Анастасія ПОЛЄТАЄВА
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програма MBA
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
PolietaievaAV@krok.edu.ua



ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАСШТАБУВАННЯ І ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високою динамічністю, технологічними змінами, посиленням конкуренції, активною трансформацією споживчої поведінки та різкими змінами умов ведення діяльності. За таких умов сьогодення традиційні підходи до розвитку підприємств, що базуються переважно на органічному зростанні, географічному розширенні або збільшенні виробничих потужностей, не завжди забезпечують необхідну швидкість масштабування та стійкість бізнесу. Одним із перспективних напрямів стратегічного розвитку є формування бізнес-екосистем.

Бізнес-екосистема (зг. Джеймс Ф.Мура)– це економічне співтовариство, що складається із сукупності взаємозалежних організацій та фізичних осіб. Економічна спільнота виробляє товари та послуги, цінні для споживача, які також є частиною екосистеми. До складу екосистеми будь-якого підприємства також входять постачальники, провідні виробники, конкуренти та інші зацікавлені сторони. Згодом вони коеволюціонують свої можливості та ролі та прагнуть відповідати напрямкам, встановленим однією чи декількома компаніями-лідерами. Ті компанії, які займають керівні ролі, можуть змінюватися з часом, але функція лідера екосистеми цінується спільнотою, тому що вона дозволяє членам рухатися до загальних бачень, щоб вирівняти свої інвестиції та знайти взаємопідтримуючі ролі.

Головна відмінність від традиційної моделі полягає в тому, що раніше все йшло по черзі: постачальник, потім виробник, дистриб'ютор і нарешті споживач. В екосистемі ж ми маємо справу з мережею взаємозалежних учасників. При цьому одне підприємство може стати ядром системи, яке координує роботу всіх партнерів навколо спільної цінності.

Використання екосистемного підходу створює додаткові можливості для масштабування бізнесу. Зростання відбувається не лише за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства, а й через використання ресурсів, технологій, компетенцій та каналів партнерів. Це дозволяє швидше виходити на нові ринки, залучати більше клієнтів і запускати нові продукти, не витрачаючи при цьому величезні кошти на розбудову власної інфраструктури.

Важливим фактором масштабування є виникнення мережевого ефекту. Зростання кількості клієнтів підвищує привабливість екосистеми для партнерів, збільшення кількості партнерів розширює асортимент продуктів і послуг, а розширення пропозиції, у свою чергу, підвищує цінність екосистеми для клієнтів. Це працює як самопідтримуваний цикл:

більше клієнтів
▼
більше партнерів
▼
більше продуктів і сервісів
▼

вища цінність для споживача

▼

подальше зростання клієнтської бази і формування нових ідей для розвитку нових напрямів

Одночасно бізнес-екосистема виступає інструментом диверсифікації. Підприємство отримує можливість розширювати діяльність у суміжні сфери через партнерства та інтеграцію нових сервісів без необхідності самостійного формування всіх компетенцій. У результаті навколо основного продукту можуть виникати нові джерела доходу: комісійні платежі, підписки, фінансові та логістичні послуги, цифрові сервіси, маркетплейси та інші напрями монетизації.

При цьому ефективна екосистемна диверсифікація повинна здійснюватися не шляхом випадкового додавання нових напрямів бізнесу, але важливо пам'ятати: диверсифікація не має бути випадковою. Вона повинна будуватися навколо реальних потреб клієнта.

Для формування бізнес-екосистеми пропонується використовувати модель CORE – CONNECT – EXPAND.

CORE передбачає визначення серцевини бізнесу: ключової компетенції підприємства, клієнтської потреби та базової ціннісної пропозиції.

CONNECT полягає у формуванні партнерської мережі, інтеграції суміжних продуктів і сервісів та створенні економічних і технологічних механізмів взаємодії учасників.

EXPAND передбачає масштабування сформованої системи через залучення нових клієнтів і партнерів, вихід на нові ринки, запуск додаткових продуктів та формування нових джерел доходу.

Якщо підсумувати, логіка трансформації виглядає так:

продукт

▼

партнерська мережа

▼

бізнес-екосистема

▼

масштабування

▼

диверсифікація

▼

підвищення стійкості бізнесу

Звісно, у такого підходу є свої ризики. Це і залежність від партнерів, і можливі конфлікти інтересів, і складність у розподілі прибутку. Також є питання безпеки даних та ризик втратити контроль над клієнтським досвідом або занадто сильно розмити фокус бізнесу.

Попри це, створення екосистеми – це стратегічний крок. Це перехід від масштабування одного продукту або компанії до масштабування цілої системи створення цінності.

Залучення партнерських ресурсів і компетенцій створює передумови для прискорення зростання, а інтеграція суміжних напрямів – для диверсифікації джерел доходу та зниження залежності від окремих продуктів і ринків, локального розвитку, зниження впливу воєнних та економічних ризиків.