

## ЗМІСТ

<i>Маніфест про ведення креативного бізнесу</i>	9
I Ми оберемо спеціалізацію .....	13
II Ми замінимо презентації спілкуванням ...	25
III Ми не робитимемо висновків, не дослідивши проблеми .....	35
IV Ми переосмислимо продаж .....	43
V Ми робитимемо усно те, що раніше робили письмово .....	59
VI Ми будемо розбірливими .....	69
VII Ми активно вдосконалюватимемось .....	79
VIII Ми не починатимемо працювати, допоки нам не заплатять .....	89
IX Ми говоритимемо про гроші завчасно ....	95
X Ми відмовлятимемось від збиткової роботи .....	103
XI Ми пропонуватимемо вищі ціни .....	111
XII Ми триматимемо голову високо .....	119
<i>Подяки</i> .....	125
<i>Про автора</i> .....	126

## МАНІФЕСТ ПРО ВЕДЕННЯ КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ

Сили, що керують творчими професіями, спрямовані проти митця. Ці сили змушують його віддати свою працю безкоштовно — щоб довести, що він гідний того чи іншого завдання. Цього вимагають клієнти. Із цим миряться дизайнери, артдиректори, письменники та інші представники творчих професій. Проти цього безпорадні галузеві асоціації. Консультанти та консалтингові фірми заробляють собі на життя, підтримуючи такі правила гри, а найбільші винуватці сходяться до купи на конференціях та повчають нас, як робити це краще.

Помилково думати, що галузі креативних професій врегулюють це питання самостійно. Відмовитися від пітчингу та неоплачуваної роботи здатні лише поодинокі фірми. Галузь же не сприятиме цьому, а навпаки — чинитиме затятий опір. Ця боротьба — сума окремих битв: митця чи креативної компанії супроти багатьох коаліційних сил, які утверджують статус-кво.

Та попри те що колективна битва, схоже, програна, ми стоїмо за крок від революції. Деякі креативні компанії борються та перемагають. Вони обстоюють свої позиції у відносинах із клієнтами, відмовляються від пітчингу й розширюють клієнтську базу, не віддаючи за дарма своєї інтелектуальної праці. Вони впроваджують ефективніші методи роботи, всупереч повсюдній комодитизації.

Цей маніфест складається із дванадцяти заповідей, котрі стануть у пригоді підприємствам, які прагнуть досягнути успіху без пітчингу. Ви пройдетеся стежками, вже второваними власниками креативних фірм, які наважилися на ці перетворення. Окрім того, дізнаєтеся, як вони залучають

нових клієнтів. Попри загальногалузевий тиск, який підштовхував до пітчінгу, ці компанії зробили інший вибір і пройшли шлях від звичайних виконавців до висококваліфікованих експертів-консультантів, зумівши знайти більш вигідний і рентабельний спосіб розвитку та ведення бізнесу.

Шлях, описаний на сторінках книжки, яку ви тримаєте в руках, може суперечити вашим поточним практикам. Не кожен готовий зважитися на революцію. Тільки вам вирішувати, чи читати цю книжку та чи йти цим шляхом.

Блер Еннс,  
*Касло*

*«Якщо ви раптом опинилися на стороні більшості,  
потрібно зупинитись і замислитись».*

Марк Твен

### **Пітчінг**

безплатне надання своїх ідей з метою їх продажу чи схвалення, зазвичай на конкурсній основі, що керується умовами замовника

## I

{ПЕРША ЗАПОВІДЬ}

**МИ ОБЕРЕМО  
СПЕЦІАЛІЗАЦІЮ**

*Ми визнаємо, що саме через наявність альтернатив — послуг, які мало відрізняються від наших, — віддаємо свою інтелектуальну працю задарма, і клієнти, відповідно, цього очікують. Якщо нас не вважатимуть компетентнішими за конкурентів, ми ризикуємо розчинитися в морі однотипних компаній і не зможемо контролювати хід співпраці з наявними та потенційними клієнтами.*

*Н*ікому не потрібна ще одна універсальна дизайнерська фірма. Ринок переповнений рекламними компаніями й агенціями маркетингових комунікацій, котрі пропонують повний цикл послуг. Світ потопає в неспеціалізованих креативних підприємствах. Те, чого ми насправді потребуємо, за що готові платити найкращі клієнти й до чого прагнуть наші однодумці, — це висока компетентність. Компетентність — єдина річ, що по-справжньому вирізняє нас серед конкурентів. Не особистість. Не процеси. Не ціни. Компетентність і лише компетентність ефективно виділить нас і дасть змогу домовлятися з поточними та потенційними клієнтами з позиції сили.

Влада у відносинах між клієнтом і компанією зазвичай належить клієнтові. А все тому, що клієнт має альтернативні варіанти співпраці. Та якщо наша компетентність є майже безальтернативною, ми можемо диктувати ціни, ставити власні умови й контролювати процес так, щоб наші ідеї та консультації мали бажаний вплив.

Коли ж у клієнта є великий вибір, кого найняти, ціну диктуватиме він. Саме він буде встановлювати правила. Саме він вирішуватиме, які ідеї та поради нам доведеться віддати задарма, щоб замовник міг визначити, чи захоче з нами працювати.

Насамперед завдяки позиціонуванню компанії ми зможемо захопити владу у відносинах купівлі-продажу та змінити процеси продажу й купівлі своїх послуг. Позиціонування є основою успішного розвитку бізнесу та загалом бізнесу як такого. Якщо не переможемо на цьому фронті, то нас як власників креативних компаній чекатиме довгий і складний шлях на вершину.

за аналогічні послуги було би безвідповідально з нашого боку. Масштабніші клієнти платять більше, щоб утвердити свою рішучість розв'язати власні проблеми, щоб утвердити свою рішучість працювати з нами, *бо наші результати забезпечують їм більшу грошову цінність.*

## ІНВЕСТИЦІЇ В СЕБЕ

Серед усіх можливостей для інвестицій, що трапляються нам у житті, ми рідко знайдемо ту, яка дала б нам більші дивіденди, аніж інвестиції в себе. Преміальні ціни забезпечують нам прибуток, що наша компанія може інвестувати в наших фахівців, у наше підприємство та в самих себе. Корпорації, якими ми захоплюємося найбільше, — вкладають гроші в дослідження та інновації. На них ми й маємо взоруватися. Поки інші вдовольняються мізерною платнею, пропонуючи нижчі ціни, ми вкладатимемо частку нашого істотного прибутку в самовдосконалення та збільшуватимемо відстань між собою та своїми конкурентами.

## КРАЩИЙ ПРИБУТОК = КРАЩІ ФІРМИ ТА КРАЩІ КЛІЄНТИ

Як видно, преміальні ціни мають низку переваг, які спомогають надавати кращі послуги та забезпечують високу ймовірність оптимальних результатів. Вони дають нам змогу обирати найкращих клієнтів — тих, кому ми можемо допомогти найкомпетентніше. Так само, як і вчитися сміливо говорити про незручне грошове питання, на початку вимагати більше може бути ніяково або складно. Однак від цього виграють усі (не тільки ми, а й клієнт), а отже, і це ми маємо навчитися робити впевнено й легко.

## XII

{ДВАНАДЦЯТА ЗАПОВІДЬ}

# МИ ТРИМАТИМЕМО ГОЛОВУ ВИСОКО

*Ми розглядатимемо себе як професійних практиків, що надають клієнтам дієві рішення їхніх бізнес-проблем. Ми ставитимемо повагу понад гроші, адже лише тоді, коли нас поважають як експертів, наша компанія одержуватиме бажану винагороду. Ці гроші допоможуть нам інвестувати в саморозвиток, удосконалювати власні послуги та забезпечити своїм родинам і самим собі достаток, на який ми заслуговуємо.*

Сьогодні ми як представники креативних професій опинилися на роздоріжжі. З одного боку, світ, нарешті, визнає процес дизайну як останній визначальний чинник, котрий диференціює бізнес та економіку. З іншого — його плоди дедалі швидше знеособлюються та знецінюються.

Технології і надлишкова пропозиція призводять до стрімкого збільшення розриву між комодитизованими тактиками, котрі конкурують одна з одною в інтернеті, та компетентними практиками, котрі вимагають набагато вищих гонорарів за інноваційні рішення вагомих бізнес-проблем. Середина при цьому зникає. Потреба обирати той чи інший шлях стає нагальною як ніколи. Якщо вирішимо й далі не ухвалювати жодних рішень, то їх ухвалять замість нас; і ми опинимося в морі знеособлених компаній, де лишатимемося разом з тисячами інших виконавців, назавжди приречених на пітчінг.

Проте, ми постаємо перед вибором у слушний час. Людство починає усвідомлювати, що проблеми бізнесу та суспільства — це проблеми творчості, дизайну й інновацій. Сьогодні ми, як рідко коли в історії, спроможні дійсно вплинути на світ і змінити його на краще.

## ПІДТРИМУВАТИ МРІЮ

Із самого початку нас підштовхували вперед сміливі ідеї. В університеті нас навчали, що митець має особливе місце в цьому світі. Учителі та одногрупники мотивували нас іти за мрією, віддаватися на волю пристрасті й насолоджуватись благородством власного ремесла. От тільки жоден, хто тоді нас заохочував, не згадував про гроші чи якісь елементарні бізнес-практики. Нас ніколи не навчали, що робити