

Tricouri și Costume

Ghid pentru o afacere creativă

David Parrish

Traducere din engleză: Adrian Ciubotaru

Publicat de Merseyside ACME
303 Vanilla Factory, Fleet Street, Liverpool, L1 4AR. Anglia
www.merseysideacme.com

Anul primei ediții tipărite: 2005

Reprint: 2006

Ediția electronică: 2007

Copyright © 2005-2007 David Parrish.

Drepturile de autor asupra prezentei lucrări i-au fost acordate lui David Parrish
conform Copyright, Designs and Patents Act din 1988.

Toate drepturile rezervate. Niciuna dintre părțile acestei lucrări nu poate fi reprodusă, stocată în sistemul de regăsire a datelor/informațiilor ori transmisă, în orice formă sau prin orice mijloc, electronic, mecanic, prin fotocopiere, înregistrare sau în alt mod, fără permisiunea în scris a deținătorului de copyright, exceptând cazurile prevăzute în Copyright, Designs and Patent Act din 1988 ori în termenii și condițiile autorizației emise de Copyright Licensing Agency Ltd, 90 Tottenham Court Road, Londra, Anglia. Cererile de obținere a permisiunii în scris a deținătorului de copyright pentru reproducerea oricărei părți a acestei lucrări trebuie expediate pe adresa editorului. Atenționare: orice utilizare neautorizată a unei lucrări protejate prin drepturi de autor poate avea ca rezultat atât o acțiune civilă pentru daune-interese, cât și urmărirea penală.

Exonerarea de răspundere. Deși s-au depus eforturi maxime pentru a asigura acuratețea informațiilor oferite în această carte la data publicării, cititorii sunt îndemnați să verifice dacă informațiile date nu s-au modificat din momentul în care lucrarea a fost tipărită. Informația cuprinsă în această carte are un caracter general; autorul și editorul nu pot să-și asume responsabilitatea nici pentru deciziile comerciale sau de altă natură inspirate de această carte, nici pentru erori sau omisiuni. Informația cuprinsă aici nu constituie o consultație profesională. Cititorii sunt îndemnați să consulte propriii lor consilieri de afaceri.

Studiile de caz sunt incluse în lucrare doar pentru exemplificare.

Orice intenție de susținere sau de critică a vreunei organizații sau persoane este exclusă.

Viziunile exprimate în prezenta publicație aparțin autorului și nu reflectă numai deocamdată poziția editorului Merseyside ACME.

ISBN 978-0-9538254-5-5

Identificatorul intern al cărții de față poate fi găsit pe site-ul British Library.

T-Shirts and Suits® este o marcă comercială înregistrată.

www.t-shirtsandsuits.com

Design de Mike's Studio, Liverpool.

E-book produs în format PDF interactiv de Smiling Wolf, Liverpool.

Redactor: *Lucia Turcanu*

Corector: *Mariana Belenciuc*

Redactor tehnic: *Mihai Dimitriu*

Editura Arc

str. G. Meniuc nr. 3, MD 2009, Chișinău;

tel.: (+373 22) 73-36-19, 73-53-29; fax: (+373 22) 73-36-23

e-mail: info.edituraarc@gmail.com; www.edituraarc.md

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII

Parrish, David.

Tricouri și Costume : Ghid pentru o afacere creativă / David Parrish ; cuvânt-înainte de

Shaun Woodward ; trad. din engl.: Adrian Ciubotaru ; Merseyside ACME. – Chișinău : Arc, 2017

(Tipogr. «Bons Offices»). – 112 p.

Referințe bibliogr.: p. 108 (34 tit.). – Index : p. 109-111.

ISBN 978-9975-0-0022-2.

Cuprins

Cuvânt-înainte	4
Introducere	5
1. Creativitate și business	6
2. Cunoaște-te pe tine însuși!	16
3. Fii cu ochii-n patru!	26
4. Magia marketingului	34
5. Cum să faci față competiției	44
6. Protejează-ți creativitatea!	52
7. Numără-ți banii!	62
8. Cum să-ți organizezi afacerea	72
9. Leadership și management	80
10. Fezabilitatea afacerii	88
11. Calea ta spre succes	96
În loc de concluzie	104
Apendice 1. Industriile creative	106
Apendice 2. Merseyside ACME	107
Referințe	108
Index	109
Mulțumirile autorului	112
Alte informații	112
Idei în Acțiune	
Sharon Mutch	14
Peppered Sprout/ Plastic Rhino	24
Online Originals	32
New Mind	42
ESP Multimedia	50
Medication	60
JAB Design	70
Red Production Company	78
The Team	86
Mando Group	94
The Windows Project	102

Cuvânt-înainte de Shaun Woodward, ministru al turismului și industriilor creative

Industria creative sunt extrem de importante pentru economia Marii Britanii și urmează să devină și mai importante în viitor.

Dacă acest viitor va fi unul luminos pentru industriile creative, va trebui ca întreprinderile noastre mici și mijlocii să capete abilități solide și să-și construiască o puternică bază antreprenorială, aceștia fiind factorii esențiali ai creșterii și prosperității într-o economie modernă.

Cu toate acestea, în momentul de față, durata medie de viață a unei afaceri mici și mijlocii în Marea Britanie este de doar 24 de luni. Anume în acest punct o strategie de afaceri prost concepută își vedește neajunsurile.

Cum am putea preveni acest fenomen? Cum am putea să prelungim speranța de viață a unei afaceri creative și să o transformăm într-o afacere de succes, așa cum și-o propune orice antreprenor? Este tocmai ceea ce încercăm să realizăm Guvernul Marii Britanii prin Programul de Economie Creativă, pe care l-am lansat la sfârșitul anului 2005.

Inițial, am creat grupuri de lucru pentru fiecare dintre aspectele-cheie ale programului, unul dintre acestea fiind asistența în afaceri și accesul la finanțare. Creativitatea și abilitățile în afaceri nu merg întotdeauna mână-n mână, dar ambele sunt necesare pentru a reuși în secolul XXI. Există două școli de gândire: una spune că suntem dominați fie de emisfera stângă, fie de cea dreaptă și niciodată de ambele; alta afirmă că cei care

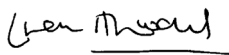
lucrează în domeniile creativ și cultural nu fac afaceri, deoarece nu au beneficiat niciodată de instruirea și de sprijinul necesar pentru aceasta.

Dilema dată demonstrează că există un gol în abilitățile manageriale pe care trebuie să-l umplem.

Tricouri și Costume abordează managementul într-o manieră care îmbină gândirea creativă cu abilitățile de afaceri. Ca publicație, cartea oferă exemple de îmbinare a gândirii creative și a celei de afaceri pentru a da naștere și susține întreprinderi de succes. Volumul ilustrează modul în care cele mai bune idei și concepte de afaceri pot fi utilizate în contextul unor întreprize creative.

David Parrish și-a utilizat competențele și experiența pentru a articula și ilustra principiile de bază ale afacerii într-o manieră atractivă pentru antreprenorii din sectorul creativ. În această formă, *Tricouri și Costume* reprezintă o contribuție importantă la dezvoltarea competențelor manageriale ale antreprenorilor creativi și, prin urmare, la succesul afacerilor pe care le desfășoară aceștia.

Aș dori să-l felicit pe David, dar și Editura Merseyside ACME¹ cu ocazia apariției acestui ghid de afaceri pentru industriile creative în general, dar și pentru afacerile individuale care urmează, fără îndoială, să beneficieze de pe urma lecturii sale.



Shaun Woodward MP

Introducere

Cartea de față este menită să inspire și, în același timp, să fie un instrument practic pentru cei care vor să pună pe picioare afaceri creative, oferindu-le câteva idei bune în acest sens, dar și prevenindu-i că acest lucru nu este deloc ușor. Lucrarea a fost concepută pentru *start-up*-uri și pentru afacerile deja existente pe piață, mari sau mici. Cartea se vrea citită în întregime, dar poate să se constituie într-o referință folositoare chiar dacă va fi citită pe compartimente. Luați din carte tot ce vi se pare util și tot ce vi se potrivește și lăsați restul pentru alți cititori sau pentru o altă zi!

Cam tot ce am scris în paginile următoare am învățat din propriile mele greșeli. Cele mai bune calificări pe care le am nu sunt cele academice și profesionale, ci dobândite prin experiență, făcând business, luând decizii eronate, apoi, uneori, decizii corecte. Am fost implicat în activitatea unor cooperative muncitorești, a unor întreprinderi sociale și a unor afaceri în sectorul creativ încă de pe vremea când termenul de „industrie creativă” nu fusese inventat. M-am confruntat, într-un fel sau altul, cu toate problemele descrise în această carte și încă mai învăț. În prezent, port atât costum, cât și tricou.

Consultanța și trainingul, așa cum le concep eu, nu constau în a ține cursuri, ci în a facilita – oferind unele idei personale și experiență pentru a stimula idei noi și a-i îndemna și pe alții să le caute – și apoi a-i ajuta pe oameni să găsească soluții individuale care se potrivesc mai bine cu afacerea lor. Cartea de față a fost scrisă anume în acest spirit. Citind ghidul de față, țineți cont de faptul că nimic din ceea ce vă spune nu este un adevăr absolut. Fiecare idee se cere adaptată la circumstanțele și etosul dvs. personal; fiecare este concepută mai mult ca un punct de plecare decât ca o concluzie. Dacă nu sunteți de acord cu unele dintre aceste idei, e foarte bine! Dacă ele vă îndeamnă să căutați o soluție mai eficientă, e și mai bine! Scopul acestei cărți nu este de a vă

spune cum să vă administrați afacerea, ci doar să vă propună unele idei și o oarecare asistență.

La scrierea ghidului, m-am inspirat de la sutele de oameni cu care am lucrat și pe care i-am consiliat în industriile creative în anii trecuți.

Industriile creative transformă talentul creativ în fluxuri de bani pentru deținătorii proprietății intelectuale pe care acest talent o produce. Marea Britanie este, în prezent, lider în industriile creative, iată de ce guvernul britanic sprijină această ramură economică în creștere. Marea Britanie are multe de oferit celorlalți, iar Consiliul Britanic promovează ideile industriilor creative în toată lumea. UNESCO sprijină, de asemenea, industriile culturale în țările în curs de dezvoltare.

Antrepriza care are nevoie și de „Tricouri”, și de „Costume” este o afacere mare și serioasă.

(Pentru mai multe informații despre industriile creative, vezi Apendice 1.)

Una dintre lucrările mele recente a fost proiectul *Creative Advantage* (*Avantajul creativ*)² sprijinit de Merseyside, care susține, de asemenea, o gamă largă de întreprinderi creative, vechi sau noi. Cartea de față a fost clădită pe succesul acelei lucrări. Unele dintre observațiile făcute în prezentul volum sunt exemplificate prin afacerile companiei Merseyside, dar subiectele sunt universale, întrucât am reușit să descriu în lucrarea mea experiența CIDS³, CIDA⁴ și a altor organizații, precum și experiența mea internațională în consultanță și training în țări diferite precum China, Africa de Sud și India.

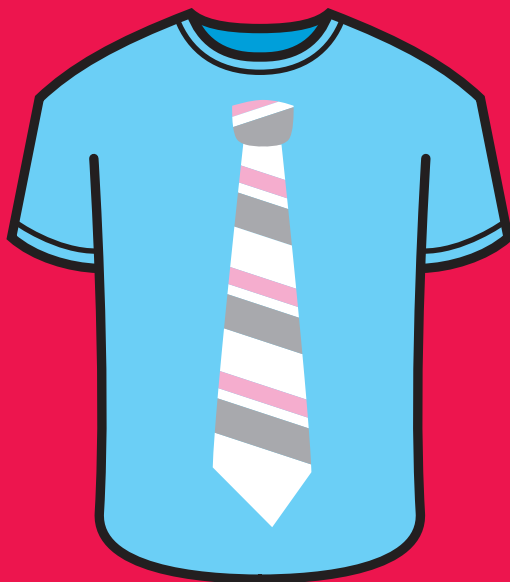
Mi-aș dori să primesc de la dvs. comentarii la această carte, alte exemple de cele mai bune practici, dar și idei suplimentare pe care le-aș putea împărtăși în cadrul misiunilor mele de consultanță, al workshopurilor instructive și al proiectelor de asistență realizate cu alți antreprenori în domeniul industriilor creative.

David Parrish, noiembrie 2005
david.parrish@t-shirtsandsuits.com

1

Creativitate și business

- Primul capitol încearcă să rezolve aparenta contradicție între creativitate și business și sugerează cum pot fi combinate acestea într-un mod creativ.
- Tot aici pun întrebări fundamentale despre motivul pentru care ești sau planifici să fii într-o afacere creativă.
- De asemenea, se discută diferite abordări ale businessului creativ, dar și despre cât de important este să-ți formulezi cât se poate de clar valorile și scopurile.



”
Creativitatea
nu
este
monopolul
artistului.

”

Creativitate versus business?

Unii consideră că businessul și creativitatea nu pot fi împăcate, că ar fi incompatibile. Acești oameni cred că nu ai decât să alegi între una și cealaltă. Eu nu sunt de acord cu acest punct de vedere.

La o conferință despre creativitate la care am participat și eu, am văzut oameni pentru care creativitatea însemna „artă”, făcută de tot felul de artiști în tricouri. Firi artistice, aceștia au realizat că, uneori (și din nefericire), trebuie să dialogheze cu ființe dintr-un univers paralel, și anume din universul afacerilor – tipi în costume care gândesc diferit și vorbesc în limbi ciudate –, pe care nu le pot nicidecum înțelege. Resping ideea că businessul și creativitatea sunt diametral opuse. La acea conferință, am menționat că sunt un poet publicat⁵ și, în același timp, un MBA⁶, fapt ce a deranjat o parte din asistență. Nu m-am oprit însă la această constatare, subliniind că am fost mult mai creativ nu atât în poezie, cât în inventivitatea de care am dat dovadă în lumea afacerilor, adaptând idei și metode diferite la noile împrejurări ale economiei globale și ștergând hotarele dintre industrii, sectoare și culturi. Alți delegați au confirmat că au observat și ei mult mai multă creativitate în firmele de inginerie decât în agențiile de publicitate. Creativitatea nu este monopolul „artistului”: ea depășește limitele „artei” și poate fi găsită în educație, știință și în alte părți. Creativitatea este în noi și în jurul nostru.

”
Antreprenorii
creativi
de
succes
îmbrățișează
atât
creativitatea,
cât
și
businessul.

Formula de afaceri
vezi pagina 97

Alchimia creativă

După părerea mea, cea mai palpitantă creativitate rezidă în alchimia contrariilor, în amestecul unor lucruri aparent opuse, pe care deseori le numim „artă” și „știință”, dar care, trebuie să recunoaștem, nu sunt deloc potrivnice: astfel, în loc să optăm pentru una sau cealaltă, într-o manieră binară, alegem *yin*-ul și *yang*-ul dintr-un întreg. Cartea aceasta este despre modul în care creativitatea și businessul ar putea deveni aliați. Despre cum am putea combina ideile „Tricourilor” și „Costumelor” în businessul creativității, transformând talentul creativ într-o sursă de venit.

Antreprenorii creativi de succes îmbrățișează atât creativitatea, cât și businessul. Poate că ei nu întrebuințează jargonul oamenilor de afaceri și poate că profitul nu este scopul lor principal. Uneori, aceștia procedează din instinct ori lasă succesul pe seama norocului, dar, cu toate acestea, în spatele aparentei lor nebunii, există întotdeauna o metodă, indiferent de faptul dacă o admit sau nu.

Arta afacerilor constă în a selecta dintr-o paletă infinită de opțiuni un produs sau un serviciu concret, pliat pe necesitățile particulare ale clientului, în așa fel încât acesta să aducă profit financiar. Rezultatul este o **formulă de afaceri unică** pentru o întreprindere de succes.

Firește, afacerile creative tind spre o cât mai mare concentrație de idei noi în produsele și în serviciile lor. Organizațiile de succes de tot felul îmbină în mod creator toate elementele esențiale ale businessului. Întreprinderile creative profitabile au nevoie de un produs sau de un serviciu creativ; de asemenea, sunt obligate să inventeze o formulă specială și eficientă care să îmbine toate ingredientele de bază ale unei afaceri.

Cum să nu-ți vinzi sufletul de artist ca pe o marfă?

Deseori, sunt întrebat dacă a face business din artă sau creativitate înseamnă, inevitabil, a compromite integritatea artistică ori, cu alte cuvinte, a-ți „vinde” sufletul ca artist. Răspunsul meu este că *poate* să se întâmple și așa, dar aceasta nu înseamnă că *trebuie* să se întâmple. Soluția rezidă în formula menționată mai sus, care se referă la produse/servicii *specifice* și la o clientelă *specifică* și care, fiind alese cu grijă, constituie ingredi-

Selectarea clienților potriviți

vezi pagina 36

entele esențiale în formula reușitei. Dacă vei alege clientul nepotrivit pentru produsul sau serviciul pe care îl oferi, se va produce un dezechilibru ce te va sili să optezi între a-ți „vinde” sufletul și faliment. Nu poți vinde tot timpul toate produsele tale tuturor clienților tăi, dar dacă aplicăm o oarecare creativitate în **selectarea clientului potrivit**, alegând produsele corespunzătoare din portofoliul nostru și neuitând nici măcar pentru o clipă de balanța contabilă, putem croi o formulă de afaceri fezabilă.

Succesul

Nu eu, ci tu trebuie să definești semnificația „succesului”. Nu există judecăți de valoare în ceea ce privește semnificația exactă a „succesului”. Mai mare nu înseamnă neapărat mai bun; deseori, mic *înseamnă* frumos. Tu trebuie să hotărăști cum va arăta afacerea ta creativă în viitor. După cum spunea cineva: „Dacă nu știi unde vrei să ajungi, nu vei ști niciodată pe ce drum trebuie să mergi”. Așadar, drumul tău spre succes depinde de destinația aleasă – unde vrei să fii în viitor –, adică de **viziunea** ta.

Viziunea

vezi pagina 11

Profitul?

Profitul nu este întotdeauna problema de bază, deși organizațiile nonprofit nu pot supraviețui în cazul în care cheltuielile depășesc venitul total. În sectorul industriilor creative și culturale, ca și în cele 13 subsectoare⁷ ale acestora, au fost adoptate modele economice diferite: afaceri comerciale bazate pe profit, organizații nonprofit sau caritabile și întreprinderi sociale (organizații obștești). Iată de ce mă refer mai curând la „rezultatul financiar scontat” decât la necesitatea de „a face profit”. Multe întreprinderi artisanale au fost concepute drept caritabile, iar venitul lor include granturi și subsidii. Întreprinderile sociale definesc reușita prin abordarea numită **Triple Bottom Line**, măsurând succesul la trei nivele: financiar, social și ecologic. Unii antreprenori creativi sunt și „antreprenori sociali”.

Abordarea Triple Bottom Line

vezi pagina 99

Stilul de viață

Succesul afacerilor concepute pentru a atinge și menține un anumit nivel de viață rezidă într-un venit înalt și o înaltă calitate de viață pentru proprietarii acestora. Pentru alții, succesul înseamnă a construi o afacere profitabilă care, cu timpul, nu va mai avea nevoie de ei; astfel, ei pot să o vândă oricând și să

”
Află
cu
exactitate
de
ce
vrei
sau
plănuiești
să
faci
business.
”

meargă mai departe. Există și oameni care vor ca businessul lor creativ să evolueze în paralel cu o altă carieră, mai curând ca un hobby decât ca o afacere propriu-zisă.

De ce o fac?

Prima întrebare pe care trebuie să și-o pună cei care sunt pe punctul de a porni o afacere creativă ar trebui să fie: de ce o fac? De ce construiesc o afacere în jurul unei pasiuni creatoare? Răspunsul de la suprafață ar fi că, astfel, îți exprimi creativitatea și, în același timp, îți asiguri un trai mai bun. Dar este oare chiar atât de simplu? Cartea de față scoate în evidență un șir de provocări ce afectează businessul și oferă câteva indicații pentru înfruntarea acestora. Există mai multe obstacole pe care trebuie să le depășești, compromisuri pe care trebuie să le faci și decizii dificile pe care trebuie să le iei pe parcurs. Prin urmare, mai întâi merită să afli cu exactitate ce se află la baza afacerii tale creative și de ce vrei sau plănuiești să o faci.

Dură este și intenția de a da „frâu liber” creativității, exploatarea zi de zi ca pe o afacere, deoarece mulți oameni se plâng că, de când sunt în business, au nu *mai mult*, ci *mai puțin* timp pentru pasiunea lor creatoare! Alții preferă să-și găsească o slujbă obișnuită pentru a câștiga un ban și pentru a-și răsfăța creativitatea în mod gratuit, liberi de constrângerile și presiunile unei afaceri.

Probabil că scenariul optim este să despărțim câștigul, pe de o parte, și creativitatea, pe de altă parte, pentru a le face cât mai bine pe fiecare decât deloc sau prost pe amândouă. Există riscul ca creativitatea ta să fie „ținută în frâu” sau subjugată de afacere? Ai putea crede că e o sugestie nepotrivită într-o carte ca aceasta, dar e mai bine să înfrunți deschis problema de la bun început, mai ales dacă te-ai ciocnit deja cu aceasta sau ai toate șansele să te ciocnești în viitor.

Da, există riscul de a-ți compromite creativitatea prin business – dar și de a compromite profitabilitatea afacerii tale prin favorizarea creativității –, dacă nu găsești **formula** adecvată a **afacerii** tale. De exemplu, formula financiară care funcționează perfect în cazul unui hobby nu merge într-un business, unde sunt necesare prețuri mai mari pentru a acoperi costurile reale ale manoperei și alte cheltuieli.



Viziunea

Unde?

Unde dorești să ajungi în viitor? Fixează o dată semnificativă în viitor sau un termen-limită în viața ta (nu este neapărat să fie „peste cinci ani”, deși nu este exclus nici acest termen). Descrie cum crezi că va arăta afacerea ta. Cine vor fi clienții tăi? Câți oameni vor fi implicați în afacere? Ce nivel de venituri ai dori să atingi? Fă un plan detaliat pentru scopurile pe care le urmărești. Fii ambițios. Selectează o destinație pe care nu o poți atinge acum, dar pe care o poți vedea. Aceasta este **viziunea** ta.

Ascultă-i pe clienții!
vezi pagina 38



Misiunea

Ce?

În ce afaceri ești de fapt? Cel mai bun răspuns la întrebarea aceasta îl pot oferi clienții tăi. Poți crede că faci web-design, dar clienții tăi te văd ca pe consultantul lor în marketing; poți să-ți prezinți afacerea ca pe o companie teatrală, dar clienții tăi vor să procure de la tine un mijloc de comunicare a mesajelor despre diverse probleme sociale. **Ascultă-i pe clienți** pentru a afla ce prețuiesc *cu adevărat* la tine! Care este valoarea ta adăugată pentru clienți și contribuția ta la o lume mai bună? Răspunde la întrebarea clientului: „Ce am eu din asta?” pentru a-ți da seama ce poți face cu adevărat pentru ei. Aceasta este **misiunea** ta. Nu trebuie să-ți *declari misiunea* (mai ales dacă aceasta e ipocrită!), dar trebuie neapărat să înțelegi ce prețuiesc clienții în afacerea ta și pentru ce-ți plătesc ei cu adevărat.



Valorile

Cum?

Care este modul în care faci business, cu alte cuvinte, care este crezul tău, care sunt principiile tale morale și etice, adică **valorile**? Uneori, acestea constituie o parte atât de însemnată din noi, încât nu reușim să le vedem sau le luăm ca pe niște lucruri de la sine înțelese. De exemplu, clienții mei au observat că valorile mele speciale sunt abilitatea de a-i asculta pe ceilalți, de a respecta opiniile celorlalți și de a-i ajuta să-și atingă scopurile în felul lor personal; dar acestea erau o parte atât de integrantă din mine încât nu le puteam desluși. Mi-a scăpat acest aspect, publicitatea mea subliniind, în schimb, calificările mele profesionale. Întreabă alți oameni: asociați, prieteni, colegi și mai ales clienți pentru a te înțelege mai bine pe tine însuși, dar și afacerea ta. **Vezi capitolul 2: Cunoaște-te pe tine însuși!**

Viziune, misiune și valori

Viziunea arată *încotro* ne îndreptăm – „pământul făgăduinței”. Viziunea este „visul” antreprenorial proiectat în viitor, o imagine pictată în cuvinte (și cifre) care urmează să-i inspire pe oameni, apelând atât la inima, cât și la mintea lor.

Misiunea descrie ce urmează să facem pentru a realiza viziunea. „Declarația de misiune” este pur și simplu o descriere specifică a ceea ce organizația face în mod efectiv – contribuția sa la lume și societate –, care îi ajută pe angajați, clienți și alți proprietari (acționari) să înțeleagă de ce are nevoie afacerea pentru performanță.

Valorile descriu *cum* avem de gând să procedăm pe drumul nostru spre succes.

Când?

E timpul potrivit pentru o afacere? Ești gata să pornești un business acum sau e mai bine să aștepti timpuri mai bune? **Sharon Mutch** a lăsat, timp de nouă ani, să se așeze praful peste fotografiile sale artistice înainte de a le transforma într-o afacere.

După ce ai răspuns la întrebările *Unde?*, *Ce?*, *Cum?* și *Când?*, următorul aspect pe care trebuie să-l iei în considerare este dacă toate aceste răspunsuri contribuie la o formulă de afaceri aplicabilă, la un model de afaceri realist și realizabil. Ceva mai încolo, **filtrul fezabilității** te va ajuta să examinezi fezabilitatea prin mai multe opțiuni.

Această carte te va ajuta să obții succesul în două moduri:

1. Încearcă să definești tu însuți, în cuvintele tale, succesul, altfel spus, **formulează-ți scopurile**.
2. Găsește o **cale spre succes** care e realistă și realizabilă.

Idei în acțiune — vezi pagina 14

Filtrul fezabilității
vezi pagina 89



Aspecte-cheie

- 1** Unii oameni cred că businessul și creativitatea nu au nici în clin, nici în mănecă una cu alta. Nu sunt de acord. Gândește-te la business și creativitate ca la parteneri, nu adversari.
- 2** Îmbină cele mai bune idei ale „Tricourilor” și ale „Costumelor” pentru a transforma talentul tău creativ în venituri financiare.
- 3** Talentul creativ nu „merită”, în mod automat, succes în afaceri. Nu toate ideile creative duc la afaceri fezabile.
- 4** A face business din creativitate nu înseamnă „să-ți vinzi sufletul de artist”, mai ales dacă ai găsit formula de afaceri adecvată.
- 5** Pe lângă produsul sau serviciul creativ, va trebui să inventezi o formulă de afaceri unică și fezabilă.
- 6** Definește-ți în termeni cât se poate de limpezi succesul. Află unde vrei să ajungi – viziunea ta.
- 7** Clarifică-ți misiunea de afaceri specifică.
- 8** Recunoaște-ți valorile și ține-te de ele.
- 9** Decide dacă acum e momentul potrivit să pornești o afacere nouă sau să-ți extinzi businessul.
- 10** Aceste principii se aplică atât organizațiilor nonprofit, cât și afacerilor comerciale.

Idei în acțiune

Sharon Mutch Artist fotografic

Sharon Mutch este un artist pasionat de munca sa și, în același timp, patronul proprii ei sale afaceri.

Pasiunea artistică s-a născut din experiența pe care o acumulase. „În cel de-al doilea an de studii la Arte, mai n-am murit în urma unei sarcini extrauterine. Am început să încorporez această experiență în arta fotografică și multe dintre lucrările mele sunt imagini ale femeilor: *Feminae in Vitro* (Femei in vitro) este titlul albumului meu”, spune Sharon Mutch.

După absolvire, Sharon și-a expus lucrările în mai multe galerii fotografice de primă mână. „Cu toate acestea, nu era timpul perfect pentru așa ceva. Mi-am dat seama imediat că lucrările mele comportau un impact puternic ca imagine, dar și ca mesaj, având o semnificație profundă. Am realizat, de asemenea, că simbolismul emoțional al lucrărilor mele a atins o coardă sensibilă în mai multe femei, indiferent de statutul lor social, de vederile și de experiența lor personală. Chiar dacă fotografiile mele s-au bucurat de o oarecare atenție, simțeam că nu aparțin «lumii artei», că totul se întâmpla prea repede”, își amintește Sharon Mutch.

Nouă ani mai târziu, artista a șters praful de pe fotografiile ei și a simțit că a venit timpul potrivit pentru a începe o afacere: din acel moment, a devenit întreprinzător individual. „Sunt artistă și, totodată, sunt propriul meu manager și agent, creierul meu de om de afaceri este factorul principal de decizie

atunci când vine vorba de ratele de comision, de expoziții și de marketing”, explică aceasta. Minte comercială a lui Sharon a decis, de exemplu, să abordeze piețele de artă de top din lume: New York, Londra și Paris. Era pregătită să spună „nu” unor oportunități mai modeste pentru a-și concentra toate eforturile pe pătrunderea în galeriile newyorkeze din Chelsea și Soho, chiar dacă Consulatul Marii Britanii o prevenise că „pe această scenă artistică din lume este foarte greu să găsești o galerie în care să te expui”.

Sharon era conștientă de provocare, dar știa, de asemenea, că, în cazul unui succes aici, vor urma alte expoziții și vânzări. Planificându-și strategia, a studiat piețele selectate, la început în birou, la calculator, navigând pe diverse site-uri web și examinând criteriile de admitere ale galeriilor. Grație programului elaborat de Guvernul Marii Britanii „Trade and Investment's Passport to Export”, dar și cu sprijinul Consulatului Britanic de la New York, Sharon a participat la New York Art Expo și a vizitat galeriile, depunându-și portofoliul. În cele din urmă, s-a ales cu oferte din partea a două galerii, Sharon optând pentru Viridian Artists Gallery, unde și-a expus lucrările în perioada iulie-august 2005.

Acest succes – care, fără îndoială, va conduce la alte expoziții și vânzări – a fost nu numai rezultatul pasiunii artistice și al talentului, dar și al folosirii judicioase a creierului său de om de afaceri pentru a pătrunde pe dificila, dar și profitabila piață newyorkeză.

www.sharonmutch.com



Trimiteri la idei sau subiecte asociate din carte:

- * Îmbină tot ce ai mai bun „Tricourile” și „Costumele” (vezi p. 8)
- * Timpul potrivit pentru a începe o afacere (vezi p. 12)
- * Selectarea unor piețe/clienti specifici (vezi p. 36)
- * Studiul pieței (vezi p. 38)
- * Spune „nu!” (vezi p. 92)

2

Cunoaște-te pe tine însuți!

- În acest capitol, vom examina o tehnică de evaluare a capacităților și slăbiciunilor proprii ca parte a procesului de căutare a unei formule de afaceri fezabile.
- Vom examina, de asemenea, competențele principale în temeiul cărora ai putea construi o afacere creativă.
- În afară de aceasta, vei găsi câteva gânduri despre învățare, instruire și dezvoltarea profesională continuă.



”
Cunoaște-l
pe
adversar
și
cunoaște-te
pe
tine
însuți.

”



Lista de verificare primară

În *Arta războiului*, strategul militar Sun Tzu scria: „Dacă-ți cunoști adversarul și te cunoști pe tine însuți, vei izbândi fără îndoială”⁸.

Fie că percepi sau nu afacerea ca pe un război⁹, Sun Tzu vrea să spună, de fapt, că din moment ce ești conștient de punctele tale tari și de cele slabe, poți decide mai bine când, cum și unde să procedezi. Aceasta te ajută să-ți recunoști clienții, competiția și condițiile care pot să-ți convină sau nu. Totuși este foarte greu să „te cunoști pe tine însuți”, în sensul de a-ți evalua obiectiv și critic neajunsurile și calitățile particulare. Este mult mai ușor să evaluezi o altă întreprindere decât propria ta afacere, iată de ce este bine să aflăm și punctele de vedere ale străinilor, dacă vrem să ne creăm o imagine limpede despre noi înșine.

A te *cunoaște pe tine însuți* nu se referă doar la creativitatea ta personală, la abilitățile și aptitudinile tale. Trebuie să definim și să înțelegem punctele tari și cele slabe ale afacerii sau organizației noastre, ținând cont de toți cei care fac parte din echipa de bază, dar și din „familia” mai largă a tuturor părților interesate, inclusiv a asociațiilor și a consilierilor. De asemenea, trebuie să ne evaluăm activele, reputația, cunoașterea pieței și capitalul intelectual.

Evaluarea punctelor tari și a punctelor slabe

Decât să stăm și să înșirăm pe o foaie de hârtie toate punctele tari și slabe care ne trec prin minte, e mai bine să întocmim o **listă de verificare primară**, pe care o găsim pe pagina următoare și care oferă o structură utilă pentru o analiză comprehensivă.

Am proiectat această listă de verificare tocmai pentru industriile creative și culturale și am aplicat-o cu succes împreună cu mai mulți clienți.

Proprietatea intelectuală

vezi pagina 54

Studiul pieței

vezi pagina 38

Valorile

vezi pagina 11

Finanțele

vezi pagina 64

Lista de verificare primară*

Oameni

Care sunt punctele tari și cele slabe ale oamenilor cu care lucrăm – angajați, directori, membri, consilieri și alte părți interesate.

Reputație (sau: Brand)

Care este reputația noastră pentru clienții-țintă? Care sunt punctele forte ori punctele slabe ale brandului sau ale brandurilor noastre?

Proprietate intelectuală

Care este proprietatea noastră intelectuală? Cum este protejată aceasta? Cât de ușor poate fi transformată aceasta într-o sursă de venit?

Studiul pieței/Informații cu privire la piață

Ce informații deținem despre segmentele de piață și despre tendințele acestora? Ce știm despre clienții individuali și despre nevoile particulare ale acestora?

Etos (sau: Valori, sau: Cultură)

Care este etosul nostru, valorile și cultura noastră organizațională? Toate părțile interesate împărtășesc același etos?

Finanțe (altfel spus: Bani)

Care este starea curentă a profitabilității, a fluxului de numerar și a activelor? Cât de mulți bani trebuie să investim și câți bani putem împrumuta?

Agilitate (sau: Vioiciune, sau: Capacitate de schimbare)

Suntem destul de agili ca să sesizăm noi oportunități? Sunt oamenii pregătiți și gata de schimbare? Există obstacole în fața schimbării?

Colaboratori (Alianțe, Parteneriate și Rețele)

Care sunt punctele forte și punctele slabe ale asocierilor noastre cu alte afaceri și organizații (inclusiv guvernamentale)?

Talente (Competențe și Abilități)

Care sunt competențele noastre de bază? De ce abilități dispunem și care sunt breșele pe care trebuie să le umplem? Cum deprindem abilități noi?

* În original: PRIMEFACT Checklist. Acronimul PRIMEFACT este format din primele litere ale cuvintelor: People, Reputation, Intellectual Property, Market Research, Ethos, Finances, Agility, Collaborators, Talents – *n.tr.*

Recunoaște-ți cu sinceritate slăbiciunile. Nu uita că nu toate slăbiciunile trebuie reparate. S-ar putea să găsești o nouă poziție pe piață unde punctele tale slabe nu vor fi atât de semnificative. Important aici este să-ți recunoști punctele forte și punctele slabe *în relație cu concurenții*. Ai putea avea un punct forte particular, dar dacă îl au și concurenții tăi sau aceștia sunt și mai buni decât tine în această privință, punctul tău forte nu-ți acordă **Avantaj competitiv**.



Competențele de bază

Competențele de bază

Competențele tale **de bază** sunt abilitățile-cheie pe care îți întemeiezi succesul în afaceri. Acestea sunt deseori mai „profunde” decât se pare la prima vedere.

De exemplu, cei de la Canon au recunoscut că competențele lor de bază nu rezidă în camere, ci, mai fundamental, în optică, fapt ce le-a permis să creadă că și-ar putea transfera expertiza pe piața fotocopiatoarelor. De asemenea, competențele de bază ale Sony nu sunt componentele electronice, dar miniaturizarea; Honda e mai bună la motoare decât la automobile – ceea ce i-a ajutat să treacă de la autoturisme la bărci cu motoare și la piața mașinilor de tuns iarba. Brandul Virgin al lui Richard Branson rezidă, în chip esențial, în serviciul clienți, prin urmare poate fi aplicat nu numai în producția muzicală, ci și în linii aeriene, trenuri, servicii financiare și telefoane mobile.

Unele companii de teatru întrevăd competența lor de bază mai curând în „comunicarea unui mesaj” prin limbajul dramatic decât în dramaturgia propriu-zisă. În unele cazuri, designerii web își descoperă competențele de bază în branding și în consultanță marketologică. Competența de bază a celor de la **Peppered Sprout** nu este publicarea cărților, ci „livrarea de idei clienților”.

Care sunt de fapt competențele tale de bază?

Strategia ariciului

Unul dintre motivele pentru care trebuie să-ți evaluezi aptitudinile competitive este de a răspunde la întrebarea: în ce domeniu afacerea ta ar fi una de *clasă mondială*? Bagă de seamă că întrebarea nu este în ce domeniu *ți-ai dori* tu să fii de clasă mondială, ci în ce domeniu *ai putea* fi. Răspunsul la această întrebare și, ulterior, exploatarea fără milă a punctului tău forte este parte a unei strategii de succes, numită **Hedgehog Strategy** (Strategia ariciului)¹⁰.

Vulpea, recunoscută pentru viclenia sa, aplică mai multe strategii pentru a ucide un arici¹¹. Pe de altă parte, ariciul are doar o singură strategie pentru a se apăra. Indiferent de momentul sau de direcția din care atacă vulpea, ariciul se încolăcește, formând un ghem viu de țepi. E o strategie care funcționează de fiecare dată. Ariciul este extrem de bun la un singur lucru și supraviețuiește aplicând mereu aceeași strategie câștigătoare. **Strategia ariciului** în cazul afacerii tale poate fi identificată doar în urma unei înțelegeri profunde și obiective a domeniului în care poți (sau nu poți) fi de clasă mondială.

Regula 95:5

Atunci când studiezi oportunitățile și riscurile, marele talent rezidă în a le selecta pe cele câteva importante din mulțimea infinită a acestora, deoarece aici, ca și în altă parte, se aplică Principiul Pareto. Bazat pe observația economistului Wilfredo Pareto, care notase că 80% din toate bogățiile din Italia erau deținute, în epocă, de 20% din populație, principiul dat mai este cunoscut și ca „Regula 80:20”. După mine, regula ar fi mai curând **95:5**.

Regula 95:5 descrie modul în care puținele lucruri care contează sunt responsabile de cel mai mare impact asupra evenimentelor. De exemplu, 95% din vânzări pot fi generate de 5% de produse. 95% din profituri pot fi generate de 5% de clienți. De asemenea, 95% din avantajul tău competitiv pot fi derivate din numai 5%

”
Recunoaște
punctele
tale
tari
și
pe
cele
slabe
în
raport
cu
concurenții
tăi!
”

 **Dezvoltarea profesională
continuă**

* Altfel-zis, *formare, pregătire*, de la englezescul *training* – n.tr.

Idei în acțiune – vezi pagina 86

din punctele tale tari. (La fel, 95% din durerile de cap sunt cauzate de 5% de colegii!) Et caetera...

Punctele slabe s-ar putea dovedi numeroase și pot fi găsite în orice căsuță a **listei de verificare primară**. Partea bună este că nu toate aceste neajunsuri trebuie reparate. A miza pe punctele tale tari înseamnă, totodată, a nu miza pe cele slabe. Formula ta de afaceri include și decizia de a *nu* face ceva. Trebuie rectificate doar slăbiciunile ce ar putea amenința strategia ta de afaceri.

Vezi Capitolul 11: Calea ta spre succes.

Aptitudinile: instruire* sau învățare?

Există mult mai multe posibilități de a învăța ceva decât participarea la cursuri de instruire. Trebuie să identifiți, desigur, aptitudinile-cheie ale întreprinderii tale (competențele de bază), dar și să recunoști că există domenii în care aceste aptitudini trebuie îmbunătățite – date fiind mediul extern schimbător și nevoile schimbătoare ale clienților, învățarea constantă devine, inevitabil, un ingredient al succesului. Poți efectua o analiză a nevoii de instruire pentru a evalua lacunele în aptitudini și cunoștințele esențiale pentru strategia de afaceri, deși, personal, prefer să mă focalizez mai curând pe „nevoile de învățare” decât pe „nevoile de instruire”. Învățarea este mult mai vastă decât instruirea. O cultură de încurajare a învățării este mult mai importantă decât bugetul pentru instruire.

„Învățarea permanentă” nu este doar o expresie la modă, ci un fapt de viață, iar un program de **Dezvoltare Profesională Continuă (DPC)** este esențial în cazul tuturor persoanelor care joacă un rol în întreprindere, pentru a asigura actualizarea neîntreruptă a aptitudinilor și a cunoștințelor lor în beneficiul businessului și al clienților. Fiecare persoană ar putea avea un Portofoliu de Dezvoltare Profesională (PDP), asemenea tuturor membrilor din personalul **Echipei**.



Organizarea procesului de învățare

Idei în acțiune – vezi pagina 86

Panoul de bord al afacerii
vezi pagina 99

”
Învățarea
este
mult
mai
vastă
decât
instruirea.
”

Organizarea procesului de învățare

La nivel corporativ, trebuie să existe o filozofie care să stea la temelia **Organizării procesului de învățare**. O filozofie pe care aş descrie-o ca pe o companie sau ca pe o altă instituție în care fiecare individ învață continuu: de la clienți, de la concurenți și de la colegi. Vezi **Echipa**. La fel de însemnată este și cultura care face ca toate aceste cunoștințe noi să fie împărtășite colegilor și să fie introduse, sistemic, în interiorul organizației în formă de „capital intelectual structural”. Acesta reprezintă „know-how”-ul unei firme, fiind mai mult decât expertiza cumulată a tuturor indivizilor și aparținând mai curând organizației decât (sau: precum și) oamenilor care lucrează în firma respectivă.

Într-o întreprindere creativă, învățarea constantă și acumularea cunoștințelor ar trebui să facă parte din **panoul de bord al afacerii*** și să fie monitorizate la fel de scrupulos ca și măsurile financiare ale succesului. Moment crucial: prioritățile învățării trebuie aliniate mai degrabă la strategia generală a afacerii decât la preferințele personale ale indivizilor.

* În limba română, au intrat în uz noțiunile *tabloul de bord al afacerii*, *tabloul de bord financiar*, *tabloul de control financiar*. Folosim termenul *panou*, și nu *tablou* deoarece credem că e mai potrivit contextului: autorul va compara frecvent managementul unei afaceri cu conducerea unei mașini și necesitatea de a privi la panoul de bord – *n.tr.*



Aspecte-cheie

- 1** Evaluează punctele forte și punctele slabe, ale tale, ale afacerii pe care o deții, inclusiv ale tuturor celor implicați în aceasta.
- 2** Utilizează lista de verificare primară.
- 3** Cere ajutor de la alții – cei care nu sunt implicați în afacerea ta ar putea vedea calitățile și slăbiciunile pe care tu nu le vezi.
- 4** Nu uita că nu toate slăbiciunile trebuie reparate.
- 5** Identifică competențele de bază la rădăcina succesului tău.
- 6** Gândește-te la strategia ariciului pentru a găsi domeniul în care ai putea excela.
- 7** Apelează la Regula 95:5 pentru a identifica cele 5% importante de calități și slăbiciuni.
- 8** Identifică nevoile suplimentare de învățare și de aptitudini necesare pentru a sprijini strategia de afaceri.
- 9** O cultură de încurajare a învățării este mult mai importantă decât bugetul pentru instruire.
- 10** Există mult mai multe posibilități de a învăța ceva decât participarea la cursuri de instruire. Gândește-te mai curând la „învățare” decât la „instruire” pentru a descoperi noi posibilități de sporire a cunoștințelor și aptitudinilor.

Idei în acțiune

Peppered Sprout / Plastic Rhino

Publicitatea

„Ne-a plăcut atât de mult produsul încât l-am făcut... bucăți.” E (cam) ceea ce mi-a spus Chris Morris când îmi povestea cum reușise să obțină un contract de publicitate de la Puma UK pentru compania sa **Peppered Sprout**. Chris și partenerul său de afaceri Peter Kellett au ajuns la concluzia că Puma UK era unul dintre clienții lor țintă și deci au hotărât să-i impresioneze pe cei de acolo printr-o creativitate ieșită din comun, publicând în revista *Plastic Rhino* fotografii ale ghetelor Puma tăiate șuvițe. Contractul a fost câștigat.

Mergând deliberat pe urmele lui David Ogilvy, fondatorul faimoasei agenții de publicitate Ogilvy and Mather, Chris nu se înscrie în stereotipul unui director executiv din Manhattan, cu cămașă în dungă și pantaloni cu bretele. Hainele sale *casual* și manierele degajate ascund o minte de afaceri extrem de perspicace. Ca și David Ogilvy, Chris și Peter au o listă-țintă de clienți cu care vor să lucreze și pe care îi urmăresc neîntrerupt. Ei nu fac reclamă. Ei nu participă la licitații. Ei trec direct la atac.

Plastic Rhino, revista pe care o editează, a fost la început o „nebulie”, mărturisește advertiserul, dar în realitate aceasta s-a dovedit a fi cea mai eficientă modalitate de autopromovare – o boxă de idei generate de

cei opt membri ai echipei lor și de o largă bază de date cu artiști *freelance*. Cu difuzare în cincisprezece țări ale lumii, *Plastic Rhino* este un succes în sine.

„Cel mai bun lucru pe care l-am făcut a fost să pornim acest business”, spune Chris, amintindu-și cum el și cu Peter au elaborat de la bun început obiective clare pentru afacerea lor. Ambii fuseseră editori și ar fi putut să se concentreze pe publicarea revistei *Plastic Rhino*, definindu-și afacerea ca pe una editorială. Cu toate acestea, au recunoscut că, în fond, competențele lor de bază rezidă în livrarea ideilor către clienți, iar revista nu este decât una dintre manifestările acestei aptitudini. Astfel, publicația rămâne și azi sub umbrela Peppered Sprout, companie care oferă publicitate clienților pe standuri instalate în mari centre comerciale, prin fotografii și ilustrații, ambalaje și publicitate la comandă.

Echipa de la Peppered Sprout știe încotro se îndreaptă, mizează pe punctele ei forte, înțelege cu claritate în ce fel de business se află și ce clienți urmează să câștige pentru a-și dezvolta întreprinderea lor creativă în direcția aleasă.

www.pepperedsprout.com



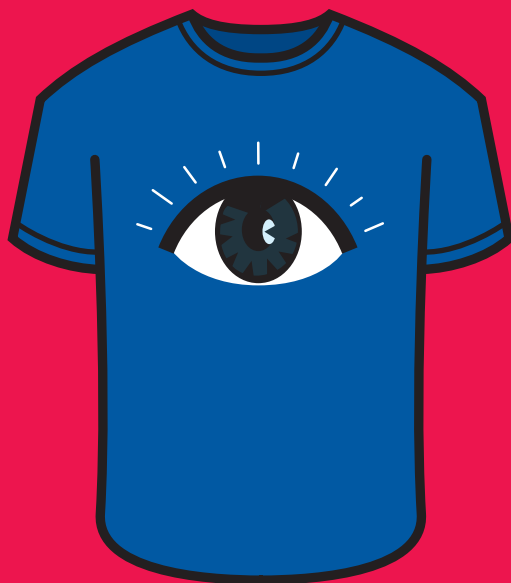
Trimiteri la idei sau subiecte asociate din carte:

- * **Selectează clienții potriviți** (vezi p. 36)
- * **Definește clar în ce direcție mergi – viziunea** (vezi p. 11)
- * **Recunoaște-ți competențele de bază** (vezi p. 19)
- * **Mizează, deopotrivă, pe colaboratori interni și externi** (vezi p. 84)

3

Fii cu ochii-n patru!

- Acest capitol scoate în evidență beneficiile utilizării unui „radar de afacere”, pentru a monitoriza lumea în permanentă schimbare, identificând oportunitățile, dar și riscurile ce ar putea avea un impact asupra businessului tău, în bine sau în rău.



”
Fii
cu
un
pas
înaintea
celorlalți!
”

Radarul de afaceri

Lista ICEDRIPS

Ideii în acțiune – vezi pagina 102

Atenție! În jurul nostru se întâmplă o mulțime de lucruri care ne pot ajuta sau distruge afacerea. E o lume rapid schimbătoare, și noi nu putem controla direct toate aceste schimbări – în tehnologie, în economie sau în legislația economică. Asemenea metamorfoze în mediul extern pot avea efecte dramatice asupra întreprinderilor și organizațiilor și chiar asupra unor industrii întregi.

Telefoanele mobile au modificat modul în care comunicăm în ultimii ani, internetul ne-a oferit accesul la piețele globale. Reglementările și legislația Uniunii Europene afectează un număr tot mai mare de guverne naționale și de cetățeni care trăiesc în horele constante largite ale acesteia. Schimbarea este permanentă.

Utilizarea „radarului de afaceri”

Pentru a fi mereu cu un pas înaintea celorlalți, trebuie să anticipăm schimbările, nu doar să reacționăm la ele. Aceasta necesită o „scanare” constantă a mediului ambiant, așa zice, asemenea radarului de pe o navă care caută în permanență atât pericole, cât și ajutoare, identifică la timp vasele din apropiere sau furtunile de pe mare, vizualizându-le pe monitoare. Firește, suntem conectați la lumea în care trăim și suntem la curent cu noile evoluții de la televizor, prieteni, publicații și de la o mulțime de alte surse. Dar pentru a avea un **radar de afaceri** eficient, de 360 de grade, trebuie să scanăm într-o manieră ceva mai sistematică oportunitățile, dar și amenințările. Această scanare poate fi numită **audit extern** (sau **analiza mediului**). **Analiza PEST** te invită să cauți oportunitățile și riscurile doar în patru direcții: politică, economică, socială și tehnologică. O abordare mai complexă este cea care te invită să privești în opt direcții, utilizând **lista ICEDRIPS**, de pe verso. **ICEDRIPS** este un acronim pe care l-am inventat și pe care l-am folosit împreună cu multe organizații pentru a le ajuta să identifice oportunitățile și riscurile pentru afacerile sau întreprinderile lor sociale. Vezi **The Windows Project**.

Idei în acțiune – vezi pagina 32

Forțele concurente
vezi pagina 47

Idei în acțiune – vezi paginile 78, 102

Coopetiția
vezi pagina 48

Lista ICEDRIPS

Inovațiile

include tehnologia computerizată și internetul (desigur), dar și alte progrese în bioștiințe și transporturi.

Competiția

nu numai din partea rivalilor, dar și amenințările venite din partea altor **forțe concurente**, precum nou-veniții și produsele de substituție.

Economia

include factori precum inflația, ratele de schimb, recesiunea industrială, cheltuielile publice etc.

Demografia

include îmbătrânirea populației, migrația, tendințele din câmpul muncii, clasele sociale etc.

Reglementările

precum noile legi, protocoale, acorduri, convenții și reglementări industriale, de exemplu, Reglementările Ofcom sau inspecțiile școlare via Ofsted.

Infrastructuri

precum rețeaua de telecomunicații, transportul, serviciile publice și întreprinderile de utilitate publică.

Partenerii

adică alianțele strategice cu alte companii și organizații (vezi, de asemenea, coopetiția).

Sociumul și tendințele sociale

cuprinzând acceptarea tehnologiei, folosirea timpului liber, módele și convingerile schimbătoare.

Factori prezentați mai sus nu sunt dispuși în ordinea importanței, lista oferind doar un acronim ușor de reținut.

”
Schimbările
pot
oferi
puține
oportunități
sau
riscuri.

Forțele concurente
vezi pagina 47

Cea mai bună modalitate de utilizare a listei este de a întocmi o altă listă cu 100 și ceva de lucruri care se întâmplă acum în lume, dar și cu lucruri care pot să se întâmple. (Imaginează-ți toate lucrurile pe care ai vrea să i le spui unui coleg care, timp de zece ani, a trăit pe o altă planetă!)

Aceasta va produce o listă generică, folositoare tuturor organizațiilor. Elementele „competiție” și „parteneri” se vor referi, în mod particular, la afacerea sau organizația în chestiune.

Mai apoi, adaugă orice factori externi relevanți pentru sectorul tău. Aceștia ar putea include, de exemplu, progresele tehnice, inițiativele guvernamentale sau materiile industriale.

Scrie toate aceste lucruri pe o foaie de hârtie și apoi selectează cu grijă factorii ce ar putea reprezenta oportunități sau riscuri pentru afacerea ta.

De exemplu, zborurile internaționale low-cost (infrastructură) și fișierele muzicale descărcabile (inovații) oferă oportunități pentru unele antreprize, în timp ce, pentru alte afaceri, sporesc atât riscurile de litigii (reglementări), cât și posibilitatea pătrunderii pe piață a unor concurenți noi din țările europene (competiție).

În funcție de poziția pe care te afli, schimbările pot produce progres sau dezastru; schimbările pot fi bune sau rele, în funcție de modul în care te afectează; schimbările pot prezenta atât oportunități, cât și riscuri, în funcție de cum le faci față. De exemplu, Disability Discrimination Act din Marea Britanie îi afectează pe arhitecți, designerii web, advertiseri și alte afaceri creative. Dar, pe când unii pot vedea în această lege o problemă pentru businessul lor, alții, care „sunt cu un pas înainte”, se vor adapta rapid la noile cerințe și, astfel, vor dobândi un avantaj competitiv.

Nu uita că există și alte **forțe concurente**, nu numai rivalii tăi nemijlociți, inclusiv puterea relativă a celor care se ocupă de achiziții și de furnizări, precum și nou-veniții sau produsele de substituție, care pot prezenta atât oportunități, cât și amenințări, în funcție de modul în care vei ști să manevrezi în mediul competitiv schimbător.

Coopetiția

vezi pagina 48

Pe de altă parte, dacă se merge pe ideea de **coopetiție**, concurenții aparenti pot deveni... co-operatori în anumite circumstanțe, transformându-se din rivali în parteneri și preschimbând, astfel, riscurile în oportunități.

Timothy Chan, președintele companiei producătoare de jocuri computerizate Shanda Entertainment, cu sediul în Shanghai, operează într-o cultură în care prosperă piratarea softurilor. Pirateria software a fost, o vreme, o amenințare, dar s-a transformat într-o oportunitate când Shanda și-a schimbat modelul de business în așa fel încât clienții să fie nevoiți să plătească pentru a juca online. Astfel, distribuirea copiilor piratate ale softurilor i-a încurajat, în realitate, pe oameni să se înregistreze pe site și să devină, până la urmă, clienți plători¹².

Idei în acțiune – vezi pagina 32

Online Originals a profitat de pe urma schimbărilor din mediul extern (mai ales la capitolul **Inovații**) pentru a lansa prima afacere editorială cu e-bookuri care pot fi citite doar în internet.

Regula 95:5

vezi pagina 20

După ce ai utilizat lista pentru a identifica cât mai mulți factori pozitivi, dar și negativi, următorul pas este să le identifiți doar pe cele mai importante din ambele categorii, apelând la **Regula 95:5**. Ar putea exista doar 5% de oportunități externe care ar conduce la 95% din succesul tău viitor. Totodată, un singur risc major ar putea fi de douăzeci de ori mai semnificativ decât un șir întreg de alte riscuri identificate.

Analiza riscurilor

vezi pagina 100

Cât privește riscurile, anticipă cele mai negre scenarii, apoi decide cum le-ai putea înfrunța sau ocoli. Vezi, de asemenea, **Analiza riscurilor**.

Pendantul analizei riscurilor este **analiza oportunităților**. Utilizând principii similare din Analiza riscurilor, **analiza oportunităților** este o tehnică de evaluare a oportunităților care pot prezenta beneficii într-o afacere, dar și a posibilului impact pozitiv al fiecăreia dintre ele pentru a acorda, în cele din urmă, prioritate celor mai semnificative oportunități.

Radarul de afaceri

vezi pagina 27

În concluzie, lista ICEDRIPS îți îngăduie să proiectezi propriul tău **radar de afaceri** ca pe un sistem de avertizare timpurie pentru a evita sau a te apăra de riscuri, dar și pentru a identifica oportunitățile emergente înaintea concurenților tăi.



Aspecte-cheie

- 1** Forțele externe pe care nu le poți controla sunt apte să-ți afecteze businessul, atât în sens negativ, cât și în sens pozitiv.
- 2** Trebuie să anticipăm schimbările, nu doar să reacționăm la acestea.
- 3** Utilizează lista ICEDRIPS ca pe un „radar de afaceri”, scanând mediul ambiant în căutarea acelor forțe care ți-ar putea afecta afacerea.
- 4** Selectează din mediul extern una sau două oportunități mai speciale, dar și riscurile potențiale.
- 5** Riscurile pot fi preschimbate în oportunități.
- 6** Nu uita de Regula 95:5 și separă cele câteva lucruri importante de mulțimea de lucruri neimportante.
- 7** Anticipă cele mai negre scenarii, apoi decide cum să le înfrunți sau să le ocolești.
- 8** Fii mereu cu ochii-n patru!

Idei în acțiune

Online Originals

Editor online de cărți electronice

Online Originals, primul editor din lume al cărților electronice „Internet-only”, a profitat de mai multe schimbări în mediul tehnologic pentru a deveni pionierul editării de carte electronică în internet. Compania poartă „răspundere” pentru mai multe „premiere” în domeniu: utilizarea fișierelor PDF ca format standard pentru e-bookuri; emiterea de coduri ISBN pentru cărțile electronice; recenzii ale cărților electronice în presa de mare tiraj. De asemenea, Online Originals a publicat primul e-book nominalizat la Premiul Booker. Lista lor de titluri cuprinde cărți originale de ficțiune, nonficțiune și dramaturgie.

În 1995, David Gettman și cofondatorul Christopher Macann au întâlnit o oportunitate într-un nou tip de întreprindere editorială, care să folosească avantajele oferite de internet ca mijloc de comercializare și difuzare electronică a cărții către cititorii ce utilizează PC-uri, calculatoare Apple Macintosh sau dispozitive portabile Palm pentru lectura versiunilor digitale ale lucrărilor scrise de autorii lor preferați.

Pe vremea când majoritatea autorilor publicați erau legați prin contracte de editorii tradiționali, contracte ce excludeau drepturile de editare electronică, Online Originals s-au dovedit a fi destul de agili și isteți pentru a negocia cu autorii, inclusiv cu un scriitor bine vândut ca Frederick Forsyth, contracte de editare „în format electronic exclusiv”. Acest aranjament îi lăsa pe autori liberi să negocieze alte contracte cu editorii de carte convențională.

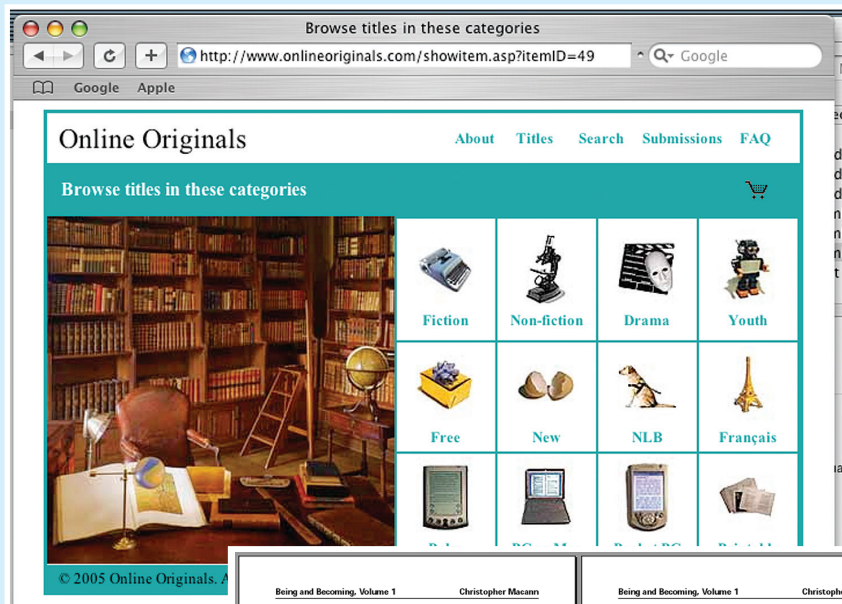
Online Originals a redefinit afacerea editorială și a creat un nou model de afaceri care se despovărează de majoritatea costurilor asociate businessului de carte tradițional, inclusiv tiparul, depozitarea, difuzarea fizică sau vân-

zarea cu rabat a stocului de carte necomercializat, bazându-se, în schimb, aproape în întregime pe active intangibile (necorporale). Această nouă „formulă de afaceri” face mai fezabil din punct de vedere economic și mecanismul de publicare a cărților cu circulație restrânsă, neatractive din punct de vedere comercial pentru conglomeratele editoriale. Mai mult decât atât, noua formulă economică îi recompensează pe autori cu 50% din profitul net al vânzărilor, autori care își păstrează, pe deasupra, drepturile asupra lucrărilor editate.

Deși editorii tradiționali estimează cu prudență potențialul e-bookurilor de a submina vânzările cărților tipărite pe hârtie, editorul de cărți exclusiv electronice Online Originals are o cu totul altă viziune. Tehnologia de criptare este respinsă atât din rațiuni filozofice, cât și din rațiuni de afaceri, încurajându-se *sharingul* de cărți digitale între prieteni, ceea ce funcționează ca o formă de marketing viral, răspândind brandul Online Originals pe măsură ce cartea trece de la un cititor la altul.

În urma unei investiții de capital, Online Originals utilizează, în prezent, cea mai nouă tehnologie de automatizare a mai multor procese în businessul de editare a cărții, inclusiv pregătirea și recenzarea manuscriselor. Tehnologia automatizează, de fapt, sistemul unic de recenzare colegială a manuscriselor, în care comunitatea actuală de autori servește drept „cale de acces” pentru admiterea de titluri noi. Online Originals este, de asemenea, o organizație virtuală (nu există nicio mențiune a locului în care compania își are reședința, deoarece acest lucru nu are nicio importanță), care își promovează afacerea în ciber spațiu, fără obligația de a deține un sediu corporativ, facilități de stocare sau puncte de vânzare cu amănuntul.

www.onlineoriginals.com



Being and Becoming, Volume 1 Christopher Macann being for others falls apart into a dichotomy. However, this divergence of being for itself and being for others does not mean that the self recovers a sense of itself, and so comes to know itself as it is for itself. Rather, the rejection of the point of view of the other takes the form, initially, of an objectification of the self, that is, a positing of the self as it is not for this that or the other Other but for all others in general, that is, for all those selves which are capable of taking up with regard to themselves the point of view of an other. In positing itself as an object of knowledge, the self becomes oblivious of the fact that it is itself the very subject who objectifies, or rather, who has already objectified itself. This objectification of the self by itself takes the form of an objectification of the psyche, on the one hand, and of behaviour, on the other. The <i>psyche</i> is that which any self is for itself in so far as it is a mind. <i>Behaviour</i> is that which any self is for others in so far as it is a body. Thus, in coming to understand what it is 'in itself', the self actually only objectifies the dual mode of being for itself and being for others, that dual mode which was initially united by the identification of the self with what it is for others. The objectification of the self by itself is however a contradictory project. For, in the course of objectifying itself, the subject makes itself be what it is not, namely an object, and this in the dual mode of a psyche and a behavioural complex. Actually, neither the objectification of the psyche nor that of behaviour is possible without the surreptitious introduction of both a subjective and an objective component. The psyche is the internality of the self, the manifestation of the self to itself. In consequence, the objectification of the psyche involves an objectification of the subject by itself. Behaviour, on the other hand, is the 318	Being and Becoming, Volume 1 Christopher Macann externality of the self, the manifestation of the self to others. But the investigation of behaviour could not take the form of an investigation of the self if this behaviour was not taken to be something more than, or other than, a physical event. Just as the analysis of the psyche assumes the form of a tacit objectification of mental events, so the analysis of behaviour assumes the form of a tacit 'subjectification' of the physical movements of the body. Through just such a surreptitious exchange, as between the two modalities of subjectification and objectification, the contradiction involved in the project of cognitive self-knowledge gets covered over, with the result that both the psyche and behaviour get set up as legitimate and self-contained domains of objective enquiry. We shall consider each of these two domains in turn with a view to determining the kind of self-knowledge which follows therefrom. Before we enter into an examination of the psyche, we should first take note of an equivocation which lies at the root of the very conception of a psyche. The psyche is an 'internal' object, consisting essentially of mental states and their contents. So far from being called in question, the internality of the mind is simply taken for granted as an intrinsic characteristic of the subject, that very subject which undertakes the project of objectification. And yet, as we have seen, the objectivity of the empirical object manifests itself in the three characteristics of identity, publicity and normality, of which the latter two at least run counter to the postulate of internality. The empirical object must be so constituted as to be experientially accessible to any subject under all normal circumstances. As an empirical object, albeit an object of a distinctive kind, the psyche must also conform to the norms of empirical objectivity. How then is the internality of the psychic object to be rendered 319
--	--

Trimiteri la idei sau subiecte asociate din carte:

- ✳ **Mediul extern** (vezi p. 27)
- ✳ **Organizația virtuală** (vezi p. 75)
- ✳ **Drepturile de autor** (vezi p. 54)
- ✳ **Activele intangibile** (vezi p. 53)
- ✳ **Marketingul viral** (vezi p. 40)

4

Magia marketingului

- Acest capitol te ajută să înțelegi că sensul adevărat al marketingului nu este să faci publicitate și să-ți vinzi produsul, ci, mai întâi, să alegi clienții potriviți, iar mai apoi să fii gata să-i așezi în centru și să-ți construiești afacerea în jurul cerințelor lor, să-i asculți și să răspunzi la nevoile lor schimbătoare.



”

O

afacere

creativă

de

succes

se

focalizează

cu

adevărat

pe

client.

”

„Marketingul” nu este doar un cuvânt snob pentru „vânzare”. Este mult mai mult decât atât. Marketingul, în sensul său cel mai larg și mai bun, vizează alinierea întregii tale afaceri la nevoile schimbătoare ale clienților.

Problema marketingului

Oscar Wilde scria: „Piesa a fost un mare succes, dar publicul a fost un eșec total”. Unii îmi spun că afacerea lor este ok – problema sunt clienții! De regulă, lipsa acestora. „Impasul marketingului” de care se plâng este că nu-i pot convinge pe oameni să le cumpere produsele. Adevărata problemă este că businessul lor e construit în jurul propriei lor persoane și în jurul produselor sau serviciilor lor, nu și în jurul nevoilor pe care le au clienții. Acești oameni de afaceri își caută de treabă într-o zonă fără clienți, într-un soi de vid creativ. Atenția lor e focalizată pe produse, și nu pe clienți. Cu toate acestea, ei speră că-și vor vinde, într-o bună zi, produsele printr-un fel de magie marketingică. E ca și cum ai crede că marketingul este un fel de pulbere vrăjită pe care iseteții specialiști în domeniu o pot arunca peste produs sau serviciu pentru a le vinde oricui ca pe pâinea caldă.

Întreprinderile creative de succes se focalizează cu adevărat pe clienți, nu în sensul că i-ar lua pe aceștia drept ținte (în care trebuie să „tragă” cu produse), ci punându-i în centrul universului lor, astfel încât întregul business să se rotească în jurul clienților. Este o filozofie fundamental diferită.

Este o mutație în gândire, de la **Cum să vând ceea ce vreau să creez?** la **Cum să-mi folosesc creativitatea pentru a oferi ceea ce clienții vor să cumpere?**

Cuvântul „marketing” cuprinde, deopotrivă, știința și arta, precum și o serie largă de abilități, dar poate fi despărțit, în fond, în marketingul strategic și marketingul operațional.

”
Nu
toți
clienții
sunt
clienți
potrivți.”

Marketingul strategic și marketingul operațional

Latura cea mai vizibilă a marketingului este cea operațională: reclama, relațiile publice și vânzările țin de comunicarea cu clienții, informându-i despre produse și servicii. Preocuparea de bază a marketingului strategic este de a hotărî ce bunuri și servicii trebuie produse în primul rând, în baza nevoilor schimbătoare ale clienților. Marketingul strategic este responsabil de alinierea întregii organizații la necesitățile unor clienți specifici. Este foarte important ca marketingul strategic să aibă prioritate, altfel, exceptând cazul în care formula de afaceri inițială este corectă – potrivit în mod profitabil produse și servicii particulare cu segmentul de piață selectat –, marketingul operațional va eșua, indiferent de cât de inteligentă (sau creativă) este publicitatea.

Formula marketingului strategic include decizii privind genul de clienți care trebuie deserviți. Aceasta nu este o chestiune de oportunism, ci nucleul formulei tale de afaceri și calea ta spre succes.

Focalizarea pe client

Selectarea clienților potriviți

Mai întâi, **selectează clienții potriviți**, acesta fiind elementul esențial al oricărei formule de afaceri reușite. Apoi, organizează-ți întreprinderea în jurul nevoilor schimbătoare ale clienților sau segmentelor de piață selectate, acesta fiind rostul adevărat al marketingului. Cu alte cuvinte, pune clienții pe primul loc, de îndată ce ai pornit afacerea, nu la urmă. **Nevoile clienților trebuie să constituie miezul afacerii tale de la început până la sfârșit.** Iată de ce David Packard, cofondatorul companiei Hewlett Packard, spunea, într-o afirmație devenită celebră: „Marketingul este prea important ca să fie lăsat doar în seama departamentului de marketing”. Marketingul este responsabilitatea întregului business, nu doar, în ultimă instanță, a oamenilor de la vânzări.

Întreprinderile cele mai focalizate pe marketingul strategic au o listă cu clienți-țintă pe care i-au identificat ca fiind potriviți cu strategia lor de afaceri. David Ogilvy, fondatorul agenției de publicitate Ogilvy and Mather scria, în cartea sa *Confesiunile unui om din reclamă*, cum și-a construit businessul ținând clienți concreți și concentrându-se pe obținerea, cu orice preț, a unor contracte

de reclamă de la aceștia. Lista clienților Ogilvy and Mather, care are peste 50 de ani, cuprinde nume precum American Express, Ford, Shell, Barbie, Kodak, IBM, Dove și Maxwell House. Alte exemple de afaceri creative care s-au focalizat pe clienți concreți sunt: **Sharon Mutch**, **Peppered Sprout** și **Mando Group**.

Marketingul nu constă neapărat în încercarea de a-i mulțumi mereu pe clienți, ci în a selecta clienții cu care poți stabili o relație de parteneriat în modul cel mai eficient și profitabil, răspunzând la nevoile lor cu talentele tale creative. Așa cum strategia de afaceri include decizia de a nu face ceva, tot așa, marketingul strategic o include pe aceea de a nu avea de-a face cu un anumit tip de clienți. Nu toți clienții sunt buni. În încercarea de a te focaliza pe toți clienții posibili, riști să nu te focalizezi pe niciunul.

Segmentarea pieței



Segmentarea pieței

Segmentarea pieței este procesul de împărțire a clienților potențiali în grupuri cu caracteristici similare – după criterii geografice, de sex, de vârstă, de necesități, de industrie, dar și după alte criterii utile sau relevante. Analiza segmentelor de piață permite luarea unor decizii clare cu privire la acordarea de întâietate clienților-țintă, dar și cu privire la tipurile de clienți ce trebuie evitate, întrucât nu se potrivesc cu specificațiile formulei tale de afaceri. De asemenea, analiza poate contribui la marketingul operațional, deoarece caracteristicile asemănătoare ale fiecărui segment de piață te pot ajuta să identifici cele mai eficiente mijloace media pentru a aborda fiecare grup vizat. O modalitate foarte utilă de segmentare a pieței se bazează pe mijloacele de informare pe care clienții le citesc sau le privesc, acestea indicând automat mediile de publicitate ce trebuie folosite.

Clienții existenți sunt o resursă utilă, întrucât, analizându-le caracteristicile, poți înțelege cu ce fel de clienți ai putea lucra cel mai bine. În ciuda abordării strategice pentru care am pledat aici, baza de clienți s-ar fi putut dezvolta mai curând în urma unui accident decât a unui plan. Iar clienții tăi actuali te-ar putea ajuta să înțelegi punctele tari și pe cele slabe ale afacerii tale, dar nu mai dacă-i întrebi. **Vezi Capitolul 2: Cunoaște-te pe tine însuși!**

Mai mult, este mai ușor și mai ieftin (cam de vreo cinci ori, după cum se spune) să-ți câștigi pâinea cu clienți deja existenți decât să câștigi clienți noi. Ai grijă de ei!

Dincolo de aceasta, clienții existenți pot fi o cale spre clienți noi. Publicitatea „din gură-n gură” este cea mai bună reclamă (și cea mai ieftină), de aceea încurajează-o dacă te conduce spre tipul potrivit de client!

Ascultă-i pe clienți!

Așadar, dacă clienții sunt nucleul afacerii, de la început până la sfârșit, este limpede că nu este destul să comunici cu aceștia la sfârșit, ci să-i asculți de la bun început. Marketingul înseamnă dialog, nu monolog. **Ascultarea clienților** are mai multe dimensiuni, dar este, în primul rând, atitudinea care face din clienți parteneri activi, și nu ținte pasive. Aceasta înseamnă a privi la lucruri din perspectiva clienților.

Marketingul poate fi descris ca ceva ce te face „să fii mai aproape de client”, cuprinzând **studiul pieței**, dar nu numai studiul stereotip și abstract al acesteia care mă duce cu gândul la tipii ce te anchetează cu planșetele în mână și fără a te privi în ochi sau la telefoanele enervante pe care le primești de la o firmă în timp ce privești televizorul. Există multe modalități de a-i asculta pe clienți și de a privi la lucruri din punctul lor de vedere, cu condiția să o vrei. Dacă îți dorești cu adevărat să cunoști piața și clienții, o poți face prin mijloace variate, indirect sau direct. Pe lângă cercetarea nemijlocită (primară), studiul pieței include, de asemenea, cercetarea de birou (secundară) care apelează la datele analitice din domeniu, statisticile guvernamentale și revistele de comerț, majoritatea informațiilor fiind accesibile în biblioteci și pe internet. Vezi **Sharon Mutch**.

În mod mai direct, poți să-i vizitezi pe clienți, să-i inviți în așa-numitele „focus groups” și să-i privești cum folosesc produsul (al tău sau al concurenților). Vizitează-i ca să vezi cum lucrează. Implică-i pe clienți în dezvoltarea de produse noi, așa cum procedează cei de la **New Mind**. Explorează cum i-ai putea ajuta să-și dezvolte propriile lor afaceri. În sfârșit, dar nu în ultimul rând, ascultă-i ce au de spus și stabilește un dialog prin diverse mecanisme de feedback, focus-grupuri, boxe de idei sau la... o cină.



Ascultă-i pe clienți!

Idei în acțiune – vezi pagina 14

Idei în acțiune – vezi pagina 42

”
Privește
la
lucruri
din
perspectiva
clienților.

”

💡 Cei patru factori ai
marketingului

Produs
Preț
Promovare
Plasare
(Distribuție)

Cumpără-le ceva de băut și încearcă să-i cunoști. Ca recompensă, te vei alege cu fidelitatea și cu ideile lor bune.

Câteodată se întâmplă să descoperi că lucrurile pe care clienții le cumpără cu adevărat pot să nu coincidă cu ceea ce crezi că le vinzi. De exemplu, povestea apocrifă despre berea cumpărată în Africa numai pentru că halba goală putea fi folosită ca o excelentă lampă cu ulei; sau librăria care a descoperit că nimeni nu a returnat certificatul inserat în ediția unui roman ce câștigase Premiul Booker, deoarece, în realitate, oamenii îl cumpărau pentru a-l lăsa pe măsuțele de cafea și a-i impresiona, astfel, pe prietenii lor. Observații tulburătoare de acest gen te ajută să privești la lucruri din perspectiva clienților.

Întreabă-te pe tine însuși: ce știi despre clienții tăi actuali, clienții pe care i-ai pierdut și clienții-țintă? **Ce ți-ar plăcea să știi, în modul ideal, despre ei?** Gândește-te la o modalitate de a afla.

Marketingul operațional

Dacă ți-ai pus bine la punct marketingul strategic, marketingul operațional devine mult mai ușor. Cu alte cuvinte, dacă ai generat formula de afaceri pe adecvarea naturală între clienții selectați și produsele pe care aceștia și le doresc, la prețul potrivit, atunci advertisingul și promovarea devin mai curând o chestiune de informare decât de constrângere a clienților. Nu trebuie să apelezi la tehnici agresive ca să-ți vinzi produsul în cazul în care i-ai ascultat mereu pe clienți și i-ai inclus în proiectul tău de la bun început. Pe de altă parte, chiar și cel mai persuasiv (sau „creativ”) advertising nu îți va vinde produsul, dacă el nu este ceea ce vor clienții și dacă nu are prețul potrivit.

Marketing Mix (Cocktailul de marketing) este un amestec alcătuit din **cele patru ingrediente ale marketingului**: Produs, Preț, Promovare și Plasare. (**Plasare** înseamnă, în realitate, **Distribuție**, dar formula **cei 4P** sună mai bine.) Aceste patru elemente controlabile pot fi amestecate în varii proporții pentru a maximiza vânzările — atât timp cât produsul este adecvat pentru o piață-țintă selectată cu grijă.

Promovarea este, de fapt, un ingredient al „cocktailului” descris mai sus, dar e ceea ce oamenii vor să spună atunci când între-

Beneficii, nu caracteristici

vezi pagina 47

Idei în acțiune – vezi pagina 94



Marketingul viral

Idei în acțiune – vezi pagina 32

buintează cuvântul „marketing” ca pe un termen generic pentru publicitate, relații publice (RP) sau alte căi de comunicare cu piața, inclusiv contactele directe prin poștă sau participarea la expoziții. Toate acestea au ca menire comunicarea unui mesaj potrivit pentru oamenii potriviți în modul cel mai eficient cu putință, accentuând **beneficiile, și nu caracteristicile** produsului.

Marketingul operațional este mereu limitat de buget și acest buget poate fi, într-adevăr, foarte mic, mai ales în cazul antreprizelor creative noi. Totuși, uneori, ceea ce-i mai ieftin e și ceea ce-i mai bun – recomandările difuzate prin publicitatea „din gură-n gură”, de exemplu –, de aceea, încurajează acest gen de reclamă și stimulează-o când se întâmplă. **Mando Group** oferă un comision pentru recomandări care conduc la noi afaceri. **Marketingul viral**, utilizat extrem de eficient de Hotmail pentru a-și face reclamă în partea de jos a ferestrelor cu mesaje care circulă în internet, este folosit, de asemenea, de **Online Originals** atunci când e-bookurile de pe site sunt difuzate între prietenii care fac *sharing* la cărțile de literatură universală.

Adoptând o atitudine care face din clienți mai curând parteneri decât ținte pasive, în minte îți vin inevitabil formele interactive de marketing. De exemplu, site-urile web cu care oamenii pot interacționa (și nu doar citi) sau materialele printate care îți solicită un răspuns, toate îi tratează pe clienți drept participanți activi.

Decât să te gândești la un marketing de masă, scump și relativ neorientat (și care, în orice caz, este nepotrivit pentru majoritatea afacerilor creative), mai bine răstoarnă perspectiva și decide care ar fi clientul perfect pentru tine dacă ai putea avea doar unul singur. După aceasta, mergi pe urmele acestui client ideal, apoi mai găsește unul și încă unul și așa mai departe.

În concluzie, marketingul nu este o pulbere magică care te poate ajuta să vinzi orice. Magia marketingului funcționează atunci când îi așezi pe clienți în centru și îți construiești întreprinderea în jurul nevoilor pe care le manifestă aceștia.



Aspecte-cheie

- 1** Marketingul nu este un cuvânt snob pentru vânzări. Este mult mai mult decât atât.
- 2** Fă ordine în marketingul strategic (parte a formulei tale de afaceri) înainte de a-ți planifica marketingul operațional.
- 3** Țintește segmente specifice ale pieței ori clienți specifici. Întocmește o listă cu clienții-țintă pentru a reuși.
- 4** Marketingul este dialog, nu monolog. El presupune necesitatea de a-i asculta pe clienți, dar și de a vorbi cu aceștia.
- 5** Nu toți clienții sunt potriviți. Decide cine este potrivit și cine nu pentru afacerea ta.
- 6** Te-ai focalizat cu adevărat pe client sau încă ești focalizat pe produs?
- 7** Construiește-ți afacerea în jurul nevoilor schimbătoare ale clienților. Fii gata să te schimbi odată cu nevoile clienților.
- 8** Cât de multe știi despre clienții tăi actuali, clienții pierduți și clienții-țintă? Ce ți-ar plăcea să știi despre ei? Gândește-te la o modalitate de a afla tot ce dorești să știi, prin varii mijloace, inclusiv prin studiul direct sau indirect al pieței.
- 9** Ajută-i și încurajează-i pe clienții existenți să te recomande clienților noi – mai ales dacă e vorba de tipul tău de clienți.
- 10** Definește clientul ideal și apoi găsește-l. Pe urmă mai găsește unul și așa mai departe.

Idei în acțiune

New Mind Internet

Internet, marketing și tehnologie

„Identifică segmentul tău de piață și însușește-l!” îi sfătuiește Richard Veal pe alți întreprinzători creativi, aceasta fiind tocmai ceea ce a realizat New Mind cu ajutorul softurilor sale de specialitate pentru domeniul turistic.

„Un produs de clasă internațională pe o piață de nișă”, descris de Richard și ca „un soft care lucrează pentru clienți”. Unul dintre motivele pentru care programul funcționează atât de bine rezidă în implicarea clienților în dezvoltarea acestuia, noile versiuni ale softului fiind lansate o dată la trei luni, pentru a ține pasul cu nevoile în permanentă schimbare ale clienților. New Mind își apleacă urechea la ce spun clienții și își concentrează creativitatea și abilitățile pe furnizarea de soluții ce dau rezultate.

Spre deosebire de produsul lomis® al companiei, destinat unei piețe mai largi, software-ul turistic nu apare sub un brand generic, fiind un produs „White Label” (literalmente, „fără etichetă/denumire” – *n.tr.*) care îi îndeamnă pe clienți să-l marcheze cu propriul lor brand. Astfel, software-ul în cauză este etichetat, de exemplu, de Autoritatea Turistică din Lancashire drept „LOIS” – Lancashire Online Information System, și de Mersey Partnership drept „MERVIN” – Merseyside Visitor Information Network.

Fondat în 1999 de Richard și de partenerul său de afaceri Andy Abram, New Mind Group are 30 de angajați și o cifră de afaceri de peste două milioane de lire sterline. Creșterea sa rapidă de circa 1 000% în numai cinci ani i-a adus premiul „Inner City 100” pentru afacerea care a cunoscut cea mai rapidă creștere în Regiunea de Nord-Vest a țării. Tehnologia și site-urile web ale New Mind au adus, de asemenea, premii pentru câțiva dintre clienții companiei, din al cărei portofoliu fac parte Bath Tourism și The Beatles Story, dar și multe alte afaceri în domeniul turismului.

New Mind Group este constituit din trei companii distincte: New Mind Technology Ltd, New Mind Internet Consultancy Ltd și New Mind Marketing Ltd. S-a recurs la această structură în parte pentru a crea branduri separate pentru gama variată de produse, dar și pentru a distribui riscul de afaceri. Treizeci de angajați sunt membri ai echipei New Mind Internet Consultancy și cea mai mare parte a afacerii este condusă prin această companie. În mod deliberat, proprietatea intelectuală a New Mind Group aparține companiei New Mind Technology Ltd, fapt ce-i permite grupului să o vândă, ulterior, prin intermediul acestei companii. Avantajele New Mind Technology Ltd sunt că nu trebuie să aibă angajați și că oferă grupului un mijloc fiscal eficient de vânzare a valoroaselor sale active intangibile.

www.newmind.co.uk

Richard (stânga) și Andy, New Mind Internet



Trimiteri la idei sau subiecte asociate din carte:

- * **Exploatarea proprietății intelectuale** (vezi p. 58)
- * **Structurile companiei** (vezi p. 75)
- * **Implicarea clienților în dezvoltarea produselor** (vezi p. 38)
- * **Nevoile schimbătoare ale clienților** (vezi p. 36)

5

Cum să faci față competiției

- În acest capitol vom analiza idei variate privind modul în care poți face față competiției și te poți poziționa printre concurenți pentru a crea un avantaj competitiv.
- De asemenea, vom arunca o privire la forțele concurente mai mari, inclusiv la nou-veniți și la produsele de substituție, precum și la rivalii tăi nemijlociți.
- În cele din urmă, vom analiza ideea de cooperare cu concurenții – „coopetiția”.



Cele mai reușite afaceri creative nu se focalizează numai pe nevoile schimbătoare ale clienților, ci recunosc faptul că activează într-un mediu competitiv și de aceea elaborează strategii competitive. Pe piață sunt și alte afaceri care lucrează pentru aceeași clienți! Unele întreprinderi vor concura la politica de prețuri, în timp ce altele se vor specializa în deservirea unor piețe de nișă, devenind cele mai bune în această nișă și practicând, corespunzător, tarife mai înalte.

Avantajul competitiv

Una dintre întrebările la care trebuie să răspundem este: ce putem face mai bine decât concurenții noștri? Ironia este că am putea fi mai buni decât alții tocmai acolo unde nici noi nu excelăm! **Avantajul competitiv** trebuie găsit acolo unde îi bați cu ușurință pe concurenți – chiar dacă aceasta nu va fi abilitatea ta cea mai bună sau lucrul la care ții cel mai mult.

Analogia pe care o utilizez aici este cu felul în care alerg în cursele montane. Alerg mai repede la vale decât la deal (în mod evident), dar astfel face toată lumea! Alergarea în pantă ascendentă este mai lentă și mai dureroasă, dar este la fel și pentru rivalii mei. Pe traseul de urcare, sunt mai aproape de cei care aleargă în frunte, dar viteza mea de coborâre este sub medie. Prin urmare, poate că ar fi mai logic să particip la cursele din Italia, care se termină în vârful pantei, deoarece combinația între punctele mele tari și cele slabe mi-ar acorda acolo un avantaj competitiv!

Gândindu-ne la avantajul competitiv în acest mod și focalizându-ne, în același timp, pe nevoile clienților, ajungem să reformulăm întrebarea noastră: **ce probleme ale clienților le-am putea soluționa mai bine decât alții?**

Strategia de afaceri – calea ta spre succes – implică, în mod particular, decizii privind ceea ce trebuie să faci și pentru ce fel de clienți trebuie să o faci. De asemenea, presupune decizii privind ceea ce **nu** trebuie făcut, inclusiv decizii privind segmentele de piață pe care nu trebuie să concurezi, întrucât competiția este prea puternică, concentrându-te, în schimb, pe domeniile unde ai un avantaj competitiv. **Selectarea clienților potriviți** trebuie făcută în contextul concurenților.



Avantajul competitiv

”

Ce
probleme
ale
clienților
le-am
putea
soluționa
mai
bine
decât
alții?

”

Selectarea clienților potriviți

vezi pagina 36



Poziționarea competitivă

Tu și rivalii tăi

Poziționarea competitivă este o tehnică cu ajutorul căreia analizezi poziția ta actuală printre afacerile concurente, decizi poziția pe care ar trebui să o ocupi și identifici poziția care ți-ar acorda avantajul superiorității în confruntarea cu concurenții.

Cum îți percep clienții businessul în raport cu rivalii tăi?

Tu și concurenții tăi puteți fi reprezentați grafic prin diagrame ilustrând raportul prețurilor, calitatea și viteza serviciilor etc. O tehnică cunoscută sub denumirea de **diagrama competitivității**¹³ îți acordă atât ție, cât și concurenților tăi scoruri în funcție de, să zicem, zece criterii diferite. Aceasta te ajută să stabilești unde te-ai putea poziționa și unde trebuie să devii mai performant.

Perspectivile clienților sunt precumpănitoare aici și e vital să-ți analizezi afacerea ta – și afacerile altora – din punctul de vedere al clienților. Clienții te vor eticheta pe tine și pe rivalii tăi cu expresii de genul: „ieftin și binevoitor”, „mai scump, dar merită toți banii” ori ca fiind cineva cu care „e ușor să găsești limbă comună”, care „se mișcă cel mai repede” sau orice definesc aceștia drept „calitate”.

Calitatea

Toți se proclamă în favoarea calității, dar ce înseamnă cu adevărat aceasta? Mai exact, care definiție a calității este mai importantă, a ta sau a clienților? National Library for the Blind (NLB), editorul cărților în format Braille, se mândrește cu calitatea înaltă a producției sale. Este un proces care necesită multă măiestrie și poate dura luni de zile. Ascultându-i pe cititorii săi, NLB a aflat că unii clienți preferă să citească exemplarele neverificate ale cărților în format Braille, dar disponibile imediat după publicarea originalului tipărit, decât să aștepte câteva săptămâni exemplarul perfect. Pentru ei, calitatea rezidă în viteză. Acum, NLB îi lasă pe cititori să aleagă ce fel de „calitate” își doresc.

Calitatea nu este ceva fix, invariabil. În termenii businessului, calitatea este armonia între nevoile clienților și ceea ce le oferim acestora.



Diagrama competitivității

Forțele concurente

”
Antreprenorii
se
focalizează
pe
beneficiile
clientului,
nu
pe
detaliile
produsului.

Beneficii, nu caracteristici

Forțele concurente

Competiția cea mai evidentă vine din partea altor tipuri, care fac același lucru ca și tine, dar aceștia sunt doar rivalii tăi, potrivit profesorului Michael Porter¹⁴ de la Harvard Business School. Există patru alte **forțe concurente** care trebuie luate în considerare. Acestea sunt: nou-veniții, produsele și serviciile de substituție, puterea de piață a furnizorilor și puterea de piață a clienților.

Întrebarea pe care trebuie să o punem în legătură cu nou-veniții este: ce îi poate opri pe alții să înceapă o afacere și să concureze direct cu noi? „Barierele de intrare” pot fi ușor de trecut, dar nu și atunci când întreprinderea ta e fondată pe o tehnologie sau un design protejate prin drepturi de autor, necesită licențe speciale sau cere masive investiții de capital. Cum ai putea ajunge într-o poziție greu accesibilă pentru alții?

Produsul de substituție este, potențial, o forță concurentă și mai devastatoare. Nu uita ce au făcut procesoarele de text accesibile ca preț cu industria mașinilor de scris! Cine mai merge la New York cu pachebotul în epoca avioanelor? Din nou, dacă privim la aceste fenomene din punctul de vedere al clientului, înțelegem că acesta și-a dorit nu o mașină de scris sau un procesor de text, ci posibilitatea de a produce mai repede un document profesionist; nu o cabină pe pachebot sau un scaun în avion, ci să ajungă repede, întreg și nevătămat la New York.

Cât privește produsele de substituție potențiale, întrebarea este: care este beneficiul obținut de clientul *de la* produsele și serviciile existente? O înțelegere adevărată a nevoilor clienților te-ar ajuta mai curând pe tine să inventezi produsul sau serviciul de substituție decât să devii victima acestuia.

Antreprenorii se focalizează pe beneficiile clientului, și nu pe caracteristicile echipamentului sau serviciului care oferă aceste beneficii. Clientul vrea să știe: „Ce am eu din asta?”. Dacă răspunsul clientului este: „Ei și ce?”, atunci tu îi vorbești despre caracteristicile produsului și nu despre beneficiile acestuia.

Coopetiția

Uneori, concurenții pot și să coopereze ca parteneri în proiecte de afaceri comune (*joint venture*). **Coopetiția**¹⁵ este rezultatul îmbinării competiției și cooperării pentru a forma nu doar un nou cuvânt, ci, de asemenea, un nou parteneriat.

Un parteneriat de coopetiție este mai probabil atunci când poziționarea competitivă este într-o câțva diferită, cu alte cuvinte, când particularitățile și punctele voastre forte nu coincid.

Coopetiția este bazată pe conceptul că afacerile nu trebuie să eșueze ca alții să reușească. Antreprenorii pot coopera pentru a câștiga un segment de piață mai mare și mai apoi concura pentru a-l împărți, fiecare obținând mai mult decât avusese înainte. Gândește-te la Charing Cross Road din Londra, unde vânzătorii de cărți concurează unii cu alții, dar în același timp cooperează pentru a atrage mai mulți clienți pe faimoasa lor stradă cu librării și anticariate. Industria curselor auto Formula 1 se axează pe un grup de firme specializate din sudul Angliei. La fel, „grupuri creative” din Liverpool, Londra, Helsinki, Huddersfield, Tokyo, Dublin, Sankt-Petersburg și Los Angeles atrag clienți prin îmbinarea unor afaceri similare care atât concurează, cât și colaborează unele cu altele.

În fond, avantajul competitiv este rezultatul selectării clienților și pietelor pe care ai putea avea succes. Opțiunile perspicace rezultă din înțelegerea punctelor tale tari și slabe în raport cu alte întreprinderi, astfel încât să poți decide inteligent când să eviți competiția și când să concurezi (sau să cooperezi) cu aceste întreprinderi. Câștigătoare vor fi afacerile care oferă, mai bine decât alții, calitatea pe care clienții profitabili și-o doresc.

”
Afacerile
nu
trebuie
să
eșueze
pentru
ca
alții
să
reușească.

”



Aspecte-cheie

- 1** Evaluează punctele tari și slabe ale rivalilor tăi în raport cu clienții-țintă. Decide din care competiție ai putea ieși învingător și din care nu.
- 2** Anticipă riscurile competiției din partea produselor de substituție – inventează-le tu înainte ca cineva să o facă înaintea ta.
- 3** Înțelege acele nevoi ale clienților pe care produsul sau serviciul tău curent le satisface. Intră în dialog cu clienții.
- 4** Ce îi poate opri pe alții să înceapă o afacere și să-ți facă, astfel, concurență? În ce direcție trebuie să o iei ca aceștia să nu te poată urma?
- 5** Descrie grafic competiția. Care este poziția ta printre rivali? Unde te-ai mai putea poziționa?
- 6** Întreabă-te: ce nevoi ale clienților am putea satisface mai bine decât ceilalți?
- 7** Cum îți percep clienții afacerea în raport cu rivalii tăi?
- 8** Dacă clienții îți răspund: „Ei și ce?”, înseamnă că vorbești despre caracteristicile și nu despre beneficiile produsului.
- 9** Există împrejurări în care ai putea colabora cu concurenții? Gândește-te la coopetiție.
- 10** Ești parte a unui grup creativ? Ai putea fi?

Idei în acțiune

ESP Multimedia

Crearea de CD/DVD multimedia și postproducția audio-video

ESP Multimedia Ltd este o companie de producție și dezvoltare software care se specializează în aplicații pentru crearea de CD-uri și DVD-uri multimedia și postproducție audio-video, aflată în proprietatea lui David Hughes și David Harry. Impresionanta sa listă de clienți include companii precum Warner Bros, BBC, Sky, Toyota, Smirnoff și Film Tour.

Înainte de a înființa ESP, David Hughes fusese unul dintre coautorii coloanei sonore a filmului *Lock, Stock and Two Smoking Barrels*, pentru a ajunge în scurt timp după aceea la Los Angeles, unde avea să lucreze la filme precum *The Bachelor* cu Renée Zellweger în rolul principal. Proiecte de profil înalt ca cele descrise mai sus nu sunt întotdeauna cele mai rentabile, spune Dave. Proiecte mult mai „comerciale”, precum constituirea fonotecii digitale Sky TV, sunt mai profitabile pe termen lung și nu sunt întodeaua mai puțin creative, insistă Dave.

David Harry a fost membrul formației de dans „Oceanic” înainte de a-și folosi talentele în multimedia ca dezvoltator și consultant.

Formula de afaceri ESP îmbină proiecte extrem de creative cu ceea ce Dave numește „pâinea noastră cea de toate zilele”, adică executarea unor lucrări care aduc venituri constante în in-

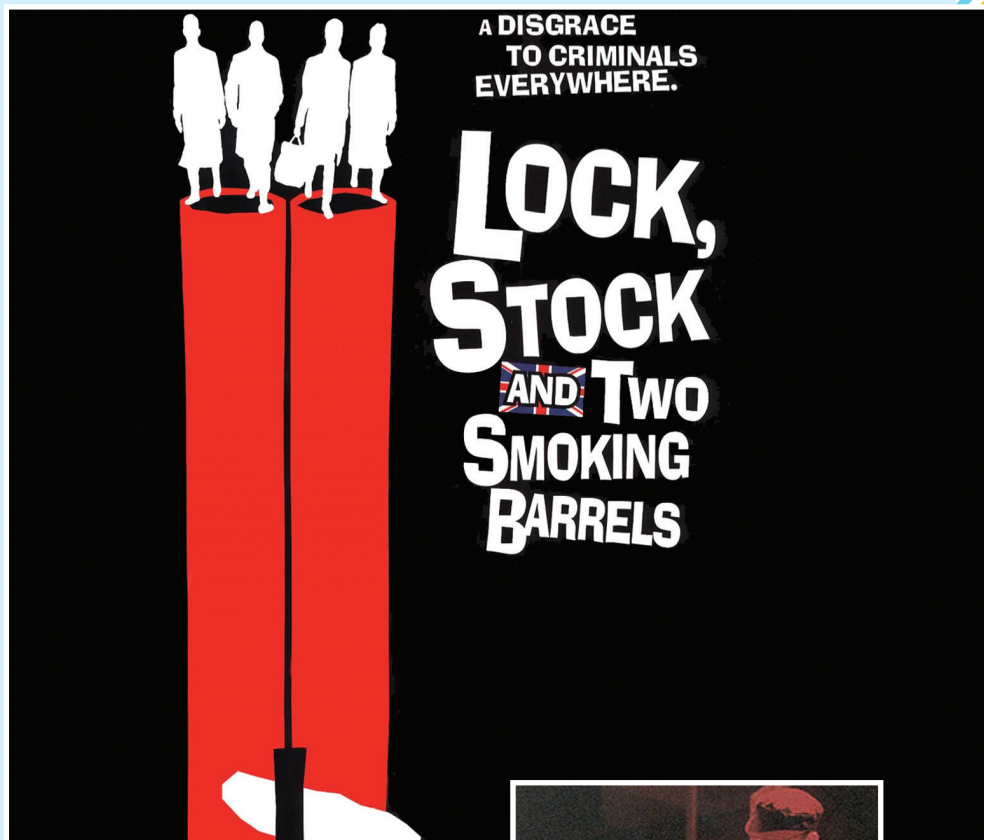
tervalele dintre proiectele mari, de exemplu, crearea și multiplicarea DVD-urilor și CD-urilor.

Producția de CD-uri a companiei ESP, la origine un parteneriat, a fost transferată recent într-o societate cu răspundere limitată, pentru a reduce riscurile de afaceri ale patronilor. „CDDuplicator.co.uk” este, în continuare, un brand separat care funcționează în prezent, după cum spune Dave, ca „o ușă de intrare” pentru clienți, introducându-i pe aceștia în gama sofisticată de activități tehnice și de servicii media profesionale ale ESP.

Redevențele din drepturile de autor constituie o altă sursă de venit a companiei. Astfel, Dave Hughes a negociat menținerea drepturilor sale editoriale asupra unor ediții pe DVD ale serialului BBC *Funland*, dar și comisionul din toate vânzările programului după difuzarea acestuia în Marea Britanie.

În ciuda proiectelor de profil înalt și a vastei liste de clienți a ESP, Dave susține că antrepriza lor creativă vizează, în ultimă instanță, menținerea unui standard de viață înalt, cu alte cuvinte, este o afacere „lifestyle”.

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



David Hughes la muncă

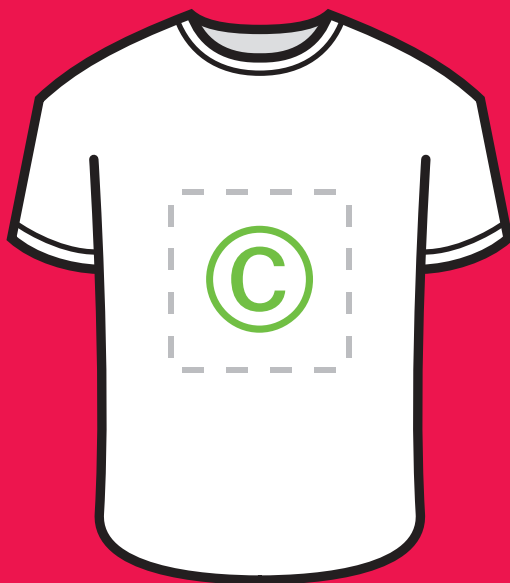
Trimiteri la idei sau subiecte asociate din carte:

- * **Structurile de parteneriat și structurile companiei** (vezi p. 75)
- * **„Comercial” și „creativ” nu sunt neapărat incompatibile** (vezi p. 8)
- * **Păstrarea drepturilor de autor pentru a genera o sursă de venit** (vezi p. 58)
- * **Brandurile** (vezi p. 53)
- * **Afacerile „lifestyle”** (vezi p. 9)

6

Protejează-ți creativitatea!

- Capitolul de față îți vorbește despre importanța crescândă a activelor intangibile (necorporale) în era informației.
- Îți comunică importanța proprietății intelectuale și ce trebuie să faci ca să-ți protejezi ideile prin copyright, drepturi de design, mărci de fabricație (comerciale) și patente.
- Un aspect crucial este discuția despre modul în care trebuie să folosești drepturile de proprietate intelectuală pentru a-ți transforma ideile ingenioase într-o sursă de venit.



Noul mileniu a inaugurat „era informației” și o tranziție de la era industrială la fel de semnificativă ca și trecerea de la societatea agricolă la societatea industrială cu câteva secole mai devreme. În mod corespunzător, a avut loc un transfer al puterii și al bogăției de la pământ la fabrici, iar de azi înainte – de la fabrici la informație și idei.

Era activelor intangibile

Activele intangibile

Această nouă eră ar putea fi numită era **activelor intangibile**, deoarece foarte multă putere și avere își are obârșia în active necorporale precum brandurile, informația marketologică, know-how-ul și ideile. Deși nu le putem atinge, activele intangibile sau necorporale pot fi cumpărate și vândute ca terenurile și mașinile și reprezintă o parte tot mai mare a bogăției globale. Devenind acționar la Microsoft, doar o parte infimă din capitalul procurat este pământul, clădirile sau echipamentele computerizate ale companiei; partea leului sunt brandurile, licențele, sistemele, expertiza și etica angajaților Microsoft, altfel spus, activele necorporale sau intangibile care vor produce profituri viitoare. Contabilitatea convențională nu reușește să găsească o modalitate de calculare a valorii intangibilelor, dar piața ține cont de aceste active și este gata să plătească pentru ele un preț mult mai mare decât cel care figurează în balanța contabilă. Acesta este echivalentul de mai multe miliarde de dolari – pe care îi plătești, în acest caz, pentru intenții bune, dar invizibile – al banilor suplimentari pe care îi dai atunci când cumperi, de exemplu, o prăvălie la un preț ce depășește semnificativ valoarea activelor și a stocului.

”
Proprietatea
intelectuală
nu
a
fost
nicicând
atât
de
importantă.

Proprietatea intelectuală (PI)

Ideile creative au circulat cu mult înainte ca cineva să proiecteze și să construiască prima roată, dar drepturile de proprietate intelectuală nu au fost întotdeauna – și nu sunt nici azi – la fel de bine determinate ca și drepturile de proprietate asupra resurselor naturale sau a capacităților de producție. Pentru antreprenorii creativi care trăiesc în era intangibilelor, proprietatea intelectuală nu a fost nicicând atât de importantă. Proprietatea asupra ideilor creative este un fenomen complex, atât sub aspect filozofic, cât și sub aspect legal.

”



Proprietatea intelectuală (PI) este produsul ideilor creative exprimate în lucrări, iar **Drepturile de proprietate intelectuală (DPI)** sunt puteri legale asociate posesiei, protejării și exploatării comerciale a acestor lucrări creative.

Proprietatea intelectuală se află în centrul industriilor creative care au fost definite ca „activitățile ce-și au originea în creativitatea individuală, măiestrie și talent, și care prezintă un potențial pentru crearea de locuri de muncă și de capital prin generarea și exploatarea proprietății intelectuale”¹⁶.

Copyrightul, designul, mărcile comerciale și patentele

Toate aceste patru aspecte esențiale fac parte dintr-un domeniu legal foarte complex, dar, înainte de a cere sfatul specialistului, prezentarea de mai jos îți poate oferi punctul de plecare pentru o cercetare aprofundată.

În termeni legali, nu poți deține în proprietate ideile în sine, doar expresia lor particulară. Prin urmare, ideea unui roman nu poate fi protejată prin copyright, doar forma scrisă a acesteia. În legislația Marii Britanii, copyrightul există de îndată ce o idee este transformată într-o formă permanentă/tangibilă. Înregistrarea nu este necesară. Copyrightul protejează în mod automat lucrările, inclusiv cele literare, muzicale, operele de artă, emisiunile radio/TV și aplicațiile computerizate. În general, copyrightul durează tot timpul vieții autorului și încă 70 de ani după moartea acestuia. Simbolul drepturilor de autor © nu este esențial, dar indică deținătorul de copyright și faptul că lucrarea nu poate fi reprodusă fără permisiunea acestuia. Drepturile asupra unui design neînregistrat apar, ca și în cazul copyrightului, atunci când designul este creat. Designurile pot fi, de asemenea, înregistrate la Biroul de Patente al Marii Britanii (UK Patent Office), dacă au un „caracter individual” unic.

Mărcile comerciale sau de fabricație (*trademarks*) sunt utilizate pentru a distinge bunurile sau serviciile unei întreprinderi de bunurile sau serviciile altor întreprinderi. Mărcile comerciale nu sunt doar logourile pe care companiile și organizațiile le folosesc ca pe niște embleme, dar pot fi reprezentate și de cuvinte și expresii, figuri, piese muzicale, arome și culori. (Cunoscuta culoare „purpuru de Cadbury” este o marcă înregistrată – niciun alt producător nu are voie să întrebuințeze această culoare pentru ambalajele de ciocolată.) Mărcile de fabricație se aplică unor clase diferite de

”

Nu
poți
deține
în
proprietate
ideile
în
sine.

”

bunuri și servicii, de aceea „Penguin” poate fi o marcă comercială atât pentru cărți, cât și pentru biscuiți. **Mimashima Records** a verificat mărcile de fabricație din toată lumea înainte de a-și alege denumirea comercială. Deși „shima” era un cuvânt utilizat pe larg de întreprinderile din Japonia, niciuna dintre acestea nu era casă de discuri, astfel încât Mimashima nu încălca în niciun fel drepturile de marcă ale celorlalte companii. **Medication** este o marcă înregistrată pentru un promotor de cluburi de noapte și nu pentru o companie farmaceutică.

Înregistrarea mărcilor comerciale poate fi revocată, dar acestea pot fi înregistrate permanent la UK Patent Office. Patentele însele sunt folosite pentru a înregistra și proteja invențiile și privesc în principal mecanismele, designurile, procesele tehnologice etc.

Site-ul web al Oficiului de Patente al Marii Britanii oferă informație utilă și detalii despre patentele, designurile și mărcile comerciale înregistrate.

Nu există nicio obligație privind înregistrarea mărcilor comerciale, designurilor sau invențiilor – într-adevăr, rețeta băuturii Coca-Cola este protejată, ca odinioară, prin secretizare, și nu printr-o patentă. Cu toate acestea, fără înregistrare, va fi mult mai greu să obții protecția legală în cazul în care altcineva îți utilizează designul, marca de fabricație ori invenția în scopuri private.

Drepturile de proprietate intelectuală (DPI)

Drepturile de proprietate intelectuală includ drepturile morale, drepturile de publicare și drepturile mecanice. Drepturile morale se referă la drepturile creatorului de a fi recunoscut drept autor al lucrării sale și de a-i opri pe alții să-și aroge paternitatea asupra acesteia. Copyrightul poate fi deținut de creatorul lucrării sau poate fi transferat altei persoane sau companii. Drepturile de publicare pot fi acordate unui terț pentru ca acesta să editeze opera într-un mod particular, pe o durată limitată de timp, pentru anumite piețe, dar fără a transfera copyrightul editorului. Termenul „drepturi mecanice” este utilizat în industria muzicală și se referă la înregistrarea particulară a unei lucrări. Așadar, drepturile morale, copyrightul și drepturile mecanice în cazul unei piese muzicale pot aparține la trei persoane sau companii diferite. Copyrighturile, mărcile comerciale și alte forme de proprietate intelectuală pot fi cumpărate și vândute ca orice altă marfă. Propri-

”
Proprietatea
intelectuală
poate
fi
cumpărată
și
vândută
ca
orice
altă
marfă.

”

etatea și drepturile asupra piesei *Yesterday* și a altor cântece de Beatles sunt o poveste aparte.

În ultimii ani, opțiunea adițională a descărcării unor produse creative din internet a creat o nouă modalitate de comercializare a proprietății intelectuale. Legenda rock Pete Wylie a fost destul de prevăzător și a insistat, în 2000, pe când negocia o înțelegere cu casa lui de discuri, asupra păstrării drepturilor de autor la descărcarea pieselor sale muzicale. Cântecele lui Pete Wylie sunt disponibile acum pe iTunes Music Store, tot el fiind beneficiarul plăților de redevență (royalty).

David Bowie, artist și om de afaceri, și-a canalizat creativitatea în comerț în 1997, fiind unul dintre pionierii vânzării de obligații, de pe urma cărora a adunat 55 de milioane de dolari și cu care a răscumpărat drepturile asupra producției sale muzicale. Până la sfârșitul vieții, David Bowie a deținut de unul singur controlul asupra lucrărilor sale și a rambursat obligațiunile investitorilor la o rată a dobânzii fixă cu bani din profitul generat de exploatarea proprietății sale intelectuale prin numeroase contracte de licențiere.

Angajați, contractori și clienți

Dacă un angajat creează ceva în cadrul activității sale, el o face, în mod normal, în numele angajatorului său; prin urmare, creația dată nu are nicio valoare pentru angajat, întrucât, spre deosebire de angajator, el nu deține niciun drept de proprietate asupra lucrării pe care a realizat-o. Ar trebui să existe o înțelegere clară între angajator și angajat privind această problemă, înțelegere ce figurează, de regulă, în contractul de angajare. Contractele angajaților de la New Mind stipulează, de exemplu, că software-ul pe care îl produc aceștia aparține companiei. Pentru contractorii *freelance* și în alte situații această stipulare este ceva mai ambiguă și negociabilă. Problema dată este importantă și trebuie luată în considerare în mediul de afaceri al industriilor creative, unde există atâția colaboratori externi și parteneriate ad-hoc, precum și relații contractuale obișnuite între angajator și angajat. Din momentul în care o companie este angajată de client să facă un produs creativ, drepturile de proprietate și utilizarea ulterioară a roadelor creativității trebuie să fie convenite din timp, pentru ca aspectele legale să fie clare pentru toate părțile implicate. Drepturile de proprietate și transferul PI trebuie specificate în contractele clienților și în condițiile comerciale. Vezi **JAB Design**.

”
Avuția
unei
afaceri
creative
rezidă
mai
curând
în
activele
sale
intangibile.

”

Idei în acțiune – vezi pagina 42

Așadar, activele intangibile pot fi protejate într-o anumită măsură, dar proprietatea asupra mijloacelor lor de producție este practic imposibilă. Alimentele sunt produsele pământului pe care cineva îl deține în proprietate, bunurile – produsul fabricii aflate în posesia unei firme, dar ideile sunt produsul creierului care aparține unei persoane ce nu poate fi proprietatea cuiva și care poate pleca oricând din afacere. Dacă toți angajații tăi câștigă împreună potul cel mare la loterie și nu revin luni la muncă (să zicem că l-au câștigat în Spania!), ce valoare mai are întreprinderea ta creativă? Pământul și fabricile nu au cum să plece de la tine, dar activele umane pot.

Tot ce posezi cu adevărat este ceea ce rămâne din afacerea ta după ce toți angajații pleacă acasă. Doar aceste lucruri, care nu depind de indivizi, aparțin businessului ca atare. Aceste active tangibile (corporale) pot să nu cuprindă mai mult decât mobilierul de birou, computerele și unele echipamente. Avuția unei afaceri creative rezidă mai curând în activele sale intangibile, adică în proprietatea ei intelectuală precum copyrighturile, brandurile, mărcile comerciale și patentele, înregistrate și protejate cum scrie la carte.

Generarea ideilor este activitatea zilnică a întreprinderilor creative și culturale, iar expresia acestor idei creează proprietate intelectuală. *Protejarea* acestei proprietăți intelectuale prin înregistrarea mărcilor comerciale, a designurilor și patentelor previne exploatarea frauduloasă a creațiilor tale, astfel încât să supraviețuiești în business. Deținerea proprietății intelectuale, care devine un activ intangibil, asigură valoarea reală a întreprinderii tale, detașându-te într-o câțiva de afacerea propriu-zisă.

Când vrei să faci altceva sau să te retragi cu totul din afaceri, aceste active intangibile sunt tot ce ai de vândut, deoarece, dacă întreprinderea se biziue în întregime pe abilitățile tale și pe ce ai în creier, businessul tău nu poate fi vândut altcuiva. **New Mind** a transferat întreaga sa proprietate intelectuală uneia dintre companiile sale pentru a o putea vinde separat în viitor.

Transformă creativitatea într-un flux de bani!

În timp ce drepturile morale îi aduc artistului ori creatorului recunoașterea, în termenii unei afaceri, scopul deținerii drepturilor de proprietate intelectuală este de a le utiliza (exploata) într-o gene-

rarea unor fluxuri de venit pentru deținătorul acestor drepturi prin vânzări directe sau contracte de licențiere.

Multe afaceri creative au o abordare pur defensivă a întregului domeniu al proprietății intelectuale, urmărind doar protejarea drepturilor proprii. Antreprenorii creativi de succes își protejează, de asemenea, drepturile, dar au o abordare ofensivă. Voi utiliza o metaforă din universul produselor tangibile, de exemplu, mărfurile stivuite în depozit. Da, trebuie să ținem încuiate, pe timp de noapte, mărfurile din depozit pentru a le proteja de hoți. Dar în timpul zilei trebuie să deschidem larg ușile și să ne vindem marfa cu încredere. Acesta este momentul în care facem bani. Trebuie să ne protejăm proprietatea intelectuală de furt, dar, în același timp, suntem obligați să căutăm oportunitatea de a o vinde, de-ziderat irealizabil dacă ne focalizăm excesiv pe protecție și dacă ținem permanent ușile închise.

Munca creativă poate fi reutilizată, adică exprimată în varii moduri printr-o serie de articole vandabile. Astfel, un artist poate să-și vândă, de exemplu, nu numai lucrarea originală, dar și schițele, cărțile poștale sau chiar ceștile de cafea sau covorașele pentru mouse.

Idei în acțiune – vezi pagina 78

Red Production Company licențiază drepturile asupra formatului emisiunilor sale televizate și vinde, totodată, DVD-uri cu producțiile sale TV.

Contractele de licență permit terților să utilizeze proprietatea intelectuală, în scopuri și în perioade de timp anumite, contra taxă, dar fără a vinde drepturile de proprietate intelectuală. De exemplu, David Hughes are contracte de licență cu BBC. Vezi **ESP**

Idei în acțiune – vezi pagina 50

Multimedia.

În concluzie...

o afacere creativă este arta de a transforma recunoașterea în recompensă și știința de a transforma proprietatea intelectuală în fluxuri de venit.



Aspecte-cheie

- 1** Contabilizează atât activele tangibile, cât și pe cele intangibile.
- 2** Evaluează activele tale intelectuale curente ca parte a listei de verificare primară a punctelor tale tari și slabe.
- 3** Include proprietatea ta intelectuală – și protejarea acesteia – în strategia ta de afaceri.
- 4** Proprietatea intelectuală nu trebuie doar protejată, ci și exploatată. Cum ai putea s-o transformi într-o sursă de venit, direct sau indirect?
- 5** Ești sigur că nu încalci drepturile de proprietate intelectuală ale altor persoane?
- 6** Cât de clare sunt acordurile tale cu angajații, clienții și contractorii în privința proprietății și a transferului drepturilor de proprietate intelectuală?
- 7** Avuția unei întreprinderi creative rezidă mai curând în activele intangibile decât în cele tangibile.
- 8** Ce mai rămâne din valoarea afacerii tale după ce toți angajații pleacă acasă?
- 9** Cere sfatul experților privind înregistrarea designurilor, mărcilor comerciale și patentelor. Câtă valoare rezidă în acele active ale afacerii tale care nu pot „pleca” pur și simplu?
- 10** Nu uita: o afacere creativă este arta de a transforma recunoașterea în recompensă și știința de a transforma proprietatea intelectuală în fluxuri de venit.

Idei în acțiune

Medication

Companie de promovare a cluburilor de noapte studentești

Medication© este o marcă comercială înregistrată a companiei Medication Ltd – nu o afacere farmaceutică, ci de promovare a celor mai populare localuri de noapte studentești din Liverpool.

Fondatorul Marc Jones și-a înregistrat brandul ca marcă comercială la Biroul de Patente al Marii Britanii în Clasa de Servicii 41, care cuprinde „serviciile de divertisment; cluburile de noapte și discotecile”.

Marc explică: „Era imposibil să înregistrez Medication ca marcă comercială pentru orice tip de produs medical, dar nu aceasta era afacerea noastră, așa că am înregistrat-o fără nicio problemă ca brand exclusiv în industria divertismentului”.

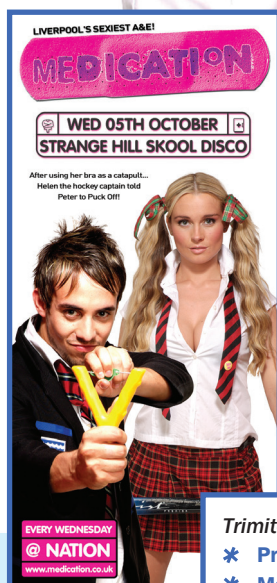
Marc și fratele său Jason Jones planifică să-și comercializeze brandul și să-l diversifice, inclusiv pe contul producției muzicale și vestimentare. Prevăzători, frații au înregistrat, de asemenea, Medication ca marcă comercială în Clasa de Produse 09 („înregistrări audio și video în formă de discuri ori benzi”) și în Clasa de Produse 25 („îmbrăcăminte, încălțăminte și pălării”).

Medication este o afacere fără active semnificative, iar Marc și Jason recunosc că întreprinderea lor se bazează pe know-how, dar și pe un alt activ intangibil – brandul și mărcile comerciale înregistrate.

Protejarea proprietății intelectuale a întreprinderii prin înregistrarea brandului ca trademark le-a permis celor doi frați să-și extindă businessul cu „night-cluburile studentești” în alte orașe. Înregistrarea mărcii comerciale în clase suplimentare de servicii și produse le-a îngăduit să-și diversifice brandul cu alte activități, precum comerțul.

Mai mult decât atât, frații Jones sunt acum pe poziția de a negocia afaceri comune cu alte întreprinderi care speră să profite de pe urma brandului Medication. În momentul în care scriu această carte, Medication tocmai inaugurase un joint venture cu Liquidation, unul dintre cluburile de noapte alternative din Liverpool, numit Indication – un nou spectacol de vineri seara care urmărește să capteze interesul renăscut al națiunii pentru chitarele mari, sunetele distorsionate ale amplificatoarelor și trupele de băieți și fete în haine de piele.

www.medication.co.uk



Trimiteri la idei sau subiecte asociate din carte:

- * **Proprietatea intelectuală** (vezi p. 54)
- * **Mărcile comerciale** (vezi p. 54)
- * **Activele intangibile** (vezi p. 53)
- * **Brandurile** (vezi p. 53)

7

Numără-ți banii!

- Acest capitol subliniază importanța înțelegerii și monitorizării sănătății financiare a întreprinderii tale, analizând măsurile financiare din trei perspective diferite.
- De asemenea, îți vorbește despre strângerea fondurilor și despre importanța generării de fluxuri de venit viitoare atât pentru investitori, cât și pentru securitatea ta financiară pe termen lung.



”
Poveștile
de
succes
încep,
deseori,
de
la
foarte
puțin.
”

Capitolul despre finanțe se referă atât la organizațiile nonprofit, cât și la afacerile comerciale. De fapt, din propria mea experiență știu că, uneori, se cere mai multă perspicacitate pentru a conduce o întreprindere socială, echilibrând idealurile creative ori sociale cu presiunile economice pentru a atinge rezultatul financiar scontat.

Când îi întreb pe oamenii de afaceri despre punctele slabe ale afacerilor lor, unul dintre răspunsurile pe care, de regulă, le primesc este: „Nu avem destui bani!” Este clar că lipsa critică de resurse financiare este o problemă pentru orice afacere ori întreprindere socială – nouă sau existentă deja – și poate prezenta un obstacol în calea prosperității sau chiar a supraviețuirii.

Obstacolele financiare sunt reale sau, uneori, imaginare. „Imaginare” în sensul că oamenii deseori își imaginează că pentru a începe o nouă afacere trebuie să dispui imediat de toate activele și accesoriile unei întreprinderi bine puse pe picioare: echipamente, birouri, vehicule etc., deși, de multe ori, o afacere nouă necesită mult mai puțin decât se crede. Întrebarea nu este atât: *care este suma optimă de bani de care avem nevoie?*, cât mai curând: *care este suma minimă de care avem nevoie pentru ca o afacere să fie fezabilă?* (fie o afacere nouă, fie o antrepriză suplimentară). Tot așteptând ziua în care vor veni banii, de la bancă, de la fondator ori de la loterie, riscăm să nu pornim nimic. Poveștile de succes încep, deseori, de la foarte puțin. Poți închiria sau, mai curând, împrumuta echipamentul decât cumpăra unul nou de la magazin, mașinile pot fi și ele închiriate, birourile pot fi împărțite (dar pot fi și virtuale), iar serviciile profesionale pot fi comercializate. Creșterea poate fi mai curând una organică decât o schimbare bruscă de „nivel”, iar reducerea cheltuielilor în cadrul gestiunii unei afaceri poate fi nu numai un exercițiu bun de disciplină financiară pentru început, dar și, de asemenea, temelia pentru o strategie financiară de lungă durată.

Este esențial să știi cu claritate de câți bani ai nevoie pentru capitalul de lucru și cheltuielile de capital. Minimizarea cheltuielilor la cumpărarea echipamentului reduce fondurile destinate active-

lor fixe corporale, eliberând numerarul care asigură buna funcționare a afacerii, altfel spus, capitalul de lucru – banii care trec prin conturile bancare pentru a efectua plățile esențiale de zi cu zi. În cazul în care acest capital de lucru este insuficient, businessul se poate năruie chiar dacă ești pe cale de a dezvolta niște proiecte profitabile.

Trei modalități de a socoti banii



Cele trei ferestre financiare

”
Cifra
de
afaceri
este
vanitate,
iar
profitul
sănătate.

”

Finanțele oricărei întreprinderi pot fi privite prin **trei ferestre financiare**: contul de venituri și cheltuieli, balanța contabilă și fluxul de numerar. Fiecare dintre acestea poate fi rezumatul unei activități anterioare ori pronosticul care anticipă o situație din viitor. Fiecare își spune propria poveste și te ajută să planifici un viitor de succes: întreprinzătorul creativ trebuie să înțeleagă și să le utilizeze pe toate trei.

Contul de venituri și cheltuieli¹⁷ arată profitul obținut într-o perioadă concretă de timp, de regulă, un an. (Chiar și în cazul organizațiilor nonprofit, acest concept este unul crucial. Mișcarea cooperativă preferă cuvântul „surplus” și acest termen poate substitui, la nevoie, termenul „profit” în capitolul de față.)

Balanța contabilă arată valoarea totală (valoarea netă) a afacerii într-un moment dat. Acesta este un „instantaneu” al activelor, datoriilor și acțiunilor deținute de proprietari. Balanța contabilă indică puterea financiară și potențialul unei afaceri.

Fluxul de numerar arată de unde au venit și unde s-au dus banii în trecut. Crucială este și proiecția fluxului de numerar ce indică momentul în care banii lichizi vor intra și vor ieși în viitor, în următoarele luni sau chiar săptămâni. O proiecție a fluxului de numerar este un instrument vital al gestiunii financiare.

Rapoartele financiare sunt întocmite în scopuri legale și fiscale și tind să se producă mult timp după faptele pe care le reflectă. În schimb, rapoartele manageriale sunt destinate managerilor pentru a fi utilizate în timp real. Aceasta este informația de care ai nevoie și care te ajută să urmărești când trebuie și cum trebuie ceea ce se întâmplă și să-ți conduci afacerea atât în timpuri bune, cât și în timpuri grele.

Fluxul de numerar sau lipsa acestuia este cel mai rapid ucigaș, de aceea gestionarea fluxului de bani lichizi trebuie să fie preocu-

parea prioritară a managementului de zi cu zi. Atât timp cât fluxul de numerar este unul sănătos, poți supraviețui creșterilor și scăderilor profitabilității, deși activitățile neprofitabile îl vor afecta, mai devreme sau mai târziu.

Gestionarea fluxului de numerar este vitală, dar, de asemenea, esențială, pentru a înțelege profitabilitatea care creează banii lichizi. Un om de afaceri eficient cunoaște profitabilitatea fiecărui proiect al întreprinderii, nu numai totalul combinat al acestora.

Fiecare proiect sau departament trebuie să aducă o contribuție la cheltuielile generale ale organizației, precum și să acopere propriile sale costuri. Or, în alte cuvinte, o parte din costurile de bază trebuie alocate fiecărui proiect sau departament.

Balanța contabilă arată valoarea afacerii în anumite momente din trecut, prezent și viitor. Aceasta este o informație publică prin care o societate anonimă oferă celor din afară date despre valoarea netă a companiei în termeni de mijloace fixe (echipament și proprietate), active curente (numerar și facturi de încasat) și datoriile curente (deficitele și facturile de plătit). Compania ar putea chiar dori să folosească aceste active ca garanții pentru un eventual împrumut.

Multe întreprinderi creative și culturale se focalizează pe vânzări (cifra de afaceri) în dauna profitului. Dar, vorba aia: „Cifra de afaceri este vanitate, dar profitul – sănătate”. Chiar și în cazul întreprinderilor sociale, unde profitul nu este preocuparea prioritară, pierderile pot fi fatale. Dat fiind că profitul este derivat din diferența dintre venituri și cheltuieli, controlul costurilor devine, de asemenea, esențial.

Controlul costurilor

Există două tipuri de costuri care trebuie controlate. Mai întâi, costurile variabile (costurile care vor urca și vor coborî în funcție de vânzări), deoarece reducerea costurilor variabile face ca activitățile și proiectele să devină mai profitabile.

Mai apoi, controlând costurile fixe (costurile pe care ești obligat să le acoperi indiferent de rulaj), eviți problemele legate de fluxul de numerar și dezastrul potențial în vremuri grele. Costurile fixe joase îți permit să fii mai puțin dependent de vânzările constant înalte și,

prin urmare, mai puțin desperat să faci cu orice preț rost de numerar – de exemplu, lucrând la proiecte neprofitabile pentru alți clienți decât cei vizați – vezi **Mando Group**. Încearcă să prognozezi fluxul de numerar, utilizând diferite scenarii de costuri, pentru a vedea cât de curând ar putea surveni o criză de bani cash, dacă afacerea intră într-o recesiune temporară. Capacitatea de a supraviețui în timpuri grele rezidă, uneori, într-o filozofie de menținere a costurilor fixe la cel mai de jos nivel posibil.

Unul dintre cele mai mari costuri sunt orele de muncă ale personalului, prin urmare, acestea trebuie monitorizate pentru a obține o informație managerială utilă, a controla costurile și a crește profitabilitatea. Compania de branding românească Grapefruit Design folosește un sistem automatizat de monitorizare a timpului cheltuit de personal pentru realizarea proiectelor, o bună practică adusă din SUA de directorul de creație al companiei, Marius Ursache.

Strângerea de fonduri

Strângerea de fonduri este, în esență, încercarea de a-i convinge pe investitori că vor obține un randament din investițiile pe care le vor face.

Aceasta se referă și la băncile care trebuie să știe cum ai de gând să rambursezi creditele și dobânda, dar și la acționarii care trebuie să prognozeze un câștig din investiții, profituri și dividende. O agenție de finanțare publică va trebui să primească asigurări privind activitatea pe termen lung a companiei tale, pentru a-ți menține statutul de „utilitate publică” și a justifica astfel investițiile din fondurile statului. (Viabilitatea financiară poate include cofinanțări din alte surse ori un anumit volum de venituri autogenerate.)

Prin urmare, oricare ar fi modalitățile de colectare a fondurilor, punctul de pornire nu este cererea de finanțare, ci crearea unei formule de afaceri fezabile, altfel spus, a unui „model de afaceri” sustenabil, care va oferi rezultate financiare predictibile. Este foarte important să generezi, întâi de toate, o formulă de afaceri corectă înainte de a o transcrie în forma unui business plan.

Mando Group a obținut mai multe credite în baza planului de afaceri, după cum a făcut și **JAB Design**.

”

Nu
pierde
din
vedere
profitabilitatea
și
fluxul
de
numărare.

”

Predicțiile înseamnă risc, iar gradul de predictibilitate depinde de atitudinea investitorului față de risc. Investitorii sunt, deseori, reticenti față de riscuri și de aceea vor solicita gaj pe active. Activele intangibile, precum proprietatea intelectuală, sunt foarte greu de folosit ca garanții. Băncile vor insista ca riscul, în parte, să-ți aparțină și, prin urmare, îți vor cere să gajezi activele companiei sau bunurile tale personale, pe când societățile cu capital de risc vor accepta, în general, riscuri mai mari, dar se vor aștepta, de asemenea, la un retur mai mare pe investiție în forma unei bucați considerabile din afacerea ta.

Există numeroase scheme de obținere a granturilor pentru un *start-up* sau a împrumuturilor pentru anumite tipuri de afaceri în regiuni anumite. Schemele se schimbă atât de des, încât nu merită să le concretizăm aici. Cere sfatul financiar al profesioniștilor, mentorilor, prietenilor și agențiilor de asistență pentru schemele de garantare a creditelor, astfel încât să poți beneficia de înlesniri fiscale sau obține finanțare din parteneriate. Merită să menționăm că, pe lângă colectarea taxelor, HM Revenue and Customs (departament nonministerial al Guvernului Marii Britanii care se ocupă de colectarea taxelor – *n.tr.*) oferă, de asemenea, o largă asistență și consiliere fiscală. Agențiile de asistență în afaceri îți vor oferi sfaturi actualizate, datele de contact ale acestora putând fi găsite pe site-urile lor web. **Vezi capitolul „Alte informații” de la sfârșitul cărții.**

Trebuie spus că subvențiile și creditele sunt condiționate mereu, iar procedura de depunere a unei cereri de finanțare poate lua timp și chiar amâna proiectele antreprenoriale. În cele mai proaste cazuri, am văzut cum subvenționarea inadecvată a împins diverse organizații în direcții greșite. Uneori, întreprinderile cer ajutor pentru a obține subvenții și credite, deși, în realitate, ele au nevoie de un model de afaceri diferit care să le consolideze pozițiile și să le facă mai puțin dependente de subvenții și împrumuturi. Prin urmare, este recomandabil să evaluezi atât dezavantajele, cât și avantajele subvențiilor și creditelor înainte de a decide dacă trebuie sau nu să le ceri.

Panoul de control financiar

Finanțele și contabilitatea sunt deseori considerate de firile creative drept latura plictisitoare a afacerilor, dar cei care le ignoră nu-și controlează destinul în business. E ca și cum ai conduce mașina fără a privi la panoul de bord. Antreprenorii de succes nu sunt obligați să dețină mereu informații financiare detaliate, dar trebuie să fie la curent cu măsurile financiare-cheie. Acestea sunt echivalentul instrumentelor de pe panoul de bord al mașinii, care oferă informații importante precum viteza, combustibilul și presiunea uleiului. Echivalentele financiare sunt profitabilitatea (atât în cazul fiecărui proiect în parte, cât și cea generală), fluxul de numerar și activele nete.



Panoul de bord financiar

Fiecare întreprindere are nevoie de un **panou financiar** simplu, dar eficient, mereu la îndemână atunci când conduci o afacere. Măsurile mai sofisticate cuprind tendințele și indicatorii financiari. Dacă nu ești mereu cu ochiul pe profitabilitate și pe fluxul de numerar, riști să nimerеști într-un accident financiar ori să te pomești cu rezervorul gol pe autostradă!

Panoul de bord al afacerii

vezi pagina 99

Un **panou de bord al afacerii** mai comprehensiv va ține cont și de alți indicatori vitali, precum și de măsurile financiare esențiale.

Crearea securității financiare

Securitatea financiară este derivată din crearea de fluxuri de venituri care nu sunt dependente de munca ta permanentă. Aceștia sunt banii care curg în timp ce dormi. Lucrurile care creează acest flux de numerar pot fi, de asemenea, vândute mai târziu. În industriile creative, la această performanță se ajunge prin utilizarea ori exploatarea proprietății tale intelectuale. Drepturile de proprietate intelectuală, administrate abil, îi îngăduie creatorului să beneficieze de venituri dintr-o varietate întreagă de surse. **Vezi Capitolul 6: Protejează-ți creativitatea!**

În esență, businessul creativității este arta de a transforma talentul creativ în proprietate intelectuală, care oferă, la rândul ei, o sursă de venit celor ce o dețin.



Aspecte-cheie

- 1** Nu aștepta ziua în care vei avea suma ideală de bani – aceasta ar putea să nu vină niciodată.
- 2** Înțelege mai bine aspectul financiar al afacerii tale, privindu-l din trei perspective diferite.
- 3** Utilizează conturile de management pentru a-ți monitoriza și planifica afacerea, nu numai conturile financiare pentru a întocmi rapoarte despre activitățile recente.
- 4** Ține sub control costurile fixe.
- 5** Ca să strângi fonduri, va trebui să arăți cum formula ta de afaceri va crea fluxuri de venit sustenabile.
- 6** Decide ce trebuie măsurat, apoi creează un panou de bord financiar pentru a deține controlul. Fii cu ochii pe indicatoare, ca să nu faci accident ori să rămâi fără combustibil pe autostradă.
- 7** Cere sfatul expert al unui contabil în privința taxelor și impozitelor, a TVA-ului etc.
- 8** Nu numai întreprinderile comerciale, ci și cele sociale trebuie să genereze surplusuri.
- 9** Ține cont de obligațiile pe care le presupun subvențiile și împrumuturile.
- 10** Creează-ți securitatea financiară prin exploatarea proprietății tale intelectuale.

Ideii în acțiune

JAB Design Consultancy

Designul produselor industriale

JAB Design este o companie premiată în lumea întreagă care se ocupă de designul produselor industriale și care colaborează cu inovatori și fabricanți pentru a dezvolta produse noi și reușite sub aspect comercial. Compania are experiență în designul dispozitivelor medicale și al instalațiilor de iluminat, al mobilei și echipamentelor de laborator, al consumabilelor, carcaselor electrice și al altor câteva tipuri de produse.

Directorul general Jonathan Butters spune: „În loc să ne specializăm doar într-un singur domeniu, noi lucrăm în mai multe sfere, deoarece sunt interesante și creative tocmai interconexiunile dintre acestea. De exemplu, pornind de la expertiza noastră în designul bunurilor de consum, proiectăm în așa fel echipamentul medical utilizat tradițional doar de specialiști, încât acesta să fie folosit și de pacienți la ei acasă. De asemenea, interconexiunea dintre psihologie și inginerie ori dintre electronică și sociologie dă naștere unor designuri creative noi”.

„Designul bunurilor industriale nu poate fi creația egocentrică a unui designer care lucrează singur. Designul este un proces”, accentuează Jonathan Butters. „Procesul de design presupune un dialog cu clientul pentru a satisface nevoile diverselor comunități de interes, inclusiv consumatorul final și pe cei care sunt responsabili de vânzarea, mentenanța și reciclarea produsului.” Designerii buni pot răspunde nevoilor clientului și Jonathan subliniază că artiști geniali și creativi precum Caravaggio și Da Vinci au lucrat mai curând pentru clienți decât în izolare artistică, fiind capabili, în același timp, să lase o amprentă personală pe creațiile lor, fără a opune integritatea artistică și cerințele clienților.

Inginer de formație, Jonathan a debutat în afaceri ca antreprenor individual în 1999, iar în 2001 planifica deja strategia de creștere pentru o nouă companie cu ajutorul unor agenții de asistență în afaceri, inclusiv Creative Business Solutions. Planul de afaceri al acestor agenții a identificat domeniile de creștere pe care compania urma să se focalizeze, printre acestea figurând biotehnologia, echipamentul medical și de siguranță. În fiecare dintre aceste domenii, compania a proiectat designul unor produse de succes, ceea ce a condus la și mai multe comenzi în domeniile respective. Este vorba de o tehnică a creșterii pe care Jonathan o descrie în felul următor: „Prinde un pește mai mare cu un pește mai mic”.

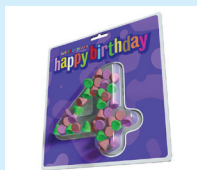
Creșterea afacerii a depins de împrumuturi și Jonathan a înțeles, spre marea lui consternare, că băncile și alți finanțatori erau „niște tipi de loc înclinați să accepte riscuri”. Propria lui bancă i-a întors cererea de împrumut; de asemenea, și-au arătat la început reticența și alte instituții financiare. Abia atunci când și-a confirmat seriozitatea intențiilor, reipotecându-și propria casă, Jonathan a putut găsi finanțatori dornici să împartă riscurile. „Finanțatorii vor să știe că vei simți pe pielea ta efectele provocării și că vei sacrifica tot ce ai pentru a pune afacerea pe picioare.” Ultima tranșă din pachetul de finanțare, de circa 200 000 de lire sterline, s-a constituit din împrumuturi luate de la Merseyside Special Investment Fund, de la Small Firms Guarantee Scheme (prin banca Lloyds TSB), la care s-au adăugat banii obținuți în urma reipotecării imobilului. De asemenea, Jonathan a obținut subvenții din partea Business Link și BusinessLiverpool.

Din acel moment, JAB Design a crescut și a devenit o afacere prosperă cu o echipă alcătuită

din nouă membri, cu douăzeci de clienți și cu o cifră de afaceri de aproximativ 750 000 de lire sterline pe an. Înainte de a angaja oameni în echipă, Jonathan a investit în consiliere legală pentru a se asigura că contractul de angajare al companiei era cât se poate de cuprinzător și detaliat. Cu timpul, compania a fost în stare să facă față unor probleme legale cu angajații, urmând procedurile corecte și fără a se expune la reclamații și contrapretenții, grație unor contracte de angajare actualizate.

Jonathan nu mai este omul-orchestra, lucrând acum mai mult timp *pentru* afacere decât *în* afacere – e ceea ce numește „trasul sforilor”. Echipa sa se concentrează pe lucrul asupra designului, folosind tehnologii înalte – software-ul SolidWorks 3D CAD –, Jonathan supervizând toate proiectele sau, după cum spune el însuși, „adaugând deasupra un strat de calitate”. Una dintre sarcinile sale de bază este asigurarea legăturii cu clienții. Sarcina presupune redactarea instrucțiunilor și a specificărilor tehnice, planificarea etapelor de lucru cu clienții și gestionarea așteptărilor clienților, activități care necesită „uneori, abilități diplomatice de nivel ONU”, potrivit lui Jonathan.

Termenii comerciali ai companiei (disponibili și pe site-ul JAB Design) au fost stabiliți de la bun



început cu ajutorul specialiștilor în domeniu și Jonathan consideră, retrospectiv, că această decizie a fost una foarte importantă. De atunci și până azi, termenii au fost amendați de două ori, pentru a clarifica unele probleme ridicate de clienți specifici. JAB Design a avut, după aceea, un diferend important cu un client, pe care a reușit să-l rezolve în afara curții datorită caracterului robust al termenilor și condițiilor comerciale ale companiei.

Clauze importante vizează transmiterea proprietății intelectuale către client. Esențială este stipularea ca fiecare client să plătească imediat pentru cedarea PI, garantând astfel fluxul de numerar. În ultima vreme, JAB Design a negociat plăți în formă de redevențe din drepturile de autor la vânzarea produsului în schimbul unei reduceri a taxelor pentru design.

Vorbind despre valorile companiei, Jonathan spune: „Ne entuziasmează produsele care sporesc calitatea vieții, nu lucrurile triviale. Echipamentele de siguranță și medicale sunt importante pentru noi, calitatea vieții incluzând produsele sportive și de agrement. În schimb, nu facem nimic pentru militari”. Alt proiect JAB Design – un nou produs de siguranță pentru pescuitul în largul mării despre care se spune că va salva în jur de cincizeci de vieți pe an – era încă supus clauzelor de confidențialitate în momentul în care scriam această carte. Urmăriți destinul acestui proiect!

Trimiteri la idei sau subiecte asociate din carte:

- * **Alchimia creativă** (vezi p. 8)
- * **Afacerea ca dialog cu clienții** (vezi p. 38)
- * **Lucrează pentru afacere, nu în afacere** (vezi p. 81)
- * **Strângerea de fonduri și utilizarea agenților de asistență în afaceri** (vezi p. 66)
- * **Deținerea și transferul PI către clienți** (vezi p. 56)
- * **Valorile** (vezi p. 11)

8

Cum să-ți organizezi afacerea

- Acest capitol explică ce înseamnă răspundere financiară limitată și nelimitată, dar și avantajele sau dezavantajele creării unei societăți cu răspundere limitată pentru afacerea ta, precum și a altor structuri corporative.
- Se descriu, totodată, structuri organizaționale diferite, precum și concepte ca „organizație virtuală”.



”
Înțelege
Răspunderea
ta
financiară.
”

Marea majoritate a întreprinderilor au mai puțin de zece angajați și afacerile creative nu sunt o excepție de la această regulă – multe întreprinderi au un singur angajat, altfel spus, patronul se autoangajează pe sine însuși, operând ca întreprinderi individuale. Alte afaceri creative se înființează ca întreprinderi sociale sau companii.

Responsabilitate (răspundere) financiară

Autoangajarea în cadrul întreprinderilor individuale prezintă unele beneficii, dar și unele dezavantaje, inclusiv **răspunderea nelimitată** a patronului, dat fiind faptul că afacerea și individul sunt unul și același lucru. Totul este pus în aceeași oală: proprietarul afacerii și finanțele acesteia. Această răspundere nelimitată este valabilă și în cazul parteneriatelor (exceptând parteneriatele cu răspundere limitată).

Răspunderea limitată este obligația care rezultă din înființarea unui S.R.L. ca entitate separată ori ca vehicul al afacerii și care rezidă în faptul că răspunderea investitorilor (membrilor) este limitată la suma de bani pe care aceștia au decis să o investească în afacerea respectivă. Dacă afacerea dă faliment, pierderile investitorilor nu depășesc investițiile pe care le-au făcut în această și nu ating bunurile lor personale. (Statutul acesta contrastează cu „răspunderea nelimitată” a întreprinzătorilor individuali și a partenerilor care ar putea fi siliți să plătească datoriile întreprinderii din bani personali.)

Chiar și în cazul unei companii cu răspundere limitată, banca poate solicita garanții personale pentru acordarea unui credit de afaceri, dacă întreprinderea nu are activele necesare. Răspunderea este, în acest caz, transferată efectiv de la companie la persoana care garantează împrumutul.

Este important ca toți cei implicați într-o afacere să înțeleagă răspunderea lor financiară.

Societățile cu răspundere limitată

Fondarea unei companii private cu răspundere limitată este o procedură simplă, dar trebuie luate în considerare toate argumentele „pro” și „contra”.

Din punct de vedere legal, o societate cu răspundere limitată este considerată drept „persoană” juridică separată. Separarea este un element esențial pentru asigurarea răspunderii limitate a membrilor societății. De asemenea, aceasta înseamnă că societatea este cea care deține activele – și deci poate fi trasă la răspundere –, și nu acționarii individuali.

Unul dintre motivele pentru care întreprinderile mai mici ar trebui să ia în calcul statutul de societate cu răspundere limitată este „imaginea” asociată acestui statut ce poate conferi afacerii mai multă credibilitate decât cel de întreprindere individuală, în funcție atât de domeniul în care activezi, cât și de percepția clienților.

O societate pe acțiuni asigură un mecanism util de strângere a fondurilor prin emiterea de acțiuni pentru investitori și prin aducerea în companie a unor oameni noi, fie ca acționari, fie ca directori, fie ca directori-acționari, pe măsură ce afacerea crește.

Unul dintre dezavantajele companiilor este că acestea trebuie să furnizeze informații detaliate despre directori și rapoarte financiare anuale pentru Companies House (camera de înregistrare a companiilor în Marea Britanie – *n.tr.*), care face publice toate aceste informații.

Întreprinderile sociale

Beneficiile răspunderii limitate sunt valabile și în cazul organizațiilor nonprofit (sau, mai precis, al organizațiilor fără scop lucrativ). Acestea se pot înregistra ca „societăți cu răspundere limitată fără capital social” și care sunt companii ca toate celelalte, doar că fără acțiuni și, din acest motiv, fără posibilitatea de a distribui profiturile și dividendele către acționari. Companii de acest gen pot deveni, de asemenea, organizații de caritate înregistrate. O întreprindere socială – o afacere care urmărește în principal scopuri sociale – va înregistra, de regulă, o companie, deși unele cooperative sunt societăți industriale și de economii. Noul statut de **companie de interes comunitar** poate fi aplicat companiilor



cu sau fără acțiuni, fiind introdus pentru a asigura un statut legal specific pentru întreprinderile sociale.

În funcție de tipul activității antreprenoriale în care ești implicat și ținând cont de relațiile tale de parteneriat cu alte persoane sau cu alte întreprinderi, ai putea avea nevoie nu de una, ci de mai multe structuri pentru activitățile tale de afaceri.

Pe măsură ce companiile cresc, acestea pot cumpăra alte afaceri, pot crea filiale ori se pot separa în mai multe persoane juridice în cazul în care noi oportunități și diferite strategii de afaceri necesită structuri alternative. Organizațiile de caritate sunt deseori înființate ca societăți separate de dragul imaginii sau al brandului, al răspunderii și al implicării, dar și pentru vânzarea proprietății intelectuale ori reducerea riscului general. Vezi **The Windows Project** și **New Mind**.

Idei în acțiune – vezi paginile 42 și 102

Structurile organizaționale

Pentru a lucra eficient într-un mediu bazat pe proiecte, organizațiile trebuie să ia forme noi. Compania tradițională stabilă, cu un număr fix de angajați și cu o structură ierarhică tradițională, nu se potrivește cu acest mediu de afaceri. Întreprinderile din era informației au nevoie de structuri organizaționale noi, care au fost numite: organizații „virtuale”, organizații de tip „rețea”, „tri-foi” și „triplu sendviș”.

Modele organizaționale de acest tip nu sunt structuri juridice speciale, ci niște concepte privind modalitățile flexibile de organizare a activităților de afaceri.



Organizația virtuală

O **organizație virtuală** poate fi „invizibilă” în măsura în care nu există un sediu general identificabil; membrii săi s-ar putea afla la o mare distanță unii de alții, legătura dintre ei fiind asigurată cel mai probabil de internet. Organizațiile virtuale se pot forma rapid în scopuri concrete, fiind alcătuite din mai mulți indivizi și organizații ce lucrează în rețea. Deseori, majoritatea comenzilor sunt subcontractate companiilor asociate. Organizația virtuală coordonează executarea acestor comenzi și controlează capitalul intelectual și alte active intangibile, precum brandingul. Organizația virtuală poate dispărea imediat după executarea comenzilor, dar membrii săi individuali se pot reuni rapid într-o combinație diferită, dând naștere unei organizații virtuale noi.

Organizația de tip „rețea” poate reprezenta mai multe organizații distincte ori indivizi care lucrează împreună pentru a atinge un obiectiv comun, de pildă, un designer, un fabricant și niște furnizori. De asemenea, termenul poate fi utilizat pentru a descrie o organizație mai mare în care părți diferite interacționează într-un mod mai organic și autonom decât într-o structură ierarhică tradițională.

Organizație de tip „trifoi” este numele dat de Charles Handy¹⁸ pentru o afacere constituită din trei părți – echipa de bază, freelancerii angajați în proiect și firmele subcontractate. **Red Production Company** este un bun exemplu pentru acest model de business. Având o echipă de bază destul de mică, compania angajează sute de colaboratori externi necesari pentru a produce filme de televiziune, externalizând funcții precum comercializarea produselor unor întreprinderi separate, dar asociate.

Idel în acțiune – vezi pagina 78



Organizația de tip „triplu sandwich”

Pe baza modelului „trifoi” am elaborat conceptul meu de **organizație de tip „triplu sandwich”**, care:

- A.** recunoaște persoanele creative ce au nevoie de interacțiunea socială și de facilitățile pe care le oferă statutul de „membru” al unui „club”;
- B.** descrie metaforic cele trei „straturi” – echipa de bază, colaboratorii externi și firmele subcontractate, precum și
- C.** diferitele relații și niveluri la care se îmbină cele trei straturi, acestea putând fi asemăunate cu umpluturile diferite ale unui sandwich triplu.

Reflecția asupra structurilor corporative ar putea părea o bătaie de cap inutilă în momentul în care faci primii pași în businessul creativ, dar, odată ce ai pus la punct acest aspect al formulei de afaceri, îți va prinde bine pe drumul tău spre succes și te va ajuta să previi multe alte bătăi de cap ulterioare.

În concluzie, trebuie spus că deciziile privind structurile organizaționale trebuie să sprijine strategia ta de afaceri, nu să o dirijeze.



Aspecte-cheie

- 1** Înțelege răspunderea ta financiară.
- 2** Când înființezi o companie, ține seama de argumentele „pro” și „contra” pentru a-ți limita răspunderea financiară.
- 3** Ia în considerare posibilitatea de a crea companii separate pentru diferite activități și proiecte, fragmentând astfel riscul de afaceri.
- 4** Fă-ți o idee clară despre ceea ce urmează să obții. Vrei o afacere „lifestyle” ori o întreprindere pe care, în cele din urmă, o vei vinde? Utilizează diferite structuri în sprijinul strategiei tale de afaceri – nu lăsa structurile să-ți dicteze direcția pe care trebuie să o ia afacerea ta.
- 5** Întreprinderile sociale trebuie să aibă în vedere posibilitatea de a deveni companii de interes comunitar.
- 6** Setarea corectă și timpurie a structurii corporative te izbăvește de multe alte bătăi de cap ulterioare.
- 7** Privește la structura ta din perspectiva imaginii și a brandingului, adică din punctul de vedere al clienților.
- 8** Cere, în caz de necesitate, sfatul specialistului de la un consilier în afaceri sau de la un contabil.
- 9** Ia în considerare parteneriatele în cadrul organizațiilor virtuale.
- 10** Hotărăște ce activități ale afacerii tale trebuie realizate în interiorul companiei și ce activități trebuie subcontractate.

Idei în acțiune

Red Production Company

Companie de producție a filmelor de televiziune

Clocking Off, *The Second Coming* și *Casanova* sunt câteva dintre filmele TV produse de Red Production Company, câștigătoare mai multor premii în domeniu. Scenariul filmului *Queers as Folk*, scris de Russell T. Davies, a fost primul succes după fondarea Red de Nicola Shindler, care avea deja în palmares producții precum *Hillsborough*, cu un scenariu de Jimmy McGovern.

„Producția TV este lumea freelancerilor”, spune directorul general Andrew Critchley, de aceea Red angajează colaboratori externi, mărindu-și sau micșorându-și echipa în funcție de necesitățile fiecărei producții în parte. Cu o echipă de bază alcătuită din opt angajați și închiriind un birou în sediul altei companii TV, Red menține costurile fixe la minimum. Organizație clasică de tip „proiect”, Red poate angaja mai multe sute de oameni pe bază de *freelance* în funcție de variatele sale producții.

Red este o întreprindere de succes în termeni atât artistici, cât și comerciali, profitabilitatea rezultând mai curând din dimensiunile sale decât din marjele de profit, potrivit lui Andrew Critchley. O producție de cinci milioane de lire sterline cu o marjă de numai 5% reprezintă un profit semnificativ de 250 000 de lire sterline.

Red înființează societăți cu răspundere limitată pentru fiecare producție și aceste „mecanisme de unică folosință” (MUF) permite companiei Red să împartă riscurile de afaceri asociate fiecărui proiect în compartimente separate. Red

Production Company Ltd se află în centrul multor altor companii asociate, precum Second Coming Ltd, Linda Green Ltd, Bob and Rose Ltd, fiecare companie fiind un MUF pentru producția asociată. Afacerea legată de fiecare producție în parte este gestionată în cadrul companiei corespunzătoare, iar MUF continuă să activeze și după încheierea proiectului pentru a colecta veniturile din vânzarea drepturilor și încasa banii din comercializarea DVD-urilor cu producțiile respective.

Schimbările în mediul de afaceri pentru producția TV au constat în înclinarea balanței comerciale în favoarea producătorilor independenți care dețin acum un procent mai mare de drepturi intelectuale în producțiile lor. Această se datorează intervenției Pact-ului¹⁹ și modificării reglementărilor Ofcom²⁰. Reacționând la aceste schimbări și profitând de noile oportunități, Red exploatează din ce în ce mai mult proprietatea intelectuală asociată producțiilor sale prin vânzarea drepturilor, a formatului de emisiuni (de pildă, comercializarea formatului *Queer as Folks* către o rețea americană de cablu) și a DVD-urilor cu seriile pe care le-a produs.

Acest marketing și acest mod de comercializare a producției s-a realizat sub sigla „inD”, prezentă pe DVD-uri, un *joint venture* realizat cu companii ce produc emisiuni de diferit gen și care formează împreună societatea inD DVD Ltd.

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

Producții ale companiei Red: *Mine All Mine* (sus) și *Casanova*



Trimiteri la idei sau subiecte asociate din carte:

- * **Structurile separate ale companiei** (vezi p. 75)
- * **Schimbările în mediul extern (Reglementările)** (vezi p. 28)
- * **Costuri fixe joase** (vezi p. 65–66)
- * **Organizațiile virtuale** (vezi p. 75)
- * **Exploatarea proprietății intelectuale prin comercializare** (vezi p. 58)

9

Leadership și management

- Compartimentul dat analizează diferența dintre a lucra „în” afacerea ta și a lucra „pentru” afacerea ta.
- Tot aici sunt analizați oamenii cu abilități manageriale și calități de lideri, atât angajații cât și ceilalți, folosind stiluri de leadership diferite și confruntându-se cu schimbările pe care acesta le presupune.
- De asemenea, se analizează unele aspecte legate de angajarea oamenilor.



”
Lucrezi
în
sau
pentru
afacere?
”

Managementul poate fi definit ca „atingerea unor scopuri cu ajutorul altor persoane”, iar munca de manager ar consta, prin urmare, în a coordona activitățile altor persoane pentru a realiza ceva împreună. Pentru multă lume, tranziția de la „a face ceva de unul singur” la administrarea unei echipe de angajați este foarte dificilă, o situație frecventă în cazul oamenilor creativi care încep de la o afacere individuală pentru a angaja, mai apoi, alte persoane pe măsură ce afacerea crește.

Activitatea de coordonator a managerului poate fi comparată cu cea a controlorului de trafic aerian, a cărui muncă este de a urmări ca avioanele să aterizeze și să decoleze în siguranță, fără coliziuni. Munca controlorului de zbor nu este de a pilota avioanele. Frustrarea statutului de manager este că nu mai poți pilota avioanele, deoarece menirea ta de acum este de a coordona munca celorlalți pentru a-i ajuta să o facă cât mai bine.

A lucra „în” sau „pentru” afacere

În majoritatea organizațiilor, pe măsură ce sunt promovați, angajații tind să se îndepărteze tot mai mult de activitatea lor inițială, care i-a atras în organizațiile respective, și această stare de lucruri este caracteristică mai multor categorii profesionale: profesori, oamenii din vânzări, asistentele medicale ș.a. Afirmatia este valabilă și în cazul antreprenorilor creativi, care deseori îmi povestesc cum, pe măsură ce afacerile lor se măreau, aveau tot mai puțin timp pentru activitatea lor creativă și petreceau mai mult timp administrând businessul și conducând alți oameni. Probabil acesta este unul dintre motivele pentru care mulți oameni din business nu urmăresc creșterea întreprinderii, cu alte cuvinte, angajarea mai multor persoane, dar vor să construiască, în schimb, o afacere care să le asigure un anumit stil de viață. Mulți oameni pornesc o afacere, deoarece vor să creeze un loc de muncă pentru ei înșiși, lucrând **în** business, deși, pentru un antreprenor care dorește să-și mărească afacerea, este foarte important să se concentreze **pe** afacere și să muncească **pentru** afacere. Căpitanul unei nave trebuie să navigheze stând pe punte și nu ostentindu-se în camera de motoare. Dacă vrei să construiești o afacere

”
Un
lider
eficient
trebuie
să
utilizeze
stiluri
de
leadership
diferite.

”

Stilurile de conducere

pe care să o vinzi ulterior, trebuie să o faci în așa fel încât, în cele din urmă, să nu fii implicat deloc în aceasta. Este foarte important să-ți formulezi clar scopurile și obiectivele.

A realiza ceva cu ajutorul altor oameni ar putea fi o sarcină dificilă din mai multe motive. Mai întâi, durează mai mult să instruești pe cineva decât să o faci singur. Nivelul de comunicare necesar pentru a-i învăța tot ce știi despre business este greu de atins. De exemplu, atunci când îți angajezi primul administrator, scapi, desigur, de o parte din munca de birou, dar, în același timp, devii dependent de funcția și de obligațiile directoriale. Comunicarea cu echipa este esențială, dar îți poate lua foarte mult timp. Pe măsură ce crește numărul angajaților în întreprindere, crește exponențial și comunicarea atât de necesară cu aceștia. A decide ce trebuie și ce nu trebuie să știe oamenii, cum parvin informațiile la aceștia și cine le comunică este munca de manager prin definiție.

Leadershipul

Cuvântul „leadership” ne trimite deseori cu gândul la unii dintre marii lideri ai națiunilor sau ai mișcărilor populare: Nelson Mandela, Winston Churchill, Mahatma Ghandi, Martin Luther King ș.a. și de aceea poate părea un termen exagerat pentru șeful unei firme de design cu cinci angajați. Cu toate acestea, cerințele pentru leadership (spre deosebire de management) sunt cam aceleași. În linii mari, managementul se concentrează pe a le spune oamenilor *cum* să facă, pe când leadershipul se focalizează pe a le spune oamenilor *încotro* se îndreaptă, iar mai apoi de a-i inspira și de a le da posibilitatea să-și joace propriul lor rol în această călătorie.

Un lider eficient trebuie să cunoască **stiluri de conducere** diferite și, în mod ideal, să vorbească fluent toate „limbajele” leadershipului, folosindu-le în chip potrivit și la timpul potrivit în funcție de împrejurări. Stilurile de leadership pe care le-am identificat mi-au fost sugerate de Daniel Goleman²¹:

Dictatorul – șeful macho;

Vizionarul – șeful care te inspiră prin viziune;

Populistul – șeful atractiv, sociabil;

Consilierul – șeful care îți poate da oricând un sfat, democratic;

Supermanul – șeful care stabilește un ritm rapid de lucru;

Educatorul – șeful care îi instruește și îi ajută pe angajați să se dezvolte sub aspect profesional.

Trucul rezidă în a fi capabil să utilizezi toate aceste stiluri de conducere și să știi când este mai potrivit să o faci.

Deseori se spune în glumă că afacerea este ok, dar nu și dacă ai clienți, și că leadershipul și managementul ar fi mult mai ușoare, dacă nu ar implica comunicarea cu oamenii. Adevărul este că ai de-a face cu tot felul de oameni: angajați, parteneri, clienți, asociați, furnizori ș.a. care pot fi, câteodată, incomozi, pretențioși, hiperentuziaști, distrați, vorbăreți, încăpățânați sau pe de-a dreptul iraționali!



Inteligența emoțională

Pentru a lucra bine cu oamenii, este esențial să dai dovadă de multă **intelență emoțională**, pe care o definesc ca „abilitatea de a ne controla eficient pe noi înșine și relațiile noastre cu alți oameni, înțelegând ce simțim noi înșine, dar și ceilalți, recunoscând că ființa umană este constituită atât dintr-o latură emoțională, cât și din una rațională”.

Nu este o coincidență faptul că oamenii care ajung să devină lideri ai afacerilor sau instituțiilor lor sunt cei care posedă abilități de comunicare și inteligență emoțională, nu numai o specialitate creativă, academică sau tehnică.

Există diferite tipuri de leadership – nu trebuie să corespunzi neapărat stereotipului de macho carismatic. Unii dintre cei mai buni lideri sunt oameni modești, dar și extrem de zeloși pentru companiile lor – e ceea ce se numește **lider de Nivelul 5**²².



Liderul de Nivelul 5

Liderii inspiraționali oferă ceea ce majoritatea angajaților afirmă că-și doresc de la șefii lor – inspirație –, deși numai 11% dintre aceștia spun că au parte de așa ceva, potrivit unui sondaj efectuat în Marea Britanie de Department of Trade and Industry (Departamentul pentru Industrie și Comerț)²³.

Liderii cu gândire laterală, nestandardizată caută și trag cu urechea la ideile care vin din afara industriei sau a culturii lor pentru a descoperi idei bune sau tehnici noi, iar mai apoi le implementează creativ în întreprinderile lor. Prin urmare, liderii din industriile creative, ce se caracterizează prin gândire laterală, vor recunoaște întotdeauna ideile care vin din afara domeniului creativ și vor da dovadă de multă imaginație atunci când le vor aplica în cadrul acestui domeniu.

”
Majoritatea
angajaților
își
doresc
de
la
șefii
lor
inspirație.

”

Gestionarea schimbării

„Gestionarea schimbării” este un subiect de discuție peren în afaceri din moment ce schimbarea în sine este constantă. Dar „managementul schimbării” este, într-o măsură oarecare, o denumire neadecvată. Eu prefer termenul „dirijarea schimbării”, deoarece, și acest lucru este foarte important, schimbarea are nevoie de tot atât leadership ca și managementul însuși, iar „gestionarea schimbării” tinde să sugereze că schimbarea este o sarcină administrativă sau tehnică. În realitate, aceasta înseamnă, mai curând, să-i faci pe oameni să aibă o viziune și să le dai libertatea și sprijinul necesar pentru a face tot ce trebuie ca să o atingă.

Angajarea personalului

Dirijarea și administrarea oamenilor îi vizează, bineînțeles, pe angajați, dar angajarea de personal nu este singura modalitate de a mări afacerea ori de a-i conduce pe oameni.

Argumentele „pro” și „contra” angajării de personal permanent, pe de o parte, și a colaborării cu *freelanceri* trebuie analizate cu atenție, unele organizații apelând masiv și concomitent și la unii, și la alții. **Peppered Sprout** este un exemplu de afacere care apelează la angajați permanenți cu contracte de muncă, dar și la artiști pe care îi găsește în bazele de date ale colaboratorilor externi. Afacerile în rețea sau organizațiile virtuale predomină în sectorul creativ. **Vezi Capitolul 8: Cum să-ți organizezi afacerea** pentru mai multe idei despre structurile acestora.

Beneficiile angajării de personal permanent rezidă, în fond, în accesul constant și exclusiv la timpul și expertiza acestuia, dar și în dreptul de proprietate asupra produselor create de angajați. **Vezi Capitolul 6: Protejează-ți creativitatea!** Partea negativă constă în obligația de a achita salariile – costuri fixe – și responsabilitățile legale ale unui angajator.

Colaboratorii externi îți pot furniza calificarea de care ai nevoie și doar atunci când ai nevoie, fără costuri fixe, deși salarizarea prin plată cu ora ar putea fi mai mare. Responsabilitatea este mai mică, dar la fel este și controlul asupra timpului, disponibilității și creativității freelancerilor.

Pasul de la statutul de afacere individuală la angajarea primului membru al echipei este unul crucial, marcând tranziția de la a lucra **într-o** afacere la a lucra **pentru** o afacere.

Idei în acțiune – vezi pagina 70

La o etapă foarte timpurie, **JAB Design** a cerut sfatul juriștilor înainte de a da o formă definitivă contractului de angajare (dar și contractelor comerciale). Capacitatea de a fi mereu la curent cu reglementările din codul muncii și din domeniul fiscal (taxe și beneficii), de a pune bine la punct mecanismul de angajare în muncă, precum și procedurile de evaluare a angajaților, dezvoltarea acestora, remunerarea, gestionarea litigiilor de muncă și a chestiunilor disciplinare sunt încă un aspect al managementului în cadrul unei întreprinderi creative de succes.



Aspecte-cheie

- 1 Ești pregătit să devii un „controlor de trafic aerian”?
- 2 În ce măsură lucrezi „în” sau „pentru” afacere?
- 3 Fii lider, precum și manager.
- 4 Angajații tăi fac parte din cele 11% care sunt inspirate de liderul lor?
- 5 Ești un lider care dă dovadă de gândire laterală și care învață de la alte industrii, adaptându-le ulterior ideile?
- 6 Găsește timp pentru a comunica cu membrii echipei tale și pentru a-i face pe aceștia să comunice între ei.
- 7 Învață și folosește cele șase stiluri de conducere diferite.
- 8 Dezvoltă-ți inteligența emoțională pentru a fi capabil să lucrezi și mai bine cu oamenii.
- 9 Cântărește argumentele „pro” și „contra” ale angajării de personal permanent și ale colaborării cu *freelancerii*.
- 10 Asigură-te că procedurile și contractele tale de angajare sunt impenetrabile și actualizate.

Idei în acțiune

The Team

Consultanță în comunicarea brandurilor

În 2002, 2003 și 2004, **The Team** a fost cotată de *Design Week* drept cea mai eficientă companie de consultanță în comunicarea brandurilor din Marea Britanie. Compania etalează cu mândrie o listă impresionantă de clienți din sectoarele privat, public și nonprofit ale economiei, inclusiv Vodafone, NHS, Comic Relief, BBC, Chartered Institute of Personnel and Development, Beatles și Poliția Metropolitană.

Directorul general Julian Grice a fost unul dintre cei patru designeri care au pornit, vreo treizeci de ani în urmă, afacerea **The Team**. „Pe atunci, erau, de fapt, patru afaceri autonome, fiecare designer adopta un model de business diferit, avea de-a face cu clienți diferiți și se concentra pe diferite tipuri de comenzi”, spune Julian.

Acum optsprezece ani, **The Team** și-a evaluat punctele tari și slabe și a ajuns la concluzia că „nu avea un lider”. Drept rezultat, **The Team** și-a regândit afacerea și are deja la activ câteva generații de echipe manageriale din care fac parte oameni „aleși pentru modul în care știu să îmbine competențele cu experiența. Opt oameni, fiecare cu vocea lui distinctă”, după cum îi descrie Julian.

Succesul **The Team** este rezultatul integrării deliberate a creativității și businessului. Rolul lui Julian ca lider presupune „crearea unei atmosfere de lucru în care punctele de vedere ale anagajaților să fie respectate, indiferent de funcțiile îndeplinite de aceștia, «creative» sau «de afaceri»”, după cum spune el însuși. După aceasta, **The Team** a fost capabil să îmbine variatele sale talente pentru a se concentra pe

nevoile clienților. „Ne place să realizăm ceva pentru clienți”, adaugă Julian.

Lucrând într-un domeniu pe care Julian nu îl crede, în general, foarte bun în ceea ce privește gestionarea relațiilor cu clientela, compania **The Team** se mândrește că a reușit să fie „extrem de pragmatică, aplicând gândirea creativă la situații din viața reală”. „Creativitatea nu figurează pe agenda de lucru, spune Julian, deoarece se presupune că este în tot ceea ce facem.” La **The Team**, totul se produce în contextul comenzilor concrete pe care le fac clienții, compania focalizându-se pe nișe de piață concrete.

La sfârșitul anilor 1990, **The Team** a făcut în mod conștient pasul spre clienții din sectorul public. Aceasta s-a datorat, pe de o parte, revelației că cele mai bune produse ale companiei au venit din pasiunea echipei pentru tot ce ține de comunicare și, pe de altă parte, dorinței de a evita ciclul economic care afectează sectorul privat. Pe măsură ce compania a crescut și a investit în talente și mecanisme de lucru, migrarea în sectorul public a devenit mai focalizată.

The Team are o strategie cât se poate de clară, știe cine îi sunt clienții și, mai cu seamă, ce nu are de gând să facă. Din rațiuni etice, politica companiei este de a spune „nu” clienților potențiali din domenii precum industria tutunului, apărarea și dezvoltările imobiliare. Din rațiuni ceva mai practice, compania nu se va apuca de proiecte pentru care nu are specializarea tehnică necesară, precum comerțul cu amănuntul ori ambalajele. Analiza

www.theteam.co.uk

riscului este, de asemenea, un factor important, The Team declinand afacerile care comportă riscuri asociate unor clienți și proiecte particulare.

În domeniul dezvoltării personalului, The Team îmbină, din nou, principiile cu pragmatismul. Pentru a spori angajamentul membrilor echipei și a reduce rularea personalului, The Team a colaborat strâns cu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) pentru a adopta cele mai bune practici în managementul resurselor umane. Fiecare membru al echipei are un Portofoliu de Dezvoltare Personală ori un PDP care, și acest lucru este foarte important, este întocmit de angajat, nu de manageri. „Împărtășim opinia că orice poate deveni o oportunitate de a învăța ceva” – astfel descrie Julian „procesul de învățare”, menționând, de asemenea, un șir de instrumente cu ajutorul cărora angajații pot învăța ceva la locul de muncă și adăugând că, în mod ironic, instruirea formală se dovedește a fi, deseori, instrumentul cel mai puțin eficient.

Julian Grice



The Team își recrutează echipa din colegiile de design, cu care menține o legătură strânsă prin intermediul profesorilor-cheie. Oferind oportunități de relocare pentru studenți, compania poate evalua angajații potențiali, atât în ceea ce privește creativitatea lor, cât și mai ales abilitatea lor de a lucra în mod pragmatic pentru clienți – un alt exemplu de eficiență a companiei The Team în îmbinarea gândirii de afaceri cu gândirea creativă.

Trimiteri la idei sau subiecte asociate din carte:

- * **Îmbinarea eficientă a creativității cu afacerile** (vezi p. 8)
- * **Evaluarea punctelor tari și a punctelor slabe** (vezi p. 17)
- * **Segmentarea pieței** (vezi p. 37)
- * **Focalizarea pe nevoile clienților** (vezi p. 36)
- * **Leadershipul** (vezi p. 82)
- * **A spune „nu!”** (vezi p. 92)
- * **Analiza riscurilor** (vezi p. 100)
- * **Dezvoltarea profesională continuă** (vezi p. 21)
- * **Portofoliile de dezvoltare personală** (vezi p. 21)
- * **Procesul de învățare** (vezi p. 22)

10

Fezabilitatea afacerii

- Acest capitol îți oferă oportunitatea – și tehnica specifică – de a testa fezabilitatea ideilor tale de afacere, astfel încât să le poți alege pe acelea care îți vor furniza o formulă fezabilă pentru afacerea ta creativă.



”

Părerea
că
ideile
tale
creative
merită
să aibă
succes
în
afaceri
ar
putea
fi fatală.

”

A spune „nu!”
vezi pagina 92

Ești creativ și urmărești niște scopuri, dar nici creativitatea, nici scopurile nu sunt suficiente în sine. Ai nevoie de o formulă de afaceri fezabilă. Altfel, ai putea suferi un eșec, așa cum au pățit-o atâția alți oameni creativi, inteligenți și entuziaști înaintea ta.

Ideea că orice formă a creativității poate fi transformată într-o afacere de succes ar putea fi fatală, ca și convingerea că minunata ta creativitate „merită” să aibă succes în afaceri. Încercatul amestec dintre scripitoarea creativitate și o anumită cantitate de clienți potențiali ar putea să nu fie de ajuns pentru crearea unei formule de afaceri cu ajutorul căreia să poți atinge rezultatul financiar scontat. Talentul constă în a fi capabil să recunoști care formulă ar putea fi câștigătoare, și care – nu, dar mai ales să o faci cât mai repede pentru a evita pierderile ulterioare de timp prețios, de energie și de bani.

Pentru aceasta, ai nevoie nu de o idee rigidă și de o metodă de selectare a afacerilor fezabile, ci de mult mai multe, pentru a o alege pe cea mai bună dintre cele mai bune. Din moment ce suntem în stare să generăm mai multe idei, a considera o idee particulară drept nerealizabilă nu este un „eșec”, ci încă un pas pe drumul tău spre succes. Efortul pe care trebuie să-l faci antreprenorii și cei care vor să îi ajute nu este de a se apuca de prima idee care le vine în minte și de a o face să lucreze cumva, investind în aceasta bani, organizând consiliere marketologică și cursuri de instruire. Efortul rezidă și în **a spune „nu!”** acelor idei care au toate șansele să nu fie realizabile.

Este nevoie, prin urmare, de o metodă de examinare a ideilor pentru a afla care dintre acestea este (sau nu) realizabilă, selectând, în cele din urmă, una sau două cu șanse mai mari de succes. Trebuie să generăm, întâi de toate, mai multe idei și mai apoi să găsim o metodă de a o selecta pe cea mai bună. Eu folosesc o tehnică de evaluare a fezabilității întreprinderilor creative pe care o numesc **filtrul fezabilității**²⁴.



Filtrul fezabilității

Filtrul fezabilității

Acesta oferă o cale de evaluare a celor mai bune și strălucite idei, proiecte și oportunități de afaceri prin două modalități simultane:

Utilizează oare acestea întreaga noastră creativitate și, totodată, îi permit să se manifeste plinar?

Există oare o piață pe care am putea lucra în mod profitabil pentru a crea fluxuri de venit sustenabile?

În mod evident, aceste întrebări cer răspunsuri în contextul valorilor pe care le împărtășim.

Filtrul fezabilității ar trebui aplicat fiecărui produs, serviciu sau proiect pe care îl vizezi, pentru a le identifica pe acelea care întrunesc cele mai bune punctaje la ambele întrebări:

CREATIVITATEA COMPETITIVĂ
este gradul în care poți soluționa problemele clienților mai bine decât concurenții tăi.

ADECVAREA LA PIAȚĂ
este gradul în care clienții specifici și segmentele de piață particulare te pot ajuta să-ți atingi obiectivele financiare.

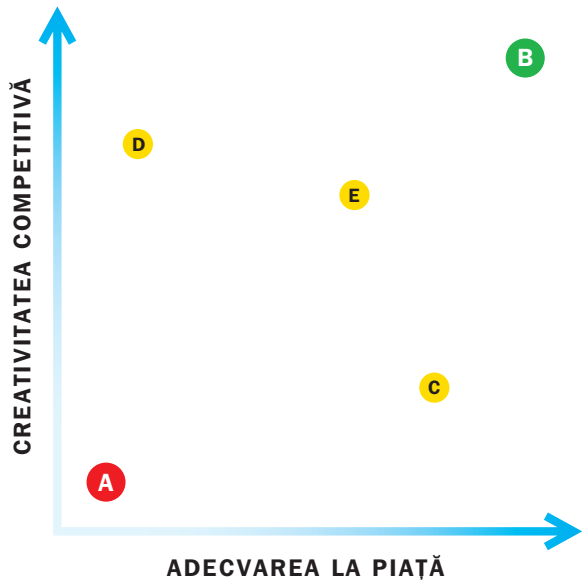


Diagrama de mai sus este ilustrată prin două exemple contrastante:

- A** Este un produs sau un serviciu în care creativitatea ta este mai puțin capabilă să aducă beneficii clienților decât concurenții tăi ȘI unde segmentul de piață nu furnizează un venit net suficient.
- B** Este un produs sau un serviciu care îți utilizează creativitatea pentru a aduce clienților beneficii mai mari decât concurenții tăi, IAR clienții sunt destul de numeroși, capabili și dornici să plătească prețul pe care îl ceri.

De exemplu, o companie ce se ocupă cu designul web ar putea avea un șir întreg de abilități și mai multe piețe posibile.

O idee ar fi să proiecteze site-uri web pentru școli, dar filtrul fezabilității evidențiază faptul că există concurenți care deservesc mai bine această piață, dar și faptul că școlile nu au bugetul necesar pentru ca efortul depus să fie viabil sub aspect financiar. (Ambele realități sunt reprezentate în diagramă prin **A**.)

Pe de altă parte, opțiunea de a lucra pentru agenții guvernamentale ar putea apărea ca un domeniu de activitate unde există un avantaj competitiv și un segment de piață lucrativ sub aspect financiar. (Faptul acesta este reprezentat în diagramă prin **B**.)

De asemenea, sunt posibile și alte poziții în filtru, acestea fiind reprezentate prin **C**, **D** și **E**.

Reprezentând grafic idei diferite pe filtrul fezabilității, le putem alege pe acelea care vor produce cele mai realizabile elemente pentru **formula ta de afaceri**. Utilizând filtrul fezabilității, laolaltă cu ideile creative noi, poți îmbina know-how-ul afacerilor cu creativitatea pentru a identifica mai repede o formulă viabilă.

”
Fii
gata
să
spui
«nu!»
”

Am utilizat filtrul fezabilității pentru a ajuta multe afaceri creative. Acesta ar putea fi valabil și pentru organizațiile nonprofit. **The Windows Project** a folosit o metodă bazată pe abordarea dată pentru a selecta oportunitățile care îmbinau abilitățile creative ale echipei cu viabilitatea financiară în contextul **misiunii** și **valorilor** sale specifice.

Dacă o propunere nu întrunește toate criteriile pentru a deveni o formulă de afaceri, posibil că trebuie amendată ori regândită din temelii.

Și e ok! Mai bine să-ți revizuiеști propunerea și să o aduci la condiția necesară decât să te grăbești și să ratezi. Ca oameni creativi, ne putem gândi la o mulțime de alte idei, dacă primele câteva nu se înscriu într-o formulă de afaceri.

Celelalte capitole din cartea de față te vor ajuta să proiectezi și să-ți reconsideri ideile, ținând cont de condițiile schimbătoare, de nevoile clienților, de forțele concurente și de alte aspecte ale businessului. Apoi, apelează la filtrul fezabilității pentru a le testa și revizui până o decelezi pe cea mai bună.

„Nu!”

Faptul de **a spune „nu!”**²⁵ unor proiecte nerealizabile sau ne-strategice trebuie considerat drept un punct forte, și nu o slăbiciune.

Timothy Chan, omul de afaceri chinez care conduce o întreprindere ce elaborează jocuri computerizate și unul dintre cei mai bogați oameni din China, se raportează, în această privință, la Bill Gates, afirmând că fondatorul Microsoft a ajuns atât de sus pentru că a știut să reziste ispitelor²⁶. Ambii au destui bani pentru a se aventura în alte industrii, cu toate acestea, se conduc de o autodisciplină strategică ce nu le îngăduie să-și diversifice afacerea.



Aspecte-cheie

- 1** Talentul creativ nu merită „în mod automat” succes în afaceri.
- 2** Fezabilitatea businessului constă în a găsi o formulă de afaceri în care aspectele particulare ale creativității tale se potrivesc cu nevoile particulare ale clienților.
- 3** Care aspect al creativității tale poate satisface nevoile particulare ale clienților mai bine decât concurenții tăi?
- 4** Ce segmente specifice ale pieței îți pot furniza fluxuri de venit adecvate?
- 5** Utilizează filtrul fezabilității pentru a evalua diferite opțiuni pentru idei de afaceri, proiecte, produse, servicii și segmente de piață.
- 6** Filtrul fezabilității este valabil și pentru organizațiile nonprofit.
- 7** E mai bine să testezi ideile prin filtrul fezabilității și să afli că acestea ar putea să nu funcționeze decât să le testezi în viața reală, cu posibile pierderi de moral, bani, timp și de alte resuse.
- 8** Fii pregătit să-ți reformulezi ideile pentru a le face fezabile.
- 9** Nu ezita să revii la diferite capitole din această carte atunci când îți regândești ideile.
- 10** Pe măsură ce testezi fezabilitatea unor opțiuni diferite, rămâi fidel valorilor și pasiunii tale creatoare.

Idei în acțiune

Mando Group

Consultanță în design și dezvoltarea site-urilor web

„Mando Group este o companie de consultanță în design și dezvoltarea site-urilor web. Misiunea noastră este să-i ajutăm pe clienți să devină mai performanți.”

„Aceasta este declarația de misiune [a companiei]”, spune directorul general al Mando Group, Matt Johnson, „dar am reformulat-o de mai multe ori timp de cinci ani pentru a o face concisă și precisă”. Mando Group știe exact cu ce se ocupă și mai ales cu ce *nu* se ocupă. Dezvoltarea web constituie 80% din afacere, celelalte 20% venind din activitățile de design. Compania nu se apucă de proiecte care se află în afara acestor domenii de activitate.

Matt și partenerul său de afaceri Ian Finch au construit o cultură corporativă bazată pe câteva valori. Creativitatea, Deschiderea, Sensibilitatea și Angajarea sunt cele patru valori pe care se sprijină modul în care aceștia fac business, Matt și Ian recrutându-i în companie doar pe cei care le pot îmbrățișa.

Afacerea a fost înființată în 1997 de trei studenți, capitalul social fiind adunat din creditele lor pentru studii, și până în 2002 a funcționat sub denumirea de „Web Shed”. Cu ajutorul Merseyside ACME și al împrumuturilor luate din surse diferite, compania acumulase, într-un moment dat, datorii de circa 250 000 de lire sterline, bani pe care directorii i-au investit masiv în dezvoltarea afacerii pentru a realiza ambițiile de creștere ale companiei.

Mando are „pasiunea pentru reușită” și se poate „concentra agresiv” pe afacerile câștigătoare, afirmă Matt. Primele contracte cu

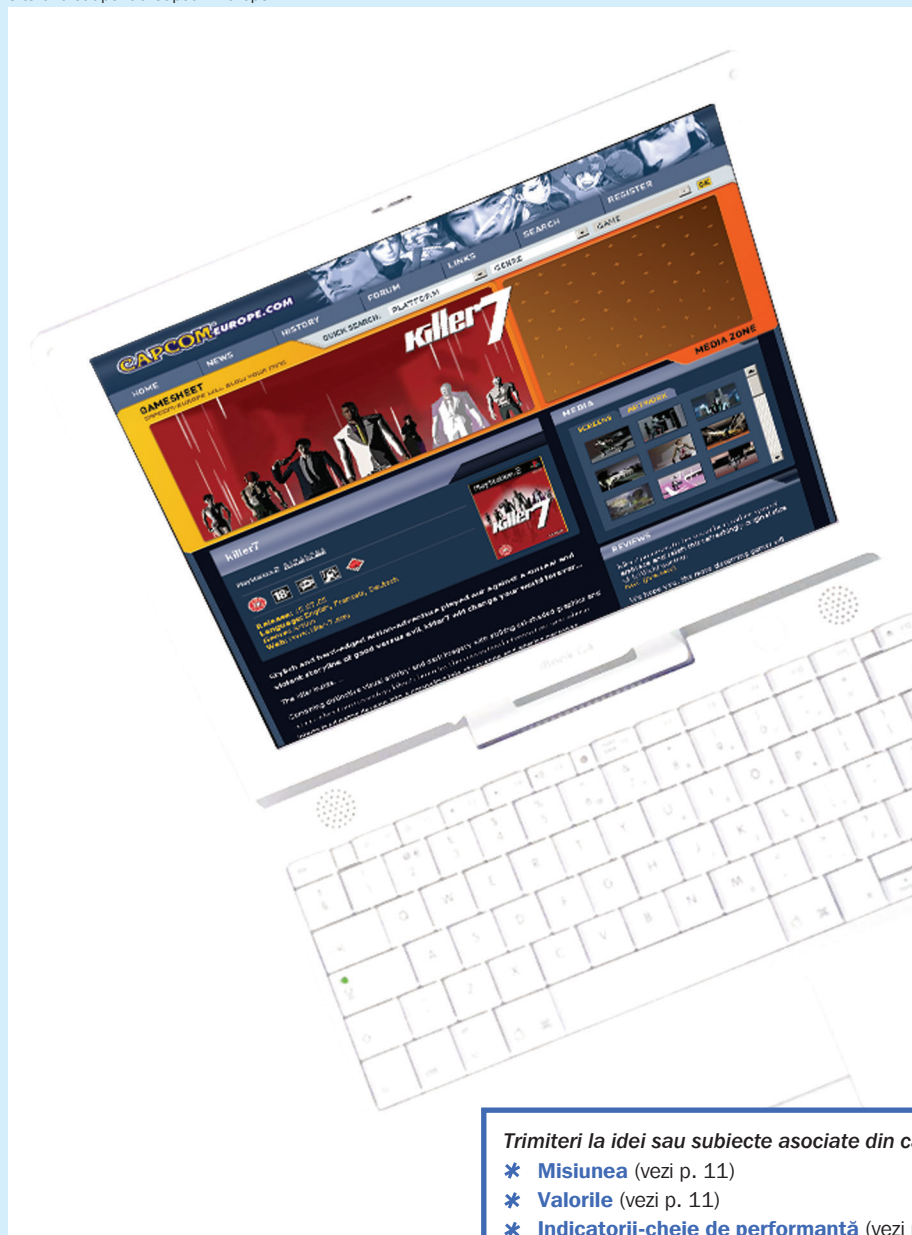
Mersey TV pentru producțiile *Brookside* și *Hollyoaks* au deschis larg ușa altor clienți, inclusiv gigantului internațional Capcom, specializat în jocuri de computer.

Mando Group se focalizează aproape exclusiv pe sectorul public și pe întreprinderile mijlocii, spunând „nu” comanditarilor potențiali care nu se înscriu în profilul de clienți pe care compania i-ar putea deservi cel mai bine și, totodată, în mod profitabil. Acest profil este determinat, între alți factori, de dimensiunile companiei, de reședință și de ratingul de creditare. Matt admite că, la început, nu au avut destulă putere de voință pentru a refuza unele oferte, deoarece aveau o disperată nevoie de bani. Astfel, au ajuns să aibă de-a face cu „clienți de coșmar” și care s-au dovedit a fi, în cele din urmă, mult mai puțin profitabili decât creditele pe care le-ar fi putut lua în momentul respectiv.

Mando folosește indicatorii-cheie de performanță (Key Performance Indicators, KPIs) pentru a evalua, săptămânal sau lunar, performanța afacerii. Acești indicatori includ parametri precum vânzările, identificarea și urmarea oportunităților de afaceri noi, ofertele trimise clienților, numărul încasat, prognozele economice și analiza debitorilor, precum și profitabilitatea. Toate aceste date sunt utilizate zilnic în scopuri de informare managerială și formează baza raporturilor întocmite pentru Consiliul de conducere al companiei.

Indicatorii-cheie de performanță alcătuiesc tabloul de bord al afacerii pe care Matt îl urmărește pe măsură ce-și conduce cu succes businessul spre noi obiective de creștere.

www.mandogroup.com



Trimiteri la idei sau subiecte asociate din carte:

- * **Misiunea** (vezi p. 11)
- * **Valorile** (vezi p. 11)
- * **Indicatorii-cheie de performanță** (vezi p. 99)
- * **Împrumuturile** (vezi p. 66)
- * **Focalizarea pe segmentele de piață** (vezi p. 37)
- * **A spune „nu!”** (vezi p. 92)

11

Calea ta spre succes

- Capitolul de față adună toate elementele analizate până acum și formulează un plan specific pentru afacerea ta creativă fezabilă.



Viziunea
vezi pagina 11

 **Strategia de afaceri**

 **Formula de afaceri**

 **Analiza PTSOR**

Mai întâi, trebuie să știi cu exactitate ce vrei să obții – **viziunea ta**.

Mai apoi, ai nevoie de un plan realist pentru a realiza acest scop – **strategia ta de afaceri** sau calea ta spre succes. Această cale trebuie să se bazeze pe o formulă de afaceri unică.

O **formulă de afaceri** este un amestec irepetabil între produse/serviciile particulare la care te pricepi cel mai bine și clienții sau segmentele de piață selectate cu grijă, și care se pot îmbina pentru a produce rezultatul financiar scontat, conform valorilor tale.

O formulă de afaceri fezabilă trebuie să se bazeze pe o evaluare realistă a pieței, a concurenților, dar și pe **analiza PTSOR** a punctelor tari și slabe, combinate cu oportunitățile și riscurile pe care le presupune o lume în permanentă schimbare.

Evident, vei miza pe punctele tale forte, vei profita de oportunități, vei înțelege pe deplin nevoile clienților selectați și vei da dovadă de multă agerime când îți vei găsi locul printre concurenți.

Cei șapte pași spre succes

Total poate fi redus la șapte pași simpli:

1. **Formulează clar scopul pe care îl urmărești – viziunea ta.**
2. **Cunoaște-te pe tine însuși și situația ta curentă.**
3. **Înțelege nevoile clienților, competiția și factorii externi.**
4. **Creează cu grijă formula ta de afaceri unică.**
5. **Întocmește un plan de acțiuni – strategia ta de afaceri.**
6. **Pune planul în acțiune.**
7. **Ține-te de acest plan și fii gata să spui „nu!”.**

”
Formulează
clar
scopul
pe
care
îl
urmărești.

A spune „nu!”
vezi pagina 92

Desigur, vei avea de făcut o mulțime de lucruri pe parcurs (sarcinile) și de luat unele decizii importante (tacticele), dar strategia ține întotdeauna de provocările esențiale – pietrele de hotar sau răspântiile pe care le vei întâlni în cale. Nu poți planifica lista de sarcini exactă și detaliată ori prezice tactica la care va trebui să apelezi, dar va trebui cu certitudine să faci mai mulți pași mari și esențiali. Aceștia vor fi diferiți pentru fiecare întreprindere, dar ar putea include aceleași aspecte vitale, precum găsirea unui partener internațional, investițiile în tehnologiile noi, protejarea și exploatarea proprietății intelectuale, atragerea investițiilor etc.

O modalitate creativă de a te gândi la toate aceste lucruri este să-ți închipui că ești în viitor și că deja ai atins succesul. Într-un interviu imaginar, povestind istoria drumului tău spre succes, analizează retrospectiv deciziile și acțiunile-cheie care s-au dovedit a fi momentele de cotitură sau ingredientele vitale ale reușitei. E posibil că vei identifica astfel, privind dinspre viitor, patru sau cinci mișcări decisive. Revenind în prezent, vei avea deja la dispoziție o listă cu acțiunile de bază pe care trebuie să le faci.

Notează că sfatul acesta e valabil nu numai pentru afacerile comerciale, dar și pentru organizațiile nonprofit și poate fi aplicat atât pentru a atinge obiective personale, cât și organizaționale.

Implementarea unei strategii nu este întotdeauna ușor de planificat, din moment ce nu poți prezice cu exactitate cum și când se vor ivi oportunitățile concrete sau se vor schimba circumstanțele, dar dacă știi ce vrei, poți privi în direcția corectă și sesiza oportunitățile care îți ies în cale.

Un ingredient vital în procesul de implementare a planului este să te ții de el, iar aceasta înseamnă că trebuie să înveți să **spui „nu!”** oportunităților care nu se conformează formulei tale de afaceri și planului strategic.

Evaluarea performanței

Pe parcurs, va trebui să monitorizezi progresul în diferite moduri: mai întâi, pentru a fi sigur că nu te abați substanțial de la formula ta de afaceri și că ești pe calea cea dreaptă spre obiectivele-cheie; mai apoi, pentru a fi sigur că afacerea ta progresează în ritmul potrivit. Deciziile privind ceea ce trebuie sau nu trebuie îmbunătățit sunt partea integrantă a unei strategii de afaceri limpezi.



Indicatorii-cheie de performanță

Idei în acțiune – vezi pagina 94



Panoul de bord al afacerii

După aceasta, poți fixa obiective concrete pentru ameliorarea unor aspecte importante, care pot fi numite **indicatori-cheie de performanță**. În funcție de afacerea în care te afli, acești indicatori pot presupune obiective pentru vânzări, satisfacerea nevoilor clientelei, profitabilitate, inovație, creștere, pătrunderea pe piață, dezvoltarea unor abilități de bază etc. Vezi **Mando Group**.

Dacă utilizezi **panoul de bord echilibrat**²⁷, acesta ar trebui să includă măsuri financiare, dar nu numai. **Panoul de bord al afacerii** pentru întreprinderea ta trebuie să țină cont, de asemenea, de clienți, de creativitate, de învățare și eficiență. Abordarea aceasta îți oferă un panou de control al afacerii care îți va arăta mereu cum evoluează lucrurile și care îți va aduce rapid în atenție tot ce nu merge bine, astfel încât să poți lua imediat măsurile necesare.

Imaginează-ți că, timp de un an de zile, ești departe de businessul tău, dar vrei să știi cum merg lucrurile. Care sunt informațiile esențiale pe care ai dori să le primești, săptămânal, pe o singură foaie de hârtie pentru a avea la dispoziție o prezentare generală a afacerii? Răspunsul la această întrebare sunt, de fapt, specificațiile tale pentru proiectarea unui **panou de bord** propriu.



Abordarea Triple Bottom Line

În funcție de filozofia și prioritățile tale, ai putea evalua succesul folosind metoda **Triple Bottom Line** care măsoară performanța financiară, beneficiile sociale și impactul ambiental al afacerii tale. Acesta este modul în care își evaluează succesul întreprinderile sociale și care este adoptat de tot mai multe corporații mari, dornice să demonstreze că motivațiile lor nu sunt doar de natură financiară.



”
Ghidul
tău
de
buzunar
pentru
o
călătorie
captivantă.
”

Riscurile

Riscurile sunt parte a oricărui business și va trebui întotdeauna să-ți asumi riscuri calculate pe baza **analizei riscurilor**. Te vei confrunta, probabi, cu un șir de riscuri financiare sau legale, precum și cu riscuri pentru brandul tău și pentru bunăstarea ta personală.

Analiza riscurilor este pur și simplu procedeul de enumerare a tuturor riscurilor și de ierarhizare a acestora în funcție de probabilitatea și de impactul lor negativ potențial asupra afacerii tale. Ideea este, bineînțeles, de a minimiza riscurile, concentrându-te mai întâi pe acelea care se află în topul ambelor liste și elaborând planuri pentru a le face mai puțin probabile și/sau pentru a le reduce cât mai mult impactul. O evaluare calculată a riscurilor este un element important în opțiunea ta pentru cea mai bună cale spre succes. Un plan de acțiuni privitor la riscuri te va ajuta să înaintezi pe acest itinerar evitând accidentele.

Planurile de afaceri

De regulă, ai nevoie de un plan detaliat de afaceri pentru a le explica investitorilor și partenerilor intențiile pe care le urmărești. Este, de asemenea, important ca acest plan să ofere și un ghid de uz intern pentru proprietari/directori și membrii echipei. Unii cred că întocmirea unui plan de afaceri este un coșmar. Alții descoperă că exercițiul acesta produce un document fără folos. În ambele cazuri, cauza reticențelor este că afacerea propusă nu se înalță pe temeliile solide ale unei formule de afaceri fezabile.

Este esențial să stabilești principiile de bază ale **motivelor** pentru care plănuiești o afacere, precum și ale **modului** în care plănuiești să o realizezi. Din clipa în care ai claritate în această privință și ai cadrul general al unei formule realizabile, care îmbină abilitățile tale și nevoile clienților pe care i-ai selectat într-o manieră sustenabilă sub aspect financiar, calea ta spre succes se va limpezi, iar restul planului tău de afaceri se va elabora relativ ușor.

Nu există un model standard pentru un plan de afaceri. În realitate, nici nu trebuie să-l numești plan de afaceri – **The Windows Project** a preferat termenul de **plan de dezvoltare**. Este doar modul în care elaborezi un plan atât pentru tine, cât și pentru ceilalți într-o manieră cuprinzătoare, clară și folositoare. Planul acesta trebuie să răspundă la întrebările pe care le poate

pune un potențial partener sau investitor. Cele mai bune planuri de afaceri sunt cele la care un antreprenor creativ deseori vrea să facă referință și care este actualizat continuu pe măsură ce trece timpul și se schimbă circumstanțele.

Planul tău de afaceri descrie calea ta spre succes. Este ghidul tău de buzunar pentru o călătorie captivantă și care te ajută să mergi fără să te abați în direcția aleasă pe măsură ce aventura se desfășoară.



Aspecte-cheie

- 1** Formulează-ți clar scopurile – viziunea ta.
- 2** Cunoaște-te pe tine însuși, afacerea ta și pe toți cei implicați în aceasta.
- 3** Identifică oportunitățile și amenințările folosind radarul de afaceri și lista de verificare ICEDRIPS.
- 4** Utilizează filtrul fezabilității.
- 5** Identifică pașii cruciali la care, cu timpul, vei privi ca la momente de cotitură.
- 6** Analizează riscurile, apoi minimizează-le.
- 7** Evaluează-ți progresele, monitorizând aspecte importante cu ajutorul panoului de bord al afacerii tale.
- 8** Fii pregătit să spui „nu” lucrurilor care te distrag de la planul tău de afaceri.
- 9** Formulează corect principiile de bază și atunci planul de afaceri va fi ușor de întocmit.
- 10** Fă un plan de afaceri (ori un plan de dezvoltare) pentru uz propriu, ca pe un ghid pentru viitoarea ta călătorie.

Idei în acțiune

The Windows Project

Proiectul comunitar de scriere creativă

The Windows Project este o organizație nonprofit ce are ca misiune promovarea proiectelor ce le îngăduie oamenilor să-și dezvolte creativitatea prin scris, în toate segmentele comunității.

Fondat de Dave Ward și Dave Calder aproximativ 25 de ani în urmă, The Windows Project a dovedit spirit inovator în organizarea atelierelor de creație în centrele comunitare, în centrele de tineret și în școli. The Windows Project are peste 40 de membri, inclusiv scriitorul cu renume internațional Levi Tafari, acționând ca o agenție între scriitori și comunitate.

Cu gândul la viitor, The Windows Project se angajează să rămână loial misiunii sale, căutând, totodată, oportunități noi și captivante într-o lume ce se schimbă rapid. Organizația urmează să promoveze proiecte în domenii noi și în comunități mai largi și, bineînțeles, pentru comunități online și virtuale.

Succesul proiectului care durează atâția și atâția ani s-a produs în împrejurări schimbătoare, de aceea The Windows Project și-a făcut planurile de viitor în urma unei analize a mediului extern, folosind lista de verificare ICEDRIPS pentru a identifica oportunitățile și amenințările.

Schimbările în modul în care sunt finanțate școlile, reglementările stricte privind protecția copilului pentru cei care lucrează cu tinerii, inclusiv controalele celor de la Criminal Records Bureau (Biroul de Caziere judiciară în Marea Britanie – *n.tr.*), reorganizarea

sistemului de finanțare a artelor, curriculumul național și inspecțiile naționale *via* Ofsted, toate acestea sunt provocări cărora The Windows Project trebuie să le facă față. Pe de altă parte, există oportunitățile de colaborare cu Creative Partnership, Arts Council England, National Health Service și Primăria orașului Liverpool, Capitală Europeană a Culturii în 2008. Internetul furnizează, de asemenea, oportunități sporite și noi modalități pentru a coopera cu comunitățile online și dezvolta mai departe relațiile internaționale.

The Windows Project și-a implicat toți acționarii într-un proces sistematic de elaborare a unui alt plan de dezvoltare – numele preferat al organizației pentru planul de afaceri. Această presupune căutarea unei viziuni comune asupra viitorului proiectului, analiza punctelor tari și slabe ale acestuia și prioritizarea obiectivelor sale strategice.

The Windows Project a fost constituit ca o organizație de caritate, dar a înregistrat și o asociație care acționează ca o structură comercială în majoritatea activităților sale. Combinația oferă flexibilitate maximă cât privește obținerea fondurilor caritabile și generarea de venituri câștigate din contracte și servicii. Asociația este practic o întreprindere socială, întrucât, în linii mari, toate criteriile pentru a deveni o companie de interes comunitar. Ea urmărește scopuri comunitare și poartă răspundere față de toate părțile interesate, inclusiv față de membrii Asociației, angajați, organizațiile clientelare, partenerii de finanțare, curatori (administratori) și alți susținători.

www.windowsproject.demon.co.uk



The Windows Project

DEVELOPMENT PLAN
2005 - 2008



Viziunea celor de la The Windows Project asupra viitorului rămâne fidelă misiunii și valorilor principale ale organizației, prin urmare, aceasta va continua să-și focalizeze atenția pe comunități, recunoscând că punctele forte și competențele sale se află anume în acest domeniu. Proiectul va continua să ajusteze misiunea sa creativă și socială la realitățile economice, operând o „economie mixtă” de granturi și contracte de acordare a serviciilor. Utilizând o tehnică bazată pe principiile filtrului de fezabilitate, The Windows Project va selecta acele proiecte de viitor care vor întruni criteriul dublu al realizării misiunii sale sociale și al asigurării sustenabilității financiare a organizației.

Situându-se pe o temelie atât de solidă, The Windows Project are de gând să rămână fidel valorilor și misiunii sale în împrejurări mereu schimbătoare și să continue să promoveze proiecte noi pentru cel puțin următorii 25 de ani.

Trimiteri la idei sau subiecte asociate din carte:

- * **Organizațiile nonprofit** (vezi p. 9)
- * **Structurile corporative** (vezi p. 75)
- * **Întreprinderea socială** (vezi p. 74)
- * **Lista ICEDRIPS** (vezi p. 28)
- * **Misiunea** (vezi p. 11)
- * **Viziunea** (vezi p. 11)
- * **Valorile** (vezi p. 11)
- * **Planul de afaceri/Planul de dezvoltare** (vezi p. 100)
- * **Filtrul fezabilității** (vezi p. 90)

În loc de concluzie...

Obiectivul acestei cărți este de a oferi o abordare care îmbină atât pasiunea creativă, cât și cele mai bune practici în afaceri.

Tricouri și Costume – creativitate și business în armonie.



Formulează clar unde vrei să ajungi și propria ta definiție a succesului.



Selectează-ți cu grijă clienții.

Pentru a transforma creativitatea în afacere, utilizează-o în beneficiul clienților tăi (aleși cu cea mai mare atenție). Aceasta presupune înțelegerea punctului lor de vedere și, mai apoi, o utilizare cât mai creativă a talentelor tale.



Recunoaște competiția.

Decide care este poziția ta optimă între rivali. Află ce probleme ale clienților le-ai putea rezolva mai bine decât alții.



Fii lider, dar și manager.

Arta de a face ceva cu ajutorul altor oameni îți cere să depui un efort constant pentru a deveni o persoană și mai bună decât cea care ești.



Fă evaluările necesare.

Proiectează un sistem simplu, dar eficient de informare, ca pe un panou de bord al afacerii, astfel încât să monitorizezi mereu modul în care te descurci sub mai multe aspecte pe măsură ce îți conduci afacerea. Fii cu ochii pe panoul de informare financiar pentru a fi sigur că nu te accidentezi sau nu rămâi fără combustibil în plin drum.



Protejează-ți creativitatea – aceasta este temelia afacerii tale. Utilizează copyrightul, mărcile comerciale și patentele pentru a-ți proteja proprietatea intelectuală. Exploatează-ți această proprietate pentru a crea fluxuri viitoare de venit.



Creează o formulă de afaceri unică.

O formulă de afaceri fezabilă este, esențialmente, o combinație atent concepută între o parte dintre cele mai bune abilități creatoare și nevoile particulare ale unor clienți aleși cu grijă, combinație avantajoasă, sub aspect financiar, atât pentru ei, cât și pentru tine.



Utilizează filtrul fezabilității pentru a evalua fiecare opțiune. Unele idei de afaceri creative ar putea să nu fie realizabile. Fii gata să-ți ajustezi ideea pentru a elabora o formulă de afaceri corectă. Ori generează idei noi!



Fii gata să spui „nu!”.

Odată ce ai înțeles care este calea ta spre succes, spune „nu!” oportunităților tentante care nu conduc spre destinația ta finală. Unele abateri temporare vor fi necesare, dar nu pierde din vedere scopul principal.



Apendice 1

Industria creative

„Industria creative” au fost definite de Departamentul pentru Cultură, Media și Sport (Department for Culture, Media and Sport – DCMS)²⁸ al Guvernului Marii Britanii ca „industriile ce își au originea în creativitatea individuală, în măiestrie și în talent și care pot aduce bogăție și locuri de muncă prin generarea și exploatarea proprietății intelectuale”.

Termenul „industrii culturale” este folosit, de asemenea, de unele agenții, deși noțiunea se referă la o serie ceva mai specifică de industrii și poate fi considerată ca o ramură a industriilor creative. Industria culturale sunt definite de UNESCO²⁹ drept „industrii ce combină crearea, producerea și comercializarea unor conținuturi de natură intangibilă și culturală; aceste conținuturi sunt protejate, de regulă, prin copyright și pot lua forma unui bun sau a unui serviciu”.

Există treisprezece subsectoare regrupate sub denumirea de „industrii creative”, acestea fiind: advertisingul; arhitectura; piața obiectelor de artă și anticariat; produsele de artizanat; designul; fotografia și filmul; software-ul interactiv de divertisment; editarea de carte; programele și jocurile de calculator; televiziunea și radioul.

Potrivit unui studiu al DCMS³⁰, industria creative au reprezentat 8,2% din valoarea adăugată brută în economia Marii Britanii în 2001, iar sectorul a crescut în medie cu 8% pe an între 1997 și 2001. Exporturile industriilor creative din Marea Britanie au contribuit cu 11,4 miliarde de lire sterline la balanța comercială în 2001. Adică echivalentul a 4,2% din toate bunurile și serviciile exportate de țară. Exporturile pentru industria creative au crescut cu circa 15% anual în perioada 1997-2001. În iunie 2002, în industria creative erau aproape 1,9 milioane de locuri de muncă și, tot în 2002, circa 122 000 de companii înregistrate la Inter-Departmental Business Register (IDBR).

Potrivit ziarului *Financial Times*³¹, „într-un raport al Unității Strategice a Guvernului Marii Britanii s-a ajuns la concluzia că industria creative din Londra

sunt, în momentul de față, mai importante pentru economie decât serviciile financiare. În industria creative (inclusiv în modă, design software, editare de carte, arhitectură și afaceri cu obiecte de anticariat) numărul angajaților a atins un nivel record de 525 000 și continuă să crească, comparativ cu 322 000 de angajați din sectoarele de servicii financiare, aflate acum în scădere”.

Pe plan internațional, industria creative sunt unul dintre sectoarele cu cea mai rapidă creștere din economiile Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), angajând în medie 3-5% din totalul forței de muncă disponibile, potrivit Conferinței ONU pentru Comerț și Dezvoltare³². Valoarea globală a industriilor creative era așteptată să crească, între anii 2000 și 2005, de la 831 de miliarde de dolari americani la 1,3 trilioane de dolari, cu o rată de creștere combinată anuală de peste 7%³³.

Această performanță uluitoare s-a datorat afacerilor creative, marea majoritate a cărora sunt întreprinderi mici și mijlocii, în realitate, niște microîntreprinderi sau întreprinderi minuscule, inclusiv antreprize individuale. Consiliul Britanic (British Council)³⁴ subliniază că acest scenariu este comun pentru toată lumea și se străduiește să sprijine cooperarea internațională, dat fiind că afacerile creative se mișcă mai repede pe piețele internaționale decât multe alte forme de afaceri, deoarece utilizează mai mult internetul.

Industria creative sunt singurul sector al economiei care a fost identificat drept prioritar de toate ținuturile și regiunile din Marea Britanie. Faptul acesta este oglindit de numărul mare al agențiilor care sprijină sectorul creativ, precum CIDS (Creative Industries Development Service), CIDA (Creative Industries Development Agency), Inspiral and Creative Kernow.

Prima agenție care s-a specializat în acest gen de asistență a fost, la sfârșitul anilor 1990, Merseyside ACME (Arts, Culture and Media Enterprises).

Apendice 2

Merseyside ACME

www.merseysideacme.com

Merseyside ACME este o agenție de dezvoltare cu sediul în Merseyside care lucrează în sectorul industriilor creative, sprijinind creșterea și sustenabilitatea afacerilor și a organizațiilor din domeniu.

ACME colaborează atât cu sectorul public, cât și cu cel privat:

- promovează importanța industriilor creative ca pe motorul economiei din regiune;
- asigură disponibilitatea și continuitatea sprijinului pentru afacerile specifice din sector, dar și serviciile de informare;
- promovează utilizarea creativității ca mijloc de susținere a comunității și de regenerare a economiei;
- promovează relațiile în cadrul întregului sector al industriilor creative.

Îndeplinindu-și rolul de dezvoltare strategic, ACME oferă o serie de servicii de asistență clientelă direct pentru afacerile și organizațiile creative din regiune. Aceasta presupune suport informațional și de cercetare, dar și consiliere generală în afaceri și servicii de referință.

Pe lângă serviciile sale generale de asistență curente, ACME furnizează, de asemenea, programe personalizate concepute ca răspuns nemijlocit la feedbackul venit din partea întreprinderilor cu care cooperează.

ACME nu a susținut doar afacerile creative, ci a dezvoltat proiecte care au arătat cât de puternică și eficientă poate fi creativitatea în comunitățile care renasc. Agenția este respectată pe plan național pentru munca sa asupra studiilor de impact social, pentru dezvoltarea modelelor și elaborarea programelor care promovează cea mai bună practică în monitorizare și evaluare. De asemenea, furnizează servicii de asistență în evaluarea independenței pentru programele comunitare și organizațiile din toată Marea Britanie.

Din momentul înființării sale, Merseyside ACME:

- a ajutat peste 700 de afaceri și a contribuit la salvagardarea a peste 600 de locuri de muncă în Merseyside;
- a organizat 200 de seminare, la care au participat circa 3 500 de profesioniști și practicieni din sectorul creativ;
- a dezvoltat *avantajul creativ*, un model de asistență în afaceri care a fost adoptat atât pe plan regional, cât și pe plan național;
- a publicat trei cărți, inclusiv un important studiu de impact; toate au fost apreciate pe plan național și internațional;
- a dezvoltat un buletin de noutăți online pentru industriile creative, având aproape 2 000 de abonați în momentul de față;
- a sprijinit CISS, cea mai veche rețea de furnizori de asistență pentru businessul creativ din Merseyside;
- a sprijinit patru misiuni comerciale în SUA, generând peste 1,5 milioane de lire sterline prin exporturi;
- prin arte și activități de regenerare, a lucrat în peste 200 de proiecte de renaștere a comunităților locale, dezvoltând 30 de organizații și afaceri comunitare noi;
- a dezvoltat un cadru de autoevaluare care a fost adoptat de organizații din întreaga Marea Britanie;
- a gestionat dezvoltarea site-ului Kin (www.kin2kin.co.uk), prima comunitate online destinată exclusiv afacerilor creative;
- a gestionat dezvoltarea site-ului Futures (www.futuresnetwork.org.uk), prima rețea profesională din Liverpool pentru afacerile de advertising și design;
- a promovat candidatura orașului Liverpool la statutul de Capitală Europeană a Culturii la capitolul dezvoltare și regenerare comunitară.

Merseyside

acme **kin** Linking Liverpool and Merseyside's creative people

DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES

Referințe

- 1 Merseyside ACME (Arts, Culture, Media, Enterprise). Pentru mai multe informații, vezi www.merseysideacme.com.
- 2 Avantajul creativ. Pentru mai multe informații, vezi www.creativeadvantage.co.uk sau www.merseysideacme.com.
- 3 CIDS. Creative Industries Development Service. Pentru mai multe informații, vezi www.cids.co.uk.
- 4 CIDA. Creative Industries Development Agency. Pentru mai multe informații, vezi www.cida.org.
- 5 Strict vrobînd, acest lucru este adevărat, dar modestia mă face să dau o notă. Având un poem scurt publicat într-o revistă literară, pretind că sunt cel mai puțin publicat „poet publicat” din lume. Pe de altă parte, fiind plătit cu cinci lire sterline pentru haikuul meu din 17 silabe, mă pot considera unul dintre cei mai bine plătiți – pe silabă! – poeți din lume.
- 6 Titlul de master în administrarea afacerilor (cu distincție). Bradford University Schol of Management, 1995.
- 7 Cele treisprezece subsectoare ale industriilor creative sunt: advertisingul; arhitectura; piața obiectelor de artă și anticariat; produsele de artizanat; designul de modă; fotografia și filmul; software-ul interactiv de divertisment; muzica; artele interpretative; editarea de carte; programele și jocurile de calculator; televiziunea și radioul.
- 8 Sun Tzu, *The Art of War*, tradus în engleză de Lionel Giles.
- 9 Interesant este că mai multe cuvinte de origine militară au fost adaptate în limbajul oamenilor de afaceri, precum „campanie” și „strategie”.
- 10 Jim Collins, *God to Great*, Random House, 2001.
- 11 Când am utilizat acest concept în cadrul unui proiect în consultanță în Orientul Mijlociu, rostindu-l în fața unui grup de manageri din diferite țări, a devenit clar că mulți dintre ei nu știau cine sunt... arici! Le-am explicat că este vorba de un animal cu țepi pe spinare – o versiune mai mică a porcului-spinos american.
- 12 *Guardian*, 8 noiembrie 2004.
- 13 W. Chan Kim și Renée Mauborgne, „Charting Your Company's Future”, în *Harvard Business Review*, 2002.
- 14 Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980.
- 15 Adam M. Brandenburger și Barry J. Nalebuff, *Co-opetition*, Harper Collins, 1996.
- 16 Guvernul Marii Britanii. Departamentul pentru Cultură, Media și Sport (Department for Culture Media and Sport – DCMS).
- 17 Contul de venituri și cheltuieli ar mai putea fi numit contul de profit și pierderi sau *declarație de venit*.
- 18 Handy, Charles, *The Age of Unreason*, Random House, Londra, 1989.
- 19 Pact este asociația de comerț a Marii Britanii care reprezintă și promovează interesele comerciale ale companiilor independente de film, televiziune, animație și producție media interactivă. Vezi www.pact.co.uk.
- 20 Ofcom este o autoritate de reglementare în domeniul concurenței pentru industriile britanice de comunicații, responsabilă de reglementarea serviciilor în televiziune, radio, telecomunicații și comunicații fără fir. Vezi www.ofcom.org.uk.
- 21 Daniel Coleman, „Leadership that gets results”, în *Harvard Business Review*, martie-aprilie 2000.
- 22 Jim Collins, *Good to Great*, Random House, 2001.
- 23 *Inspirational Leadership*, Guvernul Marii Britanii, Departamentul pentru Comerț și Industrie (Department for Trade and Industry), 2004.
- 24 „Cititori la costum” vor recunoaște că denumirea mi-a fost inspirată de McKinsey/ GE Matrix, dar pe care am adaptat-o pentru „antreprenorii creativi în tricouri”.
- 25 Bishop, Susan, „The Strategic Power of Saying No”, în *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1999.
- 26 *Guardian*, 8 noiembrie 2004.
- 27 Norton and Kaplan, „The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, în *Harvard Business Review*, 1996.
- 28 Mapping Document, Creative Industries Unit and Taskforce, Guvernul Marii Britanii, Departamentul pentru Cultură, Media și Sport, octombrie 1998.
- 29 UNESCO, Paris, 2000. Culture, Trade and Globalization: Questions and Answers.
- 30 Guvernul Marii Britanii, Departamentul pentru Cultură, Media și Sport.
- 31 *Financial Times*, 4 iulie 2003.
- 32 UNCTAD, Geneva, 2004. Creative Industries and Development.
- 33 Howkins, John, *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, Allen Lane, Londra, 2001.
- 34 Consiliul Britanic. Vezi www.britishcouncil.org.

Index

- A**
- A lucra nu în, ci pentru afacere **81, 84, 85**
A spune „nu!” **14, 86, 92, 94, 98, 101, 105**
Abilități **18, 19, 21**
Abram, Andy **42**
Active **64**
 - fixe **63, 65**
 - intangibile **32, 42, 53, 57, 59**
 - nete **68**Active fixe – vezi Active
Active intangibile – vezi Active
Active nete – vezi Active
Acționari **17, 18, 23**
Acțiuni **64**
Advertising – vezi Marketing
Afaceri „lifestyle” **9, 50, 77**
Afaceri în rețea **76, 84**
Agilitate **18**
Alianțe **18**
Amenințări **27, 97**
American Express **37**
Analiza mediului (de afaceri) **27**
Analiza nevoilor de instruire **21**
Analiza oportunităților **30**
Analiza PEST **27**
Analiza PTSOR **97**
Analiza riscurilor **30, 86, 100**
Angajare
 - angajarea personalului **84, 85**
 - angajatori **84**
 - angajați **18, 24, 56, 84**
 - contract (acord) de angajare **71, 85**
 - reglementările procesului de angajare **85**Antreprenori sociali **9**
Apple Mac **32**
Arta războiului **17**
Arts Council (Anglia) **102**
Audit extern **27**
Autoangajare **73**
Avantaj creativ **5**
- B**
- Bachelor, The (film artistic) **50**
Balanta contabilă **64**
Bani **18**
Barbie **37**
Bariere de intrare **47**
Bath Tourism **42**
BBC **50, 86**
Beatles **42, 55, 86**
Beneficii, nu caracteristici **40, 47, 49**
Biblioteci **38**
Bob and Rose Ltd **78**
Booker (premiu literar) **32**
Bowie, David **56**
Braille (alfabet) **46**
Branduri **18, 53, 57, 60, 75**
Branson, Richard **19**
British Council (Consiliul Britanic) **5, 106**
Brookside **94**
Business Link **70**
Business Liverpool **70**
Butters, Jonathan **70**
- C**
- Cadbury (culoare; marcă înregistrată) **54**
Calder, Dave **102**
Calitate **46**
Cameră de înregistrare **74**
Canon **19**
Capcom **94**
Capital de lucru **63, 64**
Capital intelectual structural **22**
Capitala Europeană a Culturii 2008 **102, 107**
Caravaggio **70**
Casanova **78**
Cei patru factori ai marketingului **39**
Cercetare (studiu) la birou **14** – vezi și Studiul pieței
Chan, Timothy **30, 92**
Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) **86, 87**
Cheltuielile generale ale organizației **65**
Churchill, Winston **82**
CIDA **5, 106**
CIDS **5, 106**
Clienți **11** – vezi și Marketing
 - ascultarea clienților **11, 38**
 - beneficii, nu caracteristici **39, 47, 49**
 - clienții actuali **37, 39, 41**
 - clientul ideal **40**
 - clienții pierduți **39, 41**
 - clienți-tintă **36, 37, 39, 41**
 - mecanisme de feedback – boxele de idei **38**
 - nevoile schimbătoare ale clienților **42**
 - percepția clienților **46, 49, 74, 77**
 - punctul de vedere al clienților **39, 46**
 - puterea de piață a clienților **47**
 - satisfacerea (nevoilor) clienților **99**
 - segmentele de piață **37**
 - selectarea clienților **24, 104**
 - selectarea clienților potrivit **9, 36, 45**Clocking Off (producție TV) **78**
Coca Cola **55**
Colaboratori **18**
Comic Relief **86**
Companie de interes comunitar **74, 102**
Companii (societăți) **73**
 - cu răspundere limitată **74**
 - private **74**Competențe **18**
Competențe de bază **19, 23, 24**
Competiție **28, 104**
 - avantaj competitiv **19, 29, 45**
 - concurenți **45, 93**
 - mediul concurențial **45**
 - poziționare competitivă **46**
 - rivali **46, 47**
 - strategie competitivă **45**Comunicații **82, 85**
Conferința ONU pentru Comerț și Dezvoltare **106**
Confesiunile unui om din reclamă **36**
Contract de angajare **71, 85**
Contracte **59**
Contractori **56**
Contul de venituri și cheltuieli **64**
Conturi de management **64, 69**
Conturi financiare **64, 69**
Cooperativele **5**
Coopetiție **30, 48, 49**
Copyright **54, 105**
Costuri
 - fixe **65, 69, 78**
 - variabile **65**Costuri fixe – vezi Costuri
Costuri variabile – vezi Costuri
Creative Business Solutions **70**
Creative Industries Development Agency (CIDA) **5, 106**
Creative Industries Development Service (CIDS) **5, 106**
Creative Kernow **106**
Creative Partnerships **102**
Creativitate **7**
Criminal Records Bureau (CRB) **102**
Critchley, Andrew **78**
Cultură organizațională **18**
Curriculum național **102**
- D**
- Da Vinci, Leonardo **70**
Davies, Russell T **78**
Declarație de misiune **11, 12**
Demografie **28**
Department for Culture, Media and Sport (DCMS) **106**
Department for Trade and Industry (DTI) **83**
Design Week **86**
Designuri **54**
Dezvoltare profesională continuă (DPC) **21**
Dezvoltarea echipei **85**
Dezvoltarea personală **86**
Dezvoltarea produselor noi **38**
Disability Discrimination Act **29**
Distribuire **39**
Dove **36**
Drepturi de design **54**
Drepturi de proprietate intelectuală (DPI) **54, 55, 59, 68, 78**
 - drepturi editoriale **55**
 - drepturi mecanice **55**
 - drepturi morale **55**
 - exploatarea DPI **68, 106**

Drepturi editoriale (de publicare) – vezi Drepturi de Proprietate Intelectuală
Drepturi mecanice – vezi Drepturi de proprietate intelectuală
Drepturi morale – vezi Drepturi de proprietate intelectuală

E

E-book **32, 40**
Economie **28**
Era informației **53**
Era intangibililor **53**
ESP Multimedia **50, 58**
Etică **11**
Etos **18**

F

Film Four **50**
Filtrul fezabilității **12, 89–92, 93, 101, 103, 105**
Financial Times **106**
Finanțare publică **66**
Finanțe **18**
Finch, Ian **94**
Flux de numerar **64, 68**
Focalizare pe produs **35, 41**
Focalizarea pe clienți **35, 36, 41**
Focus group **38**
Ford **36**
Format emisiuni TV **78**
Formula **1 48**
Formula de afaceri **9, 10, 13, 32, 36, 66, 89, 91, 97, 105**
Forsyth, Frederick **32**
Forțe externe **31**
Forțele concurente **28, 29**
Freelanceri (colaboratori externi) **24, 85**
Funland **50**
Furnizori – puterea de piață a furnizorilor **47**

G

Gates, Bill **92**
Gândire laterală **83, 85**
Gettman, David **32**
Ghandi, Mahatma **82**
Goleman, Daniel **82**
Granturi – vezi și Subvenții **67, 69**
Grapefruit (companie) **66**
Grice, Julian **86**
Grupuri creative **48, 49**

H

Handy, Charles **76**
Harry, David **50**
Harvard Business School **47**
Hedgehog Strategy (Strategia ariciului) **20, 23**
Hewlett Packard **36**
Hillsborough **78**

HM Revenue and Customs **67**
Hollywood **94**
Honda **19**
Hotmail **40**
Hughes, David **50, 58**

I

IBM **36**
inD DVD Ltd **78**
Indicatorii-cheie de performanță **94, 99**
Industria creative **4, 5, 17, 106, 107** – vezi și Industria culturale
• industrii creative – definiția **53**
• industrii creative – subsectoarele **106**
Industria culturală **5, 9, 17, 57, 65, 106** – vezi și Industria creative
Infrastructură **28**
Inner City **42, 100**
Inovație **28, 30**
Intangibilele – vezi Era Intangibililor
Integritate artistică **8**
Inteligentă emoțională **83, 85**
Investitori **66**
Iomis **42**
iTunes Music Store **56**

Î

Împrumuturi **67, 69**
Întreprinderi sociale **5, 9, 63, 69, 73, 74, 77**
Întreprinzători individuali **73**
Învățare **21, 23**

J

JAB Design Consultancy **56, 66, 70, 85**
Johnson, Matt **94**
Joint Venture **48, 60, 78**
Jones, Jason **60**
Jones, Marc **60**

K

Kellett, Peter **24**
King, Martin Luther **82**
Kodak **36**

L

Lancashire Tourist Authority **42**
Leadership **83, 85**
Licențiere **58**
Lider de Nivelul 5 **83**
Lideri **85, 104**
Lideri inspiraționali **83**
Linda Green Ltd **78**
Lista de verificare ICEDRIPS **27, 28, 31, 101, 102**
Lista de verificare primară **17, 18, 21, 23, 59**
Liverpool (oraș) **102**
Lloyds TSB **70**
Lock, Stock and Two Smoking Barrels **50**

M

Macann, Christopher **32**
Management **81**
Managementul schimbării – vezi Schimbare Manageri **85**
Mandela, Nelson **82**
Mando Group **37, 40, 66, 94, 99**
Marketing **35, 41** – vezi și Clienți
• advertising **38, 39, 40**
• bugetul pentru marketing **40**
• cei patru factori ai marketingului **39**
• informație marketologică **18, 53**
• marketing mix (cocktailul de marketing) **39**
• marketing operațional **35, 36, 39, 40, 41**
• marketing strategic **35, 36, 39, 41**
• marketing viral **32, 40**
• marketingul de masă **40**
• mecanisme de feedback **38**
• pătrunderea pe piață **99**
• piața de nișă **45**
• piețele internaționale **106**
• poșta **39**
• problema marketingului **35**
• relații publice **39**
• segmentarea pieței **37**
• segmentele de piață **36, 41, 45, 93, 97**
• târguri (expoziții) **39**
Marketing viral – vezi Marketing
Maxwell House **36**
Mărci de fabricație (comerciale) **53, 54, 55, 60, 105**
McGovern, Jimmy **78**
Mecanisme de unică folosință (SPV) **78**
Medication **55, 60**
Mediu (ambianță) extern(ă) **27, 32**
Mersey Partnership **42**
Mersey TV **94**
Merseyside ACME **94, 106, 107**
Merseyside Special Investment Fund **70**
Microîntreprinderi **106**
Microsoft **53**
Mimashima Records **54**
Misiune **11, 12, 13, 92, 103**
Mișcarea cooperativă **64**
Modelul de afaceri **12, 66**
Morris, Chris **24**
Mutch, Sharon **12, 14, 37, 38**

N

National Health Service (NHS) **86, 102**
National Library for the Blind (NLB) **46**
New Mind Internet **38, 42, 57, 75**
New York Art Expo **14**
NHS (National Health Service) **86, 102**
Nou-veniți **47**

O

Oceanic **50**

Ofcom **78**
 Ofsted **102**
 Ogilvy and Mather **24, 36**
 Ogilvy, David **24, 36**
 Online Originals **30, 32, 40**
 Oportunități **97**
 Organizații de caritate **9**
 Organizații de tip „rețea” **75, 76**
 Organizații de tip „trifoi” **75, 76**
 Organizații de tip „triplu sendviș” **75, 76**
 Organizații nonprofit **9, 13, 63, 74, 92, 93, 98**
 Organizații virtuale **32, 75, 77, 84**

P
 Packard, David **36**
 Pact **78**
 Palm (dispozitiv) **32**
 Panoul de bord al afacerii **22, 68, 94, 99, 101, 105**
 Panoul de bord echilibrat **99**
 Panoul de bord financiar **68, 69, 105**
 Panoul de control financiar **67**
 Pareto Principle **20**
 Pareto, Wilfredo **20**
 Parteneri **28**
 Parteneriate **18**
 Passport to Export **14**
 Patent Office **55**
 Patente **55, 105**
 Penguin **54**
 Peppercorn Sprout **19, 24, 37, 84**
 Pietețe de nișă **45**
 Plan de afaceri **100, 101**
 Plan de dezvoltare **100, 102**
 Plastic Rhino **24**
 Poliția Metropolitană **86**
 Porter, Michael **47**
 Portofoliu de dezvoltare personală (PDP) **21, 87**
 Preț **39**
 Procesul de învățare **22, 87**
 Produs **39**
 Produse de substituție **47, 49**
 Profit **9**
 Profitabilitate **68**
 Promovare **39**
 Proprietate intelectuală (PI) **18, 42, 53–54, 57, 59, 60, 68, 69, 71, 105**
 • exploatarea PI **68, 106**
 Puma UK **24**
 Puncte slabe **17, 37, 97**
 Puncte tari (forte) **17, 37, 97**
 Puterea de piață a clienților **47**
 Puterea de piață a furnizorilor **47**

Q
Queer as Folk **78**
R
 Radarul de afaceri **27, 30**
 Răspundere (responsabilitate) nelimitată **73**
 Red Production Company **58, 76, 78**
 Reglementări **28**
 Regula 80:20 **20**
 Regula 95:5 **20, 23, 30, 31**
 Relații publice **39**
 Reputație **18**
 Responsabilitate (răspundere) **64**
 • parteneriate cu răspundere limitată **73**
 • răspundere limitată **73**
 • răspundere nelimitată **73**
 • responsabilitate financiară **73, 77**
 Responsabilitate financiară **73, 77**
 Rețele **18**
 Reviste de comerț **38**
 Riscuri **100, 101**

S
 Scheme de garantare a împrumuturilor **67**
 Schimbare **18**
 • gestionarea schimbării **84**
 • managementul schimbării **84**
 Second Coming **78**
 Segmentare – vezi Marketing
 Shanda Entertainment **30**
 Shell **36**
 Shindler, Nicola **78**
 Site-uri web **40**
 Sky TV **50**
 Small Firms Guarantee Scheme **70**
 Smirnoff **50**
 Societăți cu răspundere limitată – vezi Companii
 Societăți industriale și de economii **74**
 Sony **19**
 Stiluri de leadership **82, 85**
 Strategia de afaceri **21, 45, 86, 97**
 Strategie **86**
 Structuri corporative **77**
 Structuri organizaționale **75**
 • de tip „rețea” **75, 76**
 • de tip „trifoi” **75, 76**
 • de tip „triplu sendviș” **75, 76**
 • „virtuale” **75, 77**
 Studiu primar – vezi Studii de piață
 Studiul pieței **14, 38** – vezi și Marketing
 • focus group **38**
 • studiu la birou **38**
 • studiu primar **38**
 • studiu secundar **38**

Succes **9**
 Sun Tzu **17**
 Surplus **64, 69**

T
 Tafari, Levi **102**
 Talente **18**
 Taxe **69**
 Tendințe sociale **28**
 Termeni (condiții) comerciali(-e) **71, 85**
 The Team **21, 22, 86**
 The Windows Project **27, 75, 92, 100, 102**
 Toyota **50**
 Training (instruire) **21, 23**
 Triple Bottom Line **9, 99**
 TVA (taxă) **69**

U
 UK Trade and Investment **14**
 UNESCO **5, 106**
 Uniunea Europeană **27**
 Ursache, Marius **66**
 Utilitate publică **66**

V
 Valoare netă **64**
 Valori **11, 12, 13, 18, 71, 92, 93, 94, 97, 103**
 Vânzări **65**
 Veal, Richard **42**
 Virgin **19**
 Viridian (galerie de artă) **14**
 Viziune **9, 11, 12, 13, 97, 101**
 Vodafone **86**

W
 Ward, Dave **102**
 Warner Bros **50**
 Web Shed **94**
 Wilde, Oscar **35**
 Wylie, Pete **56**

Y
 Yesterday **55**

Z
 Zellweger, Renée **50**

Mulțumirile autorului

Aș dori să mulțumesc întregii echipe Merseyside ACME și tuturor celor care m-au ajutat, fiecare cum a putut, să editez această carte, în special lui Phil Birchenall, Helen Bowyer, Helen Brazier, Peter Burke, Jonathan Butters, Anthony Byrne, Mike Carney, Marc Collett, Gemma Coupe, Andrew Critchley, Richard Engelhardt, Matt Finnegan, Noel Fitzsimmons, Kate Fletcher, David Gettman, Julian Grice, Geoffrey Horley, David Hughes, Ian Hughes, Matt Johnson, Marc Jones, Moira Kenny, Andy Lovatt, Aitor Mate, Kevin McManus, Chris Morris, Sharon Mutch, Bridgette O'Connor, Kath Oversby, Andrew Patrick, Ecaterina Petreanu, Cathy Skelly, Jane Thomas, Marius Ursache, Richard Veal, Dave Ward, Geoff White și Pete Wylie.

Alte informații

Site-ul web asociat acestei cărți oferă informații suplimentare, material nou și alte studii de caz, detalii despre proiecte de instruire și consultanță, un cadru general pentru planul de afaceri, un glosar de termeni și linkuri spre alte site-uri web utile.

www.t-shirtsandsuits.com

Merseyside

acme

DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES



T-Shirts and Suits®

Mulțumirile editorului

Merseyside ACME dorește să mulțumească tuturor organizațiilor și persoanelor care au colaborat la acest proiect, inclusiv prin furnizarea de imagini și permisiunea de a le utiliza.



businessliverpool
creating a world class city for business

eu&merseyside
European Funding to Inspire
Your Business



Knowsley Council



The City of Liverpool



Northwest
REGIONAL DEVELOPMENT AGENCY



SEFTON COUNCIL



the mersey
PARTNERSHIP



Liverpool 08
EUROPEAN CAPITAL OF CULTURE

Culture & Creativity

EU-Eastern Partnership Programme



Cartea este tradusă și publicată cu sprijinul Programului Cultură și Creativitate al Programului UE-Parteneriatul Estic.

Conținutul acestei cărți nu reflectă opinia oficială a Uniunii Europene. Autorul poartă întreaga răspundere pentru informațiile și părerile exprimate în carte.



Programul este finanțat din fondurile Uniunii Europene.



NATIONAL
CENTRE FOR
CULTURE
POLAND



GOETHE
INSTITUT

Programul este implementat de un consorțiu condus de Consiliul Britanic, în parteneriat cu Fundația Soros-Moldova, Centrul Național pentru Cultură al Poloniei și Goethe Institut.