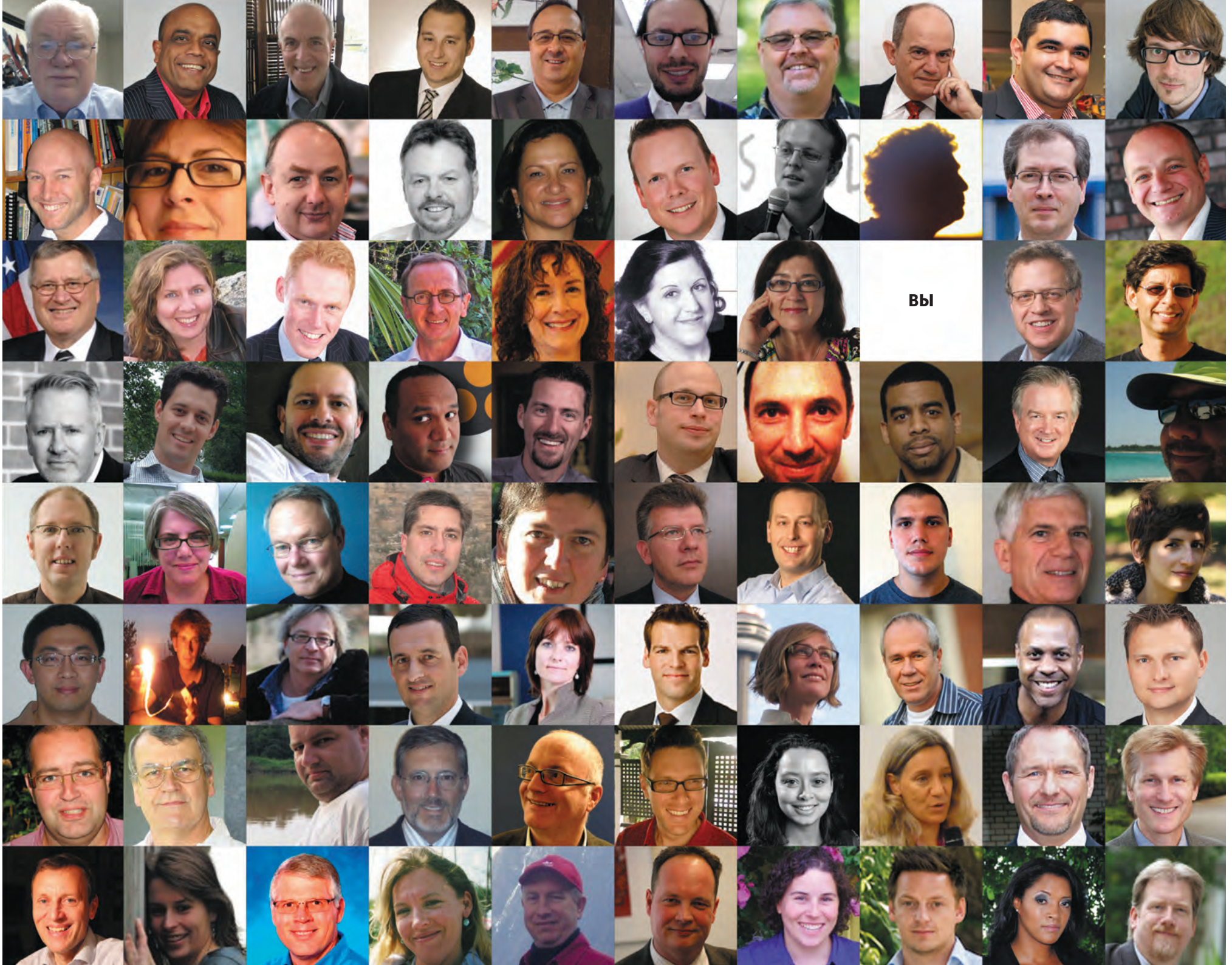




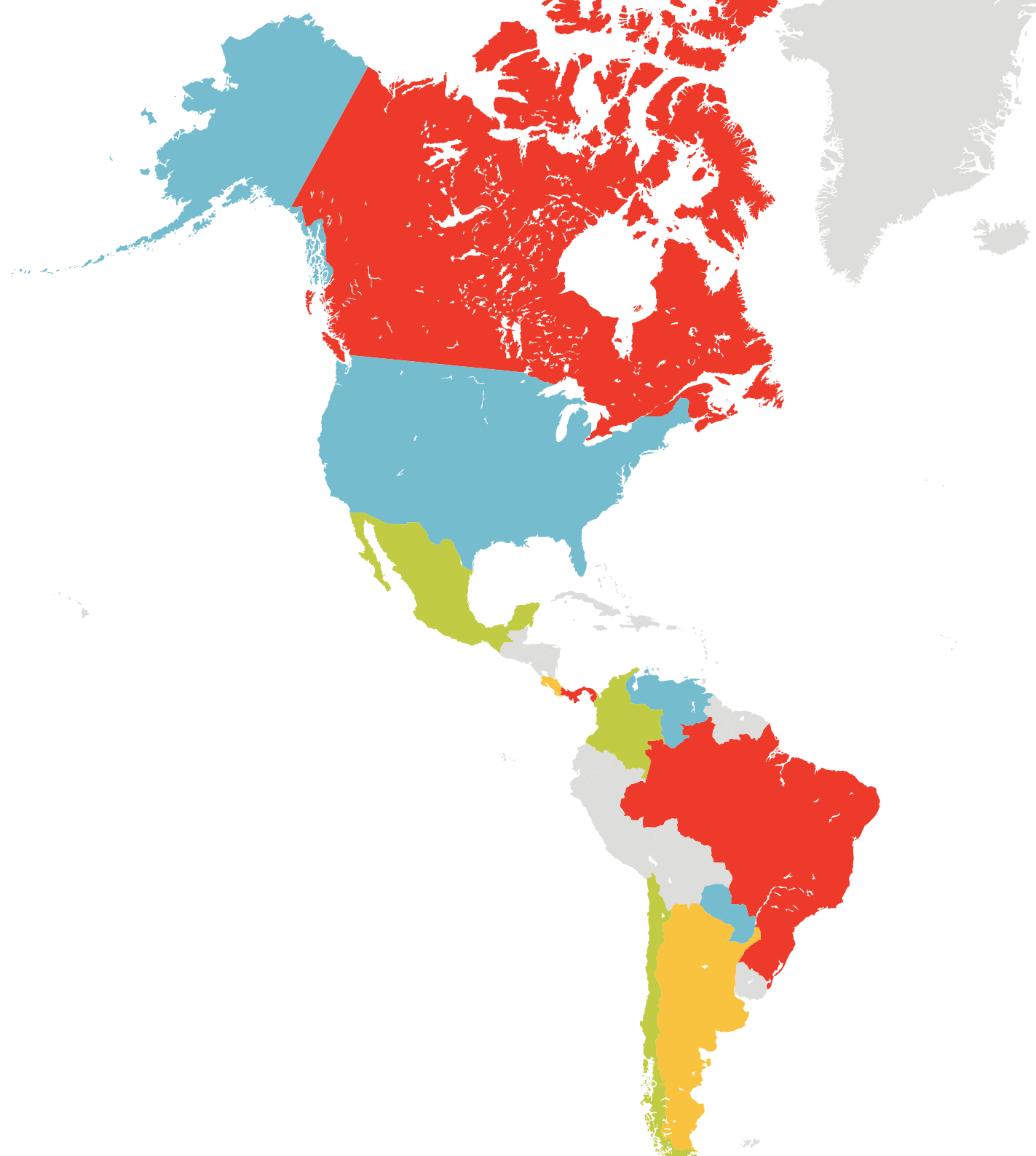
В соавторстве с 328 мастерами своего дела...

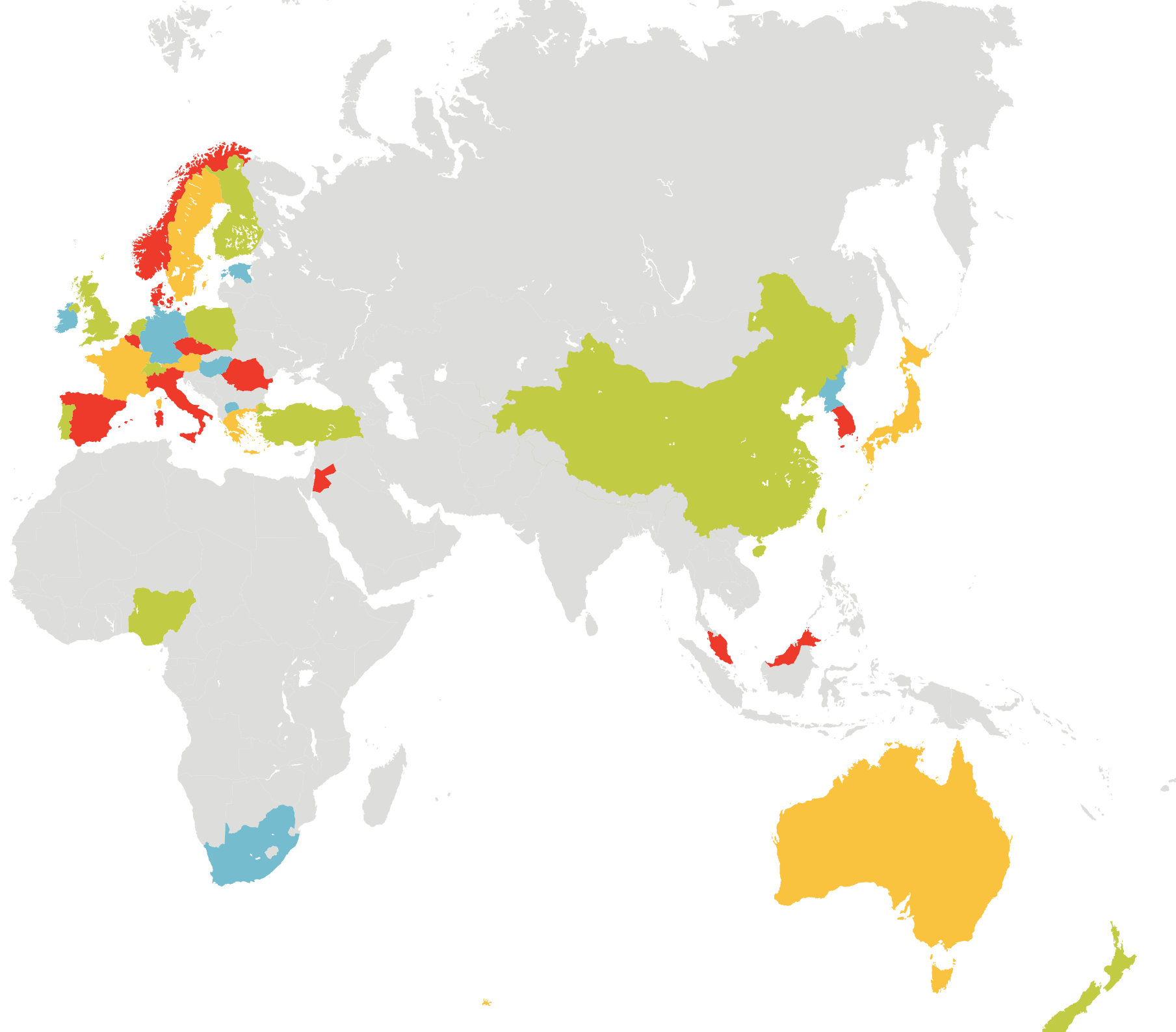
Вы будете часто встречать ссылки на «участников форума» — первых читателей книги «Твоя бизнес-модель», которые помогли в ее создании. Они критиковали предварительные варианты, предлагали свои примеры, проявляли проницательность и оказывали поддержку в течение всего процесса работы над книгой. Их фотографии вы видели на предыдущих страницах, а имена приведены ниже¹.

Адж Шах	Брайан Олик	Джейсон Махони	Дэниел Сондереггер	Камаль Хассан	Ленни ван Онселен
Ади Шарифф	Брайан Рудер	Дженни Бергер	Дэниел Хубер	Камилла ван ден Боом	Ли Хитфилд
Алан Скотт	Бренда Эйхельбергер	Джеффри Креймс	Дэниель Бренер	Карин ван Геелен	Ливиу Ионеску
Алан Смит	Брижитт Ружоль	Джин Брауни	Жакко Иемстра	Карл Бурров	Линда Брайант
Александр Остервальдер	Бруно Пинто Гуэдес Круз	Джинджер Грант	Жан Гасен	Карл Д'Агостино	Лора Степп
Алессандро де Санктис	Брюс Маквариш	Джон Бардос	Желле Бартельс	Карл Скомпински	Лоренс Кузк Суи Сенг
Алехандро Лембо	Брюс Хейзен	Джон ван Беек	Жерен Босман	Карлес Эскуэрре Виктори	Лоуренс Траа
Али Хитфилд	Бьорн Кийль	Джон Уарк	Жери де Во	Карлос Хосе Перес Феррер	Лукас Фейерштайн
Аллан Моура Лима	Вероника Торрас	Джон Уоррен	Жери Лефевр	Каролин Клелан	Луци фон Салис
Аллен Майнер	Вики Линд	Джон Циниадес	Жизель Делла Меа	Кассиано Фарани	Маайке Дойер
Альфредо Осорио Асеньо	Винсент де Йонг	Джонатан Йорк	Жюстен Жюнье	Катаржина Кроляк-Вицинска	Маартен Боувуйс
Андре Мальцони Дос Сантос Диас	Габриэль Шалом	Джорджо Касони	Зуне Клок Гудиксен	Катарина Макинтош	Маартен Кооманс
Анна Маккроссан	Ганс Шривер	Джорджо Паулетто	Ив Клод Обер	Кевин Фэллон	Майкл Дайла
Аннемари Эрен	Гансрудольф Зутер	Джорди Коллелл	Ив Пинье	Кейко Онодера	Майкл Илс
Аннетт Мэсон	Гирт ван Влиймен	Диана Мермигас	Иван Мюллер	Кейт Хэмпсон	Майкл Корвер
Антон де Вет	Грег Крауска	Динеш Нилай	Иво Фрилинк	Клаас Петер Фишер	Майкл Руцци
Антон де Гир	Грег Лудун	Диого Кармо	Ийсбранд Капер	Клаудио д'Иполитто	Майкл Уилкенс
Антонио Люцена де Фариа	Гэри Перси	Дональд Макмайкл	Ин Чжао-Чау	Клаэс Роде Ладеби	Майкл Эстабрук
Афроз Али	Давид Слюис	Дора Луз Гонзалес Баньалес	Иниго Иризар	Клэр Фаллон	Мануэль Грасслер
Бен Кейри	Данило Тич	Д-р Джерри Смит	Иоанна Мацули	Кристиан Лабезин	Марвин Сатерленд
Бен Уайт	Дарси Уолтерс-Роблес	Дуг Гилберт	Иоганн Геверс	Кристиан Шнайдер	Маргаритис Малиорис
Бернд Нюрнбергер	Дастин Ли Уотсон	Дуг Морвуд	Иоханнес Фрюманн	Кристина Томпсон	Мариеке Верстеег
Берни Мэлони	Дебора Баркхолдер	Дуг Ньюдик	Йонас Ёртс Хольм	Кунталь Триведи	Мариеке Пост
Бертил Шаарт	Дебора Миллз-Скофилд	Дэвид Девасахайям Эдвин	Йохан Плег	Кушбу Чабриа	Марийн Мулдерс
Бланка Вергара	Дениза Тейлор	Дэвид Хаббард	Йуст де Вит	Кэтрин Смит	Мария Аугуста Орофино
Бо Бронд	Джастин Коутси	Дэйв Кроутер	Йуст Флуитсма	Ламберт Бекс	Марк Аттавей
Боб Фарисс	Джеймс Уайли	Дэйв Уилле	Кадина Тэйт	Ласидес Кастильо	Марк Лунди
Брайан Любич	Джеймс Файлс	Дэниел Пандза	Кай Коллен	Лаури Кутинлахти	Марк Маклафлин

Марк Нейенхузен	Ник Найманн	Ральф де Грааф	Софи Браун	Филипп Руссло	Эли Бессо
Марк Фритц	Николас Де Сантис	Ральф Мейер	Стив Брукс	Флорис Веннеман	Элизабет Топп
Марк Экхардт	Оливер Бьюкен	Рахаф Харфуш	Стивен Муди	Флорис Кимман	Эльтье Юисман
Марко ван Гелдер	Оливье Вавассер	Ребекка Кристина Булхоэс	Стивен Форт	Френ Мога	Эмбер Льюис
Маркус Хайнен	Орхан Гази Кандемир	Ренато Нобре	Стюарт Вудвард	Франсиско Барраган	Эммануэль Саймон
Марсело Салим	Паола Валери	Риаз Петер	Стюарт Маршалл	Фред Кун	Энди Робертс
Мартин Кашински	Патрик Бетц	Ричард Белл	Таня Хесс	Фред Яутцус	Эндрю Никсон
Мартин Ховитт	Патрик ван дер Пийль	Ричард Гэдберри	Татьяна Майя Валуа	Френетта Тейт	Эндрю Уорнер
Марция Капустин	Патрик Кинан	Ричард Наррамор	Тилл Кремер	Фрик Тальсма	Энт Клей
Марьё Нейенхузе	Патрик Куинн	Ричард Шифердеккер	Тим Кастелле	Фриц Оукес	Энтони Колдуэлл
Матс Петтерссон	Патрик Робинсон	Роберт ван Коотен	Тим Кларк	Фрэнк Пенкала	Энтони Мур
Маттийс Бобельдийк	Пере Лозантос	Рокки Ромеро	Тиффани Рейшел	Хавьер Гевара	Эрик Зильден
Меган Лейси	Петрик де Кёнинг	Роланд Вийнен	Том Ярдли	Хайнер Кауфманн	Эрик Киайер
Мелисса Кули	Питер ван ден Берг	Рори О'Коннор	Томас Дрейк	Хинд	Эрик Леонавичус
Микаэль Фюр	Питер Гонт	Рудольф Грегер	Томас Климек	Хэнк Баингтон	Эрик Тени
Мике Лачапелле	Питер Куинлан	Сан-Юн Чун (Джей)	Томас Рёр Кристиансен	Чацар Чаба	Эрик Энтони Спит
Мики Имадзу	Питер Симс	Сара Коуни	Тони Борсаттино	Чину Шринивасан	Эрнест Бьюис
Микко Маннила	Питер Сквайрс	Себастиан Терлув	Тони Фишер	Шадзьянь Као	Эрнест Хоудкамп
Михаэль Вайс	Питер Шрек	Сезар Пикос	Торстен Фальтингс	Шарль Кларк	Эуген Родель
Мохамад Кавайя	ПК Расам	Сильва	Трејвис Кэннон	Шерил Рошфор	Юрг Гилгарт-Вебер
Мэтт Моршек	Пол Мерино	Сильвен Монрей	Триш Пападакос	Шин Кохлес	Ян Шмидген
Мэтт Сормонт	Пол Хобкрафт	Симон Каванаг	Туфан Карака	Шон Хэрри	
Натали Менар	Пола Азиноф	Симон Ягерсма	Уго Меркли	Эверт Ян ван Хассельт	
Натан Роберт Мол	Равиндер Сетхи	Симона Ведельма	Ута Бёш	Эд Воорхаар	
Натаниэль Спон	Райен Дийкстра	Синди Купер	Фернандо Саэнс-Марреро	Эдвин Круис	
Натасья ла Лау	Раймон Гийо	Скотт Гиллеспи	Филип Галлиган	Эдгардо Васкез	
Ней Грандо	Райнер Барейсс	Скотт Донигер	Филип Шуур	Эдуардо Педреньо	
Ниял Дали	Райнер Вальтер	Скотт Пропп	Филипп де Сми	Эйлин Боннер	

...из 43 стран





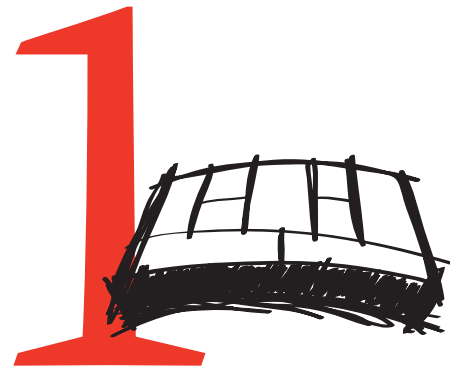
Настоящие первооткрыватели

Адвокат-эколог 176
Аналитик логистических
цепочек 211
Аспирант 76
Блогер 196
Врач 59
Дизайнер-фрилансер 67
Диктор на радио 200
Инженер 61
Инструктор 143
Историк 134
Ищущий 145

Консультант
по построению
карьеры 126
Координатор предприятия
по переработке
отходов 224
Лыжник 97
Менеджер по работе
с клиентами 69
Музыкант 194
Наставник группы
взаимопомощи 163

Онлайн-маркетолог 236
Переводчик 65
Предприниматель 137
Программист 116
Редактор 171
Руководитель группы 202
Секретарь-референт 73
Системотехник 239
Сотрудник рекламного
агентства 75
Специалист по активному
выгуливанию собак 82

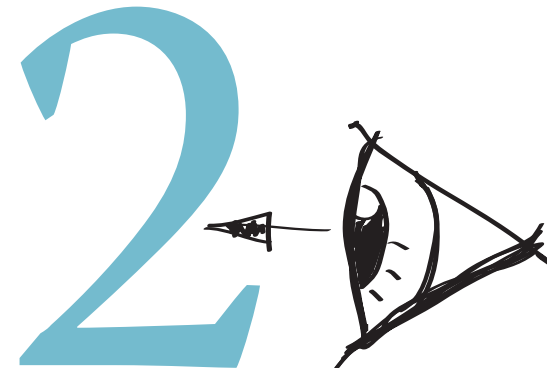
Специалист по ИТ 100
Специалист
по продажам 71
Студент-медик 118
Учитель 141
Финансовый
и производственный
директор 233
Фотограф
на свадьбах 63



Шаблон

Научитесь применять ключевые методы для характеристики и анализа организационных и персональных бизнес-моделей.

ГЛАВА 1	
Мышление в рамках бизнес-модели: как адаптироваться к изменчивому миру	19
ГЛАВА 2	
Шаблон бизнес-модели	25
ГЛАВА 3	
Шаблон персональной бизнес-модели	53



Раздумья

Пересмотрите свои жизненные цели и определитесь со своими личными и карьерными устремлениями.

ГЛАВА 4	
Кто вы?	81
ГЛАВА 5	
Определите свои карьерные цели	133



Пересмотр

Скорректируйте или полностью перепланируйте свою трудовую жизнь с помощью нашего шаблона и открытий из предыдущих разделов.

ГЛАВА 6	
Будьте готовы «открыть» себя заново	161
ГЛАВА 7	
Перестройте свою персональную бизнес-модель	175



Действия

Как сделать все это былью.

ГЛАВА 8	
Оцените достоинства своего бизнеса	209
ГЛАВА 9	
Протестируйте свою модель в условиях рынка	223
ГЛАВА 10	
Что дальше?	243



Дополнения

О людях, которые помогли создать эту книгу.

Сообщество «Твоя бизнес-модель»	252
Биографии создателей	254
Примечания	256

Шаблон

Научитесь использовать ключевые методы для построения
и анализа организационных и персональных бизнес-моделей.





ГЛАВА 1

Мышление в рамках
бизнес-модели:
как адаптироваться
к изменчивому миру

Почему лучшим
способом
адаптации
к изменчивому
миру будет
мышление
в рамках
бизнес-модели?

Давайте предположим:
вы читаете эту книгу, потому
что задумали кардинально
изменить свою жизнь.

Вы в хорошей компании. По данным одного исследования, в Северной Америке пятеро из шести взрослых подумывают о смене работы². А по мнению наших соавторов (а они из 43 стран), такая же картина наблюдается во всем мире.

Однако многим из нас недостает умения правильно подойти к столь сложному и — давайте честно признаемся — не слишком приятному вопросу, как смена работы. Мы нуждаемся в простом и действенном методе, который соответствовал бы современному рабочему «ландшафту» и нашим личным потребностям.

Возьмите за основу бизнес-модель — это отличная система взглядов, в рамках которой можно изучать, анализировать и строить свою карьеру.

Вы, несомненно, уже слышали термин «бизнес-модель». Знаете его точный смысл?

На базовом экономическом уровне бизнес-модель — **логическая схема, согласно которой организация поддерживает свою финансовую состоятельность**³.

Как видно из объяснения, оно подразумевает целое сообщество. Однако наш метод предлагает вам рассмотреть бизнес с одним участником — *самим собой*. Он поможет вам определить и модифицировать свою «персональную бизнес-модель», т. е. определить, как лучше использовать свои силы и таланты для личностного и профессионального роста.

Меняются времена — меняются и бизнес-модели

Сегодняшнее состояние рынка труда по большей части определяется факторами, не зависящими от нашего личного контроля: спадом, стремительными демографическими переменами, усиливающейся глобальной конкуренцией, экологическими проблемами и т. д.

От большинства предприятий перемены эти не зависят, но они глубоко затрагивают бизнес-модели, используемые компаниями.

Не имея возможности изменить *ситуацию*, компании вынуждены менять свои *бизнес-модели* (а иногда и создавать новые), чтобы оставаться конкурентоспособными.

Но оказывается, что новые бизнес-модели порой приводят к ухудшению ситуации и переменам. А это создает новые возможности для одних и утрату работы для других.

Рассмотрим несколько примеров.

Помните Blockbuster Video? Компания обанкротилась, после того как Netflix (телевизионные программы и видео по Сети) и Redbox (прокат видеоигр, DVD- и оптических дисков) продемонстрировали, что могут делать ту же работу лучше, доставляя фильмы и игры заказчикам по почте, через Интернет и торговые автоматы.

Появление новой бизнес-модели может затронуть компании и в других отраслях.

Например, у фирмы Netflix более 20 млн заказчиков, которые благодаря Интернету могут смотреть телепрограммы

по компьютеру или с помощью игровой приставки в любое время дня и ночи — и притом без всякой рекламы. Только представьте, что это значит для телепромышленности, финансируемой рекламодателями, которые десятилетиями покупают время на одних и тех же условиях, а именно: 1) реклама должна включаться в программу передач по определенным дням в конкретное время; 2) телезрители не могут ее отключить, поскольку в телевизорах отсутствует опция фильтра рекламы.

Интернет трансформировал бизнес-модели и в других секторах, таких как музыка, реклама, розничные продажи и издательская деятельность (без Интернета выпустить эту книгу в свет было бы невозможно).

Кадровые агентства, занимающиеся «охотой за головами», например, всегда зависели от высококвалифицированных штатных сотрудников, которые делали сотни телефонных звонков и наматывали сотни километров (зачастую пешком), чтобы встретиться с потенциальными кандидатами.

Новые бизнес-модели меняют рабочие места как в коммерческих, так и в некоммерческих сферах. Чтобы выжить, предприятия должны постоянно оценивать и менять свои бизнес-модели.

Сегодня в кадровой индустрии наступили разительные перемены: во многих случаях штатных служащих заменили совместители, работающие неполный день, или удаленные сотрудники, прочесывающие сайты из дома.

Люди тоже должны меняться

Мы не ставим знак равенства между людьми и компаниями. Но вот важная параллель: на вас, как и на большинство компаний вокруг, влияют экологические и экономические факторы, никак от вас не зависящие.

А если так, то как сохранить успех и чувство удовлетворения жизнью? Вам следует оценить свои действия, а затем адаптироваться к изменившимся условиям.

Прочитав эту книгу, вы получите ясное представление о бизнес-модели и научитесь описывать ее.

Способность **осмыслить и охарактеризовать свою бизнес-модель** поможет вам понять, как преуспеть в наши экономически бурные времена. Сотрудники, которые заботятся об успехе предприятия в целом (и знают, как этого достичь), считаются самыми ценными сотрудниками и кандидатами на лучшие вакансии.

После того как вы уясните, как бизнес-модель соотносится с вашей нынешней работой и как ваше «я» укладывается в рамки этой модели, вы сразу же сможете использовать это новое мышление, чтобы **определять, строить и совершенствовать собственную карьеру**. Определение вашей персональной бизнес-модели начинается с главы 3. А по мере становления карьеры вы сможете использовать стратегии, предложенные в книге, чтобы корректировать и совершенствовать свою модель и приспосабливаться к переменам.

Книга «Твоя бизнес-модель» даст вам **явное преимущество**, потому что, как правило, люди определяют и регистрируют лишь организационную бизнес-практику, очень немногие могут формализовывать или описывать организационные бизнес-модели, и уж совсем мало тех, кто применяет мышление в рамках бизнес-модели для построения собственной карьеры.



ГЛАВА 2

Шаблон бизнес-модели



Мы рассматриваем бизнес-модель как логическую схему, согласно которой организация поддерживает свою финансовую состоятельность. Говоря проще, пользуясь этой схемой, организация зарабатывает себе средства к существованию.

Можно также считать бизнес-модель неким проектом, планом, описывающим, как действует организация.

Так же, как архитектор разрабатывает проект, чтобы построить здание, предприниматель создает бизнес-модель, чтобы построить предприятие. Менеджер тоже составляет бизнес-модель,

чтобы наглядно представить себе, как действует уже существующая организация.

Чтобы существующая бизнес-модель стала понятнее, задайте себе два вопроса:

1. Кто клиент?
2. Какую работу нужно выполнить для клиента?

Для прояснения идеи давайте рассмотрим три предприятия.

Первое: Jiffy Lube®, станция техобслуживания с услугой быстрой замены масла, находящаяся в США. Мало кого из автовладельцев привлекает мысль менять масло самостоятельно. Большинству не хватает знаний и инструментов, да и работа это грязная — очень не хочется ею заниматься, к тому же отработанное масло еще нужно куда-то деть. За \$25 или \$30 Jiffy Lube предоставляет специалистов, которые сделают все быстро и хорошо.