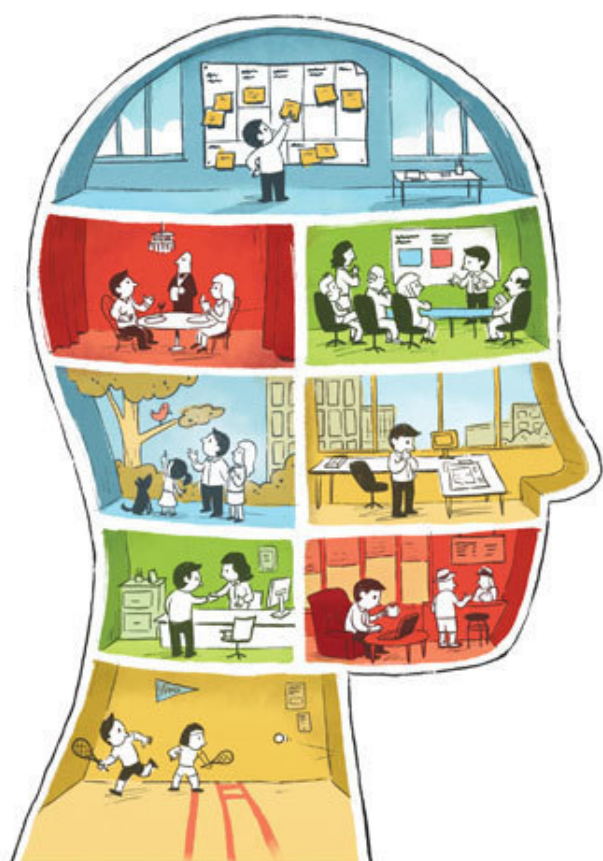


# ТВОЯ бизнес- модель



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

 **альпина**  
ПАБЛИШЕР

Тим Кларк

**Твоя бизнес-модель: Системный  
подход к построению карьеры**

«Альпина Диджитал»

2012

**Кларк Т.**

Твоя бизнес-модель: Системный подход к построению карьеры /  
Т. Кларк — «Альпина Диджитал», 2012

ISBN 978-5-9614-5218-1

Книга о том, как найти и построить ту бизнес-модель, которая сделает вас по-настоящему счастливым и влюбит в вашу работу. Авторы предлагают быстрый и действенный способ достижения необходимой цели: строить свою карьерную систему ценностей, основываясь на вопросах дохода и морального удовлетворения. Кажется, что это сложно? Книга убедит вас в обратном!

ISBN 978-5-9614-5218-1

© Кларк Т., 2012  
© Альпина Диджитал, 2012

## Содержание

В соавторстве с 328 мастерами своего дела из 43 стран	8
Настоящие первооткрыватели	16
Часть 1	17
Глава 1	18
Глава 2	20
Конец ознакомительного фрагмента.	26

**Тим Кларк**  
**Твоя бизнес-модель: Системный**  
**подход к построению карьеры**

**ТВОЯ**  
**бизнес-модель**

**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД  
К ПОСТРОЕНИЮ  
КАРЬЕРЫ**

3-е издание

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



Главный редактор *С. Турко*  
Редактор *М. Савина*  
Руководитель проекта *А. Деркач*  
Корректор *С. Мозалёва*  
Компьютерная верстка *К. Свищёв*

© Tim Clark, Alexander Osterwalder, and Yves Pigneur, 2012. All rights reserved  
© Издание на русском языке, перевод. ООО «Альпина Пабlishер», 2018

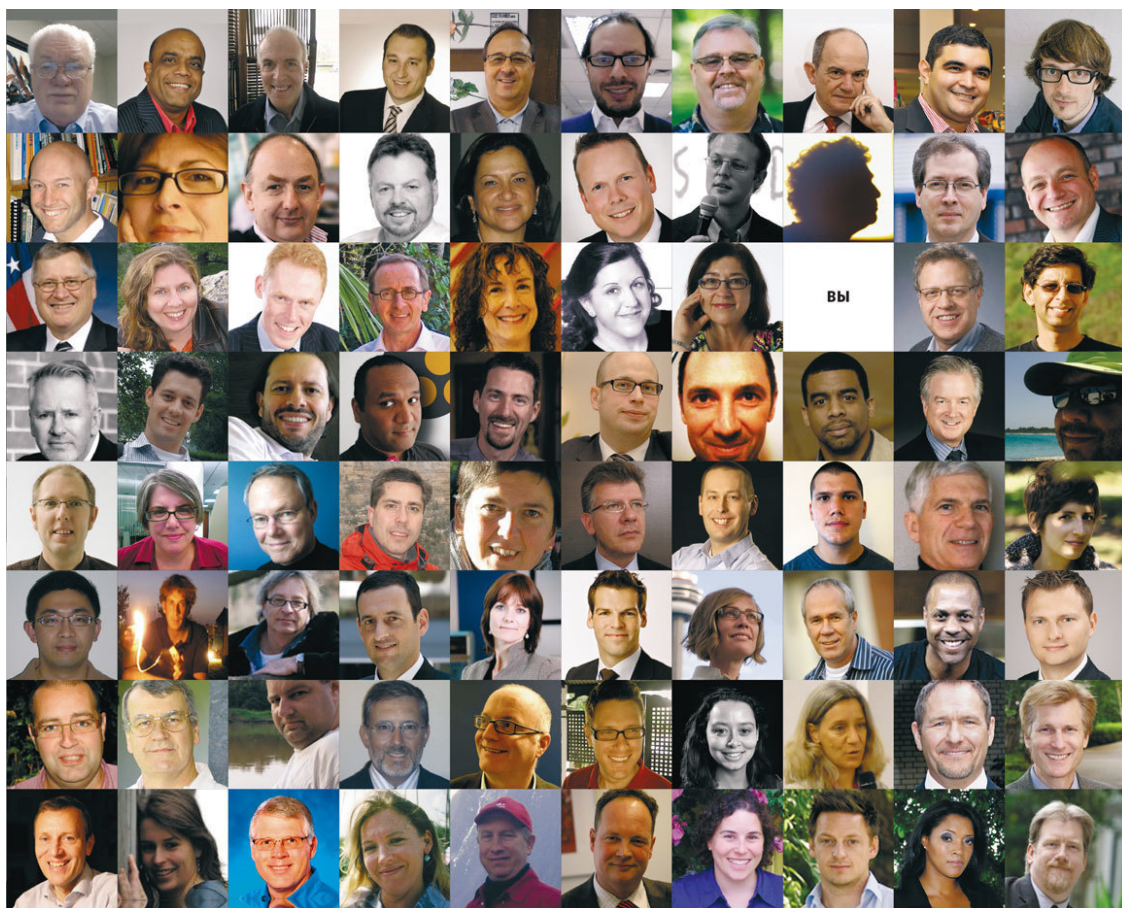
*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законо-*

*дательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

\* \* \*







## В соавторстве с 328 мастерами своего дела из 43 стран

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 ниже<sup>[1]</sup>.

Адж Шах  
Ади Шарифф  
Алан Скотт  
Алан Смит  
Александр Остервальдер  
Алессандро де Санктис  
Алехандро Лембо  
Али Хитфилд  
Аллан Моура Лима  
Аллен Майнер  
Альфредо Осорио Асеньо  
Андре Мальцони Дос Сантос Диас  
Анна Маккроссан  
Аннемари Эрен  
Аннетт Мэсон  
Антон де Вет  
Антон де Гир  
Антонио Люцена де Фариа  
Афроз Али  
Бен Кейри  
Бен Уайт  
Бернд Нюрнбергер  
Берни Мэлони  
Бертил Шаарт  
Бланка Вергара  
Бо Бронд  
Боб Фарисс  
Брайан Любич  
Брайан Олик  
Брайан Рудер  
Бренда Эйхельбергер  
Брижитт Ружоль  
Бруно Пинто Гуэдес Круз  
Брюс Маквариш  
Брюс Хейзен  
Бьорн Кийль  
Вероника Торрас

---

<sup>[1]</sup> Все представленные в книге рассказчики беседовали с одним из авторов. В некоторых случаях имена и/или описание рассказчиков изменены по соображениям неприкосновенности частной жизни.



Вики Линд  
Винсент де Йонг  
Габриэль Шалом  
Ганс Шривер  
Гансрудольф Зутер  
Гирт ван Влиймен  
Грег Крауска  
Грег Лудун  
Гэри Перси  
Давид Слюис  
Данило Тич  
Дарси Уолтерс-Роблес  
Дастин Ли Уотсон  
Дебора Баркхолдер  
Дебора Миллз-Скофилд  
Дениза Тейлор  
Джастин Коутси  
Джеймс Уайли  
Джеймс Файлс  
Джейсон Махони  
Дженни Бергер  
Джефффри Креймс  
Джин Брауни  
Джинджер Грант  
Джон Бардос  
Джон ван Беек  
Джон Уарк  
Джон Уоррен  
Джон Циниадес  
Джонатан Йорк  
Джорджо Касони  
Джорджо Паулетто  
Джорди Коллелл  
Диана Мермигас  
Динеш Нилай  
Диого Кармо  
Дональд Макмайл  
Дора Луз Гонзалес Баньалес  
Д-р Джерри Смит  
Дуг Гилберт  
Дуг Морвуд  
Дуг Ньюдик  
Дэвид Девасахайям Эдвин  
Дэвид Хаббард  
Дэйв Кроутер  
Дэйв Уилле  
Дэниел Пандза  
Дэниел Сондереггер  
Дэниел Хубер

Дэниель Бренер  
Жакко Иемстра  
Жан Гасен  
Желле Бартельс  
Жерен Босман  
Жери де Во  
Жери Лефевр  
Жизель Делла Меа  
Жюстен Жюнье  
Зуне Клок Гудиксен  
Ив Клод Обер  
Ив Пинье  
Иван Мюллер  
Иво Фрилинк  
Ийсбранд Капер  
Ин Чжао-Чау  
Иниго Иризар  
Иоанна Мацули  
Иоганн Геверс  
Иоханнес Фрюманн  
Йонас Ёртс Хольм  
Йохан Плег  
Йуст де Вит  
Йуст Флуитсма  
Кадина Тэйт  
Кай Коллен  
Камаль Хассан  
Камилла ван ден Боом  
Карин ван Геелен  
Карл Бурров  
Карл Д'Агостино  
Карл Скомпински  
Карлес Эскуэрре Виктори  
Карлос Хосе Перес Феррер  
Каролин Клелан  
Кассиано Фарани  
Катаржина Кроляк-Вищинска  
Катарина Макинтош  
Кевин Фэллон  
Кейко Онодера  
Кейт Хэмпсон  
Клаас Петер Фишер  
Клаудио д'Иполитто  
Клаэс Роде Ладеби  
Клэр Фаллон  
Кристиан Лабезин  
Кристиан Шнайдер  
Кристина Томпсон  
Кунталь Триведи

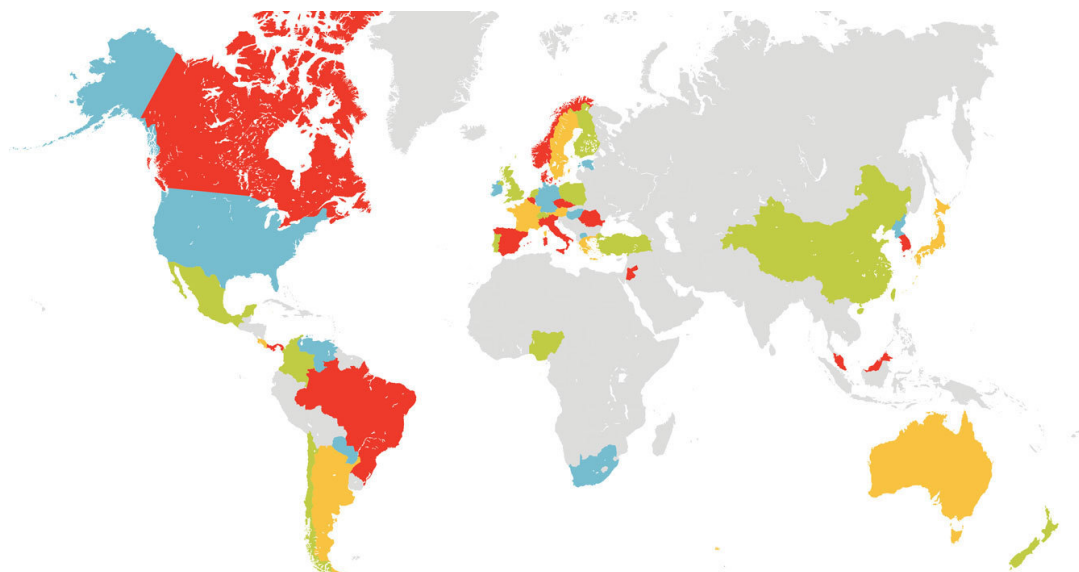
Кушбу Чабриа  
Кэтрин Смит  
Ламберт Бекс  
Ласидес Кастильо  
Лаури Кутинлахти  
Ленни ван Онселен  
Ли Хитфилд  
Ливиу Ионеску  
Линда Брайант  
Лора Степп  
Лоренс Куэк Суи Сенг  
Лоуренс Траа  
Лукас Фейерштайн  
Луци фон Салис  
Маайке Дойер  
Маартен Боувуйс  
Маартен Кооманс  
Майкл Дайла  
Майкл Илс  
Майкл Корвер  
Майкл Руцци  
Майкл Уилкенс  
Майкл Эстабрук  
Мануэль Грасслер  
Марвин Сатерленд  
Маргаритис Малиорис  
Мариеке Верстеег  
Мариеке Пост  
Марийн Мулдерс  
Мария Аугуста Орофино  
Марк Аттавей  
Марк Лунди  
Марк Маклафлин  
Марк Нейенхузен  
Марк Фритц  
Марк Экхардт  
Марко ван Гелдер  
Маркус Хайнен  
Марсело Салим  
Мартин Кашински  
Мартин Ховитт  
Марция Капустин  
Марьё Нейенхузе  
Матс Петтерссон  
Маттийс Бобельдийк  
Меган Лейси  
Мелисса Кули  
Микаэль Фюр  
Мике Лачапелле

Мики Имадзу  
Микко Маннила  
Михаэль Вайс  
Мохамад Кавайя  
Мэтт Моршек  
Мэтт Стормонт  
Натали Менар  
Натан Роберт Мол  
Натаниэль Спон  
Натасья ла Лау  
Ней Грандо  
Ниалл Дали  
Ник Найманн  
Николас Де Сантис  
Оливер Бьюкен  
Оливье Вавассер  
Орхан Гази 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 Симс  
Питер Сквайрс  
Питер Шрек  
ПК Расам  
Пол Мерино  
Пол Хобкрафт  
Пола Азиноф  
Равиндер Сетхи  
Райен Дийкстра  
Раймон Гийо  
Райнер Барейсс  
Райнер Вальтер  
Ральф де Грааф  
Ральф Мейер  
Рахаф Харфуш  
Ребекка Кристина Булхоэс  
Ренато Нобре  
Риаз Петер  
Ричард Белл  
Ричард Гэдберри  
Ричард Наррамор

Ричард Шифердеккер  
Роберт ван Коотен  
Рокки Ромеро  
Роланд Вийнен  
Рори О'Коннор  
Рудольф Греггер  
Сан-Юн Чун (Джей)  
Сара Коуни  
Себастиан Терлув  
Сезар Пикос  
Сильва  
Сильвен Монрей  
Симон Каванаг  
Симон Ягерсма  
Симона Ведельма  
Синди Купер  
Скотт Гиллеспи  
Скотт Донигер  
Скотт Пропп  
Софи Браун  
Стив Брукс  
Стивен Муди  
Стивен Форт  
Стюарт Вудвард  
Стюарт Маршалл  
Таня Хесс  
Татьяна Майя Валуа  
Тилл Кремер  
Тим Кастелле  
Тим Кларк  
Тиффани Рейшел  
Том Ярдли  
Томас Дрейк  
Томас Климек  
Томас Рёр Кристиансен  
Тони Борсаттино  
Тони Фишер  
Торстен Фальтингс  
Трејвис Кэннон  
Триш Пападакос  
Туфан Карака  
Уго Меркли  
Ута Бёш  
Фернандо Саэнс-Марреро  
Филип Галлиган  
Филип Шуур  
Филипп де Сми  
Филипп Руссло  
Флорис Веннеман



Флорис Кимман  
Френ Мога  
Франсиско Барраган  
Фред Кун  
Фред Яутцус  
Френетта Тейт  
Фрик Тальсма  
Фриц Оукес  
Фрэнк Пенкала  
Хавьер Гевара  
Хайнер Кауфманн  
Хинд  
Хэнк Баингтон  
Чашар Чаба  
Чину Шринивасан  
Шаодзянь Као  
Шарль Кларк  
Шерил Рошфор  
Шин Кохлес  
Шон Хэрри  
Эверт Ян ван Хассельт  
Эд Воорхаар  
Эдвин Круис  
Эдгардо Васкез  
Эдуардо Педреньо  
Эйлин Боннер  
Эли Бессо  
Элизабет Топп  
Эльтье Юисман  
Эмбер Льюис  
Эммануэль Саймон  
Энди Робертс  
Эндрю Никсон  
Эндрю Уорнер  
Энт Клей  
Энтони Колдуэлл  
Энтони Мур  
Эрик Зильден  
Эрик Киайер  
Эрик Леоновичус  
Эрик Тени  
Эрик Энтони Спит  
Эрнест Бьюис  
Эрнест Хоудкамп  
Эуген Родель  
Юрг Гилгарт-Вебер  
Ян Шмидген



## **Настоящие первооткрыватели**

Адвокат-эколог  
Аналитик логистических цепочек  
Аспирант  
Блогер  
Врач  
Дизайнер-фрилансер  
Диктор на радио  
Инженер  
Инструктор  
Историк  
Ищущий  
Консультант по построению карьеры  
Координатор предприятия по переработке отходов  
Лыжник  
Менеджер по работе с клиентами  
Музыкант  
Наставник группы взаимопомощи  
Онлайн-маркетолог  
Переводчик  
Предприниматель  
Программист  
Редактор  
Руководитель группы  
Секретарь-референт  
Системотехник  
Сотрудник рекламного агентства  
Специалист по активному выгуливанию собак  
Специалист по ИТ  
Специалист по продажам  
Студент-медик  
Учитель  
Финансовый и производственный директор  
Фотограф на свадьбах

## Часть 1

### 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 работы<sup>[2]</sup>. А по мнению наших соавторов (а они из 43 стран), такая же картина наблюдается во всем мире.

Однако многим из нас не достает 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**<sup>[3]</sup>.

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.

---

<sup>[2]</sup> Manpower Group Survey, November 2010.

<sup>[3]</sup> Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. – М.: Альпина Паблишер, 2012. С. 14.



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.

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

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.

### Люди тоже должны меняться

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

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

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

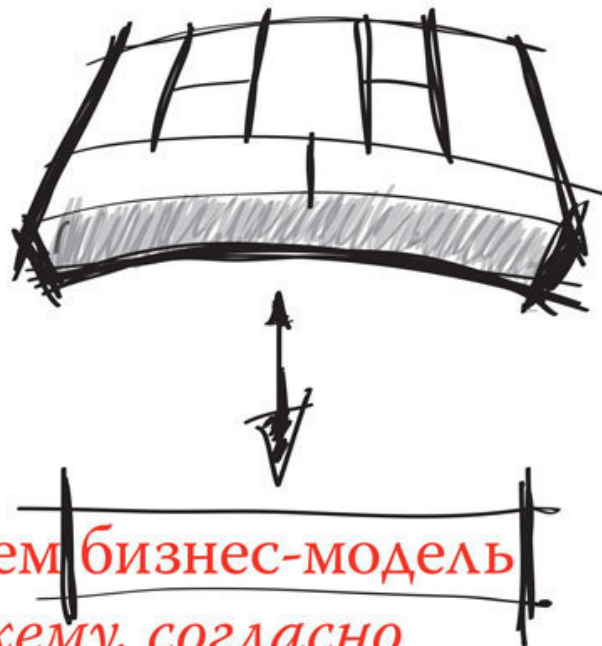
Способность **осмыслить и охарактеризовать свою бизнес-модель** поможет вам понять, как преуспеть в наши экономически бурные времена. Сотрудники, которые заботятся об успехе предприятия в целом (и знают, как этого достичь), считаются самыми ценными сотрудниками и кандидатами на лучшие вакансии.

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

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

## Глава 2

### Шаблон бизнес-модели



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

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

Так же, как архитектор разрабатывает проект, чтобы построить здание, предприниматель создает бизнес-модель, чтобы построить предприятие. Менеджер тоже составляет бизнес-модель, чтобы наглядно представить себе, как действует уже существующая организация.

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

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

Для прояснения идеи давайте рассмотрим три предприятия.

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

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, обеспечив 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 техобслуживания (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, технология и право, трактовка понятий «клиент» и «работа» 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 футболок и медалей 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 забегами 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 поделки, 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?

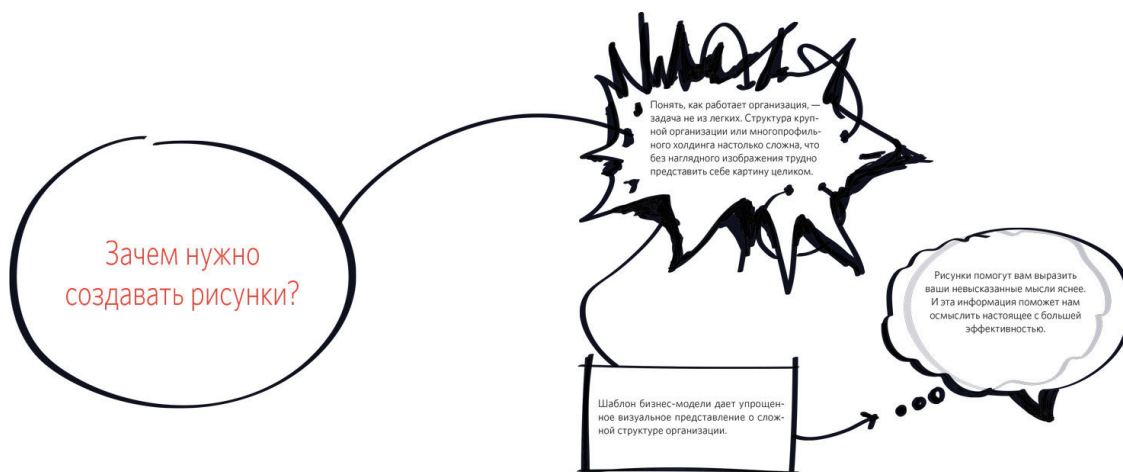
Организация не сможет выполнять свою миссию. Даже если весь персонал OrphanWatch согласится работать даром, организация будет не в состоянии покрывать все насущные расходы. Останется единственный выход – закрыться.

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.





## 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  
организации  
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)**

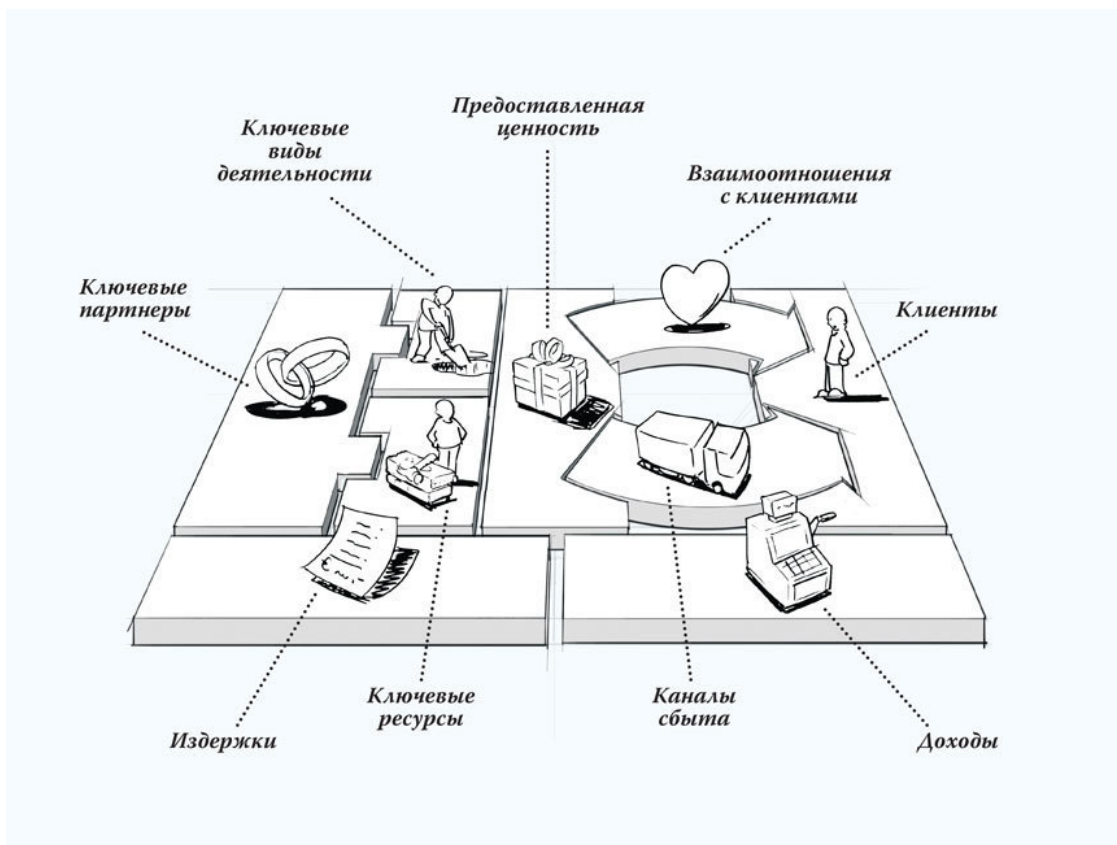
Какие-то виды  
деятельности передаются  
на аутсорсинг, а ресурсы —  
привлекаются со стороны.



### **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).

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

## **Примечания**