

ISFAHAN
CHAMBER OF COMMERCE
INDUSTRIES, MINES & AGRICULTURE



اتاق بازرگانی
صنایع، معادن و کشاورزی
اصفهان

جهانگردی

دیدبان تخصصی تحولات و چشم اندازها
ویژه فعالان اقتصادی، گزارش دوم، اردیبهشت ۱۴۰۵



زیست بوم های کسب و کار جهانی

مروری بر اندازه و ظرفیت بازارهای جهانی تا ۲۰۳۰



... او آفريننده آسمانها و زمين است

جهت‌های کسب و کار ۲۰۳۰

دیدهبان تخصصی تحولات و چشم‌اندازها، ویژه فعالان اقتصادی، گزارش دوم، اردیبهشت ۱۴۰۵

زیست‌بوم‌های کسب و کار جهانی / مروری بر اندازه و ظرفیت بازارهای جهانی تا ۲۰۳۰

ترجمه، طراحی گرافیک و آماده‌سازی «گروه نقطه»

Global Business Ecosystems 2030
Market Size & Potential

ISFAHAN
CHAMBER OF COMMERCE
INDUSTRIES, MINES & AGRICULTURE



اتاق بازرگانی
صنایع، معادن و کشاورزی
اصفهان

سیاهمه

چکیده/۶

فروپاشی نظم اقتصادی موجود/۸

۱. صنایع به سوی همگرایی و ادغام/۹
۲. محرک‌های تحول در کسب و کار/۹
۳. ظهور زیست‌بوم‌های چندصنعتی/۱۱

نمونه - آپل پی/۱۲

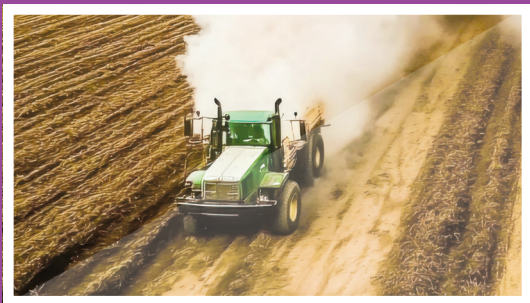
۴. اثرگذاری با تمرکز بر پایداری/۱۲

نمونه - انحصار فیس‌بوک در بازار ارتباطات از طریق تملک شرکت‌ها/۱۴



06

08



16

نظم نوین اقتصادی و خلق دیدگاهی نو در واکاو کسب و کار / ۱۶

۱. پارادایمی تازه: زیست بوم به انسان / ۱۸

۲. تمرکز حوزه های زندگی بر نیازهای انسانی / ۲۰

۳. نقشه راهبرد زیست بوم / ۲۴

۴. از حوزه های زندگی تا حوزه های زیست بوم محور / ۲۶

ارزیابی چشم انداز آتی کسب و کارها / ۲۸

نمونه - روش شناسی / ۳۰

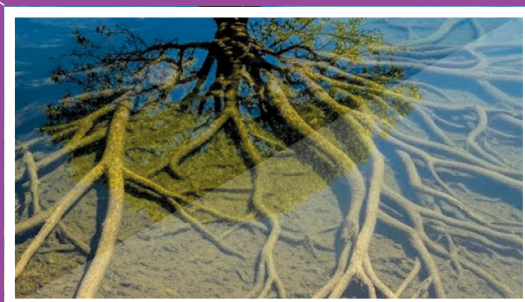
۱. حوزه های زندگی به روایت اعداد / ۳۳

۲. حوزه های زیست بوم به روایت اعداد / ۳۹

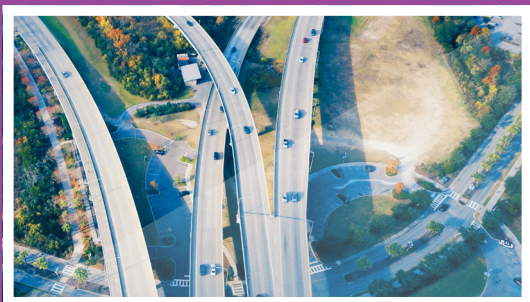
چگونگی هدایت کسب و کارها بر اساس چشم انداز جدید / ۴۶



24



46



28

گام اول - ایجاد ذهنیت زیست بوم محور و سرمایه گذاری در مدیریت تغییر / ۴۸

گام دوم - گسترش میدان عمل و جستجوی میدان های جدید / ۴۸

گام سوم - ارزیابی و تحلیل توانمندی های سازمان / ۴۸

گام چهارم - رهگیری جریان های ارزش جهت توسعه استراتژی زیست بوم محور / ۴۹

گام پنجم - در جستجوی شرکا و سرمایه گذاری مناسب / ۴۹

گام ششم - تجمیع نهایی و ورود به فاز عملیاتی / ۵۰

منابع / ۵۰



30

چکیده

افزایش پیچیدگی، تعداد و شدت چالش‌هایی که کسب‌وکارهای امروزی با آن‌ها دست به‌گریبان هستند، حکایت از آن دارد که شرکت‌ها دیگر قادر نیستند صرفاً با تکیه بر توان خود، دوام بیاورند، چه رسد به اینکه به رشد و شکوفایی دست یابند. این شرایط موجب شده است تا زیست‌بوم‌های کسب‌وکار به شکل روزافزونی گسترش یابند زیرا چنین بسترهایی، مزیت‌های رقابتی قابل توجه و منافع مهم دیگری برای اعضای خود به دنبال دارند.

این تحول مستلزم یک چارچوب مفهومی جدید برای نمایش بهتر نظم اقتصادی نوین است و در نهایت به پیدایش معادله‌ای جدید برای محاسبه اندازه بازار جهانی در آینده منجر می‌شود. سال‌هاست که نیاز جدی به شواهد کمی درباره ظرفیت بازار زیست‌بوم‌های کسب‌وکار وجود دارد؛ به همین دلیل، این مطالعه با هدف کمی‌سازی اندازه بازار و ظرفیت بالقوه در زیست‌بوم‌های کسب‌وکار جهانی، رویکردی کمی را در بررسی این موضوع دنبال می‌کند.

چارچوب پیشنهادی این مطالعه بر «نقشه راهبرد زیست‌بوم» استوار است. در این چارچوب، انسان در مرکز قرار می‌گیرد و «حوزه زندگی» پیرامون او تعریف می‌شود که به صورت جامع، نیازهای انسانی را نمایندگی می‌کنند. تمامی محصولات و خدمات در زیست‌بوم‌ها را می‌توان با محوریت مصرف‌کننده نهایی و بر اساس این ۱۰ حوزه زندگی ساختار بندی کرد. همچنین ۱۵ حوزه فراگیر زیست‌بوم وجود دارد که شیوه‌ای ثانویه برای ساختار بندی محصولات و خدمات به شمار می‌آیند.

بر پایه این چارچوب، یافته‌های کلیدی مطالعه حاضر به شرح زیر است:

◀ تا سال ۲۰۳۰، دو سوم فعالیت‌های اقتصادی جهان در قالب یک‌سوم از «حوزه‌های زیست‌بوم» انجام خواهد شد. حوزه‌هایی که بخش عمده این فعالیت‌ها را به خود اختصاص خواهند داد، عبارتند از زیرساخت (۱۸٪)، تأمین تقاضا به صورت سفارشی و سریع (۱۵٪)، دارایی شخصی و امور حقوقی (۱۴٪)، به‌زیستی همه‌جانبه (۱۳٪) و توسعه تطبیقی (۶٪).

◀ خدمات B2B سریع‌ترین رشد را در میان حوزه‌های جهانی زیست‌بوم خواهند داشت.

◀ «سکونت»، بزرگ‌ترین حوزه زندگی در تمامی مناطق جهانی است و در سال ۲۰۳۰ نیز همچنان بزرگ‌ترین خواهد بود.

◀ پیش‌بینی می‌شود بخش «سلامت»، سریع‌ترین حوزه در حال رشد در جهان تا سال ۲۰۳۰ باشد.

این مطالعه از کدهای استاندارد ISIC سازمان ملل متحد استفاده کرده است. سپس یک مدل کمی اعتبارسنجی شده برای محاسبه ظرفیت بازار زیست‌بوم‌های کسب‌وکار در مناطق مختلف (جهان، اروپا، نفتا) از طریق بررسی ارزش افزوده به کار گرفته شده است. همچنین اندازه بازار در سال‌های ۲۰۱۹، ۲۰۲۵ و ۲۰۳۰ نیز مورد بررسی قرار گرفته تا روندهای توسعه و تغییر ظرفیت ارزش در طول زمان شناسایی شود. این بررسی در زمان‌های مختلف و مناطق اقتصادی گوناگون، نتایج قابل توجهی برای تقریباً همه صنایع و بازارها به همراه داشته است.

نتایج این مطالعه به منزله راهنمایی برای مدیران و رهبران کسب‌وکارهای امروز خواهد بود تا بتوانند در جهان پیچیده تجارت با موفقیت حرکت کنند؛ در عین حال، این گزارش شرکت‌ها را قادر می‌سازد جایگاه راهبردی ایده‌آل خود را در زیست‌بوم و در چارچوب «حوزه‌های زندگی» و «حوزه‌های زیست‌بوم» بیابند. توصیه‌های این راهنما جهت دستیابی به بیشترین دستاوردهای آینده در زیست‌بوم‌ها را می‌توان در شش گام ساده خلاصه کرد:

۱. ایجاد ذهنیت زیست‌بوم‌محور از طریق سرمایه‌گذاری در مدیریت تغییر؛

۲. گسترش دامنه تمرکز با از میان برداشتن هرگونه مرز موجود؛

۳. انجام تحلیل صادقانه و عمیق از قابلیت‌های سازمان برای تعیین موقعیت فعلی آن در نقشه راهبرد زیست‌بوم؛

۴. تعیین موقعیت هدف با استفاده از یافته‌های این مطالعه؛

۵. یافتن شرکای مناسب فراتر از مرزهای شرکای سنتی تا شرکت بتواند ارزش بیشتری برای مشتریان نهایی خود خلق نماید؛ و

۶. یکپارچه‌سازی همه آنچه در بالا اشاره شد و پیاده‌سازی آنها در عمل.





فروپاشی نظم اقتصادی موجود

۱. صنایع به سوی همگرایی و ادغام

در آینده، دیگر این فقط صنایع و زنجیره‌های ارزش نخواهند بود که مبنای حرکت کسب‌وکارها قرار می‌گیرند، بلکه برای تضمین موفقیت، شرکت‌ها ناگزیر خواهند بود جایگاه خود را در زیست‌بوم‌های کسب‌وکار تثبیت کنند. این زیست‌بوم‌ها موجب تحولات بنیادین در همه صنایع خواهند شد به طوری که صنایع به سمت همگرایی و ادغام پیش خواهند رفت و سازمان‌ها ناچار خواهند بود به طور پیوسته خود را با شرایط جدید تطبیق دهند؛ برای نمونه، از تولید خودرو به سمت شیوه‌های جابه‌جایی چندوجهی حرکت کنند. این عصر تازه در تفکر اقتصادی، مستلزم روش‌های نوین جهت سازمان‌دهی کسب‌وکارها است.

تحول دیجیتال جاری در حال حاضر به پیدایش فناوری‌های هوشمند پیشرفته‌ای مانند سامانه‌های سایبر-فیزیکی، اینترنت اشیا و منابع رایانشی منجر شده است. یکی از قابلیت‌های اساسی برای بهره‌گیری از این فناوری‌ها، داده و تحلیل داده است که امکان افزایش ارتباط‌پذیری و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز را فراهم می‌کند. برخی صنایع در نتیجه این تحول آسیب دیده‌اند؛ برای مثال، صنایعی که محصولاتشان به کالاهای همسان و قابل جایگزین تبدیل شده‌اند، مانند مخابرات، معاملات سهام و خدمات حمل‌ونقل، یا صنایعی که نقش واسطه‌ای داشته‌اند و تحول دیجیتال از آن‌ها پیشی گرفته است، مانند بانک‌ها. با این حال، در سطحی کلان و جامع، این تحول از ظرفیت بالایی برای افزایش بهره‌وری برخوردار است. در این وضعیت جدید، دیگر فقط مدل‌های کسب‌وکار نیستند که زیر سوال رفته‌اند؛ بلکه نگاه سنتی متمرکز بر صنعت نیز با چالش روبه‌رو شده است. افزایش پیچیدگی، تعداد و شدت چالش‌هایی که کسب‌وکارهای امروزی با آن‌ها دست به‌گریبان هستند، حکایت از آن دارد که شرکت‌ها دیگر قادر نیستند صرفاً با تکیه بر توان خود، دوام بیاورند، چه رسد به اینکه به رشد و شکوفایی دست یابند.

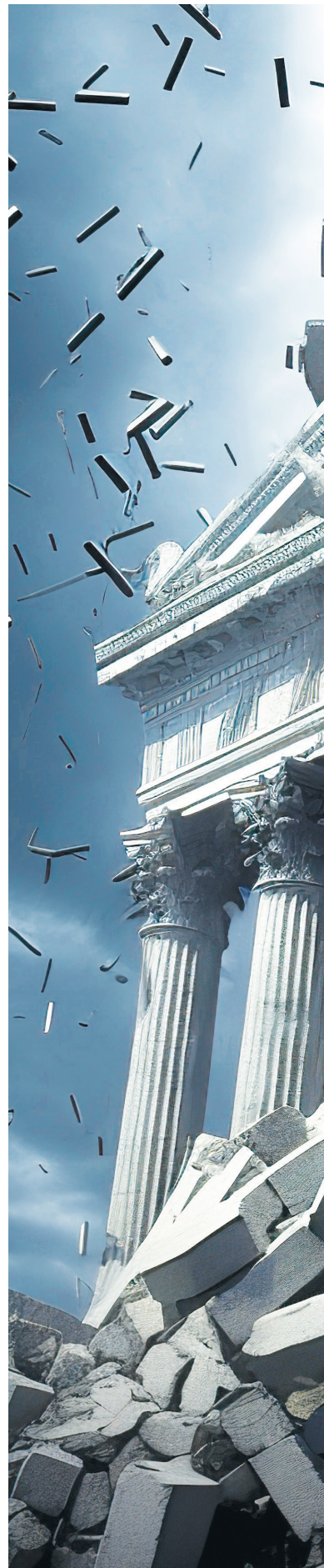
۲. محرک‌های تحول در کسب‌وکار

سه محرک اصلی را می‌توان در شکل‌گیری زیست‌بوم‌های کسب‌وکار موثر دانست: پلتفرم‌ها، ادغام محصول و خدمت و اشتراک‌گذاری داده‌ها.

پلتفرمی شدن بسیاری از زیست‌بوم‌های کسب‌وکار

پلتفرم‌های دیجیتال در حال نفوذ به اغلب حوزه‌های کسب‌وکارند و به تدریج آن‌ها را شکل می‌دهند. برای مثال، تجارت الکترونیک بیش از پیش به سمت پلتفرم‌ها حرکت می‌کند و سایر صنایع مانند صنعت چاپ یا شرکت‌های مدیریت دارایی نیز در حال تجربه مدل‌های اشتراکی هستند. تحولاتی این‌چنینی درون هر یک از صنایع دیگر به امری رایج تبدیل شده است. اگرچه این پدیده چیز تازه‌ای در دنیای کسب‌وکار نیست، اما سرعت تغییرات امروز بی‌سابقه و بسیار بالاست. اگر نه همه، اما حداقل بسیاری از زیست‌بوم‌های کسب‌وکار بر پایه پلتفرم‌های دیجیتال شکل گرفته‌اند؛ بستری که توزیع منابع و هماهنگی میان مشارکت‌کنندگان را تسریع و تسهیل می‌سازد. بنابراین، پلتفرم‌ها بخش مهمی از زیرساختی به شمار می‌آیند که زیست‌بوم‌های کسب‌وکار و همکاری میان اعضای آن‌ها را ممکن و آسان می‌کند. پروتکل‌ها و استانداردهای واحد، همراه با یک ساختار حکمرانی متناسب، از دیگر عناصر اصلی پلتفرم‌ها محسوب می‌شود. مالکان پلتفرم‌ها نقشی محوری در زیست‌بوم‌ها ایفا می‌نمایند، بی‌آنکه لزوماً چیز ملموسی به سیستم بیافزایند. البته ضرورتی وجود ندارد که همه شرکت‌ها به مالک پلتفرم تبدیل شوند، اما لازم است رویکرد و نگاه آنها زیست‌بوم‌محور باشد. اهمیت این امر در

آن نهفته است که در چنین فضایی، شرکت‌ها درمی‌یابند که همکاری بازیگران مختلف جهت پاسخگویی به نیازهای مشتریان، می‌تواند زمینه‌ساز ورود همه طرف‌های مشارکت‌کننده به حوزه‌های جدید کسب‌وکار باشد. با این حال، باید میان پلتفرم و زیست‌بوم کسب‌وکار تفاوت قائل شد. پلتفرم‌ها با کاهش هزینه‌های تراکنش و ایجاد اثرات شبکه‌ای، زیربنای بسیاری از زیست‌بوم‌ها را فراهم می‌کنند. در مقابل، زیست‌بوم‌های کسب‌وکار به شرکت‌ها امکان می‌دهند از یک زنجیره ارزش منفرد و جداافتاده، به یک شبکه ارزش پیوندند که بازیگران دیگری نیز در آن حضور دارند؛ شبکه‌هایی که می‌توانند وابستگی به فروشنده ایجاد کنند و لزوماً هم مبتنی بر پلتفرم نباشند.



ادغام محصول و خدمت، محرک توسعه زیست بومها

مختلف نه تنها موجب بازتوزیع جریان های ارزش می شود، بلکه سطح رشد را نیز بالاتر می برد. شایان ذکر است که تحول دیجیتال لزوماً همه مدل های کسب و کار و همه شرکت ها را زیر و رو نخواهد کرد، اما وضعیت کلی همه آنها را دست خوش تحول خواهد کرد. در عین حال باید به خاطر داشت که کمرنگ شدن مرز میان محصول و خدمت، درست به اندازه فناوری دارای اهمیت است.

افزون بر این، زیرساخت های مناسب مانند جاده ها و اینترنت همراه، تأمین انرژی و نیز تأمین مالی هم لازم است. در نتیجه، به راهکارهای یکپارچه ای نیاز است که به طور جامع بر نیازهای انسان متمرکز باشند. به همین دلیل، موفق ترین شرکت های زیست بوم محور امروز، محصولات و خدمات یکپارچه ارائه می کنند و بدین ترتیب جریان های عظیمی از ارزش را به سمت شرکت های مشارکت کننده در این فرآیند هدایت می نمایند. وقتی عرضه های یک زیست بوم جدید از همان ابتدای مسیر با موفقیت همراه باشد، رشد آن موجب جذب هرچه بیشتر مشتریان و حتی رقبا می شود. اثرات شبکه ای و چرخه های بازخورد مثبت درون زیست بوم، رشد آن را شتاب می بخشد. در همین حال، قابلیت های مکمل بازیگران

البته همکاری فراتر از مرزهای سنتی شرکت ها پدیده تازه ای نیست، اما اهمیت آن برای تضمین موفقیت آینده به شکل روزافزونی در حال افزایش است. نیازهای مشتریان روز به روز پیچیده تر می شوند و دیگر نمی توان آن ها را صرفاً با راهکار منفرد و مستقل از دیگران برآورده کرد. برای مثال، نیاز انسانی به جابه جایی تنها از طریق تعامل میان حمل و نقل عمومی، اشتراکی و خصوصی قابل تأمین است.



اشتراک گذاری داده ها؛ عامل کلیدی موفقیت

کسب و کار داده محور به تدریج به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل شده اند. هرچه داده و شناخت بیشتری از مشتریان و نیازهای آن ها به دست آید، مرز میان صنایعی که پیش تر جدا از هم قرار داشتند، کمرنگ تر می شود و زیست بوم های چندصنعتی از رهگذر اشتراک گذاری و تحلیل مشترک داده ها شکل می گیرند.

بر اساس آن را به شکل مناسبی توسعه دهند. برای این کار، دسترسی به داده های شرکت های دیگر ضروری می نماید. در عین حال، جذب کارکنانی با مهارت های لازم نیز نقش مهمی در این راستا ایفا می کند. بسیاری از شرکت ها نمی توانند به موقع و در تعداد کافی، متخصصان مورد نیاز را استخدام کنند؛ زیرا رقابت بر سر استعدادها بسیار شدید است. از این رو، همکاری با دیگر شرکت ها برای دستیابی به توانایی های جمع آوری و تحلیل داده، منطقی به نظر می رسد. شرکت ها بیش از پیش دریافته اند که باید مدل های کسب و کار سنتی خود را متحول کنند چراکه خدمات و مدل های

سومین محرک اصلی که می تواند موجب حاکم شدن زیست بومها در کسب و کارها شود، ضرورت به اشتراک گذاری داده ها است. شرکت های مستقل و منفرد از توان لازم و منابع کافی جهت دستیابی به شناختی دقیق در خصوص داده های مشتریان برخوردار نیستند و به همین دلیل نمی توانند ارزش پیشنهادی خود

۳. ظهور زیست بوم‌های چندصنعتی

روشن است که شرکت‌های فعال در صنایع سنتی (مانند نفت، گاز و بخش مالی) در حال واگذار کردن جایگاه خود به پلتفرم‌های دیجیتال و زیست بوم‌ها هستند. علاوه بر این سلطه جدید غول‌های فناوری، ارزش کل بازار ۱۰ شرکت برتر نیز رشد چشمگیری داشته است.

قابل مشاهده است. امروزه، این شرکت‌ها در حال شکل‌دهی به نخستین زیست بوم‌های انسان‌محور و مجهز به توانمندی‌های دیجیتال هستند که نویدبخش آغاز عصر زیست بوم‌ها به شمار می‌آید. هم‌زمان، شرکت‌های بزرگ زیست بوم‌محور چینی مانند علی بابا، پینگ‌آن و تنسنت، حتی بزرگ‌تر و سریع‌تر از همتایان آمریکایی خود در حال رشد هستند. مقایسه ارزش بازار برجسته‌ترین شرکت‌های جهان (رجوع کنید به شکل ۱) نشان‌دهنده این روند توسعه است. در این قیاس،

پیشرفت‌های فناورانه در کنار طراحی انسان‌محور، عامل موفقیت پلتفرم‌های دیجیتال در طول دهه گذشته بوده‌اند. این موضوع در روند توسعه چهار غول بزرگ فناوری یعنی گوگل، اپل، فیس‌بوک (متای فعلی) و آمازون که با نام گافا (GAFGA) نیز شناخته می‌شوند، به وضوح

شکل ۱ ارزش بازار ۱۰ شرکت برتر بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۱

ارزش بازار - ۲۰۱۱		ارزش بازار - ۲۰۲۱	
ارزش‌های بازار، ۳۱ مارس ۲۰۱۱		ارزش‌های بازار، ۱۳ می ۲۰۲۱	
منبع: فایننشال تایمز جهانی		منبع: فوربس جهانی ۲۰۰۰	
نام	ارزش بازار (میلیارد دلار)	نام	ارزش بازار (میلیارد دلار)
اکسون موبیل	۴۱۷,۲	آپل	۲۲۵۲,۳
یک شرکت نفت و گاز چینی	۳۲۶,۲	مایکروسافت	۱۹۶۶,۶
آپل	۳۲۱,۱	آرامکو سعودی	۱۸۹۷,۲
بانک صنعتی و بازرگانی چین	۲۵۱,۱	آمازون	۱۷۱۱,۸
پتروبراس (شرکت نفت برزیل)	۲۴۷,۴	آلفابت (گوگل)	۱۵۳۸,۹
بی‌اچ‌پی بیلیتون	۲۴۷,۱	فیس بوک	۸۷۰,۵
بانک ساخت و ساز چین	۲۳۲,۶	تنسنت (غول فناوری و بازی‌سازی چین)	۷۷۳,۸
رویال داچ شل	۲۲۸,۱	تسلا	۷۱۰,۱
شورون	۲۱۵,۸	علی بابا	۶۵۷,۵
مایکروسافت	۲۱۳,۳	برکشایر هاتاوی	۶۲۴,۴

بازیگران سنتی، درگیر چالش یا در حال فروپاشی

را با بحران مواجه کند. برای دوام آوردن در برابر چنین تهدیدی، شرکت‌ها باید بر نقاط قوت خود تکیه کنند. در این راستا، شناخت نیازهای مشتری، دانش فنی و توان دسترسی به کل زیست بوم کسب‌وکار، مزیت‌های کلیدی‌ای هستند که شرکت‌ها باید زیربنای حرکت خود قرار دهند.

می‌شوند که تا همین چند سال قبل، کمتر شناخته شده بودند و با اصلاً وجود خارجی نداشتند. در چنین فضایی، شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند راهبردهای خود را صرفاً بر پایه تاکتیک‌های کسب مزیت رقابتی در برابر رقبای سنتی‌شان بناکنند؛ چرا که رقابت جدید از سوی زیست بوم‌هایی است که با سرعت در حال ظهورند. علاوه بر این، زیست بوم‌ها چرخه عمر محصول را کوتاه‌تر می‌کنند، زیرا باعث شتاب‌بخشی به نوآوری و در نتیجه توسعه محصولات جدید می‌شوند. امروزه، یک ایده نوآورانه می‌تواند یک شبه کل یک صنعت و شرکت‌های زیرمجموعه آن

ظهور زیست بوم‌های کسب‌وکار، که تحت تأثیر محرک‌های پیش‌گفته شتاب گرفته است، پیامدهای متعددی برای دنیای تجارت دارد. یکی از این پیامدها، رقابت گسترده و نوین از سوی تازه‌واردها است: بازیگران سنتی (شرکت‌های قدیمی و ریشه‌دار) توسط کنشگران نوظهوری به چالش کشیده یا دچار فروپاشی



 **Pay**

دسترسی به مشتریان در انحصار شرکت‌های انگشت شمار

شرکت‌های عضو زیست‌بوم‌های بزرگ کسب‌وکار که بر پایه «پلتفرم بنا شده‌اند، دسترسی به مشتریان صنایع مختلف را به انحصار خود درآورده‌اند؛ آن‌ها قابلیت‌ها را کنترل، استانداردهای کل سیستم را تعریف و بدین ترتیب، ماهیت تعاملات و شبکه‌سازی را در درون زیست‌بوم تعیین می‌کنند.

در این نوع از زیست‌بوم‌های پلتفرم‌محور، درک این نکته ضروری است که این بسترها تابع الگوی «برنده صاحب همه چیز است»، هستند. زمانی که یک پلتفرم جایگاه خود را تثبیت کرد و زیست‌بوم مورد نظر بر فراز آن شکل گرفت، رقابت با آن تقریباً غیرممکن می‌شود. در چنین حالتی، بهترین مسیر اقدام و راهی که پیش روی اکثر شرکت‌ها قرار دارد، پیوستن به این زیست‌بوم است. از نظر شرکت‌ها، مواجهه با زیست‌بوم‌ها به معنای درک این چارچوب نوین، یافتن راه خود در آن و تعریف نقش اختصاصی‌شان در این فضا است. فارغ از اینکه درآمد از چه نقشی حاصل می‌شود، با بزرگ‌تر شدن زیست‌بوم، سهم بیشتری برای همگان فراهم خواهد شد.

نمونه

آپل پی

۴. اثرگذاری با تمرکز بر پایداری

پایداری، مسئله کلیدی آینده خواهد بود؛ به طوری که در حال حاضر، ۹۰ درصد مردم بر این باورند که فعالیت پایدار شرکت‌ها و پایبندی آن‌ها به اهداف توسعه پایدار ملل متحد امری ضروری است. اما پایداری صرفاً جزئی از یک مدل کسب‌وکار نیست، بلکه روشی نوین برای تجارت خواهد بود. در واقع، شرکت‌ها، بیش از هر زمان دیگری، در میانه تضادی آشکار بین «سودآوری» و «پایداری» قرار خواهند گرفت. برای حل این چالش و هماهنگ‌سازی این دو هدف، شرکت‌ها ناگزیرند به شیوه‌هایی نو بیندیشند و در نتیجه، به شکلی راهبردی با زیست‌بوم‌های کسب‌وکار تعامل داشته باشند. بر همین اساس، برای رویارویی موفقیت‌آمیز با چالش‌های پیش‌رو، بازنگری در کل نظام اقتصادی ضرورت دارد.

مفهوم رقابت باید در معنایی بسیار گسترده‌تر بازتعریف شود و پایداری به عنوان یک عنصر حیاتی به آن افزوده گردد. تا به امروز، تمرکز بر ملاحظات پایداری اغلب بر «تک‌شرکت‌ها» معطوف بوده است؛ بدین معنا که بخش‌هایی از زنجیره تأمین مدنظر قرار می‌گرفت، اما بررسی کامل و جامع کل یک زیست‌بوم به ندرت صورت می‌پذیرفت. دلایل متعددی برای این امر وجود دارد که مهم‌ترین آن‌ها، نهادینه نشدن تفکر زیست‌بوم‌محور است؛ رویکردی که وجود آن ضرورت دارد، چرا که مسائل مربوط به پایداری تنها با نگاهی جامع و با مشارکت تمام ذینفعان قابل حل است. برای مثال، یک شرکت صنعتی اگر بخواهد ردپای زیست‌محیطی خود را کاهش دهد، باید بر همکاری نزدیک با تأمین‌کنندگان و تمامی زیست‌بوم خود تکیه کند. در شرکت‌های صنعتی، بخش عمده انتشار کربن در زنجیره تأمین رخ می‌دهد نه در درون خود شرکت. در همین حال، پلتفرم‌های دیجیتال، این تلاش‌ها را برای افزایش پایداری در زیست‌بوم‌ها ممکن می‌سازند؛ برای مثال، با ارائه سیستمی مبتنی بر ابر که در ردیابی، گزارش‌دهی و کاهش انتشار کربن به کل زیست‌بوم کمک می‌کند.

بنابر آنچه اشاره شد، در حال نزدیک شدن به عصری جدید با استانداردهایی نوین برای تعریف یک کسب‌وکار مطلوب و موفق هستیم به طوری که اثرگذاری، به‌ویژه با تمرکز بر پایداری، به یک ضرورت بنیادین تبدیل خواهد شد؛ موضوعی که شرکت‌ها به تنهایی از عهده آن برنخواهند آمد و زیست‌بوم‌ها نقشی حیاتی در این تحول ایفا خواهند کرد.

در سال ۲۰۱۴، اپل سرویس «اپل پی» خود را به مشتریان معرفی کرد. این شرکت با ساده‌سازی فرآیند پرداخت و با بهره‌گیری از فناوری ارتباط از راه نزدیک و نرم‌افزار «اپل والت» به عنوان واسطه‌ای میان بانک‌ها و فروشگاه‌ها قرار گرفت. بدین ترتیب، اپل بخش‌های کلیدی بانکداری سنتی را هدف قرار داده و حیاتی‌ترین نقطه تماس با مشتری را به تصاحب خود درآورده است. قدرت زیست‌بوم فعلی اپل، بانک‌ها را ناچار کرده است تا به بخشی از این منظومه تبدیل شوند. زمانی که این سرویس برای نخستین بار راه‌اندازی شد، کارت‌های اعتباری غیر از اپل باید به صورت یکپارچه به آن متصل می‌شدند؛ اما در سال ۲۰۱۹، «اپل کارت» به عنوان کارت اعتباری اختصاصی سرویس اپل پی معرفی شد. شریک بانکی اپل در این پروژه، مجموعه گلدمن ساکس است. عمر اسماعیل، که پیش‌تر مسئول پروژه اپل کارت در گلدمن ساکس بود، در رویداد تخصصی تغییر ساختار مالی اظهار داشت که اپل کارت با شرایط فعلی‌اش عملاً سودی به همراه ندارد؛ بلکه هدف اصلی آن، تثبیت جایگاه و باز کردن جای پا در یک بازار جدید است. در همین حال، اپل فعالیت‌های خود را تنها به بازار خدمات مالی محدود نکرده است؛ برای نمونه، تحرکات مشابهی را در بازار سلامت و بهداشت با سرویس «اپل هلث» (Apple Health) نیز می‌توان مشاهده کرد.

انحصار فیس بوک در بازار ارتباطات از طریق تملک شرکت‌ها





فیس بوک در ابتدا با یک پلتفرم دیجیتال و وعده‌ای روشن به کاربرانش آغاز به کار کرد: «به مردم قدرت ساختن جامعه و نزدیک‌تر کردن دنیا به یکدیگر را بدهید». این ارزش پیشنهادی در قالب یک کسب‌وکار تراکنش محور و از طریق متصل کردن کاربران شبکه‌های اجتماعی به مشتریان تبلیغاتی ارائه می‌شد. با گذشت زمان، فیس بوک پلتفرم خود را از طریق به تملک درآوردن شرکت‌های دیگر (مانند واتس‌آپ و اینستاگرام) و مشارکت‌های راهبردی (مانند نرم‌افزارهای جانبی نظیر تیندر یا اسپاتیفای)، پیوسته گسترش داد و آن را به یک زیست‌بوم واقعی تبدیل کرد. این روند در آینده نیز با خدمات نوین مبتنی بر واقعیت افزوده و مجازی در دنیای متاورس ابعاد گسترده‌تری خواهد یافت.

فیس بوک هم‌اکنون نیز با شناسایی دستگاه‌ها و موقعیت‌های مکانی در تمامی نرم‌افزارها و وبسایت‌های خود، الگوهای مصرفی کاربران را تحلیل می‌کند تا محتوا و تجربه کاربری را شخصی‌سازی نماید. بهره‌گیری از داده‌های مربوط به رفتار و ترجیحات کاربران، فیس بوک را قادر می‌سازد تا تبلیغات هدفمند ارائه دهد. علاوه بر این، فیس بوک با بسیاری از مشتریان سازمانی (B2B) خود، خدمات و راهکارهای مشترکی را ایجاد کرده است تا به آن‌ها در بهبود عملکرد تجاری‌شان کمک کند (برای مثال از طریق پویش‌های داده‌محور که به دقت برای گروه‌های هدف شخصی‌سازی شده‌اند). زیست‌بوم فیس بوک با بهره‌گیری از خانواده نرم‌افزارها و مشارکت‌های خود، ورودی‌های مکمل را هم‌افزا کرده و آن‌ها را به یک تجربه کاربری یکپارچه تبدیل می‌کند. فیس بوک از همان آغاز، مسیر تحول از یک کسب‌وکار محدود رسانه اجتماعی پلتفرم محور به زیست‌بوم را پیموده است که طیف وسیعی از نیازها را در هم آمیخته و ارزش‌های پیشنهادی برتری خلق می‌کند.



نظم نوین اقتصادی و خلق دیدگاهی نو در واکاوی کسب و کار



۱. پارادایمی تازه: زیست بوم به انسان



این دیدگاه نوین در تقسیم‌بندی نیازهای انسانی به حوزه‌های زندگی نمود یافته است. مشتریان نهایی بسته به نیازهایشان از محصولات و خدمات استفاده می‌کنند؛ بنابراین، آن دسته از ارزش‌های پیشنهادی را برمی‌گزینند که بیشترین همخوانی را با نیازهای فردی‌شان داشته باشد. در عصر زیست‌بوم، مرز میان مشارکت‌های فردی هر شرکت در یک پیشنهاد یکپارچه زیست‌بوم‌محور، به مرور کم‌رنگ‌تر خواهد شد. از این رو، شرکت‌ها باید ضمن درک این امر، تصمیم بگیرند که قصد خدمت‌رسانی به کدام یک از «حوزه‌های زندگی» را دارند تا بتوانند به شکلی مؤثر بر تأمین نیازهای بنیادین انسانی تمرکز کنند.

«تمرکز بر خلق ارزش»، بر اساس مأموریت و هدف اعلام‌شده شرکت، به تبیین این امر می‌پردازد که ارزش «چرا» و «برای چه کسی» خلق می‌شود. «هویت شرکتی» نیز مدل عملیاتی شرکت و چگونگی خلق این ارزش را تعریف می‌کند. پیوستن به یک زیست‌بوم مستلزم تغییر در جهت‌گیری خلق ارزش است؛ برای مثال، گذار از تمرکز صرف بر فناوری یا دارایی‌ها به سمت تمرکز بر نیازهای انسانی. در این شرایط، هویت شرکت نیز از حالتی خودمحور به هویتی جمعی و جامع تغییر می‌یابد. این موضوع با تحول در مدل عملیاتی شرکت همراه است؛ در حالی که در گذشته تمرکز به صورت سنتی بر بهینه‌سازی داخلی بود، اکنون اولویت بر بهینه‌سازی مجموعه زیست‌بوم و جذب اعضای جدید برای رشد مشترک قرار گرفته است. در عصر زیست‌بوم، شرکت‌ها به جای عرضه محصولات و خدمات انفرادی، باید بر ارائه راهکارهای یکپارچه جهت تأمین نیازهای انسانی تمرکز کنند که با همکاری شرکا توسعه یافته‌اند. این راهکارها دیگر حاصل تحقیق و توسعه داخلی و مجزا از بازار نیستند؛ بلکه در فرآیندی داده‌محور و با مشارکت مستقیم مشتریان شکل می‌گیرند. در این فضا، «برترین شرکت بودن» دیگر هدف نیست، بلکه مأموریت اصلی، حل مسائل حیاتی در دل شبکه‌ای از شرکت‌ها است.

نظم نوین اقتصادی در حال ایجاد تغییر در نوع نگاه ما به تحلیل شرکت‌ها است. این پارادایم جدید، نشان‌دهنده یک چرخش بنیادین از مدل‌های «کسب‌وکار» به «کسب‌وکار» و «مشتري» به سمت مدل «زیست‌بوم-به-انسان» است. در این مدل جدید، تفکر راهبردی به معنای رصد تصویر کلان و طرح این پرسش است که «چگونه می‌توانیم زندگی انسان‌ها را آسان‌تر کنیم؟ و این هدف با مشارکت چه کسانی قابل دستیابی است؟» این پارادایم نوین با دو تغییر عمده در درون شرکت‌ها شناخته می‌شود:
۱. تغییر در تمرکز خلق ارزش
۲. تغییر در هویت شرکت

شکل ۲ شرکت‌ها در مقابل زیست‌بوم‌ها

شرکت‌ها	رویکردها	زیست‌بوم‌ها
B2B در مقابل B2C	پارادایم	زیست‌بوم به انسان
فناورانه (محدود، خاص، ویژگی‌محور)	تمرکز بر خلق ارزش	نیازهای انسانی (گسترده، کاربرمحور، همسو با روح زمانه)
خودمحور	هویت شرکت	جمعی و جامع
بهینه‌سازی داخلی	مدل عملیاتی	بهینه‌سازی کل زیست‌بوم
افزودن منابع، نیروی کار و تأمین	رشد	افزودن اعضای جدید به زیست‌بوم
خدمات و محصولات اختصاصی (متعلق به خود شرکت)	سبد محصولات / پورتفولیو	تجربیات یکپارچه با شرکا
پژوهش‌محور	نوآوری	داده‌محور (مبتنی بر داده‌های مشتریان)
بهترین شرکت بودن	تعهد	حل مسائل روز به صورت گروهی



۲. تمرکز حوزه‌های زندگی بر نیازهای انسانی

زیست‌بوم‌ها در نهایت، نیازهای انسانی را در تمامی ابعاد زندگی برآورده می‌کنند. از منظر مدل زیست‌بوم به انسان، محصولات و خدمات زیست‌بوم‌محور را می‌توان در ۱۰ حوزه زندگی حول محور انسان (به عنوان مرکزیت الگو) سازماندهی کرد. به عبارتی دیگر، این حوزه‌ها، بازتابی جامعی از زندگی بشر محسوب می‌شوند.

جابه‌جایی

مبنای «جابه‌جایی»، صرف‌نظر از اینکه چه وسیله نقلیه‌ای انتخاب شود، نیاز انسان به تغییر مکان است که حمل‌ونقل زمینی، دریایی و هوایی صورت‌های رایج آن به شمار می‌آیند. محصولات و خدمات ارائه‌شده در این بخش، آزادی عمل، انعطاف‌پذیری و فردیت را به همراه می‌آورند تا از انزوا و دورافتادگی افراد جلوگیری شود. از این رو، این حوزه زندگی شامل خدمات جابه‌جایی نظیر تاکسی، مترو، کشتی‌های مسافری و هواپیما؛ وسایل نقلیه شخصی مانند خودرو، موتورسیکلت و دوچرخه؛ و زیرساخت‌های حیاتی همچون جاده‌ها، بزرگراه‌ها، ایستگاه‌های قطار، بنادر و فرودگاه‌ها می‌شود. برای داشتن تصویری جامع از این حوزه، باید بخش تولید را نیز به این فهرست افزود؛ مواردی چون تولید منابع، ساخت قطعات و مونتاژ خودرو، در کنار راهکارهای فناوری اطلاعات پشتیبان مانند سیستم‌های ناوبری، نرم‌افزارهای رانندگی خودروان یا نرم‌افزارهای اشتراک خودرو.

بهداشت و سلامت

اهداف فرعی دیگر در این حوزه، بهبود سرعت و کیفیت درمان است. کالاهای و خدمات این بخش، طیف گسترده‌ای از پیشگیری و حفظ سلامت تا مراقبت‌های پس از درمان را در بر می‌گیرد. بازیگران شاخص این بازار عبارتند از بیمارستان‌ها، مؤسسات پزشکی، مراکز نگهداری و توان‌بخشی، شرکت‌های داروسازی، تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی و بیمه‌های سلامت. علاوه بر این‌ها، کنشگران جدیدی نیز با ارائه خدمات سلامت دیجیتال نظیر پایشگرهای سلامت، نرم‌افزارهای تناسب اندام، تمرینات ذهنی یا راهکارهای مدیریت بیمارستانی وارد این بازار شده‌اند. همچنین بخش‌هایی نظیر فاضلاب شهری، تصفیه پساب، کارشناسان تغذیه، مربیان بدنسازی و رستوران‌های سلامت محور نیز در این حوزه جای می‌گیرند، چرا که همگی نقشی پیشگیرانه در ابتلای انسان به بیماری ایفا می‌کنند.

حوزه بهداشت و سلامت به اشتیاق انسان برای حفظ تندرستی جسمی و روانی و پیشگیری از هرگونه درد فیزیکی یا بیماری می‌پردازد. دغدغه عمیق‌تر در این بخش، هراس از ناتوانی در انجام کار یا محروم شدن از یک زندگی طولانی، سالم و پویا است؛ امری که برای شکوفایی در نظام شایسته‌سالار امروزی حیاتی است. بنابر این در چنین شرایطی، وجود بهداشت محیطی و مراقبت‌های بهداشتی مناسب ضرورت می‌یابد.

تفریح

است؛ برخی ممکن است فعالیت‌های آرامش‌بخش مانند خواب یا استراحت را ترجیح دهند، در حالی که برخی دیگر برای تجدید قوا به سراغ گزینه‌های پر جنب و جوش‌تر نظیر ورزش، سفر یا دنبال کردن یک سرگرمی بروند. به طور کلی، برآورده کردن این نیاز باید مانع از فرسودگی، بی‌انگیزگی و استرس شود و همزمان بهره‌وری، تمرکز و رفاه عمومی فرد را ارتقا بخشد. بهبود تعادل میان کار و زندگی از دیگر اهداف کلیدی این حوزه به شمار می‌آید.

انسان‌ها همواره نیاز به بازیابی توان خود دارند؛ این همان نیاز انسانی است که در حوزه «تفریح» هدف‌گذاری شده است. این خواسته می‌تواند با خواب یا سایر فعالیت‌های تفریحی برآورده شود. با این حال، تعریف فعالیت‌های تفریحی کاملاً فردی

کار

است تا فرد بتواند با خرید محصولات و خدمات، در اقتصاد و جامعه مشارکت فعال داشته باشد. این موضوع همچنین با آرزوی دستیابی به جایگاه اجتماعی، شناخت (تأیید شدن) و امنیت مالی گره خورده است. نمونه‌های شاخص در این حوزه شامل خدمات کاریابی؛ دفاتر اداری و تأسیسات تولیدی (به عنوان زیرساخت‌های لازم برای کار)؛ ابزارها، ماشین‌آلات و نرم‌افزارهای اداری جهت تسهیل فرآیندها؛ و خدمات مشاوره و تسهیلگری برای بهبود بهره‌وری می‌شود.

حوزه زندگی «کار»، بر خلق ارزش برای دیگران متمرکز است. دو انگیزه برای این امر وجود دارد: افراد یا برای کسب درآمد کار می‌کنند و یا داوطلبانه وقت می‌گذارند تا احساس ارزشمندی به دست آورند. مورد نخست (کسب درآمد) برای انباشت منابع مالی ضروری

مصرف

ضروری روزمره، این عرصه زندگی شامل کالاهای مصرفی تندگردش مانند محصولات مراقبت از منزل و گل‌های طبیعی، و همچنین اقلام لوکسی چون ساعت، جواهرات و کیف‌های دستی نیز می‌گردد. مصرف این کالاهای و خدمات، فراتر از تأمین نیازهای اولیه رفته و به افراد این امکان را می‌دهد تا برای مثال، از طریق بهره‌مندی از خوراکی و پوشاک باکیفیت، عزت‌نفس بالاتر و نگاه بهتری نسبت به زندگی پیدا کنند. بر همین اساس، بازیگران اصلی در این حوزه زندگی شامل سوپرمارکت‌ها، کافه‌ها، رستوران‌ها، آرایشگاه‌ها، کلینیک‌های زیبایی و فروشگاه‌های مد و پوشاک هستند.

«مصرف»، نیازهای بنیادی برای بقا را تأمین می‌کند و به افراد امکان می‌دهد به سطح مطلوبی از بهداشت و سلامت دست یابند. این حوزه شامل کالاهای اساسی نظیر خوراکی، نوشیدنی، پوشاک و همچنین محصولات و خدمات مرتبط با مراقبت‌های شخصی و آراستگی ظاهر می‌شود. علاوه بر کالاهای





معنویت

نیاز اصلی و زیربنایی انسانی در مقوله «معنویت»، دستیابی به اشراق، تعالی، باور و ایمان در زندگی است. هدف از این جست‌وجو، یافتن معنا، ثبات و جهت‌مندی در مسیر زندگی و مقابله با ترس سرگستگی در دنیای پرشتاب امروزی است. خدمات یا محصولات متداول در این حیطه شامل مراسم مذهبی و دیگر گردهمایی‌های دینی، سمینارهای مراقبه

نیاز اصلی و زیربنایی انسانی در مقوله «معنویت»، دستیابی به اشراق، تعالی، باور و ایمان در زندگی است. هدف از این جست‌وجو، یافتن معنا، ثبات و جهت‌مندی در مسیر زندگی و مقابله با ترس سرگستگی در دنیای پرشتاب امروزی است. خدمات یا محصولات متداول در این حیطه شامل مراسم مذهبی و دیگر گردهمایی‌های دینی، سمینارهای مراقبه

تعاملات اجتماعی

«تعاملات اجتماعی» بر محور نیازهای مرتبط با عشق، تمایلات جنسی، خانواده و دوستان استوار است. انسان موجودی اجتماعی است و همواره از تنهایی یا طرد شدن از اجتماع بیم دارد. به بیانی دیگر، خدمات و محصولات در این قلمرو از زندگی، نیاز بشر به تعامل و هم‌سخنی با سایر هم‌نوعان را برآورده می‌سازند. این تعاملات به فرد اجازه می‌دهد تا روابطی سرشار از عاطفه، اعتماد و همدلی بنا کرده و در نهایت، به یک حس کلی از تعلق

دست یابد. از جمله بسترهایی که این نیازها در آن‌ها تأمین می‌شوند می‌توان به شبکه‌های اجتماعی، کلپ‌ها و انجمن‌ها و همچنین ساختارهای همزیستی اجتماعی از ازدواج و مشاوره خانواده گرفته تا خدمات جنسی اشاره کرد.

آموزش

کالاها و خدمات در حوزه «آموزش»، در خدمت نیاز بشر به کسب دانش، حقیقت‌جویی و دستیابی به درکی جامع از جهان پیرامون از طریق توسعه مهارت‌های خاص هستند. ریشه این نیاز در اشتیاق به پیشرفت در زندگی نهفته است؛ امری که برای ایجاد فرصت‌های بهتر برای فرزندان ضروری تلقی می‌شود. علاوه بر این، فقدان دانش خطر دسترسی به درآمد ناکافی را افزایش

می‌دهد. فرآیند آموزش معمولاً در مدارس و دانشگاه‌ها صورت می‌گیرد، اما یادگیری می‌تواند در بسترهای دیگر، اعم از محیط‌های فنی و حرفه‌ای یا غیرتخصصی نیز اتفاق بیفتد.

سرگرمی

حوزه «سرگرمی» بر میل انسان به لذت‌جویی تمرکز دارد. مشابه با مقوله تفریح، شیوه صحیح برآورده کردن این نیاز بسته به هر فرد به شدت متفاوت است. محصولات و خدمات این حوزه، سرگرمی را ارائه یا از آن پشتیبانی می‌کنند؛ مواردی نظیر فیلم، موسیقی، بازی، کتاب، ورزش، کمدی، رفتن به تئاتر یا گالری‌های هنری و هر شکل دیگری از مصرف رسانه‌های سرگرم‌کننده. انگیزه اصلی در اینجا، رهایی از

کسالت و غلبه بر ترس از دست دادن است، چرا که مشارکت در این فعالیت‌ها حس تعلق ایجاد می‌کند. همچنین، افراد در حین لذت بردن و خوش‌گذرانی، تجربیات، بینش‌ها و دانش جدیدی نیز کسب می‌کنند.

سکونت

مسئله «سکونت» بر پایه نیاز بشر به زندگی و حضور در محیطی امن، عادلانه، پایدار و راحت استوار است. داشتن سرپناه و زندگی در شرایطی استاندارد یا دلپذیر، فضایی برای امنیت، خلوت و بازیابی توان فراهم می‌آورد. در حالت ایده‌آل، مسکن باید با قیمتی مناسب در دسترس باشد. گروه‌های شاخص کالا و خدمات برای این نیاز انسانی عبارتند از مسکن، شهرسازی، ساخت‌وساز، اجاره، نگهداری و طراحی داخلی، به

همراه لوازم خانگی نظیر ماشین لباسشویی یا ظرفشویی. این حوزه همچنین شامل خدمات دولتی نیز می‌شود که وظیفه تضمین محیطی امن، منصفانه و پایدار را بر عهده دارند.



۳. نقشه راهبرد زیست بوم

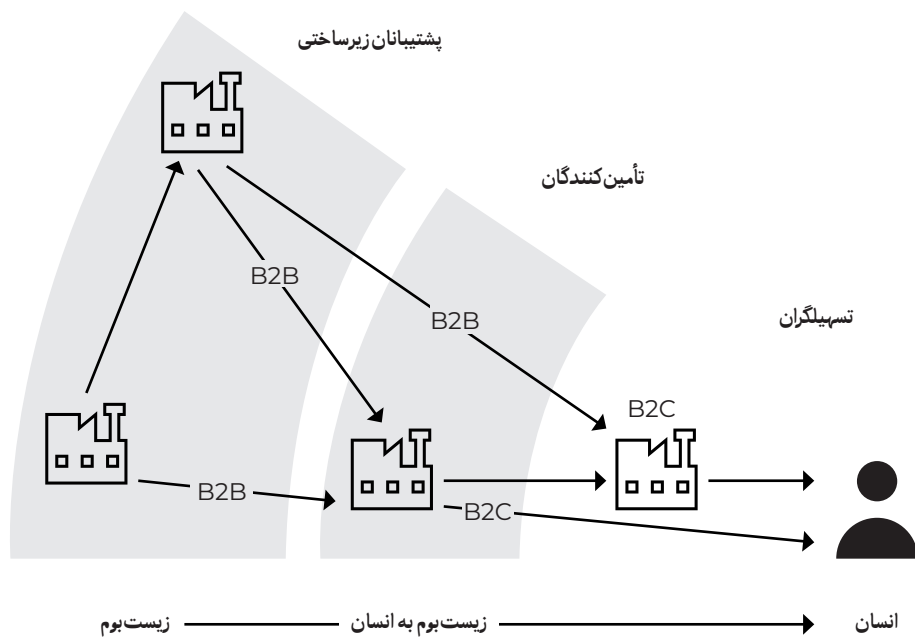
این سه نقش، در کنار ۱۰ قلمرو زندگی، بُعد دوم نقشه راهبرد زیست بوم را تشکیل می‌دهند. آن‌ها درک روابط میان یک شرکت و مشتریان نهایی و همچنین روابط میان شرکا در کل یک زیست بوم را آسان‌تر می‌نمایند. ترکیب این نقش‌ها با ۱۰ قلمرو زندگی، منجر به خلق نقشه راهبرد زیست بوم می‌شود (رجوع کنید به شکل ۴).

با مشتری نهایی، به سه نقش اصلی تقسیم کرد: پشتیبانان زیرساختی، تأمین‌کنندگان و تسهیل‌گران (رجوع کنید به شکل ۳).
 ◀ **تسهیل‌گران:** کالاها و خدمات را از طریق یک پلتفرم خدماتی B2C به مشتریان نهایی عرضه می‌کنند (مانند آمازون الکسا، زیست بوم خانه هوشمند گوگل، سوپرمارکت‌ها).
 ◀ **تأمین‌کنندگان:** کالاها و خدمات را مستقیماً برای مشتریان نهایی تأمین می‌کنند (مانند مرسدس بنز، هتل‌های هیلتون، دانشگاه کسب و کار دیجیتال).
 ◀ **پشتیبانان زیرساختی:** با ارائه محصولات، خدمات یا یک پلتفرم خدماتی B2B، از «تأمین‌کنندگان» و «تسهیل‌گران» پشتیبانی می‌کنند (مانند آی بی ام، پی دبی لوسی و بوئینگ).

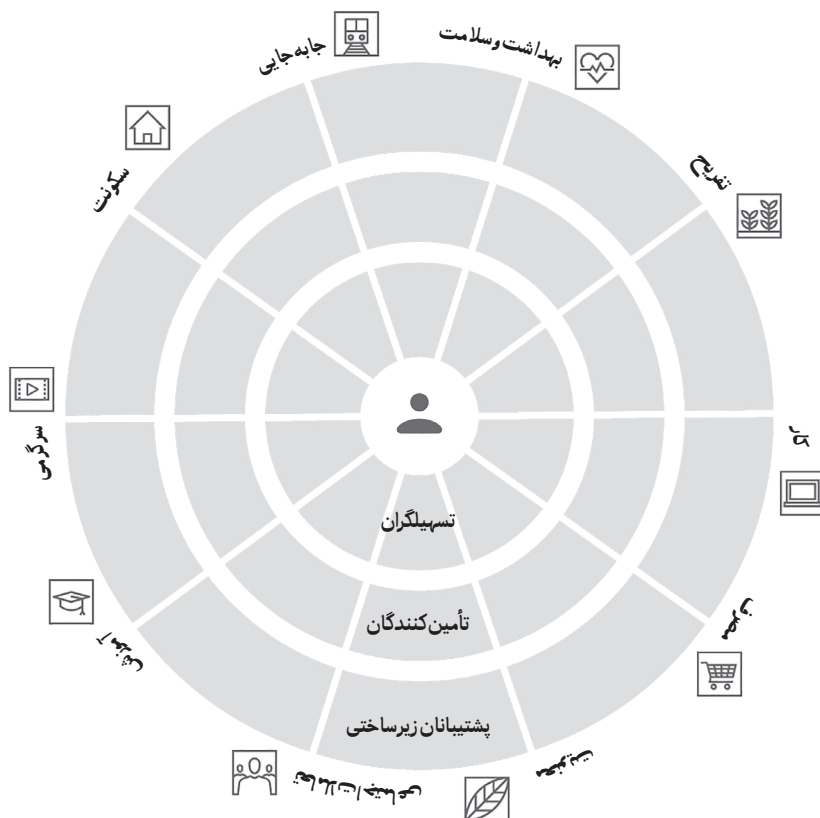
در مقایسه با شرکت‌های مستقل، زیست بوم‌ها و اعضای آن‌ها می‌توانند از طریق قدرت جمعی، بهره‌وری بیشتری ایجاد کنند. برای تحقق این مزیت، شرکت‌ها باید موقعیت فعلی و گزینه‌های آتی خود را برای مشارکت در زیست بوم‌ها و یا ساخت آن‌ها درک کنند. با استفاده از چشم‌انداز «زیست بوم به انسان»، بازیگران این عرصه را می‌توان بسته به نوع رابطه‌شان



شکل ۳ پشتیبانان زیرساختی، تأمین کنندگان و تسهیلگران



شکل ۴ نقشه راهبرد زیست بوم



۴. از حوزه‌های زندگی تا حوزه‌های زیست‌بوم محور

تفکر در قالب زیست‌بوم در فضای کسب‌وکار، در دو سطح مزیت ایجاد می‌کند:

◀ **خلق ارزش:** زیست‌بوم‌ها بسیار منعطف و از نظر هزینه، به‌صرفه عمل می‌کنند. آن‌ها از تحول دیجیتال در اقتصاد به نفع خود بهره می‌برند. این بدان معناست که زیست‌بوم‌ها می‌توانند از کاهش مستمر هزینه‌های تراکنش سود ببرند؛ امری که به جای اتکا بر زنجیره‌های تأمین سنتی و نیروی کار کم‌انعطاف، زمینه‌ساز همکاری با متخصصانی است که وظایف را مقرون به‌صرفه‌تر انجام می‌دهند. به زیست‌بوم‌هایی که این مزایا را محقق می‌کنند، «زیست‌بوم‌های چندبازیگری» گفته می‌شود.

◀ **مصرف ارزش:** زیست‌بوم‌ها پیشنهادهای ارزش قابل توجهی خلق می‌کنند. آن‌ها تجربه‌هایی یکپارچه ارائه می‌دهند که ارزش بالاتری دارند، زیرا زحمت ایجاد یک تجربه تجمیع‌شده به جای مشتری نهایی، توسط خود زیست‌بوم انجام می‌شود. این امر به لطف حلقه‌های بازخورد مثبت خودران (مانند اثرات شبکه‌ای و نوآوری داده محور) میسر می‌گردد. زیست‌بوم‌هایی که این مزایا را محقق می‌کنند، «زیست‌بوم‌های چندمحصولی» نامیده می‌شوند.

به‌طور کلی، زیست‌بوم‌های پلتفرم محور از اثرات شبکه‌ای بهره می‌برند تا از یک سو هم‌آفرینان را در فرآیند خلق محصول و از سوی دیگر، مشتریان را در فرآیند مصرف، به خود وفادار و در پیوند نگه دارند. نقشه راهبرد زیست‌بوم، مبنای شکل‌گیری حوزه‌های زیست‌بوم و آب‌حوزه‌ها است (رجوع کنید به شکل ۵). در مجموع ۱۱ حوزه زیست‌بوم و چهار آب‌حوزه تعریف شده است:

جابه‌جایی یکپارچه در قلمروی حمل‌ونقل قرار می‌گیرد. با این حال، گرچه صرفاً کالاها و خدمات جابه‌جایی افراد را شامل می‌شود، بر روند دستیابی به راه‌حل‌های کارآمدتر و یکپارچه‌تر تمرکز دارد تا مردم بتوانند راحت‌تر به مقصد برسند. موضوعات مرتبط در این زمینه شامل رانندگی خودران، حمل‌ونقل اشتراکی و حمل‌ونقل الکتریکی است.

به‌زیستی همه‌جانبه در شش قلمروی زندگی جای می‌گیرد:

سلامت، تفریح، کار، مصرف، معنویت و سکونت. با این حال، این حوزه زیست‌بوم محور عمدتاً حول محور سلامت متمرکز است. در نتیجه، این حوزه مفاهیمی همچون سلامت دیجیتال، مراقبت‌های بهداشتی پیشگیرانه، اقدامات شفاف‌بخش، مراقبت از سالمندان و طب مکمل و جایگزین را شامل می‌شود.

قلمروی تفریح، مقوله استراحت و آرامش را در برمی‌گیرد. همانند موضوع به‌زیستی همه‌جانبه، مباحث مرتبط با این حوزه نیز نشان می‌دهند که تمرکز اصلی در اینجا بر سلامت عمومی افراد است: فعالیت‌های مربوط به تندرستی به کاهش سطح استرس کمک می‌کنند، سفر کردن باعث تغییر فضای ذهنی می‌شود و ورزش به تخلیه و آرامش ذهن یاری می‌رساند.

کار نوین را می‌توان به حوزه‌های کار و سکونت اختصاص داد. محوریت این حوزه، کاوش در اشکال جدید همکاری و مدیریت نیروی کار است. در نتیجه، موضوعاتی همچون فضاهای کاری جدید، «اقتصاد گیگ» (کارهای پروژه‌ای)، شیوه‌های نوین همکاری و تحولات مرتبط با حوزه منابع انسانی، در این حوزه تعریف می‌شوند.

دارایی شخصی و امور حقوقی در قلمروهای زندگی کار، سکونت و مصرف جای می‌گیرد. تمرکز این حوزه بر خلق و محافظت از دارایی شخصی است. بنابراین، این دسته‌بندی موضوعاتی چون مالیه و سرمایه‌گذاری فردی را شامل می‌شود که به مدیریت فعالیت‌های مالی شخصی (مانند درآمدزایی، پس‌انداز، سرمایه‌گذاری و حفظ دارایی) می‌پردازد. همچنین، این حوزه شامل امور حقوقی و مالیاتی (مانند پیگیری سرقت، تقسیم دارایی در طلاق و پرداخت مالیات) و فعالیت‌های حوزه املاک و مستغلات (همچون خرید و اجاره ملک شخصی) می‌شود.

قلمروهای مصرف، تعاملات اجتماعی و سکونت، همگی با حوزه زیست‌بوم محور تأمین تقاضا به صورت سفارشی و سریع در ارتباط هستند. این حوزه حول محور مصرف روزمره کالاها و خدمات شکل گرفته است که از جمله موضوعات مهم در این زمینه می‌توان به «اقتصاد اشتراکی» یا مفاهیم نوین کشاورزی مانند کشاورزی عمودی، گوشت آزمایشگاهی یا آبریز پروری در محیط بسته اشاره کرد. کالاها و خدمات B2C که به افراد اجازه می‌دهند امور روزمره خود (مانند نظافت، خرید مواد غذایی یا چیدمان مبلمان) را برون‌سپاری کنند نیز در این حوزه قرار می‌گیرند؛ همچنین بخش‌هایی مثل تبلیغات، تجارت الکترونیک و خرده‌فروشی که در وهله اول امکان مصرف را فراهم می‌کنند، در این دسته جای دارند. باور و ذهن‌آگاهی به‌طور کامل در قلمروی معنویت قرار دارد. این حوزه به خودشناسی می‌پردازد و از طریق موضوعاتی همچون دین، علوم غریبه و تمرینات آگاهی بخش مانند مدیتیشن، خوداندیشی و تسهیلگری، مسیری برای جهت‌دهی به زندگی فراهم می‌کند.

روابط را می‌توان به قلمروهای تعاملات اجتماعی و کار اختصاص داد، زیرا این حوزه پیوندهای اجتماعی را هم در زندگی خصوصی و هم در محیط حرفه‌ای افراد در بر می‌گیرد. موضوعات شاخص در این حوزه شامل شبکه‌سازی، خدمات ارتباطی آنلاین و آفلاین، انجمن‌ها و تشکلات، و همچنین خدمات دوست‌یابی، درمان، مشاوره و مسائل جنسی است.

توسعه تطبیقی در حوزه آموزش قرار دارد و مفاهیمی چون یادگیری مادام‌العمر، آموزش رسمی و فضای آکادمیک را پوشش می‌دهد. هدف از این حوزه، کسب مهارت‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و چالش‌های روزمره است.

کامیابی فردی، به سرگرمی اشاره دارد و تمامی روش‌های فردی لذت بردن و سرگرم شدن افراد را در برمی‌گیرد. بر همین اساس، طیف موضوعات مرتبط در این حوزه زیست‌بوم محور بسیار گسترده است و از رویدادهای ورزشی، بازی و هنر گرفته تا رسانه‌های دیجیتال را در خود جای می‌دهد.

محیط زیست هوشمند حوزه‌ای زیست‌بوم محور است که با قلمروهای سکونت و حمل‌ونقل در تماس است. هدف این حوزه، ایجاد ارتباط (اتصال دورنی) در محیط زندگی افراد است؛ در نتیجه، موضوعاتی همچون شهرهای هوشمند، خانه‌های هوشمند، بهسازی منزل و تجهیزات باغبانی (مانند چمن‌زن‌های رباتیک) را شامل می‌شود.

برخلاف تمامی حوزه‌های زیست‌بوم محور ذکر شده در بالا، حوزه امنیت، ماهیت متفاوتی دارد، زیرا به‌طور کلی همه حوزه زندگی، عمدتاً در نقش‌های پشتیبان و تأمین‌کنندگان موضوعیت دارد. از این رو، این حوزه یک «آبرحوزه پشتیبان» و «آبرحوزه تأمین‌کننده» محسوب می‌شود. زیست‌بوم‌های این حوزه هم کسب‌وکارها و هم مشتریان نهایی را هدف قرار می‌دهند. موضوعات مرتبط در این بخش شامل امنیت فناوری اطلاعات، حریم خصوصی، احراز هویت، دفاع و اجرای قانون است.

مسئله زیرساخت نیز ویژگی‌های مشابهی با حوزه امنیت دارد؛ یعنی در تمامی قلمروهای زندگی مورد نیاز است و یک آبرحوزه پشتیبان و آبرحوزه تأمین‌کننده دیگر به شمار می‌آید. در اینجا نیز تمرکز بر کسب‌وکارها و مشتریان نهایی است. موضوعات قرار گرفته در این حوزه



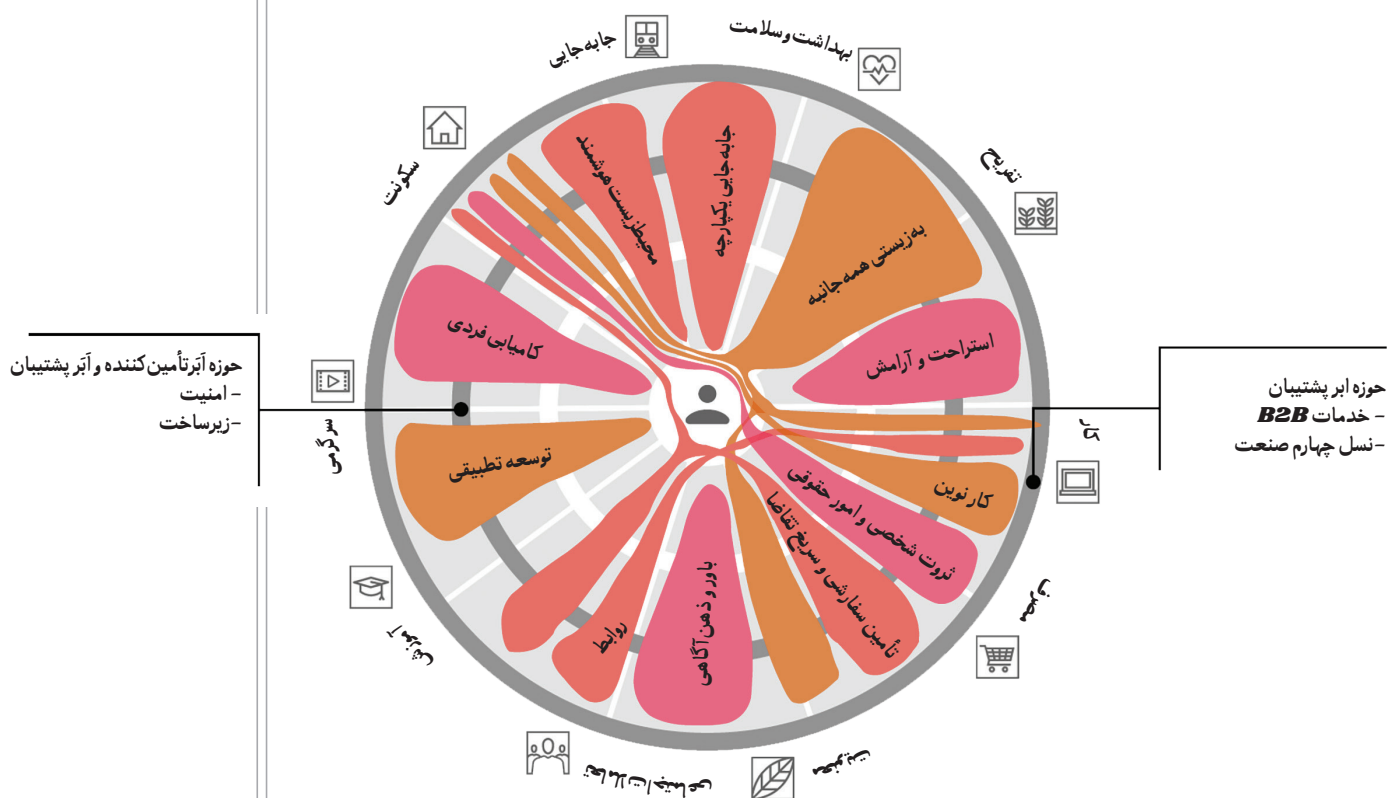


شامل ساختمان‌سازی و سازه‌های هوشمند، انرژی هوشمند، لجستیک هوشمند، دولت الکترونیک، و همچنین محصولات و خدمات مخابراتی و تراکنش‌های مالی است. قلمروی زیست‌بوم‌محور خدمات B2B برای همه حوزه زندگی

پیامدهایی دارد؛ با این حال، اهمیت آن صرفاً برای نقش پشتیبان است. نمونه‌هایی از این حوزه شامل محصولات و خدمات در زمینه‌های مشاوره، حقوق، حسابداری، بیمه، بانکداری و امور اداری است که منحصراً در فضای کسب‌وکار با کسب‌وکار (B2B) ارائه می‌شوند. نسل چهارم صنعت حوزه زیست‌بوم‌محور دیگری است که بر مشتریان کسب‌وکارها تمرکز دارد. زیست‌بوم‌های این حوزه معمولاً محصولات و خدمات مرتبط با سرویس و نگهداری، نظیر

«نگهداری پیش‌بینانه» یا «پایش وضعیت» را در کنار راهکارهای تولید هوشمند با بهره‌گیری از هوش مصنوعی، اینترنت اشیا صنعتی، فناوری‌های مبتنی بر کامپیوتر، مدیریت چرخه عمر محصول و رباتیک ارائه می‌دهند.

شکل ۵ حوزه‌های زیست‌بوم

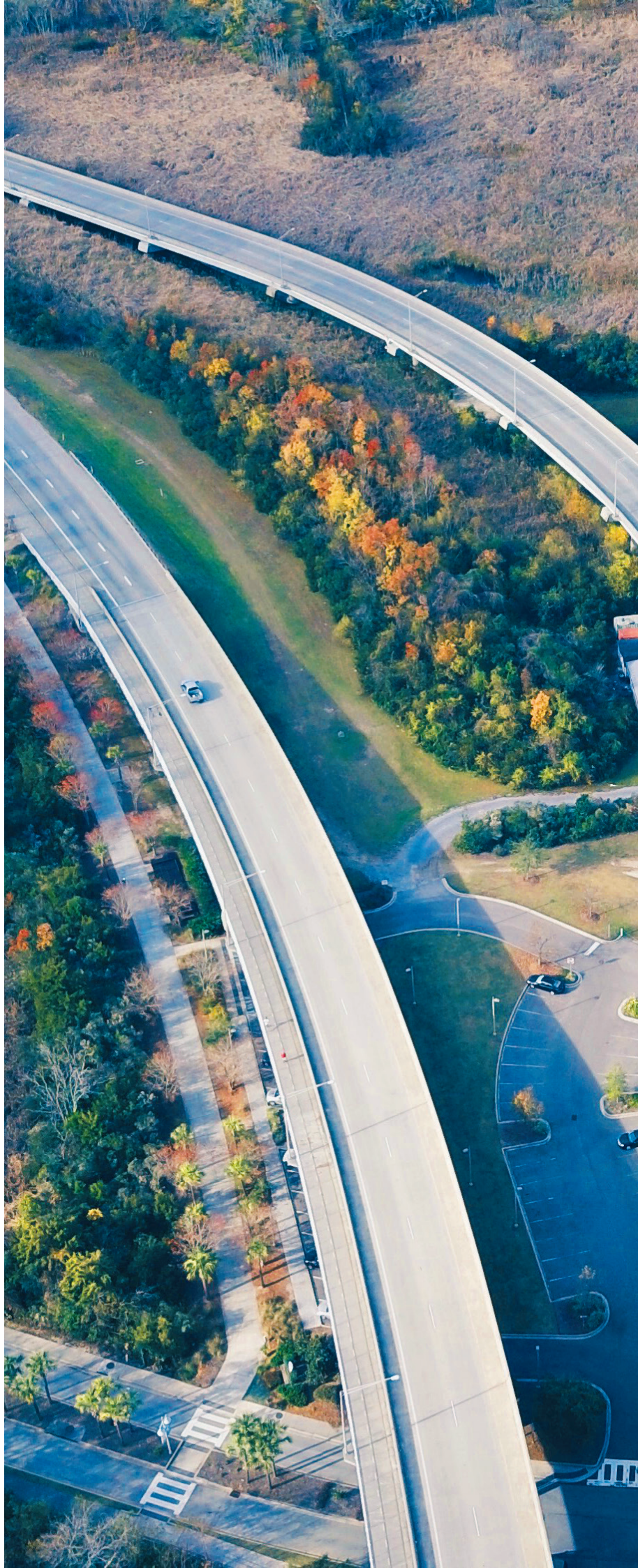




ارزیابی چشم انداز آتی کسب و کارها

تا به امروز، ابعاد فعلی و آتی بازار و ظرفیت زیست‌بوم‌های کسب‌وکارهای جهانی به‌طور گسترده کمی‌سازی نشده‌اند. با این حال، دسترسی به چنین داده‌هایی برای اتخاذ تصمیمات راهبردی آگاهانه در عصر زیست‌بوم‌ها ضرورتی حیاتی دارد. ما برای ارزیابی چشم‌انداز آتی کسب‌وکار، رویکرد سنتی محصول‌محور در طبقه‌بندی صنایع را به ساختار دنیای زیست‌بوم‌ها تغییر دادیم. در این راستا، از یک روش‌شناسی ترکیبی شامل تحلیل‌های کمی و کیفی بهره بردیم که نتایج حاصل از آن‌ها، خروجی اصلی این مطالعه را تشکیل می‌دهند.

برهمن اساس، ابعاد بازار و ظرفیت‌های بالقوه آن را در سال‌های ۲۰۱۹، ۲۰۲۵ و ۲۰۳۰ مورد واکاوی قرار دادیم تا روند توسعه و تغییرات ظرفیت خلق ارزش را در طول زمان شناسایی کنیم. داده‌های تفصیلی مربوط به ارزش افزوده در هر حوزه زندگی و حوزه زیست‌بوم‌محور برای کل جهان، کشورهای عضو نفتا و اروپا در سال‌های ۲۰۱۹ (آخرین داده‌های موجود)، ۲۰۲۵ و ۲۰۳۰ شامل رتبه‌بندی‌ها و نرخ رشد (بر پایه سال ۲۰۱۹) در پیوست‌های ۱ و ۲ ارائه شده است.



نمونه

روش‌شناسی

این مطالعه از کدهای استاندارد ISIC سازمان ملل متحد بهره برده است که یک استاندارد شناخته‌شده جهانی برای طبقه‌بندی بخش‌های اقتصادی و صنایع است و کل اقتصاد را در سطوح کلان به «بخش‌ها» و «رده‌ها» و در سطوح جزئی‌تر به «گروه‌ها» و «طبقات صنعتی» تقسیم می‌کند. بر اساس توصیفات دقیق هر یک از این حوزه‌ها، ما این طبقه‌بندی‌ها را به «حوزه زندگی» و «حوزه‌های زیست‌بوم» اختصاص دادیم. این فرآیند بر پایه داده‌های معتبر جایگزین و عینی صورت گرفت که امکان تخصیص شفاف را فراهم می‌کرد. در مواردی که این امر میسر نبود، تخصیص بر اساس برآورد کیفی کارشناسان انجام شد. در نهایت، صحت این تخصیص‌ها طی سه مرحله اعتبارسنجی مستقل توسط خبرگان مختلف، مورد تایید نهایی قرار گرفت.

با بهره‌گیری از این روش‌شناسی، چارچوب «زیست‌بوم‌ساز» یعنی همان حوزه‌های زندگی و حوزه‌های زیست‌بوم‌محور را با داده‌های اقتصادی کمی غنی‌سازی کردیم. برای این منظور، مدلی توسعه دادیم که هرگونه داده اقتصادی مبتنی بر طبقه‌بندی ISIC را به معادل آن در حوزه‌های زندگی و حوزه‌های زیست‌بوم‌محور تبدیل می‌کند. همچنین، ظرفیت بازار برای زیست‌بوم‌های کسب‌وکارهای جهانی را از طریق بررسی ارزش افزوده اسمی محاسبه کردیم؛ شاخصی که دقیق‌ترین معیار برای سنجش ابعاد اقتصادی و میزان اهمیت فعلی و آتی حوزه‌های زندگی و حوزه‌های زیست‌بوم‌محور به شمار می‌رود.





۱. حوزه‌های زندگی به روایت اعداد

سکونت، مصرف، سلامت، جابجایی و کار؛ بزرگ‌ترین حوزه‌های زندگی

در تمامی بازه‌های زمانی مورد بررسی، پنج حوزه برتر زندگی عبارت بودند از سکونت، مصرف، سلامت، جابجایی و کار. شکل ۶ ابعاد فعلی این حوزه‌ها در سطح جهان را بر اساس ارزش افزوده نشان می‌دهد.

ثبات در رتبه‌بندی حوزه‌های زندگی در سطح جهان

رتبه‌بندی بزرگ‌ترین حوزه‌های زندگی در سراسر جهان تا سال ۲۰۲۰ به صورت فعلی باقی خواهد ماند؛ همچنین سهم تمامی این حوزه‌ها (به جز سه مورد) از کل ارزش افزوده افزایش خواهد یافت. استثنائات این روند عبارتند از تفریح و سرگرمی که کاهش اندکی خواهد داشت، و جابجایی که با افت قابل توجهی مواجه خواهد شد.

«سکونت»، دارای بزرگ‌ترین بازار

قلمرو سکونت در حال حاضر بزرگ‌ترین حوزه زندگی در سطح جهان، اروپا و منطقه نفتا به شمار می‌آید و در سال ۲۰۲۰ نیز همچنان جایگاه نخست را حفظ خواهد کرد. کسب‌وکارهایی که نیاز بشر به زندگی در محیطی امن، عادلانه، پایدار و مرفه را برآورده می‌کنند، می‌توانند انتظار بیشترین ظرفیت بازار را داشته باشند. سکونت، سهم پایداری از ارزش افزوده را در تمامی مناطق (کمی بیش از ۲۰ درصد از کل ارزش افزوده) به خود اختصاص داده است؛ این سهم در حال حاضر در سطح جهانی معادل ۱۵,۹۸۱,۶۵ میلیارد دلار و ۲۸,۴۸۹,۴۹ میلیارد دلار در سال ۲۰۳۰ خواهد بود.

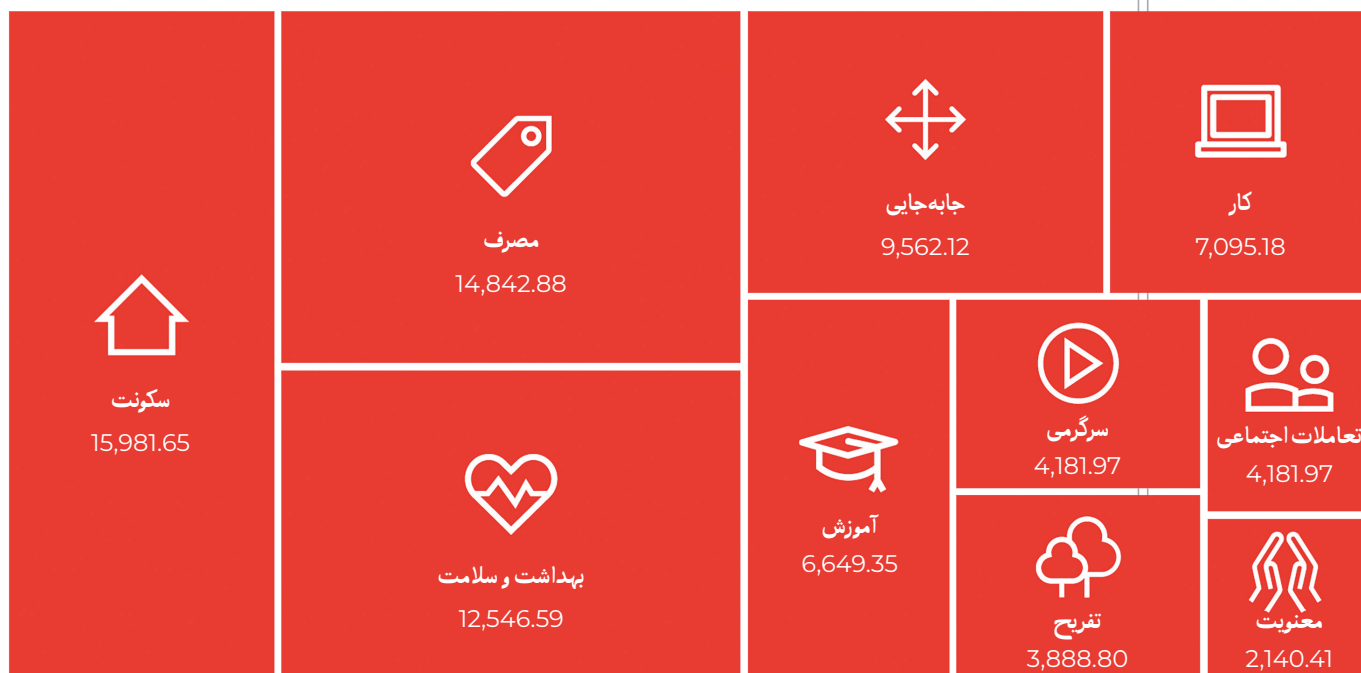
تفاوت‌های منطقه‌ای

جایگاه‌های دوم و سوم به حوزه‌های مصرف (شامل خوراک، نوشیدنی، پوشاک، مراقبت‌های شخصی و نیازهای روزمره) و بهداشت و سلامت (حفظ آمادگی جسمانی و روانی و دسترسی به خدمات بهداشتی و درمانی مناسب) اختصاص دارد، اما با تفاوت‌های منطقه‌ای:

- ◀ در سطح جهانی، «مصرف» دومین حوزه بزرگ و «بهداشت و سلامت» سومین حوزه است و این ترتیب تا سال ۲۰۳۰ تغییر نخواهد کرد. پیش‌بینی می‌شود در سال ۲۰۳۰، ارزش افزوده در حوزه مصرف به ۲۶,۲۹۳,۱۲ میلیارد دلار و در حوزه بهداشت و سلامت به ۲۲,۴۳۰,۶۱ میلیارد دلار برسد.
- ◀ در منطقه نفتا، تصویر متفاوتی هم اکنون و هم برای سال ۲۰۳۰ دیده می‌شود؛ «بهداشت و سلامت» (با ۶,۶۹۱,۰۷ میلیارد دلار در ۲۰۳۰) جلوتر از «مصرف» (با ۵,۶۸۰,۳۳ میلیارد دلار در ۲۰۳۰) قرار دارد و این پیشتازی را حفظ خواهد کرد.
- ◀ انتظار می‌رود در اروپا نیز وضعیت مشابهی حاکم باشد؛ در سال ۲۰۳۰، «بهداشت و سلامت» (با ۵,۴۳۱,۰۱ میلیارد دلار) از «مصرف» (با ۵,۰۱۸,۹۷ میلیارد دلار) پیشی خواهد گرفت.



شکل ۶ اندازه بازار جهانی حوزه‌های زندگی در ۲۰۱۹



تفاوت در رشد حوزه‌های زندگی متناسب با منطقه و بازه زمانی

هرچند ابعاد مطلق حوزه‌های زندگی مشابه یکدیگر است، اما زمانی که بحث بر سر این باشد که کدام قلمرو (و در نتیجه کدام نیازهای انسانی) در آینده بیشترین رشد و جذاب‌ترین ظرفیت را خواهد داشت، متناسب با منطقه و بازه زمانی مورد نظر (۲۰۲۵ یا ۲۰۳۰) تفاوت‌های قابل توجهی پدیدار می‌شود.

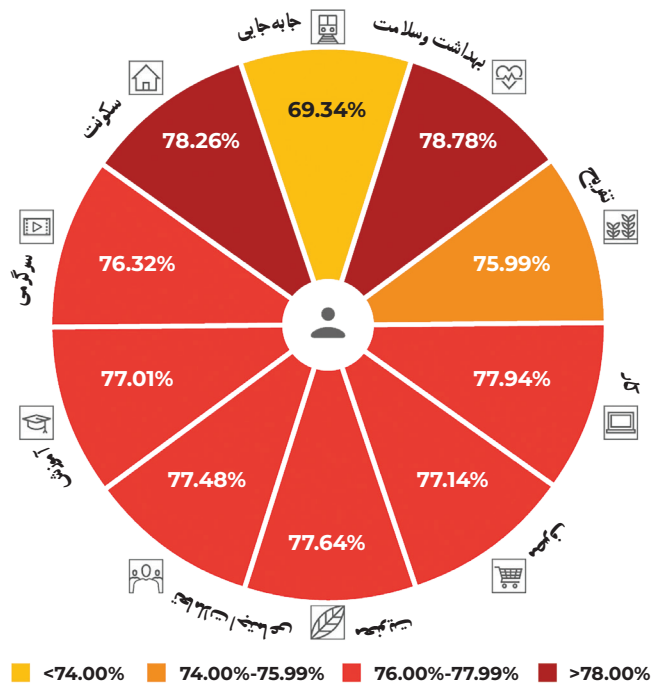
«بهداشت و سلامت»؛

بیشترین رشد بلندمدت در سطح جهانی

نقشه رشد حوزه‌های زندگی در زیست‌بوم جهانی (رجوع کنید به شکل ۷) نشان می‌دهد که کدام قلمروها بیشترین ظرفیت بازار بلندمدت را تا سال ۲۰۳۰ دارا هستند: در سطح جهانی، حوزه بهداشت و سلامت، بیشترین فرصت‌های رشد (۷۸.۷۸٪) را در سراسر جهان ارائه می‌دهد و پس از آن، سکونت با ۷۸.۲۶٪ و کار با ۷۷.۹۴٪ در رتبه‌های بعدی قرار دارند. پیش‌بینی می‌شود در اروپا همین سه حوزه بیشترین رشد را داشته باشند: سکونت (۶۲.۱۵٪)، بهداشت و سلامت (۶۱.۷۰٪) و کار (۶۰.۱۸٪). در کشورهای نفتا، حوزه جابجایی نقش کمزنگی ایفا خواهد کرد (رتبه نهم با ۵۵.۸۴٪) و بیشترین رشد بلندمدت در این منطقه مربوط به حوزه‌های بهداشت و سلامت (۶۷.۰۳٪)، کار (۶۳.۷۲٪) و تفریح (۶۰.۸۲٪) خواهد بود.



شکل ۷ نقشه رشد زیست بوم جهانی حوزه های زندگی (چشم انداز رشد جهانی تا سال ۲۰۳۰)





C

A

N

A

D

A

Ottawa

Washington

UNITED STATES

M
E
X
I
C
O
City O

H-

ONE HUNDRED

عقب ماندن نفتا و اروپا از نرخ رشد جهانی

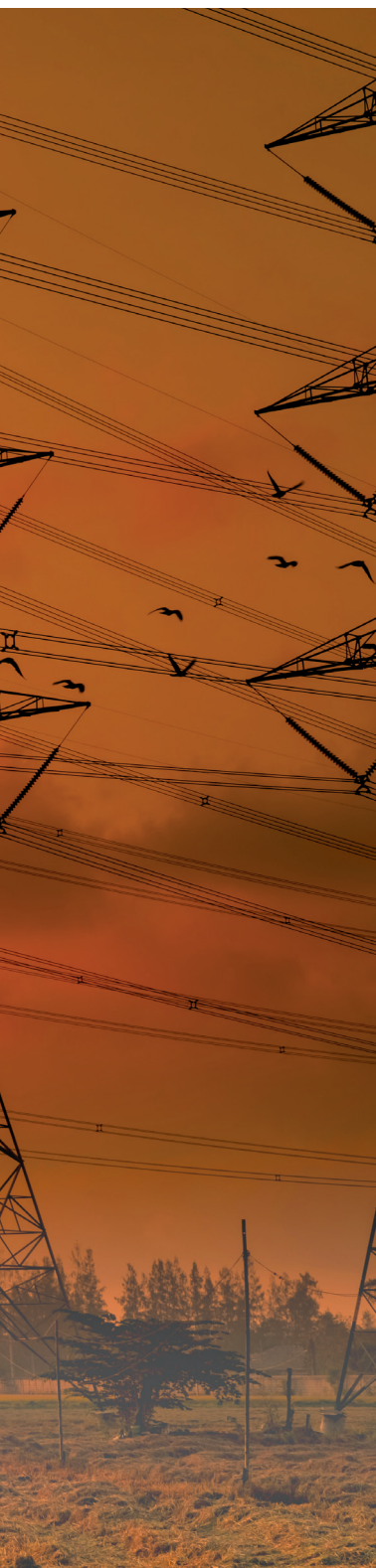
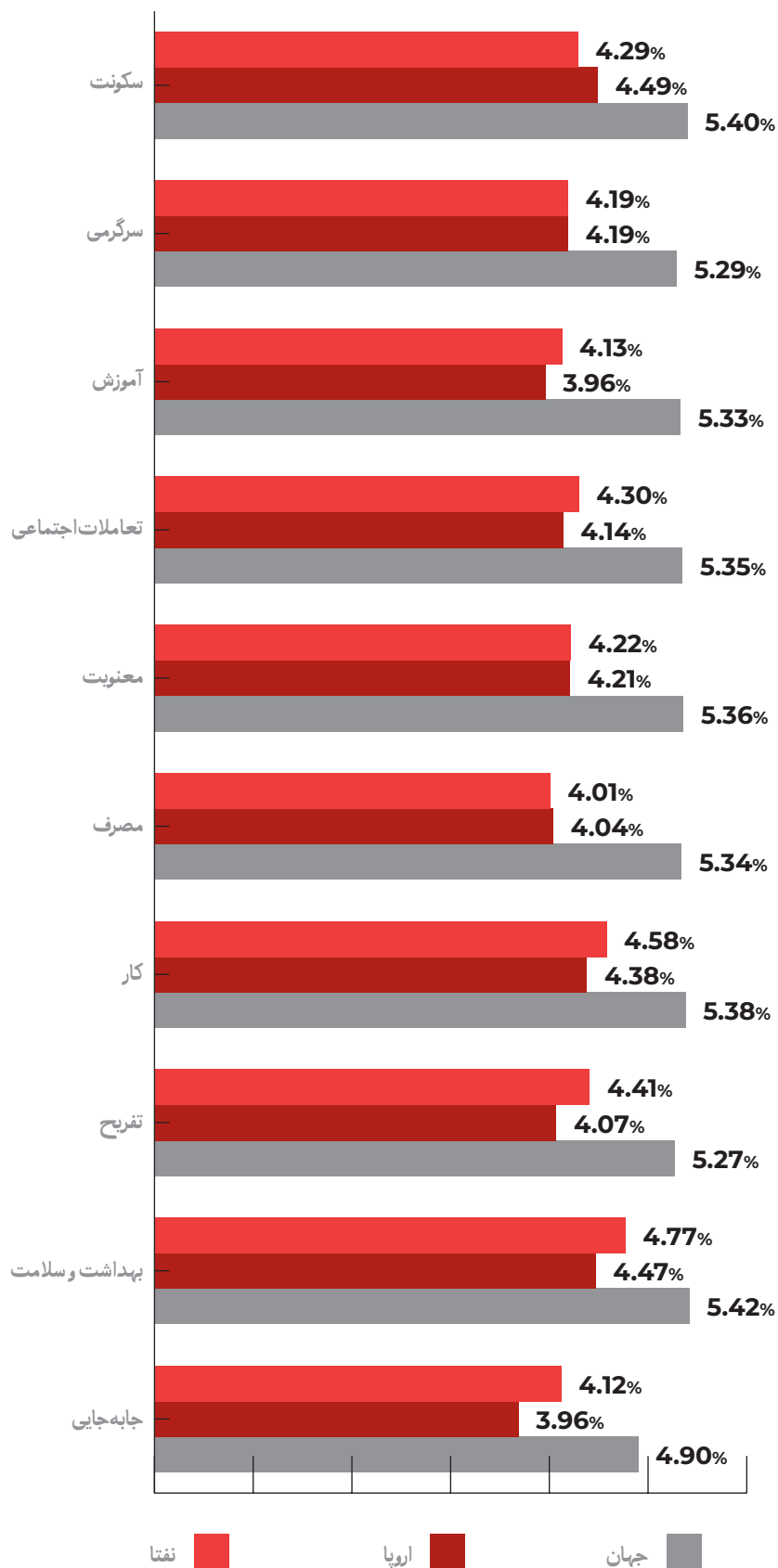
به طور کلی، نکته قابل تأمل این است که نرخ‌های رشد در نفتا و اروپا که تقریباً با یکدیگر هم سطح هستند، به طور قابل ملاحظه‌ای از رشد جهانی عقب خواهند ماند. با این حال، نرخ رشد در نفتا در مجموع بالاتر از اروپا خواهد بود (رجوع کنید به شکل ۸).

«مصرف» و سریع‌ترین رشد جهانی در کوتاه‌مدت

از منظر جهانی، حوزه مصرف تا سال ۲۰۲۵ بیشترین میزان رشد (۴۱.۶۰٪) را تجربه کرد؛ بنابراین، این شرایط بیشترین فرصت‌های رشد کوتاه‌مدت را برای شرکت‌هایی فراهم آورد که نیاز بشر به حس تعلق را برآورده می‌ساختند. در این بازه زمانی، پس از مصرف، قلمروهای تعاملات اجتماعی با ۴۰.۴۲٪ و بهداشت و سلامت با ۴۰.۱۱٪ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. حوزه سکونت که بزرگ‌ترین قلمرو زندگی محسوب می‌شود، در سطح جهانی از نظر نرخ رشد در جایگاه چهارم (۳۹.۸۲٪) قرار داشت. در اروپا، سکونت با ۳۳.۶۹٪ بیشترین رشد را تجربه کرد و پس از آن بهداشت و سلامت (۳۳.۵۳٪) و کار (۳۱.۹۸٪) در رده‌های بعدی بودند. در منطقه نفتا نیز بیشترین فرصت‌های رشد کوتاه‌مدت متعلق به شرکت‌های فعال در حوزه جابجایی با ۳۴.۰۳٪ بود و پس از آن حوزه‌های کار (۳۳.۴۷٪) و بهداشت و سلامت (۳۲.۱۱٪) بیشترین ظرفیت رشد را داشتند.



شکل ۸ نرخ رشد سالانه هریک از حوزه‌های زندگی، ۲۰۱۹ تا ۲۰۳۰



۲. حوزه‌های زیست‌بوم به روایت اعداد

بیشترین ظرفیت بازار در آبرحوزه «زیرساخت»

(۱۴,۶۸۷.۴۵ میلیارد دلار در سطح جهان). پیش‌بینی می‌شود این وضعیت در سال ۲۰۲۰ نیز در مقیاس جهانی و همچنین در اروپا و نفتا پابرجا بماند (رجوع کنید به شکل ۹).

در حال حاضر بزرگ‌ترین اندازه بازار، صرف‌نظر از منطقه جغرافیایی، متعلق به ابر حوزه زیرساخت است



به زیستی همه جانبه، سومین حوزه بزرگ زیست بوم در نفتا

صورت سفارشی و سریع سهم قابل توجهی از بازار را در این منطقه از دست بدهد.

می شود و انتظار می رود در سال ۲۰۳۰ نیز با ۵,۳۲۴.۱۷ میلیارد دلار پس از زیرساخت و دارایی شخصی و امور حقوقی، در همین رتبه باقی بماند. این امر نشان دهنده اهمیت بالای قلمروی «سلامت» است. در مقابل، پیش بینی می شود که حوزه تأمین تقاضا به

در منطقه نفتا، به زیستی همه جانبه در حال حاضر با ۳,۱۶۰.۴۴ میلیارد دلار، سومین حوزه جذاب زیست بوم محسوب

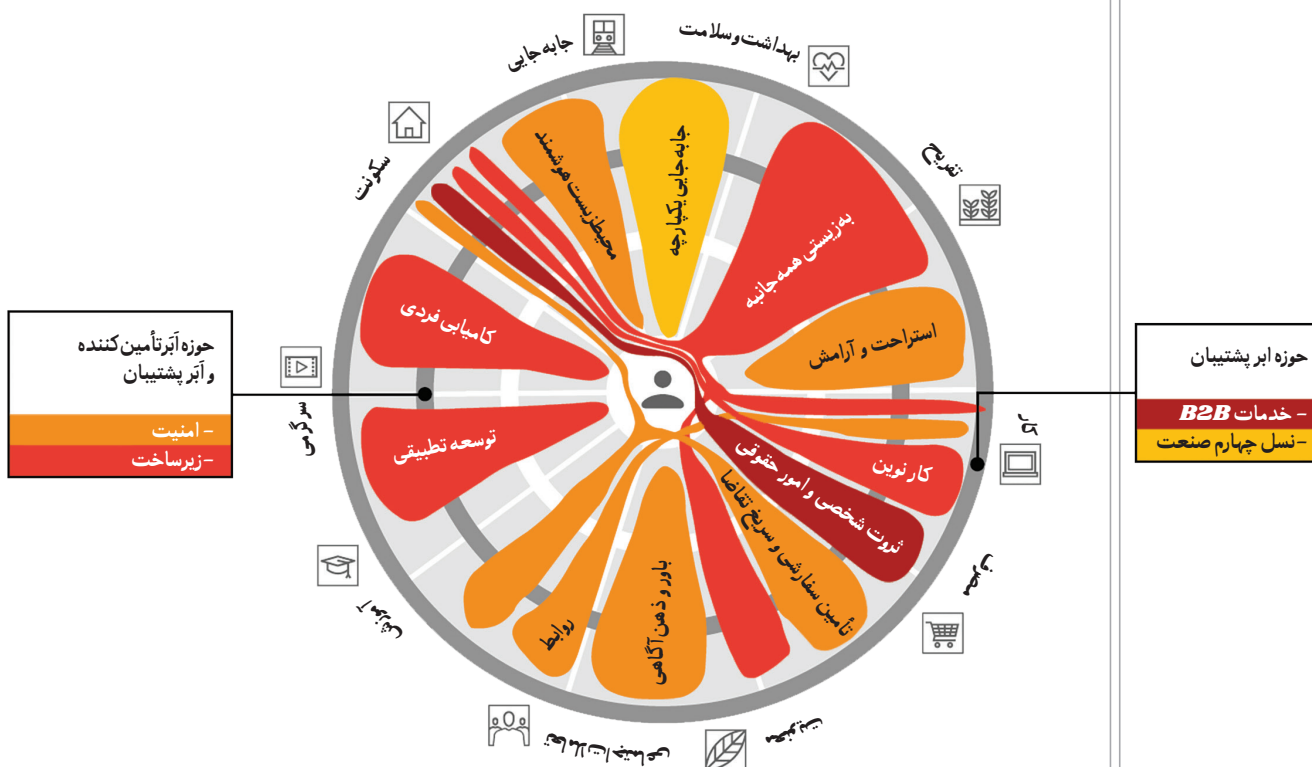
نقشه حرارتی راهبرد زیست بوم

ظرفیت رشد را در سطح جهان دارند و این قلمروها دقیقاً در کدام یک از حوزه های زندگی واقع شده اند. بدین ترتیب، این نقشه یک نمای کلی و شهودی برای جایگاه یابی آینده کسب و کارها ارائه می دهد.

نقشه حرارتی راهبرد زیست بوم (رجوع کنید به شکل ۱۰) نشان می دهد که کدام یک از حوزه های زیست بوم تا سال ۲۰۳۰ بیشترین



شکل ۱۰ نقشه حرارتی راهبرد زیست بوم (براساس رشد جهانی تا ۲۰۳۰)



اروپا و نفت، پایین تر از سطح جهانی

انتظار در حوزه های زیست بوم، در سطح جهانی به مراتب بالاتر از مناطق اروپا و نفتا است (رجوع کنید به شکل ۱۱).

نتایج تحلیل حوزه های زندگی نشان می دهد که نرخ رشد مورد

خدمات B2B؛ بالاترین نرخ رشد جهانی

افت قابل توجهی مواجه شده و تنها به رتبه هشتم (۷۵.۱۰٪) می رسد. در مقابل، بخش توسعه تطبیقی نرخ رشد جذاب ۷۶.۲۷ درصدی را در بلندمدت ارائه می دهد.

شخصی و حقوقی قرار دارند که انتظار می رود در میان مدت ۴۱.۹۲٪ و در بلندمدت ۸۳.۷۳٪ رشد کنند. سازمان هایی که خود را در قلمرو زیست بوم به زیستی همه جانبه جای می دهند، می توانند انتظار رشد ۴۰.۳۱ درصدی در میان مدت (رتبه چهارم) و ۷۸.۸۶ درصدی در بلندمدت (رتبه سوم) را داشته باشند. بخش تأمین تقاضا به صورت سفارشی و سریع در میان مدت رتبه سوم را با ۴۱.۵۹٪ از آن خود می کند، اما در بلندمدت با

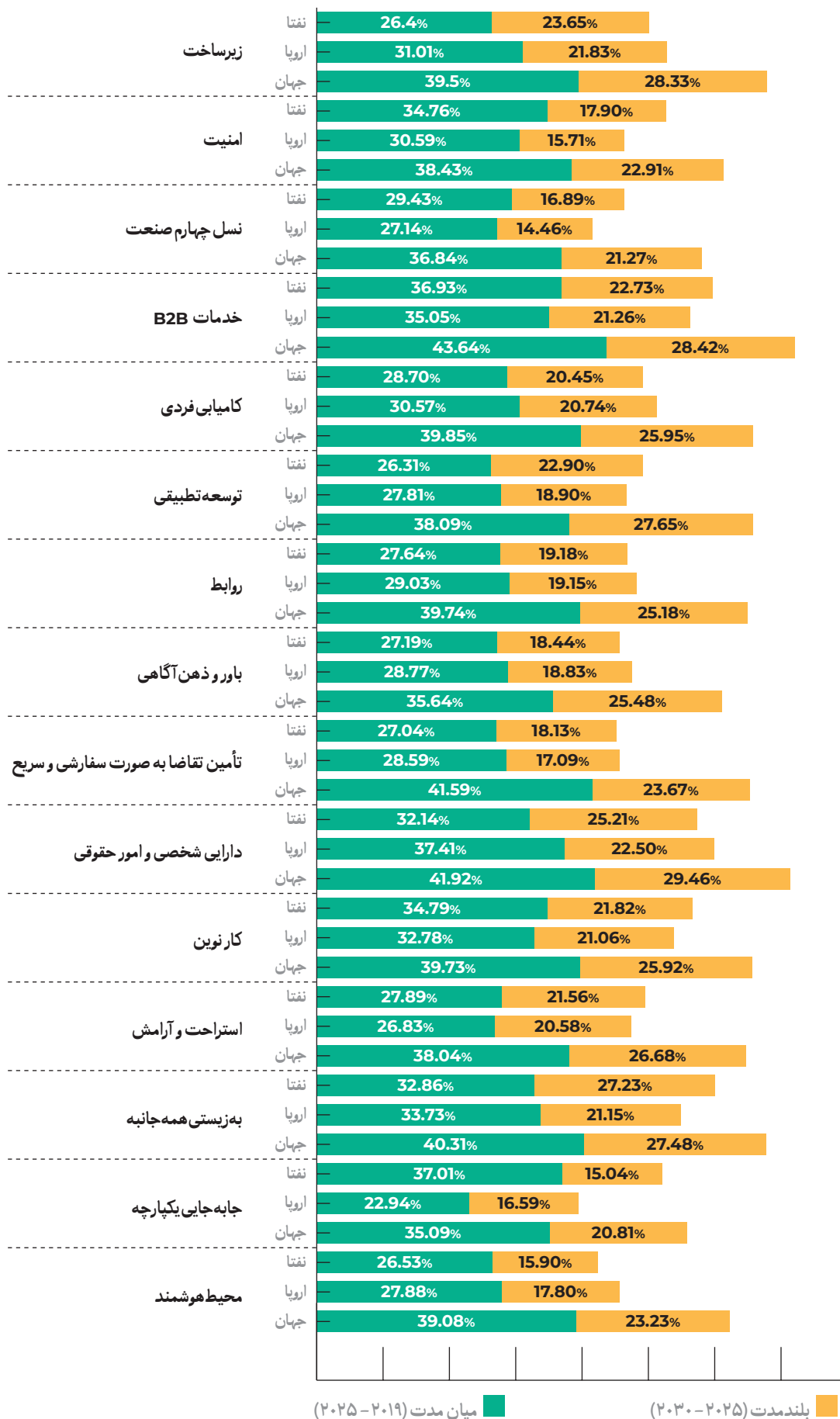
کسب و کارها می توانند انتظار بالاترین میزان رشد جهانی را در بخش خدمات B2B داشته باشند؛ این آبر قلمرو زیست بوم در میان مدت ۴۳.۶۴٪ و تا سال ۲۰۳۰، ۸۴.۴۶٪ رشد خواهد داشت. پس از آن، حوزه های دارایی

دارایی شخصی و امور حقوقی دارای قوی ترین رشد در اروپا

(میان مدت: ۳۷.۴۱٪، بلندمدت: ۶۸.۳۳٪) و پس از آن به ترتیب بخش های خدمات B2B (۳۵.۰۵٪ و ۶۳.۷۶٪)، به زیستی همه جانبه (۳۳.۷۳٪ و ۶۲.۰۲٪) و کار نوین (۳۲.۷۸٪ و ۶۰.۷۴٪) قرار دارند. انتظار می رود بزرگ ترین حوزه زیست بوم یعنی زیرساخت، پنجمین رشد قدرتمند را داشته باشد (۳۱.۰۱٪ و ۵۹.۷۳٪).

برای شرکت هایی که بر بازار اروپا تمرکز دارند، تصویر روشنی هم در میان مدت و هم در بلندمدت ترسیم می شود: حوزه دارایی شخصی و امور حقوقی بهترین چشم انداز رشد را دارد

شکل ۱۱ نرخ رشد حوزه‌های زیست بوم



به زیستی همه جانبه؛ پیش بینی بیشترین رشد در نفتا تا ۲۰۳۰

خدمات B2B خواهد بود، اما در بلندمدت با رشدی معادل ۶۵.۴۶٪، جایگاه خود را در رتبه بندی به حوزه دارایی شخصی و امور حقوقی واگذار کرده و یک پله سقوط می کند. حوزه امنیت ابرقلمرویی که پیش از این در رتبه بندی ها ظاهر نشده بود، چهارمین نرخ رشد بالا در میان مدت (۳۴.۷۶٪) و پنجمین رتبه رشد در بلندمدت (۵۸.۸۹٪) را به خود اختصاص داده است.

می شود. تا سال ۲۰۲۵، بخش جابه جایی یکپارچه بالاترین رشد را در این منطقه تجربه کرد (۳۷.۰۱٪)، اما پیش بینی می شود در بلندمدت به رتبه ششم (۵۷.۶۰٪) سقوط کند. بخش جابه جایی یکپارچه در فاصله سال های ۲۰۲۵ تا ۲۰۳۰ تنها ۱۵.۰۴٪ رشد خواهد داشت؛ این میزان، کمترین سطح رشد در میان تمامی حوزه های زیست بوم است که مهر تأییدی بر رشد ناچیز بخش جابه جایی در منطقه نفتا است. تا سال ۲۰۲۰، بخش جابه جایی یکپارچه جایگاه نخست خود را به حوزه به زیستی همه جانبه (با ۶۹.۰۳٪) واگذار خواهد کرد؛ حوزه ای که در میان مدت تنها به رتبه پنجم (۳۲.۸۶٪) می رسد. حوزه کار نوین با رشد ۳۴.۷۹ درصدی در میان مدت، در تعقیب

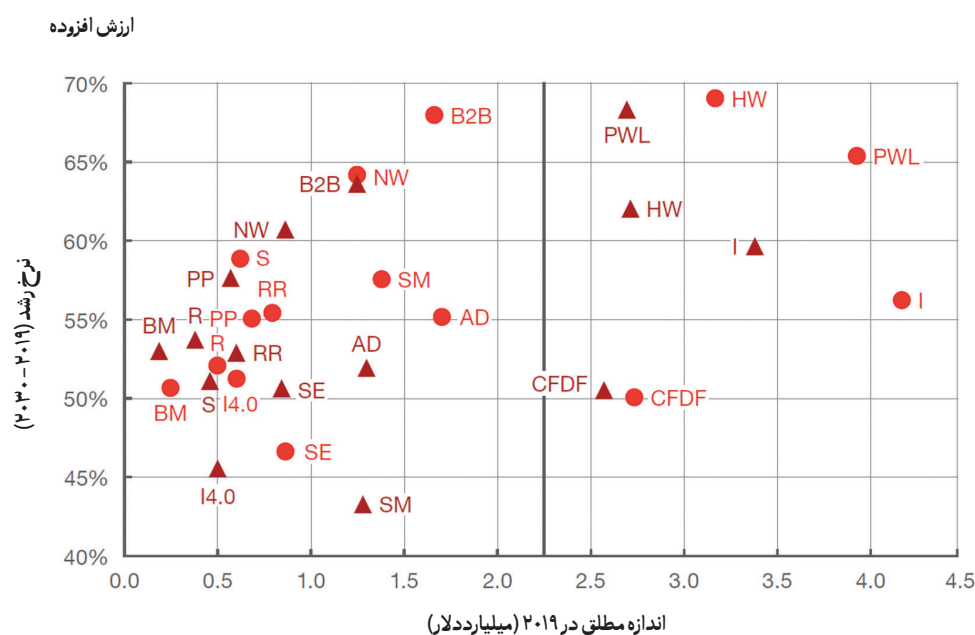
با نگاهی به وضعیت رشد حوزه های زیست بوم در منطقه نفتا، نتیجه ای کاملاً متفاوتی حاصل می شود که مبنای متفاوتی برای تصمیم گیری های راهبردی ارائه می دهد؛ در حالی که انتظار می رود خدمات B2B هم در رشد میان مدت و هم در رشد بلندمدت در رتبه دوم باقی بماند (۳۶.۹۳٪ و ۶۸.۰۵٪)، تغییرات قابل توجهی در سایر حوزه های زیست بوم مشاهده

جذابیت اقتصادی حوزه های زیست بوم در نفتا و اروپا

کرده ایم: نرخ رشد بلندمدت و اندازه مطلق بازار. با بررسی نمونه های نفتا و اروپا، بلافاصله مشخص می شود که کدام یک از حوزه های به زیستی همه جانبه، زیرساخت و دارایی شخصی و امور حقوقی از جذابیت ویژه ای برخوردارند؛ حوزه هایی که همگی هم زمان هم دارای نرخ رشد بالا و هم بازارهای گسترده ای هستند.

برای به تصویر کشیدن جذابیت اقتصادی و ظرفیت بازار در حوزه های زیست بوم، همان طور که در شکل ۱۲ مشاهده می شود، دو متغیر کلیدی را با هم ترکیب

شکل ۱۲ جذابیت اقتصادی حوزه های زیست بوم



SE	محیط زیست هوشمند
SM	جابه جایی یکپارچه
HW	به زیستی همه جانبه
RR	استراحت و آرامش
NW	کار نوین
PWL	دارایی شخصی و امور حقوقی
CFDF	تأمین تقاضا به صورت سفارشی و سریع
BM	باور و ذهن آگاهی
R	روابط
AD	توسعه تطبیقی
PP	کامیابی شخصی
B2B	خدمات B2B
I4.0	نسل چهارم صنعت
S	امنیت
I	زیرساخت



چگونگی هدایت کسب و کارها بر اساس چشم انداز جدید

زیست بوم‌های کسب و کار بر آینده تفکر و عمل اقتصادی مسلط خواهند شد. ما در این مطالعه، چارچوبی برای عصر جدید زیست بوم ارائه و مقادیری را محاسبه کردیم تا درکی از ابعاد این تغییرات ایجاد کنیم. برای کمک به شکل‌دهی این تحول، سخن را با توصیه‌هایی برای اقدام و پاسخی به این پرسش که چگونه باید کسب و کارها را بر اساس چشم‌انداز جدید هدایت کرد، به پایان می‌بریم.





گام اول

ایجاد ذهنیت زیست بوم محور و سرمایه گذاری در مدیریت تغییر

شمار می آیند. به عبارتی دیگر، سرمایه گذاری در مدیریت تغییر، از همین حالا ضروری است، اما این روند باید در تمامی مراحل تداوم یابد. بازنگری بنیادین در کل یک سازمان یک شبه حاصل نمی شود و نیازمند مدیریت تغییری است که با دقت برنامه ریزی شده باشد.

سازمانتان حیاتی است؛ همه باید نیازهای مشتریان خود را در کانون تفکرشان قرار دهند و پاسخ ها را در زیست بوم های مبتنی بر مشارکت جست و جو کنند.

این ذهنیت همچنین شامل آگاهی از ضرورت سرمایه گذاری قابل توجه، هم از نظر زمان و هم از نظر سرمایه است؛ هرگز فراموش نکنید که بزرگ ترین شرکت های زیست بوم محور (مانند آمازون یا اوبر) ناچار شدند یک دوره طولانی و دشوار زیان دهی را پشت سر بگذارند. این سال ها در واقع کلید دستیابی به جایگاهی سودآور در زیست بوم های آینده به

مانند هر تغییر دیگری، این تحول نیز از ذهن شما آغاز می شود. بنابراین، اولین قدم برای تغییر موفقیت آمیز خود و کسب و کارتان در عصر زیست بوم، توسعه یک ذهنیت زیست بوم محور است. این امر برای عبور از تفکر سنتی صنعت محور و نهادینه کردن نگرش جدید در میان شما، همکاران و کل

گام دوم

گسترش میدان عمل و جست و جوی میدان های جدید

پیش تری ارتباط به نظر می رسیدند، گسترش دهید. یک مثال خوب در این زمینه «گوگل نست» است که از یک ترموستات شروع شد و اکنون با اتصال به سیستم های دیگر مثل بنز و فیت بیت، یک زیست بوم کامل ترتیب داده است.

برابر رقبای جدید و جست و جوی میدان های تازه برای نقش آفرینی باشد. قواعد بازی تغییر کرده است، بنابراین بازیکنان جدیدی وارد میدان خواهند شد. در حین انجام این کار، به خاطر داشته باشید که موفقیت در عصر زیست بوم، بیش از آنکه به نوآوری مستقیم برای خودتان وابسته باشد، به کمک به سایر شرکت ها جهت نوآوری بستگی دارد. ساخت زیست بوم اغلب فرآیندی تدریجی است؛ یعنی ارزش پیشنهادی خود را با به کارگیری آن در محصولات و خدماتی که

ما نشان دادیم که یکی از نتایج ظهور زیست بوم های کسب و کار، به چالش کشیده شدن شرکت های تثبیت شده توسط تازه وارد ها است، تا جایی که کل مدل های کسب و کار آن ها دچار اختلال می شود. گام دوم شما باید گسترش میدان عمل، هوشیاری در

گام سوم

ارزیابی و تحلیل توانمندی های سازمان

بنابراین، هر شرکتی نیاز به تدوین یک استراتژی داده دارد که در آن نه تنها منابع داده، بلکه اهداف پردازش و تحلیل آن ها و ابزارهای مورد نیاز نیز شناسایی شده باشد. همان طور که پیش تر توضیح دادیم، نیاز به اشتراک گذاری داده ها، پیشران اصلی زیست بوم ها است. از این رو، داده ها و منابع اطلاعاتی در دسترس، جایگاه شما را در زیست بوم بهبود می بخشد.

پاسخ به این پرسش ها، جایگاه فعلی شرکت شما را در نقشه راهبرد زیست بوم مشخص می کند. این مسیر به شما می گوید که دقیقاً در چه نقش هایی قرار گرفته اید و به کدام حوزه های زندگی و زیست بوم خدمت رسانی می کنید. به احتمال زیاد متوجه خواهید شد که همین حالا هم بخشی از چندین قلمرو زیست بومی مختلف هستید.

فرا تر بروند. برای انجام این تحلیل، پاسخ به سه پرسش کلیدی برای کسب و کارتان ضروری است:

۱. کدام نیازهای انسانی را برطرف می کنید؟ پاسخ به این سوال مشخص می کند که کسب و کار شما در کدام «حوزه های زندگی» قرار دارد و کدام یک از «حوزه های زیست بوم» با شما مرتبط است. در این مرحله بسیار دقیق عمل کنید و حوزه های زندگی را خیلی سریع از فهرست خود خط نزنید. برای این کار، فکر کنید که کدام شرکت های دیگر برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان شما (که شاید بخشی از کسب و کار اصلی شما محسوب نشود)، از محصولات یا خدمات شما استفاده می کنند.

۲. چه توانمندی ها و دارایی هایی ارائه می دهید؟ ماهیت این دارایی ها می تواند بسیار متفاوت باشد. برای نمونه دارایی های فیزیکی (مانند تجهیزات تولید)، دارایی های ناملموس (مانند حق اختراع یا فهرست مشتریان)، روابط با سایر بازیگران در یک زیست بوم (مثلاً با تأمین کننده نهادهای خاص برای محصولات) و سرمایه های فکری نیروی کارتان (مانند تخصص های مرتبط در نقاط تماس با مشتری یا در حوزه علم داده).

۳. به چه داده ها و منابع اطلاعاتی دسترسی دارید و کدام نقاط را می توانید به هم متصل کنید؟ صرف نظر از مدل کسب و کارتان، داده ها در آینده یکی از مهم ترین عوامل موفقیت شما خواهند بود.

مرحله سوم، ارزیابی موجودی و تحلیل صادقانه توانمندی های سازمان و سبد محصولات آن است. بیاندیشید که کاربران نهایی محصولات و خدمات شما چه کسانی هستند و شما کدام یک از نیازهای انسانی آن ها را برآورده می کنید. در طول این تحلیل، به یاد داشته باشید که بر ارزشی تمرکز کنید که می توانید به یک زیست بوم اضافه کنید. طرح پیشنهادی ارزش شما باید به افزایش ارزش کل زیست بوم کمک کند. متقابلاً، آن زیست بوم نیز باید ظرفیت شما را در خلق ارزش ارتقا دهد. این تعامل میان تمام بازیگران درگیر، تنها راهی است که امکان می دهد زیست بوم ها می توانند به تمام ظرفیت خود دست یابند و از سطح همکاری های سنتی

گام چهارم

رهگیری جریان های ارزش جهت توسعه استراتژی زیست بوم محور

پس از انجام تحلیل های قبلی، گام بعدی تعیین جایگاه هدف شماست. پیش از این، مبنای کمی و مشخصی برای تصمیم گیری در مورد جایگاه هدف در زیست بوم های کسب و کار وجود نداشت؛ اما مطالعه ما اکنون این مبنا را برای گام چهارم در اختیار شما قرار می دهد: «جریان های ارزش را دنبال کنید». اکنون می توانید تصمیمی آگاهانه درباره مسیر آینده کسب و کارتان بگیرید تا با چالش ها و تحولات پیش رو مقابله کرده و تغییرات را به طور فعالانه شکل دهید. بدین منظور، باید درک و تعیین کنید که قادر به خدمت رسانی به کدام یک از «حوزه های زندگی» و «حوزه های زیست بوم» هستید و مایلید چه نقشی را بر عهده بگیرید.

بررسی کنید که در کدام زیست بوم ها می توانید مشارکت داشته باشید. حتی اگر در حال حاضر در آن ها حضور ندارید. کدام گروه های جدید از مشتریان را می توان از طریق شرکا

هدف قرار داد؟ چه داده ها و منابع اطلاعاتی می تواند برای شرکا مفید باشد؟ اکنون می توانید استراتژی زیست بوم خود را با تمرکز بر چهار حوزه کلیدی تدوین کنید:

۱. تمرکز بر نقش: در این استراتژی، شرکت ها بر تثبیت جایگاه خود در یک نقش واحد تمرکز می کنند که احتمالاً چندین حوزه زندگی را در بر می گیرد. برای نمونه، یک اپراتور شبکه تلفن همراه که در نقش پشتیبان عمل کرده و فناوری خود را در چندین حوزه مختلف زندگی ارائه می دهد.

۲. تمرکز بر حوزه های زندگی: ویژگی این راهبرد، تمرکز بر یک حوزه زندگی واحد است. در این حوزه می توان یک یا چند نقش مختلف را ایفا کرد. اگر یک شرکت مخابراتی این استراتژی را برگزیند، ممکن است حوزه سرگرمی را انتخاب کند. در این صورت، شرکت بر سرمایه گذاری ها، دارایی ها و شایستگی های مدیریتی تمرکز می کند تا به رهبر این حوزه خاص تبدیل شود.

۳. گسترش حوزه زندگی: این راهبرد شامل گسترش تمرکز به حداقل یک حوزه زندگی دیگر است. هدف از این کار، ایجاد ظرفیت های جدید برای فروش و درآمدزایی است. برای مثال، یک ارائه دهنده خدمات مخابراتی می تواند از طریق همکاری یا تملک شرکت های دیگر، وارد حوزه آموزش شود.

۴. یکپارچه سازی حوزه های زندگی: در این راهبرد، شرکت ها نقش نوینی را در یک حوزه زندگی ادغام می کنند. آن ها می توانند این کار را با گسترش فعالیت های خود، همکاری و یا از طریق تملک شرکت های جدید انجام دهند. برای یک ارائه دهنده مخابراتی، این راهبرد در حوزه کار قابل تصور است؛ برای مثال، اگر شرکت پیش تر در آنجا به

عنوان پشتیبان و تأمین کننده تثبیت شده باشد، برای پوشش کامل این حوزه زندگی، می تواند پیشنهادهایی را به عنوان هماهنگ کننده در قلمرو کار نوین ارائه دهد. این فعالیت می تواند از ارائه فضای اداری در ساختمان های متعلق به خود شرکت تا سازماندهی مشاغل از طریق شرکا (برای مثال با استفاده از یک پلتفرم دیجیتال) را شامل شود. هدف از این راهبردهای پایه، ترسیم جایگاه های احتمالی و ارائه یک مرجع برای تصمیم گیری است. گزینه های راهبردی باید با جایگاه فعلی سازمانتان همخوانی داشته باشند؛ بنابراین، شرکت شما یا باید دارایی ها و توانمندی های لازم را از قبل داشته باشد، یا در وضعیتی باشد که بتواند آن ها را کسب کند. در ترکیب با تحلیل های کمی ما از پتانسیل بازار، شما می توانید گزینه های عملیاتی واقعی را برای دستیابی به جایگاه شرکت خود در نظم اقتصادی مبتنی بر زیست بوم استخراج کنید.

گام پنجم

در جست و جوی شرکا و سرمایه گذاری مناسب

پس از تعیین جایگاه هدف، گام پنجم جست و جوی شرکایی است که بتوانید برای دستیابی به اهداف و اجرای راهبردها با آن ها همکاری نمایید. بررسی کنید که کدام یک از محصولات، خدمات و توانمندی های سایر شرکت ها را می توانید برای تکمیل پیشنهاد های خود و پاسخگویی بهتر به نیازهای انسانی مشتریانان به کار بگیرید. به خاطر داشته باشید در عصر زیست بوم ها، شرکت های بسیار اندکی می توانند به تنهایی موفق شوند. در این مرحله خلاق باشید و شرکا را صرفاً به این دلیل که همکاری با آن ها قبلاً غیرقابل تصور بوده، پیش داری و حذف نکنید؛ چرا که اغلب، این همکاری های نامتعارف هستند که بیشترین ارزش را خلق می کنند.

این گام بر پایه جایگاه شما و ارزشی است که به زیست بوم می آورید. شما باید تلاش های خود را بر این ارزش

متمرکز کنید و برای سایر مسائل، به دنبال شرکایی بگردید که هدف اصلی و تمرکزشان بر آن موضوعات باشد. این موارد ممکن است توانمندی هایی باشند که به آورده اصلی شما بسیار نزدیک اند؛ بنابراین سوالات زیر را از خود بپرسید:

- برای اینکه توانمندی محوری خود را به برترین در نوع خود نمایید، به چه چیزی نیاز دارید؟

- کدام یک از شرکا می توانند بدون اینکه تمایز ارزش پیشنهادی خود در بازار را به خطر بیندازند، در پر کردن آن خلاءها به شما کمک کنند؟

- آیا حوزه هایی با ریسک بالا وجود دارد که بهتر است با شرکا تقسیم (تسهیم) شود؟

پاسخ به این پرسش ها نشان می دهد که باید به چه همکاری هایی گام بگذارید. پس از اتخاذ تصمیم، بدانید که این تصمیم قطعی و تغییرناپذیر نیست؛ بلکه ممکن است در طول زمان و تحت تأثیر عوامل بیرونی تغییر کند. برای شکل گیری همکاری های ثمربخش، چیزی فراتر از یک قرارداد همکاری یا رویدادهای مشترک نیاز است. نخست باید درک کنید که چه چیزی برای شرکای شما مهم است، چه انگیزه ای دارند و چه چیزی در هسته اصلی هویت آن ها نهفته است. این شناخت زمانی به بهترین شکل حاصل می شود که شما و شرکایتان از نزدیک با هم کار کنید، بدون اینکه لزوماً در هر گام انتظار واکنشی ملموس داشته باشید. پیوند تنگاتنگی میان این موضوع

و سطح بالایی از اعتماد متقابل وجود دارد که برای ساختن مشترک یک زیست بوم کسب و کار موفق، حیاتی است. برای موفقیت در این امر، انجام سنجش های عملکردی عینی سودمند است تا به هر بازیگر ثابت شود که همگی با تمام توان در زیست بوم سرمایه گذاری می کنند و به همان نسبت از آن بهره مند می شوند. هنگام انتخاب شرکا، اطمینان حاصل کنید که آن ها برای اتخاذ رویکرد «پایداری» در کسب و کارشان آمادگی دارند. ما بر این باوریم که پایداری به ویژه در حوزه های زندگی مربوط به جابه جایی، سکونت و مصرف و حوزه های زیست بوم مرتبط با آن ها در آینده بسیار حائز اهمیت خواهد شد. با این حال، به احتمال زیاد تحت تأثیر ملاحظاتی مانند مسائل انرژی، اهمیت این موضوع در سایر حوزه ها نیز به شدت افزایش خواهد یافت.

گام ششم

تجمیع نهایی و ورود به فاز عملیاتی

به بینش‌هایی ارزشمند دست یابید. علاوه بر این، می‌توان از آن برای تدوین راهبرد و تعیین بهترین گام‌ها جهت دستیابی به جایگاه هدف استفاده کرد؛ جایگاهی که زیربنای راهبرد زیست‌بوم شما را تشکیل می‌دهد. در نهایت، این ابزار به شما در شناسایی شرکای جدید و خلق پیشنهادهای (محصولات و خدمات) زیست‌بوم‌محور کمک خواهد کرد.

زیست‌بوم در مرحله اجرا، تفاوت چشمگیری با آن تصویری دارد که در ابتدای فرآیند متصور بودید. در این مسیر فرارز و نشیب‌های بسیاری وجود دارد، اما به خاطر داشته باشید که حتی بزرگترین زیست‌بوم‌ها نیز در طول مسیر خود با شکست‌هایی مواجه شده‌اند؛ شکست‌هایی که اگر نبودند، این زیست‌بوم‌ها هرگز به جایگاه کنونی خود نمی‌رسیدند. بنابراین، یکی از عوامل کلیدی موفقیت در ساخت زیست‌بوم، درس گرفتن از مواردی است که مطابق برنامه‌ریزی پیش گرفته‌اند.

برای آغاز پروژه زیست‌بوم در کسب‌وکاران و پیمودن گام‌های انفرادی، نقشه راهبرد زیست‌بوم راهنمای شما خواهد بود. این نقشه با شروع از جایگاه فعلی سازمانتان در زیست‌بوم، به شما کمک می‌کند تا هنگام کلید زدن پروژه،

در آخرین مرحله، تمامی یافته‌ها را گردآوری و آن‌ها را در مسیر اجرا قرار دهید. با انجام این کار، شما و سازمانتان برای موفقیت در دنیای زیست‌بوم‌ها مجهز خواهید شد. به احتمال زیاد قادر نخواهید بود تا تمامی مراحل را در همان تلاش اول نهایی کنید؛ چراکه همواره نیاز به اصلاحات وجود خواهد داشت و چندین دوره بازنگری ضروری است. احتمالاً درخواهید یافت که شکل نهایی

منابع

Birkinshaw, J., 2019

Ecosystem Businesses Are Changing the Rules of Strategy. Harvard Business Review.

Available at: <https://hbr.org/2019/08/ecosystem-businesses-are-changing-the-rules-of-strategy> [Accessed 19 October 2021].

Fasnacht D., 2018

Open Innovation Ecosystems. In: Open Innovation Ecosystems. Management for Professionals. Springer.

Financial Times, 2011

FT Global 500 2011.

Available at: <http://media.ft.com/cms/33558890-98d4-11e0-bd66-00144feab49a.pdf> [Accessed 19 October 2021].

Forbes, 2021

Forbes 2021 Global 2000.

Available at: www.forbes.com/lists/global2000/#3585761e5ac0 [Accessed 19 October 2021].

Gassmann, P., Herman, C., Kelly, C., 2021

Are you ready for the ESG revolution? strategy+business.

Global Goals Campaign, n.d

The Global Goals.

Available at: www.globalgoals.org/ [Accessed 19 October 2021].

Hein, A., Schrieck, M., Riasanow, T. et al., 2020

Digital platform ecosystems. Electronic Markets, 30 (1), 87-98.

Hicks, H. M., Gilcreast, A., Marais, H., Manning, C., 2021

A CEO guide to today's value creation ecosystem. strategy+business, (103), 75-91.

Hojlo, J., Parker, R., Newmark, E., 2020

IDC FutureScape: Worldwide Future of Industry Ecosystems 2021, IDC.

IHS Markit, 2021

Website.

Available at: <https://ihsmarkit.com/index.html> [Accessed 19 October 2021].

Insider Inc., 2019

What you missed at Business Insider's IGNITION: Transforming Finance event.

Available at: www.insider-inc.com/news/archive/2019/6/11/ignition-transforming-finance-recap [Accessed 19 October 2021].

Jacobides, M. G., 2019

In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy? Harvard Business Review, 97 (5), 128-137.

Jacobides, M. G., Cennamo, C., Gawer, A., 2020

Distinguishing between Platforms and Ecosystems: Complementarities, Value Creation, and Coordination Mechanisms.

Available at: https://8dc2143b-87ef-4888-82ec-3db9521c8f92.filesusr.com/ugd/0b15b1_7e0678d2815541bb920c77ec41e4d305.pdf [Accessed 4 November 2021].

Kawohl, J., Schilling, R., 2020

Ecosystem-to-Human (E2H): The New Paradigm.

Available at: www.ecosystemizer.com/blog/ecosystem-to-human-e2h-paradigm [Accessed 15 November 2021].

Kawohl, J., Krechting, D., 2020a

The 10 Life Areas of the Ecosystem Strategy Map.

Available at: www.ecosystemizer.com/blog/ecosystem-strategy-map-10-life-areas [Accessed 15 November 2021].

Kawohl, J., Krechting, D., 2020b

The 3 Roles of the Ecosystem Strategy Map.

Available at: www.ecosystemizer.com/blog/the-3-roles-of-the-ecosystem-strategy-map [Accessed 15 November 2021].

Kawohl, J., Krechting, D., 2020c

The Ecosystem Strategy Map.

Available at: www.ecosystemizer.com/blog/the-ecosystem-strategy-map [Accessed 15 November 2021].

Kawohl, J., Krechting, D., 2020d

The 4 Strategic Directions of Ecosystems.

Available at: www.ecosystemizer.com/blog/the-4-strategic-directions-of-ecosystems [Accessed 15 November 2021].

Kawohl, J., Krechting, D., 2022

[Forthcoming]. Ecosystemize your business - how to succeed in the new economy of collaboration. Ecosystemizer.

Leinwand, P. & Mani, M. M., 2021

Beyond Digital: How Great Leaders Transform Their Organizations and Shape the Future. Harvard Business Review Press.

PwC, 2015

Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals.

Available at: www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf [Accessed 19 October 2021].

Schmidt, H., 2019

Die Industrie entdeckt die Subscription-Economy.

Available at: www.netzoekonom.de/2019/10/05/die-industrie-entdeckt-diesubscription-economy/ [Accessed 03 November 2021].

United Nations, 2008

International Standard Industrial Classification of All Economic Activities. Revision 4. United Nations Publication.

جهانك رو رنده



از این مجموعه
منتشر شده است

JahanRavand

Second Report, May 2026

Global Business Ecosystems 2030

Market Size & Potential

BOOK CODE: ME-BT-11