

حفظ رقابت پذیری در مواجهه با گسست

خلاق و پذیریت اگونیستم

شهرام خلیل نژاد، سید مجتبی میری

آرنودی مایر، پیتر جی ویلیامسون



بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ



The mark of
responsible forestry
FSC® C009732

سرشناسه: مایر، آرنود د، ۱۹۵۴-م، 1954، Meyer, Arnoud de -
عنوان و نام پدیدآور: خلق و مدیریت اکوسیستم / آرنود دی مایر، پیتر جی ویلیامسون؛
مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری: ۲۶۴ ص: ۲۱/۱۴×۵/۵ س.م.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۱۴-۹
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی: Ecosystem edge: sustaining competitiveness in the face
of disruption, [۲۰۲۰].
یادداشت: بالای عنوان: حفظ رقابت پذیری در مواجهه با گسست.
موضوع: توسعه پایدار. Sustainable development
موضوع: بوم شناسی -- جنبه های اقتصادی. Ecology -- Economic aspects
موضوع: اقتصاد محیط زیست. Environmental economics
موضوع: اکوسیستم -- مدیریت -- جنبه های اقتصادی. -- Ecosystem management
Economic aspects
شناسه افزوده: ویلیامسن، پیتر ج.، ۱۹۵۷-م. Williamson, Peter J.
شناسه افزوده: خلیل نژاد، شهرام، ۱۳۶۰-، مترجم. میری، سیدمجتبی، ۱۳۶۷-، مترجم
رده بندی کنگره: HCV۹
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۸
شماره کتابشناسی ملی: ۸۶۹۶۳۵۵

حفظ رقابت پذیری در مواجهه با گسست

خلاق و پذیریت اگوستینم

شهرام خلیل نژاد، سید مجتبی میری

آرنودی مایر، پیتر جی ویلیامسون





عنوان: خلق و مدیریت اکوسیستم

ناشر: راه پرداخت

نویسنده: آرنود دی مایر، پیتر جی ویلیامسون

مترجمان: دکتر شهرام خلیل‌نژاد، سیدمجتبی میری

ویراستار ارشد: مینا والی

ویراستار محتوایی: قاسم سرافرازی

بازبینی نهایی متن: رضا قربانی

صفحه‌آرا: بهناز سعیدی

ناظر چاپ: قادر شهبازی

نوبت چاپ: اول ۱۴۰۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۱۴-۹

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: info@way2pay.press

وبسایت: way2pay.shop

لیتوگرافی: هنر اشکان

چاپ و صحافی: واژه

همه حقوق چاپ و نشر این اثر برای «انتشارات راه پرداخت» محفوظ است. هرگونه تکثیر، انتشار و بازنویسی این اثر یا قسمتی از آن به هر شکل و شیوه (چاپی، صوتی، ویدئویی، دیجیتال و ...) بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

فروشگاه انتشارات راه پرداخت نشانی: تهران، جنت آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، روبه‌روی پاساژ سمرقند، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸

فصل ۱

پرداختن به الزامات گسست

- ۱۶ علی بابا: قدرت مزیت اکوسیستم
۲۲ نمونه‌ای برای استراتژی‌های اکوسیستم
۳۱ عملی‌اش کنید
۳۳ استراتژی‌های اکوسیستم فقط برای شرکت‌های بزرگ نیستند
۳۵ رهبری اکوسیستم یا مشارکتی ساده
۳۸ مسیر پیش رو
۴۱

فصل ۲

ریشه‌های مزیت اکوسیستم

- ۴۷ افول تفکر اکوسیستم
۵۱ بازایی مزیت اکوسیستم
۵۳ مزایای رقابتی اکوسیستم‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شوند
۵۵ استراتژی‌های اکوسیستم می‌توانند از سه طریق اصلی به موفقیت شما کمک کنند
۵۷ استراتژی‌های اکوسیستم برای همه مناسب نیستند
۶۱

فصل ۳

کشف ارزش جدید

- ۶۶ ایجاد ارزش بالقوه اکوسیستم
۶۷ بسته‌های جدید محصول
۶۷ راه‌حل‌های جدید مشتری
۷۱ اقتصادهای پلتفرمی جدید
۷۱ صنایع جدید
۷۲ ضرورت ارزش آفرینی
۷۳ مشتریان خواهان راه‌حل‌ها و تجربه‌ها هستند

۷۵	محتوای دانشی در حال افزایش است
۷۷	گسست و عدم اطمینان در حال گسترش است
۷۸	فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات فرصت‌های جدیدی ارائه می‌دهند
۸۰	کشف ارزش جدید: نقش رهبر اکوسیستم
۸۰	تمرکز بیرونی
۸۵	تمرکز بر ارزش کلی که اکوسیستم ممکن است ایجاد کند
۸۸	ایجاد ارتباطات جدید
۸۹	جست‌وجوی پتانسیل ارزش در اقتصادهای شبکه‌ای
۹۱	جذب مجموعه متنوع‌تری از شرکا
۹۱	ترویج ارزش آفرینی با تقویت کیفیت تعاملات
۹۳	از کشف تا تحقق

فصل ۴

۹۵ شروع ماریج موفقیت

۹۸	نشان دهید که واقعاً به اکوسیستم اعتقاد دارید
۱۰۲	مشتریان بنیادی را انتخاب کنید
۱۰۲	جست‌وجوی مشتری بنیادی
۱۰۵	جذب تعداد کافی از مشتریان
۱۰۶	مشتری بنیادی ایده‌آل
۱۰۷	توسعه و به اشتراک‌گذاری یک نقشه راه اولیه برای اکوسیستم
۱۱۱	اعلام ارزش پیوستن
۱۱۴	کاهش موانع ورودی
۱۱۵	به دنبال شرکایی باشید که بتوانند اکوسیستم خود را به ارمغان بیاورند
۱۱۷	آماده توسعه اکوسیستم خود هستید؟

فصل ۵

۱۱۹ رشد و گسترش اکوسیستم

۱۲۳	اصلاح طرح چشم‌انداز و نقشه راه
۱۲۵	جذب شرکای بیشتر
۱۲۵	توضیح پیشنهاد ارزش برای شرکای بالقوه
۱۲۷	انتظارات خود را برای شرکا روشن کنید و به آن‌ها کمک کنید نقش خود را بازی کنند
۱۲۹	کاهش موانع پیوستن به اکوسیستم
۱۳۰	ارائه یک معماری پایدار
۱۳۶	محافظت از قلمرو شرکا
۱۳۹	ترغیب شرکا به سرمایه‌گذاری
۱۴۵	اکوسیستم خود را گسترش دهید

فصل ۶

بهبود بهره‌وری اکوسیستم

۱۴۶	
۱۴۷	غلبه بر معایب بهره‌وری اکوسیستم‌ها
۱۵۰	طراحی رابط‌های کارآمد بین مشارکت‌کنندگان
۱۵۱	قراردادهای مناسب بنویسید
۱۵۴	امکان تبادل داده‌ها
۱۵۷	مدیریت تبادل دانش پیچیده
۱۶۰	مدون‌سازی دانش
۱۶۲	ترغیب ایجاد اعتماد
۱۶۶	توافق در مورد استانداردهای حکمرانی
۱۶۸	مجازات رفتار نامناسب
۱۶۹	تعادل نوآوری و انعطاف‌پذیری با کارایی

فصل ۷

آزادسازی یادگیری و نوآوری اکوسیستم

۱۷۱	
۱۷۲	تشویق ورود دانش جدید
۱۷۸	نوآوری به عنوان رهبر اکوسیستم
۱۸۰	ترغیب یادگیری و نوآوری بین شرکا
۱۸۵	به اشتراک‌گذاری یادگیری اکوسیستم
۱۸۸	معضل انحصار یادگیری در مقابل تسهیم یادگیری
۱۹۲	آزادسازی نوآوری در اکوسیستم

فصل ۸

درآمدزایی

۱۹۴	
۱۹۵	درک چگونگی و محل کسب مزیت
۱۹۸	سه کلید درآمدزایی موفق
۲۰۱	تمرکز بر رشد سود کیک
۲۰۳	ایمن‌سازی نقش شالوده
۲۰۵	نقش و محدودیت‌های مقیاس در پایدارسازی جریان سود
۲۰۷	استفاده از موقعیت خود در اکوسیستم برای سرعت بخشیدن به نوآوری و تجدید شالوده اصلی
۲۰۹	طراحی باجه عوارضی
۲۱۰	هزینه‌های مجوز
۲۱۱	هزینه‌های حق امتیاز و معاملات
۲۱۲	فروش خدمات ارزش افزوده
۲۱۳	استفاده از داده‌ها و دانش برای ایجاد جریان‌های جدید سود
۲۱۴	پرورش موتور درآمدزایی

فصل ۹

رهبری اکوسیستم

۲۱۷

- ۲۱۸ شما و سازمان‌تان چگونه باید تغییر کنید
- ۲۱۸ رهبری اکوسیستم با تغییر در ذهنیت آغاز می‌شود
- ۲۲۲ از فرماندهی و کنترل تا رهبری مشارکتی
- ۲۲۳ گوش دادن
- ۲۲۳ سازگاری
- ۲۲۴ تأثیرگذاری
- ۲۲۵ همکاری
- ۲۲۵ فراتر از محدودیت‌های رهبری مشارکتی
- ۲۲۶ مسئولیت‌پذیری فراتر از مرزها
- ۲۲۶ ایجاد اجماع
- ۲۲۷ ایجاد شبکه‌های اجتماعی
- ۲۲۸ حل و فصل معضلات
- ۲۲۹ ساختاردهی مجدد سازمان
- ۲۳۰ متمرکزسازی عزم راسخ سازمان بر آنچه که به بهترین نحو انجام می‌دهد
- ۲۳۲ ایجاد سازمانی برای ارتباط مؤثر با شرکا
- ۲۳۴ آماده‌سازی کارمندان برای هم‌رقابتی
- ۲۳۵ نظارت بر عملکرد اکوسیستم
- ۲۳۵ جذب و جایگزینی شریک
- ۲۳۸ شاخص‌های یادگیری و نوآوری
- ۲۳۸ شاخص‌های انعطاف‌پذیری و توسعه شبکه
- ۲۴۰ طرحی برای رهبری اکوسیستم

فصل ۱۰

نگاه به عقب، نگاه به جلو

۲۴۲

- ۲۴۳ قدرت و پتانسیل اکوسیستم‌ها
- ۲۴۳ رقابت بین اکوسیستم‌ها به یک امر عادی تبدیل خواهد شد
- ۲۴۷ سواری بر موج تکامل اکوسیستم
- ۲۴۸ حرکت به سمت زنجیره تأمین سنتی
- ۲۵۰ همگرایی در سرمایه‌گذاری مشترک
- ۲۵۱ تملک شرکا
- ۲۵۳ ایجاد اکوسیستم بعدی
- ۲۵۸ روشی جدید برای انجام کسب‌وکار

پیشگفتار متر جمان

این روزها موفقیت کسب و کارها و دیگر مجموعه‌های انسانی بیش از گذشته به ارتباط آن‌ها با بازیگران مختلف وابسته است. در دنیای امروزی نیازها و مسائل پیچیده‌تر شده‌اند و سازمان‌ها به تنهایی نمی‌توانند راه کارهایی مناسب، یکپارچه، فراگیر و چندوجهی و نیز تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر برای آن‌ها ارایه دهند. افزون بر این، عدم اطمینان‌ها، گسست‌ها، پویایی‌ها و تلاطم‌ها نیز خلق کسب و کارهای منعطف‌تر، نوآورتر و چابک‌تر را الزامی کرده است. یکی از روندهای روبه‌رشد برای پاسخ به این اقتضائات جدید، خلق، هدایت و مدیریت مدل‌های کسب و کار اکوسیستمی یا پلتفرمی است. این مدل کسب و کار، به جای اتکای صرف بر قابلیت‌ها و توانمندی‌های یک شرکت منفرد، بر دانش، ظرفیت‌ها و شایستگی‌های شرکای خود استوار می‌شود. این مدل کسب و کار فرض می‌کند که، در حال حاضر و مهم‌تر از آن در آینده، موفقیت سازمان‌ها به این بستگی دارد که آن‌ها در هدایت فعالانه اکوسیستم خود چگونه عمل می‌کنند.

در این استراتژی و جهت‌گیری جدید ایدئولوژی کنترل کنار گذاشته می‌شود و سازمان‌ها یاد می‌گیرند که رویکرد شفاف‌تر و بازتری داشته باشند. نتیجه آن سازمان‌های بازتر، استراتژی‌های بازتر و نوآوری‌های بازتر است. در حقیقت، سازمان‌ها در این مسیر بیش از آن که به قابلیت‌های مدیریتی خود متکی باشند باید قابلیت‌های شبکه‌سازی و همکاری خود را توسعه دهند.

همچنین، در این مدل کسب و کار مفاهیم جدیدی چون اثر شبکه‌ای، صرفه‌جویی‌های ناشی

از شبکه، حکمرانی باز و مانند آن‌ها مطرح می‌شوند. این مفاهیم جایگزین مفاهیم سنتی مدیریت شده‌اند و مدیران این گونه سازمان‌ها باید برنامه‌ای مشخص و شفاف برای بهره‌گیری و استقرار آن‌ها داشته باشند. به علاوه، برای تحقق این مفاهیم، بهره‌گیری از قابلیت‌ها و امکانات فناوری اطلاعات امری ضروری است. در واقع، مدل کسب‌وکار اکوسیستمی بدون نقش آفرینی فناوری‌های اطلاعاتی، تکرارپذیری و مقیاس‌پذیری خود را از دست می‌دهد.

در کشور ما هم شرکت‌های فراوانی به این نوع مدل کسب‌وکار روی آورده‌اند. این شرکت‌ها که در حوزه‌های متنوعی چون فین‌تک، خرده‌فروشی اینترنتی، حمل‌ونقل، رسانه، توسعه نرم‌افزار، آموزش، بهداشت و مانند آن‌ها فعالیت می‌کنند، سبک زندگی ما را تغییر داده‌اند و در آینده نیز نقش بزرگی در تامین نیازها و خواسته‌های جامعه خواهند داشت.

مترجمان این کتاب چند سالی است که با درک ضرورت آشنایی با مدل‌های کسب‌وکار اکوسیستمی یا پلتفرمی تمرکز پژوهشی و مطالعاتی خود را بر آن‌ها قرار داده‌اند. یکی از تلاش‌هایی که در این زمینه صورت گرفته است ترجمه کتب به‌روز، غنی و متفاوت بوده است. کتاب حاضر، که نسخه انگلیسی آن توسط نشر دانشگاه استنفورد منتشر شده، نیز دارای این ویژگی‌ها است. امید است ترجمه این اثر برای بازیگران حوزه کسب‌وکار در محیط‌های اجرایی و مطالعاتی مفید واقع شود.

ضروری است در انتها از دست‌اندرکاران نشر وزین راه‌پرداخت که با حمایت خود از این گونه آثار و برنامه‌ریزی دقیق و اثربخشی که حاصل آن انتشار کتب با سرعت قابل قبول و کیفیت ستودنی است تشکر کنیم و برای این مجموعه تحسین برانگیز آرزوی موفقیت و تاثیرگذاری روزافزون داشته باشیم.

شهرام خلیل‌نژاد

(عضو هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی)

سید مجتبی میری

(دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه علامه طباطبائی)

پیشگفتار نویسندگان

یکی از بعد از ظهرهای آفتابی سال ۲۰۰۸ بود که دوتایی در تراس یکی از کافی شاپ‌های کمبریج نشسته بودیم و آخرین ایده‌های خود در مورد پژوهش را رد و بدل می‌کردیم. پیترو، نسخه دوم پروژه خود در شرکت آرم (ARM) که یکی از نمادهای فناوری پیشرفته کمبریج است را به پایان رسانده بود. آرنود، مدت زیادی را صرف درک نحوه کارکرد «سیلیکون فن» (شبکه کارآفرینی دانشگاه کمبریج) کرده بود. در مکالمه خود متوجه شدیم که شیوه نوآوری این شرکت‌ها با آنچه در کتاب‌های مربوط به نوآوری در سیلیکون ولی خوانده بودیم، بسیار متفاوت است. به نظر می‌رسید که نوآوری در شرکت‌های کمبریج، کمتر به یک شرکت منفرد وابسته باشد که بتواند رهبری کامل را بر عهده گرفته و در زمینه توسعه قطعات با تأمین‌کنندگان خود قراردادهایی ایجاد کند. به نظر می‌رسید که شرکت‌های کمبریج، با استفاده از شبکه‌ای از همکاران، وابستگی متقابل و نوآوری بسیار بیشتری ایجاد کرده‌اند. شرکت آرم، شرکتی کوچک بود که شبکه‌ای جهانی و بزرگ را برای نوآوری بسیج کرده بود. مشخص بود که این شرکت‌ها بیش از هر جای دیگری از جهان، در جامعه‌ای از سازمان‌های تعامل‌کننده با یکدیگر فعالیت می‌کنند؛ سازمان‌هایی که با بافت خود بسیار متناسب هستند؛ چیزی شبیه به یک اکوسیستم زیستی. ما مجذوب این موضوع شده و در جلسات خود با مدیران مختلف در مورد نوآوری از طریق بسیج اکوسیستم‌ها بحث و گفتگو کردیم. فرقی نمی‌کرد که این مدیران از کمبریج، سنگاپور، چین یا آلمان باشند، همگی پاسخ‌های خوبی داده و به نحوه استفاده

شرکت‌های‌شان از اکوسیستم‌ها اشاره کردند؛ البته آن‌ها این کار را همیشه به روشی آگاهانه انجام نمی‌دادند. همچنین، ادبیات مربوط به این حوزه را مطالعه کرده و آموختیم که افراد دیگری، مانند جی. مور و آر. آدیر، از پیش به وجود اکوسیستم‌ها و مزایای آن‌ها نسبت به زنجیره‌های تأمین سنتی اشاره کرده‌اند.

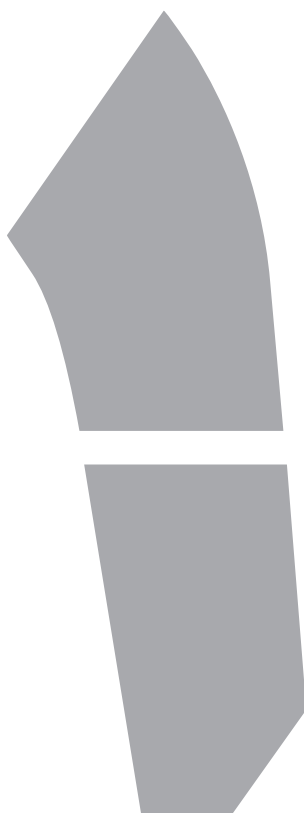
چهار سال به سرعت گذشت: در سال ۲۰۱۲، مقاله‌ای با عنوان «مزیت اکوسیستم: چگونه با موفقیت از قدرت شرکا استفاده کنیم؟»، را در مجله مدیریت کالیفرنیا، منتشر کردیم. ایده‌های ما هوشمندانه‌تر شده بودند و از طریق مطالعات موردی شرکت‌های آرم و داسو سیستمز و بسیاری از شواهد روایتی، توانستیم مشخص کنیم که اکوسیستم‌ها انعطاف‌پذیرتر بوده، در یادگیری بهتر هستند و بنابراین در مقابل عدم اطمینان در نوآوری بهتر خواهند بود. همچنین، شش کلید برای گشودن مزیت اکوسیستم تدوین کردیم: مشخص کردن ارزش افزوده برای شرکای اکوسیستم، ساختاردهی نقش‌های مختلف شرکا، ترغیب سرمایه‌گذاری‌های مکمل توسط شرکای اکوسیستم، کاهش هزینه‌های مبادله، امکان‌یادگیری مشترک و مهندسی سازوکارهای کسب ارزش. این مقاله، در تسهیم نقش اکوسیستم‌ها در نوآوری بین گروه وسیع‌تری از مدیران و پژوهشگران به ما کمک کرد. مفهوم اکوسیستم دیگر با مقاومت روبه‌رو نمی‌شد. در بحث‌های ما، پرسش‌ها از «چگونه می‌فهمید که یک اکوسیستم دارید که می‌تواند به شما کمک کند؟»، به «چگونه می‌توانید یک اکوسیستم را ساخته و پرورش دهید؟» تغییر کردند. در این میان، آرنود به سنگاپور نقل مکان کرد. گهگاه بایکدیگر ملاقات می‌کردیم؛ به‌ویژه به مناسبت برنامه‌هایی که توسط مؤسسه رهبری سرمایه انسانی سنگاپور سازماندهی می‌شد. این فرصت را داشتیم تا ایده‌های خود در مورد اکوسیستم‌ها را با پیوستار وسیعی از مدیران ارشد شرکت‌هایی که در برنامه رهبران کسب‌وکار سنگاپور، حضور داشتند مورد بحث و بررسی قرار دهیم و چند مطالعه موردی از جمله در مورد اکوسیستم رولز رویس در سنگاپور نوشتیم. در یکی از آن برخوردهای نادر در سال ۲۰۱۴ بود که ایده نوشتن کتابی درباره «چگونگی انجام کار» در ذهنمان متولد شد. متوجه شدیم که به مطالعات موردی عمیق‌تری که نماینده قاره‌ها و صنایع مختلف باشند، نیاز داریم. به واسطه کمک اریک بالدوین، پرونده‌های گران‌بهایی در مورد رهبران اکوسیستم، مانند تامسون رویترز، آئیناهلث، آمازون و گاردین که از پتانسیل اکوسیستم‌ها برای نوآوری به روش‌های مختلف

استفاده می کردند را تهیه کردیم. موارد دیگر، مانند اوبر و شرکت فورد موتور، ثمربخشی کمتری داشتند. با وجود فاصله جغرافیایی و برنامه های بسیار فشرده، توانستیم دیدگاهی مشترک در مورد چگونگی، چرایی و زمانی که اکوسیستم ها روش بهتری برای نوآوری هستند؛ چگونگی خلق و ساخت یک اکوسیستم؛ و چگونگی هدایت و کسب درآمد از آن را ایجاد کنیم. پیگیری مکالمات محدود ما، همیشه آسان نبود و چند بار در مورد این که آیا اصلاً این کتاب به پایان خواهد رسید یا خیر، دچار تردید شده بودیم. اما، سرانجام موفق به تدوین ایده های مشترک خود شدیم و این همان چیزی است که در این کتاب خواهید یافت. تمامی نمونه ها براساس اسناد عمومی، مطالعات موردی منتشر شده توسط شرکت ها یا گفتگو با مدیران شرکت ها هستند. آن ها داستان های خود را برای ما تعریف کردند. نحوه تفسیر ما از این موارد برای نشان دادن مفاهیم ساخت و مدیریت اکوسیستم ها برای نوآوری کاملاً به عهده خودمان بوده است. امیدواریم که از خواندن این کتاب لذت ببرید و شاید مهم تر از آن، روشی که با آن نوآوری را در مواجهه با عدم اطمینان مدیریت می کنید، اصلاح و تعدیل کنید. همه شرکت ها پیرامون خود هسته یک اکوسیستم قدرتمند را دارند. اما، آیا می توانید آن اکوسیستم را بسیج کرده و به طور آگاهانه مدیریت اش کنید تا به یک نوآور مؤثرتر تبدیل شوید؟

می خواهیم از آناند پی. رامن، به خاطر سهم بسیار ارزشمندش در نقد بسیاری از ایده های خود و کمک به هوشمندانه تر شدن آن ها، راهنمایی های وی در زمینه توسعه و انتخاب مطالعات موردی و تلاش خستگی ناپذیرش در ویرایش و بهبود نسخه های اولیه کتاب قدردانی کنیم. همچنین، می خواهیم از تیم های مؤسسه رهبری سرمایه انسانی، مرکز کاربرد مدیریت و دکتر هاووی جوشی در دانشگاه مدیریت سنگاپور و دانشکده بازرگانی کمبریج تشکر کنیم که همگی ما را پشتیبانی و حمایت کرده و فرصتی برای بحث و گفتگو درباره ایده هایمان در اختیار گذاشتند. همچنین، از مؤسسه مدیریت بازرگانی اروپا، دانشکده بازرگانی کمبریج و دانشگاه مدیریت سنگاپور برای ارائه اجازه جهت استفاده گسترده از مطالعات موردی در مورد شرکت های آرم، علی بابا و رولز رویس (سنگاپور) تشکر می کنیم.

آرنود دی مایر و پیت جی ویلیامسون

آگوست ۲۰۱۹



فصل ۱
پرداختن به
الزامات گسست



شوکه‌های ناشی از گسست سرسام‌آور بودند. جهان، به تازگی دریافته بود که ارزش بازار شرکت تسلا از جنرال موتورز، پیشی گرفته و این شرکت به ارزشمندترین خودروساز ایالات متحده تبدیل شده است. یک هفته قبل هم، ارزش این شرکت از فورد (شرکتی که پیشگام صنعت مدرن خودرو بود)، پیشی گرفته بود. جنرال موتورز و فورد، روی هم رفته در صنعت خودرو ۲۲۵ سال تجربه داشتند، در حالی که تسلا فقط ۱۵ سال در این صنعت سابقه داشت. تسلا، در سال ۲۰۱۶، ۸۴/۰۰۰ وسیله نقلیه فروخت؛ این مقدار برای جنرال موتورز با فروش جهانی اش ۱۰ میلیون و برای فورد ۶/۶ میلیون وسیله نقلیه بود. برخی با در نظر گرفتن موقعیت تسلا به عنوان شرکتی کوچک در این صنعت که هنوز نتوانسته بود سود کسب کند، منطق این ارزیابی‌ها را زیر سوال بردند (۱). این بدبینی‌ها اشتباه نبودند؛ باورهای بازار سهام در پایان سال ۲۰۱۷ تغییر کرده و قیمت سهام جنرال موتورز نزدیک به ۳۰ درصد افزایش یافت، در حالی که تسلا با اصول اولیه ساخت یک خودرو و عرضه مدل ۳ جدید خود به بازار انبوه دست و پنجه نرم می‌کرد. با وجود این که گمانه‌زنی‌های فوق، اثباتی بر این ادعا بودند که صنعت خودروسازی وارد دوره‌ای از گسست شده است، اما این موضوع آنقدر بدیهی بود که نیاز به اثبات نداشت. در سال ۲۰۱۱، بیل فورد، که در رأس یکی از موفق‌ترین خودروسازان تمام دوران قرار داشت، به این نتیجه رسید که فروش خودروهای بیشتر، هم برای فورد و هم برای صنعت رضایت‌بخش نبوده است (۲). ظهور وسایل نقلیه الکتریکی، به اشتراک‌گذاری خودرو (Car Sharing)، به اشتراک‌گذاری مسیر^۱ و فناوری رانندگی خودکار، نویدبخش تحول بنیادی صنعت خودرو و تضعیف مدل‌های کسب‌وکار سنتی خودروسازان بود. بازیگران جدیدی، از جمله اوبر و شرکت‌های فناوری مانند گوگل و اپل نیز در حال ورود به این فضا بودند. به گفته بیل فورد، «ما اکنون از هر زاویه‌ای دچار گسست شده‌ایم، از روش‌های بالقوه سوخت‌رسانی به وسایل نقلیه تا مدل مالکیت» (۳). مارک فیلدز، مدیرعامل سابق فورد، نیز در سال ۲۰۱۵ با تکرار این باور، خاطرنشان کرد که صنعت خودرو توسط فناوری‌ای که باعث نوآوری سریع می‌شود و «شرکا و رقبای جدید و

۱. Ride Sharing: به اشتراک‌گذاری مسیر، به این معنی است که اگر فرد دارنده خودرو مسیر مشترکی با فرد دیگری که از خودرو بی‌بهره است داشته باشد و صندلی‌های خودرو او نیز خالی باشند، با دریافت هزینه‌ای، او را در این مسیر با خود همراه می‌کند، بدین صورت هم راننده درآمدی کسب کرده است و هم از مسیر اصلی اش منحرف نشده است و هم مسافر با پرداخت مبلغ کمی به مقصد می‌رسد (م).

غیرسنتی که اکنون به کسب و کار ما علاقه مند شده اند»، در نقطه عطف قرار گرفته است (۴). در حالی که خودروسازان فعلی مزیت رقابتی خود در تولید و برند را حفظ کرده اند، در زمینه فناوری هایی مانند رانندگی خودکار و برنامه های به اشتراک گذاری خودرو/مسیر، در مراحل اولیه قرار دارند. همان طور که با پیشگامی زیپ کار (Zipcar) در سال ۲۰۰۰ مشاهده کردیم، تأثیر به اشتراک گذاری خودرو می تواند قابل توجه باشد. پژوهش ها نشان داده اند که به اشتراک گذاری یک وسیله نقلیه در بازارهای توسعه یافته شهری اشتراک گذاری خودرو، جایگزین خرید ۳۲ دستگاه خودرو شده است. این مطالعه، تخمین می زند که به اشتراک گذاری خودرو، تا آن زمان جایگزین خرید ۵۰۰ هزار خودرو شده است و پتانسیل آن را دارد تا سال ۲۰۲۰، جایگزین خرید ۱/۲ میلیون خودرو شود (۵). به تازگی، یک تحلیلگر برجسته در این صنعت اظهار کرده است که ظهور خودروهای اشتراکی خودران می تواند طی ۲۵ سال آینده، منجر به کاهش ۴۰ درصدی فروش خودرو در ایالات متحده شود (۶). واضح بود که خودروسازان مستقر در جهان باید برای حفظ محبوبیت خود بجنگند.

به طور روزافزون، شرکت ها در پیوستار وسیعی از صنایع با چنین گسستی در دستورالعمل های سنتی خود برای کسب درآمد که دهه ها به آن ها کمک خوبی کرده بودند، روبه رو می شوند. کسب و کار موسیقی با ظهور روش های جدید مصرف موسیقی دچار تلاطم شده است. بیست خرده فروش سنتی برتر در ایالات متحده اعلام کردند که در سال ۲۰۱۷، سه هزار فروشگاه را تعطیل کرده اند. میسیز (Macy's)، جی. سی. پنی (J.C. Penney)، سیرز (Sears) و کی مارت (Kmart)، تنها چندتا از فروشگاه های زنجیره ای بودند که تعطیلی های گسترده ای را اعلام کردند (۷). تجدید ساختار عظیم کارفور، غول خرده فروشی فرانسوی، در ژانویه ۲۰۱۸، نیز نمونه دیگری از پیامدهای تجارت الکترونیکی بر خرده فروشان سنتی است. در سال ۲۰۱۷، فایننشال تایمز چهار صنعت مستعد دیگر برای گسست از طریق فناوری، اقتصاد مشارکتی، استارت آپ ها و مدل های جدید کسب و کار را شناسایی کرد: آژانس های مسافرتی، تولیدکنندگان و توزیع کنندگان کوچک (تأحدودی به دلیل پرینترهای سه بعدی)؛ مشاوران مالی (با ظهور ربات های مشاور)؛ و تعمیرکاران خودرو (به دلیل تعمیر و نگهداری کم وسایل نقلیه الکتریکی و تصادفات کمتر خودروهای خودران) (۸). صنعت بانکداری نیز از طریق خدمات مالی مبتنی بر بلاکچین و سایر شکل های «فین تک»

مستعد مواجهه با گسست است. بخش‌های دیگری مانند کالاهای تندمصرف^۱، به دلیل حق انتخاب بیشتر مصرف‌کننده و شفافیت قیمت که با بازارهای آنلاین همراه است، دچار گسست می‌شوند. استراتژی‌های رسانه‌ای توسط شبکه‌های اجتماعی به چالش کشیده شده و درخواست تضمین پایداری محصولات و ردیابی آن‌ها در زنجیره‌های تأمین، همراه با دورنمای فناوری‌های جدید که به مشتریان امکان شخصی‌سازی محصولاتی که خریداری می‌کنند را می‌دهد، بیشتر باعث برهم خوردن مدل‌های موجود کسب‌وکار می‌شود. همچنین، فناوری‌های جدید به این معنی است که شرکت‌هایی مانند رولز رویس، پرت اند ویتنی (Pratt and Whitney) و جنرال الکتریک به جای فروش موتور جت، «تعمیر و نگهداری ساعتی هواپیما»^۲ را می‌فروشند (۹) و شرکت‌هایی مانند میشلن، به جای لاستیک، کیلومترها جاده می‌فروشند. در واقع، فناوری‌های جدید مانند دیجیتالی‌سازی، استفاده از تجزیه و تحلیل کلان داده‌ها، یادگیری ماشین و هوش مصنوعی باعث برهم خوردن مدل‌های کسب‌وکار در صنعتی پس از صنعت دیگر می‌شوند.

چگونه باید با این موج گسست که در نهایت صنعت شما را درگیر خواهد کرد کنار بیایید؟ چگونه تبدیل به یکی از عاملان گسست می‌شوید؟ ویژگی‌های استراتژی‌های موفق با توجه به شرایط، متفاوت خواهند بود. با این حال، ما اعتقاد داریم که همه این استراتژی‌ها از ویژگی مشترکی برخوردار هستند: در آینده، استراتژی موفق به این بستگی دارد که شما در زمینه هدایت فعالانه اکوسیستم خود از طریق تعامل با شرکای مختلف که شایستگی‌ها و قابلیت‌های تازه‌ای که باعث نوآوری و تحول سازمان شما می‌شوند را به ارمغان می‌آورند، تا چه میزان خوب عمل می‌کنید. شما باید اکوسیستمی عمیق و پر جنب و جوش از شرکای نزدیک خود ایجاد کرده و آن را تسریع کنید. این امر، چیزی فراتر از همکاری نزدیک‌تر با زنجیره تأمین، نوآوری باز یا نوآوری مشترک با مشتریان تان خواهد بود.

۱. Fast-Moving Consumer Goods (FMCG): کالاهای تند مصرف را کالاهایی می‌دانند که با سرعت بیشتری فروخته می‌شوند و قیمت فروش آن‌ها به نسبت پایین است. نوشیدنی‌ها، مواد شوینده، مکمل‌های غذایی و سایر محصولاتی که در داروخانه‌ها بدون نسخه عرضه می‌شوند، برخی از اسباب بازی‌ها و محصولات غذایی بسیاری از رستوران‌ها، نمونه‌هایی از کالاهای تندمصرف هستند (م).

۲. Aircraft Power by the Hour: تعمیر و نگهداری ساعتی، پیش‌بینی بودجه را فراهم می‌کند، از نصب زاپاس در هنگام تعمیر خرابی‌های قطعات هواپیما جلوگیری می‌کند و هواپیمای ثبت شده از ارزش و نقدینگی بهتری برخوردار خواهد بود. این مفهوم از تعمیر و نگهداری ساعتی در ابتدا برای موتورهای هواپیما برای کاهش خرابی موتور مطرح شد (م).

ماهیت نوآوری در حال تغییر است: مشتریان کنونی، به جای نوآوری‌های صرف در محصول و فرایند، خواستار راه‌حل‌های نوآورانه و یکپارچه برای نیازها و مشکلات پیچیده هستند. برای ارائه این راه‌حل‌های یکپارچه، باید به قابلیت‌های شرکا، استفاده از دانش فنی و ظرفیت در پیوستار وسیعی از صنایع مرتبط، دسترسی پیدا کنید. پتانسیل استفاده از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس نیز تغییر کرده است. در گذشته، صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، از اندازه شرکت نشأت می‌گرفت. امروزه و در آینده، مزایای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس به‌طور فزاینده‌ای به کل فروش اکوسیستم (یعنی خودتان و همه شرکای تان)، بستگی دارد. مفهوم رقابت در زمینه سرعت نیز باید مورد بازنگری قرار گیرد. شرکت‌ها در گذشته فکر می‌کردند که سرعت به معنی «ورود سریع‌تر (نفر اول) به بازار است». با این حال، امروزه، ارائه محصولات یا خدمات پیش از رقیب، عامل پیش‌بینی‌کننده ضعفی برای تسلط بر بازار است. در عوض، به‌طور فزاینده‌ای، برندگان آن دسته از شرکت‌هایی هستند که برای اولین بار ایده‌ای نوآورانه را انبوه‌سازی می‌کنند. نکته کلیدی سرعت در انبوه‌سازی، سرمایه‌گذاری در اندازه فرصت است و نه فقط شروع آن. استفاده از اثرات شبکه‌ای که اکوسیستم شما می‌تواند ارائه دهد (یعنی نشان دهد که هر کاربر اضافی در چه جایی، ارزش محصولات یا خدمات را برای سایر شرکا و مشتریان حاضر در اکوسیستم افزایش می‌دهد)، عاملی تعیین‌کننده در موفقیت انبوه‌سازی است. به عنوان مثال، اکوسیستم فیس‌بوک، در سال ۲۰۱۰ و فقط شش سال پس از تأسیس، به پانصد میلیون کاربر رسید (۱۰). در همان سال، تعداد کاربران مای اسپیس، با یک کاهش هفتاد میلیون نفری، به صد میلیون کاربر رسید (۱۱). همه این‌ها با وجود این امر اتفاق می‌افتاد که مای اسپیس یک سال زودتر و با تکیه بر مالکان بزرگ خود (شرکت‌های خبری) وارد این عرصه شده بود. سرعت در انبوه‌سازی، پیروز شده بود. دو سال بعد، در حالی که مای اسپیس رو به زوال بود، تعداد کاربران فیس‌بوک از یک میلیارد نفر هم گذشت. اکنون این شرکت بیش از دو میلیارد کاربر فعال ماهانه دارد. بهره‌مندی از این تغییرات اساسی در فضای رقابتی، مستلزم تحول بنیادی مدل کسب‌وکار است. این امر، شامل یادگیری فعالانه شتاب‌دهی، شکل‌دهی و هدایت یک اکوسیستم به

۱. Network Effects: در علم اقتصاد و کسب‌وکار، اثر شبکه‌ای تأثیری است که کاربر یک کالا یا خدمات، بر ارزش آن دارد. وقتی اثر شبکه‌ای وجود داشته باشد، ارزش یک محصول یا خدمت به تعداد کاربران آن بستگی دارد (م).

روش‌هایی است که از پتانسیل آن برای تحول بنیادی مدل کسب‌وکار در جهت چیره شدن بر گسست، عدم اطمینان و تغییرات سریع فناوری استفاده خواهد شد. این امر، به معنی یادگیری رشد و پیشرفت در جهانی است که در آن، رقابتی که یک اکوسیستم را در برابر اکوسیستم دیگر قرار می‌دهد، جایگزین رقابت بین شرکت‌های منفرد می‌شود. همچنین، شتاب‌دهی به توسعه یک اکوسیستم قدرتمند پیرامون شرکت، چشم‌اندازهای شما را از طریق ارائه آنچه ما «خلق و مدیریت اکوسیستم» می‌نامیم، متحول می‌کند. این امر، به شما کمک می‌کند تا به‌طور حداکثری از اقتصادهای شبکه‌ای قدرتمند استفاده کنید؛ بر روی آنچه واقعاً خوب است تمرکز کنید؛ شما را قادر می‌سازد تا از قدرت شرکا در حوزه‌هایی که در آن برتری دارند، استفاده کنید؛ و به شما کمک می‌کند سریع‌تر نوآوری کرده، چابک‌تر شده و در جهانی که در آن دیجیتالی‌سازی همه صنایع را دربر گرفته است، رشد کنید. شرکت‌ها، امروز باید با ایجاد اکوسیستم‌ها خود را متحول کنند، تا فردا زنده بمانند و موفق شوند.

در این کتاب، برای درک گام‌های کاربردی که شما و تیم‌تان می‌توانید برای خلق و مدیریت اکوسیستم بردارید، بر روی هشت مثال اصلی تمرکز می‌کنیم: گروه علی‌بابا، آمازون، آرم، آتشیالیت، داسو سیستمز، گاردین، رولز رویس و تامسون رویترز. این شرکت‌ها را از صنایع مختلف انتخاب کردیم تا نشان دهیم که فقط بازیگران حوزه پلتفرم یا شرکت‌های تجارت الکترونیکی نیستند که می‌توانند از پتانسیل مزیت اکوسیستم استفاده کنند. همچنین، پتانسیل بسیار زیادی برای شرکت‌ها در صنایع سنتی نظیر تولید، معدن و انرژی، داروسازی و علوم زیستی و کالاهای تندمصرف وجود دارد که می‌توانند با پذیرفتن تفکر اکوسیستم، موفقیت خود را افزایش داده و به گسست موجود در صنعت خود به خوبی پاسخ دهند. همچنین، این مطالعات موردی را از قاره‌های مختلف انتخاب کردیم؛ زیرا، اکوسیستم، منحصر به موقعیت مکانی خاصی نیست. ما اکوسیستم‌هایی را یافتیم که نوآوری، صرف‌جویی ناشی از مقیاس بزرگتر و سودهای بیشتری را در اقتصادهای صنعتی و نوظهور

۱. Network Economy: اقتصاد شبکه‌ای، نظم اقتصادی نوظهوری در جامعه اطلاعات است. این نام از یک ویژگی کلیدی ناشی می‌شود. محصولات و خدمات ایجاد می‌شوند و از طریق شبکه‌های اجتماعی که در مقیاس‌های بزرگ یا جهانی کار می‌کنند، به آن‌ها ارزش افزوده می‌شود. این تضاد با اقتصادهای دوره صنعتی که در آن مالکیت جسمی یا مالکیت فکری ناشی از توسعه آن توسط یک شرکت منفرد است، منافات دارد. مدل‌های کسب‌وکار برای ضبط حقوق مالکیت ارزش تعبیه شده در محصولات و خدمات ایجاد شده توسط شبکه‌های اجتماعی، مورد بررسی قرار می‌گیرند (م).

ارائه می‌دادند. برای توضیح آنچه که این امر به دنبال دارد، بیایید با نگاهی به غول تجارت الکترونیکی علی‌بابا در چین، شروع کنیم که با نوآوری‌های فراوان خرده‌فروشی را در چین و فراتر از آن متحول کرده است.

علی‌بابا: قدرت مزیت اکوسیستم

گروه علی‌بابا، یکی از بهترین نمونه‌ها از سازمانی است که با موفقیت از قدرت اکوسیستم خود برای دستیابی به مزیت رقابتی استفاده حداکثری کرده است. در عرضه اولیه عمومی در بورس اوراق بهادار نیویورک در سپتامبر ۲۰۱۴، این شرکت خوشه‌ای چینی، بیش از ۲۲۵ میلیارد دلار ارزش گذاری شد (۱۲). از آن زمان، ارزش بازار این شرکت صعودی بوده است؛ به گونه‌ای که در ژانویه ۲۰۱۸ ارزش آن به حدود ۵۳۰ میلیارد دلار رسید. این گروه و شرکت‌های تابعه آن ۲۵ واحد کسب و کاری را تشکیل می‌دهند که شامل بزرگترین بازار جهانی کسب و کار به کسب و کار با نام علی‌بابا، تجارت الکترونیکی کسب و کار به مشتری (تائوپائو و تی‌مال)، پرداخت آنلاین (علی‌پی) و رایانش ابری (علی‌یان) می‌شود. این شرکت به تازگی، به حوزه‌های جدیدی از جمله رسانه‌های دیجیتال و سرگرمی، امتیازدهی اعتباری^۱، خدمات مسافرتی و ارتباطات از راه دور مجازی تلفن همراه گسترش یافته است. گروه خدمات مالی آنت (Ant Financial) که از شرکت‌های تابعه علی‌بابا است، شامل بزرگترین صندوق بازار پول در جهان، به نام یواوبائو (Yu'e Bao) است که ۳۲۵ میلیون مشتری داشته و دارایی آن در اوایل سال ۲۰۱۸، بیش از ۱۷۰ میلیارد دلار بوده است. در سال منتهی به ۳۱ دسامبر ۲۰۱۷، درآمد گروه علی‌بابا از ۳۹ میلیارد دلار فراتر رفت. با این حال، این مقیاس عظیم و گسترش فعالیت‌ها، با کمی بیش از شصت و شش هزار کارمند به دست آمده بود (فقط با افزایش هفت هزار نفر دیگر در گروه مالی آنت، در سال ۲۰۱۸، ارزش این شرکت بیش از ۱۵۰ میلیارد دلار تخمین زده شده است). کسب و کارهای الکترونیکی این گروه، بیش از دو برابر آمازون بوده است؛ شرکتی که بیش از پانصد و پنجاه هزار کارمند دارد. خب، علی‌بابا چگونه با ثبت فروش سالانه بیش از ۵۹۰ هزار دلار به ازای هر کارمند، به چنین نتایجی دست یافت؟

۱. Credit Scoring: در برخی کشورها فرد می‌تواند از کارت اعتباری برخوردار باشد. اگر فردی وام بگیرد دارای سابقه اعتباری می‌شود. سابقه اعتباری هر شخص در عددی به نام «امتیاز اعتباری» یا همان (Credit Score) خلاصه می‌شود (م).

اولین سرنخ در مورد چگونگی خلق ارزش‌های جدید توسط علی‌بابا را می‌توان در بند ابتدایی وب‌سایت این گروه یافت: «ما اکوسیستمی را اداره می‌کنیم که در آن همه مشارکت‌کنندگان اعم از مصرف‌کنندگان، بازرگانان، ارائه‌دهندگان خدمات شخص ثالث و دیگران، فرصت پیشرفت دارند» (۱۳). علی‌بابا، به این باور رسیده بود که راه موفقیت، در درک چگونگی افزایش مزیت رقابتی‌اش از طریق ترفیع و هدایت توسعه اکوسیستم خود است که با گذشت زمان و کسب تجربه توسعه یافته است. کلید این امر، تمرکز بر ایجاد فرصت‌های جذاب برای پیوستار متنوعی از شرکا بود. اما، سفر علی‌بابا، موانعی را نیز به ما نشان می‌دهد که برای خلق و مدیریت اکوسیستم باید از آن‌ها عبور می‌کرد. یادگیری نحوه استفاده از قدرت اکوسیستم، همیشه برای این گروه آسان نبوده است. علی‌بابا، کار خود را به عنوان واسطه‌ای سنتی بین خریداران و فروشندگان آغاز کرده بود. یادگیری تبدیل شدن به توانمندساز اکوسیستم، نیازمند آن بود که این شرکت تصمیم‌های دشواری اتخاذ کند که شامل کنار گذاشتن برخی از جریان‌های سود موجودش بود. با وجود عدم اطمینان زیاد و پذیرش این که شبکه بزرگی از شرکا هرگز به طور کامل قابل کنترل نیست، جک ما، بنیان‌گذار علی‌بابا، هنوز هم باور زیادی به قدرت مدل اکوسیستم داشت (۱۴). تا به امروز، ثابت شده که این باور درست بوده است.

تجربه علی‌بابا، در زمینه واحدهای تائوبائو و تی‌مال، کام، برخی از ویژگی‌های اصلی استراتژی‌های اکوسیستم و الزامات موفقیت آن را نشان می‌دهد. در سال ۱۹۹۸، شرکتی که تحت حمایت وزارت بازرگانی خارجی و همکاری اقتصادی بود، از جک ما، درخواست کرد به شرکت‌های چینی کمک کند تا در «تجارت الکترونیکی» مبتنی بر شبکه‌های خصوصی وارد شوند، تا مبادله الکترونیکی داده‌ها را تسهیل کنند. جک ما، اعتقاد داشت که پتانسیل واقعی در شبکه‌های بازی قرار دارد که از طریق اینترنت فعال می‌شوند و از این رو هجده نفر را در آپارتمان خود جمع کرد و طی یک سخنرانی دو ساعته، چشم‌انداز خود را تشریح کرد. این گروه چنان تحت تأثیر قرار گرفته بود که ۶۰ هزار دلار برای راه‌اندازی «علی‌بابا» (اسمی که احساس می‌کردند ایده «سی‌سی» به روی گنجینه‌های جهان باز شو^۱)، را دربر دارد، جمع

۱. Open Sesame to The Treasures of The World: اشاره به داستان علی‌بابا و چهل دزد بغداد که با گفتن رمز «سی‌سی» باز شو، در غار گنجینه‌های دزدان باز می‌شد (م).

کردند. بنابراین، ریشه‌های علی‌بابا به سال ۱۹۹۹ برمی‌گردد، زمانی که برای اولین بار وب‌سایت علی‌بابا، کام، راه‌اندازی شد که درگاهی B2B برای اتصال تولیدکنندگان چینی با خریداران خارجی بود. علی‌بابا، در آن زمان دیدِ روشنی از وضعیت اکوسیستم خود در آینده نداشت. ایده ساده این بود که اینترنت برای همه قابل دسترسی، قابل اعتماد و سودمند باشد. با این حال، آن آرزوهای باشکوه برای حصول اطمینان از این که این اقدام مخاطره‌آمیز جدید از نظر مالی خوب است یا خیر، کافی نبودند. علی‌بابا، کام، در سال‌های ابتدایی خود دوران سختی را سپری کرد. اگرچه با فروش محصولات از طریق وب‌سایت خود حاشیه سودی ایجاد کرد، اما هزینه‌های مربوط به مدیریت محصولات جدید (مانند بازگذاری و نگهداری جزئیات محصول در وب‌سایت) زیاد بود. این شرکت، در سال ۲۰۰۱، به سرعت در حال مصرف کردن بودجه ۲۵ میلیون دلاری ارائه‌شده از سوی سرمایه‌گذارانی چون سافت‌بانک ژاپن، گلدمن ساکس و فیدلیتی، با نرخ ۲ میلیون دلار در ماه بوده و کمتر از ۱۰ میلیون دلار در حساب بانکی‌اش باقی مانده بود.

مرحله اول (از سه مرحله گسترده)، تحول علی‌بابا و تبدیل شدنش به توانمندساز اکوسیستم، در پاسخ به این کاهش نقدینگی رخ داد. علی‌بابا، از یک پلتفرم واسطه‌گری اصیل به یک ارائه‌دهنده خدمات تبدیل شد که از کاربران هزینه عضویت دریافت می‌کرد. این شرکت، پیش از این تشخیص داده بود که دستیابی به صرفه‌جویی ناشی از مقیاس برای پخش کردن هزینه‌های ثابت و کاهش هزینه‌های متغیر بسیار ضروری است. اما، اکنون فهمیده است که اگر بدون اتکا به دیگران کارش را به عنوان خریدار یا فروشنده ادامه دهد، هرگز به مقیاس مورد نظر خود دست نخواهد یافت. برای دستیابی به این مقیاس عظیم، علی‌بابا، باید فقط به فکر رشد اندازه عملیات خود می‌بود تا قدرت تعداد زیادی از شرکا که می‌توانستند کسب و کار را فراتر از قابلیت‌های محدود علی‌بابا در آن زمان پیش ببرند، تحت کنترل درآورد. این امر به نوبه خود، به معنای ایجاد سهولت در توسعه کسب و کارها برای شرکا، محدود کردن فعالیت‌های خودِ علی‌بابا و تمرکز بر فروش پشتیبانی و حمایت علی‌بابا به خریداران و فروشندگان بالقوه بود.

راه‌اندازی تأیوبائو، مرحله دوم در توسعه اکوسیستم را نوید می‌دهد: تأیوبائو به عنوان بازاری تصور می‌شد که دیگران را به خدمت به مشتریان ترغیب می‌کرد. نقش علی‌بابا، تمرکز بر

ارائه «پلتفرمی» بود که تجارت الکترونیکی از طریق آن جریان یابد و کارمزدی برای ایجاد ارتباط بین خریداران و فروشندگان دریافت کند. بدیهی بود که برای دستیابی به صرفه جویی ناشی از مقیاس، پلتفرم مذکور باید تا حد امکان استانداردسازی می شد. علاوه بر این، شرکا باید می توانستند خود را در آن پلتفرم زیربنایی و استاندارد، متمایز کنند. عامل کلیدی برای دستیابی به این امر ترکیبی از استانداردسازی و تمایز بود که مرزهای پلتفرم را محدود می کرد. وانگ ژیان، مدیر ارشد فناوری گروه علی بابا، یادآوری می کند که: «هدف ما توسعه پلتفرمی زیربنایی بود که بتواند پیوستار وسیعی از شرکا را جذب کرده و رشد و تولید انبوه را تقویت کند». وی، در ادامه توضیح داد که تائوبائو باعث ایجاد تعداد بی شماری از کسب و کارهای شریک شده است: از شرکت هایی که ویرتین های پیشرفته فروشنده را برای فروشندگان و تولیدکنندگان تبلیغات طراحی می کردند تا شرکت هایی که مدل ها را برای عکس برداری به خدمت می گرفتند. وی همچنین، توجه را به سیاست علی بابا در زمینه پرورش شرکای کوچک جلب کرده و اظهار کرد، «مشتریان کوچک می توانند به مشتریان بزرگ تبدیل شوند، بنابراین، فناوری هر دو باید یکسان باشد. علی بابا، می خواهد اطمینان حاصل کند که مشتریان کوچک هم آینده ای دارند». اما، در مرحله دوم، تائوبائو همچنان به عنوان نوعی واسطه یا «دلال» بین خریداران و فروشندگان عمل می کرد. این موضوع باید تغییر می کرد. مینگ زنگ (MingZeng)، مدیر استراتژی گروه در آن زمان، بیان می کند که: «فهمیدیم توانایی ما در مقایسه با پتانسیل بازار و نیز وظیفه ای که پیش رو داشتیم، بسیار محدود است». وی افزود: هرچه تائوبائو توسعه یافت «به خاطر تلاش برای کنترل بیش از حد و تبدیل شدن به گلوگاه، درس های دردناک زیادی آموخت» (۱۵). نیاز به عقب نشینی و حرکت از واسطه گری به سمت هماهنگ کننده اکوسیستم، یکی از آن درس های اساسی بود. از آنجا که این کار به معنای واگذاری قابل توجه کنترل به شرکا بود، حقیقتی تلخ محسوب می شد. این امر، منجر به مرحله سومی در ظهور تفکر اکوسیستم در علی بابا شد: در این مرحله، علی بابا نیازمند تبدیل شدن به «توانمندساز اکوسیستم» و تمرکز بر تبدیل شدن به ارائه دهنده تجارت الکترونیکی، زیرساخت و خدمات به همه فعالان بازار تجارت الکترونیکی بود. با انجام این کار، تائوبائو امکان می یافت تا به مزایای شبکه مرتبط با تعداد زیادی از خریداران و فروشندگان دست یابد. اگر علی بابا می توانست تائوبائو را به عنوان «مکانی

برای تجارت الکترونیکی مصرف‌کننده» جایگاه‌یابی کند، مارپیچ مثبتی به وجود می‌آورد که هرچه بزرگتر می‌شد، برای خریداران و فروشندگان جذابیت بیشتری پیدا می‌کرد. تا سال ۲۰۰۸، این تفکر منجر به اتخاذ استراتژی «تائوباؤی بزرگ» (Big Taobao) شد که هدف آن ترغیب تعداد زیادی از مشارکت‌کنندگان بالقوه متنوع، به عضویت و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بود و در عین حال، به چالش آن‌ها برای دستیابی به بازار گسترده، اما توسعه‌نیافته مصرف‌کننده چینی پاسخ می‌داد. ایده تبدیل شدن به رهبر یک اکوسیستم پر رونق با برتری‌هایش که از پیوستن و خروج شرکا و گسترش در جهت‌های جدید ناشی می‌شد، در علی‌بابا ریشه دوانده بود. برای گذار موفقیت‌آمیز از یک واسطه‌گر به توانمندساز اکوسیستم، لازم بود که تائوباؤ نقش خود را به عنوان کنترل‌کننده فعالیت‌های پیرامون پلتفرم کاهش دهد. حالا این کار صاحبان فروشگاه‌ها را ترغیب می‌کرد که ابتکار کار با سایر مشارکت‌کنندگان در این اکوسیستم (مانند سایر فروشندگان، ارائه‌دهندگان خدمات مکمل و خود خریداران آنلاین)، را به دست گیرند. بنابراین، تائوباؤ شروع به تشویق صاحبان فروشگاه‌ها کرد تا به سازماندهی بیشتر فعالیت‌های بازاریابی مشترک و تعامل مستقیم‌تر با ارائه‌دهندگان سایر خدمات که می‌توانستند پیشنهادهای آن‌ها را بهبود ببخشند، بپردازند. همچنین، این تغییر تمرکز در جهت تبدیل شدن به توانمندسازی برای توسعه اکوسیستمی گسترده‌تر و عمیق‌تر پیرامون تائوباؤ و تی‌مال. کام، علی‌بابا را مجبور به تغییر مدل درآمدی خود کرد. در سال ۲۰۰۹، تبلیغات، ۸۵ درصد از درآمد تائوباؤ و تی‌مال. کام را تشکیل می‌داد که از منابع مختلفی، از جمله موارد پرداختی که به‌طور برجسته در نتایج جست‌وجو ظاهر می‌شدند و هزینه‌های اضافی برای موقعیت‌های تبلیغاتی برتر در وب‌سایت‌ها، تأمین می‌شد. اما، برای امکان‌پذیر ساختن رشد این اکوسیستم و بهبود ارائه خدمات به مشتریان، باید وابستگی به این هزینه‌های تبلیغات و مبادلات کاهش می‌یافت. رشد درآمدها و سود علی‌بابا باید از طریق تائوباؤ و تی‌مال. کام صورت می‌گرفت که جریان‌های درآمدی جدید و منابع ارزش که علی‌بابا می‌توانست سهمی از آن‌ها داشته باشد را راه‌اندازی می‌کردند. همان‌طور که مینگ زنگ، برای ما توضیح داد، «از آنجا که شما دیگر به عنوان یک دلال، درآمدی از کارمزد کسب نمی‌کنید، یک توانمندساز اکوسیستم باید به‌طور مداوم در حال یافتن راه‌های نوآورانه برای ایجاد ارزش افزوده جدید و منحصر به فرد باشد تا بتواند از آن‌ها

سود کسب کند. رشد درآمد، از دریافت کارمزدهای کم، از حجم همیشه در حال رشد انواع تعاملات مختلف حاصل خواهد شد».

علی بابا، باید یاد می گرفت که برای تبدیل شدن به توانمندساز اکوسیستم، برخی از کارها را متوقف کند. در بعضی موارد، حتی مسائلی که به فعالیت های قابل توجهی تبدیل شده بودند (مانند، اجرای تبلیغات ویژه برای طبقه بندی های برخی محصولات)، باید متوقف می شد. برخی از این تصمیم ها تاحدودی آسان بوده و برخی دیگر دشوارتر بودند. وانگ ژیان بیان می کند، «واضح بود که علی بابا نباید کالا بفروشد؛ اما، تعیین مرزهای اکوسیستم آسان نیست. در اصل، علی بابا می داند که باید این کار را به شرکا واگذار کند؛ اما، در کوتاه مدت، شرکا ممکن است تمایل نداشته یا آماده نباشند؛ بنابراین، ارائه این خدمت برای علی بابا آسان تر است. اما، این امر منجر به پیچیدگی و گسیختگی ناپایدار می شود. تاکنون، راه حل این بوده است که علی بابا اجزاء سازنده اساسی، مانند پلتفرم مبادله و سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) بسیار ابتدایی را به هر صاحب فروشگاه در تائوبائو ارائه دهد. واضح است که علی بابا هیچ چیزی که برای فروشنده یا حتی گروه کوچکی از فروشندگان مفید باشد را ارائه نمی کند، پیشنهاد های این شرکت باید از آن دسته پیشنهادهایی باشد که توسط تعداد زیادی از مشارکت کنندگان استفاده می شود» (۱۶).

همچنین، علی بابا دریافت که ضروری است برای حفظ سلامت این اکوسیستم، در برابر وسوسه دست درازی به کسب و کارهای شرکای خود مقاومت کند. برایان لی، معاون ریاست استراتژی در آن زمان، توضیح داد که «شخصی در علی بابا کاملاً منطقی می گفت: وقتی ما یک اپلیکیشن جدید که در حال محبوب شدن است را می بینیم، از خود می پرسیم که چرا خودمان یکی شبیه به آن را نسازیم؟ اما یک رهبر اکوسیستم خوب می گوید «نه»؛ در عوض، باید شرکا را به ساختن این نوع آپ ها تشویق کرده تا از قابلیت های آن ها استفاده کنیم و باعث پیشرفت و یادگیری شویم. با استفاده علی بابا از این رویکرد، اکنون در اکوسیستم ما کاربران حق انتخاب آپ های گوناگونی را دارند». تفکر اصلی علی بابا، باور به این بود که اگر بتواند برای مشتری نهایی ارزش ایجاد کند، راهی برای کسب درآمد برای خودش پیدا می کند. این امر، ابتدا به معنای تمرکز بر ایجاد ارزش مشتری و سپس فکر کردن در مورد چگونگی کسب و تسهیم بخشی از این ارزش بود. ویژگی پیام رسان فوری وانگ وانگ

(Wangwang) در تائوبائو مثالی خوب در این زمینه است. این پیام‌رسان از نظر خریداران و فروشندگان از ارزش بالایی برخوردار بوده و به ایجاد اعتماد کمک می‌کند. همچنین، علی‌بابا فهمید که بسیاری از خریداران چینی می‌خواهند قبل از اعتماد به فروشنده، آدرس فیزیکی وی را در وبسایت مشاهده کنند. بنابراین، تائوبائو این آدرس‌ها را ارائه کرد؛ اگرچه تأمین‌کنندگان استدلال می‌کردند که این کار در دنیای تجارت الکترونیکی غیرضروری است. به همین ترتیب، علی‌پی اطمینان حاصل می‌کرد که به محض تأیید تحویل کالا توسط خریدار، سود خالص هر فروش به فروشنده منتقل شود؛ دقیقاً برعکس رقابایی مانند، بای ۳۶۰ (buy 360) که پس از فروش، پول را به مدت یک ماه نگه می‌داشت تا جریان‌های نقدی خود را افزایش دهد. مینگ زنگ، توضیح می‌دهد که چگونه این موضوع در تفکر اکوسیستم علی‌بابا جای می‌گیرد، «علی‌بابا یک مرکز دسترسی است؛ بنابراین، همه چیز باید از آن عبور کند. این امر، به‌طور مفهومی امکانی را برای شما فراهم می‌کند که عوارضی را برای عبور از این محل دریافت کنید که درآمد ما محسوب می‌شود. هرچه جریان عبوری از این طریق بیشتر باشد، درآمد ما نیز بیشتر خواهد شد» (۱۷). از طریق این تغییر ذهنیت بود که علی‌بابا توانست مدل‌های جدید کسب‌وکار برای تأمین سودهای روزافزون را ایجاد کند. نمونه‌ای از مدل‌های جدید کسب‌وکار، ایجاد «تائوبائو کی» (Taobao Ke) است؛ یک سیستم تراکم ترافیک (Traffic Aggregation System) که توسط کارمندان علی‌بابا ساخته شده و جایزه نوآوری مدیرعامل را از طرف جک ما، دریافت کرده است. تائوبائو کی، داده‌های کاربر را از بیش از پانصد هزار وبسایت جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌کند و داده‌های مربوط به میلیاردها بازدید روزانه از صفحه را دریافت می‌کند. این کار با توافق علی‌بابا و یک وبسایت برای انتقال لینکی آغاز می‌شود که مشتریان بالقوه را به یک فروشگاه تائوبائو هدایت می‌کند. صاحب فروشگاه در تائوبائو موافقت می‌کند که اگر جریان ورودی مشتریان بالقوه از آن وبسایت باعث افزایش حدود ۱۰ درصدی فروش شود، کارمزدی پرداخت کند. ۹۰ درصد از این کارمزد را صاحب آن وبسایت دریافت می‌کند و ۱۰ درصد باقیمانده را تائوبائو (یا ۱ درصد از ارزش فروش ناخالص به دست آمده). این فرایند در سراسر اینترنت رایج بود. اما، تائوبائو کی، روش‌های جدیدی برای افزودن ارزش از طریق تجزیه و تحلیل و استفاده از داده‌ها توسعه داد تا از این طریق به بهبود تطابق بین

فروشگاه‌های تائوبائو و وب‌سایت‌هایی که به آن‌ها متصل شده بود تا به ظرفیت مورد نیاز فناوری سنگین که می‌توانست محتوای وب‌سایت را به صورت خودکار تجزیه و تحلیل و نیز مشخص کند که از بین بیش از یک میلیون فروشگاه تائوبائو کدام یک مورد علاقه کاربران آن است، دست یابد. سپس علی‌بابا، لینک‌های بهینه‌ای را، هم به فروشگاه‌های تائوبائو و هم به وب‌سایت‌ها پیشنهاد می‌کند. این امر، ارزش و کارایی چیدمان را برای هر دو طرف بهبود می‌بخشد. علی‌بابا، با ایجاد پویایی در سیستم و استفاده از انبوه داده‌هایی که از طریق تائوبائو کی، به آن‌ها دسترسی پیدا می‌کند تا به طور مداوم تطابق بین فروشگاه‌های تائوبائو و سایر وب‌سایت‌ها را یاد بگیرد و آن‌ها را بهبود بخشد، ارزش بیشتری ایجاد می‌کند. بنابراین تائوبائو کی، نمونه‌ای از فرصت‌های یادگیری مشترک است که تفکر اکوسیستم ایجاد می‌کند. صاحبان فروشگاه‌ها بیشتر در این زمینه می‌آموزند که چه نوع وب‌سایت‌هایی «ویرترین‌های فروشگاه‌ها» مفیدی برای جذب کسب‌وکارها هستند. حتی این مسئله می‌تواند بسته به زمان یا مکان متفاوت باشد. پیوستار گسترده‌ای از وب‌سایت‌ها (از جمله اطلاعات غیرتجاری و وب‌سایت‌های عمومی)، می‌توانند نحوه ایجاد جریان‌های درآمدی جدید از طریق کلیک‌ها را درک کنند. استفاده از این دانش جدید باعث ایجاد سود فزاینده شد. شرکا، عملکرد خود را با هر بازدیدکننده بهبود می‌بخشیدند. خود علی‌بابا، با دریافت عوارض کمی از هر یک از پانصد تا یک میلیارد کاربری که هر روز از طریق تائوبائو کی، منتقل می‌شدند، جریان درآمدی قابل توجهی ایجاد کرد.

در حالی که علی‌بابا نمی‌توانست اکوسیستم خود را به طور کامل کنترل کند، اما توانست با فعالیت به عنوان یک توانمندساز و شتاب‌دهنده برای توسعه اکوسیستم، نقش رهبری را ایفا کند. علی‌بابا به عنوان بازیگر اصلی اکوسیستم، توانست بر روند تکامل آینده آن تأثیر گذاشته و آن را شکل دهد. از سوی دیگر، مرکز دسترسی بودن در اکوسیستم، یک نقطه ضعف نیز به شمار می‌رفت؛ زیرا، همان‌طور که مینگ زنگ می‌گوید، «همه مشکلات به سمت شما می‌آیند». با وجود این بار سنگین، وی به یک نکته مثبت نیز اشاره می‌کند: «شما در مرکز سیستمی نشسته‌اید که دانش جدید زیادی تولید می‌کند؛ بنابراین، می‌توانید به طور مداوم از تجربه، حل مسئله، یادگیری به واسطه انجام کار و تماس با خط مقدم، یاد بگیرید» (۱۸). از این رو، قرارگیری در مرکز همه جریان‌های اطلاعاتی، این

فرصت را به علی بابا داد تا کل شبکه را به مسیری هدایت کند که بدون اعمال کنترل بر آن، جریان‌های ارزش و سود جدیدی ایجاد می‌کرد. همچنین، علی بابا بینش دیگری را کشف کرد که همه رهبران اکوسیستم باید از آن استفاده کنند: یعنی اذعان به این که ایجاد دانش در اکوسیستم، چیزی بسیار بیشتر از یادگیری‌های خود شما (حتی به عنوان «رهبر اکوسیستم»)، است. همچنین، یادگیری قابل توجهی بین شرکای درون اکوسیستم رخ داده است که می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد و اکوسیستم را تقویت کند، حتی اگر علی بابا به‌طور مستقیم در آن درگیر نشود. گاهی اوقات، علی بابا به استفاده از ارتباط متقابل و یادگیری بین شرکا نیاز داشت تا به فرایند کشف ارزش و سود جدید کمک کند. در مواقع دیگر، این مداخله غیر ضروری بود. وبسایت‌های شبکه‌های اجتماعی پیرامون تائوبائو، مثال خوبی از این امر بودند که چرا علی بابا باید به‌طور مداوم ارزیابی می‌کرد که چه نقشی باید بازی کند. ابتدا، علی بابا با هدف اتصال کاربران جوان‌تر و ایجاد هیاهو در این گروه، در تائوبائو یک شبکه اجتماعی به نام تائو ژیانگو (Tao Jianghu) ایجاد کرد. با گذشت زمان، تعداد زیادی از شبکه‌های اجتماعی مشابه پیرامون تائوبائو ظهور پیدا کردند. هیچکدام به مقیاس مناسب برای پشتیبانی از اکوسیستم تائوبائو نرسیدند. در عوض، گسترش پلتفرم‌های کوچک شبکه‌های اجتماعی، رقابت داخلی را در اکوسیستم تائوبائو ایجاد کرد. در نتیجه، علی بابا مجبور شد ابتکار عمل را به‌دست گیرد و رشد شبکه اجتماعی پر جنب و جوشی که با هویت تائوبائو مطابقت داشت را شتاب داده و از مدل کسب‌وکار آن پشتیبانی کند.

موفقیت علی بابا نشان‌دهنده مزایای بسیار اکوسیستم‌ها است: اکوسیستم‌ها می‌توانند منابع جدیدی از ارزش مشتری ایجاد کنند؛ مدل‌های جدید کسب‌وکار را امکان‌پذیر کنند؛ به قابلیت‌ها و دانش مختلف شرکا دسترسی پیدا کنند؛ و اقتصاد شبکه‌ای عظیمی ایجاد کنند. همچنین، علی بابا نشان می‌دهد که چگونه یک اکوسیستم می‌تواند مارپیچ مثبتی را برانگیزد که در آن پیشرفت‌های پی‌درپی در پیشنهادها با دسترسی آسان ترکیب می‌شوند و انتخاب‌های بهتر، مشتریان بیشتری را به خود جلب می‌کنند. این پایگاه در حال رشد مشتری، به نوبه خود شرکای جدیدی را جذب می‌کند که قابلیت‌ها و ایده‌های جدیدی را ارائه می‌دهند که در آینده کیفیت و راحتی که برای مشتریان فراهم می‌کنند را بهبود خواهند داد. همچنین، تجربه علی بابا، اولین ادراک ما در مورد برخی از کارهایی است که رهبر

اکوسیستم برای شتاب‌دهی، پرورش و استفاده حداکثری از اکوسیستم خود باید انجام دهد: ارائه چشم‌اندازی جذاب از فرصت؛ عقب‌نشینی و ایجاد فضا برای شرکا؛ پرورش یادگیری مشترک بین شرکا؛ به‌دست آوردن داده‌ها و دانش اکوسیستم برای ایجاد جریان‌های درآمدی جدید؛ و تمرکز بر سودهای افزایش‌یافته ناشی از توانمندسازی اکوسیستم در جهت رشد، به‌جای فشار حداکثری بر آن برای کسب بازده‌های کوتاه‌مدت.

نمونه‌ای برای استراتژی‌های اکوسیستم

نوع تحول بنیادی‌ای که علی‌بابا در تجارت الکترونیکی به‌دست آورده و بسیاری دیگر از خدمات مصرف‌کننده در چین، محدود به اقتصادهای نوظهور نیست. اکنون، مدل‌های جدید کسب‌وکار از حمل و نقل شخصی خودکار، تا موسیقی دیجیتال یا تجارت الکترونیکی تلفن همراه، موجی از تغییر را در بیشتر صنایع در سراسر جهان ایجاد کرده است. استراتژی‌های اکوسیستم با اجازه دادن به شرکت شما برای استفاده انعطاف‌پذیر از پیوستار وسیع و جدیدی از قابلیت‌های شرکا که برای حمایت از این مدل‌های جدید کسب‌وکار ضروری هستند، شما را قادر می‌سازند تا در برابر این نیروهای تحول‌آفرین ابتکار عمل را دوباره به‌دست آورید. برای موفقیت در صنعتی که مستعد گسست است، نیازمند دسترسی به قابلیت‌ها و تجربه‌ای خارج از مدار بازیگران حاضر، مانند دانش صنایع دیگر، کانال‌های توزیع مختلف، رویکردهای بازاریابی جایگزین، روش‌های جدید تعامل با مشتریان و فناوری‌های جدید، هستیم. استراتژی‌های اکوسیستم به‌طور ایده‌آل برای ایجاد دسترسی به این دانش جدید مناسب هستند. اگر این استراتژی‌ها به درستی اجرا شوند، شما را قادر می‌سازند تا به‌طور حداکثری از این دانش جدید برای بهره‌برداری از اقتصادهای شبکه‌ای عظیم استفاده کنید؛ این امر بسیار فراتر از رویکرد سنتی صرفه‌جویی ناشی از مقیاس است که در دسترس هر شرکتی که به تنهایی فعالیت می‌کند، است. همچنین، این استراتژی‌ها می‌توانند به شما کمک کنند تا با موفقیت از پس برخی چالش‌های اساسی که امروزه بسیاری از رهبران کسب‌وکار با آن روبه‌رو هستند، برآیید: معضل پاسخگویی به تقاضای روزافزون مشتری، در حالی که تمرکز شرکت خود را بر روی کاری که به بهترین نحوه انجام می‌دهد، حفظ می‌کنید؛ چالش ارائه سریع‌تر نوآوری بیشتر؛ و نیاز به چابک‌تر ساختن

سازمان، از این دست چالش‌ها هستند (۱۹).

علاوه بر این، استراتژی‌های اکوسیستم به شما امکان می‌دهند تا پاسخگوی تقاضای روزافزون مشتریان برای عملکرد بهتر، سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی بیشتر و ارائه راه‌حل‌ها به جای ارائه صرف محصولات باشید (در حالی که تمرکز خود بر فعالیت اصلی شرکت را حفظ می‌کنید). همه این مسائل با استفاده حداکثری از قابلیت‌های شرکا در ارائه بسیاری از اجزای یک پیشنهاد گسترده‌تر، به دست می‌آیند. برخلاف برون‌سپاری سنتی که اغلب با مشارکت‌های شرکا، به عنوان یک جلیقه نگهداری دیوانگان (Straightjacket) رفتار می‌کند، مشارکت دادن آن‌ها در اکوسیستم به شما امکان می‌دهد تا از ظرفیت آن‌ها در نوآوری، یادگیری و انعطاف‌پذیری و نیز قابلیت‌های تخصصی آن‌ها استفاده کنید. این مزایا از آنجا ناشی می‌شوند که در اکوسیستم، شرکا سرمایه‌گذاری خود را هماهنگ کرده، به طور مشترک نوآوری کرده و نه به دلیل تعهدات قراردادی انعطاف‌پذیر، بلکه به دلیل علاقه شخصی، به طور مداوم تکامل پیدا می‌کنند. هرچه، شرکا و مشتریان بیشتری به این اکوسیستم جذب شوند، به احتمال زیاد، از اقتصاد شبکه‌ای که در بالا ذکر کردیم، بیشتر بهره‌مند خواهید شد. هرچه تعداد و تنوع شرکا و مشتریانی که اکوسیستم با آن‌ها همکاری می‌کند بیشتر باشد، سود هر یک از مشارکت‌کنندگان از جمله شرکت شخصی شما بیشتر خواهد شد. اگر بخشی از این مارپیچ مثبت باشید، این امکان را خواهید یافت تا از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس که در سراسر اکوسیستم (بسیار فراتر از اندازه شما)، وجود دارد، استفاده کنید. توسعه فعالانه اکوسیستم، به ارتقا نوآوری کمک می‌کند که می‌تواند به سود کسب‌وکار شما باشد. اکوسیستم‌های کسب‌وکار می‌توانند نوآوری بیشتری ارائه دهند؛ زیرا، از طریق جمع‌کنندگی از شرکا به پیوستار وسیعی از ایده‌ها، تجربه‌ها و قابلیت‌ها دسترسی دارند که این میزان بسیار بیشتر از مقدار قابل دسترس برای هر شرکت منفرد یا حتی یک اتحاد معین است. وقتی شرکا روابط جدیدی برقرار کرده و با روش‌های جدید ارتباط برقرار می‌کنند، یادگیری‌ای را ایجاد می‌کنند که نوآوری را در آنچه به مشتری پیشنهاد می‌شود و روش‌هایی که این پیشنهاد، تولید و تحویل داده می‌شود، امکان‌پذیر می‌کند. با پیوستن شرکای جدید به اکوسیستم، آن‌ها به طور مداوم این تنوع را تقویت کرده، به تحریک خلاقیت کمک کرده و سرعت نوآوری را افزایش می‌دهند. همچنین، استراتژی‌های

اکوسیستم می‌توانند به چابک‌تر شدن سازمان شما کمک کنند. مقداری از این چابکی افزایش یافته به این دلیل است که استفاده حداکثری از یک اکوسیستم، شما را قادر می‌سازد تا برای کمک به ارائه خدمات به مشتریان از قدرت شبکه‌ای بزرگ، پویا و تاحدودی خودسازمان‌دهنده از شرکا استفاده کنید. اکوسیستم، مانند یک موجود زنده، برای رفع نیازهای در حال تغییر خود، به‌طور مداوم تکامل یافته و تعدیل می‌شود. سازمان شما باید به‌عنوان رهبر اکوسیستم، نحوه انجام کارها را طوری تنظیم کند که بتواند به‌طور مؤثر از یک شبکه شریک همیشه در حال تغییر استفاده کند. این نقش‌ها، فرایندها و سبک‌های جدید رهبری که به‌کار خواهید گرفت، به تحول ساختار موجود شما به سمت سازمانی چابک‌تر کمک می‌کند.

عملی‌اش کنید

این کتاب، توضیح می‌دهد که کسب‌وکار شما چگونه می‌تواند در دنیایی از گسست، عدم اطمینان و تغییر سریع فناوری، با خلق و مدیریت اکوسیستم که از شتاب‌دهی فعالانه، شکل‌دهی و هدایت اکوسیستم کسب‌وکار ناشی می‌شود، موفق‌تر عمل کند. ما، شما خوانندگان و شرکت‌هایتان را در نقش «رهبر اکوسیستم» قرار می‌دهیم. در واقع، بسیاری از ناظران اکوسیستم‌ها بر نقش اصلی یک مرکز دسترسی یا یک شرکت زیرساختی یا همان‌طور که بیان کردیم، یک رهبر اکوسیستم تأکید می‌کنند، تا ثبات را برای توسعه اکوسیستم و موفقیت نهایی آن در تشویق نوآوری فراهم کنند (۲۰).

شما به‌عنوان یک رهبر اکوسیستم نمی‌توانید آن را به‌طور کامل کنترل کرده یا ساختار دقیق آن را تعیین کنید. همچنین، نمی‌توانید نقش یک دیکتاتور همه‌چیزدان را بازی کنید؛ پیرامون تمام مهره‌های شطرنج حرکت کرده و میان آن‌ها شفاعت کنید. در عوض، شما با استفاده از قدرت هوشمند و نه تحمیل استراتژی‌ها به‌عنوان بزرگترین یا غنی‌ترین منبع موجود، در تشویق و شکل‌دهی به اکوسیستم کسب‌وکار، پیرامون شرکت خود نقشی فعال ایفا می‌کنید (۲۱). ما نشان خواهیم داد که از طریق ترویج و هدایت توسعه اکوسیستم کسب‌وکار خود به‌عنوان رهبر اکوسیستم، چگونه می‌توانید مزیت رقابتی شرکت و توانایی آن برای ایجاد سود پایدار را افزایش دهید. همچنین، نشان خواهیم داد که چگونه هدایت

توسعه یک اکوسیستم پر جنب و جوش، به شما امکان می‌دهد تا به جای این که قربانی آن شوید، از فرصت‌ها بهره‌مند شده و با عدم اطمینان‌های مرتبط با موج جدید تخریب خلاق (Creative Destruction) کنار بیایید. همان‌طور که از پیش مشاهده کردیم، گسست در صنعت، شرکت‌ها را به چالش می‌کشد تا راهی برای گردآوری ترکیبات جدیدی از فناوری‌ها، دانش فنی، تجربه، دارایی‌ها و قابلیت‌هایی که هیچ شرکتی به صورت منفرد در اختیار ندارد، بیابند. این امر، به معنای ایجاد استراتژی‌ها و ساختارهای سازمانی است که قدرت بالقوه مشارکت‌ها را به عنوان هسته اصلی مدل کسب و کار و موفقیت آینده شما به منصفه ظهور می‌رسانند. همچنین، این امر به معنای استفاده حداکثری از قدرت مجموعه‌ای متنوع و متغیر از شرکاست که می‌توانید بسیاری از آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده تا سرعت یادگیری، آزمایش و نوآوری را در سازمان خود افزایش دهید، اما نمی‌توانید آن‌ها را کنترل کنید.

به‌طور خلاصه، زمان آن فرا رسیده است که در استفاده از قدرت کامل اکوسیستم کسب و کار خود جدی باشید. این اکوسیستم، شبکه‌ای از سازمان‌ها و افراد پیرامون شرکت شما است که می‌توانند قابلیت‌ها و نقش‌های خود را به‌طور مشترک توسعه داده و سرمایه‌گذاری‌های خود را برای ایجاد ارزش افزوده و یا بهبود کارایی هماهنگ کنند (۲۲)، و این به نفع همه شرکای اکوسیستم است.

خبر خوب این است که شرکت شما از قبل جوهره یک اکوسیستم کسب و کار را در خود دارد. هیچ شرکتی مثل یک جزیره نیست. این امر، نه تنها به مشتریان و تأمین‌کنندگان فوری آن، بلکه به مشتریان مشتریان، کاربران نهایی، ارائه‌دهندگان محصولات و خدمات مکمل، دولت‌ها، افرادی که در آموزش نیروی کار مشارکت دارند و بسیاری از مسائل دیگر بستگی دارد. تعدادی از آن‌ها «شرکای رسمی» هستند؛ اما، بسیاری دیگر از آن‌ها فراتر از این شرکای رسمی، موفقیت و شکست کسب و کار شما را از طریق فعالیت‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها و یادگیری‌شان تحت تأثیر قرار می‌دهند. تعدادی از مشارکت‌کنندگان گسترده در اکوسیستم شرکت شما قابل شناسایی هستند. موارد دیگر، مانند طراحان که مسیرهای صنعت شما را تنظیم و تعدیل می‌کنند؛ رهبران عقیده، یا آن‌هایی که ابزارهایی که به کاربران کمک می‌کنند تا محصول یا خدمت شما را مستقر کنند، توسعه می‌دهند؛ ممکن است تأثیر مهمی بر کسب و کار شما داشته باشند؛ حتی بدون این که از وجود آن‌ها آگاهی داشته باشید. اولین

واکنش شما ممکن است این باشد: «خب که چه؟، من نمی‌توانم اکوسیستم خود را کنترل کنم. حتی ممکن است از آن آگاهی نداشته باشم». این گونه به موضوع نگاه کنید. تعداد کمی از مدیران در این مورد که جایگاه‌یابی شرکت‌های‌شان در بازارها عنصر اساسی استراتژی است، تردید می‌کنند؛ حتی اگر پویایی‌های بازار خارج از کنترل آن‌ها باشد. اما در دهه ۱۹۵۰، یعنی زمانی که اکثر شرکت‌ها احساس می‌کردند به‌طور کامل تحت فرمان و اراده نیروهای بازاری هستند که نفوذ کمی بر آن‌ها دارند، این ایده افراطی به نظر می‌رسید. به همین ترتیب، امروزه نیز ممکن است یک استراتژی که به شکل دهی اکوسیستم شما وابسته است، به‌طور کامل افراطی به نظر برسد. شرکت‌های هوشمند از طریق روش‌هایی که کمک می‌کنند تا آن‌ها موفقیت بیشتری کسب کرده و کسب‌وکار نوآورانه‌تر و پایدارتری داشته باشند، توسعه و رفتار اکوسیستم‌های خود را رهبری می‌کنند (گرچه به‌طور کامل تعیین‌کننده نیستند). واکنش دیگر ممکن است این گونه باشد: «بله، این مسئله به نظر خوب می‌آید؛ اما، فقط می‌تواند توسط یک شرکت بزرگ، مانند علی‌بابا انجام شود. من بازیگری کوچکتر هستم؛ چگونه می‌توانم آن را انجام دهم و از آن چه سودی خواهم برد؟».

استراتژی‌های اکوسیستم فقط برای شرکت‌های بزرگ نیستند

برای دیدن این که چگونه استراتژی اکوسیستم می‌تواند کلید رشد سریع استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های با اندازه متوسط و نیز بازیگران بزرگ و جاافتاده باشد، می‌توانیم به شرکت آرم که یک شرکت فناوری اطلاعات در انگلستان است، نگاه کنیم. این شرکت کوچک، دور از سیلیکون ولی است که با وجود منابع محدود خود، در صنعتی که به‌طور معمول به سرمایه‌گذاری‌های عظیمی نیاز دارد، به یک رهبر تبدیل شد. آن‌ها این کار را با ساخت اکوسیستمی بسیار موفق برای طراحی تراشه‌های خود انجام دادند. شرکت آرم، در سال ۱۹۹۰ با دوازده مهندس در یک انبار غله قرن چهاردهمی، در نزدیکی کمبریج انگلستان شروع به کار کرد. در پایان ژوئیه ۲۰۱۶، سافت‌بنک ژاپن ۳۲ میلیارد دلار، یعنی ۴۳ درصد بالاتر از قیمت نهایی را برای شرکتی (آرم) با فروش فقط ۱/۵ میلیارد دلار و سود قبل از کسر مالیات ۵۰۰ میلیون دلار، پرداخت کرد. به نظر می‌رسد که این قیمت برای یک شرکت نسبتاً کوچک حتی اگر سودآوری آن چشمگیر باشد، بسیار گران است. چرا آرم اینقدر ارزش

داشت؟

حتی اگر تقریباً همه ما به طور غیرمستقیم مشتری شرکت آرم باشیم، این شرکت خیلی هم پرآوازه نیست. یک دلیل این امر، آن است که آرم، یک شرکت مالکیت فکری محض است که نوع خاصی از ریزپردازنده که به عنوان تراشه‌های محاسبات مجموعه دستورالعمل‌های کاهش یافته (RISC) شناخته می‌شود را طراحی می‌کند؛ اما، آن‌ها را تولید نمی‌کند. این تراشه‌ها از دستورالعمل‌های کمتری استفاده می‌کنند. بنابراین، دستگاه‌هایی که از آن‌ها استفاده می‌کنند، نسبت به طراحی‌های معمول انرژی کمتری مصرف می‌کنند. این امر، امکانی را برای شما فراهم می‌کند تا بدون کاهش شارژ، از تلفن‌های هوشمند خود بیشتر استفاده کنید. پردازنده‌های مبتنی بر طرح‌های شرکت آرم، در بیش از ۹۵ درصد تلفن‌های همراه جهان و نیز سایر دستگاه‌های همراه و به تازگی در دستگاه‌های هوشمندی که می‌توانند از طریق اینترنت با یکدیگر صحبت کنند، استفاده می‌شوند. اغلب تلفن‌های هوشمند و رایانه‌های لوحی، ساعت‌های هوشمند و سامانه‌های موقعیت‌یابی جهانی (GPS) موجود در خودرو به احتمال زیاد از پردازنده‌های آرم استفاده می‌کنند.

یکی از جذابیت‌های آرم برای سافت‌بنک این است که این شرکت از مشارکت در بازاری با رشد سریع سود می‌برد. ما در مورد شهرهای هوشمند، اینترنت اشیاء، فناوری پوشیدنی و خودروهای خودران زیاد می‌شنویم؛ همه این موارد به پردازنده‌هایی نیاز دارند که آرم به طراحی آن‌ها کمک می‌کند. اما، آیا پرداخت ۳۲ میلیارد دلار برای شرکتی با کمتر از چهار هزار کارمند، بدون توانایی تولید و فقط ایجاد مالکیت فکری، کمی زیاده‌روی نبود؟

به اعتقاد ما، این قیمت نه تنها برای دارایی‌های مشهود آرم، بلکه برای اکوسیستم نوآوری منحصر به فرد آن نیز پرداخت شده است. این نمونه دیگری است که نشان می‌دهد چگونه استراتژی‌های اکوسیستم می‌توانند برای سهامداران و نیز مشتریان و شرکا ارزش عظیمی ایجاد کنند. آرم، شبکه گسترده‌ای از شرکا ایجاد کرده است که با این شرکت به نوآوری و توسعه مشترک می‌پردازند. این شرکا، طراحان، تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان تراشه‌ها (به عنوان مثال، سامسونگ که تولیدکننده تجهیزات برای طراحی و آزمایش تراشه‌ها است)، سازندگان تجهیزات اصلی (به عنوان مثال، اپل برای گوشی‌های آیفون یا هواوی) و البته توسعه‌دهندگان اپلیکیشن و ارائه‌دهندگان محتوا هستند. برخی از شرکا، تراشه‌های

پردازنده را براساس مالکیت فکری آرم طراحی می کنند؛ دیگر شرکا کارخانه هایی دارند که در آن ها تراشه تولید می کنند. آرم، استاد هماهنگ سازی این شبکه است بدون این که همه مشارکت کنندگان را کنترل کند. این شرکت چگونه می تواند این کار را انجام دهد؟ هرچه باشد، این یک شرکت به نسبت کوچک است و باید یک اکوسیستم با شرکت های عظیم اش را هدایت کند. با توجه به سرمایه مورد نیاز برای ساخت کارخانه های تولید تراشه، این کار هرگز نمی توانست در داخل به موفقیت برسد. اما، این شرکت با توسعه مالکیت فکری خود به موفقیت رسید؛ زیرا، خود را در مرکز تبادل دانش بین شرکای مختلف مستقر کرده بود. نکته اصلی ایجاد اکوسیستمی بود که شرکا بتوانند با همکاری آرم، به هزینه های کمتر، استفاده بهتر از ظرفیت گران ساخت پولک^۱ و سرعت بیشتر در پیشرفت فناوری نسبت به اقدام منفرد، دست یابند. ما این شبکه دانش و این که چگونه شرکت آرم به ظهورش شتاب بخشید را با جزئیات بیشتری در فصل ۳ شرح خواهیم داد.

نکته آموزشی این مطالعه موردی این است که نوآوران کوچک می توانند با استفاده از قدرت نرم خود برای هدایت اکوسیستمی از نوآوران، به اندازه همتایان بزرگتر خود موفق باشند. شرکت آرم، در بسیج و راهنمایی شبکه ای بین المللی از شرکای دانشی که از مونیخ تا ملبورن، سانفرانسیسکو تا سئول و گوانگدونگ تا ژنو گسترده شده اند، مهارت دارد. اگرچه برخی مشارکت کنندگان در این اکوسیستم، شرکت های عظیمی مانند اپل، هوآوی و سامسونگ هستند، اما آرم توانسته است در این شبکه، کار رهبری اکوسیستم را به عهده بگیرد.

موفقیت آرم، در ایجاد ارزش بسیار زیاد از طریق ساخت و استفاده حداکثری از اکوسیستم خود بسیار چشمگیرتر است؛ زیرا، در صنعتی که پارادایم مرسوم آن، یکپارچه سازی عمودی است، به این موفقیت دست یافته است. تلاش برای تکرار عملیات های یکپارچه، مانند آنچه که اینتل ایجاد کرده است، نیاز به یک سرمایه گذاری میلیارد دلاری دارد. آرم، با سرمایه گذاری کمتر از ۳ میلیون دلار راه اندازی شد. اما، با رهبری

۱. Wafer-Fabrication: ساخت پولک، روشی است که از چندین فرایند متوالی تکراری برای تولید مدارهای الکتریکی یا فوتونیک کامل روی پولک های نیمه هادی تشکیل شده است. به عنوان مثال، می توان به تولید تقویت کننده های فرکانس رادیویی (آراف)، ال ای دی ها، اجزای رایانه نوری و پردازنده برای رایانه ها اشاره کرد. تولید پولک، اولین پخش در ساخت قطعه دیودها و ترانزیستورها یا تراشه های مدار مجتمع است (م).

هوشمندانه اکوسیستم، نه تنها توانست نفوذ کند، بلکه توانست به بازیگر اصلی تبدیل شود. نکته آموزشی دیگر، این است که رهبر اکوسیستم باید وسوسه طمع بیش از حد را کنترل کند. مانند علی بابا، این شرکت می دانست که چه وقت مجبور است یک مقدار قابل توجه از ارزش را برای شرکای خود به جا گذارد تا آن ها را با انگیزه و متعهد نگه دارد. آرم، سودآوری بالایی داشت؛ اما، مایل بود بخش منصفانه ای از ارزش ایجاد شده در اکوسیستم را نیز با شرکای خود تقسیم کند. همان طور که یکی از مدیران آرم به ما گفت: «ما در صورت ثروتمند شدن شرکای خود، ثروتمند می شویم». بنابراین، شرکای آرم، انگیزه پیدا کردند تا به سرعت این اکوسیستم را گسترش دهند. همزمان با رشد این اکوسیستم، آرم نیز رشد کرد و این امر باعث شد تا این شرکت بتواند بدون سرمایه لازم برای ایجاد ساختار توزیع، رشد کند. همچنین، تجربه آرم نشان می دهد که این شرکت به عنوان شرکتی کوچک، در استفاده از این اکوسیستم برای نوآوری در بخش فناوری پیشرفته، هوشمندانه عمل کرده است. بنابراین، در عمل هیچ رقیبی ندارد. هنگامی که سافت بنک، آرم را خریداری کرد، در واقع در حال استفاده مؤثر از یک موتور نوآوری مشارکتی بود که شبکه گسترده ای از شرکت ها را دربر می گرفت.

رهبری اکوسیستم یا مشارکتی ساده

چه شما شرکتی بزرگ یا شرکتی کوچک را اداره کنید، ما چشم انداز رهبری اکوسیستم را اتخاذ کرده ایم تا توضیح دهیم که چگونه می توانید از قدرت شرکا برای موفقیت بیشتر کسب و کار خود استفاده کنید. اما، در این کتاب درس های زیادی نیز برای شرکت هایی وجود دارد که تصمیم می گیرند، در اکوسیستمی به رهبری دیگران، مشارکت کنندگانی فعال باشند. این موارد شامل بهترین روش برای چگونگی مشارکت در فرایند کشف ارزش جدید؛ سرعت بخشیدن به یادگیری و نوآوری؛ تعامل با شرکای دیگر در اکوسیستم؛ و مهم تر از همه، کسب درآمد از ایفای نقش خود در اکوسیستم است. همان طور که برای درک چگونگی استفاده حداکثری از یک اکوسیستم برای پیشرفت در دنیای گسست صنایع، عازم سفر می شویم، باید این پرسش که چه زمانی پذیرش مسئولیت نقش رهبری و چه زمانی مشارکت کمتر یا بیشتر، منطقی است را نیز در نظر بگیریم. روشی مفید برای ساختاردهی به این تصمیم، اندیشیدن در مورد

دو بُعد از رابطه شما با شرکای بالقوه اکوسیستم تان است.

۱. نقش بالقوه شما در اکوسیستم چقدر محوری است؟ یا به بیان دیگر، شرکای شما چقدر به شما وابسته خواهند بود؟

۲. برای اجرای موفقیت آمیز مدل کسب و کار آینده شما، هر شریک خاص چقدر حیاتی خواهد بود؟ به عبارت دیگر، چقدر نیاز است تا به یک شریک خاص وابسته باشید؟

همان طور که در شکل ۱-۱ نشان داده شده است، پاسخ به این دو پرسش با تعیین چهار مسیر محتمل که ممکن است دنبال کنید در تعامل است. اگر این پتانسیل را دارید که نقشی حیاتی در توانمندسازی سیستم اکوسیستم برای ارائه پیشنهادهای ارزشی تان بازی کنید، منطقی است که سعی کنید نقش رهبری را اتخاذ کرده و توسعه اکوسیستم را از راههایی که به سود کسب و کار شما است، شتاب داده و شکل دهید. همان طور که در مورد آرم مشاهده کردیم، حتی شرکتی به نسبت کوچک هم می تواند به رهبر اکوسیستم تبدیل شود؛ البته، اگر همکاری آن با اکوسیستم در ارائه ارزش به مشتریان و سایر شرکا ضروری باشد. اما، به احتمال زیاد فقط در صورت عدم وابستگی شدید به شریک خاصی که او نیز برای رهبری اکوسیستم رقابت می کند، قادر خواهید بود تا این نقش را بر عهده بگیرید. باز هم، تجربه آرم در اینجا آموزنده است. این شرکت برای ارائه پیشنهاد ارزشی اکوسیستم خود در زمینه تراشه های RISC، به شدت به شرکای خود وابسته است. اما، برای موفقیت اکوسیستم خود به هیچ شریک خاصی وابسته نیست. برای مثال، هرچه تولیدکنندگان اصلی تجهیزات^۱ و سازندگان تراشه، بیشتر به اکوسیستم بپیوندند، بهتر است. اما، اگر یک شریک خاص بالقوه از پیوستن به این جمع خودداری کند، حتی اگر شریکی بزرگ و قدرتمند باشد، اکوسیستم همچنان می تواند موفق شود. در واقع، در اکوسیستم آرم چنین بوده است: اینتل، سال ها از عضویت امتناع ورزید و در عوض به دنبال ارتقای

۱. Original Equipment Manufacturers (OEMs): تولیدکننده اصلی تجهیزات، شرکتی است که یک قطعه را به عنوان محصول اصلی تولید می کند و این محصول به عنوان مواد اولیه برای تولید یک محصول دیگر در شرکتی دیگر مورد استفاده قرار می گیرد (م).

اکوسیستم خود بود که از رقابت در فناوری انحصاری^۱ تشکیل می‌شد. سرانجام زمانی که این اکوسیستم به صورت بالفعل به یک استاندارد جهانی تبدیل شد، اینتل به عنوان یک شریک به آن پیوست.

سناریوی معکوسی نیز وجود دارد که شما در آن می‌توانید همکاری قابل توجه، اما نه حیاتی را در اکوسیستم داشته باشید و نیز برای تکمیل پیشنهاد ارزشی به یک شریک خاص بسیار وابسته باشید. در اینجا، منطقی است که به عنوان یک پیرو در اکوسیستم مشارکت کنید و به دنبال حداکثرسازی منافع حاصل از آن تحت رهبری شخص دیگری باشید. این مسئله برای بسیاری از شرکای اکوسیستم علی‌بابا اتفاق افتاده است. حتی آن‌هایی که در نوع خود شرکت‌های عظیم و قدرتمندی هستند، از طریق مقیاس گسترده‌تر اکوسیستم به عنوان یک کل، از رشد باز می‌مانند و باید رهبری علی‌بابا را به عنوان بازیگر اصلی قبول کنند.

دو سناریوی دیگر نیازمند استراتژی‌های سازش هستند. اگر بتوانید به طور بالقوه نقشی اساسی در توانمندسازی اکوسیستم برای ارائه ارزش بالقوه بازی کنید، اما برای این کار باید به یک شریک خاص دیگر نیز تکیه کنید، در این صورت به احتمال زیاد کشمکشی برای رهبری به وجود می‌آید. در اینجا، شما خود را در حوزه «هم‌رقابتی» می‌یابید؛ یعنی وقتی توانایی‌اش را دارید به دنبال هدایت اکوسیستم هستید؛ اما، وقتی توانایی‌اش را ندارید، در زمینه ابتکاراتی که شریک قدرتمند دیگر در اختیار دارد به دنبال همکاری می‌روید. این حالت، به احتمال زیاد موقعیت ناخوشایندی خواهد بود. همان‌طور که خواهیم دید، اکوسیستم‌ها بیشترین موفقیت را زمانی تجربه می‌کنند که یک شرکت به عنوان رهبر شناخته شده اکوسیستم عمل کند، اکوسیستم را پرورش داده و تقویت کند و منافع خود را نیز دنبال کند. با این حال، اگر برای کاهش وابستگی به یک شریک خاص و تأیید رهبری خود در اکوسیستم، قادر به تعدیل مدل کسب‌وکار نباشید، هم‌رقابتی می‌تواند یک جایگزین ضروری باشد.

۱. Proprietary Technology: فناوری انحصاری، هر ترکیبی از فرایندها، ابزارها یا سیستم‌های ارتباطات به هم پیوسته است که متعلق به یک کسب‌وکار یا فرد است. این ترکیبات یک منفعت یا مزیت رقابتی برای دارندگان فناوری‌های انحصاری فراهم می‌کند (م).

وابستگی شما به شما	زیاد	رهبر	رابطه همکاری
	کم	رابطه تبادلی	پیرو
		کم	زیاد

وابستگی شما به یک شریک خاص

شکل ۱-۱: تصمیم‌گیری در مورد رهبری یا مشارکت در اکوسیستم

سرانجام، اگر در شرایطی قرار دارید که پتانسیل مشارکت و اهمیت شما در اکوسیستم کم است و میزان مشارکت شما به شدت به یک شریک خاص وابسته نیست، در نتیجه، مشارکت تبادلی محض با این اکوسیستم و بهره‌برداری از فرصت‌ها در زمان بروزشان، به احتمال زیاد رویکرد مناسبی خواهد بود. در این صورت، بعید است که اکوسیستم کمک زیادی به موفقیت شما کند. با توجه به پتانسیل عظیم استراتژی‌های اکوسیستم برای تحول کسب‌وکار شما، این یک فرصت از دست‌رفته خواهد بود. ما بازگشت به اصول اولیه و تفکر مجدد در مورد این که چگونه با رهبری یک اکوسیستم جدید و متفاوت می‌توانید از قدرت شرکای بالقوه برای خلق و مدیریت اکوسیستم استفاده کنید را تشویق می‌کنیم.

مسیر پیش‌رو

زمینه اصلی آنچه در این کتاب آمده است، این است که چگونه رهبران اکوسیستم می‌توانند به بهترین نحو از قدرت بالقوه اکوسیستم‌ها برای ارائه سطوح نوآوری، ارزش‌آفرینی جدید و انعطاف‌پذیری استفاده کنند که بسیار بیشتر از آن چیزی است که انتظار داریم شبکه‌های سنتی تأمین، اتحادهای متمرکز یا پلتفرم‌های تجاری به آن دست یابند. این

کتاب درباره کارهایی است که شرکت‌های آینده‌نگر می‌توانند انجام دهند: ابتدا شناسایی روش‌هایی که از طریق آن می‌توانند اکوسیستم‌های موجود خود را برای تقویت مزیت رقابتی‌شان توسعه داده و از آن‌ها استفاده حداکثری داشته باشند و سپس، هدایت و شکل‌دهی تکامل این اکوسیستم در طول زمان به روش‌هایی که زمینه رشد و موفقیت کسب‌وکارها و نیز اکوسیستم‌های آن‌ها را فراهم می‌کنند.

در فصل ۲، ریشه‌های مزیت اکوسیستم را جست‌وجو خواهیم کرد و درخواهیم یافت که چرا اکنون توسعه و هدایت اکوسیستم‌ها برای شرکت‌ها اولویت دارد. نشان خواهیم داد که چرا اکوسیستم‌ها به ما امکان می‌دهند تا سرعت نوآوری را افزایش دهیم، از منابع بنیادی جدیدی از ارزش استفاده مؤثر داشته باشیم و برای پاسخگویی به دنیای پیچیده با عدم اطمینان‌های زیاد و تغییر سریع تقاضاهای مصرف‌کننده، انعطاف‌پذیری ارگانیکی را ارائه کنیم.

شرکت‌ها برای ارائه ارزش به مشتری نهایی، اکوسیستم‌ها را طراحی و مدیریت می‌کنند (۲۳). در فصل ۳، انواع مختلفی از ارزش که استراتژی‌های اکوسیستم می‌توانند ایجاد کنند را کشف خواهیم کرد. این موارد از بسته‌های جدید محصول و راه‌حل‌های مشتری گرفته، تا مدل‌های کسب‌وکار کارآمدتر و صنایع کاملاً جدید را شامل می‌شوند. فرصت ایجاد منابع جدید ارزش، نقطه شروع هر استراتژی اکوسیستم موفق است. زیرا، شرکا برای ایجاد این ارزش جدید باید همکاری کنند و واضح است که ارزش اضافی باید تسهیم شود. با ترویج یادگیری مشترک و نوآوری، اکوسیستم‌ها می‌توانند منابع گسترده‌ای از ارزش ایجاد کنند که نه تنها برای تسهیم کافی است، بلکه بیش از نیاز هم است.

اکوسیستم‌ها بسیاری از قدرت و موفقیت خود را از اقتصاد شبکه‌ای می‌گیرند. هنگامی که یک اکوسیستم به خوبی ایجاد شده یا به عنوان بازیگر اصلی بازار خود شناخته شد، شرکای جدید برای پیوستن به آن هجوم می‌آورند و با یک مارپیچ موفقیت همکاری می‌کنند. اما، هنگامی که یک اکوسیستم جدید در مراحل ابتدایی قرار دارد، شرکا برای مشارکت و سرمایه‌گذاری در آن مردد خواهند بود. در فصل ۴، بر این موضوع تمرکز می‌کنیم که چگونه رهبر اکوسیستم می‌تواند اکوسیستم جدید را شروع کند و گردانه موفقیت را بچرخاند.

هنگامی که اکوسیستمی فعال و راه‌اندازی شد، چالش اصلی رشد یافتن تا کسب

مقیاس لازم برای رسیدن به سود است. این موضوع در فصل ۵ مورد بحث قرار می‌گیرد. رشد، به جذب مشتریان و شرکای جدید مرتبط است؛ اما، به رهبر اکوسیستم هم نیاز دارد تا به جذب شرکای مناسب کمک کند: آن‌هایی که قابلیت‌ها و دانش لازم برای موفقیت اکوسیستم را در اختیار دارند. برای جذب شرکای مناسب، رهبر اکوسیستم باید یک معماری برای اکوسیستم پیشرو ایجاد کند که شرکا بتوانند جایگاه خود را در آن پیدا کنند. رهبر اکوسیستم، باید هر جایی که امکان دارد، در برابر وسوسه تضعیف شرکای خود از طریق تجاوز به قلمرو آن‌ها مقاومت کند و باید برای تشویق شرکا به سرمایه‌گذاری در رشد اکوسیستم راه‌هایی را پیدا کند. او با این کار می‌تواند از سرمایه‌گذاری‌های دیگران و نیز سرمایه‌گذاری خودش اهرم‌سازی کند که همزمان با رشد مقیاس اکوسیستم، راهی برای تولید بازده‌های افزایشی می‌گشاید.

حتی اکوسیستم‌هایی که به رشد مقیاس دست می‌یابند، می‌توانند در رقابت با ایده‌ها و پیشنهاد‌های ارزشی بهتر، متزلزل و سست شوند. رده شرکت‌های کمابیش فراموش شده‌ای که اکوسیستم‌هایی را هدایت می‌کردند که اکنون تضعیف شده‌اند، از نت‌اسپیس گرفته، تا مای اسپیس و سیمبین (Symbian)، گواه چنین خطری است. برای این که اکوسیستم در بلندمدت پایدار باشد، باید دانش جدید، یادگیری و نوآوری را با سخت‌کوشی دنبال کند. فصل ۶، نشان می‌دهد که شرکت‌های رهبر، چه کاری می‌توانند انجام دهند تا شرایطی برای یادگیری و نوآوری مداوم در اکوسیستم ایجاد شود.

نوعی از اکوسیستم‌ها که بسیاری از شرکت‌های آینده برای مقابله با گسست نیاز به ایجاد آن‌ها دارند، ممکن است هرگز به اندازه زنجیره‌های تأمین سنتی، اتحاد‌های متمرکز یا پلتفرم‌های تجاری برای ارائه محصولات، خدمات و وظایف کاملاً مشخص، کارآمد نباشند. یادگیری مشترک، نوآوری و انعطاف‌پذیری که اکوسیستم‌ها ارائه می‌دهند، به‌طور معمول با کارایی پایین‌تر و هزینه‌های مبادله بالاتر همراه هستند. بنابراین، رهبران اکوسیستم باید فکر کنند که چگونه می‌توانند از طریق افزایش حداکثری کارایی تعاملات در اکوسیستم و تقویت بهره‌وری کلی سیستم، این ضعف نسبی را کاهش دهند. این موضوع فصل ۷ است.

البته، اکوسیستم‌ها باید برای رهبر اکوسیستم (و نیز شرکای آن)، درآمدزایی نیز داشته باشند. ارزش باید ایجاد و جذب شود. فصل ۸، بر راه‌های مختلفی که اکوسیستمی پر جنب و جوش می‌تواند از طریق آن کسب درآمد کند و در عین حال اطمینان حاصل کند که این فرایند برای کسانی که موفقیت اکوسیستم را به‌طور مشترک ایجاد می‌کنند، عادلانه باقی می‌ماند، متمرکز است.

سپس به این پرسش می‌پردازیم که برای هدایت موفقیت‌آمیز اکوسیستم، سبک رهبری شخصی و ساختار سازمان شما چگونه باید تغییر کند. واضح است که یکی از مزایای اصلی اکوسیستم‌ها، در مقایسه با شرکت‌های یکپارچه عمودی یا سرمایه‌گذاری‌های مشترک، انعطاف‌پذیری آن‌ها است. اکوسیستم‌ها، موجودات زنده پویایی هستند که می‌توانند با تغییر شرایط بازار، به‌طور مداوم تغییر کنند. شرکا می‌آیند و می‌روند و پیکربندی اکوسیستم می‌تواند به‌طور مداوم سازگار شود. خودسازماندهی، اغلب نقش بزرگی ایفا می‌کند؛ اما، رهبر اکوسیستم نیز می‌تواند در ایجاد شرایط سازگاری اکوسیستم در مواقع لزوم کمک کند. همان‌طور که از طریق تأثیر جک ما، بر علی‌بابا نشان داده شد، این امر به نوع دیگری از رهبری شخصی نیاز دارد: رهبری که فراتر از مرزهای سازمان، به شبکه گسترده‌تری که موفقیت شما به آن وابسته است، نگاه می‌کند. از جمله عوامل دیگر، تیم مدیریت ارشد شرکت است که می‌خواهد اکوسیستم را هدایت کند؛ این تیم، نسبت به کسانی که شرکتی یکپارچه‌تر یا یک زنجیره تأمین حرفه‌ای دارند، به مهارت‌های همکاری بهتر و تحمل ابهام و عدم اطمینان بیشتر نیاز دارد. همچنین، این امر نیاز به ساختاردهی مجدد سازمان داخلی شرکت دارد. باید نقش‌های جدیدی ایجاد شوند، اقدامات عملکردی جدیدی به مرحله اجرا درآیند و کارمندان به گونه‌ای تجهیز شوند تا به راحتی در دنیایی از «هم‌رقابتی» کار کنند. ویژگی‌های رهبران موفق اکوسیستم و تغییرات مورد نیاز سازمان داخلی، در فصل ۹، مورد بحث قرار گرفته‌اند.

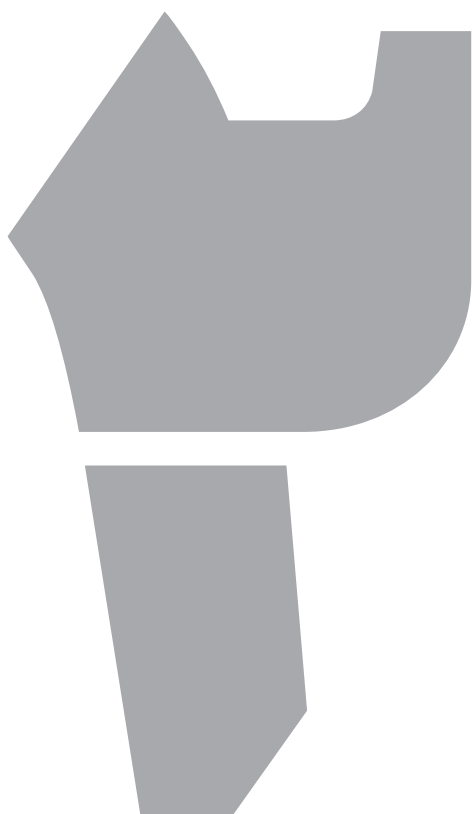
فصل ۱۰، یعنی فصل پایانی این کتاب، آینده استراتژی‌های اکوسیستم و نقش آن‌ها در پرداختن به جهانی بیش از پیش بی‌ثبات و غیرقابل اطمینان را بررسی می‌کند. در برهه‌ای از زمان، ممکن است اکوسیستم شما نیازمند ساختاردهی مجدد بوده،

یا کارایی و اثربخشی خود را از دست بدهد. هرچه نقش شرکا باثبات تر شده و بازار بالغ شود، ممکن است نیاز به انعطاف‌پذیری و سازگاری کمتری وجود داشته باشد. هزینه‌های بیشتر هماهنگی و پتانسیل دوباره کاری‌های ذاتی یک اکوسیستم پویا، بعدها ممکن است کمتر توجیه‌پذیر باشند. بنابراین، در نهایت ممکن است منطقی باشد که اکوسیستم را به چیزی نزدیک به یک زنجیره تأمین سنتی تبدیل کنیم، یک سرمایه‌گذاری مشترک با شرکای اصلی اکوسیستم ایجاد کنیم، یا شرکای اصلی را برای استفاده از بهره‌وری هزینه‌های ارائه‌شده توسط یکپارچه‌سازی عمودی به تملیک خود درآوریم. سپس، ممکن است لازم باشد که اکوسیستمی جدید را در بازارهای مجاور^۱ به وجود آورید یا یک مدل جدید کسب‌وکار را پایه‌ریزی کنید. به عنوان مثال، به محض این که اکوسیستم تجارت الکترونیکی آمازون به بلوغ رسید، این شرکت رشد اکوسیستم جدید خدمات وب آمازون (AWS) را به موازات پیش برد. این اکوسیستم، پلتفرم‌های رایانش ابری را برحسب تقاضا و به صورت پرداخت حق اشتراک به افراد، شرکت‌ها و دولت‌ها ارائه می‌داد. در اصل، این شرکت در حال سرمایه‌گذاری تلاش مدیریتی و پول برای شتاب‌دهی به یک اکوسیستم حمل و نقل جدید با وسایل نقلیه خودران است. به همین ترتیب، شرکت آرم نیز در تلاش است تا موفقیت اکوسیستم‌های خود در تلفن‌های همراه و سرورها را در عرصه به سرعت در حال ظهور اینترنت اشیا تکرار کند.

ما برای نشان دادن اندیشه‌های خود از مجموعه موارد متنوعی استفاده خواهیم کرد. همه آنچه در این کتاب نوشته‌ایم براساس اطلاعات منتشرشده یا بینش‌های حاصل از مصاحبه‌های ما است. مخاطره مرتبط با مطالعات موردی این است که آن‌ها در یک لحظه یا یک مرحله خاص از تکامل یک شرکت ثبت می‌شوند. اما، محیط رقابتی پویا است و زمانی که شما این کتاب را می‌خوانید، بدون شک تغییری در کار این شرکت‌ها ایجاد شده است. به عنوان مثال، وقتی مطالعه موردی اصلی مربوط به آرم نوشته شد این شرکت، یک شرکت مستقل بود. زمانی که ما این متن را به پایان

۱. Adjacent Markets: هدف از گسترش در بازار مجاور استفاده از قابلیت‌های موجود یک کسب‌وکار در یک بازار کاملاً جدید است (م).

رساندیم، سافت‌بنک این شرکت را تصاحب کرده و اکوسیستم آن همچنان در حال پیشرفت است. در سال ۲۰۱۸، تامسون رویترز، از بخشی که ما آن را با عنوان رفینیتیو (Refinitiv)، شرح می‌دهیم، جدا شد. این بخش توسط بورس اوراق بهادار لندن، در آگوست ۲۰۱۹، با ۲۷ میلیارد دلار تصاحب شد. این را در ذهن داشته باشید که هنگام تفسیر مطالعات موردی، به جای راه‌حل‌های ساده و سحرآمیز، به دنبال درس‌هایی باشید که بتوانند شما را در شکل‌دهی استراتژی خودتان یاری کنند.



فصل ۲
ریشه‌های مزیت
اکوسیستم



یک منطق زیربنایی ساده توضیح می‌دهد که چرا می‌توانید از طریق هدایت فعالانه اکوسیستم کسب‌وکار خود، به برتری رقابتی دست یابید: موفقیت هر شرکتی، حداقل تاحدودی به این بستگی دارد که چگونه می‌تواند قابلیت‌ها، منابع و دانش مکمل این شبکه از شرکت‌ها، مؤسسات و افراد پیرامون خود را به‌طور مؤثر برگزیند. اکوسیستم کسب‌وکار، اصطلاحی است که توسط استراتژیست کسب‌وکار، جیمز مور، در سال ۱۹۹۳ ابداع شده است؛ و عبارت است از شبکه‌ای از سازمان‌ها و افراد که قابلیت‌ها و نقش‌های خود را همزمان توسعه می‌دهند و سرمایه‌گذاری‌های خود را برای ایجاد ارزش اضافی و/یا بهبود کارایی هماهنگ می‌کنند (۱). «رهبر اکوسیستم»، پیدایش آن را شتاب می‌دهد و توسعه آن را هدایت می‌کند.

اکوسیستم کسب‌وکار، به هیچ وجه ایده جدیدی نیست. مدیریت منابع مشترک در بریتانیای قرون وسطایی، براساس شبکه‌ای با چنین مشارکت‌هایی بنا شده بود. به همین ترتیب، مدیریت آب در شالیزارهای برنج در جاوا نیاز به همکاری در اکوسیستمی از همتایان داشت. چنین مشارکت‌هایی، انگیزه‌های فردی و درجه‌ای از استقلال را ایجاد می‌کنند. این سیستم، همزمان با توانمندسازی طرف‌های مشارکت‌کننده از طریق قابلیت‌های مختلف، اما مکمل، برای همکاری با یکدیگر در جهت منافع مشترک، انعطاف‌پذیری را نیز ایجاد می‌کند (۲). مطالعات در زمینه منسوجات پشمی در قرن چهاردهم در شهر پراتو ایتالیا، برآورد می‌کند که در آن زمان حدود بیست و چهار هزار نفر در این حوزه فعال بوده‌اند. همچنین، این مطالعات نشان می‌دهند چگونه صنعتگران و بازرگانان خاص، با یک شبکه همکاری کرده و از قدرت مشترک آن حداکثر استفاده را می‌کردند. قرن‌ها بعد، استفاده از شبکه‌ای مشابه، شرکت‌های پوشاک، مانند: بنتون ایتالیا و زارای اسپانیا را به سمت بازار جهانی سوق داد.

در ایالات متحده، اکوسیستم‌های کسب‌وکار بیش از یک قرن وجود داشته‌اند. یک نمونه «گروه‌های لایبستر» شرکت ماین است که در دهه ۱۸۲۰ ظهور کرد. مطالعه‌ای توسط انسان‌شناس، جیمز آپیسون، انجام شد نشان داد این مفهوم که صیادان لایبستر نسخه شرقی گاوچران‌ها هستند و برای بقا، به تنهایی در برابر عناصر طبیعت مبارزه می‌کنند، مردود است. در عوض، آپیسون متوجه شد که آن‌ها بخشی از یک شبکه مستحکم و

پیچیده از روابط متقابل سودمند هستند (۳). اکوسیستم گروه‌های لابستر، براساس گردهم آوردن افراد با مهارت‌ها و روابط خانوادگی مختلف بنا شده بود. این اکوسیستم، به نوعی عمل می‌کرد که نه تنها اطمینان حاصل می‌کرد که معیشت برای اعضای آن ادامه می‌یابد، بلکه به دنبال آن بود تا منابع محدود نیز از بهره‌برداری بیش از حد حفظ شوند. در هر بندر، توافق‌نامه‌ای غیررسمی و اغلب نانوشته، در مورد جایی که هر یک از اعضای جامعه صیادی می‌توانست دام‌های خود را پهن کند، وجود داشت. همچنین، آن‌ها رشته تله‌های خود را در یک جهت خاص، برای مثال از شمال به سمت جنوب قرار می‌دادند، به‌طوری که تله‌های آن‌ها با دیگران در هم نمی‌چند. جوانانی که می‌خواستند وارد شیلات شوند، کار را با چند تله شروع می‌کردند یا به‌عنوان متصدی عقب‌کشتی، تله‌ها را طعمه‌گذاری کرده و تعمیرات را برای یکی از صیادان رسمی لابستر انجام می‌دادند. سرانجام، به آن‌ها اجازه داده می‌شد تا پس از کارآموزی، قلمرو خودشان را داشته باشند (۴).

ثابت شده است که این اکوسیستم‌ها اغلب مؤثرتر از سایر شکل‌های دیگر سازمان هستند. در پروژه‌ای پژوهشی که توسط سازمان حفاظت محیطی و فرهنگی در آسیای داخلی (ECCIA)، از سال ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۵ انجام شده است، از تصاویر ماهواره‌ای برای مقایسه میزان فرسایش خاک به علت چرای دام‌ها در مناطق مغولستان، روسیه و چین استفاده شد. در مغولستان، جایی که چوپانان مجاز به حرکت جمعی بین چراگاه‌های فصلی بودند، فرسایش به نسبت کمی، در حدود ۹ درصد رخ داده بود (۵). با این حال، در روسیه و چین مراتع دولتی (که شامل چراگاه‌های ثابت و در برخی موارد خصوصی‌سازی شده توسط خانوارها می‌شد)، فرسایش بسیار زیادی (به ترتیب در حدود ۷۵ و ۳۳ درصد)، داشتند (۶). تلاش مشترک مغول‌ها در حفظ زمین‌های چرا، بسیار کارآمدتر بود.

خوشه‌های جغرافیایی موفق، نوع دیگری از سازمان‌های با سابقه طولانی هستند که بسیاری از اصولی که در اکوسیستم‌های مدرن کسب‌وکار می‌بینیم را نمایان می‌کنند. آلفرد مارشال، در کتاب اصول اقتصاد خود که در سال ۱۸۹۰ منتشر شد، به این خوشه‌ها پرداخته است. وی در این کتاب، خوشه‌ها را به‌عنوان «تمرکز صنایع ویژه در مناطق خاص» توصیف می‌کند و این مناطق را «مناطق صنعتی» می‌نامد. وی استدلال می‌کند که تمرکز صنایع در مناطق خاص چهار نوع مزیت ایجاد می‌کند: نشر دانش، منبعی از نیروی کار ماهر، توسعه

صنایع پشتیبان و تسهیم ورودی‌های منابع (۷).

اقتصاددانان شهری، مزایای مشابهی را بیان کرده‌اند که شرکت‌ها از طریق استقرار در نزدیکی یکدیگر و در نتیجه سهولت و تشویق تعامل به آن‌ها دست می‌یابند. آن‌ها این مسئله را انباشتگی (Agglomeration) می‌نامند. در سال ۱۹۹۱، پاول کروگمن، برنده جایزه نوبل، بیان کرد که هرچه تعداد بیشتری از شرکت‌ها با زمینه‌های مرتبط کسب و کار با هم خوشه‌بندی شوند، هزینه‌های تولید آن‌ها ممکن است به‌طور چشمگیری کاهش یابد: شرکت‌ها دارای چندین تامین‌کننده رقیب هستند و در نتیجه تخصصی‌سازی و تقسیم کار بیشتری دارند (۸). حتی زمانی که شرکت‌ها در یک خوشه مشترک از صنعت رقابت می‌کنند، ممکن است مزایایی برای آن‌ها وجود داشته باشد. این خوشه، نسبت به یک شرکت منفرد، تأمین‌کنندگان و مشتریان مکمل بیشتری جذب می‌کند. به عبارت ساده‌تر، مفهوم اساسی اقتصاد انباشتگی این است که وقتی خوشه‌ای از فعالیت اقتصادی وجود داشته باشد، تولید تسهیل می‌شود.

در اقتصاد صنعتی، اصطلاحات انباشتگی و خوشه‌بندی تکامل یافته‌اند و اکنون بیانگر روش‌هایی هستند که تخصصی‌سازی کارآمد اقتصادی از طریق خوشه‌بندی در یک حوزه خاص شهرک صنعتی به‌وجود می‌آید. از دهه ۱۹۸۰، و به‌ویژه از زمان انتشار کتاب مزیت رقابتی ملل، اثر مایکل پورتر (۹)، این اصطلاح با عنصر مهم توسعه صنعتی پویا در ایتالیای مرکزی و شمال شرقی همراه بوده است. در آنجا، پس از جنگ جهانی دوم، خوشه‌های شرکت‌های کوچک و متوسط رشد بالایی را تجربه کردند. یکی از دلایل رونق این مناطق صنعتی در ایتالیا، این بود که آن‌ها شرکت‌های مختلفی که در تولید یک محصول کاملاً تخصصی فعالیت داشتند را در یک مکان جمع می‌کردند. بنابراین، منطقه پراتو، پارچه‌های پشمی تولید می‌کرد، در حالی که شهر ساسولو برای کاشی‌های سرامیکی و شهر برنتا برای کفش‌های زنانه شناخته می‌شدند. هم‌جواری، با تمرکز بر یک هدف مشترک ترکیب شده بود تا بازیگران را به تعامل و تبادل دانش، منابع و قابلیت‌هایی ترغیب کند که به نفع همه افراد درون شبکه بود.

بنابراین، سابقه طولانی از سازوکارها، شرکت‌ها و افراد مختلفی وجود دارد که به آن‌ها کمک کرده است تا کنار یکدیگر جمع شوند و از قابلیت‌های مکمل و دانش شرکای بالقوه

استفاده کنند، تا از این طریق همکاری را به روش‌هایی انجام دهند که یادگیری مشترک را ترویج کرده و سرمایه‌گذاری‌های آن‌ها در جهت کسب سود هم برای افراد و هم برای گروه‌ها را هماهنگ سازد. برخی از این سازوکارها، مانند منابع مشترک در قرون وسطی، تحت حاکمیت مجموعه‌ای از قوانین کاملاً مشخص قرار داشتند. دیگران به شناخت متقابل و خودسازماندهی متکی بودند. بعضی اوقات، شرکا به‌طور مستقیم تعامل می‌کردند؛ اما، در برخی دیگر از موارد، مانند خوشه‌ها، هماهنگی و تبادل دانش اغلب غیرمستقیم انجام می‌شد. حتی ممکن است «شرکا» از یکدیگر آگاهی نداشته باشند؛ اما، هم‌جواری این امکان را به آن‌ها می‌دهد که از مزایای عضویت در یک شبکه برخوردار شوند. اما، اگر سازوکارها و ساختارهایی که شرکت‌ها را قادر می‌ساختند از بهره‌برداری از اقتصاد شبکه‌ای منفعت کسب کنند، آنقدر مؤثر و گسترده بودند، پس چرا مدیران از آن‌ها غفلت می‌کردند؟

افول تفکر اکوسیستم

در اواخر قرن نوزدهم، تلاش برای بهره‌برداری از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در سطح شرکت‌ها، از صنعتی به صنعت دیگر، به نیروی محرکه کسب و کار تبدیل شده بود. این امر، منجر به سه تحول اساسی شد و به این معنی بود که منابع مشترک، خوشه‌ها و تفکراتی که در پس آن‌ها وجود داشتند، اهمیت خود را از دست داده بودند.

نخست، تلاش برای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، به دنبال استانداردسازی محصولات و فرایندها بود تا بتوان آن‌ها را به راحتی کنترل کرده و تکرار کرد. نتیجه این کار، شرکتی با یکپارچگی عمودی بود که توسط سلسله‌مراتب شرکتی و پسر عمویش، یعنی بوروکراسی دولتی مدیریت می‌شد. این اعتقاد وجود داشت که هماهنگی از طریق تبادلات و قراردادهای رسمی برای از بین بردن «سواری مفتی»^۱ ضروری است؛ زیرا، منافع مشترک نمی‌توانست اقدام جمعی و کمک به منافع عمومی را تضمین کند (۱۰). متفکرانی مانند وبر و میشلز، استدلال می‌کردند که طبیعی است هرچه سازمان‌ها از نظر اندازه و پیچیدگی رشد می‌کنند، برای حصول اطمینان از هماهنگی قابل اعتماد بین افراد، تمایل به ایجاد شکل‌های

۱. Free-Riding: مسئله سواری مفتی، نوعی از عملکرد ناقص بازار است و هنگامی رخ می‌دهد که افرادی که از منابع، کالاهای عمومی (مانند جاده‌های عمومی یا بیمارستان‌ها) یا خدمات از نوع مشترک بهره‌مند می‌شوند، هزینه آن‌ها را پرداخت نمی‌کنند، یا هزینه کمی پرداخت می‌کنند (م).