

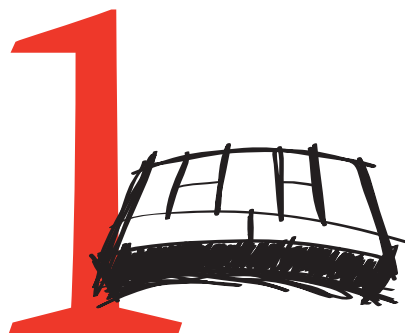
Настоящие первооткрыватели

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

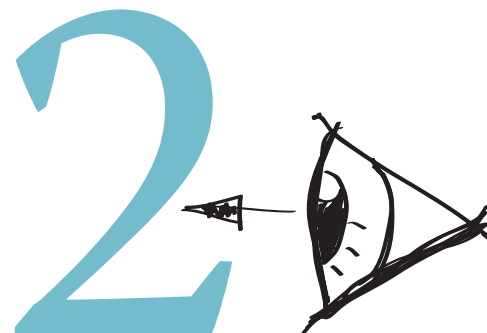
Мышление в рамках бизнес-модели:
как адаптироваться к изменчивому миру 19

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

ГЛАВА 3

Шаблон персональной бизнес-модели

А теперь давайте сосредоточимся на самой важной бизнес-модели: на вашей бизнес-модели.

Шаблон точно так же пригоден для личной бизнес-модели, как и для бизнес-модели организации. Впрочем, есть и пара отличий, которые стоит взять на заметку:

- В персональной бизнес-модели ключевым ресурсом являетесь вы сами: ваши интересы, навыки и способности, личностные качества и активы, которыми вы владеете или распоряжаетесь. В организациях ключевые ресурсы включают в себя более широкий диапазон ресурсов, в том числе и других людей.
- В персональной бизнес-модели берутся в расчет бесчисленные нематериальные издержки (например, стрессы) и столь же нематериальные прибыли (например, удовлетворение). В то время как в бизнес-модели организации издержки и прибыли рассматриваются только в денежном выражении.

При составлении персональной бизнес-модели вам будут полезны описания альтернативных структурных блоков.

ПЕРСОНАЛЬНОЙ Шаблон бизнес-модели

Ключевые партнеры  КТО ПОМОГАЕТ ВАМ	Ключевые виды деятельности  ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ	Предоставленная ценность  КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ ОКАЗЫВАЕТЕ ПОМОЩЬ	Взаимоотношения с клиентами  КАК ВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТЕ	Клиенты  КОМУ ПОМОГАЕТЕ ВЫ
Ключевые ресурсы  КТО ВЫ ЕСТЬ И ЧЕМ ВЛАДЕЕТЕ		Каналы сбыта  КАК О ВАС УЗНАЮТ И КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ ДОСТАВЛЯЕТЕ ЦЕННОСТЬ		
Издержки  ЧТО ВЫ ВКЛАДЫВАЕТЕ			Доходы  ЧТО ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ	

Шаблон персональной бизнес-модели в формате pdf можно скачать с сайта BusinessModelYou.com.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Ваша первая персональная бизнес-модель. Пора заняться проектом!

Хватайте бумагу, карандаш и наклейки; в этой главе ваша персональная бизнес-модель начнет обретать форму. Но прежде несколько заметок на память: составляя первую персональную бизнес-модель, остановитесь на том деле, которым зарабатываете на жизнь.

Ясное, четкое и красочное описание вашей профессиональной деятельности ляжет в основу дальнейшего учета таких нематериальных элементов карьеры, как удовлетворение, стрессы, признание, требования времени, общественный вклад и т. д.

ЭТИ ПЕРВО-
ОТКРЫВАТЕЛИ
ПОМОГУТ ВАМ
С КАЖДЫМ
ИЗ СТРУКТУРНЫХ
БЛОКОВ

Для каждого структурного блока — своя персональная история

Кто помогает вам (Ключевые партнеры)  	Что вы делаете (Ключевые виды деятельности)  	Каким образом вы оказываете помощь (Предоставленная ценность)  	Как вы взаимодействуете (Взаимоотношения с клиентами)  	Кому помогаете вы (Клиенты)  
Что вы вкладываете (Издержки) 	Кто вы есть и чем владеете (Ключевые ресурсы)  	Что вы получаете (Доходы) 	Как о вас узнают и каким образом вы достигаете своих целей 	Что вы вкладываете (Издержки)  



Конкретный пример:

Ключевые ресурсы

Примечание:

РЕСУРС – ВЫ САМИ

Род деятельности:

ВРАЧ

Д-р Аннабель Слингерленд занимается исследованием и лечением диабета у детей. Она твердо убеждена — необходимо вдохновлять маленьких пациентов, жизнь которых наполнена опасностями и ограничениями. Чтобы популяризировать свои убеждения, Аннабель с помощью волонтеров организовала благотворительный экидэн — эстафету в беге на марафонскую дистанцию для детей, страдающих диабетом. Мероприятие она назвала Kids Chain («Вереница детей»).

Незадолго до марафона произошла трагедия: Аннабель на своем велосипеде попала в серьезную аварию. Трагедия имела неожиданные последствия — мероприятие привлекло особо пристальное внимание общественности, правительства и СМИ. Но сама Аннабель после аварии не смогла больше работать врачом. Будущее рисовалось в самом мрачном свете.

Однако интерес СМИ и общественности к Kids Chain не пропал. «Тогда я еще не понимала, что этот проект станет источником жизненной силы для меня, — вспоминает она. — Я даже хотела отказаться от него. Но Kids Chain меня не отпустил».

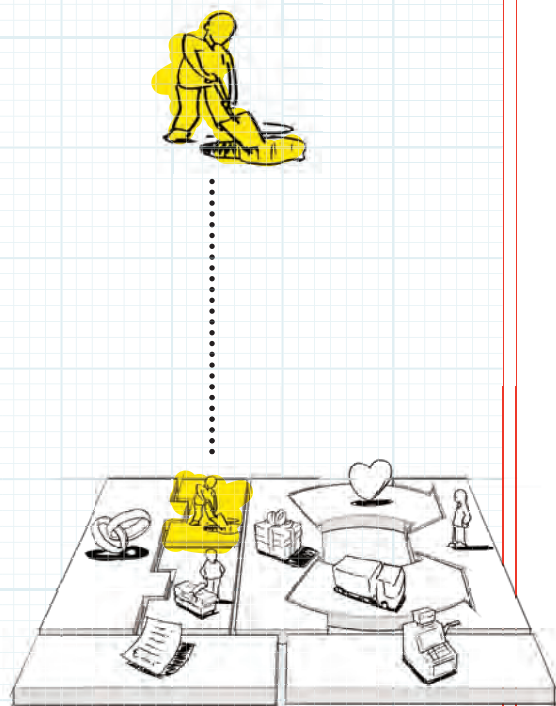
Мариэке Пост, участница форума, показала Аннабель, как использовать шаблон бизнес-модели для создания некоммерческой организации, которая могла бы поддержать проект Kids Chain. Изучая структурный блок своих ключевых ресурсов, Аннабель словно прозрела. «Я поняла, что я и есть один из самых важных ресурсов Kids Chain, и организация должна платить мне за мой вклад, — вспоминает она. — Прежде я никогда не думала об этом в таком ключе».

Сегодня Аннабель является директором некоммерческого фонда Kids Chain for Diabetes.



Имя: **д-р Аннабель Слингерленд**

59



Ключевые виды деятельности

(Что вы делаете)

Ключевые виды деятельности — что вы делаете — естественным образом вырастают из ключевых ресурсов. Другими словами, каковы вы сами — таковы и ваши поступки.

Заполняя в шаблоне этот структурный блок, подумайте о задачах первостепенной важности, которые вы регулярно выполняете в ходе работы. Помните: ключевые виды деятельности — просто действия, выполненные в интересах клиентов. Они не соотносятся с важностью ценности, создаваемой выполнением таких действий.

Тем не менее перечисление конкретных задач поможет и далее в ярких красках описывать шаблон вашей персональной бизнес-модели и подготовит вас к тому, чтобы вдумчиво подойти к более важной идее ценности.

Перечислите эти задачи. Ваша работа может предусматривать только два или три ключевых вида деятельности, а может потребовать полдюжины или больше. В своем шаблоне перечислите только наиболее важные действия — те, которые отличают вашу работу от других, — а не каждую задачу, которую выполняете.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



Конкретный пример:

**Ключевые виды
деятельности**

Примечание:

ОТ НАВЫКОВ К ЦЕННОСТЯМ

Род деятельности:

ИНЖЕНЕР

«В школьные годы и в начале карьеры я сосредоточивался на саморазвитии и постоянно недоумевал, почему же судьба не осыпает меня материальными благами. Военно-морское училище я закончил одним из первых на курсе, получил диплом магистра по электротехнике, служил инженером-атомщиком на флоте, параллельно окончил школу бизнеса по программе МВА и получил диплом магистра делового администрирования. Но, несмотря на все эти достижения, было ощущение, что меня задвинули куда-то в самый пыльный угол. Я чувствовал себя каким-то заурядным работником.

В поисках способов самосовершенствования я наткнулся на персональную бизнес-модель. Нарисовал собственный шаблон, и почти немедленно проблема проявилась. Оказывается, несмотря на все усилия по саморазвитию, я совершенно пренебрег тем, как мои навыки могут помочь другим людям. Когда я попытался заполнить структурные блоки “Что вы делаете” и “Кому вы помогаете”, мне было нечего туда записывать.

Переключиться с навыка на ценность мучительно трудно. Именно поэтому идея персональной бизнес-модели по сути шире шаблона. Она продемонстрировала, что мне следует найти сферу деятельности, которой бы я мог страстно увлечься — которая не только приносила бы удовольствие мне, но и давала бы возможность помогать другим.

Не могу отделаться от мысли о воспитательной роли отцов. Я все еще пытаюсь определить, чем я могу помочь. Лично меня интересует вот что: как в воспитании ребенка быть на равных с женой. Какую повседневную материнскую работу мне следует выполнять? Думаю, немало отцов в душе задают себе те же вопросы. Теперь я работаю над созданием бизнес-модели, обращенной к новой, расширенной роли отца как воспитателя».

Имя:

Стив Брукс



67

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Клиенты

(Кому помогаете вы)

Теперь добавьте клиентов — тех, кому помогаете вы — к своему шаблону. Помните, клиенты — это те, кто платит, чтобы получить услугу (или «бесплатники», субсидируемые теми, кто платит).

К числу ваших клиентов или групп клиентов относятся люди из вашей организации, которые в своей работе зависят от вашей помощи (если вы работаете на себя, можете считать организацией свою профессиональную деятельность).

Кроме того, и это важно, сюда входят руководитель организации, ваш непосредственный начальник и люди, напрямую ответственные за оплату вашего труда. Они поручают организации платить вам и потому входят в состав одной группы клиентов.

Так что, если у вас есть непосредственный начальник или куратор, **внесите их имена** в структурный блок клиентов.

Кого еще вы можете припомнить? **Запишите и эти имена** или выполняемые ими роли в структурный блок клиентов.

А теперь минутку подумайте. Какие роли вам приходится играть на работе? Вы оказываете услуги другим в организации? Раздаете работу коллегам?

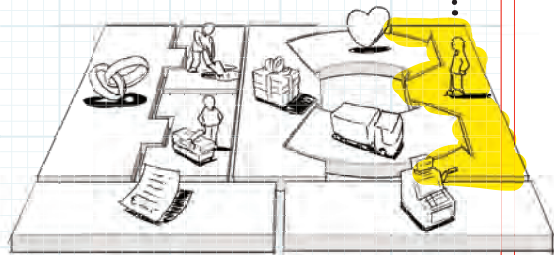
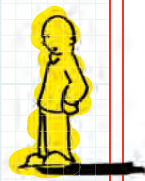
Кто зависит от вас или результатов вашей работы? Эти люди, возможно, и не платят вам напрямую, но общий результат вашей работы — причина, по которой вы продолжаете получать плату — зависит от качества услуг, оказываемых вами своим коллегам.

Например, если вы входите в состав группы компьютерной или технологической поддержки, то хорошо понимаете, что значит иметь внутренних клиентов! Есть ли другие люди или группы в вашей организации, которых вы могли бы считать клиентами? Как насчет ведущих руководителей проекта или конкретных сотрудников? **Укажите здесь** их имена.

Теперь вспомните о тех, кто связан с вашей организацией. Как насчет клиентов или компаний, которые покупают товары или которым нужны услуги вашей организации? Вы непосредственно имеете дело с ними? Даже если нет, вам нужно считать их своими клиентами.

Взаимодействуете ли вы с любым из ключевых партнеров своей организации? Возможно, их следует указать в вашем списке клиентов.

И наконец, прикиньте, нельзя ли распространить деятельность вашей организации на более крупные сообщества. Таковыми могут стать соседние районы или города, группы людей, связанных общими коммерческими, профессиональными или социальными интересами.





Конкретный пример:

Клиенты

Примечание:

ПЕРЕПИСАТЬ ИСТОРИЮ КЛИЕНТА

Род деятельности:

ФОТОГРАФ НА СВАДЬБАХ

Трина Боуэрман побывала на семинаре по построению персональных бизнес-моделей и после занятий подошла к руководителю. Она сказала, что идеи понравились, но ей непонятно, как применить методологию построения персональных бизнес-моделей к ее собственной ситуации.

«А чем вы занимаетесь?» — поинтересовался руководитель.

«Фотографирую на свадьбах», — ответила она.

«Значит, вы рассказываете свадебные истории в фотографиях», — заметил руководитель.

«Ну, в некотором роде... да».

«Так почему бы вам не начать рассказывать истории о других событиях, а не только о свадьбах?»

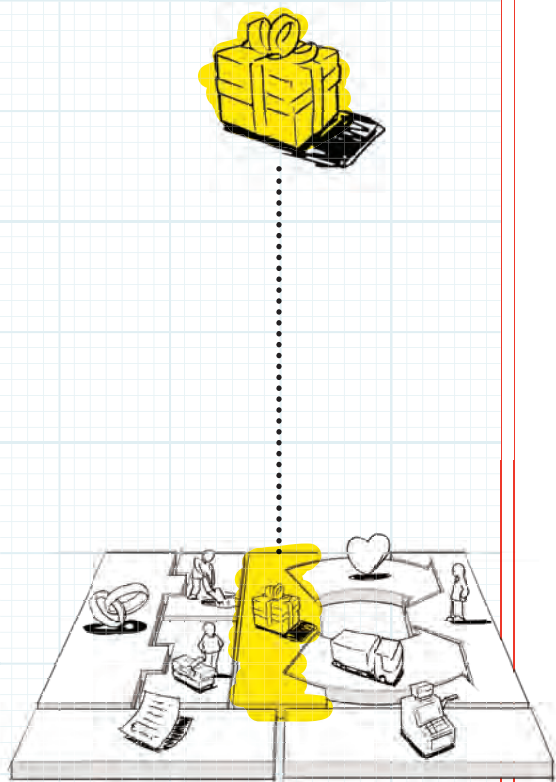
Трина всплеснула руками и крутанулась на каблучках. «Спасибо, — произнесла она минуту спустя. — Пожалуй, сегодня мне спать не придется».



Имя: **Трина Боуэрман**

63

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



Предоставленная ценность

*(Каким образом
вы оказываете помощь)*

Вот и пришло время определить, какую ценность вы предоставляете клиентам: каким образом вы оказываете людям помощь в выполнении их работы. Как уже говорилось, это — важнейший момент в обдумывании карьеры.

Перед тем как приступить к определению ценности, неплохо спросить себя: «Для выполнения какой работы клиент меня “нанимает”? Что даст клиенту выполнение этой работы?»

Например, мы уже говорили о том, что ценность, которую фирма Jiffy Lube обеспечивает своим клиентам, заключается не в одном факте замены масла, а в преимуществах, которые получают люди, пользуясь помощью профессионалов: двигатель работает как часы; никакой грязи; никакой мороки.

Понимание, как тот или иной ключевой вид вашей деятельности приводит к формированию предоставленной ценности, является главным при составлении вашей бизнес-модели.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



Конкретный пример:

Предоставленная ценность

Примечание:

НАЙТИ НАСТОЯЩУЮ РАБОТУ

Род деятельности:

ПЕРЕВОДЧИК

Мика Утигасаки — переводчик с японского, работает полный день. Среди важнейших ее клиентов — юридические фирмы.

Она заглянула на семинар по построению персональных бизнес-моделей, проходивший в рамках конференции переводчиков. На занятии руководитель прокомментировал ее самый первый, еще неоконченный шаблон.

В структурном блоке предоставленной ценности Мика написала: «Переводить документы с японского на английский».

«Разве перевод документов с японского на английский не является ключевым видом деятельности?» — спросил руководитель.

Мика растерялась.

«В какой работе вы помогаете юридической фирме, что вас наняла?» — продолжил руководитель.

Мика на мгновение задумалась. «Выиграть судебный процесс», — ответила она.

«Так и помогите им именно в этом, — объяснял руководитель дальше. — Переводить документы с японского на английский — это один из ключевых видов деятельности. А предоставленная вами ценность могла бы выглядеть как “составление убедительных документов, которые помогут выиграть многомиллионную тяжбу”. Никогда не позволяйте клиентам приравнивать ключевые виды деятельности к предоставленной ценности».

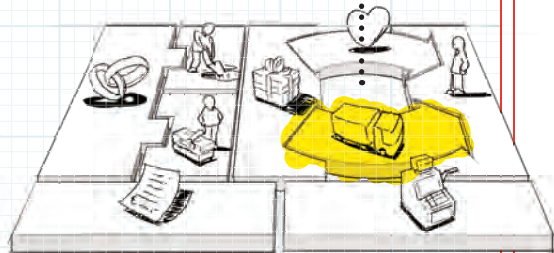
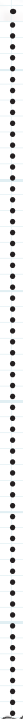
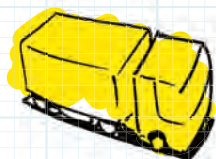
У Мики даже глаза загорелись. «Так это же совершенно новый для меня образ мышления! — воскликнула она. — Я давно уже пытаюсь перестроить свою работу. Думаю, я нашла способ это сделать».

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



Имя: **Мика Утигасаки**

65



После того как вы точно определите клиентов и предоставленную ценность, большую часть работы по составлению персональной бизнес-модели можно считать завершенной. Но продолжим.

Каналы сбыта

(Как о вас узнают и каким образом вы доставляете ценность)

Этот структурный блок включает пять позиций того, что на деловом жаргоне называется «процесс маркетинга». Эти позиции лучше всего описать в виде вопросов:

1. Как потенциальные клиенты поймут, чем вы можете им помочь?
2. Как они определяют, приобретать ли вашу услугу?
3. Каким образом они ее приобретут?
4. Каким образом вы доставите клиентам приобретенное?
5. Как вы убедитесь, что клиент доволен?

Определить каналы, по которым вы доставите клиентам приобретенное, не составляет никакого труда: можно послать письменное сообщение, поговорить слюдьми, выгрузить код на сервер, провести устную презентацию лично или онлайн, доставить транспортом.

Но, как показывает этот процесс, существуют и другие возможности у потенциальных клиентов узнать о вас и предоставляемой вами ценности.

Сообщит ли о вас сарафанное радио? О вас узнают из веб-сайта или блога? Из чьих-то статей или выступлений? От торгового представителя? Из электронных рассылок или на онлайн-форуме? Из рекламы?

И ни в коем случае не забывайте, почему каналы сбыта крайне важны для вашей персональной бизнес-модели: вы должны 1) *определить*, каким образом сообщите о том, что можете оказать помощь; 2) *сообщить*, каким образом можете *продать* свою помощь; 3) *продать* свою помощь, чтобы вам за нее *заплатили*.



Конкретный пример:

Каналы сбыта

Примечание:

КАНАЛЫ МОЖНО И НУЖНО МЕНЯТЬ

Род деятельности:

ДИЗАЙНЕР-ФРИЛАНСЕР

«Мне все довольно быстро надоедает. Начав работать дизайнером, я часто менял работу, не задерживаясь подолгу на одном месте. Фирмы все были мелкие, и им не нравилось мое пренебрежение к деталям или манера без конца возиться с подготовкой к проекту вместо самого проекта. Часто через пару месяцев меня увольняли; иногда я и сам уходил в погоне за новыми идеями. При полном отсутствии предпринимательской жилки я не понимал, что могу быть прекрасным фрилансером, пока об этом не сказал один из моих работодателей, после того как уволил меня.

Я ничего не знал ни о бизнес-моделях, ни о персональном маркетинге. Но кроме дизайнерских навыков у меня есть еще два достоинства: люблю знакомиться с новыми людьми и работать над несколькими проектами сразу.

Я мог, например, запросто зайти в дизайнерский отдел первой попавшейся рекламной фирмы и моментально завести знакомства. К обеду все уже считали, что я там работаю давным-давно, потому что знаю сотрудников, клиентов и весь их творческий и технологический процесс.

Тот факт, что мне все быстро надоедает, и желание постоянно заводить новые знакомства и браться за новые проекты были недостатком, когда я работал в штате. Но стоило мне перейти во фрилансеры, как эти недостатки обернулись достоинствами. У моих коллег такие же или даже более глубокие профессиональные навыки. Но мне ничего не стоит разобраться с лету с любой проблемой, и теперь на мои услуги большой спрос».

Имя: **Кен Тиммерман**



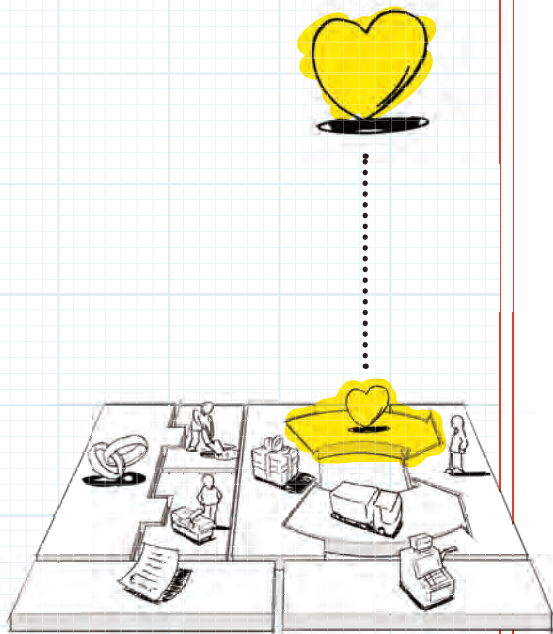
67

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Взаимо- отношения с клиентами

(Как вы взаимодействуете)

Каким образом вы взаимодействуете с клиентами? Обеспечиваете персональное обслуживание? Или же ваши взаимоотношения более «пассивны» и основываются главным образом на электронной почте или ином письменном общении? Можно ли ваши взаимоотношения охарактеризовать как разовую сделку или как длительные услуги? Сосредотачиваетесь ли вы на расширении клиентской базы (привлечении) или удовлетворении уже существующих клиентов (сохранении)? **Внесите свои ответы в шаблон.**



Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



Конкретный пример:
**Взаимоотношения
с клиентами**

Примечание:

ОБЩЕНИЮ ЛУЧШЕ БЫТЬ ДРУЖЕСКИМ

Род деятельности:

МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ

Свою деятельность Джессика Хо начала с работы в отделе сбыта фирмы — изготовителя офисной техники и писчебумажных товаров, и ей поручили работу с крупными заказчиками, в том числе со Staples (крупная сеть магазинов по продаже офисной техники) и OfficeMax (сеть предприятий розничной торговли офисной техникой). Прошло несколько месяцев, а она все еще пыталась выстроить с клиентами хорошие отношения. И тогда она обратилась за помощью к Джеймсу Уайли, бизнес-коучу, которого ей порекомендовал начальник.

Сперва Уайли обратил внимание на структуру ее взаимоотношений с клиентами. Она очень мило держится с людьми и отлично умеет доносить до них нужную информацию, но с клиентами общается редко, лишь когда приходит взять или отдать заказ. Джессика призналась, что она — «дитя компьютерного века» и ей проще послать электронное письмо, чем поговорить лично или по телефону.

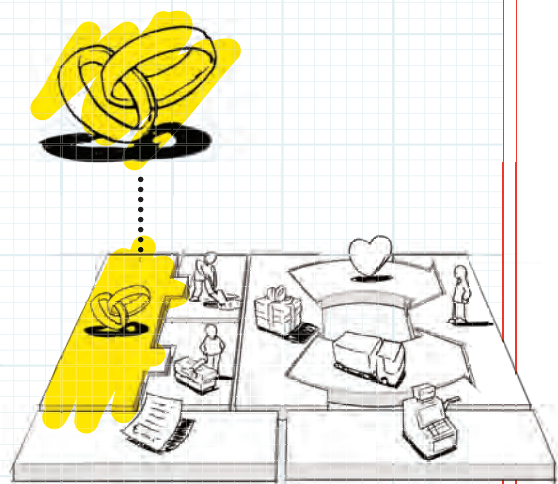
Уайли предложил Джессике при любой возможности звонить клиентам по мобильному. Она последовала совету, и вскоре ее отношения с клиентами стали гораздо теплее. Телефонный разговор зачастую был более результативным и создавал взаимопонимание и симпатию, которые сохранялись и при личной встрече.



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Имя: **Джессика Хо**

69



Ключевые партнеры

(Кто помогает вам)

Ключевые партнеры — те, кто поддерживает вас как специалиста и помогает успешно выполнять работу. Ключевые партнеры могут помочь с мотивацией, дать совет или предоставить возможности для роста. Они могут обеспечить и другими ресурсами, необходимыми для качественного выполнения определенных задач. К ключевым партнерам относятся коллеги по работе и наставники, члены профессионального сообщества, семья и друзья, а также профессиональные консультанты. **Перечислите своих ключевых партнеров.** Позднее, возможно, вы захотите увеличить их круг.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



Конкретный пример:
Ключевые партнеры

Примечание: **ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ
ПАРТНЕРЫ – ЭТО СОВСЕМ И НЕПЛОХО**

Род деятельности:

СПЕЦИАЛИСТ ПО ПРОДАЖАМ

Джон Тейлор уже 20 лет был торговым представителем и занимался поставками сырья клиентам, занятым в производстве пластмасс. Ему всегда нравилась свобода в работе с клиентами: он мог назначать собственную цену и сроки выплат, а отчетов о деятельности у него почти и не требовали. Но все переменялось в одночасье, когда фирму Джона поглотила крупная международная компания.

В новой, более масштабной организации Джон обнаружил, что его стиль работы раздражает «своих» сотрудников, которые обеспечивали агентам по сбыту организационную и маркетинговую поддержку. Именно эти сотрудники назначали цену и сроки выплат и требовали предоставлять отчеты, чтобы контролировать действия агентов и регулярно отчитываться перед руководством.

Пересмотрев свою персональную бизнес-модель, Джон понял, что слияние принесло ему новый круг внутренних ключевых партнеров, которые для его личного успеха были почти столь же важны, как и внешние клиенты. И признал, что его стиль «руки прочь от моих дел» устарел. Джон решил: пора представлять требуемые отчеты новым внутрикорпоративным партнерам и почаще общаться с коммерческим директором и персоналом. Эти перемены в его поведении восхитили и подкупили новых коллег.

Имя: **Джон Тейлор**

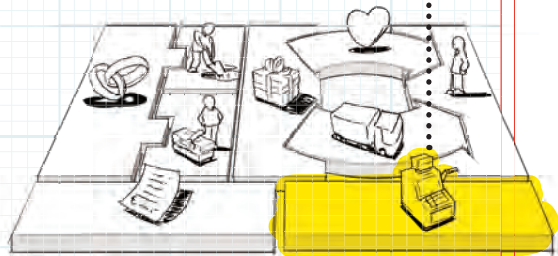
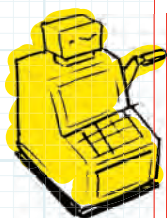


Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Доходы

(Что вы получаете)

Перечислите источники своих доходов — зарплату, выплаты по контракту или гонорары, опционы на акции, авторские вознаграждения и любые другие денежные платежи. Прибавьте сюда и такую прибыль, как медицинская страховка, пенсионные выплаты или помощь в оплате обучения. Позднее, основательно подумав над тем, как реорганизовать свою бизнес-модель, укажите и такую нематериальную прибыль, как возросшая удовлетворенность, признание и общественный вклад.



Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



Конкретный пример:

Поступление доходов

Примечание:

ПЕРЕОСМЫСЛИТЬ ДОХОДЫ

Род деятельности:

СЕКРЕТАРЬ-РЕФЕРЕНТ

Джет Барендрегт работала секретарем-референтом у старшего партнера европейского филиала PricewaterhouseCoopers LLP (PwC).

По мере роста бизнеса PwC изменила штатное расписание, добавив должностей, аналогичных той, что занимала Джет. Но текучесть кадров оказалась большой, и Джет приходилось все время обучать новичков, взваливая на себя дополнительные и более тяжелые обязанности. Десять лет спустя Джет стала для фирмы незаменимой, но чувствовала, что ее опыт и ценность принимаются как должное.

Поэтому, когда работодатель объявил о переезде в новый офис, куда ей было далеко ездить, Джет решила, что пришла пора пересмотреть свою бизнес-модель. Она уволилась из PwC и открыла службу виртуальной персональной помощи, обслуживая клиентов по телефону и через Интернет, используя электронную почту, Skype и облачный сервер. Главное же новшество заключалось в структурном блоке поступления доходов: вместо зарплаты она теперь ежемесячно получала плату за подписку на свои услуги.

Сегодня Джет не нужно куда-то торопиться по утрам, у нее остается больше времени на детей и личные увлечения, а зарабатывает она втрое больше, чем в PwC. К тому же она может сама выбирать клиентов.

«Как показывает мой опыт, снижая издержки, вы фактически увеличиваете доход, — рассказывает Джет. — Для этого требуются всего лишь внутренняя готовность, вера в себя — и правильная бизнес-модель».

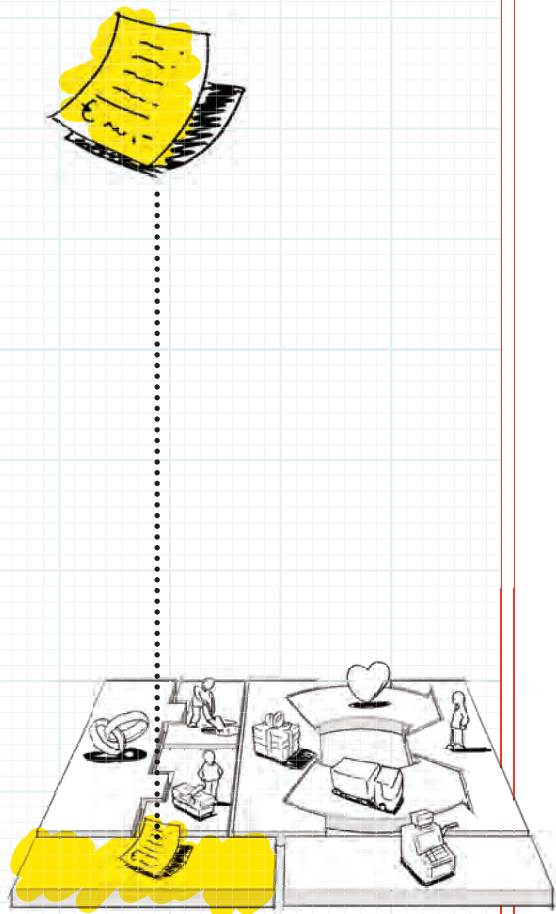


Имя:

Джет Барендрегт

73

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



Издержки

(Что вы вкладываете)

Издержки — то, что вы вкладываете в свой труд: время, энергию и, конечно, деньги.

Перечислите все возмещенные материальные затраты, такие, например, как:

- плата за тренинг или подписку;
- коммунальные платежи, расходы на проезд и общение;
- транспорт, инструменты или спецодежда;
- расходы на Интернет, телефон, транспортировку или коммунальные услуги, когда вы работаете на дому или на территории клиента.

К издержкам относятся также стрессы или неудовлетворенность, возникающие в результате ключевых видов деятельности или работы с ключевыми партнерами. Об этих нематериальных издержках мы поговорим в следующей главе.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



Конкретный пример:

Издержки

Примечание:

**КАКОВЫ ДЕЙСТВИЯ –
ТАКОВЫ И РАСХОДЫ**

Род деятельности:

СОТРУДНИК РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА

«Когда Марк Деггинджер пришел ко мне в офис, на нем словно неоновыми буквами светилось, что он занимается не своим делом, — рассказывает Френ Мога, консультант по построению карьеры. — Он был жалок, несмотря на то что получал зарплату, выраженную шестизначным числом, имел великолепный дом и прекрасную большую машину. Каждый божий день он через силу волок себя на работу. И специально задерживался в обеденный перерыв, чтобы кое-как продержаться остаток дня.

Он работал в рекламном агентстве, руководство которого гналось за прибылью, а отношения в коллективе строились по принципу «человек человеку — волк» — в общем, обстановка была стрессовой. А еще у него болела спина: хоть он был и моложе меня, но выглядел старше.

Самая большая проблема заключалась в том, что работа привела к конфликту ценностей. Все признаки успеха были налицо, но ему хотелось чего-то, что приносило бы ощущение причастности к созиданию добра в мире.

И как-то раз я спросил: «Почему же ты продолжаешь этим заниматься? Ты никогда не задумывался, во что это все выливается?» Он повернулся и ушел, не сказав ни слова. Но к следующему занятию вроде бы понял. «Я плачу за это взаимоотношениями, здоровьем и удовольствием от жизни», — сказал он.

На одной из последних встреч с Марком я понял, что дела пошли лучше. Он был гораздо спокойнее и лучился оптимизмом.

«Как дела?» — поинтересовался я. «Отлично!» — воскликнул он. Они с женой решили урезать расходы. Марк уволился из агентства и устроился в некоммерческую организацию, где обучают людей с ограниченными возможностями. В зарплате он здорово потерял. Но стал гораздо счастливее».

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Имя: **Марк Деггинджер**



75



Крис Бернс

Имя:

Главное:

ХОЗЯИН РАБОТЫ – КЛИЕНТ

Род занятий:

АСПИРАНТ

Журналистка по образованию и призванию, Крис Бернс наблюдала, как отступают перед победным шествием Интернета традиционные бизнес-модели издательского дела, в том числе и модель ее работодателя. К тому времени, как ее уволили, она успела поступить в аспирантуру, желая получить ученую степень в области журналистики.

Благодаря прочному интересу к публикациям об экологии и связям в приемной комиссии Крис нашла подработку — редактировать статьи университетских профессоров. К ее удивлению, работа эта доставляла ей огромное удовольствие.

И в один прекрасный день Крис поняла, что истинная ценность ее работы заключается вовсе не в редактировании: на самом деле она помогает клиентам писать статьи, публикуемые в ведущих академических журналах. Поэтому решила значительно поднять свою ставку за час и назначить плату за время, потраченное на исследования.

И что же? Клиентов стало больше, чем прежде.

Отглядываясь назад, Крис нашла в своей начальной модели два недостатка.

Приравнивание ключевых видов деятельности к ценности

Вместо того чтобы идентифицировать заказанную клиентом работу как ту, «которая будет сделана на самом высоком уровне», и соответственно определить ее стоимость, Крис приравнивала предоставленную ценность к действиям по редактированию и переписыванию. Это уменьшило значимость ее предложения.

Принадлежность работы

Крис с самого начала ощутила себя «хозяйкой» работы, которую выполняла. Клиенты же полагали ее задачей более узкой — «улучшить удобочитаемость и стиль статьи». Когда она напомнила клиентам, что *их* работа — опубликовать статью и лишь она одна купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>> могла до небес.

Как Крис пересмотрела персональную бизнес-модель

