
KAPITOLA 3

Plátno osobního business modelu

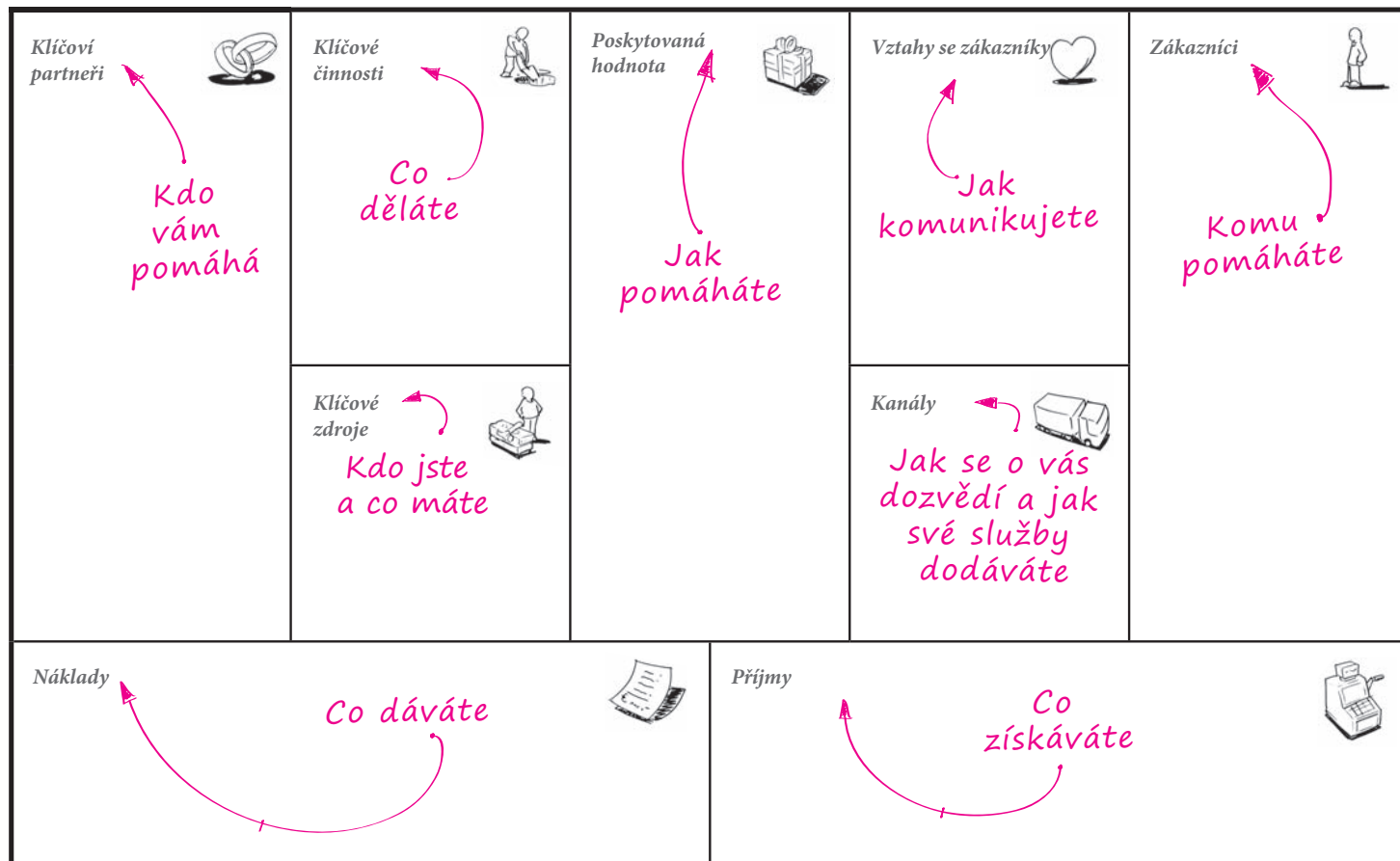
Ted' se pojd'me zaměřit na ten nejdůležitější business model ze všech: váš osobní business model.

Pro popis osobních business modelů funguje plátno úplně stejně jako pro business modely organizací. Několik rozdílů ale přece jenom najdeme:

- V osobním business modelu jste klíčovým zdrojem vy: vaše zájmy, dovednosti a schopnosti, osobnost a aktiva, která vlastníte nebo řídíte. V organizacích klíčové zdroje často zahrnují širší škálu, například jiné lidi.
- V osobním business modelu hrají roli těžko vyčíslitelné „měkké“ náklady (například stres) a „měkké“ přínosy (třeba uspokojení). V organizačních business modelech se obvykle počítá jen s finančními náklady a přínosy.

Při kreslení osobního business modelu pro vás mohou být užitečné tyto alternativní popisy stavebních prvků:

Osobního Plátno business modelu



Váš první osobní business model: čas nakreslit koncept

Popadněte papír, tužku a lepicí lístečky – v této kapitole začne váš osobní business model dostávat tvar. Nezapomeňte přitom na několik věcí: Při kreslení svého prvního osobního business modelu se omezte na své profesionální působení, na práci, kterou si vyděláváte na živobytí.

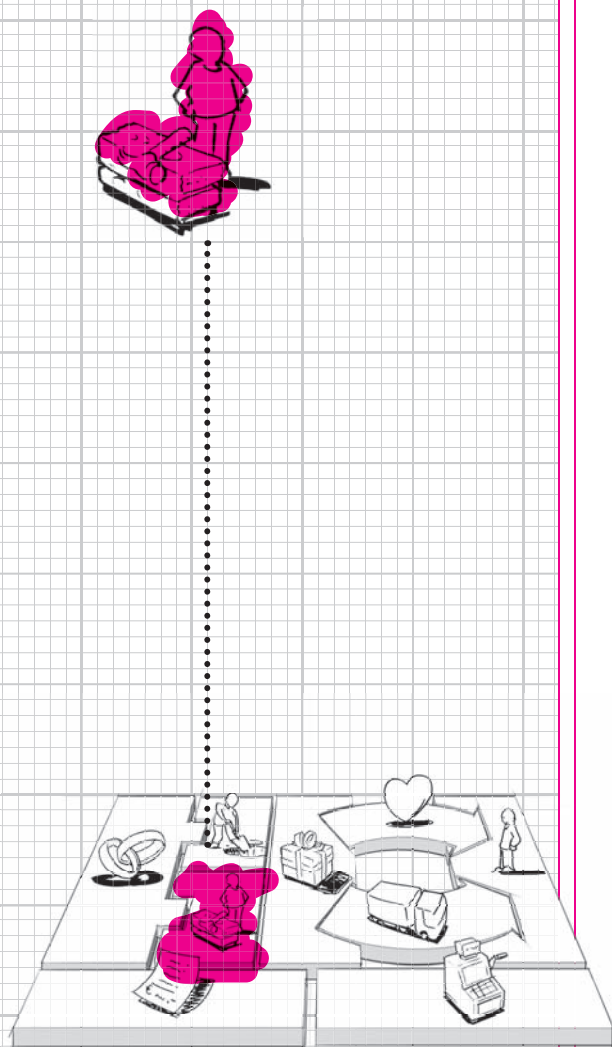
Když si vytvoříte jasný a přesný obraz svých profesních aktivit, získáte základ pro to, abyste se mohli zaměřit na „měkké“ prvky své kariéry, jako je uspokojení, stres, uznání, časové nároky, příspěvek komunitě atd.

S JEDNOTLIVÝMI
STAVEBNÍMI
PRVKY VÁM
POMOHOU TITO
SPOLUPRACOVNÍCI,
KTEŘÍ ZMĚNILI
SVOU KARIÉRU



Osobní příběh pro každý stavební prvek

Kdo vám pomáhá (Klíčové partneři)  	Co děláte (Klíčové činnosti)  	Jak pomáháte (Poskytovaná hodnota)  	Jak komunikujete (Vztahy se zákazníky)  	Komu pomáháte (Zákazníci)  
Co dáváte (Náklady) 	Kdo jste a co máte (Klíčové zdroje)  	Co získáváte (Příjmy) 	Jak se o vás dozvědí a jak své služby dodáváte (Kanály)  	 



Klíčové zdroje

(Kdo jste/co máte)

Organizace umějí přitáhnout nemalé lidské, finanční, fyzické a duševní zdroje: lidi, peníze, vybavení, nemovitosti a duševní vlastnictví. Jako jednotlivci ale máme zdroje omezené – musíme spoléhat v první řadě na sebe. K vašim osobním klíčovým zdrojům patří, *kdo jste*: 1) vaše zájmy, 2) schopnosti a dovednosti a 3) osobnost, a také to, *co máte*: znalosti, zkušenosti, odborné a pracovní kontakty a další hmatatelné a nehmátatelné zdroje a aktiva.

Vaše zájmy – to, čemu se věnujete s nadšením – mohou velmi pravděpodobně být vaším nejcenějším zdrojem. To proto, že zájem přináší kariérní uspokojení. **Vytvořte proto ve stavebním prvku Klíčové zdroje seznam svých největších zájmů.**

Následují schopnosti a dovednosti. Schopnosti představují přirozená, vrozená nadání: věci, které vám jdou snadno a bez námahy. Zapište si **specifické schopnosti**, jako *prstové vnímání, zprostředkování komunikace ve skupině, mechanická zručnost*. Dovednosti naopak představují naučené nebo získané způsobilosti: věci, ve kterých jste se zlepšili praxí a studiem. Opět uveďte **specifické dovednosti**, jako je *ošetřovatelství, finanční analýza, stavba budov, počítačové programování*.

Dalším prvkem, který dotváří, kým jste (přinejmenším v tomto okamžiku), je osobnost.

Zapište si výrazy, které ji popisují, jako *dobrá emoční inteligence, pilný, společenský, klidný, vyrovnaný, přemýšlivý, energický, zaměřený na detail atd.*

To, kdo jste, samozřejmě zahrnuje více složek než jen zájmy, schopnosti a dovednosti a osobnost: Patří do toho hodnoty, intelekt, smysl pro humor, vzdělání, cíle a mnoho dalšího. V tomto okamžiku se ale pojďme přesunout k tomu, *co máte*. Sem patří hmatatelná i nehmátatelná aktiva. Pokud například máte rozsáhlou síť pracovních kontaktů, **poznamenejte si rozsáhlá síť**. Obdobně si můžete zapsat hluboké zkušenosti v oboru, vynikající odbornou pověst, postavení na špičce ve vašem oboru nebo publikace či jiné duševní vlastnictví, které si můžete připsat.

Nakonec si poznamenejte veškerá hmatatelná aktiva, která osobně vlastníte a jsou zásadní nebo potenciálně užitečná pro vaši práci: vozidla, nástroje, zvláštní oděvy, peníze nebo fyzická aktiva, která máte k dispozici a můžete je investovat do své kariéry.



PŘÍPADOVÁ STUDIE:

KLÍČOVÉ ZDROJE

POZNÁMKY:

Zdrojem jste vy

PROFIL:

LÉKAŘKA

Doktorka Annabelle Slingerlandová se specializuje na léčení a výzkum dětské cukrovky. Její malí pacienti často slyší, že život je plný omezení a nebezpečí, ona je ale přesvědčena, že potřebují dostat možnosti a prostor. Na podporu této myšlenky zorganizovala Annabelle dobrovolný štafetový maraton, kterého se účastní děti s cukrovkou. Akci nazvala „Kids Chain“ – Dětský řetěz.

Krátce před maratonským dnem udeřila tragédie: Annabelle měla vážnou nehodu na kole. Akce přesto úspěšně proběhla – a přilákala nečekanou pozornost ze strany firem, místní správy i médií – Annabelle ale nemohla dál vykonávat svou lékařskou práci. Nad její budoucností se stahovaly mraky.

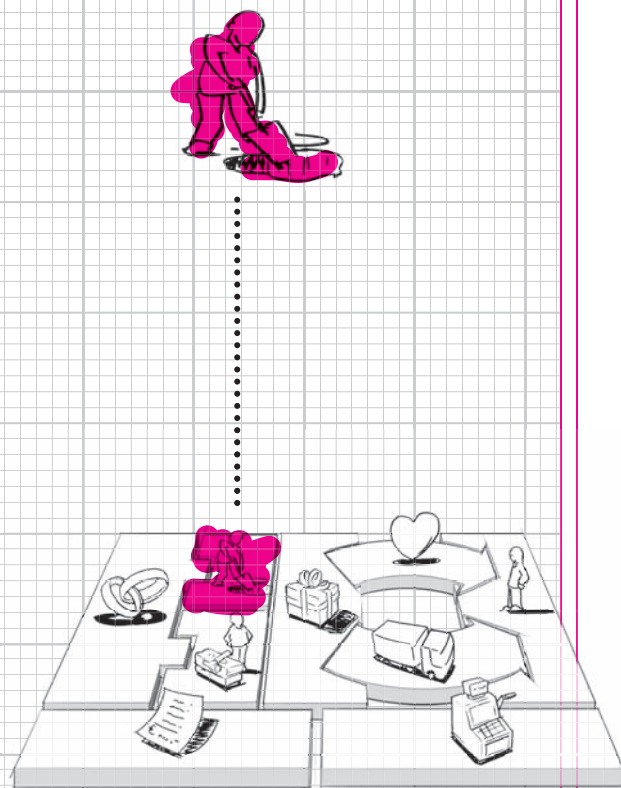
Zájem firem i médií o sdružení Kids Chain však přetrvával. „Neuvědomovala jsem si, že je to projekt, který by mohl naplnit můj život,“ vzpomíná lékařka. „Dokonce jsem se ho zkusila vzdát. Ale myšlenka Kids Chain se nevzdala mě.“

Členka našeho fóra Marieke Postová ukázala Annabelle, jak využít plátno k návrhu neziskové organizace, která by mohla akce Kids Chain podporovat. Když Annabelle zkoumala prvek Klíčové zdroje, najednou si něco uvědomila. „Došlo mi, že za jeden z nejdůležitějších zdrojů pro Kids Chain bych měla pokládat sama sebe a že by mi organizace měla za můj přínos platit,“ vypráví. „Tímto způsobem jsem se předtím na věc nikdy nepodívala.“

Dnes Annabelle působí jako ředitelka neziskové nadace Kids Chain for Diabetes.



JMÉNO ANNABELLE SLINGERLANDOVÁ



Klíčové činnosti

(Co děláte)

Klíčové činnosti – to, co děláte – vycházejí z klíčových zdrojů. Jinými slovy, to, co děláte, se přirozeně odvíjí od toho, kdo jste.

Při vyplňování tohoto stavebního prvku začněte úvahou o nejdůležitějších úkolech, které v práci pravidelně vykonáváte. Připomínáme, že klíčové činnosti jsou jednoduše fyzické nebo duševní aktivity, které provádíte za své zákazníky. Nepopisují hodnotu, kterou tyto činnosti vytvářejí, i když ta je důležitější.

Vyjmenování konkrétních úloh je jednoduchý způsob, jak pokračovat v kreslení na plátno vašeho osobního business modelu, a připraví vás na to, abyste dokázali důkladně zvážit zásadnější pojem hodnoty.

Napište si tedy seznam těchto úloh. Vaše práce může zahrnovat jen dvě nebo tři klíčové činnosti, ale možná jich vyžaduje pět nebo více. Na své plátno uveďte pouze skutečně důležité činnosti – ty, které vaši práci odlišují od jiných – nikoli každý úkol, který musíte zvládnout.



PŘÍPADOVÁ STUDIE:

KLÍČOVÉ AKTIVITY

POZNÁMKY:

Od dovedností k hodnotám

PROFIL:

INŽENÝR

Během studia a na počátku své kariéry jsem se velmi soustředil na svůj osobní rozvoj – jeho přínosy se ale ne a ne zhmotnit. Absolvoval jsem Námořní akademii jako jeden z nejlepších v ročníku, získal magisterský titul elektroinženýra, sloužil jsem v námořním vojsku jako jaderný inženýr a během práce na plný úvazek vystudoval MBA. Ale přes tyto úspěchy se mi zdálo, že jsem uvízl na pozicích, které jsou vlastně základní. Cítil jsem se jako inženýrský dělník.

Když jsem hledal cesty, jak posílit svou spokojenost, narazil jsem také na osobní business model. Nakreslil jsem si plátno a můj problém se na něm téměř okamžitě jasně ukázal. Přes veškerou snahu o osobní rozvoj jsem něco zanedbal – nepřemýšlel jsem o tom, jak mohou moje dovednosti pomoci dalším lidem. Když jsem se pokusil vyplnit stavební prvky „Co děláte“ a „Komu pomáháte“, prakticky jsem tam neměl co napsat.

Přechod od zaměření na dovednosti k zaměření na hodnotu je neuvěřitelně bolestivý. Právě proto obsahuje myšlenka osobního business modelu mnohem víc než jen plátno. Tato technika mi ukázala, že musím najít zájem, pro který jsem nadšený – takový, aby uspokojoval mě osobně, ale zároveň pomáhal ostatním.

Nedokážu dostat z hlavy úvahy o tom, jak se vyvíjí role otců. Pořád se snažím přijít na to, jak bych mohl pomoci. Osobně si nejsem jistý, jak být v roli rodiče rovnocenný své ženě. Které každodenní úkoly, tradičně vykonávané matkami, se potřebuji naučit? Myslím si, že stejné otázky si v duchu klade spousta dalších otců. Pracuji teď na business modelu, který řeší nově pojatou, rozšířenou roli otce jako živitele.“

JMÉNO STEVE BROOKS



59

Zákazníci

(Komu pomáháte)

Ted' přidejte na plátno zákazníky – ty, kterým pomáháte. Připomeňme, že zákazníci jsou ti, kdo platí, aby získali nějaký prospěch. (Případně prospěch získávají zdarma a dotují je platící zákazníci.)

Jako jednotlivci máte mezi zákazníky či skupinami zákazníků také lidi ve vaší organizaci, kteří na vaší pomoci závisejí při své práci. (Pokud jste na volné noze, můžete za svou organizaci pokládat svou profesní situaci.)

Důležité je, že k zákazníkům patří i váš šéf a další lidé, kteří přímo zodpovídají za vaši odměnu. V organizaci schvalují výplatu vaší mzdy, představují tedy jednu skupinu zákazníků.

Jestliže tedy máte bezprostředního nadřízeného, **zapište jeho jméno** do pole Zákazníci.

Komu dalšímu se zodpovídáte? Do stavebního prvku Zákazníci patří i **jejich jména**.

Ted' na chvíli poodstupte od plátna a zamyslete se. Jaké role v práci hrajete? Poskytujete služby ostatním ve vaší organizaci? Rozděluje práci kolegům? Kdo na vás závisí nebo má prospěch z vaší práce? Tito lidé vám nejspíš přímo neplatí, ale váš celkový výkon

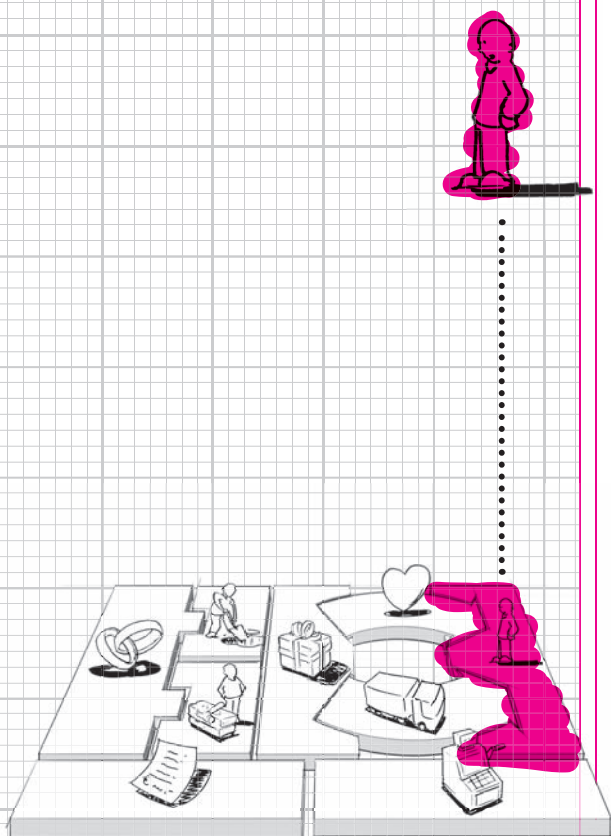
v práci – a tedy i důvod, abyste dál dostávali zaplacen – závisí na tom, jak dobré služby těmto konkrétním kolegům poskytujete.

Pokud jste například členem týmu počítačové nebo technologické podpory, víte velmi dobře, co to znamená mít interní zákazníky. Jsou ve vaší organizaci další jednotlivci nebo skupiny, které můžete pokládat za své zákazníky? Co třeba vedoucí klíčových projektů nebo členové vašeho týmu? Jestli je to tak, **poznamenejte si jejich jména**.

Poté popřemýšlejte o dalších stranách, které s vaší organizací spolupracují. Jsou to třeba zákazníci nebo společnosti, které nakupují a používají služby či výrobky vaší organizace. Jednáte s nimi přímo? I když nejednáte, stále je můžete pokládat za své zákazníky.

Spolupracujete s některými z klíčových partnerů vaší organizace? Možná si i oni zaslouží své místo v seznamu vašich zákazníků.

Nakonec uvažte širší komunity, kterým vaše práce prospívá. Mohou to být oblasti či města nebo skupiny lidí spojených obchodními, profesními nebo společenskými zájmy.





PŘÍPADOVÁ STUDIE:

ZÁKAZNÍCI

POZNÁMKY:

Přepsat příběhy zákazníků

PROFIL:

SVATEBNÍ FOTOGRAFKA

Trina Bowermanová se zúčastnila workshopu zaměřeného na osobní business modely. Po přednášce oslovila facilitátora. Poznamenala, že představené myšlenky se jí moc líbily, ale že nedokáže metodiku osobního business modelu uplatnit ve své vlastní situaci.

„Jaká je vaše práce?“ zeptal se facilitátor.

„Jsem svatební fotografka,“ odpověděla.

„Takže svými fotografiemi vyprávíte příběhy o svatbách,“ shrnul facilitátor.

„Svým způsobem... vlastně ano.“

„Co kdybyste tedy zkusila vyprávět příběhy i o dalších akcích?“

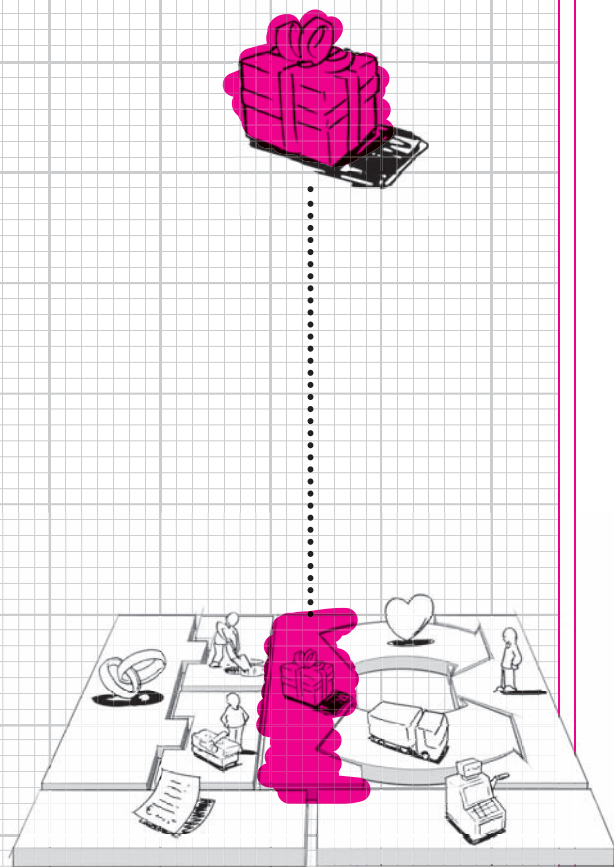
Trina uvolnila ruce, takže jí spadly podél boků, a zhoupala se na patách.

„Děkuju vám,“ řekla po chvíli. „Dneska večer asi neusnu.“



JMÉNO TRINA BOWERMANOVÁ

61



Poskytovaná hodnota

(Jak pomáháte)

Ted' je čas definovat hodnotu, kterou zákazníkům poskytujete: jak jiným lidem pomáháte zvládnout jejich práci. Jak už jsme poznamenali, právě toto je nejdůležitější představa pro uvažování o vaší kariéře.

Dobrý způsob, jak začít definovat stavební prvek Hodnota, je položit si otázku: Na jakou práci si mne zákazník „najímá“? Jaký prospěch zákazník z mé práce má?

V předchozích částech jsme například viděli, že hodnota, kterou zákazníkovi poskytuje společnost Jiffy Lube, nespočívá v samotné výměně oleje, ale ve výhodách, jež lidé získají díky profesionálním službám: seřazené auto a žádný nepořádek ani starosti.

Pochopit, jak z vašich klíčových činností vzniká hodnota poskytovaná zákazníkům, je při definici vašeho osobního business modelu zcela zásadní.



PŘÍPADOVÁ STUDIE:
**POSKYTOVANÁ
HODNOTA**

POZNÁMKY:

Najít skutečnou práci

PROFIL:

PŘEKLADATELKA

Mika Uchigasakiová je překladatelka na plný úvazek z angličtiny do japonštiny a naopak. K jejím nejdůležitějším zákazníkům patří právní kanceláře.

Na překladatelské konferenci navštívila workshop věnovaný osobnímu business modelu. Během práce přišel facilitátor s poznámkou k prvnímu plátnu, které Mika právě zpracovávala. Do pole Poskytovaná hodnota si zapsala „překládání dokumentů z japonštiny do angličtiny“.

„Jak se překládání dokumentů z japonštiny do angličtiny liší od vašich klíčových činností?“ zeptal se facilitátor.

Mika k němu nechápavě vzhledla.

„Na jakou práci si vás právní kancelář najímá? S čím jim máte pomoci?“ pokračoval facilitátor.

Mika se na chvíli zamyslela. „Vyhrát soudní spor,“ odpověděla.

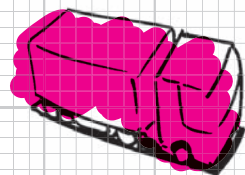
„Tak jim pomáhajte s tímhle úkolem,“ radil dál facilitátor. „*Překládání dokumentů z japonštiny do angličtiny* je klíčová činnost. Vaší poskytovanou hodnotou bude něco jako *vytváření přesvědčivé dokumentace, která pomůže vyhrát soudní spor o několik milionů dolarů*. Nikdy nenechte klienty ztotožňovat klíčové činnosti s poskytovanou hodnotou.“

Mice zazářily oči. „To je pro mě nový způsob uvažování,“ podotkla. „Hledala jsem způsob, jak modelovat svou práci jinak. Myslím, že jsem ho našla.“



JMÉNO MIKA UCHIGASAKIOVÁ

63



Když jste jasně definovali své zákazníky a poskytovanou hodnotu, máte za sebou velkou část práce potřebné k nakreslení osobního business modelu. Teď je na řadě zbytek:

Kanály

(Jak se o vás dozvědí/Jak dodáváte své služby)

Tento stavební prvek pokrývá pět fází toho, co obchodní žargon označuje jako „marketingový proces“. Jeho fáze lze nejlépe popsat formou otázek:

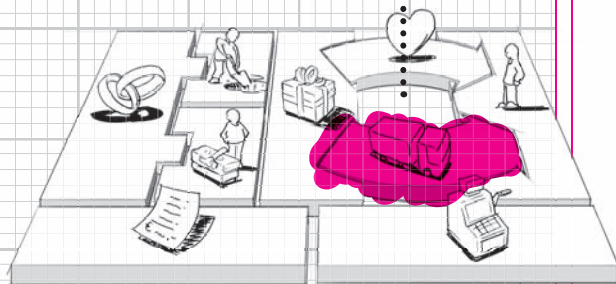
1. Jak potenciální zákazníci zjistí, že jim můžete pomoci?
2. Jak se rozhodnou, zda mají koupit vaše služby?
3. Jak je koupí?
4. Jak dodáte, co si zákazníci koupí?
5. Jak se ujistíte o spokojenosti zákazníků?

Definování kanálů, kterými dodáváte to, co si zákazníci kupují, je přímočaré: Můžete odesílat písemné zprávy; hovořit s lidmi; nahrát kód na vývojářský server; využívat ústní prezentace – osobně nebo online; nebo využít různé prostředky k fyzickému dodání zboží.

V pěti fázích marketingového procesu ale vidíme další otázky na kanály, jež jsou zajímavější a důležitější: třeba *jak vás potenciální zákazníci najdou a jak poznají hodnotu, kterou jim poskytujete*.

Dozvědí se o vás z ústního doporučení ostatních? Na webových stránkách nebo blogu? V článcích nebo na přednáškách? Z prodejního telefonátu? Z e-mailové zprávy nebo na online fóru? Z reklamy?

Tady je účinné připomenutí, proč jsou kanály pro váš osobní business model zcela zásadní: 1) Musíte *definovat*, jak pomáháte, abyste to ostatním mohli *sdílet*, 2) musíte *sdílet*, jak pomáháte, abyste svou pomoc mohli *prodat*, a 3) musíte *prodat* svou pomoc, abyste za ni dostali zaplacené.





PŘÍPADOVÁ STUDIE:

KANÁLY

POZNÁMKY:

Změna kanálů

PROFIL:

GRAFIK NA VOLNÉ NOZE

Mám nízký práh nudy. Když jsem začal pracovat jako grafik, neustále jsem střídal pracoviště a málokdy zůstal na jednom místě déle. Menší firmy, pro které jsem pracoval, nebyly nadšené z mého nedostatku trpělivosti s úpravami detailů ani z mé snahy oživit svůj zájem tím, že budu upravovat pracovní postupy. Nezřídka jsem byl propuštěn po pár měsících, někdy jsem odešel sám vyzkoušet jinou příležitost. Neměl jsem žádné zkušenosti s podnikáním ani žádné podnikatele v okolí, a tak mě nenapadlo, že jsem ideální typ na volnou nohu, dokud to nezmínil jeden z mých zaměstnavatelů – hned poté, co se se mnou rozloučil.

Nevěděl jsem nic o business modelech ani o osobním marketingu založeném na hodnotě. Ale vedle výtvarných dovedností mám ještě dvě důležité silné stránky – rád poznávám nové lidi a dokážu přijmout několik nových projektů zároveň.

Nemám třeba žádný problém poprvé se objevit v oddělení grafického návrhu v reklamní agentuře a rychle se seznámit. Ještě před obědem si všichni myslí, že už tam dělám roky, protože znám lidi, klienty i postupy, které se v oddělení používají.

To, že se snadno začnete nudit a neustále chcete potkávat nové lidi a zkoušet nové projekty, může pracovat proti vám, jste-li zaměstnancem na plný úvazek. Když jsem ale změnil kanál a stal se ze zaměstnance odborníkem na volné noze, tyto vlastnosti se proměnily v moje klíčové silné stránky. Moji kolegové mají stejné, ne-li lepší technické dovednosti. Ale protože mně trvá pouhou hodinu, než se rozkoupám v novém prostředí, je po mých službách velká poptávka.

JMENO KEN TIMMERMAN



65