DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10402

***Вартаев Р.С.**, канд. экон. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции, Чеченский экономический институт, г. Грозный,* vartaev.rashid@yandex.ru

***Быстров А.В.**, аспирант, Чеченский экономический институт, г. Грозный,* artem.bystrov.81@list.ru

Экологический подход к стратегической конкуренции

Статья написана с целью сделать обзор теоретических взглядов ученых, касающихся становления и развития бизнес-экосистем. В статье описываются стадии соразвития бизнес-экосистем: рождение, экспансия, борьба за лидерство и обновление. Показаны примеры прохождения этих этапов разными бизнес-экосистемами. Также в статье демонстрируется применение метода контрольных вопросов для разработки стратегии формирования и управления бизнес-экосистемой.

Ключевые слова: бизнес-экосистема, конкурентная стратегия, соразвитие фирм, метод контрольных вопросов

Введение

Сегодня для большинства компаний устойчивое конкурентное преимущество формируется через создание инновационных отношений в конкурентной борьбе.

В таких отношениях инновационные бизнесы должны привлекать разного рода ресурсы от инвесторов, партнеров, поставщиков и клиентов, создавая сети кооперации. О таких сетях кооперации много писали в связи со стратегическими альянсами, виртуальными организациями и т.п. [10; 11]. Но эти концепции предлагают мало систематической помощи менеджерам, стремящимся понять основополагающую стратегическую логику изменений. Еще меньше эти теории помогают руководителям предвидеть управленческие проблемы по созданию сложных бизнес-сообществ, выводящих инновации на рынок.

В этих вопросах помощь можно ожидать от экологического подхода к конкуренции, основоположником которого является Джеймс Мур. Он, рассматривая пример IBM в сфере персональных компьютеров, ставит следующие вопросы:

1. Как получается, что компания сначала может создать совершенно новое деловое сообщество, а затем потерять контроль и прибыльность в этом же бизнесе?
2. Существует ли у лидерства в сообществе стабильная структура, которая соответствует быстро меняющимся внешним условиям?
3. И как компании могут развить лидерство, которое успешно адаптируется к постоянным волнам инноваций и перемен?

Эти вопросы остаются без ответа, потому что большинство менеджеров все еще подходят к решению проблем развития бизнеса по-старому: компании интенсивно соревнуются в отрасли, борясь за долю рынка. Но события, происходящие в сфере высоких технологий, наглядно иллюстрируют ограниченность такого понимания конкуренции [7, p. 75].

Именно Джеймс Мур популяризовал термин «бизнес-экосистема», ставший сегодня общеупотребительным.

Сегодня «экосистемы» входят в число наиболее популярных объектов исследовательского интереса. Теория бизнес-экосистем развивается и требует разработки нового инструментария исследования [4; 10]. Как отмечает Л. А. Раменская, число научных публикаций с ключевыми словами «экосистема бизнеса» в google.scholar выросло в 6,5 раз за последние 18 лет. Интерес

к концепции «экосистем» наблюдается и в среде практиков. Например, в проспекте 2014 г. самого крупного IPO Alibaba Group, слово «экосистема» встречается более 160 раз [12, с. 153].

Экосистема

В этом контексте полезной отправной точкой является термин «экосистема», предложенный Артуром Тэнсли в 1935 году [8]. По мнению ученого, природная экосистема создана так, что все участники экосистемы сотрудничают и конкурируют. Воздух, вода, земля, растения и животный мир взаимодействуют друг с другом и совместно развиваются, а также вместе адаптируются к внешним сбоям. Если естественная экосистема даст сбой, это может привести к катастрофе. Также в экосистеме должны присутствовать все участники. Отсутствие одного участника может нарушить круговорот экосистемы.

Часто само человечество нарушает биологическую экосистему. Например, в 1958 году китайский научно-исследовательский институт зоологии посчитал, что крысы, комары, мухи и воробьи за год съедают столько зерна, что его хватило бы прокормить 35 миллионов китайцев. В том же году Коммунистическая партия Китая призвала своих граждан уничтожать этих вредителей. Оказалось, уничтожать воробьев проще, чем остальных вредителей. Просто им нельзя давать отдыхать и через 15 минут утомленные птицы сами падали замертво. Для этого крестьяне и школьники били в барабаны, шумели, отпугивали птиц, — одним словом, не давали воробьям приземлиться. За год истребили около двух миллиардов птиц. Через год компартия отрапортовала о значимых достижениях в сельском хозяйстве. А еще через год расплодились гусеницы и саранча из-за отсутствия естественного регулятора — птиц. Начался голод в стране и ученые поняли свою ошибку. Оказалось, что от птиц больше пользы, чем вреда. Тогда началась кампания массовой закупки в страну живых воробьев из СССР и Канады[1].

Примером развития экосистемы являются изменения, произошедшие в Йеллоустонском заповеднике с того момента в 1995 году, когда ученые выпустили в парке на волю 14 волков. До этого момента в парке Йеллоустона не было крупных хищников в течении 70 лет и настоящими хозяевами в нем были олени. Они свободно размножались и нанесли почти непоправимый урон флоре заповедника. Все попытки людей взять под контроль их популяцию успеха не имели. 14 волков не могли истребить всех оленей, но их присутствие заставило оленей избегать многих участков парка для своих пастбищ, и на этих местах стала восстанавливаться растительность. На протяжении шести лет число деревьев возросло в пять раз. В парке поселились бобры, грызущие деревья и строящие плотины. В заводях появились утки, рыба и ондатры. Волки потеснили шакалов, что привело к увеличению популяции мышей и зайцев, а вслед за ними в парке появились ястребы, лисицы и хорьки. В Йеллоустоунский заповедник пришли медведи. Они стали питаться волчьими объедками и ягодами, которых теперь в парке было в избытке. Но самое удивительное то, что волки изменили поведение рек. Их русла стабилизировались и выпрямились. Эрозия берегов уменьшилась. Сокращение популяции оленей повлекло взрывной рост прибрежных трав и деревьев, что привело к укреплению берегов[2].

В этом контексте можно вспомнить, предложенное антропологом Грегори Бейтсоном определение коэволюции (соразвития), применимое как в естественных, так и в социальных системах. В своей книге «Разум и

---

1 Что такое бизнес-экосистема? [сайт Мурата Тургунова]. URL: https://turgunov.ru/business-ecosystem-brand/.

2 Как 14 волков изменили экосистему целого парка. URL: https://youtu.be/dXghqavFlmc.

природа» Бейтсон описывает коэволюцию (соразвитие) как процесс, в котором взаимозависимые виды эволюционируют в бесконечном взаимном цикле, в котором «изменения в видах А закладывают основу для естественного отбора изменений в видах В» — и наоборот [1, p. 102]. Как, например, хищники и их добыча или цветковые растения и их опылители.

Для современного бизнеса, сталкивающегося с проблемами внедрения и поддержания инноваций, в этих концепциях видны четкие параллели, обеспечивающие основание для их практического применения.

Бизнес-экосистемы

Джеймс Ф. Мур — основатель экологического подхода к конкуренции. Он защитил докторскую диссертацию по когнитивной психологии в Гарвардском университете, после чего занимался исследовательской работой в Стэнфордском университете и Гарвардской школе бизнеса.

В 1993 году Джеймс Мур опубликовал в Harvard Business Review статью работа «Хищники и жертвы: новая экология конкуренции», которая была удостоена премии McKinsey как лучшая статья года.

В 1996 году Мур развил свои идеи в книге «Смерть конкуренции», после чего его имя было включено в составленный «Business Week» краткий список «оригинальнейших новых стратегов» за 1996 г. [2, p. 50].

Все дальнейшее изложение экологического подхода к конкуренции будет опираться именно на эти две работы Джеймса Мура, а также на вольное изложение взглядов Мура, представленное Джозефом и Джимми Бойетт в их антологии менеджмента «Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления».

В целях расширения системного подхода к стратегии, Джеймс Ф. Мур в своей классической статье «Хищники и жертвы: новая экология конкуренции» [7] предложил рассматривать компанию не как члена отдельной отрасли, а как часть бизнес-экосистемы, которая распространяется на множество разных отраслей.

Мур рассуждает примерно следующим образом. В современной экономике побеждает новаторство. Фактически все предприятия могут добиться существенных финансовых результатов, если создают новые продукты, услуги и процессы более энергично и эффективно, чем другие предприятия, действующие в той же отрасли. Но есть одна уловка, которая гарантирует наступление этого события [9, с. 222].

«Для осуществления любой... инновации необходимы партнеры-потребители и партнеры-поставщики. И чем радикальнее (и зачастую ценнее) инновация, тем больше, глубже и шире должны быть задействованы другие игроки, особенно потребители. Награда за умение управлять — это весьма широкое сообщество или сеть организаций, в которых все игроки имеют общее видение того, как осуществлять инновацию. Большим препятствием распространению реализованной инновации является не недостаток хороших идей, технологий или капитала, а неспособность управлять сотрудничеством в широких масштабах, неумение дирижировать разнообразными группами игроков, которые должны стать неотъемлемыми элементами далеко идущего процесса» [6, p. 60–61].

Сегодня кооперация так же (если не более) важна, как и традиционная борьба «лоб в лоб», по принципу «победитель получает все». На самом деле, говорит Мур, такая стародавняя свирепость мертва: если вы не признаете этого факта, значит, вы и ваша компания в беде. Идти в одиночку дальше уже нельзя. Старый тип конкуренции: «мой продукт против вашего» — не учитывает контекст или среду, в которой ведут дела предприниматели в наши дни и в которой они действовали в прошлом. Этот контекст имеет критически важное значение [9, с. 222].

«Даже превосходные предприятия могут быть разрушены внешними, окружающими их условиями... Хороший ресторан, расположенный в приходящем в упадок районе, вероятно, погибнет. Отличный поставщик, работающий на разваливающуюся сеть розничной торговли... должен подыскивать новых партнеров» [6, p. 3].

Вместо того чтобы думать о себе как об управляющем, о своей фирме как о компании, а о деловой среде, в которой вы работаете, как о рынке или отрасли, примите новые понятийные категории, предлагает Мур. Начните думать о себе как о садовнике или леснике, а об окружающей деловой среде как об экосистеме [9, с. 223].

«В биологии экосистемой считают сообщество организмов, взаимодействующих друг с другом, в сочетании со средой, в которой эти организмы живут и с которой они также взаимодействуют; примерами экосистем являются озеро, лес, луг, тундра» [6, p. 26].

В бизнесе экосистемой является «экономическое сообщество, опирающееся на фундамент, который составляют взаимодействующие организации и индивиды, организмы мира предпринимательства. Экономическое сообщество производит товары и услуги, ценные для потребителей, которые также являются частью экосистемы. Экосистема любого предприятия включает потребителей, рыночных посредников (в том числе агентов и каналы движения товаров, а также тех, кто продает сопутствующие продукты и услуги), поставщиков и, конечно, саму фирму. Обо всех этих элементах можно думать как о первичных видах, обитающих в данной экосистеме. Со временем они коэволюционируют свои возможности и роли и стремятся соответствовать направлениям, установленным одной или несколькими компаниями-лидерами. Те компании, которые занимают руководящие роли, могут меняться с течением времени, но функция лидера экосистемы ценится сообществом, потому что она позволяет членам двигаться к общим видениям, чтобы выровнять свои инвестиции и найти взаимоподдерживающие роли. Но экосистема любого предприятия включает также собственников и других заинтересованных лиц и, кроме того, могущественные структуры, с которыми приходится считаться в той или иной ситуации, — правительственные ведомства и регулирующие учреждения, ассоциации и организации, обеспечивающие соблюдение стандартов и представляющие потребителей и поставщиков. В той или иной мере в экосистемы входят прямые и потенциальные конкуренты, а также любые другие важные члены общества» [6, p. 26–27].

В бизнес-экосистеме компании соразвивают свои возможности вокруг инновации: они кооперативно и конкурентно работают, чтобы поддерживать новые продукты, удовлетворять потребности клиентов и, в конечном счете, внедрить следующий раунд инноваций. Например, Apple является лидером экосистемы, которая охватывает как минимум четыре большие отрасли: персональные компьютеры, потребительская электроника, информационные услуги и услуги связи. Экосистема Apple строилась на расширенной сети поставщиков компонентов, в которую входили Motorola, Sony, Samsung и другие компании. С другой стороны, в экосистему Apple также входило большое количество клиентов в различных сегментах рынка.

Apple, IBM, Ford, Wal-Mart и Merck — все они были или остаются лидерами бизнес-экосистем. Хотя со временем центр экосистемы может сдвигаться, роль лидера всегда ценится остальной частью сообщества. Такое лидерство позволяет всем членам экосистемы инвестировать в общее будущее, в котором они ожидают вместе получать прибыль.

Тем не менее, в любой более крупной бизнес-среде некоторые экосистемы могут соперничать за выживание и доминирование: например, экосистемы IBM и Apple в сегменте персональных компьютеров или

экосистемы Wal-Mart и Kmart в розничной торговле. На самом деле, именно конкуренция бизнес-экосистем, а не отдельных компаний, в большей степени обеспечивает сегодняшнюю трансформацию отраслей и рынков. Поэтому менеджеры не могут позволить себе игнорировать рождение новых экосистем или конкуренцию среди тех, которые уже существуют [7, p. 76].

Для того чтобы преуспеть, утверждает Мур, необходимо развивать «экологическое сознание». Нужно признать, что ваша компания существует в данной экосистеме предпринимательства и что вам следует играть роль главного садовника, формирующего и реформирующего эту экосистему посредством проводимой вами стратегии. Вместо того чтобы концентрировать усилия на узкопонимаемой конкуренции, следует сосредоточить их на создании целостных новых экосистем, чтобы донести до потребителей смелые инновации. Не пытаясь победить в игре, вы изменяете ее правила и получаете совершенно новый результат. Это, говорит Мур, именно то, что совершили Intel, Hewlett-Packard и в особенности Wal-Mart, и именно поэтому они добились столь значительных успехов [9, с. 223].

«В новом мире преимущества в конкуренции возникают из знания того, когда и как строить экосистемы, из способности управлять экосистемами, обеспечивая их продолжительный рост и постоянное совершенствование» [6, p. 55].

Когда Nestlé готовилась к выходу на рынок с Nespresso, одноразовой капсулой для приготовления эспрессо, она знала, что пользователям понадобится машина, специально предназначенная для работы с капсулой. Так компания культивирует сеть производителей. Nestle не предлагала клиентам покупать Jura, Krups или Braun — она просто решила, какие производители могут быть в списке. А поскольку капсула и ее интерфейс были запатентованы, другие производители не могли производить машины, совместимые с Nespresso, без разрешения. Nespresso создавала, проектировала экосистему: организованную сеть, охватывающую несколько секторов.

Компании, работающие в соответствии с общими стандартами, иногда на общей платформе, делают свои продукты и услуги совместимыми. И они создают между собой связи, которые затрудняют проникновение посторонних.

Разработанные экосистемы, такие как Nespresso, приобретают все большее значение благодаря сближению трех крупных структурных изменений в нашей экономике.

Первое — это беспрецедентная отмена нормативных актов, защищающих фирмы, которые когда-то имели исключительную привилегию обслуживать определенные потребности клиентов. Когда эти средства защиты упадут, организации в других сферах могут свободно сотрудничать в предоставлении более интегрированных предложений.

Второе изменение — размывание разделения между продуктами и услугами из-за нормативных изменений и цифровизации. Последнее также привело к предложениям с более модульными структурами, чьи компоненты могут быть объединены по-новому, что, в свою очередь, способствовало росту комплексов продуктов-услуг, предоставляемых сетями взаимозависимых поставщиков.

Третье изменение касается технологий, которые революционизируют возможности обслуживания фирмами своих клиентов. Наша зависимость от мобильных устройств, а также влияние Интернета на модели покупок значительно расширили возможности для связи ранее не связанных товаров и услуг, усиливая эффекты первых двух изменений.

Учитывая эти сдвиги, все реже и реже отдельные фирмы могут предлагать все элементы, в которых нуждается клиент, не говоря уже о том, чтобы позволить себе экспериментировать с ними. И поэтому экосистемы, особенно разработанные специально, находятся на подъеме. Фактически

в растущем числе секторов фирма и даже отрасль перестали быть значимыми единицами стратегического анализа. Вместо этого мы должны сосредоточиться на конкуренции между разработанными в цифровой форме экосистемами, которые выходят за традиционные рамки отрасли и предлагают сложные и настраиваемые комплексы продуктов и услуг [3, p. 128–129].

Руководители компаний должны понимать этапы изменений, через которые проходят все бизнес-экосистемы, и, что более важно, осознавать, как управлять такими изменениями бизнес-экосистем, независимо от того, связано ли это с инвестированием в совершенно новые технологии, или с заключением контрактов с поставщиками для расширения растущего бизнеса, или с разработкой ключевых элементов ценности для поддержания лидерства, или с внедрением инноваций для преодоления устаревания бизнес-модели.

Бизнес-экосистема, как и ее биологический аналог, постепенно переходит от случайного набора элементов к более структурированному сообществу бизнесов экосистемы. Бизнес-экосистемы формируются из сочетания первоначального круговорота капитала, интереса клиентов и порожденного инновацией таланта, так же, как успешные биологические виды возникают из природных ресурсов, солнечного света, воды и питательных веществ почвы [7, p. 77].

Этапы развития бизнес-экосистемы

Джеймс Мур утверждал, что каждая бизнес-экосистема последовательно проходит через четыре определенных этапа развития: рождение, экспансия, лидерство и самообновление — или, если не самообновление, то смерть (см. табл. 1). В действительности, границы между этими этапами эволюции бизнес-экосистем размываются и управленческие проблемы одного этапа часто встречаются и на другом этапе. Тем не менее, с течением времени можно наблюдать, как через эти четыре этапа проходят компании в разных сферах деятельности, таких как розничная торговля, развлечения и фармацевтика. Что остается неизменным от бизнеса к бизнесу, так это процесс коэволюции (соразвития), обеспеченный сложным сочетанием конкурентных и кооперативных стратегий бизнесов, включенных в экосистему [7, p. 76].

На каждой стадии возникают особенные, присущие только ей задачи и предсказуемые проблемы. Разработка стратегии касается реагирования на эти проблемы и задачи в рамках развертывания и роста экосистемы (коэволюция) [9, с. 224].

Первый этап — рождение бизнес-экосистемы

Формирование и развитие бизнес-экосистемы начинается с трех принципиально значимых направлений действий:

- выбирайте посевные инновации, которые могут привести к созданию революционных продуктов;
- формируйте вокруг революционных продуктов правильные ценностные предложения клиентам;
- создавайте такой бизнес, который может обслуживать потенциальный рынок.

На первом этапе бизнес-экосистемы предприниматели фокусируются на определении того, что хотят клиенты, то есть ценности предлагаемого нового продукта или услуги. В краткосрочной перспективе победа на этапе рождения часто достается тому, кто лучшим образом определяет свое ценностное предложение для клиента и реализует его. При этом, на этапе зарождения и формирования бизнес-экосистемы разным бизнесам часто бывает выгодно сотрудничать. В частности, с точки зрения лидера бизнес-экосистемы, его деловые партнеры помогают завершить формирование полного пакета ценностей для клиентов вокруг ключевого, революционного продукта инноваций. Более того, привлекая важные компании-последователи в свою бизнес-

Таблица 1. Этапы развития бизнес-экосистемы [7, p. 77]
Table 1. Evolutionary stages of Business Ecosystem

	Задачи кооперации	Задачи конкуренции
Рождение	Работать с заказчиками и поставщиками, чтобы определить новое ценностное предложение связанное с «посевной» инновацией	Защитить свои идеи от тех, кто может работать над определением похожих ценностных предложений. Объединить вокруг себя важнейших ведущих клиентов, ключевых поставщиков и важные каналы
Расширение	Представить свое новое предложение большому рынку, работая с поставщиками и партнерами, чтобы масштабировать предложение и достичь максимального охвата рынка	Защитить альтернативные способы реализации подобных идей. Убедиться, что свой подход является рыночным стандартом через доминирование в ключевых сегментах рынка
Лидерство	Предложить убедительное видение будущего, которое побудит поставщиков и клиентов работать вместе, чтобы продолжать улучшение ценностного предложения	Обеспечить переговорную силу в отношениях с другим игрокам экосистемы, включая ключевых клиентов и ценных поставщиков
Обновление	Работать с новаторами, чтобы привнести новые идеи в существующую экосистему	Поддерживать высокие барьеры входа, чтобы препятствовать инноваторам в создании альтернативных экосистем. Поддерживать высокие издержки переключения клиентов, чтобы выиграть время для внедрения новых идей в ваши собственные продукты и услуги

экосистему, лидеры могут помешать им помогать другим развивающимся экосистемам [7, p. 76].

Первая стадия — это предпринимательская стадия созидания. На этом этапе фирмам необходимо работать с потребителями, поставщиками и партнерами по бизнесу, чтобы дать жизнь какому-то новому продукту или новой услуге и продемонстрировать, что этот продукт и эта услуга не только жизнеспособны, но и существенно лучше тех, что имеются в наличии. В идеале на первой стадии нужно найти потребителей-спонсоров, готовых принять еще сырой вариант продукта или новой услуги и сотрудничать с фирмой ради их постепенного совершенствования. Поскольку потенциальные основные конкуренты на этой стадии готовы похитить идеи друг друга, фирме следует найти такую рыночную нишу, которая не тормозит ее рост, но достаточно удалена от зорких глаз конкурента.

Компания Wal-Mart, находясь на этой стадии в 1960-х годах, смогла использовать обе возможности. Во-первых, она разместила свои универмаги в сельских районах, подальше от потенциальных конкурентов, вроде компании Kmart. Во-вторых, Wal-Mart построила большие универмаги и заполнила их товарами известных фирм по ценам на 15% ниже тех, по которым их предлагали в обычных сельских магазинчиках. Это позволило Wal-Mart быстро завоевать первенство на всех рынках, где она начала работу.

Сельские потребители вскоре стали рассматривать универмаги Wal-Mart как магазины с наилучшей номенклатурой товаров и самыми низкими ценами, по сравнению со всеми прочими имевшимися в окрестностях. О совершенстве говорить не приходилось, но компания Wal-Mart настолько превзошла своих конкурентов, что покупатели просто ухватились за нее, пока она училась работать лучше [9, с. 224].

Рассмотрим появление персонального компьютера как нового ценностного предложения, что является ярким примером экологического развития бизнеса.

В начале 1970-х годов возникла новая технология — микропроцессор, в потенциале способная породить множество новых способов ее использования и значительно снизить стоимость компьютерных вычислений. И все же в течение следующих нескольких лет эта инновация бездействовала. Только к 1975 году на рынок проникли такие устройства как Altair и IMSAI. Но эти вычислительные устройства не были продуктами, которые могли бы использоваться обычным потребителем.

В конце 1970-х годов Tandy, Apple и некоторые другие корпорации представили потребительскому рынку ранние версии того, что в конечном итоге станет персональным компьютером. Эти компании избрали микропроцессор предметом посевных инноваций, при этом признавая, что для объединения всего пакета ценностных предложений необходимо было создать другие продукты и услуги. Эти дополнительные продукты и услуги варьировались от аппаратных компонентов «железа» до программного обеспечения и услуг, таких как дистрибуция и поддержка клиентов.

У Apple и Tandy были разные стратегии создания полноценной, богатой экосистемы. Apple работала с деловыми партнерами и говорила о «евангелизации», чтобы способствовать совместной эволюции бизнесов. Несмотря на то, что Apple строго контролировала свои базовые компьютерные разработки, дизайн и программное обеспечение операционной системы, корпорация поощряла независимых разработчиков программного обеспечения писать программы для своего компьютера. Apple также сотрудничала с независимыми журналами, компьютерными магазинами и учебными заведениями и даже бесплатно обеспечивала несколько школьных округов своими компьютерами Apple II.

Tandy, с другой стороны, выбрала подход более жесткой вертикальной интеграции. Она покупала все элементы программного обеспечения для своих компьютеров TRS-80, начиная от операционной системы и заканчивая языками программирования и такими приложениями как, например, текстовые процессоры, и владела ими. Корпорация Tandy контролировала продажи, обслуживание, поддержку и обучение, а также развитие рынка, продавая исключительно через свою сеть розничных магазинов Radio Shack. В то же время, корпорация отказывалась сотрудничать с независимыми журналами, писавшими о ее устройстве TRS-80. Таким образом, более простая и более жестко контролируемая экосистема Tandy не вызывала резонанса интереса, восторга и увлечения, не предлагала партнерам новые возможности роста и не развивала внутреннее соперничество с Apple, а также не привлекала достаточно капитала и талантов посредством допуска участия других компаний в бизнес-экосистеме своего ценностного предложения.

Подход Tandy быстро вывел компанию на передний план; в 1979 году ее продажи составили 95 млн долларов, по сравнению с 47,9 млн долларов у Apple. Тем не менее, жесткий контроль Tandy над своей экосистемой в конечном итоге привел к тому, что в период, когда установление большой доли рынка и большой базы пользователей стали ключевыми факторами успеха, Tandy столкнулась с замедлением роста продаж. К 1982 году показатели продаж Apple в

583,1 млн долларов превзошли показатели продаж Tandy — 466,4 млн долларов.

Между тем, в первые дни развития рынка персональных компьютеров появилась и третья бизнес-экосистема. Она никогда не соперничала с Apple или Tandy по размеру, но в итоге помогла вступить в конкурентную схватку корпорации IBM. Эта третья бизнес-экосистема была сосредоточена вокруг двух компаний-разработчиков программного обеспечения: Digital Research и Micropro. В 1977 году Digital Research сделала свою программную операционную систему CP/M доступной независимо от аппаратного обеспечения. Такое продуктовое отделение «софта» от «железа» позволило практически любому небольшому производителю компьютеров собрать компоненты и выпустить на рынок свой работающий персональный компьютер. И очень быстро в дело вступило множество небольших компаний, основанных на том же микропроцессоре Zilog, который использовался в ранних машинах Tandy.

В 1979 году компания Micropro выпустила текстовый процессор, который работал на любых компьютерах с операционной системой CP/M. Wordstar был первым действительно мощным текстовым процессором, и он штурмом взял важную группу потенциальных клиентов ПК — писателей и редакторов. Спрос на машины с операционной системой CP/M резко возрос, что привело к росту, если не к успеху небольших компаний, таких как Morrow и Kaypro.

Но важно понимать, что на этапе зарождения и формирования бизнес-экосистемы совместно развивающиеся компании должны делать нечто большее, чем просто удовлетворять потребности клиентов; должен проявиться лидер бизнес-экосистемы, способный инициировать процесс быстрого, непрерывного улучшения, которое привлекает все сообщество бизнесов навстречу великому будущему. В бизнес-экосистемах Apple и Tandy такое лидерство обеспечили компании — производители оборудования, изучая рынок, определяя новые поколения функциональных возможностей и координируя поставщиков компонентов и партнеров, чтобы предлагать рынку улучшения продукта и ценностного предложения. Однако в бизнес-экосистеме, сформированной вокруг операционной системы CP/M, компании — производители оборудования были измучены прямым соперничеством друг с другом. Внутренняя борьба сдерживала цены и рентабельность, и ни одна из компаний CP/M не могла позволить себе масштабные рекламные программы.

На первом этапе уже развитым и признанным компаниям, таким как IBM, зачастую лучше ожидать и внимательно следить за тем, как новый рынок самоупорядочивается. В традиционной корпоративной культуре трудно реализовать повторяющийся процесс отработки инновационных идей и определения того, какие решения привлекательны для клиентов. А разнообразные эксперименты, которые процветают на предпринимательской арене, обеспечивают больше «генетического разнообразия», из которого рынок в конечном итоге может отобрать наиболее подходящие предложения.

Развитые компании могут впоследствии копировать успешные идеи и транслировать их на более широкий рынок. Другими словами, они могут выйти на рынок на этапе 2, присваивая успешные результаты чужой работы по разработке продуктов и предложений. Между тем, оригинальные преуспевающие бизнес-экосистемы, как Apple-сообщество, с самого начала делают так, сознательно воспитывая целое сообщество партнеров и поставщиков [7, p. 77].

Второй этап — расширение бизнес-экосистемы

Второй этап развития бизнес-экосистемы — это расширение, экспансия, захват новых рыночных территорий.

Здесь важны такие направления конкурентных действий:

- конкуренция против других бизнес-экосистем за контроль стратегических рынков;

• стимулирование спроса на ваши предложения продуктов и сервисов;

• создание объемов предложения, адекватно соответствующих размерам спроса.

На этой стадии фирма пытается создать критическую массу деятельности. Она работает со своими поставщиками и другими партнерами с целью вывода своего продукта или своей услуги на более емкий рынок. Основной вызов, который бросают компании конкуренты и от которого ей необходимо защититься, — это угроза со стороны альтернативных продавцов. Организатор бизнес-экосистемы стремится сделать свой товар или услугу эталоном на рынке. Фирма пытается установить господство над главными рынками. Она выстраивает связи с наиболее важными потребителями, поставщиками и каналами распределения [9, с. 224].

На втором этапе бизнес-экосистемы расширяются, чтобы завоевать новые широкие территории. Подобно тому, как травы и сорняки быстро покрывают голую, выжженную землю, оставшуюся после лесного пожара, некоторые расширения бизнеса встречают небольшое сопротивление. Но в других случаях конкурирующие и достаточно близко совпадающие бизнес-экосистемы могут атаковать одно и то же рыночное пространство. Тогда вспыхивают прямые сражения за долю рынка. Борьба может приобрести некрасивые формы, по мере того как каждая бизнес-экосистема пытается оказать давление на поставщиков и клиентов, чтобы они присоединились именно к ней.

В итоге одна бизнес-экосистема может победить и полностью вытеснить другую с рынка, или конкурирующие бизнес-экосистемы могут достичь полуустойчивых условий существования, подобно тому, как лиственные леса граничат с лугами. Зона конфликта на границе двух экосистем может меняться из года в год, но она никогда полностью не уничтожит ни одну из экосистем.

В целом, для расширения бизнес-экосистем на втором этапе необходимо соблюдения двух условий:

• концепция бизнеса, которую высоко ценит большое количество клиентов;

• потенциал для масштабирования концепции, способствующий достижению этого широкого рынка.

На этапе расширения крупные компании могут использовать свою силу в области маркетинга и продаж, а также в управлении крупномасштабным производством и дистрибуцией, буквально разрушая в процессе меньшие бизнес-экосистемы [7, p. 79].

Wal-Mart вышла на эту стадию к 1970-м годам. Компания продолжала строить универмаги в сельских районах, обычно размещая их на расстоянии 10 миль от нескольких небольших городков, с тем чтобы овладеть бизнесом во всей округе. Это были рынки, куда Wal-Mart могла быстро проникнуть и на которых была в состоянии установить прочное господство. Как правило, эти рынки слишком малы и на них есть место только для одной компании, продающей товары со скидкой. Когда Wal-Mart появлялась на таком рынке, находилось не много конкурентов, готовых дерзнуть последовать за ней.

По мере своего расширения Wal-Mart предприняла следующие шаги для укрепления своей экосистемы:

• создала комплекс материальных стимулов и мер, гарантировавших преданность работников и управляющих местными универмагами, что привело к созданию целостной системы профессиональной подготовки, наблюдения за работой, премирования и приобретения акций работниками;

• управляла сетью коммуникаций и контроля за отдаленными универмагами, что требовало постоянного пристального наблюдения за выполнением тщательно спланированной системы мероприятий. Обо всем этом ежедневно сообщалось в штаб-квартиру компании в Бентонвилле (штат Арканзас);

• создала эффективную систему распределения, которая допускала приобретение товаров на паях, совместное владение помещениями, регулярные заказы и распре-

деление большого числа различных товаров на уровне отдельных универмагов. Эта система стала своего рода «визитной карточкой» распределительной системы компании: склады компании обслуживали множество магазинов, расположенных не более чем в одном дне езды на автомобиле от торгового центра [6, p. 174–175].

Рассмотрим пример экспансии со стороны IBM, которая вступила в сферу персональных компьютеров в 1981 году. В отличие от собственной истории и культуры вертикальной интеграции, IBM скопировала и расширила модель Apple по созданию сообщества сторонников. IBM сделала ставку на своих партнеров и открыла свою компьютерную архитектуру для внешних поставщиков. Кроме того, она приняла микропроцессор от Intel, который включал все инструкции, доступные микропроцессору Zilog на машинах Tandy и CP/M. IBM получила лицензию от в то время крошечной компании Microsoft на MSDOS — программную операционную систему, которая была почти клоном CP/M. В результате Wordstar и другие популярные прикладные программы могли быть легко перенесены на IBM PC.

Одна из наиболее сложных управленческих задач на втором этапе заключается в стимулировании рыночного спроса так, чтобы при этом спрос не превышал вашей способности удовлетворить его. Безусловно, IBM стимулировала спрос на свой новый компьютер, комбинируя мощную рекламу бренда, дистрибуцию через сеть магазинов Sears и другие каналы сбыта и строительство собственной сети специализированных магазинов. По общему мнению, подход IBM к расширению своей бизнес-экосистемы персональных компьютеров имел большой успех. Бизнес IBM в сфере ПК вырос с 500 млн долларов в 1982 году до 5,65 млрд долларов в 1986 году, и бизнес-экосистема IBM быстро стала доминировать на рынке.

Однако, IBM также создала гораздо больший спрос, чем она могла бы удовлетворить. Компания устанавливала высокие «зонтичные» цены на свои продукты, что побуждало другие компании выходить на рынок и прибыльно функционировать под этим «ценовым зонтиком». Например, компания Compaq, фокусируясь на поставку машин для удовлетворения спроса в бизнес-экосистеме IBM, на тот момент стала самой быстро растущей компанией, вошедшей в рейтинг Fortune «500».

IBM делала все возможное, чтобы поспевать за растущим спросом. В начале 1980-х годов IBM инвестировала средства сразу в нескольких ключевых поставщиков, чтобы помочь бизнес-экосистеме расти достаточно быстро, чтобы соответствовать рынку. Например, Intel в 1983 году получила от IBM 250 млн долларов. Обеспокоенные имиджем бесчувственного доминатора, а также возможными возражениями со стороны антимонопольного регулятора, менеджеры IBM тщательно заверяли своих поставщиков, что финансовая помощь осуществляется без каких-либо дополнительных ограничивающих условий.

Отношения IBM с поставщиками были в основном неисключительными. Очевидно, что поставщики, такие как Intel, Microsoft и Lotus, были рады помочь успеху Compaq и других, потому что это позволяло им диверсифицировать риск чрезмерной зависимости от IBM. Со своей стороны, IBM была переполнена большим спросом и успехом и не знала, что с этим делать. Топ-менеджеры не фокусировались на препятствовании развитию производителей клонов и неэксклюзивных поставщиков или на сохранении в границах фирмы таких важных элементов ценности, как микропроцессор. Поначалу IBM не атаковала новых конкурентов в рамках своей бизнес-экосистемы через суды, специальные акции или снижение собственных цен.

Как нам сейчас ни очевидна угроза со стороны остальной части бизнес-экосистемы, в те времена IBM и ее партнеры по бизнесу были довольны. К 1986 году совокупные доходы компаний в бизнес-экосистеме

IBM составили примерно 12 млрд долларов, что значительно сократило доходы бизнес-экосистемы Apple примерно до двух миллиардов долларов. Лидерство IBM также вынудило Tandy и практически всех других сторонних производителей персональных компьютеров (не входящих в бизнес-экосистему Apple) отказаться от собственных проприетарных разработок и перейти на совместимые с архитектурой IBM PC.

В отличие от IBM, история бизнес-экосистемы Wal-Mart (сеть магазинов розничной торговли) показала, как высшее руководство может принимать правильные меры предосторожности при расширении бизнеса. Второй этап развития бизнес-экосистем поощряет быстрое расширение, которое сжимает конкурирующие бизнес-экосистемы до предела. Но администраторы должны также подготовиться к будущему лидерству на следующем этапе. Для этого компаниям необходимо тщательно контролировать отношения с клиентами и ключевые центры ценностей и инноваций. Кроме того, они должны развивать отношения со своими поставщиками, чтобы не позволить этим участникам бизнес-экосистемы стать лидерами на третьем этапе [7, p. 79–80].

Третий этап — лидерство: борьба за контроль в бизнес-экосистеме

На этом этапе развития бизнес-экосистемы принципиальное значение приобретают следующие направления конкурентных действий:

- руководить направлениями, инвестициями, и техническими стандартами бизнес-экосистемы;
- убедится, что бизнес-экосистема имеет надежное сообщество поставщиков;
- обеспечивать и поддерживать переговорную силу, контролируя ключевые элементы ценности.

К моменту достижения этой стадии конструкция и структура деловой экосистемы несколько стабилизируются. Ее рост продолжается и даже ускоряется, но архитектура экосистемы, писаные и подразумеваемые соглашения о том, как вести бизнес с разными сторонами, уже учреждены. Бизнес достиг зрелости, а потребители стали изощреннее и требовательнее. На данной стадии компании испытывают исключительно сильное давление со стороны тех, кто требует сокращения издержек. Многие компании обращаются к перестройкам, уменьшению размеров и поиску субподрядчиков. Стрессы и давления, возникающие на этой стадии, приводят к конкуренции за лидерство в рамках созданных экосистем [9, с. 225].

Как пишет Джеймс Мур, хотя лев и антилопа являются частью здоровой экосистемы саванны, они также борются друг с другом, чтобы определить, в какой степени каждый вид может расширяться в саванне. Аналогичным образом в бизнес-экосистемах два условия способствуют началу борьбы за лидерство, которая является отличительной чертой этапа 3.

Во-первых, экосистема должна иметь достаточно устойчивые рост и прибыльность, чтобы считаться достойной борьбы.

Во-вторых, структура компонентов и процессов, создающих добавленную стоимость, которые являются центральными для бизнес-экосистемы, должна стать достаточно стабильной.

Эта стабильность позволяет поставщикам ориентироваться и нацеливаться на конкретные элементы стоимости и конкурировать в их содействии. Она поощряет членов бизнес-экосистемы думать о вертикальном расширении и перенимать деятельность у ближайших к ним партнерам в цепочке создания стоимости. Прежде всего, это снижает зависимость всей бизнес-экосистемы от первоначального лидера [7, p. 80].

Именно на третьей стадии, говорит Мур, появляются явные победители и проигравшие. Победители — это те, кто будет руководить экосистемой, созданной ими или кем-то еще. Победители добиваются успеха в силу сочетания трех причин.

1. Инновации. Преуспевающие фирмы на этой стадии продолжают непрерывно совершенствоваться. Они развивают то, что Мур называет «инновационной траекторией». Продукт все время модернизируется. Компании-победительницы постоянно обеспечивают устаревание своих собственных продуктов, например так, как это делает Intel со своими микропроцессорами, переходя от процессоров 8086 к процессорам 80286, от них к 80386, затем к 80486, потом к Pentium, Pentium MMX и Pentium II. Каждая версия продукта лучше, мощнее предшествующей и дает конечным потребителям большую ценность.

2. Исключительная важность новшеств. На этой стадии победители не только продолжают внедрять новшества. Они гарантируют то, что их инициативы очень важны для усовершенствования продуктов и услуг, ценимых как потребителями, так и партнерами экосистемы. Более скоростные микрочипы компании Intel принесли выгоды и пользователям компьютеров, и всей экосистеме персональных компьютеров, построенной Microsoft Windows/Intel, поскольку они стимулировали спрос на новое оборудование и программное обеспечение.

3. Интеграция. Наконец, преуспевающие компании устанавливают тесные связи с другими входящими в экосистему фирмами. Продукция компании Intel, так сказать, встроена в компьютерное оборудование, производимое партнерами, так что иметь Intel «внутри себя» выгодно. Электронная система обмена данными, созданная компанией Wal-Mart, интегрирует учет ее запасов с производственной деятельностью поставщиков, что выгодно и Wal-Mart, и ее поставщикам [9, с. 225–226].

Инновации, их исключительная важность и интеграция, утверждает Мур, упрочивают положение лидеров и приносят высокие валовые прибыли. Три указанных фактора должны быть частью непрерывной кампании по обеспечению лидерства в рамках экосистемы.

Мур пишет: «Сущность непрерывной кампании состоит в том, чтобы оказать такое влияние на структуру экосистемы как единого целого, которое заставит эту структуру выражать ваш основной вклад в ее существование. Между компетенцией, которой обладаете вы, и ценностью... к которой стремятся потребители, устанавливается связующее звено. Кампания начинается с потребителей и продажи им произведенной вами ценности, с продвижения видений будущего, в которые вы можете внести максимальный вклад. Перманентная кампания должна способствовать укреплению этого видения (и вашей значимости) посредством доминирования над рынками и каналами движения товаров. Непрерывная кампания имеет, однако, еще более отдаленную цель и направлена на то, чтобы оказать влияние на эволюцию архитектуры продукта — на способы предложения продукта потребителям, на виды используемых компонентов и на функции, которые они обеспечивают. Кампания касается и способов проектирования производственных процессов и — при необходимости — их трансформации. Кампания оказывает воздействие на внутриорганизационные отношения, помогает определить, что перестать финансировать, а что по-прежнему заслуживает финансирования. Кампания направлена на выявление того, что именно следует производить в больших объемах для появления эффекта экономии на масштабе. Она помогает определить, какие товары будут поступать от многочисленных поставщиков... Наконец, кампания направлена на облегчение доступа к ресурсам всех типов и на сплочение вокруг ценностей и политической организации общества» [6, p. 206–207].

Именно реализую стратегию непрерывной инновационной компании Intel и Microsoft перехватили лидерство у IBM в бизнес-экосистеме персональных компьютеров. К середине 1980-х годов техническая архитектура IBM PC определила фактическую структуру в целом для бизнеса персональных компьютеров. Практически любая

компания может самостоятельно придумать, как создавать компоненты и сервисы, которые будут эффективно сочетаться с другим элементам экосистемы IBM PC. Конечно, для IBM это создавало двойственное положение. Открытость компьютерной архитектуры IBM PC побуждает третьи стороны поддерживать ее, что резко ускоряет рост бизнес-экосистемы. И все же эта же открытость уменьшает зависимость поставщиков от лидерства IBM, закладывает основы для «войны клонов» на третьем этапе.

Lotus, Intel, Microsoft и другие поставщики начали совместную работу по определению общих стандартов для аппаратного и программного обеспечения в бизнес-экосистеме с участием и без участия IBM. Другие члены бизнес-экосистемы приветствовали это новое лидерство, поскольку оно показалось поставщикам более справедливым и более инновационным, чем у IBM.

С опозданием IBM начала защищаться своими патентами от производителей клонов и требовать от крупных игроков, чтобы они получали у IBM лицензию, — две из многих неудачных стратегий. Мрачная веха была достигнута бизнес-экосистемой IBM PC в 1989 году, когда поставки клонов и продукции других небольших компаний обошли поставки крупных производителей персональных компьютеров. Таким образом, IBM была вынуждена конкурировать с многочисленными «собирателями коробок». IBM все еще сохраняла большую долю рынка, но только предлагая обширные скидки крупным покупателям.

Это подводит нас к новой структуре бизнес-экосистемы «Microsoft-Intel»: в одной цепочке добавленной стоимости находятся Microsoft с маржой в 80% на своем программном обеспечении; Intel с маржой 40% и 50% на своих чипах; и бизнес IBM в сфере персональных компьютеров с маржой около 30%, что далеко от маржи бизнеса IBM в мэйнфреймах — от 70% до 90%.

На третьем этапе переговорная сила возникает из-за владения тем, что нужно всей бизнес-экосистеме, являясь единственным практическим источником этого. Иногда этот статус «единственного источника» может быть установлен на контрактной основе или посредством патентной защиты. Но по существу, это зависит от постоянных инноваций — от создания ценности, которая имеет решающее значение для постоянного улучшения цены/производительности всей бизнес-экосистемы. Во время второго этапа (экспансии) IBM не нашла способа продолжать инновации или даже обеспечить преимущество от эффекта масштаба. Ценность мигрировала на процессоры и программное обеспечение, в которых IBM не преуспела.

Теперь и у Intel, и у Microsoft появилась переговорная сила благодаря контролю над критическими компонентами ценности бизнес-экосистемы. Обе компании стали сильным лидерами и играли роль центрального участника бизнес-экосистемы. Центральные участники поддерживают столь необходимую блокировку в бизнес-экосистеме. Другие участники не могут без них жить. Такая центральная позиция позволяет им торговаться за более высокую долю от общей ценности/стоимости, произведенной бизнес-экосистемой. Например, у Intel и Microsoft валовая прибыль (маржа) почти вдвое выше средней по всей бизнес-экосистеме.

Статус центрального участника частично поддерживается инвестициями, которые сделали другие участники бизнес-экосистемы в качестве ее последователей. Поставщики оборудования и программного обеспечения вложили значительные средства в операционные системы Microsoft и приложения, работающие с процессорами Intel. Переключение на других поставщиков ПО и процессоров был бы рискованным и дорогостоящим.

К тому же, центральные участники бизнес-экосистемы усиливают свою роль, внося важный инновационный вклад в производительность бизнес-экосистемы в целом. Например, Intel обладает огромными

преимуществами масштаба при изготовлении микропроцессоров. Большие объемы производства позволяют Intel быстрее прорабатывать улучшения в производственные процессы, чем другие производители чипов. По иронии судьбы, IBM владела лицензией на производство микропроцессоров, разработанных Intel. Благодаря большим объемам на стадии расширения IBM могла бы стать лидером по производству и цене/производительности в чипах, и это могло бы помешать Intel в поддержании объемов, необходимых для эффекта масштаба.

Наконец, последователи — остальные участники бизнес-экосистемы ценят центрального участника, потому что он цепляется за клиентов. Конечных пользователей привлекают операционные системы Microsoft и чипы Intel, потому что для них доступно очень много программных приложений. В свою очередь, разработчики продолжают выпускать такие приложения, потому что они знают, что Microsoft и Intel являются «вратами к клиентам».

В какой-то степени эти две компании достигли своей центральной позиции в бизнес-экосистеме, потому что оказались в нужном месте в нужное время, когда обслуживали IBM. Intel и Microsoft явно ценили то, что у них тогда было, и эффективно работали, чтобы захватить и сохранить статус лидера, повышая значимость и вклад своего участия в бизнес-экосистеме. Тем не менее, некоторые компании, такие как Wal-Mart, систематически занимаются созданием сильной бизнес-экосистемы, которая гарантирует ведущую роль им самим.

В любом случае, доминирующие компании в бизнес-экосистеме этапы экспансии и борьбы за лидерство могут либо вознести, либо уничтожить. На этапе 3 ведущие производители должны расширить контроль, продолжая формировать будущие направления и инвестиции ключевых клиентов и поставщиков. А для получения устойчивой прибыли любая компания в бизнес-экосистеме — лидер или последователь — должна сохранять переговорную силу над другими участниками бизнес-экосистемы [7, p. 80–81].

Четвертый этап — самообновление бизнес-экосистемы или смерть

Разумеется, ничто не длится вечно. В конечном счете возникает угроза существованию любой экосистемы. Мур объясняет это так:

«В регулирующей и (или) экономической среде обитания, как и в предпочтениях потребителей и моделях потребления, происходят перемены. Сложившаяся экосистема бизнеса становится все менее адаптированной к своей среде и менее способной удовлетворять запросы преданных фирме потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон. Начинают завоевывать признание и приобретать ускорение новые, альтернативные экосистемы и инновации. Все больше потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон уходят из сложившейся экосистемы, отдавая предпочтение альтернативным» [6, p. 232].

Чтобы не проиграть в конкурентной борьбе на четвертом этапе развития бизнес-экосистемы необходимо:

- отслеживать новые тренды, которые могут перевернуть бизнес-экосистему;
- создать команду управления, которая если понадобится, сможет начать формирование новой бизнес-экосистемы;
- обеспечить в бизнес-экосистеме баланс стабильности и изменений, через внедрение инноваций.

Четвертый этап развития бизнес-экосистемы (обновление) начинается с того момента, когда зрелые бизнес-сообщества сталкиваются с угрозой появления новых инноваций и бизнес-экосистем. В ином случае, сообщество может внезапно столкнуться с новыми условиями окружающей среды, включая изменения в государственном регулировании, в покупательских привычках и закономерностях поведения клиентов или в макроэкономических условиях. Эти два

фактора (новая бизнес-экосистема и новые внешние условия) усиливают и дополняют друг друга. Измененная окружающая бизнес-среда часто более гостеприимна для новых или ранее маргинальных бизнес-экосистем.

Фактически, то, как доминирующая компания справляется с угрозой устаревания, является ключевой проблемой. То, что Microsoft и Intel в один момент стали лидерами бизнес-экосистемы персональных компьютеров, не означало, что их бизнес-экосистема стала бессмертной [7, p. 84].

В скором времени Intel стала делить свое место в бизнес-экосистеме с прямым конкурентом, производителем многоядерных процессоров — компанией AMD. Развитие бизнес-экосистемы персональных компьютеров привела к появлению нового потребительского продукта — ноутбука (лэптопа), где IBM уже не имела никакой силы. В персональных компьютерах (десктопах) большая ценность стала мигрировать в звено видеокарт, где появился свой лидер — компания NVIDIA. Только проприетарная модель бизнеса Microsoft с использованием преимущества сетевых эффектов не подвергалась серьезным угрозам со стороны иных разработчиков операционных систем для ПК. Однако, Microsoft стала фигурантом крупнейших антимонопольных расследований и судебных исков в США и Европе, справедливо обвинявших корпорацию в злоупотреблении своим доминирующим положением в операционных системах для ПК. Позже возникло доминирование Google в сервисах поиска, а через некоторое время, в 2007 году Apple представила миру новый девайс — Iphone, что означало возникновение новой бизнес-экосистемы, в которой захотели участвовали многие последователи бизнес-экосистемы персональных компьютеров.

Конечно, лидеру бизнес-экосистемы можно отсрочить столкновение с конкурирующей бизнес-экосистемой. Ей нужно усердно трудиться, воздвигая высокие барьеры, которые будут мешать созданию бизнес-экосистем, альтернативных своей. Организатору бизнес-экосистемы стоит попытаться повысить издержки переключения потребителей со своей экосистемы на другую, чтобы это стало для них дорогим удовольствием. Фирме следует делать все, что только возможно, чтобы выиграть время, необходимое для выработки и реализации свежих, обновляющих бизнес-экосистему идей [9, с. 227–228].

Важнее всего, говорит Мур, предпринять следующее:

1. Выработать хорошее понимание постулатов, лежащих в основе вашей экосистемы, и причин, по которым эти постулаты разваливаются. Что изменилось? Почему ваши исходные посылки более недействительны?

2. Выработать глубокое понимание альтернативных экосистем, включая меры, к которым они прибегают для достижения успеха, действующие в них механизмы ценообразования, способы создания ценности для потребителей и т.д.

3. Сплотить стороны, заинтересованные в выживании вашей экосистемы (потребителей, поставщиков, деловых партнеров и т.д.), чтобы одновременно заняться корректировкой всех нуждающихся в переменах аспектов экосистемы [9, с. 239].

Несомненно, лидерство в постоянных сменяющих друг друга инновациях имеют решающее значение для долгосрочного успеха бизнес-экосистемы и ее способности к самообновлению. Современные фармацевтические компании предоставляют интересный пример трех основных подходов к самообновлению, которые можно использовать по отдельности или в комбинации:

- доминирующие компании могут стремиться замедлить рост новых бизнес-экосистем;
- они могут попытаться включить новые инновации в свои собственные бизнес-экосистемы;
- они могут фундаментально перестроиться, чтобы попытаться справиться с новой реальностью.

В течение множества лет фармацевтические компании действовали в соответствии с относительно последовательным, хотя и в значительной степени скрытым, социальным контрактом с государственными регуляторами. В обмен на крупные инвестиции в продуктовые и процессные инновации фармацевтические компании получали сравнительно высокую маржу и защиту от конкуренции благодаря патентным законам и длительным процессам утверждения новых лекарственных препаратов. Поэтому традиционные фармацевтические бизнес-экосистемы развиваются вокруг трех основных функций: НИОКР, управление испытаниями и получением государственных разрешений, а также маркетинг и продажи. Каждая из этих функций является дорогостоящей, трудной для совершенствования и, следовательно, представляет собой барьер входа на рынок для новых конкурентов. В прошлом эти функции выполнялись в крупных, вертикально интегрированных корпорациях, которые до недавнего времени не считали себя сетевыми организациями.

В 1980-х годах множество небольших компаний — производителей дженериков (лекарственных препаратов с истекшим сроком патентной защиты) стало представлять угрозу для крупных фармацевтических компаний. Доминирующие компании ответили блокировкой этих конкурирующих бизнес-экосистем, чтобы свести к минимуму их расширение. Такая блокировка включала в себя лоббирование замедления принятия законодательства, разрешающего использование дженериков, и усиления естественного консерватизма Управления по контролю за продуктами и лекарствами США (FDA). Благодаря хорошо финансируемому маркетингу и стимулированию продаж тысячи отдельных врачей продолжали назначать пациентам в основном лекарства известных брендов. Несмотря на то, что производители дженериков смогли создать альтернативные бизнес-экосистемы, их проникновение на массовый рынок не поднималось выше 30%, при том, что доминирующие корпорации лишь незначительно снижали свои цены.

В то же время еще большую угрозу традиционным фармацевтическим корпорациям представляло множество небольших стартапов в сфере биотехнологий. В целом, исследователи в области биотехнологий концентрировались на выделении сложных веществ, которые уже существуют в организме человека, например, человеческого инсулина и человеческого гормона роста, и на нахождении способов их производства. В этой сфере успешной оказывалась одна попытка из десяти, что позволяло снизить стоимость НИОКР до 100–150 млн долларов на один рыночный продукт. Такие показатели были очень привлекательными по сравнению с показателями инновационной деятельности в традиционной фармацевтической отрасли, где для получения устойчивой химической формулы в среднем успешной была одна попытка из 10000, что предопределяло затраты на НИОКР на рыночный продукт в размере от 250 до 350 млн долларов.

Многие основатели и инвесторы биотехнологических стартапов верили, что низкие затраты на НИОКР послужат фундаментом для создания совершенно новых бизнес-экосистем, которые могли бы конкурировать с существующими фармацевтическими компаниями. Например, Genentech, одна из первых биотехнологических компаний, явно намеревалась позиционировать себя как полноценного конкурента крупным представителям фармацевтической отрасли. К середине 1980-х годов Genentech имела на рынке пять продуктов и сама занималась маркетинговым продвижением трех из них. Компания продала лицензии на свои первые два продукта: технологию на альфа-интерферон купила компания Hoffmann-La Roche, а на инсулин — Eli Lilly. Используя денежные средства от этих лицензий, Genentech хотела самостоятельно производить и продавать гормон роста человека и активатор тканевого плазминогена. Однако в 1990 г. 60%

компании Genentech было продано Hoffmann-La Roche за 2,1 млрд долларов. Подобная участь ожидала почти все оригинальные биотехнологические компании.

В сущности, эти компании неправильно оценили трудности освоения процесса тестирования и получения государственного разрешения. Первые управляющие биотехнологическими стартапами предполагали, что этапы тестирования и получения разрешений, как и НИОКР, будут для их компаний дешевле и менее проблематичны, чем для их традиционных конкурентов из фармотрасли. Поскольку продукты биотехнологий представляли собой существующие молекулы, уже находящиеся в организме человека, эти продукты, вероятно, должны были требовать гораздо меньших испытаний, чем синтетические химические соединения, тестируемые крупными фарм-компаниями. Однако процесс получения от FDA разрешений, предоставляющих доступ к самому важному во всем мире рынку США, не оправдал ожидания менеджеров биотехнологических стартапов. За 10 лет (с 1981 по 1991 год) только 12 биотехнологических продуктов были разрешены FDA для продажи на массовом рынке.

Ограниченные в денежных средствах и неспособные привлечь больше финансирования от своих первоначальных инвесторов, большинство биотехнологических компаний закончили 1980-е годы, не имея возможности лидировать в собственных бизнес-экосистемах. Управленцы и инвесторы биотехнологических стартапов были привлечены к альянсам с традиционными фарм-компаниями и таким образом объединили новые бизнес-экосистемы с мощными существующими бизнес-экосистемами. В свою очередь, доминирующие вертикально-интегрированные компании такие, как Merck, Eli Lilly и Bristol-Myers, стали думать, как строители бизнес-экосистем. Эти компании вместо того, чтобы просто блокировать своих новых конкурентов, связали себя с биотехнологическими компаниями, чтобы получить лицензии, патенты и таланты для усиления собственных НИОКР.

Конечно, лидеры зрелой бизнес-экосистемы иногда не имеют иного выбора, кроме проведения глубоких структурных и культурных изменений. Фармацевтические бизнес-экосистемы сейчас сталкиваются с новыми угрозами и глубоко измененным бизнес-окружением. Социальный контракт с государством о защите высоких прибылей фармацевтических компаний в обмен на процессные и продуктовые инновации разрушен. Общественность, правительство и корпорации — все хотят снижения расходов на здравоохранение. Лидеры фармацевтических компаний ожидают неурожайные времена, поскольку они также сталкиваются с необходимостью снижения цен и прибыли.

Реакция на этот сдвиг в бизнес-окружении вызвал изменения во всех основных функциях и технологических этапах. Компаниям пришлось ограничить расходы на НИОКР и тщательно их фокусировать. При управлении процессами тестирования и получения разрешений менеджеры стали ценить не только эффективность новых лекарств, но и соотношение затрат и выгод от их производства [7, p. 84–85].

Мур завершает свои рассуждения таким предостережением относительно четвертой стадии: «Мой собственный опыт исследования предпринимательских экосистем, находящихся на четвертой стадии, включает работу с несколькими экосистемами, созданными в области высоких технологий и в тяжелой промышленности, а также с некоторыми системами в сфере здравоохранения. Я обнаружил, что ситуации, соответствующие четвертой стадии, без сомнения, из числа тех, на которые труднее всего оказать воздействие» [6, p. 238].

Но несмотря на трудности такой сложной бизнес-среды, менеджеры могут преобразовать долголетие компании в бизнес-экосистему. Например, на этапах экспансии и борьбы за лидерство фарм-компании могут

усердно работать над микросегментацией своих рынков, создавая тесные, поддерживающие связи с клиентами. Эти клиенты будут оставаться приверженными определенной бизнес-экосистеме достаточно долго, чтобы ее участники могли использовать преимущества новых подходов.

Дальновидные руководители, такие как Рой Вагелос из Merck, могут так руководить бизнес-экосистемой, чтобы она быстро и эффективно принимала ожидаемые изменения внешней среды — будь то новые технологии, государственные правила или тренды потребления [7, p. 85].

История развития бизнес-экосистемы автомобиля

Экологический подход может быть использован для анализа эволюции любого крупного бизнеса. Тем не менее, взгляд на то, как развивались старые автомобильные компании, дает иной масштаб времени, чем у практически любого нового бизнеса сегодня. Исторически этапы развития устоявшейся бизнес-экосистемы, такой как Ford или GM, часто занимали десятилетия; но теперь бизнес может родиться и умереть за считанные годы. Поэтому ранее менеджеры обычно концентрировались на определенном этапе, а не на том, как перейти от одного этапа развития бизнес-экосистемы к другому. И все же переход между этапами в настоящее время стал управленческим фактом жизни.

Основным автомобильным бизнес-экосистемам США потребовалось примерно три четверти века для развития, это феноменально большой период времени, по сравнению с ростом и падением высокотехнологичных предприятий сегодня. Тем не менее, первые руководители автопрома были хорошо осведомлены о необходимости создания сообщества поставщиков и клиентов.

Появление безлошадного экипажа. Конец 1800-х годов был временем экспериментов, тогда первые автомобильные компании изо всех сил пытались понять и реализовать потенциал индивидуализированного, моторизованного транспорта. Рэнсом Э. Олдс и несколько других экспериментаторов создали жизнеспособные автомобильные бизнес-экосистемы на рубеже XIX–XX веков. Их машины работали достаточно хорошо, были приняты небольшим, но преданным количеством клиентов и могли быть произведены с выгодой.

Бои за экспансию

Следующие 20 лет перенесли автомобильный бизнес глубоко во второй этап экологической конкуренции. В 1904 году Уильям С. Дюрант начал строить то, что станет General Motors. Генри Форд основал Ford Motor Company, и в 1908 году он представил свою Модель Т, серийно выпускаемую для массового рынка. Начинается почти легендарная битва между Ford и General Motors — борьба как за душу бизнеса и его будущее содержание, так и просто за рыночную долю.

Подход Ford был основан на вертикальной интеграции, тщательно спроектированном производстве и простоте продукта. Экосистема Ford имела то, что теперь называют «масштабируемостью»; и к 1914 году Ford Motor Company произвела более 267 тысяч автомобилей и заняла 48 % рынка.

Напротив, стратегия Дюранта для General Motors была основана на маркетинговой мощи, присоединении ранних и маленьких компаний, охвате продаж и разнообразии продукта. Экосистема Дюранта заняла свою рыночную долю за счет объединения и интеграции рынков и производственных мощностей множества небольших компаний. Однако к 1920 году General Motors едва не потерпела крах из-за неспособности систем управления Дюранта контролировать такой сложный набор бизнес-объектов.

Примерно с 1910 по 1930 годы лидеры отрасли руководили масштабным расширением автомобильного рынка, в процессе осуществляя реконфигурацию основных

бизнес-экосистем. Система управления Альфреда П. Слоана для General Motors, инициированная в 1920 году, является самым заметным примером этого. Система управления Слоана специально позволяла управлять сложной бизнес-экосистемой, разбивая разнородную компанию на продуктовые линейки, которые могли управляться как конвейерная линия Форда. При этом Слоан централизовал финансовый надзор за децентрализованными производственными линиями, и GM стала прообразом современной мультидивизиональной организационной структуры компании.

Лидерство в сообществе

К 1930-м годам борьба за лидерство в сообществе и переговорную власть велась вокруг поставщика ключевого ресурса для автомобильной промышленности: рабочей силы. В конце 1920-х годов на автозаводах в Детройте работало около 500 тысяч человек. Условия труда были опасными для жизни; один завод по производству кузовов был известен как «бойня». Но к середине 1930-х годов образовался Объединенный профсоюз работников автомобильной промышленности (UAW). В 1937 году UAW добился знаменательной победы, когда General Motors признала профсоюз официальным представителем своих сотрудников.

Со временем организованный труд принес рабочим важнейшую переговорную власть, которую профсоюз использовал, чтобы заставить компании делиться плодами рыночных побед. Перетягивание каната между рабочими и компаниями продолжалось десятилетиями, при разной эффективности посредничества со стороны правительства США. Несмотря на то, что она защищала работников, эта форма борьбы за экосистемы также сопряжена с большими издержками: жесткость правил работы и поляризация работников и управления. Эти затраты вернутся, чтобы преследовать автомобильный бизнес США на следующем этапе развития экосистемы.

Со временем организованные усилия принесли рабочим важнейшую переговорную власть, которую профсоюз использовал, чтобы заставить компании делиться результатами рыночных побед. Перетягивание каната между рабочими и компаниями продолжалось в течение десятилетий при посредничестве разной эффективности со стороны правительства США. Несмотря на то, что оно защищало работников, такая форма борьбы внутри бизнес-экосистем также приводила к большим издержкам: жесткости норм труда и поляризации работников и менеджеров. Эти издержки будут преследовать автомобильный бизнес США на следующем этапе развития бизнес-экосистемы.

Угроза устаревания

Борьба между работниками и управленцами продолжалась и в 1970-е годы, пока обе стороны не были вынуждены объединиться под угрозой гораздо более глубокого кризиса: устаревание подходов к управлению, бизнес-практик и системы производства, которые с 1920-х годов улучшались медленно и незначительно. Разумеется, почти крах автомобильного бизнеса в США пришелся на руку японским автомобильным корпорациям. В то время бизнес-экосистема Toyota была способна на неслыханный уровень продуктового разнообразия, качества и эффективности. Эта мощная новая бизнес-экосистема была основана на сочетании гибкого производства, клиенто-ориентированного дизайна, параллельного проектирования, преданных работников и сетей поставщиков, связанных между собой с помощью статистически усовершенствованных управленческих практик.

Поэтому традиционно понимаемая автомобильная индустрия оказалась в полноценной конкурентной войне, с необходимостью защищаться от новой волны бизнес-экосистем. Самообновление оказалось трудным, и к концу 1970-х годов такие компании, как Ford и Chrysler, почти развалились. Превос-

ходство японских подходов в конечном итоге привело к превращению мирового автомобильного бизнеса в то, что мы знаем сегодня [7, p. 78].

Правильно заданные вопросы

Джеймс Мур предлагает менеджерам для разработки успешной стратегии бизнес-экосистемы использовать метод контрольных вопросов.

Очевидно, что любые предприятия под угрозой постоянных инноваций не могут позволить своим бизнес-экосистемам дальше развиваться без четкого направления. Используя экологический подход, руководители могут начать вносить стратегические изменения, систематически ставя под сомнение текущее положение своей компании: Связана ли компания с самыми лучшими поставщиками и партнерами? Делает ли компания ставку в будущем на самые перспективные новые идеи? Лидируют ли поставщики в коммерциализации инноваций? Как компания будет в долгосрочной перспективе поддерживать достаточную переговорную власть и независимость, чтобы гарантировать хорошую рентабельность?

Также важно с экологической точки зрения изучить ключевых конкурентов компании: Какую скрытую сеть взаимоотношений с клиентами и поставщиками разработали конкуренты? От кого они зависят в идеях и поставках? Каковы характер и преимущества этих отношений? Как они соотносятся с тем, что есть у компании?

Чтобы подготовить основу для организационных прорывов, руководителям необходимо подумать о том, как работа их компании может быть кардинально изменена: Какие ранние инновации могут привести к устареванию текущего бизнеса? Что нужно, чтобы сконцентрировать кластер идей в новую работающую бизнес-экосистему? Какой тип сообщества потребуется для того, чтобы вывести эти новые идеи на максимально широкий рынок?

Задавать эти вопросы и действовать на основе полученных ответов — тяжелая необходимость для менеджеров всех компаний. Внешне конкуренция между бизнес-экосистемами кажется просто борьбой за долю потребительского рынка. Но на самом деле новая конкурентная борьба — это схватка за то, кто будет определять будущее [7, p. 85–86].

Интересно, что глава кафедры предпринимательства и инноваций в Лондонской школе бизнеса Майкл Дж. Якобидес в своей статье «В экономике экосистем какова ваша стратегия?», опубликованной в октябре 2019 года «Harvard Business Review», также применяет метод контрольных вопросов [3]. В частности, он рекомендует менеджерам задавать следующие вопросы:

4. Можете ли вы помочь другим фирмам в создании стоимости?
5. Какую роль вы должны играть?
6. Какими должны быть условия участия?
7. Может ли ваша организация адаптироваться?
8. Сколькими экосистемами вы должны управлять?

Рассмотрим эти вопросы подробнее.

1. Можете ли вы помочь другим фирмам в создании стоимости?

В конкурентной борьбе экосистем успех заключается в как в инновациях, так и в том, чтобы помочь другим фирмам внедрять инновации. Компании, которые создали успешную экосистему, часто делают это постепенно, расширяя ценностное предложение своего основного предложения, находя возможности применить одну из его функций или возможностей к некоторым ранее не связанным продуктам или услугам.

Рассмотрим Google Nest, который начал с разработки интеллектуального цифрового термостата, которым можно управлять дистанционно. Затем он добавил сигнализацию, тем самым создав комплект, который контролирует комфорт и безопасность. Затем,

используя возможности цифровых соединений, он создал экосистему Works with Nest, которая позволяет компаниям вводить новшества, связываясь с Nest. Например, LIFX разработала совместимую с Nest систему, в которой красные светодиоды мигают, если активируются дымовые или защитные сигнализации, — спасительная функция для слабослышащих. Fitbit, фитнес-трекер, может сказать Nest, что вы не спите, чтобы он знал, что нужно согреть ваш дом. А автомобили Mercedes-Benz могут использовать GPS, чтобы сообщать Nest о включении отопления по прибытии. Эти расширения представляют собой ценностное предложение, превосходящее все, что Nest мог бы предоставить самостоятельно. (Google недавно объявил, что постепенно прекратит работу с Works с Nest и перейдет на Works с Google Assistant — еще более широкой и сильной экосистемой.)

Это предложение основывается на общей функциональности. Nest, возможно, начинался как дистанционно управляемый термостат, но его создатели поняли, что потребители могут захотеть удаленно управлять несколькими услугами и продуктами в разных контекстах. Это понимание указало путь к возможным дополнениям, и Nest постепенно перешел к предоставлению дистанционного управления для ряда домашних систем и устройств.

Выявив критически важную и совместную функциональность, создатель бизнес-экосистемы должен рассмотреть стимулы и мотивы потенциальных комплементарных продуктов (продуктов-дополнителей). Как будет выглядеть присоединение к его экосистеме с их точки зрения? Будут ли они довольны, оставаясь комплементарными, или они могут разумно надеяться на конкуренцию с ним? В случае Nest, какое ценное предложение он может предложить Mercedes, то есть как участие может улучшить способ, которым Mercedes внедряется в повседневную жизнь своих клиентов? Как это сравнивается с другими вариантами для Mercedes?

Если организатор бизнес-экосистемы не сосредоточен на потребностях своих партнеров, его экосистема сойдет на нет, независимо от того, насколько сильны его бренд и рыночные позиции. Скорее всего, какой-то другой создатель экосистемы может предложить лучшую альтернативу. Падение Nokia является предостерегающим примером. Несмотря на то, что операционная система фирмы Symbian начинала как фактический правитель сферы мобильной телефонии, она вскоре затмилась, потому что Nokia сосредоточилась на своих собственных узких потребностях. Разработчики приложений и другие комплементаторы, рассматриваемые как необязательные подчиненные в цепочке поставок, перешли на Android [3, p. 129].

2. Какую роль вы должны играть?

Многие фирмы предполагают, что они должны быть центром и главным архитектором любой экосистемы, которую они создают. Это не обязательно так; иногда вам лучше разделить эту роль или вовсе быть дополнением.

Чтобы стать организатором и первопроходцем в экосистеме, нужен превосходный продукт или услуга, которые сложно воспроизвести. Это означает некоторую комбинацию защиты интеллектуальной собственности, большой сети пользователей и сильного брендинга. Nespresso, как уже упоминалось, запатентовала свою капсулу. Приложения для Uber и Facebook настолько удобны для пользователя, что эти компании очень быстро создали большие пользовательские сети. А патентная защита и пользовательская база Apple подкрепляются сильным брендом и крупными масштабами, что позволяет компании управлять практически любой экосистемой, в которой она участвует.

Организационные и культурные факторы также имеют решающее значение. Мало кто будет не согласен с тем, что оркестровщикам (управляющим в экосистеме) нужна гибкость, чтобы реагировать на новых пре-

тендентов, умеренность, чтобы понимать потребности клиентов, и видение, чтобы вдохновлять комплементаторов. Но говорить, что это не обязательно, — утверждать очевидное. Рассмотрим влияние, которое может оказать целенаправленное внимание на акционерную стоимость и контроль затрат на способность компании демонстрировать эти качества. Фирмы с таким фокусом часто, а иногда и справедливо обвиняются в том, что они поддерживают получение краткосрочной прибыли, по сравнению с созданием долгосрочной стоимости, — и, учитывая время, необходимое для превращения частей экосистемы в успешное целое, такая ориентация может поставить под угрозу способность фирмы быть эффективным оркестровщиком.

Если вам не хватает квалификации для построения экосистемы, но у вас есть продукт или услуга с защитой интеллектуальной собственности, которая могла бы ее закрепить, ваш лучший выбор, скорее всего, заключается в привлечении интереса крупной компании, которая может купить или лицензировать вашу идею. Если бы небольшой установщик HVAC придумал дистанционно управляемый термостат, он, вероятно, не смог бы привлечь экосистему комплементаторов, как это сделал Google. Но он мог бы обратиться к Google с этой идеей и послужить дополнением, получая прибыль от лицензирования. Для многих средних фирм ключевой стратегией является внедрение во многие экосистемы. Например, LIFX связывается с клиентами через Alexa от Amazon, Google Home и Apple HomeKit.

Даже если у вас есть отличный продукт, организационные и культурные возможности для привлечения комплементаторов, возможно, имеет смысл организовать партнерство с другой фирмой для достижения критической массы. Daimler и BMW недавно объявили о планах совместного создания экосистемы управляемой мобильности, объединяющей совместное использование автомобилей, проезд, парковку и другие услуги. Обеспокоенные взлетом таких фирм, как Uber и Lyft, автопроизводители решили сотрудничать в сфере высококачественных услуг, привязанных к их брендам, — их главному отличию и элементу стоимости, что может привести к массовому переходу на «мобильность как услугу» (mobility-as-a-service — MaaS).

Крупная компания также может купить экосистему, что станет особенно полезным, если ее вклад взаимозаменяем с предложениями других фирм. Toyota недавно инвестировала 1,5 млрд долларов в юго-восточную азиатскую гоночную компанию Grab, полагая, что MaaS будет стимулировать спрос на надежные недорогие автомобили. Toyota надеется, что это партнерство даст ей не только прямое преимущество в качестве поставщика автомобилей, но и понимание моделей использования автомобилей, которые могут дать преимущество над конкурентами, такими как Hyundai и Nissan.

Некоторые предостережения для компаний: даже если компания большая, она можете быть уязвимой для подрыва со стороны Google, Apple или других технологических гигантов, и участие в одной из их бизнес-экосистем в качестве дополнения может иметь значительные преимущества, по сравнению с попыткой организовать свою собственную, особенно когда трудно оценить, какая комбинация продуктов и услуг удовлетворит конечного потребителя, или когда диапазон потенциальных комбинаций очень широк. Вероятно, фирма не должна нести ответственность за предпринимательский и творческий вклад; например, в индустрии видеоигр разработчики гибко организуют движки видеоигр, чтобы донести свои предложения до потребителей. И даже если фирма в конечном итоге хочет создать свою собственную бизнес-экосистему, участие в другой бизнес-экосистеме может помочь ей получить опыт, понять потребности клиентов и комплементаторов, а также приобрести навыки, необходимые для управления [3, p. 131].

3. Какими должны быть условия участия?

Исследования по управлению экосистемами все еще находятся на раннем этапе. Но недостатки управления легко определить. Например, как описано ранее, Symbian частично потерпел неудачу, потому что Nokia не учла интересы других сторон. Сравните это с отношениями Apple с разработчиками приложений.

Есть два ключевых варианта управления:

Доступ. На ранних этапах процесса разработчик экосистем должен решить, должна ли система быть открытой, управляемой или закрытой. В открытой экосистеме (такой как Uber), комплементаторам нужно только соответствовать определенным базовым стандартам для участия. В управляемой экосистеме (такой как Apple App Store) существуют четкие критерии для дополнителей и, возможно, некоторые ограничения на их количество, а также конкретные рекомендации, например, по функциональности и ценам. В закрытой экосистеме (такой как автомобили VW и «цифровое здоровье» Philips) одобрение комплементаторов и правил участия строго контролируется.

В целом, чем более открытой является система, тем проще привлекать партнеров и расширять ассортимент продукции, но и качество более изменчиво. Степень открытости должна определяться частично тем, что наиболее важно для конечного потребителя. Например, для платформы мобильных приложений с разнообразной клиентской базой может иметь смысл открытая экосистема, предлагающая большой выбор. Но если возникают проблемы с качеством и безопасностью, барьеры могут быть. Например, крупнейшая китайская транспортная компания DiDi, пережив убийство двух пассажиров водителями сервиса Hitch в 2018 году, решила стать более закрытой и проверять водителей более тщательно.

Привязанность. Когда компания-организатор бизнес-экосистемы определит, насколько доступна будет ее бизнес-экосистема, нужно будет подумать, насколько исключительно к ней привязаны ее партнеры — насколько им нужно быть привязанными к ней. Тут могут быть компромиссы для всех сторон. Если мобильная операционная система запрещает разработчикам приложений переносить свои программы на другие платформы, разработчики наверняка будут заинтересованы в ее успехе. Но ограничение может привести и к тому, что они не присоединятся, если у них есть возможности в других местах. И наоборот, если лидер бизнес-экосистемы не будет устанавливать барьеры для повторного выпуска приложения, ему будет гораздо проще набирать партнеров, но они не будут иметь особой привязанности к его бизнес-экосистеме.

Степень, в которой управляющий экосистемой может блокировать дополнителей, обычно зависит от привлекательности этого управляющего и доступных альтернатив. Чрезвычайно привлекательный управляющий, такой как Apple, который может связать разработчика приложений с большой и лояльной сетью, может, вероятно, потребовать больше «привязанности», чем новый участник. По сравнению с Apple, к Android было легко присоединиться; Google хотел набрать обороты, прежде чем увеличивать масштаб. Symbian проигнорировал растущие альтернативы своих разработчиков и рухнул, когда эти разработчики сбежали в Apple и Google.

Их мощь и привлекательность, наряду с отсутствием альтернатив, исторически давали технологическим гигантам, таким как Apple и Google, относительную свободу для агрессивного управления доступом и привязкой к своим экосистемам. Но по мере изменения технологий и подходов менее иерархические экосистемы становятся все более популярными. Стремительный рост WeWork стал следствием того факта, что он не только предоставляет общее офисное пространство, но и соз-

дает сообщества: приложение WeWork позволяет сотрудникам сотрудничать и предоставлять услуги друг другу с небольшим вмешательством. Некоммерческие организации также создают неиерархические экосистемы. Одним из примеров является сеть CE100 Фонда Эллен Макартур, которая поддерживает фирмы, продвигающие так называемую круговую экономику. Некоторые малые предприятия пошли в том же направлении: лондонская платформа Upstart Common Objective объединяет компании в индустрии моды, не навязывая свои «правила игры».

В конкурентной борьбе экосистем успех подразумевает помощь другим фирмам в инновациях.

Более радикально говоря, быстрый рост технологий, таких как блокчейн, открывает новые возможности для создания групп взаимосвязанных компаний. Члены этих экосистем связаны не через «главную» фирму, а через распределенную систему, разработанную, возможно, одной компанией, но используемую многими. Возьмем, к примеру, компанию Blanc Labs Nekso, крупнейшего соперника Uber в Мехико. Вместо того, чтобы собирать парк индивидуальных водителей, которые связываются с клиентами через приложение (модель Uber), компания построила интерфейс, позволяющий компаниям такси объединяться в сети, из которых могут выбирать пассажиры, предоставляя тот же цельный опыт, предлагаемый Uber, но через децентрализованную экосистему [3, p. 132].

4. Может ли ваша организация адаптироваться?

Члены экосистемы должны быть в состоянии быстро адаптироваться, поскольку потребности конечного потребителя, а также желание и способность партнеров к сотрудничеству могут резко измениться.

Рассмотрим FuelBand от Nike, ранний фитнес-трекер, связанный с другими продуктами Nike. После появления Fitbit и других конкурирующих продуктов Nike прекратил производство; рынок мог легко удовлетворить потребности, которые удовлетворял Nike, уменьшая добавленную стоимость трекера, привязанного к собственному бренду. Компания также не смогла защитить свое программное обеспечение и стала сторонним приложением, спасая все, что могла, заключив сделку по разработке версии для Apple Watch. Как и многие другие традиционные, вертикально интегрированные фирмы, Nike не спешил признавать неизбежное, и поэтому он потерял свой шанс управлять экосистемой.

Успех Apple с iPhone, напротив, был обусловлен признанием компании в 2008 году, что ее первоначальная стратегия предоставления всех приложений для телефона была неправильной. Стив Джобс, который изначально был настроен против поставщиков приложений, не принадлежащих Apple, совершил впечатляющий поворот, создав магазин приложений для iPhone. Это позволило фирме делиться выручкой от продажи приложений и побуждало других искать способы использования смартфона.

Участие в экосистеме требует внешней культуры и умения управлять отношениями с множеством дополнителей. Эти навыки нелегко получить опытным игрокам, которые по умолчанию склоняются к одному из двух подходов: создать вертикально интегрированную, жестко контролируемую сеть, как это сделала Nokia, или запрыгнуть на путь открытых инноваций и производства, обеспечив лишь платформы и оставляя управление экосистемой на усмотрение пользователей. Существует риск того, что без какого-либо центрального импульса или стимула со стороны управляющей стороны другие стороны могут не участвовать. Это произошло с Watson, платформой IBM для разработчиков искусственного интеллекта: первоначальный энтузиазм разработчиков не привел к активности и вовлеченности.

На самом деле нет никаких стратегий по умолчанию для построения экосистемы. Вы должны тщательно решить, где и как открыться, а затем сделать это так, чтобы это соответствовало вашей конкурентной среде. Nest поняла это правильно: обеспокоенная тем, что, открыв функцию сигнализации, она поставит под угрозу способность контролировать дом, она приняла стратегическое решение включить сигнализацию и мониторинг самостоятельно, а не связываться с Alarm.com или Honeywell. Вместо этого она предложила партнерам участие в других нестратегических областях. А когда Alarm.com вышла на рынок термостатов, она решил включить подключение к Nest. Обладая меньшей установленной базой и силой, чем Google, она сделала ставку на способность проникать в большее количество домов более эффективно, даже если это уменьшало его стремление к контролю.

Выходя за рамки стратегии, чтобы построить экосистему, нужно управлять своей организацией. Ее старая часть — та, которая в настоящее время генерирует доход, — будет хотеть держать инновации под контролем фирмы и будет относиться к партнерам с подозрением, в то время как новые части должны быть ориентированы на внешнее развитие и поиск партнеров. Крупные фирмы часто разделяют эти две части, рассматривая ядро как инерционный супертанкер, сохраняющий маржу, и надеются, что небольшой флот «скоростных катеров», некоторые из которых управляют экосистемами, потянет фирму вперед. Например, банки и страховые компании часто пытаются сохранить свои устаревшие структуры и ИТ-системы, надеясь, что несколько дополнений приведут их в эпоху цифровых технологий и экосистем. Но, чтобы добиться успеха, экосистемы должны быть более тесно связаны с ядром.

Появляются новые организационные структуры, которые лучше подходят для решения этих задач, чем традиционные. Одним из примеров является модель rendanheyi китайского производителя Haier. Haier организован вокруг независимо управляемых «микропредприятий», которые могут принадлежать или не принадлежать ему. Информационные технологии облегчают потоки информации и данных через подразделения микропредприятий, каждое из которых становится, в некотором смысле, внутренней экосистемой с относительно «пористыми» границами, что позволяет фирме в целом позиционировать себя как более широкую экосистему [3, p. 134].

5. Сколькими экосистемами вы должны управлять?

Некоторые успешные оркестровщики управляют рядом синергетических экосистем, каждая из которых охватывает свою часть бизнеса и ведет к разным путям расширения.

Китайский технологический гигант Alibaba вырос за счет создания расширяющегося набора связанных экосистем, начиная с одного рынка и переходя на другие, поскольку он извлекал выгоду из информации о клиентах и совершенствовал свое понимание их потребностей. Он начался с 1688.com (оптовый рынок), создал Taobao (C2C маркетплейс), перешел в TMall (экосистема B2C стороннего продавца) и расширился до Juhuasuan (платформа для продаж и маркетинга). И он является совладельцем Ant Financial, самой ценной финтех-компании в мире, которая стремится «расширить свою экосистему, внедряя больше сценариев потребления в повседневной жизни».

Наиболее очевидным следствием этой динамики является растущее доминирование национальной электронной коммерции и электронных услуг небольшим числом фирм. В Китае почти одинаково огромные Tencent и Baidu конкурируют с Alibaba, на который они во многом похожи. Их западными аналогами являются Google, Apple, Facebook, Amazon и Microsoft. Стремясь

предоставить унифицированную услугу, эти компании переходят во все большее число секторов, часто через такие интерфейсы, как голосовые помощники, которые кажутся незаметными для потребителя. Транспортные компании делают похожие вещи. Расширение Uber — Uber Eats и все предприятия Uber Everything — демонстрирует стремление компании интегрировать несколько экосистем и управлять пользовательским интерфейсом. Транспортные компании Юго-Восточной Азии, такие как Grab (Сингапур) и Go-Jek (Индонезия), также растут, стремясь сделать себя незаменимыми для конечного потребителя.

Как недавно отметили Марко Янсити и Карим Лахани, такие хаб-фирмы становятся огромными стратегическими «пробками», не дающими раскрыть свой потенциал другим и направляющими львиную долю стоимости на себя [5]. Но, хотя может показаться, что будущее принадлежит крупным, устойчивым фирмам с глубокими карманами и технологическим мастерством, более мелким выскочкам (такими как Alibaba, когда он стартовал менее 20 лет назад) и нетехнологическим фирмам есть потенциал для развития. Китайский конгломерат страховых и финансовых услуг Ping An начал с того, что стал более технологически подкованным и вскоре занялся смежными областями, начиная со здравоохранения и заканчивая стилем жизни, и оказался самой ценной страховой группой в мире. Это было сделано путем создания целенаправленных экосистем, таких как Ping An Good Doctor, который объединяет искусственный интеллект и врачей для предоставления медицинских консультаций, и Ping An Haofang, крупнейшей в стране онлайн-платформой недвижимости. Он также инвестировал в Autohome, крупнейший в Китае рынок подержанных автомобилей и в развлечения благодаря альянсу с Huayi Brothers. Затем он объединил эти вертикали с некоторыми из своих подразделений, включая Ping An Bank и Zhong An, чтобы создать учетную запись PingOne: предложение, которое стремится охватить все взаимодействия с клиентами.

При построении экосистемы вы должны тщательно решить, где и как открыться.

Для комплементаторов разные экосистемы представляют разные пути выхода на рынок, и большинство интеграторов являются комплементаторами в экосистемах конкурентов (можно найти Microsoft Word в Android, Google Maps в Apple, программное обеспечение Apple в системах Microsoft и т.д.). Фирмы выбирают «многоквартирный дом» в зависимости от того, что позволяют конкретные экосистемы, стоимости повторного размещения в других экосистемах и преимуществ охвата клиентов между экосистемами.

Роль фирмы в одной экосистеме может стимулировать ее участие (или управление) в другой, и есть много возможностей для выработки стратегии. Samsung — крупнейший пользователь экосистемы Android, продающий более 40% телефонов на Android — угрожает создать конкурирующую экосистему операционной системы, если Google не пойдет на определенные уступки. Компании достигли компромисса, но они продолжают конкурировать за такие функции, как цифровые помощники, а границы между телефонными экосистемами Google и Samsung по-прежнему горячо оспариваются. Стратегические взаимодействия такого рода между фирмами и связанными с ними экосистемами будут только возрастать [3, p. 136].

Заключение

Бизнес переживает смену парадигмы в результате цифровых инноваций: меняется сама природа конкуренции. Конкуренция все чаще сводится к поиску новых способов сотрудничества и взаимодействия, а не просто к выдвижению альтернативных предложений. Но по мере того, как расширяются

возможности, растет и путаница руководителей, сталкивающихся с цифровыми экосистемами. Сложность этих систем не означает, что мы должны отказаться от попыток разобраться в них, — это означает, что мы должны приспособиться.

Мы должны перейти от жестких стратегий, основанных на предписывающих рамках, к динамическим экспериментам, основанным на процессе исследования [3, p. 137].

Однако именно в части сознательного руководства бизнес-экосистемой строго биологическая метафора больше не является полезной. Бизнес-сообщества, в отличие от биологических сообществ коэволюционирующих организмов, являются социальными системами. А социальные системы состоят из реальных людей, которые принимают решения; более крупные паттерны поддерживаются сложной сетью вариантов решений, которые зависят, по крайней мере частично, от того, что участникам известно. Как отметил Грегори Бейтсон, если вы меняете идеи в социальной системе, вы меняете саму систему [1].

По мере того, как экологический подход к управлению становится все более распространенным, — по мере того, как все большее число руководителей осознает возможности совместного развития и их последствия, — темпы изменений бизнеса будут ускоряться. Менеджеры, чьи горизонты ограничены традиционными отраслевыми перспективами, обнаружат, что упускают реальные угрозы и возможности, с которыми сталкиваются их компании. Акционеры и директора, чувствуя новую реальность, со временем таких работников уберут или уже это сделали.

К сожалению, для сотрудников и инвесторов это часто происходит только после того, как вовлеченные компании были серьезно повреждены. Компании, которые когда-то доминировали в своих отраслях (в традиционном понимании), атакованы новыми конкурентами из «слепой зоны». Остается открытым вопрос о том, могут ли такие компании найти подходящее руководство для обновления бизнес-экосистем, от которых зависит их будущее. Если они не справятся, — их вытеснят другие компании в других бизнес-экосистемах, которые будут расширяться и лидировать в течение следующих нескольких лет.

Для людей, оказавшихся в этой борьбе бизнес-экосистем, ставки высоки. Как общество, мы должны найти способы помочь членам умирающих бизнес-экосистем войти в более жизнеспособные бизнес-экосистемы, избегая соблазна поддержать разрушенные бизнес-экосистемы.

С экологической точки зрения не имеет значения, какие именно экосистемы остаются живыми; скорее, важно, чтобы конкуренция между ними была жестокой и справедливой и чтобы выживали сильнейшие [7, p. 85–86].

Список литературы

1. *Bateson G.* Mind and Nature: A Necessary Unity (Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences). — Hampton Press, 1979.
2. *Byrne J. A.* Three of the Busiest New Strategists // Business Week. 1996, August 26.
3. *Jacobides M.* In the Ecosystem Economy, what's Your Strategy? // Harvard Business Review. 2019. Vol. 5 (95). (September–October). C. 128–137.
4. *Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A.* Towards a theory of ecosystems // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39. P. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904.
5. *Iansiti M., Lakhani K. R.* Managing Our Hub Economy // Harvard Business Review. 2017. Vol. 5 (95). (September–October). P. 84–92.
6. *Moore J.* The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. — New York: Harper Business, 1996. — 320 c.
7. *Moore J. F.* Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review. 1993. (May–June). P. 75–83. URL: https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition/
8. *Tansley A. G.* The use and abuse of vegetational terms and concepts // Ecology. 1935. № 16 (3). P. 284–307.
9. *Бойетт Дж. Т, Бойетт Дж. Г.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2002. — 416 с.
10. *Коваленко А. И.* Проблематика исследований многосторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 3 (57). С. 64–90.
11. *Матвиенко Д. Ю.* Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компании // Современная конкуренция. 2010. № 6 (24). С. 18–26.

12. *Раменская Л.А.* Обзор подходов к исследованию экосистем бизнеса // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 12. С. 153–158.

References:

1. Bateson G. Mind and Nature: A Necessary Unity (Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences). Hampton Press, 1979.
2. Byrne J. A. Three of the Busiest New Strategists. Business Week, 1996, August 26.
3. Jacobides M. In the Ecosystem Economy, what's Your Strategy? Harvard Business Review, 2019, vol. 5 (95), September–October, pp. 128–137.
4. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. Strategic Management Journal, 2018, vol. 39, pp. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904.
5. Iansiti M., Lakhani K. R. Managing Our Hub Economy. Harvard Business Review, 2017, vol. 5 (95), September–October, pp. 84–92.
6. Moore J. The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York, Harper Business, 1996. — 320 p.
7. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition, Harvard Business Review, 1993, May–June, pp. 75–83. URL: https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition/
8. Tansley A. G. The use and abuse of vegetational terms and concepts. Ecology, 1935, no. 16 (3), pp. 284–307.
9. Boyett J. H., Boyett J. T. The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers. New York, JOHN WILEY & SONS, INC, 1998.
10. Kovalenko A. Multisided platforms research problematic. Journal of Modern Competition, 2016, vol. 10, no. 3 (57), pp. 64–90 (in Russian, abstr. in English)
11. Matvienko D. Y. Strategic alliances in the competitive interaction of companies Journal of Modern Competition, 2010, no. 6 (24), pp. 18–26 (in Russian, abstr. in English)
12. Ramenskaya L. A. Overview of approaches to research of business ecosystems. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law, 2019, no. 2, pp. 153–158 (in Russian, abstr. in English)

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10402

***Vartaev R.**, Department of Entrepreneurship and Competition, Chechen Economic Institute, Grozny, Russia,* vartaev.rashid@yandex.ru

***Bystrov A.**, Chechen Economic Institute, Grozny, Russia,* artem.bystrov.81@list.ru

Ecological approach to strategic competition

The article was written with the aim of reviewing the theoretical views of scientists regarding the establishment and development of business ecosystems.The article describes the stages of development of business ecosystems: birth, expansion, the struggle for leadership and renewal. Examples of the passage of these stages by different business ecosystems are shown.The article also demonstrates the application of the control questions method to develop a strategy for the formation and management of a business ecosystem.

Key words: business ecosystem, competitive strategy, firms coevolution, control questions method

About authors: R. Vartaev, *Ph.D., Associate Professor*; A. Bystrov, *Postgraduate*

For citation: Vartaev R., Bystrov A. Ecological Approach to Strategic Competition. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 4(76), pp. 17–45 (in Russian, abstr. in English).