

# ՄԱՐԶԱՇՎԱԴՊԻԿՆԵՐ ԵՎ ԿՈՍՏՅՈՒՄՆԵՐ

Գործարար ստեղծագործականության ուղեցույց

## Դեյվիդ Փերիշ

### Շոն Վուդվարդի նախաբանը

Ստեղծագործական ոլորտների և զբոսաշրջության նախարար



«Այս բովանդակակից և մատչելի գիրքը  
ստեղծագործական բիզնես հիմնելու, զարգացնելու  
և վարելու մանրամասն ուղեցույց է:  
Այն ճիշտ ձևով սեղմում է բոլոր ճիշտ կոճակները»:

**Փոլ Սմիթ, Arts and Business**



# ՄԱՐԶԱՇԱՊԻԿՆԵՐ ԵՎ ԿՈՍՏՅՈՒՄՆԵՐ

Գործարար ստեղծագործականության ուղեցույց

Դեյվիդ Փերիշ



Աճաքես



T-Shirts and Suits®



# Մշակույթ և ստեղծարարություն

ԵՄ Արևելյան գործընկերության ծրագիր

Հրատարակել է Merseyside ACME-ն  
303 Vanilla Factory, Fleet Street, Լիվերպուլ, L1 4AR. Անգլիա  
www.merseysideacme.com

Առաջին անգամ հրատարակվել է փափուկ կազմով 2005 թվականին  
Վերահրատարակվել է 2006 թվականին

Էլեկտրոնային տարբերակը հրատարակվել է 2007 թվականին  
Հեղինակային իրավունք © 2005-2007 Դեյվիդ Փերիշ

Դեյվիդ Փերիշի այս աշխատանքի հեղինակ ճանաչվելու իրավունքը հաստատված է իր իսկ կողմից՝ համաձայն Հեղինակային իրավունքի, Նախագծերի և արտոնագրերի 1988թ. օրենքի:

Պատասխանատվություն՝ թեև ամեն ինչ արվել է հրատարակման պահի դրությամբ այս գրքում պարունակվող տեղեկատվության ճշտությունը ապահովելու համար, ընթերցողին խորհուրդ է տրվում ստուգել, թե արդյոք Ներկայացված տեղեկատվությունը չի ենթարկվել փոփոխության գրքի տպագրությունից հետո: Այս գրքում պարունակվող տեղեկատվությունը ընդհանուր բնույթի է: Հեղինակը և հրատարակիչը չեն կարող որևէ պատասխանատվություն կրել այդ տեղեկատվության առևտրային կամ այլ բնույթի օգտագործման դեպքում, ինչպես նաև սխալների կամ բացթողումների համար: Գրքում պարունակվող տեղեկատվությունը չպետք է դիտարկվի որպես մասնագիտական բնույթի խորհուրդ: Հարկ է, որ ընթերցողը քննարկի այդ տեղեկատվությունը մասնագետ-խորհրդատուի հետ:

Այս հրատարակության մեջ արտահայտված գաղափարները հեղինակին են և չեն կարող անպայմանորեն արտացոլել հրատարակչության տեսակետները:

ISBN 978-9939-76-148-0

Մարզաշապիկներ և Կոստյումներ®-ը և Մարզաշապիկներ և Կոստյումներ-ի խորհրդանշանը գրանցված ապրանքանշաններ են:  
www.t-shirtsandsuits.com

Դիզայնը կատարել է Mike's Studio-ն, Լիվերպուլ  
Էջադրումը՝ Նարինե Հովհաննիսյանի

Տպագրվել է «Անտարես» հրատարակչատանը

Այս հրապարակումը պատրաստվել է Եվրոպական միության աջակցությամբ:  
Բովանդակության համար պատասխանատվություն է կրում հեղինակը,  
և այն որևէ ձևով չի արտահայտում Եվրոպական միության տեսակետները:

Գիրքը թարգմանվել և հրատարակվել է Եվրոպական միության  
Արևելյան գործընկերության «Մշակույթ և ստեղծարարություն» ծրագրի աջակցությամբ:



Ծրագիրը ֆինանսավորվում է Եվրոպական միության կողմից



# Բովանդակություն

Նախաբան.....	4
Ներածություն .....	5
1. Ստեղծագործականություն և բիզնես.....	6
2. Ճանաչեք ինքներդ ձեզ .....	16
3. Հայացքը դեպի դուրս պահելով .....	26
4. Մարկետինգի կախարհանքը.....	34
5. Զբաղվում ենք մրցույթով .....	44
6. Պաշտպանելով ձեր ստեղծագործականությունը .....	52
7. Հաշվելով ձեր գումարները .....	62
8. Պահպանելով լավ ընկերությունը .....	72
9. Առաջնորդում և կառավարում .....	80
10. Բիզնեսի իրագործելիություն .....	88
11. Ձեր հաջողության երթուղին .....	96
Եզրակացություն .....	104
Հավելված 1. Ստեղծագործական արդյունաբերություններ .....	106
Հղումներ.....	107
Ինդեքսներ .....	108
Երախտիքի խոսք .....	112
Ինչ անել հետո.....	112
Գաղափարները՝ գործողության մեջ	
Sharon Mutch (Շառոն Մաուչ) .....	14
Peppered Sprout / Plastic Rhino .....	24
Online Originals .....	32
New Mind .....	42
ESP Multimedia .....	50
Medication .....	60
JAB Design Consultancy .....	70
Red Production Company .....	78
The Team .....	86
Mando Group .....	94
The Windows Project .....	102

**Միացյալ Թագավորության Ստեղծագործական ոլորտների և  
զբոսաշրջության 2006թ. նախարար, խորհրդարանի պատգամավոր**

**Շոն Վուդվարդի նախաբանը**

**գրքի արտատպված հրատարակությանը**

Ստեղծագործական ոլորտները շատ կարևոր են Միացյալ Թագավորության տնտեսության համար, և նրանք ավելի կարևոր կդառնան ապագայում:

Ու որպեսզի այդ ապագան դառնա պայծառ մեր ստեղծագործական ոլորտների համար, մեր փոքր և միջին բիզնեսը պետք է ունենա հուսալի բիզնես հմտություններ և ամուր ձեռնարկատիրական հիմքեր: Դա է ժամանակակից տնտեսության աճի և բարգավաճման հիմնական խթանիչ ուժը:

Սակայն այսօր բիզնես ՓՄՁ-ների կյանքի միջին տևողությունը Միացյալ Թագավորությունում ընդամենը 24 ամիս է: Սա այն կետն է, երբ վատ մշակված բիզնես ռազմավարությունը սկսում է ճաքեր տալ:

Ինչպես դադարեցնել այս ամենը: Ինչպես երկարացնել ստեղծագործական բիզնեսի կյանքի տևողությունը և հասցնել նրան այն հաջողության, որի համար տեղծված է: Այս հարցը կառավարությունն ուսումնասիրում է իր Ստեղծագործական էկոնոմիկայի ծրագրի միջոցով, որը մենք ձեռնարկել ենք 2005 թվականի վերջին:

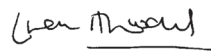
Ստեղծվել են աշխատանքային խմբեր ծրագրի առանցքային թեմաներից յուրաքանչյուրի համար, որոնցից մեկը բիզնես աջակցությունն է և ֆինանսավորման հասանելիությունը: Ստեղծագործականը և բիզնես հմտությունները միշտ չէ, որ քայլում են ձեռք ձեռքի, սակայն երկուսն էլ անհրաժեշտ են 21-րդ դարում հաջողության հասնելու համար: Կան երկու տարբեր կարծիք ունեցող դպրոցներ, որոնցից մեկը ընդունում է ձախակողմյան ուղեղների առկայությունը, իսկ մյուսը՝ աջակողմյան՝ պնդելով, որ երկուսն իրար հետ երբեք չեն հանդիպում, կամ նրանք, ովքեր աշխատում են ստեղծագործական և մշակութային բնագավառներում, պարզապես չեն զբաղվում բիզնեսով, քանի որ երբեք գործական ուսուցում

և աջակցություն չեն ունեցել դա անելու համար: Այս երկընտրանքը ցույց է տալիս, որ այստեղ առկա են բաց կառավարման հմտություններ, և մենք պետք է անդրադառնանք այս խնդրին:

«Մարզաշապիկներ և կոստյումներ»-ի մոտեցումը կառավարմանը միավորում է ստեղծագործական մտածողությունը և գործարար հմտությունները: «Մարզաշապիկներ և կոստյումներ»-ի մեջ բերվում են օրինակներ, թե ինչպես ստեղծագործական և գործարար ուղեղները կարող են միավորվել՝ կյանքի կոչելով և հաստատուն պահելով հաջողակ ձեռնարկություններ: Այս գիրքը ցույց է տալիս, թե ինչպես լավագույն բիզնես գաղափարները և հասկացությունները կարող են օգտագործվել ստեղծագործական ձեռնարկությունների համատեքստում:

Դեյվիդ Փերիշը օգտագործել է իր գիտելիքները և փորձը, որպեսզի արտահայտի և ցույց տա հիմնական բիզնես սկզբունքները այնպիսի եղանակով, որը հրապուրիչ է ստեղծագործական ձեռնարկատերերի համար: «Մարզաշապիկներ և կոստյումներ»-ը, որպես այդպիսին, կարևոր ներդրում է ստեղծագործական ձեռնարկատերերի կառավարման հմտությունների զարգացման և հետևաբար՝ իրենց ձեռնարկությունների հաջողության համար:

Ես ցանկանում եմ շնորհավորել Դեյվիդին և Merseyside ACME<sup>1</sup>-ին այս բիզնես ուղեցույցը առաջին հերթին ստեղծագործական ոլորտներին ներկայացնելու համար, ինչպես նաև անհատ գործարարներին, որոնք անկասկած օգուտ կստանան այն կարդալուց:



Շոն Վուդվարդ

# Ներածություն

Նախատեսված էր, որ այս գիրքը լինի ոգևորիչ և գործնական, առաջարկի ստեղծագործական բիզնես հիմնելու մի քանի փայլուն գաղափարներ՝ միևնույն ժամանակ տեղեկացնելով, որ դա հեշտ գործ է: Այն և՛ նորահայտ, և՛ կայացած ձեռնարկությունների համար է՝ թե՛ մեծ է՝ թե՛ փոքր: Գիրքը կարող է ընթերցվել ամբողջությամբ, օգտակար կլինի նաև երբեմն վերադառնալ և տեղեկություններ քաղել գրքի առանձին բաժիններից: Վերցրեք այս գրքից այն ամենը, ինչն օգտակար է ձեզ, ինչը հարմար եք համարում տվյալ պահին, իսկ մնացածը թողեք այլ մարդկանց կամ մեկ այլ օրվա:

Գրքի էջերում նկարագրվածի մեծ մասը ես սովորեմ եմ սեփական սփյուռների վրա: Իմ լավագույն ձեռքբերումները ակադեմիական և մասնագիտական որակավորումները չեն, այլ նրանք, որոնք ես ստացել եմ՝ լինելով անմիջապես տեղում, գործելով, սխալվելով, իսկ հետո երբեմն էլ գտնելով ճիշտ ուղին: Ես ղեկավարում էի բանվորների կուպերատիվներ, սոցիալական ձեռնարկություններ և ստեղծագործական ոլորտի բիզնես ձեռնարկություններ դեռ շատ վաղուց՝ մինչ «ստեղծագործական արդյունաբերություն» եզրը հորինելը: Ես այս կամ այն կերպ առնչվել եմ գրքում նկարագրված բոլոր խնդիրներին և դեռ շարունակում եմ սովորել: Այսօր ես կրում եմ թե՛ կոստյում և թե՛ մարգաշապիկ:

Իմ մոտեցումը խորհրդատվությանը և ուսուցմանը այսպիսին է՝ հարկավոր է ոչ թե դասախոսություն կարդալ, այլ աջակցել մարդկանց՝ ներկայացնելով այնպիսի մոդերն ու փորձ, որոնք կխթանեն կյանքի կոչելու նոր գաղափարներ, կներշնչեն ինքնավստահություն, կօգնեն նրանց իրենց ձեռնարկությանը համապատասխանող մասնավոր լուծումներ գտնելու: Գիրքը գրել եմ հենց այդ ոգով: Այս ուղեցույցը կարդալիս պետք է հաշվի առնել, որ որևէ բան այստեղ անառարկելի չէ: Յուրաքանչյուր գաղափար պետք է հարմարեցվի ձեր հանգամանքներին և նորմերին. այս գաղափարները առաջարկում եմ ավելի շուտ որպես ելակետ, ոչ թե որպես վերջնակետ: Եթե համաձայն չեք դրանց մի մասի հետ՝ լավ է: Եթե դրանք կհուշեն ձեզ ավելի արդյունավետ լուծումներ գտնել՝ ավելի լավ: Այս գիրքը նպատակ չունի թեղադրելու, թե ինչպես վարեք ձեր բիզնեսը, այն պարզապես առաջարկում է որոշ գաղափարներ և օժանդակություն:

Գիրքը գրելու ներշնչման աղբյուրը հարյուրավոր մարդիկ են, որոնց հետ ես աշխատել եմ և տարիներ շարունակ ստեղծագործական ոլորտների վերաբերյալ խորհրդատվություն տրամադրել:

«Ստեղծագործական ոլորտները» այն ոլորտներն են, որոնք հիմնված են անհատական ստեղծագործականության, հմուտության ու տաղանդի վրա և ունեն մտավոր սեփականության ստեղծման ու օգտագործման միջոցով բարեկեցություն և աշխատատեղեր ապահովելու ներուժ: Այդ ոլորտները ներառում են՝ գովազդը, ճարտարապետությունը,

արվեստը և հնաճ իրերի շուկան, արհեստները, դիզայնը, դիզայներական նորաձևությունը, կինոն և տեսագրությունը, ինտերակտիվ ժամանցի համալրագային ծրագրերը, երաժշտությունը, կատարողական արվեստի ձևերը, հրատարակչական գործը, ծրագրային ապահովումը և համակարգչային խաղերը, նաև հեռուստատեսությունը ու ռադիոն:

Ստեղծագործական ոլորտները ստեղծագործական տաղանդը վերածում են եկամուտների հոսքերի այն սեփականատերերի համար, որոնց պատկանում է այդ տաղանդի կողմից ստեղծված մտավոր սեփականության իրավունքը: Ստեղծագործական ոլորտների աճը արտադրության դարից տեղեկատվության և գաղափարների դարի անցման արտադրումն է: Հիշտ այնպես, ինչպես Բրիտանիան գլխավորում էր Արդյունաբերական հեղափոխությունը, այժմ էլ առաջատարն է ստեղծագործական ոլորտներում, և դա է պատճառը, որ Բրիտանիայի կառավարությունը աջակցում է այս աճող ոլորտին: Բրիտանիան շատ բան ունի առաջարկելու աշխարհին, և Բրիտանիան խորհուրդը ակտիվորեն աջակցում է ստեղծագործական ոլորտների գաղափարների տարածմանը աշխարհով մեկ: ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ն նույնպես աջակցում է մշակութային ոլորտներին զարգացող աշխարհում:

Սա մեծ գործ է, որը կարիք ունի թե՛ մարգաշապիկների և թե՛ կոստյումների:

Իմ վերջին աշխատանքներից մեկը եղել է Creative Advantage-ի<sup>2</sup> Մերսեյսայդի վերաբերող նախագծի հետ: Ես պետք է շտրիակալություն հայտնեմ Merseyside ACME-ի իմ հին և ներկա գործընկերներին իրավորի համար, ինչն ինձ հնարավորություն տվեց մասնակցելու Creative Advantage նախագծին՝ նախորդշման աշխատանքներից սկսած մինչև ծրագրի հանձնումը: Creative Advantage-ը այժմ աջակցում է կայացած և նորաստեղծ ստեղծագործական ձեռնարկությունների լայն շրջանակի: Այս գիրքը հիմնվում է հաջողության հասած այդ աշխատանքների վրա: Սույն ուղեցույցում բերված որոշ գաղափարներ լուսաբանված են Մերսեյսայդի բիզնես ձեռնարկությունների օրինակներով, սակայն քանի որ թեմաները համընդհանուր են, ես նաև օրինակներ եմ բերել CIDS<sup>3</sup>, CIDA<sup>4</sup> և այլ կազմակերպությունների հետ իմ աշխատանքից և, բացի այդ, իմ խորհրդատվությունների և ուսուցման միջազգային փորձից, որը ձեռք էմ բերել այնպիսի տարբեր երկրներում, ինչպիսիք են Չինաստանը, Հարավային Աֆրիկան և Հնդկաստանը:

Ես կցանկանայի լսել ձեր մեկնաբանությունները այս գրքի վերաբերյալ, ունենալ օրինակներ ձեր դրական փորձից և այլ գաղափարներ, որոնցով կարող եմ կիսվել ստեղծագործ ձեռներեցների հետ իմ խորհրդատվությունների, վերապատրաստման սեմինարների և աջակցության ծրագրերի ժամանակ:

Դեյվիդ Փերիշ, նոյեմբեր 2005  
david.parrish@t-shirtsandsuits.com

# 1

## Ստեղծագործականություն և բիզնես

- Այս առաջին գլուխը հարցականի տակ է դնում այն ակնհայտ հակադրությունը, որը գոյություն ունի Ստեղծագործականության և Բիզնեսի միջև, և առաջարկում է, թե ինչպես նրանք կարող են համատեղվել՝ ստեղծագործաբար:
- Այստեղ բարձրացվում են հիմնարար հարցեր, թե ինչու եք դուք ստեղծագործական բիզնեսում կամ ինչու եք նախատեսում լինել:
- Այստեղ քննարկվում են նաև հնարավոր տարբեր մոտեցումներ բիզնեսին, ինչպես նաև ձեր արժեքների և նպատակների հստակ լինելու կարևորությունը:



## Ստեղծագործականություն ընդդեմ բիզնեսի՞

Որոշ մարդիկ կարծում են, թե ստեղծագործականությունը և բիզնեսը նման են յուղի և ջրի, նրանք պարզապես չեն խառնվում իրար: Այդ մարդիկ համարում են, որ սա այն դեպքն է, երբ պետք է ընտրություն կատարել ստեղծագործականության կամ բիզնեսի միջև: Սակայն ես համաձայն չեմ:



ստեղծագործականությունը  
սոսկ  
«արվեստագետի»  
ճեմաշնորհ  
չէ



Ստեղծագործականությանը նվիրված մի համաժողովի ժամանակ, որին ես ներկա էի, որոշ մարդիկ այն կարծիքն էին արտահայտում, որ ստեղծագործականությունը նշանակում է «արվեստ», ինչը ստեղծվում է այս կամ այն տիպի արվեստագետների կողմից, և նրանք բոլորը կրում են մարզաշապիկներ: Այս արվեստագետներն էլ գիտակցում էին, որ երբեմն (ցավոք) նրանք ստիպված են լինում խոսել զուգահեռ աշխարհի էականների հետ, այսինքն՝ գործարար աշխարհի կոստյումներ կրող մարդկանց հետ, ովքեր այլ կերպ են մտածում, տարօրինակ լեզվով են խոսում և անխուսափելիորեն իրենց չեն հասկանում: Ես մերժում եմ այն միտքը, թե բիզնեսը և ստեղծագործականությունը անհամատեղելի են, հակապատկերներ: Այդ համաժողովի ժամանակ ես նշեցի, որ Ա տպագրվող բանաստեղծ<sup>5</sup> եմ, Ա բիզնեսի կառավարման մագիստրոս<sup>6</sup>, ինչը թերևս մի պահ շփոթեցրեց որոշ մարդկանց: Ես շարունակեցի՝ ասելով, որ իմ լավագույն ստեղծագործականությունը արտահայտել եմ ոչ թե պոեզիայում, այլ այն հնարամիտ լուծումներում, որոնք արել եմ գործարար աշխարհի շրջանակներում՝ հարմարեցնելով գաղափարներն ու մեթոդները նոր հանգամանքներին ոլորտների, սեկտորների և մշակույթների ամբողջ սահմանագծով, միջազգային մակարդակով: Պատվիրակներից ոմանք նույնպես հաստատեցին, որ տեսել են շատ ավելի բարձր ստեղծագործականություն ճարտարագիտական ընկերություններում, քան որոշ գովազդային գործակալություններում: Ստեղծագործականությունը սոսկ «արվեստագետի» մենաշնորհ չէ, դա շատ ավելի ընդգրկուն երևույթ է և կարող է ի հայտ գալ կրթության, գիտության ոլորտներում և այլուր: Ստեղծագործականությունը մեր բոլորի ներսում է, դա նաև շրջապատում է բոլորիս:





հաջողակ  
ստեղծագործ  
ձեռնարկները  
ընդունում են  
թե՛  
ստեղծագործա-  
կանությունը  
և թե՛  
բիզնեսը



Քիզնես բանաձև  
էջ 97

## Ստեղծագործական ալքիմիա

Առավել հետաքրքիր ստեղծագործականությունը, իմ կարծիքով, այն ալքիմիան է, երբ խառնուրդ է ստացվում այն ականախտ հակադրություններից, որոնք հաճախ անվանում ենք «արվեստ» և «գիտություն»՝ հասկանալով, որ դրանք բոլորովին էլ հակադրություններ չեն, որոնցից հարկավոր է ընտրել մեկը կամ մյուսը երկմասն ձևով, այլ մեկ ամբողջության ին և Յանն են: Այս գիրքը այն մասին է, թե ինչպես միավորել ստեղծագործականությունը և բիզնեսը դաշնակիցների նման: Գիրքն այն մասին է, թե ինչպես միավորել Մարգաշապիկների և Կոստյոմների լավագույն գաղափարները ստեղծագործական բիզնեսում՝ ստեղծագործական տալանտը վերածելով եկամտների հոսքերի:

Հաջողակ ստեղծագործ ձեռներեցները ընդունում են թե՛ ստեղծագործականությունը և թե՛ բիզնեսը: Գուցե նրանք չեն օգտագործում բիզնեսի ժարգոնը, և հնարավոր է, որ նրանց առաջնային նպատակը շահույթը չէ: Երբեմն նրանք կարող են գործել նախազգացումով կամ վերագրելով իրենց հաջողությունը բախտը բերելուն, սակայն այս ականախտ խենթության ետևում, այնուամենայնիվ, կա մի մեթոդ, անկախ այն բանից՝ գիտակցում են նրանք դա, թե ոչ:

Բիզնեսի արվեստն այն է, երբ, օգտվելով անսահման ընտրանի ունեցող ներկայակալից, ուրվագծում ես մի կոնկրետ ապրանք կամ ծառայություն՝ ելնելով կոնկրետ հաճախորդների կարիքներից, այնպես, որ դա նաև եկամտաբեր լինի: Արդյունքում ստացված պատկերը հաջողակ ձեռնարկություն հիմնելու **առանձնահատուկ բիզնես բանաձևն է:**

Ստեղծագործական բիզնեսը բնականաբար հակված է իր արտադրանքի կամ ծառայության մեջ շատ նոր գաղափարներ ներդնելուն: Ցանկացած հաջողակ կազմակերպություն ստեղծագործաբար է միավորում բոլոր էական բիզնես տարրերը: Հաջողակ ստեղծագործական ձեռնարկությունները պետք է ունենան ստեղծագործական ապրանք կամ ծառայություն, պետք է նաև մշակեն հատուկ և աշխատունակ բանաձև բիզնեսի բոլոր էական բաղադրիչների համար:

### «Ծծախվելու» արվեստը

Ինձ հաճախ են հարցնում, թե «արվեստը» կամ «ստեղծագործականությունը» բիզնեսի վերածելը չի՞ նշանակում արդյոք անխուսափելիորեն «դավաճանել արվեստի ամբողջականությունը» կամ, այլ կերպ ասած, «ծախվել»: Իմ պատասխանն է՝ այո, դա կարող է տեղի ունենալ, բայց դա չպետք է տեղի ունենա: Խնդրի լուծումը վերը նշված բանաձևն է, որը վերաբերում է կոնկրետ ապրանքների/ծառայություններին և կոնկրետ հաճախորդներին, ովքեր ճիշտ ընտրված լինելու դեպքում հաջողության բանաձևի հիմնական բաղադրիչն են: Սխալ հաճախորդներին ձեր ապրանքի կամ ծառայության հետ համատեղելը կառաջացնի անհամապատասխանություն և կկանգնեցնի ընտրության առջև՝ «ծախվել», թե՛ սնանկանալ: Հնարավոր չէ վաճառել ձեր բոլոր

ապրանքները բոլոր հաճախորդներին մշտապես, սակայն եթե որոշակի ստեղծագործականություն կիրառեք **Ճիշտ հաճախորդների ընտրության** հարցում, ապա, ձեր ունեցած փաթեթից համապատասխան ապրանքներ առաջարկելով և միաժամանակ հետևելով հաշվապահական մատյանների հաշվեկշռին, կարող եք կենսունակ բիզնեսի բանաձև մշակել:

## Հաջողություն

Թե ինչ է «հաջողությունը»՝ պետք է սահմանեք դուք, ոչ թե ես: Այստեղ չենք ներկայացնում դատողություններ այն մասին, թե ինչն է ստույգ համարվում «հաջողություն»: Մեծը պարտադիր չէ, որ լինի ավելի լավ. հաճախ փոքրն է գեղեցիկ: Ինքներդ պետք է որոշեք, թե որտեղ եք ցանկանում, որ ձեր ստեղծագործական ձեռնարկությունը լինի ապագայում: Ինչպես ասում են՝ «եթե չգիտեք, թե ուր եք ցանկանում գնալ, ապա երբեք չեք կարող պարզել, թե որ ճանապարհը պետք է ընտրել»: Այնպես որ՝ ձեր ճանապարհը դեպի հաջողություն կախված է ձեր նպատակակետից, թե՛ որտեղ եք ցանկանում լինել ապագայում: Սա է ձեր **Տեսլականը**:

## Շահո՞ւյթ

Միշտ չէ, որ շահույթն է նպատակը, չնայած անգամ «շահույթ չհետապնդող» կազմակերպությունները չեն կարող գոյատևել, եթե ծախսերը գերազանցում են ընդհանուր եկամուտը: Բացի տարածված 13 ենթատրոսներից<sup>7</sup>, գոյություն ունեն տարբեր տնտեսագիտական մոդելներ, որոնք ընդունված են ստեղծագործական և մշակութային արտադրությունների ոլորտում: Դրանք են՝ շահույթ հետապնդող առևտրային բիզնեսը, «շահույթ չհետապնդող» կամ բարեգործական կազմակերպությունները և սոցիալական ձեռնարկությունները: Անհա թե ինչու եմ ավելի շատ «ցանկալի ֆինանսական արդյունքին» անդրադառնում, քան պարտադիր «շահույթ հետապնդելուն»: Արվեստի բազմաթիվ կազմակերպություններ հիմնվել են որպես բարեգործական, և նրանց եկամուտը ներառում է դրամաշնորհներ ու նպաստներ: Սոցիալական ձեռնարկությունները հաջողությունը սահմանում են **Triple Bottom Line (եռակի ամփոփագիծ)** մոտեցմամբ՝ չափելով հաջողությունը երեք բաղադրիչներով՝ ֆինանսական, սոցիալական և բնապահպանական: Որոշ ստեղծագործ ձեռնարկատերեր նաև «սոցիալական ձեռնարկատերեր» են:

## Կենսակերպ

«Կենսակերպի բիզնեսը» համարվում է հաջողակ, եթե իր սեփականատիրոջ համար կարողանում է ապահովել կայուն եկամուտ և հարուստ կյանքի որակ: Ուրիշների համար հաջողությունը շահավետ բիզնեսի ստեղծում է, որը, վերջիվերջո, իրենց կարիքը չի ունենալու, որպեսզի կարողանան վաճառել այն և շարունակել իրենց ճանապարհը: Իսկ որոշ մարդիկ էլ ցանկանում են, որ իրենց ստեղծագործականությունը այդպես էլ մնա որպես կարիերային զուգահեռ հոբբի, ոչ թե ծառայի բիզնեսին:

## Ինչո՞ւ դա անել

Նրանք, ովքեր ստեղծագործական ձեռնարկություն հիմնելու ճանապարհին են կանգնած, նախ պետք է իրենց հարցնեն. «Ինչո՞ւ դա անել: Ինչի՞ համար պետք է բիզնեսը կառուցվի ստեղծագործական կրքի շուրջ»: Պատասխանն ակնհայտ է՝ որպեսզի կարողանաք արտահայտել ձեր ստեղծագործականությունը և միևնույն ժամանակ լավ ապրուստի համար գումար վաստակել: Բայց արդյո՞ք դա հեշտ է անել: Այս գրքում ուրվագծում եմ բիզնեսին խոչընդոտող զանազան դժվարությունները և առաջարկում մի շարք խորհուրդներ դրանք հաղթահարելու համար: Այդ ճանապարհին անցնելիս պիտի հաղթահարեք բազմաթիվ արգելքներ, գնաք փոխզիջումների, ընդունեք դժվարին որոշումներ: Այնպես որ՝ իմաստ ունի հենց սկզբից քննության առնել և հասկանալ, թե որն է ստեղծագործական ձեռնարկություն հիմնելու ձեր նպատակը, պարզել, թե ինչի համար եք դա անում կամ նախատեսում անել:

Կարգել,  
թե ինչի  
համար եք  
դա անում  
կամ  
նախապետում  
անել

Չնայած իմաստը հենց այն է, որ «ազատ թողնելով սանձերը՝ լրիվ դրույքով օգտագործեք ձեր ստեղծագործականությունը բիզնեսի համար, որոշ մարդիկ բողոքում են, որ բիզնեսով զբաղվելիս ստեղծագործական կրքին տրամադրելու քիչ ժամանակ է մնում: Մյուսներն էլ ցանկանում են անցնել սովորական աշխատանքի փող վաստակելու համար, որպեսզի կարողանան արտահայտել իրենց ստեղծագործականությունը անխառն ճանապարհով՝ հեռու մնալով բիզնեսի դժվարություններից ու լարվածությունից:

Գուցե ավելի լավ կլիներ միմյանցից առանձնացնել ապրուստի համար վաստակելը և ստեղծագործականությունը՝ նրանցից յուրաքանչյուրը հասցնելով հնարավոր բարձրագույն աստիճանի, քան ոչ մեկը պատշաճ չանել: Արդյոք կամ նման վտանգ, որ բիզնեսը կարող է սահմանափակել ձեր ստեղծագործականությունը: Կարող է թվալ, թե նման հարցադրումը այս գրքում տեղին չէ, սակայն ավելի ճիշտ կլինի, որ այս հարցին անկեղծ մոտենաք հիմա, եթե նման խնդրի առջև եք կանգնած, կամ էլ հավանական է, որ կանգնեք ապագայում:

Այո, հնարավոր է, որ բիզնեսը վտանգի ստեղծագործականությունը, իսկ բիզնեսի շահութաբերությունն էլ վտանգվի ստեղծագործականությամբ տարվելիս, եթե պատշաճ չընկալեք **Բիզնես քանաձևը**: Օրինակ՝ այն ֆինանսական բանաձևը, որն աշխատում է հոբբիի համար, սովորաբար չի աշխատում բիզնեսում, որտեղ աշխատուժի իրական արժեքը և այլ ծախսերը ծածկելու համար պետք է ավելի բարձր գներ սահմանվեն:

 **Տեսլական**

---

**Լսեք հաճախորդներին**  
տեսն էջ 38

---

 **Առաքելություն**

---

 **Արժեքներ**

---

## Որտե՞ղ

Որտե՞ղ կցանկանայիք գտնվել ապագայում: Ընտրեք մի նշանակալից ապագայի տարեթիվ կամ մի կարևոր ուղենիշ ձեր կյանքում (այն չպետք է լինի «հինգ տարի անց», թեև կարող է այդպես էլ լինել): Նկարագրեք, թե ինչ տեսք կունենա ձեր բիզնեսը: Ովքե՞ր են լինելու ձեր հաճախորդները: Քանի՞ մարդ կլինի ներգրավված: Եկամտի ինչ մակարդակի կարող եք հասնել: Կազմեք ձեր ծրագրերը: Եղեք ձգտող: Ընտրեք նպատակակետ, որին պետք է հասնել, բայց որ այն տեսանելի լինի: Սա ձեր **Տեսլականն է:**

## Ի՞նչ

Ո՞րն է ձեր բիզնեսը հիմա: Ամենաճիշտ պատասխանը այս հարցին կարող են տալ ձեր հաճախորդները: Դուք կարող եք մտածել, թե վեբկայքի դիզայնով եք զբաղված, սակայն հաճախորդները կարող են ընկալել ձեզ որպես իրենց մարկետինգի խորհրդատու, կամ, ըստ ձեր նկարագրության, դուք թատերական ընկերություն եք, սակայն հաճախորդները կարող են ընկալել ձեզ որպես սոցիալական խնդիրների շուրջ հաղորդակցության միջոց և վճարել հենց դրա համար: **Լսեք հաճախորդներին**, որպեսզի պարզեք, թե ինչն են նրանք իրոք գնահատում ձեր մեջ: Ինչը պետք է բարելավել հաճախորդների համար, և ի՞նչ է ձեր ներդրումը ավելի լավ աշխարհի կառուցելու գործում: Պատասխանեք հաճախորդի այս հնարավոր հարցին. «Ո՞րն է այստեղ ինձ համար», և կպարզեք, թե ինչ եք իրոք անում հաճախորդի համար: Սա է ձեր **Առաքելությունը**: Հարկավոր չէ ունենալ «առաքելության հայտարարագիր» (մասնավոր ճոռոմախոս մի բան), հարկավոր է հասկանալ, թե ինչն են հաճախորդները իրոք արժևորում ձեր բիզնեսում, և ինչի համար են նրանք վճարում ձեզ:

## Ինչպե՞ս

Ինչպե՞ս եք վարում ձեր բիզնեսը, այսինքն՝ որո՞նք են ձեր համոզմունքները, բարոյականությունը և էթիկան: Ձեր **Արժեքները**: Երբեմն այս ամենը այնքան սերտորեն է մեզ հետ կապված, որ դառնում է աննկատելի կամ պարզապես ընդունվում որպես շատ բնական մի բան: Օրինակ՝ հաճախորդները նշել էին, որ իմ հատուկ արժանիքներն են լսելու ունակությունը, ուրիշների տեսակետները հարգելը և նրանց օգնելը սեփական ճանապարհով հասնելու իրենց նպատակներին, սակայն նշված հատկությունները իմ մասն են կազմում, ուստի ես չէի նկատում: Այդ պատճառով, այս էական կետերի փոխարեն, իմ մասին տեղեկատվության մեջ մասնագիտական որակավորումներն էի կարևորել: Հարցրեք ուրիշներին՝ աշխատակիցներին, ընկերներին, գործընկերներին և հատկապես հաճախորդներին, որպեսզի ավելի հստակ «տեսնեք» ձեզ և ձեր բիզնեսը (**տեսն Գլուխ 2՝ Ճանաչեք ինքներդ ձեզ**):

## Տեսլական, Առաքելություն և Արժեքներ

**Տեսլականը** նկարագրում է, թե ուր ենք մենք գնում՝ մեր «ավետյաց երկիրը»: Տեսլականը ձեռնարկության ապագայի «երազանքն» է, մի պատկեր, որը նկարված է խոսքերով և կոչված է ոգեշնչելու մարդկանց՝ դիմելով նրանց սրտին և մտքին:

**Առաքելությունը** նկարագրում է, թե ինչ ենք պատրաստվում անել մեր տեսլականին հասնելու համար: «Առաքելության հայտարարագիրը» պարզապես կոնկրետ նկարագրում է, թե ինչ է ըստ էության անում կազմակերպությունը, այսինքն՝ որն է նրա ներդրումը աշխարհի և հասարակության գործընթացներում, որպեսզի աշխատակիցները, հաճախորդները և այլ շահակիցները հասկանան, թե ինչով պետք է բիզնեսը աչքի ընկնի:

**Արժեքները** նկարագրում են, թե ինչպիսին կլինի մեր պահվածքը հաջողություն տանող ճանապարհին:

## Ե՞րբ

Գաղափարները՝ գործողության մեջ  
տե՛ս էջ 14

Արդյոք ճիշտ ժամանակն է: Արդյոք պատրաստ եք բիզնեսը հիմա սկսել, թե կարիք կա սպասելու մինչև ավելի լավ ժամանակները: **Շահուն Մատչը** թողեց լուսանկարչական արվեստը ինը տարով՝ նախքան իր բիզնեսը ստեղծելը:

Երբ արդեն ունեք «Որտե՞ղ», «Ի՞նչ», «Ինչպե՞ս» և «Ե՞րբ» հարցերի պատասխանները, հաջորդ խնդիրը, որ պետք է պարզել, այն է, թե արդյոք ձեր նախնական գաղափարը իրագործելի է: Արդյոք այդ ամենը կարճ է վերածվել մի աշխատունակ բանաձևի, մի իրատեսական և իրագործելի «բիզնես մոդելի»: Հետագայում **Իրագործելիության գտիչը** կօգնի քննության ենթարկել զանազան տարբերակների իրագործելիությունը:

Իրագործելիության գտիչ  
տե՛ս էջ 89

*Այս գիրքը կօգնի հասնել հաջողության ձեր իսկ պայմաններից ելնելով՝ հերկյալ երկու ուղիներով.*

1. Կորդի սահմանել հաջողությունը ձեր տեսանկյունից, այլ կերպ ասած՝ հատկորոշել **ձեր կոնկրետ նպատակները**:
2. Կօգնի գտնել այն **հաջողության երթուղին**, որն իրատեսական է և աշխատող, այլ կերպ ասած՝ իրագործելի:



## Հիմնական դրույթներ

1. Որոշ մարդիկ կարծում են, թե ստեղծագործականությունը և բիզնեսը չեն միատեղվում: Ես համաձայն չեմ: Հարկավոր է ընդունել, որ բիզնեսը և ստեղծագործականությունը գործընկերներ են, ոչ թե հակապատկերներ:
2. Միավորեք մարգաշապիկների և կոստյումների լավագույն գաղափարները՝ վերածելով ձեր ստեղծագործական տաղանդը եկամուտների հոսքերի:
3. Ստեղծագործական տաղանդը ինքնաբերաբար չի «արժանանում» բիզնես հաջողության: Ոչ բոլոր ստեղծագործ գաղափարներն են դառնում իրագործելի բիզնես:
4. Ստեղծագործականությունը բիզնեսի վերածելը կապված է «ծախվելու» հետ այնքան ժամանակ, քանի դեռ կա հաջողության հասնելու մշակված, ճիշտ բանաձև:
5. Ստեղծագործական ապրանք կամ ծառայություն ունենալուց բացի, հարկավոր է մշակել առանձնահատուկ ու իրագործելի բիզնես բանաձև:
6. Հստակ սահմանեք, թե ինչ է հաջողությունը ձեզ համար, և ինչպիսի ձեռքբերումների եք ձգտում. ձեր Տեսլականը:
7. Պարզաբանեք ձեր յուրահատուկ բիզնես առաքելությունը:
8. Գնահատեք ձեր արժեքները և հետևեք նրանց:
9. Որոշեք, թե արդյոք հիմա է բիզնեսը սկսելու կամ ընդլայնելու ճիշտ ժամանակը:
10. Այս սկզբունքները կիրառելի են թե՛ «շահույթ չհետապնդող» կազմակերպությունների և թե՛ առևտրային ձեռնարկությունների համար:

# Գաղափարները՝ գործողության մեջ

## Շառոն Մատչ

Արվեստագետ, լուսանկարիչ

Շառոն Մատչը ջանասեր արվեստագետ է՝ օժտված նաև բիզնես գաղափարներով:

Նրա գեղագիտական ճիրքը ծնունդ է առնում իր փորձից: «Գեղարվեստի համալսարանական կրթության երկրորդ տարվա ընթացքում ես արտարգանդային հղիություն ունեցա և քիչ էր մնում մահանայի: Հիվանդանոցում տեղեկացրին, որ այլևս չեմ կարող հղիանալ, ու սկսեցի ուսումնասիրել անպտղության՝ գոյություն ունեցող բոլոր բուժումները, այդ թվում՝ արտամարմնային բեղմնավորումը: Որոշեցի արտահայտել իմ այս զգացողությունները լուսանկարչական արվեստում: Իմ ստեղծագործություններից շատերը պատկերում են ապակու մեջ թակարդված կանանց: *Feminae in Vitro* (Կանայք ապակու մեջ)՝ այսպես է կոչվում իմ աշխատանքների հավաքածուն», – ասում է նա:

Ավարտելուց հետո Շառոնի գործերը ցուցադրվել են մի քանի բարձրաստիճան լուսանկարիչների պատկերասրահներում: «Սակայն դա կարծես ճիշտ պահը չէր: Ես անմիջապես հասկացա, որ իմ աշխատանքները ուժեղ են թե՛ պատկերներով, թե՛ բովանդակությամբ ու իմաստի խորությամբ: Ու ես նաև հասկացա, որ իմ աշխատանքների հուզական սիմվոլիզմը դիպել էր բազմաթիվ կանանց ցավոտ կողմին՝ անկախ նրանց սոցիալական կարգավիճակից, հայացքներից և անձնական փորձից: Թեև իմ աշխատանքները արժանանում էին բավական մեծ ուշադրության՝ զգացի, որ կարծես էլ չեմ պատկանում «արվեստի աշխարհին», ու որ այս ամենը շատ արագ է տեղի ունենում», – մտաբերեց նա:

Ինը տարի անց Շառոնը բացեց իր փաթեթավորած լուսանկարչական աշխատանքները և, զգալով, որ ճիշտ ժամանակն է անցնելու բիզնեսի ոլորտ, հիմնեց իր սեփական միանձնյա բիզնեսը: «Ես և՛ նկարիչն եմ, և՛ նաև իմ մենեջեր-գործակալը, ու երբ խոսքը վերաբերում է գանձվող տոկոսադրույքներին, ներկայացուցիչ

պատկերասրահներին և մարկետինգին, իմ բիզնես բանականությունն է դառնում որոշիչ գործոն», – բացատրում է նա: Շառոնը որոշեց ճանապարհի հարթել դեպի աշխարհում գոյություն ունեցող արվեստի փավագույն շուկաները՝ Նյու Յորքի, Լոնդոնի և Փարիզի: Նա պատրաստ էր ասել «ոչ» ցանկացած պակաս կարևոր առաջարկի, որպեսզի իր բոլոր ջանքերը կենտրոնացնի Նյու Յորքի, Չելսիի և Սոհոյի ասպարեզ մուտք գործելու վրա, չնայած Բրիտանական հյուպատոսությունից տեղեկացրել էին, որ սրանք «արվեստի գործունեություն ծավալելու և ներկայացուցիչ պատկերասրահ գտնելու ամենադժվար վայրերից են աշխարհում»:

Շառոնը հասկանում էր դժվարությունը, բայց նաև գիտեր, որ եթե կարողանար հաջողության հասնել այստեղ, ապա դրան կհաջորդեին ցուցահանդեսները և վաճառքի հնարավորությունը: Ռազմավարությունը մշակելիս Շառոնը ուսումնասիրել էր ընտրված շուկաները նախ գրասենյակային հետազոտության միջոցով՝ այցելելով բազմաթիվ վեբկայքեր և ծանոթանալով պատկերասրահներին հայտեր ներկայացնելու պայմաններին: Միացյալ Թագավորության Առևտրի և ներդրումների «Արտահանման անձնագիր» նախագծի միջնորդությամբ և Նյու Յորքում Բրիտանական հյուպատոսարանի աջակցությամբ նա մասնակցեց New York ART EXPO-ին և այցելեց տարբեր պատկերասրահներ՝ ներկայացնելով իր պորտֆելը: Արդյունքում Շառոնը երկու պատկերասրահներից ստացավ ցուցահանդեսների առաջարկ: Նա ընտրեց Viridian Artists պատկերասրահը, որտեղ իր աշխատանքները ցուցադրվեցին 2005 թվականի հուլիս/օգոստոս ամիսներին:

Այս հաջողությունը, որին անկասկած կհաջորդեն այլ ցուցահանդեսներ և վաճառքի հնարավորություններ, ոչ միայն արվեստագետի կրքի և տաղանդի արդյունք էր, այլ նաև բիզնես մտածողության, ինչն էլ թույլ տվեց մուտք գործել դժվարին, բայց շահութաբեր Նյու Յորքի շուկա:

[www.sharonmutch.com](http://www.sharonmutch.com)



*Հարակից գաղափարների և թեմաների հղումներ*

- \* Համատեղելով մարգաշապիկների և կոստյումների լավագույն կողմերը (տես էջ 8)
- \* Բիզնես ստեղծելու ժամանակը (տես էջ 12)
- \* Նպատակադրվելով կոնկրետ շուկաների/հաճախորդների (տես էջ 36)
- \* Շուկայի հետազոտություն (տես էջ 38)
- \* «Ոչ» ասելը (տես էջ 92)



# 2

## Ճանաչեք ինքներդ ձեզ

- Այս գլխում կուսումնասիրենք ձեր իրագործելի բիզնես բանաձևը գտնելու ճանապարհին սեփական ուժեղ և թույլ կողմերը օբյեկտիվորեն գնահատելու տեխնիկան:
- Դիտարկելու ենք այն հիմնական կարողությունները, որոնց վրա հնարավոր կլինի կառուցել ձեր ստեղծագործական ձեռնարկությունը:
- Բացի այդ, կներկայացնենք նաև որոշ գաղափարներ ուսումնառության, գործնական ուսուցման և մասնագիտական կատարելագործումը շարունակելու վերաբերյալ:





ճանաչեք  
ձեր  
թշնամուն  
և  
ճանաչեք  
ինքներդ  
ձեռք



Իր «Պատերազմի արվեստը» աշխատության մեջ չինացի ռազմական ստրատեգ Սուն Յզին գրել է. «Եթե ճանաչում եք ձեր թշնամուն և ճանաչում եք ինքներդ ձեզ, ապա ձեր հաղթանակը անվստահություն չի զգա»<sup>8</sup>:

Անկախ այն բանից՝ համարում եք բիզնեսը պատերազմի<sup>9</sup> մի տեսակ, թե ոչ, ասածի իմաստն այն է, որ սեփական ուժեղ և թույլ կողմերի իմացությունը կօգնի որոշել, թե երբ, ինչպես և որտեղ է պետք գործել: Այն կօգնի նաև հասկանալ հաճախորդներին, մրցակցությունը և այն պայմանները, որոնք ամենայն հավանականությամբ ընդունելի կլինեն ձեզ համար կամ էլ ոչ: Այդուհանդերձ, «ինքներս մեզ ճանաչելը» այն իմաստով, որ կարողանանք օբյեկտիվորեն և քննադատաբար գնահատել մեր թերությունները և յուրահատուկ արժանիքները, շատ դժվար է: Շատ ավելի հեշտ է գնահատել մի այլ ձեռնարկություն, քան մեր սեփականը, և հենց այդ պատճառով էլ օգտակար է իմանալ կողմակի մարդկանց տեսակետները, եթե ցանկանում ենք հստակ պատկերացում ստանալ ինքներս մեր մասին:

Ինքներս մեզ ճանաչելը վերաբերում է ոչ միայն մեր անձնական ստեղծագործականությանը, հմտություններին և ընդունակություններին: Մենք պետք է հասկանանք մեր բիզնեսի կամ կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը՝ հաշվի առնելով բոլոր այն մարդկանց, ովքեր ներգրավված են հիմնական թիմում և շահագրգիռ կողմերի ավելի լայն «ընտանիքում», այդ թվում՝ համախոհներին և խորհրդատուներին: Մենք նաև պետք է գնահատենք մեր ակտիվները, հեղինակությունը, շուկայի իմացությունը և մտավոր կապիտալը:

## Գնահատելով ուժեղ և թույլ կողմերը

Նախքան պարզապես դատարկ թղթին հանձնելը այն բոլոր ուժեղ և թույլ կողմերը, որոնք կարող եք մտաբերել, անդրադարձեք ստորև բերված **Առաջնահերթ տվյալների ցուցակին**, որում ներկայացված է բազմակողմանի վերլուծություն իրականացնելու մի օգտակար համակարգ:

Ես մշակել եմ այս ցուցակը հատուկ ստեղծագործական ու մշակութային ոլորտների համար և հաջողությամբ օգտագործել եմ ամենատարբեր հաճախորդների դեպքերում:



Առաջնահերթ տվյալների ցուցակ

Մտավոր սեփականություն  
տես էջ 54

Շուկայի հետազոտություն  
տես էջ 38

Արժեքներ  
տես էջ 11

Ֆինանսներ  
տես էջ 64

## Առաջնահերթ տվյալների ցուցակ

### Մարդիկ

Որո՞նք են մեր մարդկանց՝ աշխատակիցների, տնօրենների, անդամների, գործակցողների, խորհրդականների և այլ շահառուների ուժեղ և թույլ կողմերը:

### Հեղինակություն (կամ բրենդ)

Ի՞նչ հեղինակություն ունենք մեր թիրախային հաճախորդների շրջանում: Որո՞նք են մեր բրենդի (բրենդիների) ուժեղ կամ թույլ կողմերը:

### Մտավոր սեփականություն

Ի՞նչ մտավոր սեփականություն ունենք: Ինչպե՞ս է այն պաշտպանված: Արդյոք կարելի է այն հեշտությամբ եկամուտների հոսքերի վերածել:

### Շուկայի հետազոտություն/տեղեկություններ շուկայի մասին

Ի՞նչ տեղեկություններ ունենք շուկայի հատվածների և շուկայական միտումների վերաբերյալ: Ի՞նչ գիտենք առանձին հաճախորդների և իրենց կոնկրետ կարիքների մասին:

### Նորմեր (կամ արժեքներ, կամ մշակույթ)

Որո՞նք են մեր նորմերը, մեր արժեքները, և ի՞նչ է մեր կազմակերպական մշակույթը: Արդյո՞ք բոլոր շահագրգիռ կողմերն են համաձայն այս նորմերի հետ:

### Ֆինանսներ կամ դրամ

Ի՞նչ վիճակում են եկամտաբերությունը, կանխիկի հոսքերը և ակտիվները: Որքա՞ն գումար է հարկավոր ներդնել, կամ արդյոք կարող ենք փոխառել:

### Արագաշարժություն (կամ ճկունություն, կամ փոփոխության ունակություն)

Արդյոք մենք բավականաչափ արագաշարժ ենք նոր պատեհ առիթներից օգտվելու համար: Արդյոք մարդիկ պատրաստ են փոփոխությունների, արդյոք նրանք ցանկանում են փոփոխություններ: Թե՛ մենք ի վիճակի չենք փոխվելու:

### Համագործակցողներ (դաշնակիցներ, գործընկերություն և ցանցեր)

Որո՞նք են ուժեղ և թույլ կողմերը այն ասոցիացիաների, որոնք մենք կազմել ենք այլ ձեռնարկությունների ու կազմակերպությունների հետ (այդ թվում՝ կառավարության):

### Տաղանդներ (կարողություններ և հմտություններ)

Որո՞նք են մեր հիմնական կարողությունները: Ինչպիսի՞ հմտություններ ունենք, ի՞նչ բացթողումներ կան: Արդյոք կարող ենք նոր հմտություններ ձեռք բերել:



եղեք անկեղծ նաև ձեր թուլությունների հարցում: Հիշեք, որ ոչ բոլոր թույլ կողմերը պետք է շտկվեն: Գուցե հնարավոր է գտնել մի նոր շուկա, որտեղ ձեր թերությունները ոչ այնքան կարևոր կլինեն: Կարևորն այն է, որ ճանաչեք ձեր ուժեղ և թույլ կողմերը մրցակիցների համեմատ: Կարող եք ունենալ որևէ ուժեղ կողմ, բայց եթե ձեր մրցակիցները նույնպես ունեն դա կամ նույնիսկ ձեզնից առավել են, ապա այդ ուժեղ կողմը ձեզ չի տա **Մրցակցային առավելություն**:

## Հիմնական կարողություններ

Ձեր **Հիմնական կարողությունները** այն գլխավոր հմտություններն են, որոնց վրա դուք հիմնում եք ձեր բիզնեսի հաջողությունը: Դրանք հաճախ «ավելի խոր են», քան մտածում էիք:

Օրինակ՝ Canon-ը ընդունեց, որ իրենց հիմնական կարողությունները ոչ այնքան լուսանկարչական ապարատների հետ են կապված, որքան օպտիկայի: Նրանք հասկացան, որ հնարավոր է իրենց փորձառությունը լուսապատճենահանման շուկա տեղափոխել: Այդպես նաև Sony-ի հիմնական կարողությունը ոչ թե էլեկտրոնիկան է, այլ չափերի փոքրացումը: Honda-ի հիմնական կարողությունը մեքենաները չեն, այլ շարժիչները, ինչն էլ օգնեց նրանց, մեքենաներից գատ, նվաճել մոտորանավակների և խոտ հնձող սարքերի շուկաները: Ռիչարդ Բրենսոնի Virgin բրենդը հիմնովին վերաբերում է հաճախորդների սպասարկմանը, ուստի այն կարող է առնչություն ունենալ ոչ միայն երաժշտության, այլ նաև ավիատոլիների, գնացքների, ֆինանսական ծառայությունների և բջջային հեռախոսների հետ:

Որոշ թատերական ընկերություններ իրենց հիմնական կարողությունը համարում են ավելի շուտ դրամատուրգիայի միջոցով «գաղափարներ փոխանցելը», քան պիեսներ բեմադրելը: Որոշ դեպքերում վեբ դիզայներների հիմնական կարողությունը բրենդինգի և մարկետինգի վերաբերյալ խորհրդատվություն օրամադրելն է: **Peppered Sprout**-ի հիմնական կարողությունը ոչ թե հրատարակչական գործն է, այլ «գաղափարները հաճախորդներին հասցնելը»:

Իսկ որո՞նք են իրականում ձեր հիմնական կարողությունները:



## Ոգնին

Ձեր մրցակցային ուժեղ կողմերը գնահատելու պատճառներից մեկն այն է, որ կարողանաք պատասխանել մեկ հարցի՝ ո՞ր ասպարեզում ձեր բիզնեսը կարող է հասնել համաշխարհային մակարդակի: Նշենք, որ հարցն այն չէ, թե որ ասպարեզում *կցանկանայիք* հասնել համաշխարհային մակարդակի, այլ այն, թե որում կարող եք հասնել: Պարզեք սա և ապա անխնա օգտագործեք ձեր հիմնական ուժեղ կողմը՝ սա է հաջողակ **Ոգնու ռազմավարության**<sup>10</sup> մի մասը:

Աղվեսը, որ հայտնի է իր խորամանկությամբ, ոգնի սպանելու բազմաթիվ ռազմավարություններ ունի, իսկ ոգնին՝ իրեն պաշտպանելու միայն մեկ ռազմավարություն: Ամեն անգամ, երբ աղվեսը հարձակվում է՝ որ կողմից էլ դա լինի, ոգնին ընդունում է իր փշերով պատված գնդակի ձևը: Սա աշխատում է ամեն անգամ: Ոգնին անչափ լավ է միայն մեկ բանում, և նա գոյատևում է՝ օգտագործելով իր հաղթանակող ռազմավարությունը: Ձեր սեփական ձեռնարկության ոգնու ռազմավարությունը բացահայտելու համար հարկավոր է մանրամասն և օբյեկտիվորեն պարզել, թե որ ասպարեզում կարող եք (կամ չեք կարող) հասնել համաշխարհային մակարդակի:

## 95:5-ի կանոնը

Հնարավորությունները և սպառնալիքները պարզելու հմտությունն այն է, որ սովորական ծեծված բազմությունից դիտարկեք միայն մի քանի կարևոր գործոն, քանի որ այստեղ, ինչպես և այլուր, գործում է «Պարետոյի սկզբունքը»: Տեսեսագետ Վիլֆրեդո Պարետոյի դիտարկումներով՝ հարստության 80%-ը Իտալիայում այն ժամանակ պատկանում էր բնակչության 20%-ին: Պարետոյի սկզբունքը նաև հայտնի է որպես «80:20-ի կանոն»: Իմ կարծիքով՝ դա ավելի շուտ **95:5-ի կանոնն** է:



Այս 95:5-ի կանոնը նկարագրում է, թե ինչպես են մի քանի կարևոր գործոններ ունենում որոշիչ ազդեցություն իրադարձությունների արդյունքի վրա: Օրինակ՝ վաճառքների 95%-ը կարող է տեղի ունենալ արտադրանքի 5%-ի շնորհիվ: Շահույթի 95%-ը կարող է ստացվել հաճախորդների 5%-ից: Կամ էլ ձեր մրցակցային առավելության 95%-ը կարող է բխել ձեր ուժեղ կողմերի ընդամենը 5%-ից: (Նաև՝ գլխացավերի 95%-ը առաջանում է գործընկերների 5%-ի պատճառով): Եվ այլն...



կարևորն  
այն է,  
որ  
ճանաչե՞ք  
ձեք  
ուժեղ  
և  
թույլ  
կողմերը  
Տրցակիցների  
համեմատ



Շարունակական մասնագիտական  
զարգացում

Գաղափարները՝ գործողության մեջ  
տե՛ս էջ 86

Թույլ կողմերը կարող են լինել բազմաթիվ և հանդիպել առաջ-նահերթ տվյալների ցուցակի ցանկացած մասում: Լավ նորու-թյունն այն է, որ դրանցից բոլորը չէ, որ պետք է շտկվեն: Ձեր ուժեղ կողմերը գործի դնելը պետք է ներառի նաև ձեր թույլ կող-մերից հեռու մնալը: Բիզնես ռազմավարությունը պետք է ներա-ռի նաև այն, թե ինչ պետք չէ անել: Պետք է շտկվեն միայն այն թույլ կողմերը, որոնք կարող են վտանգել ձեր բիզնեսի ռազմա-վարությունը (*տե՛ս Գլուխ 11, Ձեր հաջողության երթուղին*):

### Հմտություններ՝ գործնական վարժեցում, թե՛ ուսուցում

Կրթության շատ ավելի բազմազան ձևեր գոյություն ունեն, քան գործնական վարժեցման դասընթացներին մասնակցելը: Ձեր ձեռնարկության հիմնական հմտությունների (հիմնական կարողությունների) բացահայտման հետ մեկտեղ կհայտնաբերվեն նաև այնպիսի ոլորտներ, որտեղ հմտությունների բարելավման կարիք կգագսվի: Այս պարագայում, հաշվի առնելով փոփոխ-վող արտաքին միջավայրը և հաճախորդների փոփոխվող կա-րիքները, մշտական ուսուցումը անխուսափելիորեն դառնում է հաջողության բաղադրիչներից մեկը: Հարկավոր է ձեռնարկել «գործնական վարժեցման կարիքների վերլուծություն», որպես-զի որոշվեն հմտությունների և գիտելիքների այն բացերը, որոնք էական նշանակություն ունեն գործարար ռազմավարության հա-մար, թեև անձամբ ես նախընտրում եմ կենտրոնանալ ավելի շատ «կրթության կարիքների», քան «գործնական վարժեցման կարիքների» վրա: Կրթությունը շատ ավելի ընդարձակ գործըն-թաց է, քան գործնական վարժեցումը: Կրթությունը խրախուսելու մշակույթը շատ ավելի կարևոր է, քան գործնական վարժեցմանը հատկացված բյուջեն:

Ցկյանս կրթությունը դատարկ խոսք չէ, այլ կյանքի փաստ, և **Շարունակական մասնագիտական զարգացման ծրագիրը** (CPD) չափազանց կարևոր է բոլոր այն անձանց համար, ովքեր նկատելի դեր են խաղում ձեռնարկությունում, որպեսզի վստահ լինենք, որ իրենց հմտություններն ու գիտելիքները արդիական են և կարող են ծառայել ի շահ բիզնեսի և նրա հաճախորդնե-րի: Յուրաքանչյուր մարդ կարող է ունենալ անհատական զար-գացման պորտֆել կամ ծրագիր (ԱԶԴ), ինչպես, օրինակ, բոլոր աշխատակիցները **The Team**-ում:



## Կրթվող կազմակերպություն

### Գաղափարները՝ գործողության մեջ տե՛ս էջ 86

### Բիզնես սարքավաճանակ տե՛ս էջ 99

## Կրթվող կազմակերպություն

Ցանկալի է, որ կորպորատիվ մակարդակով առկա լինի մի սկզբունք՝ կառուցելու **Կրթվող կազմակերպություն**, որը, իմ բնութագրմամբ, այնպիսի ընկերություն կամ հաստատություն է, որտեղ բոլոր աշխատակիցները շարունակաբար սովորում են՝ հաճախորդներից, մրցակիցներից և գործընկերներից: Կարևոր է նաև մշակույթը, որ այս իմացությունը կիսվի գործընկերների հետ, իսկ ստացած գիտելիքը համակարգերի միջոցով պահպանվի կազմակերպությունում որպես «կառուցվածքային մտավոր կապիտալ»: Սա ընկերության նոու-հաուն է, այն ավելին է, քան առանձին անհատների փորձառության գումարը, և պատկանում է ավելի շուտ կազմակերպությանը, քան (կամ՝ ինչպես նաև) մարդկանց, ովքեր աշխատում են այստեղ:

Ստեղծագործական ձեռնարկությունում մշտական ուսումնառությունը և գիտելիքների կատարելագործումը պետք է կազմեն **Բիզնես սարքավաճանակի** մի մասը և վերահսկվեն այնպես, ինչպես հաջողությանը նպաստող ֆինանսական միջոցառումները: Կարևոր է, որ սովորելուն վերաբերող առաջնահերթությունները դրվեն բիզնեսի ընդհանուր ռազմավարության հետ մեկ հարթության վրա, այլ ոչ թե թողնվեն անհատների անձնական նախասիրությունների քմահաճույքին:



### Կրթությունը

շատ

ավելի

ընդարձակ

գործընթաց է,

քան

գործնական

վարժեցումը





## Հիմնական դրույթներ

- 1.** Գնահատեք ձեր և ձեր բիզնեսի ուժեղ և թույլ կողմերը, այդ թվում նաև բոլոր շահագրգիռ կողմերի:
- 2.** Օգտագործեք Առաջնահերթ տվյալների ցուցակը:
- 3.** Դիմեք կողմնակի մարդկանց օգնությանը, որովհետև նրանք կարող են տեսնել այնպիսի թույլ և ուժեղ կողմեր, որոնք դուք չեք նկատում:
- 4.** Հիշեք՝ ոչ բոլոր թույլ կողմերը շտկվելու կարիք ունեն:
- 5.** Բացահայտեք այն հիմնական կարողությունները, որոնք ընկած են ձեր հաջողության հիմքում:
- 6.** Մտորեք ոգնու ռազմավարության շուրջ, որպեսզի պարզեք, թե ինչը կարող էք հասցնել համաշխարհային մակարդակի:
- 7.** Օգտագործեք 95:5-ի կանոնը, որպեսզի բացահայտեք ձեր ուժեղ և թույլ կողմերի ամենակարևոր 5%-ը:
- 8.** Բացահայտեք այն լրացուցիչ ուսումնառության և հմտությունների ձեռք բերման կարիքները, որոնք հարկավոր են ձեր բիզնես ռազմավարությանը աջակցելու համար:
- 9.** Ուսումնառությունը խրախուսելու մշակույթը շատ ավելի կարևոր է, քան գործնական ուսուցման դասընթացների բյուջեն:
- 10.** Ուսումնառության շատ ավելի բազմաթիվ եղանակներ գոյություն ունեն, քան գործնական ուսուցման դասընթացների հաճախելը: Մտածեք ավելի շուտ «կրթության» մասին, քան «գործնական վարժեցման», որպեսզի ստեղծեք գիտելիքների ու հմտությունների բարելավման նոր հնարավորություններ:



# Գաղափարները՝ գործողության մեջ

## Peppered Sprout / Plastic Rhino

### Գովազդ

«Մեզ այնքան դուր եկավ արտադրանքը, որ մենք այն պատահա-պատահ արեցինք»։ (համարյա) այսպես արտահայտվեց Քրիս Մորիսը, երբ ինձ պատմում էր, թե ինչպես էին պատրաստվում իրենց Peppered Sprout ընկերության համար նոր գործ ստանալ Puma UK-ից: Քրիսը և իր բիզնես գործընկեր Փիթեր Քելեթը որոշեցին, որ Puma-ն իրենց թիրախային հաճախորդներից մեկն է, և ցանկացան տպավորել նրանց արտասովոր ստեղծագործականությամբ՝ տեղադրելով իրենց *Plastic Rhino* ամսագրում շրեդերի մեջ չափազանց բարակ կտորների շերտատված Puma-ի արտադրած կոշիկի լուսանկարները: Ու նրանք շահեցին այդ գործը:

Անգամ հատուկ կրկնօրինակելով Դեյվիդ Օգիլվային՝ աշխարհահռչակ Ogilvy and Mather գովազդային գործակալության հիմնադրին, Քրիսը չի կարող համապատասխանել գծավոր վերնաշապիկ ու տաբատակալ կրող մանհեթենյան գործադիր ղեկավարի կարծրատիպին: Նրա ոչ պաշտոնական հագուստը և թեթև վարվելակերպը քողարկում են սրամիտ, բիզնեսի հակված բանականությունը: Դեյվիդ Օգիլվայի նման՝ Քրիսը և Փիթերը ունեն թիրախային հաճախորդների մի ցուցակ, որոնց հետ մտադիր են աշխատել, ուստի ակտիվորեն հետևում են այդ պոտենցիալ հաճախորդների քայլերին: Նրանք չեն գովազդում: Նրանք չեն մասնակցում տեղերի: Նրանք ուղղակի հարձակվում են ճիշտ պահին:

Նրանց *Plastic Rhino* ամսագիրը ի սկզբանե «մի հիմարություն» էր՝ խոստովանում է այս գովազ-

դի մարդը, բայց գործնականում այն դարձավ իրենց առաջ քաշելու առավել արդյունավետ միջոց՝ մի ցուցափեղկ այն գաղափարների, որոնք կյանքի էին կոչվել *Rhino*-ի 8 աշխատակիցների և համաշխարհային տվյալների շտեմարանի անկախ արվեստագետների կողմից: 15 երկրներում տարածվող *Plastic Rhino*-ն արդեն ինքնին հաջողություն է:

«Մեր ձեռնարկած ամենալավ գործը վաճառատեղաններն էին»,– ասաց Քրիսը, երբ պատմում էր, թե ինչպես էին ինքն ու Փիթերը դեռ շատ վաղուց մշակել հստակ նպատակներ իրենց բիզնեսի համար: Լինելով հրատարակիչներ՝ նրանք կարող էին կենտրոնանալ միայն *Plastic Rhino* ամսագրի վրա՝ սահմանելով իրենց բիզնեսը որպես զուտ հրատարակչական: Սակայն որոշեցին, որ իրենց հիմնական կարողությունը հաճախորդներին գաղափարներ հասցնելն է, իսկ ամսագիրը այդ ունակության ընդամենը մեկ դրսևորումն է: Ամսագիրը այդպես էլ մնաց Peppered Sprout-ի հովանու ներքո, որը հաճախորդների համար գովազդ է ապահովում խանութներում ինստալյացիաների, լուսանկարների, նկարազարդումների, փաթեթավորման և հատուկ պատվերով հրատարակչական գործերի միջոցով:

Peppered Sprout-ի թիմը գիտի, թե ուր է գնում, ու անում է այն, ինչ իրենց մոտ շատ լավ է ստացվում՝ հստակ հասկանալով, թե որն է իրենց բիզնեսը և որ հաճախորդներին են մտադիր իրենց կողմը գրավել, որպեսզի այս ստեղծագործական ձեռնարկությունը զարգացնեն ընտրված ուղղությամբ:

[www.pepperedsprout.com](http://www.pepperedsprout.com)



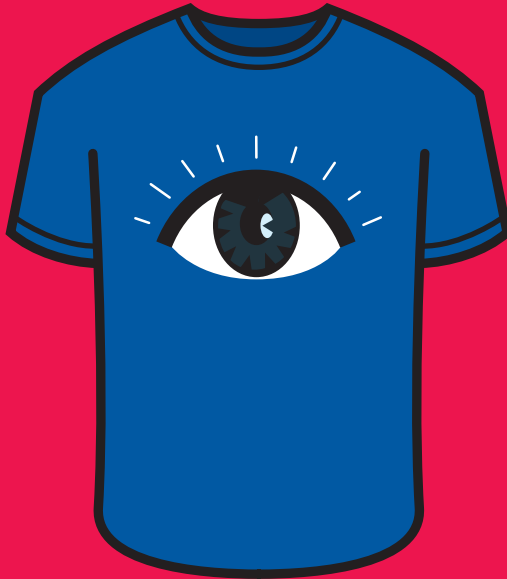
Հարակից գաղափարների և թեմաների հղումներ

- \* Ընտրելով ճիշտ հաճախորդներին (տես էջ 36)
- \* Իմացեք, թե ուր եք գնում. Տեսլականը (տես էջ 11)
- \* Ճանաչեք հիմնական կարողությունները (տես էջ 19)
- \* Աշխատակիցների և արտահաստիքային աշխատողների միավորում (տես էջ 84)

# 3

## Հայացքը դեպի դուրս պահելով

- Այս գլխում ուրվագծվում են այն օգուտները, որոնք տալիս է բիզնես «ռադար»-ի օգտագործումը: Ռադարը թույլ է տալիս հետևել փոփոխվող աշխարհի այն հնարավորություններին և սպառնալիքներին, որոնք կարող են դրական կամ բացասական ազդեցություն ունենալ ձեր ձեռնարկության վրա:



**Ամբողջական գիրքը  
կարող եք ձեռք բերել  
ԳՐԱԽԱՆՈՒԹՆԵՐԻՑ**