

УДК 334.7

Грязнов Сергей Александрович

декан факультета внебюджетной подготовки,
кандидат педагогических наук, доцент
Самарский юридический институт ФСИН России
Россия, Самара

sagryaznov@yandex.ru

Sergey A. Gryaznov

Dean of the Faculty of Extra-budgetary Training,
candidate of pedagogical sciences,
associate professor
Samara Law Institute of the Federal Penitentiary
Service of Russia
Russia, Samara

ЦИФРОВАЯ ЭКОСИСТЕМА КОМПАНИЙ

DIGITAL ECOSYSTEM OF COMPANIES

Аннотация

Цифровизация и Интернет делают дома, телефоны и автомобили все более «умными», корпоративные партнеры начинают работать вместе, чтобы создавать взаимосвязанные предложения, которые оказываются более ценными, чем изолированные продукт или услуга одной компании. Данная статья посвящена вопросом создания эффективной цифровой экосистемы компании.

Ключевые слова:

цифровая экосистема, цифровые платформы, цифровизация экономики, партнерство, расширение сотрудничества

Abstract

Digitalization and the Internet are making homes, phones, and cars increasingly "smart," and corporate partners are starting to work together to create interconnected offerings that are more valuable than a single company's isolated product or service. This article is devoted to the issue of creating an effective digital ecosystem of the company.

Keywords:

digital ecosystem, digital platforms, digitalization of the economy, partnership, expansion of cooperation

Цифровые экосистемы управляются лидерами рынка и быстро меняют широкий спектр отраслей, таких как потребительские товары, здравоохранение, автомобилестроение – происходит «борьба» за удовлетворение новых потребностей клиентов за счет использования совместной работы с цифровыми технологиями. Интерес к цифровым экосистемам растет, но руководители до сих пор не до конца понимают, что делает конкретную цифровую экосистему эффективной.

Дело в том, что измерить успешность экосистемы сложно. У участников нет отдельных критериев или четко очерченного анализа эффективности. В этой связи целесообразно сосредоточиться на трех показателях: финансовые показатели (доход и рост), инновации (данные о патентах, связанные с экосистемой), а также общее количество пользователей (на основе данных компании и сообщений в прессе). Исходя из этого, можно выделить группу из пяти факторов, общих для эффективных цифровых экосистем.

Во-первых, «быть первым» недостаточно. Многие цифровые экосистемы являются платформенными предприятиями, поэтому часто упор делается на то, чтобы быть первыми. Принято считать, что новизна порождает интерес, который затем

приводит на крупные рынки. Но быть «первопроходцем» недостаточно для обеспечения долгосрочного успеха или доминирования по нескольким причинам:

- продукт или услуга экосистемы могут просто не соответствовать потребностям некоторых клиентов;
- по мере развития технологий и потребностей клиентов более поздние участники могут вмешаться и воспользоваться преимуществами;
- в желании быть первыми «первопроходцами» компании иногда создают неправильную экосистему.

Другими словами, долгосрочный успех зависит не столько от быстрого старта, сколько от количества времени, которое нужно потратить на разработку правильной стратегии и ценностного предложения, а также на привлечение партнеров.

Многие из успешных экосистем, были второстепенными или даже третьими игроками. Например, в сфере «умного здоровья» IBM Watson не приступал к построению собственной экосистемы до 2014 года, но к 2017 году он разработал экосистему из 53 партнеров. Этот рост отчасти произошел благодаря автоматизированному и оптимизированному процессу адаптации – партнеры смогли быстро присоединиться, и экосистема стремительно масштабировалась [1].

Во-вторых, сильная база пользователей. Надежная база пользователей, безусловно, поможет. В большинстве случаев наиболее успешные экосистемы управлялись признанным лидером рынка. У этих лидеров были лучшие возможности для привлечения партнеров с нужными навыками и финансированием.

Это важная информация для тех, кто хочет присоединиться к успешной цифровой экосистеме, а также для существующих лидеров отрасли. Идея создания цифровой экосистемы может показаться надуманной для некоторых крупных действующих игроков, многие из которых привыкли действовать в одиночку либо просто привлекая новаторов. Но им лучше сформировать новый цифровой ландшафт, тем более что у них есть преимущества, с которыми конкуренты просто не могут сравниться, в первую очередь – сильная база пользователей.

В-третьих, многосторонняя система партнерства. Многие экосистемы нуждаются в привлечении опыта из других отраслей. Например, чтобы вывести на рынок передовой робот-пылесос, производитель бытовой электроники может сотрудничать с производителями датчиков и камер и поставщиком программного обеспечения для

искусственного интеллекта, а также с исследовательскими центрами в области технологий.

Фактически, что чем больше партнеров у экосистемы и чем больше отраслей они представляют, тем лучше будет работать экосистема. В то время как средняя экосистема насчитывает 27 партнеров, наиболее успешные цифровые экосистемы имеют около 40.

У Amazon, например, 67 основных партнеров, что примерно вдвое больше, чем у ее аналогов в электронной розничной торговле, включая логистику, финансы, СМИ и телекоммуникации. Amazon создает платформы, привлекает туда потребителей и потом начинает раскручивать эти платформы как маркетплейсы, и все они между собой объединены единой системой Amazon Prime, которая через подписку дает потребителям доступ к огромному ассортименту товаров, быстрой бесплатной доставке, доступ к видео, музыке, электронным книгам.

Сегодня у Amazon уже около 100 млн подписчиков программы Prime, и им нет смысла пользоваться какими-то другими сервисами и ретейлерами, так как экосистема Amazon предоставляет им все или почти все из того, что им нужно в одном месте [2]. С другой стороны, такая разноплановая группа партнеров неизбежно ведет к несогласованным ожиданиям и конфликтам между корпоративной культурой, но успех, очевидно, зависит от масштабируемости и гибкости, позволяющих привлекать партнеров из самых разных отраслей.

В-четвертых, глобальный след. Еще одна характеристика успеха – географический охват. Успешное партнерство в эпоху цифровых технологий требует удаленного сотрудничества, несмотря на географические, языковые и культурные барьеры. 90% экосистем включают участников из более чем пяти стран, а 77% экосистем охватывают развитые и развивающиеся рынки.

Например, Ant Financial, занимающая лидирующие места среди аналогов по финансовым услугам, имеет основных партнеров в 13 странах Северной и Южной Америки, Европы, Азии и Австралии. Эти трансграничные партнерства сыграли важную роль в удовлетворении потребностей основных китайских потребителей Ant, которые хотят использовать платежные приложения во время поездок за границу [3].

В-пятых, возможность разных видов сотрудничества. Организатор победившей экосистемы должен управлять десятками партнеров в разных отраслях и странах и с различными типами отношений (например, договорными соглашениями,

партнерскими отношениями с платформами и долями меньшинства в венчурных инвестициях). Выбор правильного сочетания видов сотрудничества и управление им имеют решающее значение для успеха цифровой экосистемы.

Например, сфера медицинских технологий. В прошлом поставщик медицинских решений и производитель оригинального медицинского оборудования обычно образовывали двусторонний альянс. Сегодня мы видим цифровые сети взаимоотношений, включающие 25 или более взаимозависимых партнеров из разных отраслей и стран, связанных многопланово – от контрактов или совместных предприятий до миноритарных инвестиций или полных слияний и поглощений.

Каждая отрасль склоняется к собственному уникальному сочетанию типов партнерства и полезно понимать, какое сочетание лучше всего работает в их секторах. Например, среди быстро развивающихся предприятий, ориентированных на потребителя, таких как умный дом, структуры сотрудничества, как правило, менее жесткие. Однако индивидуальная стратегия компании играет роль в выборе подходящего типа партнерства. Так, Apple, хотя и ориентирована на потребителей, известна тем, что строго контролирует информацию и качество, чтобы ограничить риски для бренда.

До сих пор большая часть обсуждения на рынке была сосредоточена на описании структуры и работы экосистем, но этого недостаточно. Лидеры должны понимать, как добиться успеха в своих цифровых экосистемах, а потенциальные партнеры должны знать, на что обращать внимание при рассмотрении того, к каким цифровым экосистемам присоединиться [4].

Один из ключевых факторов экосистемы, в отличие от традиционных компаний, состоит в том, что традиционные компании очень сильно направлены внутрь, они стараются как можно больше управлять процессами внутри себя, а успешные экосистемы (это как дирижер, управляющий музыкальным оркестром) направляют управление вовне – не внутренними процессами, а внешними участниками экосистемы: покупателями, пользователями, поставщиками, разработчиками.

Таким образом, приведенные выше пять характеристик дают руководителям прочную основу для вынесения необходимых суждений и позволяют им эффективно сотрудничать в быстро меняющейся деловой среде.

Список использованных источников

1. Бутрин Д. Физика цифрового пространства BCG исследовала факторы успеха строящихся цифровых экосистем (2019) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4013487> (дата обращения: 05.03.2021)
2. Капустин В. Как Amazon стал вчетверо эффективнее Walmart (2018) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://marketmedia.ru/media-content/kak-amazon-stal-vchetvero-effektivnee-walmart/> (дата обращения: 05.03.2021)
3. Лавендер Ay Ant Financial нацелилась на территорию Meituan (2020) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://ru.technode.com/2020/03/11/ant-financial-compete-for-meituan-market/> (дата обращения: 05.03.2021)
4. Сердюков Р.Д. Сущность и структурные компоненты цифровой экосистемы промышленного предприятия (2020) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-strukturnye-komponenty-tsifrovoy-ekosistemy-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 05.03.2021)