ار بابت اينكه باز فرصتي براي با شما بودن پيش آمد خوشحالم و قبلا هم فرصت همکاری با این تیم را داشتم که بسیار هم خوب خوش گذشت و فکر نمیکنم که اشتباه کرده باشید بخاطر چیزهایی که امروز دیدم ولی حتما چیزهایی دیگری باید برنامه ریزی شوند.

قبلا فرصتی داشتم با این تیم در مورد طراحی مدل های کوچک صحبت کنم وامروز در این جلسه به طور وبژه در مورد طراحی طرح کسب و کار و صحبت می کنم و اینکه چطور مدل قدرتمندی در آینده طراحی کنیدو چطور یک طرح کسب و کار را به یک مدل اجرایی تبدیل کنید.

نظر شما در مورد طرح کیسب و کار اصلا چی هست؟

کی تا حالا در موردش خونده؟ پس همگی وقتتونو تلف کردید

جمله معروفی میگه که هیچ مدلی نیست که برای اولین بار بتونه کسب کار رو به مشتری برسونه چیزی که شما واقعا نیاز دارید روی آن تمرکز کنید طراحی یک محصول جدید نیست بلکه باید روی مدلی کار کنید که تمام مسیر کارآفرینی شما را تغییر می دهد.

در این مسیر به یک طرح نیاز دارید تا شمارا به مشتری مرتبط کنه

کدام یک از شما از گروه کسب کارهای خیلی جدید و تازه تاسیس هستید؟

از شرکت های بسیار بزرگ ؟ بخش دولتی؟ بخش اجتماعی؟ سرمایه گزاری های اجتماعی؟ کارآفرینهای اجتماعی؟

دخترم اونجا دستش بالاست ما در تعطیلات بودیم و امروز اولین روز کاریه منه.

چطور یک مدل کسب و کار طراحی کنید؟ نمیخوام با سخنرانس خودم شمارو شکنجه بدم یا بخوابونمتون

فقط 20 دقیقه صحبت خواهم کرد و تمرینات و بحث هایی باهم خواهیم داشت پس هم مجبور به گوش کردن هستید و هم تمرین کردن و شانسی برای فرار نیست. نمیگزارم این اتفاق بیافته(اشاره به عکس)

برای جذابیت بیشتر بحث صحبتهام رو با یک کتاب مدل کسب و کار شروع میکنم

قبل از رسسیدن به عمق بحث مدل بای بگم که ما دو کار متفاوت با این کتاب کردیم و ما از مدل کتابهای متداول و سنتی چاپ بیرون آوردیم

اگر از این کتاب یک چهارمش رو میتونید دانلود کنید و مجانی هست و اگز دوست داشتید میتونید ادامه اون ور خریداری کنید ولی اگز نخواستید خوب چند صفحه ای مجانی دارید.

وقتی کتاب رو شروع کردم phd رو تموم كرده بودم و به نوعی علم موجودیت و یا هستی شناسی خودش برای phd شدن كافيه .

با استاد راهنما در مورد متدهاي طراحي مدلهاي كسب وكار مطالعه كرده بودم و تصميم گرفتيم كتاب از پايان نامه من منتشر كنيم كه در سراسر دنيا قابل استفاده باشه و پرفوش ترين هم باشه. دو نویسنده داشته باشه یک از بیرون سوییس و از یک دانشگاه خوب حالا نه از دانشگاههای خیلی تاپ هاروارد آکسفورد و آلتوس

خوب حالا بگذارید نگاهی به آمار کتابهای منتشر شده انگلیسی بندازیم سالانه يك ميليون نسخه كتاب چاپ میشه و 11 هزار عنوان کتابهای مربوط به کسب و کار هست .

حالا تو میخواهی از سویس برنده پرفروش رو بنوبسی در سال 2007تا 2009 به میزان 12 درصد از بازار کتابهای بازاریابی ناپدید شدند پس این آمار نشون میده تمام این کتابها به خرده فروشی رسیدند پس 12 درصد بازار نابود شد و ما هنوز در بازار باقی مانده به پرفروشترین فکر میکنیم.. و هیچ کس انتظار چکیده این 11 هزار کتاب رو در یکی نداره پس باید کاری کنیم که توانایی رقابت با این حجم وسیع رو داشته باشه.و به ناچار اگر در اسن حجم وسیع می خواهی کاری کنی باید جدید باشی.

حالا چه کنیم؟

جوابها: باید از یک مولف معروف کمک بگیرید

بله اما چه کسی را بیابیم که در طول این شش ماه گذشته 11 هزار کتاب مدیریت را جلد به جلد خوانده باشد

متن های مدیریتی بسیار خشک و خسته کننده هستند و تماما متن هستند بدون هیچ عکسی و بدون عکس هم نمیتوانید در سطح جهانی ارتباط برقرار کنید.مورد دومی که متحول کردیم کاربرد بسیار زیاد عکس ها بود و کم کردن هر چه بیشتر متن اگر از تصویر استفاده نکنیم از راههای برقراری ارتباط گه امروزه داریم برای انتقال مفاهیم پیچیده استفاده نکرده ایم مفاهیم پیچیده ای مثل مدل کسب و کار که با المانهای پیچیده ای سر و کار داریم خیلی سخت میتوان با متن منتقل کرد. چرا اینطوریه؟ چون ماشینهای چاپ قدیمی انیطور هستند آنها توان چاپ تصوی نداشتند ولی امروزیها میتوانند. اما باز هم ناشران از آن استفاده نمیکنند.

پس اولین کار ما این بود که محصول خود را به لحاظ ظاهری و محتوایی تغییر دهیم برای انتقال بهتر مفاهیم به عکس نیاز داریم

کتابی که طراحی کردیم خیلی دیداری بود (نه مثل ماتیک زدن به خوک)بلکه سعی کردیم مفاهیم کتاب را از طریق تصاویر منتقل کنیم و آن را بصری تر کنیم کتاب اینطور به نظر میرسه بسیار بصری بسیار احساسی تر چون وقتی کارآفرین میخواهی مردم رو ببینی و میخواهی با اینطور چیزها ارتباط داشته باشی . چند تا کتاب احساسی میشناسید؟ کتاب اینطوری به نظر میرسه ببینید.

خوب طراحی یک طرف بحث بود و حالا نشر آن طرف دیکر تنها تغییر محصول کافی نیست بلکه وقتی باید منتشر شود باید یک ناشر داشته باشد حال ناشر چطور به نشر این همه عکس باید متقاعد شود؟ پس خودمون باید چاپش میکردیم

هیچ شانسی نداشتیم چون هیچکس تمایل نداشت پس ما به دنبال ناشر نگشتیم و مدل را تغییر دادیم بدون یک طرح کسب و کار خلاق نمیتوانید نوآوری داشته باشید. ما تجارب تمام نویسندگان و بزرگان این زمینه را جمع آوری کردیم و از تجارب آنها برای ارتقاع کتاب استفاده کردیم و میخواستیم کاملاا کتاب کاربردی باشه. چون این چیزیه که امروزه متداوله احساس و تجربه کسی که آن تجربه را آموخته از طریق اینترنت با آنها همکاری کردیم. چون خیلیها میخواستند خودشون و تجارب و سخنانشون واقعا بخشی از این پروژه باشه برای بهترین فروشنده شدن (یا برای شرکت در پروژه بالاترین رقم فروش) با وجود اینکه هیج گارانتی برای این کار وجود نداشت ولی اونها برای این خواسته پول دادند.. خیلی راحت در ابتدا 100 نفر ملحق شدندو هر بار ما مبلغ را 50درصد بیشتر کردیم

نمیشه از این راه پول درآورد ولی ما پول طراحی رو از این طریق پرداخت کردیم.

و سه روز قبل از چاپ گفتیم میخواهید اسمتون در این کتاب چاپ بشه این یک شانسه ! پس 240 دلار پرداخت کنید

به همین دلیل خیلی از آمریکایی ها و دیگر جاها و نه فرانسویها به ما ملحق شدند چون همه میخواستند جزیی از این پروژه باشند و عکس و مشخصات 470 نفر در پایان این کتاب به عنوان مولفهای آن چاپ شذ.

این کار نمونه ای از یک مدیریت برای دست یابی یک کتاب به پرفورش ترین شدن است و نتیجه جز 10 کتاب پر فروش برتر آمریکا شد و 170هزار کپی در سال 2011 چاپ شد

به 19 زبان ترجمه شده به زبانهای مختلف دنیا دارد و جز مباحث برگزیده و برتر در طرح کسب و کار کمپانی های بزرگ دنیا هست و تمام طراحان مدل کسب و کار از این ایده استفاده کردند و و مدل من مانند آنشی در سراسر دنیا پخش شد چون تغییر مدل کسب کار از مباحث داغ روز دنیاست. از کمپانی های بزرگ و نوپا گرفته تا دولتی و سرمایه گزاری های اجتماعی در دنیا همه نیازمند این بحث هستند چون همانجایی است که رقابت صورت میگیرد.

در واقع رقابت در دنیا برای تولید جدید نیست برای نوع عرضه محصول به مشتری است تولید محصول جدید نفشه دیروز بود

ما انتظار داریم حتی زولوهای آفریقایی هم از این کتاب استفاده کنندو در نسخه بعدی تجربیات خود رو در این کتاب بگزارند

خوب حالا سوار ماشین زمان سوییسی ها می شیم و به عقب برمیگردیم

کسی که در این پروژه با من همکاری می کرد این مورد را به من معرفی کرد شخصی که ماشین زیراکس زو در سال 1958 هنری چرز برو مخترع شرکت زیراکس که اولین ماشبن زیراکس رو ساخت

این ماشین میتواند 2000 کپی در روز بگیره در مقابل تکنولوژی آن روزها 15 تا 30 تا می توانست او کاری کرد که هیچ کس نمیدانست چیست و مشکل آن این بود که تکنولوژی آن 70 تا 80 برابر گرانتر بود و خریداری نداشت پس سراغ مشاوران رفتند راه حل پرسیدند

فکر میکنید آنها چه گفتند؟

* به ناسا بفروشند

مشاوران گفتند که ما بازاری نداریم آنها بازگشتند و مدل خود را تغییر دادند

آنها سراغ شرکت های بزرگ رفتند و پیشنهاد دادند که دستگاه را نخرید بلکه به صورت لیزینیگی استفاده کنید که ماهی 95 دلار به ما بدهید و هر ماه 2000برگه کپی مجانی بگیرید

کمپانی ها حمله ور شدند و بلافاصله خرید کردند و مردم دیوانه وار کپی میکردند و 2000 کپی در ماه تبدیل به 2000 کپی در روز شد و برای هر گپی 1 سنت و 2000 کپی در روز درآمد سالانه 41 درصد رشد یافت راهی یافتند که تا حالا کسی انجام نداده بود و کاملا جدید بود

و حالا دومین مثال

ایند ونفر رو میخوام معرفی کنیم که اولین طراحان ماشینهای جستجو بودند این محصول اصلا گران نبود و حتی رایگان آن را در اختیار ما قرار دادند امروزه ما به صورت رایگان از محصول رایگان استفاده می کنیم حالا چطور از یک محصول رایگان درآمد داشته باشیم؟

آنها بر اساس جستجوی مجانی و با ماشین جستجوی مجانی که ما انجام می دهیم با فروش کلمات جستجو شده به تبلیغات آنها با استفاده از بازاریابی محتوایی درآمد برابر سی میلیون دلار آمریکا

درآمد فقط بخاطر جستجوي مجاني نيست بلكه بخاطر يك سيستم مكانيزم خاص قيمت گذاري است هنگامي كه كلمه مورد تبليغ شما بايد ظاهر شود شركت هاي ديگري هم هستند كه بابت همان كلمه پرداخت ميكنند هركس بيشترين مبلغ را در مزايده آن پرداخت كند ميتواند تبليغ خود را در صفحه نمايان كند.

حالا اين دو مثال چه موار مشترکی داشتند؟

هر دو سیستمی جدید ابداع کردند که قبلا نبود مدلی که قبلا نبود

هر دو تکنو لوژی جدید داشتند

بله آنها نوآوری کردند هم تکنولوژی هم سیستم درآمدری و ...

حالا من 3 نکته رو به شما میگم و ساختاری رو به شما میدم.

آنها تکنولوژی جدید داشتند ولی کافی نبود آنها مدلی اختراع کردند تا محصول خود را قابل عرضه کنند

دومین نکته آنها کپی نکردند کدامیک از ما در شروع به رقابت با دیگران نمی اندیشیم واین اشتباه است

اما کسی به رقابت شما اهمیت نمیدهد و چیزی که مهمه اینه که ابداع یک مدل کسب و کار برای برطرف کردن مشکل مشتری است این هدف نهایی است شما نباید در یک بسته بندی رقابت کنید بلکه در فضایی باید رقابت کنید. پس هدف مشکل مشتری است نه محصول شما

آنهانتوانستند از پیش تعیین کنند که این مدلی کسب و کار حتما پاسخ گو هست یا نه پس نیازمند تجربه و ریسک پذیری است. تجربه درمورد محصولات نه بلکه در مورد مدلهای کسب وکار

وحالا دستودالعمل شما این است که در 1 ابتدا باید بدانید که پیش از نوآوری محصول انتخاب مدل مناسب کسب و کار به عنوان یک زبان معرفی است

2 اگر کپی نکنیم چه کنیم؟ پیش از کپی کردن ما دنیای طراحی داریم انواع طراحی ها طراحی نگرش و طراحی تفکر

طراحی راه تولید همه چیز در هر روز است

3 چطور میتونید مدلتون رو برای کارا بودن ثابت کنید.

این کار با آزمایش کردن انواع مدل های کسب و کار پیش از ساخت آنها میسر میشود. تحقیق پیش از شروع و ایجاد

همیشه در کمپانی های بزرک اولین سوال در مورد مدل در موقع ارائه چیه؟

ثابت کن که جواب میده . پس ما نیازمند آن هستیم که به فرهنگ تجربه بازگردیم . تجربه کردن انواع مدلها

حالا مثال دیگری

آیا میدونید چطوری هزینه خانواده های سوییس بین 600 تا 800 برابر در دوسال اخیر در مقایسه با 5 سال گذشته بیشتر شد درحالی که سوییسی ها پولشون رو دور نمی اندازن

نسپرسو که بخشی از شرکت بزرگ غذایی نستله هست مدلی برای فروش اسپرسو ابداع کرد قلب این طرح یک ماشین قهوه ساز بود که نسرسو تهیه میکرد و همراه غلافهای کوچکی بود که آنرا در دستگاه قرار میدادید و با فشردن دکمه ای اسپرسو بسیار خوشمزه ای بدست می آوردید حتی در هر مزرعه ای سطل های زباله ویژه از سوی خود شرکت نستله وجود دارد بیش از 3 میلیون فرانک سوییس برای یک خط تولید.

آزیتا بوبانی