



# مدل‌های کسب و کار جدید بر اساس چشم‌انداز مصرف



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران  
معاونت بررسی‌های اقتصادی



## چکیده

کووید-۱۹ ضرورت یافتن راه‌حل‌های موثر برای تسریع در حل چالش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی را افزایش داده است. این همه‌گیری، شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان را به سطح بی‌سابقه‌ای از مشارکت سوق داده و فرصت منحصر به فردی برای اقدام جمعی و در سطح اکوسیستم ایجاد کرده است. براساس گزارش مجمع جهانی اقتصاد، حدود دو سوم از مصرف‌کنندگانی که در نظر سنجی اخیر مجمع شرکت کرده‌اند، بر این باورند که کووید-۱۹ نیاز به مشارکت کسب‌وکارها را برای کسب عواید اجتماعی و زیست‌محیطی تشدید کرده است و پاسخ‌دهندگان انتظار دارند کسب‌وکارها در این زمینه با هم همکاری کنند. همچنین، تصمیمات خرید این مصرف‌کنندگان، انتظارات آنها نسبت به جهانی سالم‌تر و برابرتر را منعکس می‌کند. از ابتدای شروع همه‌گیری، حدود ۹۴ درصد از مصرف‌کنندگان، حداقل یک تغییر مربوط به سلامت - به عنوان مثال خرید مبتنی بر آگاهی از سلامتی - را انجام داده‌اند. در عین حال، ۶۰ درصد آنها محصولات پایدارتر و تولیدشده براساس رعایت اصول اخلاقی را خریداری می‌کنند. این روندها و سایر موارد به شکل‌گیری راه‌حل‌های مناسب کمک خواهد کرد.

---

تهیه کننده: فروغ کریمی امیرکیاسر

ناظر: عاطفه قاسمیان

واحد گردآوری و تحلیل آمارهای اقتصادی

معاونت بررسی های اقتصادی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

آبان ۱۳۹۹

---

از طریق پست الکترونیکی زیر می توانید پیشنهادهای و نظرات اصلاحی خود را به واحد مربوطه منعکس نمایید:

[economic.tccim@gmail.com](mailto:economic.tccim@gmail.com)

استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.

## نتایج بحران کووید-۱۹ و چالش‌های مهم و سیستماتیک

در مواجهه با همه‌گیری کووید-۱۹ از بهار ۲۰۲۰، صنایع مصرف‌کننده با هدف عرضه کالاها یا خدماتی با ارزش بیشتر، هم به عنوان کسب و کارهای مستقل و هم در قالب مشارکت بین شرکتی، بسیج شده‌اند. با این وجود، این صنایع در معرض عمیق‌ترین آسیب‌پذیری‌ها هم قرار دارند. به عنوان مثال، عدم توازن بالا در عرضه و تقاضا، موجب ایجاد ضررهای بالایی برای برخی تولیدکنندگان به ویژه در حوزه کشاورزی شده است.

در عین حال، وضعیت متزلزل کارکنان غیررسمی به دلیل شیوع ویروس، از جمله آنهایی که بنگاه‌های کوچک و متوسط را اداره می‌کنند، منجر به از دست دادن شغل و ورشکستگی قابل توجهی شده است. برآوردهای فعلی نشان می‌دهد که در صورت مهار شیوع ویروس، مشاغل از دست رفته در سال ۲۰۲۰ می‌تواند در مجموع به بیش از ۱۶۵ میلیون شغل رسیده و همچنین تعداد ۲۶۵ میلیون نفر از مردم جهان به دلیل این همه‌گیری، به گرسنگی حاد دچار خواهند شد.

### همسوسازی روند مصرف‌کننده و پاسخ به بحران

در پاسخ به این بحران، شرکت‌های ارائه دهنده کالا یا خدمات مصرفی نسبت به طبقه‌بندی و اولویت‌بندی نیازها اقدام می‌کنند. با این حال، همه‌گیری کووید-۱۹، مشکلات برجسته و مداومی را که پیش از بحران کووید-۱۹ نیز وجود داشت، پررنگ‌تر و اثرات آن را تشدید کرده است که مواردی مانند آلودگی زیست‌محیطی، نابرابری، آموزش ضعیف در مورد تغذیه، کمبود اطلاعات و منابع برای سبک زندگی سالم‌تر و سطح اعتماد از دست رفته مصرف‌کننده را در بر می‌گیرد که مورد آخر، نیاز به همکاری کسب و کارها، دولت و پیشروان علمی و اجتماعی دارد. روندهای مهم مصرف‌کننده حاکی از پیش‌بینی تغییر سیستماتیک است. حدود دو سوم از مصرف‌کنندگانی که در نظر سنجی اخیر مجمع جهانی اقتصاد شرکت کرده‌اند، بر این باورند که کووید-۱۹ نیاز به مشارکت کسب‌وکارها را برای عواید اجتماعی و زیست‌محیطی تشدید کرده است و انتظار دارند کسب‌وکارها در این زمینه با یکدیگر همکاری کنند. همچنین، تصمیمات خرید این مصرف‌کنندگان انتظارات آنها نسبت به جهانی سالم‌تر و برابرتر را منعکس می‌کند. از ابتدای شروع همه‌گیری، حدود ۹۴ درصد از مصرف‌کنندگان، حداقل یک تغییر مربوط به سلامت - به عنوان مثال خرید مبتنی بر آگاهی از سلامتی - را انجام داده‌اند. در عین حال، ۶۰ درصد آنها محصولات پایدارتر و تولیدشده براساس رعایت اصول اخلاقی را خریداری می‌کنند. این روندها و سایر موارد به شکل‌گیری راه‌حل‌های مناسب کمک خواهد کرد.

## چشم انداز و مأموریت واحد؛ پتانسیلی برای صنایع مصرف کننده

صنایع مصرف کننده، به طور منحصر به فردی، هدایت این جنبش را در دست گرفته‌اند. آنها یک پنجم نیروی کار جهان را به کار گرفته‌اند و میلیون‌ها نفر روزانه از محصولات آنها استفاده می‌کنند. بعلاوه، آنها تا آنجا که این مسئولیت را بپذیرند، جدا از الزامات زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی (ESG)<sup>۱</sup>، اقداماتی را انجام خواهند داد.

به همین منظور، مجمع جهانی اقتصاد و همکاران آن در مجمع صنایع مصرف کننده<sup>۲</sup> گرد هم آمدند تا بستری را در اختیار رهبران این صنعت قرار دهند که بتوانند مسیر دستیابی به موفقیت را شناسایی کنند. در نخستین و چالش‌برانگیزترین روزهای شیوع بیماری، این مجمع بر روی کاهش اثرات منفی کووید-۱۹ بر جریان کالاهای اساسی و معیشت افراد، تمرکز داشت. مجمع، از طریق ایجاد مأموریت و چشم انداز برای حمایت از تلاش ذینفعان در جهت بهتر ساختن، تمرکزش را به سمت تغییر متحول کننده و وسیع هدایت کرده است.

### اقدامات اکوسیستم و شرکت

حرکت از سمت آرمان‌گرایی به سمت واقعیت، نیاز به مدل‌های کسب و کار تحول‌آفرین<sup>۳</sup> خواهد داشت که ترکیبی از مولفه‌های نوظهور را دربرمی‌گیرند و منجر به ایجاد ارزش جدید می‌شوند و این مولفه‌ها عبارتند از:

- رویکردهای اقتصاد چرخشی<sup>۴</sup>: هدف آن حفظ مصرف محصولات یا موادخام تا حداکثر زمان ممکن، برای کسب بیشترین ارزش است. به عنوان مثال: زنجیره‌های تامین پایدار و مصرف پس از تولید<sup>۵</sup>. به طور کلی، اقتصاد چرخشی از رویکردهای اقتصادی است که در آن ائتلاف منابع به حداقل می‌رسد و سرعت تولید افزایش می‌یابد.
- زنجیره‌های ارزش اشتراکی<sup>۶</sup>: شرکت‌ها، زنجیره‌های ارزش خود را به صورت عمودی و یا از طریق مشارکت، یکپارچه می‌کنند و یا به اشتراک می‌گذارند؛ به عنوان مثال تسهیم و اشتراک‌گذاری نیروی کار.
- توانمندسازی دیجیتال: داده و فناوری‌های جدید، دیدگاهی یکپارچه، بینشی وسیع و قابلیت‌های برجسته فراهم می‌کنند.

لوپ یا حلقه (Loop)، نمونه‌ای از مدل کسب و کاری است که توسط مجمع جهانی اقتصاد برای نشان دادن چالش پایدار بسته‌بندی طراحی شده است. این مدل، از طریق مشارکت‌کنندگانی که در حال اندازه‌گیری زنجیره ارزش هستند، بسته‌بندی‌های قابل استفاده مجدد را همراه با ارتباط مستقیم و آسان با مصرف‌کننده، مورد تشویق و حمایت قرار می‌دهد.

<sup>۱</sup> Environmental, Social and Governance requirements

<sup>۲</sup> Consumer Industries Community

<sup>۳</sup> Disruptive business models

<sup>۴</sup> Circular-economy approaches

<sup>۵</sup> post-production consumption

<sup>۶</sup> Shared-value chains



با همسوسازی اکوسیستم گسترده تری مبتنی بر اهداف مشترک، حتی موفقیت‌های بزرگتر نیز قابل دست یافتن خواهد بود. اهداف تعیین شده مجمع برای صنایع مصرف کننده- بهبود سلامت و رفاه مصرف کننده، افزایش مصرف پایدار، تسریع رشد پایدار و ایجاد اعتماد و شفافیت- به خوبی برای دستیابی به این هدف مناسب است.

نهایتاً، مجمع صنایع مصرف کننده مجموعه‌ای از اقدامات صنعتی مشارکتی را برای بهبود بنیان‌های سیستم اقتصادی و اجتماعی در اولویت قرار داده است. این اقدامات، همچنین تکمیل کننده سایر فعالیت‌های مجمع جهانی اقتصاد، شامل پلتفرم «شکل دهنده آینده مصرف» می‌شوند: تغذیه بهتر برای همه، انتخاب پایدار مصرف کننده، قرارداد جدید برای نیروی کار و رهبری حکمرانی، اجتماعی و زیست محیطی.

کووید-۱۹، نیاز فوری به راه حل‌هایی برای غلبه بر چالش‌های اجتماعی و زیست محیطی را پررنگ کرده است. این همه‌گیری همچنین فرصتی را برای اقدام جمعی به وجود آورده است. اعضای مجمع صنایع مصرف کننده، به دنبال استفاده از قابلیت مجمع برای جمع‌آوری بازیگران گوناگون صنایع و بخش عمومی در یک پلتفرم مستقل در راستای ایجاد آینده بهتر و مقاوم‌تر هستند.

کووید-۱۹ ضرورت یافتن راه‌حل‌های موثر برای تسریع حل چالش‌های اجتماعی و زیست محیطی را افزایش داده است. این همه‌گیری، شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان را به سطح بی‌سابقه‌ای از مشارکت سوق داده است و همچنین فرصت منحصر به فردی برای اقدام جمعی و در سطح اکوسیستم ایجاد کرده است. اعضای مجمع صنایع مصرف کننده در مجمع جهانی اقتصاد متعهد به راه‌حل‌های انسان محور هستند که آینده‌ای روشن و انعطاف‌پذیر ایجاد می‌کند. آنها به دنبال استفاده از توانایی مجمع برای جمع‌آوری بازیگران متنوع در سراسر صنایع، دولت‌ها، جامعه مدنی و دانشگاهی در یک بستر مستقل و ساخت جوامع مشارکتی که با هدف تحقق اهداف عمل می‌کند، هستند. این گروه، هم‌راستا با اعضای کمیته راهبردی صنایع مصرف کننده، در انتظار راه‌حل‌های خلاقانه و قدرتمندی هستند که طی ماه‌ها و سال‌های آتی، در نتیجه تلاش ظاهر خواهد شد.

به طور کلی، با توجه به موارد فوق، کسب و کارها باید به سمت مدل‌هایی حرکت کنند که انسان محور هستند. توجه به ارتباطات و وابستگی‌های متقابل و نوآوری در توصیه‌های مجمع جهانی اقتصاد نشان می‌دهد دیدگاه مجمع نسبت به مدل‌های کسب و کار، انسان دوستانه است و تاکید می‌کند که باید افراد (مصرف کننده) در ابتدای این مدل قرار گیرد و مشخص باشد که مصرف کننده یا مشتری چه دیدگاهی نسبت به جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی مدل کسب و کار دارد. مدل‌های کسب و کار نوآورانه‌ای که ایجاد می‌شود، باید ترکیبی از استراتژی‌های تحول‌آفرین و مولفه‌های نوظهور باشند که در اشکال بعدی نمایش داده شده است.

### شکل شماره ۱- مدل های جدید کسب و کار



همانطور که در قسمت های قبلی اشاره شد استراتژی های تحول آفرین، در تبدیل نوآوری به واقعیت، به کسب و کارها کمک می کنند. در این استراتژی ها، نوعی از نوآوری باعث ایجاد زنجیره ارزش جدید می شود و یا تحولی در زنجیره ارزش فعلی ایجاد می کند.

در شکل فوق، راهکار پایان به پایان (END to END)، استراتژی است که یک کسب و کار باید تمام نیازهای مشتری را برآورده کند و هیچ منبع یا کسب و کار دیگری نباید درگیر شود.

مدل دارایی سبک (Asset Light)، استراتژی است که در آن، یک کسب و کار، دارایی های سرمایه ای کمتری نسبت به ارزش عملیاتی خود دارد. این روش مورد استقبال استارت آپ های بسیاری قرار گرفته است.

در شکل زیر، مثال هایی برای استراتژی های تحول آفرین در برخی بنگاه های مشهور جهان ارائه شده است:

### شکل شماره ۲- نمونه هایی از استراتژی های تحول آفرین



#### تجدید نظر در عرضه

تولیدکنندگان Lancôme's، در پیشخوان های زیبایی، براساس تجزیه و تحلیل پوست افراد، کرم پودرها را به صورت سفارشی برای هر فرد تولید می کنند.

L'ORÉAL



#### برندهای مبتنی بر هدف

لوپ استفاده از پلاستیک های یکبار مصرف را از طریق یک مدل راحت و در ارتباط مستقیم با مصرف کننده، کاهش داده و محصولات برندسازی شده را در بسته بندی های قابل استفاده مجدد ارائه کرده است

Loop



#### خدمت دهی بر اساس

#### تقاضا

فروشگاه های سیار goPuff's محصولات را در عرض چند دقیقه از تامین کنندگان محلی تحویل می گیرند.

goPuff



#### افزایش دسترسی

Rural Taobao از گروه امکان تجارت الکترونیکی را از طریق کارآفرینان محلی و راهنما در روستاهای کوچک چین فراهم کرده است.

Alibaba Group  
阿里巴巴集团



#### راهکار پایان به پایان

خرید IKEA از TaskRabbit این امکان را برای مصرف کنندگان فراهم کرده که محصول مبلمان IKEA را خریداری کرده و خود آن را مونتاژ کنند (به نوعی تمام نیازهای مشتری توسط یک شرکت تامین می شود).

IKEA