

Model. biznesowy

T



Y

one EXCLUSIVE
0 1 1 1 1

Timothy Clark
Alexander Osterwalder
Yves Pigneur

twórcy międzynarodowego
bestsellera
Tworzenie modeli biznesowych.
Podręcznik wizjonera

Tytuł oryginału: Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career

Tłumaczenie: Bartosz Salbut

Skład: Ewa Galczak

ISBN: 978-83-246-6267-8

Copyright © 2012 by Tim Clark, Alexander Osterwalder, and Yves Pigneur.

All rights reserved.

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2013 by Helion S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise without the written permission of the Publisher.

Cover illustration by Matt Hammill, www.matthammill.com.

Additional illustrations by Alan Smith.

Still life photography by Trish Papadakos.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/tymobi>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)



Szablon

Naucz się stosować podstawowe narzędzie służące do opisu oraz analizy organizacyjnych i osobistych modeli biznesowych.

Rozdział 1

Myślenie przez pryzmat modeli biznesowych.
Adaptowanie się do dynamicznego świata

17

Rozdział 2

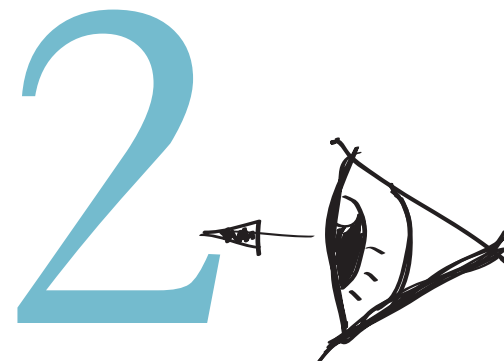
Szablon modelu biznesowego

23

Rozdział 3

Szablon osobistego modelu biznesowego

51



Refleksja

Zastanów się nad kierunkiem, w którym zmierza Twoje życie, a następnie nad tym, jak pogodzisz z tym kierunkiem swoje osobiste i zawodowe ambicje.

Rozdział 4

Kim jesteś?

79

Rozdział 5

Zidentyfikuj swój cel związany z pracą

131

3



Zmiany

Skoryguj lub odmień swój styl życia, korzystając w tym celu z szablonu oraz wiedzy zdobytej dzięki lekturze wcześniejszych rozdziałów.

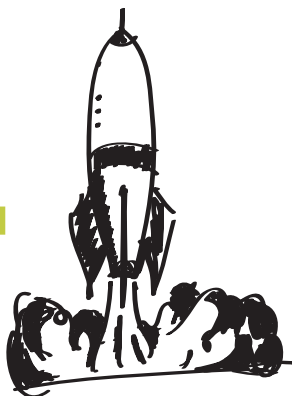
Rozdział 6

Przygotuj się na przemianę 159

Rozdział 7

Nakreśl na nowo swój osobisty model biznesowy 173

4



Działanie

Naucz się urzeczywistniać swoje plany.

Rozdział 8

Oblicz swoją wartość biznesową 207

Rozdział 9

Sprawdź swój model na rynku 221

Rozdział 10

Co dalej? 241

5



Dodatki

Dowiedz się więcej o ludziach, którzy przyczynili się do powstania tej książki, oraz o materiałach wykorzystanych w pracach nad nią.

Spółeczność Business Model You 250

Notki biograficzne twórców 252

ROZDZIAŁ 4

Kim jesteś?



WNIOSEK:

OD TEGO, KIM JESTEŚ, DO TEGO, CO ROBISZ

PROFIL:

BIEGAJĄCA Z PSAMI

Kiedy Andrea Wellman straciła pracę fotografa komercyjnego, starała się nie panikować. Nie pobiegła do najbliższej agencji pracy tymczasowej, nie aplikowała do pracy w obsłudze klienta, której pełno w internetowych serwisach z ogłoszeniami, nie dzwoniła też po rodzinie, aby pożyczyć jakieś pieniądze.

Postanowiła natomiast wypełnić swój pusty nagle kalendarz rzeczami, na które nie miała czasu, gdy pracowała. Postanowiła poświęcić trochę czasu samej sobie.

Andrea przyznaje, że odczuwała silną pokusę znalezienia czegoś na pół etatu, „byle tylko zarobić jakieś pieniądze”. Na szczęście wygrała u niej potrzeba odnalezienia samej siebie i nakreślenia osobistego modelu biznesowego. Jak sama stwierdza: „Przed utratą pracy działałam na autopilocie. Pomyślałam więc, że to może być dla mnie znakomita okazja, aby odzyskać nieco kontroli nad przebiegiem mojej kariery zawodowej”.

Andrea szaleje na punkcie dwóch rzeczy: psów i biegania. Gdy się urodziła, w jej domu mieszkał bernardyn. Od tamtej pory zawsze miała jakiegoś psiego towarzysza. Bieganiem zainteresowała się później, jednak dziś kocha biegi długodystansowe (w tym maratony) tak samo jak swoje zwierzaki. Na kilka miesięcy przed utratą pracy Andrea postanowiła połączyć swoje dwie pasje i zaczęła biegać ze swoim szczeniakiem, Molly. Od czasu do czasu brała na przebieżkę również psa przyjaciółki i cała trójka przemierzała żwawo przyjazne ulice Seattle.

Gdy Andrea już nie pracowała, nadal biegała z Molly. Miała teraz więcej czasu, więc zabierała na przebieżki także psy innych znajomych. „Dzięki temu nie odchodziłam od zmysłów. Nawet więcej, dzięki temu czułam się szczęśliwa. Biegając ze szczeniakami, byłam wolna od wszelkich zmartwień, czułam się wręcz ekstatycznie”, stwierdza.

Pewnego dnia przeglądała czasopismo „Runner’s World” i trafiła na artykuł, który odmienił bieg jej kariery zawodowej. „Opisano w nim kolesia, który zarabia na życie,

biegając z psami — wspomina. — Nic innego nie robił!”. Początkowo Andrea wątpiła, czy da się w ten sposób zarabiać na życie. Odszukała jednak informacje na temat mężczyzny i wszystko się potwierdziło — on naprawdę zawodowo zajmował się bieganiem z psami.

Andrea bezzwłocznie skontaktowała się ze znajomymi. Opowiedziała im o mężczyźnie z Chicago i zapytała, czy byliby skłonni płacić jej za bieganie z ich psami. Ku jej zaskoczeniu znajomi się zgodzili. „Powiedzieli, że obserwują pozytywne zmiany u swoich pupili, odkąd zaczęłam z nimi biegać — wspomina. — Moi znajomi byli zdania, że przebieżki pomagają ich psom zachować zdrowie i dobrą kondycję, więc chętnie za to płacili”.

Andrea nie posiadała się z radości.

Początkowo jej nowe źródło dochodu stanowiło raczej miły dodatek niż źródło utrzymania. Jej znajomi byli jednak na tyle zadowoleni, że opowiadali o niej swoim przyjaciółom, kolegom z pracy i innym znajomym. Niedługo potem do Andrei zaczęły się zgłaszać zupełnie obce osoby. Była zachwycona. „Naprawdę nie traktuję tego jak prawdziwej pracy — stwierdza. — Zawsze się zgadzałam przyjąć kolejnego psa, choć robiłam to tylko dlatego, że to uwielbiam i widzę, że psy także to uwielbiają”.

Zgłaszali się do niej kolejni ludzie i w końcu Andrea zrozumiała, że z biegania z psami może spokojnie opłacić koszty mieszkania. Kilka miesięcy później wystarczyło jej już na pokrycie także innych kosztów. Pewnego dnia zrozumiała, że to, co początkowo było tylko rozrywką, przekształciło się w pełnoprawny zawód. Oznaczało to, że musi podejść do tego w biznesowy sposób. Wzbogaciła swoją ofertę o ubezpieczenia dla czworonogów, zrobiła kurs resuscytacji krążeniowo-oddechowej u zwierząt i założyła stronę internetową.

Dzisiaj Andrea zarabia w ten sposób na życie. Ma ponad pięćdziesięciu klientów. Jest ich tak wielu, że musiała zatrudnić innych biegaczy do pomocy. Jej zdaniem jest to jeden z ważniejszych elementów, dla których ta działalność ma sens. „Moja praca stała się czymś więcej niż tylko realizacją *mojego* marzenia — stwierdza. — Znalazłam sposób na to, aby pomóc w tym innym biegaczom. Dla mnie to natomiast źródło wielkiej satysfakcji”.



Pracę swoich marzeń łatwiej jest sobie *stworzyć*, niż ją *znaleźć*. Kto szuka pracy w sposób konwencjonalny, raczej nie może na to liczyć. Aby sobie taką pracę zapewnić, trzeba doskonale znać samego siebie.



Poznawanie samego siebie

„Większość osób poszukujących pracy swoich marzeń ponosi porażkę nie dlatego, że w niewystarczającym stopniu poznały rynek pracy, a dlatego, że w niewystarczającym stopniu znają same siebie” — uważa Dick Bolles, autor książki *Jakiego koloru jest twój spadochron?*, poradnika dla poszukujących pracy, który już od czterdziestu lat jest na amerykańskim rynku bestsellerem¹. Pracę swoich marzeń łatwiej jest sobie stworzyć, niż ją znaleźć. Kto szuka pracy w sposób konwencjonalny, raczej nie może na to liczyć. Aby sobie taką pracę zapewnić, trzeba doskonale znać samego siebie.

Podobnie jak to miało miejsce w przypadku Andrei, uważna analiza naszego życia osobistego i zawodowego następuje często dopiero na skutek jakiejś sytuacji kryzysowej, takiej jak utrata pracy czy upadek nowego przedsięwzięcia biznesowego. Bez tego rodzaju sytuacji kryzysowej możemy wychodzić z założenia, że uważna i rozległa analiza własnego życia jest przejawem egocentryzmu. Zdaniem Bollesa rozmyślanie nad samym sobą nie jest jednak oznaką *egocentryzmu*, ponieważ chodzi w nim o to, czego świat najbardziej od Ciebie potrzebuje.

Co więcej, uważna analiza wywołana sytuacją kryzysową przynosi korzyści nie tylko Tobie, lecz również Twoim klientom, ponieważ dzięki niej łatwiej Ci będzie uniknąć rozczarowania i syndromu wypalenia zawodowego. Gdy czerpiesz satysfakcję z tego, co robisz, możesz skuteczniej pomagać innym.

W jaki sposób można jednak przystąpić do sensownej analizy swojego życia, jeżeli nie znajdujesz się akurat w żadnej trudnej sytuacji?

¹ Richard N. Bolles, *Jakiego koloru jest twój spadochron? Praktyczny podręcznik dla poszukujących pracy i zmieniających zawód*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2011.

Świat poza pracą



Profesjonalni doradcy zawodowi proszą czasami swoich klientów, aby analizę swojego życia rozpoczęli od tzw. koła życia. Istnieją różne wersje tego narzędzia, jednak wszystkie one przedstawiają kilka ogólnych kategorii, takich jak: kreatywność, wyrażanie własnego „ja”; miłość; zabawa, rekreacja; kariera; rodzina, przyjaciele; rozwój osobisty i duchowy; zamożność, pieniądze; zdrowie, kondycja fizyczna; dom, otoczenie; styl życia, posiadane dobra.

Cała koncepcja polega na tym, aby wybrać osiem kategorii najważniejszych w życiu danej osoby i wstawić je w poszczególne wycinki koła.



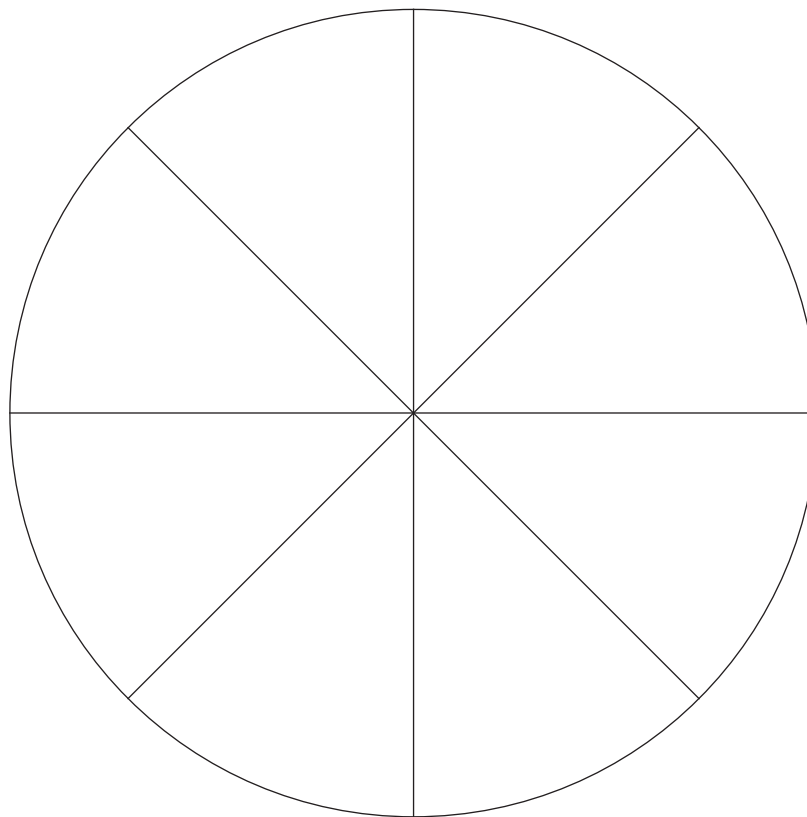
Jak wykonać ćwiczenie związane z kołem życia:

- Wybierz osiem kategorii z powyższej listy lub wymieszaj je z kategoriami zdefiniowanymi samodzielnie.
- Na osobnej kartce papieru albo w pustym kole zamieszczonym na sąsiedniej stronie zaznacz swój poziom zadowolenia w poszczególnych kategoriach. Środek koła oznacza zerowe zadowolenie, natomiast jego obwód to pełne zadowolenie.
- Po zaznaczeniu właściwego poziomu satysfakcji wycieniuj wewnętrzną część koła.

Całkowicie zacieniowane koło oznaczałoby pełne zadowolenie ze wszystkich aspektów życia. Koło zacieniowane częściowo, takie jak to ukazane powyżej, pozwala wskazać te aspekty życia, które wymagają większej uwagi.

Doradcy zawodowi proszą czasem klientów, aby wykonali to ćwiczenie, a następnie innym kolorem zacieniowali koło w taki sposób, by ukazać, jak *chcieliby* je widzieć. Przypominają też klientom, że nie wszyscy kierują się w życiu tymi samymi priorytetami — dla kogoś segment „rodzina i przyjaciele” zacieniowany w 50% może być zupełnie wystarczający, natomiast ktoś inny uzna, że to stanowczo za mało.

Narzędzie to pomaga nam przeanalizować różne aspekty naszego życia, które mają największe znaczenie z punktu widzenia naszych zainteresowań. Przypomina nam również o tych zagadnieniach w życiu, które są równie ważne, a czasem nawet ważniejsze niż praca.



Odpowiedź na pytanie: „Kim jestem?”

Zastanawiając się nad miejscem pracy i innych ambicji w Twoim życiu, być może zwróciłeś uwagę na pewien brak równowagi. Jak tę równowagę przywrócić?

Pamiętasz, w jaki sposób Andrea odnalazła sens życia i zwiększyła poziom odczuwanej satysfakcji? Wróciła do tego, co najbardziej kocha. Okazuje się, że na ścieżkach dorosłości możemy się kierować tym, co sprawiało nam największą radość, gdy byliśmy dziećmi.

W okresie dziecięcym wiedzieliśmy, kim jesteśmy i co lubimy robić, nawet jeśli brakowało nam słownictwa, by odpowiednio to wszystko wyrazić.

Jak ujmuje to jednak Marcus Buckingham, w pewnym momencie „cała ta pewność dziecka zniknęła, przestałeś wsłuchiwać się w samego siebie i zacząłeś wsłuchiwać się w otaczający świat. Jego głos rozbrzmiewał przekonująco i głośno, dlatego też uległeś mu”².

Warto rozważyć możliwość, że nasze kariery zawodowe oraz wyznawane przez nas wartości rozwijały się na bazie oczekiwań — oczekiwań zdefiniowanych nie tyle przez nas, co przez innych ludzi. Dotyczy to zwłaszcza decyzji związanych z wyborem kariery zawodowej, w przypadku których rodzina, znajomi, koledzy i nauczyciele nakłaniają nas do dokonywania wyborów na podstawie takich wartości jak „bezpieczeństwo”, „stabilność”, „poszanowanie społeczne” czy „dobre zarobki”.

Problem z oczekiwaniami formułowanymi przez innych polega na tym, że możemy je uznać za nasze własne — potrzeba wpasowania się w normy społeczne bardzo często przeważa nad naszym wewnętrznym kompasem.

Co zrobić jednak w sytuacji, w której oczekiwania formułowane przez innych nie wychodzą nam na dobre?

Przeprowadźmy mały eksperyment myślowy.



Przypomnij sobie dowolny moment sprzed ukończenia dwudziestego roku życia.

Co uwielbiałeś wtedy robić?

Jakie zajęcia — gry, hobby, sport, zajęcia pozalekcyjne, przedmioty szkolne — sprawiały Ci przyjemność? Przypomnij sobie swoje pierwsze, naturalne, niewymuszone upodobania.

Zastanów się, co Cię absorbowало całymi godzinami i powodowało, że reszta świata przestawała dla Ciebie istnieć. Jakie zadania powodowały, że czas po prostu pędził?

Wypisz swoje przemyślenia na następnej stronie.

² Marcus Buckingham, *Wykorzystaj swoje silne strony*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 33 — *przyp. tłum.*



Postaw na swoje główne zainteresowania!

Czy nadal robisz to, co dawało Ci wówczas radość? A może zajmujesz się czymś podobnym? Czy te zainteresowania nadal są elementem Twojego koła życia?

Jak stwierdza Buckingham, wielu z nas porzuciło „dziecięce” zajęcia na rzecz poważniejszych rzeczy, takich jak nauka, praca i wszelkie inne formy do prowadzenia dorosłego i finansowo samodzielnego życia.

Porzuciliśmy pasje z okresu dzieciństwa na rzecz bardziej konwencjonalnych celów, być może wychodząc z założenia, że pasje te nie pozwolą nam czerpać satysfakcji w dorosłym życiu.

Nie ulega wątpliwości, że z czasem ludzie się zmieniają i dostosowują do nowych okoliczności, z prowadzonych badań wynika jednak, że nasze główne cechy osobowości, pasje i zainteresowania kształtują się w okresie dziecięcym i pozostają względnie niezmiennie³.

Oznacza to, że nawet gdy uda nam się osiągnąć konwencjonalny „sukces”, często tłamsimy w sobie niezrealizowane marzenia nawiązujące do tego, co upodobaliśmy sobie jako dzieci (podobnie jak Carol, prawnik podatkowy, której historia została opisana na stronie 124).

Jeżeli w dorosłym życiu nie zidentyfikujemy jakichś drzemiących w nas zainteresowań i nie zaczniemy ich w jakiejś formie realizować, możemy przeżyć całe życie i nigdy nie osiągnąć stanu pełnej satysfakcji i spełnienia.

³ Tom Rath, *Strengthsfinder 2.0*, Gallup Press, Washington 2007.

„Każdy z nas kryje w sobie pewne pragnienie — pragnienie, które wraz z upływem czasu zmienia się w ukryty żal. W przypadku każdego z nas pragnienie to przybiera nieco inny charakter, wyraża bowiem najgłębiej zakorzenioną potrzebę wyrażania własnego »ja«. Nasze życie będzie spełnione i wartościowe tylko w takim stopniu, w jakim uda nam się wydobyć to, co kryje się w głębi naszych serc”.

— George Kinder⁴

⁴ George Kinder, *Lighting the Torch: The Kinder Method™ of Life Planning*, FPA Press, 2006.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

Zaprojektuj swoją karierę modelowo

Kryzys? Trudna sytuacja na rynku pracy? Kłopoty ze sprostaniem wygórowanym wymaganiom pracodawców? Ciebie to nie dotyczy! Zamień nerwowe wątpliwości na wyluzowaną pewność w swoim życiu zawodowym. Działaj jak najwięksi współczesni wizjonerzy i wypróbuj genialny sposób na optymalizację absolutnie najważniejszego — bo **Twojego osobistego** — modelu biznesowego.

Tylko na tym kursie zdobędziesz umiejętności analizowania modeli biznesowych i myślenia przez ich pryzmat — umiejętności, które pozwolą Ci odzyskać kontrolę nad Twoim życiem. To prosta i skuteczna metoda **kształtowania i rozwijania Twojej kariery zawodowej**, dostosowana do realiów współczesnego rynku pracy oraz Twoich osobistych potrzeb. Gotowy na potrzebujące skostniałyymi strukturami?

Tim Clark przewodzi ruchowi osobistego modelu biznesowego, skupionemu wokół strony *BusinessModelYou.com*. To utalentowany nauczyciel i trener, były przedsiębiorca, a także doktor nauk ekonomicznych. Clark jest autorem lub redaktorem pięciu książek poświęconych przedsiębiorczości, modelom biznesowym i rozwojowi osobistemu.

Alexander Osterwalder jest przedsiębiorcą i prelegentem. Przemawia często na forum firm z listy *Fortune 500* i prowadzi gościnne wykłady na najbardziej szanowanych uczelniach wyższych, takich jak Wharton, Stanford, Berkeley, IESE czy IMD. Obronił doktorat na Uniwersytecie Lozańskim.

Yves Pigneur jest profesorem systemów zarządzania informacjami na Uniwersytecie Lozańskim. Wykłada gościnnie na Uniwersytecie Stanu Georgia oraz Uniwersytecie Kolumbii Brytyjskiej. Jest redaktorem naczelnym czasopisma akademickiego „Systèmes d'Information et Management”. Doktorat obronił na Uniwersytecie w Namur w Belgii.

Osobisty model biznesowy to innowacyjne narzędzie komunikacji wizualnej, dzięki któremu łatwiej ocenisz, kim jesteś i co możesz robić.


James C. Wylie, trener

Praktyczny i inspirujący podręcznik planowania satysfakcjonującego życia

- Stworzony przez 328 profesjonalistów z całego świata
- Zawiera praktyczny kurs analizowania modeli biznesowych
- Opisuje innowacyjne metody modyfikacji Twojej kariery zawodowej

książkiklasybusiness

nr katalogowy: 12716

 Księgarnia Internetowa:
<http://onepress.pl>

 Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
 **0 601 339900**

one
press

Sprawdził najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nowości>

Hellion SA
ul. Kołczyński 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

 **WILEY**

ISBN 978-83-246-6267-8



cena: 59,00 zł