

Якщо ви творча особистість і бажаєте розпочати власну справу, цей посібник саме для вас. Він допоможе вам перетворити вашу ідею на бізнес-план та побудувати бізнес-модель, що відповідатиме вашим прагненням.

Як користуватися цим посібником?

У цьому розділі ви дізнаєтесь:

- На кого розрахований цей посібник
- Чим він відрізняється від інших посібників із підприємництва
- У чому його користь
- Яких результатів можна від нього очікувати

Що далі?

У цьому розділі ви дізнаєтесь:

- Які бувають організаційно-правові форми підприємств
- Перелік корисних організацій, які можуть підтримати розвиток вашого бізнесу

НА КОГО РОЗРАХОВАНИЙ ЦЕЙ ПОСІБНИК?

Посібник «Бізнес у сфері креативних індустрій» містить інформацію та поради, а також низку вправ і завдань, які допоможуть вам дослідити та розвинути свою бізнес-ідею, вибудувати «історію» свого підприємства, а також розробити бізнес-план. Опрацювавши цей посібник, ви зможете відповісти на такі ключові запитання:

- Що я маю зробити, щоб мій бізнес запрацював?
- Чим моя пропозиція зацікавить клієнтів?
- Як зробити мій бізнес прибутковим та стабільним?

«Найбільший ризик — це взагалі не ризикувати... У світі, що стрімко змінюється, єдина стратегія, приречена на поразку, — це уникання ризику.»

Марк Цукерберг, Facebook

Реалізуючи свою бізнес-ідею, ви стикаєтесь із ризиками, вирішуєте проблеми та втілюєте задуми. Саме в цьому і полягає підприємництво. У мінливому світі існує багато можливостей і так само багато ризиків.

Досягти своїх цілей ви зможете завдяки чіткому баченню, наполегливості та завзятю: «Найкращий спосіб передбачити майбутнє — це створити його... За кожною історією успіху стоїть людина, яка колись прийняла сміливе рішення». (Пітер Друкер, фахівець з освіти та письменник).

Щоб започаткувати власну справу, вам може знадобитися неабияка рішучість. Та ознайомившись із мовою і механізмами бізнесу, ви зможете переконливо донести ваші ідеї до партнерів, постачальників і клієнтів, а також організацій, які займаються підтримкою бізнесу.

Зазвичай розвиток власної справи передбачає взаємодію з банками та організаціями, що сприяють розвитку бізнесу, а також залучення родичів і друзів. І всі вони, найімовірніше, поцікавляться вашим бізнес-планом, перш ніж інвестувати у вашу ідею.

ЩО ВИРІЗНЯЄ ЦЕЙ ПОСІБНИК?

Бізнес-планування може видаватись нецікавою і сухою справою, адже бізнес при цьому вписується у строгі рамки лінійного процесу. Ми підійшли до цього завдання інакше. У посібнику «Бізнес у сфері креативних індустрій» зібрано підходи до бізнес-планування, що залучають ваші творчі здібності. У вашому розпорядженні буде чотири типи матеріалів.

1. Практичні частини посібника

Окрім вступної частини, яку ви зараз читаете, посібник містить ще три практичних частини, які допоможуть вам описати свій бізнес, дослідити, як він працює, та розробити бізнес-модель, що відповідатиме вашим прагненням.

2. Робочі таблиці

Кожна частина посібника містить дві-три робочі таблиці у комплекті зі стікерами. Вони допоможуть вам дослідити ключові аспекти вашого бізнесу через метод моделювання.

3. Приклади з практики

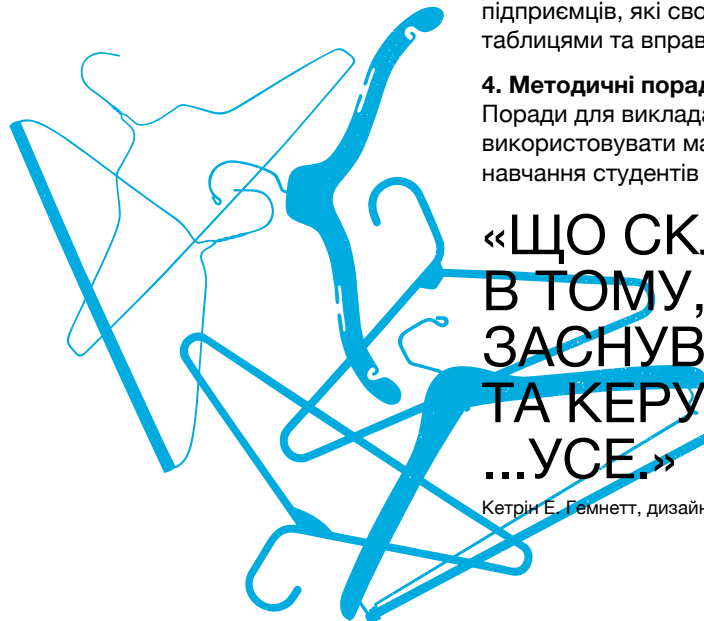
Реальні приклади ведення бізнесу від успішних підприємців, які свого часу скористалися таблицями та вправами із цього посібника.

4. Методичні поради

Поради для викладачів, які планують використовувати матеріали цього посібника для навчання студентів і молодих спеціалістів.

**«ЩО СКЛАДНОГО
В ТОМУ, ЩОБ
ЗАСНУВАТИ БІЗНЕС
ТА КЕРУВАТИ НИМ?
...УСЕ.»**

Кетрін Е. Гемнетт, дизайнерка, Велика Британія



ЩО ВИРІЗНЯЄ ЦЕЙ ПОСІБНИК?

Практичні частини посібника

Нижче підсумовано зміст практичних частин посібника. Рекомендуємо опрацьовувати їх у наведеному порядку. Так ви зможете простежити весь логічний ланцюжок: від формування ідеї до практичних аспектів маркетингу та фінансів.

02

Частина **«Як започаткувати бізнес у сфері креативних індустрій»** допоможе вам визначити цінності вашого бізнесу та сформулювати його місію. Також ви розглянете вашу ідею з погляду реальних бізнес-можливостей і залучення потенційних клієнтів.

03

Ознайомившись із частиною **«Що потрібно, аби бізнес працював»**, ви з'ясуєте, хто є вашими клієнтами та яку користь вони отримають від вашого товару чи послуги. Ви визначите процес функціонування вашого бізнесу та зрозумієте, які партнерські відносини вам потрібно розвивати, щоб досягти своїх цілей. Також ви дізнаєтеся про джерела фінансування вашого підприємства.

04

У частині **«Як взаємодіяти з клієнтами та забезпечити сталість бізнесу»** ви дізнаєтеся про різні методи спілкування з клієнтами, стимулювання продажів, а також управління грошовими потоками задля отримання стабільного прибутку.

Робочі таблиці

Моделювання — це представлення інформації у візуальній формі, зображення реальності у вигляді графіка, малюнка, об'єкта чи математичної моделі. Робочі таблиці, що містяться в кожній частині посібника, допоможуть вам побудувати моделі різних аспектів вашого бізнесу, аби краще зрозуміти, описати та передбачити його роботу. Завдяки їм ви з'ясуєте, як перетворити ваші ідеї на товари та послуги, необхідні людям. Робочі таблиці допоможуть вам зрозуміти, що й кому ви пропонуєте, як зацікавити вашу цільову аудиторію та одержати прибуток.

За допомогою робочих таблиць ви зможете дослідити різні аспекти вашої підприємницької діяльності:

- Цінності в основі вашого бізнесу;
- Моделювання перспектив бізнесу;
- Ваші клієнти;
- Проектне планування;
- Моделювання ділових відносин;
- Маркетинговий комплекс;
- Ключові завдання маркетингу.

Кожну з робочих таблиць далі буде описано детальніше.

«До вас приходить ідея, і вам здається, що її легко втілити, але це не так. Цей посібник навчив мене, що перш ніж братися за реалізацію, варто все ретельно зважити і проаналізувати, мов інженер.»

Башар Ундер, звуковий дизайнер, Sonik Buti, Туреччина

ЩО ВИРІЗНЯЄ ЦЕЙ ПОСІБНИК?

Робочі таблиці допоможуть вам розглянути ключові питання, що стосуються вашого бізнесу. Застосовуючи їх, ви намалюєте переконливу картину вашої майбутньої справи для себе та інших. Працювати з таблицями можна самостійно або разом із партнерами чи друзями. Можете використовувати ксерокопії таблиць, аби з часом переглядати свої моделі та вносити зміни. Звичайно, записи можна робити безпосередньо у таблицях, але якщо ви користуватиметеся стікерами, то зможете зберегти чисті аркуші для повторного використання. Також робочі таблиці можна скачати на сайті www.nesta.org.ua.

«У момент, коли ми не знали, що робити, і навіть подумували все облишити, нам дуже допомогла розробка чіткої стратегії. Вона сформувала нове бачення для нашого бізнесу».

Альона Котляр, дизайнерка аксесуарів, Be Different Tie, Україна

Приклади з практики

Ви ознайомитеся з прикладами реальних підприємців, які розвинули успішний бізнес, використовуючи робочі таблиці та вправи, запропоновані в цьому посібнику. Серед наведених прикладів — комерційні компанії та соціальні підприємства, що представляють різні сфери креативних індустрій, такі як мода, ювелірна справа, технології, промисловий дизайн, фестивалі та креативні простори. Багато підприємців із креативних індустрій використовували даний посібник під час воркшопів, що проводилися організацією Nesta та Відділом культурного підприємництва у Сполученому Королівстві, а також Британською Радою в інших країнах.

У ЧОМУ КОРИСТЬ ЦЬОГО ПОСІБНИКА?

У процесі перетворення задуму на бізнес-ідею підприємець проходить різні етапи

Фантазія. У кожного бувають такі моменти в житті, коли ми помічаємо, що щось іде не так, або вирішуємо щось змінити. В такі моменти ви говорите собі: «Було б чудово, якби...», «У мене з'явилась ідея...», «А чи не спробувати...?» На цьому етапі фантазування у вас виникає ідея, яку вам хочеться дослідити та розвинути.

Бачення. На цьому етапі ви вже чіткіше уявляєте, чого хочете досягнути, який товар чи послугу можете запропонувати, кого це зацікавить і як це можна постачати клієнтам. Можливо, вам потрібно зібрати більше інформації, щоб розвинути цю ідею, зокрема з'ясувати, чи є на це попит.

Втілення. На цьому етапі ви перевіряєте свою ідею на життєздатність. Ви розмірковуєте над тим, як приваблюватимете клієнтів, кого треба взяти в партнери чи залучити в роботу, щоб постачати товар чи послугу, як ви за це платитимете та яка ціна забезпечить рентабельність вашого підприємства.

«Спочатку мій бізнес був лише задумом. Поступово мої ідеї розвивалися, я набувала впевненості у собі, і зараз відчуваю спроможність успішно просувати свою справу.»

Анна Статфілд, промислова дизайнерка

У ЧОМУ КОРИСТЬ ЦЬОГО ПОСІБНИКА?

Функціонування. На цьому етапі ви займаєтеся продажем і зосереджуєтеся на виробничому процесі. Ви перевіряєте різні складові свого підприємства, щоб переконатися, що вони забезпечують прибутковість і сталість бізнесу.

Оновлення. Через деякий час після запуску бізнесу ви зможете оцінити його ефективність. Ви з'ясуєте цінність вашого товару чи послуги для клієнтів, а також обсяг прибутку, який одержуєте, щоб спланувати подальші кроки. Ваше середовище буде невпинно змінюватися, а ідеї розвиватимуться, тож вам потрібно буде переглядати свої початкові плани щодо клієнтів, бізнесу та фінансових моделей.

Розвиток і вдосконалення вашої бізнес-ідеї – циклічний процес. Навіть якщо ваше бачення залишатиметься відносно сталим, вам потрібно буде постійно перевіряти, наскільки ефективно функціонує ваш бізнес з огляду на зміни ринку та бізнес-середовища.

ЯКИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ВАРТО ОЧІКУВАТИ?

Три практичні частини, з яких складається цей посібник, допоможуть вам на етапах бачення і втілення, а також підготують вас до етапу функціонування бізнесу. Кожна з них дасть вам певні практичні результати.

«Як започаткувати бізнес у сфері креативних індустрій»: результати

У практичній частині 02 ви проаналізуєте структурні блоки, що ляжуть в основу вашого бізнесу. Ось чого ви досягнете, опанувавши цей матеріал:

- Ознайомившись із загальними відомостями про бізнес, ви дослідите підприємницький потенціал вашої ідеї.
- Дізнаєтеся, як визначати, захищати та використовувати свою інтелектуальну власність.

- Визначите цінності, що лежать в основі вашої діяльності. Саме ці цінності у поєднанні з вашою енергією та амбіціями відрізнятимуть ваш бізнес від інших. Віднаходження балансу між захопленнями, талантами і підприємливістю збільшить шанси вашого бізнесу на успішність і прибутковість.
- Сформулюєте місію вашого бізнесу, що відображатиме його головну мету.
- Завдяки методиці моделювання перспектив бізнесу проілюструєте, як виглядатиме ваш бізнес у майбутньому і як ви вбачаєте його успіх.
- За допомогою SWOT-аналізу оціните стратегічну позицію вашої компанії, визначите її слабкі сторони і загрози, які варто враховувати, а також сильні сторони і потенційні можливості, якими необхідно користуватися.

«Що потрібно, аби бізнес працював»: результати

Сформулювавши свою бізнес-ідею та визначивши шляхи її розвитку, у цій частині посібника ви окреслите коло своїх клієнтів, вивчите взаємозв'язки всередині вашого підприємства, а також з'ясуєте, які ділові відносини допоможуть вам розвивати бізнес та успішно надавати товари чи послуги. Це передбачає такі результати:

- Ви окреслите вашу клієнтську базу та з'ясуєте, чи існує потреба у вашому товарі чи послугі. Ви визначите, чи достатньо клієнтів готові платити встановлену ціну за вашу пропозицію.
- Зрозумієте, що взаємозв'язок між вашим баченням бізнесу, очікуваннями клієнтів і якість товару чи послуги є ключовим аспектом вашого бізнесу.

ЯКИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ВАРТО ОЧІКУВАТИ?

- Розглянете різні можливості фінансування, які допоможуть вам на ранніх етапах існування підприємства.
- Методика проектного планування допоможе розробити детальніший план дій і визначити, в яких сферах вам необхідно залучити зовнішніх спеціалістів і ресурси, щоб постачати товар чи послугу клієнтам.
- Моделювання ділових відносин дозволить вам окреслити чотири ключові ролі у бізнесі: Ініціатор, Втілювач, Дистриб'ютор і Клієнт. Ви визначите, які типи відносин вам необхідно встановити для успішного ведення бізнесу.

«Як взаємодіяти з клієнтами та забезпечити сталість бізнесу»: результати

Вам необхідно донести свою ідею до клієнтів і переконатися, що фінансові показники свідчать про прибутковість вашого бізнесу. У практичній частині 04 ви ознайомитеся з основами маркетингу та фінансів. Опрацювавши цю частину, ви досягнете таких результатів:

- Маркетинговий комплекс окреслює ключові елементи, на яких будується взаємодія з клієнтами. Існує сім компонентів маркетингу: товар, місце, ціна, просування, люди, процес і фізичне середовище.
- Маркетинговий комплекс дає змогу врахувати основні аспекти, необхідні для планування комунікацій.
- Маючи структуру і формат маркетингового плану, ви розробите комунікативну стратегію, яка дасть змогу посилити вплив інформації на клієнтів.

- Методика фінансового моделювання продемонструє вам ключову роль фінансів в управлінні бізнес-процесами. Цей інструмент дасть вам змогу передбачати потенційні проблеми та не допустити збитковості підприємства.
- Схема руху коштів — це інструмент, що демонструє грошові надходження і витрати у бізнесі. Розуміння цих процесів дасть змогу контролювати фінанси вашого підприємства та забезпечити його успішність і сталість.

Інструменти та підходи, запропоновані у посібнику «Бізнес у сфері креативних індустрій», допоможуть сформулювати концепцію вашого бізнесу, описати і пояснити, як він працюватиме, та почати ним керувати. Опанувавши матеріали посібника, ви зможете розробити чіткий бізнес-план, який буде спрямовувати вашу діяльність і допоможе вам втілити свою ідею.

У наступному розділі «Що далі?» ви розглянете різні організаційно-правові форми підприємств і зрозумієте, яка з них найкраще пасує вашому бізнесу. Також ви знайдете перелік організацій, які можуть надати вам підтримки у започаткуванні власної справи.



Що далі?

Опрацювавши три практичні частини посібника з відповідними вправами та робочими таблицями, ви матимете необхідні інструменти для втілення своєї бізнес-ідеї та створення життєздатного підприємства.

Ви зможете чітко сформулювати «історію» вашого бізнесу і те, як він працюватиме.

В ЯКОМУ НАПРЯМКУ ВИ ХОЧЕТЕ РУХАТИСЬ?

Ви зможете впевнено відповісти на запитання, поставлені на початку цієї частини:

- Що я маю зробити, щоб мій бізнес запрацював?
- Чим моя пропозиція зацікавить клієнтів?
- Як зробити мій бізнес прибутковим і стабільним?

Це лише перші кроки на шляху побудови власної справи. Але опрацьовуючи посібник «Бізнес у сфері креативних індустрій», ви поступово перетворите свою ідею на бізнес-модель, зрозумієте стратегію взаємодії з клієнтами та навчитесь прогнозувати свою фінансову ситуацію. Розробивши бізнес-план, ви зможете дати відповіді на запитання будь-якої особи чи організації, що захоче підтримати вашу справу.

Деякі з цих запитань можуть виявитися непростими, і ви повинні самі їх обмірковувати, перш ніж почнете будувати власний бізнес. Цілком імовірно, що запитань у вас буде більше, ніж відповідей. Вам доведеться замислитися, чи готові ви вкласти достатньо часу, енергії та зусиль, аби втілити ваш задум. Також ви маєте вирішити, чи зараз вдалий час у вашому житті для заснування власної справи, і зрозуміти, чому ви віддаєте перевагу самозайнятості чи підприємництву, а не роботі за наймом.

Можливо, вам доведеться провести багато дослідницької роботи, перш ніж запускати свій бізнес. Не забувайте, що для підприємців-початківців існує багато можливостей одержати підтримку — причому, переважно безкоштовно. Вам необхідно зрозуміти, яка саме допомога буде для вас найціннішою і як скористатися нею найбільш ефективно. Наприкінці цієї частини посібника наводиться перелік британських організацій, що надають підтримки підприємцям. Цей перелік неповний і може змінюватися, тому підтримуйте зв'язок із колегами, щоб бути в курсі змін.

В ЯКОМУ НАПРЯМКУ ВИ ХОЧЕТЕ РУХАТИСЬ?

ЯКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ПРАВОВУ ФОРМУ ОБРАТИ?

Пам'ятайте, що корисно повертатись до моделей і вправ, які ви опрацювали. Бізнес-план і маркетинговий план варто регулярно переглядати і змінювати з урахуванням показників роботи вашого бізнесу задля досягнення короткострокових і довгострокових цілей.

У процесі розробки бізнес-плану він неминуче зазнаватиме змін. Тому корисно час від часу повертатись до першооснов і перевіряти, чи ви рухаєтесь у правильному напрямку, та за потреби вносити необхідні корективи. Також ви можете запропонувати наведені тут моделі та вправи своїм бізнес-партнерам і співробітникам.

Важливо обміркувати вибір організаційно-правової форми вашого підприємства. Нижче наводиться короткий опис основних форм бізнесу.

Фізична особа-підприємець

У статусі фізичної особи-підприємця ви працюєте самі на себе і одержуєте весь прибуток від свого бізнесу. Таке підприємство досить легко оформити і запустити. Проте ви будете нести необмежену відповідальність і особисто відповідати за всі борги вашого бізнесу.

Товариство з необмеженою відповідальністю

Товариство з необмеженою відповідальністю — це організація, яку співзасновують двоє чи більше осіб. Перевагою такого підприємства є поєднання навичок і досвіду різних партнерів. Проте конфлікти між співзасновниками можуть спричинити проблеми в організації. При цьому партнери несуть необмежену відповідальність і ділять між собою витрати, прибутки, а також борги підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) поєднує в собі гнучкість товариства і переваги

обмеженої відповідальності. Ваш особистий фінансовий ризик обмежується обсягом ваших інвестицій у бізнес і гарантіями, які ви надали для одержання фінансування.

Ця форма підприємства має певні правові обов'язки, зокрема ведення документації публічного характеру, подібно до компанії з обмеженою відповідальністю.

Компанія з обмеженою відповідальністю

Компанія з обмеженою відповідальністю — це самостійна юридична особа, оформлена в Реєстраційній палаті. Фінансові ризики акціонерів (учасників або власників) обмежується вартістю їхніх пакетів акцій або взятими на себе зобов'язаннями.

Компанія з обмеженою відповідальністю має більше правових обов'язків, ніж фізична особа-підприємець чи товариство. Вона мусить щорічно подавати фінансову звітність у реєстраційний орган, а в її назві має фігурувати фраза «з обмеженою відповідальністю».

Компанія громадського блага

Цей різновид компанії з обмеженою відповідальністю підходить для організацій, що мають громадське чи соціальне спрямування. Одержаний прибуток або надлишок зазвичай вкладається у спільноту чи компанію, а не розподіляється між акціонерами і власниками. Такі організації повинні подати у регулюючий орган декларацію про те, що їхня діяльність служить суспільним інтересам, та підтвердити, що усі їхні активи будуть використовуватися лише на благо громадськості (так зване блокування активів). Компанія громадського блага може існувати у формі приватної компанії з обмеженою відповідальністю або громадської організації, що звільняється від податків (хоча благодійний статус організації тягне за собою посилений контроль).

Останнім часом певні способи організації бізнесу, що вже не є новими, набувають популярності. Серед них можна виділити такі:

Соціальне підприємство — компанія, діяльність якої має соціальне спрямування. Вона може існувати у різних організаційно-правових формах, як то компанія громадського блага, компанія з обмеженою відповідальністю чи громадська організація. Прибуток, одержаний від комерційної діяльності, вкладається у компанію чи спільноту відповідно до соціальної місії, а не розподіляється між акціонерами чи власниками. На відміну від компанії громадського блага, у соціальному підприємстві може застосовуватися або не застосовуватися блокування активів.

Кооператив — організація, якою керують і володіють її працівники та/або пайовики, кожен із яких має право голосу. Члени кооперативу порівну розподіляють контроль над бізнесом та інвестують у нього гроші для забезпечення необхідного капіталу. Головна відмінність кооперативу від інших організаційно-правових форм полягає в тому, що він створюється для отримання взаємної вигоди, де члени рівною мірою керують підприємством та одержують прибуток від його діяльності.

Колектив — об'єднання кількох організації задля спільної мети. Учасники колективу зазвичай мають спільний інтерес або ціль. Форма колективу може бути офіційно закріпленою або визначатися неофіційною домовленістю.

Подяки

Друге видання

Цей посібник було розроблено командою відділу Creative Pioneer/Creative Economy організації Nesta як додаток до програм Creative Pioneers' Academy, Insight Out та Starter for 6.

Після отримання відгуків від тренерів і учасників посібник було перероблено й доповнено. Моделі, вправи та ідеї було запозичено з різних джерел — деякі з них перелічені нижче.

Визначення моделювання та бізнес-моделей сформульовані на основі робіт Александера Остервальдера <http://businessmodel-design.blogspot.com>

Ілюстрація концепції «захоплення, таланту і підприємливості» створена на основі концепції трьох кіл («концепція їжака») з книги «Від хорошого до видатного» Джима Коллінза.

Таблиця «Ваші цінності» була розроблена та надана Джоанною Вудфорд — тренером, коучем і бізнес-консультантом.

Таблиця «Ваші клієнти» була надана Відділом із питань культурного підприємництва.

Методика моделювання перспектив бізнесу — це адаптація чотиривимірної моделі («Тетрада впливів медіуму») Маршалла Маклюєна www.marshallmcluhan.com, виконана компанією Live | Work, що працює у сфері інновацій і дизайну послуг, www.livework.co.uk

Зміст розділу «Моделювання ділових відносин» було розроблено на основі ідей компанії Designersblock www.designersblock.org.uk

Англomовну версію посібника можна скачати на нашому сайті: www.nesta.org.uk/enterprise-toolkit

Методику проектного планування було розроблено на основі ідей із книги Білла та Джилліан Голлінз «За горизонтом: планування продуктів для майбутнього успіху».

Матеріали про маркетинговий комплекс і таблицю «Ключові завдання маркетингу» було надано компанією The Value Innovators Ltd www.tvi-ltd.com

Методику фінансового моделювання розробив Енді Чепмен, який передав право на її використання організації Nesta.

Перелік авторів

Nesta висловлює подяку людям і організаціям, які надали підтримку та долучилися до розробки цього посібника.

Відділ культурного підприємництва, зокрема Фіона Пілгрім www.culturalenterpriseoffice.org.uk

Дженні Раттер — бізнес-консультант у сфері креативних індустрій і цифрових технологій

Джоанна Вудфорд — тренер, коуч і бізнес-консультант

Journey Associates: Кетрін Докерті www.journeyassociates.com

Martach: Колін Бернз

Own-it www.own-it.org

Персі Емметт www.percyemmett.com

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

KVGD www.kerrvernon.co.uk

Перелік корисних організацій

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

Intellectual Property Office www.ipo.gov.uk

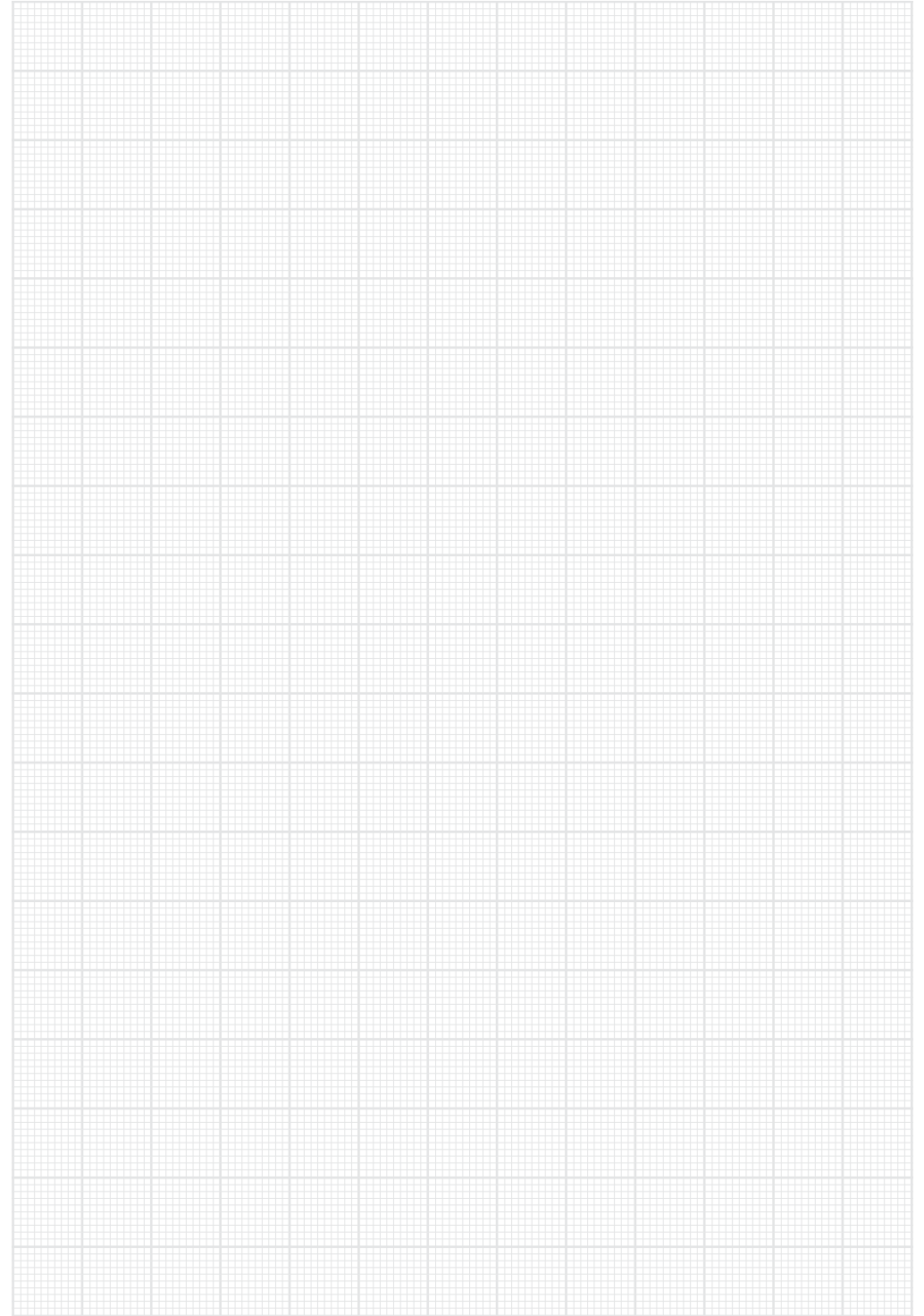
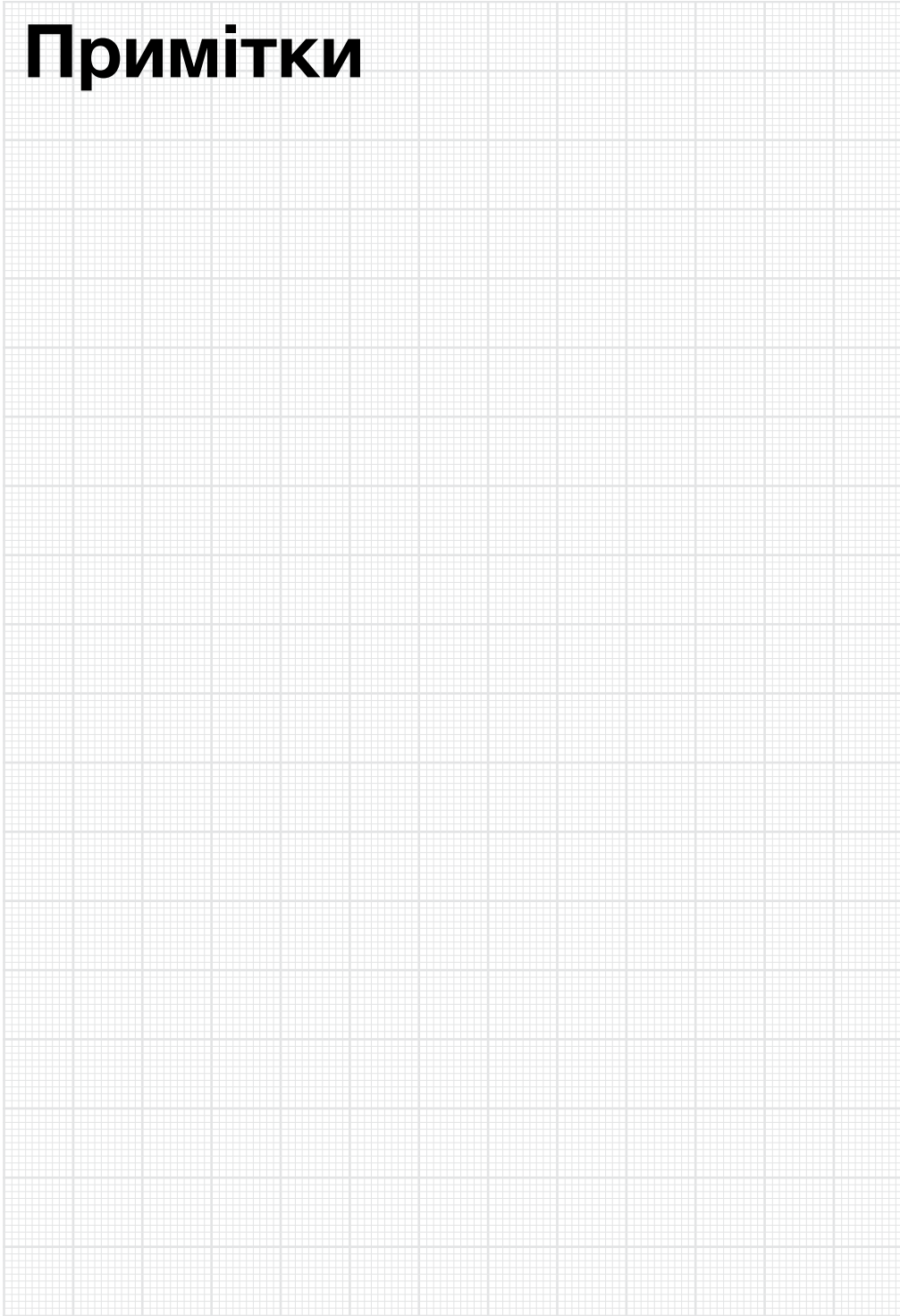
Invest Northern Ireland www.investni.com

Own-it www.own-it.org

Уряд Асамблеї Уельса www.business-support-wales.gov.uk

Creative Entrepreneurs www.creativeentrepreneurs.co

Примітки



Коли ви започатковуєте власну справу, важливо розуміти, що вас мотивує, у чому унікальність вашої пропозиції, до чого ви прагнете і який вплив хочете здійснити. У цій частині посібника «Бізнес у сфері креативних індустрій» ви дослідите ключові елементи, що ляжуть в основу вашого майбутнього підприємства.

Ви розглянете такі питання:

Основи бізнесу

У вас просто вдала ідея або вдала бізнес-ідея?

Інтелектуальна власність

Як визначити, захистити і використовувати свою інтелектуальну власність

Цінності

З'ясуйте, які цінності лежать в основі вашої діяльності

Бачення і місія

Сформулюйте бачення вашого бізнесу та сенс його існування

Свідчення успіху

Змоделюйте перспективи вашого бізнесу та свідчення його майбутнього успіху

Кожен, хто започатковує бізнес, має насамперед чітко відповісти на два запитання:

- **Чим саме я займаюсь?**
- **Чим моя пропозиція цікава для клієнтів?**

Подумайте і сформулюйте в одному стислому реченні, у чому полягає ваша діяльність. В іншому реченні опишіть, чому ваша пропозиція має зацікавити клієнтів. Такий підхід називається «бліц-резюме». Можливо, вам не одразу вдасться стисло відповісти на ці запитання. Попрацюйте над своїми формулюваннями, доки вони не стануть лаконічними і змістовними. Ваші відповіді можуть виглядати приблизно так:

Чим саме я займаюсь?

Я керую компанією з розробки послуг.

Чим моя пропозиція цікава для клієнтів?

Я пропоную послуги, які підвищують привабливість продукції моїх клієнтів, що дає їм змогу збільшити свої продажі.

Давайте розглянемо ці два запитання трохи глибше. Для цього вам знадобиться розуміння деяких основ бізнесу.

01 Клієнти повинні потребувати того, що ви пропонуєте

Щоб вижити, бізнес має бути прибутковим, а прибуток залежить від попиту на ваш товар або послугу. Аби з'ясувати, чи існує реальний або потенційний попит на те, що ви пропонуєте, можете застосувати маркетингові дослідження. Вони допоможуть вам зрозуміти ваш ринок і знизити ризик того, що ваш товар або послугу не будуть купляти, наприклад, через недостатню кількість клієнтів або завищену ціну. На сторінці 05 ми докладніше поговоримо про виявлення можливостей для попиту.

02 Поясніть, як ваша пропозиція задовольнятиме цей попит

Вам необхідно пояснити споживачам, як ваш товар або послуга задовольнятиме їхні потреби. Розкажіть

їм не лише про характеристики і функції продукту, але й про користь, яку вони від нього одержать. Щоб визначити, в чому полягає ця користь, зверніться до клієнтів: дослідіть їхні потреби і цінності, через опитування зберіть їхні відгуки. Якщо ви хочете, щоб клієнти до вас поверталися, слід регулярно з ними взаємодіяти та розуміти їхні потреби.

03 Продовжуйте слідувати за попитом

Навіть якщо попит існує і ви його задовольняєте, вам не можна сидіти склавши руки. Попит чимось схожий на автомобіль, який потребує заправки паливом. Ви можете швидко рухатися вперед, але якщо не будете час від часу заправлятися, то рано чи пізно ваш двигун заглухне. Вашою «заправкою» може стати розроблення плану продажів та маркетингової стратегії, спрямованих на залучення клієнтів.

04 Аби бути конкурентоздатним, постійно впроваджуйте інновації

Цього можна досягнути за допомогою конкурентної стратегії. Зверніть увагу на п'ять ключових принципів, які допоможуть забезпечити продуктивність і успішність вашого бізнесу:

- 01** У центрі вашої ідеї — не ви, а ваші клієнти.
- 02** Ви не маєте робити все самостійно. Знаходьте партнерів і будуйте співпрацю.
- 03** Ви повинні мати чітке бачення свого бізнесу, аби правильно позиціонувати свій товар чи послугу. Викладайте це бачення чітко та послідовно.
- 04** Ви повинні розуміти свою особисту мотивацію для ведення бізнесу, зокрема важливість одержання прибутку.
- 05** Важливо вміти оцінювати ефективність свого бізнесу, яка в певні моменти виражається лише у грошовому еквіваленті.

Ці принципи є основою для всіх подальших дій. Якщо ваша бізнес-ідея їм не відповідає, вам варто серйозно замислитися про те, чи вона спрацює.

ПРОСТО ВДАЛА ІДЕЯ АБО ВДАЛА БІЗНЕС-ІДЕЯ?

Звичайна ідея формується навколо ваших думок і бажань. Але бізнес-ідея повинна формуватися навколо покупців, клієнтів чи аудиторії. Ось три основні принципи, що відрізняють бізнес-ідею від звичайного творчого задуму:

- 01** У вашому товарі чи послугі має існувати очевидна потреба (або ж вам необхідно її створити), і ви маєте запропонувати новий чи вдосконалений спосіб задоволення цієї потреби.
- 02** Така потреба повинна мати достатній потенціал для виникнення попиту.
- 03** Ваша ідея повинна передбачати достатню винагороду, щоб мати змогу задовольнити короткострокові і довгострокові потреби вашого бізнесу.

Приклад товару: Компанія «Dyson»

Винахідник Джеймс Дайсон запропонував пилосос без мішка, який мав більшу потужність всмоктування, ніж звичайні пилососи, і краще чистив килими. Багатьох людей не влаштовували їхні старі пилососи, тож на пилососи Dyson виник попит. Винагорода компанії була в тому, що зароблених коштів вистачило не лише на те, щоб покрити виробничі витрати, а й на те, щоб розширити асортимент пилососів і почати розробляти нові продукти.

Приклад послуги: Авіакомпанія «Easyjet»

Авіакомпанія Easyjet здійснила революцію у галузі повітряних перевезень, зробивши їх доступними. Компанія розпочала свою діяльність у 1995 році, маючи два літаки і здійснюючи авіаперевезення за низькою ціною. Вартість квитків покривала основну послугу, а за додаткові послуги, такі як перевезення багажу та харчування на борту, стягувалась додаткова плата. Високий попит сприяв успіху компанії. Винагородою Easyjet стало те, що зараз це одна з найбільших авіакомпаній у Європі, яка у 2000 році розмістила свої акції на Лондонській фондовій біржі.

Виявлення можливостей

Інноваційні товари і послуги можуть відкривати ринки, яких до цього не існувало, змінюючи наявне конкурентне середовище. Інновації дають вам шанс побудувати нову монополію (навіть якщо вона існуватиме недовго) та розвиватися без конкуренції. Однак будьте обережні! Інноватори, які першими з'являються на ринку, часто мають негативний досвід і зазнають збитків. Натомість їхні послідовники опиняються у вигірній позиції завдяки тому, що споживачі вже знайомі з даним продуктом. Також вони можуть розробляти покращені версії, усуваючи попередні недоліки та уникаючи проблем, пов'язаних з інтелектуальною власністю.

Тож окрім запитань «Чим саме я займаюся?» і «Чим моя пропозиція цікава для клієнтів?», ви повинні запитати себе:

- Чи існує потреба в тому, що я пропоную?
- Чи буде на це достатньо попиту?
- Чи забезпечить це мені достатню винагороду, щоб розвивати бізнес?

Що таке інтелектуальна власність?

Якщо ви знайшли на ринку вільну нішу або розробили ідею, вам слід подумати про захист інтелектуальної власності.

Музика. Книги. Програмне забезпечення. Товари щоденного вжитку... Усе це результати людської творчості, і така творчість захищена законом. Продукти творчої діяльності, що знаходять певне вираження, являють собою інтелектуальну власність.

Ключовим словом тут є «вираження». У Великій Британії захист інтелектуальної власності поширюється не на ідеї та концепції, а лише на їхні вираження. У різних країнах діють різні законодавчі норми щодо інтелектуальної власності, тож якщо ви плануєте виходити на іноземні ринки, вам може знадобитися фахова консультація.

1: За матеріалами організації Own-It, що консультує підприємців у сфері креативних індустрій з питань інтелектуальної власності

ПРОСТО ВДАЛА ІДЕЯ АБО ВДАЛА БІЗНЕС-ІДЕЯ?

Ось найпоширеніші форми захисту інтелектуальної власності у деяких сферах діяльності:

- **Патенти і права промислової власності** / технічні рішення, нові винаходи і продукти;
- **Авторські права** / літературні, мистецькі, драматичні та музичні твори;
- **Товарні знаки** / фірмові назви, слова, звуки і зрідка навіть запахи;
- **Creative Commons** / дозвіл на використання вашої інтелектуальної власності за певних умов.

У бізнесі потрібно захищати права на все: ваш промисловий зразок, програмне забезпечення, бренд, упаковку, логотип. Іншими словами, всі продукти вашої розумової та творчої діяльності можна перетворити на товари, права на які ви можете передавати, продавати, ділити з кимось або зберігати за собою.

Давайте розглянемо питання ефективного захисту, використання й управління вашою інтелектуальною власністю.

Управління інтелектуальною власністю і цінність вашої творчості

Деякі з наведених нижче порад знадобляться вам на пізніших етапах розвитку вашого бізнесу, але вже зараз варто взяти їх до уваги.

Крок 1: Визначення вашої інтелектуальної власності

- Складіть перелік ваших творчих активів (інтелектуальної власності), таких як логотип компанії, її назва чи бренд, дизайн упаковки, продукція, програмне забезпечення.
- Переконайтеся, що ваші дизайнерські рішення, виражені ідеї, концепції і творчі роботи є новими й оригінальними.

Крок 2: Захист вашої інтелектуальної власності

- Підготуйте просту угоду про конфіденційність та щоразу підписуйте її з клієнтами, потенційними виробниками чи інвесторами ДО початку переговорів.
- Реєструйте свої промислові зразки, патенти і товарні знаки.
- Закріплюйте за собою доменні імена, щоб захистити свій бренд.
- Зустрічаючись із виробником, підпишіть угоду про конфіденційність, угоду про виготовлення промислового зразка (якщо виробник погоджується виготовити зразок згідно з вашими технічними параметрами), попередній договір (який підписується до укладання основної угоди та описує вимоги до обох сторін), а також угоду про виробництво.
- Зберігайте документи, що підтверджують ваше авторство, в тому числі ескізи, нотатки, чернетки, схеми, договори, листи та електронні повідомлення.
- Зазначайте ім'я автора/видавця або розробника на всіх копіях вашої роботи, разом із датою та країною. © (Ім'я власника) (Рік створення).
- Позначайте у щоденнику дати продовження інтелектуальної власності на зареєстровані промислові зразки та інші розробки. Ніколи не забувайте продовжувати права на інтелектуальну власність чи доменне ім'я.

Крок 3: Використання вашої інтелектуальної власності

- Переконайтеся, що промислові зразки, товарні знаки чи патенти, які ви зареєстрували чи збираєтеся зареєструвати, не відрізняються від тих, які ви плануєте вивести на ринок.

ПРОСТО ВДАЛА ІДЕЯ АБО ВДАЛА БІЗНЕС-ІДЕЯ?

- Ставте на упаковках позначку про право власності та позначку ®, якщо маєте зареєстрований товарний знак, для підвищення престижу свого підприємства..
- Аби збільшити свої прибутки, видавайте ліцензії на повне або часткове використання вашої інтелектуальної власності на інших територіях чи в інших формах — так ви збережете свої права і водночас будете одержувати від них дохід.
- Якщо клієнт хоче отримати права на вашу власність, призначте плату за передачу прав. Перш ніж передавати права, проконсультуйтеся з експертом.
- Видавайте ліцензії на використання об'єктів вашої інтелектуальної власності (виключні або невиключні). Виключну ліцензію можна надати лише ліцензіату, а невиключну — ліцензіату або іншій особі на ваш розсуд. Ви можете надати ліцензію на право відтворювати, розповсюджувати чи здавати в оренду об'єкт вашої інтелектуальної власності. Визначте, на що ви надаєте ліцензію (на ваш товарний знак, авторське право, право промислової власності), якого типу (виключну або невиключну), на який термін (тимчасово чи безстроково) і в яку країну.
- Визначте, чи претендуєте ви на авторські відрахування, ліцензійні збори або і те, й інше. (Зазвичай авторські відрахування становлять від 4 до 14%, залежно від виду діяльності та галузі).
- Обговоріть справедливі умови. Приділіть певний час переговорам і досягненню взаємовигідної угоди. Після цього сформулюйте деталі вашої домовленості та підпишіть договір.
- Переконайтеся, що ви отримуєте належну винагороду за свою роботу. Наприклад, якщо ви пишете музику, то маєте право на авторські відрахування. Написавши книгу, ви можете отримувати відрахування як від свого видавця, так і від публічних бібліотек, що надають її у користування.

- Якщо ви хочете ділитися своєю інтелектуальною власністю з іншими, скористайтеся ліцензією Creative Commons. Наприклад, ви можете дати дозвіл на відтворення вашої роботи з некомерційною метою або інші способи її використання, за яких ваші права на інтелектуальну власність будуть захищені лише частково.

Крок 4: Відстоювання ваших прав на інтелектуальну власність

Навіть великі організації мають відстоювати свої права на інтелектуальну власність. Через піратство кіноіндустрія і музична індустрія зазнають великих збитків. То як ефективно відстояти ваші права на інтелектуальну власність?

- Слідкуйте за діяльністю конкурентів і нових компаній на вашому ринку. Читайте галузеві новини, проглядайте сайт Державної служби інтелектуальної власності, а також звертайте увагу на появу нових товарних знаків. У разі порушення ваших прав ви можете це негайно оскаржити.
- Якщо ви виявили порушення ваших прав, надішліть порушнику стандартний лист-попередження. Можете звернутися до юриста, який допоможе вам правильно скласти такий лист і порадить найкращий план дій.

Детальнішу інформацію про визначення, захист та примноження вашої інтелектуальної власності можна одержати від інших організацій, зокрема від агенції Own-it, що консулює підприємців у сфері креативних індустрій з питань інтелектуальної власності.

Цінності

Коли ви керуєте власною справою, то самі вирішуєте, над чим працювати. У вас є можливість створити бізнес своєї мрії, який втілюватиме ваш ентузіазм, захоплення та цінності.

Хоча запорукою процвітання бізнесу є насамперед його прибутковість, важливо також, щоб він узгоджувався з вашими особистими цінностями. Цінності – це не обов'язково морально-етичні принципи, а передусім те, що вас надихає і заохочує віддано займатися своєю справою. Для когось це допомога іншим людям, для когось – творчість чи робота в команді, ще для когось – виклики і пригоди.

Обравши бізнес, що відповідає вашим цінностям, ви матимете більше енергії, наснаги та ентузіазму для того, щоб розпочати власну справу і керувати нею. Ви проявлятимете більше рішучості та винахідливості, долаючи труднощі і виклики, пов'язані зі створенням та веденням бізнесу.

Ваші цінності впливатимуть на різні аспекти вашої діяльності: на те, як ви працюєте, як взаємодієте з клієнтами, постачальниками і спонсорами, а також на те, яке враження про свій бізнес прагнете створити.

«Хоча мені було непросто визначити власні цінності в умовах часового тиску, я усвідомив, як важливо розглядати свій бізнес у контексті цінностей, і робитиму це надалі.»

Том Даудінг, дизайнер мобільного контенту, «MobilePie», Велика Британія

Цінності відрізняються від переконань. Абі Ярдімчі, письменниця і спеціалістка з розвитку творчих здібностей, пояснює:

«Для мене різниця між переконаннями та цінностями полягає в тому, що цінності — це те, що ви плачете і ретельно бережете, як щось коштовне. Переконання — це те, що лежить в основі ваших дій та обраного життєвого шляху. Переконання можуть змінюватися, і коли це відбувається, ваша енергія, емоції та думки теж трансформуються...»

Робоча таблиця 02a «Ваші цінності»¹ допоможе вам визначити свої цінності, розмістити їх у порядку пріоритетності та покласти в основу свого бізнес-плану. Напишіть на стікерах важливі для вас цінності. На наступній сторінці наводяться приклади можливих цінностей, від яких можна відштовхуватися.

Робоча таблиця 02a: Ваші цінності

02a Ваші цінності	Завжди важливо	Іноді важливо	Зрідка важливо	Неважливо
<p>Як користуватися цією таблицею:</p> <p>Визначте, що для вас важливо. Знайдіть ті самі слова, де можна спокійно покласти.</p> <p>Вам потрібно сформулювати та структурувати свої особисті цінності. Це ті речі, які вас надихають і заохочують віддано займатися своєю справою.</p> <p>Для одних цінностей може бути служіння людям, для інших – творчість та інновації, а ще для когось – чесність, екологічність або здоров'я.</p> <p>На стікерах записуйте усі важливі для вас цінності. Значення кожного з цінностей, навіть якщо не всі з них вам надійшли. Щоб вам легше було розпочати, можете проглянути приклади цінностей на сторінці 12 у розділі 02.</p> <p>Записані цінності багато (багато або більше) цінностей, розмістіть їх у відповідних колонках. Не намагайтеся розташувати їх правильно з першого разу – візьміть перекрутити їх, поки вони не опиняться на своїй місці. Щоб зосередитися на найважливішому, записуйте не більше 7-ти цінностей у колонці «Завжди важливо».</p> <p>Покажіть заповнену таблицю когось, хто вас добре знає, і попросіть прокоментувати.</p>				

¹Цю вправу розроблено на основі матеріалів, наданих бізнес-консультантом Джоанною Вудфорд.

ЦІННОСТІ

Потім визначте, наскільки для вас важливі обрані цінності, та розташуйте їх у відповідних колонках таблиці 02а. У колонці «Завжди важливо» має бути не більше ніж п'ять цінностей.

Чому цінності важливі?

Авторитет	Ентузіазм	Робота в команді
Бачення	Естетичність	Робота наодинці
Баланс роботи й особистого життя	Ефективність	Розвиток
Відкритість	Знаменитість	Самоповага
Відповідальність	Знання	Свобода
Вільний графік	Значуща робота	Слава
Вірність	Зростання	Співпраця
Визнання	Інтелектуальний статус	Спільнота
Виклики	Лідерство	Спокій
Влада	Майстерність	Спонтанність
Вплив на інших	Мир	Справедливість
Гармонія	Мудрість	Стабільність
Громадська діяльність	Надійність	Сталий розвиток
Грошова винагорода	Незалежність	Статус
Гумор	Новаторство	Творчість
Динамічність	Оригінальність	Толерантність
Дисципліна	Повага	Цікавість
Довіра	Порядність	Цілісність
Допомога іншим людям	Причетність	Чесність
Допомога суспільству	Репутація	Фінансова вигода
Достовірність	Радість	Фінансова стабільність
Досягнення	Рівновага	Якість
Життєздатність	Різноманіття	
	Рішучість	

Тепер, коли ви визначили свої цінності, ви зможете їх використовувати у різний спосіб. Нехай вони стануть для вас своєрідним радаром, за допомогою якого ви проскануєте вашу роботу й інші сфери життя та з'ясуєте, що саме дає вам відчуття задоволення і самореалізації (та навпаки).

Вони допоможуть вам:

- Оцінити вашу бізнес-ідею з погляду її відповідності вашим цінностям;
- Визначити для себе оптимальний баланс між роботою й особистим життям;
- Зберігати ентузіазм, коли ви займаєтесь рутинною роботою або коли справи йдуть не дуже добре;
- Прийняти правильне рішення, коли вам пропонують різні варіанти чи можливості (наприклад, що робити, якщо у вас не вистачає грошей і вам пропонують роботу, яка не вписується у ваші плани?);
- Пояснити іншим, чому ваш бізнес вартий уваги, оскільки ваші цінності часто перетинаються з цінностями інших людей.

Можливо, ви виявите протиріччя між вашими особистими та діловими цінностями. Наприклад, гроші як такі можуть не мати для вас значення, але ви знаєте, що одержання прибутку є запорукою успішності бізнесу. То як зробити так, щоб ваші особисті цінності підживлювали, скеровували та формували ваш бізнес? Один із можливих шляхів — розглянути різні аспекти вашої бізнес-діяльності та визначити, які з ваших особистих цінностей є найважливішими для кожного з них.

«...ми усвідомили, що в нашій студії не всі партнери мали однакові цінності та бачення бізнесу, і зрештою один із партнерів пішов.»

Зандер Лаксон, архітектор, «Design.3 Architects», Філіппіни

ЦІННОСТІ ТА БРЕНД

Також цінності мають важливе значення у процесі розробки бренду і повинні узгоджуватися з вашими діями. Бренд забезпечує вашій компанії впізнавану ідентичність, створює цінність для клієнтів та допомагає будувати відносини з постачальниками і співробітниками. Ключова частина розробки бренду — це визначення цінностей, які відображають те, що важливо для вас і вашого бізнесу, та слідування їм. Якщо ви дієте всупереч задекларованим цінностям, це може мати серйозні наслідки і зашкодити вашій репутації. Саме так сталося з компанією Innocent Drinks, яка уклала угоду з корпорацією «Coca-Cola».

Британська компанія Innocent Drinks почала продавати корисні для здоров'я фруктові напої у 1998 році. Вона втілювала етичний підхід до бізнесу і жертвувала 10% прибутку на благодійність. Проте коли у 2009 році Innocent продала контрольний пакет акцій компанії «Coca-Cola», це спричинило хвилю злісних нарікань від клієнтів. Деякі покупці розцінили це як угоду з дияволом. Одні обурювалися: «Ви продали свою душу. Ми більше не купуватимемо ваших продуктів». Інші казали про сумний кінець красивої казки: «Будь ласка, не треба більше життєрадісних постів, милих листів, картинок у сільському стилі та зворушливих написів на упаковках... Вони вже не вписуються в імідж вашого бренду».

Засновники не помітили очевидного конфлікту між позицією компанії Innocent, що виступає за здоровий спосіб життя та соціальні цінності, і позицією корпорації Coca-Cola – одного з флагманів глобального капіталізму. Тепер 90% акцій компанії належать корпоративному гіганту.

(Адаптовано зі статті на сайті business.timesonline.co.uk)

«...ми не розуміли, що створюємо бренд, і думали лише про продукт — наша бізнес-модель була незрозумілою.»

Марілія Мартінз, соціальне підприємство з підтримки ремісників «Colybrii», Бразилія

РУШІЇ ВАШОГО БІЗНЕСУ

Щоб досягти успіху, ви повинні знайти рівновагу між вашою мотивацією до бізнес-діяльності та іншими важливими чинниками.

Якщо підприємство тримається переважно на ідеях, але не має комерційної складової, воно буде нестійким. З іншого боку, якщо бізнес переслідує комерційні цілі, але не приділяє належної уваги інноваціям і творчості, він не буде ефективним у довгостроковій перспективі. Важливо досягти рівноваги між захопленнями, талантами і підприємливістю.

«Роздуми про мої ідеали, мотивацію і вплив мого підприємства важили для мене значно більше, ніж просто знання про те, як функціонує бізнес.»

Голлі Макінтайр, спеціалістка з підбору кадрів через інтернет для креативних підприємств, Велика Британія



Ілюстрація на сторінці 15 створена на основі ідей із книги «Від хорошого до видатного» Джима Коллінза. Коллінз досліджував якості та рушії найуспішніших компаній. Він виявив, що видатні підприємці займаються тією діяльністю, яка відповідає їхнім захопленням, повною мірою використовують свої навички і таланти, а також мають чітке розуміння, як забезпечити стабільний прибуток.

Мабуть, найпростіше з усього визначити свої захоплення. Багато з них уже відображені у вашому списку цінностей. Ця частина посібника допоможе вам зважити кожен із ваших рушіїв та співвіднести його з навичками, необхідними для втілення вашої ідеї, та фінансовою ефективністю бізнесу.

Бачення і місія компанії

Детально дослідивши бізнес-потенціал вашої ідеї, визначивши цінності, що лежать у її основі, та рушії, які скеровують вашу діяльність, ви можете сформулювати бачення та місію вашого бізнесу.

Бачення: бачення бізнесу повинно виражати ваші прагнення та описувати майбутні зміни, яких ви хочете досягти. Воно має бути сформульоване в одному реченні та чітко відображати ваші цінності.

Місія: місія втілює ваше бачення, описуючи, як саме та заради кого ви досягатимете ваших цілей. Це чіткий і стислий виклад сенсу існування бізнесу та його планів на майбутнє. Місія може багато сказати клієнтам про ваш бізнес, тому дуже важливо грамотно її сформулювати.

В ідеалі місія повинна бути мотивуючою, реалістичною і вкладатися у 3-4 речення. Подібно до резюме бізнес-плану, вона має давати уявлення про вашу компанію, її діяльність, цілі та причини існування. Для натхнення можете проглянути бачення та місії інших компаній, які є для вас взірцем.

Бачення компанії «IKEA»: створити краще повсякдення для багатьох людей.

Місія компанії «IKEA»: ми втілюємо це бачення, пропонуючи широкий асортимент продуманих функціональних товарів для дому за такими низькими цінами, щоб якомога більше людей могли їх собі дозволити.

МОДЕЛЮВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ БІЗНЕСУ

Зазвичай підприємцю нескладно створити для себе і свого бізнесу певне бачення. У вас є ідея, яка вас надихає, і ви націлені її втілити. Та чи можете ви чітко сформулювати це бачення? Чи здатні його описати чи зобразити? І головне — чи розумієте, як саме це бачення втілиться на практиці?

Розібратися в цих питаннях вам допоможе методика моделювання перспектив бізнесу. Вона заснована на дослідженнях науковця і медіатеоретика Маршалла Маклюєна, який розробив модель під назвою «Тетрада впливів медіуму», що описує вплив нових технологій на суспільство. Вона містить чотири запитання, які можна застосувати до вашої бізнес-ідеї:

- 01 Що вона покращує або наділяє новою цінністю?**
Наприклад, «Skype» розширює можливості особистої та ділової комунікації, пропонуючи безкоштовні відеодзвінки.
- 02 Що вона заміщує або робить менш бажаним?**
Наприклад, сайти новин і соціальні мережі зменшують попит на традиційні газети.
- 03 Що вона відновлює?**
Нові ідеї можуть змінювати наше ставлення до старіших технологій. Наприклад, через те, що люди стали купувати музику здебільшого в цифровому форматі, вінілові платівки стали рідкістю. А це означає, що тепер вони набули нової цінності як коштовні колекційні об'єкти.

МОДЕЛЮВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ БІЗНЕСУ

04 Якими можуть бути негативні наслідки?

Чи може ідея стати настільки успішною, що зрештою спричинить негативний ефект? Наприклад, якщо сервіс із каршерингу (спільного використання автомобілів) виявляється настільки вдалим, що спонукає людей відмовитися від громадського транспорту на користь машин, тим самим сприяючи збільшенню заторів, це означає, що успішна ідея призвела до негативного ефекту.

Завдяки моделюванню перспектив бізнесу можна проілюструвати зворотний бік успіху. Нижче наведено приклади з історії модного бренду Burberry та онлайн-магазину Amazon.com.

Компанія «Burberry» суттєво реформувала свій бренд наприкінці 1990-х років. За 150 років свого існування її фірмовими знаками стали тренч і клітчастий візерунок. Вони асоціювалися з британським вищим класом. Однак цей бренд вважали занадто консервативним, і в 1980-х він почав стрімко втрачати свою популярність. До 1997 року прибутки компанії зменшилися з 37 млн до 25 млн фунтів стерлінгів. Генеральна директорка Роуз Марі Браво вирішила модернізувати бренд. Дизайнери оновили асортимент одягу, а зірка Кейт Мосс стала новим обличчям бренду.

Компанія «Burberry» намагалася зберегти свої основні цінності — якість та ексклюзивність — з акцентом на сучасності. У 2005 році прибуток компанії зріс у шість разів. Проте, були й негативні наслідки — з'явилося багато підробок. Компанія почала цьому протидіяти, зокрема скоротила використання популярного клітчастого візерунку і зупинила продаж дешевших кепок «Burberry».

Що покращила модернізація бренду?

- бренд став більш популярним і впізнаваним;
- клітчастий візерунок став символом статусу.

Що вона замістила чи зробила менш бажаним?

- елітна продукція стала масовою, втративши свою ексклюзивність.

Що вона відновила?

- попит на клітчастий візерунок;
- попит на одяг класичного стилю, який знову ввійшов у моду.

Якими були негативні наслідки?

- знецінення бренду;
- поширення підробок.

Компанія Amazon.com відкрилась у США 1994 року як онлайн-книгарня. Відтоді її асортимент розширився і тепер охоплює музику, фільми, ігри та інші товари. Проте останніми роками репутація компанії погіршилась через неетичну практику уникання податків, негативний вплив її низьких цін на локальні роздрібні магазини, а також випадки поганого поводження зі співробітниками.

Що покращила компанія?

- спростила доступ до книжок — навчання і дозвілля;
- запропонувала низькі ціни та швидку доставку;
- дала можливість зробити замовлення у будь-який момент.

Що вона замістила чи зробила менш бажаним?

- незалежні книгарні, багато з яких пішли з ринку;
- маленькі локальні роздрібні магазини;
- соціальне залучення у процесі купівлі.

Що вона відновила?

- інтерес до читання;
- повторний продаж старих книжок.

Якими були негативні наслідки?

- експлуатація співробітників через низьку заробітну платню;
- відсутність у співробітників договірних гарантій;
- сприйняття компанії як монополіста на книжковому ринку.

Визначення перспектив бізнесу

За допомогою моделювання перспектив бізнесу ви можете перевірити життєздатність вашої ідеї. Уявіть, яким буде ваш бізнес у разі його успішності. Після цього поміркуйте, що саме свідчитиме про успіх. Відповісти на ці запитання вам допоможе робоча таблиця 02b «Моделювання перспектив бізнесу». Уявіть собі майбутнє вашого бізнесу, опишіть його словами та зобразіть у малюнках. Дайте відповіді на чотири запитання, використовуючи необхідну кількість стікерів. Перш ніж розпочати, запитайте себе:

- «Якщо мій бізнес у майбутньому досягне успіху, як він виглядатиме?»

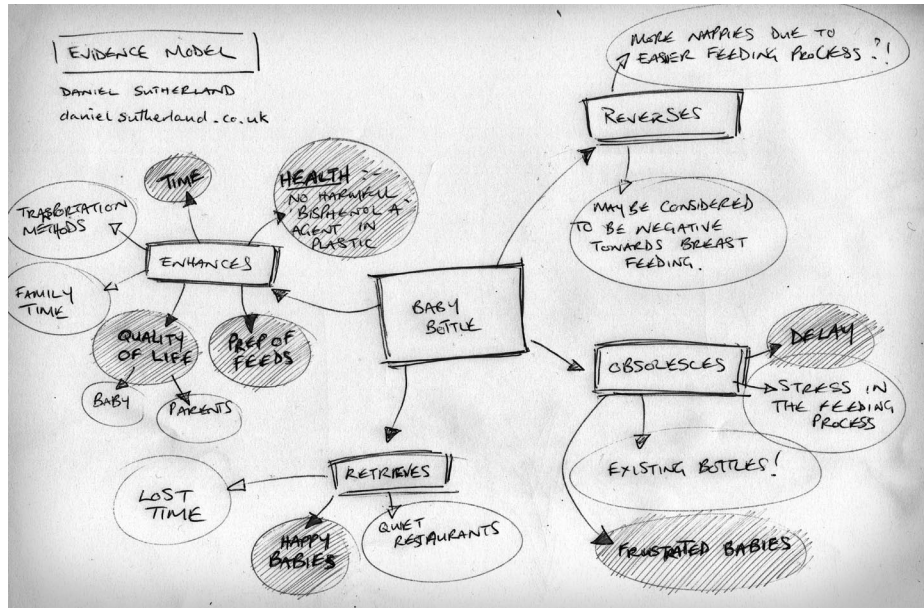
МОДЕЛЮВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ БІЗНЕСУ

Якщо ви будете першопрохідцем у певній галузі, як це відобразиться на зовнішньому середовищі? Як ваш бізнес вплине на суспільство чи на вашу професійну сферу?

Відповідаючи на запитання про свій бізнес (що він покращить, замінить, відновить і які можуть бути негативні наслідки), спробуйте спрогнозувати його вплив на різних рівнях:

- світ (уявіть якомога глобальніший вплив);
- ваша конкретна галузь чи сфера (наприклад, як це може вплинути на звичні практики у даній галузі);
- ваші клієнти (яку користь вони отримають); ви самі (як це може вплинути на вашу роботу та життя).

Наведений нижче приклад ілюструє, як підприємець скористався методикою моделювання перспектив бізнесу для вивчення наслідків розвитку свого підприємства.



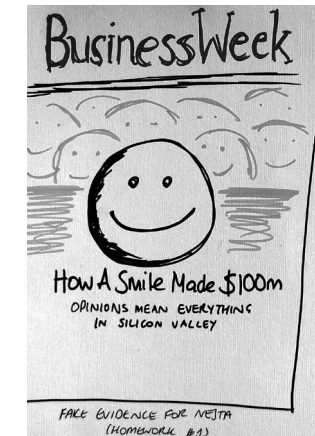
СВІДЧЕННЯ МАЙБУТНЬОГО УСПІХУ

Після того, як ви уявили майбутнє вашого бізнесу, корисно змоделювати свідчення його успіху.

Наприклад, якщо ви створюєте новий сервіс, що уможливорює спільне користування автомобілями, як це вплине на страхову галузь? Ви можете уявити пропозицію від страхової компанії, що передбачає одночасне страхування чотирьох осіб.

Спробуйте створити своє власне наочне свідчення того, що ваша ідея працює. У майбутньому це може стати для вас важливим інструментом продажів. Наявність переконливого свідчення майбутнього успіху допоможе вам залучити партнерів, які посприяють втіленню вашого бачення, а також збільшити попит на ваш товар або послугу.

Нижче наведені приклади моделювання свідчень майбутнього успіху від підприємців, які скористалися цією методикою.



Ви можете застосовувати свідчення майбутнього успіху не лише для планування бізнесу, але і для того, щоб донести вашу ідею потенційним партнерам у поєднанні з більш традиційними бізнес-прогнозами, такими як прогноз руху коштів. Зрештою, грошовий потік – це теж різновид прогнозування: він показує, що ви знаєте, у скільки вам обійдеться втілення вашої бізнес-ідеї, яку ціну потрібно встановити та яким має бути обсяг продажів.

SWOT-АНАЛІЗ

Тепер, коли ви уявили, як може виглядати ваш бізнес у разі успіху, вам необхідно провести SWOT-аналіз. Абревіатура SWOT позначає чотири аспекти бізнесу: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Виявивши ці аспекти вашої компанії, ви зможете оцінити її стратегічне положення. Сильні та слабкі сторони — це внутрішні чинники, якими ви можете керувати, а можливості та загрози зазвичай пов'язані з зовнішніми факторами, які від вас не залежать.

Одна з основних цілей проведення SWOT-аналізу полягає в тому, щоб перетворити слабкі сторони на сильні, а загрози — на можливості.

Нижче наведено приклад SWOT-аналізу:

СИЛЬНІ СТОРОНИ (внутрішні чинники)

- Високоосвічена команда
- Унікальний продукт
- Налагоджена мережа дистрибуції

СЛАБКІ СТОРОНИ (внутрішні чинники)

- Слабка позиція на ринку
- Низький оборот
- Відсутність ключових клієнтів

МОЖЛИВОСТІ (зовнішні чинники)

- Очевидні ринкові перспективи
- Конкурентоздатний товар на зрілій стадії розвитку

ЗАГРОЗИ (зовнішні чинники)

- Поява на ринку нових конкурентів
- Товар може втратити актуальність

ПЕРШ НІЖ РУШИТИ ДАЛІ

Ви виконали низку вправ, які допомогли вам розглянути вашу ідею з точки зору її комерційного потенціалу. Давайте підсумуємо, що ви вивчили на даний момент.

- Ви ознайомилися з основними принципами бізнесу, які допоможуть вам досягти успіху у вашій справі. Ключовий принцип — це увага до ваших клієнтів з метою визначення їхніх потреб.
- Ви дізналися, як визначати, захищати і примножувати свою інтелектуальну власність.
- Ваші особисті цінності, енергія й амбіції формують ваше робоче середовище та відрізняють ваш бізнес від інших.
- Бізнес-ідея, яка поєднує в собі захоплення, талант і підприємливість, має більше шансів на успіх.
- Бачення виражає основні цілі вашого бізнесу, а місія скеровує його діяльність.
- Завдяки моделюванню перспектив бізнесу ви дізналися, як може виглядати ваш бізнес у разі успіху. Ця методика допомагає вам дослідити ваше бачення і зробити свою ідею зрозумілою для потенційних партнерів.
- Ви змоделювали свідчення майбутнього успіху вашого бізнесу.
- Завдяки SWOT-аналізу ви розглянули стратегічну позицію вашої компанії, виявили її слабкі сторони і загрози, а також переваги і можливості.

Наступним кроком є визначення основних цілей і завдань вашої роботи, а також з'ясування конкретних шляхів розвитку бізнесу.

У частині 03 **«Що потрібно, аби бізнес працював»** ми розглянемо:

- як окреслити коло своїх клієнтів;
- як побудувати ділові відносини, які допоможуть вам розвивати свій бізнес;
- як саме функціонуватиме ваш бізнес у процесі надання товарів чи послуг;
- якими джерелами фінансування ви можете скористатися, щоб запустити підприємство.

Примітки

Ви сформулювали вашу бізнес-ідею та визначили основи для її розвитку. У цій частині посібника «Бізнес у сфері креативних індустрій» ви дослідите різні аспекти, від яких залежить успішне функціонування вашого бізнесу.

Ви розглянете три основні теми:

Клієнти

Хто і чому купує ваш продукт?

Бізнес-процес

Елементи, з яких складається ваш бізнес

Ділові відносини

Партнерські зв'язки, які вам необхідно встановити, щоб надавати товар або послугу клієнтам

Стартовий капітал

Можливі джерела фінансування, щоб розпочати власну справу

ХТО ВАШ КЛІЄНТ?

Перш ніж ви продовжите розвивати свій бізнес, вам потрібно визначити, чи відповідає ваша діяльність фактичній потребі. Якщо ні, то у подальших кроках може не бути сенсу.

На цьому етапі корисно повернутися до запитань, які піднімалися раніше:

- Чим саме я займаюся?
- Чим моя пропозиція цікава для клієнтів?
- Чи існує потреба в тому, що я пропоную?
- Чи буде на це достатньо попиту?
- Чи забезпечить це мені достатню винагороду, щоб далі розвивати свій бізнес?

Якщо ваші відповіді ґрунтуються лише на інтуїції, вони можуть бути ненадійними і поставити ваш майбутній бізнес під загрозу. Вам необхідно зібрати реальні свідчення, тобто дослідити ринок. На цьому етапі необхідно з'ясувати дві речі: хто ваш клієнт і яку користь він отримає від вашого товару чи послуги.

01 Визначення своїх клієнтів

Насамперед вам слід визначити, хто захоче купувати ваш товар або послугу. Важливо зрозуміти, хто саме є вашими клієнтами, щоб розробити стратегію взаємодії з ними. Клієнти можуть бути дуже різними, і вам необхідно знайти підхід до них усіх. Складіть перелік різних типів клієнтів та оцініть, скільки з них можуть зацікавитися вашим товаром або послугою.

Формування портретів ваших клієнтів — важливий крок до розуміння їхніх потреб і планування стратегії залучення. Спробуйте детально описати характеристики різних груп покупців:

- Демографічні показники: вік, стать, фінансове становище.
- Особистість: індивідуальні вподобання.

- Поведінка: чим вони люблять займатися? Де вони працюють?
- Де ви можете з ними взаємодіяти: в інтернеті, на заходах.

Створіть окремий портрет для кожної групи клієнтів. Намагайтеся зробити їх якомога реалістичнішими.

02 Визначення користі для клієнтів

Після цього опишіть, яку користь ваш товар або послуга принесе кожному типу клієнтів. Наприклад:

Я визначила, що жодна пропозиція на ринку не задовольняє потребу W (або, принаймні, не повною мірою). Мій продукт X здатен вирішити цю проблему. Його користь для клієнтів полягатиме в Y, і я планую встановити на нього ціну Z.

Якщо у вас немає змоги скористатися послугами маркетингової компанії, проведіть дослідження самостійно. Наприклад:

«Кабінетне» дослідження: Пошукайте в інтернеті інформацію про товари та послуги ваших конкурентів і слідкуйте за їхньою діяльністю, новинами, акціями та прикладами з практики. Це дасть вам уявлення про те, що купують споживачі, скільки вони за це платять і чим ваш продукт або послуга відрізняється від аналогічних пропозицій.

Опубліковані маркетингові дослідження: Деяку інформацію про загальні тенденції на ринку можна одержати безкоштовно. Також ви можете замовити огляд ринкової кон'юнктури у різних комерційних компаніях. Це допоможе підтвердити наявність потреби чи попиту на ваш продукт або послугу і дасть вам змогу визначити цільових клієнтів.

Польові дослідження: Це можуть бути як якісні, так і кількісні методи. Якісні дослідження допомагають виявити ставлення людей до певного товару чи послуги, а також підказують можливі шляхи вдосконалення продукції. Кількісні дослідження надають статистичну інформацію, наприклад, про кількість потенційних клієнтів, їхній соціально-економічний статус, вік і купівельні звички.



ВСЕ, ЩО
НЕОБХІДНО ДЛЯ
БІЗНЕСУ — ЦЕ
КЛІЄНТИ. ЯКЩО
У ВАС НЕМАЄ
КЛІЄНТІВ, ТО ЦЕ НЕ
БІЗНЕС, А ХОБІ



Дін Браун, промисловий дизайнер,
Велика Британія

ХТО ВАШ КЛІЄНТ?

Для проведення якісного дослідження можна зібрати формальну фокус-групу, організувати воркшоп для зацікавлених осіб або хакатон за участю технологів і покупців. Також можна застосувати неформальний підхід, як зробила компанія Innocent Drinks.

Innocent Drinks

Трое випускників випробували свої фруктові смузі на музичному фестивалі в Лондоні. Людям пропонували скласти порожні упаковки в баки з написами «ТАК» чи «НІ» залежно від того, чи сподобався їм цей продукт. Наприкінці фестивалю бак із написом «ТАК» був повний. Після залучення інвестицій вони запустили продукт і увійшли з ним в історію.

Скористайтеся методикою моделювання перспектив бізнесу, описаною в попередній частині посібника, щоб визначити, які потреби задовольняє ваша продукція та яку користь вона приносить. Заповніть таблицю 03а «Ваші клієнти» для кожної групи споживачів. Це допоможе вам визначити, який дохід приносить кожна група потенційних покупців.

Робоча таблиця 03а «Ваші клієнти»

03а Ваші клієнти		Як називається ця група клієнтів?				
<p>Ця форма допоможе вам скласти портрет ваших потенційних споживачів. Можете зробити кілька копій цієї таблиці і заповнити їх даними різних груп клієнтів.</p> <p>Повніть відповіді на стікерах і розташуйте їх у таблиці. Після цього зазначте свої замітки, просто приберіть стікери та опробуйте сам рід.</p> <p>Ця форма можна використовувати неформально, по пам'яті або разом із друзями чи колегами. В ідеалі вам слід поговорити зі своїми потенційними клієнтами, які будуть купувати ваш товар або послугу, та кінцевими користувачами. Будьте відкриті до відгуків і свідок дій – люди можуть висловлювати пропозиції, які раніше не спадали вам на думку.</p>		Намалюйте їх або наклейте відповідну картинку		Які їхні потреби?		
		Що ви їм пропонуєте?				
Скільки їх?	Скільки з них будуть купувати ваш товар/послугу?	Як часто?	Скільки вони платитимуть?	Потенційний сукупний дохід?		

Перш ніж почати заповнювати таблицю, можете поговорити з друзями та родичами, але в ідеалі варто поспілкуватися зі своїми потенційними клієнтами, а також людьми, які будуть займатися збутом вашого товару чи послуги.

Будьте відкриті до відгуків і пропозицій, оскільки люди можуть висловлювати ідеї, які раніше не спадали вам на думку. Ви можете збирати інформацію для свого дослідження в місцевих організаціях з підтримки бізнесу, в бібліотеках та в інтернеті — наприклад, на сторінці Центру підприємництва й інтелектуальної власності при Британській бібліотеці (British Library Business and IP Centre).

Від виду вашої діяльності залежатиме, на які конкретні запитання ви шукатимете відповіді у ході дослідження. Але ось ключова інформація, яку вам необхідно отримати:

- Наскільки великий ваш потенційний ринок?
- Скількох людей ви можете зацікавити своєю ідеєю?
- Як ви будете з ними взаємодіяти?
- Скільки з них придбають ваш товар або послугу?
- Чи достатньо їх буде, щоб забезпечити вам необхідний дохід?

«...ми думали переважно про ремісників і геть забули про покупців... Не варто формувати остаточний бізнес-план, не отримавши відгуків від ринку — слід бути гнучкими»

Марілія Мартінз, соціальне підприємство з підтримки ремісників «Colybrii», Бразилія

Якщо наявного попиту достатньо, щоб забезпечити ваші потреби, можете рухатись далі. Якщо ні — можливо, вам варто ще раз усе обміркувати. Спробуйте вдосконалити вашу ідею або розширити пропозицію для залучення більшої кількості покупців.

ХТО ВАШ КЛІЄНТ?

Проведення маркетингового дослідження може бути непростим процесом. Ви перевіряєте вашу ідею, збираючи відгуки та критику – і може виявитися, що наявного попиту або платоспроможних клієнтів недостатньо для побудови життєздатного бізнесу.

Проте не нехтуйте цим кроком. Якщо ваш аналіз ринкового потенціалу на даному етапі буде хибним, ви ризикуєте побудувати слабку бізнес-модель.

Намагайтеся бути об'єктивними. Пам'ятайте, завдання в тому, щоб перевірити, чи може ваш задум перетворитися на хорошу бізнес-ідею. На цьому етапі вашу ідею все ще можна переформулювати чи допрацювати, або ж відмовитися від неї та почати все спочатку. Далі, коли ви почнете вкладати в неї гроші та енергію, змінити щось буде вже складніше.

ПОБУДОВА СТІЙКОГО БІЗНЕСУ

Для побудови стійкого бізнесу необхідно три ключових аспекти:

- 01** Чітке уявлення про те, як повинен функціонувати ваш бізнес.
- 02** Наявність цільової аудиторії або ринку для вашого товару чи послуги.
- 03** Розробка бізнес-процесу, який дасть змогу доносити ваші товари чи послуги до покупців та продавати їх за ціною, що перевищує витрати на виробництво.

«Започаткування бізнесу — не проста, але захоплива справа. Запропоновані інструменти допомогли мені спланувати, що саме і коли потрібно зробити. Це дає змогу керувати бізнесом крок за кроком, а не малювати в уяві велетенські задачі, до яких страшно підступитись»

Рейчел Горрокс, промислова дизайнерка, Велика Британія

Перший аспект ви досліджували, коли моделювали перспективи свого бізнесу, другий — коли аналізували ваших потенційних клієнтів. Наступні розділи допоможуть вам попрацювати над третім аспектом.

Щоб краще зрозуміти, як функціонує бізнес, можете поглянути на свою діяльність з точки зору обіцянок:

- Ви обіцяєте клієнтам, що надасте їм товар або послугу.
- Ваші клієнти очікують, що цю обіцянку буде виконано.
- Ви співпрацюєте з іншими, щоб виконати обіцянку.

Таким чином, між вами, вашими клієнтами та якість товару чи послуги виникає «трикутник обіцянки».

Трикутник обіцянки



Будь-який бізнес передбачає багато різних сфер діяльності, і вам навряд чи вдасться охопити всі ці сфери самотійно. Тому варто залучати інших людей та розвивати співпрацю, щоб мати змогу виконати свої обіцянки перед клієнтами.

ПОБУДОВА СТІЙКОГО БІЗНЕСУ

Багато підприємців, керуючи бізнесом, покладаються на власну креативність і винахідливість та прагнуть самостійно контролювати всі аспекти. Але утримувати постійний контроль досить складно й енергозатратно, тому такий підхід може зашкодити вам і вашому бізнесу. Крім того, найвірогідніше, ви маєте зацікавленість, навички й досвід лише у деяких сферах діяльності. Набуття компетенцій в усіх сферах потребуватиме забагато фінансових і часових витрат.

Вам необхідно визначити ролі, яких потребує ваш бізнес, і вирішити, які з них ви візьмете на себе. Для цього потрібно:

- визначити, які з ваших особистих інтересів і навичок стосуються вашого бізнесу;
- зрозуміти, які ще навички треба додати, щоб забезпечити повний спектр ділових компетенцій;
- з'ясувати, які відносини потрібно будувати з іншими людьми та організаціями, щоб ваш бізнес був успішним.

У цьому вам допоможуть такі методики, як проектне планування та моделювання ділових відносин. Проектне планування дасть вам змогу описати процес функціонування вашого підприємства, а моделювання відносин допоможе визначити чотири сфери діяльності бізнесу, в межах яких ви можете взяти на себе певну роль чи побудувати співпрацю.

Якщо ви побудуєте бізнес-модель, що дозволить вашому підприємству працювати без вашої безпосередньої участі, це означатиме, що ваші ідеї переймуть інші люди. При цьому ваш бізнес буде приносити вам фінансові, творчі та соціальні плоди, доки ви зможете присвячувати час іншим ідеям.

Перш ніж змодельювати ділові відносини, вам потрібно продумати різні аспекти вашого бізнесу та взаємозв'язки між ними, щоб описати робочий процес. Для цього ми застосуємо методику проектного планування.

ПРОЕКТНЕ ПЛАНУВАННЯ

Проектне планування — це розробка детальної схеми чи моделі, що показує, як буде відбуватися певний процес. Ця методика допоможе вам зрозуміти, як працюватиме ваш бізнес на практиці та які робочі завдання перед вами стоятимуть.

«Проектне планування — надзвичайно корисний і важливий інструмент, за допомогою якого ми розробляємо план досягнення цілей. Це дуже проста, але абсолютно незамінна річ для творчого перфекціоніста!»

Зої Сінклер, художниця,
Велика Британія

Перш ніж розпочати проектне планування, давайте поглянемо на деякі аспекти роботи, які важливо враховувати.

Існує багато видів підприємств, що спеціалізуються на різних сферах діяльності. Наприклад, робота ювеліра дуже відрізняється від роботи кіно- або телекомпанії. Однак навіть між ними можна виділити спільні риси. Будь-який бізнес незалежно від того, які товари чи послуги він виробляє, є процесом. У цьому процесі можна виділити етап залучення клієнтів, етап розробки та етап постачання.

Етап залучення: період, протягом якого ви визначаєте, хто є вашими потенційними клієнтами, і переконуєте їх купувати ваші товари чи послуги.

Етап розробки: період, протягом якого ви розробляєте товар чи послугу для клієнтів.

Етап постачання: період, протягом якого ви надаєте клієнтам ваш товар або послугу.

Усі ці процеси відбуваються або перед очима клієнтів — «на сцені», або поза їхнім полем зору — «за лаштунками». Нижче в таблиці наведено приклад того, як цей процес може виглядати для конструкторської компанії.

Поля, позначені сірим кольором, — це ті процеси, які не можуть бути фінансовані безпосередньо за рахунок споживачів. Ви не можете брати з клієнта гроші за маркетингові дослідження, рекламу чи організацію збуту. Ці процеси покриваються за рахунок вашого чистого прибутку. Саме тому підприємства, які довго затримуються на етапі залучення або обмежуються «закулісними» дослідженнями і розробками, зрештою зазнають невдачі.

У таблиці 03б «Проектне планування» заповніть частину А: Робочі етапи. Напишіть на стікерах різні елементи вашої підприємницької діяльності та розмістіть їх відповідно до того, де вони відбуваються (за лаштунками або на сцені) та до якого етапу їх можна віднести (залучення, розробки чи постачання).

Робоча таблиця 03b: Проектне планування

03b Проектне навчання	Частина А		Частина В
	За лаштунками	На сцені	Початок
Занурення	Наприклад, дослідження потенційних клієнтів і ринку	Наприклад, нетворкінг та експонування на виставках	↓
	<p>Ця вправа допоможе вам з'ясувати, як провадити ваш бізнес та які робочі завдання будуть при цьому виконуватися.</p> <p>ЧАСТИНА А: Робочі етапи</p> <p>Кожна бізнес-проєкція має етапи:</p> <p>01 Етап залучення: ви визначаєте, хто є вашими потенційними клієнтами та як їх переконати купувати ваш товар чи послугу.</p> <p>02 Етап розробки: ви розробляєте та створюєте товар чи послугу.</p> <p>03 Етап постачання: ви надаєте товар чи послугу клієнтам.</p> <p>Різні процеси можуть відбуватися або перед очима клієнта — на сцені, або поза їхнім полем зору — за лаштунками.</p> <p>На откриття найбільш різні завдання свого підприємства і розташовані в 4 відповідних полках таблиці. Спробуйте виконати ці вправи в невеликій групі або в парі.</p> <p>Пояс, позначений стрілкою, показує, як використовувати таблицю, витягати на виконання яких ви можете бути покладені за рахунок покупця.</p> <p>ЧАСТИНА В: Проєктивне навчання</p> <p>Розгляньте всі кроки, які вам потрібно буде зробити, щоб надати свій товар чи послугу, у формі лінійної бізнес-системи. Розбийте весь процес на якомога дрібніші кроки. Кожна крок записати на окремому стікері.</p>	Наприклад, презентація клієнтам ранніх прототипів	↓
Розробка	Наприклад, розробка брїфів та ідей		↓
Поточність	Наприклад, оцінка проєкту і прийняття рішення	Наприклад, презентація клієнтам кінцевого результату	↓
			↓
			Кінець

Що потрібно, аби бізнес працював

Створення поетапного плану

Щоб зрозуміти, як функціонуватиме ваш бізнес, ви можете зобразити у вигляді блок-схеми етапи розробки, виготовлення та розповсюдження вашого товару чи послуги. Ця схема буде поетапним планом, що описуватиме, як ви сформуєте ідею, як реалізуєте її та як представите кінцевий продукт покупцям.

Для початку дайте відповіді на такі запитання:

- Як я уявляю діяльність мого підприємства?
- Як я буду знаходити і залучати клієнтів?
- Як я буду виробляти те, що їм потрібно?
- Як я буду це розповсюджувати?

«... це дало мені змогу обміркувати свій бізнес та поглянути на нього з другого боку. Запропоновані матеріали виявились дуже корисними, і я скористалася ними у процесі планування бізнесу. Розроблена бізнес-схема лягла в основу мого підприємства».

Ранія Хіла, дизайнерка ювелірних прикрас і шкіряних аксесуарів, Єгипет

Можливо, вам буде легше спершу уявити етап постачання товару чи послуги клієнту, а вже потім прослідкувати процес у зворотному напрямі.

Кожна бізнес-схема чи поетапний план виглядає по-різному. На наступному розвороті наведено два приклади бізнес-схем: одна з них демонструє спрощений процес роботи меблевої компанії, а інша докладно ілюструє функціонування авіакомпанії, описуючи конкретні робочі завдання та людей, залучених у цей процес.

ПРОЕКТНЕ ПЛАНУВАННЯ

Схема 01

Спрощена бізнес-схема меблевої компанії, що постачає товари.



Бізнес-схема допоможе вам з'ясувати:

- які завдання необхідно виконати на кожному етапі роботи;
- яких людей потрібно залучити до виконання цих завдань.

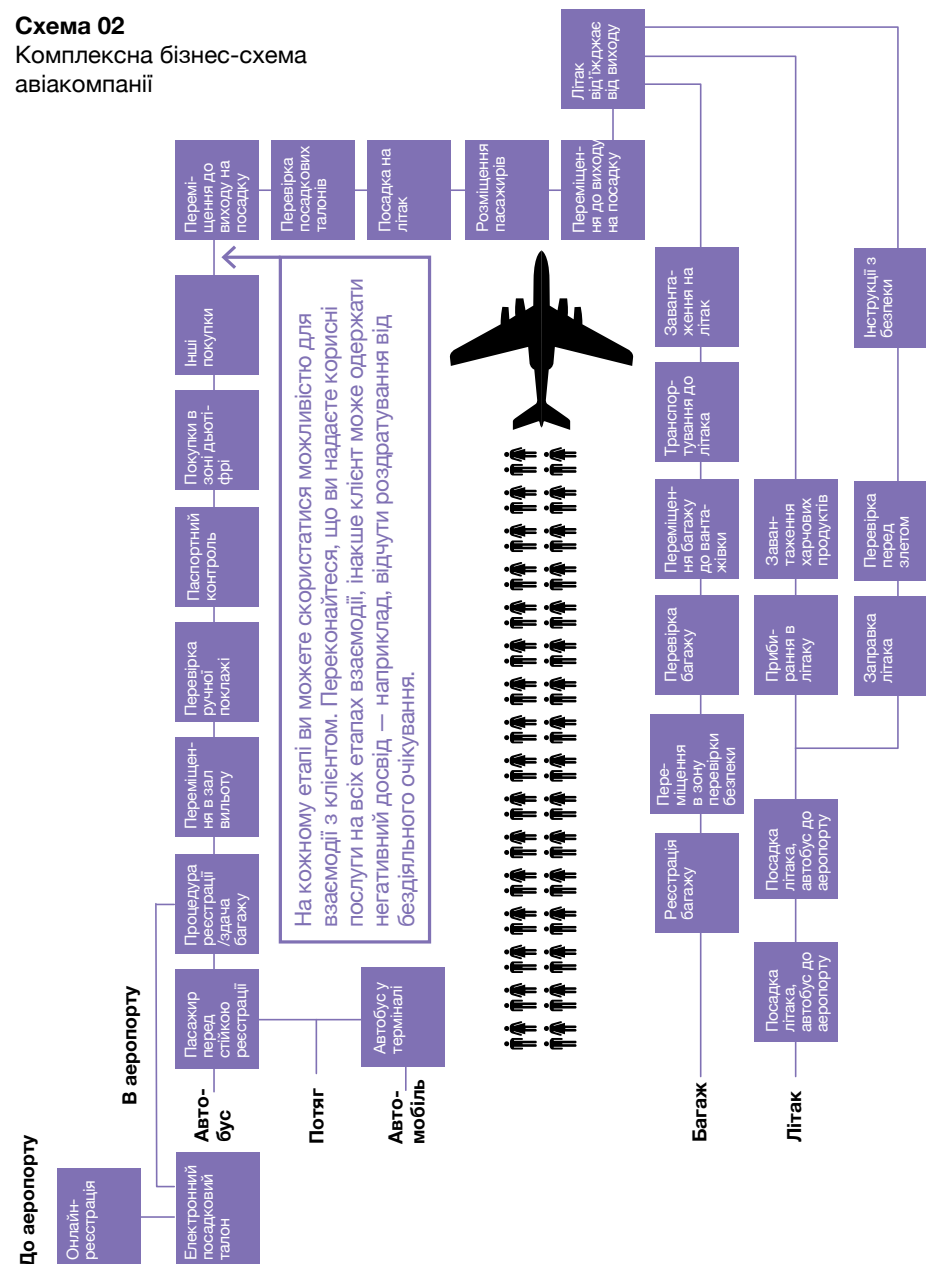
Створивши поетапний план свого бізнесу, ви зможете визначити ключові етапи роботи, а також виявити проблемні місця, де процес може зірватися через брак необхідних навичок або ресурсів. Це дасть вам уявлення про обсяг задач, які необхідно буде виконувати, керуючи бізнесом.

«Посібник допоміг мені не лише зрозуміти та опанувати навички, необхідні для ведення бізнесу, але й мислити як підприємець. Він надихнув мене спроектувати екологічний радіоприймач, який тепер виробляє та розповсюджує компанія Suck UK.»

Кріс Макніколл, промисловий дизайнер, «Cardboard Radio», Велика Британія

Схема 02

Комплексна бізнес-схема авіакомпанії



Розробка бізнес-схеми

Ось три правила проектного планування:

- розбийте процес на дрібні кроки;
- зобразіть повністю весь процес;
- включіть якомога більше деталей.

Скористайтеся частиною В таблиці 03b «Проектне планування», щоб намалювати власну бізнес-схему. Пам'ятайте, що потрібно визначити і деталізувати всі етапи, необхідні для реалізації вашої ідеї.

У вашому підприємстві може відбуватися багато паралельних процесів, тож вам, можливо, знадобиться намалювати кілька схем, аби створити цілісну картину.

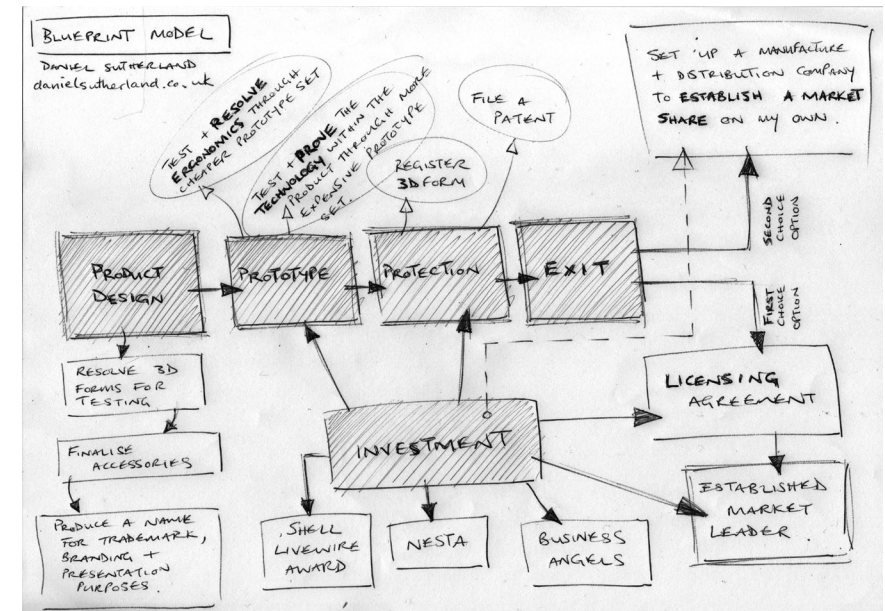
Приклад бізнес-схеми 1



Поверніться до частини А: Робочі етапи, щоб побачити, які процеси відбуваються перед очима клієнта, а які — за лаштунками. Можете намалювати окремі схеми для «сценічної» та «закулісної» діяльності або включити цю інформацію в наявну схему. Це дасть вам чітке уявлення про те, як саме може працювати ваш бізнес.

Нижче наведені приклади бізнес-схем. Як бачите, вони відрізняються за стилем і кількістю етапів — це вказує на те, що немає єдино правильного способу створення поетапного плану.

Приклад бізнес-схеми 2



Проектне планування допомогло вам зрозуміти, як функціонує ваш бізнес і на яких етапах вам може знадобитися стороння допомога. У цьому розділі ви з'ясуєте, які відносини вам потрібні для налагодження виробничого процесу. Ми розглянемо такі питання:

- Як знайти людей, які будуть вам допомагати?
- Чому вони будуть зацікавлені це робити?
- Якої співпраці можна очікувати?

Перший крок у моделюванні ділових відносин — це виокремлення чотирьох сфер діяльності, що лежать в основі бізнесу, та відповідних їм ролей: Ініціатор, Втілювач, Дистриб'ютор та Клієнт.

Ініціатор / Ідейний лідер. Основні види діяльності: генерування, формування та синтез ідей; керування, проектування і розробка концепцій. Ця роль втілює процес продукування й синтезу задумів. Її визначальними рисами є творчість і концептуальне мислення. Якщо саме в цій сфері ви відчуваєте найбільш упевнено і компетентно, ця роль — для вас.

Втілювач. Основні види діяльності: перетворення ідей на готові товари, послуги та досвід; виробництво матеріальних і нематеріальних благ. Ця роль описує процес перетворення ідей (наприклад, кіносценарію чи партитури) або фізичних матеріалів на готовий продукт.

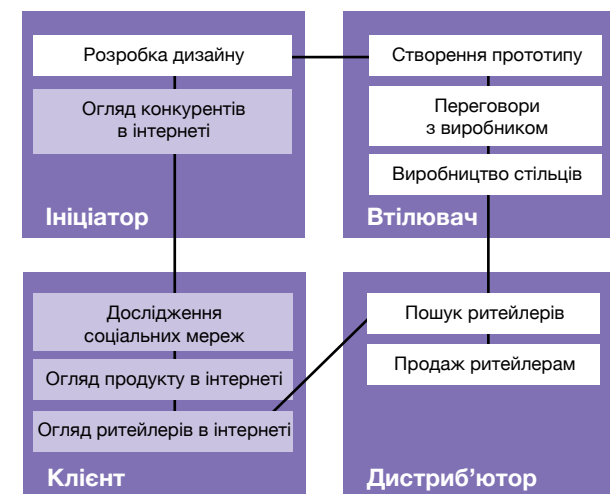
Дистриб'ютор. Основні види діяльності: розповсюдження готової продукції, послуг і досвіду; постачання, продаж і маркетинг. Ця роль передбачає купівлю готової продукції для перепродажу або дистрибуцію виготовлених товарів і послуг.

Клієнт. Основні види діяльності: купівля, споживання та використання товарів і послуг. Клієнт одержує, купує та споживає готовий продукт.

У життєздатному бізнесі повинні бути охоплені всі чотири сфери діяльності. Але це не означає, що ви маєте робити все самі — для цього можна будувати відносини з іншими людьми та організаціями.

Ці сфери діяльності можуть перетинатися з процесами, зазначеними у вашому поетапному плані. На наведеній нижче схемі чотири сфери діяльності бізнесу поєднано з етапами роботи меблевої компанії, яку ми розглядали на сторінці 12.

Схема 03: Сфери бізнес-діяльності



У сферах «Ініціатор» та «Клієнт» затушовані поля позначають важливі напрямки онлайн-діяльності. Клієнти можуть збирати інформацію про ваші товари чи послуги в інтернеті та соціальних мережах, що може суттєво вплинути на успішність продажів. У вищенаведеному прикладі меблева компанія не продає свою продукцію безпосередньо клієнтам, а працює з дистриб'юторами і посередниками. Така схема взаємодії називається «бізнес-бізнес» і відрізняється від схеми «бізнес-клієнт».

У таких відносинах немає нічого незвичного, але це має суттєві наслідки для бізнесу. Дистриб'ютори беруть плату за свої послуги у формі комісії або торгової націнки. Деякі дистриб'ютори охоплюють цілу країну (наприклад, у сфері кіноіндустрії), а інші є більш локальними (приміром, магазини одягу). Від характеру вашого продукту та способу його дистрибуції залежатиме, чи потрібно вам буде встановити відносини з одним або багатьма партнерами.

Сфери діяльності вашого бізнесу будуть залежати від типу підприємства та способу його функціонування.

Визначення необхідних відносин

Заповніть частину В таблиці ОЗс «Моделювання ділових відносин», вписавши туди завдання з вашого поетапного плану відповідно до чотирьох ключових сфер (Ініціатор, Втілювач, Дистриб'ютор і Клієнт).

Визначте, в яких сферах ви зацікавлені та компетентні. Запитайте себе:

- З ким необхідно встановити відносини, щоб охопити усі сфери?
- Хто платить і хто отримує гроші у цих відносинах?
- Як ця структура відносин відобразиться на тому, яку ціну ви встановите і коли будете отримувати оплату?
- Чи зможете ви керувати цими процесами? Якщо ні, які додаткові ресурси вам потрібні?

Розгляньте різні сценарії, щоб зрозуміти, які з них будуть найефективнішими для вашої ідеї. Ви створюєте прототип вашого підприємства, тож на цьому етапі варто обмірковувати багато різних варіантів бізнес-моделі.

Побудова відносин

Функціонування будь-якого підприємства залежить від інших людей та організацій. Ви завжди у когось купуєте або комусь надаєте товари та послуги.

Будь-які відносини мають будуватися на взаємній довірі та підтримці. Якщо відносини руйнуються, це може істотно вплинути на роботу бізнесу. Тому важливо чітко розуміти, хто кого підтримує у відносинах і на кого спирається ваш «трикутник обіцянки».

Коли ви виступаєте у ролі покупця, то маєте чітко розуміти, що і коли вам потрібно, якої воно має бути якості, скільки коштуватиме, коли і як ви будете за це платити.

Наприклад, якщо ви купуєте комп'ютер Dell, то можете розраховувати, що отримаєте саме те, що замовляли, а також знатимете, коли його вам доставлять і скільки це коштуватиме. Ви це знатимете завдяки тому, що компанія Dell чітко визначила, що вона може і чого не може зробити. Це той мінімум, якого варто очікувати від будь-яких ділових відносин.

Чому хтось буде зацікавлений будувати з вами відносини?

Дуже важливо, щоб будь-які відносини, які ви встановлюєте і розвиваєте, були взаємовигідними для обох сторін.

Що відрізняє ваші відносини з певним постачальником чи дистриб'ютором? Якість досвіду. Хороший досвід зміцнює і продовжує відносини, а невдалий досвід ставить їх під сумнів.

Раніше ділові відносини зводилися в основному до грошових операцій. Потреби і побажання покупця не завжди враховувалися. Тепер ситуація змінилася. Завдяки онлайн-платформам, мобільним технологіям і цифровим каналам зв'язку бізнес може постійно взаємодіяти з клієнтами, особливо через соціальні мережі.

Побудова таких двосторонніх відносин перетворює клієнта на потенційного співучасника, який може вносити цінні пропозиції і допомагати підприємству виробляти оптимальні рішення. Підхід, заснований на співучасті у формуванні майбутніх товарів і послуг, стає усе поширенішим і може також передбачати участь інших зацікавлених сторін — наприклад, партнерів і постачальників, які можуть генерувати цінні ідеї, що сприяють інноваціям.

Кожне підприємство має широкий вибір потенційних партнерів, із якими можна розвивати співпрацю. Для того, щоб побудувати гарні відносини, необхідно дещо пам'ятати:

- Ви повинні знати потреби ваших клієнтів чи партнерів, а також розуміти, яку користь вони отримують від цієї співпраці.
- Відносини не розпочнуться лише завдяки тому, що ви так вирішили. Це завжди двосторонній процес.
- В основі відносин лежить ставлення людей одне до одного. Спочатку ви покладаєтеся на чесність і довіру, а згодом розвиваєте міцніші зв'язки, які необхідно підтримувати й укріплювати.
- Відносини формують спільний світогляд, і чим більше точок перетину ви матимете, тим триваліше, частіше і якісніше будете взаємодіяти.

Поміркуйте і напишіть відповіді на такі запитання:

- Чим ваш бізнес привабливий для:
 - Ініціатора?
 - Втілювача?
 - Дистриб'ютора?
 - Клієнта?
- Що ви наразі можете їм запропонувати?
- Чи достатньо цього? Якщо ні, то що ви повинні їм запропонувати, щоб заохотити їх до співпраці?
- Що вам потрібно буде зробити, аби це сталося?
- Які додаткові ресурси, компетенції, люди та інформація можуть вам для цього знадобитися?
- Як це позначиться на ваших фінансах і плануванні?

Дуже важливо вміти пояснити, коли ви будете одержувати оплату і як будете накопичувати кошти. Багато перспективних підприємств зазнають невдачі протягом перших кількох років свого існування через заборгованість перед постачальниками, яку вони не можуть погасити, тому що самі не отримали оплату від клієнтів. Тому важливо знати всіх людей, залучених в обіг коштів вашого підприємства.

Якої співпраці можна очікувати?

Коли ви ініціюєте співпрацю і починаєте перемовини з потенційним партнером чи постачальником, ви повинні знати і вміти пояснити:

- чого ви очікуєте від цих відносин;
- що ви можете запропонувати вашому партнеру;
- чому це буде в його інтересах.

Контракти й угоди сприяють тому, щоб ділові операції були повністю зрозумілими та прийнятними для всіх зацікавлених сторін. У них мають бути чітко прописані ваші подальші дії, вартість товару чи послуги для замовника, а також умови здійснення оплати. Останнє важливо для того, щоб гарантувати своєчасну виплату обговореної суми.

Умови договору

Тут повинна міститись така інформація:

- опис проекту відповідно до вимог замовника;
- скільки часу у вас піде на виконання замовлення;
- коли ви будете надавати попередні звіти про виконану роботу або демонструвати проміжні результати;
- скільки змін замовник може вносити без доплати;
- розмір, форма, колір, текст, шрифт і будь-які інші деталі, важливі для даного замовлення;
- які штрафи передбачені у разі недотримання графіку виконання робіт;
- деталізація вартості усіх елементів проекту, зокрема витрати на управління, вартість друку, ПДВ тощо;
- умови здійснення оплати із зазначенням того, як і на яких етапах проекту ви отримуватимете гроші.

Умови оплати

Важливо чітко сформулювати умови оплати, адже часто малі підприємства зазнають невдачі саме через неефективне управління фінансами. Ви повинні знати, коли та в якому обсязі отримаєте гроші.

Якщо робота триватиме певний час, встановіть поетапну оплату: наприклад, 40% суми після прийняття замовлення, 30% після виконання половини роботи і 30% після її завершення.

Якщо вам необхідно придбати дорогі матеріали, попросіть клієнта оплатити їх заздалегідь, а потім здійснити поетапну оплату або доплатити решту суми після виконання замовлення.

Коли ви завершите роботу, замість рахунку-фактури можете видати накладну і здійснити запит на отримання готівки або чека. Виписуючи рахунок-фактуру, чітко вказуйте термін оплати — наприклад, 7 чи 30 днів. Ведіть облік виданих рахунків-фактур, вказуючи дату їхньої оплати і термін дії. Вирішуйте на свій розсуд, коли нагадувати клієнтам про прострочені платежі, але не нехтуйте цим кроком. Пам'ятайте, що якщо ви виконали роботу, то маєте право отримати за це гроші!

Підписання контакту/угоди

Відправте клієнту дві копії контракту/угоди для підписання. Чітко зазначте, що робота не почнеться, доки ви не отримаєте підписаний примірник. Підписаний договір є юридично зобов'язуючим документом із чіткими умовами співпраці для обох сторін.

Юрист може скласти типовий договір, у якому ви зможете змінювати певні пункти для кожного конкретного клієнта. Крім того, у професійних асоціаціях вам можуть надати шаблони договорів, якими можна скористатись. Пам'ятайте, це потрібно для того, щоб захистити себе та своїх клієнтів від непорозумінь і суперечок.

Продаж із правом повернення

Ви можете домовитися з галереєю чи торговою точкою про те, що вони отримають певний відсоток від ціни проданого товару. В такому разі ви одержите свою частку лише після продажу, тобто вам доведеться оплачувати всі матеріали авансом.

Галереї і торгові точки часто залишають за собою право повертати виробникові непроданий товар. Можливо, вам варто обмежити кількість товарів, які ви віддаватимете на продаж із правом повернення.

Щоб розпочати власну справу, вам знадобиться стартовий капітал. Ось кілька можливих джерел для пошуку фінансування:

- Ви: особисті заощадження чи позики.
- Родичі та друзі: ті, хто вбачає потенціал у вашій бізнес-ідеї і хоче вас підтримати. Врахуйте можливі наслідки для стосунків із родичами чи друзями у разі невдачі вашого починання.
- Гранти і кредити: фінансування бізнесу через державні установи. Гранти, на відміну від кредитів, не потрібно повертати.
- Бізнес-ангел: інвестор чи група інвесторів з особистими статками, які забезпечують стартовий капітал для бізнесу. Також можуть давати консультації, ділитися професійними контактами та знаннями. В обмін на це одержують частку капіталу підприємства.
- Інвестування венчурного капіталу: приватне інвестування у стартапи чи новостворені підприємства з великим потенціалом росту. Зазвичай це стосується технологічних підприємств, і інвестори претендують на частку власності компанії. Цього може вистачити, щоб покрити ризики, пов'язані з інвестиціями.
- Краудфандинг: альтернативна модель фінансування проекту, ініціативи чи підприємства через інтернет. Велика кількість учасників/інвесторів роблять відносно невеликі фінансові внески — або благодійно, або одержуючи за це винагороди чи акції компанії.

Важливо розуміти, що інвестиції зазвичай передбачають певну форму віддачі, як то частка капіталу чи контролю над підприємством.

Розглядаючи можливість зовнішніх інвестицій, важливо враховувати не лише фінансову частину. Чи зможуть інвестори надавати консультації або менторську підтримку? Чи мають вони компетенцію або мережу контактів, що допоможе вашому бізнесу?

Посібник «Бізнес у сфері креативних індустрій» допоможе вам підготуватися до того, щоб презентувати свою ідею потенційним інвесторам: ви розробите чіткий бізнес-план, що пояснюватиме, в чому суть вашого підприємства і як воно працюватиме.

ПЕРШ НІЖ РУШИТИ ДАЛІ

Вправи та керівні принципи, запропоновані в цій частині посібника, допомогли вам окреслити коло своїх клієнтів, дослідити елементи, з яких складається ваш бізнес, а також з'ясувати, які відносини потрібно встановити для подальшого розвитку вашої справи. Підіб'ємо підсумок:

- Ви визначили свою клієнтську базу і перевірили наявність потреби у вашому товарі чи послугі за ціною, яку ви хочете встановити.
- Ви встановили взаємозв'язок між вашим баченням бізнесу, очікуваннями клієнтів та якостями вашого товару чи послуги.
- Завдяки методиці проектного планування ви розробили детальний план роботи для вашого бізнесу.
- Завдяки методиці моделювання відносин ви з'ясували, яких партнерських стосунків потребує у чотирьох ключових сферах бізнес-діяльності: Ініціатор, Втілювач, Дистриб'ютор і Клієнт.
- Ви розглянули договірні аспекти умов оплати відповідно до ваших потреб.
- Ви дізналися, де можна шукати гроші для заснування власної справи.

Враховуючи нову інформацію про ролі та обов'язки, яку ви дізналися, перегляньте свою бізнес-схему та внесіть у неї необхідні доповнення. Додайте інформацію про те, як будете розвивати відносини (наприклад, шукати постачальників і зустрічатися з дистриб'юторами), а також керувати відповідними

У практичній частині 04 «Як взаємодіяти з клієнтами та забезпечити сталість бізнесу» ми розглянемо:

- різні способи взаємодії з клієнтами через маркетинговий комплекс;
- процес розробки маркетингового плану;
- управління фінансами для розвитку стійкого бізнесу, що відповідає вашим цілям.

Примітки

Тепер ви знаєте, як працюватиме ваш бізнес, хто буде в ньому залучений і які партнерські відносини варто розвивати. Далі ви дізнаєтеся, як донести інформацію до клієнтів, а також забезпечити прибутковість вашого підприємства.

Основні теми, з якими ви ознайомитеся:

Маркетинговий комплекс

Сім компонентів маркетингу та їх застосування у вашому бізнесі

Маркетинговий план

Основні аспекти, які необхідно враховувати, плануючи маркетингову діяльність

Фінансове моделювання

Розуміння руху коштів підприємства для забезпечення прибутковості і сталості бізнесу

ЩО ТАКЕ МАРКЕТИНГ?

Згідно з визначенням Королівського маркетингового інституту, **маркетинг — це процес, спрямований на виявлення, прогнозування та задоволення потреб клієнтів із метою одержання прибутку.**

Якщо ви займаєтесь бізнесом, вам необхідно продавати свої товари чи послуги. Також потрібно, щоб їх хтось купляв. На галасливому й переповненому ринку вас мають побачити і почути. І неважливо, хто ви: Білл Гейтс або фізична особа-підприємець – методи забезпечення активних продажів, прибутковості та лояльних клієнтів будуть тими самими. Важливо не лише розказати свою історію, але й зробити так, щоб люди хотіли передавати її своїм знайомим, адже так ви одержите більше розголосу та встановите контакт із ширшою аудиторією.

У цьому розділі ви дізнаєтесь про маркетинговий комплекс, який допоможе вам представити свій бренд або продукт. Також ви з'ясуєте, як розробляти маркетинговий план.

МАРКЕТИНГОВИЙ КОМПЛЕКС

Маркетинговий комплекс

Далі описуються сім компонентів маркетингу, які допоможуть вам переконатися, що ваші товари чи послуги вписуються в бізнес-план та маркетинговий план вашої компанії:

- 01 Товар
- 02 Місце
- 03 Ціна
- 04 Просування
- 05 Люди
- 06 Процес
- 07 Фізичне середовище

01 Товар

Ваші товари чи послуги повинні приваблювати потенційних клієнтів, задовольняти певну потребу та,

в ідеалі, забезпечувати регулярні покупки. Вам слід переконатися, що на ваш товар є попит, і визначити, в чому полягає його унікальність.

Визначення попиту

Ви можете вважати свій продукт дуже вдалим, але якщо його ніхто не хоче купувати, то жодна маркетингова діяльність тут не допоможе. Можливо, ви особисто обожнюєте анчоусне морозиво з каперсами, але перш ніж робити на цьому бізнес, перевірте, наскільки воно популярне серед потенційних покупців.

Розуміння потреб і бажань клієнтів має вирішальне значення для успіху вашого бізнесу. Існують прості та ефективні засоби дослідження ринку, які допоможуть вам на ранньому етапі визначити наявність попиту. Для цього потрібно відповісти на такі запитання:

- Чи існує ринок для вашого продукту, чи є у ньому потреба?
- Чи є на ваш продукт задовільний попит?

Ви вже мали відповісти на ці запитання у частині 02, коли досліджували ваших клієнтів.

УТП продукту

Унікальна торгова пропозиція (УТП) — це характеристики і переваги вашого продукту, які вирізняють його серед конкурентів. Можливо, він більш енергоефективний? Виготовлений із якісніших матеріалів? Має довший термін експлуатації? Більш статусний? Або взагалі єдиний у своєму роді на ринку?

Ваш продукт може бути схожим на аналогічні товари: наприклад, усі фруктові напої виготовлені з фруктів і є питними. Але ви можете наголосити на унікальних перевагах свого продукту — наприклад, на тому, що він виробляється з органічної сировини.

У процесі розвитку підприємства УТП може змінюватися. Також певний продукт може мати різні УТП залежно від групи клієнтів, до якої ви апелюєте.

02 Місце

Місце — це локація, де ваш товар або послуга продається клієнтам. Незалежно від того, чи будете ви здійснювати продаж у магазині або через інтернет, вам слід обмірковувати, як саме буде налагоджена дистрибуція, адже це вплине на вартість ваших товарів чи послуг. Деякі магазини можуть запропонувати вам привілейоване розміщення вашого товару, щоб стимулювати продажі. Але така стратегія просування може виявитися коштовною, адже магазин візьме за це відсоток із продажів.

Якщо ви користуєтесь послугами посередників — оптових торговців, перекупників чи агентів зі збуту — їм також необхідно платити. Зазвичай вони включають оплату в торгівлю націнку. Також вам слід подумати, як ви будете рекламувати свій товар або послугу, щоб досягти кінцевих користувачів.

Такі організації, як Amazon.com та e-Bay, функціонують на ринку водночас як реалізатори та посередники. Якщо ваш продукт продається в інтернеті через посередника, з вас беруть за це певну суму, що віднімається від ціни продажу. У випадку онлайн-торгівлі враховуйте вартість пакування і доставки. Якщо товар має великі габарити, необхідно також враховувати витрати на зберігання.

Таким чином, вашу стратегію ціноутворення будуть визначати такі чинники:

- вартість виготовлення/постачання;
- вартість онлайн-дистрибуції;
- вартість послуг роздрібних торговців;
- обсяг чистого прибутку;
- витрати на зберігання та інвентаризацію.

«Ось мої головні поради щодо ціноутворення: дослідіть ваш ринок, знайте свою позицію на ньому, будьте реалістичними, не применшуйте вартість свого продукту і свого часу.»

Джоанна Басфорд, дизайнерка/ілюстраторка, Велика Британія

03 Ціна

Ціна товару або послуги визначає дохід і, найголовніше, прибуток, тоді як усі інші компоненти маркетингового комплексу пов'язані з витратами. Важливо зрозуміти взаємозв'язок між ціною, витратами і прибутком.

Нижче наводиться схема, що описує цей зв'язок.



Ціна на ваш товар або послугу має бути встановлена на рівні, прийнятому для ринку. Визначте, чи належить ваш продукт до предметів розкоші або товарів масового споживання, а також врахуйте, яку ціну встановили на аналогічні товари чи послуги ваші конкуренти.

Якщо ціна занадто висока, клієнти можуть не захотіти купувати товар чи послугу, оскільки не бачитимуть у цьому вигоди. З другого боку, занадто дешевий продукт не зможе забезпечити достатнього доходу для покриття витрат і підтримки бізнесу. Крім того, низька ціна може асоціюватися з поганою якістю.

У ціну вашого товару чи послуги мають бути закладені витрати на виробництво, а також додаткові витрати, пов'язані з продажем, про які було сказано в розділі «Місце».

04 Просування

Щоб обрати адекватні засоби просування вашого товару або послуги, необхідно визначити, хто ваш клієнт і як ви будете його залучати.

Для цього ви можете здійснити сегментацію ринку — розділити ваш цільовий ринок на групи клієнтів зі схожими потребами. Описавши характеристики кожної групи, ви зможете працювати з ними більш ефективно.

Наприклад, якщо ваш цільовий ринок — це домовласники, яким ви хочете продавати пристрої для контролю енергоспоживання, ви можете сегментувати ринок за віком. Чи зацікавить цей товар людей похилого віку, які зможуть із його допомогою контролювати рахунки за електроенергією? А може, його захочуть купувати насамперед молоді люди, які піклуються про захист навколишнього середовища? Такі дослідження допоможуть вам сформулювати правильні повідомлення і для кожного сегменту застосовувати найдоцільніші методи маркетингу.

Щоб описати портрети клієнтів, ви можете розділити споживчі ринки за такими параметрами:

- **Поведінка:** часте/рідке використання продукту, сприятливі враження, зручність;
- **Характер:** спосіб життя, особистість (законодавець моди / послідовник);
- **Соціально-економічні фактори:** професія, дохід, місце проживання, купівельні звички / лояльність, вік, стать.

Якщо ви сегментуєте ринок бізнесу, можна виділити такі складові:

- **Розмір компанії:** малий, середній або великий бізнес;
- **Галузь промисловості:** інформаційні технології, фінанси, освіта, ЗМІ, місцеве врядування;
- **Місцерозташування:** локальне підприємство, Шотландія, Велика Британія, Європа.

Канали маркетингу

Після того, як ви зібрали фактичні дані про ваш продукт і відповідні ринки, подумайте, як зробити так, щоб на ваше підприємство і продукт звернули увагу.

Не всі методи комунікації будуть доречні для вашого бізнесу. Крім того, методи можуть змінюватися у процесі розвитку підприємства.

Перш ніж розпочати рекламну кампанію, дайте відповіді на такі запитання:

- Що саме я хочу повідомити про свій товар або послугу?
- Хто моя аудиторія?
- Який найкращий спосіб комунікації з нею?
- Який у мене бюджет?
- Якими будуть мої критерії успішності?

Оскільки ваше підприємство лише розпочинає свою діяльність, вам слід якомога ефективніше використовувати наявні ресурси, щоб встановити контакт зі споживачами. Деякі способи просування є досить дорогими, і їх варто застосовувати лише для певних товарів чи аудиторій і лише на певних етапах життєвого циклу продукту. Немає сенсу витратити купу грошей на рекламу в глянцевого журналі, якщо ваші клієнти користуються здебільшого соціальними мережами та купують товари в інтернеті. Тож вам необхідно спрямувати свої зусилля у правильному напрямі. Перш ніж розпочати маркетингову кампанію, подумайте про те, де покупці взаємодіють із вашим продуктом чи брендом.

Ось шість основних інструментів просування підприємства, товару або послуги:

- зв'язки з громадськістю;
- реклама;
- маркетинг в інтернеті та соціальних мережах;
- прямий маркетинг;
- стимулювання збуту;
- особисті продажі.

Зв'язки з громадськістю

Зв'язки з громадськістю (PR) спрямовані на формування і підтримку іміджу вашого підприємства або продукту через його цінність і надійність, визначаючи вашу репутацію.

Враження, яке про вас складають на основі матеріалів у ЗМІ, є досить помітним і тривалим. Тому намагайтеся контролювати діапазон і зміст публікацій про вашу компанію.

Якщо ви плануєте надсилати у ЗМІ прес-релізи, важливо, щоб запропоновані матеріали були достатньо інформативними. Якщо якась інформація про вашу компанію чи продукт видається вам цікавою, це ще не означає, що з неї можна зробити новину. Ця інформація повинна бути достатньо цікавою чи важливою для громадськості або певних її груп, щоб забезпечити висвітлення у ЗМІ – наприклад, стосуватися нового продукту, людини, інвестиції або підписаного контракту.

Писати нескінченні прес-релізи та надсилати їх анонімним редакторам і журналістам – не найкращий спосіб одержати хороше висвітлення у ЗМІ. Крім того, якщо ви щотижня надсилаєте прес-релізи, просто щоб нагадати про себе, то ризикуєте зіпсувати свою репутацію.

«СВІЙ ОСТАННІЙ
ДОЛАР Я Б
ВИТРАТИВ НА
ЗВ'ЯЗКИ З
ГРОМАДСЬКІСТЮ»

Білл Гейтс

Щодня видання отримують сотні прес-релізів, тому важливо надсилати інформацію правильним журналістам, що мають відповідну сферу інтересів.

Якщо ви не можете дозволити собі послуги професійного PR-менеджера, написати грамотний прес-реліз вам допоможе формула SOLAADS.

Тема	Про що йдеться у прес-релізі?
Організація	Від якої організації цей прес-реліз?
Місце	Де вона знаходиться?
Переваги	Про які переваги для громадськості та/або компанії повідомляє прес-реліз?
Застосування	Хто може скористатися тим, про що йдеться у прес-релізі?
Деталі	Які конкретні деталі повідомляються (якщо йдеться про людину — її біографічні дані; якщо про товар — його габарити, розмір, масштаб і т.д.)?
Джерело	Хто є автором прес-релізу і які його контактні дані?

За допомогою формули SOLAADS ви зможете краще розкрити свою новину. Ще одна порада щодо написання прес-релізу — викласти основний зміст новини в першому абзаці. Коли редактор читатиме ваш прес-реліз, це одразу приверне його увагу, і він одержить усі необхідні факти.

Реклама

Реклама має три основні завдання:

- ознайомити вашу цільову аудиторію з продуктом;
- переконати потенційних клієнтів купувати продукт, вказуючи на його переваги;
- привернути увагу до діяльності компанії.

Щоб ваша реклама була ефективною, вона повинна проводитися регулярно і бути впізнаваною.

Реклама на телебаченні, радіо чи в газетах може коштувати досить дорого. Зазвичай рекламні послуги надаються спеціалізованими агенціями, які беруть плату не лише за оформлення, ефірний час і виробничі витрати, але й за власний час та роботу.

Вартість реклами у газетах і журналах залежить від типу публікації, тиражу видання, кількості читачів, розміру та розташування рекламного блоку.

Онлайн-реклама зазвичай дешевша за інші форми реклами. Ви можете розмістити рекламу в Google самостійно і без посередника. Такі оголошення можна швидко і легко змінювати, проте спливаючі рекламні вікна можуть сприйматися як нав'язливі та надокучливі.

Вплив реклами важко відстежувати, хіба що ви додаєте до оголошення друкований ваучер або купон на знижку, який можна використовувати як інструмент моніторингу. Ефективність онлайн-реклами можна відстежувати за кількістю кліків або переходів на сайт, але це не завжди призводить до збільшення продажів. Крім того, завдяки онлайн-рекламі ви можете підвищити своє ранжування у пошукових системах, впізнаваність вашого продукту і відвідуваність сайту.

Маркетинг в інтернеті та соціальних мережах

Здатність взаємодіяти з клієнтами в інтернеті та соціальних мережах докорінно змінила способи ведення бізнесу. На багатьох ринках сьогодні мобільні пристрої є найпоширенішим способом виходу в інтернет. Цифрові тактики маркетингу є відносно недорогими, і тому ідеально підходять для молодих підприємств із обмеженими фінансовими ресурсами.

Маркетинг у соціальних мережах забезпечує безпосередній контакт із клієнтами та допомагає поширити інформацію про бренд через різні технологічні платформи, такі як Twitter, YouTube та Instagram. Визначте, які платформи найбільше підходять для ваших клієнтів, і сформулюйте повідомлення, відштовхуючись від їхніх потреб. Не намагайтеся робити все одразу — оберіть одну платформу та подивіться, як вона працює, перш ніж випробовувати інші канали.

Контент-маркетинг дає змогу активніше взаємодіяти з аудиторією та базується на створенні значимого контенту. Багато медіаканалів передбачають формати, які можна поширювати, такі як анімовані gif-зображення, короткі відеоролики та опитування. Вони дозволяють вам взаємодіяти з клієнтами, а їх заохочують ділитися контентом зі своїми соціальними групами. Так ви можете встановити діалог із наявними та потенційними клієнтами.

Інтернет-сайт. Контент сайту — важливий аспект онлайн-маркетингу. Сайт із хорошим веб-дизайном та регулярними оновленнями дозволить компанії будь-якого розміру залучати клієнтів з усього світу. Оберіть найвідповідніший тип контенту, який дозволить вам встановити контакт із клієнтами та розвивати бізнес, і переконайтеся, що він сумісний із мобільними пристроями. Кожен бізнес унікальний, тож вам потрібно обрати те, що підходить саме для вас. Подумайте, як ефективно комунікувати з клієнтами не лише через тексти, але й через зображення, вбудовані відео, електронні розсилки, блоги та опитування.

Управління сайтом і сторінками в соціальних

мережах: якщо ви плануєте продавати товари чи послуги в інтернеті, переконайтеся, що функціонал вашого сайту дозволяє вам виконувати замовлення клієнтів. З обраним каналом комунікації необхідно працювати, тож варто виділити певний час на те, щоб створювати контент і відповідати на запити. Якщо у вас немає часу щотижня писати пост у блозі, краще одразу відмовитися від цієї ідеї, аніж почати і потім кинути. Можливо, натомість вам слід звернутися до впливових блогерів, які працюють у вашій сфері, або вести гостьовий блог.

Існує багато ресурсів, що допоможуть вам управляти своїми онлайн-сторінками та ефективно використовувати різні платформи. Ви можете зробити так, щоб ваше підприємство було легше знайти в пошукових системах (Google, Yahoo тощо), підвищивши ранжування сайту через пошукову оптимізацію (SEO), що є відносно недорогим, доступним і ефективним інструментом. Також ви можете відстежувати ефективність свого сайту через веб-аналітику.

Технології швидко розвиваються, і важливо, щоб ви використовували доступні ресурси у найефективніший спосіб. У цьому вам допоможе онлайн-ресурс на кшталт creativeentrepreneurs.co, що повідомляє про найновіші тенденції та інструменти.

Прямий маркетинг

- **Поштова розсилка** може бути корисним інструментом маркетингу, якщо ви надсилаєте її іншим компаніям — це дає змогу зробити комунікацію більш персоналізованою і цільовою. Але будьте обачні, відправляючи розсилку клієнтам, якщо не хочете, щоб вона розцінювалася як спам. Для ефективної комунікації регулярно оновлюйте свою базу даних. Покладайтеся на власні дослідження або купуйте актуальні бази даних із достовірних джерел.
- **Телефонний маркетинг** може застосовуватися як інструмент просування та продажу товарів і послуг. За допомогою нього ви можете збирати інформацію про потенційних корпоративних клієнтів, що дозволить створити повну і актуальну базу даних. Також ви можете використовувати це як засіб супроводу потенційних клієнтів, які вже отримали від вас електронний лист чи рекламний флаєр.
- **Маркетинг електронною поштою** має такі переваги, як негайна доставка, невисока вартість і адресна розсилка. За допомогою спеціального програмного забезпечення можна відслідковувати, коли користувач відкрив електронний лист і на які посилання натиснув. До повідомлень краще не додавати вкладених файлів, оскільки такі листи можуть блокуватися або одержувач може не захотіти їх відкривати.

Важливо відправляти листи лише тим людям, які попередньо погодились отримувати від вас інформацію — наприклад, підписались на розсилку, є постійними клієнтами або здійснили запит щодо вашої продукції. Застосування електронних розсилок строго регулюється правовими нормами, і важливо, щоб ви дотримувалися директив ЄС щодо можливості припинення подальшої комунікації. Консультацію з цього питання можна отримати у місцевих організаціях, що надають підтримку підприємцям. Перелік таких організацій наведено в першій частині посібника.

Стимулювання збуту

Цей підхід передбачає короткострокові заходи, спрямовані на те, щоб заохотити клієнтів до купівлі та на певний час підвищити продажі. Для цього застосовуються такі інструменти, як знижки, акційні ваучери, бонусні карти, безвідсоткові кредити та подовжений термін гарантії. Однак постійні знижки можуть зашкодити іміджу товару або послуги.

Особисті продажі

Індивідуальний маркетинг дозволяє дослухатися до потреб потенційних і наявних клієнтів, а також доносити до них цінності вашого бізнесу. До того ж, така особиста взаємодія дає змогу одержати від клієнтів безпосередні враження про вашу продукцію і компанію, а також про ваших конкурентів.

05 Люди

Ви і ваші працівники — найважливіший ресурс вашого підприємства і обличчя вашого бренду. Необхідно слідувати заявленим цінностям, підтримувати позитивний імідж і задовольняти потреби клієнтів. Якщо ви хочете побудувати надійний бренд і забезпечити лояльність клієнтів, вашим пріоритетом має бути робота з клієнтами та післяпродажне обслуговування.

З часом, можливо, ви захочете інвестувати в такий напрямок, як управління взаєминами з клієнтами, та почати застосовувати програмне забезпечення, що допоможе організувати інформацію про наявних і потенційних покупців. Інструменти проектного менеджменту допоможуть вашій команді працювати, тримаючи в полі зору проекти і поставлені завдання. Якщо це доречно, ви можете ділитися цією інформацією з клієнтами, щоб вибудовувати з ними хороші відносини.

06 Процес

Те, як ви організуєте процес надання товару або послуги, матиме значний вплив на клієнта. Кожен етап процесу: надання інформації про продукт і його вартість, прийом замовлення, наявність товару на складі, відстеження статусу замовлення та доставка товару — це можливість справити хороше або погане враження.

Високі стандарти обслуговування клієнтів, що постійно переглядаються і контролюються, допоможуть вам ефективно долати будь-які проблеми та скарги.

07 Фізичне середовище

Важливо, щоб ваше робоче середовище справляло гарне враження на клієнтів, постачальників і працівників. Якщо приміщення компанії має пошарпаний та неохайний вигляд, це може відштовхнути потенційних клієнтів. Переконайтеся, що простір, до якого клієнти мають доступ, відображає цінності та характер бізнесу.

Також ваш імідж залежить від регулярних оновлень сайту. Виробивши прості правила оформлення друкованих і електронних матеріалів компанії, ви забезпечите цілісність іміджу бренду. Розміщення логотипу, назва компанії, фірмові кольори та шрифт мають бути стандартними для будь-яких матеріалів.

Таблиця 04а «Маркетинговий комплекс» допоможе вам дослідити сім компонентів маркетингу у вашому бізнесі.

Розробка маркетингового плану

Маркетинговий план — це чітко визначений, деталізований процес втілення вашої маркетингової стратегії, який має відображати цілі, зазначені у вашому бізнес-плані.

Маркетинговий план складається з шести компонентів, і деякі з них ми вже розглянули.

- 01 Бачення та місія
- 02 SWOT-аналіз
- 03 Цілі маркетингу
- 04 Стратегії маркетингу
- 05 Впровадження плану
- 06 Вимірювання та контроль

01 Бачення та місія

Місія компанії — це чітке і стисле формулювання сенсу існування бізнесу та його основних цілей. Це питання висвітлювалося у частині 02: **«Як започаткувати бізнес у сфері креативних індустрій»**.

02 SWOT-аналіз

SWOT-аналіз визначає стратегічне позиціонування вашої компанії. Див. SWOT-аналіз, який ви провели у частині 02.

03 Цілі маркетингу

Ваші маркетингові цілі повинні ґрунтуватися на сильних і слабких сторонах вашого бізнесу, бути невід'ємною частиною вашого бізнес-плану, а також мати конкретні часові рамки. Цілі мають відповідати таким критеріям:

- **чіткість:** наприклад, збільшити обсяг продажів на 10%;
- **вимірюваність:** збільшити обсяг продажів на 10%;
- **досяжність:** у вас має бути достатньо кадрових та фінансових ресурсів для досягнення цілі;
- **реалістичність:** досягнення цілі повинно бути можливим;
- **визначеність у часі:** мають бути встановлені конкретні терміни.

04 Стратегії маркетингу

Маркетингова стратегія — це засіб досягнення маркетингових цілей.

Вона визначається на основі семи компонентів маркетингового комплексу, таких як унікальна торгова пропозиція (УТП), місце продажу, ціна, спосіб просування, залучені люди, процес виготовлення, продажу і доставки, а також фізичне середовище, в якому ви працюєте.

05 Впровадження плану

Маркетинговий план визначає:

- ваші наміри;
- те, як будуть досягнуті встановлені цілі;
- засоби їх досягнення.

Щоб краще спланувати і скоординувати свою діяльність, створіть таблицю «Ключові завдання маркетингу». У ній мають бути зазначені всі актуальні задачі, терміни їх виконання та відповідальні особи. Витрати на виконання цих завдань будуть включені в бюджет.

МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН

Нижче наведено приклад такої таблиці. Щоб розробити і почати втілювати власний маркетинговий план, скористайтеся робочою таблицею 04b «Ключові завдання маркетингу».

Завдання	Часові рамки	Відповідальна особа	Бюджет	Контроль
Публікація інформаційного бюлетеня компанії	Квітень 2016 р.	Анна	£500	Відгуки клієнтів
Кампанія з розсилки електронних листів	Травень 2016 р.	Джон, підрядник	4 год. по £25 за год.	Відгуки клієнтів
Торгова виставка в Единбурзі	Вересень 2016 р.	Спеціаліст із продажу (Джейн)	£2400 + витрати на дорогу	Обсяги продажів зацікавлених осіб

06 Вимірювання та контроль

Як і у випадку з бізнес-планом, необхідно регулярно проводити моніторинг та оцінювання результатів вашої маркетингової діяльності з точки зору кадрових ресурсів і бюджету. Доцільно призначити менеджера проекту для відстеження ходу роботи і контролю результатів. Необхідно враховувати будь-які відхилення від графіку чи бюджету та вносити відповідні зміни у маркетинговий план. Ретельно заповнена таблиця «Основні завдання маркетингу», а також чітка фінансова інформація дозволять ефективно контролювати виконання плану.

«Я даю посібник своїм співробітникам... Він допомагає їм зрозуміти багато різних питань: від визначення вартості продукту до генерування ідей щодо онлайн-бізнесу.»

Да Тао, дизайнер одягу, «Tsafari», В'єтнам

Як взаємодіяти з клієнтами та забезпечити сталість бізнесу

ФІНАНСОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ

Будь-які ділові рішення, які ви прийматимете, так чи інакше впливатимуть на фінансовий бік вашого бізнесу. Причому деякі рішення відіграватимуть у цьому визначальну роль. Місце розташування підприємства, ціна на товар чи послугу, обрані постачальники, обсяг реклами — усе це матиме для вас важливі фінансові наслідки.

Щоб тримати бізнес під контролем, ви повинні заздалегідь усвідомлювати фінансові наслідки тих чи інших рішень, а також розуміти, як на ваше підприємство впливатимуть зміни у бізнес-середовищі. Крім того, вам потрібно буде виміряти показники прибутку чи надлишку, що лишилося після вирахування заробітних плат, накладних витрат та інших видатків.

«Я не одразу усвідомила, що для того, щоб керувати успішним творчим бізнесом, зовсім не обов'язково жити на межі бідності. Зараз я розумію, що на цьому можна заробляти... Ми продаємо ескізи і заробляємо гроші, а отже, одержуємо творчу свободу і можемо втілювати більше нових проектів!»

Джоанна Басфорд, дизайнерка/ілюстраторка, Велика Британія

Обміркуйте відповіді на кілька запитань, що стосуються вашої роботи і творчості, а також способу життя в цілому. З часом ваші погляди можуть змінюватися.

- Скільки я хочу заробляти на рік?
- Наскільки багато я хочу працювати?
- Як я ставлюсь до того, щоб наймати інших людей або працювати з партнерами?
- Як я ставлюсь до ризику?
- Наскільки самодисципліновано я буду працювати над розвитком власної справи?

ФІНАНСОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ

Наступні запитання стосуються масштабів та продуктивності вашого підприємства.

- Який річний оборот (тобто обсяг продажів за рік) буде свідчити про те, що мій бізнес нормально функціонує?
- Яку ціну встановили мої конкуренти на аналогічні товари чи послуги?
- Яку ціну я хочу встановити на свій товар чи послугу?
- Як я досягну необхідного обсягу продажів?

«Я застосувала ці творчі методики, щоб зрозуміти, як мені розвивати свою справу, але я знаю, що доки я не заробляю грошей, це взагалі не бізнес.»

Кері-Енн Блек, сучасний ювелір, Велика Британія

Щоб мати цілісне уявлення про можливі наслідки ваших рішень, необхідно також взяти до уваги витрати вашого підприємства. Вони поділяються на два види: прямі та непрямі.

Прямі витрати

Це витрати, яких ви зазнали безпосередньо в результаті виробництва товару чи продажу послуги — наприклад, вартість сировини, оплата праці чи витрати на рекламу. Подумайте над такими запитаннями:

- Якщо моє підприємство виготовляє та продає товари, скільки становитимуть прямі витрати (матеріали, праця, дистрибуція, дизайн, реклама і маркетинг) на виробництво однієї одиниці товару?
- Якщо моє підприємство надає послуги, скільки коштуватиме мій час і скільки я витрачу на розробку і просування запропонованої послуги?

Непрямі та накладні витрати

Це витрати, яких ви зазнаєте, навіть якщо нічого не виготовляєте і не постачаєте. Подумайте над такими запитаннями:

- Яку заробітну платню я хочу собі платити?
- Де буде розміщуватися моє підприємство і які витрати будуть із цим пов'язані (наприклад, орендна плата, рахунки за телефон та інтернет, страхові внески, комунальні платежі та місцевий податок на комерційну нерухомість)?
- Які професійні послуги (наприклад, юриста чи бухгалтера) мені знадобляться? Скільки вони будуть коштувати?
- Скільки становитимуть інші витрати (поштові, канцелярські)?
- Скільки доведеться платити іншим спеціалістам за консультації щодо постачання мого товару чи послуги споживачам?

Можливо, вам також доведеться витратити гроші на обладнання (наприклад, виробниче устаткування чи комп'ютери), яке буде включене до активів підприємства. Це називається капітальними витратами або капітальними інвестиціями. Подумайте над таким запитанням:

- Скільки мені доведеться вкласти в обладнання (наприклад, комп'ютери чи виробниче устаткування)?

Скоріше за все, ви почнете отримувати прибуток не одразу. Тим часом діяльність вашого підприємства потрібно буде якось фінансувати. Найчастіше ці витрати покривають за рахунок позик у друзів і родичів, банківських кредитів і овердрафтів. Поміркуйте про таке:

- Як буде фінансуватися мій бізнес до того, як він почне приносити прибуток?
- Скільки триватиме цей період?

Інші можливі джерела фінансування підприємства на початкових етапах перелічені у частині 03 **«Що потрібно, аби бізнес працював»**.

Усі підприємства стикаються з різноманітними ризиками: програти конкурентам, втратити постачальника або зазнати збитків від зростання транспортних витрат. Важливо усвідомлювати ризики, які загрожують вашому бізнесу. Подумайте над такими запитаннями:

- Якими є основні фактори ризику, що можуть вплинути на рентабельність мого бізнесу? (наприклад, зниження цін на продукцію конкурентів, перебої в постачанні або неефективний маркетинг).
- Наскільки чутливий мій бізнес до кожного з цих факторів?

Ці запитання можуть здаватися складними, але пам'ятайте: завдання не в тому, щоб дати на них ідеальні відповіді! Це просто неможливо — ніхто не може передбачити майбутнє. Мета цих запитань — допомогти вам замислитися про фінансові наслідки ваших рішень і підготуватися до того, що подібні запитання вам поставитимуть інші люди (наприклад, банківський менеджер). Можете проекспериментувати з різними структурами ціноутворення, прогнозами обсягу продажів і маркетинговими витратами, щоб дослідити вплив кожного з цих чинників.

Якщо вам потрібна допомога в цьому, можете звернутися в місцеву організацію з підтримки бізнесу. Перелік корисних контактів ви знайдете у розділі «Що далі?» в першій частині посібника.

Рух коштів

Рух коштів показує, скільки грошей одержує та витрачає ваше підприємство у певний момент часу. Якщо ви розумієте свій рух коштів, то знаєте, коли вам мають надходити рахунки і, найголовніше, чи достатньо у вас грошей, щоб їх оплатити. Розробивши схему руху коштів, ви заздалегідь можете виявити можливі проблеми і зрозуміти, як їх вирішувати.

Щоб краще розібратися у русі коштів вашого підприємства, повернімося до проектного планування. У вашій моделі ви окреслили різні завдання свого бізнесу та визначили їхні часові рамки. Кожне з цих завдань потребує певних ресурсів, що тягнуть за собою витрати. Зазначивши ці витрати, а також доходи від видів діяльності, що виконуються «на сцені» за певний часовий проміжок, ви сформуєте базову схему руху коштів. Річний план, який демонструє щомісячні доходи і витрати, допоможе виявити сезонні коливання продажів і видатків.

Діаграма 01 на наступній сторінці демонструє різні категорії грошових коштів, що надходять у бізнес та виходять із нього.

Надходження:

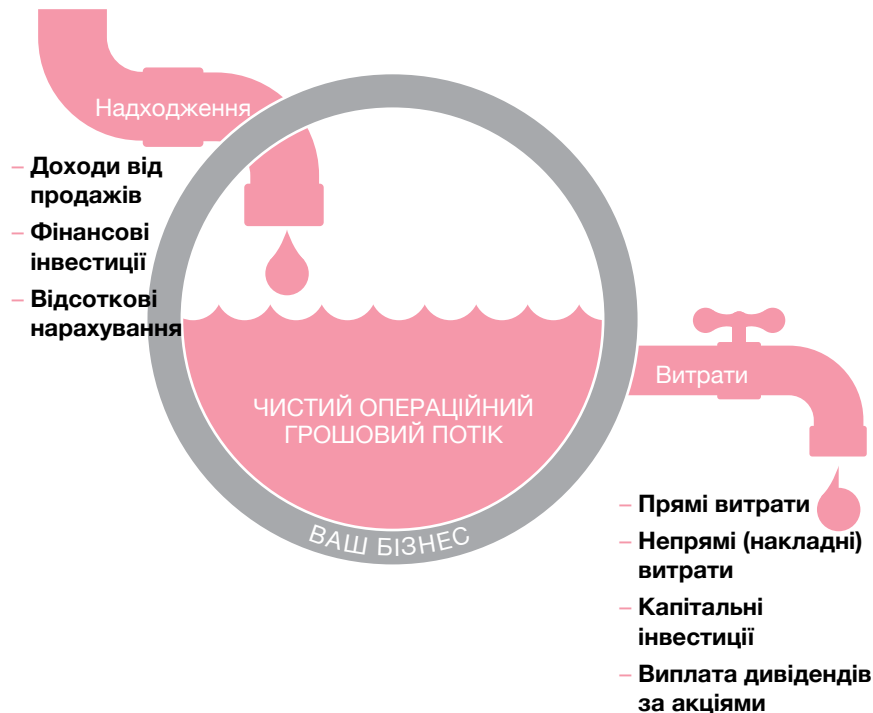
- доходи від продажів;
- фінансові інвестиції (гранти, кредити, кошти інвесторів);
- відсоткові нарахування на надлишкові кошти.

Витрати:

- прямі виробничі витрати, якщо компанія виготовляє товари (матеріали, праця, пакування, реклама — все, що безпосередньо пов'язано з виготовленням та продажем продукції);
- непрямі витрати (оренда, комунальні послуги, страхівка і будь-які інші витрати, які ви несете незалежно від того, продаєте ви свій товар/послугу чи ні);
- капітальні інвестиції (в тому числі купівля комп'ютерів, обладнання та устаткування);
- погашення кредитів та дивіденди (повернення будь-яких позик, які ви брали, та виплата дивідендів від прибутку вашим інвесторам).

Діаграма 01 «Рух коштів»

Зверніть увагу, що ця схема не відображає податок на додану вартість (ПДВ) та податок на прибуток корпорацій. Якщо ви працюєте за межами Сполученого Королівства, враховуйте також місцеві та національні податки й інші відрахування, які має здійснювати ваша компанія. З цього питання ви можете проконсультуватися у місцевих службах.



Розробка схеми руху коштів

На сторінках 26-27 наводиться таблиця руху коштів уявного підприємства, яке виробляє і продає товари, а також одержує дохід від ліцензування і наданих послуг. Наприклад, це може бути дизайнер, який створює і продає свої роботи, а також консультує інші компанії. Завдяки аналізу ваших клієнтів і моделюванню ділових відносин ви вже могли визначити джерела доходів у вашому бізнесі. Можете скористатися цим прикладом, щоб розробити схему руху коштів вашого підприємства.

У вашій схемі мають бути представлені такі розділи:

- Світло-сіра частина: **надходження коштів**
У цьому прикладі представлені три типи надходжень: продажі товару, дохід від ліцензування та консультаційні послуги. Тут відображені прогнози щодо обсягу продажів і рівня цін, а також місяць, у якому очікується початок продажів. Грант і оформлений кредит зазначені як інші джерела фінансування.
- Рожева частина: **відтік коштів або витрати**
Тут відображені прогнозовані обсяги прямих витрат на одиницю виготовленої продукції, а також основні типи непрямих витрат. Також зазначено, які суми будуть витрачені на капітальне обладнання (транспортні засоби, устаткування, комп'ютери тощо) та в які саме місяці.
- Темно-сіра частина: **витрати і нарахування на фінансування**
Тут зазначені прогнозовані суми відсоткових нарахувань на залишки коштів на рахунку підприємства, а також відсоткових виплат за овердрафтом.

Для першого року вказуються щомісячні суми, для двох наступних років — щорічні. Це дає змогу бачити детальну картину в короткостроковій перспективі, аби вчасно виявляти і вирішувати можливі проблеми з рухом коштів, і водночас розуміти справжній комерційний потенціал бізнесу в довгостроковій перспективі.

Таблиці для розрахунку руху коштів можна отримати у місцевій службі з підтримки бізнесу або у менеджера банку. Змінюючи вхідні дані і відзначаючи їхній вплив на рух коштів, ви побачите, як будуть відображатися на вашому підприємстві ті чи інші зміни.

Цілісна картина у цифрах

Розробити схему руху коштів та змоделювати відповідні наслідки — непросте завдання. Ваші припущення щодо ринку мають якомога точніше відповідати реальності. Підприємці часто недооцінюють кількість часу, який має пройти, щоб люди почали купувати їхній товар чи послугу, і переоцінюють обсяг майбутніх продажів. Чим краще ви дослідите ринок, тим точнішими будуть ваші припущення.

На цьому ранньому етапі у вас може виникнути відчуття, що ви вигадуете ці цифри. Ви не можете достеменно знати, скільки одиниць продукції продасте за перший рік, але варто зробити найбільш імовірне припущення. Як тільки ви почнете займатись бізнесом на практиці, у вас з'являться точніші і реальніші цифри. Важливо записувати ці цифри по мірі їх отримання, щоб почати відстежувати показники роботи вашого підприємства.

Корисно буде пригадати різницю між рухом коштів, дебетом і кредитом та балансовим звітом.

- Рух коштів: показує грошові надходження та витрати підприємства на момент відповідної операції.
- Дебет і кредит: бухгалтерський облік прибутків і збитків підприємства на дату виставлення рахунку-фактури за певний проміжок часу — наприклад, квартал або рік. Включає в себе також негрошові статті, такі як амортизація основного капіталу.
- Балансовий звіт: опис активів і пасивів підприємства на певну дату.

Фінансові питання можуть видаватися занадто складними чи нецікавими, але якщо ви розумітимете рух коштів свого підприємства, то будете знати, скільки заробляєте, скільки маєте заплатити іншим та, найголовніше, чи приносить ваш бізнес прибуток.

Для початку варто розрахувати «бюджет життєзабезпечення», який допоможе вам оцінити, скільки ви витрачаєте на життя щомісяця і щороку. Підсумуйте всі свої витрати: оренду житла, оплату комунальних послуг, муніципальний податок, платежі з кредитних карток, витрати на автомобіль, харчування тощо. Підрахувавши загальну суму, ви будете знати, скільки маєте заробляти у бізнесі, щоб він був рентабельним і розвивався. Це дозволить підвищити ефективність фінансового планування в майбутньому. Ви можете скачати безкоштовний шаблон на сайті британського фонду Prince's Trust: www.princes-trust.org.uk.

Застосовуючи та регулярно переглядаючи фінансові системи, які демонструють ступінь успішності вашого підприємства, ви забезпечите його стійкий розвиток.

ФІНАНСОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ

Приклад прогнозу руху коштів

Прогноз руху коштів	Січ 16	Лют 16	Бер 16	Кві 16	Тра 16	Чер 16	Лип 16	Сер 16	Вер 16	Жов 16	Лис 16	Гру 16	Загалом Рік 1	Рік 2		Рік 3	
														Assumed % change	Amount	Assumed % change	Amount
Надходження																	
Дохід від продажів	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£3,000	£3,000	£3,000	£3,000	£3,000	£3,000	£18,000	10%	£19,800	25%	£24,750
Ліцензійні роялті	£0	£0	£0	£2,000	£2,000	£2,000	£2,000	£2,000	£2,000	£2,000	£2,000	£2,000	£18,000	50%	£27,000	25%	£33,750
Дохід від консультаційних послуг	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£700	£700	£700	£700	£2,800	0%	£2,800	25%	£3,500
Банківський кредит	£0	£0	£0	£8,750	£0	£0	£8,750	£0	£0	£8,750	£0	£0	£26,250	0%	£0	0%	£0
Грант на розвиток бізнесу	£8,750	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£8,750	0%	£0	0%	£0
Проведення семінару	£5,000	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£5,000	0%	£0	0%	£0
Загальна сума надходжень	£13,750	£0	£0	£10,750	£2,000	£2,000	£13,750	£5,000	£5,700	£14,450	£5,700	£5,700	£78,800		£49,600		£62,000
Витрати																	
Прямі витрати																	
Матеріали	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£960	-£960	-£960	-£960	-£960	-£960	-£5,760	5%	-£6,048	5%	-£6,350
Прямі трудові витрати	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£600	-£600	-£600	-£600	-£600	-£600	-£3,600	5%	-£3,780	5%	-£3,969
Доставка / поштові витрати	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£60	-£60	-£60	-£60	-£60	-£60	-£360	5%	-£378	5%	-£397
Маркетинг	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£500	-£500	-£500	-£500	-£500	-£500	-£3,000	5%	-£3,150	5%	-£3,308
Загальна сума прямих витрат	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£2,120	-£2,120	-£2,120	-£2,120	-£2,120	-£2,120	-£12,720		-£13,356		-£14,024
Накладні витрати																	
Зарплата	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£12,000	5%	-£12,600	5%	-£13,230
Оренда офісу / магазину	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£8,400	5%	-£8,820	5%	-£9,261
Програмне забезпечення / веб-сервіс	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
Телефон	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	5%	-£630	5%	-£662
Комунальні послуги	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	5%	-£630	5%	-£662
Транспортні витрати	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£2,400	5%	-£2,520	5%	-£2,646
Друк	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
Оренда обладнання	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£300	5%	-£315	5%	-£331
Бухгалтерські послуги	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£900	5%	-£945	5%	-£992
Юридичні послуги	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£480	5%	-£504	5%	-£529
Страхування	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
Ремонт / технічне обслуговування	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£240	5%	-£252	5%	-£265
Канцелярські товари	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
Поштові витрати	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
Банківські збори	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£60	5%	-£63	5%	-£66
Навчання та розвиток	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	5%	-£630	5%	-£662
Інше	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£360	5%	-£378	5%	-£397
Загальна сума накладних витрат	-£2,320	-£2,320	-£2,320	-£2,320	-£2,320	-£2,320	-£2,320	-£2,320	-£2,320	-£2,320	-£2,320	-£2,320	-£27,840		-£29,232		-£30,694
Капітальні витрати																	
Транспортні засоби	£0	£0	£0	£0	-£4,000	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£4,000		-£1,000		-£1,000
Устаткування та обладнання	£0	£0	-£1,000	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£1,000		£0		£0
Комп'ютери та інші ІТ	£0	£0	£0	£0	-£3,000	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£3,000		-£2,000		-£2,000
Загальна сума капітальних витрат	£0	£0	-£1,000	£0	-£7,000	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£8,000		-£3,000		-£3,000
Витрати і нарахування на фінансування																	
Погашення кредитів: виплати	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£400	-£400	-£400	-£400	-£1,600		-£3,400		£0
Відсоткові нарахування (одержані)	£0	£29	£23	£15	£36	£18	£17	£40	£42	£44	£68	£70	£402		£871		£916
Загальна сума витрат на фінансування	£0	£29	£23	£15	£36	£18	£17	£40	-£358	-£356	-£332	-£330	-£1,198		-£2,529		£916
Загальна сума витрат	-£2,320	-£2,291	-£3,297	-£2,305	-£9,284	-£2,302	-£4,423	-£4,400	-£4,798	-£4,796	-£4,772	-£4,770	-£49,758		-£48,117		-£46,802
Чистий грошовий потік	£11,430	-£2,291	-£3,297	£8,445	-£7,284	-£302	£9,327	£600	£902	£9,654	£928	£930	£29,042		£1,483		£15,198
Початковий баланс	£0	£11,430	£9,139	£5,842	£14,287	£7,003	£6,701	£16,028	£16,628	£17,530	£27,184	£28,112	£29,042		£29,042		£30,525
Кінцевий баланс	£11,430	£9,139	£5,842	£14,287	£7,003	£6,701	£16,028	£16,628	£17,530	£27,184	£28,112	£29,042	£29,042		£30,525		£45,723

Інформація та приклади в цій частині посібника навчили вас взаємодіяти з клієнтами, планувати комунікативну стратегію та аналізувати фінансові аспекти вашого бізнесу. Підіб'ємо підсумок:

- маркетинговий комплекс описує ключові аспекти, які варто брати до уваги, щоб налагодити контакт із клієнтами. Сім компонентів маркетингу — це товар, місце, ціна, просування, люди, процес і фізичне середовище.
- Ви можете розробити маркетинговий план і на основі нього підготувати комунікативну стратегію, щоб забезпечити максимальний вплив тієї інформації, яку ви надаєте.
- Методика фінансового моделювання підкреслює ключову роль фінансів в управлінні бізнесом. Цей інструмент дасть вам змогу передбачити можливі проблеми і убезпечити ваш бізнес від збитків.
- Схема руху коштів допоможе вам зрозуміти структуру надходжень і витрат у бізнесі. Завдяки цьому ви зможете контролювати фінанси вашого підприємства і розвивати стійкий успішний бізнес, що відповідатиме вашим прагненням.

Тепер у вас є основні інструменти, щоб сформувані свій бізнес, описати і пояснити, як він працює, та керувати ним. Але це лише початок шляху — тепер ці знання треба застосувати!

У розділі «Що далі?» першої частини посібника ви знайдете інформацію про різні організаційно-правові форми підприємств, а також перелік організацій, які можуть допомогти вам у створенні власної справи.

Успіхів!

Примітки