя неловко, но в итоге поняла: назначая низкую цену, тем самым я недооцениваю нашу работу».

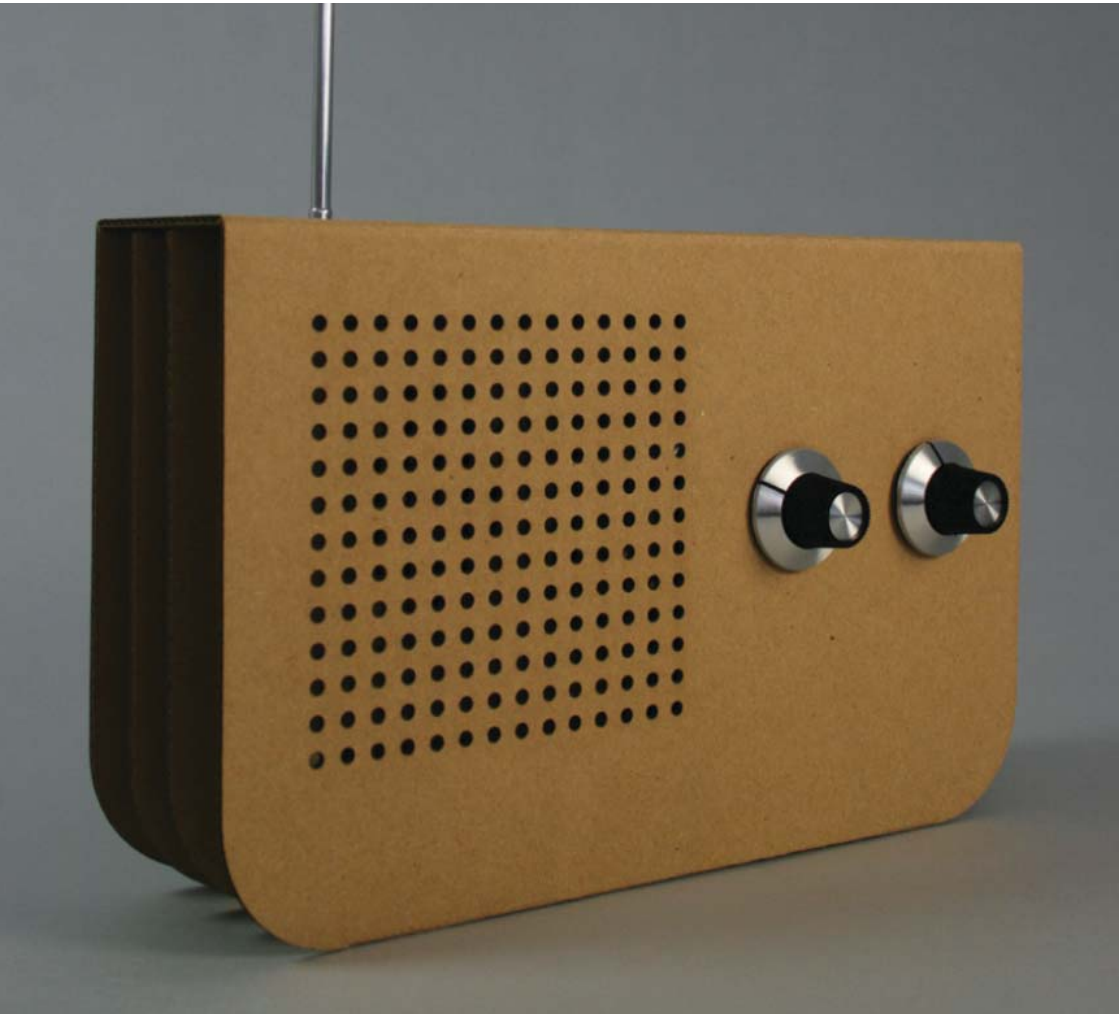
РЕКОМЕНДАЦИИ

Планирование необходимо для запуска любого бизнеса, но всегда возникает что-то такое, что невозможно предвидеть. Сара советует: «Именно в такие моменты и может произойти чудо. Не старайтесь заранее все предугадать, будьте открыты новым возможностям».

Начинающих предпринимателей Сара стремится подбодрить: «Нужно только начать! Иногда бывает страшно, но нам нравится то, что мы делаем. Пока мы не можем похвастать огромными гонорарами, но нам удалось создать рабочую атмосферу, основанную на доверии и взаимоуважении, а это дорогого стоит».

КОЛЛЕДЖ ИСКУССТВ И ДИЗАЙНА ДУНКАНА ДЖОРДАНСТОУНА (DJCAD)

Как стать бизнесменом



ВВЕДЕНИЕ

Старший преподаватель Университета Данди, Джон Роджерс, читает лекции по промышленному дизайну в Колледже искусств и дизайна Дункана Джорданстоуна (DJCAD).

КАК СТАТЬ БИЗНЕСМЕНОМ

Джон является горячим сторонником использования методики NESTA: «Я рассказываю о ней буквально всем. Это ценный базовый инструментарий и полезное практическое пособие, которое научит студентов верно оценивать рентабельность их идей».

Одна из уникальных особенностей методики NESTA, по словам Джона, состоит в том, что в центре бизнеса стоит личность его создателя: «Данная методика учитывает не только экономический, но и социальный аспект проекта на ранних этапах его реализации. Такой подход позволяет начинающему предпринимателю убедиться в том, что выбранный бизнес подходит ему не только с профессиональной, но и с личностной точки зрения».

НОВЫЕ СТАНДАРТЫ

Помимо модульной структуры и интересного содержания, сборники в составе пособия NESTA имеют целый ряд преимуществ: материалы для чтения, анализ конкретных примеров и онлайн-ссылки. Все это создает принципиально новый тип обучающего материала. «Пособие NESTA задает высокую планку, которой должны соответствовать обучающие материалы. Только представьте себе, чего можно было бы достичь, окажись в Шотландии целая библиотека подобных пособий!» — восклицает Джон.

«Качество пособия столь высоко, что не только заставляет студентов серьезно относиться к работе с ним, но и вдохновляет на новые идеи. Это важно, так как от качества учебных материалов, с которыми работают студенты, зависит, насколько качественными окажутся результаты их трудов», — утверждает Джон.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Джон считает, что пособие NESTA позволяет студентам комплексно анализировать свои идеи и таким образом готовит их к работе в качестве независимых предпринимателей и наемных сотрудников: «Они учатся выделять самую суть своих идей и доносить ее до работодателей в наилучшем виде».

Эту мысль прекрасно иллюстрирует история успеха недавнего выпускника Джона, Криса Макниколла: «Методика NESTA не только помогла мне приобрести и развить навыки, необходимые для создания бизнеса, она научила меня деловому мышлению. Я смог грамотно описать инвесторам идею моего эко-радио, и сегодня оно производится и продается британской компанией Suck».

ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД

Методическое руководство NESTA для тренеров задает основу всего курса: «Оно позволяет структурировать работу таким образом, чтобы, с одной стороны, сэкономить время на разработке учебного плана занятия, а с другой — стимулировать творческое начало», — говорит Джон.

ГИБКАЯ СТРУКТУРА

Длительность курса может быть различной, в зависимости от того, какого результата вы хотите добиться. Как утверждает Джон, четкая и одновременно гибкая структура пособия позволяет применять методику NESTA на образовательных платформах разных типов.

Шестинедельный модуль используется в сочетании с разными дисциплинами, включая дизайн интерьеров, промышленный и текстильный дизайн. На втором году обучения количество часов в модуле увеличивается до 34.

Студенты последнего года обучения могут выбрать 12-недельный модуль в качестве альтернативы написанию диплома. Джон отмечает: «Многие студенты считают, что создание детального бизнес-плана гораздо актуальнее с точки зрения отработки навыков, которые будут востребованы после окончания учебы». В расширенном модуле отводится достаточно времени на самостоятельную работу, размышления над проектом и его критическую оценку, и это вполне соотносится с требованиями к диплому на ту же тему. «Пособие для творческих предпринимателей применимо в каждом случае, когда планируемая деятельность подразумевает общение с людьми. Я использую пособие NESTA в рамках своего учебного курса», — говорит Джон.

БУДУЩЕЕ

Джон с интересом размышляет об использовании пособия в смежных областях: «Я уверен, что потенциально методику NESTA можно использовать при обучении инженерным специальностям, технологии и дисциплинам, связанным с компьютерами. Кроме того, она может прекрасно работать и там, где речь идет не только о финансовых выгодах и прибыли, например, в ситуации, когда нужно упрочить общественные и социальные ценности».

RED BUTTON

Товары для сектора гуманитарной помощи

ВСТУПЛЕНИЕ

Red Button Design разрабатывает и производит товары для сектора гуманитарной помощи. Это вдохновляющее своим примером социальное предприятие, основанное Амандой Джонс и Джеймсом Брауном в 2007 году, на сегодняшний день ведет активную работу в развивающихся странах.

MIDOMO

Midomo — это система фильтров, которая обеспечивает жителей нуждающихся регионов экологически чистой водой. Система Midomo успешно применяется там, где ощущается недостаток в гуманитарных работниках, инженерах, энергетических ресурсах, а также отсутствует налаженная инфраструктура. Пройдя цикл очистки в 50-литровом фильтре Midomo, вода из любого источника становится пригодной для питья.

По результатам производственных испытаний, проводившихся в течение года, первоначальный проект Midomo был значительно улучшен. Аманда Джонс поясняет: «Новая система, работающая при низком давлении, гораздо менее энергоемка, чем предыдущая. Это облегчает ее использование и ускоряет процесс очистки воды». В результате модернизации устройства компания смогла привлечь инвестиции на сумму £ 235 000.

ВВОД В ЭКСПЛУАТАЦИЮ

Поставка водоочистных систем Midomo осуществляется через крупные гуманитарные организации, такие, как FARM-Africa, работающие непосредственно с представителями нуждающихся регионов. Аманда Джонс с большим энтузиазмом рассказывает о сотрудничестве с FARM-Africa: «Партнерство с известными, авторитетными компаниями позволяет завоевать доверие среди местного населения. Кроме того, в рамках нашей политики мы работаем и с некоммерческими предприятиями».

Около 100 фильтров Midomo установлены в Кении, а успех недавних тестирований способствовал распространению продукта в других странах. В Англии в поддержку Midomo была организована рекламная продажа браслетов. Аманда рассказывает: «Покупка одного браслета полностью покрывает установку одного фильтра Midomo в странах Африки. Опыт оказался очень успешным. На сегодняшний день продано уже 50 браслетов, и мы планируем продолжить кампанию на Рождество».

СВЯЗЬ С МЕСТНЫМ НАСЕЛЕНИЕМ

«Дизайн против зависимости» — гласит слоган компании, отрицающий «навязывание местному сообществу товаров, ресурсов или услуг, в которых оно не нуждается», — объясняет Аманда.

Производство деталей для водоочистной системы осуществляется на месте, после чего необходимые запчасти поставляются в нуждающиеся регионы, где местные же рабочие собирают фильтры. «Однако, — комментирует Аманда, — чтобы контролировать производство сертифицированных деталей, от качества которых зависит здоровье людей, а также оставаться в рамках бюджета, производство барабана для системы Midomo пришлось перевести в Китай».

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ NESTA

В своей работе Аманда широко использует методику NESTA и активно делится полученным опытом с коллегами: «Предлагаемые NESTA маркетинговые стратегии и методы работы в сфере связей с общественностью помогают нам грамотно представлять нашу продукцию потенциальным клиентам с использованием графического и текстового материала».

«Методика формулирования корпоративных ценностей позволяет нам находить партнеров и выстраивать отношения с клиентами, — говорит Аманда. — С ее помощью мы формулируем ценности, на которые опираемся при создании своей продукции, претворяем их в жизнь. И впоследствии успешно используем в общении с партнерами».

РЕКОМЕНДАЦИИ

На начальном этапе проекта следует уделять внимание и тому, что кажется сложным или абстрактным. «Поначалу я обходила финансовые таблицы стороной, опираясь на самый простенький бизнес-план. Сейчас, оглядываясь назад, я понимаю, что стоило воспользоваться имевшимися ресурсами и разработать более подробную стратегию развития бизнеса. Иными словами, недостаточно концентрироваться лишь на насущных проблемах или тех вопросах, которые можно решить сходу и самому — используйте по максимуму все ресурсы, включая и вашу команду».

УНИВЕРСИТЕТ ИСКУССТВ (UCA)

Разговор на понятном языке

ВСТУПЛЕНИЕ

Университет искусств (UCA) — это учебное заведение, в котором готовят специалистов в области искусства, архитектуры, связей с общественностью, СМИ и дизайна. Пять кампусов Университета расположены на юго-востоке Англии.

РАЗГОВОР НА ПОНЯТНОМ ЯЗЫКЕ

Филип Илай, заместитель декана факультета исследований и инноваций в области искусств, с воодушевлением рассказывает о пособии NESTA: «Это же замечательно! Комплект очень прост в обращении и включает в себя все необходимое для создания учебного модуля. Студентам нравится его интерактивный характер, мы отмечаем положительную реакцию обучаемой аудитории. Материалы пособия связаны с учебной программой и практическими занятиями студентов. При изложении некоторых трудных для понимания моментов удалось избежать дополнительной детализации и технических подробностей».

Еще одно несомненное достоинство пособия NESTA — его универсальный характер и возможность применения данной методики во всех творческих сферах. На сегодняшний день с методикой познакомились 75 человек, среди которых — студенты, преподаватели и выпускники в области изящных искусств, графического дизайна, моделирования одежды и кинематографии.

ОБРЕТЕНИЕ УВЕРЕННОСТИ

Практика показала, что работая по методике NESTA, студенты зачастую обретали большую уверенность в своих силах, что позволяло им значительно лучше подать себя, эффективнее преподнести свои идеи и замыслы как потенциальным работодателям, так и партнерам по бизнесу. Такой прогресс Филип объясняет так: «Студенты овладевают навыками и языковыми приемами, необходимыми потенциальным лидерам рынка творческих индустрий».

Пособие стало важной частью учебных программ Университета искусств по специальности «моделирование одежды», так как оказалось незаменимым инструментом для подготовки студентов к работе на производстве.

По словам Филипа, с помощью пособия NESTA легко выяснить, насколько учащиеся готовы к предпринимательской деятельности на практике: «Оно предлагает студентам проверить жизнеспособность своих идей в условиях реального бизнеса». Поработав с пособием NESTA, некоторые молодые люди убедились в своей излишней амбициозности, другим же удалось расширить свой потенциал за счет обращения к отвергнутым ранее идеям.

ПОДГОТОВКА И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Пособие NESTA — единственное в своем роде. Ранее преподаватели вынуждены были готовить собственные материалы, опираясь на имеющийся опыт. Комплект материалов NESTA экономит время и силы преподавателей, избавляя их от необходимости составлять учебный план с нуля. Некоторые использовали это высвободившееся время для обобщения собственного опыта и разработки новых, более эффективных подходов к обучению.

К данному пособию можно прибегнуть и при планировании различных видов деятельности и учебных дисциплин. «Некоторые материалы я использовал для определения запросов аудитории и заинтересованных сторон, когда готовил пакет предложений для Школы бизнеса», — говорит Филип.

Интерес к пособию NESTA растет, и Филип считает, что его применение может быть еще шире: «Мы убеждаем коллег в эффективности пособия и всячески его распространяем. Прямо крестовый поход какой-то! Сперва нас было двое, а в наступающем учебном году пособием воспользуются уже свыше 20 преподавателей. Кроме того, у нас запланированы и курсы повышения квалификации для тренеров NESTA».

КАЧЕСТВО ВЫЗЫВАЕТ ДОВЕРИЕ

Наличие бесплатных онлайн-ресурсов не может полностью заменить качественный продукт, созданный надежным производителем. По словам Филипа, очень важен тот факт, что пособие можно взять в руки, полистать. «Студенты и преподаватели доверяют пособию NESTA именно потому, что видят перед собой сочетание высококачественного содержания, бренда NESTA и продуманного, стильного оформления, в котором учтены все детали, начиная от коробки и заканчивая необходимыми для работы стикерами».

БУДУЩЕЕ

Филип абсолютно уверен в том, что пособие NESTA необходимо и имеет огромный потенциал: «Я считаю, что работу с методикой NESTA нужно включить в учебные программы и студентов, и аспирантов. По меньшей мере, каждый студент должен иметь возможность выбрать наш модуль в качестве факультативного курса».

BEBAROQUE

Колготки с принтами и ручной вышивкой

ВСТУПЛЕНИЕ

В 2007 году Мхайри Макникол и ее партнер Хлое Пэйшенс представили на Лондонской неделе моды свою марку модных аксессуаров, главным продуктом которой являются колготки с вышивкой, а также с рисунком, изготовленным с использованием технологии цифровой печати.

РАБОТА В ПАРТНЕРСТВЕ

Во время учебы в Эдинбурге и Глазго Мхайри и Хлое независимо друг от друга разрабатывали модели колготок для модных показов своих заказчиков. Мхайри рассказывает: «На всех показах главным объектом внимания были колготки, а не одежда. Компания связалась с Хлое, и мы получили заказ. Мы поняли: у нас появился продукт, который может занять свою нишу на рынке, и это нас вдохновило на создание компании».

Первоначально Мхайри собиралась открыть свое дело в одиночку, но это оказалось не так просто: «Запуск бизнеса самостоятельно оказался настоящим испытанием, поэтому мой бизнес-тренер предложил найти партнера. Наше сотрудничество оказалось очень плодотворным. Менее чем через два года аксессуарами Bebaroque стали торговать более 40 фирм с поставками по всему миру, включая такие компании, как Liberty's, Urban Outfitters (в Великобритании и США), ASOS (крупнейший независимый онлайн-ритейлер в Великобритании) и целый ряд независимых магазинов нижнего белья.

Наряду с поставками оптом компания также осуществляет розничные продажи через Интернет, предлагая покупателям товары по цене производителя.

Bebaroque уже завоевала признание на модной арене, в 2008 году компания была удостоена Шотландской премии в области моды (номинация «Дизайнер года»), спонсором которой является Vogue.com.

ПЛАНИРОВАНИЕ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА

Методика NESTA очень помогла Мхайри: «Я многому научилась в процессе работы с пособием NESTA. Инструменты и упражнения, на мой взгляд, были очень полезными как в качестве средства оценки бизнеса, так и для обеспечения его роста».

Такие инструменты, как методика проектного планирования и создание маркетинговой стратегии оказались очень полезными для планирования бизнеса. Мхайри продолжает использовать их в процессе управления компанией: «Я до сих пор постоянно использую некоторые из усвоенных инструментов, хотя и не придерживаюсь их строго — они легли в основу всего, что я делаю, и что я думаю о ведении бизнеса».

ЦЕЛИ НА БУДУЩЕЕ

К первоначальному набору товаров (колготки с вышивкой и принтами) прибавились шарфы, леггинсы и боди.

Сейчас управляющие компанией сконцентрировали свое внимание на том, чтобы и дальше расширять бизнес, выйти на новые рынки, включая Россию и Австралию. Мхайри замечает: «Несмотря на то, что у компании есть агент-распространитель и партнеры в сфере производства, следующим шагом должно стать увеличение персонала. Развивая дело, мы хотим больше времени уделять дизайнерской работе, а не решению административных вопросов».

РЕКОМЕНДАЦИИ

NESTA предлагает разные подходы к ведению бизнеса, позволяя начинающим предпринимателям выбрать подходящую стратегию. Мхайри поясняет: «Примите все рекомендации к сведению, но помните о том, что вы знаете свой бизнес лучше, чем кто-либо другой, поэтому вам решать, как действовать. Не думайте, что если вы молоды и неопытны, то вы не в состоянии принимать правильные решения. Наш опыт показал, что найти толковых, способных дать дельный совет наставников в нашей рыночной нише почти невозможно».

МЕТОДИ-ЧЕСКОЕ РУКОВОД-СТВО

Содержание

02 Общие сведения

02 Для кого предназначена методика NESTA?

03 Ключевые аспекты методики

04 Структура пособия NESTA

05 Как использовать пособие?

05 Структура занятий

06 Занятие первое / Ценности и мотивации бизнес-проекта

07 Занятие второе / Показатели успешности

08 Занятие третье / Определение потенциальных клиентов и построение бизнес-модели

09 Занятие четвертое / Методика формирования и развития партнерских отношений

10 Занятие пятое / Маркетинговые стратегии

11 Занятие шестое/ Анализ рынка и финансовое планирование

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Пособие «Бизнес в сфере творческих индустрий. Ключ к успеху» представляет собой набор материалов для творческих предпринимателей. Настоящее методическое руководство предназначено для преподавателей, тренеров, инструкторов, которые хотят использовать эти материалы в рамках образовательных программ.

Данная методика создавалась NESTA в течение нескольких лет; в процессе работы над ней были задействованы практические, экспериментальные и творческие программы, такие как Starter for 6 и Insight Out. Сведения, изложенные в четырех сборниках, входящих в состав пособия, основаны на методах, испытанных и проверенных на множестве творческих предпринимателей из самых разных областей. Основная цель — детально изучить проекты творческих предпринимателей и помочь каждому из них основать успешный, уверенно развивающийся бизнес.

По сравнению с традиционными методами бизнес-планирования, преимуществами методики NESTA являются гибкость и индивидуальный подход к каждому проекту, что позволяет изучить личные ценности и мотивации предпринимателя, а также поощряет его взаимодействие с коллегами, потенциальными партнерами, консультантами.

ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА МЕТОДИКА NESTA?

Пособие NESTA предназначено для тех, кто осознает в себе творческое начало и заинтересован в открытии или развитии собственного дела. Пособие будет особенно полезно начинающим творческим предпринимателям. Кроме того, его по достоинству оценят:

- бизнес-консультанты, оказывающие поддержку молодым компаниям, работающим в сфере творческих индустрий;
- преподаватели и специалисты по профориентации в университетах и колледжах, заинтересованные в новых инструментах поддержки предпринимательства на рынке труда;
- студенты выпускных курсов, аспиранты и ученые в области творческих индустрий;
- фрилансеры и индивидуальные предприниматели в сфере творческих индустрий;
- работодатели или владельцы/руководители малых и средних предприятий, чьи новаторские идеи могут послужить развитию их бизнеса;
- творческие предприниматели, которые хотят проверить свои идеи на наличие в них коммерческого потенциала;
- консультанты из организаций, оказывающих поддержку творческим предпринимателям.

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ МЕТОДИКИ

Специальное образование для успешного творческого предпринимательства может пригодиться, но не является обязательным — важно быть уверенным в себе, иметь деловую хватку и обладать, хотя бы начальными, навыками управления проектами.

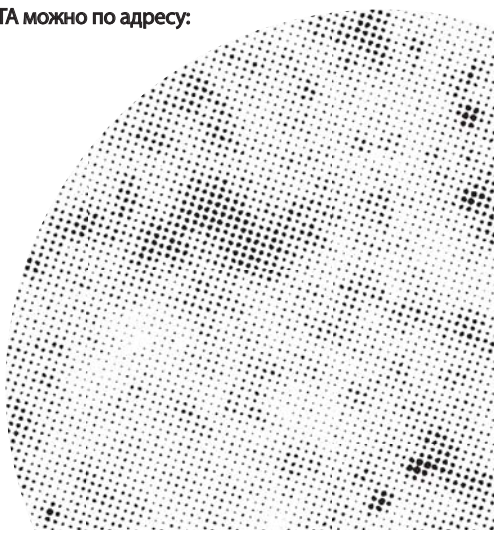
Творческий предприниматель должен осознавать свою личную мотивацию для занятий бизнесом, поскольку именно она определяет вид и направление его предпринимательской активности. Коммерческая деятельность и необходимые для работы предприятия партнерские отношения изучаются в творческом ключе, с использованием семи рабочих таблиц и ряда упражнений.

Пособие можно использовать и при самостоятельной работе, однако работа в группе имеет явные преимущества: обсуждаются перспективы проектов, происходит обмен опытом и взаимное обогащение идей, особенно когда в дискуссиях участвуют специалисты из разных областей. Молодые инновационные предприятия в своем развитии проходят одни и те же этапы, испытывают одни и те же нужды независимо от индустрии или сектора.

Неформальная поддержка коллег по цеху может оказаться очень ценной на ранних этапах становления предприятия, поскольку именно она вселяет уверенность в начинающих предпринимателей, убеждает их в правильности своих действий. Часто такая поддержка приносит больше пользы, чем формальная помощь наставника.

Данное методическое руководство разработано параллельно с другими материалами пособия NESTA, в нем в простой и доступной форме изложены практические основы творческого предпринимательства. Пользуясь данной методикой, следует делать упор не только на теорию, но и на практические задания, в том числе обсуждения.

Скачать полный комплект пособий NESTA можно по адресу:
www.nesta.org.uk/enterprise-toolkit



СТРУКТУРА ПОСОБИЯ NESTA

Пособие NESTA состоит из четырех тематических сборников, каждый из которых содержит советы, упражнения и рабочие таблицы для пошагового планирования пути творческого предпринимателя, изучающего свою бизнес-идею.

В сборниках 02, 03 и 04 вы найдете практические советы, упражнения, рабочие таблицы и прилагаемые к ним стикеры; работая с этими материалами самостоятельно или в группе, вы познакомитесь с основными этапами создания собственного бизнеса.

Пособие содержит целый ряд практических заданий, а также примеры успешных бизнес-проектов, созданных при помощи инструментов NESTA.

Сборник 01

Отправные точки и справочная информация.
Как зарабатывать деньги на собственном творчестве?

Сборник знакомит читателя с темой и материалами методики NESTA, в нем под одной обложкой собраны справочная информация, отсылки к другим полезным ресурсам и словарь терминов.

Сборник 02

Деловой старт.
Как открыть бизнес в сфере творческих индустрий?

Материалы сборника помогут начинающему предпринимателю определиться с жизненными ценностями и мотивациями, лежащими в основе его будущего дела. Предприниматель учится проверять свою идею на коммерческую перспективность и строить дальнейшую работу с прицелом на потенциальных клиентов.

Сборник 03

Выбор пути.
Как заставить бизнес работать?

Сборник содержит основы бизнес-планирования, показывает связь между различными видами деятельности внутри предприятия, учит выстраивать отношения со стратегически важными партнерами.

Сборник 04

Бизнес всерьез и надолго.
Как общаться с клиентами и при этом оставаться на плаву?

В сборнике освещены основные стратегии маркетингового продвижения товаров и услуг, дается обзор инструментов финансового планирования, способствующих устойчивому, успешному развитию предприятия.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОСОБИЕ?

Данное пособие можно использовать самыми разными способами, в том числе в качестве обучающего инструмента, что только приветствуется.

Пособие послужит хорошим вспомогательным материалом на групповых семинарах или мастер-классах, рассчитанных на шесть неполных дней обучения. Материалы можно распределить либо на все шесть дней, либо дать за три полных дня (по два мастер-класса в день). Как показывает наш опыт, наиболее эффективны долгосрочные программы, растянутые на несколько недель или даже месяцев. Такой формат семинаров дает участникам возможность применить полученные знания на практике, а также в перерывах между учебными занятиями поработать с коллегами над формированием коммерческих предложений.

Составленный особым образом материал отличается глубиной, охватывает семь основных практических аспектов, изложенных в таблицах для групповой работы. При нехватке времени тренеры могут составить укороченную программу для небольших групп, используя указанные рабочие таблицы. Обучение заключается не только в начитывании материала тренером, но и в самостоятельной работе студента.

Данное пособие может быть использовано и для самостоятельного обучения. Однако, как уже отмечалось ранее, обучение в разных по своему составу группах дает дополнительные преимущества: это и поддержка со стороны других участников семинара, и обмен идеями.

СТРУКТУРА ЗАНЯТИЙ

Длительность каждого занятия будет зависеть от количества времени, затраченного на обсуждение бизнес-концепций и повторение пройденного материала, а также от степени заинтересованности группы. Ниже мы даем приблизительное расписание четырех занятий, каждое из которых рассчитано на три часа (без учета необходимых перерывов).

Программа занятий составлена таким образом, что тренер может самостоятельно выбрать темп и стиль подачи материала. Наряду с лекциями мы рекомендуем использовать и дискуссии. Каждое занятие начинается с упражнения на развитие у участников презентационных навыков. Такой интерактивный подход позволяет студентам наблюдать свой прогресс от занятия к занятию.

Занятие первое: Ценности и мотивация бизнес-проекта

Тема	Подача материала	Длительность
Введение: идеи и цели участников семинара	Презентации «по кругу»	0:00 – 0:20
Четыре правила предпринимателя	Лекция / дискуссия	0:20 – 0:40
Бизнес-идея или просто идея?	Лекция / дискуссия	0:40 – 0:50
Ценности в основе вашего бизнеса: упражнение и обсуждение	Рабочая таблица для работы в группе / парами	0:50 – 1:40
Интеллектуальная собственность	Лекция / дискуссия	1:40 – 2:00
Мотивации предпринимателя	Лекция / дискуссия	2:00 – 2:20
Миссия: упражнение	Самостоятельная работа	2:20 – 3:00

Первые занятия начните с формулировки основных положений бизнеса и проверки качества идей, используя метод «вопрос — ответ», например: «Что составляет успех коммерческого предприятия?» и т.д. Ваша задача — поколебать общепринятые взгляды на предпринимательскую деятельность, вызвать у студентов живой отклик: вместо того, чтобы пассивно слушать лекцию, они будут активно участвовать в диалоге.

Используйте таблицу ценностей из Сборника 02 на странице 12 как «затравку» — она поможет участникам занятия заполнить Рабочую таблицу 02а «Ценности в основе вашего бизнеса». Настройте участников семинара на то, чтобы они составляли список ценностей осознанно, не ограничиваясь предоставленными примерами.

Занятие второе: Показатели успешности

Тема	Подача материала	Длительность
Миссия: повторение и обсуждение пройденного материала	Презентации «по кругу»	0:00 – 0:30
Планирование перспектив развития бизнеса	Рабочая таблица для работы в группе / парами	0:30 – 1:30
Убедительная аргументация будущего успеха	Лекция / дискуссия	1:30 – 1:40
Убедительная аргументация будущего успеха: упражнение и обсуждение	Самостоятельная работа	1:40 – 2:20
Метод стратегического планирования	Лекция / дискуссия	2:20 – 2:30
Метод стратегического планирования: упражнение	Самостоятельная работа	2:30 – 3:00

Как только участники семинара сформулируют миссию своего предприятия, попросите их подумать о том, какое влияние на творческий сектор может оказать успешная работа их предприятия. Для выполнения данного упражнения используйте Рабочую таблицу 02b «Методика аргументированного моделирования», разбив студентов на небольшие группы. В центре рабочей таблицы должно помещаться блиц-резюме, составленное для бизнес-идеи. Напомните участникам, что, отвечая на четыре вопроса, они могут использовать столько стикеров, сколько сочтут нужным.

Объясните, что это творческий вид работы, требующий широты мышления: помимо непосредственного влияния своего будущего предприятия внутри индустрии, участники должны задуматься о его возможном влиянии на общество в целом, на другие индустрии, на государственные и частные организации.

Убедительная аргументация будущего успеха

Составители упражнения по данной теме намеренно ушли от формата таблицы, чтобы пробудить у участников семинара творческое мышление. Сравните выполнение задания с разработкой идеи, созданием чернового наброска, конструированием промышленного образца — в расчете на то, что после занятий предприниматели, работая уже с привычными для себя материалами, попробуют создать что-то свое, имеющее определенную коммерческую ценность. К примеру, участники семинара использовали полученный опыт для создания рекламы глянцевого журнала, дизайна веб-страниц, рисунков и схем для магазина розничной торговли, съемки коротких рекламных роликов.

Упражнение по методу стратегического планирования также представлено в ином, нежели рабочая таблица, формате — метод стратегического планирования сам по себе обладает четкой структурой. Упражнение легко выполняется на листе бумаги формата A3 с использованием стикеров, прилагающихся к пособию.

Занятие третье: Определение потенциальных клиентов и построение бизнес-модели

Тема	Подача материала	Длительность
Метод стратегического планирования: повторение и обсуждение	Презентации «по кругу»	0:00 – 0:30
Портрет вашего клиента: упражнение и обсуждение	Рабочая таблица для работы в группе / парами	0:30 – 1:20
Создание устойчивого бизнеса	Лекция / дискуссия	1:20 – 1:40
Методика проектного планирования: пример компании, обеспечивающей пассажирские перелеты	Лекция / дискуссия	1:40 – 2:00
Методика проектного планирования: упражнение и обсуждение	Рабочая таблица для работы в группе / парами	2:00 – 3:00

Для выполнения упражнения по Рабочей таблице 03a «Ваши клиенты» подготовьте материалы для коллажей, по возможности, с изображениями людей. При этом не стоит злоупотреблять знаменитостями с рекламных страниц глянцевых журналов — поищите изображения обычных людей, которые и составят группу клиентов. Соответствующие картинки можно найти в Интернете.

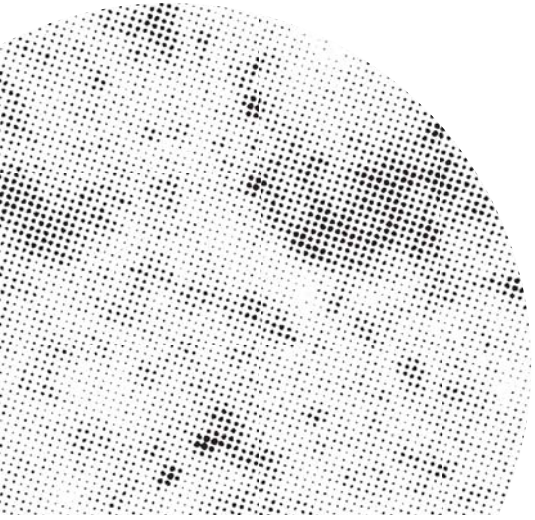
Во время заполнения Рабочей таблицы 03b «Методика проектного планирования» предложите участникам семинара взглянуть на каждую из шести ячеек с точки зрения хронологии. Дробление каждого этапа планирования до нужной степени детализации может оказаться непростой задачей. Посоветуйте участникам семинара не слишком мельчить (например, «забронировать ж/д билеты для поездки на лондонскую выставку»), но и не укрупнять (например, «исследовать рынок»). Некоторые из участников (те, у кого бизнес-идея еще нечетко оформлена) предпочтут начать с начала, то есть, с ячейки «За кулисами» / Привлечение клиента. Тем участникам семинара, которые хорошо представляют себе окончательный вид своего делового предложения, проще будет двигаться с конца, от ячейки «На сцене» / Доставка.

Занятие четвертое: Методика формирования и развития партнерских отношений

Тема	Подача материала	Длительность
Миссия: повторное закрепление и обсуждение пройденного материала	Презентации «по кругу»	0:00 – 0:30
Методика выстраивания партнерских отношений	Лекция / дискуссия	0:30 – 0:50
Методика выстраивания партнерских отношений: упражнение и обсуждение	Рабочая таблица для работы в группе / парами	0:50 – 2:00
Контракты	Лекция / дискуссия	2:00 – 2:20
Важная пауза: размышления и обзор пройденного	Самостоятельная работа	2:20 – 2:40
К чему я пришел?	Презентации «по кругу»	2:40 – 3:00

Рабочая таблица 03c «Методика выстраивания партнерских отношений» заполняется в два этапа. Сначала предложите участникам семинара разработать пошаговую схему производственного процесса, заполняя часть A. Задания из Рабочей таблицы 03b «Методика проектного планирования» могут послужить хорошим подспорьем. Далее участники должны перенести стикеры из части A в часть B, состоящую из четырех ячеек, и составить картину других партнерских отношений, в которых может возникнуть необходимость.

Важность данной таблицы заключается в том, что она позволяет наглядно увидеть, какую работу по развитию бизнеса лучше выполнить своими силами, а какую можно поручить партнерам. Данное упражнение следует выполнять в группе — так участникам легче будет определить, что является «ядром» их идеи, а для каких работ разумнее привлечь сторонних исполнителей.



Занятие пятое: Маркетинговые стратегии

Тема	Подача материала	Длительность
Отработка навыков презентационной речи: репетиция выступления	Презентации «по кругу»	0:00 – 0:30
Уникальное торговое предложение (УТП)	Лекция / дискуссия	0:30 – 0:50
Семь принципов маркетинга	Лекция / дискуссия	0:50 – 1:10
Маркетинговый комплекс: упражнение и обсуждение	Рабочая таблица для работы в группе / парами	1:10 – 2:00
Семь принципов маркетинга (продолжение)	Лекция / дискуссия	2:00 – 2:40
Детальная проработка УТП	Самостоятельная работа	2:40 – 3:00

На данном занятии упор делается на развитие презентационных навыков у участников семинара — они должны уметь грамотно донести свое деловое предложение (в том числе его преимущества) до любого потенциального партнера, инвестора, работодателя, и обосновать ожидаемый успех предприятия.

Важно, чтобы данная речь буквально отскакивала у начинающего предпринимателя от зубов. Вспомните, например, блиц-резюме, так называемую «речь в лифте»: вы заходите в лифт вместе с потенциальным инвестором, и для того, чтобы убедить его в прибыльности своей идеи, у вас есть время, пока лифт поднимается на верхний этаж, то есть, не более 30 секунд.

Важно также, чтобы начинающий предприниматель сумел при необходимости выступить с более развернутой презентацией. Знакомство с семью принципами маркетинга поможет участникам семинара развить свои навыки до необходимого уровня. Попросите их заполнить Рабочую таблицу 04a «Маркетинговый комплекс», применяя семь принципов маркетинга к своему деловому предложению. Это упражнение научит их грамотно продвигать на рынке свою продукцию или услуги, действуя в соответствии со стратегией собственной предпринимательской деятельности. Объясняя данный материал, тренер может, для лучшего усвоения темы, попросить участников разбиться на пары или небольшие группы, и, после знакомства с каждым принципом маркетинга, по очереди обсудить его применительно к собственному предприятию.

Занятие шестое: Анализ рынка и финансовое планирование

Тема	Подача материала	Длительность
Ключевые положения идеальной презентационной речи	Презентации «по кругу»	0:00 – 0:30
Обсуждение	Дискуссия	0:30 – 0:50
Разработка маркетингового плана	Лекция / дискуссия	0:50 – 1:10
Маркетинговый план: упражнение и обсуждение	Рабочая таблица для работы в группе / парами	1:10 – 1:50
Ключевые финансовые концепции	Лекция / дискуссия	1:50 – 2:10
Управление потоками денежных средств	Лекция / дискуссия	2:10 – 2:30
Заключительный обзор пройденного материала, вопросы и ответы	Дискуссия	2:30 – 3:00

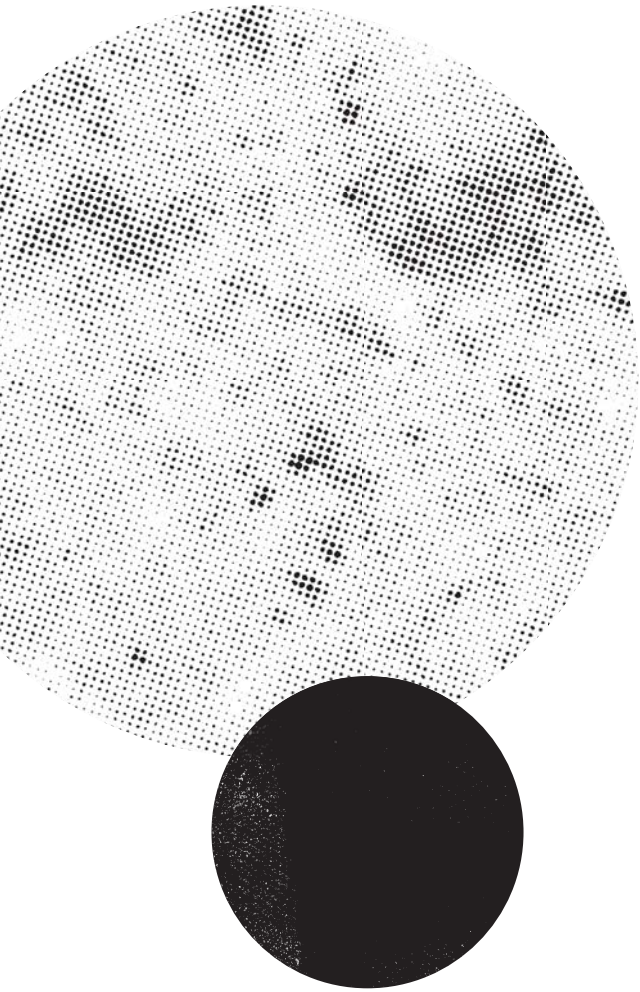
Выполнение упражнения по созданию маркетингового плана научит участников семинара следить за расходованием бюджета своих предприятий, планировать время и ресурсы в соответствии с задачами проекта, отслеживать работу бизнеса на каждом этапе, поскольку это является основным залогом успеха. Важно, чтобы участники четко представляли свои намерения: каким образом и за счет каких средств каждая из целей будет достигнута. В качестве обучающего упражнения они должны заполнить Рабочую таблицу 04b «Важные маркетинговые задачи». В таблице перечислены все задачи, которые необходимо выполнить, соответствующие сроки, а также лица, ответственные за выполнение этих задач. К плану следует регулярно обращаться и, в случае необходимости — при каких-либо изменениях — вовремя корректировать его. Посоветуйте участникам семинара в их будущей предпринимательской практике выделить одного человека, который будет отслеживать выполнение проектного плана. Расходы по оплате труда этого сотрудника должны быть включены в бюджет организации.

Такой уровень детализации может вызвать у творческих предпринимателей затруднения, поэтому при выполнении данного упражнения участникам, возможно, понадобится помощь тренера.

Для тренера полезно будет приблизительно ориентироваться в ситуации на мировом рынке маркетинговых услуг для таких областей, как графический дизайн, искусство фотографии, литературное творчество. Кроме того, тренер должен знать хотя бы приблизительные расценки на проведение прямой маркетинговой кампании.

Последняя часть занятия затрагивает тему ключевых финансовых концепций лишь в общих чертах. Поэтому имеет смысл снабдить участников семинара, составляющих полноценный бизнес-план, другими источниками, из которых они могут почерпнуть информацию, получить рекомендации и содействие. Также будет полезно посоветовать им подробные рабочие таблицы для управления потоками денежных средств.

Очень важно отвести время для заключительного обзора, дать участникам возможность высказать свои мысли и получить отклик на них. Обратите внимание участников на то, как далеко они продвинулись с начала занятий. Отличная идея для завершения цикла занятий — «прощальная вечеринка» в честь окончания курса, пусть при этом вы всего-навсего поднимете бокалы или сфотографируетесь всей группой.



NESTA Making Innovation Flourish

creative commons

This work is licensed under a Creative Commons Attribution Non-commercial Share Alike (3.0 Unported). Uses are thus permitted without any further permission from the copyright owner. Permissions beyond the scope of this license are administered by Nesta.

Except where otherwise noted, this work is licensed under http://creativecommons.org/licences/by-nc-sa/3.0/

nesta

BRITISH COUNCIL