

Ю. Л. Грінченко

д.е.н., доц.

ГОЛОВНІ ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ В БІЗНЕСОВИХ ЕКОСИСТЕМАХ

Класична побудова промислового підприємства за фордистською моделлю, яка домінувала в 20-му столітті на основі вертикально розділених процесів і контрольованих постачальників, сьогодні втрачає свою перевагу під тиском значного зниження вартості трансакцій. Через нижчу вартість трансакцій послуги, які колись мали сенс інтегрувати та контролювати зверху вниз всередині організації, сьогодні набагато ефективніше винайти на ринку. Оскільки вартість координації з партнерами або зовнішніми

постачальниками зараз набагато нижча, ніж це було десять чи двадцять років тому, команди та окремі співробітники можуть успішно «відокремитися» від організацій і все ще бути в змозі конкурувати.

Визначають чотири основні потреби, які сприяють переходу від інтегрованих підприємств до архітектури екосистеми:

- потреба в доступі до партнерів, радників, консультантів, співробітників, у закупівлі та пошуку постачальників тощо тепер досягається через онлайн-мережі та спільноти;
- потреба отримати доступ до клієнтів, продавати продукти та послуги досягається за допомогою інструментів формування попиту та – що найважливіше навіть – ринків попиту та пропозиції;
- потреба в управлінні ключовими елементами операцій бізнес-процесу все більше забезпечується набором інструментів, які незалежні постачальники та команди можуть отримати на ринку, або – все частіше – безпосередньо надаються в середині екосистеми;
- потреба в доступі до капіталу, фінансів, страхування тощо.

Інтерфейси між командами стають більш зрозумілими та «програмованими», спільні послуги надаються командам, які охоплюють фінанси, кадри, право тощо. Дедалі частіше міжорганізаційні угоди дозволяються та спрощуються: це дозволяє командам знаходити своїх партнерів або постачальників безпосередньо на ринку, коли внутрішні можливості не забезпечують правильного рішення [3].

Доступ до виробництва спрощується завдяки дешевшим технологічним засобам, відкритому доступу до знань і програмного забезпечення, а також широкому поширенню шерінгових послуг в сфері інформаційних послуг. У цьому контексті для виробника потрібні набагато менші початкові інвестиції, тому на ринках, які цінують різноманітність, множинність і індивідуальність, зростає конкуренція. Це відбувається в таких різних галузях, як музика, ремесла, професійні послуги, гостинність тощо.

Всередині екосистеми та за її межами конкуренція відбуваються за дуже різними сценаріями на різних рівнях. Зрештою, унікальність перевершує інші фактори, оскільки ринок завжди пропонує нові способи для спеціалізованих постачальників знайти свою нішу. На цьому рівні задіяні талант і репутація, і, щоб справді бути успішними, компанії повинні бути маленькими, спритними,

зосередженими та захопленими тим, що вони пропонують на ринку [2]. Великим компаніям важко конкурувати в таких умовах: якщо вони хочуть конкурувати то, їм, швидше за все, доведеться створити для цього свої невеликі внутрішні команди, жодна бюрократія не може конкурувати за цю частину ринку. У цій частині ринку унікальність і якість мають значення, і ця тенденція продовжується: у міру того, як вартість трансакції падає, конкуренція зростає, а оптимальний розмір для конкуренції на цьому ринку постійно зменшується.

Правила конкуренції на рівні агрегатора кардинально відрізняються: тут розмір мережі важливий з точки зору цінності, яку сприймають клієнти: це те, що ми називаємо мережевими ефектами. Чим більше вузлів у мережі, тим більшу цінність сприймає новий учасник, який приєднується до мережі. Мережеві ефекти мають багато аспектів.

У контексті створення цінності за різним шарами конкуренції важливими є базові компанії, які визначають архітектуру екосистеми. Допоміжні компанії створюють додатковий захист у міру посилення ціннісної пропозиції завдяки додатковим перевагам, які пов'язані зі збільшенням розміру. Прикладами є: розробка певних можливостей, щоб допомогти клієнтам знайти потрібних постачальників на основі даних про попередні трансакції, або навіть просто покращене сприйняття бренду, оскільки клієнти асоціюють бренд із гарантією пошуку правильного рішення на ринку.

Конкурувати на рівні інфраструктури ще важче: економія за рахунок масштабу має тенденцію до значного збільшення, особливо якщо потрібне розгортання нової реальної інфраструктури (з відповідними капітальними витратами).

Після введення чіткого розподілу ринкових шарів (нішевий гравець, агрегатор, інфраструктура) і списку чотирьох ключових потреб нішевих виробників (доступ до клієнтів, доступ до партнерів, доступ до капіталу та управління ключовими елементами бізнес-процесу) створюється певний механізм створення цінності. Незважаючи на те, що назва «агрегатори» змушує думати лише про здатність з'єднувати попит і пропозицію – або, загалом, з'єднувати вузли в мережі – агрегатори сьогодні майже повсюдно пропонують сильну сторону продукту для своєї ціннісної пропозиції.

Є принаймні дві основні причини, чому це відбувається: завантаження мережі та еволюція ринків.

Перш за все, щоб виконати початкове завантаження мережі, наявність режиму для одного гравця/пропозиції для одного користувача (вартісної пропозиції, яка є привабливою лише для одного клієнта, незалежно від мережі, до якої він підключений) є важливою для залучення перших користувачів до мережі [1]. Агрегатори зазвичай роблять це в надії, що перша критична маса користувачів створить самопідтримуваний маховик зростання, який поступово збільшуватиметься.

Той факт, що більшу частину часу товарна сторона ціннісної пропозиції орієнтована на постачальників, є наслідком загального емпіричного правила ринків: при створенні ринків у вас зазвичай обмежена пропозиція (важче знайти постачальників, ніж споживачів), і тому ви хочете спочатку залучити постачальників, щоб оцінити здійсненність вашого розвитку.

Звичайно, окрім продукту, агрегатори роблять те, що вони здебільшого повинні робити: формують продуктову пропозицію на основі інтеграції зусиль учасників екосистеми. Як показано вище, продуктова сторона пропозиції зазвичай націлена на постачальників, якщо узагальнити це, враховуючи, що агрегатор націлюватиме продуктову сторону на вибрану «основну роль».

Тоді на ринках існують дві основні моделі: вирішення потреб основного клієнта у пошуку його власних клієнтів або підключення до аналогів, провайдерів, радників і консультантів, відповідно ідентифікованих як формування попиту в та онлайн-спільнотах.

Список використаної літератури

1. Burkhalter M., Betz C., Auge-Dickhut S., Jung R. Orchestrating Value Co-Creation in Business Ecosystems / K. Wendt (Ed.), *Theories of Change: Change Leadership Tools, Models and Applications for Investing in Sustainable Development*. 2021. P. 257–291. Springer International Publishing. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-52275-9_16.
2. Santos C. A. F., Zen A. C. Value creation and capture in innovation ecosystems. *International Journal of Innovation*. IJI. São Paulo. 10 (Special issue). July, 2022. P. 483–503. DOI: <https://doi.org/10.5585/iji.v10i3.21470>.
3. Clarysse B., Wright M., Bruneel J., Mahajan A. Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy*. Volume 43. Issue 7. 2014. P. 1164–1176. ISSN 0048-7333. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.04.014>.