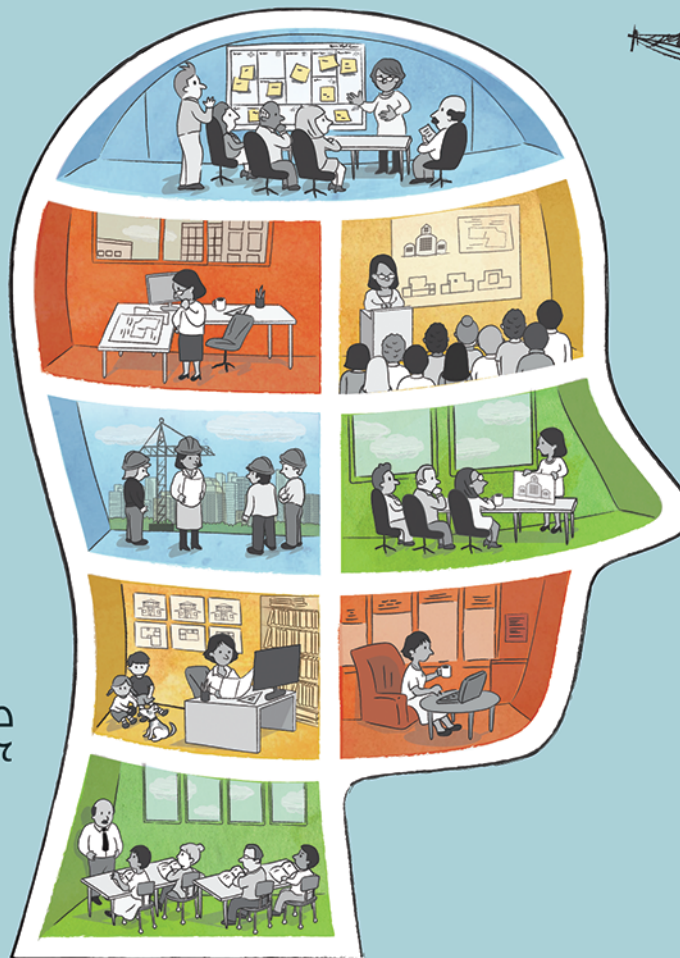


Nowe wydanie — całkowicie przerepracowane i uaktualnione!

Model. biznesowy

T



Y

Jednostronicowy
sposób na odmianę
kariery zawodowej

onepress

WYDANIE II

Timothy Clark
Alexander Osterwalder
Yves Pigneur
Bruce Hazen
Alan Smith

Tytuł oryginału: Business Model You: The One-Page Way to Reinvent Your Work at Any Life Stage, 2nd Edition

Tłumaczenie: Leszek Sielicki, z wykorzystaniem fragmentów poprzedniego wydania w przekładzie Bartosza Sałbuta

ISBN: 978-83-289-0988-5

Copyright © 2023 by Tim Clark, Bruce Hazen, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, and Alan Smith.

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

Translation copyright © 2024 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 either the prior written permission of the Publisher.

Wiley and the Wiley logo are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its affiliates, in the United States and other countries, and may not be used without written permission. All other trademarks are the property of their respective owners. John Wiley & Sons, Inc. is not associated with any product or vendor mentioned in this book.

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 wydawca 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 wydawca 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

<https://onepress.pl/user/opinie/mobit2>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

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

Printed in Poland.

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

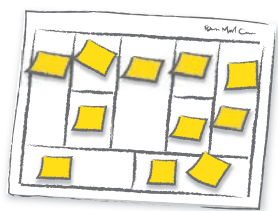
- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)



TY

Kup ksi k

Pole ksi k



1 Diagram

Zrozum i naucz się opisywać miejsca pracy — i Twoją własną pracę

ROZDZIAŁ 1. Klucz do satysfakcji i panaceum na udrgę w miejscu pracy 15

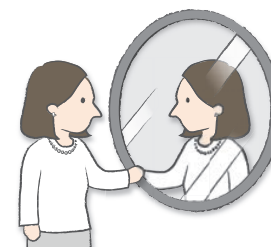
Szersze spektrum pracy | Dlaczego modele biznesowe? | Zmieniają się czasy, zmieniają się też modele biznesowe | Ludzie też muszą się zmieniać | Osobiste modele pracy dla każdego | Ekologia pracy | Planowanie kariery umarło: niech żyje modelowanie pracy

ROZDZIAŁ 2. Aby zrozumieć swoją pracę, zrozum miejsce, w którym ją wykonujesz 23

Szablon modelu biznesowego | Każda organizacja ma jakiś model biznesowy | Kim jest klient? | Wykonywania jakich zadań oczekują klienci? | Brutalna prawda | Dlaczego rysunki? | Dziewięć elementów fundamentalnych | Sposób pojmowania świata pracy | Myślenie systemowe dla laików | Warto myśleć z wyprzedzeniem, a jeszcze lepiej być otwartym na zewnątrz | Szablon modelu usługowego | Kolejne etapy

ROZDZIAŁ 3. A teraz narysuj diagram swojej pracy 65

Szablon modelu pracy | Pierwszy model Twojej pracy — czas stworzyć szkic! | Efektywność „obiektów trzecich” — dla Ciebie i innych | Sprawdź poprawność aktualnego modelu swojej pracy

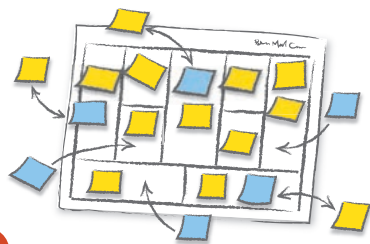


2 Refleksja

Zweryfikuj model swojej pracy i ustal, które z jego elementów powinieneś zmienić

ROZDZIAŁ 4. Zidentyfikuj „punkty zapalne” i doprecyzuj swoją zawodową tożsamość ... 93

Czas na refleksję | „Punkty zapalne”: czym są i jak je identyfikować? | Córki i ojcowie | Jak wykrywać problemy lub potencjał? | Jak radzić sobie z punktami zapalnymi, stosując metodę trzech pytań? | Jak nawigować w przestrzeni kariery zawodowej? | „Gwiazda Polarna” ścieżki Twojej kariery zawodowej | Zdefiniuj swoją supermoc | Jak zdefiniować tożsamość zawodową? | Przesłanie do nieprzekonanych | Mit „pasji” | Zaprojektuj swoje życie | Trzy aspekty „zarabiania” | Unikaj problemów grawitacyjnych | Utknąłeś? Spróbuj tego | Zanim odwrócisz kartkę, zadaj sobie następujące pytania...



3 Zmiany

Opracuj nowy diagram modelu swojej pracy

ROZDZIAŁ 5. Zaktualizuj model swojej pracy 125

Nowa rola dla nowego klienta | Jak zaktualizować model pracy? | Identyfikowanie efektów zmian w obrębie elementów fundamentalnych | Jak elementy fundamentalne wpływają na siebie nawzajem? | Różne etapy życia, różne modele | Czy powinieneś wybrać samozatrudnienie? | Oto kluczowe kwestie, o których powinieneś pamiętać...



4 Test

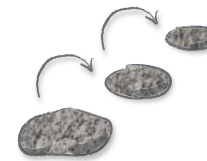
Przetestuj model swojej pracy

ROZDZIAŁ 6. Przetestuj model swojej pracy 155

Eric testuje swój zaktualizowany model | A jeśli jesteś w innej sytuacji niż Eric? | Detektor wartościowej pracy | Jak należy testować modele? | Do kogo się zwrócić i co powiedzieć? | Przepis na pierwszy kontakt | Spotkania z poleconymi osobami | Tajemne pytanie | Jak pozyskiwać dane „wewnętrzne”? | Gdy „wada” staje się supermocą | Czy warto zacząć pracować na własny rachunek? | Urządź sobie sesję coachingową!

ROZDZIAŁ 7. Marka i promocja. Walcz o siebie! 181

Dlaczego ktoś miałby wybrać właśnie Ciebie? | Szablon marki osobistej | Jak rozwiązywać problemy z szablonem marki osobistej? | Doprecyzowywanie marki osobistej | Chcesz być bardziej wiarygodny? | Uruchoam pamięć | Jak przyciągać uwagę odbiorców? | Stwórz tożsamość cyfrową, która nie będzie żenująca | Urządź sobie sesję coachingową!



5 Kolejne kroki

Dowiedz się, co robić dalej — i nawiąż kontakty z członkami społeczności oraz zapoznaj się z zasobami Modelu Biznesowego Ty

ROZDZIAŁ 8. Trzy przykazania dotyczące zmian w karierze zawodowej 207

Fundamentalne zasady dla chaotycznego świata | 1. Koncentracja zewnętrzna | 2. Model | 3. Zadawaj sobie trzy pytania!

ROZDZIAŁ 9. Zadawaj sobie trzy pytania 215

Metoda trzech pytań | Kiedy należy doprecyzowywać styl? | Trzy przykazania i partnerzy intelektualni

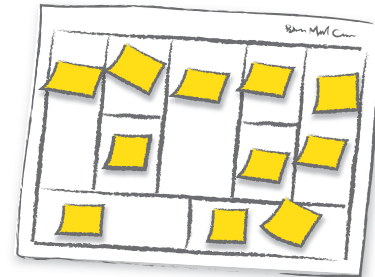
ROZDZIAŁ 10. Znajdź sobie partnera intelektualnego 233

Czy słyszysz, co mówisz? | Zostań partnerem intelektualnym mniej doświadczonej osoby | Czym jest praca? | Pożywka dla myśli | Zakończenie

Zasoby 244

O autorach | Społeczność | Znajdź certyfikowanego specjalistę | Szkolenia dla certyfikowanych specjalistów | Przypisy

ROZDZIAŁ 2



Aby zrozumieć swoją pracę,
zrozum miejsce, w którym ją
wykonujesz

Szablon modelu biznesowego

Zdefiniowaliśmy wcześniej model biznesowy jako sposób, w jaki organizacja zapewnia sobie finansowy byt. Ujmując to jeszcze prościej, model biznesowy określa, w jaki sposób przedsiębiorstwo zarabia na życie.

Model biznesowy można pojmować również w kategoriach planu funkcjonowania organizacji.

Architekt przygotowuje plany i rysunki, stanowiące punkt odniesienia w trakcie późniejszej budowy budynku, a przedsiębiorca tworzy model biznesowy, na podstawie którego budowane jest przedsiębiorstwo. Także menedżer może się pokusić o nakreślenie modelu biznesowego opisujującego, w jaki sposób funkcjonuje jego firma.

Chcąc zacząć definiować stosowany model biznesowy, należy poszukać odpowiedzi na dwa pytania:

1. **Kim jest klient?**
2. **Jakie zadania musimy wykonać, aby spełnić jego oczekiwania?**

Przedstawimy to zagadnienie na trzech przykładach.

Na początek zajmijmy się przypadkiem firmy Lyft, której założyciele stworzyli aplikację umożliwiającą zamawianie środków transportu i płacenie za przejazd przy pomocy smartfonów.

Wiele osób nieposiadających samochodów i korzystających z tradycyjnych taksówek uważa, że usługa Lyft nie tylko działa szybciej, lecz także jest prostsza i tańsza niż tradycyjne sposoby zamawiania taksówek. Dobrze oceniany jest również system płatności za pomocą aplikacji — klienci nie płacą bezpośrednio kierowcom i nie dają napiwków, co zapewnia oszczędność czasu i zachęca do przyjemnych interakcji.

Następna w kolejce jest firma Kumon.

Kumon organizuje pozaszkolne kursy matematyki i angielskiego (z naciskiem na czytelnictwo) dla uczniów szkół podstawowych i liceów. Typowe indywidualne programy korepetycyjne są drogie i rozlicza się je zasadniczo według stawek godzinowych, a Kumon nadzoruje po prostu uczniów pracujących samodzielnie nad serią progresywnie uporządkowanych arkuszy, pobierając od ich rodziców niewielkie miesięczne opłaty abonamentowe.

Ostatni przykład dotyczy Vesty, czyli firmy obsługującej elektroniczne transakcje zakupów w imieniu firm współpracujących z tysiącami klientów dziennie. Obsługa dużej liczby operacji tego rodzaju wymaga skomplikowanych i niez-

wodnych rozwiązań w zakresie bezpieczeństwa i ochrony przed oszustwem. Bardzo niewiele firm może sobie pozwolić na opracowanie i utrzymanie takich rozwiązań we własnym zakresie.

Pojawia się zatem pytanie, co te firmy mają ze sobą wspólnego.

Wszystkie trzy otrzymują pieniądze w zamian za to, że pomagają klientom w wykonywaniu konkretnych zadań:

- Lyft pomaga pasażerom docierać do celu szybciej i zapewnia im większy komfort psychiczny niż usługi „tradycyjnych” taksówkarzy.

- Kumon ułatwia życie rodzicom, którym zależy na tym, aby ich dzieci były zdyscyplinowane i odnosiły sukcesy w szkole.
- Vesta pozwala innym firmom koncentrować się na ich podstawowych działaniach i nie przejmować się kwestią pobierania pieniędzy.

Proste, prawda?

Owszem, w tych trzech przypadkach to proste. Problem w tym, że identyfikowanie „klientów” i „zadań” w takich branżach jak szkolnictwo, służba zdrowia, finanse, technologia czy prawo okazuje się już znacznie trudniejsze.



Duża część myślenia przez pryzmat modelu biznesowego sprowadza się właśnie do umiejętności identyfikowania klientów i zadań. Nauczysz się zwłaszcza określać, w jaki sposób możesz pomóc klientom w wykonywaniu niezbędnych im zadań. Przy okazji dowiesz się również, jak możesz więcej zarobić i czerpać większą satysfakcję z wykonywanej pracy.

Każda organizacja ma jakiś model biznesowy

Skoro model biznesowy to sposób, w jaki firma zapewnia sobie finansowy byt, to czy oznacza to, że model biznesowy to koncepcja dotycząca wyłącznie przedsięwzięć komercyjnych?

Odpowiedź brzmi: „nie”.

Wszystkie organizacje mają jakiś model biznesowy¹.

Ma to związek z faktem, że praktycznie każda współczesna organizacja — komercyjna, non profit, rządowa albo dowolna inna — potrzebuje pieniędzy na prowadzenie swojej działalności.

Wyobraź sobie, że pracujesz dla Mercy Corps, organizacji non profit, która pomaga ofiarom ubóstwa lub katastrof w krajach trzeciego świata. Mercy Corps jest organizacją non profit, ale i tak musi:

- zapewniać pracownikom wynagrodzenia, płacić za ich zakwaterowanie i media oraz zwracać im koszty podróży;
- nabywać sprzęt i artykuły aprowizacyjne, aby móc wspierać programy rozwoju rolnictwa, reagowania w sytuacjach kryzysowych, aprowizacyjne, edukacyjne i tak dalej;
- posiadać środki na pożyczki dla mikrofirm i aspirujących przedsiębiorców;

- dysponować funduszem rezerwowym, umożliwiającym rozszerzanie zakresu działalności.

Mercy Corps nie kieruje się celami finansowymi — jej głównym celem jest pomaganie społecznościom będącym w potrzebie. Mimo to potrzebuje pieniędzy, bez których nie będzie w stanie realizować swoich zadań.

Dlatego też — podobnie jak każda inna organizacja — Mercy Corps **musi pobierać wynagrodzenie za pomaganie klientom w wykonywaniu niezbędnych zadań**.

Odpowiedzmy teraz na dwa podstawowe pytania związane z modelem biznesowym w kontekście Mercy Corps:

Kim jest klient?

Mercy Corps działa faktycznie na rzecz dwóch grup **klientów**. Do pierwszej należą ofiary ubóstwa i katastrof. To bezpośredni beneficjenci działalności humanitarnej Mercy Corps. Druga grupa to darczyńcy indywidualni, organizacje charytatywne i fundacje, które aby wspierać działalność humanitarną Mercy Corps, przekazują jej pieniądze, pracę lub specjalistyczną wiedzę.

Wykonywania jakich zadań oczekują klienci?

Zadaniem wykonywanym na rzecz pierwszej grupy klientów jest łągodzenie skutków ubóstwa i klęsk żywiołowych. Zadanie wykonywane na rzecz grupy drugiej polega na zapewnianiu jej członkom możliwości realizowania misji (lub aspiracji) o charakterze humanitarnym i filantropijnym (oraz udostępnianie im możliwości przeprowadzania odliczeń podatkowych).

Klienci należący do tej grupy „płacą” Mercy Corps darowiznami, dotacjami, pracą, wiedzą specjalistyczną lub działaniami typu subskrypcyjnego.

Oto kluczowa kwestia: **każda organizacja, która świadczy bezpłatne usługi dla określonej grupy klientów, musi dysponować drugą grupą — subsydującą klientów, którzy nie płacą** (widać to wyraźnie w mediach społecznościowych oraz w sferze usług „platformowych” zapewnianych przez Instagram, Google’a czy craigslist, z których zdecydowana większość **klientów** korzysta za darmo, a niewielka ich część płaci za reklamy i usługi dodatkowe).

Widać zatem, że nasze dwa pytania biznesowe dotyczą także Mercy Corps — i każdego innego przedsięwzięcia nastawionego na zysk.

Brutalna prawda

Co by się stało z organizacją Mercy Corps, gdyby przestała otrzymywać datki?

Nie mogłaby realizować swojej misji. Nawet gdyby wszyscy jej pracownicy zgodzili się pracować bez wynagrodzenia, organizacja nie miałaby pieniędzy na pokrycie innych niezbędnych kosztów. Nie miałaby innego wyjścia, jak tylko zakończyć działalność.

Praktycznie wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach nowoczesnej gospodarki (dotyczy to również państw!) muszą znać brutalną prawdę: **gdy kończą się pieniądze, kończy się zabawa.**

Muszą to rozumieć decydenci organizacji biznesowych i non-profit, osoby sprawujące władzę i niemal wszystkie inne podmioty działające we współczesnej sferze gospodarczej.

Różne organizacje stawiają sobie różne cele, jednak aby przetrwać i odnosić sukcesy, wszystkie muszą zapewnić sobie finansowy byt. Wszystkie muszą dysponować rentownym modelem biznesowym.

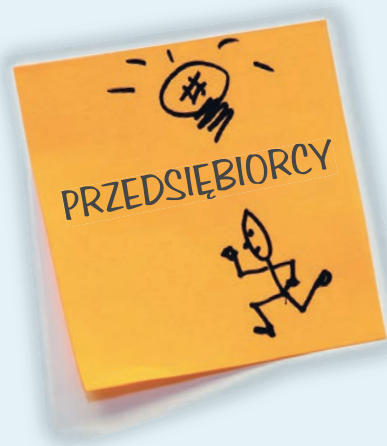
Definicja „rentowności” jest w tym przypadku prosta: **więcej pieniędzy musi napływać, niż odpływać**, albo w najgorszym razie: **pieniędzy musi napływać tyle, ile ich odpływa.**

Poznałeś oto podstawy związane z modelem biznesowym — dowiedziałeś się, dlaczego klienci i pieniądze stanowią fundament funkcjonowania przedsiębiorstw. Modele biznesowe nie sprowadzają się jednak wyłącznie do tych dwóch elementów. Znakomitym narzędziem pozwalającym opisywać funkcjonowanie organizacji jest szablon modelu biznesowego, składający się z dziewięciu kluczowych elementów każdego modelu.

Dlaczego rysunki?

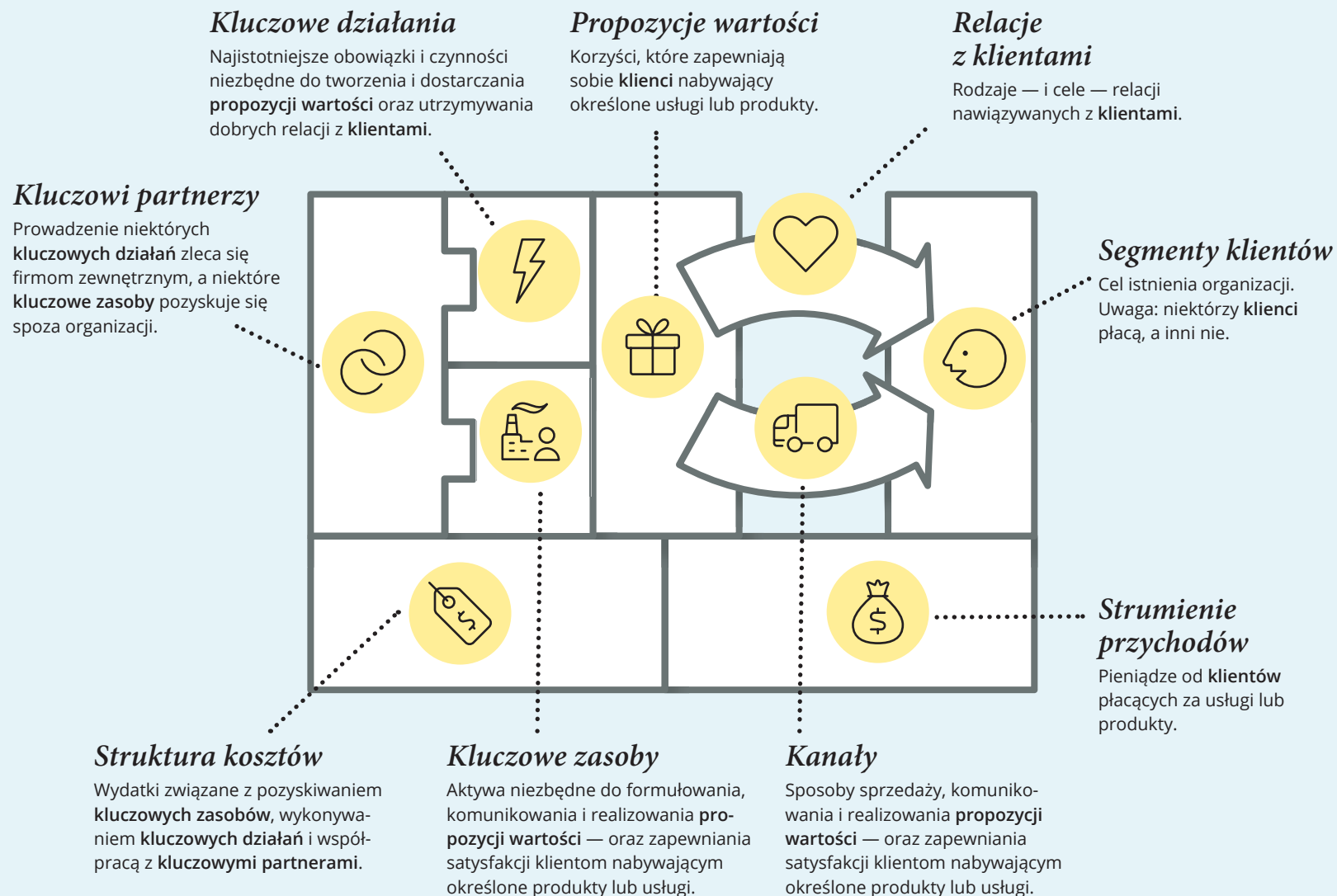
Definiowanie funkcjonowania organizacji wcale nie jest łatwym zadaniem. Duże i skomplikowane organizacje składają się z tak wielu elementów, że trudno jest dostrzec całościowy obraz, nie uciekając się do jego graficznej postaci. **Szablon modelu biznesowego jest graficznym narzędziem pozwalającym uprościć obraz złożonych organizacji.**

Rysunki pomagają również precyzyjnie wyrażać założenia, które pozostawały dotąd w sferze domysłów. Konkretnie, precyzyjne informacje pomagają z kolei skuteczniej myśleć i lepiej się komunikować.

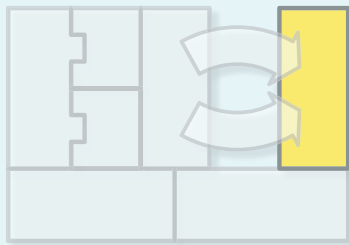


Dziewięć elementów fundamentalnych

Logika, zgodnie z którą organizacje oferują klientom wartość².



Segmenty klientów



Klienci są powodem istnienia organizacji. Bez płacących klientów żadna organizacja nie przetrwa zbyt długo.

Wszystkie organizacje obsługują co najmniej jedną charakterystyczną grupę **klientów**.

Organizacje obsługujące inne przedsiębiorstwa są nazywane organizacjami typu *business-to-business* (B2B), natomiast organizacje kierujące swoją ofertą do klientów indywidualnych są nazywane organizacjami konsumenckimi (B2C).

Niektóre organizacje obsługują zarówno **klientów** płacących, jak i niepłacących. Weźmy przykładowo Facebooka i zdecydowaną większość jego użytkowników, którzy nie ponoszą żadnych kosztów z tym związanych. Gdyby Facebook nie dysponował kilkuset milionami niepłacących **klientów**, nie miałby niczego do sprzedania reklamodawcom i firmom zajmującym się badaniem rynku. Jest to najlepszy dowód na to, że niepłacący **klienci** mogą mieć kluczowe znaczenie dla sukcesu modelu biznesowego.

Co należy zapamiętać na temat **klientów**:

- Różne grupy **klientów** mogą wymagać różnych **propozycji wartości, kanałów i relacji**.
- Organizacje często zdecydowanie więcej zarabiają na jednej grupie **klientów** niż na innych.
- Niektórzy **klienci** płacą, a inni nie.

Propozycje wartości

Szablon modelu pracy

Propozycja wartości to nic innego jak korzyści, które uzyskuje klient w związku z nabywaniem „pakietów” produktów i usług. Możliwość oferowania wyjątkowej jakości jest podstawowym powodem, dla którego klienci wybierają konkretną firmę spośród większego grona innych.

Poniżej przedstawiamy przykłady różnych elementów oferowanej **wartości**:

Wygoda

Oszczędzanie klientom czasu i kłopotów okazuje się dla nich istotną korzyścią. Firma Lyft, jak wspomnieliśmy wcześniej, oferuje wygodniejszy niż klasyczne firmy taksówkowe system zamawiania środków transportu.

Cena

Klienci często decydują się na daną usługę, ponieważ pozwala im ona oszczędzić trochę pieniędzy. Zoom oferuje na przykład globalne usługi wideo-konferencyjne w niższej cenie niż konkurencja oraz usługi bezpłatne, które finansują klienci.

Design

Wielu **klientów** jest skłonnych zapłacić za świetny design produktu lub usługi. Komputery, smartfony i smartwatche firmy Apple są na przykład doskonale zaprojektowane, zarówno jako urządzenia elektroniczne, jak i elementy zintegrowanego systemu dostarczania aplikacji.

Marka i status

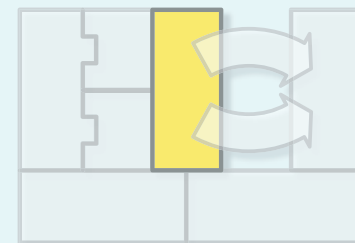
Niektóre firmy oferują swoim **klientom** wartość, dzięki której mogą się oni poczuć bardziej prestiżowo. Weźmy na przykład fakt, że ludzie na całym świecie są gotowi płacić wysokie kwoty za artykuły modowe i luksusowe produkty marki Gucci. Ma to związek z faktem, że firma ta budowała swoją markę w taki sposób, by była ona synonimem dobrego smaku, zamożności i najwyższej jakości.

Niższe koszty

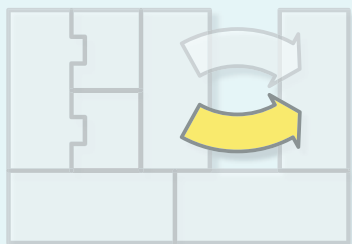
Firmy mogą pomagać innym przedsiębiorstwom w obniżaniu kosztów, a co za tym idzie — w zwiększaniu zysków. Coraz więcej firm rezygnuje z samodzielnego nabywania i utrzymywania własnych serwerów oraz infrastruktury telekomunikacyjnej, ponieważ dochodzą do wniosku, że taniej jest korzystać ze zdalnych serwerów oferowanych przez firmę zewnętrzną, dostępnych za pośrednictwem internetu (z chmur obliczeniowych), oferowanych na przykład przez Amazon Web Services.

Mniejsze ryzyko

Klienci biznesowi są także zainteresowani ograniczeniem ryzyka, zwłaszcza ryzyka inwestycyjnego. Takie firmy jak Gartner oferują usługi doradcze i usługi związane z gromadzeniem informacji, ułatwiając tym samym innym przedsiębiorstwom prognozowanie skutków inwestowania dodatkowych pieniędzy na przykład w nową technologię.



Kanały

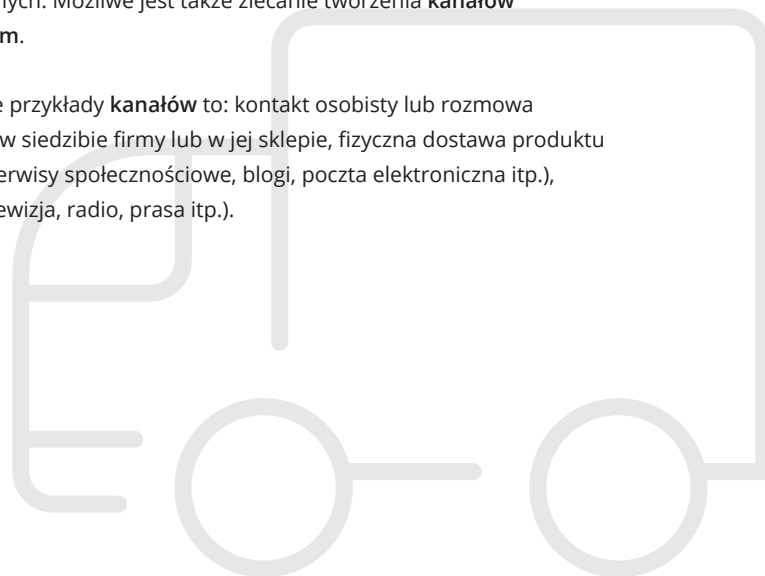


Kanały pełnią pięć funkcji, obejmujących cały proces marketingowy:

1. podnoszą ŚWIADOMOŚĆ **klentów** na temat produktów i usług znajdujących się w ofercie firmy;
2. pomagają potencjalnym **klentom** w FORMUŁOWANIU opinii na temat konkretnych produktów lub usług;
3. umożliwiają **klentom** NABYWANIE konkretnych produktów bądź usług;
4. PRZEKAZUJĄ wartość oferowaną **klentom**;
5. ZAPEWNIJĄ **klentom** SATYSFAKCJĘ za sprawą wsparcia posprzedażowego.

Modele biznesowe organizacji posiadających lub kontrolujących własne **kanały** są stabilniejsze niż innych. Możliwe jest także zlecenie tworzenia **kanałów** **kluczowym partnerom**.

Najczęściej spotykane przykłady **kanałów** to: kontakt osobisty lub rozmowa telefoniczna, kontakt w siedzibie firmy lub w jej sklepie, fizyczna dostawa produktu lub usługi, internet (serwisy społecznościowe, blogi, poczta elektroniczna itp.), media tradycyjne (televizja, radio, prasa itp.).



Relacje z klientami

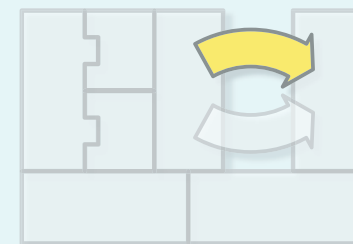
Szablon modelu pracy

Firma powinna precyzyjnie określić, jakiego rodzaju relacje pragnie budować z poszczególnymi segmentami swoich klientów. Relacje te mogą mieć różny charakter: od bardzo osobistych, przez samoobsługę, aż do relacji w pełni zautomatyzowanych. Relacje te mogą się także sprowadzać do pojedynczej transakcji lub do subskrypcji.

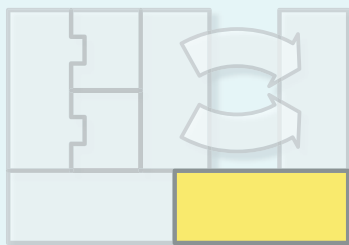
Organizacja powinna również sprecyzować podstawowy cel utrzymywania relacji z klientami. Czy zależy jej na pozyskiwaniu nowych klientów? Na zatrzymaniu tych już pozyskanych? A może chciałaby uzyskiwać od nich większe przychody?

Oczywiście cel ten może się z czasem zmieniać. Na przykład w początkowym okresie istnienia branży telekomunikacyjnej operatorzy koncentrowali się na pozyskiwaniu klientów, stosując bardzo agresywne taktyki, takie jak rozdawanie aparatów telefonicznych za darmo. Kiedy rynek dojrzał, firmy skoncentrowały się na zatrzymywaniu **klientów** i zwiększaniu **przychodów** w przeliczeniu na przeciętnego klienta.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, że coraz więcej firm (np. Amazon.com czy YouTube) współtworzy produkty i usługi wraz ze swoimi **klientami**.



Strumienie przychodów



Organizacje powinny 1) określać, za jaką wartość klienci są faktycznie gotowi płacić, i 2) akceptować preferowane przez nich sposoby płatności.

Przychody można podzielić na dwa rodzaje: 1) jednorazowe płatności od klientów i 2) okresowe płatności za produkty i usługi lub za wsparcie i obsługę posprzedażową.

A oto kilka bardziej konkretnych przykładów:

Typowa sprzedaż

Chodzi o sytuację, w której klient kupuje prawo własności produktu fizycznego. Przykładem może być tu firma Toyota, która sprzedaje samochody. Właściciel samochodu może nim jeździć, odsprzedać go, rozebrać na części pierwsze, a nawet zniszczyć.

Wynajem lub wypożyczenie

Wynajem sprowadza się do nabycia na określony czas wyłącznego prawa do korzystania z czegoś, choćby z pokoju hotelowego, mieszkania czy samochodu z wypożyczalni. Najemcy nie ponoszą pełnych kosztów własności przedmiotu, a właściciele cieszą się okresowymi przychodami.

Opłata za usługę lub za użytkowanie

Operatorzy telefoniczni naliczają opłaty za minutę rozmowy, a firmy kurierskie pobierają opłaty od dostarczonej paczki. Lekarze, prawnicy i inni profesjonaliści liczą sobie za godzinę albo za wykonaną usługę. Sprzedawcy reklam, na przykład Meta (dawniej Facebook), pobierają opłatę za liczbę kliknięć w reklamę lub za liczbę jej wyświetleń. Firmom ochroniarskim płaci się za to, że czekają w pogotowiu, a do działania przystępują dopiero wtedy, gdy rozlega się alarm.

Opłaty z tytułu subskrypcji

Sprzedają ciągłego dostępu do produktów i usług w tej formie zajmują się na przykład czasopisma, siłownie i dostawcy gier internetowych.

Licencje

Właściciele praw własności intelektualnej mogą wydać zgodę na korzystanie z ich chronionego prawem dorobku w zamian za opłatę licencyjną.

Opłaty brokerskie (za pośrednictwo)

Pośrednicy w handlu nieruchomościami, jak na przykład Century 21, zarabiają na kontaktowaniu sprzedawców z nabywcami, a firmy rekrutacyjne, jak Monster.com, pobierają opłaty za zestawianie pracodawców z potencjalnymi kandydatami.

Kluczowe zasoby

Szablon modelu pracy

Wyróżniamy cztery rodzaje kluczowych zasobów:

Zasoby ludzkie

Żadne przedsiębiorstwo nie może funkcjonować bez ludzi, a w niektórych modelach biznesowych odgrywają oni szczególnie istotną rolę. Na przykład szpital Mayo Clinic potrzebuje światowej klasy lekarzy i naukowców. Kapitał ludzki ma ogromne znaczenie także dla firm farmaceutycznych, choćby dla firmy Roche, która potrzebuje doświadczonych naukowców i wielu wykwalifikowanych sprzedawców.

Zasoby fizyczne

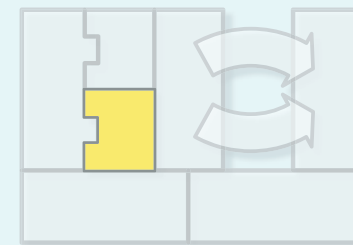
Infrastruktura produkcyjna, budynki, pojazdy i urządzenia to niezbędny element wielu modeli biznesowych. Na przykład firma Amazon.com potrzebuje olbrzymich magazynów z wielkimi pasami transmisyjnymi oraz innych specjalistycznych urządzeń.

Zasoby intelektualne

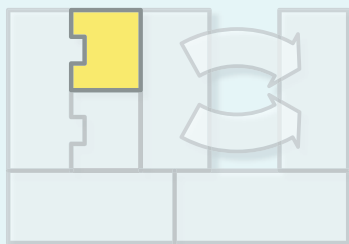
Zasoby intelektualne mają charakter niematerialny. W charakterze przykładów można wymienić tu marki, opracowane na własne potrzeby metody i systemy, oprogramowanie, patenty oraz prawa autorskie. Silną marką dysponuje przykładowo firma Jiffy Lube®, którą na zasadzie licencji użycza franczyzobiorcom (wraz z wewnętrznymi metodami obsługi **klentów**). Firma Qualcomm, zajmująca się projektowaniem chipsetów telekomunikacyjnych, zbudowała swój model biznesowy na opatentowanych rozwiązaniach będących źródłem opłat licencyjnych.

Zasoby finansowe

Do tej kategorii zalicza się gotówkę, linie kredytowe lub poręczenia finansowe. Na przykład firma Ericsson, producent sprzętu telekomunikacyjnego, pożyczka czasem pieniądze od banków, a następnie wykorzystuje część tych środków na pomoc klientom w finansowaniu zakupów sprzętu. Dzięki temu motywuje **klentów**, by składali zamówienia w firmie Ericsson, a nie u konkurencji.



Kluczowe działania



Kluczowe działania umożliwiają organizacjom tworzenie, komunikowanie, dostarczanie i wspieranie propozycji wartości poprzez:

Wytwarzanie, czyli produkcję projektowanie, opracowywanie i świadczenie usług, a także rozwiązywanie problemów. W przypadku firm usługowych „wytwarzanie” może oznaczać zarówno przygotowania do świadczenia usług w przyszłości, jak i świadczenie tych usług. Ma to związek z faktem, że usługi, na przykład strzyżenie, są konsumowane równocześnie z tym, jak są świadczone.

Sprzedaż, czyli promowanie, reklamowanie i informowanie potencjalnych klientów o wartości oferowanej przez dany produkt lub usługę. Do konkretnych zadań związanych ze sprzedażą należą rozmowy sprzedażowe, planowanie, produkcja reklam, przygotowywanie promocji, informowanie klientów i szkolenia.

Wsparcie, czyli dbałość o to, aby klienci byli usatysfakcjonowani. Konkretnie działania mogą w tym kontekście polegać na przeprowadzaniu ankiet lub wywiadów i kompilowaniu ich efektów, aby świadczyć klientom usługi możliwie najwyższej jakości. Warto zwrócić uwagę na to, że **kluczowymi działaniami** nie bywa wtedy zwykle realizowanie zadań administracyjno-księgowych, które NIE dotyczą bezpośrednio prowadzenia sprzedaży lub promowania propozycji wartości.

Mamy skłonność do postrzegania naszej pracy przez pryzmat zadań — **kluczowych działań** — a nie przez pryzmat kreowanej przez nie wartości. Powinniśmy jednak pamiętać, że kiedy klient dokonuje wyboru firmy, bardziej interesuje go oferowana mu **wartość** niż samo zadanie.

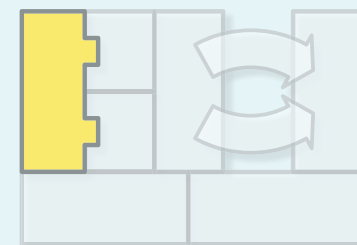
Kluczowi partnerzy

Szablon modelu pracy

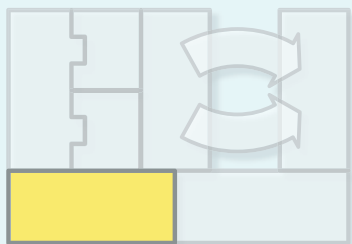
Kluczowi partnerzy to organizacje lub podmioty indywidualne zapewniające kluczowe zasoby lub wykonujące kluczowe działania.

To nielogiczne, aby organizacja sama posiadała wszystkie potrzebne jej zasoby i sama wykonywała wszystkie działania. Niektóre prace wymagają zastosowania drogiego sprzętu albo bardzo specjalistycznej wiedzy. Właśnie dlatego większość organizacji stosuje outsourcing procesów związanych z wynagrodzeniami, korzystając w tym celu z oferty wyspecjalizowanych firm, takich jak Vesta.

Oczywiście relacje partnerskie mogą wykraczać poza obszar „wytwarzania” i „zakupów”. Firma wypożyczająca suknie ślubne, kwaciarnia i fotograf mogliby przykładowo bezpłatnie wymieniać się listami **klientów** i współpracować w podejmowaniu działań promocyjnych, generując w ten sposób korzyści dla wszystkich zainteresowanych stron.



Koszty



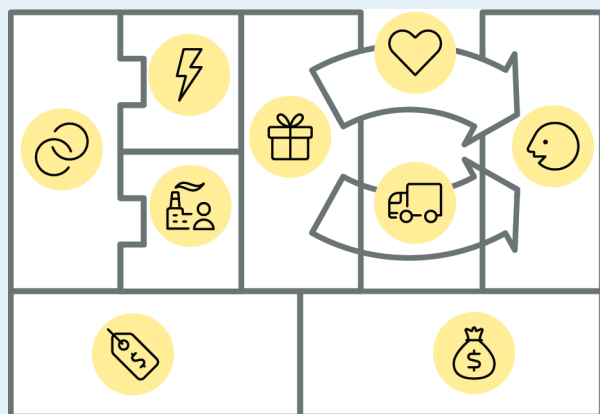
Pozyskiwanie kluczowych zasobów, podejmowanie kluczowych działań i współpraca z kluczowymi partnerami wiążą się z ponoszeniem kosztów.

Pieniądże są niezbędne w celu oferowania **wartości**, utrzymywania **relacji z klientami** i uzyskiwania **przychodów**. Wysokość tych **kosztów** można mniej więcej oszacować po tym, jak zostaną zdefiniowane **kluczowe zasoby**, **kluczowe działania** i **kluczowi partnerzy**.

Ważnym problemem związanym z **kosztami** oraz ogólną skutecznością modelu biznesowego jest „skalowalność”. Skalowalność oznacza, że firma może sobie poradzić z nagłym skokiem popytu, czyli ma możliwość skutecznej obsługi wyraźnie większej liczby **klientów** w taki sposób, aby nie odbiło się to na jakości. Jeżeli chodzi natomiast o wymiar finansowy, skalowalność oznacza, że dodatkowy koszt obsługi każdego następnego klienta maleje, czyli nie pozostaje stały ani nie rośnie.

Dobrym przykładem skalowalnego przedsiębiorstwa jest firma tworząca aplikacje mobilne. Gotowe „apki” mogą być powielane i dystrybuowane stosunkowo niewielkim kosztem. Koszt obsługi każdego następnego **klienta**, który pobiera konkretną aplikację, jest praktycznie zerowy, czyli niemal identyczny niezależnie od tego, czy sprzedanych kopii będzie pięć, czy trzydzieści tysięcy.

Coś dokładnie odwrotnego należałoby powiedzieć o firmach konsultingowych i innych firmach świadczących profesjonalne usługi. Wynika to z faktu, że każda kolejna godzina niezbędna na obsługę nowego **klienta** to dodatkowa godzina pracy konsultanta — koszt obsługi każdego dodatkowego **klienta** jest stały. Z finansowego punktu widzenia skalowalne modele działalności są bardziej atrakcyjne od tych nieskalowalnych.



Wszystkie dziewięć elementów tworzy razem przydatne narzędzie: szablon modelu biznesowego.



Szablon modelu biznesowego Projekt dla: _____ Autor projektu: _____ Data: _____ Wersja: _____

Kluczowi partnerzy	Kluczowe działania	Propozycje wartości	Relacje z klientami	Segmenty klientów
	Kluczowe zasoby		Kanały	
Struktura kosztów		Strumień przychodów		

Copyright Strategizer AG
The makers of Business Model Generation and Strategizer This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.
© used under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. Strategizer AG, München, Germany, CA, USA.

Strategizer
strategizer.com

Szablon modelu biznesowego w formacie PDF możesz pobrać ze strony Strategizer.com

Twoja kolej

1. Narysuj szablon,
wydrukuj go lub otwórz
odpowiedni plik w komputerze
albo na tablecie

2. Naklej w odpowiednich
rubrykach szablonu
samoprzylepne karteczki

3. Opisz na karteczkach
fundamentalne elementy
Twojej organizacji

Spróbuj sam. Korzystając z szablonu na kolejnej stronie, postaraj się stworzyć diagram modelu biznesowego firmy, w której pracujesz lub której jesteś właścicielem. Możesz zrobić to także na przykład dla kogoś z klientów. Pamiętaj, że wszystko powinno być jak najprostsze, i skorzystaj z poniższych wskazówek:

Nie twórz list — na każdej karteczce zapisuj jeden element! Dzięki temu będziesz mógł „zonglować” odseparowanymi od siebie pomysłami.

Pracując nad diagramem modelu biznesowego po raz pierwszy, pamiętaj, że **szablon** powinien być prosty i przejrzysty. Po jednoznacznym określeniu logiki biznesowej będziesz mógł dodawać kolejne szczegóły.

Używaj precyzyjnego języka. **Kluczowe działania** powinny mieć raczej formę odczasownikową: „prowadzenie sprzedaży” będzie z pewnością lepsze niż „sprzedaż”.










Szablon modelu biznesowego

Projekt dla:

Autor projektu:

Data:

Wersja:

Kluczowi partnerzy 	Kluczowe działania 	Propozycje wartości 	Relacje z klientami 	Segmenty klientów 
Kluczowe zasoby 			Kanały 	
Struktura kosztów 			Strumień przychodów 	

Copyright Strategyzer AG
The makers of *Business Model Generation* and *Strategyzer*



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>
or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA

Strategyzer
strategyzer.com

Plik PDF z szablonem modelu biznesowego możesz pobrać ze strony Strategyzer.com

Model biznesowy serwisu *craigslist*

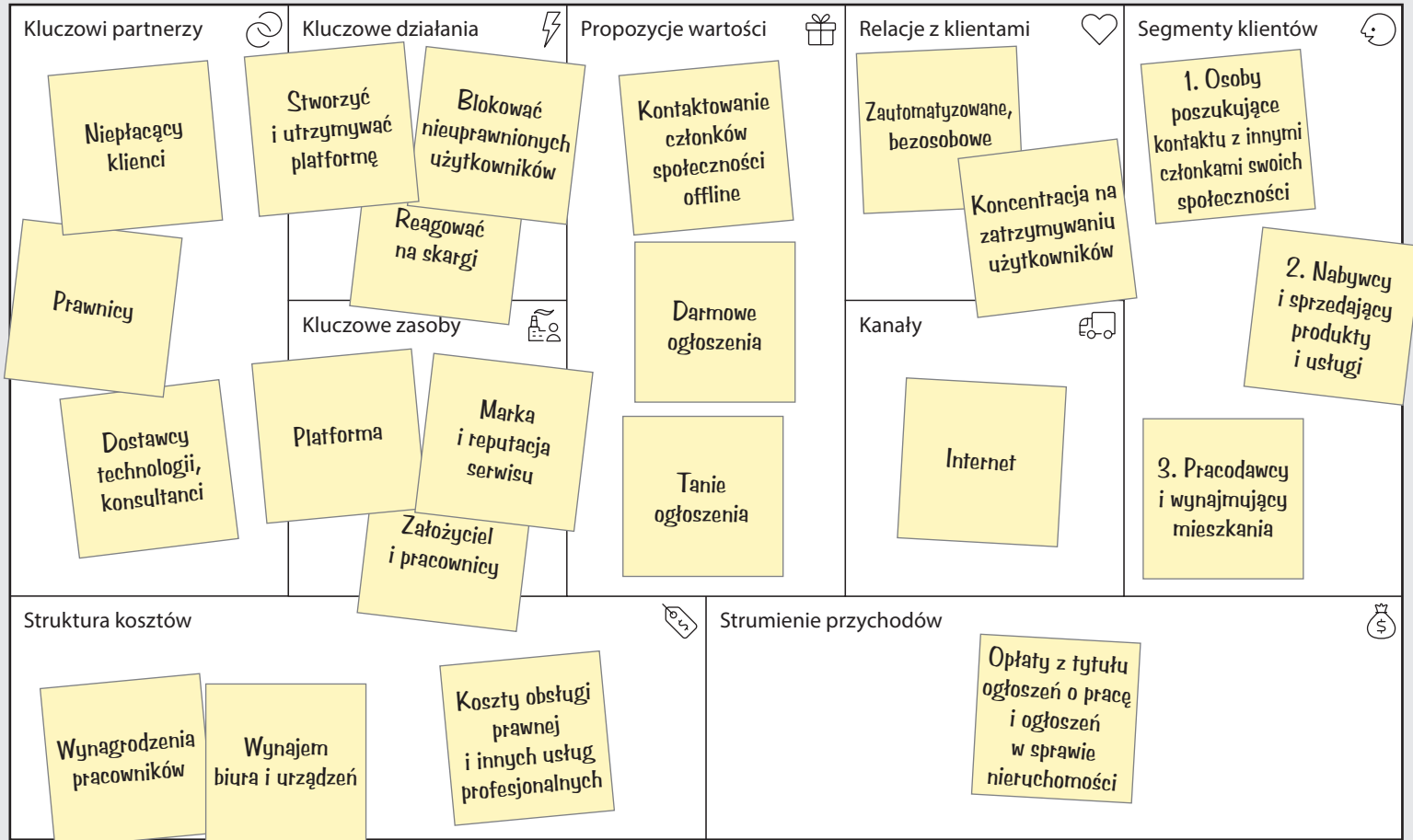
Szablon modelu biznesowego

Projekt dla:

Autor projektu:

Data:

Wersja:



Craigslist to serwis oferujący możliwość zamieszczenia ogłoszeń, dzięki którym użytkownicy mogą znaleźć pracę lub mieszkanie, kontaktować się z innymi członkami społeczności, a także kupować i sprzedawać produkty i usługi albo też się nimi wymieniać. Firma utrzymuje 700 stron w ponad 70 krajach i co miesiąc zamieszcza ponad milion ogłoszeń w sprawie pracy. Jej kulturze organizacyjnej bardzo daleko jest do modelu korporacyjnego, a mimo to należy ona do najbardziej rentownych firm świata pod względem zysku w przeliczeniu na jednego pracownika — branżowi analitycy podają, że 50 pracowników craigslist generuje rocznie przychody ze sprzedaży w wysokości ponad 600 milionów dolarów.



Klienci

Większość **klientów** firmy nie płaci za możliwość korzystania z ogłoszeń. Serwis pobiera opłaty tylko od pracodawców oraz od wynajmujących nieruchomości w niektórych miastach. Ci płacący **klienci** niejako subsydują **klientów** nieplacących.



Propozycja wartości

Craigslist to serwis internetowy, o którego wyjątkowości decyduje fakt, że ułatwia on kontakty między członkami społeczności w świecie *offline*. Kolejnym elementem oferowanej wartości są darmowe ogłoszenia, które mogą dotyczyć praktycznie dowolnego produktu bądź usługi. Dzięki tej ofercie firmie udało się zgromadzić liczną grupę wiernych klientów, umożliwiającą zaoferowanie trzeciego elementu wartości: niedrogich ogłoszeń dla pracodawców i osób wynajmujących nieruchomości.



Kanały

Usługi serwisu są promowane i świadczone drogą internetową — poprzez e-maile i wiadomości tekstowe — oraz telefonicznie — za pomocą zautomatyzowanych połączeń.



Relacje z klientami

Użytkownicy tworzą, edytują i publikują ogłoszenia z wykorzystaniem zautomatyzowanego procesu, dzięki któremu interwencja pracowników firmy nie jest konieczna. Pracownicy firmy liczą również na to, że użytkownicy sami będą moderować fora i zwracać uwagę na ewentualne oszustwa. Serwis koncentruje się na optymalizacji doświadczenia dla bieżącego użytkownika: jego sposób działania nie zmienił się od ponad 20 lat.



Przychody

Przychody pochodzą tylko od pracodawców i wynajmujących nieruchomości.



Kluczowe zasoby

Najważniejszym zasobem serwisu jest jego „platforma”. Pod tym pojęciem należy rozumieć zautomatyzowany mechanizm albo inaczej „silnik”, który pozwala **klientom** firmy wchodzić ze sobą w interakcje. Jego najistotniejszym kluczowym zasobem jest natomiast reputacja i filozofia Craiga Newmarka — założyciela firmy, który kładzie nacisk na służbę publiczną i filantropię.



Kluczowe działania

Do najważniejszych działań serwisu należy zaliczyć budowanie i utrzymywanie platformy. Pomyśl o tym w następujący sposób: Google może stracić z dnia na dzień stu inżynierów

i w żaden sposób nie odbije się to na jego funkcjonowaniu, gdyby jednak strona główna Google zniknęła z sieci na cały dzień, byłaby to prawdziwa katastrofa. To samo dotyczy serwisu craigslist, choć oczywiście na nieco mniejszą skalę. Oprócz działań związanych z budowaniem i utrzymywaniem platformy pracownicy firmy zajmują się również walką z hackerami, spamerami i nieuprawnionymi użytkownikami.



Kluczowi partnerzy

Najważniejszymi partnerami firmy są nieplacący **klienci**, ponieważ to oni wykonują **kluczowe działania**, dbając o uczciwość i cywilizowane zachowanie wszystkich użytkowników. Warto zwrócić uwagę, że ta sama grupa ludzi — w tym przypadku: nieplacący użytkownicy — może jednocześnie pełnić w ramach modelu biznesowego dwie role — tutaj: klientów i kluczowych partnerów.



Koszty

Craigslist to firma nienotowana na giełdzie, w związku z czym nie ma obowiązku publikować danych finansowych. Wiemy jednak, że działa w skromnej przestrzeni biurowej i zatrudnia zaledwie około 50 osób, więc w porównaniu z innymi gigantami internetu, takimi jak Google czy Twitter, jej koszty są bardzo niewielkie. Do najważniejszych stałych wydatków należą wynagrodzenia, opłaty za korzystanie z serwerów i infrastruktury telekomunikacyjnej oraz czynsz z tytułu wynajmu powierzchni biurowej. Jej pozycja w branży oraz fakt angażowania się w wiele przedsięwzięć dobroczynnych oznacza również, że firma ponosi dość duże koszty obsługi prawnej i administracyjnej.

Sposób pojmowania świata pracy

Być może zaczynasz dostrzegać, że **szablon modelu biznesowego** to niezwykle przydatne narzędzie ułatwiające zrozumienie sposobów funkcjonowania większości organizacji za sprawą tego, że przedstawia je jako systemy. Efektywność szablonu polega na tym, że systemy, o których mowa, są w jego ramach prezentowane w prosty, wizualny sposób.

Istotny problem wiąże się jednak z tym, że **jedynym narzędziem opisującym działania wielu organizacji są ich schematy organizacyjne, które prezentują ich strukturę i systemy raportowania, ale nie wyjaśniają, w jaki sposób faktycznie realizują one swoje zadania. Szablon modelu biznesowego upraszcza te kwestie, likwidując „białe plamy” w schematach organizacyjnych poprzez wypełnianie przestrzeni, w której wykonywana jest praca.**

„Prosty, wizualny sposób” to słowa kluczowe, bo nawet wykształcone osoby (nie wyłączając nas!) nie są w stanie pojąć założeń formalnej teorii systemów. I nie ma w tym nic złego, bo tak naprawdę niewiele osób wykorzystuje założenia formalnej teorii systemów w swojej pracy.

Warto jednak znać podstawy **myślenia systemowego**, bo dzięki nim można w wyjątkowo

precyzyjny sposób odpowiadać na pytania o to, dlaczego działania podejmowane w określonych sytuacjach powinny przebiegać tak, a nie inaczej, i czy można wykonywać je skuteczniej. **Szablon ułatwia umieszczanie konkretnych organizacji w kategoriach systemowych** — niezależnie od tego, czy chodzi o pracodawców, klientów czy właścicieli firm. I właśnie dlatego książka *Tworzenie modeli biznesowych*, w której opis **szablonu** znalazł się pierwotnie, została przetłumaczona na 40 języków, sprzedana się w milionach egzemplarzy i jest wykorzystywana przez tysiące organizacji i niemal wszystkie szkoły biznesu na całym świecie.

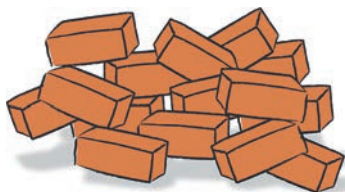
Ale czym właściwie jest system?

Myślenie systemowe dla laików

System to zbiór współzależnych elementów, które tworzą złożoną, ale jednolitą całość istniejącą w określonym celu.

Określony element, aby stać się częścią systemu, musi spełniać trzy warunki:

1. pozostawać w związku lub interakcji z innymi elementami;
2. być częścią intencjonalnego projektu i...
3. mieć celowy charakter³.



Sterta

Sterta cegieł jest po prostu stertą cegieł, ale odpowiednio ułożone i połączone zaprawą staje się ona systemem znanym jako ściana. Ściana może z kolei stać się częścią większego systemu zwanego budynkiem, który oprócz cegieł składa się także z innych powiązanych ze sobą elementów, takich jak drzwi, okna, instalacje wodno-kanalizacyjne i elektryczne, izolacje, rynny i tak dalej.

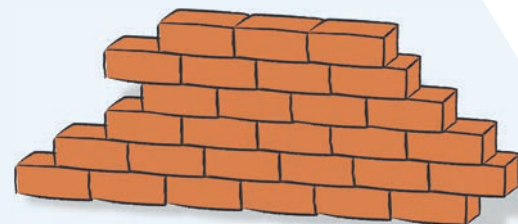
Organizm człowieka to także złożony system, którego współzależnymi elementami są serce, płuca, mózg, tkanka mięśniowa i niezliczone inne podsystemy, które funkcjonują jednocześnie, abyśmy mogli żyć, pracować, kochać i dobrze się bawić.

W jeszcze szerszym ujęciu — nieodnosząc się bezpośrednio do określonych obiektów ożywionych lub nieożywionych — systemem mogą być na przykład ludzie korzystający z komunikacji miejskiej. Osoby czekające na przystanku nie są elementem miejskiego systemu transportowego, wsiadając do autobusu — stają się jego częścią.

Systemy transportowe przypominają organizacje zapewniające miejsca pracy określonym osobom. Podobnie jak wszystkie inne systemy, takie organizacje 1) mają cel, 2) są zaprojektowane w intencjonalny sposób i 3) składają się z wzajemnie powiązanych elementów. Posługując się **szablonem** — na przykład do stworzenia modelu organizacji, w której pracujemy — możemy nie tylko szczegółowo analizować jej cele i zależności między kon-

kretnymi elementami składowymi, lecz także — i być może właśnie to jest najistotniejsze — określać, na ile dobrze się w niej odnajdujemy.

Gdy traktujemy miejsce pracy jak system, nasze własne działania przestają być zbiorem wąsko zdefiniowanych zadań wykonywanych niezależnie od innych, a stają się wkładem, który wnosimy, aby nasza organizacja mogła osiągać swoje cele. Umożliwia to tak zwana **koncentracja zewnętrzna** — jeden z kluczowych elementów umożliwiających czerpanie satysfakcji z pracy, którym zajmiemy się na następnej stronie.



System

Warto myśleć z wyprzedzeniem, a jeszcze lepiej być otwartym na zewnątrz

Kyle Westminster — pełniący od sześciu lat obowiązki dyrektora operacyjnego produkującej niewielkie jachty żaglowe firmy West Coast Sailing — wszedł pewnego razu do magazynu pełnego nieolinowanych żaglówek i części, myśląc o zadaniach do wykonania i pojawiających się problemach.

Ale Kyle jęknął na widok tego, co zobaczył. Wszędzie walały się narzędzia, puste kartony, plastikowe opakowania i elementy jachtów. „Przecież zaraz przyjedzie kolejna dostawa” — pomyślał. „Nie mogą wyładowywać łódek w takim bałaganie”.

Kyle szybko zlokalizował Alana, niedawno zatrudnionego chłopaka, który w zatoce z rampą dla ciężarówek kończył olinowanie nowego jachtu, promieniejąc z dumy, że udało mu się zrobić to na czas. Nowy klient miał odebrać łódkę jeszcze tego samego dnia, więc Kyle najpierw pochwalił Alana za myślenie z wyprzedzeniem i zrealizowanie zadania w kontekście „satysfakcji klienta”, a potem zaczął mu delikatnie wyjaśniać, że dbając o zewnętrzny wizerunek firmy bez dogłębnej znajomości podstawowych zasad jej działania, doprowadził do powstania problemu, bo praktycznie uniemożliwił wyładowanie planowanej dostawy.

Obaj szybko zabrali się do prac porządkowych, a Kyle wykorzystał ten czas, aby nauczyć Alana zasad **koncentracji zewnętrznej** — mantry myślenia systemowego West Coast Sailing, zachęcającej pracowników do korzystania z szerokiej perspektywy — odróżniając ją od „koncentracji wewnętrznej”.

„Koncentracja wewnętrzna jest skupianiem się na wykonywaniu wyłącznie własnych zadań” — wyjaśnił. „To w sumie nic złego, ale takie działania są zdecydowanie niewystarczające. A koncentracja zewnętrzna oznacza opuszczanie strefy komfortu i myślenie o korzyściach, które możemy zapewnić innym osobom działającym w ramach procesu pracy przed nami i po nas”.

Używając tekturowej podkładki z opakowania rumpla, Kyle naszkicował prosty diagram, aby zademonstrować Alanowi, jak jego działania utrudniły tego ranka pracę innych osób zatrudnionych w West Coast Sailing, i podkreślił, że oprócz zajmowania się olinowaniem — czyli skupiania się na kwestiach wewnętrznych, aby klienci byli zadowoleni — Alan powinien także myśleć o istotnych uwarunkowaniach związanych z **koncentracją zewnętrzną**:



1. Sprawdzając, kiedy nie będzie mógł korzystać z zatoki z rampą dla ciężarówek jako miejsca pracy, bo dostawy są kluczową operacją wpływającą na tok pracy całej firmy.

2. Natychmiast odkładając narzędzia na półkę, aby inni mogli ich używać, oraz porządkując zatokę po pracy.
3. Zapisując w rejestrze części wszystkie wykorzystywane przez siebie elementy, aby pracownicy działu zakupów mogli szybko uzupełniać stany magazynowe.
4. Umieszczając w dzienniku dostaw uwagę o wadliwej knadze, którą znalazł w jednym z opakowań, bo West Coast Sailing przywiązuje dużą wagę do śledzenia jakości dostaw.

A potem jeszcze raz pochwalił Alana za umiejętność koncentrowania się na własnej pracy i spełniania oczekiwań klientów, opowiedział mu o wzajemnych zależnościach łączących funkcje wszystkich osób zatrudnionych w West Coast

Sailing i — gdy młody człowiek poprosił o konkretne wskazówki dotyczące koncentracji zewnętrznej — zdradził mu treść dwóch pytań, które zadawał sobie przed przystąpieniem do realizacji każdego zadania:

1. Co mogę zrobić już teraz, aby pomóc osobom działającym w ramach procesu pracy przede mną i po mnie?
2. Jak mogę uczestniczyć w działaniach poprzedzających moją własną pracę i następujących po niej?

Alan podziękował nowemu mentorowi i wrócił do pracy, a Kyle skierował się w stronę swojego biura, uświadamiając sobie, że nieplanowane korepetycje dla obiecującego nowego pracownika zajęły mu pół godziny, więc będzie musiał zostać dłużej, aby zrobić wszystko, co planował. „Ale było warto — pomyślał — bo w ujęciu długookresowym to, że Alan zrozumiał zasady koncentracji zewnętrznej, zaoszczędzi firmie mnóstwo czasu”.

Koncentracja zewnętrzna bywa wyjątkowo przydatna, ale mimo to często przegrywa z udzielaniem pomocy konkretnym klientom. Wyjątkowo skuteczne okazuje się w związku z tym łączenie bezpośrednich wytycznych, dotyczących na przykład właśnie tego rodzaju koncentracji, z narzędziami z zakresu myślenia systemowego takimi jak **szablon modelu biznesowego**. Nie przestaje zadziwiać nas fakt, że w wielu organizacjach nowych pracowników zapoznaje się wyłącznie ze schematami organizacyjnymi dotyczącymi określonych struktur, obiegu dokumentów i systemów raportowania, zamiast prezentować im także modele biznesowe ułatwiające zrozumienie kwestii czysto operacyjnych.

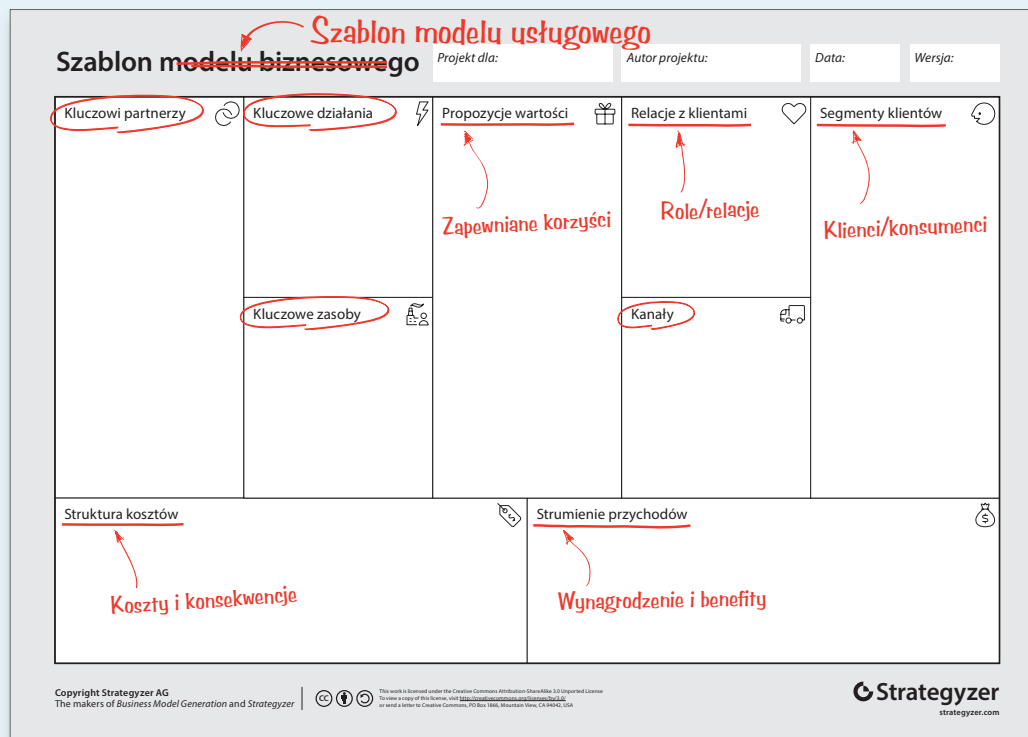
Skoro wiemy, czym jest koncentracja zewnętrzna, możemy przejść do kolejnego narzędzia ułatwiającego zrozumienie zasad funkcjonowania organizacji niekomercyjnych. Jest nim **szablon modelu usługowego**.

Wiemy już, że każda nowoczesna organizacja posiada albo jednoznacznie określony, albo przynajmniej dorozumiany **model biznesowy** i że wszystkie takie podmioty muszą przestrzegać zasad logiki finansowej.

Szablon modelu usługowego i **szablon modelu biznesowego** funkcjonują w ramach identycznej logiki, ale język pierwszego z nich jest lepiej zharmonizowany z zasadami działania organizacji niekomercyjnych.

W kontekście określania poziomu efektywności organizacji publicznych, podmiotów działających w sferze opieki zdrowotnej i edukacji czy należących do innych sektorów niekomercyjnych mierniki stricte finansowe okazują się zwykle niewystarczające. Co więcej, osoby pracujące w takich organizacjach nie zawsze dysponują wiedzą o tym, co oznacza „**propozycja wartości**” czy związany jednoznacznie z motywem zysków finansowych „**model biznesowy**”, więc skłonne są zwracać się raczej ku modelom usługowym.

Szablon modelu usługowego



Szablon modelu usługowego

Kluczowe działania

To podstawowe działania umożliwiające zapewnianie korzyści **klientom** i utrzymywanie z nimi kontaktów.

Zapewniane korzyści

To przykładowo opieka zdrowotna, edukacja, bezpieczeństwo, żywność, odzież, schronienie lub pozytywne efekty zewnętrzne, takie jak dłuższy czas życia obywateli, lepsze wskaźniki alfabetyzacji czy spadek poziomu przestępczości.

Role/Relacje

To stosunki utrzymywane przez organizację z wszystkimi grupami **klientów**. Ich charakter może określać pozycja opiekuna, nauczyciela, obrońcy, badacza, konsultanta i tak dalej.

Kluczowi partnerzy

To podmioty zewnętrzne (inne organizacje lub jednostki), które wykonują **kluczowe działania** lub zapewniają organizacji **kluczowe zasoby**.

Klienci/ Konsumenci

Organizacje, aby móc istnieć, muszą mieć **klientów**. Bywają oni czasem także **kluczowymi partnerami** — istnieją podmioty, które można umieszczać w rubrykach odpowiadających dwóm elementom fundamentalnym.

Wynagrodzenie i benefity

Wynagrodzeniem typu materialnego mogą być na przykład opłaty za usługi, **przychody** podatkowe czy pieniądze z dotacji lub darowizn. Benefity niematerialne to z kolei świadczenia socjalne, uznanie, poczucie uczestnictwa we wspólnocie, reputacja, która przyciąga wybitne jednostki, i tym podobne.

Koszty i konsekwencje

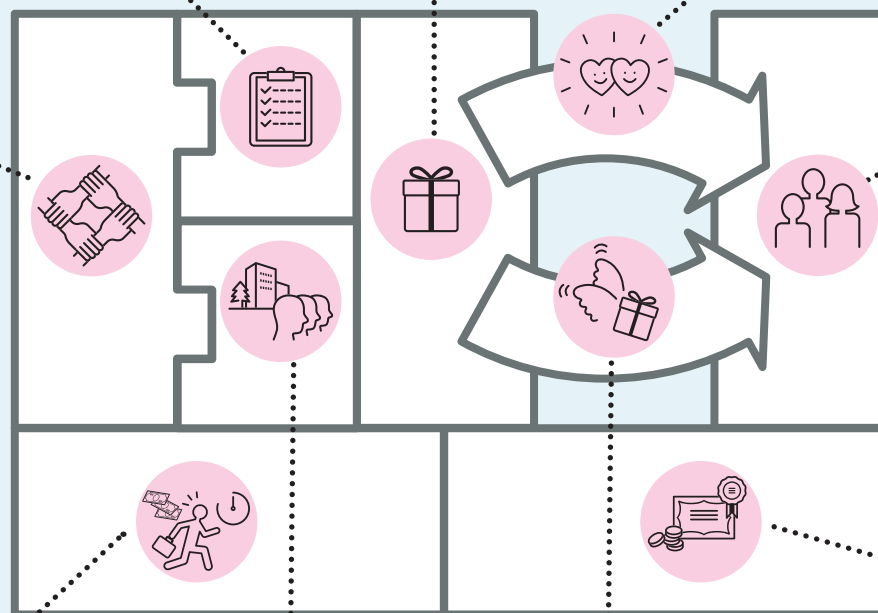
Koszty to wynagrodzenia i świadczenia pracownicze, opłaty za wynajem budynków i/lub dzierżawę sprzętu, opłaty za usługi specjalistów i tym podobne. **Konsekwencjami** są na przykład niekorzystne efekty społeczne, utrata reputacji czy inne negatywne implikacje zewnętrzne⁴.

Kluczowe zasoby

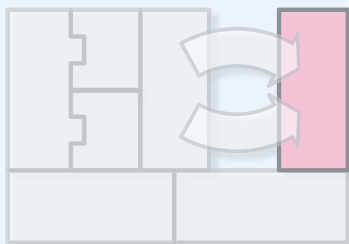
To zasoby ludzkie, intelektualne, fizyczne i finansowe, którymi musi dysponować organizacja, aby móc budować i utrzymywać relacje z **klientami**, zapewniając im określone **korzyści**.

Kanały

To sposób, w jaki organizacja komunikuje się z potencjalnymi **klientami**, pozyskuje ich, zapewnia im **korzyści** i podtrzymuje relacje, aby byli możliwie najbardziej usatysfakcjonowani.



Klienci



Płacący **klienci** to powód istnienia wszystkich organizacji, bo, co oczywiste, żadna nie jest w stanie bez nich przetrwać. W wielu organizacjach niekomercyjnych nie używa się jednak tego określenia — w szpitalach mówi się na przykład o „pacjentach”, a agendy rządowe obsługują „podatników” lub „obywateli”. Tworząc diagram modelu usługowego organizacji, którą jesteś zainteresowany, możesz zatem zastąpić rzeczownik „klient” czymś bardziej odpowiednim.

Pamiętaj, że klientami organizacji niekomercyjnych bywają często podmioty, które im nie płacą lub wręcz generują koszty. Szpitale mogą mieć przykładowo obowiązek leczenia pacjentów, którzy nie są w stanie im płacić, bo wynika to z przepisów prawa. Podobnie bywa z organizacjami państwowymi, które oprócz przykładowych podatników muszą obsługiwać także osoby nieplacące podatków, ponosząc — tak jak wspomniane wyżej placówki opieki zdrowotnej — niebagatelne koszty.

Pewne podmioty miewają dla organizacji niekomercyjnych fundamentalne znaczenie, chociaż ich członkowie wcale nie uważają się za **klientów**. Szkoły publiczne mogą na przykład uważać za **klientów** członków lokalnych społeczności, bo edukacja pomaga w tworzeniu więzi społecznych, co przynosi korzyści wszystkim, nie wyłączając osób, które nie mają dzieci.

Klienci zewnętrzni to „użytkownicy końcowi” usług świadczonych przez konkretne organizacje, czyli na przykład uczniowie szkół lub pacjenci szpitali. **Klienci wewnętrzni** to z kolei osoby działające w ramach organizacji. Przykładowo księgowi pracujący w federalnej agencji użytkowania gruntów nie obsługują w zasadzie „ludzi z ulicy” — ich rola ogranicza się do pomagania innym osobom zatrudnionym w tej instytucji. Warto zauważyć — choć może się to wydawać paradoksem — że w średnich i dużych organizacjach znacznie więcej osób obsługuje zwykle **klientów** wewnętrznych niż zewnętrznych.

Zapewniane korzyści

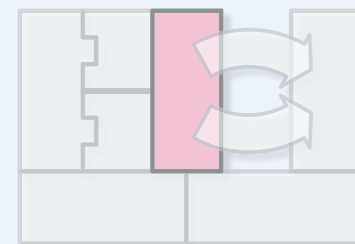
Szablon modelu pracy

Zapewniane korzyści to w modelach usługowych odpowiednik **propozycji wartości**, czyli coś, co można określić mianem doświadczeń niematerialnych. Powrót do zdrowia po leczeniu w szpitalu, wyższe zarobki po skończeniu studiów czy bezpieczne warunki życia dzięki pracy agend rządowych nie są czymś, czego można dotknąć, tylko pozytywnymi stanami końcowymi.

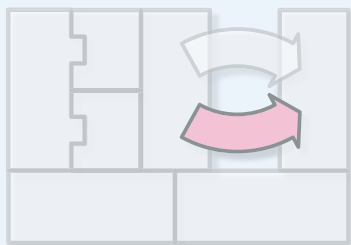
Zwracaj uwagę na to, aby nie mylić z korzyściami **kluczowych działań**! Nie zapominaj, że korzyści wynikają z umiejętnego łączenia **kluczowych działań**, ale same **NIE** bywają nimi nigdy.

Powrót do zdrowia (czyli **korzyść**, o której wspomnieliśmy wyżej) był zapewne efektem odpowiedniej diagnozy i leczenia (czyli **kluczowych działań**). Wyższe zarobki (**korzyść**) to skutek nauki, analizowania informacji zwrotnych i słuchania mentorów (**kluczowych działań**). Bezpieczne otoczenie (**korzyść**) to następstwo przestrzegania porządku publicznego i dbałości o infrastrukturę (**kluczowych działań**).

Istotne jest także to, że używanie terminu „korzyści” zamiast „wartości” ułatwia koncentrowanie się na niefinansowym charakterze relacji łączących dostawców usług z ich **klientami**.



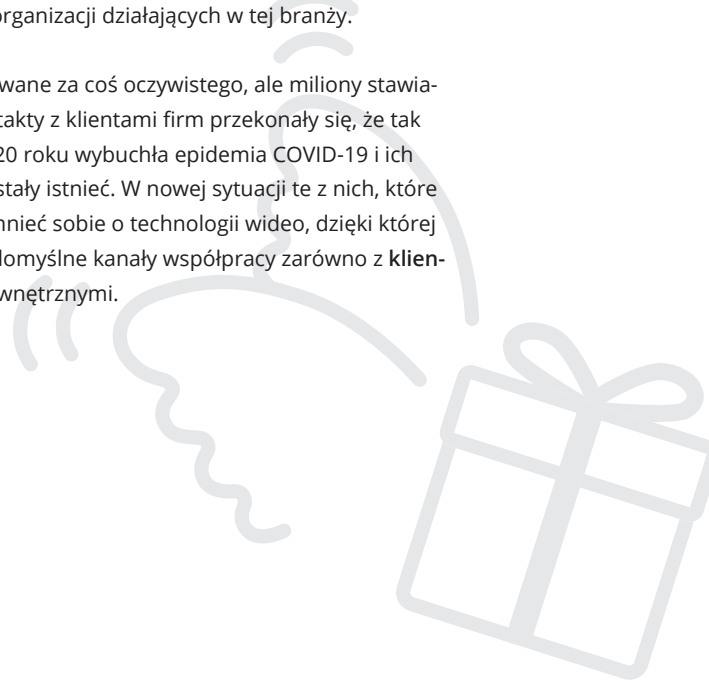
Kanały



Wszystkie organizacje wykorzystują do pozyskiwania i obsługi **klientów** określone **kanały**, które — o czym należy bezwzględnie pamiętać — „działają w obie strony”. Chodzi o to, że świadome swojej misji organizacje nie tylko pozyskują i obsługują **klientów**, lecz także monitorują wskaźniki ich satysfakcji i wprowadzają zmiany, gdy ich wartość spada.

W Stanach Zjednoczonych większość dużych dostawców usług z sektora opieki zdrowotnej pozyskuje informacje zwrotne od pacjentów i własnych pracowników z ankiet firmy Press Ganey. To najistotniejszy wyznacznik jakości pracy specjalistów i organizacji działających w tej branży.

Kanały bywają czasem uznawane za coś oczywistego, ale miliony stawiających na bezpośrednie kontakty z klientami firm przekonały się, że tak nie jest, gdy na początku 2020 roku wybuchła epidemia COVID-19 i ich systemy dystrybucyjne przestały istnieć. W nowej sytuacji te z nich, które przetrwały, musiały przypomnieć sobie o technologii wideo, dzięki której pojawiły się zupełnie nowe domyślne kanały współpracy zarówno z **klientami** zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi.

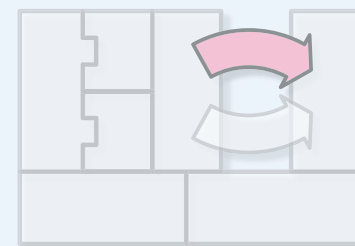


Role/relacje

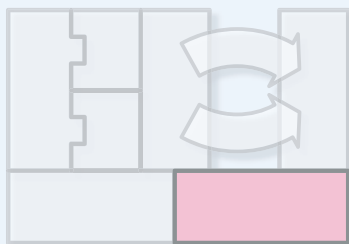
Organizacje niekomercyjne, podobnie jak ich biznesowe odpowiedniki, mogą odgrywać różne role i nawiązywać różnego rodzaju relacje z różnymi **klentami**. Szpital może odgrywać rolę instytucji opiekuńczej dla pacjentów, ale studentom medycyny służyć jako laboratorium dydaktyczne.

Podobnie bywa w przypadku publicznych organizacji pomocy społecznej. Tego rodzaju podmioty zapewniają naturalnie wsparcie finansowe ubogim, ale dla innych agend rządowych bywają często źródłami rekomendacji politycznych.

Szablon modelu pracy



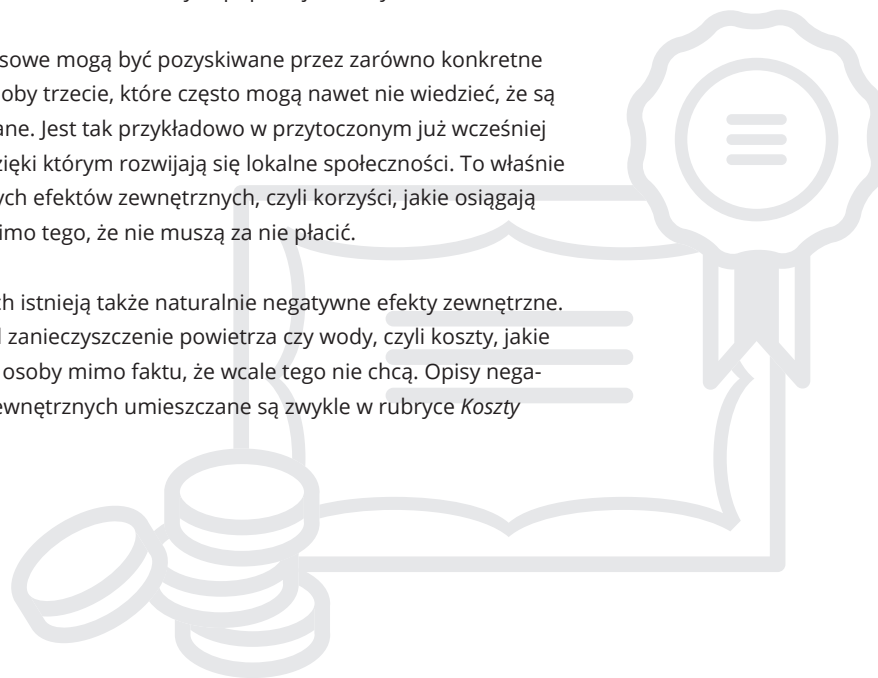
Wynagrodzenie i benefity



Wszystkie nowoczesne organizacje potrzebują pieniędzy, aby móc prowadzić działalność. W organizacjach strictly biznesowych podstawowym miernikiem sukcesu bywają zwykle wyniki finansowe. Organizacje niekomercyjne korzystają zwykle, co oczywiste, z innych instrumentów weryfikacyjnych. W przypadku instytucji publicznych miarą skuteczności może być na przykład statystyczna długość życia obywateli czy wartość wskaźników poziomu przestępczości; szkoły prowadzą ewidencję wyników w nauce i wskaźników zdawalności egzaminów; a dostawcy usług zdrowotnych zwracają uwagę na współczynniki stanu zdrowia określonych populacji i efekty leczenia.

Benefity pozafinansowe mogą być pozyskiwane przez zarówno konkretne organizacje, jak i osoby trzecie, które często mogą nawet nie wiedzieć, że są przez nie obsługiwane. Jest tak przykładowo w przytoczonym już wcześniej przypadku szkół, dzięki którym rozwijają się lokalne społeczności. To właśnie przykład pozytywnych efektów zewnętrznych, czyli korzyści, jakie osiągają określone osoby mimo tego, że nie muszą za nie płacić.

Oprócz pozytywnych istnieją także naturalnie negatywne efekty zewnętrzne. Są nimi na przykład zanieczyszczenie powietrza czy wody, czyli koszty, jakie ponoszą określone osoby mimo faktu, że wcale tego nie chcą. Opisy negatywnych efektów zewnętrznych umieszczane są zwykle w rubryce *Koszty i konsekwencje*.

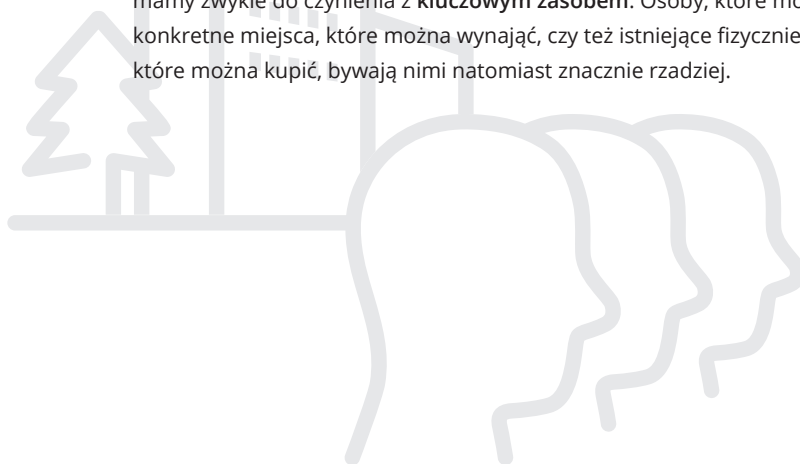
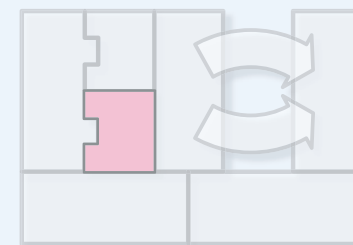


Kluczowe zasoby

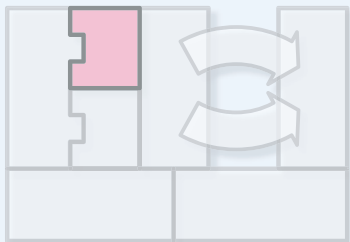
Szablon modelu pracy

W kontekście **kluczowych zasobów**, podobnie jak w przypadku innych elementów fundamentalnych, organizacje niekomercyjne różnią się pod kilkoma względami od komercyjnych. Tworząc diagramy modeli usługowych takich organizacji, należy pamiętać o tym, że **kluczowe zasoby** to wyłącznie aktywa, które zapewniają najistotniejsze korzyści **klientom** zewnętrznym. Komputery, biurka czy krzesła, z których korzysta większość firm, to na przykład niewątpliwie aktywa fizyczne, ale takie, które rzadko miewają związek z zapewnianiem **korzyści** innym podmiotom. A oto inny przykład: większość dużych organizacji zatrudnia księgowych i menedżerów ds. zasobów ludzkich, ale ci pracownicy, choć są niezbędni, zwykle nie zapewniają **korzyści** klientom zewnętrznym.

Oto dobry sposób sprawdzania, czy określony zasób jest **kluczowy**, czy nie. Zadaj sobie pytanie: *Czy ten konkretny element aktywów mógłby zostać nabyty na wolnym rynku?* Gdy aktywem jest marka, reputacja, metodyka, patent, zastrzeżony algorytm lub baza danych — czyli coś, po co raczej trudno pójść do sklepu — mamy zwykle do czynienia z **kluczowym zasobem**. Osoby, które można zatrudnić, konkretne miejsca, które można wynająć, czy też istniejące fizycznie rzeczy, które można kupić, bywają nimi natomiast znacznie rzadziej.



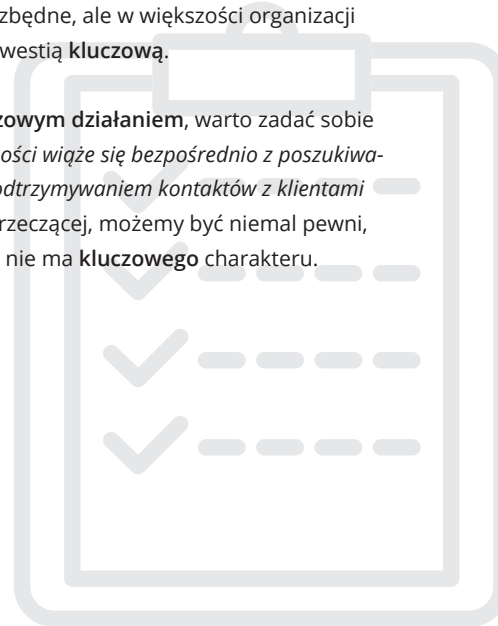
Kluczowe działania



W kwestii **kluczowych działań**, podobnie jak w przypadku kluczowych zasobów, organizacje niekomercyjne różnią się pod pewnymi względami od komercyjnych. **Kluczowe** są wyłącznie te działania, które mają podstawowe znaczenie w obszarach komunikowania, tworzenia, dostarczania i wspierania **korzyści** zapewnianych klientom zewnętrznym.

Każda organizacja, aby móc sprawnie funkcjonować, musi naturalnie wykonywać wiele różnorodnych działań: zatrudniać pracowników, prowadzić szkolenia, zajmować się księgowością, dokonywać zakupów, dbać o kwestie logistyczne, wykonywać zadania administracyjne i tak dalej. To niezbędne, ale w większości organizacji realizowanie tego rodzaju zadań nie jest kwestią **kluczową**.

Aby ustalić, czy mamy do czynienia z **kluczowym działaniem**, warto zadać sobie następujące pytanie: *Czy ten rodzaj aktywności wiąże się bezpośrednio z poszukiwaniem, pozyskiwaniem, obsługiwaniem lub podtrzymywaniem kontaktów z klientami zewnętrznymi?* W przypadku odpowiedzi przeczącej, możemy być niemal pewni, że działanie, z którym mamy do czynienia, nie ma **kluczowego** charakteru.



Kluczowi partnerzy

Szablon modelu pracy

Kluczowi partnerzy to osoby lub inne organizacje, które 1) wykonują kluczowe działania lub 2) dostarczają interesującej nas organizacji kluczowe zasoby.

Kluczowymi partnerami bywają często dostawcy, ale niekoniecznie muszą to być wszyscy dostawcy. Duże organizacje publiczne korzystają z usług tysięcy dostawców i mogą ich w razie potrzeby bez problemu zastępować innymi, którzy sprzedają podobne produkty lub usługi.

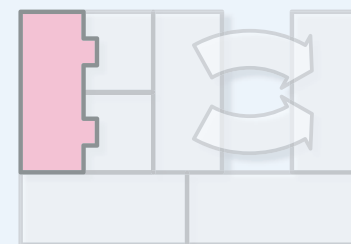
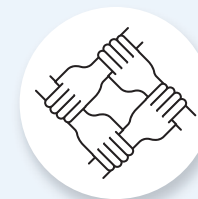
Wypełniając w szablonie modelu usługowego rubrykę *Kluczowi partnerzy*, należy zadać sobie dwa pytania:

Czy ten podmiot wykonuje kluczowe działanie lub zapewnia kluczowe zasoby?

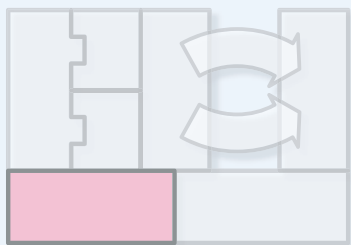
Czy ten podmiot może zostać łatwo zastąpiony przez inny?

Jeśli odpowiedź na drugie pytanie jest twierdząca, możemy założyć, że mamy do czynienia raczej z dostawcą niż **kluczowym partnerem**.

A oto nieco inny sposób postrzegania tego zagadnienia: dostawcy konkurują ze sobą, aby móc pozyskiwać **klentów**, czyli konkretne organizacje, a konkretne organizacje konkurują ze sobą, aby móc przyciągać **kluczowych partnerów**.



Koszty i konsekwencje



Zarówno organizacje komercyjne, jak i niekomercyjne, ponoszą określone wydatki. Organizacje niekomercyjne muszą jednak poświęcać sporo uwagi także niefinansowym **konsekwencjom** swoich działań. W rubryce *Koszty i konsekwencje* powinny znaleźć się opisy negatywnych efektów zewnętrznych, takich jak zanieczyszczenie powietrza czy wody. To koszty, które określone podmioty *muszą* ponieść, choć wcale tego *nie chcą*.

Wspomniane wyżej konsekwencje mają charakter zewnętrzny, ale mogą pojawiać się także negatywne efekty wewnętrzne. Podczas epidemii COVID-19 wielu pracowników służby zdrowia musiało się na przykład mierzyć z moralnym wypaleniem związanym z bezprecedensowym obciążeniem pracą w warunkach przewlekłego stresu.

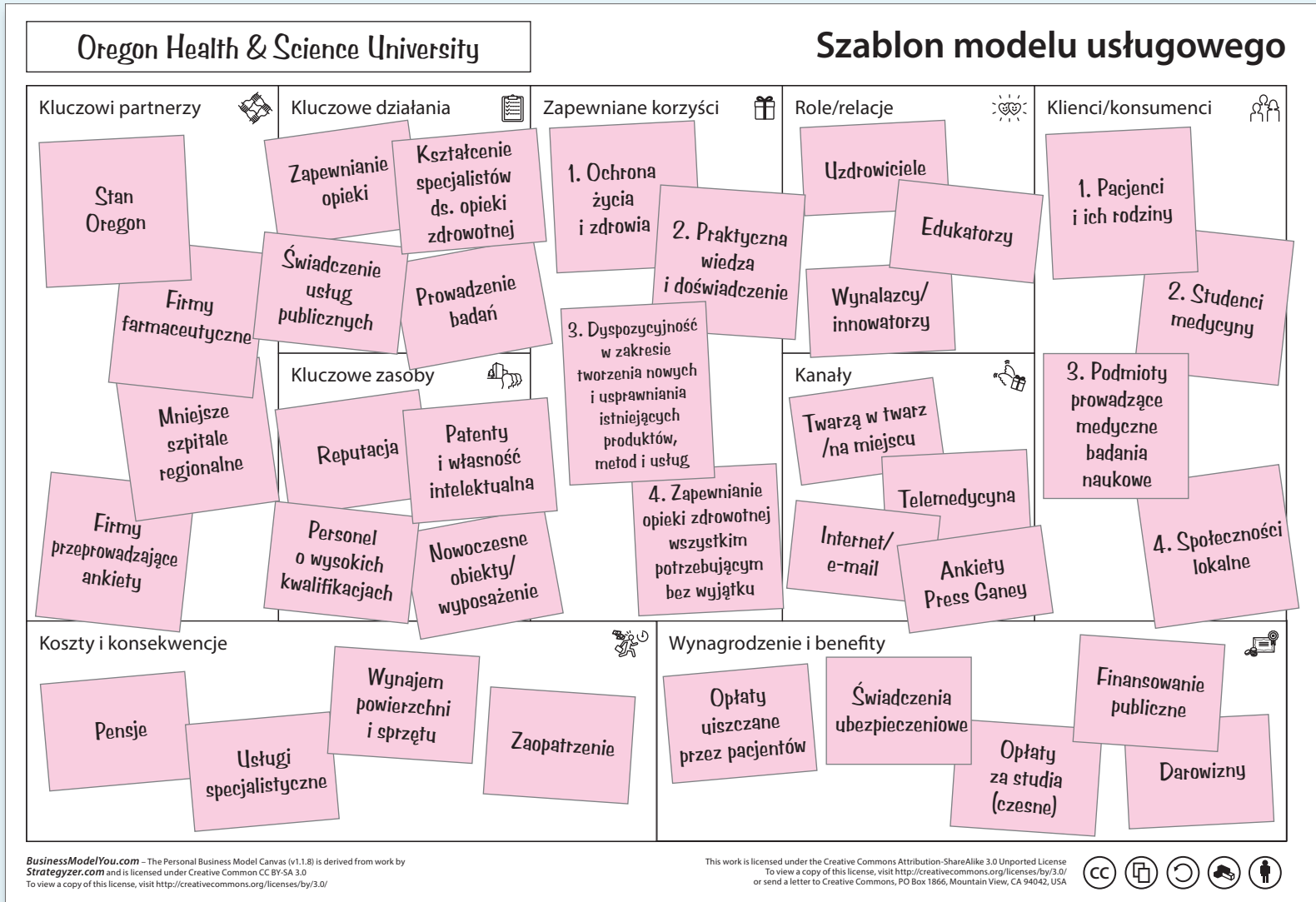
I jeszcze jedna uwaga. W Stanach Zjednoczonych nie ma pod względem finansowym absolutnie żadnej różnicy między organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi poza kwestiami podatkowymi (organizacje non profit nie muszą płacić podatku dochodowego, o ile reinwestują zyski we własną działalność).



A teraz, wypróbujmy w praktyce to, czego dowiedzieliś się o modelach usługowych, analizując Oregon Health & Science University (OHSU).



Przykład modelu usługowego: Oregon Health Sciences University



BusinessModelYou.com – The Personal Business Model Canvas (v1.1.8) is derived from work by Strategyzer.com and is licensed under Creative Common CC BY-SA 3.0
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>
or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA



Szablon modelu pracy możesz pobrać bezpłatnie ze strony Community.BusinessModelYou.com

Oregon Health & Science University (OHSU), jedyna w stanie Oregon publiczna akademicka placówka opieki zdrowotnej, to system szpitali i klinik w Oregonie i południowo-zachodniej części stanu Waszyngton. OHSU jest instytucją szkolnictwa wyższego z wydziałami medycyny, pielęgniarstwa, farmacji, stomatologii i ochrony zdrowia publicznego. Jej struktura obejmuje sieć kampusów i partnerstw klinicznych zapewniających pacjentom bieżącą opiekę zdrowotną. OHSU to także ogólnokrajowy ośrodek badawczy. Tysiące zatrudnionych w nim naukowców zajmują się terapiami ratującymi życie, kwestiami związanymi z pogłębianiem wiedzy dotyczącej źródeł, przebiegu i leczenia wielu różnych chorób, zagadnieniami związanymi z opracowywaniem receptur coraz skuteczniejszych leków i wieloma innymi rodzajami prac badawczych. OHSU jest zdywersyfikowaną organizacją usługową, która zatrudnia ponad 18 000 osób.



Klienci

Złożoność OHSU znajduje odzwierciedlenie w różnorodności segmentów jej **klientów**. Warto zwrócić uwagę na to, że cztery grupy **klientów** uszeregowano w kolejności priorytetów i ponumerowano, aby odpowiadały im konkretne **korzyści**. Zgodnie z zasadami modelowania pracy **zapewniane korzyści** muszą być zróżnicowane i należy je przypisywać do odrębnych grup klientów.



Zapewniane korzyści

OHSU to instytucja medyczna, ale spektrum jej działań jest wyjątkowo szerokie. Zapewnia bezpośrednią opiekę ratującą życie, bo oczekują tego pacjenci. Zajmuje się także tworzeniem wartości w sferze dydaktycznej i HR na rzecz studentów. Tworzy systemy partnerskie w sferze ochrony zdrowia publicznego we współpracy ze społecznościami lokalnymi. I prowadzi działalność badawczą, aby firmy farmaceutyczne i organiza-

cje działające w branży technologii medycznych mogły wprowadzać kolejne innowacje nie tylko na rynkach leków i urządzeń leczniczych, lecz także w sferze coraz bardziej nowatorskich działań terapeutycznych.



Kanały

Działając w interesie poprawy stanu opieki zdrowotnej i jej maksymalnego upowszechnienia, OHSU wykorzystuje wiele **kanałów** tworzenia świadomości i realizowania usług. Informacje zwrotne dotyczące konkretnych działań pozyskiwane są z ankiet przeprowadzanych wśród pracowników i pacjentów oraz członków ich rodzin. Źródłami opinii o charakterze społecznościowym są natomiast przesłuchania publiczne, informacje pozyskiwane drogą elektroniczną i badania kwestionariuszowe przeprowadzane przez **kluczowych partnerów**.



Role/relacje

Pełniąc rolę organizacji prozdrowotnej, edukacyjnej i badawczej, OHSU tworzy i podtrzymuje złożone relacje wewnętrzne (w ramach tworzących go instytucji) i zewnętrzne (w ramach obsługiwanych społeczności). W kontekście współpracy z klientami chodzi o zarówno krótko-, jak i długoterminowe relacje o charakterze osobistym, zautomatyzowanym i transakcyjnym.



Wynagrodzenie i benefity

Źródła **przychodów** są zróżnicowane — część z nich charakteryzuje prawdopodobieństwo graniczące z pewnością, a inne bywają wysoce nieprzewidywalne. Pandemia COVID-19 uniemożliwiła na przykład OHSU świadczenie wielu usług przynoszących wcześniej wysokie dochody, ale publiczne granty badawcze przyznawane były bez przerwy. W kwestii benefitów OHSU korzysta na tym, że zapewniane przezeń usługi przycy-

niają się do poprawy stanu zdrowia populacji w skali całego stanu — i utrzymuje dzięki temu znakomitą reputację.



Kluczowe zasoby

Kluczowe zasoby, które trudno pozyskiwać i zastępować innymi, sprawiają, że w porównaniu z innymi organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi działalność OHSU jest droga. Chodzi na przykład o zatrudnianie wysoko wykwalifikowanych specjalistów czy korzystanie z najnowocześniejszych urządzeń medycznych.



Kluczowe działania

Warto zwrócić uwagę na fakt, że każdemu z kluczowych działań OHSU odpowiada konkretna korzyść zapewniana określonej grupie **klientów**. W innych organizacjach usługowych beneficjentem pewnych **kluczowych działań** lub zapewnianych korzyści może być kilka grup klientów.



Kluczowi partnerzy

Partnerzy OHSU to instytucje publiczne, przedsiębiorstwa komercyjne i organizacje non-profit. Warto zauważyć, że szereg firm farmaceutycznych pełni w tym ujęciu rolę **kluczowych partnerów i klientów**, zgodnie z zasadą mówiącą o tym, że określone osoby lub organizacje mogą pełnić w ramach modelu więcej niż jedną funkcję.



Koszty i konsekwencje

Największe koszty generują zwykle wynagrodzenia i OHSU nie jest pod tym względem wyjątkiem. Bardzo wysokie są w jego przypadku zarówno stałe, jak i zmienne koszty wyposażenia i urządzeń. Warto zauważyć, że w kontekście szybko starzejącej się populacji z rosnącymi potrzebami w zakresie ochrony zdrowia rosną one szybciej niż inflacja.

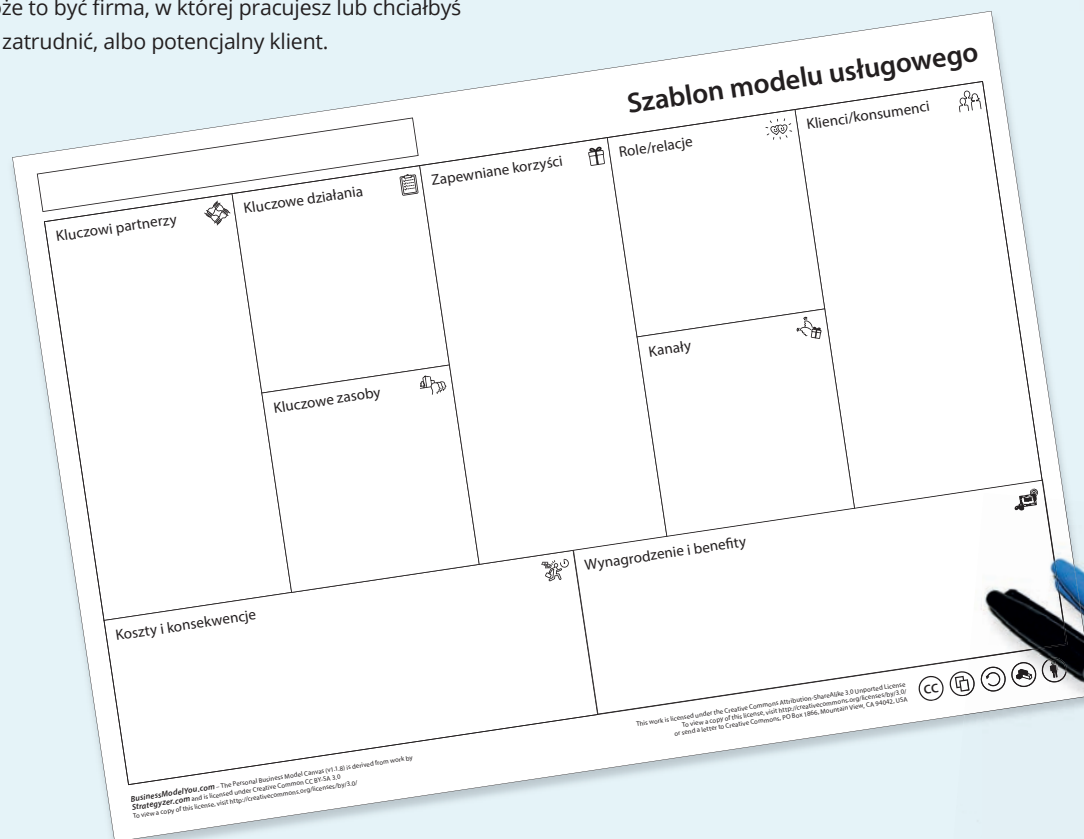
Kolejne etapy

Nadszedł czas na „zbehawioralizowanie” tego, czego się dowiedziałeś. Mając do dyspozycji „ogólny obraz” funkcjonowania organizacji komercyjnych i niekomercyjnych, możesz zacząć działać. Spróbuj stworzyć diagram modelu biznesowego lub usługowego organizacji, która Cię interesuje. Może to być firma, w której pracujesz lub chciałbyś się zatrudnić, albo potencjalny klient.

1. Narysuj szablon, wydrukuj go lub otwórz odpowiedni plik na komputerze albo tablecie

2. Przygotuj karteczki samoprzylepne

3. Zapisuj na karteczkach samoprzylepnych istotne informacje i umieszczaj je w odpowiednich rubrykach szablonu (jeśli pracujesz online, posłuż się jakąś aplikacją typu Sticky Notes)



A teraz zadaj sobie następujące pytania:

1 Czy ta organizacja musi rozwiązywać konkretne problemy?



3 Czy istnieją jakieś bolączki, którymi powinna się zająć? „Bolączki” to w tym przypadku zagadnienia, na które należy zwrócić uwagę, ZANIM staną się problemami.



2 Czy posiadasz odpowiednie umiejętności, wiedzę lub koneksje, aby zapewnić jej większą konkurencyjność lub umożliwić skuteczniejsze realizowanie obietnic związanych z zapewnianiem klientom konkretnych korzyści?



4 Jakie trendy wywierają wpływ na sposób funkcjonowania tej organizacji? Czy dzięki Tobie będzie mogła wykorzystywać je skuteczniej?



Nadszedł czas abyś „zbehawioralizował” nabyte informacje, tworząc model usługowy pewnej znanej Ci osoby prowadzącej działalność jednoosobowo. Owszem, w kolejnym rozdziale zajmiemy się właśnie Tobą!

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY 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>

GRUPA
Helion

Globalny bestseller w zupełnie nowym wydaniu

Ostatnie kilka lat było dla naszej cywilizacji bardzo trudne. Co więcej, problemy bezustannie się pogłębiają, a przez to rośnie niepewność. Wciąż jednak pojawiają się kolejne, nieznanne wcześniej możliwości. W naszej nowej, szalanej rzeczywistości klarowność i poczucie bezpieczeństwa w sferze życia zawodowego stają się marzeniem niemal każdej osoby, na każdym etapie rozwoju kariery.

Poznaj jednostronicową, czteroetapową metodę modelowania, która pomogła już setkom tysięcy profesjonalistów ze wszystkich stron świata!

Ta niezwykle skuteczna i uniwersalna metoda prowadzenia kariery powstała 15 lat temu na podstawie przełomowego szablonu modelu biznesowego (ang. **Business Model Canvas**). Metoda działa poprzez połączenie zasad myślenia projektowego w kontekście rozwoju kariery. Przy tworzeniu techniki skorzystano z doświadczenia setek doradców zawodowych z kilkudziesięciu państw. Metodologia ta, w efekcie konsekwentnego rozwijania, wyewoluowała w doskonały i niezwykle skuteczny produkt. Dodatkowo w tym wydaniu książki znalazły się niezawodne wskazówki dotyczące budowy silnej marki osobistej!

Dr Timothy Clark jest profesorem biznesu, a także autorem i współautorem bestsellerów. **Alexander Osterwalder** jest teoretykiem biznesu, konsultantem i autorem książek. **Yves Pigneur** jest naukowcem i wykładowcą akademickim. **Bruce Hazen** jest trenerem kadry zarządzającej i autorem metodyki zwanej „nową fizyką zarządzania karierą”. **Alan Smith** jest przedsiębiorcą, który łączy wysublimowany design z biznesem i jego wyzwaniem.



Oto dokładnie to, czego potrzebuje każdy profesjonalista klarownie planujący własną karierę!

Julia Samman, trenerka biznesu

Dobrze zrozumiałem swoją rolę w organizacji, a także zacząłem skutecznie zarządzać własną karierą!

Dr James Heilman, lekarz i profesjonalny menedżer

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

Tim Lybarger, Encore NEO

Szablon modelu pracy? To przełomowe rozwiązanie dla osób rozpoczynających karierę zawodową!

Randi Millard, Learner2Earner

onepress

Księgarnia internetowa:
onepress.pl

HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-0988-5



9 788328 909885

Cena: 79,00 zł