

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)

Próbujemy (nieskutecznie) odnieść sukces bez wspaniałego modelu biznesowego (66)

Dobre 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 zaniedbanych 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)

Niedocenianie 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)

Umnieszanie 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)

Polegaj 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)

Zacznijmy 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)

Pamiętamy 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)

Połączanie złota (356)

Wykorzystywanie rozwijającej się świadomości klienta (358)

Działamy w ultraniszce (360)

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

Kiedy bardzo chcesz sprzedać biznes (364)

Za mało sobie płacisz (365)

Scenariusz 1. Charlie Dusigrosz (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 ilością (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)