

ЭКОСИСТЕМА ПОДГОТОВКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В УСЛОВИЯХ КАДРОВОГО СУВЕРЕНИТЕТА

УДК 339.138

Малышева Лариса Анатольевна,

доктор экономических наук, доцент, профессор

Бизнес-школа УрФУ

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

Харламова Ольга Геннадьевна,

старший преподаватель,

Бизнес-школа УрФУ

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

СТРАТЕГИИ ПРИСОЕДИНЕНИЯ КОМПАНИЙ К ПЛАТФОРМЕННЫМ ЭКОСИСТЕМАМ НА ОСНОВЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация:

В условиях цифровой трансформации компании выбирают стратегии присоединения к сторонним платформенным экосистемам либо развивают собственную. Стратегия зависит от целеполагания, внешних факторов и ресурсов, приоритетов и предпочтений. Выбирается управленческой командой.

В статье рассмотрены уровни зрелости платформенных экосистем, алгоритм разработки и реализации стратегии выбора стратегии.

Ключевые слова:

Экосистемы, стратегия, цифровая платформа, уровни зрелости экосистемы

Цифровизация бизнеса и появление платформенных решений стимулировали развитие сложных цепочек взаимосвязей в рамках экосистем. Традиционные компании вынуждены оцифровывать свои бизнес-процессы, стремительно проигрывая ИТ-компаниям, выходящим на отраслевые рынки с платформенными решениями.

Затраты на создание платформы существенно выше, чем у традиционной (линейной) компании. Однако при масштабировании платформенные решения стремятся к нулевым предельным издержкам за счет построения сетевых связей и выигрывают в совокупной стоимости владения (ТСО – Total Cost Ownership).

Перед компаниями встает задача перехода к цифровым решениям в борьбе за конкурентоспособность. К сожалению, производственные компании не могут быстро внедрить цифровые решения в силу «лоскутной» автоматизации, отсутствия датчиков, устаревших технологий и т.п. Возникает задача выбора стратегии, исходя из текущего состояния ИТ-инфраструктуры. Есть несколько вариантов, связанных с уровнем зрелости отраслевой экосистемы. В данной статье будут рассмотрены уровни зрелости экосистемы и возможные стратегии предприятий по участию в экосистеме.

Развитие платформенных решений приводит к кратному росту бизнеса за счет сетевого взаимодействия компаний. В книге Алекса Моазеда и Николаса Джонсона «Платформа» [1] рассмотрены предпосылки кратного роста. Авторы считают, что в основе успеха платформ лежат две теории, которые обеспечили рост традиционного бизнеса, а затем – платформенного.

Это – теория фирмы Рональда Коуза, согласно которой транзакционные издержки определяют границы компании. А вторая концепция – Цепочка добавленной ценности Майкла Портера, которая структурировала компанию по основным, вспомогательным и административным бизнес-процессам, адаптирующимся под любые изменения внешней и внутренней среды.

Развитие цифровых экосистем тесно связаны с развитием сети сообществ и партнерств, следовательно, сменой парадигмы управления компанией. Развитие компетенций в инновационном развитии организации отмечали отечественные авторы: В.Д. Маркова, П.О. Лукша, Я.И. Кузьминов, Д.Н. Песков, О.Г. Стукало, Н.И. Турко. Зарубежные исследователи: П. Друкер, К. Прахалад, П. Сенге, Г. Хамел и многие другие.

Предлагаем рассмотреть гипотезы о возможных стратегиях присоединения компаний к экосистемам.

С развитием интернета и сетевого взаимодействия, ростом доступности информации, способности накапливать и анализировать данные, транзакционные издержки сократились настолько, что необходимость границ компании стала неочевидной. Наоборот: открытые границы позволяют накапливать ресурс за счет низкого барьера на вход в экосистемы. Цепочки ценности претерпели существенные изменения из-за появления непрофильного ресурса, способного включиться в цепочку ценности или создать свою. Появилось понятие компании с нулевыми предельными издержками, в которой поставщики не получают вознаграждение, а создают продукт по собственному желанию.

На платформе создается не просто цепочка ценности, а экосистема создания ценности за счет базовой транзакции, а также дополнительных функций: установления правил и регламентов, формирования аудитории, инструментов и обслуживания, координации. Согласно А. Моазеду и Н. Джонсону, базовая транзакция состоит из следующих функций: создание (контента, прототипа, MVP), взаимосвязь за счет запуска транзакции кем-либо из субъектов; потребление; компенсацию (денежную и не денежную – информационную, маркетинговую, например).

В работе М.В. Кольган [2] представлена концепция формирования цепочки создания ценности на основе самовоспроизводящейся маркетинговой системы и дана очень интересная классификация платформенных бизнес-моделей, в зависимости от двух параметров: уровень участия в цепочке создания ценности и уровень осведомленности о клиентах, их цифровой след.

В зависимости от уровня участия в цепочке создания ценности, автор выделяет три типа компаний:

- 1) Разрозненные предприятия;
- 2) Предприятия, фокусирующие свои действия на цепочке создания добавленной стоимости (предприятие-участник или объединение предприятий)
- 3) Скоординированная сеть компаний, устройств и клиентов.

В зависимости от уровня осведомленности, автор выделяет два варианта: частичная и полная информация. Полная информация появляется после присоединения компании к платформе.

Сочетание перечисленных факторов позволило М.В. Кольган выделить 6 типов компаний, основанных на взаимосвязи экосистемы потребителя, коммуникативного ядра и экосистемы поставщика [3].

- 1) Тип 1. Разрозненные предприятия, частичная информация
- 2) Тип 2. Разрозненные предприятия, полная информация
- 3) Тип 3. Предприятия, фокусирующие свои действия на цепочке ценности. Частичная информация
- 4) Тип 4. Предприятия, фокусирующие свои действия на цепочке ценности. Полная информация
- 5) Тип 5. Скоординированная сеть компаний. Частичная информация.
- 6) Тип 6. Скоординированная сеть компаний. Полная информация.

Мы изменили формат представления автора и вместо матрицы по 2-м основаниям, свели классификацию к таблице типов бизнес-моделей, из которой видны этапы их зрелости (рис. 1).

	Тип 1	Тип 2	Тип 3	Тип 4	Тип 5	Тип 6
Экосистема потребителей						
Коммуникационное ядро						
Экосистема поставщиков						

Рисунок 1 - Классификация типов бизнес-моделей

М.В. Кольган делает вывод о том, что нечетные типы бизнес-моделей основаны на частичной информации, а четные – на полной. В отличие от экосистемы, коммуникативное ядро, само по себе, не влияет на полноту информации.

Опираясь на исследования М.В. Кольган, предлагаем их использовать для описания этапов развития экосистемы и оценки уровня ее зрелости.

Для этого изменим последовательность типов бизнес-моделей (рис. 2).

Этапы	Этап 1	Этап 2	Этап 3	-	Этап 4	Этап 5	Этап 6
Типы бизнес-моделей	Тип 7	Тип 1	Тип 2	Тип 4	Тип 5	Тип 3	Тип 6
Экосистема потребителей							
Коммуникационное ядро							
Экосистема поставщиков							

Рисунок 2 - Этапы развития экосистем

Мы выделили следующие этапы развития экосистем.

1. Сбор экосистемы поставщиков для формирования предложения (добавленный нами Тип 7)
2. Сбор коммуникационного ядра для организации взаимодействия поставщиков и потребителей (Тип 1)
3. Анализ рыночного спроса и оценка перспективных ниш (Тип 2).
4. По нашему мнению, Тип 4 является следствием первого и третьего шагов, с точки зрения этапов, не имеет самостоятельной ценности.
5. Организация взаимодействия с поставщиками, привлечение их на платформу (Тип 5).
6. Продвижение среди потребителей (Тип 3)
7. Развитие сетевой экосистемы бизнес-моделей по типу маркетплейса (Тип 6).

Если мы говорим об этапах развития экосистемы, то уместно связать с моделью зрелости и различными стратегиями компаний. Питер Вайл и Стефани Ворнер выделяют четыре базовые стратегии [4]

- 1) Поставщик: производитель, продающий свой товар через другие компании
- 2) Омниканальность: интегрированная цепочка добавленной стоимости, создающая многопродуктовый, многоканальный клиентский опыт.
- 3) Модульный производитель: поставщик продуктов или услуг, готовых к использованию
- 4) Драйвер экосистемы: организатор экосистемы – координированной сети компаний, устройств и клиентов с целью создания ценности для всех участников.

В соответствии с классификацией Питера Вайла и Стефани Ворнер, мы считаем, что развитие экосистемы начинается с 1-го этапа.

1. Первый этап. **Поставщик**. Формирование экосистемы поставщиков, продающих свои товары через другие компании. Тип 7
2. Четвертый этап. **Омниканальность**. Объединение поставщиков через коммуникационное ядро создает для потребителя доступ к многопродуктовому, мультимедийному решению. Тип 5.
3. Пятый этап. **Модульный производитель**. Тип 3.
4. Шестой этап. **Драйвер экосистемы**. Тип 6.

Мы считаем, что компании могут выбрать разные стратегии, например.

1. Стратегия присоединения к экосистеме в роли элемента отраслевой цепочки ценности, если удастся оцифровать хотя бы один бизнес-процесс, обладающий ценностью для экосистемы – уникальностью и/или типовым решением для ситуаций гарантированного спроса.
2. Стратегия отраслевой кластеризации, объединяющая на платформе однотипные продукты и услуги. Таким образом, собирается экосистема поставщиков.
3. Стратегия маркетплейса, собирающая экосистему клиентов под экосистему поставщиков.
4. Стратегия коммуникации, предлагающая обеспечивающие процессы по коммуникациям и взаимодействию всех участников экосистемы.

В своих ранних исследованиях мы предлагали алгоритм разработки и реализации стратегии экосистемы.

1. Определение границ экосистемы на основе построения межотраслевой цепочки ценности
2. Постановка целей развития экосистемы на основе требований внешних стейкхолдеров
3. Определение возможностей и потребностей участников экосистемы.
4. Анализ возможных транзакций и продуктов взаимодействия участников экосистемы
5. Декомпозиция целей, ранжирование транзакций и продуктов для развития экосистемы
6. Построение Дорожной карты развития экосистемы
7. Создание условий и сервисов для участников экосистемы

По результатам исследований, можно сделать следующие выводы:

1. Экосистема в процессе развития проходит несколько этапов уровня зрелости. В основе лежит цепочка создания ценности. В зависимости от уровня участия в цепочке ценности, выделяют три типа компаний: разрозненные, участники цепочки ценности, сеть.
2. В зависимости от уровня осведомленности потребителя и полноты информации, М.В. Кольган выделила 6 типов компаний, основанных на экосистеме потребителя, коммуникативного ядра и экосистемы поставщика. Мы дополнили классификацию седьмым типом – экосистемы поставщика. Без данного этапа невозможно формирование предложений от платформы.
3. Компании могут выбирать 4 разных стратегии присоединения к экосистемам. Стратегии зависят от целеполагания, внешних условий, ресурсов, приоритетов.
4. Решения о выборе стратегий принимают руководители на основе анализа требований заинтересованных сторон, предпочтений и компромиссов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Моazed А. Т. 92: Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели / Алекс Моазед, Николас Джонсон; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 293 с. – (Библиотека Сбербанка)
2. Кольган М.В. Концепция формирования цепочки создания ценности на основе самовоспроизводящейся маркетинговой системы / М.В. Кольган, И.А. Красюк // Практический маркетинг. – 2020. – № 3 (277). – С. 20-26. – 1,0 п.л. (авт. 0,8 п.л.)
3. Кольган М.В. Теория и методология формирования самовоспроизводящейся маркетинговой системы распределения в цифровой бизнес-среде. Автореф. Дисс на соискание к.э.н. Ростов-на-Дону: ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)». 2021
4. Вайл П. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организаций нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 257 с.

Malysheva Larisa Anatolievna,

Doctor of Economics, Associate Professor,

UrFU Business School

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin

Yekaterinburg, Russian Federation

Kharlamova Olga Gennadievna,

Senior Lecturer,

UrFU Business School

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin "

Yekaterinburg, Russian Federation

STRATEGIES FOR COMPANIES JOINING PLATFORM ECOSYSTEMS ON THE BASIS OF MANAGEMENT DECISION-MAKING

Abstract:

In the context of digital transformation, companies choose strategies to join third-party platform ecosystems or develop their own. The strategy depends on goal setting, external factors and resources, priorities and preferences. Selected by the management team.

The article considers the levels of maturity of platform ecosystems, the algorithm for developing and implementing a strategy for choosing a strategy.

Keywords:

Ecosystems, strategy, digital platform, ecosystem maturity levels