

*Левковець О. М.,
к.е.н., доцент
кафедри міжнародної економіки і менеджменту
ХНЕУ ім. С. Кузнеця*

ЕКОСИСТЕМНА СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ: НОВА ЛОГІКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Цифровізація спричинює руйнування міжгалузевих бар'єрів, що становили основу конкурентних переваг організацій доцифрової доби (унікальні набори даних, ланцюги поставок, розподільні мережі). Бізнес трансформується з індустріально-центричного на *екосистемний*, змінюються механізми створення та розподілу цінності, умови та методи конкуренції. За оцінками PwC, відбувається перехід до бізнес-моделі E2H («екосистема для людини»): нові ринки формуються навколо актуальних людських потреб [1], а не продуктів чи галузей. Актуальною проблемою є стратегічне вирівнювання в екосистемному бізнес-ландшафті.

Бізнес-екосистема (БЕС) - це динамічна група взаємопов'язаних, але переважно незалежних економічних гравців, які створюють продукти чи послуги, що разом складають узгоджене (інтегроване) рішення (Alibaba - екосистема послуг способу життя). Екосистемний бізнес зазвичай є платформним, компанії прагнуть створити/розширити ринок для всіх учасників, а ціннісна пропозиція забезпечує задоволення споживачами різноманітних міжгалузевих потреб в одному «безшовному» досвіді (так, БЕС Ноте забезпечує комплекс послуг з пошуку будинку, отримання фінансування, оформлення угод, переїзду, облаштування, обслуговування будинку та ін.). Характерні ознаки БЕС: *модульність* пропозиції; *налаштування* (внески учасників взаємно адаптуються, мають бути сумісними), *багатосторонність* (набір відносин, які *не* розкладаються на сукупність двосторонніх взаємодій); *координація* (не ієрархічно, є механізм координації через стандарти, правила, процеси). Учасниками БЕС є оркестрант (центральна компанія; розробляє правила участі, координує діяльність партнерів), доповнювачі (основної пропозиції), постачальники (компонентів для створення цінності).

Суть стратегічних змін Дж. Біркіншоу [2] влучно позначив переходом «від будівництва ровів до управління турнікетами». Традиційні компанії свої «рови» (захист від конкурентів) створюють за рахунок: 1) високих вхідних бар'єрів у галузі, диференціювання продукту; 2) зосередження на базових активах і можливостях, які складно імітувати/використати конкурентам. Утім, цифровізація усуває перешкоди входу до галузей, а зміна моделі поведінки споживачів і темпи технологічного розвитку унеможливають успіх окремої компанії – жодна не має достатніх ресурсів і не здатна масштабуватися так швидко, як того вимагає динамічне середовище. Екосистемні організації застосовують *іншу логіку створення конкурентних переваг*, яку Дж. Біркіншоу

називає «керуванням турнікетами»: залучити якомога більше учасників до своєї екосистеми і переконати взаємодіяти за сформованими компанією правилами (максимізувати кількість тих, хто проходить «турнікетом», а не «збільшити ров»). Такі компанії: 1) створюють цінність через відносини та мережі, а не фізичні товари та інфраструктуру; 2) прагнуть розвивати ринок шляхом збільшення потоку людей і товарів замість захоплення якомога більшої частки існуючого (створюють нові ринки, перетворюючи на учасників «невиробників» і «неспоживачів»).

У цифрову добу відбувається переосмислення забезпечення загальних стратегічних позицій (за М. Портером: лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Екосистемні компанії можуть діяти за моделлю «бритва та лези» (дешевий основний продукт, дорогі додаткові, необхідні для користування основним), формуючи «бритву» - в одній галузі, а «леза» – в іншій. Наприклад, якщо Amazon вирішить надавати клієнтам позики в рамках бізнесу електронної комерції, традиційним банкам буде складно конкурувати, оскільки для них це основне джерело доходів, а для Amazon - лише «бритва» для збільшення онлайн-продажів у БЕС електронної комерції. Відбувається *переосмислення лідерства за витратами*: зниження цін, перехресне субсидування, оскільки основний бізнес конкурента може бути лише доповненням у БЕС екосистемної компанії. Стратегічна логіка цифрових БЕС дозволяє «підривати» галузевих конкурентів. Так, БЕС розумного будинку Apple (Apple TV, HomePod), Amazon (Echo, Fire TV) перехресно фінансують свої продукти («бритву»), щоб забезпечити домінування в домівках споживачів і приваблювати клієнтів у рекламному бізнесі, цифровому та онлайн-торгівлі (їхні «леза»). Для стратегування такий підхід означає, що компанія виводить на ринок один продукт за ціною значно нижчою від конкурентів, у т. ч. – щоб залучити споживачів, які спочатку не бачать цінності у «бритві» від такої компанії. Отже, якщо поява нової ціннісної пропозиції впливає на низку галузей, розмиває їхні межі та змінює структуру, традиційні галузеві стратегії не діють, виникає потреба в *екосистемній* стратегії.

Вирізняють 2 підходи до розуміння екосистемної стратегії бізнес-організацій: 1) як стратегії БЕС, яку розробляє компанія-оркестрант (створення БЕС); 2) як екосистемної стратегії компанії-партнера, яка прагне отримати переваги участі в БЕС. *Екосистемна* стратегія бізнесу – це комплекс заходів з позиціонування та просування компанії в екосистемі на основі визначення та взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами, створення та отримання цінності від синергії, формування і підтримки конкурентних переваг. Стратегія БЕС - процес визначення, залучення та використання зацікавлених сторін і ресурсів у певній сфері бізнесу для досягнення цілей організації. Передбачає формування мереж співпраці, учасники яких об'єднані спільною місією, баченням, метою, і забезпечують певний внесок для спільного створення більшої цінності для споживача. Кожна компанія-учасник має власну стратегію екосистеми, яка відображає позицію щодо структури БЕС, ролей, ризиків.

Стратегія БЕС – спосіб, який застосовує компанія-оркестрант для узгодження дій та інтересів партнерів і забезпечення своєї ролі в екосистемі.

Екосистемна стратегія розробляється для втілення корпоративної стратегії диверсифікації (зростання), передбачає принципово нові підходи до виходу на ринки та зміну самих ринків. Означає нову архітектуру цінності і вихід за межі галузі, відкриває нові способи залучення клієнтів, а джерелом конкурентної переваги є синергія взаємозв'язків (використання ресурсів партнерів, перенесення зв'язків з інших галузей для формування власних БЕС). *Головне завдання* - залучення незалежних учасників і координування їхніх дій. Якщо завданням традиційної стратегії бізнесу є пошук конкурентної переваги, то завданням екосистемної – пошук вирівнювання. На відміну від конкурентної, екосистемна стратегія охоплює учасників, які знаходяться поза критичним шляхом до кінцевого споживача, можуть не мати прямих зв'язків з центральною компанією, але відіграють вирішальну роль у створенні цінності [1].

Специфіка екосистемної конкуренції визначає специфіку підходів до розробки та реалізації екосистемної бізнес-стратегії: 1) *розмитість меж ринку*: складно визначити конкурентів; 2) необхідність забезпечити *подвійну ціннісну пропозицію* (не лише для споживача, а й для партнерів), баланс між співпрацею (для збільшення ринку) та конкуренцією (для розподілу цінності); 3) *фокус охоплення*: включає учасників поза критичним шляхом споживача; 4) *співпраця як джерело конкурентної переваги*; 5) *взаємодія E2H*: фокус створення цінності - людські потреби. Алгоритм стратегічної побудови БЕС: 1) визначити ціннісну пропозицію; 2) визначити необхідну для її реалізації діяльність (що потрібно для вчасного упровадження новацій і перемоги в конкуренції); 3) ідентифікувати акторів/учасників, які здійснюють таку діяльність та повинні взаємодіяти, щоб пропозиція з'явилася; 4) розробити механізми/стимули для їх залучення, переконати слідувати правилам БЕС.

Цифровізація актуалізує оновлення методології стратегування організацій з урахуванням реалій екосистемного бізнес-ландшафту. Завдання ускладнюється тим, що теорія та методологія дослідження сучасних цифрових бізнес-екосистем перебувають у процесі розробки. Актуальними напрямками досліджень є класифікація екосистемних стратегій, розроблення механізмів створення та розподілу цінності, управління мережними ефектами, розвитком БЕС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Левковець О. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>
2. Birkinshaw, J. Ecosystem Business Are Changing the Rules of Strategy. August 08, 2019. URL: <https://hbr.org/2019/08/ecosystem-businesses-are-changing-the-rules-of-strategy>