



# Планиране, организиране и управление – визуализиране на предприемаческият път

# Програма за обучение: Предприемачество за фрийлансъри и стартъпи в КТИ

## Комбиниран модул за обучение 1: **Планиране, организиране и управление – визуализиране на предприемаческият път**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Подкрепата от страна на Европейската комисия за производството на тази публикация не представлява одобрение на съдържанието, което отразява само възгледите на авторите и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация. Номер на проекта: 2018-1-DE02-KA202-005232

### Автори:

Dimitar Smiljanovski (MEDF, North Macedonia), Tetjana Lazarevska (MEDF, North Macedonia), Lazar Nedanoski (MEDF, North Macedonia), Svetlana Boshkoska (MEDF, North Macedonia), Marina Jonoska (MEDF, North Macedonia), Vladimir Marinkovski (MEDF, North Macedonia), Wolfgang Kniejski (INI-Novation GmbH, Germany)

## Декларация за авторски права

Creative Commons Attribution-Non-Commercial-Share-Alike 4.0 International License.

Свободни сте да:

- Споделяте — копиране и разпространение на материала във всякакъв носител или формат
- Адаптирате — ремиксирайте, трансформирайте и надграждате върху материала при следните условия:
  - Признание — Трябва да дадете подходящ кредит, да предоставите връзка към лиценза и да посочите дали са направени промени. Можете да го направите по всякакъв приемлив начин, но не и по начин, който предполага, че лицензодателят одобрява вас или вашата употреба.
- Некомерсиалност — Не можете да използвате материала за комерсиални цели.
  - Споделяне по същия начин — Ако ремиксирате, трансформирате или надграждате върху материала, трябва да разпространявате своя принос под същия лиценз като оригинала

## Забележка

Обучителната програма на CreatINNES е разработена като смесена програма за обучение, съчетаваща електронно обучение (самостоятелно учене, разчитащо на онлайн учебни ресурси) и дейности лице в лице в учебна стая, водени от квалифициран обучаващ.

Разделите в този модул са предназначени да предоставят на обучаемите най-важната информация относно предмета на модула, в съответствие с констатациите от анализите, проведени в рамките на Интелектуална продукция 1 от проекта CreatINNES.

Предоставеното учебно съдържание е предназначено да послужи за независимо обучение и не претендира да обхваща всички възможни аспекти и съответни проблеми, отнасящи се за разглежданата тема.

Потребителите са единствените отговорни да гарантират, че разполагат с достатъчен и съвместим хардуер, софтуер, телекомуникационно оборудване и интернет услуги, необходими за използването на онлайн кампуса и модулите.

## Съдържание

<b>Описание на обучението</b> .....	4
Цели на този модул на обучение .....	4
Целеви групи .....	4
Компетентност и умения след завършване на този модул .....	4
Обучителен метод.....	5
<b>Съдържание на обучението</b> .....	6
Раздел 1. Визуализация на предприемаческия път.....	6
Раздел 2. Планиране.....	12
Раздел 3. Организиране .....	21
Раздел 4. Управление .....	25
<b>Упражнения</b> .....	27
Упражнение 1. Планиране .....	29
Упражнение 2. Организиране.....	30
Упражнение 3. Управление.....	31
<b>Добри практики</b> .....	32
Добра практика 1. Стойностно предложение и стратегия на Cirque de Soleil .	32
Добра практика 2. Минимален жизнеспособен продукт на Zappos .....	33
Добра практика 3. Балансирана карта на показателите на TATE .....	34

## Описание на обучението

Този модул за обучение ще представи важността на процесите на планиране, организиране и управление в културните и творчески индустрии (КТИ). Той се фокусира върху това как да се преследват творчески идеи по търговски начин чрез визуализация на предприемаческия път. Модулът изследва връзките между творчеството и предприемачеството. Как да преодолеем предизвикателствата на ограничената устойчивост и растеж чрез анализ на ситуацията, инструменти и модели, които водят от творческа идея до осъществим бизнес. Този модул сам по себе си не може да замести уменията и знанията, които развивате чрез практика и опит, но може да бъде ценна добавка.

## Цели на този обучителен модул

В края на този модул,

- Ще разберете защо предприемачеството и мениджмънта са важни за КТИ;
- Ще се запознаете с фазите за развитие на стартъп бизнес;
- Ще можете да научите за контекста на КТИ;
- Ще разберете какво е стойностно предложение и основата на вашия продукт или услуга;
- Ще видите процеса на детайлно планиране на действия;
- Ще можете да размишлявате върху съществуващи бизнес стратегии и да се адаптирате според тях;
- Ще разберете защо организацията и формирането на екип са важни;
- Ще разберете как лидерството и ефективните инструменти за мониторинг могат да повлияят на бизнес представянето.

## Целеви групи

- Членове и заинтересовани страни, които действат в културни и творчески индустрии (*КТИ, англ. Cultural and Creative industries, CCI*),
- Фрийлансъри в КТИ,
- Стартъпи в КТИ сектор,
- Регионални организации и институции.

## Компетенции и умения след завършване на този модул

След изучаване на този модул,

- Ще можете да си представите предприемаческия път;
- Ще се запознаете с характеристиките на КТИ;
- Ще можете да разберете какво означава стойностна верига;
- Ще разберете как да направите първоначално предложение за стойност;
- Ще разберете какъв е вашият основен продукт;
- Ще бъдете запознати със стратегия, която отговаря на вашите нужди;
- Ще видите как да стигнете от идея/талант до организиране на продукт/бизнес.

## Обучителен метод

Учебната философия **CreatINNES** популяризира уникален ангажиращ метод на обучение, базиран на следните аспекти:

- Учебни сесии на кратки интервали, които включват много добре структурирано учебно съдържание;
- Дълбоко усещане за участие и сливане на действие и съзнателност;
- Усещане за контрол и справяне със задачата, която ще намерите в края на модула;
- Удоволствие и провокиране на допълнителен интерес.

**CreatINNES** се фокусира върху интерактивен подход за обучение:

- Модулите като учебен материал за самообучение;
- Използване на интерактивната онлайн платформа на CreatINNES за обучение: [moodle.creatinnes.eu](http://moodle.creatinnes.eu) за улеснени тренировъчни сесии в група с професионален учител.

За разлика от преподавателите в класната стая, които предоставят на своите ученици насоки и някои допълнителни указания, вие трябва да поемете отговорностите за управление на време и контрола над вашия учебен прогрес.

## Съдържание на обучението

### Раздел 1. Визуализация на предприемаческия път

Тагове:

*Entrepreneurship, Business Start-Up Phases, Ideation.*

#### Раздел 1 - Въведение

Поздравления! Направихте първата крачка. Освен, че се наслаждавате на процеса на създаване и иновации, вие сте предприели действия да научите как можете да създадете икономическа стойност и да увеличите потенциала си за нови идеи и предизвикателства. В повечето случаи предприемането на първата стъпка на действие е основна пречка за подобрение. Този първи раздел изследва характеристиките на КТИ – културна и творческа индустрия и значимостта на предприемачеството. Той демонстрира на всички заинтересовани фрилансъри и потенциални стартъпи какъв път да следват, ако искат да станат по-устойчиви. Какво би трябвало да очаква потенциален предприемач в КТИ? Разберете чрез визуализация на предприемаческия път.

Термините „предприемачество“ и „предприемач“ може да не са добре приети от творческата общност. Това се дължи на схващането, че финансовата изгода не е основната мотивация на един творец, а просто действието на създаване на нещо ново, иновативно или ценно. Те се фокусират върху създаването на съдържание и запомнящи се преживявания. Извън КТИ, финансовата изгода се приема като основната мотивация, която има предприемача. Това си противоречи с основните мотивационни фактори на творческия и културен сектор. Важно е да разберете как креативните фрилансъри като художници, дизайнери или музиканти могат да правят това, което ги предизвиква и вдъхновява най-много. В същото време как те могат да си набавят ресурсите за това, да са устойчиви, да продават и да си позволят да живеят „правейки това, което обичат“. Важно е да се разбере какво е предприемачеството и как може да бъде изгодно за КТИ, какви са характеристиките на КТИ и най-новите тенденции за успешни предприятия в КТИ..

#### 1.1 Какво означава да си предприемач?

На първо място, трябва да променим асоциирането на термина „предприемачество“ само със създаването на икономическа стойност. Една от мислите, които хората често имат, когато се спомене предприемачеството, е, че предприемачеството е процес на стартиране и управление на нов бизнес, най-често малък бизнес, управляван от хора, наречени предприемачи. Ако обаче разгледаме как е разработен терминът за предприемачество, можем да открием различни дефиниции. Едно от описанията на предприемачеството е на професор Хауърд Стивънсън „**Търсенето на възможности извън ресурсите върху които имате контрол в момента**“.

Скот Белски, известен предприемач и съвместен създател на платформата за онлайн портфолио Behance, казва „**Не става дума за идеи, а за реализиране на идеи**“.

Един от най-асоциираните икономисти с термина предприемачество е Йозеф Шумпетер. Той описва предприемачите като създатели, които провеждат „творчески – разрушителни“ процеси в икономическите общества. Според Шумпетер „*функцията*

на предприемачите е да **реформират или революционизират модела на производство**”. Следните възможности обикновено се търсят от предприемачите:

- Производство или осъществяване на **нови продукти** или **нови качества** на продукти,
- Въвеждане на **нови производствени методи**,
- Създаването на **нови форми на организация**,
- Проучване на **нови пазари**,
- Откриването на **нови източници на доставка**.

Поради това, предприемаческата дейност е свързана главно със създаването на нови организации и използване на нови възможности. Но предприемачите се характеризират и с други черти, които са тясно свързани с КТИ. Те създават и обновяват нови продукти, нови качества и нова методология на работа. Ако разглеждаме успеха като поддържане на възможността за създаване, иновации и разполагане с ресурси за продължаване на работата по визия, то тогава успешните предприемачи са тези, които правят това добре. Икономическата стойност и растеж не са единствените ценности, преследвани от предприемачите, но със сигурност са много важни за осигуряване на устойчивост.

Рийд Хофман, съосновател и изпълнителен председател на LinkedIn е казал:  
“Предприемач е някой, който ще скочи от високо и ще сглоби самолет по пътя надолу.”

## 1.2 Защо предприемачеството е важно за културната и творческата индустрия?

Много от професионалистите в културната и творческата индустрия работят в различни пазарни условия, които може да не са типични за много настоящи бизнес среди и теории за управление на бизнеса. Остават следните предизвикателства:

### Устойчиво генериране на доходи

- Работните места в КТИ често са базирани на проекти, като осигуряват непостоянен доход поради ограниченото търсене. Професионалистите от КТИ често трябва да търсят различни възможности за оцеляване. Много от професионалистите работят както в творческата / културна икономика, така и в традиционната икономика.

### Уникален размер на пазара и структурата

- Повечето професионалисти в КТИ работят в микропредприятия от 1 до 3 служители. Освен това по-голямата част от тях работят като еднолични фирми и на свободна практика. Има много малки участници, които имат ограничени ресурси / по-ниски доходи и по-малко големи участници, генериращи по-голямата част от оборота на пазара. Фирмите със среден размер от 10-49 служители са много малко.

### Липса на икономическа жизнеспособност на продукти и услуги.

- Работата на художници или занаятчии е да произвеждат творби, които често са творчески, художествени или културни по природа. Често тези резултати в КТИ не са комерсиално ориентирани, а са по-скоро идеи, отколкото действителен продукт или услуга. По този начин търговското търсене е ограничено.

За да се преодолеят тези предизвикателства, в КТИ се изисква предприемачество. “Предприемачеството в тези сектори означава да имате творчески идеи и да ги реализирате по търговски начин, с цел печалба. Печалбата обаче не е движещата сила, а креативността и възможността да изградите нещо, самоизпълнението или възможността да преследвате собствените си творчески интереси. Съществува комбинация между предприемаческата и творческата страна.”

### 1.3 Тенденции в културната и творческата индустрия

Предприемачеството представлява новата парадигма на културната и творческа индустрия. Художници, дизайнери, занаятчии и други движат не само КТИ, но и други индустрии. Има тенденции в КТИ, които се превръщат във важни фактори, влияещи върху напредъка. Ето няколко тенденции, които могат да предизвикат интереса ви към стартиране на КТИ бизнес:

- **Креатех (Createch)**

Сътрудничеството между творчески специалисти и технологични експерти е основният фактор, позволяващ на творчеството да произвежда уникални продукти и услуги с добавена стойност. Всичко е свързано с дигитализация, създаване и представяне с помощта на висок клас технологии.


- **Изкуствен интелект** (англ. *Artificial Intelligence, AI*) е симулация на процесите на човешкия интелект от машини, особено компютърни системи. Тези процеси включват обучение (придобиване на информация и правила за използване на информацията), разсъждения (използване на правила за достигане на приблизителни или категорични заключения) и самокорекция. Той започва да се използва широко в КТИ.



intelistyle


(Вижте примера на Intelistyle <https://www.intelistyle.com/>. Chatbot стилистът с изкуствен интелект работи с търговци и клиенти. През Седмицата на модата в Лондон 201, груповият алгоритъм на Intelistyle разработва стилно облекло, който се приема по-добре от този, стилизиран от човек.

- **Обогатена реалност** (англ. *Augmented reality, AR*) е вид интерактивна, базирана на реалността графична среда, която използва възможностите на компютърно генерирани графики, звук, текст и ефекти, които да подобрят реалния опит на потребителя.

(Вижте примера на Arcade  <https://arcade.ltd/>. Arcade е дигитална практика, която свързва хора с място. Те използват AR и свързаните с него дигитални дисциплини, за да помогнат на културни и наследствени места, посетителски атракции, собственост, търговията на дребно, здравеопазването, събитията и академичните среди да ангажират по-смислено своята публика..

- **Виртуална реалност** (англ. *Virtual reality, VR*) буквално прави възможно изживяването на всичко, навсякъде и по всяко време. Това е най-

завладяващият тип реална технология и може да убеди човешкия мозък, че е някъде другаде. Дисплеи (шлемове) върху главата, се използват със слушалки и ръчни контролери, за да осигурят напълно завладяващо изживяване.

(Вижте примера на All Seeing Eye  <http://allseeingeye.co/> All Seeing Eye е креативно технологично студио. Благодарение на завладяваща виртуална реалност (VR), изображения и хаптична (осезателна) технология, посетителите на Кралския музей на военновъздушните сили в Лондон могат да изпитат едно от основните събития от Втората световна война.

- **Междусекторно сътрудничество**

Един фрилансър в занаятчийството, дизайна или друга областна креативната икономика не може да просперира и да стартира сам. Междусекторното сътрудничество, работа в мрежа и участието в кълстери са по-важни от всякога. Това води до междусекторни иновации. Междусекторното сътрудничество е сътрудничество между индивиди и организации от различни индустрии, но също така и различни области като организации с нестопанска цел, правителствени, благотворителни, които използват своя разнообразен опит и ресурси за съвместно решаване на обществен проблем и постигане на обща цел. Междусекторното сътрудничество е необходимо, за да се осигури съвместно предложение за стойност чрез комбиниране на умения, опит и ресурси за обща цел. КТИ са главни двигатели на всяка икономика и в много случаи са двигатели за иновации, когато си сътрудничат с други индустрии.

**The Cross Innovation Matrix** (*Матрица за кръстосани иновации*) създадена от [Project Cross Innovation](#) показва взаимовръзки между творческите индустриални сектори с други сектори. Проверете повече на [Matrix](#).

#### **1.4 Фази на развитие на стартър – от идея до бизнес и от талант до организация**

За да визуализирате предприемаческият път, вие, като фрилансър или организация, трябва да се запознаете с фазите на развитие на стартър. Един пример е моделът на [Startupcommons.org](http://Startupcommons.org).



Изображение 1. Фази на развитие на стартап, Източник: [www.startupcommons.org](http://www.startupcommons.org)

Предприемаческият път може да бъде различен за всеки. Въпреки това, най-важните фази и характеристики и предизвикателства, които трябва да се преодолеят, може да са приложими за вас като фрилансър или потенциално стартап, ако помислите и идентифицирате в каква фаза се намирате.

Можете ли да определите на кой етап от развитието сте? Например, може би имате идея, създавате определени продукти или услуги, но те не са достатъчно големи, за да генерират непрекъснат доход. Тогава може би сте на етапа на идеята, където трябва да работите върху това как вашата идея решава определени проблеми. Опитайте се да отговорите на въпросите дали имате официален или неформален бизнес, генерирате ли доход или не, разработвате ли продукт / услуга или сте разработили множество продукти / услуги? След като направите това, ще ви бъде по-лесно да определите следващите стъпки във вашия предприемачески път.

Как да генерирате решения на този проблем и да създадете предложение за стойност? Как да планирате, организирате и управлявате себе си, екипа и бизнеса си? В следващия раздел можете да намерите основните инструменти за планиране, организиране и управление на вашият предприемачески път.

### Препоръки за допълнителна информация:

Препоръчително е да преминете през *Модул 5 "Как да финансирате вашия бизнес растеж"*, *Раздел 1 "Планове за финансиране"*, който ще ви помогне да добиете знания и умения относно процеса на планиране на вашите финанси. Трябва да знаете в кой етап на жизнения цикъл е вашият бизнес, с какви проблеми най-вероятно ще се

сблъскайте, как да ги избегнете и как да измерите своите бизнес резултати след като ги превъзмогнете и започнете да растете.

### Препратки за Раздел 1:

1. Cross Innovation Matrix. (2019, July 24). Link: <http://www.cross-innovation.eu>
2. Endres, A., Woods, C. (2009). Schumpeter's 'conduct model of the dynamic entrepreneur': Scope and distinctiveness. Journal of Evolutionary Economics. 20. 583-607. 10.1007/s00191-009-0159-3.
3. HKU. (2010). The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries. Hogeschool vor de Kunsten Utrecht. ISBN/EAN: 978-90-817243-1-9.
4. Ones to Watch. (2019, October 29<sup>th</sup>). Link: [https://www.thecreativeindustries.co.uk/media/529970/ones\\_to\\_watch\\_v4\\_singles.pdf](https://www.thecreativeindustries.co.uk/media/529970/ones_to_watch_v4_singles.pdf)
5. Start-up Development Phases. (2019, July 24<sup>th</sup>). Link: <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>
6. Stevenson, H. (1983). A Perspective on Entrepreneurship. Harvard Business School. Working Paper #9-384-131.

## Раздел 2. Планиране

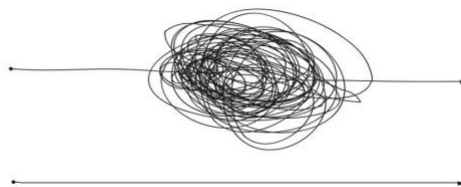
### Тагове:

*Planning, Value proposition, Mission, Vision, Goals, Action Plan, Value Chain, Situation Analysis, User Involvement.*

### Раздел 2 - Въведение

Планирането е първата стъпка в процеса на предприемаческия път. То ще ви запознае с основните стъпки на планиране, включително ситуационен анализ, стойностна верига, предложение за стойност и подробно планиране на действията.

Планирането е важно не само когато стартирате бизнес, но и във всеки аспект от нашия живот. За да стигнете бързо от точка А до точка Б по систематичен начин, като сте подготвени да се изправите пред всички препятствия и да ги преодолеете, е важно да се проведе процес на планиране. Това със сигурност ще намали шансовете за потенциален провал.



Изображение 1. Без планиране с/у планиране, Източник: [www.freepik.com](http://www.freepik.com)

Планирането е процес на вземане на решения и систематичен начин за определяне на цели и дейности, които дадено лице, група, организационна единица или цялата организация ще преследва в бъдеще. Планирането включва анализ на текущата ситуация, предвиждане на бъдещето, определяне на цели, вземане на решение с какви видове дейности ще се занимава компанията и идентифициране на ресурсите, необходими за постигане на целите на организацията. Плановете могат да варират в зависимост от времето, могат да бъдат дългосрочни или краткосрочни, общи или специфични и могат да се прилагат за лица, фрилансъри или цели организации.

Планирането е формален процес, който е насочен и се основава на знанията на хората в цялата организация. Когато стартирате предприемаческия път, трябва да си поставите бизнес цели, като внимателно анализирате пазарната ситуация и вашите умения, способности и възможности, за да стигнете от идея до действителен продукт или услуга.

### 2.1 Ситуационен анализ

Фрилансър, предприемач или собственик на бизнес не може да работи самостоятелно, изолиран от външна среда. Те работят в отворена система, в която уменията и способностите за създаване на съдържание не са единствените компоненти на стойностната верига. Занаятчията трябва да закупи материали, за да изгради скулптури, дрехи или бижута. Музикантът се нуждае от канал, чрез който ще разпространява музиката си до крайните потребители, които желаят да закупят и слушат нейната / неговата музика. Креативните професионалисти съществуват в

зависима система, засегната не само от вътрешната (организация, умения и способности), но и от външната среда. Ето защо процесът на планиране започва със ситуационен анализ.

Тъй като повечето професионалисти в областта на творчеството и културата работят на свободна практика или еднолична фирма, фокусът на ситуационния анализ ще бъде поставен върху две теми: 1 / **основни продукти или услуги** и 2 / **характеристики на индустрията**, в която работите. Ще ви дадем повече обяснения за двете по-долу:

*Кратко упражнение:*

Запишете в отделни точки

- Какъв е вашият основен продукт или услуга?
- Какво правите най-добре?
- На кого продавате и какви канали използвате?
- Какви са условията в които работите?
- Каква е стойността, която носите на клиентите си?

## 2.1.1 Продукти и услуги

**Продукт** е всичко, което може да се предложи на пазара за внимание, употреба, консумация за задоволяване на определени нужди или желание на клиента. Повече информация ще намерите в *Модул 3 „Маркетингова стратегия и елементи на маркетинговия микс“, Раздел 2 „Елементи на маркетинговия микс“*.

**Услуга** е форма на продукт, който може да се състои от дейности, ползи или удовлетворение, предлагани на пазара, които са нематериални и не водят до собственост върху нещо материално.

Графитите често се разглеждат като акт на вандализъм и упадък на градовете и са наказвани от правителствата. Очевидно е, че художникът на графити има умения да създава, но ако никой не иска да плати за това, то може да не се превърне в продукт. В днешно време художниците на графити често се търсени от други фирми и дори от публични институции. Те са готови да осигурят ресурси и да финансират художника на графити, за да популяризират своите марки, да подобрят визуалния облик на стари гради.



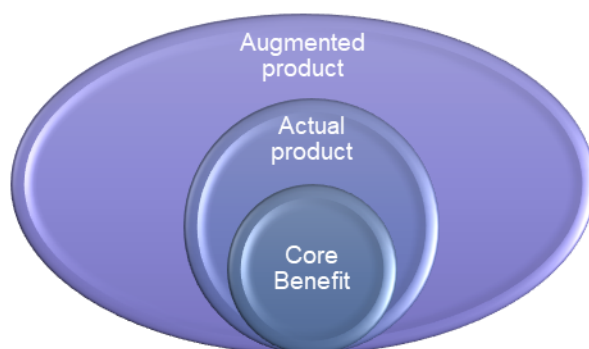
Изображение 3. Графити като продукт търсен от Кока Кола

Източник: <https://www.coca-colacompany.com/stories/coca-cola-restores-iconic-wall-signs-at-manuel-s-tavern-in-atlanta>

Всеки продукт / услуга удовлетворява определени **нужди** или **желания** на клиента. Но какво означават те?

**Нуждата** е състояние на лишаване от определена необходима полза. Те са от съществено значение и могат да бъдат физически, социални или индивидуални. От друга страна, потребителските **желания** са желания за специфична характеристика на продукт. Те не са от съществено значение, но клиентите желаят да имат тази допълнителна функция. Те се основават на културата и личността на клиента. Основен пример е, че ние всички се нуждаем от храна но желаем пица или бурито. Друг пример – един филм е продукт, който задоволява нуждата от забавление. От друга страна, това задоволява желанието на клиента да се забавлява под формата на гледане на видео, вместо театрално представление.

Всеки продукт или услуга се състои от три различни нива, важни за клиентите:



The **core benefit level** affects the **need** of the customer. (Example: entertainment.)

The **actual product level** affects the **want** of the customer. (Example: watching a movie)

The **augmented product** affect customer demands for additional services or benefits often bringing **meaning and experience** to the customer. (Example: 3D movie.)

Модел 1. Адаптиран модел. Модел на трите нива на продукта на Филип Котлър

***Съвет:** Помислете за вашите умения и способности, можете ли да създадете продукт или услуга? Какви са нуждите и желанията на вашите клиенти? Как вашите продукти или услуги задоволяват нуждите и желанията на вашите клиенти? Как вашият продукт или услуга решават проблема, който имат клиентите ви? Какви са вашите продуктови нива? Запишете ги.*

## 2.1.2 Идентифициране на средата на творческия и културния сектор

В рамките на ситуационния анализ е важно да знаете характеристиките на пазара, на който работите, и какви точно представляват. След като проведете ситуационния анализ, ще ви бъде по-лесно да търсите нови предизвикателства, икономически възможности и да адаптирате бизнеса си въз основа на тях.

Описание на КТИ е направено от UK Technology Strategy Board:

Тип на клъстер	Сектори	Основни характеристики
Доставчици на творчески услуги	Данни, архитектура, нови медии, реклама	Директно взаимодействие с търсенето на потребителя Обмяна на време за продукти с интелектуална собственост Силно повлиян от технологиите и дигитализацията Предимно базирани на проекти Предимно частни или самофинансиращи се
Доставчици за творческо съдържание	ТВ и радио, мода, игри, филми книги	Производители на продукти с интелектуална собственост Силно повлияни от технологиите и дигитализацията Предимно базирани на проекти Микс от самофинансиране и субсидирани сектори (аудио-визуални и игри, книги)

		Заплашени от пиратство при обмен между дигитален създател и партньори.
<b>Доставчици на творчески опит / оригинални доставчици на творчество</b>	Сценични изкуства, визуални изкуства, музика, игри	Няма първоначална собственост върху работата и обикновено заплаща за чужди авторски права. Предимно субсидирани и загрижени за културната стойност на тяхната работа Изкуствата са предимно на договорна основа. Дигитализацията е предимно за разпространение и като комуникационен инструмент. Обикновено един от продукти и услуги.

Таблица 1. Клъстери в КТИ, Източник: НКУ (2010), *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*, Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, ISBN/EAN: 978-90-817243-1-9. Базиран на UK Technology Strategy Board

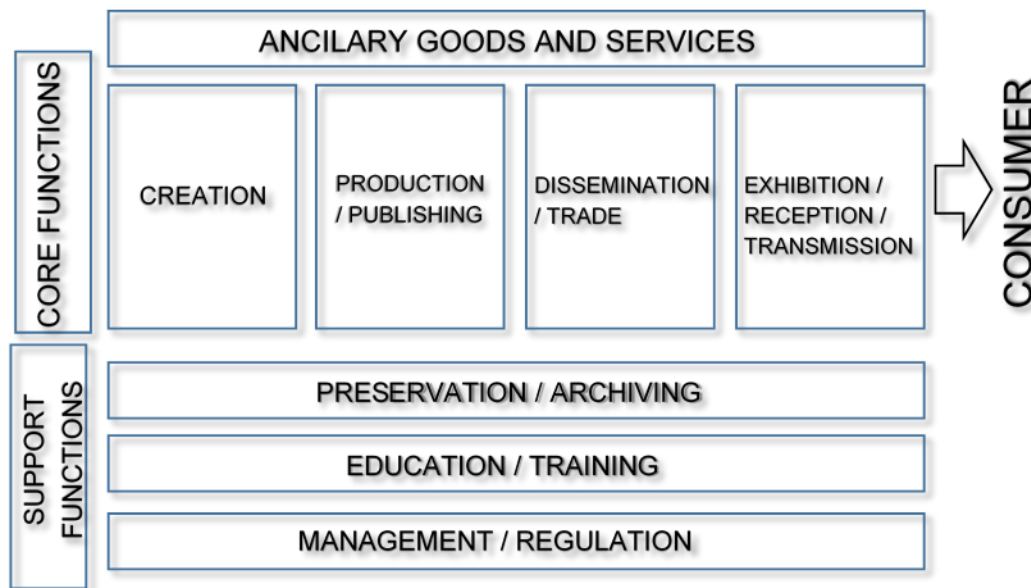
Имайки предвид клъстерите и основните характеристики на модела КТИ, отговорете на следните въпроси:

- Доставчик ли сте на услуги, продуцент на съдържание, на преживяване или оригинален доставчик на творчески материали?
- В кой сектор се вписвате?
- Какви са характеристиките на сектора?
- Какви са възможностите за финансиране и кои са вашите клиенти?

Чрез идентифицирането на клъстера, в който принадлежите, можете да си представите какви действия да предприемете и как да доставяте стойностни продукти на клиентите.

## 2.2 Анализ на верига на стойността

Анализ на стойностна верига (АСВ) е процес, при който можете да идентифицирате основните и подпомагащи дейности, които добавят стойност към крайния ви продукт, и след това да анализирате тези дейности, за да намалите разходите или да увеличите диференциацията си. Целта му е да открие кои дейности са най-ценни за фирмата (т.е. такива, които намаляват разходите или създават конкурентно предимство) и кои биха могли да бъдат подобрени. Следната таблица може да ви помогне да визуализирате вашия процес на създаване на стойност:



Модел 2. Стойностна верига на творчески и културни индустрии, Източник: *Mapping the creative value chains. (2017), A study on the economy of culture in the digital age, Final Report, Publications Office of the European Union, ISBN 978-92-79-66638-4*

Творческата верига на стойността показва процеса на преминаване от първоначална творческа идея до предоставяне на продукт или услуга на крайни клиенти. Всички съответни дейности и участници, които имат роля във фазите на създаване, производство, разпространение, излагане и запазване на творческия продукт или услуга (също и поддържащите функции), трябва да бъдат взети под внимание, както и взаимовръзката между участниците.

Чрез подобряване на една от основните функции в рамките на веригата за създаване на стойност, творческият професионалист може да се възползва и да надгражда ценности, които да достави на крайните клиенти. Вземете примера с един моден дизайнер: модният дизайнер участва главно в процеса на създаване на модел, особено първата основна функция във веригата на стойността. Моделът, обаче, сам по себе си не е продукт, той трябва да премине производствената функция, като включи текстилна фабрика, която да го произведе, последван от етап на разпространение, през който клиентът може да види и да се запознае с продукта. Това може да се случи чрез търговия на дребно или онлайн магазин. След като клиентът се запознае с модния продукт, ако той възприеме стойността му, той може да бъде закупен.

Вижте примера за стойностна верига на визуални изкуства на стр. 44 като последвате линка: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4737f41d-45ac-11e7-aea8-01aa75ed71a1/language-en>

Прегледайте за дистрибуция и маркетинг за продукт също и в Модул 3 „Маркетингова стратегия и елементи от маркетинговия микс“, Раздел 2 „Елементи от маркетинговия микс”.

## 2.3 Създаване и предлагане на стойност

Несъмнено специалистите в творческата и културната индустрия имат много идеи и вдъхновение за създаване на уникално съдържание и незабравимо преживяване. В рамките на веригата на стойността те са най-важният елемент, те са създателите на идеи. Но дали тези идеи са по същност решение на проблем, пред който се изправя някой? Как да стигнем от идея до продукт, който има стойност за клиента?

*Преди да разберете процеса на създаване на стойност и предложение, помислете за предизвикателствата и проблемите, които ви вдъхновяват? Какво означава стойността на продукта за вас и защо е важна за вас? Защо цените идеите си? Запишете си!*

За клиента стойността представлява крайната полза, която той/тя получава от вашия продукт. Успешните творчески предприемачи винаги използват перспективата на клиента. Те виждат стойността на своя продукт през погледа на клиента и разбират защо клиентът купува техния продукт. Създаването и предлагането на стойност са свързани с това, което предлагате на клиента, каква стойност, как го доставяте, защо е уникално и не може да бъде копирано от някой друг.

Знаете какво правите най-добре, какво прави това уникално, но когато навлизате в света на предприемачите, трябва да сте готови да предложите някаква стойност на клиентите. Започнете, като следвате следващите стъпки:

### Първа стъпка – Дефинирайте профила на вашия клиент

Често, когато повечето предприемачи стартират бизнес, започват от техните собствени идеи без да търсят определена пазарна нужда или проблем, пред които са изправени техните клиенти. Също така, креативните професионалисти започват с това, което лично ги вдъхновява преди да навлязат в творческия процес. Проблемът със стартиране на идея е, че идеите често са свободни и базирани на лични възгледи. Те могат да имат значение за вас, но не и за вашия потенциален клиент. Ето защо първо трябва да се фокусирате върху проблемите, пред които са изправени вашите потенциални клиенти, когато навлизате в предприемаческия свят. Потърсете тези проблеми, идентифицирайте ги и дефинирайте. Какви са проблемите, които понастоящем са неизпълними, неизбежни, недостатъчно обслужвани или спешни? Опитайте се да дефинирате потребителския си профил. Какви са проблемите, с които се сблъскват, какви са точните нужди и желания, които имат? Съсредоточете се върху тези три елемента, когато описвате профила на вашите клиенти. Има ли пазарна нужда, която не е удовлетворена?

### Втора стъпка – Приспособете идеите си към проблемите на клиента

След като идентифицирате и дефинирате вашите клиентски проблеми, нужди и желания, трябва да определите как може да преведете вашите идеи и да ги съобразите с проблемите, нуждите и желанията на клиента. Как вашите идеи могат да решат тези проблеми? Преобразувайте идеите си в решения на проблемите на вашите клиенти. Най-вероятно вашите идеи трябва да бъдат леко модифицирани, за да се осигури перфектно решение на вашите клиентски проблеми, нужди и желания. Не можете да повлияете на всички тях. Можете да повлияете само на тези, които са от значение за вас, вашите идеи, умения, способности и решения.

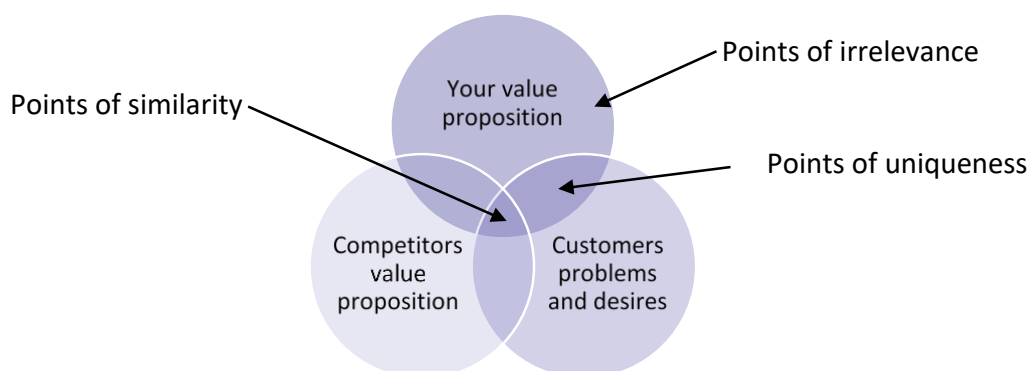
### Трета стъпка – Оценете ги и изберете най-добрата

Със сигурност ще ви хрумнат много идеи. Оценете ги! Коя е най-добрата идея, която носи най-висока стойност за вашите клиенти? Коя от вашите идеи, която може да бъде представена във формата на продукт или услуга, може да удовлетвори повечето от нуждите и желанията на вашите клиенти? Каква е идеята, която е уникална и не може да бъде копирана лесно от вашите конкуренти? Освен това можете да направите оценка в количествено отношение (груб пример е колко път вашият продукт е по-евтин от този на вашите конкуренти). Тъй като обаче работите в КТИ, вероятно можете да направите качествена оценка. Какви са „печалбите“, които ще предоставите на вашия клиент? Имайте предвид, че „печалбите“, които трябва да постигнете, трябва да са по-високи от „загубите“. Когато произвеждате нов продукт, често клиентът не го купува просто защото е свикнал със стария продукт. Ето защо, „печалбите“ от вашия продукт трябва да бъдат много по-високи от „загубите“ (т.е. разходите, които имат клиентите ви, когато преминават от използване на определен продукт / услуга към вашия). И накрая, трябва да оцените идеите си в сравнение с идеите на вашите конкуренти и да изберете най-добрите, за да ги тествате.

### Четвърта стъпка – Тествайте ги

Като фрилансър или творчески предприемач нямате неограничени ресурси, за да преследвате идеята си и да понесате последствията от провал както големите фирми. Ето защо, преди да инвестирате в идеята си, трябва да я тествате. Как? Като просто попитате вашите целеви клиенти. Кажете им за вашата идея. Ако чувствате, че ги притискате като обяснявате идеята без да получавате обратна връзка, това не е правилната идея и трябва да преминете през целия процес още веднъж. Ако хората реагират веднага на вашата идея като ви казват за проблемите си, интересувайки се как вашата идея може да е разрешение на техния проблем и как тя отговаря на техните нужди и желания, тогава вероятно трябва да поемете риска и да я преследвате. Всяка обратна връзка е важна и трябва да бъде отразена и приложена във вашия продукт. Тествайте вашата идея, докато се сигурни, че предлагате правилното стойностно предложение на клиентите си.

Съвет: Проверете в интернет за иновативни методологии за включване на потребителите в ранните етапи на разработването на продукта, за да се увеличи използваемостта и приемането от потребителите: „Скръм“ (англ. Scrum) и „Гъвкаво (аджайл, от англ. agile) развитие“.



Модел 3. Предложение за стойност

Използвайте горния модел и помислете за вашето предложение за стойност?

### Пета стъпка – Дефинирайте вашето предложение за стойност

Ако сте стигнали до тази точка, напишете какво е вашето предложение за стойност, което предлагате на клиентите си. Какъв точно продукт / услуга предлагате? На кого се предлага, клиентския проблем, който решава, какво го прави уникален и каква е стойността, която предлагате с него? Опитайте се да стигнете до най-простото и кратко обяснение. Най-често това кратко обяснение води до така наречената мисия на организацията. Мисия е основната цел и идеали на организацията, обхващат на нейната дейност и причината ѝ да съществува.

Например, компанията Warby Parker предлага печелившо предложение за стойност – модерни, качествени очила на достъпна цена – и нейният ангажимент да прави добро в света ентусиазира клиентите ѝ. Warby Parker е основана с бунтарски дух и висока цел: да предлага дизайнерски очила на революционна цена, като същевременно е водеща по пътя на социално осъзнатия бизнес.

Моля сравнете детайли относно изявленията за визия и мисия в *Модул 2 „Маркетингова стратегия и елементи на маркетинговия микс“*, Раздел 1 „Маркетингови стратегии“.

## 2.4 Създайте детайлен план за действие

След като направите ситуационен анализ и анализ на вашето предложение за стойност, трябва да разработите подробен план за действие. Тъй като планирането е систематичен процес, следвайте следващите стъпки и ги запишете.

**Стъпка 1:** Винаги започвайте с **проблема!** Могат да ви хрумнат цял куп проблеми. Опитайте се да ги групирате в клъстери. Кои са тези, които имат отношение към вашето предложение за стойност?

**Стъпка 2:** Посочете **цел** за решаване на проблема. Какъв е крайният резултат, който се опитвате да постигнете? Ще задоволи ли крайната цел, с която започвате предприемаческия път? Целите трябва да са УМНИ. Специфични, измерими, постижими, значими и навременни (*от англ. SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Timely Bound*)

**Стъпка 3:** Поставете си **цели**. Целите са подробни изявления и конкретни осезаеми резултати, които водят до целта. Често за постигане на крайната цел трябва да се постигнат няколко по-малки.

**Стъпка 4:** Определете **крайният изход**, който трябва да бъдат достигнат. Това са конкретно постижимите резултати.

**Стъпка 5:** Какви конкретни **действия** трябва да се предприемат за постигане на резултатите?

**Стъпка 6:** Дефинирайте **ресурсите**, необходими за провеждането на тези действия: хора, финанси, ноу-хау.

**Стъпка 7:** Задайте **бюджет** и **времева рамка** за всяка дейност.

Процесът на планиране обикновено преминава от стъпка 1 към стъпка 7. Процесът на прилагане се движи от стъпка 7 обратно към стъпка 1.

### Препоръки за допълнителна информация

Препоръчително е да преминете през *Модул 2 - "Бизнес планиране"*, *Раздел 1 - "Какво е бизнес план? Защо се нуждаете от него?"* което ще ви помогне да надградите знанията си и да научите повече за това как да създадете бизнес план и защо всъщност трябва да разработите такава „карта“. Този раздел хвърля светлина върху темата за бизнес плановете, техните характеристики и как да го напишете като вземете предвид определени специфики и предизвикателства..

### Препратки за Раздел 2:

1. HKU. (2010). the Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries. Hogeschool vor de Kunsten Utrecht. ISBN/EAN: 978-90-817243-1-9.
2. Armstrong G., Kotler P. (2004). Marketing: An Introduction. 7th Edition. Prentice Hall. ISBN: 0131424106.
3. Hoelck K., Engin E., Airaghi E., Romainville J.F., Knotter S., Kern P., Le Gall A., De Voldere I., Durinck E., Ranaivoson H., Pletosu T. (2017). Mapping the creative value chains a study on the economy of culture in the digital age. Final Report. Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-79-66638-4.
4. Robbins S., Coulter M. (2012). Management 11th Edition. Prentice Hall. ISBN 978-0-13-216384-2

## Раздел 3. Организиране

### Тагове:

*Organization, team, delegation, organizational structure, Minimum Viable Team (MVT), Minimum Viable Product (MVP)*

### Раздел 3 - Въведение

Този раздел ви дава представа какво означава организация и защо е важно да се сформира екип. Той изследва аспектите на делегирането, организационната структура, минималният жизнеспособен продукт (МЖП, англ. *minimum viable product, MVP*), и минималният жизнеспособен екип (МЖЕ, англ. *minimum viable team, MVT*)

Организирането е събиране и координиране на човешки, финансови, физически, информационни и други ресурси за постигане на определени цели. КТИ се състои от малки компании или малки екипи, съставени от фрилансъри. Ако помислите за креативната верига за създаване на стойност, можете да разберете, че е трудно да предоставите стойност на крайния клиент, когато работите сами. Трябва да създадете цял набор от сложни взаимоотношения между различни участници, да сформирате екип и ефективно да координирате процеса. Преди растеж, развитие и организиране, креативните предприемачи първо ще създадат първоначалния си екип от колеги.

### 3.1 Формиране на екип

Без значение дали сте художник, музикант, дизайнер, продуцент на игри или друг, вероятно имате кръг от хора, с които си сътрудничите. Обмисляли ли сте причината, поради която работите точно с тези хора? Най-вероятно защото всички те имат определени умения, способности и ресурси, които можете да комбинирате и да постигнете обща цел. Успешното създаване на стойност зависи от качеството и ефективността на вашия екип.

По-долу са представени някои съвети как да започнете:

**Съвет 1:** Съберете група хора въз основа на техните индивидуални умения, способности и специалност, за да сформирате вашия екип. Всеки член на екипа може да допълва останалите членове на екипа. (Пример: Ако искате да създадете вдъхновяващо представление, може да помислите за събиране на артисти-изпълнител, сценограф и музикант). Когато стартирате бизнес, помислете за формиране на екип от хора с творчески умения (Research & Development – изследване и развитие), бизнес, лидерски или търговски умения. Определете кой екип е подходящ за вашия бизнес.

**Съвет 2:** Уверете се, че всички разбират, приемат и вярват в същата цел, която се опитвате да постигнете. В някои случаи хората могат да имат различно разбиране за целта. Може би някои от тях са се присъединили към екипа с цел общуване и споделяне на знания, вместо да разработят заедно ново съдържание или оригинален продукт.

**Съвет 3:** Поставете официални задачи и ги разпределете на всеки член на екипа.

**Съвет 4:** Дефинирайте и съобщете авторитетните взаимоотношения сред членовете, кой пред кого докладва, кой ще има роля за вземане на решения и как ще се вземат решенията.

### 3.2 Делегиране

С нарастването на броя на задачите, вие ще отговаряте за управлението и ръководенето на екипи. Ще имате ролята за вземане на решения и ще трябва да споделяте и да възлагате отговорности (да ги делегирате) на членовете на екипа или на подчинените. В крайна сметка вие сте творческият предприемач, който е инициирал процеса.

Делегирането се основава на 3 различни елемента:

- Отговорност, (членът на екипа трябва да изпълни поставената задача)
- Авторитет (власт и право да взема решения, да възлага задачи и да очаква тяхното изпълнение) и
- Отчетност (отговорност за резултатите).

Ефективно делегиране може да се извърши чрез определяне на ясна цел, намиране и възлагане на лицето да изпълни задачата, уверете се, че целта е добре разбрана, дайте на човека правомощия, време и ресурси за изпълнение, проследяване на техния напредък и предприемане на подходящи корекции действия, ако е необходимо.

### 3.3 Структура

След като екипът ви започне да расте, ще е необходима по-официална структура. В противен случай ще бъде трудно да се управлява.


Основата на всяка организационна структура се базира на 5 основни принципа:

- **Обща цел:** обединява екипа и дава на всички ясна посока накъде отива организацията.
- **Разделение на труда:** системно разделяне на сложните задачи в специализирани работни места.
- **Верига от команди:** кой на кого докладва и с какви правомощия разполага.
- **Координирани усилия:** отговорност на лидерите за мотивиране и координиране на членовете на екипа за реализиране на стойност.
- **Обхват на контрол:** отразява броя на хората, пряко координирани от ръководителя на екипа.

Вашият растеж ще ви стимулира да провеждате по-подробно разделение на труда, сложни командни вериги с повече мениджъри и повече хора, които да контролирате. Имайте предвид, че организационната структура винаги трябва да обслужва естеството на вашата работа, вашата организационна култура, мисия и визия.

**Съвет:** КТИ в голяма степен зависи от междусекторното сътрудничество, изграждане на мрежи и ангажираност в клъстери. Участието в съвместни неформални групи /

пространства е от решаващо значение за споделяне на идеи, среща с потенциален екип и обучение. Необходима е работа в мрежа на лично, функционално и междусекторно ниво.

Позитивен пример е Arteconomy  (<http://www.arteconomy.be/en/vision-arteconomy>), организация, която свързва изкуството, творческите индустрии, науката, технологиите, икономиката и образованието, като им позволява да излязат извън рамките си и да укрепят своята организация и / или регион. Целта е да се създадат нови идеи, нови продукти, нови услуги и различен поглед върху културата и / или структурата на организацията.

Много от професионалистите в областта на творчеството и културата не разполагат с огромни ресурси като разнообразен екип и финанси за лансиране на продукт на пазара. Много от тях обаче формират минимално жизнеспособни екипи (МЖЕ, англ. MVT), за да създадат минимално жизнеспособен продукт (МЖП, англ. MVP), преди да ги пуснат на пазара. По този начин избягват риска от провал и риск от загуба на всичко, което са инвестирани. И така, какво означават тези понятия?

### 3.4 Минимален жизнеспособен екип (МЖЕ) - Minimum Viable Team (MVT)

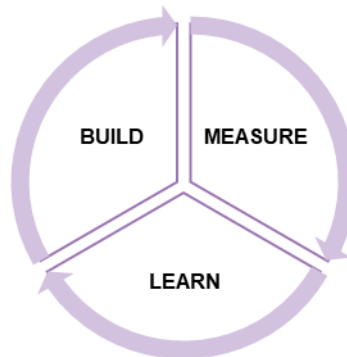
Минимално жизнеспособният екип е екипът, съставен само от членовете, които са от решаващо значение при разработването на основните характеристики на продукта на продукта. Съветите за формиране на ефективен екип остават същите, с изключение на това, че трябва да бъде толкова малък, колкото е необходимо за разработване на основните елементи на продукта. При стартиране на проект или бизнес в повечето случаи няма да можете сами да изпълните всички необходими задачи. Ето защо имате нужда от екип. Най-важното е, че се нуждаете от опита на членовете на екипа. Уменията, които не притежавате, но някой друг притежава. Вие сте креативният и иновативен ум и знаете как да развиете нови идеи в продукти / услуги, но се нуждаете от някой, който е добър във финансите, продажбите или друга област, която е необходима, за да изведете вашата идея на пазара. Уверете се, че сте намерили членове на екипа, които ще се допълват и вярват в същата идея.

### 3.4 Минимален жизнеспособен продукт (МЖП) - Minimum Viable Product (MVP)

Както представихме в методологията за предлагане на стойност, има една фаза на оценка и тестване на вашите идеи за продукти, преди да ги лансирате. Минималният жизнеспособен продукт по същество е продукт, който има най-важните и основни елементи от стойността, която предлагате. Това е нещо като прототип, който може да тества дали отговаряте на нуждите на вашите клиенти или не и дали решавате техния проблем. Не е нужно да включвате всичко и да инвестирате в канали за разпространение и добавени функции на вашия продукт. Трябва да изградите основните елементи, функционалностите на вашия продукт / услуга и да ги тествате с потенциалните си клиенти. Тествайте МЖП и се поучете от обратната връзка, която получавате. Ако нещо не е наред, преминете отново през процеса.



Може би трябва да преразгледате отново предложението си за стойност. След като изучите и адаптирате своя МЖП и достигнете достатъчно положителна обратна връзка, можете да инвестирате, разработвате и лансирате крайния си продукт.



*Модел 4: Минимален жизнеспособен продукт*

*Съвет:* Важна част за стартъпите след провеждане на процеса на предлагане на стойност и създаване на продукт, готов за стартиране, е финансирането на процеса и по-нататъшните дейности. За повече информация, моля, вижте Модул 5. „Как да финансирате вашия бизнес растеж.“

#### **Препратки за Раздел 3:**

1. Armstrong G., Kotler P. (2004). Marketing: An Introduction. 7th Edition. Prentice Hall. ISBN : 0131424106.
2. Ries E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses 1 edition. Crown Publishing. eISBN: 978-0-307-88791-7

## Раздел 4. Управление

### Тагове:

*Management, Competitive Advantage, Strategy, Leadership, Balanced Score Card*

### Раздел 4 - Въведение

Този раздел ви представя основите на управлението и как да бъдете конкурентоспособни на пазара. Тъй като вашият стартъп прераства в бизнес, какви ще бъдат основните инструменти за управление на ефективността. Как ще бъдете конкурентоспособни и какви стратегии ще използвате? Разберете в следващия раздел.

Управлението е дейността по планиране, организиране, координиране и ръководене на организация. Един художник може да попита „Защо ми трябва управленски умения? Абсолютно съм добре в създаването на изкуството“. Ако обаче искате да следвате предприемаческия път и да развиете бизнеса си, добре е да имате управленски умения. Управлението е универсално в много области на нашия живот и всички организации. Някои от предишните концепции и инструменти може да изглеждат очевидни, но системното им провеждане ще ни позволи да вземем правилното решение и да направим значително подобрение.

### 4.1 Управление за конкурентно предимство

След като стартирате творческия си стартъп, трябва да се съсредоточите върху неговото оцеляване и растеж. Освен да знаете вашето предложение за стойност, трябва да се съсредоточите върху управлението на дългосрочните цели и следването на вашата визия.

Стратегията е модел на действия за управление на ресурси за постигане на дългосрочно оцеляване, стойност и растеж. Добрият мениджър определя процеса на стратегическо планиране, целите и стратегията. Оцеляването, поддържането на стойност за клиентите и растежа, обаче, не се влияе само от вашата организация, но и от конкуренцията. След като продуктът ви се забележи, други ще се опитат да го копират или да направят нещо подобно. Ето защо трябва да се съсредоточите върху подобряването на основните си компетенции и да сте конкурентни. Да бъдете по-добри и да превъзхождате конкурентите си означава да спечелите конкурентно предимство пред тях.

Има две основни конкурентни стратегии, които фирмите в бизнеса могат да прилагат: Конкурентоспособност на разходите (стратегия с ниски разходи) и стратегия за диференциация.

**Стратегията с ниски разходи** изгражда конкурентно предимство като е ефективна, предлагайки по-ниски цени, опитвайки се да достигне по-голям дял от пазара. Лидерът на стратегията за ниска цена трябва да предложи продукт, който е по-приемлив в сравнение с други продукти.

*Съвет: Идентифицирайте всички процеси във вашата верига за създаване на стойност. Кои от тях могат да се проведат по-ефективно и с по-ниски разходи? Имайте предвид, че стойността, която предлагате, не трябва да бъде намалена от вашето действие.*

От друга страна, **стратегията за диференциация** изгражда конкурентно предимство, като е уникална на пазара. Тези компании предоставят уникална стойност на своите клиенти и е трудно за техните конкуренти да копират. Замисляли ли сте дали вашето творческо съдържание или опит трудно могат да бъдат копирани от други? Ако не могат да бъдат копирани, тогава вашето конкурентно предимство е уникалност.

Един от специфичните видове конкурентни бизнес стратегии, които могат да бъдат особено приложими за творческата и културна индустрия, е стратегията на Синия океан.

**Стратегията на синия океан** (англ. *blue ocean strategy*) е стратегия, при която компанията преследва непрекъснати иновации на стойност. Тя се конкурира на пазар, който все още е неизследван, където няма конкуренти. Тези компании създават нови пазари, като създават нови продукти с новаторска стойност, създавайки ново търсене, нужди и стойност, които не са съществували преди. Ценностната иновация е непрекъснато търсене на диференциация и намаляване на разходите. Става въпрос за създаване на стойност както за купувача, компанията, така и за нейните служители, като по този начин се отваря ново и свободно пазарно пространство.

Един пример за стратегията на синия океан е Nintendo Wii, която стартира през 2006 г. Концепцията за иновация на стойността е в основата на стратегията Nintendo Wii. За да намали разходите, Nintendo Wii премахва функционалността на твърдия диск и DVD в повечето игрови конзоли и намалява качеството на обработка / графики. В същото време разработва безжичен стик за контрол на движението, за да се разграничи от пазарната оферта. По този начин предлага редица нови функции и предимства, които не са виждани в света на игрите дотогава, като например използване на конзоли за игри, за да влезете във форма или да играете в по-големи социални групи.



Изображение 4. Лого на Nintendo Wii, Източник: (<http://www.wii.com/>)

Добрите мениджъри използват официални инструменти за определяне на действия, за да изпълнят стратегията си и да следят напредъка. Един от тези инструменти е балансирана система от показатели (англ. *Balanced Scorecard*).

## 4.2 Балансирана система от показатели

След като имате своята мисия, визия, цели и стратегия, можете да подходите систематично към управление на здравето на вашата организация. Балансираната система от показатели е инструмент за управление ефективността на стратегията за

наблюдение и адаптиране на изпълнението на дейностите на компанията. Балансираната карта с показатели е инструмент, който има за цел да балансира стратегическите цели и цялостната визия на организацията чрез идентифициране, измерване и управление на четири основни бизнес перспективи:

- **Вътрешна бизнес перспектива.** Доколко добре функционират организационните процеси, има ли пречки, които трябва да бъдат разгледани? Как могат да бъдат по-ефикасни или ефективни?
- **Перспектива на клиента.** Колко добре обслужвате клиентите си? Какво е важно за тях и как можете да им предоставите стойност?
- **Финансова перспектива.** Как е финансовото здраве на организацията, печеливша ли е организацията?
- **Учене и растеж.** Вашата организация има ли капацитет да учи и да расте? Какво трябва да подобрите в организацията, за да останете конкурентоспособни?

За всяка от дадените перспективи мениджърът трябва да установи конкретни:

- **Цели**, които трябва да бъдат постигнати;
- **Мерки** (Какво да се измери, за да се види дали целта е изпълнена);
- **Целеви стойности** (Каква е целевата стойност, която показва напредъка чрез предприети инициативи);
- **Инициативи** (кои са конкретните действия за постигане на целите)

Пример: Един театър трябва да подобри финансовото си здраве от финансова гледна точка. Целта е да се увеличат приходите до края на годината. Мярката е да се увеличат онлайн продажбите на билети. Целевата стойност е 20% увеличение на онлайн продажбите. Инициативата, която трябва да бъде предприета, е да се насърчат онлайн продажбите чрез реклама, възможност за резервация на повече места, ако се резервира онлайн.



Модел 5. Балансирана система от показатели

След като създадете и зададете своята балансирана карта с показатели, трябва да се уверите, че следват зададените цели, мерки, стойности и инициативи. Контролирането е процес на наблюдение на напредъка и извършване на необходимите корекции. Процесът на мониторинг трябва да се извършва чрез делегиране на отговорност на конкретно лице, което ще докладва за процеса. Ако

наблюдението показва, че има определени отклонения между изпълнението и целите, то трябва да се докладва и да се предприемат коригиращи действия.

### 4.3 Лидерство

Понякога прилагането на концепциите за управление или притежаването на управленски умения не е достатъчно. Понякога от истинския лидер се изисква да вдъхновява и мотивира служителите, да ги насърчава, споделяйки страхотна визия. Воденето стимулира хората да се представят добре.



Изображение 5. Лидерство. Лидерът проправя път. Източник: [www.freepik.com](http://www.freepik.com)

Ето някои добри съвети да станете добри лидери:

- Имате вдъхновяваща визия.
- Фокусирайте се върху вдъхновение и мотивация.
- Фокусирайте се върху дългосрочни цели.
- Търсете предизвикателства и поемайте рисковете.
- Вдъхвайте доверие в екипа.
- Генерирайте ентузиазъм.
- Давайте заслуги.
- Фокусирайте се върху „ние“ вместо „аз“
- Насърчавайте инициативи от вашия екип и го обучавайте

#### Препратки за Раздел 4:

1. Robbins S., Coulter M. (2012). Management 11th Edition. Prentice Hall. ISBN 978-0-13-216384-2
2. Kim W. C., Mauborgne R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School.

## Упражнения

### Упражнение 1. Планиране

<b>Име на фрилансър, стартап, компания или организация</b>
<b>Ситуационен анализ</b>
Какъв тип продукт или услуга предлагате?
Какви нужди и желание искате да удовлетворява вашият продукт?
Каква е вашето основно ниво на полза на вашия продукт? Какво е вашето реално ниво на продукта? Какво е вашето разширено ниво на продукта? Обяснете защо?
<b>Характеристики на КТИ</b>
Идентифицирайте към кой клъстер на КТИ принадлежите? Дали сте продуцент на креативни услуги, доставчик на съдържание, доставчик на преживявания или на оригинално съдържание?
Какви са възможностите и заплахите във вашия клъстер и как ще се справите с предизвикателствата?
<b>Верига на стойност</b>
Кои са елементите на стойностната верига на вашия продукт?
<b>Създаване и предложение на стойност</b>
Преминете през стъпките в процеса за създаване и предлагане на стойност за вашия продукт или за някой нов. Какво е вашето предложение за стойност?
Кои са уникалните точки от вашия продукт? Кои точки са несъществени за вашите клиенти? Кои точки на вашия продукт са сходни с този на вашите конкуренти?
<b>Подробен план на действие</b>
Кой е главният проблем, който ви предизвиква във вашата работа?
Определете цел, която да реши вашия проблем.
Определете стъпките, които ви водят към вашата цел.
Определете продукциите, които ще ви доведат до вашата цел.
Опишете дейностите, които ще доведат до вашите резултати.
Определете ресурсите, от които се нуждаете.
Определете времева рамка за всяка дейност и бюджет.

## Упражнение 2. Организиране

1. Изберете организация или екип, в който сте участвали / работили. Моля, опишете организацията или екипа въз основа на ключови научени основи.

Съвети: Опитайте се да идентифицирате и опишете следните неща:

- Каква беше общата цел на екипа? Обедини ли тя екипа, беше ли ясна на всички и даваше ли ви ясна насока?
  - Сложните задачи бяха ли разпределени систематично между членовете на екипа? Знаеха ли всички и разбираха ли своите задачи? Разнообразен ли беше екипът, имайки предвид уменията на всеки член, или имахте същите умения и специалност?
  - Знаехте ли кой на кого докладва и кой има власт да командва?
  - Целият процес беше ли добре координиран и от кого?
  - Имаше ли ръководител на екипа и как тя / той ви помогна?
2. След като сте описали организацията се опитайте да обрисувате организационна структура, показваща йерархията, посоката на комуникация и специализацията на работата.
  3. Кои бяха основните предизвикателства, които имахте и какво бихте направили по различен начин, използвайки концепциите за формиране на екип и организация?
  4. Помислете за продукт, който искате да създадете. Кои са минималните елементи, ключови функции или стойност, които трябва да създадете, за да тествате своя продукт? Кои са ключовите ресурси, от които се нуждаете за развитието на минимален жизнеспособен продукт? Фокусирайте се върху хората, от които имате нужда, за да го развиете. Как бихте формирали екип, използвайки организационни концепции?

### Упражнение 3. Управление

1. Помислете за главните аспекти на вашата работа. Какво е конкурентното предимство, което има вашата организация? Ако нямате организация, помислете за успешна организация във вашето поле на работа. Коя е основната компетентност и компетентно предимство, което тя има над другите организации?
2. Помислете за проект, върху който сте работили. Опишете процеса на планиране, организиране, лидерство и контролиране. Какво бихте направили по различен начин, за да подобрите изпълнението?
3. Помислете за проект, по който искате да работите, или идея, която искате да следвате. Използвайте балансираната система от показатели по-долу и попълнете таблицата:

**Финансова перспектива** (Как можем да увеличим растежа рентабилността и да възвърнем инвестицията си?)

Стъпки	Измерване	Цел	План за действие

**Потребителска перспектива** (Как можем да създадем стойност на продукт и да предложим стойност на клиентите си?)

Стъпки	Измерване	Цел	План за действие

**Перспектива на вътрешни процеси** (Какви системи можем да създадем или развием, за да постигнем отлични оперативни резултати?)

Стъпки	Измерване	Цел	План за действие

**Перспектива за учене и растеж** (Как можем да насърчим ученето, иновацията и персонално развитие и запазването на ценни хора?)

Стъпки	Измерване	Цел	План за действие

## Добри практики

### Добра практика 1. Предложение за стойност и стратегия на Cirque de Soleil

Cirque de Soleil е канадска развлекателна компания и най-големият театрален продуцент в света. Създадена е в Канада през 1984 г. От началото до днес компанията продължава да забавлява милиони хора по целия свят. Кой е ключът към успеха им? Cirque du Soleil преоткрива цирковата индустрия, преследвайки както ниска цена, така и диференциация.

CIRQUE DU SOLEIL.



Изображение 6. Лого на Cirque du soleil  
Източник: (<https://www.cirquedusoleil.com/>)

По това време циркът е предимно пътуваща компания на живо, изпълнявана от животни, обикновено в голяма палатка на различни места.

Целевите клиенти са предимно деца и техните родители. Съществували обаче и алтернативни форми на забавление. Развлечения на живо, спортни събития и домашни забавления също са част от пазара. С течение на времето децата започват да се интересуват повече от видеоигри, отколкото от живо изпълнение, проведено от животни. Така приходите и печалбата намаляват.

Пазарът е съставен от големи компании като Ringling Bros, Barnum & Bailey и много малки компании, които също се конкурират с по-малките си циркове. Мнозина смятат, че цирковата индустрия не е привлекателна, а освен това се засилва движението срещу използването на животни и подкрепата за правата на животните.

Цирковият стандарт беше използването на животни в представлението. Високите разходи за закупуване на животно, обучението му, осигуряване на медицинска помощ, подходящ транспорт и застраховка повлияват на веригата на стойността чрез намаляване на печалбата.

Cirque du Soleil решава да премахне животните от представлението. Вместо това запазва само палатката, клоуните и акробатичните действия. Той решава да премине от стандартния хумор и животинските представления към по-сложни и уникални стилове на изпълнение. Освен това решава да инвестира в „реновиране“ и „бляскавост“ на палатката, където се състои представлението. Така бива осигурен комфорт. Променя основната си целева група от деца към възрастни и корпоративни клиенти, готови да платят много по-висока цена, отколкото за традиционните циркове. В замяна те получават безпрецедентно развлекателно изживяване.

Cirque du Soleil's не печели като взема клиенти от пазара на циркова индустрия. Вместо това създава безспорно пазарно пространство, което направи конкуренцията без значение. Една от първите постановки на Cirque е озаглавена „Преоткриваме цирка“. Cirque du Soleil успя, защото осъзнава, че за да спечелят в бъдеще, компаниите трябва да спрат да се конкурират на пазари, където съществува конкуренция. Вместо това те трябва да създадат нови пазари на свободно пазарно пространство и да направят конкуренцията без значение. Cirque de Soleil е един от най-използваните примери за стратегията на синия океан.



## Добра практика 2. Минимален жизнеспособен продукт на Zappos

Zappos е онлайн търговец на обувки и дрехи. Има над 50 000 дрехи за продажба и годишни приходи от около 2 милиарда долара.

Първоначално започва през 1999 г., когато основателят Ник Суинмърн има проблем с намирането на чифт обувки, които иска в местния търговски център. Заради този проблем той измисля идея да започне да продава обувки онлайн.



Изображение 7. Лого на Zappos  
Източник: (<https://www.cirquedusoleil.com/>)

Въпреки че идеята му се струва разумна, той не инвестира всичките си пари, за да създаде онлайн магазин, да създаде сложна система за електронна търговия, да закупи обувки и да изгради инвентар. По това време първото впечатление от потенциалните инвеститори, когато чуват идеята му, не било приятно. Те казват, че няма начин хората да са готови да купуват обувки онлайн, без първо да ги изпробват.

Въпреки това, той решава да започне стъпка по стъпка, първо тествайки идеята си. Ник отива в местния мол и започва да прави снимки на обувни продукти с камерата си. След това публикува каталог на множество марки обувки на своя уебсайт. След като клиент направи поръчка, той отива в магазина и купува продукта. След това той изпраща продукта на клиента. Така той губи много пари в процеса. Идеята му за концепция обаче първоначално бива тествана. Стратегията му да продава обувки онлайн работи отлично.

Ник е подкрепен от Фред Мослер, който има опит в обувната индустрия и се присъединява към него като съосновател. Те започват да убеждават производителите да си сътрудничат в операциите за електронна търговия, но това е много трудно. Три от 80 марки обаче се съгласяват да работят с тях. Сътрудничеството с тези 3 компании се оказва благотворно в процеса. Въпросите, които те задават на Ник и Фред, са основателни. Те им помагат да научат и тестват идеята си (напр. как ще изпращате продуктите, как планирате да се справите с връщането на стоки и т.н.). Направени са редица опити и те постигат минимално жизнеспособен продукт, който може да бъде пуснат на пазара. След като минават през трудности и получават първите инвестиции, те стартират своя бизнес и въпреки всички предизвикателства те се разрастват с времето.

### Източник:

1. Eremina A. (2017). Comparison of organizational structures – Case Zappos. University of Oulu. Oulu Business School.
2. Kilpatrick B. (2017). Is Your MVP Minimal Enough? Lessons from Zappos - Atomic Spin. Взета на 22.07.2019 от <https://spin.atomicobject.com/2017/02/14/mvp-minimal-enough/>

### Добра практика 3. Балансирана система от показатели на TATE

TATE е институция, която съхранява в мрежа от четири музея на изкуството националната колекция на британското изкуство на Великобритания и международното модерно и съвременно изкуство.



Изображение 8. Лого на TATE.  
Източник: <https://www.tate.org.uk>

Той има за цел да увеличи удоволствието и разбирането на обществеността от съвременното британско изкуство и от международното модерно и съвременно изкуство. Изследване на стратегията на TATE в социалните медии беше проведено от Елена Виляеспеса, използвайки балансирана система от показатели. Целият процес е предназначен за разработване на рамка за измерване на ефективността, която може да помогне на музеите да определят набор от мерки за изпълнение на стратегия за социални медии.

OBJECTIVES	MEASURES	METHOD	INITIATIVE
<b>Learning &amp; growth</b>			
Create a social media culture of multiple voices	Culture change Number of accounts (number of individuals, by activity, by audience, by department) People in the social media group, authoring blog content (informal) or with social media tasks in their job descriptions (formal) Number of social media projects	Social media platforms list Social media group members list / Job descriptions Social media plan Staff surveys, focus groups or interviews	Training programme, performance reviews, formalise tasks in job descriptions, communication
Increase staff skills and abilities	% Staff attended sm training course Number of hours of sm training in this period	Training records Training plan	
Provide tools and technology to work on social media	% computers with social media tools/ number users with accounts on these tools	IT records/SM tools users list	
<b>Internal business processes</b>			
Implement guidelines and policies	% published guidelines, adoption and milestones	Internal comms channels Staff surveys, focus groups or interviews	Digital Handbook (social media policies and guidelines: editorial layered control, moderation, safeguarding, digital asset management)/ Improve evaluation work / creation of networks / Standard processes and internal comms channels
Increase efficiency in the operations management (message coordination, community management, evaluation, archive)	Cross-department work Amount of published content (per platform) Number of staff responding to their own content (eg. blog comments by the author) Number of research and evaluation reports in this area Amount of archived content	CMS, social media sites Social media group members list Job descriptions Internal comms Archive records	
Establish a governance and organisation structure	Number of people in the social media/community network Amount of best-practice sharing	Milestones Internal comms channels	
<b>Public &amp; funders</b>			
Access to art - Reach a wider audience - Distribute content	Reached users, size of the community, impressions New users Diversity of audiences Content views on social media Traffic from social media to the collection, blogs, videos or other type of content	Social media platform and website analytics tools (e.g. Facebook Insights, Twitter Analytics, Google Analytics)	
Conversation and interaction - Increase interaction - Generate dialogue, debate and interaction about art	Interaction rate, frequency of interaction, volume user-generated content Number of comments and replies, message direction, on-topic responses, length of comments, sentiment, tone, quality of the interaction	Social media platform analytics tools Social media platform analytics tools / Content, linguistic, sentiment analysis	Ongoing activities on the website and social media platforms
Communications and marketing - Generate revenue - Warm up the brand - Get advocacy from followers - Create awareness of the programme - Visitor services	Total revenue / Conversion rate Changes in brand perception Share of voice and attention Number of shares, recommendations, mentions Percentage of people aware of the programme via social media channels Number of enquiries responded on social media	Web analytics and surveys in the gallery Survey or focus groups Monitoring tool Social media platform analytics tools	Interactive participatory projects

Изображение 9. Балансирана система от показатели на дейността в социалните медии на Tate', Източник: <https://mw2015.museumsandtheweb.com/paper/an-evaluation-framework-for-success-capture-and-measure-your-social-media-strategy-using-the-balanced-scorecard/>

Изследването заключава, че балансираната система от показатели може да се приложи към контекста на музеите и социалните медии. Има ясни ползи от внедряването на системи за управление на изпълнението и системите за вземане на решения, основани на данни.

**Източник:**

1. Целият процес е описан в статията "An evaluation framework for success: Capture and measure your social-media strategy using the Balanced Scorecard." MW2015: Museums and the Web 2015. Published February 8, 2015. Consulted July 30, 2019,  
Линк: <https://mw2015.museumsandtheweb.com/paper/an-evaluation-framework-for-success-capture-and-measure-your-social-media-strategy-using-the-balanced-scorecard/>
2. Уебсайт на TATE, линк: <https://www.tate.org.uk/>

## Относно CreatINNES

Този комбиниран модул за обучение е част от обучителната програма „Предприемачество за фрилансъри и стартъпи в КТИ“ разработен в рамките на проекта на ЕС **CreatINNES – Стратегическо партньорство за иновация и развиване на бизнес умения в сектора на културните и творческите индустрии** финансиран по схемата на Erasmus+ за 2018 – 2021.

Нашата програма за обучение по предприемачество съдържа следните 8 модула:

- Комбиниран модул за обучение 1 – Планиране, организиране и управление – визуализиране на предприемаческия път
- Комбиниран модул за обучение 2 – Бизнес планиране
- Комбиниран модул за обучение 3 – Маркетингова стратегия и елементи на маркетинговия микс
- Комбиниран модул за обучение 4 – Работа в мрежа, изграждане на екосистема и навлизане в международни пазари
- Комбиниран модул за обучение 5 – Как да финансирате растежа на вашия бизнес
- Комбиниран модул за обучение 6 – Как да създадете, защитите и управлявате вашата интелектуална собственост и права
- Комбиниран модул за обучение 7 – Дигитализиране чрез социалните медии
- Комбиниран модул за обучение 8 – Силни презентационни умения

Всичките модули са създадени с под ръководството и с подкрепата на международния екип CreatINNES от бизнес разработчици и участници в сектора на креативната индустрия, базиран в пет европейски държави: България, Франция, Германия, Унгария и Северна Македония.

Можете да намерите повече информация на страницата на проекта: [www.creatinnes.eu](http://www.creatinnes.eu)

THANK  
YOU

