بسم الله الرحمن الرحیم

ترجمه فیلم تدریس دکتر الکساندر اوستر والدر

دقیقه 15 تا 15:30:

خوب ، حالا به من گوش بدید. دوستان خوب من، آنها می خواهند به عقب برگردند تا تصویر مدل کسب و کار خود را در تابلو ترسیم کنند و از راه کار خود را درست کنند، بنابراین اجازه بدید اینطوری عنوان کنیم که در سال 1998 شما در حال مدیریت فعالیت ها و عملیات برخی شرکت های بزرگ هستید. توی این شرکت ها با توجه به گرانی این دستگاه کسی تمایل به خرید آن ندارد.

دقیقه 15:30 تا 16:

اما شما می توانید با پولی معادل 95 دلار در ماه آنرا اجاره کنید. بسیار خوب شما این دستگاه را اجاره کردید. هر کسی می تواند در این وضعیت هزاران برگه کپی براحتی در هر ماه برای خود تهیه کند. بعضی این طوری از این بهره مند می شوند یا کپی فراوانی تهیه کردند و یا این که می توانند این امکان را در اینده برای خود پیش بینی کنند. اما بهرحال این موضوع نیاز شما را تامین می کرد و آنها( سازندگان دستگاه) از این موضوع سود می بردند. بنابر این بسیاری از شرکت ها از این وضعیت عبور کردند و به تجارت محصولات خود پرداختند. موضوع دیگری که در این میان اتفاق افتاد این بود که بسیاری از مردم دیوانه وار شروع به کپی گرفتن کردند.

دقیقه 16 تا 16:30:

هزاران هزار برگه کپی در ماه و هزاران هزار برگه در روز که اساسا کالری و انرژی زیادی را مصرف کرده و کسب و درآمدی را شروع کردند که به بیان دیگر این تجارت تازه شروع شده، گردش مالی شگفت انگیزی با رشد 41 درصدی در 20سال آینده را با خود در آمیخته بود. و این راه دیگری برای ایجاد کسب و کار از طریق این دستگاه بود. در واقع به غیر از تولید و فروش و کرایه دستگاه، کپی گرفتن (و ارائه خدمات) استراتژی کسب و کار دیگری برای آن از طریق بعضی از مردم بود که به شما گفتم.

دقیقه 16:30 تا 17:

خیلی خوب این مثال اول ما بود، حالا می رویم سراغ مثال دوم در سال 1997 و موضوعی را برای حل این مسئله به شما معرفی می کنیم.

بسیار خوب در این سال اولین موتور جستجوگر عمومی ابداع و اختراع شد آیا در این مورد هم مسئله مشابهی به مانند مثال قبلی داریم؟ آیا محصول این کسب و کار خیلی گران قیمت است؟

برعکس؛ محصول این کسبو کار گران نیست.

دقیقه 17 تا 17:30:

محصول این کسب و کار رایگان است. چقدر پول بابت رایگان بودن آن پرداخت می شود؟ بسیار خوب امروز اساسا برای جستجوهای رایگان من و شما( محصول موتور جستجوگر) گردش مالی حاصل از فروش آگهی های تجاری این موتور جستجوگر قریب بر 30 بیلیون دلار می باشد. ( 5/8 بیلیون دلار آن درامد خالص می باشد.) بر اساس بیشترین بازدید کننده عموم جستجوگرها در سال.

دقیقه 17:30 تا 18:

این امر بدلیل اینکه جریان عایدی آگهی ها بر پایه جستجوی بیشتر پایه گذاری شده است. در حالی که قیمت مجله ها( آگهی های کاغذی) بر پایه بارها ورق خوردن و در نتیجه چاپ و نشر آنها پایه گذاری شده است.

اگر شما بخواهید جستجوی شما راحت، ایمن و سازگار با بهداشت و ایمنی و سلامتی و طبیعت همراه باشد، بایستی از راه دیگری دنبال ورق زدن بارها و بارهای آگهی ها باشید.( که این همان راه جستجوی اینترنتی موتورهای جستجوگر است.) این راه بسیار بهتر از تیه انها از طریق کاغذ می باشد.

حالا برمیگردیم به ماشین زمان در خصوص این دو مثال. در این دو مثال به نظر شما چه چیز مشترکی وجود دارد؟

دقیقه 18 تا 18:30:

مشارکت کنید؟ چه چیزی توی این دو مثال شبیه هم بودند؟ من می دانم شما به دنبال پیدا کردن موضوعاتی نظیر هزینه ها و اینها هستید. بعضی از شما دارید می خندید.

اما شما کار زیاد دارید و احتمالا این شانس شماست که الان اینجا هستید.

جواب یکی از حضار: وجود مدل کسب و کار در هر دو مثال لازم بود.

استروالدر: بله آنها نیاز به آن( مدل کسب و کار) دارند.

جواب یکی دیگر از حضار: هر دو مثال دارای بهترین تکنولوژی هستند.

استروالدر: یا بهتر بگیم دارای نوآوری در تکنولوژی هستند. آیا انواع دیگری از نوآوری در آنها دیده می شود؟

یکی دیگر از حضار: نوآوری در قیمت گذاری، نآوری در عایدی، نوآوری در مدل کسب و کار.

دقیقه 18:30 تا 19:

استروالدر: من می خواهم به سه نقطه بعد از این حرفها برسم. در واقع می خواهم یک ساختار و بنیان به شما بدهم.

شماره اول: تکنولوژی در مثالهای کسب و کار دیروزی چیزی بسیار خوب است اما اصلا کافی نیست. این تکنولوژی اصلا کافی نیست. بنابراین در هر دو مثال مورد ها دارای مدل کسب و کار بودند که آنها را توانا در ارائه محصول منحصر به فرد و با شکوهی نموده است.

دقیقه 19 تا 19:30:

و نگاه ما به موردهای مشابه بیشتر از این دو مورد مشخص می کند که وجود مدل کسب و کار شرکت را توانا و قدرتمند در ارائه محصولات می کند. این اولین نکته صحبت های ما و ایده­ی اول بزرگ ماست.

دومین نکته ایده ما: آنها به هیچ عنوان از هیچ کسب و کاری کپی برداری نکرده بودند. یک سوال: چند نفر در ابتدای کسب و کار خود به دنبال نگاه به رقابت با دیگران در مقام الگو برداری است. مسلما این امر بعث نابودی کسب و کار خواهد شد.

دقیقه 19:30 تا 20:

رقابت خوب عاری از تمام این موضوعات است. بسیار خوب چه کسی از رقابت خود مراقبت می کند؟ اما آنچه که شما واقعا آنرا می خواهید بوجود آوردن و خلق کردن یک مدل کسب و کاری است که شما را صاحب یک کسب و کار خاص و انحصاری برای مشتریان شما بکند. این همان هدف نهایی ماست.

این دوره شما را توانمند برای رقابت می کند، این موضوع تهی و خالی از مطلب نیست مثل یک کمربند فضایی است که شما را در فضا نگه می دارد. و در نهایت شما می توانید یک مدل کسب و کار را برای خودتان ابداع کنید که مشاغل انعطاف پذیری برای مشتزیان بوجود بیاورد و نه محصولاتی برای مدل کسب و کار. بسیار خوب این ایده دوم ما بود.

دقیقه 20 تا 20:30:

ایده سوم ما که ایده­ی آخری ما هم هست که ما درباره­ی آن صحبت می کنیم، این است که اگر ما بخواهیم به دنبال این باشیم که مدل کسب و کارمان را ثابت کنیم و به تایید برسانیم و بگوییم که این مدل کارا هستف در این حالت ما هیچ شانسی برای موفقیت نداریم. در واقع شما نه می توانید و نه بایستی به دنبال تاییدیه کسب و کار خود باشید. اگر شما در حال یافتن راه هایی برای فهمیدن و ادراک این موضوع باشید که این مدل می تواند کار بکند، بطور احتمالی امکان دارد بتوانید برای آن تاییدیه هایی بیابید. با این حال آیا موضوع اولیه شرکت های بزرگ تاییدیه گرفتن برای کسب و کارشان است؟

دقیقه 20:30 تا 21:

اولین جوابی که شما برای سوالی بالا به آن می رسید کدام است؟ که ایده کسب و کارشان چیست؟ یا آیا آنها به دنبال اثبات کاری خودشان هستند؟

یکی از حضار: دقیقا به این موضوع فکر می کنیم که آنها چقدر پول در می آورند؟

استروالدر: بله؛ اگر مدل شما دارد کار می کند خوب به این کار کردنش چقدر پول می دهند؟ خوب من کاری که بابت آن پول نمی دهند برای چه می خواهم؟ بنابراین ما نیاز داریم که به فرهنگ تجربی و آزمایشگر خود برگردیم. تجربه و نتایج آزمایش های ما محصولاتمان نیستند! تجربه ما مدل کسب و کارمان است . این به آن دلیل است که تجربه ما در حال آزمایشگری است، در حال رفع ایرادات خود است و در حال یادگیری است.

دقیقه 21 تا 21:30:

و در حال قدرتمند ساختن پی و پایه­ی کسب و کار ما است. این موضوع را متوجه شدید؟ این نکته سوم ایده ما بود. خوب با توجه به این ساختاری که ارائه شد:

اولین قسمت بیان می کرد که، فراتر از نوآوری در محصول چیزی هم هست و آن وجود مدل کسب و کار است. و یا موجد زبان کسب و کار است.

دومین قسمت: اگر ما نباید کپی برداری کنیم پس باید چه کار کنیم؟ ما باید یک چیزی ابداع کنیم و به عبارتی بهتر، ما باید نگرش تفکر را طراحی کنیم. طراحی یک موضوع حرفه ای است که هر روز خلاق است.

دقیقه 21:30 تا 22:

این موضوع در واقع همان فراسوی کپی برداری است.

 در قسمت سوم در می یابیم که چگونه می توان به فراسوی خواستن برای اثبات یک کسب و کار حرکت کنیم؟ چطور می توان به حسی فراتر از این که کسب و کار کار می کند یا نه رسید؟ و آیا اگر کار نمی کند می توان بدون داده های واقعی تجربه شده به این موضوع رسید. بنابراین بهتر است که ما در مرحله سوم بگوئیم که مدل کسب و کارمان را قبل از اینکه پیاده سازی کرده و در دنیای واقعی عملیاتی کنیم بر روی کاغذ و یا در محیط مجازی آنرا آزمایش کنیم که کار می کند یا نه؟(در واقع در محیط واقعی جایی برای اثبات اینکه کسب و کار کارایی دارد یا نه وجود ندارد.) هیچ شرکتی با هدف اثبات کارا بودن مدل کسب و کار خود پا در میدان واقعی نمی گذارد و این کارها را با ارزیابی های مدل کسب و کارش قبل از شروع به کار واقعی به سرانجام می رساند.

دقیقه 22 تا 22:30:

روش کار در دنیای دیروز و قدیمی کار، ابتدا راه اندازی کسب و کار و اثبات کاری بودن آن در دنیای واقعی بود. در این حالت ممکن بود که کسب و کار زمین بخورد و در بین صاحب آن با کسب تجربه های عدم موفقیت به دنبال ایجاد کسب و کار بعدی می رفت و شروع به آن می نمود.

در دنیای کنونی شما می توانید با امتحان کردن مدل کسب و کار قبل از شروع به کار واقعی به عنوان اینکه (با در نظر گرفتن چالش ها) واقعا کار می کند یا نه؟ بطور دائم آن را در بوته ارزیابی قبل از اجرا قرار دهید و با بر طرف کردن نقص های آن به سمت بهبود و تکامل مدل کسب و کار و در نهایت خود کسب و کار حرکت کنید بدون اینکه دلاری پول پرداخت کنید.

بسیار خوب تصویری که ما ترسیم کردیم و به آن رسیدیم این است که : تحقیق و بررسی کنیم قبل از این که پایه گذاری و اجرا کنیم.

دقیقه 22:30 تا 23:

خوب حالا بعد از بیان سه نکته، بر می گردیم تا ساده سازی موضوع را انجام دهیم. حالا شما مدل کسب و را دیدید. بگویید ببینم مدل کسب و کار چیست؟ کدام یک از شما تا به حال از مدل کسب و کار خود چرخش داشته است؟ لطفا دست بلند کنید.

استر والدر در واکنش به دست بلند کردن یکی از حضار می گوید: دوست شلوغ کلاس دوباره برگشت و دست بلند کرد.

استروالدر: ما در مورد چه چیزی از این موضوع مدل کسب و کار بایستی کار کنیم؟ وقتی که عبارت مدل کسب و کار را بکار می بریم حس شما راجع به آن چیست؟ حالا به سراغ یک مثال ساده می رویم. یک مورد ساده، قهوه و کسب و کار آینده آن.

دقیقه 23 تا 23:30:

احتمالا فرانکلین بعد از تعطیلات آخر هفته اش در استراحت گاه فیلاند برای اینکه دوباره نوآور بشه نیاز به تزریق مقداری قهوه داشته.

بسیار خوب اجازه بدید نگاه کنیم به کسب و کار مرتبط با مصرف قهوه در ده سال قبل و همچنین الان. اجازه بدید اول با یک سوال شروع کنیم که در فضای اکثر سوپر مارکت های سوئیس و کشورهای مصرف کننده خانگی قهوه چقدر مصرف بسته های قهوه در مقایسه با پنج سال قبل کمتر شده است؟

دقیقه 23:30 تا 24:

شما این میزان را چقد حدس می زنید؟

یکی از حضار: خیلی کم

استروالدر: خوب در یک کسب و کار خیلی کم یعنی چه؟چقدر کم؟

جواب از همان فرد: 25 درصد

یکی دیگر از حضار: بیش از 40 درصد

دقیقه 24 تا 24:30:

یکی دیگر از حضار: بیش از 300 درصد

استروالدر: بسیار خوب این میزان بیش از 600 تا 800 درصد می باشد که صرف قهوه می شد. این کاهش طوری بوده که سوئیس احتمالا پول کافی برای خرید پنجره نداشته است؟ چرا؟ چرا به این میزان مصرف قهوه کاهش داشته است؟

دقیقه 24:30 تا 25:

یکی از حضار اشاره به کلمه نسپرسو می کند.

استروالدر: خوب حدس زدید.

نسپرسو یکی از قسمت های شرکت معروف، با قدمت، بزرگ و ریشه دار سوئیس در صنایع غذایی است. که از مدل کسب و کار اسپرسو بیرون آمده است و بطور اساسی مدل کسب و کار و فروش اسپرسو را تغییر داده است. بسیار خوب در شرکت نسپرسو یک ماشین، قهوه اسپرسو را تبدیل به یک قهوه خوب نسپرسو کرد.( تغییر مدل کسب و کار)

 دقیقه 25 تا 25:30:

خوب بهتره ابتدا ما در مورد قهوه خوب اسپرسو یک توضیحی بدهیم که قهوه خوب اسپرسو(نسپرسو) چیه؟

وقتی شما یک توده سیاه دارید ولی نمی توانید آن توده سیاه را ببینید ! چون یک خامه زیبا روی آن قهوه است که برای بیشتر از 10 ثانیه می ماند و به شما این طعم خاص را می دهد .

بنابراین آنها ماشین (قهوه ساز) را ساختند و آنها اولین کسانی بودند که این نوع ماشین را ساختند .

دقیقه 25:30 تا 24 :

جایی که شما در ظروف آلومینیومی فهوه می ریزید و در دستگاه قرار می دهید ، سپس دکمه را فشار می دهید و یک اسپرسو فوق العاده بیرون می آید ، مثل چیزی که شما در کافی شاپ میلان می نوشید . محصول همین است .

چیزی که من می خواهم برای حدود 3 دقیقه در گروههای 2 نفره روی آن کار کنید ، این است که چه مدل کسب و کاری این شرکت را به این نتیجه ای رسانده که می بینیم ؟

دقیقه 26 تا 26:30

 حدس بزنید چرا ؟

آنها ظروف زیادی می فروشند که در تمام روستاهای سوئیس یک قسمت زباله روبی ، تنها برای ظروف اسپرسو خود دارند .

تنها شرکتی با ظروف مخصوص خودش !

که هنوز یکی از کسب و کارهای با بالاترین رشد در گروه نستله می باشد .

رشدی معادل 30 درصد به ازای هر سال در 11 سال گذشته داشته است .

رقم قابل توجهی است .

اما وقتی در گوگل پرزنت می شود ، گوگل ممکن است بگوید ، فقط 30 % ؟ هان ؟

اما نستله شرکت خوبی است که از یک استارت آپ شروع شده است و حالا به خوبی در حال پیشرفت است .

دقیقه 26:30 تا 27 :

و سالانه حدود 3 میلیادر فرانک سوئیس درآمد دارد ، فقط با یک خط تولید ( کمی بیشتر ) ، یک خط تولید !

ماشین های قهوه و ظروفشان و بعضی چیزهای دیگر ..

این اصلی ترین محصول است .

پس من می خواهم که شما با بغل دستی هایتان معین کنید که :

دقیقه 27 تا 27:30 :

چه عوامل هسته ای باعث شده است که نسپرسو این قدر موفق باشد ؟ خب مدل کسب و کارش چه بوده است ؟

3 دقیقه با بغل دستی هایتان ، شروع کنید .

مدل کسب و کار نسپرسو چیست ؟

خب کافیه ، بحث را با هم ادامه میدهیم .

فقط چند تا از مواردی که شما فکر می کنید نسپرسو را از جهت مدل کسب و کارش موفق کرده است ، بگویید .

شما چه حدس می زنید ؟

دقیقه 27:30 تا آخر

یکی از حضار : (صدا واضح نبود ؟!! )

\_ آهان ، خب ، تجربه سبک زندگی ، Lock in

منظورتون دقیقااز Lock in چیه ؟

( پاسخ همان فرد ؟!)

آهان ، و وقتی شما ماشین قهوه ساز رو دارید ،خیلی ظروف دیگری نیست که بشه در آن قهوه ساز استفاده کرد .

یکی دیگر از حضار : ؟

* خب پس دوباره روی تجربه متمرکز شدید !
* یک نفر می تواند جای قهوه ی شما ، قهوه خانه را بخورد .