

Spis treści

O autorze (15)

Podziękowania od autora (17)

Wprowadzenie (19)

- O książce (19)
- Konwencje użyte w tej książce (20)
- Czego nie musisz czytać (21)
- Naiwne założenia (21)
- Jak podzielona jest ta książka (21)
 - Część I: Zaczynamy przygodę z modelami biznesowymi (22)
 - Część II: Tworzymy zwycięski model biznesowy (22)
 - Część III: Jak radzić sobie ze zmianami (23)
 - Część IV: Innowacje w modelach biznesowych (23)
 - Część V: Dekalogi (23)
- Ikony wykorzystane w książce (24)
- Co dalej (24)

CZĘŚĆ I: ZACZYNAMY PRZYGODĘ Z MODELAMI BIZNESOWYMI (27)

Rozdział 1: Co to takiego model biznesowy i dlaczego ma znaczenie? (29)

- Historia modeli biznesowych (30)
- Modele biznesowe są na topie (31)
- Dla kogo model biznesowy? (31)
- Wartość modelu biznesowego (32)
- Przyszłość modeli biznesowych (34)
 - Coraz większe wyrafinowanie (34)
 - Więcej dóbr cyfrowych (34)
 - Ochrona własności intelektualnej (34)
 - Wykorzystanie transparentności (35)
 - Siła skutecznych operatorów (35)

Rozdział 2: Definicja modelu biznesowego (39)

- Recepta na udany model biznesowy (40)
 - Sekretny składnik do robienia pieniędzy (41)
 - Ta sama branża, inne modele biznesowe (44)
 - Jak Twój model biznesowy wyróżnia Cię spośród konkurencji (45)
- Porównujemy modele biznesowe z biznesplanami (46)
 - Elementy dobrego biznesplanu (47)
 - Biznesplany nie uwzględniają wszystkiego (48)

- Ulepszamy biznesplan (49)
- Tworzenie planu modelu biznesowego (50)
- Rozważamy Twoją przewagę konkurencyjną (51)
- Pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej (52)
- Wzmacniamy Twoją przewagę konkurencyjną (53)

Rozdział 3: Modele biznesowe mają wiele postaci (57)

- Wspólne aspekty wszystkich modeli biznesowych (58)
- Modele biznesowe w swojej najprostszej postaci (60)
- Przykłady modeli biznesowych (60)

Rozdział 4: Sukces Twojej firmy zależy od modelu biznesowego (65)

- Próbuje (nieskutecznie) odnieść sukces bez wspianego modelu biznesowego (66)
 - Dobrze wieści: modele biznesowe są zmienne (67)
 - Studium przypadku: Kodak kontra Fujifilm (67)
- Porównując ciężką pracę z wynikami - póki model biznesowy jest solidny (69)
 - Ciężka praca zdefiniowana na nowo (71)
 - Unikanie zobowiązania wobec złego modelu biznesowego (71)
 - Studium przypadku: New Pig (71)
- Droga do świetnego modelu usłana jest eksperymentami (72)
 - Nawet inwestorzy venture wygrywają tylko raz na trzy podejścia (72)
 - Niech rynek określi, czy jesteś sprytny (73)
 - Nigdy nie licz na głupie szczęście (74)

CZĘŚĆ II: TWORZYMY ZWYCIĘSKI MODEL BIZNESOWY (77)

Rozdział 5: Używanie narzędzi do zaprojektowania Twojego modelu biznesowego (79)

- Analizujemy tradycyjne sposoby projektowania modelu biznesowego (80)
 - Powrót do serwetki (80)
 - Imitacja (81)
 - Eureka, czyli jak wpaść na model (82)
- Problemy tradycyjnych metod (82)
 - Za dużo rzeczy do zapamiętania (82)
 - Złożone wzajemne oddziaływania (83)
 - Nie wszystko ma tę samą wagę (84)
- Projektowanie modelu biznesowego z użyciem procesu systemowego (85)
 - Szablon modelu biznesowego (86)
 - Czterokomórkowy model biznesowy (86)
 - Koło modelu biznesowego (87)

Rozdział 6: Szukanie najbardziej atrakcyjnych rynków do stworzenia potężnej oferty (91)

- Oceniamy rynek docelowy (92)
- Określanie atrakcyjności branży (93)
 - Znaleźć najlepszą branżę (95)
 - Działanie na zaniebanych lub nieobsługiwanych rynkach (96)

- Studium przypadku: oprogramowanie kontra linie lotnicze (97)
- Szukamy niszy (98)
 - Siła dobrej niszy (98)
 - Istnieje nieograniczona liczba nisz (99)
 - Rynki mają tendencję do podziału (100)
 - Znajdź zaniedbane lub nieobsługiwane rynki (102)
- Czas na atrakcyjność klientów (103)
- Znajdź swoje miejsce w branżowym łańcuchu wartości (105)

Rozdział 7: Uzupełnianie oferty z pomocą wyjątkowej propozycji wartości (109)

- Budujemy wyjątkową propozycję wartości (110)
- Porównujemy wyjątkową propozycję sprzedaży z wyjątkową propozycją wartości (112)
 - Definiujemy wyjątkową propozycję sprzedaży (113)
 - Definiujemy wyjątkową propozycję wartości (115)
 - Czas na porównanie (115)
- Maksymalizacja potencjału produktu (116)
- Budowanie zbywalności (117)
 - Twoja wyjątkowa propozycja wartości w jednym zdaniu (117)
 - Bycie pierwszym na rynku (119)
 - Tworzenie nowej WPS, kiedy rośnie konkurencja (119)
 - Niech Twoja propozycja wartości ma znaczenie dla klientów (120)
- Tworzenie potężnej marki (122)
 - Twoja marka w oczach Twoich klientów (122)
 - Inne kwestie związane z marką (124)

Rozdział 8: Zarabianie na modelu biznesowym (125)

- Budujemy model rentownej sprzedaży (125)
 - Generowanie dużych marż (126)
 - Tworzenie produktu o wysokiej marży (126)
 - Utrzymanie się na rynku dzięki własnej wyjątkowej marży (131)
 - Sukces dzięki tworzeniu wyjątkowych strumieni przychodów (132)
 - Zwracanie uwagi na to, co ogranicza marże (134)
- Analiza konkurencji (135)
 - Dobrzy konkurenci (136)
 - Źli konkurenci (136)
 - Pośredni konkurenci (137)
- Generowanie wystarczającej marży całkowitej (137)
 - Zamiana marży na zyski (138)
 - Właściwy asortyment: benzyna, papierosy i napoje (139)
- Tworzenie znaczącej przewagi kosztowej (141)
 - Efekty skali (142)
 - Wykorzystanie technologii (144)
 - Lepsze zarządzanie łańcuchem wartości (144)
- Tworzenie cennego źródła regularnych przychodów (149)
 - Przychód powtarzalny obniża koszty sprzedaży (150)
 - Kiedy przychód regularny wcale taki nie jest (150)
- Unikanie pułapek rynkowych (151)

- Upewnij się, że posiadasz klienta (152)
- Trochę kreatywności w rachunkowości (153)
- Technologia szybko zabija marże (154)

Rozdział 9: Monetyzacja przez wyniki sprzedaży (157)

- Zamykamy transakcję (158)
 - Pozyskanie klienta po rozsądnej cenie (158)
 - Niedoceniać trudności ze sprzedażą (159)
 - Zakładanie, że powtarzalna sprzedaż to łatwizna (159)
- Marketing przewyższa sprzedaż (160)
- Tworzenie sprawdzonego i powtarzalnego procesu sprzedaży (161)

Rozdział 10: Budowanie trwałego modelu biznesowego (163)

- Osiąganie trwałej przewagi konkurencyjnej (164)
 - Wykorzystywanie własności intelektualnej (165)
 - Tworzenie przewagi finansowej (169)
- Utrzymywanie przewagi konkurencyjnej (173)
 - Taktyka defensywna (173)
 - Taktyka ofensywna (174)
- Oszacowanie przewagi konkurencyjnej z użyciem pięciu sił Portera (175)

Rozdział 11: Podtrzymywanie modelu biznesowego. Innowacje i unikanie pułapek rynkowych (179)

- Utrzymanie siły modelu z pomocą innowacji (180)
 - Zrozum swój czynnik innowacji (180)
 - Pamiętaj o potrzebie innowacji (182)
- Unikanie pułapek rynkowych (185)
 - Nadmierne poleganie na trendach (185)
 - Nadmierne poleganie na kilku klientach (185)
 - Podatność na siły będące poza naszą kontrolą (186)

Rozdział 12: Monetyzacja (187)

- Rozważ kolejnego właściciela: najlepsze modele biznesowe można przenosić (188)
 - Umniejszanie wartości Twojego modelu biznesowego (188)
 - Wyłamanie się z marki osobistej (189)
 - Lekcja od Oprah (192)
- Sprzedaż firmy nie jest jedyną strategią wyjścia (193)
 - Sprzedaż firmy a dożywotni CEO (194)
 - Porównanie finansowych korzyści strategii wyjścia (195)
- Zwiększenie zdolności do korzystnego wyjścia z inwestycji (196)
 - Polegać na procedurach, nie na ludziach (196)
 - Skup się na wartości przedsiębiorstwa - nie tylko na zyskach (197)
 - Sprzedaż we właściwym momencie (197)

Rozdział 13: Analizujemy Twój model biznesowy (201)

- Porównywanie działających modeli biznesowych z teoretycznymi modelami biznesowymi (202)
- Używamy szablonu modelu biznesowego (202)
 - Zaczynamy od podstaw (205)
 - Pytania, na które trzeba odpowiedzieć (206)
- Ocena Twojego modelu biznesowego (210)
 - Szybki system oceny (211)
 - System oceny profesjonalnej (214)

CZĘŚĆ III: JAK RADZIĆ SOBIE ZE ZMIANAMI (217)

Rozdział 14: Erozja dotyczy wszystkich modeli biznesowych (219)

- Słabnący model biznesowy nie jest powodem do wstydu (220)
 - Dlaczego firmy nie dostrzegają zagrożeń (221)
 - Lekcje od firm Apple i IBM (222)
- Działaj i ciesz się efektami (225)
 - Coroczne planowanie modelu biznesowego (225)
 - Co pięć lat zaczynaj od nowa (226)
 - Przykład: Sony (226)

Rozdział 15: Jak poznać, że Twój model biznesowy słabnie (229)

- Spadające marże (230)
 - Świetne marże czynią Cię celem dla konkurencji (230)
 - Cykle życia produktu i Twój model biznesowy (231)
 - Kiedy można tolerować spadające marże, a kiedy już nie (234)
 - Przykład: układy pamięci (235)
- Notowanie niskich zysków w dłuższym okresie (236)
 - Cienka granica między wyjściem na prostą a głupotą (237)
 - Nie zostań niewolnikiem złego modelu biznesowego (237)
 - Nikt nie zwycięża w wojnie wyniszczającej (238)
 - Łatwiejsze rozwiązanie (238)
 - Trend stabilnej sprzedaży (239)
- Ogólne niezadowolenie (240)

Rozdział 16: Wykrywanie ukrytych problemów i sprawna adaptacja (243)

- Naprawiamy model biznesowy, aby pozbyć się problemów (244)
- Analiza ukrytych problemów (245)
 - Ukryty problem: potrzeba zwiększenia sprzedaży (245)
 - Ukryty problem: 26-godzinna doba (248)
- Ignorowanie problemów z modelem biznesowym tylko je wzmacnia (248)
- Konsekwencje ignorowania problemów (249)
 - Twój model ulega erozji, ale jak szybko? (249)
 - Zmiana zawsze wydaje się ryzykowna (251)
 - Brak zmian może być gorszy (252)

CZĘŚĆ IV: INNOWACJE W MODELACH BIZNESOWYCH (255)

Rozdział 17: Od czego zacząć proces wprowadzania innowacji (257)

- Drobne ulepszenia rzadko dają efekty (258)
 - Patrz do przodu, nie do tyłu (258)
 - Przykład: globalny model biznesowy McDonald's (259)
- Przewidywanie przyszłości (260)
 - Patrzymy w kryształową kulę (260)
 - Pokonanie strachu przed pomyłką (262)
 - Prognozowanie trendów z odrobiną kreatywności (262)
- Porażka może być korzystna (o ile jest tania i szybka) (264)
 - Nowa definicja porażki (265)
 - Przykłady: porażka jako pierwszy krok do sukcesu (265)
 - Sprawne funkcjonowanie dzięki kolejnym wersjom modelu biznesowego (267)

Rozdział 18: Rozpoczynamy proces wprowadzania innowacji (271)

- Porównujemy innowację brzegową z kwantową (272)
 - Kiedy potrzebujesz obydwu form (272)
 - Korzyści płynące z innowacji brzegowej (273)
 - Korzyści płynące z innowacji kwantowej (273)
- Odkrywamy korelacje między szaleństwem a innowacyjnym geniuszem (276)
 - Odróżniamy szalone pomysły od genialnych (276)
 - Cierpliwość jest cnotą (277)
- Dbanie o ciągłość kreatywnego procesu (277)
 - Pozyskujemy talenty z zewnątrz (278)
 - Używamy narzędzi w czasie procesu (280)

Rozdział 19: Innowacja zaburzająca (283)

- Innowator zaburzający zazwyczaj wygrywa (284)
 - Lekcje płynące z dylematu innowatora (286)
 - Jak czerpać korzyści z innowacji zaburzającej? (289)
- Większość Twoich istniejących modeli jest w porządku: nie wylewaj dziecka z kąpielą (293)
 - Porównujemy nadmierną innowację z niewystarczającą innowacją (293)
 - Które części Twojego modelu zostawić, a które odrzucić (294)

Rozdział 20: Crowdsourcing - zaawansowana innowacja modelu biznesowego (297)

- Crowdsourcing szybko nie zniknie (300)
- Dziesięć rzeczy, o których mogłeś nie wiedzieć, że są rezultatem crowdsourcingu (301)
- Twój model biznesowy może skorzystać na crowdsourcingu (303)
 - Crowdsourcing jest 1300 razy szybszy od metod tradycyjnych (303)
 - Crowdsourcing tworzy nową merytokrację (303)
 - Crowdsourcing może generować nadzwyczajne pomysły (304)
 - Crowdsourcing redukuje koszty (305)
 - Crowdsourcing po prostu czasami działa lepiej (309)
 - Potencjalne minusy crowdsourcingu (310)

Rozdział 21: Wykorzystujemy proces sprzedaży wirtualnej (311)

- W jaki sposób internet zmienił sprzedaż (312)
 - Nie sprzedawaj, jakby wciąż był 1985 (312)
 - Klątwa niewidzialnego klienta (315)
 - Płynąć z prądem (316)
 - Nowe możliwości (317)
- Rozważ korzyści płynące z wirtualizacji sprzedaży (317)
- Podstawy wirtualizacji procesu sprzedaży (318)
 - Czas odrzucić przestarzałe metody (318)
 - Quid pro quo (318)
 - Edukuj na wczesnym etapie procesu (318)
 - Pamiętajmy o wzajemnej zgodzie (320)
- Wirtualizacja procesu sprzedaży krok po kroku (321)
 - W jaki sposób stworzyć wirtualny proces sprzedaży (321)
 - Przykład wirtualizacji procesu sprzedaży: sprzedaż franczyzy (323)

Rozdział 22: Czerpanie zysków z ubezpieczeń (329)

- Co to te ubezpieczenia (329)
- Dlaczego ubezpieczenia są rentowne (330)
 - Dokładna analiza ryzyka (330)
 - Jak zarobić na błędnych szacunkach (331)
- Odmówienie klientowi ubezpieczenia będzie Cię kosztować (332)
- Kreatywne ubezpieczenia (335)
 - Kiedy godzina nie jest godziną (338)
 - Przykład kreatywnego ubezpieczenia: Enron (339)
- Arkusz roboczy: tworzymy program ubezpieczeniowy (340)

CZĘŚĆ V: DEKALOGI (343)

Rozdział 23: Dziesięć wspaniałych modeli biznesowych (345)

- Stwórz raz, sprzedawaj wielokrotnie (346)
- Stwórz pożądaną markę (348)
- Niech klienci tworzą dobra za darmo (349)
- Przewaga konkurencyjna przy niskich kosztach (351)
- Wydobycie surowców naturalnych (353)
- Chroniona własność intelektualna (353)
- Technologiczne wyniszczenie istniejącego modelu (354)
- Pozłacanie złota (356)
- Wykorzystywanie rozwijającej się świadomości klienta (358)
- Działamy w ultraniszczach (360)

Rozdział 24: Dziesięć oznak problemów z modelem biznesowym (363)

- Kiedy bardzo chcesz sprzedać biznes (364)
- Za mało sobie płacisz (365)
 - Scenariusz 1. Charlie Duszgrosz (365)
 - Scenariusz 2. Nawykowa Harriet (366)

- Musisz ciągle szukać funduszy, aby firma mogła się rozwijać (367)
- Wydaje Ci się, że musisz zatrudnić supersprzedawcę, żeby naprawić problemy ze sprzedażą (367)
 - Bank za Tobą nie przepada (368)
- Twoje marże są niższe od marż konkurencji (369)
- Męczysz się z trudnymi klientami, zamiast się ich pozbyć (369)
- Masz wrażenie, że nie ma nikogo, komu można oddelegować pracę (370)
- Twoi najlepsi pracownicy często odchodzą, szukając lepszych możliwości (372)
- Liczba klientów stoi w miejscu albo spada (372)

Rozdział 25: Dziesięć źródeł innowacji modelu biznesowego (373)

- Książki biznesowe (374)
- Konkurenci (375)
- Konsultanci (376)
- Firmy spoza Twojej branży (376)
- Kryształowa kula (377)
- Pracownicy (378)
- Kupowane produkty lub usługi (379)
- Podróżuj do innych krajów i wartościowych miejsc (380)
- Sny na jawie (381)
- Handlowcy (382)

Rozdział 26: Dziesięć rzeczy, których inwestor nie chce słyszeć o Twojej firmie (383)

- Później pomyślę, jak na tym zarobić (384)
- To taki jakby Groupon, tylko trochę inny... (385)
- Pracowałem kiedyś dla firmy, która robiła dokładnie to samo (386)
- Mój biznesplan wymaga... (387)
- W końcu wyjdę na swoje (388)
- Wszyscy tego potrzebują (388)
- Nadrobię ilość (389)
- Wystarczy nam jeden procent rynku (389)
- Od roku pracuję nad tą umową i wkrótce będzie podpisana (390)
- Co to takiego model biznesowy? (390)

Skorowidz (391)