

ТВОЯ бизнес- модель



Системный
подход
к построению
карьеры

АВТОРЫ:

Тим Кларк, Александр Остервальдер,
Ив Пинье

В СОАВТОРСТВЕ

с армией из 328 практиков 43 стран мира

ДИЗАЙН:

Алан Смит и Триш Пападакос



ТВОЯ бизнес-модель

Business Model YOU

A ONE-PAGE METHOD
FOR REINVENTING
YOUR CAREER

WRITTEN BY
Tim Clark, in collaboration
with Alexander Osterwalder
and Yves Pigneur

DESIGNED BY
Alan Smith and Trish Papadakos

EDITED BY
Megan Lacey

PRODUCTION ASSISTANCE
Patrick van der Pijl

CO-CREATED BY
328 work-life wizards
from 43 countries



John Wiley & Sons, Inc.

ТВОЯ бизнес-модель

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД
К ПОСТРОЕНИЮ
КАРЬЕРЫ

КНИГА СОСТАВЛЕНА
Тимом Кларком
в сотрудничестве
с Александром Остервальдером
и Ивом Пинье

РАЗРАБОТКА МАКЕТА
Алан Смит и Триш Пападакос

СОДЕЙСТВИЕ В ИЗДАНИИ
Патрик ван дер Пийлем

В СОАВТОРСТВЕ
С армией из 328 практиков
43 стран мира



Москва
2013

УДК 331.54
ББК 65.291.6-231
О-76

Редактор М. Савина

Остервальдер А.

О-76 Твоя бизнес-модель: Системный подход к построению карьеры / Тим Кларк в сотрудничестве с Александром Остервальдером и Ивом Пинье; Пер. с англ. — М.: Альпина Пабlishер, 2013. — 258 с.

ISBN 978-5-9614-4367-7

Бестселлер «Построение бизнес-моделей» задал новый стандарт анализа и осмысления бизнес-модели компании. Теперь пришло время воспользоваться этими замечательными инструментами для личностного роста и планирования своей карьеры.

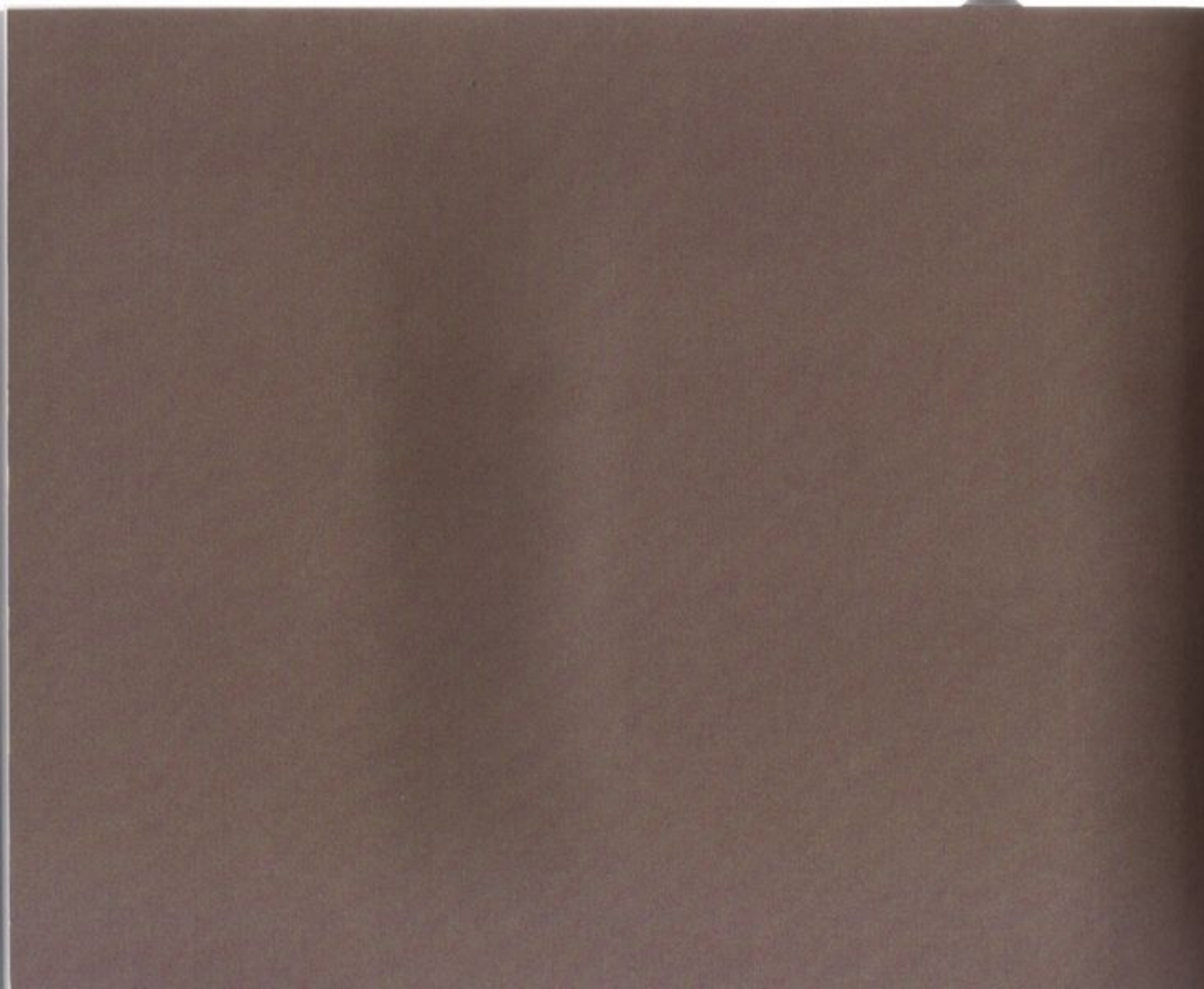
Персональная бизнес-модель поможет определить, как лучше использовать свои сильные стороны и таланты для максимального успеха в жизни, как адаптироваться к переменам, добиться успеха и сохранить чувство удовлетворенности жизнью. Каждый может научиться строить жизнь и карьеру в соответствии со своими интересами и наклонностями и кардинально изменить свои взгляды, т.е. построить свою собственную, уникальную бизнес-модель.

УДК 331.54
ББК 65.291.6-231

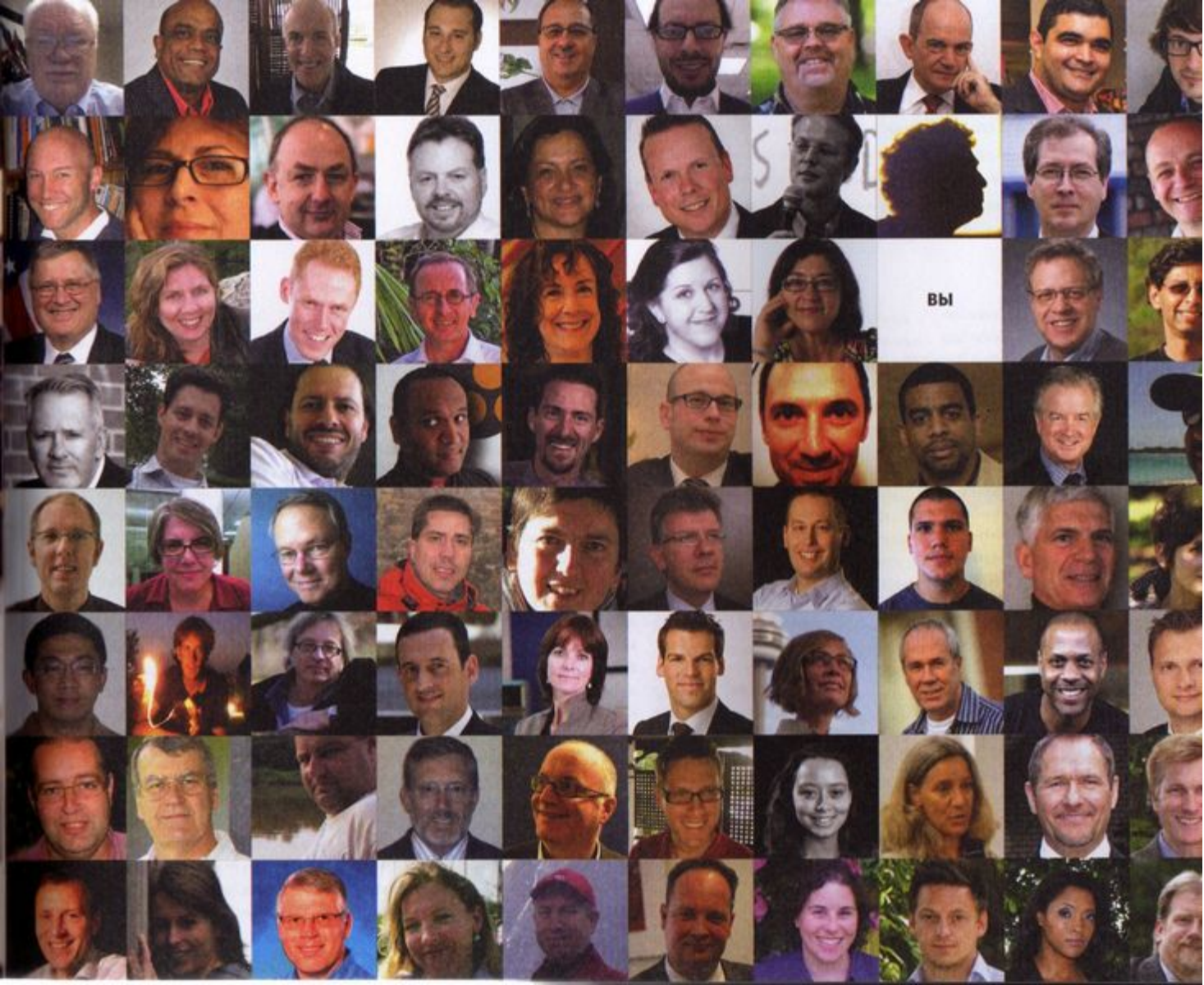
ISBN 978-5-9614-4367-7 (рус.)
ISBN 978-1-118-15631-5 (англ.)

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© Tim Clark, Alexander Osterwalder, and Yves Pigneur, 2012. All rights reserved
© Издание на русском языке, перевод. ООО «Альпина Пабlishер», 2013







В соавторстве с 328 мастерами своего дела...

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

Адж Шах	Брайан Олик	Джейсон Махони	Даниел Сондереттер	Камаль Хассан	Ленни ван Онселен
Ади Шарифф	Брайан Рудер	Дженин Бергер	Даниел Хубер	Камилла ван ден Боом	Ли Хитфилд
Алан Скотт	Бренда Эйхельбергер	Джеффри Креймис	Даниель Бренер	Карин ван Геллен	Ливии Ионеску
Алан Смит	Брижитт Руколь	Джин Брауни	Жако Иемстра	Карл Бурров	Линда Брайант
Александр Остервальдер	Бруно Пинто Гузес Круз	Джинджер Грант	Жан Гасен	Карл Д'Агостино	Лора Степп
Алессандро де Сантис	Брюс Макавариш	Джон Бардос	Желле Бартелс	Карл Скопински	Лоренс Куанг Сун Сенг
Алехандро Лембо	Брюс Хейзен	Джон ван Беек	Жерен Босман	Карлес Эскуэрре Виктори	Лоуренс Траа
Али Хитфилд	Бэорн Кийль	Джон Уарк	Жери де Во	Карлос Хосе Перес Феррер	Лукас Фейерштайн
Аллан Моура Лима	Вероника Торрас	Джон Уоррен	Жери Лефевр	Каролин Клелан	Луци фон Салис
Аллен Майнер	Вики Линд	Джон Циниades	Жизель Делла Меа	Кассиано Фирани	Майки Дойер
Альфредо Осорио Асеньо	Винсент де Йонг	Джонатан Йорк	Жюстен Жюнье	Катаржина Кролек-Вищинска	Маартен Боувуйс
Андре Мальдона Дос Сантос Диас	Габриэль Шалом	Джорджо Касони	Зуне Клок Гудиксен	Катерина Макинтош	Маартен Кооманс
Анна Макроссан	Ганс Шривер	Джорджо Паулетто	Ив Клод Обер	Кевин Фаллон	Майкл Дайла
Анемари Зрен	Гансрудольф Зутер	Джорджи Коллелл	Ив Пинье	Кейко Онодера	Майкл Илс
Анетт Мэсон	Тирл ван Влаймен	Диана Мермигас	Иван Мюллер	Кейт Хэмилсон	Майкл Корвер
Антон де Вет	Грег Крауска	Динеш Налай	Иво Фрилинк	Клаас Петер Фишер	Майкл Руцци
Антон де Тир	Грег Лудун	Джиго Кармо	Йисбранд Капер	Клаудио Д'Уполитто	Майкл Уилкенс
Антонио Люцена де Фариа	Гэри Перси	Дональд Макмайкл	Ин Чжао-Чау	Клаас Роде Ладеби	Майкл Эстабрук
Афроз Али	Давид Слюкс	Дора Луз Гонзалес Баньялес	Иниго Иригоар	Клар Фаллон	Мануэль Грасслер
Бен Кейри	Данило Тин	Д-р Джерри Смит	Иоанна Маццли	Кристиан Лабезин	Марвин Сатерленд
Бен Уайт	Дарси Уолтерс-Роблес	Дуг Гилберт	Иоганн Геверс	Кристиан Шнайдер	Маргаритис Маликорис
Бернд Нюрнбергер	Дастин Ли Уотсон	Дуг Моревуд	Иоханнес Фромман	Кристина Томпсон	Мармеке Верстеер
Бернаи Малони	Дебора Барксолдер	Дуг Ньюдик	Йонас Ертс Холм	Кунталь Триведи	Мармеке Пост
Бертил Шаарт	Дебора Миллз-Скоффид	Дэвид Девасакхайм Эдвин	Йохан Плег	Кушбу Чабриа	Марвин Мюллерс
Бланка Вергара	Дениза Тейлор	Дэвид Хаббард	Йуст де Вит	Кэтрин Смит	Мария Аугуста Орофино
Бо Бронд	Джастин Коутси	Дэйв Кроутер	Йуст Флуитсма	Ламберт Бекс	Марк Аттавей
Боб Фарисс	Джеймс Уайли	Дэйв Уилле	Карина Тэйл	Ласидес Кастильо	Марк Луиди
Брайан Любин	Джеймс Файлс	Дэнниел Пандза	Кай Коллен	Лаури Кулилахти	Марк Махлафин

Марк Нейенхузен
Марк Фриц
Марк Эскадт
Марко ван Гелдер
Маркус Хайнен
Марсело Салим
Мартин Кашински
Мартин Ховитт
Марция Капустин
Марье Нейенхузе
Матс Петтерссон
Маттйис Бобельдик
Меган Лейси
Мелисса Кули
Микаэль Фюр
Мике Лачапелле
Мики Имадзу
Микко Мачила
Микозь Вайс
Мохаммад Кавая
Мэтт Моршек
Мэтт Стормонт
Натали Менар
Натан Роберт Мол
Натаньель Слон
Натасья ла Лай
Ней Грандо
Никол Дали

Ник Найман
Николас Де Сантис
Оливер Бьюкен
Оливье Вавассер
Оркан Газм Кандемир
Паола Валери
Патрик Бетц
Патрик ван дер Пийль
Патрик Кинан
Патрик Куинн
Патрик Робинсон
Пере Лозантос
Петрик де Кёнинг
Питер ван ден Берг
Питер Гонт
Питер Куинлан
Питер Силис
Питер Скайрис
Питер Шрек
ПК Расам
Пола Мерино
Пол Хобкрафт
Пола Азиноф
Равиндер Сетхи
Райен Дijkstra
Раймон Гийо
Райнер Барейсс
Райнер Вальтер

Ральф де Грааф
Ральф Мейер
Рахаф Харфуш
Ребекка Кристина Булхоз
Ренато Нобре
Риаз Петер
Ричард Белл
Ричард Гадберри
Ричард Наррамор
Ричард Шифердеккер
Роберт ван Коолен
Рокки Ромеро
Роланд Вийнен
Рори О'Коннор
Рудольф Грегер
Сан-Юн Чун (Джей)
Сара Коуни
Себастьян Терлув
Сезар Пикос
Сильва
Сильвен Монрей
Симон Каванак
Симон Ягерсма
Симона Веделма
Синди Купер
Скотт Гиллести
Скотт Донигер
Скотт Пропл

Софи Браун
Стив Брукс
Стивен Муди
Стивен Форт
Споарт Вудвард
Споарт Маршалл
Таня Хесс
Татьяна Майя Валуа
Тилл Кремер
Тим Кастелле
Тим Кларк
Тиффани Рейшел
Том Ярдли
Томас Дрейк
Томас Климек
Томас Рёр Кристинсен
Тони Борсаттино
Тони Фишер
Торстен Фальтинес
Трейвис Кэннон
Триш Паладокс
Туфан Карака
Уго Мероли
Ута Бёш
Фернандо Сазнс-Марреро
Филип Галлиган
Филип Шуур
Филипп де Сми

Филипп Руссло
Флорис Веннеман
Флорис Кимман
Френ Мога
Франсиско Барраган
Фред Кун
Фред Рутцус
Френетта Тейт
Фрик Тальсма
Фрик Оукес
Франк Пенкала
Хавьер Гевара
Хайнер Кауфманн
Хинд
Хэнк Бангтон
Чадвар Чаб
Чену Шринивасан
Шадзьян Као
Шарль Кларк
Шерил Рошфор
Шин Коулес
Шон Харри
Эверт Ян ван Хасселт
Эд Воорхаар
Эдвин Круис
Эдгардо Васкес
Эдуардо Педреньо
Эйлин Боннер

Эли Бессо
Элизабет Топп
Эльтье Юисман
Эмбер Люис
Эммануэль Саймон
Энди Робертс
Эндрю Никсон
Эндрю Уорнер
Энт Клей
Энтони Колдуэлл
Энтони Мур
Эрик Зилден
Эрик Клайер
Эрик Леонавичус
Эрик Тени
Эрик Энтони Слит
Эрнест Бюис
Эрнест Худкамп
Эуген Родель
Юрг Гилгарт-Вебер
Ян Шмидген

...из 43 стран





Настоящие первооткрыватели

Адвокат-эколог 176

Аналитик логистических
цепочек 211

Аспирант 76

Блогер 196

Врач 59

Дизайнер-фрилансер 67

Диктор на радио 200

Инженер 61

Инструктор 143

Историк 134

Ищущий 145

Консультант
по построению
карьеры 126

Координатор предприятия
по переработке
отходов 224

Лыжник 97

Менеджер по работе
с клиентами 69

Музыкант 194

Наставник группы
взаимопомощи 163

Онлайн-маркетолог 236

Переводчик 65

Предприниматель 137

Программист 116

Редактор 171

Руководитель группы 202

Секретарь-референт 73

Системотехник 239

Сотрудник рекламного
агентства 75

Специалист по активному
выгуливанию собак 82

Специалист по ИТ 100

Специалист
по продажам 71

Студент-медик 118

Учитель 141

Финансовый
и производственный
директор 233

Фотограф
на свадьбах 63



Шаблон

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

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



Раздумья

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

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



Пересмотр

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

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



Действия

Как сделать все это былью.

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



Дополнения

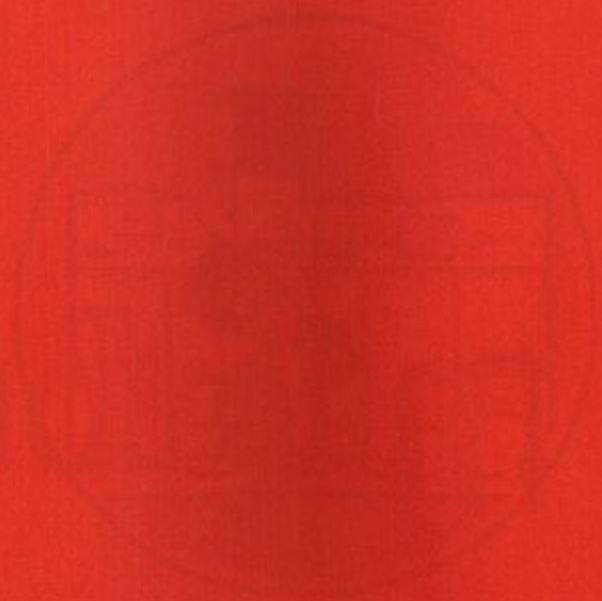
О людях, которые помогли создать эту книгу.

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

Шаблон

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





ГЛАВА 1

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

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

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

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

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

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

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

На базовом экономическом уровне бизнес-модель — **логическая схема, согласно которой организация поддерживает свою финансовую состоятельность**¹.

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

Меняются времена — меняются и бизнес-модели

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

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

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

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

Рассмотрим несколько примеров.

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

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

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

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

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

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

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

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

Люди тоже должны меняться

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

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

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

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

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

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

THE UNIVERSITY OF CHICAGO LIBRARY

100 EAST 57TH STREET, 3RD FLOOR, CHICAGO, ILL. 60637-1508
TEL: (773) 936-3300 FAX: (773) 936-3301

For more information, please contact your local library or the University of Chicago Library
at (773) 936-3300 or <http://www.library.uchicago.edu>

The University of Chicago Library is a member of the Association of American
Libraries (AAL) and the Association of Research Libraries (ARL).

For more information, please contact your local library or the University of Chicago Library
at (773) 936-3300 or <http://www.library.uchicago.edu>

The University of Chicago Library is a member of the Association of American
Libraries (AAL) and the Association of Research Libraries (ARL).

For more information, please contact your local library or the University of Chicago Library
at (773) 936-3300 or <http://www.library.uchicago.edu>

The University of Chicago Library is a member of the Association of American
Libraries (AAL) and the Association of Research Libraries (ARL).

ГЛАВА 2

Шаблон бизнес-модели



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

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

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

чтобы наглядно представить себе, как действует уже существующая организация.

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

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

Для прояснения идеи давайте рассмотрим три предприятия.

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

Второе: фирма Ning. Ning позволяет людям легко и недорого создавать частные социальные сети и управлять ими. Мало у каких компаний (или отдельных лиц) есть деньги или мастера, чтобы построить социальную сеть, обеспечить ее хостинг и администрирование, аналогичные тем, что есть у Facebook. Компания Ning предлагает простую и доступную дешевую замену: шаблон социальной сети с многоуровневой модификацией.

И наконец, Vesta, фирма, оформляющая электронные покупки различных компаний, которые обслуживают ежедневно сотни тысяч клиентов. Обработка подобных сделок в больших объемах сложна и требует надежных мер защиты от подделок и мошенничества, так что немногие компании могут позволить себе самостоятельно разрабатывать и обслуживать такие системы.

Итак, что же общего у этих трех фирм?

Все они получают плату за помощь клиентам в выполнении их работы.

- Jiffy Lube решает для автовладельцев важные проблемы технического обслуживания (при этом сохраняя их гаражи в порядке, а рабочую одежду — в чистоте).
- Клиентами Ning являются те, кому нужна реклама — за небольшие деньги и без необходимости нанимать технического специалиста.
- Vesta помогает фирмам сосредоточиться на особенностях сделок, не связанных со сбором оплаты.

Все просто, не так ли?

Впрочем, в таких сферах, как образование, здравоохранение, правительство, финансы, технологии и право, трактовка понятия «клиента» и «работы» может быть непривычной.

Мышление в рамках бизнес-модели в немалой степени поможет вам распознать и охарактеризовать как своих клиентов, так и работу. В частности, вы научитесь помогать клиентам выполнять ту работу, которую им нужно сделать. При этом узнаете, как заработать больше денег и получить больше удовлетворения от своей работы.

Каждая организация имеет свою бизнес-модель

Поскольку бизнес-модель — это логическая схема, согласно которой организация поддерживает свою финансовую состоятельность, означает ли это, что бизнес-модели существуют только в коммерческих фирмах?

Нет.

Каждое предприятие строится по своей бизнес-модели

Это верно, потому что каждое современное предприятие, коммерческое или некоммерческое, государственное или любое другое, нуждается в деньгах, чтобы выполнять свою работу.

Представьте, например, что вы работаете в NYRR («Нью-Йоркские марафонцы»), некоммерческой организации, которая пропагандирует здоровый образ жизни, проводит состязания по бегу, мастер-классы, а также содержит клиники и базы отдыха. И хотя NYRR — организация некоммерческая, ей все-таки приходится:

- платить зарплату персоналу;
- приобретать разрешения, оплачивать коммунальные услуги и техническое обслуживание, держать юриста и нести прочие расходы;
- приобретать различные принадлежности для мероприятий, вроде таймеров, нагрудных номеров, а также футболки и медали для победителей;
- формировать резервный фонд для дальнейшего расширения.

При этом основной мотивацией NYRR является отнюдь не финансовая выгода, наоборот, ее цель — служить сообществу «клиентов», желающих оставаться здоровыми. Однако даже некоммерческой организации для работы нужны деньги.

Поэтому, как и на любом предприятии, услуги NYRR по выполнению работы клиента должны быть оплачены.

Давайте зададим теперь наши два заветных вопроса о бизнес-модели.

Кто клиент?

Основными клиентами NYRR являются любители бега и другие члены общества, которые в своем стремлении сохранить или улучшить здоровье нуждаются в поддержке и понимании.

К ним относятся и постоянные члены сообщества — те, кто платит, чтобы войти в группу и в результате получить определенные льготы, и те, кто участвует только в конкретных соревнованиях и других мероприятиях.

Какую работу нужно выполнить для клиента?

Главная работа NYRR — устраивать мероприятия, связанные с заботами в зоне Нью-Йорка.

Поэтому NYRR — некоммерческая группа, клиенты которой платят за ее услуги.

А что же организации, которые оказывают клиентам бесплатные услуги? К ним идея бизнес-модели тоже подходит?

Да!

Представьте себе некоммерческую группу, которую мы условно назовем OrphanWatch («Сиротский приют»), — благотворительную организацию, которая дает крышу над головой, пропитание и образование осиротевшим детям. Как и NYRR, этой организации нужны средства, чтобы выполнять свою работу. Например, необходимо:

- закупать продукты, одежду, книги и другие вещи для подопечных;
- платить персоналу;
- арендовать помещение под общежитие/школу, оплачивать коммунальные услуги, платить за обслуживание техники, нанимать юриста и нести прочие расходы;
- формировать резервный фонд для дальнейшего расширения и т.п.

А теперь вернемся к вопросам о бизнес-модели. Но в случае с OrphanWatch ответы будут несколько иными.

Кто клиент?

У OrphanWatch есть два вида клиентов: 1) дети, являющиеся фактическими получателями услуг; 2) дарители и прочие спонсоры, которые, вкладывая деньги и приобретая подарки, изготовленные детьми, поддерживают OrphanWatch и помогают ей выполнять свою работу.

Какую работу нужно выполнить для клиента?

Задач у OrphanWatch тоже две: нужно 1) заботиться об осиротевших детях; 2) обеспечивать крупные благотворительные организации и индивидуальных дарителей возможностями и способами исполнить их филантропические обязанности и/или стремления. В ответ эти клиенты «платят» OrphanWatch подарками, грантами, подписками и закупкой товаров.

Вот ключевой момент: у любой организации, которая оказывает бесплатные услуги одной группе клиентов, должна быть другая группа клиентов, которая субсидирует тех, кто не платит.

Так что сами видите: наши вопросы о бизнес-моделях в полной мере относятся к OrphanWatch, как и к любому коммерческому предприятию.

Суровая правда

Что произойдет с OrphanWatch, если гранты и пожертвования прекратятся?

Организация не сможет выполнять свою миссию. Даже если весь персонал OrphanWatch согласится работать даром, организация будет не в состоянии покрывать все насущные расходы. Останется единственный выход — закрыться.

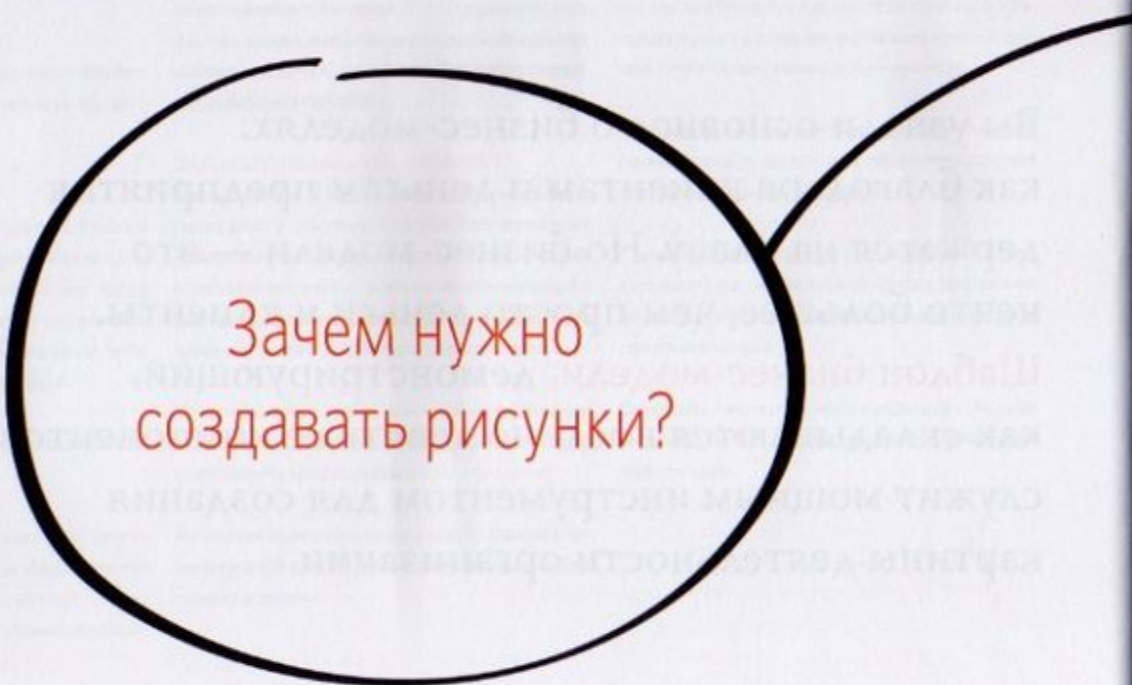
Почти все предприятия, действующие в современной экономике (включая правительства!), сталкиваются с суровой правдой жизни: нет денег — нет бизнеса.

У разных предприятий различные цели. Но, чтобы выжить и процветать, они должны соблюдать логику приобретения средств к существованию. У каждого должна быть жизнеспособная бизнес-модель.

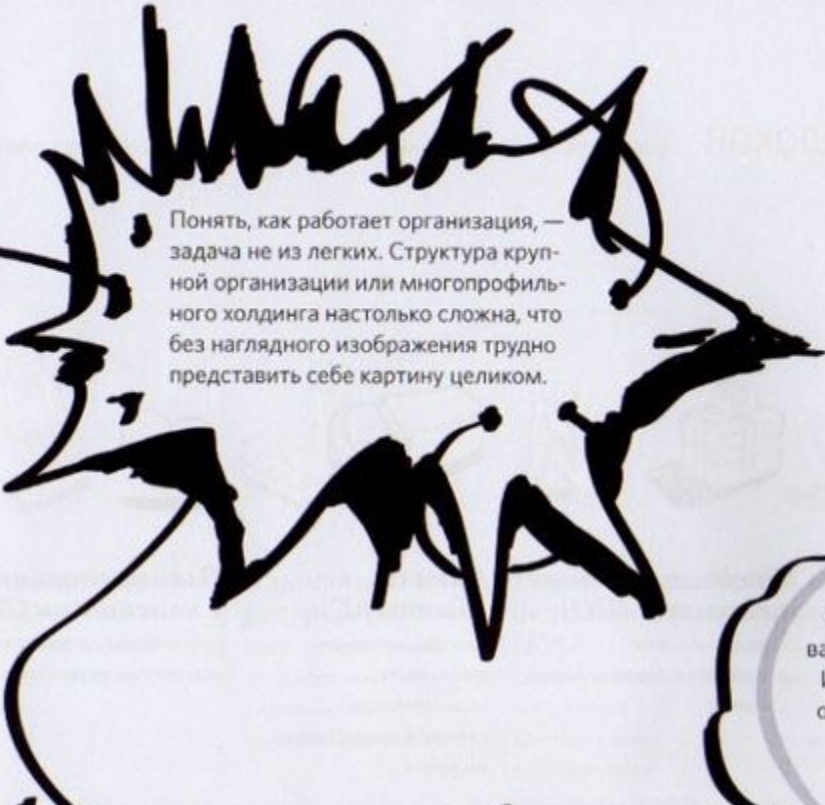
Определить «жизнеспособность» модели просто: денег на выходе должно быть больше, чем на входе. Или по крайней мере столько же.

Вы узнали основное о бизнес-моделях: как благодаря клиентам и деньгам предприятия держатся на плаву. Но бизнес-модели — это нечто большее, чем просто деньги и клиенты.

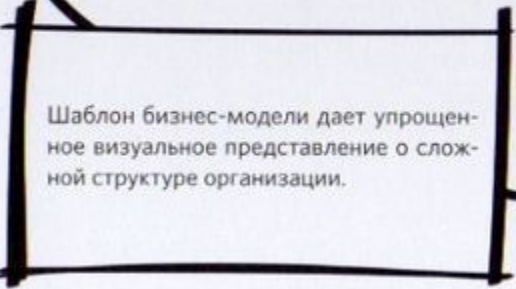
Шаблон бизнес-модели, демонстрирующий, как складываются воедино девять ее компонентов, служит мощным инструментом для создания картины деятельности организации.



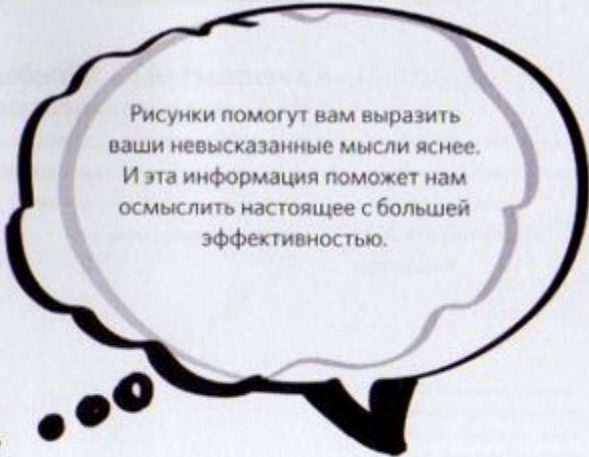
Зачем нужно
создавать рисунки?



Понять, как работает организация, — задача не из легких. Структура крупной организации или многопрофильного холдинга настолько сложна, что без наглядного изображения трудно представить себе картину целиком.



Шаблон бизнес-модели дает упрощенное визуальное представление о сложной структуре организации.



Рисунки помогут вам выразить ваши невысказанные мысли яснее. И эта информация поможет нам осмыслить настоящее с большей эффективностью.

Девять структурных блоков

Схема, по которой организация предоставляет ценность клиенту



Клиенты* (К)

Организация
обслуживает клиентов...



Предоставленная ценность* (ПЦ)

...решая проблемы
или удовлетворяя потребности
клиентов.



Каналы сбыта (КС)

Способы, которыми
организация
взаимодействуют
с клиентами и оказывают
им услуги...



Взаимоотношения с клиентами (ВК)

...устанавливая и поддерживая
взаимоотношения с клиентами.



Доходы* (Д)

Деньги поступают, когда клиенты платят за предоставленную ценность.



Ключевые ресурсы (КР)

Средства, необходимые для предложения и доставки ранее описанных элементов.



Ключевые виды деятельности (КД)

Задачи и действия, необходимые для предложения и доставки ранее описанных элементов.



Ключевые партнеры (КП)

Какие-то виды деятельности передаются на аутсорсинг, а ресурсы — привлекаются со стороны.



Издержки* (И)

Возникают при приобретении ключевых ресурсов, ведении ключевых видов деятельности и работе с ключевыми партнерами.

* В книге «Построение бизнес-моделей» эти структурные блоки называются соответственно: «Потребительские сегменты» (ПС), «Ценностные предложения» (ЦП), «Потоки поступления доходов» (ПД) и «Структура издержек» (СИ).



Клиенты

Организация существует благодаря клиентам.
Без их денег она не выживет.

Каждая организация обслуживает клиентов, объединенных в одну или несколько групп по какому-либо общему признаку (потребности, особенности поведения и т.п.).

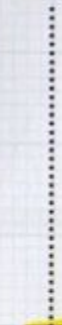
Организации, обслуживающие другие компании, называются межкорпоративными и действуют по схеме «бизнес для бизнеса» (b2b). Организации, обслуживающие потребителей, действуют по схеме «бизнес для потребителя» (b2c).

Некоторые организации предоставляют и платные, и бесплатные услуги. Большинство пользователей Facebook, например, ничего не платят за ее услуги. Однако без сотен миллионов таких «неплательщиков» Facebook ничего не смог бы продать рекламодателям или исследователям. Так что для успеха бизнес-модели компании бесплатные услуги тоже необходимы.

Вот что следует помнить о клиентах:

- разным клиентам нужны разные ценности, каналы сбыта или взаимоотношений;
- одни клиенты платят за услуги, другие — нет;
- есть группы клиентов, оказывая услуги которым, организации зарабатывают немного больше.





Предоставленная ценность

Рассматривайте предоставленную ценность как прибыль, созданную представлением клиенту определенной совокупности услуг или товаров. Способность предоставить исключительную ценность — вот основная причина, почему клиенты отдадут предпочтение одной компании перед другой.

Вот примеры видов предоставленной ценности.

Удобство

Минимум времени, максимум удобства — вот что важно для клиентов. В Соединенных Штатах, например, фирма Redbox устанавливает свои автоматы в местах оживленной торговли, таких как супермаркеты. И у пользователей предлагаемая ими услуга — прокат видеопроигрывателей, DVD- и оптических дисков — очень востребована.

Цена

Часто клиент выбирает услугу за ее низкую стоимость. Skype, например, предоставляет услуги международной телефонной связи гораздо дешевле, чем телефонные компании.

Дизайн

Многие клиенты готовы платить за лучший дизайн товара и/или условия предоставления услуг. Более дорогой, чем аналоги конкурентов, iPod фирмы Apple отличается прекрасным дизайном, а также высоким качеством комплексной услуги по загрузке/прослушиванию музыки.

Бренд, или статус

Некоторые компании предоставляют ценность, предлагая клиентам возможность почувствовать себя людьми исключительными, резко отличающимися от других. Один пример: по всему миру люди готовы платить за роскошные изделия Louis Vuitton. А все потому, что этот бренд демонстрирует хороший вкус, богатство и отличное качество.

Снижение издержек

Оказывая услуги, компании могут способствовать снижению издержек, что в итоге повышает доходы их клиентов. Например, вместо того чтобы держать собственные сервера и совершенствовать телекоммуникационную инфраструктуру, все больше компаний предпочитают пользоваться серверами сторонних фирм (услуги распределенной сети с ретрансляцией пакетов), доступными через Интернет.

Снижение рисков

Клиентов также волнует возможность снижения рисков, в частности связанных с вложением капитала. Такие фирмы, как Gartner, например, оказывают компаниям информационные и консультационные услуги, помогая рассчитать потенциальную прибыль от дополнительных финансовых затрат или совершенствования технологии работы.



Предоставленная ценность

Предоставленная ценность — это то, что клиент получает от покупки товара или услуги. Это может быть экономия времени, денег, усилий, получение дополнительной информации, улучшение качества жизни и т.д.

Каналы сбыта

Каналы сбыта выполняют пять функций.

1. Сообщают о наличии товаров или услуг.
2. Помогают потенциальным клиентам оценить товары или услуги.
3. Дают клиентам возможность купить.
4. Доставляют ценность клиентам.
5. Гарантируют удовлетворение от покупки благодаря персональной поддержке.

Общепринятые каналы сбыта

- Контакты личные или по телефону.
- Сайт или магазин.
- Доставка.
- Интернет (социальные сети, блоги, электронная почта и т.п.).
- Традиционные средства информации (телевидение, радио, газеты и т.п.).

Взаимоотношения с клиентами

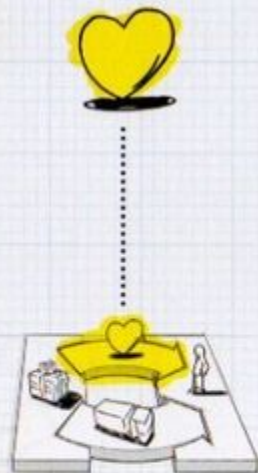
Организация должна четко определить, какой тип взаимоотношений будет установлен с каждым из клиентов. Персональные? Автоматизированные или по принципу самообслуживания? Разовая сделка или подписка?

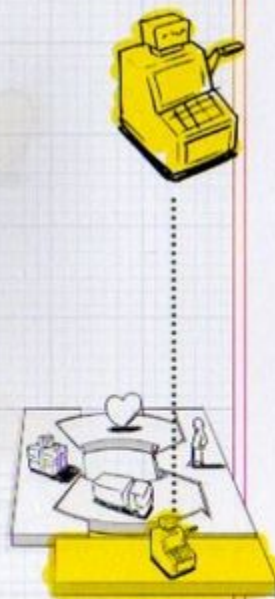
Кроме того, следует уяснить главную цель взаимоотношений с клиентом. Приобретение новых клиентов? Сохранение существующих? Или получение от существующих клиентов большего дохода?

Со временем цель может меняться. Например, на заре развития мобильной связи взаимоотношения операторов с клиентами строились на основе агрессивных стратегий привлечения, которые включали в том числе и предложения бесплатных телефонов.

С насыщением рынка стратегия изменилась, и операторы сосредоточились на удержании клиентов и получении от каждого из них максимальной прибыли.

И еще: все больше компаний (например, Amazon.com, YouTube, а также ООО «Твоя бизнес-модель») создают товары или услуги вместе с клиентами.





Доходы

Организация должна: 1) точно выяснить, за что клиент готов платить; 2) принять тот способ оплаты, который предпочитает клиент.

Существуют две категории доходов: 1) разовый платеж за покупку; 2) циклически повторяющиеся платежи за товары, услуги или послепродажное обслуживание/поддержку.

Рассмотрим несколько видов таких платежей.

Прямая продажа

Это означает, что клиент приобретает права собственника на реальное изделие. Toyota, например, продает автомобили, которые покупатели волены водить, перепродать, разобрать или разбить.

Аренда, или лизинг

Аренда (лизинг) подразумевает передачу клиенту временных прав на исключительное пользование чем-то (номером в отеле, квартирой, автомобилем) в течение определенного срока. Тому, кто берет товар в аренду (арендатору), не приходится платить его полную стоимость, а собственник (арендодатель) регулярно получает доход.

Плата за услуги или пользование

Телефонные компании взимают с клиента поминутную плату за разговор, а служба доставки берет деньги за передачу посылки из одного пункта в другой. У врачей, юристов и других поставщиков услуг оплата почасовая или по результату. Продавцы рекламы, такие как Google, начисляют плату по количеству кликов на баннер или контактов. Службе безопасности платят за постоянное пребывание в боевой готовности и действия по сигналу тревоги.

Оплата подписки

Журналы, онлайн-игры и пользование тренажерными залами становятся доступны после оплаты подписки.

Лицензирование

Владельцы интеллектуальной собственности могут передать права на пользование в обмен на лицензионный сбор.

Брокерские проценты (за посредничество)

Риелторские фирмы, такие как Century 21, получают брокерские проценты, сводя покупателей с продавцами, а кадровые агентства вроде Monster.com — подбирая сотрудников работодателям.



Ключевые ресурсы

Существует четыре типа ключевых ресурсов.

Персонал

Персонал нужен любому предприятию, но есть бизнес-модели, особо зависящие от квалификации персонала. Так, клинике «Майо», например, требуются врачи и исследователи, окончившие лучшие вузы мира. Точно так же и фармацевтические предприятия, такие как Roche, нуждаются в перво-классных ученых и многоопытных продавцах.

Материальные ресурсы

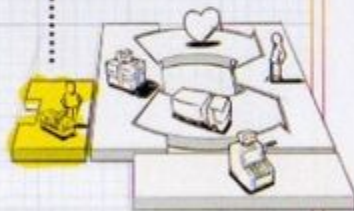
Крайне важными компонентами многих бизнес-моделей являются земля, здания, механизмы и транспортные средства. Amazon.com, например, нуждается в огромных складах с мощными конвейерами и дорогостоящим специализированным оборудованием.

Интеллектуальные ресурсы

К ним относятся нематериальные активы, такие как бренды, методики и системы, программное обеспечение и патенты (или авторские права). У Jiffy Lube®, например, есть развитый бренд, а также собственные методы обслуживания потребителей, которые они по франчайзингу передают любому желающему. Qualcomm, разработчик и поставщик микропроцессоров для широкополосной мобильной связи, построила бизнес-модель вокруг патентов на свои разработки, получая немалый доход от продажи лицензий.

Финансовые ресурсы

К финансовым ресурсам относятся денежные средства, кредитные линии и финансовые гарантии. Ericsson, производитель оборудования для мобильной связи, берет займы у банков, а часть дохода направляет на помощь потребителям при покупке оборудования, что гарантирует размещение заказов у Ericsson, а не у конкурентов.



Надлежащие

Ключевые виды деятельности

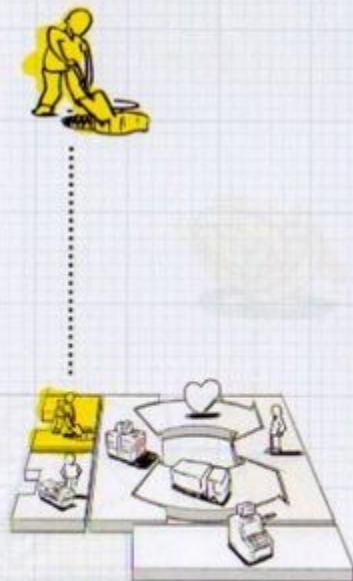
Это самое важное, что должна определить организация при создании бизнес-модели.

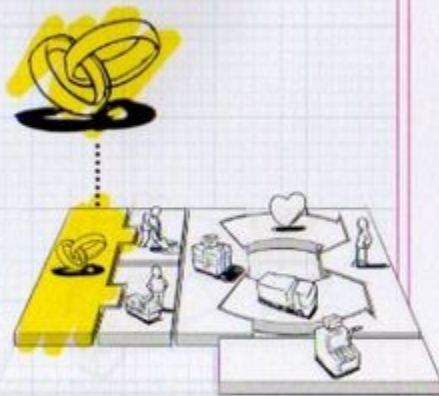
Создание модели охватывает производство товаров, услуги проектирования/разработку/поставки и решение проблем. Для сервисных компаний сюда может входить и подготовка к предоставлению услуг, и предоставление услуг как таковое. Например, парикмахерские услуги «потребляются» по мере их предоставления.

Продажа означает продвижение, рекламу или просвещение потенциальных клиентов относительно ценности услуги или товара. К особым задачам могут относиться коммерческие визиты, разработка/изготовление рекламных объявлений или проведение рекламных акций, обучение или тренинг.

Поддержка помогает организации работать как часы, но напрямую не связана ни с созданием модели, ни с продажей. Это, например, наем сотрудников и выполнение бухгалтерской или другой административной работы.

Мы склонны думать о своей работе в терминах задач — ключевых видов деятельности, — а не в терминах ценности, которую эта деятельность приносит. Но клиент, выбирая организацию, больше интересуется ценностью, которую получит, нежели самой задачей.





Ключевые ресурсы

Их сеть помогает сделать бизнес-модель эффективной.

Партнеры

Организации нет смысла владеть всеми нужными ресурсами или заниматься каждым видом

деятельности. Некоторые действия требуют дорогостоящего оборудования или исключительного

знания дела. Именно поэтому большинство организаций заказывает составление платежных ведомостей

на стороне, в таких компаниях, как Раусхех, которые специализируются на подобной работе.

Партнеры тем не менее могут и выйти за пределы отношений «изготовить — купить». Фирма

по прокату свадебных платьев, флорист и фотограф, например, могут бесплатно «поделиться» друг

с другом клиентами и рекламировать свои услуги на взаимовыгодной основе.

Ключевые ресурсы

Их сеть помогает сделать бизнес-модель эффективной.

Ключевые партнеры

Их сеть помогает сделать бизнес-модель эффективной.

Организации нет смысла владеть всеми нужными ресурсами или заниматься каждым видом деятельности. Некоторые действия требуют дорогостоящего оборудования или исключительного знания дела. Именно поэтому большинство организаций заказывает составление платежных ведомостей на стороне, в таких компаниях, как Раусхех, которые специализируются на подобной работе.

Партнеры тем не менее могут и выйти за пределы отношений «изготовить — купить». Фирма по прокату свадебных платьев, флорист и фотограф, например, могут бесплатно «поделиться» друг с другом клиентами и рекламировать свои услуги на взаимовыгодной основе.

Издержки

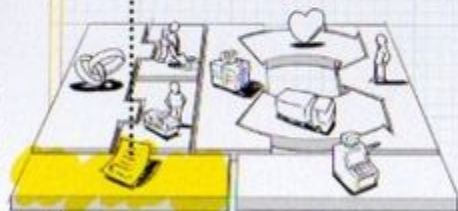
Приобретение ключевых ресурсов, ведение ключевых видов деятельности и работа с ключевыми партнерами — все приводит к издержкам.

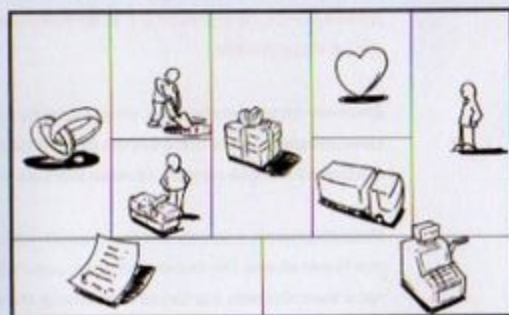
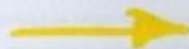
Денежные средства необходимы, чтобы создавать и предоставлять ценность, поддерживать взаимоотношения с клиентами и получать доход. Затраты можно ориентировочно рассчитать после определения ключевых ресурсов, ключевых видов деятельности и ключевых партнеров.

Масштабируемость — важное понятие, связанное как с издержками, так и с общей эффективностью бизнес-модели. Оно означает, что бизнес может справиться с резким увеличением спроса — эффективно обслужить еще больше потребителей, причем не за счет излишнего напряжения сил или снижения качества. В терминах финансов масштабируемость подразумевает, что издержки по обслуживанию каждого «лишнего» потребителя не только не возрастут и даже не останутся прежними, а наоборот, снизятся.

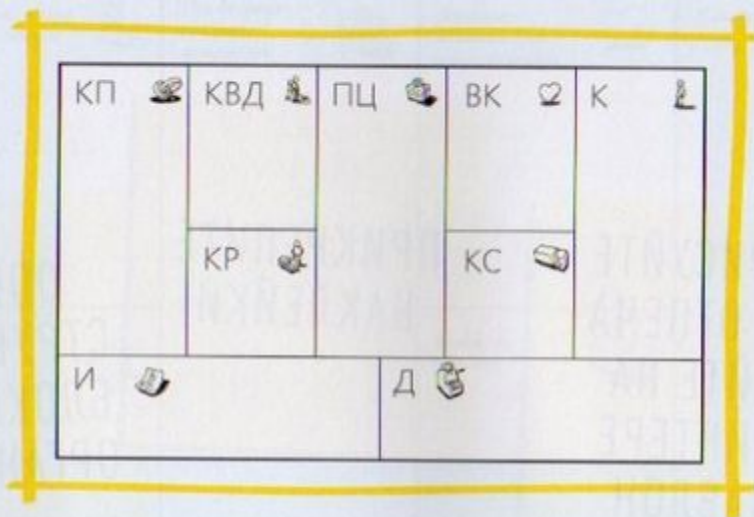
Хорошим примером масштабируемого бизнеса может служить компания — разработчик программного обеспечения. Каждый разработанный программный продукт можно воспроизводить и распространять по низкой цене. Затраты на обслуживание дополнительного потребителя — того, например, кто скачивает программу — по сути равны нулю.

И наоборот, бизнес консультационных фирм и фирм, оказывающих бытовые (или личные) услуги, редко бывает масштабируемым. Каждый час, потраченный на обслуживание дополнительного клиента, — это лишний час времени специалиста: дополнительные издержки по обслуживанию каждого «лишнего» потребителя остаются прежними. Поэтому с финансовой точки зрения масштабируемый бизнес более привлекателен, чем немасштабируемый.





Вместе девять структурных блоков образуют



полезный инструмент: шаблон бизнес-модели.










А теперь — ваша очередь

НАРИСУЙТЕ
ИЛИ ОТПЕЧА-
ТАЙТЕ НА
ПРИНТЕРЕ
ШАБЛОН

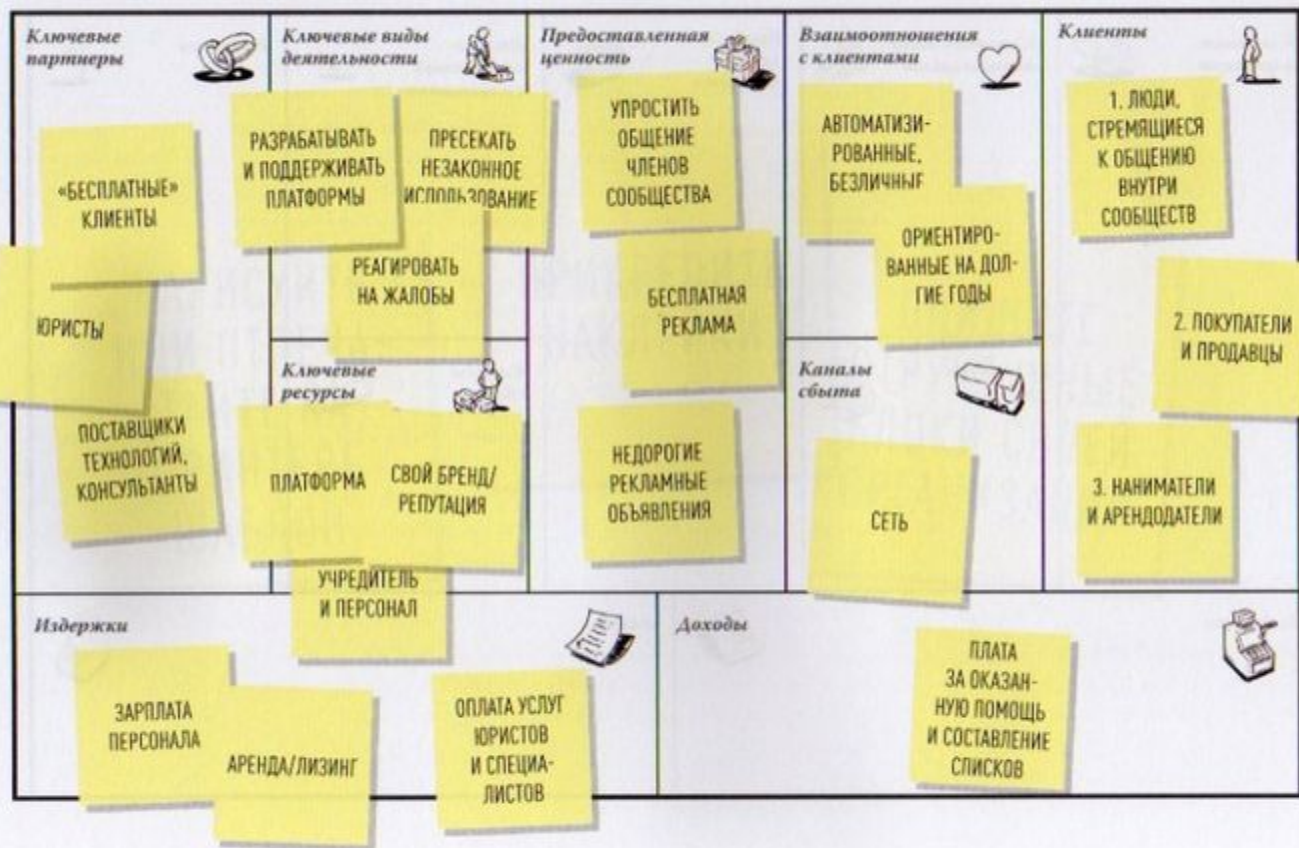
ПРИКРЕПИТЕ
НАКЛЕЙКИ

ОПИШИТЕ
СТРУКТУРНЫЕ
БЛОКИ СВОЕЙ
ОРГАНИЗАЦИИ

Бизнес-модель моей организации

Ключевые партнеры 	Ключевые виды деятельности 	Предоставленная ценность 	Взаимоотношения с клиентами 	Клиенты 
	Ключевые ресурсы 		Каналы сбыта 	
Издержки 		Доходы 		

Бизнес-модель Craigslist*



* Craigslist (дрогон) — торговля (бизнес), названный так по имени основателя Крейга Ньюмарка, — сайт электронных объявлений, пользующийся большой популярностью. — Грин ред

В Craigslist печатаются сгруппированные по темам объявления, которые помогают людям искать работу, жилье, знакомиться друг с другом, а также покупать, продавать и обмениваться услугами и товарами. Компания обеспечивает хостинг 700 сайтов в 70 странах и ежемесячно размещает более миллиона страниц с объявлениями о работе. Несмотря на отсутствие у Craigslist прав юридического лица, эта фирма — одна из самых прибыльных в мире по доходу на каждого сотрудника: при штате 30 человек годовой объем продаж, по мнению аналитиков⁴, превышает \$100 млн.

Клиенты

Большинство клиентов ничего не платят за сервис. Craigslist взимает плату за листинг с работо- и арендодателей в некоторых городах. Эти клиенты и спонсируют «бесплатников».

Предоставленная ценность

Будучи онлайн-сервисом, Craigslist создает предоставленную ценность необычным образом, упрощая связь между членами сообщества. При этом он предоставляет еще одну ценность — сгруппированные по темам бесплатные объявления, которые соотносятся практически с каждой услугой и товаром. Наличие этих ценностей привело к созданию огромной клиентской базы, позволяющей Craigslist предлагать и третью ценность: недорогие, но эффективные рекламные объявления для работо- и арендодателей.

Каналы сбыта

Сервис предоставляется и поддерживается исключительно через Интернет.

Взаимоотношения с клиентами

Пользователи создают, правят и размещают страницы на сайте Craigslist, используя автоматизированный процесс, в который персоналу нет нужды вмешиваться. Даже при модерировании форумов и выявлении мошенников персонал в основном полагается на пользователей. Craigslist заостряет внимание на оптимизации пользовательского опыта для существующих клиентов вместо того, чтобы вводить новшества и тем самым привлекать новых клиентов.

Поступление доходов

Доходы Craigslist создаются только работо- и арендодателями (клиентская группа 3).

Ключевые ресурсы

Ресурсом номер один для Craigslist служит его «платформа». Это автоматизированный механизм, или «движок», который обеспечивает клиентам взаимодействие. Еще одним ключевым ресурсом являются репутация основателя Craigslist — Крейга Ньюмарка и его философия служения обществу, а также репутация и философия генерального директора и сотрудников фирмы.

Ключевые виды деятельности

Главный вид деятельности Craigslist — развивать и поддерживать свою платформу. Подумайте об этом вот в каком ключе: Google может завтра, не моргнув глазом, потерять 100 инженеров, но, если его веб-сайт зависнет на день, случится ката-

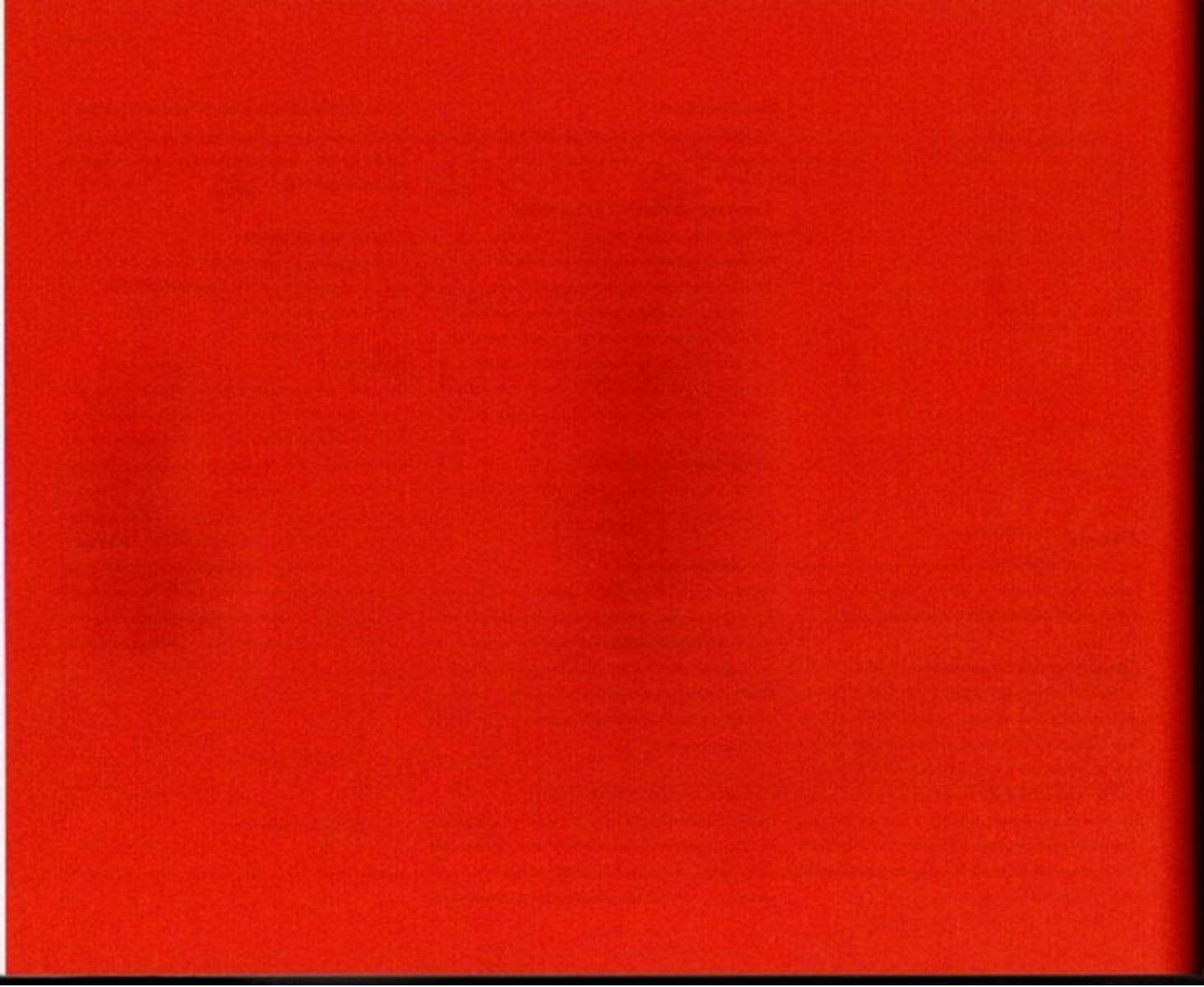
строфа. В определенном смысле это верно и для Craigslist. Помимо развития и поддержки платформы сотрудники занимаются борьбой с хакерами, спамерами и другими незаконными пользователями.

Ключевые партнеры

Важнейшими партнерами Craigslist являются «бесплатные» клиенты, ибо они стремятся поддерживать честность и вежливость в кругу пользователей.

Издержки

Как частная компания, Craigslist не обязана раскрывать свои доходы или прибыль. Но компания имеет скромный офис и небольшой штат, поэтому ее затраты являются крошечными по сравнению с такими онлайн-гигантами, как Facebook, Twitter или eBay. К основным текущим расходам относятся зарплата сотрудников, оплата сервера и инфраструктуры и плата за аренду офиса. Востребованность в промышленности и использование в сторонних проектах говорят о том, что у компании периодически возникает необходимость в услугах юристов и иных специалистов. Некоторые даже полагают, что эти расходы фактически превышают все другие издержки.



ГЛАВА 3

Шаблон персональной бизнес-модели



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

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

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

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

ПЕРСОНАЛЬНОЙ Шаблон бизнес-модели

<p>Ключевые партнеры</p>  <p>КТО ПОМОГАЕТ ВАМ</p>	<p>Ключевые виды деятельности</p>  <p>ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ</p>	<p>Предоставленная ценность</p>  <p>КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ ОКАЗЫВАЕТЕ ПОМОЩЬ</p>	<p>Взаимоотношения с клиентами</p>  <p>КАК ВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТЕ</p>	<p>Клиенты</p>  <p>КОМУ ПОМОГАЕТЕ ВЫ</p>
<p>Издержки</p>  <p>ЧТО ВЫ ВКЛАДЫВАЕТЕ</p>		<p>Доходы</p>  <p>ЧТО ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ</p>		

Ваша первая персональная бизнес-модель. Пора заняться проектом!

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

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

ЭТИ ПЕРВО-
ОТКРЫВАТЕЛИ
ПОМОГУТ ВАМ
С КАЖДЫМ
ИЗ СТРУКТУРНЫХ
БЛОКОВ

Для каждого структурного блока — своя персональная история

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

Ключевые ресурсы

(Кто вы есть / чем владеете)



Организации могут привлечь значительные кадровые, финансовые, материальные и интеллектуальные ресурсы людей, деньги, оборудование, недвижимость и интеллектуальную собственность. Люди же ограничены в ресурсах — им приходится полагаться в основном на себя. Ваши персональные ключевые ресурсы включают то, чем являетесь вы сами: 1) ваши интересы; 2) способности и навыки; 3) личностные качества, а также то, чем вы владеете: знания, опыт, личные и профессиональные контакты и прочие материальные и нематериальные ресурсы или активы.

Ваши интересы — то, что вас привлекает — вполне могут стать самым драгоценным вашим ресурсом. Потому, что интересы — движущая сила вашей карьеры. **Включите ваши главные интересы в структурный блок ключевых ресурсов.**

Следом идут способности и навыки. Способности — это природные, врожденные таланты благодаря им вам многое удастся без труда. **Перечислите** то, что присуще именно вам: например, пространственное мышление, умение координировать работу, технические способности. Навыки — тоже своего рода таланты, но приобретенные в результате обучения и практики. **Перечислите** и их: например, умение ухаживать за больными, проводить финансовый анализ, строить здания, разрабатывать компьютерные программы. А в качестве

завершающего штриха **опишите свои личностные качества** (на данный момент): например, умение понимать других, трудолюбие, общительность, уравновешенность, чувство собственного достоинства, дружелюбие, обязательность и т. д.

Естественно, представление о самом себе включает больше, чем интересы, способности, навыки и личностные качества: сюда также входят жизненные ценности, интеллект, чувство юмора, образование, цели и многое другое. Тем не менее давайте перейдем к тому, чем вы владеете. Сюда относятся материальное имущество и нематериальные активы. Если, например, у вас есть сеть профессиональных контактов, сделайте ее **набросок**. Можно также **записать** обширный технический опыт, прочную профессиональную репутацию, интеллектуальное лидерство в определенной области, любые публикации и/или другую интеллектуальную собственность — все это ваши достижения.

И наконец, **запишите** любое, находящееся в личной собственности материальное имущество, необходимое или потенциально полезное для работы, в частности транспортные средства, инструменты, спецодежду, деньги или физические активы, необходимые для построения карьеры и т. д.



Конкретный пример:
Ключевые ресурсы

Примечание:

РЕСУРС – ВЫ САМИ

Род деятельности:

ВРАЧ

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

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

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

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

Сегодня Аннабель является директором некоммерческого фонда Kids Chain for Diabetes.



Имя: **д-р Аннабель Саингерленд**

Ключевые виды деятельности

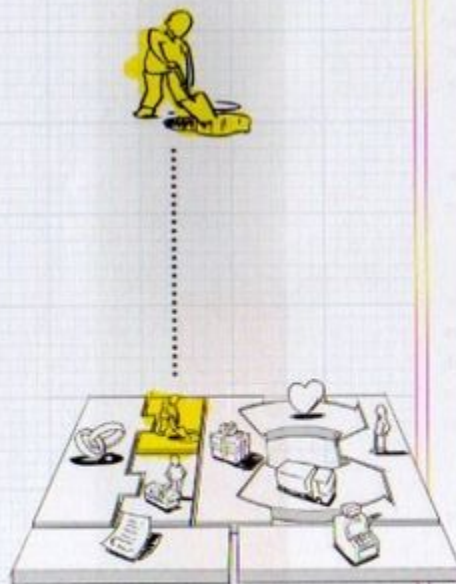
(Что вы делаете)

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

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

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

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





Конкретный пример:
**Ключевые виды
деятельности**

Примечание:

ОТ НАВЫКОВ К ЦЕННОСТЯМ

Род деятельности:

ИНЖЕНЕР

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

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

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

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

Имя: **Стив Брукс**



61

Клиенты

(Кому помогаете вы)

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

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

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

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

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

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

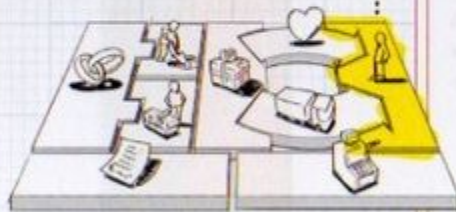
Кто зависит от вас или результатов вашей работы? Эти люди, возможно, и не платят вам напрямую, но общий результат вашей работы — причина, по которой вы продолжаете получать плату — зависит от качества услуг, оказываемых вами своим коллегам.

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

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

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

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





Конкретный пример:

Клиенты

Примечание:

ПЕРЕПИСАТЬ ИСТОРИЮ КЛИЕНТА

Род деятельности:

ФОТОГРАФ НА СВАДЬБАХ

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

«А чем вы занимаетесь?» — поинтересовался руководитель.

«Фотографирую на свадьбах», — ответила она.

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

«Ну, в некотором роде... да».

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

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



Имя: **Трина Боуэрман**

63

Предоставленная ценность

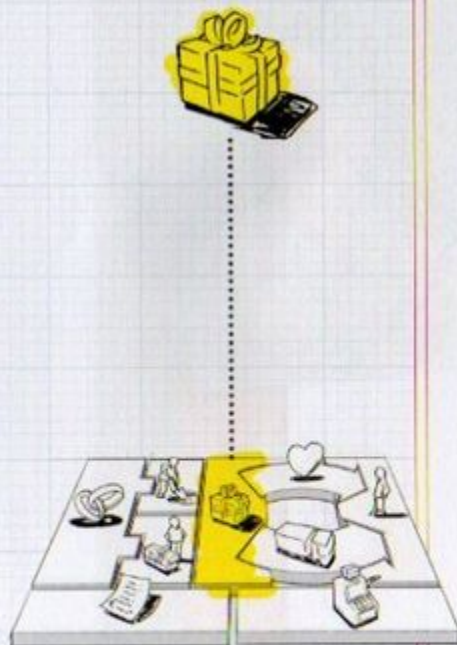
**(Каким образом
вы оказываете помощь)**

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

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

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

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





Конкретный пример:

Предоставленная ценность

Примечание:

НАЙТИ НАСТОЯЩУЮ РАБОТУ

Род деятельности:

ПЕРЕВОДЧИК

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

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

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

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

Мика растерялась.

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

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

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

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





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

Каналы сбыта

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

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

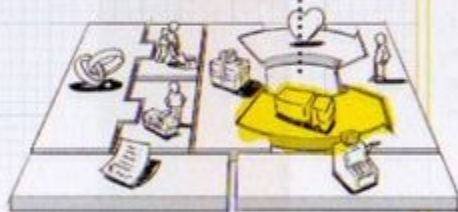
1. Как потенциальные клиенты поймут, чем вы можете им помочь?
2. Как они определяют, приобретать ли вашу услугу?
3. Каким образом они ее приобретут?
4. Каким образом вы доставите клиентам приобретенное?
5. Как вы убедитесь, что клиент доволен?

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

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

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

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





Конкретный пример:

Каналы сбыта

Примечание:

КАНАЛЫ МОЖНО И НУЖНО МЕНЯТЬ

Род деятельности:

ДИЗАЙНЕР-ФРИЛАНСЕР

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

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

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

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

Имя: **Кен Тиммерман**

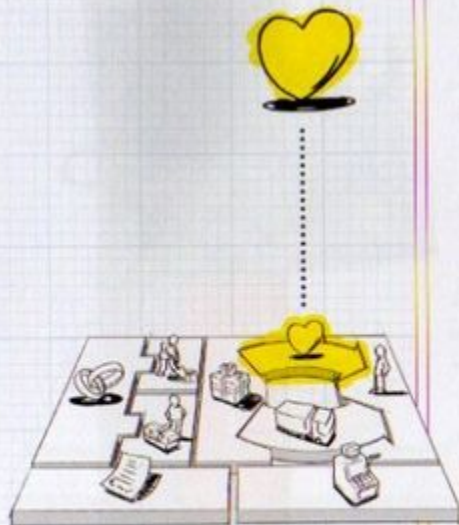


67

Взаимо- отношения с клиентами

(Как вы взаимодействуете)

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





Конкретный пример:
**Взаимоотношения
с клиентами**

Примечание:

ОБЩЕНИЮ ЛУЧШЕ БЫТЬ ДРУЖЕСКИМ

Род деятельности:

МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ

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

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

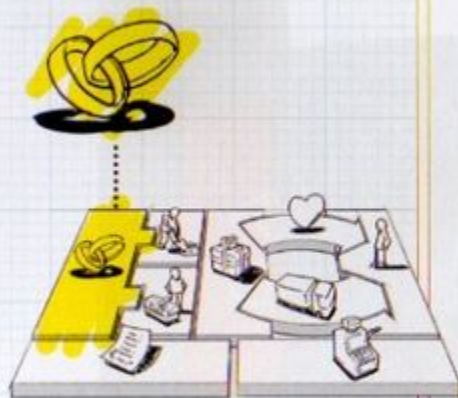
Уайли предложил Джессике при любой возможности звонить клиентам по мобильному. Она последовала совету, и вскоре ее отношения с клиентами стали гораздо теплее. Телефонный разговор зачастую был более результативным и создавал взаимопонимание и симпатию, которые сохранялись и при личной встрече.



Ключевые партнеры

(Кто помогает вам)

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





Конкретный пример:
Ключевые партнеры

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

Род деятельности:

СПЕЦИАЛИСТ ПО ПРОДАЖАМ

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

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

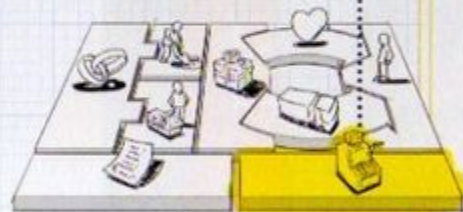
Пересмотрев свою персональную бизнес-модель, Джон понял, что слияние принесло ему новый круг внутренних ключевых партнеров, которые для его личного успеха были почти столь же важны, как и внешние клиенты. И признал, что его стиль «руки прочь от моих дел» устарел. Джон решил: пора представлять требуемые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



Доходы

(Что вы получаете)

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





Конкретный пример

Поступление доходов

Примечание

ПЕРЕОСМЫСЛИТЬ ДОХОДЫ

Род деятельности

СЕКРЕТАРЬ-РЕФЕРЕНТ

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

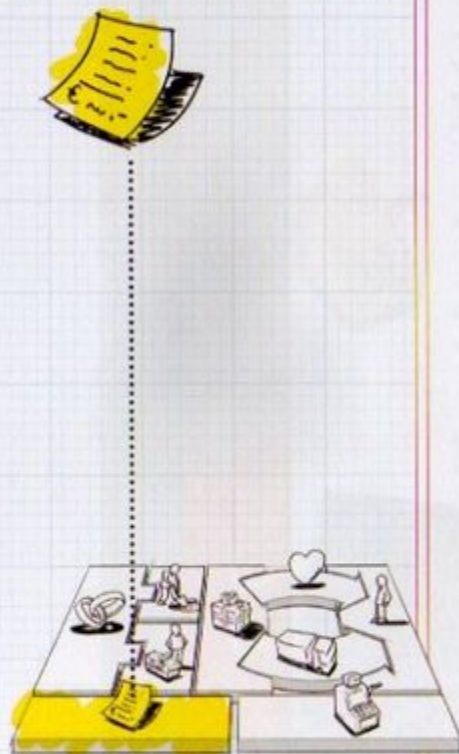
По мере роста бизнеса PwC изменяла штатное расписание, добавив должностей, аналогичных той, что занимала Джет. Но текучесть кадров оказалась большой, и Джет приходилось все время обучать новичков, вваливая на себя дополнительные и более тяжелые обязанности. Десять лет спустя Джет стала для фирмы незаменимой,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

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

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

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





Издержки

(Что вы вкладываете)

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

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

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

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



Конкретный пример.

Издержки

Примечание:

**КАКОВЫ ДЕЙСТВИЯ –
ТАКОВЫ И РАСХОДЫ**

Род деятельности:

СОТРУДНИК РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА

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

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

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

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

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

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



Имя: **Марк Деггинджер**



Крис Бернс

Урок

Главное:

ХОЗЯИН РАБОТЫ – КЛИЕНТ

Род занятий:

АСПИРАНТ

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

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

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

И что же? Клиентов стало больше, чем прежде.

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


Приравнивание ключевых видов деятельности к ценности

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

Принадлежность работы

Крис с самого начала ощутила себя «хозяйкой» работы, которую выполняла. Клиенты же полагали ее задачей более узкой — «улучшить удобочитаемость и стиль статьи». Когда она напоминала клиентам, что их работа — опубликовать статью и лишь она одна может в этом помочь, ее ценность (и репутация) взлетала до небес.

Как Крис пересмотрела персональную бизнес-модель

<p>Ключевые партнеры</p>  <p>Члены приемной комиссии</p>	<p>Ключевые виды деятельности</p>  <p>РЕДАКТИРОВАНИЕ, ПЕРЕПЕЧАТКА, ИССЛЕДОВАНИЯ</p> <p>МАРКЕТИНГ</p> <p>Ключевые ресурсы</p>  <p>ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ В ДЕЛЕ, ПРЕВОСХОДНАЯ МАНЕРА ПИСЬМА, ОТЛИЧНЫЕ РЕДАКТОРСКИЕ НАВЫКИ, ДОТОВНОСТЬ, ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ</p>	<p>Предоставленная ценность</p>  <p>УЛУЧШИТЬ УДОБЧИТЕЛЬНОСТЬ И СТИЛЬ СТАТЬИ</p> <p>ПОМОЩЬ В ПУБЛИКАЦИИ В ВЕДУЩИХ АКАДЕМИЧЕСКИХ ЖУРНАЛАХ</p>	<p>Взаимоотношения с клиентами</p>  <p>ПЕРСОНАЛЬНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ, ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ</p> <p>Каналы сбыта</p>  <p>E-MAIL, SKYPE, ИНТЕРНЕТ</p>	<p>Клиенты</p>  <p>УНИВЕРСИТЕТСКИЕ ПРОФЕССОРА, БОЛЬШЕЙ ЧАСТЬЮ ИЗ ЕВРОПЫ</p>
<p>Издержки</p> <p>ВРЕМЯ, ЭНЕРГИЯ, СТРЕССЫ ИЗ-ЗА НЕОБХОДИМОСТИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ</p> <p>ВРЕМЯ, ЭНЕРГИЯ НА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, МАРКЕТИНГ</p> 		<p>Доходы и прибыль</p> <p>ПЛАТА ЗА РЕДАКТИРОВАНИЕ</p> <p>ПОВЫШЕНИЕ ОПЛАТЫ</p> 		

Раздумья

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





ГЛАВА 4

КТО ВЫ?



Главное:

СОВМЕСТИТЬ ХОББИ И РОД ЗАНЯТИЙ

Род занятий:

СПЕЦИАЛИСТ ПО АКТИВНОМУ ВЫГУЛИВАНИЮ СОБАК

Потеряв работу фотографа-профессионала, Андреа Уэллман постаралась не паниковать и не кинулась очертя голову в ближайшее бюро по трудоустройству, не стала размещать на сайте Craigslist предложение своих услуг и просить денег у родных.

Вместо этого она заполнила свое неожиданно опустевшее расписание встречами, которые пропустила, пока работала, — встречами с самой собой.

Желание поддаться искушению и ухватиться за любую работу, лишь бы что-то заработать, было очень сильным. По счастью, потребность задуматься о своей жизни (и новой бизнес-модели) победила. «Пока меня не уволили, — рассказывает Андреа, — я действовала на автопилоте. А теперь, считаю, получила возможность обрести контроль над своей карьерой».

У Андреа есть два «лунтика»: собаки и бег. Уроженка Сен-Бернара, она и дня не жила без четвероногого друга. И хотя к бегу пристрастилась несколько позже, пробежать добрых восемь километров, а то и марафонскую дистанцию она любит не меньше, чем своих питомцев. А за несколько месяцев до увольнения она смогла объединить эти хобби: начала бегать со своим щенком Молли. Потом как-то прихватила собаку своего друга, и вот они трое уже меряют ногами и лапами улицы Сизтла.

Потеряв работу, Андреа продолжала бегать с Молли. А поскольку времени у нее стало больше, то помогала друзьям с их собаками. «Они сохранили мне душевное здоровье, — рассказывает она. — Все, конечно, не так уж и страшно, но, бегая с ними, я чувствовала себя счастливой — какой-то бесценной, восторженной, что ли».

Как-то раз, листая журнал Runner's World, Андреа прочла историю о смене карьеры. «Оказалось, в Чикаго живет парень, бегающий с собаками целый день, — вспоминает она. — И это единственное его занятие!» Поначалу Андреа скептически отнеслась к мысли, что можно зарабатывать себе на жизнь, таким образом выгуливая собак. Но потом встретила с тем парнем. И он действительно профессионал — специалист по активному выгуливанию собак, и бегает с ними полный день.

Андреа незамедлительно обзвонила друзей. Рассказала о чикагском парне и поинтересовалась, не будут ли они платить ей за то, что она бегает с их собаками. К ее удивлению, друзья согласились. «Они сказали, что заметили, насколько лучше чувствуют себя собаки, после того как я стала с ними бегать», — рассказывает Андреа. — Мои друзья поняли, что пробежки благотворно действуют на самочувствие их питомцев, и были счастливы найти такого работника».

Андреа ликовала.

Поначалу ее заработки даже нельзя было назвать доходом — так, мелочевкой, лишь бы ноги не протянуть. Но друзья, довольные новой услугой, рассказали о ней своим друзьям, на работе, в клубах. И неожиданно Андреа стали звонить совершенно незнакомые люди и просить о помощи. У нее аж дух захватило. «Честно говоря, я и не думала об этом как о "настоящей" работе», — говорит девушка. — Я никогда не отказывалась прихватить с собой еще одну собаку, но только потому, что люблю это занятие и вижу, что оно нравится и собакам».

Желающих доверить ей своих питомцев становилось все больше, и в конце концов Андреа поняла, что с этих «собачьих» доходов она может платить за квартиру. Через несколько месяцев оплата покрывала большую часть расходов. А в один прекрасный день Андреа осознала, что начиналось как простое времяпрепровождение, превратилось в профессию, и она стала относиться к бегу с собаками как к бизнесу. Теперь она добавила страховку домашних животных, получила сертификат на право проведения сердечно-легочной реанимации у животных, создала свой сайт.

Сегодня Андреа, бегая с собаками, зарабатывает вполне достаточно, чтобы вести полноценную жизнь. У нее уже более 50 клиентов; она сама уже не справляется и нанимала помощников. Все предстало перед ней это делает бизнес стоящим. «Моя работа превратилась в нечто большее, чем реализация мечты», — говорит она. — Я открыла дорогу другим, и мне это принесло невероятное удовлетворение».



Работу своей мечты легче
создать, чем найти, поскольку
отыскать ее очень непросто.
Созидание же требует лишь
знаний о самом себе.



Открыть себя

«Многим, кто ищет работу своей мечты, это не удастся, потому что они мало знают не о рынке труда, а о самих себе», — говорит Ричард Боллс, автор руководства по построению карьеры «Какого цвета ваш парашют?» (What Color is Your Parachute?)^{*}, остающегося бестселлером вот уже более 40 лет⁵. Работу своей мечты легче придумать, чем найти, поскольку отыскать ее очень непросто. Созидание же требует лишь знаний о самом себе.

Впрочем, как в случае с Андреа, для того чтобы мы основательно задумались о своей карьере и своей жизни, требуется какой-то переломный момент: например, потеря работы или крах бизнеса. Без этого всесторонний самоанализ кажется нам чем-то до жути эгоистичным. Но, по словам Боллса, размышления о себе вовсе не эгоизм, ибо касаются тех качеств каждого человека, в которых мир более всего нуждается.

Если хорошенько задуматься о сути своей жизни ещё до переломного момента, награда за предусмотрительность не заставит себя ждать, поскольку вам удастся избежать крушения иллюзий. Человек, живущий в гармонии с самим собой, более расположен помогать другим.

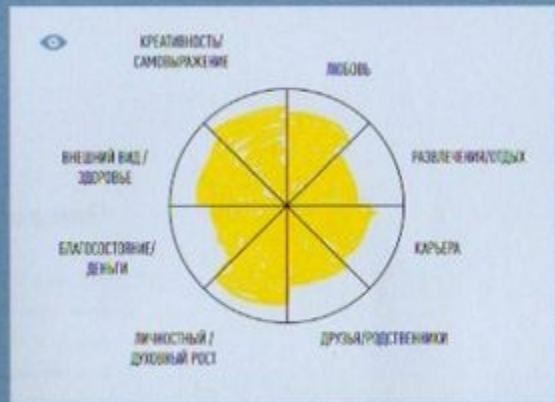
Но если нам ничего не угрожает, что может подтолкнуть нас к самоанализу?

^{*} Боллс Р. Какого цвета ваш парашют? — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Мир за пределами работы

Специалисты по построению карьеры иногда побуждают своих клиентов погрузиться в процесс самоанализа с помощью Колеса бытия. Существуют разные варианты Колеса, но в каждом представлен ряд тем или сфер интересов, таких как внешний вид / здоровье, карьера, благосостояние / деньги, личностный / духовный рост, друзья / родственники, развлечения / отдых, любовь, креативность / самовыражение и образ жизни / искусство.

Надо выбрать восемь тем, наиболее вас волнующих, и распределить по сегментам Колеса.



Игра с Колесом бытия

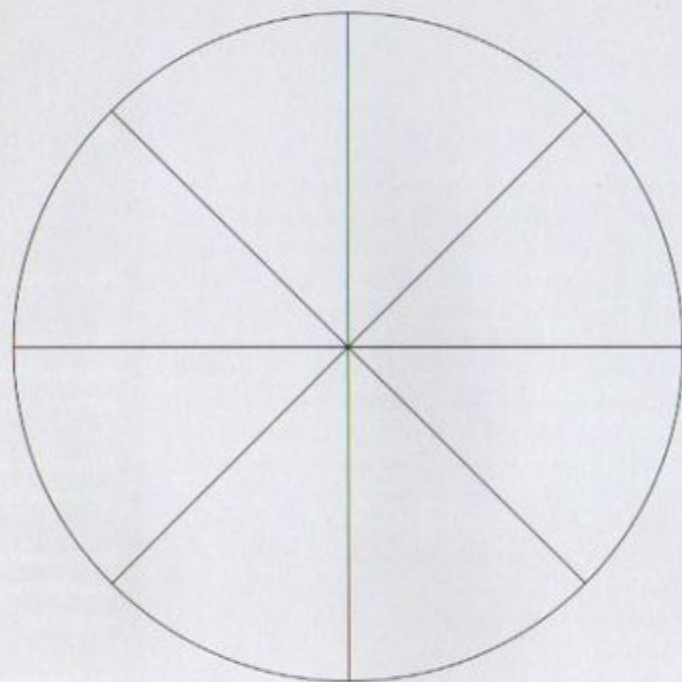
- Выберите восемь тем из числа вышеперечисленных (или напишите свои).
- На отдельном листе бумаги (см. схему Колеса на с. 87) нарисуйте круг, разделите его на восемь секторов, напишите в каждом одну из тем и на каждой грани сектора точкой поставьте уровень своей удовлетворенности, исходя из того, что центр Колеса — это нулевая удовлетворенность, а периметр — «полная».
- Затем соедините все точки и закрасьте получившуюся в центре фигуру.

Полностью закрашенный круг означает, что вы совершенно удовлетворены всеми аспектами своей жизни. Если остались «светлые» места, как на рисунке сверху, значит какие-то стороны вашей жизни требуют пристального внимания.

Консультанты по построению карьеры, получив выполненное задание, иногда закрашивают другим цветом недостающие участки в каждом сегменте, обозначая тот уровень, к которому клиент стремится.

Тем самым они напоминают клиентам, что все расставляют приоритеты по-разному: например, закрашенный наполовину сегмент друзей / родственников для одного человека может означать уровень достаточный, а для другого — неприемлемо низкий.

Игра с Колесом бытия помогает определиться с главными интересами в жизни и в то же время напоминает о тех жизненных сферах, которые могут быть так же важны, как работа, или быть еще важнее.



Ответ на вопрос «Кто я?»

Поразмыслив, какое место работа и другие дела занимают в вашей жизни, вы, возможно, заметили некоторую диспропорцию. Как восстановить равновесие?

Помните, как возросло у Андрея удовлетворение жизнью после того, как она нашла новую, более интересную цель? Она стала заниматься тем, что всегда любила. И, оказывается, то, чем мы наслаждались детьми, способно освещать наш путь, когда мы стали взрослыми.

В детстве мы всегда точно знаем, кто мы и чем нам нравится заниматься, даже если под рукой нет словаря, чтобы все растолковать.

Но, по выражению Маркуса Бакингема, в какой-то момент «детская ясность загуманивается и вы начинаете больше прислушиваться к окружающему миру, чем к себе. Мир ведь так называем, и вот уже вы отстраиваетесь от себя, чтобы подстроиться к его требованиям».

Есть смысл предположить, что наша карьера и все ценности определяют не наши, а чужие надежды. Нередко родные, ровесники и учителя убеждают нас строить карьеру по их выбору, руководствуясь «безопасностью», «стабильностью», «респектабельностью», «хорошей зарплатой» или еще чем-то.

Впрочем, с чужими надеждами связана еще одна проблема: мы можем считать их своими, поскольку стремление к общественному признанию легко одерживает верх над нашими внутренними ориентирами.

Но что если чужие надежды не так уж нам и полезны?

Давайте попробуем провести один эксперимент.



Мысленно вернитесь на 20 лет назад.

Чем вам нравилось заниматься?

Что доставляло вам удовольствие — игры, хобби, спорт, внеклассная работа или школьные занятия?

Припомните свои врожденные склонности.

Вспомните, чем тогда вы могли заниматься часами, забыв обо всем на свете.

За какими занятиями время летело стремлой?

Запишите свои мысли на следующей странице.



Важные интересы, ваш выход!

Вам еще доставляет удовольствие заниматься тем, что вас радовало в детстве? Эти интересы все еще часть вашего Колеса бытия?

По наблюдениям Бакингема, многие забросили «ребяческие забавы», чтобы посвятить себя делам серьезным — науке, работе или подготовке к зарабатыванию на жизнь, как и положено взрослым.

Возможно, мы отказались от детских увлечений, считая, что они не могут радовать взрослого человека.

Разумеется, люди со временем меняются, учатся жить сообразно обстоятельствам, но наши индивидуальные особенности, увлечения и интересы, по мнению исследователей, с детства до старости практически неизменны⁷.

Поэтому, даже достигая в привычном смысле успехов, мы, как и Карол, консультант по построению карьеры, о которой рассказано на с. 126, часто таим в душе мечты детства.

Если взрослый человек не в состоянии признать и реализовать свои увлечения хоть в какой-нибудь форме, он рискует прожить жизнь, так и не испытав полного счастья.

Каждый из нас несет в душе тайную жажду — жажду, которая с годами часто становится тайной печалью. Жажда эта у каждого своя, поскольку является самым затаенным желанием, нереализованной мечтой. И лишь до той степени можно ощутить свою жизнь полной, достойной, до какой мы — каждый из нас — окажемся в состоянии проявить суть собственного сердца.

Джордж Киндер⁸

Сложные роли

Вы задумались о своей работе, собственных интересах и годах детства. А теперь с помощью следующих упражнений серьезно обдумайте вопрос самоопределения в том ключе, который поможет реорганизовать вашу трудовую жизнь.



Ричард Боллас — пожалуй, самый влиятельный в мире консультант по построению карьеры — разработал прекрасный способ правильно ответить на решающий вопрос «Кто я?».

Возьмите десять чистых листов бумаги. На каждом напишите: «Кто я?»

А ниже на каждом листе дайте по одному ответу на этот вопрос.

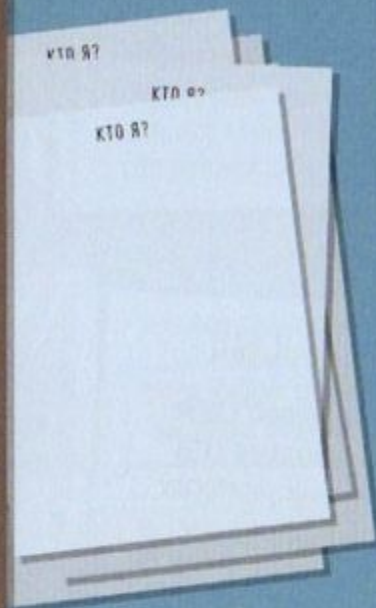
Закончив, просмотрите все десять листов и конкретизируйте то, что написали. Добавьте следующее: 1) почему вы это написали; 2) что волнует вас в этой фразе.

Закончив с этим, просмотрите и перетренируйте листки в порядке убывания приоритета. Другими словами, определите, что является для вас важнейшим, и этот листок положите наверх. Следом листок с менее важным признаком. И так далее, пока сложите всю стопку.

Пересмотрите еще раз все десять листов и внимательно перечитайте, как вы описали то, что вас волнует. Посмотрите, нет ли среди этих ответов чего-нибудь общего. Если есть, кратко запишите это на отдельном листке бумаги.

Вуаля! Начинаете упреждать, какими должны быть работа вашей мечты, карьера или цели, чтобы вы ощущали вдохновение, удовлетворенность жизнью и собственную полезность?

На следующей странице показано, как закончил это упражнение один из участников форума.



Кто я?

Что

единица
меня в каждой
из этих ролей?

1. МУЖ

ЛЮБОВЬ, СЕКС, СЕМЕЙНЫЕ
ЦЕННОСТИ, ТОВАРИЩЕСКИЕ
ОТНОШЕНИЯ

2. ОТЕЦ

ПОощРЕНИЕ, РАДОСТЬ,
УДОВЛЕТВОРЕНИЕ
РАЗВИТИЕМ СВОИХ
ДЕТЕЙ, ГОРДОСТЬ
ЗА ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

3. УЧИТЕЛЬ

ПОМОЩЬ ДРУГИМ,
ОЩУЩЕНИЕ СВОЕЙ
ПОЛЕЗНОСТИ,
ИССЛЕДОВАНИЕ / РАСКРЫТИЕ
ТАЙН / ИСТИН, ПРИМЕНЕНИЕ
НАВЫКОВ ПЛАНИРОВАНИЯ
И ПРЕЗЕНТАЦИЙ, ПОЗНАНИЕ,
СОЧИНИТЕЛЬСТВО

4. ПРЕДПРИНИ- МАТЕЛЬ

ВОЛНЕНИЕ, ВЫЗВАННОЕ
СОЗДАНИЕМ
ЧЕГО-ТО НОВОГО,
НАГРАДА/ОПАСНОСТЬ,
ТАЙНА, САМОВЫРАЖЕНИЕ

6. СЫН

СЕМЕЙНЫЕ СВЯЗИ,
УЗНАВАНИЕ СЕБЯ
В РОДИТЕЛЯХ/ДЕТЯХ,
МЫСЛИ О НАСЛЕДСТВЕ

7. БРАТ

СЕМЕЙНЫЕ
ИЛИ ТОВАРИЩЕСКИЕ
ОТНОШЕНИЯ, МЫСЛИ
О НАСЛЕДСТВЕ

8. ПЕРЕВОДЧИК

ПРИМЕНЕНИЕ НЕОБЫЧНОГО
НАВЫКА, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
ЯЗЫКА КАК МОСТА МЕЖДУ
КУЛЬТУРАМИ, ПОМОЩЬ
В РАСКРЫТИИ ОБЩЕ-
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ / КУЛЬТУР-
НЫХ ИСТИН, СОЧИНЕНИЕ
И РЕДАКТИРОВАНИЕ

9. ЛЕКТОР

ВНИМАНИЕ, ПРИЗНАНИЕ,
ПЛАНИРОВАНИЕ, ЧТЕНИЕ
ЛЕКЦИЙ, АПЛОДИСМЕНТЫ

5. ПИСАТЕЛЬ

САМОВЫРАЖЕНИЕ,
ПРИЗНАНИЕ, УДОВОЛЬСТВИЕ
ОТ ПРИМЕНЕНИЯ
НАВЫКОВ И ПРИЕМОВ
СОЧИНИТЕЛЬСТВА, КРАСОТА
И ЭЛЕГАНТНОСТЬ

10. МУЗЫКАНТ

СОЗДАНИЕ / УЧАСТИЕ
В СОЗДАНИИ КРАСОТЫ,
ПОЗНАНИЕ, ТОВАРИЩЕСКИЕ
ОТНОШЕНИЯ, ИСПОЛНЕНИЕ

ОБЩИЕ ЗНАМЕНАТЕЛИ?

ИССЛЕДОВАНИЕ/РАСКРЫТИЕ
ТАЙН/ИСТИН, ПЛАНИРОВАНИЕ
И ПРЕЗЕНТАЦИЯ, СОЧИНИ-
ТЕЛЬСТВО, САМОВЫРАЖЕ-
НИЕ, ПОЗНАНИЕ, ПРИМЕНЕ-
НИЕ НЕОБЫЧНЫХ НАВЫКОВ,
ТОВАРИЩЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

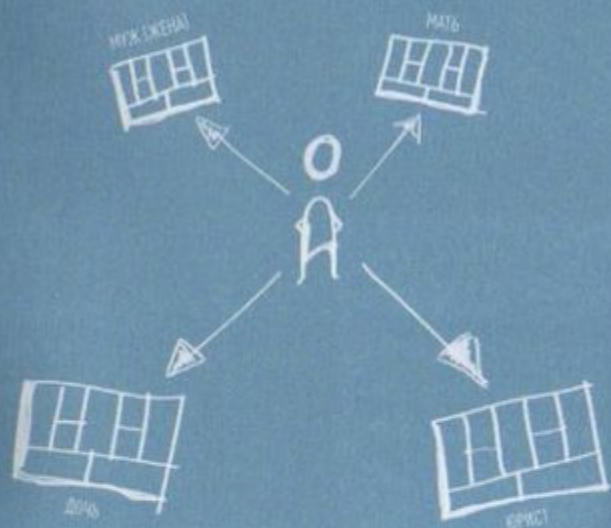
ЧТО МНЕ СЛЕДУЕТ ПРИМЕНИТЬ/
УЧЕСТЬ В СВОЕЙ КАРЬЕРЕ, ЧТОБЫ
БЫТЬ СЧАСТЛИВЫМ, ЧУВСТВОВАТЬ
СЕБЯ НУЖНЫМ И ДОСТИЧЬ УСПЕХА?

ПОДГОТОВКА И ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПОСЛА-
НИЙ, ОСНОВАННЫХ НА ЗНАНИИ
ЯЗЫКА И СВЯЗАННЫХ С КРАСОТОЙ
И ИСТИНОЙ. ДОЛЖНЫ ВКЛЮЧАТЬ
В СЕБЯ КАК ПИСЬМЕННЫЕ И ЛИЧ-
НЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ, ТАК И ТЕПЛОЕ
ОТНОШЕНИЕ К ОКРУЖАЮЩЕМУ.

Сложные шаблоны

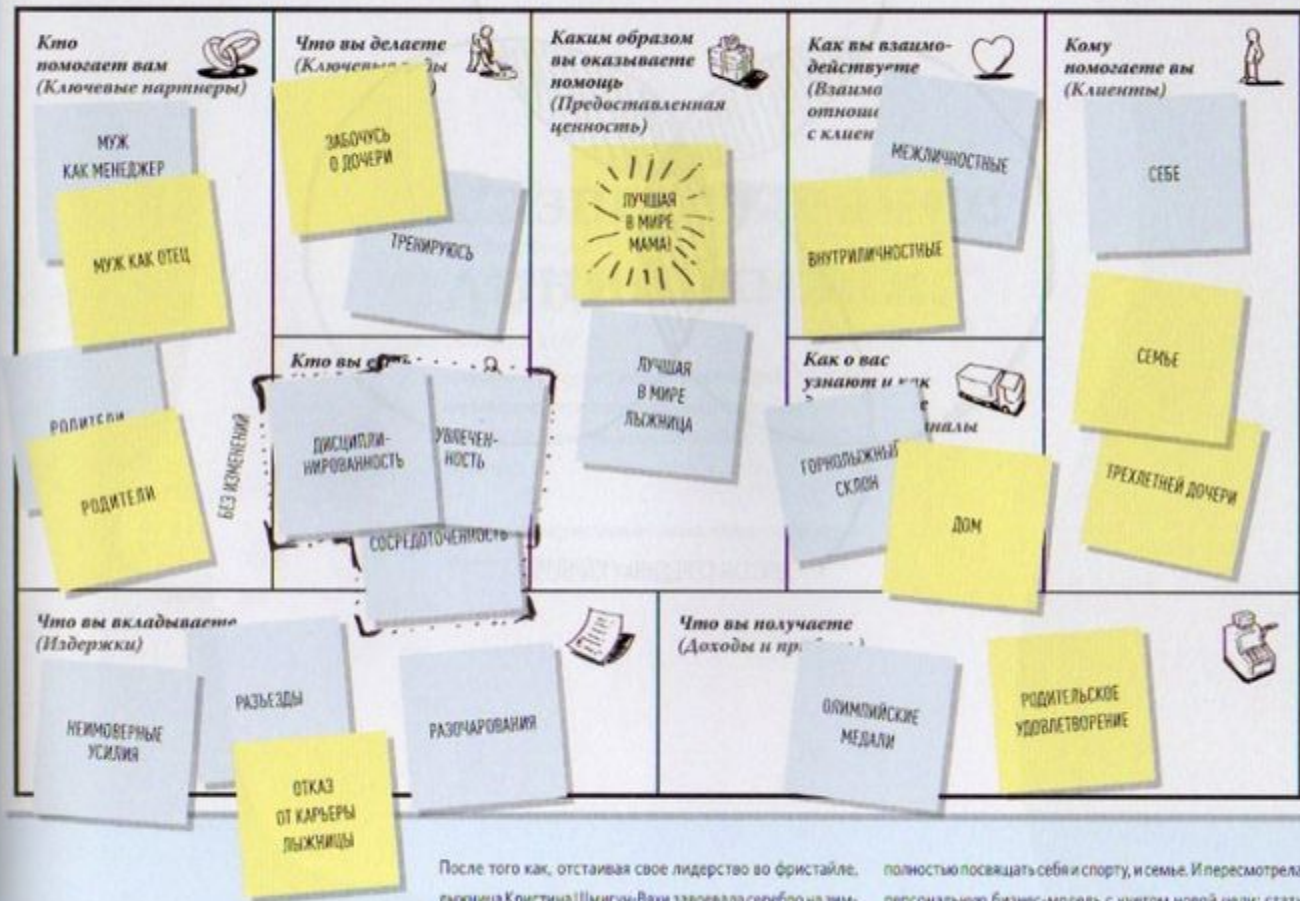
Определив для себя роли и расставив приоритеты, подумайте вот еще о чем: каждой роли соответствует отдельный шаблон.

Если вы составляете шаблон, иллюстрирующий вашу роль, например, как мужа (жены), то кто может быть вашим клиентом (клиентами)? Какую ценность вы можете предоставить? С помощью каких ключевых видов деятельности?



Кристина: по-настоящему персональная бизнес-модель

□ Старая модель □ Новая модель



После того как, отставив свое лидерство во фристайле, лыжница Кристина Шмигун-Ваши завоевала серебро на зимних Олимпийских играх 2010 г., она решила, что невозможно

полностью посвящать себя и спорту, и семье. И пересмотрела персональную бизнес-модель с учетом новой цели: стать лучшей в мире мамой!



Развертывание линии жизни

Большинство специалистов по построению карьеры признают, что работа приносит удовлетворение, когда совпадают три фактора: интересы, навыки и способности и особенности характера¹⁰.

С помощью развертывания линии жизни определите и изучите эти три фактора.



А. График удач и неудач

Припомните самые удачные и неудачные моменты своей жизни и проставьте их на временной прямой, идущей в прошлое как можно дальше.

По вертикали отложите радость и/или вдохновение, по горизонтали — время.

К удачным и неудачным моментам относятся:

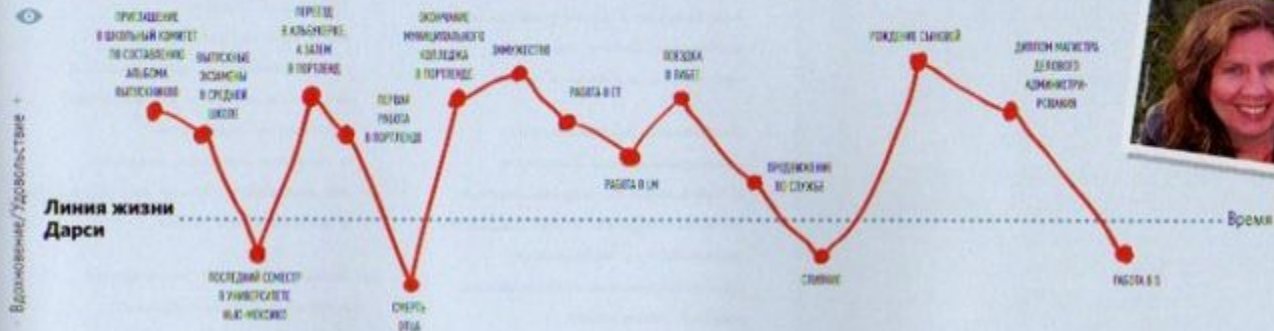
- особо важные события: плохие или хорошие, личные или профессиональные — все, что относится к работе, общественной жизни, любви, хобби, учебе, духовным поискам и пр.;
- вехи в жизни или поворотные пункты, врезавшиеся в память и связанные с сильными переживаниями;
- ключевые перемены в карьере — как хорошие, так и плохие.

Вы можете воспользоваться приведенной ниже заготовкой линии жизни или нарисовать свою. Укажите события, сопроводив их кратким описанием типа «вышла замуж за Яна» или «устроился на работу в Vestas».

Начните с самых давних событий в прошлом, какие только сможете припомнить, и двигайтесь к настоящему. Укажите 15–20 событий-точек, соедините их.

Теперь ваша линия жизни будет напоминать линию Дэри Роблес, участницы форума, сделавшей это упражнение, чтобы ясно понять, довольна ли она своей работой.







Б. Описание событий

Кратко, одним-двумя предложениями, опишите каждое событие. Цель — упоминать некоторые из упомянутых ранее ключевых факторов удовлетворенности работой, а именно: интересы, способности/навыки и ценности. Несколько рекомендаций:

- Используйте глаголы с выраженной смысловой окраской, например, «разработал», «руководил», «сформировала». Постарайтесь не ограничиваться одним глаголом. Так, если вы не просто «спели песню» на школьном балу, а выступали как солист, то и напишите «отпели/исполнил» и «исполнил Don't Let the Rain Come Down (группы Serendipity Singers) на общешкольном конкурсе талантов. Сорвал бешеные аплодисменты».
- Обязательно включите примечание о контексте, в котором вы действовали: другими словами, укажите место и суть события. В вышеприведенном примере контекстом является общешкольный конкурс талантов.

Вот как описывала пять своих событий Дарси Роблес:



1. Приглашена в школьный комитет по составлению ежегодного календаря. Встретилась с нашей группой старшеклассников, поработала в группе, писала, насколько важна «качество позитива и веры в себя».
2. Заключила дружественный «муниципальный контракт» в Портленде на специализацию «компьютерная информационная система». Сохраняла удовлетворенность, использовала навыки логического рассуждения / обоснования при решении проблемы; научилась формулировать / излагать свою позицию; с удовольствием работала в группе над общей целью.
3. Работа в IT в качестве главного специалиста на ВБ: разбиралась с проблемами и предложениями внутрикорпоративных клиентов; с огромным удовольствием использовала свои технические / аналитические навыки. В ходе работы усилила свои технические познания, наслаждалась

интересностью и эмоциональностью работы с клиентами.

4. Походка в Тибет: ни с чем не сравнимое удовольствие от путешествия, от знакомства с уникальной тибетской культурой, с тибетскими змеями, скарлатиной, их историей. Период самонаблюдения и личностного роста.
5. Работа старшим инженером сменными рабочими сменами: возглавила небольшой технический отдел, занимающийся текущей производственной деятельностью. Количество новых идей и возможностей их реализации несколько сократилось. Как личность продолжала активно развиваться, но базис знаний растет слабо. Культура новой компании была бюрократической, старые управленческие — устаревшие, навязанный страх на прибыль, нежелание на взаимовыгодные ценности. Работа не так уж радует.



События моей линии жизни:



1	11
2	12
3	13
4	14
5	15
6	16
7	17
8	18
9	19
10	20



В. Выявление интересов

Теперь настало время для некоторых открытий в себе.

Интересы — ключевой ресурс, который делает вас тем, кто вы есть. Вспомните удачные моменты своей жизни — что вас вдохновляло? В каком контексте (сфера деятельности / тема размышлений / область интереса) произошло каждое событие? Какие действия или поступки они повлекли? Что общего в ваших увлечениях? Кстати, а как предложенные нами области интересов соответствуют вашему Колесу бытия?

И еще: припомните, когда меняли работу, чем (какими ключевыми решениями) вы руководствовались. Привело ли это к карьерному росту или нет?

Специалисты по построению карьеры отмечают, что для удовлетворенности в жизни крайне важен внутренний locus контроля. Это означает, что вы принимаете решение, руководствуясь собственными устремлениями и интересами, без оглядки на влияние со стороны (родных, друзей, коллег, размера зарплаты, общественного мнения и т. п.). Если мы знаем себя хорошо, то вряд ли станем поступать в угоду другим или бросать работу на автопилоте.



Что выяснила Дарси



Самое большое удовлетворение
я получила, когда могла
использовать свои творческие
и аналитические навыки,
чтобы заниматься решением
проблем, притом в позитивной,
ориентированной на успех атмосфере.
На личном уровне мне
доставляли радость не только
скальпель, хирургический кабинет
или работа с клиентами,
но и поиски решения их проблемы.
Но и главное, что меня привлекало,
это приобретение новых знаний,
и также рост как профессиональный,
так и в личностном плане.

Для меня ключевые слова:
развиваться, создавать, решать,
судить, анализировать, высказывать
идеи, общаться, работать с людьми.



Г. Выявление навыков/способностей

Вернитесь к событиям своей линии жизни и обведите кружком свои удаchi. Теперь ознакомьтесь с таблицей ниже. Отметьте точные слова (или наиболее близкие по смыслу)

которыми можно охарактеризовать ваши действия в дни удаchi. Подсчитайте отметины в каждом столбце.

УКАЗЫВАЙТЕ ОТМЕЧАТЬ ОТСЛОВА!

Вел(а) бухгалтерскую работу	Дел(а) объявление	Промониторил(а)	Собрал(а) сведения	Посетил(а)/организовал(а) мероприятие	Обсудил(а)
Провел(а) ревизию	Художественное творчество	Провел(а) независимое исследование	Выстроил(а) схему	Зступил(а) в клуб (общество)	Поддерживал(а) действия
Обработывал(а) данные	Составил(а) представление	Разработал(а) анкету	Уложил(а) 30 листов	Уложил(а) за детьми, стариками	Руководил(а) людьми
Оценывал(а)/подсчитывал(а)	Создал(а) произведение искусства / подготовил(а) публикацию	Выявил(а) ошибки	Начисл(а)ся водить машину	Осуществил(а) координацию	Вел(а) переговоры
Составлял(а) опись	Генерировал(а) идеи	Участвовал(а) в научной выставке или конкурсе	Ремонтировал(а) электрику/механику	Давал(а) консультации	Участвовал(а) в политической кампании
Руководил(а) отделом	Конструировал(а) здание или мебель	Занимался(а) исследованием	Ремонтировал(а) разные вещи	Сопереживал(а)	Поддавался(а) угрозам/влиятию
Управлял(а) техникой	Ставил(а) инсценировку	Вел(а) лабораторную работу	Составил(а) план (график)	Выступал(а) в роли ведущего(ей)	Рекламировал(а) товары
Составлял(а) программу для компьютера	Редигировал(а)	Чел(а) технические или научные публикации	Проводил(а) телеграф. связь или управл(а) судном	Интервьюировал(а)	Открыл(а) свой бизнес
Делал(а) покупки	Исполнял(а) музыку / танцевал(а)	Решал(а) технические или научные задачи	Проходил(а) курс профобучения	Визит(а) друзей	Торговал(а)
Записывал(а)/расшифровывал(а)	Прошел(а) обучение по курсу изобразительного искусства	Изучал(а) спец. дисциплины	Устроил(а) неисправности в оборудовании	Участвовал(а) в благотворительн.	Выступил(а) с речью на публике
Выполнял(а) секретарскую работу	Фотографировал(а)	Послушал(а) научный курс	Использовал(а) инструменты / тяжелое оборудование	Обучал(а) инструктировал(а)	Кураторил(а) работу / руководил(а) другими
Прошел(а) бизнес-курс	Писал(а)/публиковался(а)	Писал(а) или редактировал(а) технические статьи	Работал(а) на открытом воздухе	Был(а) волонтером	Прошел(а) курс менеджмента

ПОДСЧИТАЙТЕ СЛОВА В КАЖДОМ СТОЛБЦЕ



Д. Десять лучших и пять предпочитаемых

Из числа отмеченных выберите десять, по вашему мнению, лучших своих действий.

Десять лучших действий



1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Теперь определите пять предпочитаемых вами событий, независимо от того, отметили ли вы их в таблице. Вернитесь к тому, что написали в п. Б на с. 102. А из тех действий какие-нибудь относятся к числу предпочитаемых вами? Все ли отмечены в таблице или некоторым вы хотели бы уделить больше внимания?

Пять предпочитаемых мной действий



1	
2	
3	
4	
5	

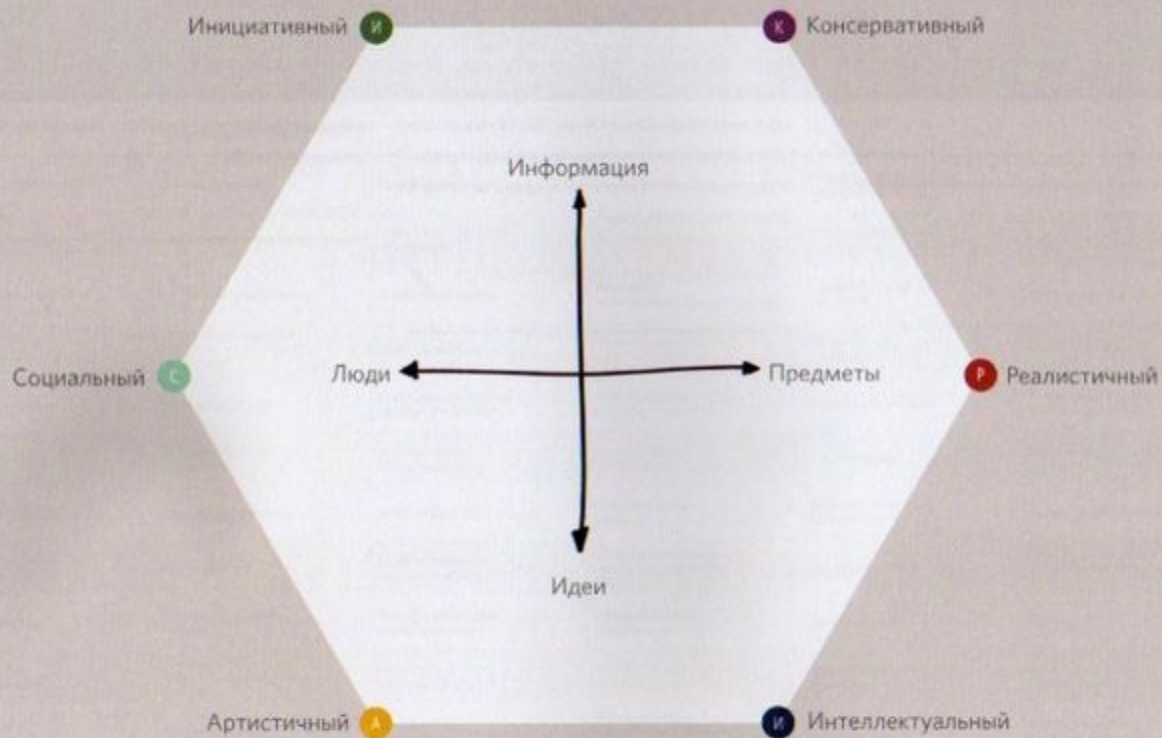
Е. Определите, что можете и что хотите делать

Из десяти лучших и пяти предпочитаемых вами действий выберите те (от трех до пяти), которые вызывают у вас наибольшее волнение и энтузиазм и какие вы могли бы применить на работе.

Что могу и хочу делать



1	
2	
3	
4	
5	



Личностные качества и окружение

Это упражнение, основанное на известной методологии карьерных оценок и рекомендаций, поможет вам подойти к выбору работы с точки зрения ваших личностных качеств, а также рабочего окружения, которое им созвучно (или противоречит)¹⁸.

Профессор психологии из Америки Джон Холланд, чьи теории выбора профессии проверялись и оценивались на протяжении десятилетий, использовал широко известные вопросники на определение профессиональных интересов, а также классификации и информационные сборники Министерства труда США.

Несколько десятилетий назад Холланда озарило: профессиональные интересы есть отражение личностных качеств. Сейчас кажется очевидным, что наша деятельность и есть наш образ жизни — мы говорим об окружении, а не о наборе конкретных рабочих функций или навыков¹⁹.

Это означает, что в выборе профессии и места работы проявляются личностные качества, точно так же, как и в выборе друзей, хобби, развлечений и учебного заведения. Из чего следует, что удовлетворенность карьерой зависит от степени совместимости личностных качеств сотрудника с его рабочим окружением (важное примечание: рабочим окружением, как правило, называют рабочий коллектив).

Чтобы помочь людям осознать свои профессиональные интересы как выражение личностных качеств, Холланд разработал классификацию типов личности (человеческих наклонностей), делая акцент на том, как в человеке выявляются различные черты. Просто одни наклонности проявляются сильнее, чем другие²⁰.



Шесть типов личности по Холланду

А Артистичный

Предпочитают работать с материальными и нематериальными вещами, создавая из них предметы искусства. Артистические/музыкальные/литературные способности. Склонны избегать заурядной или строго распланированной деятельности.

С Социальный

Предпочитают работать с людьми. Любят поучать, развивать, помогать или лечить. Обладают способностями к межличностным отношениям / учебе. Склонны избегать деятельности и ситуаций, связанных с принятием прагматических решений.

И Интеллектуальный

Предпочитают исследовать/анализировать физические, биологические или культурные явления. Обладают научными/математическими способностями. Склонны избегать задач и ситуаций, связанных с необходимостью проявлять предприимчивость.

STATISTICAL INFORMATION

Заметки к выступлению перед сотрудниками

И Инициативный

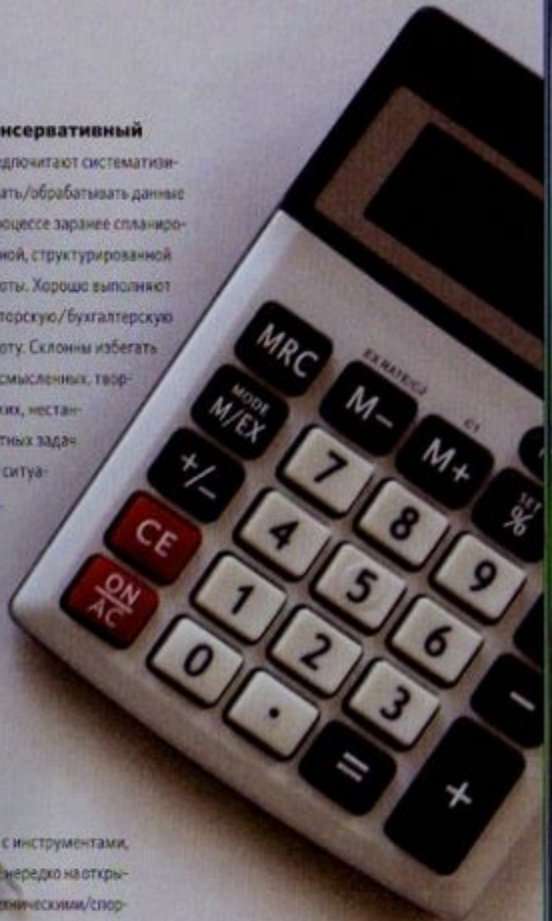
В ходе реализации проекта или при возможности получить экономическую прибыль, предпочитают оказывать влияние / руководить. Способности к лидерству/убеждению. Склонны избегать задач или ситуаций, требующих скрупулезной работы или длительной концентрации внимания.

К Консервативный

Предпочитают систематизировать/обрабатывать данные в процессе заранее спланированной, структурированной работы. Хорошо выполняют контрольную/бухгалтерскую работу. Склонны избегать двусмысленных, творческих, нестандартных задач или ситуаций.

Р Реалистичный

Предпочитают работать с инструментами, техникой или животными, нередко на открытом воздухе. Обладают техническими/спортивными способностями. Склонны избегать деятельности, требующей выполнения общественных обязанностей, и аналогичных ситуаций.





К какому типу относитесь вы



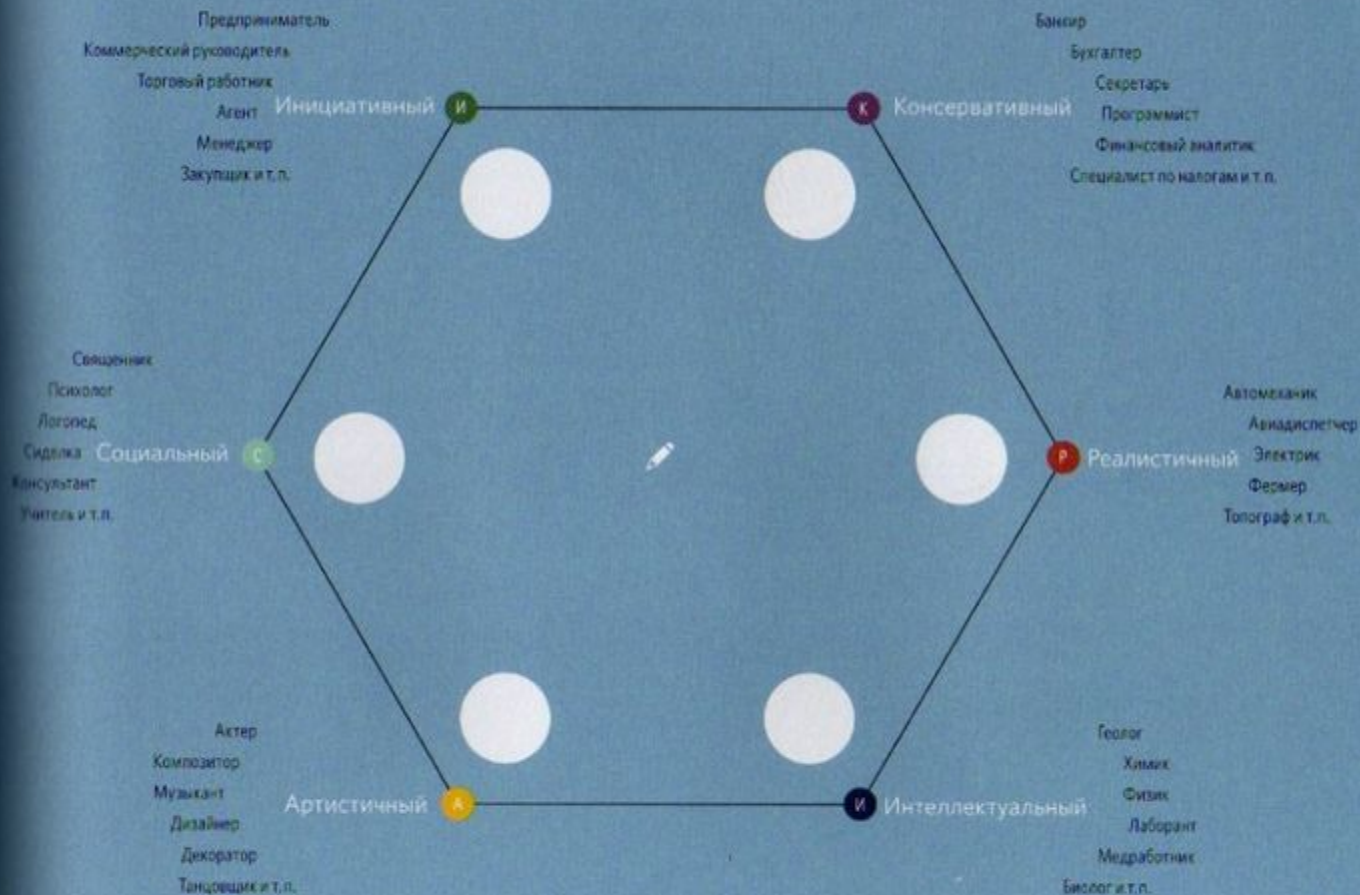
Чтобы лучше понять собственные наклонности, вернитесь к таблице на с. 106. Виды деятельности, относящиеся к шести типам, обозначены цветом: красным, голубым, желтым, синим, зеленым или фиолетовым (под каждым столбцом проведена черта соответствующего цвета).

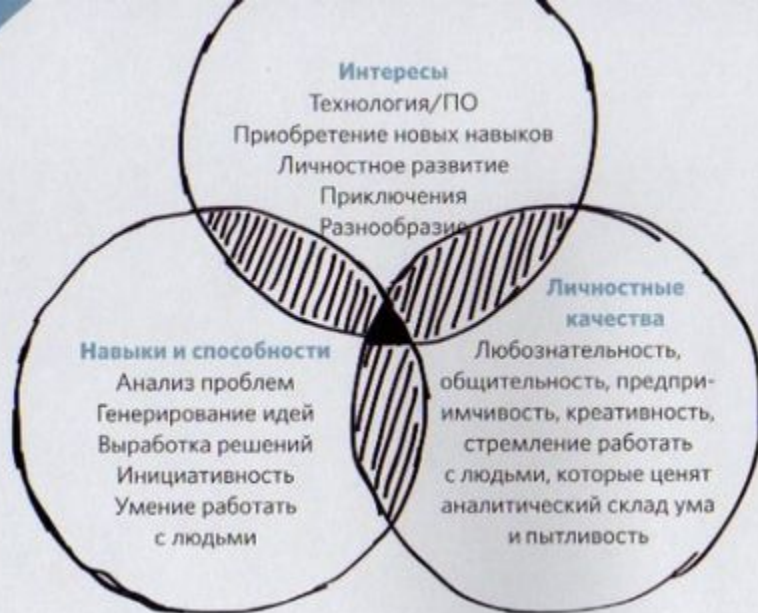
Итоги подсчетов по каждому столбцу таблицы запишите в шестиугольник на с. 113. Если, например, голубым цветом у вас соотносится больше слов, чем с другими, значит, вас можно назвать интеллектуальным типом.

Разобравшись с самим собой, можно лучше понять и людей вокруг: так как каждый из них относится к определенному типу.

Ведь и рабочее окружение в целом, как и отдельного человека, можно охарактеризовать в терминах одного из шести типов. Хорошим примером «консервативного» окружения может служить банк, в то время как рекламное агентство, скорее всего, можно отнести к «художественному». Удовлетворенность карьерой в немалой степени зависит от совместимости личности сотрудника с его рабочим окружением.

Например, людей с ярко выраженными «художественными» наклонностями работа в «консервативном» окружении — в банке или страховой компании, скорее всего, разочарует. Да и «консервативный» сотрудник вряд ли ажищется в «художественную» атмосферу рекламного агентства или театра. То, кто вы есть (ключевые ресурсы), определяет то, что вы делаете (ключевой вид деятельности); эти понятия не должны противоречить друг другу.





Я поняла, что мне нравится анализировать и решать задачи, но не менее важной оказалась моя способность работать с людьми и помогать им, а также выдвигать и разрабатывать идеи, воплощать их в жизнь и находить решения.

Дарси Роблес

Главное:

ПОЗНАЙ СЕБЯ

Род занятий:

ПРОГРАММИСТ

Порой правильная «притонка» работника и рабочего окружения способна резко повысить удовлетворенность, утверждает Шон Бэкус.

Несмотря на то что в колледже Шон учился на очном отделении, он еще работал программистом по 15–20 часов в неделю. Он добился превосходных успехов в программировании как на работе, так и на учебе. Преподаватели колледжа высоко ценили его, настоятельно советовали углублять свои знания и заниматься исследованиями. Более того, его работодателям, компании Credence Systems, разработчику ПО, нравилось, как он работает, и ему предлагали по окончании колледжа работу в штате.

Шон принял их предложение. Программирование он знал и любил и с восторгом думал о представившейся возможности начать карьеру сразу же по окончании колледжа.

Но с удивлением обнаружил, что работа в штате его не привлекает. Считая, что неправильно выбрал работодателя, он сменил фирму. Но вскоре почувствовал, что работа и там слишком напрягает. Он перешел в третью компанию, но история повторилась.

Шон сначала разозлился, а потом впал в отчаяние. Сменить два места работы всего за два года! Разве это дело? Может, он неправильно выбрал специальность? Он обратился за помощью к специалисту по построению карьеры. Эта женщина порекомендовала ему потратить несколько недель не на поиск очередной работы, а на тщательное изучение личности по имени Шон Бэкус. Шон согласился.

С помощью интервью, опросов и инструментов оценки консультант помогла Шону определить, что он относится к ярко выраженному социальному типу личности. И Шон, действительно, в глубине души очень компанейский парень, которого матушка-природа одарила большими техническими способностями. В колледже потребность в общении удовлетворяли контакты со сверстниками и преподавателями, а работа по совместительству отве-



чала пылкой увлеченности программированием и служила неплохим источником дохода. Но, перейдя в штат, вынужденный целыми днями просиживать перед компьютером, он ощутил разочарование и полный упадок сил. Шон осознал, что ему просто не хватало общения. После того как он обсудил вопрос с работодателем, ему поручили обучать других сотрудников работе с компьютером. Его удовлетворенность жизнью взлетела до небес.

Так Шон узнал, как ключевые ресурсы взаимодействуют с прочими элементами его бизнес-модели.

Интересы, навыки и способности

Интересы, навыки и способности Шона, связанные с компьютерами и программированием, были важными ключевыми ресурсами. И пока он не разочаровался в своей работе, у него не возникало потребности в самонализе. Но, задумавшись о правильности выбора профессии, он открыл другие интересы, навыки и способности, которые настоятельно требовали реализации. Эти ключевые виды деятельности оказались полностью изъяты из его жизни, что и привело к разочарованию.

Личностные качества

Шон знал о консервативной «программистской» стороне своей натуры, но обнаружил, что стремление к общению — социальная составляющая — для него не менее важно, чем консервативность. Занимаясь только программированием, он почувствовал упадок сил, потому что конкретное рабочее окружение сочеталось только с одной стороной его личности: с «консервативностью» планирования, организованностью и предсказуемостью.

Локус контроля

Шон с удовольствием занимался компьютерами, но никогда не видел себя в роли программиста. Таким его, скорее, воспринимали преподаватели, однокурсники и коллеги, высоко оценивавшие его работу. Их поощрение плюс неожиданное приглашение в штат побудили Шона незаметно для себя принять «звание» программиста, не задумываясь, соответствует ли оно истине. Причем воспринял он его так глубоко, что проблемы на работе приписывал внешним источникам (работодателям), а не внутренним (противоречию между ключевыми ресурсами и ключевыми видами деятельности, происходящему от отсутствия знаний о себе).

Главное:

УЧИТЬСЯ НА ОПЫТЕ ДРУГИХ

Под занятием:

СТУДЕНТ-МЕДИК

Решение заняться медициной принадлежало исключительно самой Кушбу Чабриа. Ни друзья, ни родные ее к этому не подталкивали, более того, родители надеялись, что, получив среднее образование, она быстро выйдет замуж и оседет дома в качестве жены и матери.

Однако Кушбу всю жизнь мечтала стать врачом. И собравшись с духом, поступила на медицинский факультет Калифорнийского университета в Сан-Диего.

Но, как оказалось, независимость и решительность Кушбу обернулись серьезным конфликтом между ее целями и истинной натурой.

Первые сомнения зародились во время собеседования на кафедре органической химии — Кушбу хотела устроиться лаборанткой. Профессор поинтересовался ее внепрограммой практикой, в том числе полугодовой стажировкой в Вашингтоне, где она занималась вопросами реформы системы здравоохранения.

«Ваши глаза вспыхивают, когда вы говорите о своей стажировке, но гаснут при разговоре о науке, — заметил профессор. — Похоже, вы занимаетесь не своим делом».

И Кушбу постепенно осознала: то, за что она больше всего переживала и чему так радовалась — стажировка в больнице, работа по обеспечению жильем нуждающихся студентов, занятия маркетингом в комитете кампуса, — принципиально отличается от учебы на медицинском факультете и работы врача.

Прозрение наступило позже. Как-то вечером она разговаривала с другом в кофейне. «Ты занимаешься совершенно не тем, — настаивал он. — "Человек в белом халате" — это совсем не твое».

Кушбу в гневе сорвалась с места и только на улице поняла, что ее друг прав. Социальность и инициативность в ней значительно перевешивали интеллектуальность.

«Детское желание стать врачом, как выяснилось, не отражает реальности. Только сейчас я поняла, что необходимые врачу знания мне не слишком интересны, — рассказывает девушка. — К тому же я не смогла сама определить, кто я есть и какая деятельность принесет мне настоящее удовлетворение».

Сейчас Кушбу в качестве профилирующей дисциплины выбрала развитие человеческого потенциала, дополнительно учится на психолога и собирается поступать в аспирантуру по смешанной теме — социальная психология, инновации и общественные интересы.

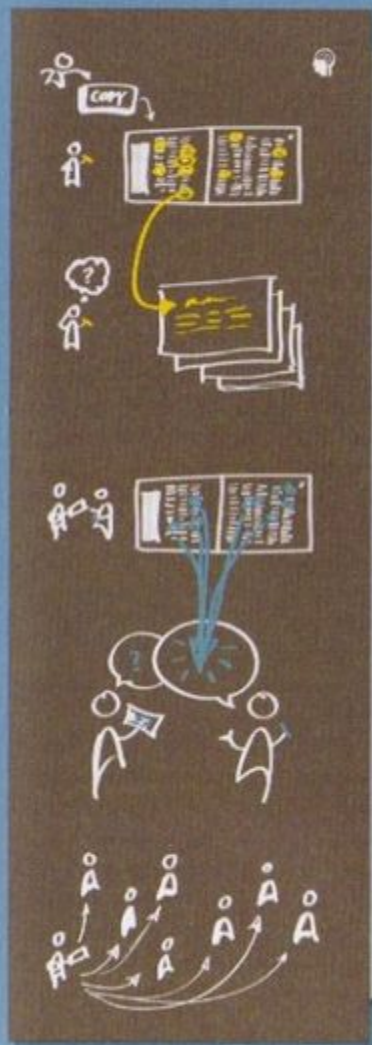
Полагайся на «взгляд со стороны»

Опыт Кушбу показывает, насколько полезным в принятии карьерных решений может оказаться взгляд со стороны. Мы и книгу нашу задумали для того, чтобы дать вам заслуживающей доверия взгляд со стороны. Но, когда речь заходит о самопознании, ничто не заменит откровенный, с глазу на глаз, разговор с родными, друзьями, коллегами или специалистами по построению карьеры.



Что вы
за человек?

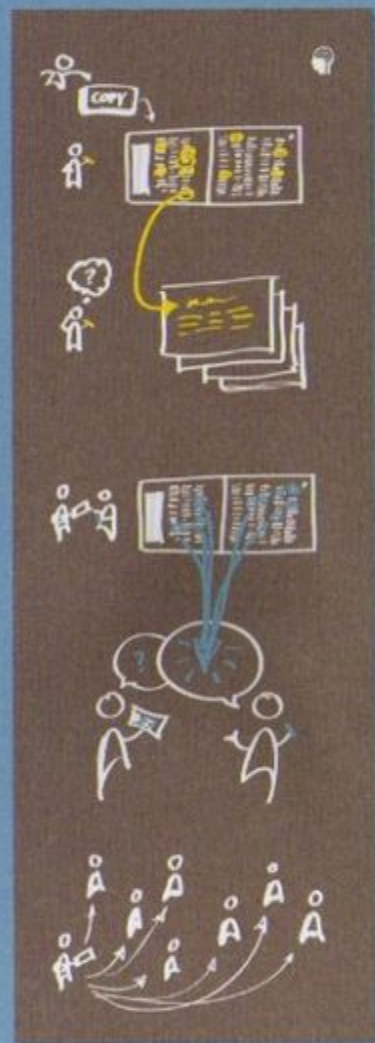
Вот простое, но эффективное
упражнение по самопознанию,
которое можно выполнить
вместе с другом,
коллегой, начальником,
кем-то из родителей
или партнером, неплохо
знающим ваш характер
и личностные качества.



1. Сделайте несколько копий перечня личностных качеств, приведенного на с. 122-123. На одной копии кружком обведите качества, которые, по-вашему, более всего вам соответствуют. Их должно быть не меньше десятка, а лучше больше.
2. Раскройте, что означают для вас эти слова. Если вы, к примеру, отметили «упорный», напишите что-нибудь вроде «работаю над проектом, я делаю это упорно и усердно, ни на что не отвлекаясь».
3. Одну из копий попросите заполнить человека, которому доверяете, — друга, коллегу, начальника, родственника или кого-то еще. Пусть он обведет кружком десяток или более качеств, наиболее характерных, по его мнению, для вас. Просьбу можно сформулировать так:

«Я пытаюсь определить, каким меня видят окружающие. Не отметишь ли самые характерные мои черты?»
4. Потом попросите этого человека объяснить, почему он отметил именно эти качества, а не другие. Разговор можно начать примерно так:

«Слушай, ты отметил “креативный”. А в чем это проявляется? По-твоему, креативность для меня настолько важна? Объясни поподробнее, пожалуйста».
5. Пусть такой перечень заполнят как можно больше заслуживающих доверия лиц. Изучите заполненные листы: есть ли там совпадения? Воспринимают ли вас окружающие так, как вы воспринимаете себя? Вы можете обнаружить, что люди видят в вас такие качества, о которых вы даже не подозревали!¹⁴



Абстрактно мыслящий	Встревоженный	Импульсивный	Надменный
Авантюрист	Вызывающий	Индивидуалистичный	Надутый
Авторитарный	Гибкий	Индифферентный	Напористый
Агрессивный	Глуховатый	Инициативный	Насмешливый
Аналитично мыслящий	Говорливый	Интеллигентный	Настойчивый
Балагур	Гордый	Интуитивный	Настороженный
Безопасный	Готовый поддержать	Искренний	Нацеленный на успех
Безразличный	Дальновидный	Искусственный	Невысокопоставленный
Бескомпромиссный	Деловой	Истеричный	Невозмутимый
Бесконфликтный	Дерзкий	Канонично мыслящий	Недоверчивый
Бескорыстный	Детальный	Компетентный	Недовольный
Беспечный	Динамичный	Консервативный	Независимый
Беспомощный	Дисциплинированный	Контактный	Незаурядный
Бесстрастный	Добросовестный	Контролирующий себя	Необычный
Бесстрашный	Добрый	Креативный	Неорганизованный
Бестоковый	Доверчивый	Кроткий	Нелюбый
Бесхитростный	Довольный	Легкомысленный	Непоколебимый
Бесшабашный	Догадливый	Легко уязвимый	Непосредственный
Благодушный	Дружелюбный	Лицемерный	Непостоянный
Благожелательный	Жизнерадостный	Лишенный воображения	Непристичный
Благоприятный	Заболтавший	Повышенный	Неприклонный
Бойкий	Завистливый	Лобозомательный	Неприветливый
Быстрый	Закятый	Любидый	Нерешительный
Введенный в заблуждение	Занимательный	Любидый повеселиться	Несамостоятельный
Великодушный	Замкнутый	Медлительный	Несбавимый
Веселый	Запутанный	Методный	Несговорчивый (своевольный)
Вздорный	Застенчивый	Мстительный	Нетерпеливый
Властный	Эпопматный	Мыслящий традиционно	Нетерпимый
Влиятельный	Знающий	Магический	Непротпливый
Восприимчивый	Идеализирующий	Надежный	Неуровновешенный
Востылиный	Изумленный		Неуступный



Новаторски мыслящий	Постоянный	Самодовольный	Способный всегда найти	Упорный
Нудный	Почтительный	Саморитичный	стирил	Усидчивый
Обидчивый	Прагматичный	Самонадеянный	Степенный	Услужливый
Обиженный	Практичный	Самомотивируемый	Стойкий	Успешный
Объективный	Предприимчивый	Самоуверенный	Счастливы	Утонченный
Обязательный	Предсказуемый	Сговорчивый	Тактичный	Уязвимый
Огорченный	Привязчивый	Сдержанный	Талантливый	Флегматичный
Ожесточенный	Примирительный	Сердечный	Терзанный сомнениями	Харизматичный
Опасливый	Примиренный	Серьезный	Терпеливый	Хитрый
Опечаленный	Прилежный	Сильно увлекающийся	Тихий	Хитроумный
Организованный	Притворный	Сильный	Толерантный	Целеустремленный
Оригинальный	Прозорливый	Скептически настроенный	Толстокожий	Честолюбивый
Ориентирующийся	Приманчивый	Склонный к лидерству	Торжествующий	Чуткий
на определенную задачу	Примирительный	Склонный к поражению	Трезвомыслящий	Широкообразованный
Осмотрительный	Пунктуальный	Склонный к размышлениям	Увлекающийся	Эмоционально стабильный
Остроумный	Равнодушный	Склонный к теоретизированию	Увлеченный	Эмоциональный
Отверженный	Радостный	Скромный	Угрюмый	Энергичный
Ответственный	Разбирающийся в коммерции	Скуповатый	Удовлетворенный	
Отзывчивый	Раздраженный	Скрытный	Уклончивый	
Открытый	Раздраженный	Слабый	Умеющий мыслить	
Педантичный	Разносторонний	Смущенный	стратегически	
Плутовать	Разочарованный	Смисловительный	Умеющий организовать	
Поверхностный	Равный	Собранный	команду	
Погруженный в себя	Рассудительный	Совершенно не честолюбивый	Умеющий	
Поддающийся панике	Расторопный	Совестливый	приспосабливаться	
Подозрительный	Рациональный	Сомневающийся	Умеющий работать в команде	
Позитивно настроенный	Реактивный	Сообразительный	Умеющий убеждать	
Послабый	Результативный	Сосредоточенный на деталях	Умеющий четко	
Полагающийся только на себя	Решительный	Сосредоточенный на клиентах	формулировать	
Понимающий	С богатым воображением	Сострадательный	Упокоенный	
Последовательный	С широким кругозором	Спокойный	Унылый	

Каков смысл нашей работы, таковы и мы сами

Что работает на вас?

Возможно, вы еще не на грани увольнения. И не осознаете, что дошли до предела. Иными словами, продолжаете работать на автопилоте, подобно Андреа перед тем, как ее уволили. Плывете себе по течению более или менее ровно, однако направление и скорость задает скорее инерция, нежели намерение. Работа может в какой-то степени удовлетворять, пока отвечает главным интересам. Но радость жизни тает, как только вы перестаете рулить своим кораблем.

Чтобы обнаружить, движетесь ли вы на автопилоте, — и помочь себе плотнее заняться самоанализом, — задумайтесь, какое сейчас место в жизни занимает работа и совпадают ли это место и работа по значимости.

Несмотря на все многообразие личностных качеств (обширный список которых вы только что проштудировали!), многие из нас характеризуют себя в основном по работе. Знакомая, люди нередко интересуются: «И чем вы занимаетесь?»

Для каждого человека работа имеет свой смысл. А этот смысл составляет немалую долю того, кто мы есть.



Традиционно специалисты выделяют три категории

Работа как обычный труд

К этой категории относится работа ради средств к существованию, без особого личного вклада или удовлетворения.

Рой Баумейстер так говорит в «Смысле жизни» (Meanings of Life) о подобном образе мышления: «Работа — это деятельность, служащая средством достижения чего-либо, т. е. человек выполняет что-то ради чего-то».

И тем не менее человек может получать от работы полноценное ощущение удовлетворенности, не говоря уж о средствах к существованию, побуждающих его искать смысл в том, что он делает, если другое его не интересует.

Джейн Смит,
~~вице~~-президент

Работа как карьера

Мотивом такой работы служит стремление к успеху, достижениям и положению в обществе. Как пишет Баумейстер, карьерист в своем подходе к работе руководствуется не страстной привязанностью. Скорее он «делает упор на впечатлении о самом себе, которое складывается в результате работы. Для карьериста работа — средство создания, определения, выражения, доказательства и прославления самого себя».



Работа как призвание

Как станет яснее из истории Карол на следующей странице, слово «призвание» произошло от понятия «призванный» заниматься конкретной работой либо внешними силами (Богом, обществом), либо внутренними: природным даром, требующим выхода. По словам все того же Баумейстера, это происходит «в результате осознания личной ответственности, долга или судьбы».

В дополнение к трем традиционным категориям мы предлагаем еще одну.

Работа как самореализация

Для этой категории наиболее характерна мотивировка сильным (или даже страстным) интересом, но без всепоглощающего, всеобъемлющего свойства призвания. Люди, видящие в работе самореализацию, могут выбрать нетрадиционные способы продвижения по службе, в которых личные интересы будут доминировать над денежным вознаграждением, признанием или престижем. Такая работа может стать смыслом жизни.

Понятно, что в реальности эти четыре категории не встречаются в чистом виде. В отношении любого человека к работе

содержатся элементы каждой категории. Однако распределение по категориям помогает понять, в какой степени работа составляет смысл нашей жизни.

Например, те, кто зарабатывает на жизнь, находят отдушину в семье, хобби, религии или другой деятельности, не связанной с работой.

«Карьеристы» же, напротив, склонны смысл жизни видеть в работе. Некоторые даже жертвуют семьей или иными интересами ради того, что преуспеть и добиться большего: престижа, благосостояния или признания.

Из тех, кто «призван», одним удастся добиться огромной духовной самореализации и профессионального успеха. Другие же могут страдать от лишений, неведомых людям, зарабатывающим на жизнь (сразу приходит на ум непризнанные художники и проповедники).

И наконец, те, кто работает для самореализации, тоже могут смысл жизни обрести в работе, но не жертвуя семьей и прочими интересами.



Послание колеблющимся

Роберт Саймонс, психотерапевт и консультант по построению карьеры из Лондона, сочувственно улыбнулся, когда Карол, юрист по налогам и сборам, разрыдалась у него в кабинете.

А ведь Саймонс всего лишь задал клиентке вопрос: «Что выросло из того восторженного ребенка, которым вы наверняка были когда-то?» Но этот безобидный вроде бы вопрос и послужил спусковым механизмом такой реакции.

Впоследствии, когда его спрашивали об этом, Саймонс отвечал, что подобную реакцию ему приходилось наблюдать бесчисленное количество раз.

Так что же стоит за эмоциональным взрывом Карол и многих других? Саймонс объясняет, что:

...самая распространенная и бесполезная иллюзия, изводящая тех, кто приезжает к нему за советом, заключается в идее, которую при нормальном ходе событий они должны были прочувствовать интуитивно задолго до того, как получили степень, завели семью, купили дом и поднялись на вершину — что им следовало делать со своей жизнью⁶.

Саймонс описывает, как его клиентов «терзали мысли о том, что из-за какой-то давнишней ошибки или глупости они упустили свое истинное призвание».

Иными словами, люди считают, что в жизни им был предназначен совсем другой путь, на котором они могли бы добиться успехов и ощутить удовлетворение, но отыскать этот путь им не удалось.

Откуда взялась эта идея?

Понятие «призвание» зародилось в Средние века и относилось к ниспосланному с небес призыву посвятить себя христианскому учению. По мнению Саймонса, нерелигиозный вариант этой идеи выжила и продолжает будоражить большую часть взрослых людей. В интервью Саймонс характеризует это состояние так:

...склонность мучиться надеждой, что смысл твоей жизни в какой-то момент вдруг откроется тебе в готовой и однозначной форме и сделает тебе совершенно устойчивым к беспорядку, зависти и сожалениям⁷.

Многие чувствуют, что и при отсутствии истинного призвания, их трудовая жизнь не оптимизирована. Как решить эту проблему?

Саймонс, профессиональный консультант по построению карьеры, указывает на жизнеутверждающую идею гуманиста-психолога Абрахама Маслоу:

Знать, чего хочешь, — ненормально.
Это редко встречающееся и трудно-
достижимое завоевание психологии.

Абрахам Маслоу

Как вы проводите большую часть своего времени?

Для многих из нас было огромным облегчением выяснить, что не зная, чего хочешь, — это, скорее, норма, чем исключение.

Многих утешает признание, что:

- нет никакого однозначного или точного «смысла» работы;

- жизнь предлагает множество источников удовлетворения амбиций и самореализации, как относящихся, так и не относящихся к работе;
- наши представления о работе, как и о наших способностях выполнять определенный труд, меняются с возрастом;
- работа не ограничивает вас ни в чем — если только вы сами этого не хотите.

Каждому из нас приходится определять, в какой степени мы идентифицируем себя с нашей профессией, и здесь нет правильных или неправильных ответов. Но многие находят обоснованным предложение Лейл Лаундес (эксперта в области психологии общения, коммуникаций и психологии межличностных взаимоотношений) заменить шаблонную фразу при завязывании разговора «И чем вы занимаетесь?» на гораздо более привлекающий вопрос «Как вы проводите большую часть своего времени?»¹⁷, в котором отдается должное самоопределению собеседника.



- Какую роль сегодня играет работа в вашей жизни?
- Работаете ли вы ради куска хлеба, карьеры, по призыву или для самореализации? Или присутствуют элементы всех четырех категорий?
- В какой степени место, которое работа занимает в вашей жизни, соответствует вашим представлениям об истинном смысле жизни?

ПОСТСОВЕТСКОЕ – МАТЬ КИЕВНА КРАТКИЙ ОБЗОР

Вопрос о том, что такое постсоветское, является одним из самых актуальных в современной украинской мысли.

Вопрос о том, что такое постсоветское, является одним из самых актуальных в современной украинской мысли.

Вопрос о том, что такое постсоветское, является одним из самых актуальных в современной украинской мысли.

Вопрос о том, что такое постсоветское, является одним из самых актуальных в современной украинской мысли.

Вопрос о том, что такое постсоветское, является одним из самых актуальных в современной украинской мысли.

Вопрос о том, что такое постсоветское, является одним из самых актуальных в современной украинской мысли.

Вопрос о том, что такое постсоветское, является одним из самых актуальных в современной украинской мысли.

Вопрос о том, что такое постсоветское, является одним из самых актуальных в современной украинской мысли.

Вопрос о том, что такое постсоветское, является одним из самых актуальных в современной украинской мысли.

Вопрос о том, что такое постсоветское, является одним из самых актуальных в современной украинской мысли.

Вопрос о том, что такое постсоветское, является одним из самых актуальных в современной украинской мысли.

Вопрос о том, что такое постсоветское, является одним из самых актуальных в современной украинской мысли.

ПОВТОРЕНИЕ – МАТЬ УЧЕНИЯ: КРАТКИЙ ОБЗОР

До этого мы говорили о мышлении в рамках бизнес-модели как об основе финансовой устойчивости и причине, по которой все организации, коммерческие, некоммерческие и общественные, должны получать доход.

Мы показали, как такое мышление помогает и организациям, и частным лицам перестроить свою жизнь при изменении социальных, экономических и технологических условий.

А потом разобрались, как использовать шаблон для составления персональной бизнес-модели.

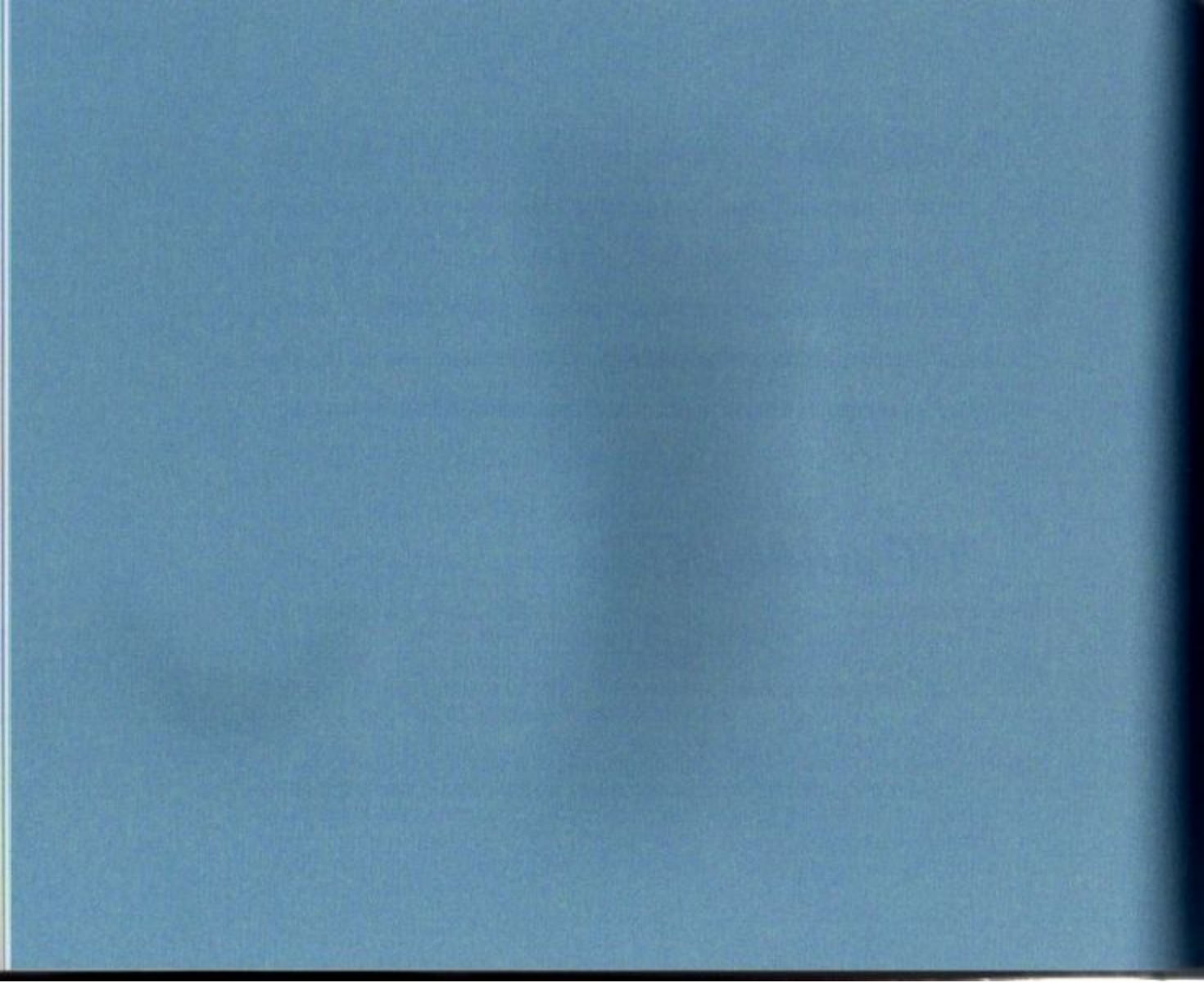
В этой главе мы заново проанализировали важные для вас (и многочисленные!) роли, не связанные с работой; интересы, навыки и виды деятельности, приносящие вам удовлетворение;

тип личности, к которому вы принадлежите в соответствии с вашими наклонностями. Выяснили, что качества «личности» свойственны и рабочим коллективам; поняли, как важно в процессе самопознания полагаться на тех, кому доверяешь; разобрались, какой смысл вы вкладываете в работу и какое место в вашей жизни она занимает.

ЧТО ДАЛЬШЕ?

Пришла пора ответить на главный вопрос, лежащий в основе всех бизнес-моделей — и организационных, и персональных.

Вопрос простой, только ответ найти нелегко: в чем цель вашей жизни?



ГЛАВА 5

Определите свои карьерные цели

Главное:

ЦЕЛЬ ВАЖНЕЕ НАВЫКОВ

Род занятий:

ИСТОРИК

Адриан Хайнс верит во власть прошлого. Магистр наук по средневековой истории, он большую часть своей жизни проработал в музеях или для музеев. Пять лет назад он перебрался в пригород Амстердама, где ждала работа его мечты: помогать издателю исторических книг находить материалы для публикации, связываясь с хранителями музеев и библиотекарями. Но со временем две вещи заставили Адриана понять, что пора пересмотреть свои взгляды на жизнь.

Во-первых, его расстраивало нежелание работодателя использовать электронные публикации и социальные сети. Во-вторых, жена заскучала в деревне и очень хотела вернуться в город.

Адриан узнал, что большая национальная библиотека приглашает на работу «руководителя проекта оцифровки». Он чувствовал, что должность и работа прекрасно отвечают его подготовке и интересам, но считал, что ему не хватает навыков менеджмента, необходимых для работы в более крупной организации. Поэтому обратился к участнику форума Марку Нейенхузену за помощью в переосмыслении своей бизнес-модели.

Первое, что отметил Марк: Адриан слишком сосредоточен на деталях, в частности на том, есть ли у него профессиональные и организаторские навыки, которые позволят ему справиться с этой работой. И Марк предложил Адриану сосредоточиться на своей цели и предоставляемой ценности.

Поразмыслив, Адриан признал, что для него предоставляемая ценность — и истинная страсть — «спасать историю из пыли музеев и библиотек и направлять ее туда, где ею смогут наслаждаться все». Интуиция помогла ему понять недовольство своим нынешним работодателем и признать, что исторические сведения можно предлагать не только в напечатанном виде и вещественном воплощении, но и на цифровых носителях.

Поскольку Адриан собирался перейти на новую работу, Марк убеждал его меньше сосредотачиваться на *навыках* и больше на том, соответствует ли его цель *потребностям* библиотеки. Работая с шаблоном персональной бизнес-модели, Адриан понял, что правильно сформулированная цель открыла перед ним сразу несколько путей роста. Например, среди нынешних и бывших клиентов Адриана было много музеев, таким образом, у него была сеть, с помощью которой он мог искать работу генерального директора в музее средней руки или хранителя в музее покрупнее.

Адриана пригласили на собеседование как раз в тот момент, когда эта книга пошла в печать. Независимо от того, какой путь он выберет, теперь ему ясно, что цель важнее навыков:

«Удивительно, сколько профессиональных возможностей открывается, когда в качестве отправных точек для пересмотра карьеры вы используете не навыки, а ценность и цель».



0135



4. 旅先で予定しているアクティビティーは、出発前にどの程度計画しますか？

- ☐ あまり事前には計画しない
- ☒ ほとんどのアクティビティーを事前に計画する
- ☐ ある程度のアクティビティーは事前に計画する
- ☐ ほとんど事前に計画することはない

5. 出発前にアクティビティーを計画する場合、オンラインメディアをどの程度活用していますか？

- ☐ あまりオンラインメディアを活用しない
- ☐ ほとんどの情報をオンラインメディアで入手する
- ☐ ほとんどオンラインメディアは活用しない

6. 海外旅行の際、ショッピングに関して出発前にどんな情報を準備していますか？（複数回答可）

- ☐ ショッピングをする場所の確認
- ☐ ショップリストの用意
- ☐ 買い物リストの用意
- ☐ 交通の確保・予約

SPORT



United States
of America

Главное:

КОГДА ЭТО – НЕ ДЛЯ ВАС

Род занятий:

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

«Компания, которую я основал, занималась исследованием рынков и консультировала компании, желающие выйти на азиатские рынки, особенно на японский. Через шесть с лишним лет каторжной работы мы получили многомиллионное предложение о покупке контрольного пакета акций. Это было мне внове: открывая дело, я даже не знал, что люди продают компании.»

Так или иначе, продал компанию, я выплатил три ипотеки, довел до максимума фонды на образование детей, отправил семью отдыхать, а остаток инвестировал, чтобы обеспечить постоянный доход. И, как и многие, столкнулся с серьезной проблемой: а чем теперь заниматься всю остальную жизнь?

В некотором смысле проблема давила сильнее именно потому, что у меня не было необходимости зарабатывать на хлеб. В поисках ответа я все острее осознавал, что работа есть нечто большее, чем обретение финансовой независимости.

Думаю, большинство успешных предпринимателей чувствуют то же самое. Я беседовал с очень многими из тех, кто продал компании, получив от \$1 млн до \$40 млн. Ни один не заикнулся о том, что основной мотивацией к работе у них было «достижение финансовой независимости».

В тяжелые времена охотники за деньгами редко сдерживают свою страсть. Успешные предприятия напряженно сосредоточиваются на ценности, предоставляемой клиентам. Предпринимательство заводится не для себя, а для эффективного обслуживания других.



137

Поднять флаг своей цели!

Давайте вернемся к тезису, приведенному в главе 2: бизнес-модели подобны чертежам. Бизнес строится по модели точно так же, как здание строится по чертежам. А теперь давайте продолжим сравнение.

Чтобы подготовить чертеж, архитектор должен понять цель — назначение здания, которое предстоит построить.

Например, если здание предназначено для клиники, в нем должны быть предусмотрены приемные, смотровые, множество раковин и ванных комнат, а также помещения для специального оборудования, например рентгеновских аппаратов.

При создании организации или бизнеса с нуля цель не менее важна. Именно целью руководствуются при разработке бизнес-модели. В этом смысле цель является решающим «внешаблонным» элементом. Она также существенно ограничивает результат: никакая организация или здание не могут служить любой цели.

То же справедливо и для персональных бизнес-моделей. Чтобы изменить или построить персональную бизнес-модель, сначала нужно прояснить цель, лежащую в ее основе. Считайте цель своеобразным «метаслоем», руководящим построением вашей персональной бизнес-модели. Высоко держите свой флаг!

Если вы не скорректируете свою работу в соответствии с изменявшейся целью, то просто переложите возникшую проблему на другой стол.

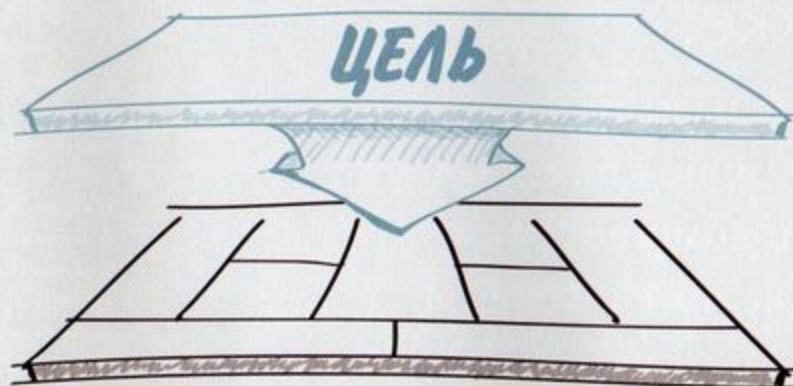
Брюс Хейзен

И наоборот, согласованность работы и цели дает хороший старт вашей карьере и до небес поднимает настроение.

С чего начать

Как отметил на предыдущей странице Карл Джеймс, назначение предпринимательства — обслуживать других. Мы полагаем, что всеобъемлющая цель каждого из нас состоит в том, чтобы помогать другим. Как известно любому предпринимателю, даже те, кто ставит себе цель сколотить состояние, могут добиться успеха, если будут продавать услуги или товары, помогающие людям.

Но как распознать и/или сформировать свою цель? Ответить на этот решающий вопрос вам помогут следующие эксперименты.



Статья о вас с фотографией на обложке!

Это упражнение разработал Дэвид Сиббет¹⁸. Оно ставит задачу воображению и помогает связать вашу цель и основные интересы.

Представьте, что это произошло два года назад: в ведущем издании только что вышла большая статья о вас, с вашими высказываниями и фотографией. Вот это да!



1. Как называется это издание? Выберите журнал, газету или программу, появлением в которой вы могли бы гордиться.
2. О чем эта статья? Почему выбрали именно вас?
3. Выпишите некоторые цитаты из интервью. Можете даже скомпоновать коллаж с цитатами, врезками (боковыми колонками), вырезанными из журналов картинками или диаграммами.

Это упражнение особенно эффективно для групповых занятий, когда участники могут поделиться своими «статьями с фотографией на обложке» и обсудить их.

Упражнение:

СТАТЬЯ О ВАС С ФОТОГРАФИЕЙ НА ОБЛОЖКЕ!

1. У меня брал интервью Терри Гросс на передаче «Глоток свежего воздуха» (Fresh Air) Национального государственного радио (НГР). Темой была программа послешкольных занятий бегом, которую я начала проводить в своей средней школе, чтобы поднять посещаемость и уровень мотивации учащихся.

2. Вначале я каждый день после уроков встречалась с горсткой учеников на бетонной дорожке и помогала им подготовиться к состязанию. Со временем к нам присоединились другие ребята, и я расширила программу. Все ученики участвовали в забеге добровольно; с проездом и тренировками помог общественный комитет. Конечной целью было ввести занятия бегом в учебный план школы.

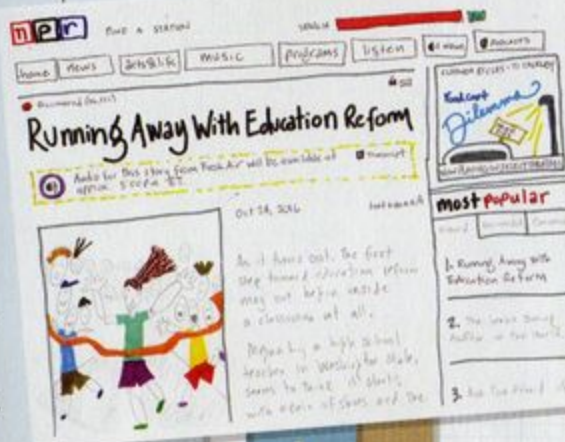
Посещаемость и уровень мотивации действительно выросли. Неожиданно улучшились и показатели на экзаменах — как и доля поступающих в высшую школу. В результате занятия бегом ввели в школьную программу и в других районах.

3. НГР: Вы начали работать всего с несколькими учениками. А как вам удалось завербовать хоть двоих?

Я пообещала платить за участие в забеге всем, кто будет аккуратно ходить на уроки. Когда даешь слово заплатить за что-то, дети прислушиваются.

«Ученики должны видеть, что у школы есть сиюминутная задача, конкретная и быстро выполнимая, а не только подготовка к колледжу и работе — целям, которые им кажутся весьма далекими».

«Они стали спокойнее, здоровее, начали лучше учиться, наладилось взаимопонимание с окружающими».



Три вопроса

Вот еще одно упражнение, идеальное для занятий вдвоем или небольшой группой. Участники могут законспектировать свои мысли, а потом поделиться с остальными и обсудить.



1. Припомните события, когда вы ощущали удовлетворение жизнью (для этого вернитесь к упражнению по разворачиванию линии жизни на с. 100). Что вы делали? Почему эти занятия вызвали у вас такие чувства? Опишите все поподробнее.
2. Назовите тех, кого считаете образцом для подражания. Кем вы восхищаетесь больше всего и почему? Охарактеризуйте в нескольких словах каждого из этих людей. Одна участница форума, например, назвала образцом для подражания Нельсона. Она отметила его *доброту, умение противостоять превратностям судьбы, признание обществом и статус*. Это как раз те качества, которые она более всего ценит и в себе, и в других.
3. Каким бы вы хотели остаться в воспоминаниях друзей? Отметьте несколько своих качеств, которые они, по-вашему, могли бы упомянуть в надгробной речи.

Упражнение:

ТРИ ВОПРОСА

Вопрос 1

Я чувствовал себя счастливым, когда, работая в компании, разрабатывающей ПО, обучал коллег и партнеров. Я мог обучать их тому, что знал, и в то же время учиться на опыте других. Думаю, мы все оказали немалое влияние друг на друга.

Вопрос 2

Образцом для подражания я считаю Зильду Арнс, педиатра из Бразилии, погибшую во время землетрясения на Гаити в 2010 г. Меня покорили ее доброта, ответственность и самоотверженность в борьбе с детской смертностью, плохим питанием и насилием в семье.

Вопрос 3

Хотелось бы, чтобы меня вспоминали как человека с юмором, самоотверженным, влюбленным в свое дело и честным — человеком, который любил свою семью, позволял себе и другим свободно выражать свои чувства и имел смелость перестроить свою работу и личную жизнь, придав им новый смысл.



Ваша совсем новая жизнь

Однажды вас удивит курьер, который вручит объемистый пакет с юридическими документами. Богатый, эксцентричный дядюшка Ральф умер, оставив вам в наследство \$18 млн, но, чтобы получить эти деньги, придется выполнить два условия.

По желанию дяди Ральфа вы должны уйти с работы и в течение двух лет выполнить две задачи — по одной в год. В течение этих двух лет вы будете получать ежемесячное пособие на жизнь плюс компенсацию за расходы, связанные с выполнением задач, — на разъезды и обучение. В конце первого года вы получите половину причитающихся вам денег (\$9 млн), а другая останется в доверительном фонде и будет перечислена вам, когда вы выполните вторую задачу.



1. Год первый, задача первая

Проведите этот год, приобретая новые знания. Вам НЕ нужно будет посещать колледж, университет или еще какое-нибудь классическое учебное заведение. Следует просто сосредоточиться на познании нового. Итак, что вы будете изучать? Каким образом станете совершенствоваться?

2. Год второй, задача вторая

Найдите, что поддерживать. В вашем распоряжении был год, чтобы найти, изучить, поучаствовать и окончательно выбрать идею или проект, которые могли бы помочь людям (округе/городу/стране/миру/окружающей среде) и какие вы будете по-настоящему продвигать. На эту идею или проект в конце второго года вы должны пожертвовать оставшиеся \$9 млн из доверительного фонда. Какую идею или проект вы выбрали?

— Эпилог —

Год третий: ваш образ жизни

Какой образ жизни будет доставлять вам удовольствие после выполнения этих задач? У вас осталось \$9 млн. Где вы станете жить? С кем? Как будете проводить время? Какой род деятельности предпочтете? Будете ли и дальше стремиться к самосовершенствованию?

Упражнение:

НОВАЯ ЖИЗНЬ**То новое, что я могу познать**

Я ищу просветления, и мне близок метод Свами Рамы, приведенный в его книге «Жизнь среди гималайских йогов» (Living With the Himalayan Masters)*: «Пусть окружающий мир значит для вас как можно меньше. Идите путем духовности». И вот чем я хотел бы заняться:

- выучить португальский и поколесить по Бразилии;
- узнать, как довести до ума и продать хотя бы один из сюжетов для книги, которых у меня за эти годы накопилось множество;
- приобрести навыки видеосъемки, веб- и блог-дизайна / контент-стратегии и звукозаписи, необходимые, чтобы стать квалифицированным специалистом в области мультимедиа;
- улучшить свою физическую форму: три дня в неделю посвящать фитнесу, а также йоге и танцам и скорректировать питание в соответствии с этими занятиями.

Дело, которое я выбрал

Я постоянно спрашиваю себя: «Как отбросить материальную сторону жизни, чтобы вернуться к природе?» В поисках ответов я наткнулся на учение Джидду Кришнамурти, философа и оратора из Индии, хорошо разбиравшегося в традициях и Востока, и Запада. И понял, что послание Кришнамурти об отношениях между людьми и о позитивных изменениях в обществе должно получить большее распространение. С этой целью я и стал работать в Фонде Кришнамурти и оказывать ему поддержку.

Дальнейшая моя жизнь

Три года спустя я купил маленький домик в Санта-Терезе, районе Рио-де-Жанейро, и переехал туда. Моего португальского с лихвой хватило, чтобы наладить отношения с бразильскими предпринимателями, которые рвались выйти на американский рынок. Мастерству рассказчика я выучился, и теперь мои новые навыки вкупе с все улучшающимся знанием языка помогут мне расширить деловое сотрудничество с этими компаниями. В свободное время намереваюсь помогать бразильским беднякам в духовных поисках, поддерживать их морально и делать все, чтобы улучшить их жизненные условия.

* Рама С. Жизнь среди гималайских йогов. — М.: Беловодье, 2012.



Вы разработали колоссальный исходный материал, чтобы определить цель своей карьеры. Теперь пришла пора составить:

Декларацию цели



Вообразите себя финансово независимым (как в предыдущем упражнении) и готовым начать ту жизнь, о какой мечтаете. Законспектируйте свои мысли об этой новой жизни прямо на страницах нашей книги, воспользовавшись приведенными ниже заготовками.

Виды деятельности

Опишите три-четыре вида деятельности, которыми вы с удовольствием занимались бы.



Люди

Опишите людей или группы людей, с которыми хотели бы проводить время.

**Помощь**

Как вы стали бы помогать другим? Опишите в двух-трех словах (глаголах) характер вашей помощи.





Для формулировки своей цели не используйте сложных предложений, лучше что-нибудь попроще, вроде:

**«Я хотел бы помогать людям,
действуя так...»**

Затем заполните таблицу глаголами и существительными, записанными ранее в заготовках на с. 146–147. Первыми ставьте слова, обозначающие то, что нравится вам больше всего!



Я хотел бы


помогать
(глагол)

людям
(существительное)

действуя так
(глагол)

Есть! Вы составили несколько впечатляющих (хотя, возможно, и бесполовых) предложений, указывающих на настоящую, нужную цель. Считайте это первым черновиком формулировки цели. Конечно, потом вам захочется поиграть словами, сделать предложения более осмысленными, но сейчас вы осознали главное — идею.

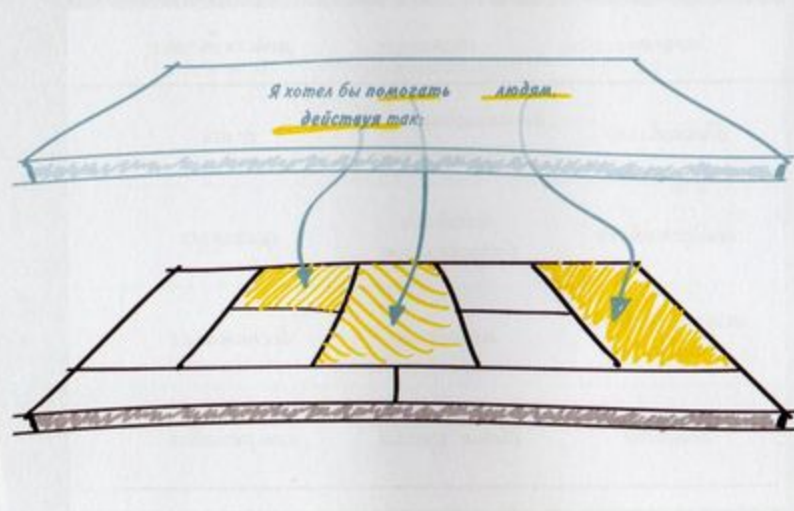
Вот как заполнила эту таблицу одна из участниц форума «Твоя бизнес-модель»:

	Я хотел бы	помогать (глагол)	людям (существительное)	действуя так (глагол)
		<i>вдохновлять</i>	<i>не намеряли себя специалистами</i>	<i>делаю</i>
		<i>поддерживать</i>	<i>недавними выпускниками</i>	<i>организуя</i>
		<i>акцентировать внимание</i>	<i>молодежи</i>	<i>воспитывая</i>
		<i>помнить</i>	<i>своими героями</i>	<i>сопереживая</i>

Чтобы придать своей декларации цели большую логичность с профессиональной точки зрения, она не включила в таблицу (в столбец «людям») своего партнера (главного для нее человека). И хотя составленные ею фразы не отличались отточенностью, лежащая в их основе идея была достаточно ясной, чтобы из имеющихся слов составить следующую декларацию цели:

*Я хотела бы по-
мочь не намеряли
себя специалистами
и молодежи на-
матывать жизнь,
вдохновляя
и поддерживая их.*





Пустить цель в ход

Вы не находите, что формулировка цели сильно напоминает шаблон персональной бизнес-модели:

Хотел бы помогать соответствует
предоставленной ценности.

Люди соответствует
клиентам (и соратникам).

Действуя так соответствует
ключевым видам деятельности.

Ваша формулировка цели является решающим шагом к переосмыслению персональной бизнес-модели, основанной на действиях, которые вы хотели бы выполнить, чтобы предоставить ценность клиентам.

Людам, не готовым к восприятию великой цели, следует сосредоточиться на безупречном исполнении долга, какой бы малозначительной ни казалась поставленная перед ними задача. Только таким образом можно собрать и сконцентрировать мысли, найти решение и силы. А уж после этого достижимо все.

Джеймс Аллен

Как человек мыслит (As a Man Thinketh)

А если определить свою цель никак не удастся?

Что если с определением цели возникают проблемы? Во-первых, признайте, что в этом вы не одиноки:



По словам одного писателя, лишь у трех процентов людей хватает смелости отыскать свою мечту и следовать ей¹⁹.

Во-вторых, добиться успеха и удовлетворенности жизнью вы сможете, по-настоящему сосредоточившись на любом занятии.

Постоянно меняющаяся декларация цели

Соавторы нашей книги, не раз и не два выполнявшие эти упражнения, с удивлением обнаружили, что за несколько месяцев их результаты изменились.

Стоит отметить, что со временем цели меняются, причем по разным причинам. Одной из них является жизненный этап: проблемы 20-летних (начинаем строить карьеру, серьезные любовные отношения и т. д.) разительно отличаются от проблем 55-летних (дети повзрослели, надо обдумать, кому оставить наследство, и др.). Другая причина — серьезные события (брак, развод, рождение детей, смерть, смена работы, болезни и пр.). И наконец, наши основные интересы и способности чаще всего остаются неизменными в течение долгого времени, а вот форма их выражения может эволюционировать.

Как заметил один из соавторов, Лоренс Кузк Сун Сунг, «формулирование цели требует постоянной работы, не имеющей конца». Он рекомендует всегда держать под рукой рабочую версию формулировки цели и регулярно обновлять ее в соответствии с изменениями в жизни и взглядах.

Задачи против цели

У многих из нас есть в жизни задачи: кратко-, средне- или долгосрочные. Но у многих ли имеется истинная цель?

Задачи отличаются от цели. Предприниматель Оки Мацумото проводит различие, советуя организациям «нацеливаться на Полярную звезду, а не на Северный полюс»²⁰.

Смысл высказывания Мацумото в том, что Полярная звезда олицетворяет организационную концепцию: руководящую силу, которая непрерывно согласовывает общие усилия. Северный же полюс, напротив, олицетворяет задачу, которая, будучи выполненной или реализованной, заменяется другой.

Стивен Шапиро в своей провокационно озаглавленной книге «Жизнь без целей» (Goal-Free Living)²¹ применяет подобный подход и к людям. Шапиро предлагает читателям «использовать компас, а не карту» и «блуждать с целью». Идея состоит в том, что лучше придерживаться определенного направления, нежели стремиться выполнить определенную задачу: ведь по пути вы собираете новую информацию, на основании которой убеждаетесь, верно вами выбрано направление или нет.

²¹ Шапиро С. Жизнь без целей. — М.: Добрая книга, 2006.



Соавторы книги «Твоя бизнес-модель» подняли флаг своей цели!

Я надеюсь могу помочь профессионалам, предпринимателям и студентам развить свои бизнес-идеи, через четкое, эффективное и гибкое определение их целей. Я хочу быть их наставником, тренером или коллегой.

郭瑞承



Лоренс Куэк Суй Сэнг
Малайзия

To open dialogue to
expand a person's capacity
to work and be livable.

Kat



Кэт Смит
Соединенные Штаты

Me gustaría ayudar a profesionales cualificados
con problemas de empleabilidad, con pocos
conocimientos empresariales y habilidades de gestión,
a repensar su futura vida profesional
y reiniciar su carrera.

fernando saenz-marrero



Фернандо Сазнс-Марреро
Испания

I will help the { ^{UNDERVALUED}
^{UNDERPRIVILEGED} } become
EMPOWERED to improve { ^{THEIR OWN}
^{OTHERS'} } lives
through mentoring, collaborating and
birthing innovative impact-ful solutions.
-e



Эммануэль Саймон
Соединенные Штаты,
а также Тринидад и Тобаго

I'D LIKE TO SUSTAIN COMPANIES AND ORGANIZATIONS
THROUGH THE INNOVATION OF BUSINESS PROCESSES.

-MICHAEL ESTABROOK



Майкл Эстабрук
Соединенные Штаты

Ik help ondernemers, investeerders
businesscoaches en consultants bij
het ontwikkelen van succesvolle
bedrijven door complementaire
ambities, netwerk en ervaring
te verbinden en te faciliteren

Marieke Post, "Ambition Angel"



Мариёке Пост
Нидерланды

My purpose is to evolve
the female entrepreneur so
that she may turn her
intellectual capital into
multi-generational wealth.

Kadene Tate



Кадина Тэйт
Соединенные Штаты

Me levanto todos los días, para revolu-
cionar el mundo a través del diseño
de experiencias extraordinarias
e innovadoras que cambien para
bien la vida de las personas. Para
lograr esto es vital enseñar a la
gente que la felicidad procede al
éxito. Al final es acerca de hacer
felices a otras.



Альфредо Осорио Асеньо
Чили

РЕШАЮЩЕЕ ИСПЫТАНИЕ

Можете ли вы с уверенностью поделиться своей формулировкой цели с другими? Если не уверены или запутались, нужно еще поработать.

Если все сложилось правильно (по крайней мере, на данный момент), значит, пора переходить к стадии пересмотра, а возможно, и переделки собственной бизнес-модели, для чего воспользуйтесь только что составленной формулировкой цели.

Пересмотр

Скорректируйте или полностью перепланируйте свою трудовую жизнь с помощью нашего шаблона и открытий, сделанных в предыдущих разделах.





ГЛАВА 6

Будьте готовы «открыть» себя заново





Маунтин-Вью, Калифорния

Полная комната хихикающих сотрудников Google, которые стоят, воздев руки и покачиваясь из стороны в сторону. Оратор попросил их так поступить, если в ряду слайдов PowerPoint они узнают хотя бы один из своих внутренних монологов:

Вы анализируете
свою жизнь —
куда вы вместе
с ней движетесь,
и от возникающего
при этом непро-
шенного вопроса
«Как — и это все?»
вам становится
не по себе.

☐ Да ☐ Нет

Вы постоянно планируете
изменить свою жизнь
к лучшему, но все
время чего-то ждете:
когда тот большой
проект, над которым
вы все еще работаете,
завершится; когда мать
выпишут из больницы
после удачно сделанной
операции; когда у ребенка
наладятся дела; супруг,
долго искавший работу,
наконец найдет ее.
И так постоянно.

☐ Да ☐ Нет

Вы оцениваете все события с точки зрения их воздействия на вас. Если супругу предлагают выгодную работу, вас беспокоит, как это подействует на ваши отношения; если ваш начальник уходит, вы задаетесь вопросом, назначат ли на это место вас или кого-то другого и как вы уживетесь с новым начальством.

☐ Да ☐ Нет

Шрикумар Рао, жизнерадостный ведущий собрания, с улыбкой объясняет, что все мы живем в постоянном потоке внутренней болтовни, которая лишь закрепляет наши «ментальные модели» мира. Понимая кивая в ответ на волну пожатий плечами, скептических хмыканий и почесываний головы, последовавших за его словами, Рао продолжает: «Все вы живете в придуманном мире».

По толпе прокатывается ропот.

«Вся ваша жизнь, включая реальность, которую вы познаете, — говорит он, — представляет собой цепь историй, которые вы рассказываете, пересказываете и продолжаете рассказывать самим себе».

На этих словах несколько слушателей, обнаружив срочные сообщения на своих Blackberry, покидают комнату. Но большинство остается. А сорок минут спустя многие из них уйдут отсюда с фундаментально изменившимися взглядами на жизнь²¹.

Изменить образ мыслей

Рао, полагая, что «важно узнать, как бороться изо всех сил, оставаясь безмятежным», утверждает, что ни одна из его идей не оригинальна. Все, о чем он говорит, заложено, по его словам, в духовных и философских традициях, связанных с человеческой природой и насчитывающих не одно тысячелетие.

Возможно, именно поэтому его сообщение вызвало столь острый отклик у сотрудников Google — компании, считающейся образцом интеллектуальной и технологической мощи. Даже в эту компьютерную эру, когда все, похоже, меняется со скоростью света, нашу жизнь и работу в конечном счете определяют неподвластные времени субъективные элементы.

Именно к этим субъективным элементам и следует обращаться, когда мы готовимся изменить собственную бизнес-модель. Все жаждут свободы от пагубной болтовни. И кто не мечтал о самообновлении?

Давайте начнем с красивого умственного эксперимента, предложенного великим британским философом Бертраном Расселом в начале 1900-х.

Представьте 20 человек, одновременно рассматривающих стул (А). Каждый из этих 20 наблюдателей видит стул по-своему.

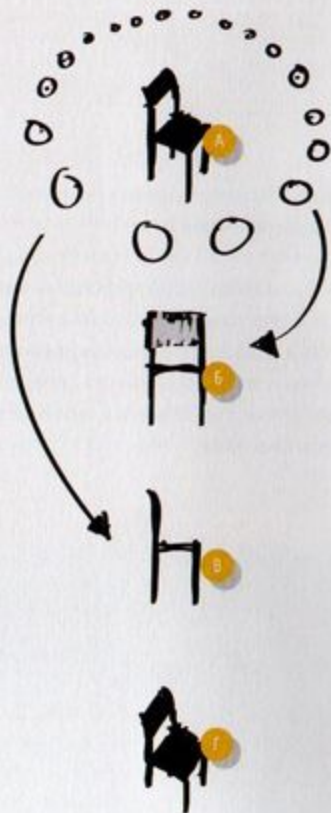
Одни видят его так (Б). Другие — эдак (В). Высокий человек может увидеть его таким (Г).

Иными словами, могут существовать 20 различных взглядов на один и тот же стул — 20 различных его изображений.

И все эти изображения точны? Да.

А если все они точны, то что же из них стул? М-м-м-да...

Ответ? Да ничто. Все изображения, все взгляды — не более чем представление о стуле, но не сам стул. И если стул является объективной реальностью, то наши впечатления о нем могут разительно отличаться.



Фактически, наше восприятие стула влияет на нас больше, чем сам стул, существующий в объективной реальности. Поэтому осмысленное восприятие стула основано скорее на представлении о нем, чем на стуле как таковом.

Главная идея Рассела заключалась в следующем: мы никогда не сможем целиком увидеть или в полной мере познать физическую реальность стула во всей ее полноте, даже понимая, что такая реальность существует. Наше знание всегда будет ограничено точкой зрения (в прямом и переносном смысле).

Однако!

Если бы вы обошли весь круг наблюдателей, на мгновение останавливаясь позади каждого, чтобы всмотреться в стул, то сами увидели бы его с разных позиций.

Поэтому, если у 20 человек может быть 20 точек зрения на стул, вы можете изменить собственное представление о нем, просто меняя угол зрения.

Короче говоря, вам дана власть переосмыслить реальность.

Как человек мыслит

Но вот загвоздка: переосмысленная реальность становится другой.

То, как вы воспринимаете свою карьеру, интимную жизнь, семью и друзей, является не реальностью, а вашим восприятием реальности. И ваше восприятие представляет только одну возможную реальность — одно из 20 изображений стула, — но вовсе не единственную.

Проблемы возникают, когда мы полагаем, что воспринимаемая нами «реальность» (да еще и подкрепленная ментальной болтовней, наподобие «у меня не ладится карьера, начальник меня ненавидит, коллеги копают под меня» и т.д.) — настоящая.

Мир, каким мы его воспринимаем, в значительной степени не реален. Скорее, как говорит Рао:

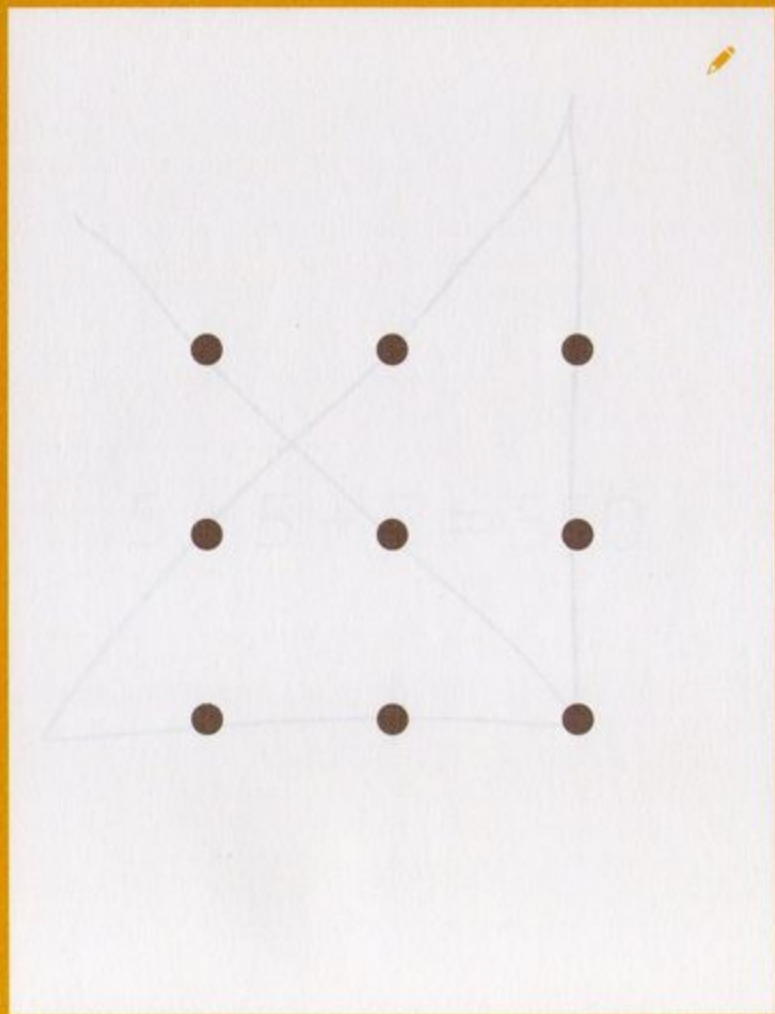
«Мы его изобрели. Построили из обрезков и остатков. Создали из своих ментальных моделей и теперь живем под его диктовку, не понимая, что ментальные модели составлены из восприятий, а не из фактов»²².

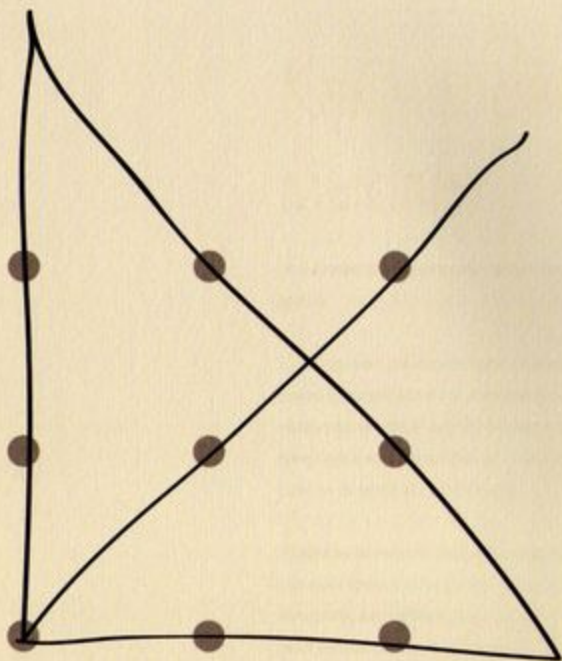
Выйти за пределы ментальных моделей

При подготовке к реконструкции персональной бизнес-модели полезно попробовать освободиться от добровольных самоограничений. Возможно, вам знакомо следующее упражнение, которое часто помогает задуматься о ментальных моделях — невысказанных предположениях, — которые не в состоянии эффективно служить нам.

Нарисуйте девять точек (как на рисунке справа) на отдельном листе бумаги или же сделайте упражнение прямо на этой странице:

1. Соедините все девять точек прямыми линиями.
2. Надо провести не более четырех прямых.
3. Не отрывайте карандаш от бумаги.
4. Прямые можно проводить под любым углом.
5. В результате через каждую точку должна проходить линия.





Решение заключается в том, чтобы (буквально) мыслить вне рамок.


Невысказанное предположение, которое делает большинство из нас, — наша «ментальная модель» загадки, — что мы должны оставаться в пределах структуры, ограниченной девятью точками. Но при этом предположении задачу выполнить невозможно. Как писали Бенджамин и Розамунда Зандер, все рамки уже придуманы:

«Рамки, которые создает наш ум, определяют — и ограничивают — наше восприятие. Каждая проблема, каждая дилемма, каждый тупик, с которыми мы сталкиваемся в жизни, кажутся неразрешимыми в конкретных рамках или с конкретной точки зрения. Раздвиньте рамки или создайте другие, и проблемы исчезнут, зато появятся новые возможности»²³.

Вот еще одна загадка на искривление реальности.

Сделайте приведенное справа уравнение верным, добавив одну-единственную неломаную линию.

Самое простое решение состоит в том, чтобы просто перечеркнуть знак равенства. Но есть и другое — вы можете его найти?


$$5 + 5 + 5 = 550$$



$$5\ 4\ 5 + 5 = 550$$

Легче всего отвергнуть понятие, что реальность «придуманна» как оптимистическая ерунда в духе Нью Эйдж. Однако от этого точка зрения «все это придумано» не перестает быть чрезвычайно полезной, независимо от того, верна ли она¹⁴.

Рао предлагает другое упражнение, чтобы помочь вам проработать свои ментальные модели (ваше восприятие реальности), которые неспособны вам служить.

Редактор

Возьмите бумагу и карандаш и посидите спокойно десять минут.

Продумайте ситуацию, которая вас беспокоит, и опишите ее на бумаге.

Прочтите, как участница форума Эмбер Льюис описала свою проблему, а затем попытайтесь вообразить новую реальность так, как это сделала она.



«Наши штатные литсотрудники меня не уважают. Они постоянно "наступают на те же грабли", хотя я посылаю им письмо за письмом, объясняя, как избежать проблем и почему это крайне важно. Но мои инструкции они игнорируют. Может, я слишком молода для своей должности, а может, просто не умею руководить».

Эмбер сама придумала подходящее объяснение ситуации — повторяющиеся проблемы с авторами, — выстроила свою «реальность» и свято в нее поверила.

Раз уж такое случилось, значит, пришло время придумать *альтернативную* реальность: ту, которая совсем иначе объясняет ту же ситуацию и работает куда эффективнее.

Вот альтернативная реальность, которую вообразила Эмбер:

«Некоторые авторы — новички в компании и еще не привыкли к нашему стилю и жесткой рабочей нагрузке. К тому же я контактировала с ними только по электронной почте, а когда общаешься онлайн, можно что-то пропустить или неправильно истолковать».

Рао подчеркивал, что альтернативная реальность должна:

1. Быть лучше той, что есть сейчас.
2. Быть достаточно правдоподобной, чтобы в нее можно было поверить.

Выбрав правдоподобную желательную альтернативу, отриньте более раннее восприятие и примите новую реальность. Живите так, словно она истинна.

Принимая альтернативную реальность, говорит Рао, констатируйте и подробно останавливайтесь на каждом мельчайшем спидельстве того, что она верна. Все, что ей противоречит, решительно игнорируйте. У вас может возникнуть ощущение, что вы играете в спектакле. Правильно. Играйте! И в конечном счете станете персонажем, которого пытаетесь сыграть.

Чтобы легче принять новую реальность, Эмбер решила встретиться с авторами лично, рассказать им о стиле компании, ответить на вопросы, дать любые разъяснения и проконсультировать по проблемам, которые по электронной почте трудно объяснить или решить. Результат? Ситуация действительно оказалась намного ближе к альтернативной реальности, продуманной Эмбер.

ИЗОБРЕСТИ ЧТО-ТО ПОЛУЧШЕ

Задумайтесь о шаблоне персональной бизнес-модели как об инструменте для переосмысления реальности теми способами, которые будут удобны вам. Учтите, что переделка персональной бизнес-модели может быть хаотической. Для наглядности: в отличие от компаний, у людей *больше* приоритетов, не связанных с работой, и *меньше* четко поставленных задач. И все же компании испытывают трудности с реорганизацией бизнес-моделей.

Проблема [...] в том, что реорганизация бизнес-модели остается тяжелой задачей с непредсказуемым результатом, несмотря на все попытки претворить ее в жизнь. Для этого нужно разбираться в вопросе и среди массы неоднозначных и неясных решений найти наиболее оптимальное [...]. От участников процесса требуется желание потратить немало времени и сил на исследование возможностей, не хватаясь при этом за первое попавшееся решение²⁵.

ГЛАВА 7

Перестройте свою персональную бизнес-модель



Мик
Эл Гор

Главное:

ПРЕВРАТИТЬ «СЛАБОСТЬ» В СИЛУ

Род занятий:

АДВОКАТ-ЭКОЛОГ

Его политический курс иррационален не всем, но бывший вице-президент США Эл Гор служит удивительным примером того, как человек может пересмотреть свои цели, взгляды и даже самосознание и успешно перестроить персональную бизнес-модель.

Обновление Гора началось после президентских выборов 2000 г. Он выиграл прямые выборы с разницей более полумиллиона голосов, но потерпел поражение в споре о подсчете голосов, когда Верховный суд вынес решение в пользу Джорджа Буша. Разочарованный инициативой государственного учреждения, Гор сокрушался: «Во что превратилась политика! Теперь в ней <...> терпеливо относятся к махинациям и манипуляторским стратегиям»³⁶. Он решил «демократизировать телевидение», создав *Current TV*, компанию, чья бизнес-модель была в 2002 г. революционной для кабельного телевидения. Занимаясь экологическими проблемами в течение многих лет, он тогда же учредил инвестиционный фонд, работающий с корпорациями, соблюдающими принципы экономической и экологической ответственности.

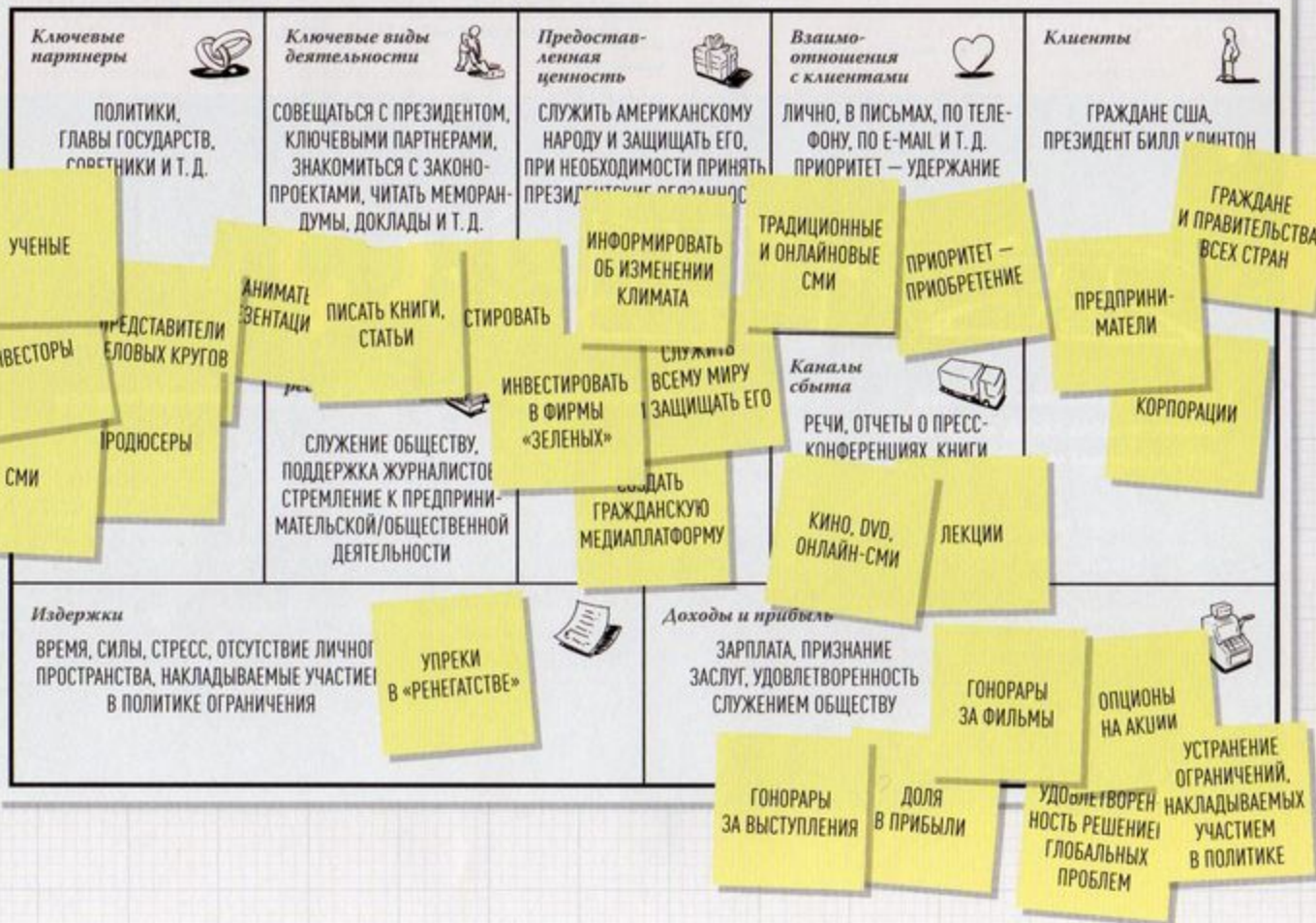
Реорганизационная деятельность Гора достигла пика в 2006 г., когда он снял документальный фильм о глобальном потеплении «Неудобная правда» (*An Inconvenient Truth*), награжденный премией Американской киноакадемии. На протяжении почти трех десятков лет он пытался привлечь внимание общества на угрозу озоновому слою Земли. Но только с помощью новой персональной бизнес-модели он смог выполнить эту задачу: фильм привлек внимание мировой общественности и превратил Гора в суперзвезду СМИ и ведущего адвоката-эколога.

Успешной реконструкцию бизнес-модели Гора сделали несколько факторов:

- возрожденный приоритет основных интересов: увлеченность экологическими проблемами — его слабость как политика — стала самой большой его силой как частного лица;
- помощь большему числу клиентов: клиентская база Гора вышла за пределы США, охватив новые сектора, никак не связанные с политикой;
- внедрение новых каналов: фильм, DVD и книги преобразовали предоставленную ценность Гора из услуги в продукты, способные достигать до людей.

Трансформация персональной бизнес-модели Эла Гора

New Model



Перестройте персональную бизнес-модель

Эти пять шагов помогут вам соединить правильные представления из глав 4–6 с основными инструментами реконструкции и создать совершенно новый шаблон.



1. Нарисуйте свою персональную бизнес-модель такой, какая она есть на данный момент

Помните свою версию в главе 3? Нарисуйте ее здесь или на отдельном листе бумаги. Но сейчас, руководствуясь своей целью, вы должны как можно яснее сформулировать блоки «Кто вы есть и чем владеете», «Каким образом вы оказываете помощь» и «Кто помогает вам».

2. Определите «болевые точки»










В каких ситуациях на работе вы чувствовали себя уязвленным? В новом шаблоне обведите кружком те структурные блоки, где есть неудовлетворенность.

Например, вы хотели бы больше зарабатывать. Значит, обведите блок доходов. Или, если вы не любите продавать, но эта деятельность для вас важна, обведите блок ключевых видов деятельности, а также конкретный элемент «продажа».

3. Задайте диагностические вопросы

Затем ответьте на вопросы о самом слабом своем структурном блоке (или блоках), приведенные на следующих страницах. Некоторые вопросы относятся к проблемам; другие указывают на возможности. В любом случае в разделе «Что учитывать, принимая решение» ищите подсказки о возможных вариантах своих действий.

Шаблон персональной бизнес-модели

<p>Кто помогает вам (Ключевые партнеры)</p> 	<p>Что вы делаете (Ключевые виды деятельности)</p> 	<p>Каким образом вы оказываете помощь (Предоставленная ценность)</p> 	<p>Как вы взаимодействуете (Взаимоотношения с клиентами)</p> 	<p>Кому помогаете вы (Клиенты)</p> 
	<p>Кто вы есть и чем владеете (Ключевые ресурсы)</p> 		<p>Как о вас узнают и как вы доставляете ценность (Каналы сбыта)</p> 	
<p>Что вы вкладываете (Издержки)</p> 		<p>Что вы получаете (Доходы)</p> 		

Диагностические вопросы

Кто вы есть и чем владеете

Что вы делаете



Вопросы

Что учитывать, принимая решение



Ваша работа вам интересна?

Если да, здорово! Если нет, то, вероятно, имеется фундаментальное несоответствие между **ключевыми ресурсами** (кто вы есть) и **ключевыми видами деятельности** (что вы делаете). Можно также пересмотреть свою цель. Перечитайте главы 4 и 5.

Вы совсем не пользуетесь или пользуетесь недостаточно важной способностью или навыком?

Неиспользуемые совсем или используемые недостаточно способности или навыки приводят к издержкам в виде стрессов или неудовлетворенности. Можете вы добавить эту способность или навык к своим ключевым видам деятельности, чтобы поддержать или усовершенствовать предоставленную ценность? Перечитайте главы 4 и 5, чтобы проанализировать, почему вы недостаточно используете свой навык.

Соответствует ли рабочее место вашим личным наклонностям? (Помните, понятие «рабочего места» в значительной степени определяется коллективом, в котором вы работаете.)

Если так, потрясающе! Если нет, подумайте о приобретении новых клиентов (или ключевых партнеров) с более подходящими личными наклонностями. Клиенты связаны с предоставленной ценностью, поэтому сверьтесь с диагностическими вопросами на следующей странице. Загляните в главу 4, чтобы убедиться, гармонирует ли ваша индивидуальность с вашей трудовой деятельностью.

Кому помогаете вы



Вопросы

Что учитывать, принимая решение



Вас радуют ваши **клиенты**?

Если так, отлично! Если нет, вообразите «клиента своей мечты». Можете вы найти таких клиентов в секторе, в котором сейчас работаете? Если нет, стоит пересмотреть модель.

Кто ваш самый важный **клиент**?

Определите, почему именно этот **клиент** настолько важен. Из-за материальной выгоды? Из-за нематериальной? Того и другого? Оправдывает ли этот **клиент** обновленную или совершенно иную **предоставленную ценность**?

Какую работу **клиент** в действительности хочет видеть сделанной? Нет ли у **клиента** «подспудной» причины или мотивации, чтобы воспользоваться именно вашими услугами? Например, нет ли у вашего **клиента** своего, более крупного **клиента**, который и заказывает ту большую «работу, которую необходимо сделать»?

Можете ли вы переосмыслить, переставить или переиначить **предоставленную ценность**, чтобы помочь **клиенту** успешно справиться с большим объемом работ?

Обслуживание **клиента** обходится вам слишком дорого?
Сводит вас с ума?

Издержки, в том числе и нематериальные, слишком высоки, чтобы оправдать обслуживание этого **клиента**? **Доход** (или **прибыль**) слишком низки? Можете вы позволить себе отказаться от такого **клиента**? Можете позволить себе не отказываться? Проработайте **диагностические вопросы** о **предоставленной ценности, издержках, доходах и прибыли**.

Клиент приравнивает **ключевые виды деятельности** к «работе, которую необходимо сделать»? А вы?

Иногда **клиенты** сами не могут четко определить «работу, которую необходимо сделать». Вы можете помочь им в этом? Стоит пересмотреть или изменить **ключевые виды деятельности**, чтобы увеличить **предоставленную ценность**?

Вы нуждаетесь в новых **клиентах**?

Если да, подумайте, как во **взаимоотношениях с клиентами** переключить внимание с удержания старых на приобретение новых клиентов. Вам нужно поднять объем продаж или маркетинга? Улучшить или развить свои навыки в этой области? Найти **ключевых партнеров**, которые помогут приобрести новых **клиентов**?

Каким образом вы оказываете помощь



Вопросы

Что учитывать, принимая решение



Какие элементы ваших услуг **клиент** действительно ценит?

Задайте этот вопрос **клиенту** — ответ может вас удивить. Проработайте диагностические вопросы о **клиентах** на с. 181.

Направлена ли ваша **предоставленная ценность** на крупнейшие, важнейшие элементы «работы **клиента**, которую необходимо сделать»?

Вы разобрались, в чем суть истинной «работы, которую необходимо сделать», или гадаете, с чем ее едят? Вы можете переосмыслить/переставить или изменить **ключевые виды деятельности**, чтобы тщательнее сосредоточиться на критических элементах **предоставленной ценности**?

Могли бы вы обеспечить **предоставленную ценность**, используя другой **канал сбыта**?

Ваш **клиент** предпочитает имеющийся **канал сбыта**? Могли бы вы приспособить **предоставленную ценность** к альтернативным **каналам**? А перенести ее с услуги на продукт, тем самым создав масштабируемую бизнес-модель (см. с. 47)?

Вам нравится **предоставлять ценность клиентам**?

Если так, прекрасно! Если нет, изучите **ключевые ресурсы** и подумайте о ревизии своей модели.

Как о вас узнают и как вы доставляете ценность



Как вы взаимодействуете



Вопросы о каналах сбыта

Что учитывать, принимая решение



Как **клиенты** о вас узнают?

Как **они** оценивают вашу услугу (или продукт)?

Вы позволяете **клиентам** пользоваться тем каналом, который они предпочитают?

Как вы доставляете свою услугу/товар?

Испытываете ли вы удовлетворение после продажи?

Вы четко определили, какую именно помощь будете оказывать, чтобы иметь возможность сообщить об этом? Какими способами вы могли бы достичь взаимопонимания или способствовать оценке (через социальные сети, онлайн-презентации и т.д.)? Вы даете **клиентам** возможность приобретать продукты теми способами, какие они предпочитают? Можете предложить различные варианты покупки? Можете доставлять услуги по-новому или иными средствами (DVD, подкаст*, видео, личная встреча)? Может ли **ключевой партнер** действовать от вашего имени? Вы интересовались у **клиентов**, насколько они удовлетворены вашей услугой или товаром?

Через какой(ие) **канал(ы)** вы достигаете взаимопонимания и **предоставляете ценность**?
Вы доставляете ее непосредственно **клиентам**?

Можно ли преобразовать вашу услугу в товар, сделав возможным поставку большему числу **клиентов**? (Это ключ к созданию масштабируемой бизнес-модели; см. диагностические вопросы о предоставляемой ценности.)

Вопросы о взаимоотношениях с клиентами

Что учитывать, принимая решение



Каких взаимоотношений ожидает **клиент**?

Вы общаетесь с **клиентами** способами, которые предпочитают они или вы? Подумайте о том, чтобы добавить, убрать, расширить или сократить один (или несколько) способов общения.

Какова основная задача ваших **взаимоотношений с клиентами**:
удержание или приобретение?

Если ваша основная задача — удержание клиента, то один из **ключевых видов деятельности** — измерить уровень его удовлетворенности? (Если уровень низкий — см. диагностические вопросы о предоставляемой ценности.) Если же задача — приобретение, следует ли увеличить число **ключевых видов деятельности**, связанных с объемом продаж или маркетингом?

Улучшит ли создание пользовательского сообщества или присоединение к нему связь с вашим **клиентом**? Могли бы вы создать услугу или товар совместно со своим **клиентом**?

Смогли бы ваши **клиенты** помочь друг другу, а вы отчасти автоматизировать взаимоотношения с **клиентами** через пользовательское сообщество? (См. **каналы сбыта**.)
Подумайте об изменении **предоставляемой ценности** или ее создании вместе с клиентом.

Кто помогает вам



Вопросы

Кто ваши **ключевые партнеры**?

Если у вас нет **ключевого партнера**, может, стоит поискать?

Что учитывать, принимая решение



Мог бы **ключевой партнер** взять на себя **ключевые виды деятельности** или наоборот?
Могли бы вы снизить **издержки**, углубив взаимоотношения со своим **ключевым партнером** или сделав их более стратегическими? Могли бы вы в союзе с **ключевым партнером** модифицировать или создать абсолютно новую **предоставленную ценность**?

Могли бы вы найти более дешевые или более продуктивные/качественные важные **ключевые ресурсы**, приобрести их у **ключевого партнера**, а не изыскивая в себе?
Могли бы вы в качестве **ключевого партнера** заменить коллегу или кого-то еще?
Или, как вариант, вообще обойтись без имеющегося **ключевого партнера**?

Что вы получаете



Что вы вкладываете



Вопросы о доходах и прибыли

Что учитывать, принимая решение



Доходы и прибыль формируются в результате успешного **предоставления ценности клиентам**. Адекватны ли **доходы**?

Если нет, стоит попытаться заменить **клиентов** или найти новых, увеличив маркетинговую активность. **Клиенты** воспринимают **предоставленную ценность** так же, как вы? Если да, подумайте, не стоит ли повысить цену или снизить **издержки**. Если нет, проработайте диагностические вопросы о **предоставленной ценности**.

У вас низкие **доходы** или **прибыль** из-за того, что вы недооцениваете **предоставленную ценность**?

Проверьте, не приравниваете ли вы (или **клиент**) **ключевые виды деятельности** к **предоставленной ценности** и правильно ли вы оба понимаете суть «работы, которую необходимо сделать». За какую работу **клиенты** действительно готовы платить? Чтобы понять, можно ли повысить доходность **предоставленной ценности**, проработайте диагностические вопросы о **клиентах** и **предоставленной ценности**.

Был бы текущий **доход** адекватным, если снизить материальные или нематериальные **издержки**?

Если да, можете ли вы сократить/видоизменить **ключевые виды деятельности**, необходимые для оказания услуги **клиенту**? Если нет, возможно, стоит найти нового/дополнительного **клиента** или переработать модель.

Доход выплачивается так, как предпочитает **клиент** или вы?

Могли бы вы перейти с модели штатного сотрудника на модель фрилансера? А с модели абонентского обслуживания на модель подписки? Или наоборот? Могли бы преобразовать свою услугу в товар, который можно сдавать в аренду, реализовывать, продавать по лицензии или подписке? Получать оплату товарами и услугами? Договориться о получении устраивающей вас **прибыли**, при которой **издержки клиента** были бы ниже?

Вопросы об издержках

Что учитывать, принимая решение



Каковы основные **издержки** при работе по нынешней модели?

Просчитайте свои **издержки**, как материальные (время, силы, деньги), так и нематериальные (стрессы, неудовлетворенность). Можно ли сократить или устранить какие-либо из них, видоизменив **ключевые виды деятельности** или разделив их с **ключевым партнером**? Можно ли сократить или исключить какие-либо из **ключевых видов деятельности** без отрицательных последствий для **предоставленной ценности**? Могли бы вы увеличить **предоставленную ценность**, больше вложив в **ключевого партнера** или **ключевые ресурсы**?

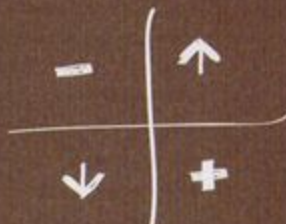
Какие **ключевые виды деятельности** приводят к большим нематериальным **издержкам** в рамках вашей модели?

Ключевые виды деятельности, ведущие к чрезмерно высоким нематериальным **издержкам**, плохо соотносятся с **ключевыми ресурсами**. Перечитайте главу 4.



4. Внесите изменения в структурные блоки и оцените результат

В соответствии с ответами на диагностические вопросы в таблице справа укажите изменения, которые вы хотели бы внести в структурные блоки. Например, если хотите снизить объем продаж, в строке «Что вы делаете» поставьте под словом «снизить» фразу «объем продаж».



Чтобы лучше понять эту методику, прочитайте главу «Структура четырех действий» из книги Кима и Моборн «Стратегия голубого океана» (Blue Ocean Strategy)*.

* Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. — М.: Татфо, 2008.

Структурные блоки



Добавить +

Удалить -

Увеличить ^

Снизить ~

Кто вы есть
и чем владеете

Что вы делаете



Кому помогаете вы

Каким образом
вы оказываете
помощьКак о вас узнают и как
вы предоставляете
ценностьКак вы
взаимодействуете

Кто помогает вам



Что вы получаете



Что вы вкладываете



Оценка результатов этих изменений — процесс интригующий, а порой и сложный. Поэтому стандартные блоки взаимосвязаны: изменение одного элемента требует изменения другого. Мы упоминали об этом в главе 2, когда вы составляли шаблон своей организации. Теперь пришла пора глубже вникнуть в процесс изменений и изучить результаты.

Как структурные блоки влияют друг на друга

Представьте обычную проблему со структурным блоком доходов: поступления невелики. Их можно увеличить: 1) приобретя больше/лучших/разных клиентов или 2) предложив предоставленную ценность по другой / более стабильной/низкой цене.

Предположим, вы решили увеличить доход, добавив нового клиента. Тогда вам нужно вернуться к таблице структурных блоков на предыдущей странице и в колонку «Добавить»

в строку «Кому помогаете вы» вписать нового клиента, которого хотели бы привлечь.

Итак, представим, что вы только что добавили нового клиента. На бумаге это просто. Но мы ведь не можем рассчитывать, что новые клиенты появятся сами по себе, правильно? Привлечение клиента обычно требует дополнительных мер. Поэтому в строку «Что вы делаете» в колонку «Увеличить» внесите соответствующую запись.

Структурные блоки

Добавить +

Удалить -

Увеличить ~

Снизить ~

Кто вы есть
и чем владеете



ОБНОВИТЬ ТОРГОВЫЕ
И МАРКЕТИНГОВЫЕ
НАВЫКИ

Что вы делаете



МЕРЫ ПО УВЕЛИ-
ЧЕНИЮ ПРОДАЖ
ИЛИ МАРКЕТИНГОВЫЕ
ДЕЙСТВИЯ

Кому помогаете вы



НОВЫЙ КЛИЕНТ

Каким образом
вы оказываете помощь

Как о вас узнают и...

Как вы взаимодействуете

Кто помогает вам

Что вы получаете

Что вы вкладываете

Кстати, новая запись в строке «Что вы делаете» сама по себе может повлиять на другие структурные блоки. Например, если вам не хватает торговых навыков, можно было бы поучиться искусству торговли или прослушать курс маркетинга. В этом случае сделайте соответствующую запись в строке «Кто вы есть и...».

С другой стороны, вы могли бы достичь своей цели (увеличить объем продаж), найдя хорошо знакомого эти дела партнера. В этом случае сделайте соответствующую запись в строке «Кто помогает вам».

Если вы хотите, чтобы переосмысление вашей персональной бизнес-модели дало желаемый результат, то, изменяя эле-

мент одного структурного блока, определите, как это изменение повлияет на другие блоки. И соответственно сделайте запись.

Теперь изучите каждый стандартный блок вашей модели, который нуждается в улучшении, и внесите поправки.

Структурные блоки 	Добавить +	Удалить -	Увеличить ^	Снизить v
Кто вы есть и...				
Что вы делаете				
Кому помогаете вы 	НОВЫЙ КЛИЕНТ			
Каким образом вы оказываете помощь				
Как о вас узнают и...				
Как вы взаимодействуете				
Кто помогает вам 	ПРИБОРЕСТИ НОВОГО ТОРГОВОГО ПАРТНЕРА			
Что вы получаете 			ДОПОЛНИ- ТЕЛЬНАЯ ПЛАТА	
Что вы вкладываете				



5. Постройте заново свою модель

Теперь, когда вы внесли изменения в проблемные блоки, пора строить новый шаблон персональной бизнес-модели.

Это вовсе не означает, что, раз выстроив свой шаблон, вы и перестроить его можете только один раз. Сила шаблона в том, что перекраивать его можно бесконечно, притом отнюдь не хаотически, а вполне обдуманно и упорядоченно. Это — способ опробовать (смоделировать) различные стили работы и выяснить, что лучше для вас.












Сила моделирования

Экспериментирование с моделями помогает, когда жизнь меняется. Что если за столом вашего замечательного директора завтра окажется демон из ада? А при наличии нескольких вариантов вы всегда сможете переключиться на ту модель, которая сработает и даст вам то, что вы хотите.

Шаблон персональной бизнес-модели

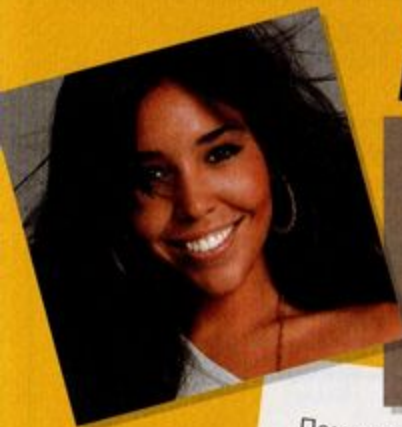


<p>Кто помогает вам (Ключевые партнеры)</p> 	<p>Что вы делаете (Ключевые виды деятельности)</p> 	<p>Каким образом вы оказываете помощь (Предоставленная ценность)</p> 	<p>Как вы взаимодействуете (Взаимоотношения с клиентами)</p> 	<p>Кому помогаете вы (Клиенты)</p> 
	<p>Кто вы есть и чем владеете (Ключевые ресурсы)</p> 		<p>Как о вас узнают и как вы доставляете ценность (Каналы сбыта)</p> 	
<p>Что вы вкладываете (Издержки)</p> 		<p>Что вы получаете (Доходы и прибыль)</p> 		

Вдохновляющая идея реорганизации

Средствами при реорганизации персональных бизнес-моделей мы пользуемся одними и теми же. А вот каждый конкретный процесс и результаты неповторимы.

В конце этой главы приведены четыре истории такой реорганизации. И хоть обстоятельства наверняка отличаются от ваших, эти истории помогут вам лучше понять, как использовать методологию персонального моделирования в своих целях.



1. Подготовьте шаблон.
2. В приведенных ниже историях обратите внимание, к каким разительным переменам привела сосредоточенность на одном-двух структурных блоках.
3. Постройте заново собственную бизнес-модель.

Помните список людей разных профессий, приведенный на с. 12? Именно сейчас нужно просмотреть его и поговорить о работе, подходящей для вас.



Главное:

НАЙТИ СВОИ КАНАЛЫ СБЫТА

Род занятий:

МУЗЫКАНТ

После успешного дебюта на телевидении в 17 лет Хинд, певица из Амстердама, подписала контракт с немецким музыкальным гигантом BMG. Ее дебютный альбом разошелся тиражом в 40 000 экземпляров, а девушка получила премию Эдисона как начинающая артистка. Но вскоре более крупные звезды BMG оттеснили ее в тень, и ей пришлось самой бороться за раскрутку своих песен.

Как раз в то время популярность музыки, доступной для скачивания из Интернета, резко ослабила традиционную бизнес-модель музыкальной индустрии: звукозаписывающие лейблы перестали господствовать на каналах для раскрутки музыкантов и авторов текстов.

Хинд поняла: чтобы справиться с тенденциями в музыкальной индустрии и добиться творческой свободы, нужно реконструировать персональную бизнес-модель. Она стала задумываться об изменениях в структурном блоке каналов сбыта. Как о ней узнавали поклонники? Ее музыку покупали и доставляли поклонникам теми способами, которые предпочитали они? Какие усилия гарантировали слушателю удовлетворение?

Ответы на эти вопросы привели к ясному решению: Хинд и ее менеджер Эдди Тхон Фо создают собственный лейбл — B-Hind — новую модель, которая гарантировала бы полный контроль над созданием, раскруткой и тиражированием музыки Хинд.



Новая модель Хинд по сравнению с традиционной моделью звукозаписывающих лейблов

Традиционная модель

Новая модель

Кто помогает вам
(Ключевые партнеры)



НАХОЖУ НОВЫХ
Артистов

ЗАПИСЫВАЮ,
ПРОДВИГАЮ, ТИРАЖИРУЮ
Музыку

Каким образом
вы оказываете помощь
(Где)



Как вы взаимодействуете
(Взаимоотношения
с кем)



Кому помогаете вы
(Клиенты)



С БИЗНЕСОМ
И ЛОГИСТИКОЙ ПОМОГАЕТ
МЕНЕДЖЕР

РЕШАЮ ЮРИДИЧЕСКИЕ
ФИНАНСОВЫЕ ВОПРОСЫ

ПИШУ (МУЗЫКУ),
ЗАПИСЫВАЮ,
ИСПОЛНЯЮ

ДЕРЖУ СВЯЗЬ
С МУЗЫКАНТАМИ,
ПОКЛОННИКАМИ

НАПРЯМУЮ ОБЩАЮСЬ
С ПОКЛОННИКАМИ

МУЗЫКАНТЫ

ПОКЛОННИКИ

С ФИНАНСАМИ ПОМОГАЕТ
КОМАНДА ПО СБЫТУ

ИДУ ВОЗМОЖНОСТИ
ДЛЯ РЕКЛАМЫ

ВОДОХОВЛЯЮ, РАЗВЛЕКАЮ
ПОКЛОННИКОВ

ПОКЛОННИКИ

РЕКЛАМОДАТЕЛИ

Как о вас узнают
и каким образом
вы доставляете



каналы

ITUNES, ДРУГИЕ
ПОСТАВЩИКИ

МУЗЫКАНТЫ, РАБОТАЮЩИЕ
ПО КОНТРАКТУ

ЗАПИСЫВАЮЩЕЕ
ОБОРУДОВАНИЕ,
МОЕ ПОУ-ХАУ

ПОМОГАЮ РЕКЛАМЩИКАМ
УСТАНОВЛИВАТЬ КОНТАКТЫ
С НУЖНОЙ ПУБЛИКОЙ

РАСКРУТКА, ПРОКРУТКА
ПО ТРАДИЦИОННЫМ
КАНАЛАМ/СМИ

РАСКРУТКА, ПОСТАВКА
ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

ПОКУПАТЕЛИ МОЕЙ
КОМПОЗИЦИИ

Что вы вкладываете
(Инвестиции)

ЖАЛОВАНИЕ
ПОМОЩНИКАМ

ВАНС Артистам

ПЛАТА КОРИСТАМ,
ДИСТРИБЬЮТОРАМ

ВРЕМЯ, СИЛЫ, ДЕНЬГИ

РИСК

Что вы получаете (Доходы и прибыль)



ПРОДАЖА CD

ПРОДАЖА МУЗЫКИ
В ЦИФРОВОМ ФОРМАТЕ

ПОСЕЩАЕМОСТЬ
КОНЦЕРТОВ

ПЛАТА ЗА РЕКЛАМУ,
ПРИБЫЛЬ ОТ ТОРГОВЛИ
АТТРИБУТИКОЙ

ГОНОРАР
ЗА ВЫСТУПЛЕНИЕ

Главное:

ПОМОГАЯ ДРУГИМ, ПОМОГАЕШЬ СЕБЕ

Род занятий:

БЛОГЕР

«Годами я только и делал, что тратил, — рассказывает Дж. Д. Рот. — Но последнее приобретение — мы с женой купили старинный сельский дом — меня просто разорило. Деньги кончились». Дж. Д., продававший изготовленные на заказ картонные коробки, всегда интересовался самосовершенствованием и литературным творчеством. Теперь, разорившись и погрязнув в долгах, он решил переделать самого себя.

Он проштудировал все, что мог, о личных финансах и результаты своих изысканий выложил в блоге, назвав пост «Богатей не спеши!» (*Get Rich Slowly!*). Год спустя он запустил личный финансовый блог с тем же названием. «Мне и в голову не приходило, что блогерством можно зарабатывать на жизнь, — говорит он. — Я думал, что просто помогаю людям».

Но его онлайн-доход рос, и вскоре заработки от блога «Богатей не спеши!» стали конкурировать с его зарплатой в компании, выпускающей коробки. Вот тогда-то он и составил новую персональную бизнес-модель как для профессионального блогера и бросил основную работу. «Это было лучшее решение в моей жизни, — говорит Дж. Д. — Я расплатился с долгами, отложил кое-что на будущее и смог помочь людям».

Но выкладывать тексты в блог семь дней в неделю, да еще постоянно поддерживать связь более чем с 60 000 посетителей — серьезная нагрузка. Дж. Д. вымотался до предела. Да и качество текстов стало страдать. Дж. Д. понял, что пора в очередной раз переработать персональную бизнес-модель. Он нашел партнера и нанял штатных сотрудников (веб-райтеров), чтобы «вести корабль, не будучи единственным членом команды». В результате перемены затраты, конечно, выросли, зато значительно меньше стало уходить сил и времени. У Дж. Д. появилось время писать, что повысило и доход, и удовлетворенность. Между тем число подписчиков блога «Богатей не спеши!» продолжало расти. Теперь Дж. Д. может посвящать больше времени друзьям и семье. Наконец-то сбылась и давно лелеемая мечта о путешествиях: он побывал в Африке, в Европе и в других местах.

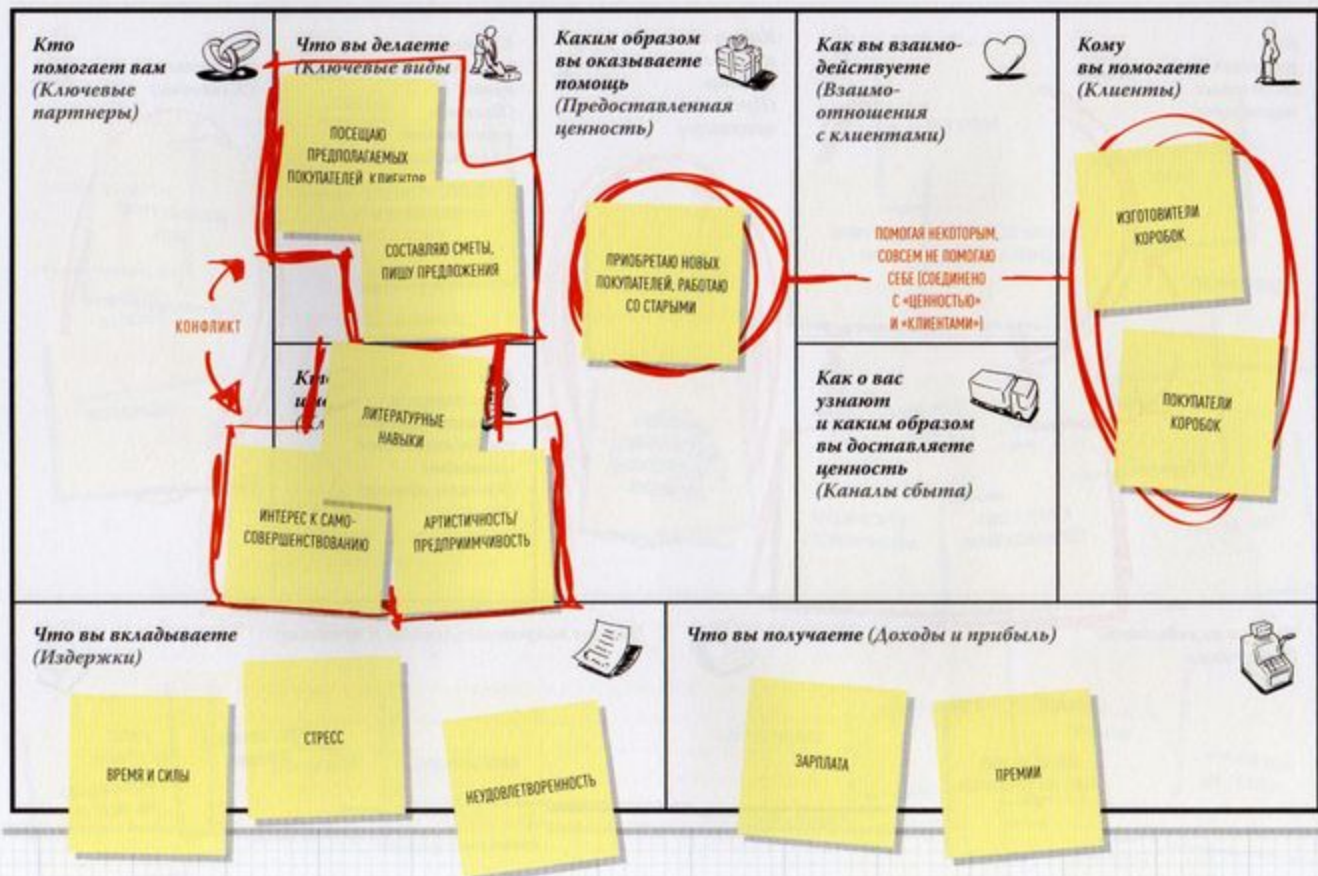
«Шаблон персональной бизнес-модели помогает мне, потому что часто возникают мысли о том, что хотелось бы сделать, но не всегда удается их записать, — говорит он. — Зато когда их запишешь, они просто тебя преследуют. А шаблон помогает делать то, что давно хотел».



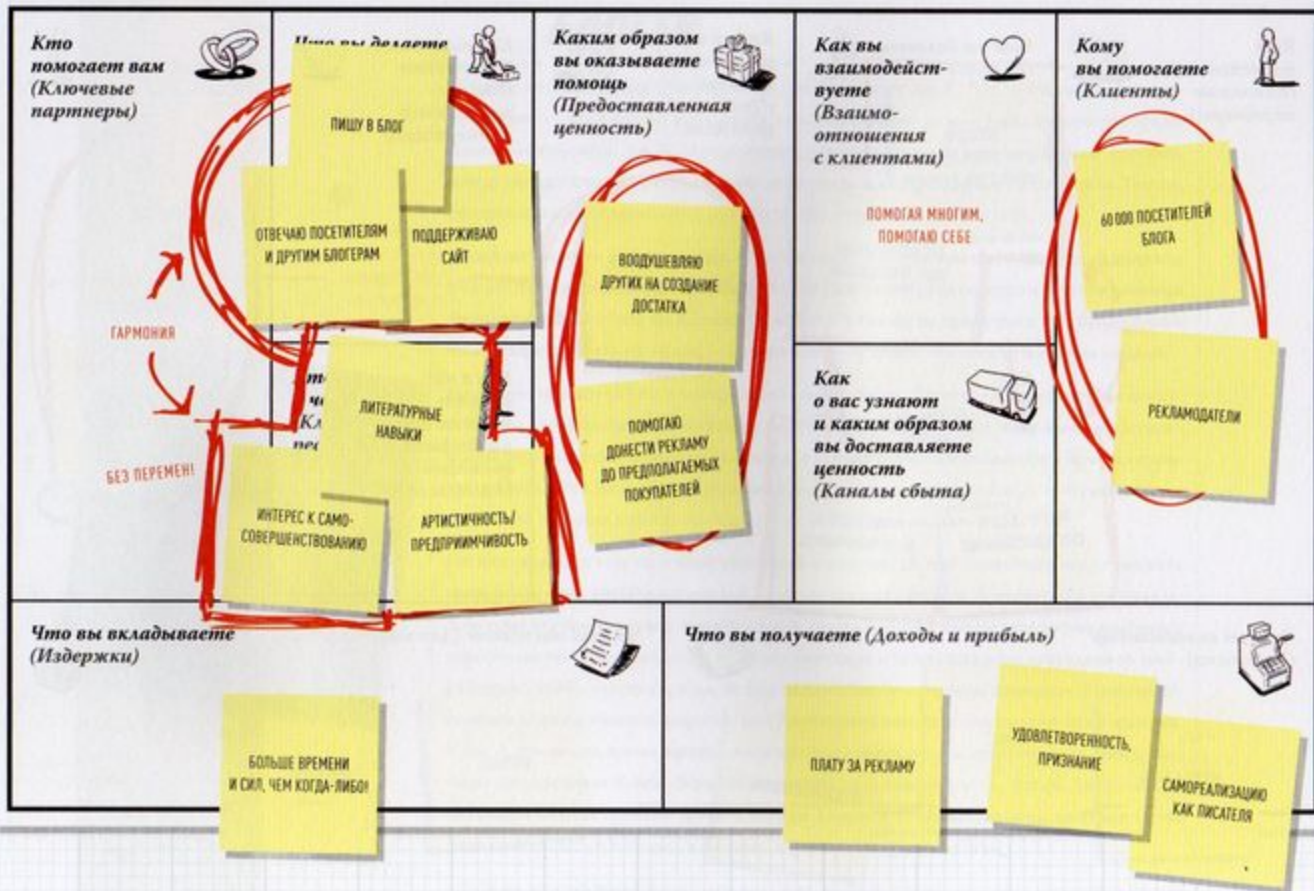
Имя: Дж. Д. Рот

Имя:

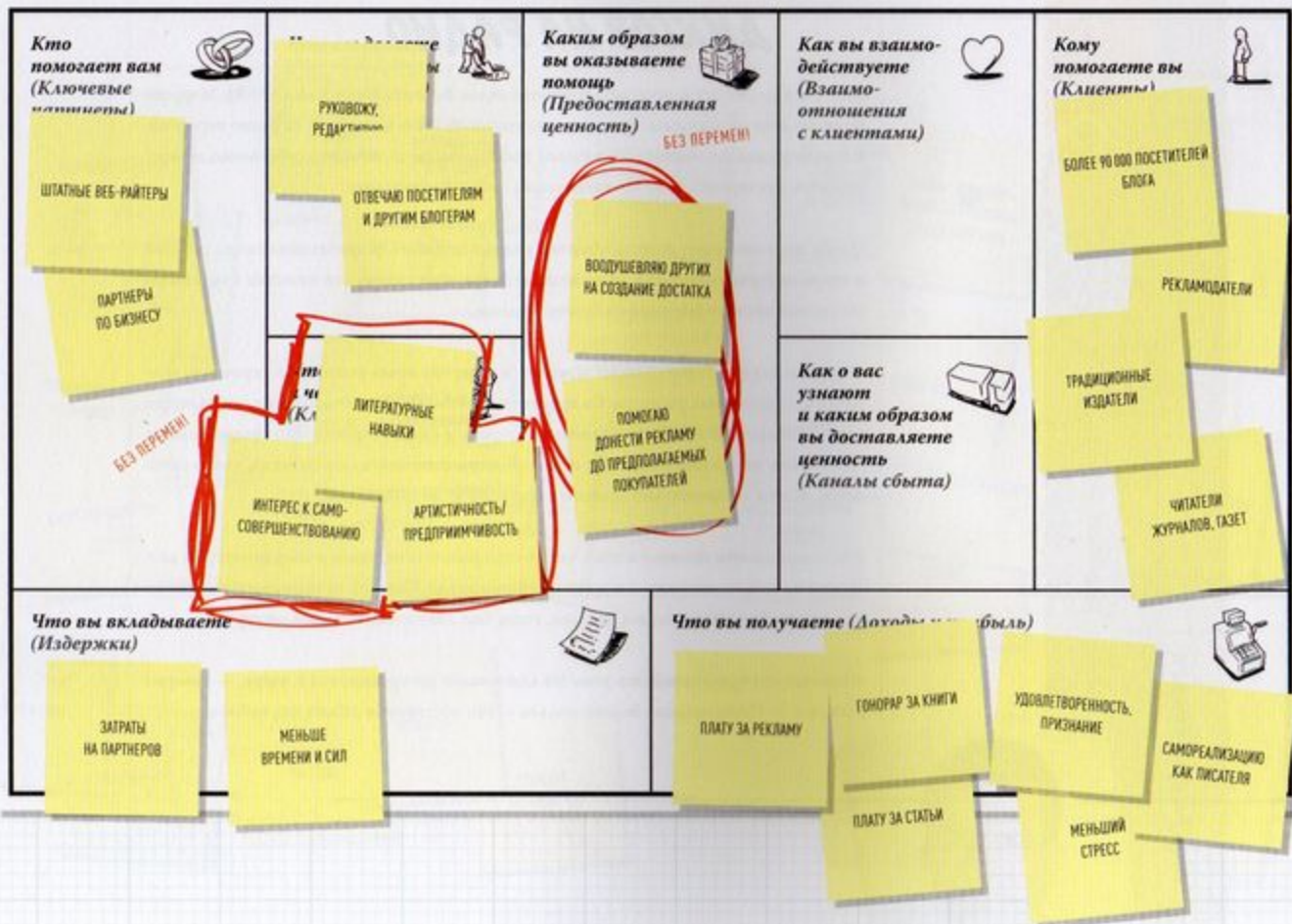
Модель Дж.Д. (вариант 1.0): продавец коробок



Модель Дж.Д. (вариант 2.0): блогер



Модель Дж.Д. (вариант 2.1): суперблогер





Главное:

ОТКРЫТЬ В СЕБЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ

Род занятий:

ДИКТОР НА РАДИО

Поступая на работу в производственный отдел Business News Radio (BNR), Маартен Боувуйс даже не задумывался о том, сможет ли он стать известной на радио персоной. Но через несколько месяцев ему в голову пришла мысль: «А почему я, собственно, не могу работать диктором?» И он поставил перед собой такую задачу.


Чтобы получить известность, Маартен упорно трудился, разрабатывал голос, дикцию и стиль интервьюирования. И до недавнего времени считал эти качества ключевыми ресурсами своей персональной бизнес-модели.

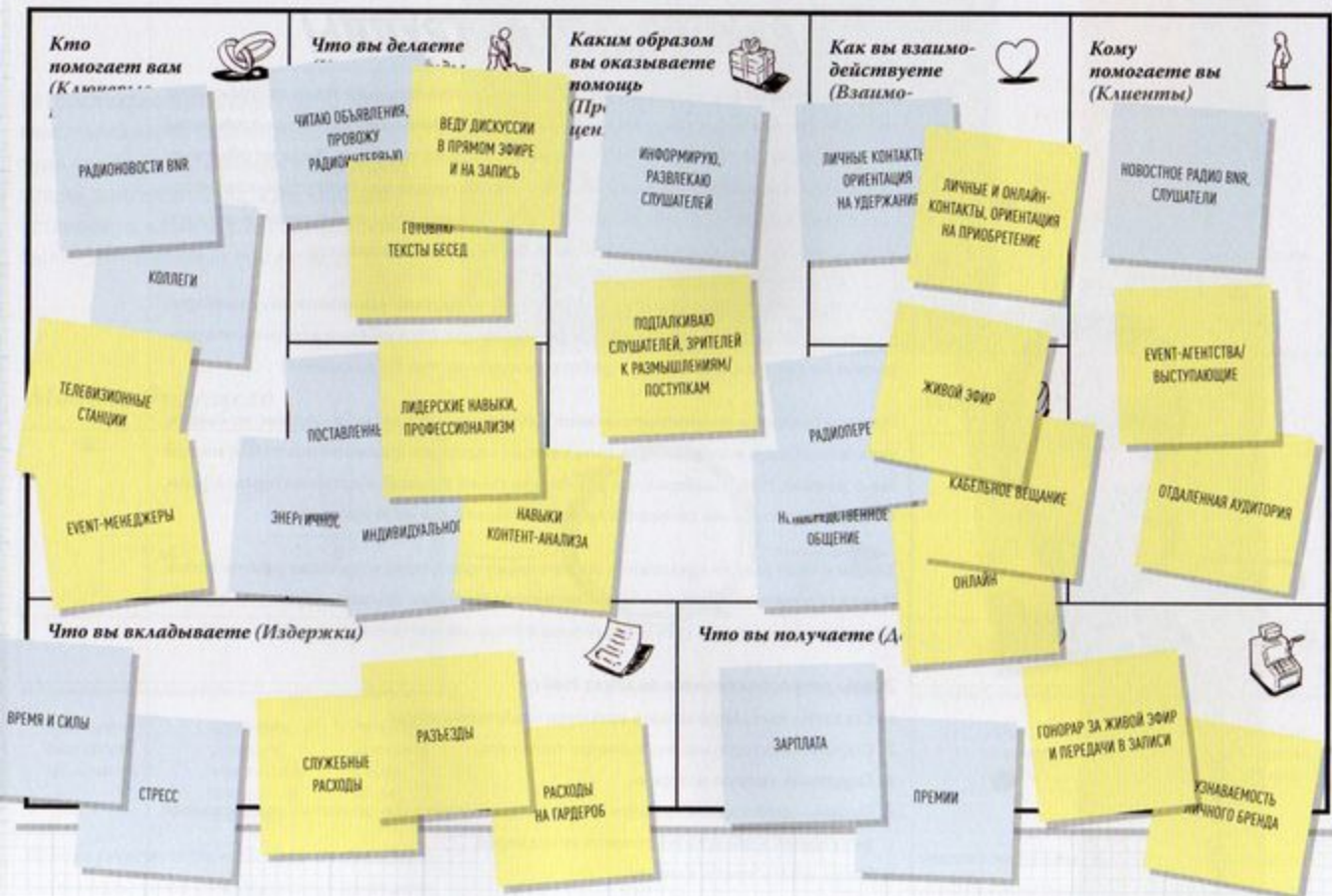
Но радиоведущие зарабатывают немного, и Маартен начал осознавать скромную ценность этих ключевых ресурсов. Со временем, по отзывам коллег и слушателей, Маартен понял, что в результате многочисленных интервью и комментариев у него сформировался совершенно новый набор навыков: он умел быстро схватывать суть событий, чтобы затем четко, ясно и эмоционально донести информацию до слушателей.

Эти новые навыки привели к тому, что он стал работать ведущим и координатором дискуссий на бизнес-семинарах и других мероприятиях. Сегодня за одно выступление он иногда зарабатывает столько, сколько, когда был диктором, за целый месяц.

«Никогда не ограничивайтесь теми же ключевыми ресурсами, что и вчера, — говорит Маартен. — Персональная бизнес-модель — это постоянная работа над собой».

Расширенная модель Маартена

 Исходные элементы

 Новые элементы


202

Имя: **Нейт Ланли**

Имя:

Главное:

АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ПОДХОД

Род занятий:

РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ

Нейт был инженером-электриком, руководителем группы специалистов по программному обеспечению для GPS в компании, занимающейся разработкой ПО. Работа привлекала его все меньше, но он не мог точно определить, в чем же проблема. Тогда он обратился за помощью к бизнес-коучу Брюсу Хейзену, который предложил Нейту провести ретроспективный анализ — вернуться мысленно назад, в те дни, когда он мог начать идеальную карьеру, а затем проделать «обратное проектирование», к настоящему.

Для начала Хейзен велел Нейту написать четыре коротких «киноэпизода», в которых участвовал бы он сам и двое других специалистов: они должны были делать то, что приносило бы ему удовлетворение — работу, которую он считал бы идеальной.

Эпизоды оказались многозначительными: Нейт везде изобразил себя лидером, человеком, умеющим создать команду. Более того, в каждом сценарии художественное оформление было разным; Нейт подчеркнул подробности своей ведущей и организаторской роли, но не конкретизировал те сектора промышленности, где он эту роль играл.

Хейзен и Нейт вместе «разложили по полочкам» нынешнюю и прошлые работы Нейта. И вот что общего они нашли во всех «киноэпизодах» Нейта: он любил управлять, помогая людям по-иному видеть суть своей работы и устраняя препятствия на пути их развития.

Этапы ретроспективного анализа Нейта

1. Составил идеальную модель организатора/руководителя.
2. Составил текущую модель главного технолога.
3. Переписал личную историю.
4. Осознал необходимость найти клиента, признанного специалиста с превосходной репутацией в области подготовки менеджеров.
5. Начал искать такого клиента.

Всего через месяц Нейт перешел в General Electric — фирму, славящуюся замечательной организацией производства и программами подготовки руководителей.

Ретроспективный анализ предлагает мысленно вернуться в прошлое и от туда вообразить желаемое будущее, затем, двигаясь назад, к настоящему, установить, какими в те годы должны были быть целевые ориентиры.



Вот предлагаемые этапы:

- вообразить и составить свою идеальную персональную бизнес-модель;
- составить шаблон, отображающий вашу нынешнюю карьеру;
- определить расхождения между нынешней и идеальной моделями;
- блок за блоком определить действия, необходимые для устранения этих расхождений;
- приступить к исполнению.

Фантазии относительно возможных вариантов будущего заставляют понять, как близко к ним вы могли быть.

Брюс Хейзен

Модель будущего



Выдающиеся руководители как наставники

Организуите, руководите, ведите за собой команды в любом секторе

Растите как организатор и лидер команды



Модель настоящего



Стресс, неудовлетворенность

Руководство техническими проектами

Отсутствие профессионального роста

Истинное увлечение Нейта — и его будущая персональная бизнес-модель — имели мало общего с инженерным делом и программным обеспечением, зато тесно были связаны с умением организовать команду и вести за собой...

...и поэтому он переписал свою личную историю, чтобы стать руководителем, который иногда позволяет себе поработать инженером, а не быть инженером, который иногда позволяет себе поруководить.

ВАША НОВАЯ ГИПОТЕЗА

Итак, работа над персональной бизнес-моделью пока остается для вас умственной гимнастикой с бумагой и карандашом?

Если вы родом из большинства, это так. Но помните, что персональная бизнес-модель, оставшаяся на бумаге, представляет собой всего лишь *гипотезу* о вашей трудовой жизни и может содержать непроверенные предположения.

А ученые и предприниматели проверяют предположения с помощью опытного образца и экспериментов.

И мы поступим так же. Поэтому в следующей главе поговорим о том, как делиться целью, как устанавливать обратную связь, чтобы совершенствовать модель, выявлять и анализировать потенциальных клиентов — иными словами, как реализовать модель.

Давайте начнем с вашей «ценности» для клиента. Это поможет нам составить правильное представление о том, как клиент принимает решение о найме, определяет размер вашей зарплаты или гонорара.

Действия

Как сделать все это былью.



ГЛАВА 8

Оцените достоинства своего бизнеса

Чему может научить расчет зарплаты

Как мы выяснили в главе 1, все организации нуждаются в жизнеспособных моделях. А «жизнеспособность» означает, что *на выходе денег должно быть больше, чем на входе* (или по крайней мере *столько же*). То же верно и для отдельных людей. Из этой главы вы поймете, по какому принципу клиент оценивает ваши услуги.

Чтобы отслеживать свою производительность, организации используют отчет о прибылях и убытках — постатейный перечень реализованной продукции и расходов. Такие отчеты помогают организации понять рентабельность своей деятельности и оставаться на плаву.

А вот люди редко составляют точные отчеты о прибылях и убытках, большинство ограничивается лишь чем-то похожим. Например, подводят баланс чековой книжки и планируют расходы в соответствии с доходами.

Давайте изучим отчет о прибылях и убытках на личном примере. А вы увидите, что одни и те же понятия относятся и к людям, и к предприятиям.



Доход Эмили

Эмили работает аналитиком логистических цепочек в Giant Shoe Company и зарабатывает около \$4000 в месяц. После оплаты всех ежемесячных счетов у нее остается \$450, которые она откладывает на депозитный счет²⁷.

А теперь поднимите руки те, кто считает \$450 в месяц жирным куском.

Хоть с точки зрения бизнеса такая прибыль кажется скромной, однако она составляет более 11% ее дохода (\$450 разделить на \$4000).

Очень немногие компании способны сэкономить 11% своих доходов. Так что, хотите верьте, хотите нет, но в процентном отношении хозяйство Эмили рентабельнее многих всемирных корпораций! Однако «выгода» — неудачное слово. У многих перед глазами сразу возникает образ торговца поддержанными машинами, «втюкивающего» свои развалюхи наивным покупателям по завышенной цене. Или мелкого маклера с Уолл-стрит, торгующего проблемными ценными бумагами.

Выгода и прибыль

Лучше назовем так называемую выгоду просто прибылью — положительной разницей между доходами и расходами. Прибыль Эмили — то, что она правомерно получает как усердный сотрудник и добросовестный гражданин, что зарабатывает хорошим обслуживанием клиентов. Прибыль важна. Как еще может Эмили накопить на пенсию или на учебу детей в колледже?

Так и компании неоткуда взять деньги, кроме как из прибыли, для инвестиций в обслуживание или для расширения штата.

Вот только прибыль, которой хватает лишь на то, чтобы оплатить расходы, и не больше (в бизнесе это называется «выйти в ноль»), не привлекает ни людей, ни организации, стремящиеся не просто выжить.

«Выгода» и «прибыль» — это одно и то же. Но «прибыль» — более подходящее слово.

Несмотря на финансовые скандалы в США конца 2000-х, подавляющее большинство корпораций, так же как и Эмили, упорно работают, чтобы получить скромную прибыль. Прибыль либо распределяется между владельцами и реинвестируется в деятельность, либо, как правило, пускается на погашение кредитов.

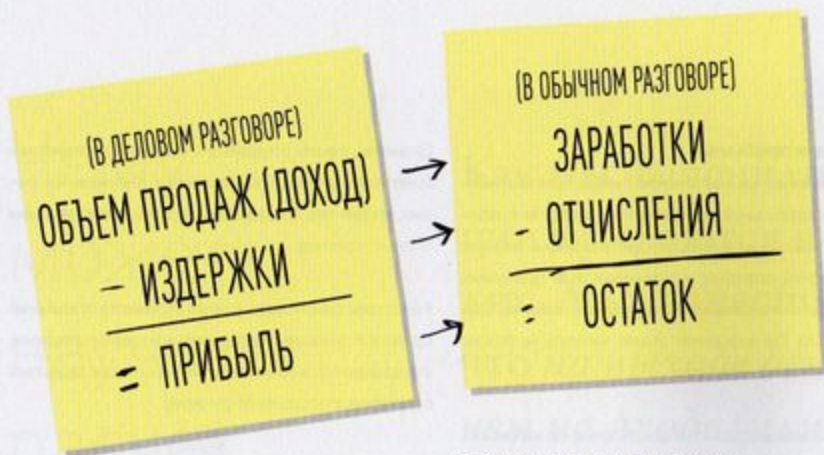
Сравнение одного сотрудника с большим предприятием кажется вам натяжкой? Вы не одиноки! Многие из нас считают, что работают, руководствуясь целями, весьма далекими от бизнес-практики.

В некотором смысле люди, конечно, отличаются от компаний. Однако как служащим, подрядчикам или предпринимателям, «продающим» свои услуги клиентам, нам полезно задуматься о служебных отношениях по-деловому.

Цель этой книги — убедить вас представлять себя как предприятие с одним участником, которое приносит прибыль и той организации, в которой вы работаете, и вам самим.

Итак!

Давайте подробнее поговорим о хитростях получения прибыли. Приготовьтесь немножко поломать голову — вы будете вознаграждены за усилия.



Отчет о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках включает в себя три статьи: 1) заработок, 2) отчисления и 3) остаток. На деловом языке эти три статьи называются доходом от продаж, расходами и прибылью.

Просто, правда?

В корпорациях отчет о прибылях и убытках составляют по крайней мере раз в год:


- берут показатели прибыли;
- определяют чрезмерные затраты;
- анализируют рост или снижение дохода от продаж за определенный отрезок времени.

Отчеты корпораций о прибылях и убытках, конечно, сложнее, чем у Эмили, но только из-за дополнительных статей расходов, налоговых льгот и пр., мы же, разрабатывая персональные бизнес-модели, можем благополучно все это игнорировать. Основная формула та же:

$$\text{Доход от продаж} - \text{Издержки} = \text{Прибыль}$$

На следующей странице вы узнаете, как предприятие использует деньги и какое отношение составление отчетов о прибылях и убытках имеет к любым организациям — коммерческим, государственным, некоммерческим.

Как предприятие использует деньги

	Коммерческие	Государственные	Некоммерческие
Доходы (зарботки) 	Доход от продаж Плата Процентный доход Гонорары и т.д.	Налоги Продажа облигаций (акций) Продажа конкретного имущества или услуг	Пожертвования Подарки Гранты Продажа товаров или услуг (нередко не совсем законная)
Издержки (отчисления) 	Затраты на реализацию товаров или услуг Жалование сотрудников Арендная плата Коммунальные услуги и т.д.	Общественные услуги: образование, здравоохранение, защита и т.д. Социальная инфраструктура Выплата процентов по выпущенным облигациям Жалование, премии, пенсия муниципальных служащих и т.д.	Стоимость программы Жалование сотрудников Арендная плата Коммунальные услуги и т.д.
Остаток (прибыль) 	Прибыль, распределяемая между владельцами или реинвестируемая в производство	Погашение облигаций (выплата исходных сумм, вложенных покупателями облигаций) Инвестирование в социальную инфраструктуру или службы	Инвестирование в расширение программ, оборудования или штата (обычно некоммерческие организации не могут распределять оставшиеся средства между учредителями или держателями акций)

Величина зарплаты после вычетов

Взгляните на отчет Эмили о прибылях и убытках. Обратите внимание, что ее реальная зарплата (\$2880) значительно меньше, чем официальная (\$4000). Вычеты по платежной ведомости — налоговые удержания, соцобеспечение и др., включая взносы по медицинской страховке и «Медикэр» (бесплатной медицинской помощи), — составляют \$1120.

Эти \$1120 вычетов из платежной ведомости можно представить себе как своего рода «стоимость дохода» — издержки, которые Эмили должна нести как служащая и гражданка (как служащая, она пользуется медицинской страховкой и пенсионными льготами, а как гражданка — защитой полиции и пожарной охраны, бесплатным образованием для ее детей и другими льготами).

Естественно, Эмили хотелось бы зарплату побольше. Но в этом вопросе у нее нет никакого выбора. Если она хочет получать доход в качестве служащего (и оставаться в добрых отношениях с налоговой инспекцией), то должна смириться с вычетами по платежной ведомости за налоги и льготы. Поэтому «стоимость дохода», если можно так выразиться, у нее составляет 28% зарплаты.

А теперь немного математики (снова!), поскольку мы подсчитываем истинную величину зарплаты после вычетов.

Помните, что Эмили оплачивает все расходы на проживание из фактического дохода — \$2880, а не \$4000.

Это — факт, но с выводами, позволяющими понять основы предпринимательства (и определения вашей зарплаты).

И вот почему: как и Эмили, корпорации оплачивают издержки из своих «реальных зарплат», что бы там ни оставалось после вычета затрат, которые необходимы для получения прибыли.

Чтобы понять, как это выглядит на практике, давайте проанализируем, из чего складывается «реальная зарплата» Giant Shoe Corporation.

Ежемесячный отчет Эмили о прибылях и убытках

Зарплата	\$4 000
Вычеты по ведомости	1 120
Реальная зарплата	2 880
Расходы:	
Жилье	725
Питание	600
Лечение	125
Машина	200
Коммунальные услуги	175
Прочее	605
«Прибыль»	\$450



Поразительная правда о бизнесе

Бизнес Giant Shoe начинается с приобретения сырья, необходимого для изготовления обуви, из расчета \$3 за пару.

После изготовления стоимость возрастает на \$4 за пару.

Затем готовая обувь развозится по магазинам. Это увеличивает стоимость еще на \$1,50 за пару.

Теперь, после изготовления и транспортировки, пара обуви стоит \$8,50. Магазины берут обувь у Giant Shoe по \$22,50 за пару. Таким образом, корпорация на каждой паре проданной обуви зарабатывает \$14.

Эти \$14 называются валовой прибылью, или просто прибылью, которая показывает, сколько заработал Giant Shoe после вычета затрат на производство и транспортировку. В некотором смысле это и есть «реальная зарплата» Giant Shoe: 62,2% от продаж. (Магазин позже продаст обувь потребителям по \$39,95 за пару, но это уже другая история.)

Если Giant Shoe, как и Эмили, все хорошо распланирует и продаст все свои товары, то выйдет на прибыль или активный баланс.

А вот здесь стоит припомнить критический момент: зарплата всем сотрудникам и прочие выплаты идут из валовой прибыли или «реальной зарплаты» Giant Shoe.

Поэтому, чтобы выплатить зарплату Эмили (и понести издержки), равную \$4000, Giant Shoe должен иметь дополнительные \$4000 в своей валовой прибыли, правильно?

Поскольку «реальная зарплата» Giant Shoe составляет приблизительно 62% от объема продаж розничному продавцу, то, чтобы заработать \$4000 в валовой прибыли, ему нужно продать на \$6429 (\$4000 составляет 62,2% от \$6429).

Вы можете легко подсчитать, какая сумма должна покрыть эти дополнительные издержки — на зарплату работникам, — просто разделив издержки на процент валовой прибыли ($\$4000 / 0,622 = \6429).



Сколько «стоите» вы?

Предположим, вы хотите работать в Giant Shoe и получать \$4000 в месяц. В зависимости от вашего страхового пакета Giant Shoe придется покрывать больше, чем одну вашу зарплату. Фактически компании вносят на 17–50% больше той суммы, которую выплачивают служащему, чтобы покрыть медицинскую страховку, пенсионные обязательства, выплаты в государственный пенсионный фонд, страхование по безработице и т. д.

А теперь предположим, что вклад Giant Shoe составляет 25% вашей зарплаты. Это означает, что фактически сумма, из которой вам рассчитывают ежемесячную зарплату, составляет \$5000.

Как это?

1. Вам должны платить \$4000.
2. Но \$1000 — 25% от \$4000 — необходимо отдать за страховку и пр.
3. $\$4000 + \$1000 = \$5000$.

Помните, что \$5000 — сумма, которую Giant Shoe каждый месяц должен иметь под рукой, чтобы покрывать вашу стоимость как служащего. Это совсем не отражает более высокого объема сбыта, необходимого компании, чтобы отдать вам после всех вычетов реальную зарплату.

Рисунок на с. 219 показывает: чтобы выплатить вам \$4000, компания должна продать обуви на сумму, вдвое большую.

Обратите внимание на два момента.

Во-первых, чтобы платить вам зарплату, компания должна заработать гораздо больше, чем вы фактически получаете.

Во-вторых, все деньги, выплачиваемые вам, в конечном счете поступают от клиентов, а не от компании.

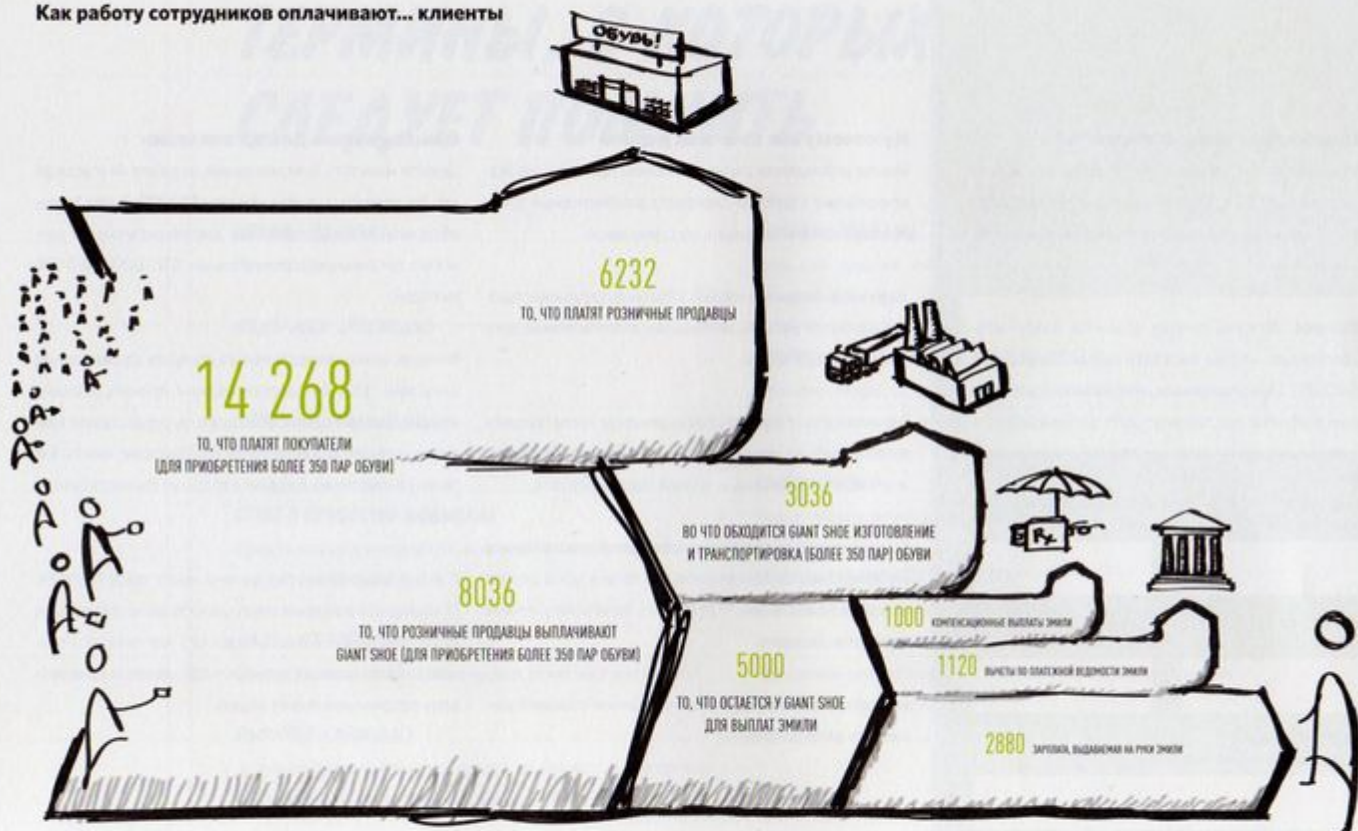
Нанимая вас, Giant Shoe должен каждый месяц дополнительно продавать обуви на \$8036, чтобы покрыть вашу зарплату.

Так чем вы можете помочь компании? Это одна из тайн мышления в рамках бизнес-модели:

«Стоимость» сотрудника определяется ценностью, которую он обеспечивает клиентам.

Когда организация решает, нанимать вас или нет, она обязательно определит, больше ли та ценность, которую вы можете предложить клиентам, чем расходы на вашу зарплату.

Как работу сотрудников оплачивают... клиенты



Подсчитаем вашу «стоимость»

Однако немногие компании имеют 62% валовой прибыли, как Giant Shoe. Давайте представим, что вы работаете на компанию, чья валовая прибыль в среднем не превышает 40%.

Вопрос: Какую сумму должна выручить компания, чтобы выплатить вам зарплату \$4000? Предположим, что компенсационные выплаты составляют 25% зарплаты.

Реальная зарплата

Компенсационные выплаты

Зарплата
до вычетов

Валовая прибыль,
%

Необходимые
дополнительные продажи

Ответ: Число вынужденных съезжающих 34000 в месяц, компания планирует увеличить расходы от продаж до \$12 500 (\$4000 уменьшится на 1,25 и разделить на 0,40).

ТЕРМИНЫ, О КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ПОМНИТЬ

ПРИХОД (ДОХОД)

Приток денег.

ИЗДЕРЖКИ (РАСХОДЫ)

Отток денег.

ПРИБЫЛЬ, ИЛИ «ВЫГОДА»

То, что остается после вычитания расходов из дохода.

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

Сводка доходов и издержек за определенное время, обычно за три месяца или год.

ДОХОД ОТ ПРОДАЖ

Средства, полученные от продажи услуг или товаров.

ВЫРУЧКА (ДОХОДЫ)

Доход от продаж плюс проценты, доход от сдачи в аренду, гонорары и иной пассивный доход.

ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ, ИЛИ ПРОСТО ПРИБЫЛЬ

Доход от продаж минус себестоимость реализованных товаров или услуг.

СТОИМОСТЬ ТОВАРА, ИЛИ СЕБЕСТОИМОСТЬ

Прямые затраты, понесенные поставщиком товаров или услуг на их реализацию (продажу).

ВЫХОД В НОЛЬ

Когда приход равен расходам.

ПОЛНАЯ СТОИМОСТЬ ЗАРПЛАТЫ

Полная стоимость зарплаты служащего включает помимо самой зарплаты медицинскую страховку (если требуется), пенсионные обязательства, государственное страхование, налоговые сборы и т. д.

ГЛАВА 9

Протестируйте свою модель в условиях рынка



Главное:

СИД ТЕСТИРУЕТ СВОЮ МОДЕЛЬ

Род занятий:

КООРДИНАТОР ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПЕРЕРАБОТКЕ ОТХОДОВ

Сид Канниццаро, наконец, определилась с целью: учить людей сортировать мусор и в обязательном порядке от него избавляться.

Долгие годы она трудилась инструктором по работе с клиентами, а в свободное время бурно и подолгу дискутировала о мусоре и его переработке с другом, разделявшим ее страсть к экологии: оба со смехом называли свои заседания «болтовней о хламе». Но, когда Сид уволили с работы, она решила, что «болтовня о хламе» может стать большим, чем обычное времяпрепровождение. Возможно, в этом ее призвание. Сид поклялась найти работу по обучению других переработке — работу, которая, как она выразилась, «сделает мир лучше».

Сид немедленно принялась проверять свою идею о новой персональной бизнес-модели.

Найти клиентов, готовых платить за услуги по обучению переработке, ей не удалось, и тогда она пересмотрела свой план и устроилась на работу в гастрономический отдел местного магазина натуральных продуктов, чтобы хорошенько разобраться в процессе вывоза отходов.

Не будучи связанной ни с какой перерабатывающей организацией, она изготовила запоминающуюся визитную карточку «Поболтаем о хламе», которая и определила ее цель.

Чтобы оценить востребованность ее новой бизнес-модели, она начала посещать заседания сторонников использования экологически чистой продукции, общественные собрания по вывозу твердых отходов и встречи сообщества по их переработке.

Переходя со своим призывом «Поболтаем о хламе» из одной организации в другую, Сид внесла в свою модель небольшие поправки, учитывая советы специалистов, и точнее соотнесла планы с целью. В один прекрасный день ее призыв нашел отклик у членов муниципальной целевой группы по возобновляемости ресурсов.

Теперь Сид Канниццаро с удовольствием работает координатором в штате городского перерабатывающего предприятия неподалеку от дома.

А ваша модель отвечает потребностям клиента?

Если, как и Сид, вы планируете кардинально изменить свою жизнь, следует проверить необходимость и жизнеспособность вашей модели. В каждом структурном блоке модели есть необоснованные допущения: не подтвержденные практикой предложения помочь другим, помогая и себе.

Протестируйте свою персональную бизнес-модель: ищите, беседуйте, а затем определите нужного клиента(ов). Лучший способ, каким здравомыслящие предприниматели проверяют новые бизнес-модели товара или услуги: обсудить их востребованность с предполагаемыми клиентами.

Мы рекомендуем воспользоваться процессом, разработанным серийным предпринимателем и гуру стартапа Стивеном Бланком, который описывает, как выяснять то, в чем нуждаются клиенты и что они готовы купить. Этот объективный процесс очень важен, поскольку многие компании (и неудачные

предприниматели) сосредотачиваются на разработке и продаже услуг или товаров, не удосуживаясь тщательно изучить запросы клиента²⁸.

Например, когда Motorola не стала выяснять, нужна ли клиентам в мобильных GPS, она потеряла \$5 млрд (да, миллиардов) на разработке и запуске системы спутниковой связи Iridium. Точно так же Р.Дж. Рейнольдс потерял \$450 млн на своих бездымных сигаретах Premier и Eclipse: некурящим-то идея понравилась, но вот о клиентах-курильщиках позаботиться меньше было просто невозможно.

Умные предприниматели полностью проверяют и оценивают свои организационные бизнес-модели, прежде чем пускать их в дело. Так давайте и мы последуем их примеру и проверим эффективность своих персональных бизнес-моделей.



«ЖУРНАЛ»

Как тестировать бизнес-модель



Встретьтесь с предполагаемыми клиентами, чтобы проверить предположения (гипотезы) в структурных блоках своего персонального шаблона бизнес-модели. Если после общения с клиентами возникнет необходимость в изменениях, вернитесь к модели и подкорректируйте соответствующие структурные блоки (это называется «разворотом», или коррекцией). Повторите процесс с остальными предполагаемыми клиентами.



Если модель покажется правильной, попытайтесь проверить ее эффективность, «продав» клиенту что-нибудь. Если он не купит, задумайтесь, в чем причины, затем сделайте еще один «разворот» и скорректируйте модель с учетом этих причин. Если клиент купит, значит, вы либо приняты на работу, либо готовы создавать новых клиентов уже как предприниматель.

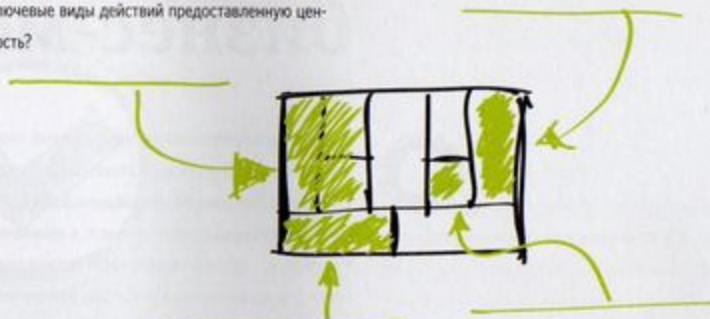
Наружу!



Для выявления клиента нужно в первую очередь, как говорит Стивен Бланк, «выбраться наружу» (выйти из офиса). Специалисты по вопросам карьеры называют это «организацией сети», подразумевая то же самое: связаться с потенциальными клиентами, экспертами или людьми, которые могут представить вас потенциальным клиентам или экспертам, и выяснить, рентабельна ли ваша модель.

Помните, что в структурных блоках вашей модели немало предположений (гипотез). Поэтому каждый блок вашего шаблона следует проверять на клиенте. Например:

- Уверены ли клиенты, что вы обладаете ключевыми ресурсами и/или связаны с партнерами, необходимыми для предоставления обещанной ценности? Подкрепляют ли предлагаемые вами ключевые виды действий предоставленную ценность?
- Заинтересованы ли клиенты в работе, в которой вы хотите им помочь? Действительно ли они желают заплатить за вашу помощь, как это сформулировано в блоке доходов вашей модели? (Сид, например, сначала не нашла таких клиентов.)



- Можете ли вы нести издержки, необходимые для реализации вашей модели?
- Какие каналы сбыта клиенты предпочитают, чтобы контактировать с вами и получать услуги? Устраивают ли клиентов предлагаемые вами взаимоотношения?

Ответить на все эти вопросы можно, только встретившись с потенциальными клиентами.

Все значительное, что случается в карьере, всегда начинается с кого-то, кого вы знаете. Не нужно перерывать Интернет. Ваш звездный час наступит вовсе не благодаря каким-то там таинственным технологиям или открытиям. Нет, он придет к вам вместе с кем-то знакомым. Так что идите и знакомьтесь с людьми.

Дерек Сиверс

Главное для эффективного выявления клиента — ни в коем случае ничего ему не «продавать». На встречах с клиентом сосредоточьтесь на его оценке предположений, фигурирующих в вашей бизнес-модели. Как говорит Бланк, не пытайтесь убедить клиентов, что у них есть проблемы!

Начните с ближнего круга: поговорите с родными, друзьями, соседями, коллегами, прихожанами своей церкви или членами профессионального объединения, а также с другими людьми из вашего окружения. Объясните, что перестраиваете свою карьеру, опираясь на новые цели.

Спросите их, не знают ли они кого-нибудь, кто бы мог проявить профессиональный интерес к вашим целям. Пусть они назовут как можно больше имен и дадут контактную информацию. Именно эти люди и могут стать вашими потенциальными клиентами.

Затем **свяжитесь с ними.** Основной принцип — новые контакты должны быть «теплыми»: друзья друзей или знакомые знакомых. Избегайте «холодного обзвона» — не обращайтесь к людям с предложениями, не будучи представленным им.

У большинства специалистов разговор со специалистом на общие для обоих темы может вызвать интерес.

Так что поднимайте трубку, звоните и договаривайтесь о встрече. Если собеседник колеблется или интересуется подробностями, **демонстрируйте выгоду, которую ему принесет встреча с вами.**

Пологаю, вы могли бы помочь мне лучше разобраться в этом вопросе, я же в ответ буду счастлива поделиться некоторыми оригинальными идеями и своими взглядами на будущее экологически безопасной логистики. Давайте встретимся во вторник или в среду в конце дня. Вас это устроит?

Если собеседник соглашается, включите встречу в свое расписание. Если нет, попросите дать телефон его знакомых, поблагодарите за потраченное время и работайте дальше.

Вот и все, начало положено. Многие боятся заводить такие разговоры — аж до дрожи в конечностях. Но из десяти звонков хотя один окажется результативным.

Первый контакт с потенциальным клиентом?

Глубоко вдохните, возьмите трубку и попытайтесь начать примерно так:

Здравствуйте, Мэрилин, это Эмили Смит. Ваш телефон мне дала Салли Маккормик. Я специалист по логистике и очень интересуюсь новыми методами применения на практике общеорганизационных принципов устойчивого ведения бизнеса. Я знаю, что вы — эксперт в этой области, и хотела бы побольше узнать о том, как вы и ваша компания решаете эту проблему. Не уделите ли мне 20 минут за чашкой кофе, например, на следующей неделе во вторник или в среду в конце дня?

Выдохните. Расслабьтесь. Ждите ответа. Если вы говорили искренне, ответ будет положительным.

Идем дальше



Вот несколько подсказок, чтобы начать разговор и лучше понимать персональную или организационную бизнес-модель собеседника:

Расскажите, как вы начали заниматься _____ и что привело вас в _____ корпорацию.

Каким образом вы сегодня реализуете свои _____ цели?

Кто разделяет ваши проблемы и тревоги о _____?

Клиенты? Поставщики? Органы контроля? Члены сообщества?

Каков экономический эффект?

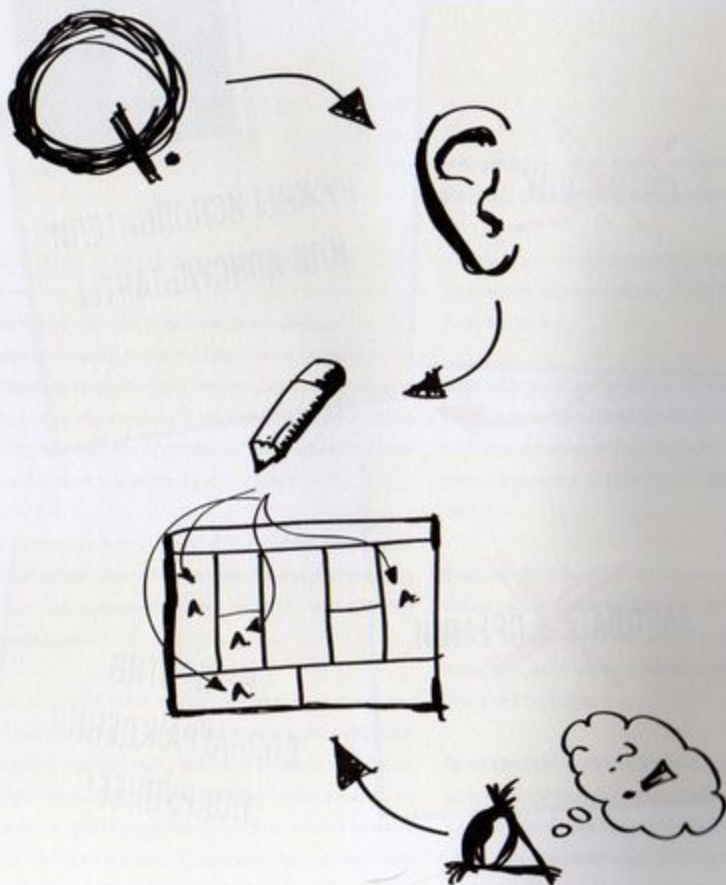
Если повезет, собеседник может намекнуть или даже напрямую рассказать о «работе, которую нужно сделать», ключевом партнере или другом аспекте своей модели. В этом случае задавайте уточняющие вопросы и перефразируйте слова собеседника, пока он охотно не согласится с вашей

интерпретацией (уточните ее сразу, потому что потом вам захочется сосредоточиться на анализе и подготовке предложения работать с этим клиентом, а не обдумывать уже сказанное). Клиент может даже поинтересоваться представленной вами ценностью или иным аспектом вашей модели.

Если разговор складывается удачно — в зависимости от атмосферы (формальной/неформальной) и диапазона возможной помощи, — можно попробовать сразу же предложить сотрудничество. При положительной реакции будьте готовы обсудить, как вы будете помогать, а также размер оплаты (см. главу 8).

Если вы чувствуете, что лучше сделать предложение письменно, скажите собеседнику, что у вас есть идеи, как ему помочь, и вы просите разрешения представить их в письменном виде. Неподдельная заинтересованность целями потенциального клиента и позиционирование себя как человека, предлагающего решение, могут вас сблизить.

После каждой встречи обдумайте, что вы узнали. Вам необходимо лучше понять жизнеспособность своей модели и организационной модели собеседника.



Тайный вопрос

Вот вопрос, позволяющий по результатам обычной беседы сделать далеко идущие выводы:

«Что еще мне следует узнать о...?»

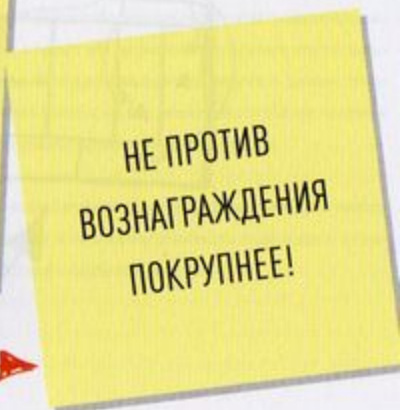
Например, ближе к концу беседы (с. 229) Эмили должна непременно поинтересоваться у Мэрилин:

«Что еще мне следует узнать о применении принципов устойчивого ведения бизнеса в вашей компании?»

Почему этот вопрос обладает такой силой? Большинство специалистов втайне лелеют какие-нибудь излюбленные теории о проблемах, возможностях и превратностях своих профессий и рады любому, кто способен разделить их взгляды. Вопросом вы просто подталкиваете их к высказываниям, а в своем лице обеспечиваете искреннего слушателя, с нетерпением жаждущего узнать уникальные сведения, по крохам собранные вашим собеседником за годы нелегкого труда.

Проверяйте предположения в каждом структурном блоке

После каждой встречи сравнивайте то, что узнали, со своими гипотезами, включенными в структурные блоки. В результате нескольких таких встреч вы будете хорошо представлять, какие предположения и в каком блоке следует подкорректировать.



Компания предпринимателя	Компания предпринимателя	Предположение о компании	Вопросы предпринимателя	Компания
✓	✓	✓	✓	✓
	Компания предпринимателя		✓	
	✓		✓	
Матрица	✓		✓	



Будьте готовы
оплатить клиентов

Финансовый «сантехник»

После увольнения Яна Киммель, энергичная деловая женщина со степенью по физике, решила в своей новой модели смешать финансы с операциями. Эти две дисциплины редко идут рядом, хотя, по мнению Яны, должны. К сожалению, ее свежееиспеченная цель оказалась не в состоянии найти отклик у владеющих информацией потенциальных клиентов.

И тогда Яна составила ни на что не похожее и запоминающееся блиц-резюме:

Я — финансовый «сантехник». Определяю местонахождение утечек и засоров финансовой системы компании и дружу с инструментами, необходимыми для ремонта и прочистки труб, по которым течет прибыль.

Метафоры Яны могут показаться несколько корявыми, однако они нашли отклик у клиентов в новом производственном секторе. Теперь Яна работает в компании, производящей высокоточные приборы, объединяя — вы правильно догадались — финансы и производственные операции.

Что делать, если ваша персональная бизнес-модель никого не заинтересовала

Когда вы описывали свою модель, слушатели приободрились и в ожидании напряглись на стульях? Если нет, причин может быть несколько.

Ваша модель эмоционально неотразима? Если нет, учтите, что излагать следует языком простым, понятным и принятым в той профессиональной среде, к которой вы обращаетесь. Иногда решающее значение имеет хорошо составленный текст.

Ваша модель направлена на реальные экономические проблемы или возможности? Редко какие организации тратят деньги по социальным или политическим причинам. Пересмыслите экономическое значение, которое ваша модель может иметь для клиентов.

Вы и в самом деле убедительно рассказывали о собственной модели? Могут ли клиенты быть уверены, что у вас достанет энергии, знаний, навыков и достижений — ключевых ресурсов, — дабы реализовать модель? Если вы не можете понять, как воспринимает вас потенциальные клиенты, спрашивайте!

Предпринимательская дилемма

Тестируя свою модель, вы можете обнаружить, что, хотя вы планировали поступить на работу, целесообразней открыть собственное дело. И наоборот, может выясниться, что, пока вы решали создать собственное дело, открылась привлекательная вакансия на хорошем предприятии.

В любом случае вы окажетесь перед дилеммой: начать свой бизнес или постараться приспособить свою персональную бизнес-модель к большой организации?

Обсуждение этой проблемы лежит за рамками нашей книги, но хотелось бы предложить пару идей: 1) прежде чем решиться открыть свое дело, прочтите ранние работы Майкла Гербера и 2) большинство добивается профессионального и личного успеха НЕ в бизнесе. (С другой стороны, читатели этой книги, без сомнения, НЕ большинство!)

Будьте готовы оценить клиентов



Итак, вы нашли и встретились с представителями подходящих организаций; некоторые вполне могли бы стать вашими клиентами. Если вы чувствуете, что готовы продавать и с радостью станете работать с конкретной организацией как клиентом, рекомендуем предпринять следующие шаги:

1. Изучите организацию.
2. Свяжитесь с лицом, принимающим решения.
3. Предложите организации помочь с определенной работой.

Способы изучения предполагаемых клиентов включают посещения торгово-промышленных выставок или отраслевых мероприятий, беседы со специалистами или аналитиками, посещение организаций в «смежных» секторах и чтение профессиональных или популярных публикаций в областях, интересующих потенциального клиента. Ваша задача — поставить себя на его место и научиться видеть мир (и самого себя) его глазами.

Но давайте сосредоточимся на вашем секретном оружии: способности распознавать, характеризовать и анализировать бизнес-модели. Как еще можно понять предполагаемого клиента, если не представить его бизнес-модель?

Как добраться до данных об «инсайдере»

Если предполагаемый клиент занимается тем, что оформляет документы Комиссии по ценным бумагам и биржам Соединенных Штатов, запросите базу данных EDGAR (sec.gov/edgar.shtml) — бесплатный общественный ресурс, известный, правда, только инвесторам, магистрам делового администрирования и здравомыслящим деловым людям. Вы будете удивлены, сколько там есть финансовой и стратегической информации о вашем потенциальном клиенте.

Изобразите схематически бизнес-модели одного-двух предполагаемых клиентов и поэкспериментируйте, добавляя, удаляя, увеличивая или уменьшая различные элементы структурных блоков.

Попытайтесь точнее определить предоставленную ценность и понять, в каких структурных блоках могут быть «болевые точки». Вообразите давление конкурентов, с которым могут сталкиваться клиенты. Могут они эффективно отреагировать, если изменят свои модели? (Кстати, конкуренты тоже могут быть хорошими потенциальными клиентами.)

Одну «болевую точку» — финансовую — можно угадать безошибочно: большинство организаций стремится увеличить доход или уменьшить издержки. Попытайтесь хотя бы примерно подсчитать положительный экономический эффект, который предоставленная вами ценность могла бы принести организации, если бы она наняла вас.

Начать можно с определения работы, которую, по вашему мнению, предполагаемый клиент мог бы вам поручить. А теперь припомните: какая предоставленная ценность помогла клиенту с этой работой? Какие ключевые виды деятельности вы могли бы применить, чтобы создать эту предоставленную ценность? У вас есть все необходимые ключевые ресурсы? А если нет, могли бы заручиться помощью ключевого партнера? Вы можете показать, как внешние силы влияют на бизнес-модель клиента и как вы могли бы помочь ее скорректировать? Теперь пора со всей силой нового бизнес-мышления обдумать модель от лица потенциального клиента — и от себя лично.



Продать лицу, принимающему решение

Ваша задача — встретиться с лицом, принимающим решения в организации предполагаемого клиента, и продать ему свою персональную бизнес-модель. Чтобы договориться о встрече, подключите все свои связи, организуйте сеть, но на собеседовании сосредоточьтесь строго на том аспекте своей модели, который может помочь потенциальному клиенту. Ваша цель — предложить клиенту свои услуги. Если он отклонит ваше предложение, вы можете сделать «разворот» и пересмотреть свою модель.

Подберитесь к лицу, принимающему решения, через его самые близкие контакты. Если ваши «сетевые усилия» не привели к кому-то, кто работает непосредственно с потенциальным клиентом, все равно к этому моменту вы должны знать уже достаточно «нужных» людей и постоянно расширять круг знакомств.

С другой стороны, прямое и смелое обращение к лицу, принимающему решения, без представления вообще может оказаться самым сильным ходом, но это зависит от отрасли и/или самого человека.

Обращаясь к лицу, принимающему решения, вы можете произнести что-нибудь вроде: «Я думаю, что у вас есть значительные возможности _____, а у меня есть кое-какие идеи, которые могут показаться вам эффективными. Мы можем объединить усилия?»

Если до этого момента вы следовали принципам тестирования бизнес-модели, то, скорее всего, получите самый теплый прием.



Онлайн-маркетолог

Получив диплом о высшем образовании, Чарли Хён оказался безработным со степенью по «товарной экономике». Вместо того чтобы, как рекомендуется, начать с организации сети через дружеские контакты, Хён нацелился прямо на вершину: он провел «холодный обзвон» авторов бестселлеров и продюсеров, которыми всегда восхищался, и предложил им бесплатные услуги онлайн-маркетинга. Стратегия сработала, и вскоре его услуги уже оплачивались. Теперь в числе его клиентов Сет Годин, Тим Феррис и Такер Макс¹.

¹ Сет Годин — американский автор книг по бизнесу, популярный оратор; ведет блог о маркетинге. Тим (Тимоти) Феррис — американский писатель, оратор и гуру производительности. Такер Макс — актер, сценарист, продюсер.

Упорство и труд все перетрут

Каким бы образом вы ни надумали подбираться к лицу, принимающему решения, на ваше мнение могут повлиять приведенные ниже результаты исследований Национальной ассоциации менеджеров по продажам:

- 2% продаж делаются на первом контакте;
- 3% продаж делаются на втором контакте;
- 5% продаж делаются на третьем контакте;
- 10% продаж делаются на четвертом контакте;
- 80% продаж делаются на 5–12-м контакте.

Так что не сдавайтесь лишь потому, что ваша вторая, третья или четвертая попытка не удалась. Упорство и труд все перетрут!

На встрече с лицом, принимающим решение, сначала сформулируйте свое понимание «работы, которую следует выполнить», а затем наведите собеседника на мысль признать или скорректировать ваши соображения.

Если ваше понимание правильно, собеседник может сказать что-то вроде: «Так как, по-вашему, нам следовало бы решить эту проблему?» (Именно это вы и хотите услышать!)

Если же ваше понимание не совсем точно, собеседник может начать подробнее раскрывать реальные возможности или проблемы своей организации. Как бы ни складывалась беседа, неуклонно следуйте своей задаче — предложению помочь.

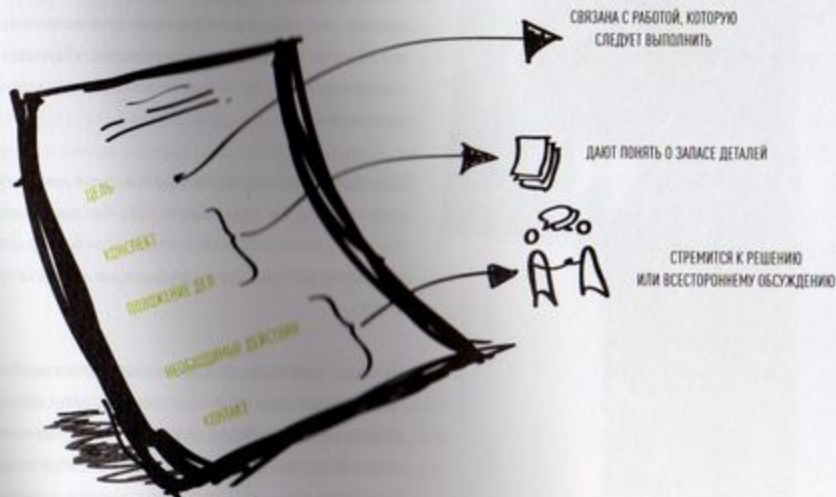
В зависимости от обстоятельств и атмосферы (формальной/неформальной), вы можете сделать свои предложения в устной или письменной форме.

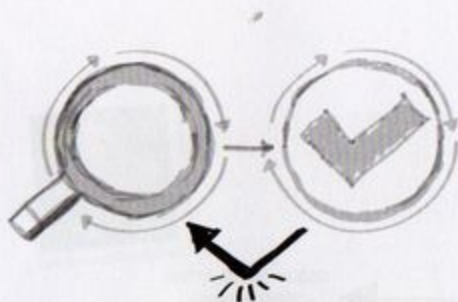
Если собеседник согласен принять письменные предложения, пообещайте представить документ через неделю или раньше. Потом поблагодарите собеседника и с достоинством удалитесь. Отправив предложения, дождитесь краткого «спасибо» по электронной почте, которое будет означать, что: 1) ваше предложение поступило; 2) оно пришло вовремя.

Если собеседник отклоняет ваше предложение, значит, пора переходить к другим потенциальным клиентам. Если ваше предложение не подошло большому числу клиентов, возможно, стоит пересмотреть свою бизнес-модель, чтобы она лучше отвечала их потребностям.

Краткость предложения

Лица, принимающие решения, любят краткость и выразительность, так что ваше предложение со всеми идеями должно уместиться на одной странице. Но эта единственная страница должна недвусмысленно дать понять, что у вас в запасе множество интересных идей, которые вы можете представить лично или в более подробном документе²⁹.





«Разворот» для совершенствования модели

«Разворот» — это действие, которое вы предпринимаете в ответ на предполагаемую реакцию клиента, т.е. пересматриваете свою модель и совершенствуете ее, изменяя один или несколько элементов структурного блока. «Разворот» — адекватный ответ на то, что ваша модель все еще не удовлетворяет клиентов.

«Разворот» может подразумевать и выявление совершенно нового клиента, как было у Сид (с. 224). Или смену канала сбыта, как у Кена (с. 67). После этого вам, возможно, придется перестроить многие структурные блоки, как сделал Деннис (с. 239).

«Разворот» возвращает вас к определению клиента: вы обновляете модель и опять начинаете готовить встречи с потенциальными клиентами. Почувствовав, что готовы продать свою новую модель, переходите к оценке клиента и пробуйте снова. Помните: вас ждет успех, и вы сможете завоевать клиента.

Главное:

СОВМЕСТИТЬ МОДЕЛЬ С ПОТРЕБНОСТЯМИ РЫНКА

Род занятий:

СИСТЕМОТЕХНИК

Обеспокоенный нарастающим напряжением на работе, Деннис Ши, системотехник из Dell Computer, решил досрочно выйти на пенсию, открыть свое дело и сам управлять собственной судьбой.

Он любит работать с техникой, поэтому составил персональную бизнес-модель с целью приобрести и управлять магазином по продаже компьютеров.

Свою идею Деннис проверил, поговорив с профессиональным брокером, который рекомендовал: 1) рассмотреть финансовые показатели таких магазинов, выставленных на продажу, и 2) беспристрастно оценить собственные силы.

Деннис сделал и то и другое и понял, что: 1) у этих магазинов при высоком товарообороте низкая валовая прибыль, а значит, и низкая рентабельность, и 2) он совершенно не склонен заниматься обслуживанием покупателей. Ему больше нравится заниматься техническими задачами, а не решать без конца чьи-то проблемы.

Тогда Деннис проделал «разворот», обновив свою модель и заменив потребителей на межкорпоративных клиентов.

Скоро возник вариант, от которого Деннис прежде отказался, руководствуясь первой моделью: компания, которая продавала, обслуживала, калибровала и сертифицировала промышленные весы. Фирма вполне отвечала стремлениям Денниса реализовывать свои технические навыки, сводя к минимуму контакты с неискушенными в технике клиентами, и без особого напряжения зарабатывать на жизнь.

Деннис купил компанию и теперь прекрасно себя чувствует в роли хозяина бизнеса, нередко отправляясь на работу в шортах и футболке.

Имя: **Деннис Ши**



239

УВЕРЕННО СМОТРИМ В БУДУЩЕЕ

Когда клиент нанимает вас или вы находите нужного клиента, этим подтверждается правильность вашей персональной бизнес-модели. Теперь вы достигли фазы исполнения, и ваша новая бизнес-модель обрела крылья. Великолепно!

Вы проделали длинный путь. Выполнили ли вы лишь несколько упражнений из книги или проделали их все, мы надеемся, что вы продолжите работу над своей моделью. По крайней мере надеемся, что вы предпочли *моделировать*, а не *планировать* свою трудовую жизнь, — иначе говоря, определять принципы, которые послужат устойчивыми ориентирами.

Вы, возможно, заметили, что персональная бизнес-модель представляет своего рода «карту отношений». Она показывает, как то, **кто вы есть**, соотносится с тем, **что вы делаете**, а то, **что вы делаете**, связано с тем, **каким образом вы оказываете помощь**. Самое же важное — она ясно формулирует ваши отношения с теми, **кому помогаете вы**, а также с более крупными сообществами, которым вы служите через свою **цель**.

Точно так, как хорошая карта много лет служит путешественнику надежным ориентиром, методология персональной бизнес-модели может служить постоянным образцом для обретения успеха в работе/жизни.

ГЛАВА 10

Что дальше?



Как еще
можно применять
эту методологию



Иногда карьера меняется независимо от нашего желания. Когда свою бизнес-модель изменяет организация, сотрудникам часто приходится перестраивать и свои персональные бизнес-модели. Показательный пример: участник форума Макис Малиорис.

Давно работая руководителем группы программистов и аналитиков в большой международной фирме по оказанию финансовых услуг, Макис обслуживал только одного клиента: головной офис в Афинах. Но роковые перемены произошли, когда Макиса попросили обслуживать восемь новых подразделений за пределами Греции, а это означало частые перелеты. Макис изо всех сил пытался подавить страх: «Я же боюсь летать!»

Новая должность заставила Максиса пересмотреть персональную бизнес-модель. Хотя кое-какой опыт межкультурного общения у него был, но тут-то появились сразу восемь зарубежных клиентов — из разных стран, с разной культурой труда, образом жизни и этикой.

Прежде спокойно занимавшийся планированием и координированием работ, Максис теперь должен был убеждать новых клиентов принимать и поддерживать ITIL-процессы. Это требовало новых ключевых видов деятельности, включая «продажи», частые перелеты, длительное пребывание в гостиницах и замены личных взаимоотношений с клиентом общением по электронной почте и телефону.

На новой должности доходы были чуть выше, но появились огромные возможности профессионального роста. Самым большим плюсом, по словам Максиса, был опыт международных контактов и шанс стать владельцем «процесса», а не

просто линейным руководителем. Он преуспел в новой роли и занял более ответственную должность.

К сожалению, вмешался греческий финансовый кризис, и работодателю пришлось уволить Максиса, правда, с хорошим выходным пособием и социальным пакетом. Но уроки, которые он получил, продолжают ему служить.

«Концепция персональной бизнес-модели помогла понять, как мне следовало соответствовать требованиям новой роли и сделать изменения в каждом структурном блоке шаблона. Ситуация была жесткой, но увенчалась успехом, — говорит Максис. — А кроме того, я больше не боюсь летать».

Как утверждает Максис (и об этом шла речь в главе 1), корректировать бизнес-модель — организационную и персональную — можно бесконечно. Модель работает несколько лет, иногда дольше, потом требуются изменения. Вашей модели, несомненно, предстоит развиваться и развиваться, если не под влиянием перемен, то по крайней мере в результате опыта, накапливаемого с годами. Когда настанет время переписать картину вашей работы, мы надеемся, что наша книга еще раз поможет вам.

Вот другие способы применить методологию нашей книги

Основы обучения бизнесу, личным финансам

Во всем мире преподаватели, обучая стратегии, предпринимательству и дизайну, используют шаблон бизнес-модели, главным образом в бизнес-программах для дипломированных специалистов. Мы полагаем, что и для студенческих программ шаблон — идеальный инструмент при обучении бизнесу. Это простой, понятный способ изучить основные принципы построения предприятия. И даже в средней школе шаблон персональной бизнес-модели может стать сильным инструментом, помогающим освоить основы построения карьеры и/или разобраться с личными финансами.

Инструмент карьерного коучинга

Многие из участников нашего форума открыли для себя силу персональной бизнес-модели как инструмента коучинга. Прекрасным примером могут служить истории специалистов, изложенные в нашей книге.

Инструмент индивидуальных консультаций

На с. 96 рассказывается о создании шаблонов для таких не связанных с работой жизненных ролей, как супруги, друзья и родители. Многие участники форума добились успеха, используя шаблон и в личной жизни. Профессиональные консультанты могут на основе анализа персональных шаблонов давать своим клиентам действенные советы.

Ежегодные совещания / работа с персоналом

Директору по кадрам, проводящему ежегодные совещания, персональная бизнес-модель может помочь проанализировать, как сотрудники добавляют организации ценность. Прогрессивные предприятия иногда расширяют использование личного шаблона, чтобы дать возможность сотрудникам создавать ценность в нерабочее время.



Программное обеспечение для персональных бизнес-моделей

Работать с бумагой, постерами, маркерами и стикерами, конечно, удобно и интересно, но иногда не мешает воспользоваться и ПО, которое может вывести вас на совершенно новый уровень. С помощью набора инструментов «Бизнес-модели» для iPad и Интернета вы сможете схематически изображать, оценивать, комментировать, делиться идеями, объединять, дублировать и корректировать свои бизнес-модели. С этим набором инструментов вы получаете простоту «наброска на салфетке» и интеллект электронной таблицы «в одном флаконе».

Набор инструментов позволяет при корректировке модели быстро менять темы структурных блоков и их содержание. А специализированное приложение к персональной бизнес-модели предлагает электронную версию инструментов этой книги, чтобы помочь пользователям оценивать свои интересы, навыки и способности и типы личности (ключевые ресурсы).

Открывайте бесплатно аккаунт и стройте свою персональную бизнес-модель на сайте www.businessmodeltoolbox.com.

И наконец, приносим извинения за то, что подзаголовком к книге о «системном подходе к построению карьеры» могли невольно ввести кого-то в заблуждение. Ведь, проделав даже часть упражнений, представленных в нашей книге, вы наверняка израсходовали кучу бумаги, тренируясь в составлении «краткого предложения». Но разве результаты вас не радуют?

В заключение: разговор продолжается на сайте **BusinessModelYou.com**, с которого и начиналась наша книга. Подумайте, не присоединиться ли к нам на этом сайте, не войти ли вам в мировое сообщество, занимающееся мышлением в рамках организационной бизнес-модели.

Дополнения

О людях, которые помогли создать эту книгу.



Сообщество «Твоя бизнес-модель»

Соавторами этой книги были 328 специалистов из Аргентины, Австралии, Австрии, Бельгии, Бразилии, Великобритании, Венгрии, Венесуэлы, Германии, Греции, Дании, Иордании, Ирландии, Испании, Италии, Канады, Китая, Колумбии, Коста-Рики, Мексики, Новой Зеландии, Нигерии, Нидерландов, Норвегии, Панамы, Парагвая, Польши, Португалии, Румынии, Сингапура, Соединенных Штатов, Турции, Уругвая, Финляндии, Франции, Чили, Чешской Республики, Швеции, Швейцарии, Эстонии, Южной Африки, Южной Кореи и Японии. Их знания, поддержка и умение мыслить глобально помогли процессу развития персональной бизнес-модели набрать высоту.

Полный список соавторов приведен на с. 8–9 (фотографии многих из них даны на обороте обложек в произвольном порядке). Но мы хотели бы выразить особую благодарность за исключительно плодотворный вклад в создание книги:

Бобу Фариссу, Брюсу Хейзену, Вики Линдт, Гэри Перси, Дарси Роблес, Денизе Тейлор, Джеймсу Уайли, Дэйву Кроутеру, Желле Бартельсу, Лоренсу Куэк Суи Сенгу, Майклу Эстабруку, Мариieke Пост, Марку Нейенхузену, Мике Лачапелле, Стиву Бруксу, Тане Хесс, Уте Бёш, Френу Моге, Хэнку Баингтону, Шону Хэрри, Эммануэлю Саймону и Эрнесту Бьюису.

На сайте **BusinessModelYou.com** вы найдете дискуссионные форумы, пригодные для распечатки шаблоны и, что самое важное, дружественное сообщество людей, увлеченных улучшением своей трудовой и личной жизни через мышление в рамках бизнес-модели. Вход свободный.

Мы еще раз призываем вас присоединиться к сообществу **BusinessModelHub.com**. Сейчас оно насчитывает более 5000 участников. Это ведущее мировое онлайн-сообщество приверженцев мышления в рамках организационной бизнес-модели. Членство свободное.

Биографии создателей



Тим Кларк, автор

Тим Кларк возглавляет форум BusinessModelYou.com. Одаренный учитель/тренер и бывший предприниматель, переживший несколько многомиллионных потерь и приобретений, Кларк написал, а также издал пять книг по предпринимательству, деловым моделям и развитию личности, в том числе и бестселлер «Построение бизнес-моделей»*. Имеет степени магистра и доктора по бизнесу, в настоящее время работает приглашенным профессором в Университете Цукуба в Токио.

TimClark.net



Алекс Остервальдер, соавтор

Александр Остервальдер — предприниматель, оратор и ведущий автор мирового бестселлера «Построение бизнес-моделей», написанного в соавторстве с профессором Ивом Пинье при участии 470 помощников из 45 стран. Александр часто выступает в школах бизнеса при разных университетах, включая Пенсильванский (Школа бизнеса Уортона), Калифорнийский (в Беркли), Стэнфордский, а также в IESE (Университет Наварры, Испания) и IMD (Международный институт развития менеджмента, Лозанна, Швейцария). Имеет степень доктора философии Университета Лозанны, факультет HEC. Является соучредителем фирмы Strategyzr по корпоративному программному обеспечению, а также The Constellation, некоммерческой организации, занимающейся вопросами ликвидации ВИЧ/СПИД и малярии во всем мире.

BusinessModelGeneration.com



Ив Пинье, соавтор

Доктор Ив Пинье, профессор, с 1984 г. ведет курс «Информационные системы управления» в Университете Лозанны и читает лекции в Государственном университете Джорджии, Гонконгском университете науки и техники и Университете Британской Колумбии. Главный редактор академического журнала *Systèmes d'Information and Management (SIM)*, и, как и Александр Остервальдер, автор бестселлера «Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора». Докторскую степень получил в Намюрском университете, Бельгия.

* Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. — М.: Альпина Паблишер, 2012.



Алан Смит, креативный директор

Алан — талантливый и опытный дизайнер и предприниматель, деятельность которого охватывает кино, телевидение, печать, разработку кампаний, мобильные приложения и веб-платформы. Окончив факультет дизайна, открытый совместно Йоркским университетом и Шериданским колледжем (оба в Торонто), Алан стал соучредителем The Movement, из которого выросло знаменитое международное «агентство перемен» с офисами в Торонто, Лондоне и Женеве. Впоследствии он стал соучредителем Strategyzr, фирмы, которая разрабатывает корпоративное программное обеспечение, в частности инновационные инструменты, помогающие и людям, и организациям внедрять бизнес-стратегии, приводящие к росту.

BusinessModelGeneration.com



Триш Пападакос, дизайнер

Триш посвятила себя рисованию с того дня, как впервые тронула бумагу мелком. Получившись в трех ведущих канадских институтах искусств и дизайна, степень магистра она получила в Лондоне, Англия. Затем она основала The Institute of You, службу помощи в карьерном росте не нашедшим себя специалистам, которая работает на абонементной основе. Любительница хорошей кухни, фотограф, путешественница и предпринимательница, Триш много лет сотрудничала с разного рода умельцами, руководителями и лидерами групп. flavors.me/trishpapadacos

Меган Лейси, редактор

Знаток языка и страстный проповедник бега, Меган присоединилась к команде «Твоя бизнес-модель» в процессе пересмотра своей карьеры. Несколько лет она проработала редактором в издательстве, а потом был короткий, но блистательный период преподавания письменной речи в колледже, который подвигнул ее на получение дополнительного педагогического образования. Теперь Меган готовится к получению степени магистра педагогики в Вашингтонском государственном университете, усердно тренируется перед своим третьим супермарафоном и скоро станет преподавать английский язык в средней школе (а попутно проповедовать бег!).



Патрик ван дер Пижль, продюсер

Патрик — основатель и генеральный директор Business Models Inc., международной консультационной фирмы по бизнес-моделированию с головным офисом в Амстердаме. Он помогает предпринимателям, руководителям высшего звена и их командам находить новые пути для совершенствования бизнеса с помощью визуализации, сторителлинга (метод обучения посредством рассказа о прошлых событиях в компании) и прочих методов бизнес-моделирования. В проекте мирового бестселлера «Построение бизнес-моделей» он был продюсером. BusinessModelsInc.com



Примечания издателей

- ¹ **С. 8.** Все представленные в книге рассказчики беседовали с одним из авторов. В некоторых случаях имена и/или описание рассказчиков изменены по соображениям неприкосновенности частной жизни.
- ² **С. 20.** Manpower Group Survey, November 2010.
- ³ **С. 21.** Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. — М.: Альпина Паблишер, 2012. С. 14.
- ⁴ **С. 51.** "Revenue at Craigslist Is Said to Top \$100 Million", *The New York Times*, 6/9/2009.
- С. 67.** Фото Дэвида Уайта.
- ⁵ **С. 85.** Боллс Р. Какого цвета ваш парашют? — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
- ⁶ **С. 88.** Бакингом М. Заставьте свои сильные стороны работать. — М.: Альпина Паблишер, 2008.
- ⁷ **С. 90.** Tom Rath, *Strengthsfinder 2.0*, Gallup Press, 2007.
- ⁸ **С. 91.** George Kinder, *Lighting the Torch: The Kinder Method™ of Life Planning*, FPA Press, 2006.
- ⁹ **С. 93.** Цит. с разрешения автора по: Richard N. Bolles, *What Color Is Your Parachute? Ten Speed Press*, 2011, p. 181.
- ¹⁰ **С. 99.** Кэти Колби установила и четвертый фактор: воля («волевое усилие»). Индексом Колби пользуются многие организации.
- ¹¹ **С. 109.** Упражнение взято из книги John L. Holland's *Making Vocational Choices: A Theory of Careers* (Prentice-Hall, 1973) и адаптировано к нашим моделям дипломированным психологом Денизой Тейлор и д-ром Шоном Хэрри, участниками форума.
- ¹² **С. 109.** John L. Holland, *Manual for the Vocational Preference Inventory*.

- ¹³ **C. 109.** Строго говоря, теория Холланда рассматривает 720 ($6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$) уникальных типов личности.
- ¹⁴ **C. 121.** Добиться аналогичной обратной связи можно, обратившись к консультанту по построению карьеры или воспользовавшись соответствующим веб-сервисом (например, Checkster.com). Особую благодарность за помощь с этими упражнениями хотим выразить Денизе Тейлор, участнице форума.
- ¹⁵ **C. 126.** Боттон А. де. Радости и печали работы. — М.: Юнайтед Пресс, 2010.
- ¹⁶ **C. 126.** Там же.
- ¹⁷ **C. 128.** Leil Lowndes, How to Talk to Anyone, McGraw-Hill, 2003.
- ¹⁸ **C. 140.** Адаптировано с разрешения: David Sibbet, Visual Meetings, Wiley, 2010.
- ¹⁹ **C. 153.** Галло К. Правила Джобса: Универсальные принципы успеха от основателя Apple. — М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2012.
- ²⁰ **C. 153.** Перевод Аллена Миллера.
- ²¹ **C. 163.** Презентация Шрикумара Рао в Google, 11 апреля 2008 г.; воспроизведено с разрешения автора.
- ²² **C. 166.** Srikumar Rao, Are You Ready to Succeed? Hyperion, 2006.
- ²³ **C. 168.** Зандер Р., Зандер Б. Искусство возможности: Как сыграть свою лучшую партию в карьере и жизни. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
- ²⁴ **C. 170.** Там же.
- ²⁵ **C. 173.** Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. — М.: Альпина Паблишер, 2012.
- ²⁶ **C. 176.** Ellen McGirt, "Al Gore's \$100 Million Makeover," Fast Company, July 1, 2007.
- C. 176.** Эл Гор в бытность сотрудником Института мировых ресурсов.
- C. 196.** Дж. Д. Рот. Фото Эми Джо Вудрафф.
- ²⁷ **C. 211.** Эмили — реальное лицо, только настоящее имя у нее другое.
- ²⁸ **C. 225.** Чтобы лучше понять разработанную Стивеном Бланком модель развития клиентов, см. его книгу «Четыре шага к озарению» (The Four Steps to the Epiphany).
- ²⁹ **C. 237.** Подготовка результативного краткого предложения не входит в задачу этой книги. Подробнее см.: Patrick Riley. The One-Page Proposal.

Остервальдер Александр, Кларк Тим, Пинье Ив

Твоя бизнес-модель

Системный подход к построению карьеры

Руководитель проекта А. Деркач

Корректор С. Мозалёва

Компьютерная верстка К. Свищёв

Подписано в печать 18.01.2013. Формат 60×90 1/8.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 32,5 печ. л. Тираж 4000 экз. Заказ № 7978/13.

ООО «Альпина Паблишер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. (495) 980-53-54

www.alpinabook.ru

e-mail: info@alpinabook.ru

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт», г. Тверь, www.pareto-print.ru

Построение бизнес-моделей

Настольная книга стратега и новатора

Александр Остервальдер, Ив Пинье, пер. с англ., 3-е изд., 2012, 288 с.

Книга предлагает оригинальную концепцию анализа, построения и совершенствования бизнес-моделей, которой пользуются крупнейшие компании мира, включая Google, IBM, Ericsson. Авторы предлагают простой и понятный способ визуального представления основных факторов, влияющих на успех любой организации: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек. Большой лист бумаги и блок стикеров — вот и все, что понадобится для освоения авторского метода создания бизнес-моделей. А еще креативность, острый ум и упорство членов команды, работающей над проектом.

Жизнь как стартап

Строй карьеру по законам Кремниевой долины

Рид Хоффман, Бен Касноча, пер. с англ., 2013, 237 с.

Карьера каждого человека по сути мало чем отличается от стартапа — в этом уверены авторы книги Рид Хоффман, основатель сети LinkedIn, и Бен Касноча. Успешные стартапы умеют быстро адаптироваться к обстоятельствам. Они не застревают на однажды выработанной стратегии, а постоянно находятся в поиске новой идеи, нового рынка, новой возможности. Самые успешные люди действуют так же.

Каждый, кто хочет добиться успеха, может разбудить свои предпринимательские инстинкты и использовать бизнес-модели компаний Кремниевой долины для построения личной карьеры. Авторы рассказывают о том, как приобрести конкурентное преимущество на рынке, сложив вместе три части головоломки: наши активы, наши стремления и реалии рынка; как создавать прочные отношения с людьми и превращать их в мощную профессиональную сеть; как точно оценивать и принимать разумный риск и многое другое. Они раскрывают секреты успеха таких стартапов, как Intel, Apple, Google, eBay, Yahoo, PayPal, Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, и показывают, как их опыт применить к своей карьере.



Стратегия жизни

Клейтон Кристенсен, Джеймс Оллворт, Карен Диллон, пер. с англ., 2013, 242 с.

Почему так часто погоня за должностями и зарплатами не приносит счастья? Почему близкие не понимают нас? Почему цели, к которым мы стремимся, часто не приносят ничего, кроме разочарования? Эти и многие другие вопросы возникли у гуру менеджмента Клейтона Кристенсена после нескольких встреч выпускников Гарвардской школы бизнеса. Он обнаружил, что за внешними атрибутами успеха большинство его коллег глубоко несчастны. Но почему же эти умные люди, разрабатывающие стратегии огромных корпораций, не справились со стратегией своей жизни?

Вместо того чтобы давать готовые советы, Кристенсен предлагает нам использовать известные теории менеджмента, которые очень просто спроецировать на свою жизнь. На примере известных компаний показано, какие ошибки мы совершаем, неправильно распределяя свои ресурсы. Почему желание заработать деньги, чтобы обеспечить свою семью, в ущерб своим желаниям приводит к потере себя. Почему, только жертвуя своими интересами, можно быть счастливым в браке. Почему нельзя отдавать воспитание своих детей на «аутсорсинг» и предлагать им готовые решения. В книге рассмотрены все стороны жизни, от которых зависит наше счастье.



Бизнес с нуля

Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели

Эрик Рис, пер. с англ., 2-е изд., 2013, 253 с.

Мы привыкли считать, что процессы и менеджмент — это что-то скучное и унылое, а стартап — динамичное и увлекательное, где нет места никаким правилам. Однако верно как раз обратное: создание стартапа должно быть подчинено четкой методике, имеющей строго определенные шаги.

Основная идея метода «экономичный стартап», разработанного Эриком Рисом, заключается в быстром тестировании идей новых продуктов на реальных потребителях и постоянной корректировке бизнес-модели, с тем чтобы начинать масштабные вложения только тогда, когда идея подтверждена фактами.

Кто уже познакомился с этой книгой, говорит о ней так: если вы предприниматель, сразу бросайте все дела, садитесь и читайте! И пусть вас не смущают слова «бизнес с нуля» в названии. Предприниматели по духу есть в разных компаниях, а уметь постоянно анализировать бизнес-модель и вовремя вносить в нее коррективы нужно любому бизнесу — и малому, и большому.

Книга «Твоя бизнес-модель» помогает структурировать свои действия и сделать их осмысленными и целенаправленными.

Филип Гэллиган,
бизнес-консультант, Ирландия

Персональная бизнес-модель — это инновационный инструмент для наглядной оценки самого себя и своих возможностей.

Джеймс Уайли,
специалист по бизнес- и лайф-коучингу, США

Успешные компании делают это вновь и вновь. Почему бы вам не последовать их примеру?

Ральф Мейер,
бизнес-ангел и консультант, Германия

Большинству из нас не хватает системного подхода, чтобы переделать самого себя. Авторы этой книги предлагают взять за основу концепцию персональной бизнес-модели — это простая система взглядов, в рамках которой можно изучать, анализировать и строить свою карьеру.

Используйте свой шаблон персональной бизнес-модели.

ПЕРСОНАЛЬНОЙ Шаблон бизнес-модели



ISBN 978-5-9614-4367-7



9 785961 443677

ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»
заказ книг (495) 980-80-77
и на сайте www.alpinabook.ru

 Мне нравится
www.facebook.com/alpinabook

