

Особенности понятия и проектирования бизнес-экосистемы

Аннотация: *С развитием цифровых технологий управление бизнесом претерпело значительные изменения. Бизнес-экосистемы — одна из наиболее обсуждаемых инноваций в сфере управления бизнесом. В статье исследованы истоки и особенности понятия «бизнес-экосистема». Проанализированы условия обеспечения устойчивости бизнес-экосистемы, этапы их функционирования, основные отличия бизнес-экосистем от других моделей управления интегрированным бизнесом, а также предложен алгоритм проектирования бизнес-экосистемы с учетом особенностей российской управленческой науки.*

Ключевые слова: *бизнес-экосистема, интегрированный бизнес, проектирование, управление, создание ценности.*

P. A. Ivchenko

Student,

ivipay@mail.ru

*Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow Russian Federation*

Scientific adviser

E. I. Kulikova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,

eikulikova@fa.ru

*Department of financial markets and banks,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation*

Features and design peculiarities of a business ecosystem

Annotation: *With the development of digital technologies, business management has undergone significant changes. Business ecosystems are one of the most talked about innovations in business management. The article explores the origins and features of the concept of «business ecosystem». The conditions for ensuring the sustainability of the business ecosystem, the stages of their functioning, the main differences between business ecosystems and other models of integrated business management are analyzed, and an algorithm for designing a business ecosystem is proposed.*

Keywords: *business ecosystem, integrated business, design, management, value creation.*

Термин «бизнес-экосистема» прочно вошел в словарь современных управленцев. Например, исследование BCG Henderson Institute показало, что в годовых отчетах термин «экосистема» сейчас встречается в 13 раз чаще, чем десять лет назад [5].

У истоков понятия «бизнес-экосистема» в современном менеджменте стоял Дж. Ф. Мур. Предложение Дж. Ф. Мура рассматривать компанию как звено бизнес-экосистемы оказало влияние на расширение систематического подхода к стратегии. Ученый предложил считать компанию не частью конкретной отрасли, а звеном, относящимся ко множеству отраслей. Когда несколько компаний совместно работают над развитием чего-то нового, внедрением инноваций, то они работают в некой бизнес-экосистеме, которая способствует развитию конкуренции, удовлетворению потребностей клиентов, поддержке новых продуктов на рынке. Бизнес-экосистема выстраивает новое структурированное сообщество, это не прежние разрозненные компании, а новые слаженно работающие [4].

Пока существует конкретная бизнес-экосистема, она проходит четыре основных этапа: рождение, расширение, лидерство и самообновление (таблица 1). На практике эти этапы развития размываются, а управленческие проблемы одного этапа могут встречаться на другом. Неизменным остается процесс совместной эволюции: сложное взаимодействие между конкурентными и совместными бизнес-стратегиями.

На этапе «Рождение» бизнес-экосистемы основатели задумываются о том, какой товар или услуга необходим клиентам, о ценностях товара, о том, как правильнее осуществить доставку товара до потребителей. Побеждают на этом этапе краткосрочно чаще всего те, кто вернее других смог оценить и понять, какой товар необходим клиентам и как сформулировать самое востребованное предложение.

Таблица 1

Этапы развития бизнес-экосистемы [4]

Название стадии	Вызовы кооперации	Вызовы конкуренции
Рождение	Работа с клиентами и поставщиками для определения стоимости предложения в рамках ключевой инновации	Защита интеллектуальных прав от конкурентов ниши, формирование базы постоянных покупателей, ключевых поставщиков, основных каналов продаж
Расширение	Вывод нового предложения на более широкий рынок для масштабирования спроса и достижения максимальной доли рынка	Превзойти альтернативные исполнения похожих идей, обеспечить доминирование подхода на ключевых сегментах рынка
Лидерство	Обеспечить привлекательность стратегии для создания комфортных условий сотрудничества поставщиков и покупателей и совершенствования предложения	Достижение стабильного положения на рынке
Самообновление	Работа с инноваторами для разработки идей и обновления существующей экосистемы	Создать высокие барьеры для входа на рынок для предотвращения появления инноваторов, предлагающих аналогичные экосистемы. Обеспечить высокую стоимость перехода от одного поставщика к другому для покупателей.

На этапе «Расширение» бизнес-экосистемы расширяются, чтобы завоевать новые обширные территории. Стоит отметить, что в некоторых случаях конкурирующие экосистемы могут быть близки друг к другу и завоевывать одну и ту же территорию (рыночные сегмент или нишу).

В итоге может получиться одна из ситуаций: либо одна бизнес-экосистема одержит верх на рынке, либо конкуренты-экосистемы смогут полустабильно приспособиться друг к другу. Для расширения бизнес-экосистемы необходимо выполнение следующих условий:

- востребованная большим количеством клиентов бизнес-концепция;
- возможность концепции охватить более широкий рынок.

Этап расширения предполагает вероятность того, что крупные компании, обладающие большим спектром возможностей в сфере маркетинга, продаж и управления, могут обходить мелкие экосистемы.

На стадии «Лидерство» конкурентное преимущество исходит от наличия чего-то, что нужно экосистеме, и от того, что она является достоверным надежным источником или поставщиком. Статус единственного источника экосистеме может присудиться по контракту или посредством патентной защиты. Но, по сути, лидерство приобретается за счет постоянного внедрения технологий, чего-то нового, востребованного, за счет тех вещей, которые будут повышать ценность и производительность экосистемы.

Этап «самообновления» бизнес-экосистемы наступает, когда зрелым бизнес-сообществам угрожают растущие новые экосистемы и инновации. Неожиданные изменения в окружающей среде, в законодательстве, спросе потребителя или изменения в макроэкономическом мире. Новые или ранее отставшие бизнес-экосистемы в условиях новой среды имеют большие шансы на выживание и адаптацию.

Дискуссии об экосистемах начинаются с вопроса о том, как определять данное понятие, и чем бизнес-экосистема отличается от других форм организации. С точки зрения специалистов Бостон Консалтинг Групп, бизнес-экосистему формируют независимые экономические игроки, создающие продукты или услуги, которые вместе составляют единое решение [5].

Это определение подразумевает, что каждую экосистему можно охарактеризовать конкретным ценностным предложением (желаемое решение) и однозначно сформировавшейся группой, состоящей из субъектов, имеющих разные роли (производитель, поставщик). Определение исключает некоторые из более расплывчатых концепций экосистем, которые описывают простую принадлежность, например, географические отраслевые кластеры (например, Силиконовая долина) или партнерские сети компаний (BMW и ее поставщики или Mail и ее широкая партнерская сеть) без четкого отношения к конкретной бизнес-проблеме.

Несмотря на огромное разнообразие бизнес-экосистем, они отличаются от других моделей управления по ряду характеристик:

1. Модульность. В отличие от вертикально интегрированных моделей, компоненты товара бизнес-экосистем разрабатываются отдельно, но формируют единое целое.

2. Настройка. В отличие от модели открытого рынка, вклад участников экосистемы, как правило, адаптируется к экосистеме и делается

взаимно совместимым. Это означает, что участие в экосистеме требует определенных инвестиций в экосистему.

3. Многосторонность. В отличие от моделей открытого рынка, экосистемы состоят из набора отношений, которые нельзя разложить на совокупность двусторонних взаимодействий. Это означает, что успешный контракт между А и В (например, производителем телефона и разработчиком приложения) может быть подорван срывом контракта между А и С (производителем телефона и поставщиком услуг связи).

4. Координация. В отличие от вертикально интегрированного бизнеса, бизнес-экосистемы не полностью иерархически контролируются, но существует некоторый механизм координации — например, посредством стандартов, правил или процессов, помимо простого механизма открытого рынка [1].

Экосистемы сталкиваются со стратегическими проблемами, которые не встречаются в других моделях управления, например, как решить проблему создания причинно-следственной связи и обеспечения критической массы партнеров и клиентов во время запуска, как построить масштабируемую и защищаемую модель [6].

Адаптивность является одной из основных сильных сторон бизнес-экосистемы. Проблему проектирования экосистемы можно решить с помощью шестиэтапного алгоритма (рис. 1).

Во-первых, ценностное предложение для новой экосистемы должно быть четко определенным: устранение существующих проблем (все-го, что отговаривает клиентов от покупки продукта или услуги и т. п.) или от удовлетворения неудовлетворенных или новых потребностей клиентов [2].

Первоначальное проектирование бизнес-экосистемы начинается с составления «плана ценности»: действий, необходимых для реализации ценностного предложения, связей между ними и ответственности различных участников.

План ценностей — это основа для распределения ролей между различными игроками. Экосистема решений обычно характеризуется базовой фирмой, которая координирует предложения нескольких дополнительных поставщиков и посредников. В транзакционных экосистемах роль координатора играет владелец центральной (в основном цифровой) платформы, которая связывает производителей и их поставщиков с потребителями.



Рис. 1. Алгоритм проектирования бизнес-экосистемы

От модели управления экосистемой зависит выбор стандартов, правил и процессов, которые определяют формальную или неформальную структуру экосистемы. Управление должно сбалансировать два требования для достижения устойчивости экосистемы: создание ценности (правила сотрудничества для совместного создания ценности как экосистемы) и разделение ценности (правила и процессы для разделения ценности между участниками экосистемы).

Правильный уровень открытости для экосистемы зависит от относительной важности отдельных факторов, таких как рост по сравнению с качеством, децентрализованные или скоординированные инновации и скорость по сравнению с согласованностью совместной эволюции. Конкуренция с другими существующими или возникающими экосистемами в том же секторе также может играть роль, потому что новой экосистеме необходимо найти дифференцированное позиционирование.

Монетизация — одна из самых больших проблем координатора экосистемы. Эта проблема балансирует три конкурирующие цели: мак-

симальное увеличение общего размера дохода; предоставление возможности всем важным доменам (группам участников) экосистемы получать достаточно прибыли для обеспечения их постоянного участия; получение собственной справедливой доли стоимости.

Чтобы добиться этого, координатору необходимо разработать не только ценностное предложение для клиента, но и модель разделения ценностей, определяя ценностное предложение для каждой группы соответствующих заинтересованных сторон. В то же время координатор должен убедиться, что владеет критическими контрольными точками, такими как доступ к клиенту, продукты с множеством интерфейсов или критически важные сервисы.

Важное условие увеличения шансов на успешный запуск бизнес-экосистемы — разработать минимально жизнеспособную экосистему (MVE). Минимально жизнеспособная экосистема — термин, придуманный Роном Аднером [3]. В традиционном подходе к запуску нового продукта полностью разработанное ценностное предложение продукта сводится к демонстрации в пилотном испытании в ограниченном коммерческом масштабе перед широким выпуском продукта. При этом минимально жизнеспособная экосистема изначально ориентирована на базовое ценностное предложение (основная транзакция), но демонстрирует свою коммерческую жизнеспособность в масштабе, напрямую создавая плотную сеть партнеров и клиентов.

Таким образом, бизнес-экосистемы обладают огромным потенциалом. По сравнению с более традиционными способами организации бизнеса, такими как вертикально интегрированные компании или иерархические цепочки поставок, бизнес-экосистемы способны стимулировать инновации, быстро масштабироваться и гибко адаптироваться к меняющимся условиям.

Список литературы

1. Когденко В. Г., Мельник М.В. Современные тенденции в бизнес-анализе: исследование экосистемы компании, анализ информационной составляющей бизнес-модели, оценка возможностей роста. Региональная экономика: теория и практика. 2018. Т. 16. № 1 (448). С. 38–57.
2. Куликова Е.И. Модернизация бизнеса компании под влиянием цифровых технологий. Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2019. № 2. С. 24–30.
3. Adner R. The Wide Lens: A New Strategy for Innovation. New York: Portfolio/Penguin, 2012.

4. Moore J. F. Predators and Pree: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, 1993. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата обращения: 12.04.2021).
5. Moore J. F. Predators and Pree: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, 1993. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата обращения: 12.04.2021).
6. Pidun U., Reeves M., Schussler M. Do You Need a Business Ecosystem? / Boston Consulting Group, 2019. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (дата обращения: 12.04.2021).
7. Pidun U., Reeves M., Schussler M. How Do You «Design» a Business Ecosystem? / Boston Consulting Group, 2019. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2020/how-do-you-design-a-business-ecosystem> (дата обращения: 12.04.2021).

References

1. Kogdenko V. G., Mel'nik M. V. Sovremennye tendencii v biznes-analize: issledovanie jekosistemy kompanii, analiz informacionnoj sostavljajushhej biznes-modeli, ocenka vozmozhnostej rosta. Regional'naja jekonomika: teorija i praktika. 2018. T. 16. № 1 (448). S. 38–57.
2. Kulikova E. I. Modernization of the company's business under the influence of digital technologies. Bulletin of the Buryat State University. Economics and Management. 2019. No. 2. pp. 24–30.
3. Adner R. The Wide Lens: A New Strategy for Innovation. — New York: Portfolio/Penguin, 2012.
4. Moore J. F. Predators and Pree: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, 1993. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата обращения: 12.04.2021).
5. Moore J. F. Predators and Pree: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, 1993. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата обращения: 12.04.2021).
6. Pidun U., Reeves M., Schussler M. Do You Need a Business Ecosystem? / Boston Consulting Group, 2019. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (дата обращения: 12.04.2021).
7. Pidun U., Reeves M., Schussler M. How Do You «Design» a Business Ecosystem? / Boston Consulting Group, 2019. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2020/how-do-you-design-a-business-ecosystem> (дата обращения: 12.04.2021).