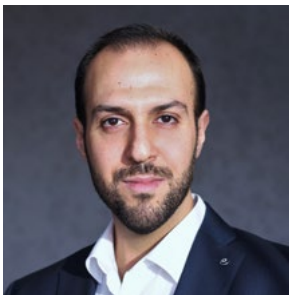
SKOLKOVO
Московская школа управления

Как понимать цифровую трансформацию IV

Цифровые экосистемы 2.
Как зарабатывают и теряют деньги участники экосистем

Владимир Коровкин

Руководитель направления «Инновации и цифровые технологии», Школа управления СКОЛКОВО



Муханад Хасан Ага

Исследователь Школы управления СКОЛКОВО

Полина Синтюрихина

Руководитель проектов, выпускница 1 потока программы MOOVE Школы управления СКОЛКОВО

Наала Олейникова

Консультант по развитию бизнеса в странах Ближнего Востока, выпускница 1 потока программы MOOVE Школы управления СКОЛКОВО

Алина Фатеева

Продакт-менеджер, выпускница 1 потока программы MOOVE Школы управления СКОЛКОВО

Оглавление

Резюме 6

Введение 7

Участники экосистем: кто они? 9

Возможности и вызовы цифровых экосистем для участников 10

Скрытые слои экосистем 16

Стратегии участия в экосистемах 18

Заключение 22

Кейсы

- Водитель Uber — выход во времена экономической депрессии 23
- На пути к успешному бизнесу: детская одежда на Wildberries 24
- Из топ-менеджера платформ — во владельца компании-участника. Elixir Fine Foods 26
- Zynga: борьба за власть с платформой 27
- Pinduoduo: стать гигантом через симбиоз с платформой 30
- Adapter. Компания-фасилитатор 31
- Plaid: интегратор-посредник между экосистемами 32

Ссылки 33

Булат Нуреев,

Директор MBA
и магистерских программ

Привет, друзья!

За год с небольшим, прошедшие со времени выхода первого тома нашего исследования по цифровым бизнес-экосистемам, актуальность темы для бизнес-практиков заметно выросла в то время, как теоретиками темы были написаны еще десятки книг, сотни статей и тысячи постов в социальных сетях. Однако почти все обсуждения независимо от того, ведутся они в практической или теоретической плоскости, были сфокусированы на стратегиях создания и развития экосистем. Чрезвычайно мало внимания было уделено теме участия в них. Это очень странно. Во-первых, участников экосистем по определению дожно быть на порядки больше, чем создателей. Во-вторых, участие в экосистемах предоставляет возможности для бизнесов любого размера, индустрии и географии, в то время как создание требует существенных ресурсов, не только финансовых, но и компетенционных. Казалось бы, это многообразие форм должно в первую очередь привлекать внимание исследователей и обсуждаться практиками. Увы, нет, исключения можно буквально пересчитать по пальцам.

Нынешний отчет немного закрывает эту лакуну. В нем представлена оригинальная теория участия в экосистемах, которая, на мой взгляд, является значимым вкладом в мировую науку о бизнесе. Чрезвычайно важно, что эта теория основана на изучении реальных кейсов бизнеса разного масштаба, из разных индустрий. Авторы отчета смогли найти интересные примеры как в России, так и в мире и на этом материале предложить возможные ответы на ключевой вопрос: «Как эффективно зарабатывать, участвуя в цифровых бизнес-экосистемах?»

Замечательно, что второй том отчета выполнен командой с участием тех же выпускников первого потока нашей программы MOOVE. Мы видим, что их энтузиазм не пропал, их бизнес-компетенции постоянно развиваются, позволяя им решать все более сложные исследовательские задачи.

Снова, как и при выпуске первого тома, убеждён, что доклад будет полезен не только бизнесменам-практикам, но и студентам программ MBA и MOOVE, которые создают новые предпринимательские проекты в пространстве цифровых экосистем.

Резюме

Одним из ключевых вопросов современного бизнеса является выбор экосистемной стратегии. Очень часто компании рассматривают для себя лишь лидерскую позицию: создание собственной платформы и привлечение на нее сторонних участников рынка — путь, сопряженный с большими затратами и рисками. При этом вне поля глубокого стратегического планирования остаются возможности участия в чужих цифровых экосистемах.

Возможно, причиной является то, что возможности участников экосистем очень редко становились предметом серьезного анализа в бизнес-литературе. В ходе подготовки данного отчета мы нашли буквально считанные публикации по этой теме — при том, что вопросам экосистемного лидерства посвящено огромное количество публикаций. В итоге авторам пришлось фактически с нуля создать теорию участия в чужих экосистемах, основываясь на изучении реальных кейсов.

Наше исследование показывает, что мир участников цифровых экосистем чрезвычайно разнообразен: от индивидуальных предпринимателей до международных компаний, от дополнительного личного заработка до миллиардных оборотов. Вопреки распространенному в бизнес-медиа представлению о том, что платформы и работающие на них бизнесы представляют собой две кардинально разные «лиги» с точки зрения финансовых потоков и рыночной власти, мы видим, скорее, плавный континуум участников, на одном конце которого — микробизнес, а на другом — глобальные корпорации, способные конкурировать с лидерами экосистем за право решающего голоса в ключевых стратегических вопросах.

Стратегическое решение вести собственный независимый бизнес на чужой цифровой платформе означает делегирование ряда классических бизнес-решений компании, эту платформу создавшей и развивающей. Это решение, очевидно, накладывает определенные, порой значительные ограничения на операционную деятельность, но оно же открывает новые возможности, недоступные для бизнеса, полагающегося только на свои силы. Цифровые бизнес-экосистемы оказываются средами одновременно жесткой конкуренции и взаимовыгодной кооперации; они открывают новую страницу в развитии организационных систем менеджмента — эпоху распределенного полицентричного управления бизнесом, в которых даже самые незначительные участники вносят в итоге определенный вклад в формирование общей стратегии и принятие операционных решений.

Ключевой возможностью участия в чужих экосистемах является достижение быстрого успеха при минимуме капитальных затрат за счет доступа к уже сложившейся аудитории, доверяющей платформе. Эта легкость создания новых бизнесов возвращается бумерангом: главным вызовом для участников экосистем становится постоянно растущая и совершенствующаяся конкуренция. В бизнес-литературе такие рынки называют «красным океаном». Конкуренция в нем требует серьезного напряжения усилий — совершенства в ключевых аспектах операционной деятельности, гибкости в маркетинге и ценообразовании, позволяющих достичь локального преимущества и найти окно возможностей для прибыльной продажи. По сравнению с традиционным бизнесом маркетинговая активность становится гораздо более динамичной, с циклами управления не в месяцы или недели, а буквально в часы. Успешные продавцы чередуют в определенном ритме периоды резкого снижения цен, усиления рекламы и «снятия сливок», т. е. получения более выского уровня прибыли на меньшем обороте. Такое управление требует неусыпного внимания, существенную помощь оказывают различного рода специализированные сервисные фирмы.

Исследованные нами кейсы открывают наличие в экосистемах «скрытых слоев». Оказывается, что помимо платформы и продавцов участниками экосистем являются многочисленные сервисы, которые помогают осуществлять продажи, а в некоторых случаях — покупки. Мы называем эти слои «невидимыми» потому, что для стороннего наблюдателя существование подобных сервисов практически незаметно. В результате даже структурно простые экосистемы трансакций усложняются и начинают напоминать экосистемы решений. Можно выделить два типа сервисов на невидимых слоях: фасилитирующие и интегрирующие участие в экосистемах. Компании-фасилитаторы помогают отдельным бизнесам в рамках экосистемы быть успешнее, в частности, избегать прямой ценовой конкуренции. Интеграторы помогают отдельным участникам создавать совместные предложения, а также работать сразу на нескольких платформах, фактически они создают «субэксосистемы».

Компании, работающие на скрытых уровнях экосистемы, играют существенную роль в установлении внутри нее баланса власти. Как правило, владельцы платформ существенно больше по размеру бизнеса, чем любой из участников и они всячески стараются сохранять это соотношение, которое позволяет им диктовать ключевые правила в интересах усиления своей конкурентной позиции. Компании на скрытых уровнях, в свою очередь, как правило крупнее, чем отдельные продавцы, для которых они ценны тем, что дают возможность развивать более независимые стратегии. В результате возникает пространство для своего рода коллективного противостояния продавцов (порой и покупателей) доминированию платформ. С определенной точки зрения управление цифровыми экосистемами имеет параллели в государственном управлении: координация действий независимых субъектов с несовпадающими интересами с помощью довольно ограниченного набора инструментов принуждения и наказания. Это позволяет применить к ним элементы теории т. н. «полицентричного управления», разработанной для описания феноменов «лежащих посередине между классическими рынками и государством[I]». Эта теория успешно применяется к распределению «общих благ», имеющих ценность для всех участников и помогающих им реализовывать свои цели. В случае бизнес-экосистем такими общими благами являются, во-первых, существование эффективных рынков, создаваемых платформами, а во-вторых — доверие на этих рынках, особенно со стороны конечных покупателей. Присоединяясь к цифровой экосистеме, он автоматом получает накопленный ею кредит доверия — и в дальнейшем вносит свой вклад в его формирование.

Каковы стратегические возможности для участников экосистем? Во многом это определяется стадией развития экосистемы[1]. Оптимальной стратегией на этапе зарождения как для продацов, так и для провайдеров решений является работа в режиме MVP[2]: поставка небольших партий без существенных вложений в продвижение, создание быстрых и относительно дешевых решений. Важно экспериментальным путем определить сильные и слабые стороны новой экосистемы и правила игры в ней, по максимуму используя предоставляемые платформой субсидии и преференции. На стадии экспансии экосистемы для участников приходит время больших ставок, поскольку конкуренция на платформе начинает приобретать черты «красного океана». Крупные игроки решают проблему ростом маркетинговых бюджетов, небольшим приходится постоянно искать возникающие новые ниши, пытаясь снять с них сливки до того, как они окажутся заполнены конкурентами. Для поставщиков решений на «невидимых уровнях» приходит время серьезных вложений в качество технологий, обеспечивающих клиентам эффективное и беспроблемное решение их задач. На стадии интеграции и продавцы, и поставщики технологических решений имеют дело с полноценным «красным океаном» конкуренции, помимо того усиливается давление со стороны платформы, которая начинает решать свои конкурентные задачи за счет участников. Главной задачей продавца становится достижение лидерской позиции в наиболее прибыльных для него продуктах через инвестиции в развитие бренда и создание лояльной ему группы покупателей. Эффективным инструментом оказывается мультиплатформенная стратегия, позволяющая использовать в своих целях усиливающуюся конкуренцию лидеров экосистем. Это открывает ниши для провайдеров услуг на «скрытых слоях»: становятся востребованными инструменты управления ассортиментом, ценой, логистикой и маркетингом сразу на многих платформах. Стадия доминирования одной экосистемы пока что является скорее гипотетическим сценарием, однако, если он реализуется, это резко сократит пространство стратегических действий для участников, поскольку сделает неэффективными мультиплатформенные стратегии. Выигрыш в конкурентной борьбе будет определяться эффективностью во всех аспектах операционной деятельности, стратегию успешных участников экосистемы определит известный девиз компании Toyota: «Искать лучший способ каждый день»[3].

[1] Модель этих стадий была описана в отчете Школы управления Сколково «Цифровые бизнес-экосистемы. Возможности и вызовы для лидеров» https://www.skolkovo.ru/researches/cifrovye-biznes-ekosistemy-vozmozhnosti-i-vyzovy-dlya-liderov/

[2] Minimal Viable Product – Минимальный работающий продукт

[3] Философия кайзен: «добиваться большего и бросать вызов самим себе для того, чтобы находить лучший способ во всем, что мы делаем, каждый день» https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/global-vision/

Введение

В 2013 г. группа ведущих исследователей цифровых бизнес-экосистем констатировала, что постоянно растущая литература, посвященная этому феномену, почти целиком написана из перспективы центральных компаний — владельцев платформ — и игнорирует проблемы и стратегии фирм-участников[II]. За прошедшие с той поры 10 лет ситуация практически не изменилась, теме участия в экосистемах посвящены буквально единичные публикации как в деловых[4], так и в академических медиа. Это не может не вызывать удивления, ведь для эффективного функционирования экосистем, основанных на сетевых эффектах, число их участников должно на порядки величины превосходить количество лидеров. Единственное возможное объяснение недостатка интереса к проблематике участия — априорное убеждение, что только у компаний-лидеров есть широкий простор для самостоятельного стратегического действия, присоединившиеся компании должны покорно следовать заданным извне правилам. Забегая вперед, мы можем сказать, что данное представление чрезвычайно далеко от действительности. Участники экосистем имеют ничуть не менее широкое и многомерное поле стратегических и тактических выборов. Более того, само понятие «участия» скрывает сложные иерархии и взаимодействия, происходящие за фасадами обращенных к конечному потребителю платформ. Задача нынешнего отчета Школы управления СКОЛКОВО — второго в серии про цифровые бизнес-экосистемы — по возможности раскрыть многообразный и богатый внутренний мир бизнес-экосистем, дав бизнесменам и менеджерам концептуальные подходы и примеры эффективного участия в них.

Относительная новизна темы обсусловила несколько необычный подход исследовательской команды к созданию отчета. Предыдущие выпуски серии «Как понимать цифровую трансформацию?» в значительной степени базировались на уже разработанных в литературе теоретических фреймворках, расширяя и иллюстрируя их специфическим российским материалом. В настоящем отчете пришлось выбрать обратный, индуктивный, путь: сначала был проведен максимально широкий поиск интересных кейсов участия в экосистемах, затем — обобщение полученной информации (в рамках которого были предложены концепции «скрытых слоев» и «полицентрического управления»), за которым последовал новый, уже сфокусированный поиск иллюстрирующих кейсов. Таким образом, предлагаемые исследовательской командой теоретические идеи являются оригинальными разработками, возможно, дискуссионными. Впрочем, главной своей задачей авторы считают предоставление практикам — владельцам и менеджерам компаний — возможности обоснованно сделать важный стратегический выбор цифровой эпохи: пытаться ли создавать свою экосистему или пойти по пути участия в уже существующих? Как видно из некоторых кейсов, представленных в двух выпусках исследования экосистем, от ответа на этот вопрос может в буквальном смысле слова зависеть судьба любого современного бизнеса.

[4] Важным исключением является очень интересный доклад How Do You Succeed as a Business Ecosystem Contributor? компании Boston Consulting Group https://www.bcg.com/publications/2021/how-to-succeed-as-a-business-ecosystem-contributor

Что такое бизнес-экосистема?

Идея бизнес-экосистемы появилась в литературе в начале 1990-х гг и поначалу была скорее теоретической метафорой, чем руководством к практическому действию. Ее превращение в полноценную отдельную бизнес-стратегию совпало с быстрым подъемом цифровых платформ — таких, как Amazon, Alibaba, Uber — предложивших новый взгляд на модели совместного создания рыночной ценности независимыми друг от друга игроками. Согласно описанию, предложенному Франческо Начирой, «цифровые экосистемы» являются высшей стадией использования информационных технологий в бизнесе и обладают следующими характеристиками[5]:

1. динамическое агрегирование других [игроков рынка];
2. обучение и разделение знания;
3. естественный отбор и эволюция сервисов и решений.

В предыдущем докладе Школы управления СКОЛКОВО был рассмотрен процесс создания экосистем глазами компаний-лидеров, дан анализ траекторий их развития и необходимых технологических активаторов, позволяющих реализовать новые стратегические возможности.

Мы также ввели важное различение экосистем трансакций и экосистем решений, основанное на исследовании Boston Consulting Group[IV]. Трансакционные экосистемы структурно проще, они состоят лишь из продавцов, покупателей и объединяющей их платформы. Однако для их успешного функционирования принципиально важен масштаб, позволяющий проявиться сетевым эффектам — в них участвуют от десятков тысяч до миллионов продавцов и до сотен миллионов покупателей. Примерами являются известные всем маркетплейсы: Amazon, Ali Express, Wildberries. Экосистемы решений стараются дать максимум совокупной потребительской ценности в связанных между собой областях. В них может быть относительно немного продавцов (сотни, порой — десятки), однако лидер экосистемы старается выстроить на их основе целостное клиентское предложение. Примером является создаваемая в России экосистема Сбер.

[5] Начира творчески переработал концепцию «лестницы цифровых технологий», впервые предложенную компанией Cisco, добавив шестой уровень экосистем. Nachira, F. (2002). Towards a Network of Digital Business Ecosystems Fostering the Local Development . Bruxelles : European Comission.

Участники экосистем: кто они?

Для начала — несколько историй, показывающих, насколько разнообразным является мир участников цифровых бизнес-экосистем.
Падение экономики и ослабление рубля в конце 2014 г. вынудили Николая закрыть новоиспеченное агентство, хотя собственный бизнес был его мечтой на протяжении почти двадцатилетней карьеры в рекламе. Найти работу, соответствовавшую его квалификации, на стремительно сокращающемся рынке было невозможно. Единственным производительным активом семьи оказался новый автомобиль премиум-класса: Николай стал «водителем-партнером» Uber. Этот заработок позволил его семье пережить трудные времена — до того момента, как на горизонте появилась подходящая вакансия.

Земфира, молодая мать, решила уйти с офисной работы и открыть свое дело. Она нашла фабрику в Киргизии, производящую детскую одежду, закупила партию товара и выставила его на продажу на платформе Wildberries. После сложного периода проб и ошибок она научилась достаточно эффективно продвигать свой товар и вышла на оборот в сотни тысяч рублей в месяц. Бизнес постепенно растет и Земфира подумывает о том, чтобы начать продажи и на других платформах.

Алекс Васильев, профессионал в области электронной коммерции, много работавший с китайским рынком, решил продавать там онлайн европейские пищевые продукты. Он начал с оливкового масла, а затем разработал бренд детского питания Healthy Eva и инвестировал в него миллион долларов. Производство заказывается в Беларуси, ингредиенты закупаются по всему миру. Продукция продвигается в Китае и на Ближнем Востоке через ведущие маркетплейсы Tmall Global, Taobao Live, Amazon.ae и т. д.

Решение финансового технологического интегратора Plaid используется в 7000 приложений, выручка компании составила в 2021 г. 300 миллионов долларов. В апреле 2021 г. прошел очередной раунд привлечения инвестиций, который принес 425 миллионов долларов и зафиксировал оценку стоимости всего бизнеса в 13,4 млрд долл[V].

Китайская компания Pinduoduo сама является платформой, объединяющей экосистему фермеров, дистрибуторов и покупателей сельскохозяйственной продукции, с выручкой 17,9 миллиарда долл. США[6] и более чем 800 миллионами активных пользователей[VI]. Однако при этом компания реализует модель социальной коммерции на основе платформы WeChat и является частью ее гигантской экосистемы.

Приведенные примеры показывают, что мир участников цифровых экосистем чрезвычайно разнообразен: от индивидуальных предпринимателей до международных компаний, от дополнительного личного заработка до миллиардных оборотов. Вопреки распространенному в бизнес-медиа представлению о том, что платформы и работающие на них бизнесы представляют собой две кардинально разные «лиги» с точки зрения финансовых потоков и рыночной власти, мы видим, скорее, плавный континуум участников на одном конце которого — микробизнес, а на другом — глобальные корпорации, способные конкурировать с лидерами экосистем за право решающего голоса в ключевых стратегических вопросах. Что же объединяет эти случаи — и отличает их от традиционных бизнес-кейсов?

Перечисленные компании — и множество подобных им по всему миру — приняли стратегическое решение вести собственный независимый бизнес на чужой цифровой платформе, тем самым делегировав ряд классических бизнес-решений компании, эту платформу создавшей и развивающей. Это решение, очевидно, накладывает определенные, порой значительные, ограничения на операционную деятельность, хотя, как мы увидим далее, даже в самых жестких платформенных рамках остается пространство для самостоятельного поиска эффективных стратегий и тактик. Оно же открывает новые возможности, недоступные для бизнеса, полагающегося только на свои силы. Цифровые бизнес-экосистемы оказываются средами одновременно жесткой конкуренции и взаимовыгодной кооперации; они открывают новую страницу в развитии организационных систем менеджмента — эпоху распределенного полицентричного управления бизнесом, в которых даже самые незначительные участники вносят в итоге определенный вклад в формирование общей стратегии и принятие операционных решений.

[6] 12 месяцев с октября 2021 г. по сентябрь 2022 г.

Возможности и вызовы цифровых экосистем для участников

Возможности

Платформы — основа цифровых бизнес-экосистем — выполняют четыре функции для всех своих участников[VII]: они позволяют находить и совершать выгодные сделки, они дают необходимые для этого инструменты и сервисы, они устанавливают единые правила и, наконец, они заняты постоянным расширением числа участников, усиливающим сетевые эффекты. Это открывает перед участниками новые возможности, делая реализацию бизнес-проектов в рамках экосистем более привлекательной, чем традиционное самостоятельное открытие бизнеса.

Прежде всего это относится к запуску бизнеса — периоду, связанному с наибольшими расходами и рисками. Обычная бизнес-модель предполагала существенный разрыв в денежных потоках даже при удачном старте: затраты на производство продукции и налаживание каналов сбыта возникали задолго до получения первых поступлений. Затраты на первый год работы нового малого предприятия в США оцениваются в 30–40 000 долл. в случае отсутствия наемных работников[VIII], при штате в 5 человек они взлетают до 185 000 долл[IX]. В большинстве случаев участие в экосистемах позволяет воспользоваться набором важных услуг в части маркетинга и логистики, сокращающих трудозатраты и, следовательно, избавляющие от необходимости привлекать наемных работников на ранней стадии проекта.

Важной возможностью является и выстраивание закупок строго под осуществленные продажи — т. н. модель dropshipping. В этом случае товар не производится продавцом, а закупается — как правило также с помощью цифровых платформ. Предложение размещается онлайн, при получении заказа осуществляется закупка. Хотя определенный кассовый разрыв существует (большинство платформ переводят деньги продавцу с задержкой), продавец не берет на себя рисков недостаточного спроса на товар, неизбежных в традиционной посреднической модели. Часто продавцы-дропшопперы осуществляют ценовой арбитраж между розничными и оптовыми цифровыми экосистемами: закупая, скажем, на Ali Baba, они продают с помощью Shopify. Блоги на этом сайте рассказывают многочисленные истории успеха: перепродажа элитного чая принесла почти $1000 в первые же три дня[X], а бизнес по продаже маек с оригинальными принтами для владельцев собак заработал $1200 за три недели после запуска[XI].

Быстрый успех такого рода основан на том, что цифровые платформы не просто собирают значительные — порой огромные — аудитории, привлечь которые отдельному начинающему бизнесу было бы просто не по карману, а добиваются у этих аудиторий доверия. Еще в самом начале становления онлайн-торговли, в конце 1990х гг., было отмечено, что недоверие потребителей является главным барьером к покупкам в интернете[XII]. Доверие — пожалуй, единственный бизнес-актив, который невозможно просто приобрести за деньги, оно требует долгой и кропотливой работы. Присоединяясь к успешной развитой экосистеме начинающие или малоизвестные бизнесы успешно обходят это ограничение, «покупая долю» в доверии, выстроенном ранее большим количеством других участников. Ниже мы вернемся к вопросу о том, как осуществляется совместное управление этим ценным общим экосистемным ресурсом.

Вызовы

Эта легкость создания новых бизнесов возвращается бумерангом: **главным вызовом** для участников экосистем становится постоянно растущая и совершенствующаяся конкуренция. Например, на платформе Wildberries предложение детских комбинезонов — товара, продаваемого героиней одного нашего кейса — включает более 10 000 позиций. Классический маркетинг рекомендует создание бренда для дифференциации от многочисленных конкурентов, однако сделать это в рамках развернутых экосистем тоже непросто — в популярных категориях присутствуют буквально тысячи брендов[7]. При этом на цифровых платформах сложно «раздуть» репутацию: продавцы предоставляют стандартизованную информацию о своем товаре, отзывы покупателей не позволяют ею манипулировать. Экономисты назвали бы ситуацию «совершенной конкуренцией»: очень большое количество продавцов схожего товара собраны в одном месте и вынуждены следовать общим правилам информирования потенциальных потребителей. В бизнес-литературе такие рынки называют «красным океаном». Экономическая теория гласит, что главным инструментом конкуренции на таких рынках является цена — которая неизбежно должна прийти на уровень, исключающий получение прибыли, достаточной для серьезного развития бизнеса.

[7] Например, на индийской платформе Flipcart в категории «Женская западная одежда» конкурируют более 4000 брендов. Источник: Korovkin, V. (2018). The Vanca Case Analysis. On the Importance of Holistic Approach to Digital Marketing in Medium-Size Business. . Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3217084.

Конкуренция «красного океана»

Конкуренция «красного океана» означает, что «границы индустрии определены и приняты участниками, правила конкурентной борьбы известны и компании стараются добиться большей эффективности, чем соперники», при этом «по мере того, как рынок становится все более насыщенным, сокращаются перспективы получения прибыли и роста»[XIII]. Авторы книги «Стратегия голубого океана» Чан Ким и Рене Моборн описали таким образом тип конкуренции, который по их мнению компании должны избегать любой ценой[8], «правильной» стратегической альтернативой является поиск «голубых океанов» — т. е. создание новых рынков, практически свободных от прямой конкуренции и позволяющих получать высокие прибыли.

Интересно, что с момента выхода книги практически никто из исследователей не заинтересовался вопросом, возможна ли эффективная стратегия конкуренции в «красном океане». По мнению самих авторов, единственной причиной участия в ней являются «ментальные ловушки», мешающие лишенным воображения бизнесменам представить себе способы создания новых рынков[XIV][9].

Однако для многих бизнесменов в мире красные океаны конкуренции — это повседневная реальность. Традиционным примером может быть продуктовая розница: большая часть оборота создается ограниченным товарным ассортиментом, который конкуренты, как правило, могут предложить покупателям на тех же условиях. Производители предоставляют скидки на основе объема продаж, что создает петлю положительной обратной связи: крупные игроки усиливаются, а малые — ослабляются. Единственным удерживаемым преимуществом является удобство расположения, но современные средства передвижениях делают его менее значимым — о чем свидетельствует подъем гипермаркетов на окраинах крупных городов. Развитие сервисов доставки, существенно ускоренное пандемией COVID-19 еще более существенно девальвирует значимость удобного расположения торговых точек. Несколько парадоксальным образом эра цифровых платформ (которые часто приводят в пример как успешные кейсы стратегий голубого океана) делают «красную» конкуренцию еще более интенсивной, практически убирая из рассмотрения фактор расположения.

Оцените следующие цифры: на Amazon.com представлено 10,000 товаров в категории «женская повседневная одежда», 7,000 «одеял и пледов» и более 10,000 предметов для готовки в духовке. Даже более сфокусированный поиск ставит потребителя перед необходимостью выбора из сотен предложений: скажем, 496 наименований в категории «сковородки для пирогов», вряд ли оставляющей продавцам большое пространство для дифференциации.

Тем не менее, сам факт того, что бизнесы решают погружаться в заведомо «красную» конкурентную среду на маркетплейсах вроде Amazon, AliExpress, Uber или AppStore говорит о том, что современная теория менеджмента, возможно, упускает из вида определенные стратегические возможности борьбы на поле соотношения «цена-качество». Описанные в настоящем отчете кейсы показывают, что настойчивая работа над совершенствованием своей операционной эффективности и творческое использование различных маркетинговых инструментов позволяет создать вполне устойчивый бизнес, генерирующий удовлетворительный уровень возврата на инвестиции.

---

[8] Эта концепция базируется на обширном корпусе экономической литературы, включая т. н. «ресурсный взгляд» на конкуренцию. В более академической формулировке, если ресурсы гомогенно распределены среди участников рынка, ни один из них не способен создать кокурентного преимущества и неизбежно выиграет та компания, которая по тем или иным причинам обладала большим начальным количеством ресурсов. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

[9] Пожалуй, единственный случай, когда этот взгляд был поставлен под сомнение – книга топ-менеджера сети «Вкусвилл» Е. Щепина Diving into the Red Ocean. В русском издании: Евгений Щепин. ВкусВилл. Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так. Альпина Паблишер

Управление ценой: зона конфликта интересов экосистемы и участников

Действительно, эпоха платформ открыла на многих сегментах рынка новую ценовую эру. Сокращение издержек за счет использования платформенных инструментов компании оказываются вынуждены под давлением конкуренции передавать потребителю. Большинство лидеров экосистем прямо стимулирует политику постоянного демпинга — поскольку она помогает им привлекать больше клиентов и осуществлять больше транзакций, решая собственные конкурентные задачи. Ситуация особенно сложна для участников экосистем, реализующих мультиканальные стратегии продаж и пытающихся развивать собственные каналы — требования экосистемы зачастую означают, что цены на предлагаемые в них товары и услуги оказываются существенно ниже, чем в собственных каналах продаж производителя, что снижает привлекательность этих каналов для потребителей[10]. При этом ситуация принципиально отличается от классической розничной торговли, где владелец магазина — аналог лидера платформы — полностью формирует ассортимент и контролирует цены, стремясь предлагать поставщикам сделки «принимайте или уходите» (противостоять которым могут лишь очень крупные производители). Все ценовые решения принимаются участниками экосистем самостоятельно и независимо, на основе динамично складывающейся конкурентной ситуации, причем во многих случаях возможны движения цены как вниз, так и вверх. Даже в случае платформ, самостоятельно выставляющих цены (например Uber и подобных ему сервисов такси), продавец волен не принимать неустраивающие его сделки, что ограничивает для платформы пространство ценовой игры. Попытка платформ снизить цену ниже приемлемого для среднего продавца уровня приведет к резкому превышению спроса над предложением, большое количество клиентских запросов окажутся неудовлетворенными, что нанесет удар по доверию потребителей.

Существенной особенностью экосистемной модели является то, что для участников, как правило, открыты возможности работы в нескольких конкурирующих между собой экосистемах. Хотя лидеры экосистем часто предпринимают попытки ограничить такое совмещение — например, требуя гарантии лучшей цены, они не в состоянии полностью запретить его. Однако для участников выгоды многоэкосистемной стратегии могут перекрываться ростом технологических, логистических и маркетинговых издержек, нередко они сознательно выбирают стратегию лояльности одной платформе. Скажем, бизнес-модель Pinduoduo настолько сильно привязана к возможностям социальной платформы WeChat, что расширение ее на другие экосистемы потребовало бы, вероятно, кардинальной перестройки всех операций. Тем не менее, само наличие возможности многоплатформенной стратегии, а также риск полного перехода поставщиков на другую платформу, оказывают сдерживающее влияние на ценовые стратегии лидеров экосистем.

Итак, какое пространство для конкурентной борьбы, помимо постоянного снижения цены, открывают цифровые платформы для продавцов? Как показывают наши кейсы, основным фокусом действий оказывается маркетинг. По сравнению с традиционным бизнесом маркетинговые активности становятся гораздо более динамичными, с циклами управления не в месяцы или недели, а буквально в часы. Успешные продавцы чередуют в определенном ритме периоды резкого снижения цен, усиленной рекламы и «снятия сливок», т. е. получения более выского уровня прибыли на меньшем обороте. Такое управление требует неусыпного внимания, существенную помощь оказывают различного рода специализированные сервисные фирмы, речь о которых пойдет ниже.

[10] Ситуация в применении к среднему по размеру бренду женской одежды подробно рассмотрена в Korovkin, V. (2018). The Vanca Case Analysis. On the Importance of Holistic Approach to Digital Marketing in Medium-Size Business. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3217084.

Возможности и вызовы на разных стадиях зрелости цифровых экосистем

В первом томе отчета мы рассмотрели четыре стадии зрелости цифровых экосистем: зарождение, экспансия, интеграция и доминирование, проанализировав их возможности и вызовы для лидеров. Отношение между возможностями и вызовами для разных участников также различно на разных стадиях.

В период **зарождения** экосистема решает чрезвычайно сложную задачу одновременного привлечения продавцов и покупателей. Для привлечения последних она, как правило, стремится к ценовому демпингу относительно уже имеющихся на рынке альтернатив — как цифровых, так и традиционных. На первый взгляд, такая политика должна отталкивать продавцов — уже имеющих определенные объемы продаж в других каналах. Дилемму обычно помогают решить новые игроки рынка — привлеченные возможностью дополнительного заработка в принципе. Именно таким образом на рынок выходили Uber или Airbnb, демпинговавшие против обычных такси и отелей. В некоторых случаях даже устоявшиеся крупные компании могут найти для себя привлекательным участие в зарождающихся экосистемах — если у них есть проблема перепроизводства. Скажем, отели, имеющие большую часть года большое количество незанятых номеров, с удовольствием выставляли их на платформах вроде Booking.com со значительной скидкой.

На **стадии экспансии** экосистемы заинтересованы в том, чтобы максимально разнообразить свое предложение и тем самым расширить кли-

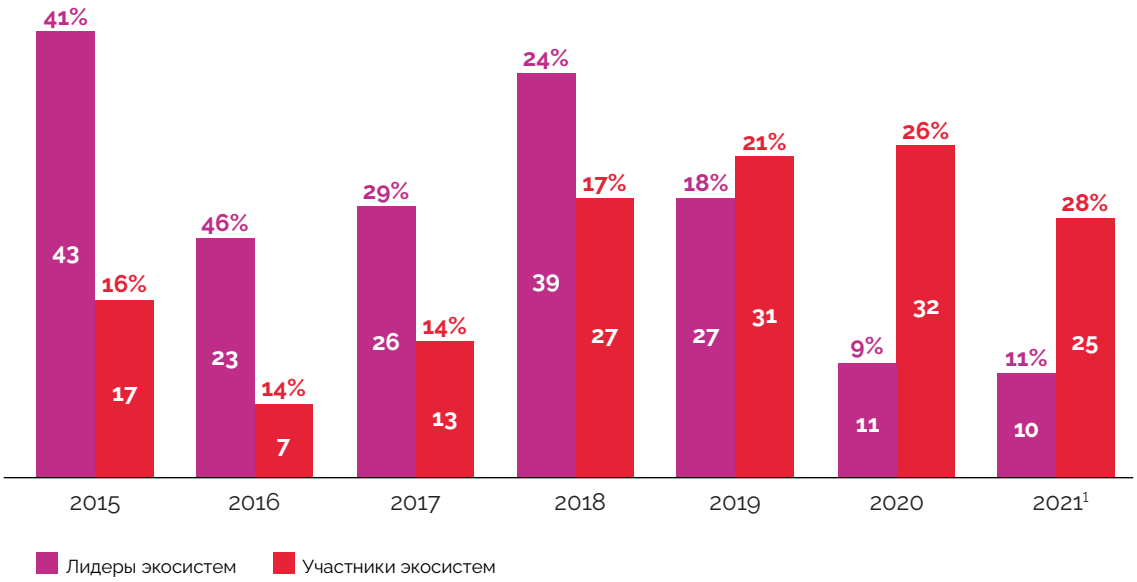
ентскую базу. Они могут субсидировать приход новых поставщиков, особенно из числа крупных компаний с признанными брендами.

На **стадии интеграции** экосистемы стремятся к «захвату» (lock-in) клиентов и активно создают соответствующие инструменты, вроде сервисов рекомендаций, единого ID клиента и связанных с ним программ лояльности. Лидеры экосистем начинают неявное перераспределение доходов между участниками, предоставляя более благоприятные условия одним и оказывая ценовое давление на других.

Наконец, на **стадии доминирования** лидеры экосистем практически полностью фокусируются на своих интересах и управлении доходностью, получаемой платформой. Интересы небольших участников порой прямо игнорируются («принимай или уходи»), даже крупные игроки могут быть вынуждены идти на стратегические компромиссы — или на свой страх и риск развивать альтернативные каналы продаж (см. кейс Zynga).

Для многих бизнесов дилемма «создавать или участвовать» является одной из ключевых стратегических развилок на пути цифровой трансформации; она же встает перед многими «цифровыми от рождения» компаниями, стремящимися к заветному статусу «единорога»[11]. По данным Boston Consulting Group, решение этой дилеммы кардинально поменялось на протяжении последних нескольких лет: если в 2015 г. 41% компаний-единорогов стремились к созданию собственных экосистем и лишь 16% участовали в чужих, то в 2021 г. соотношение было 11% и 28%[12]. Лидерство в экосистемах — чрезвычайно ресурсоемкий бизнес с глобальной конкуренцией «всех со всеми», окно возможностей в нем постепенно закрывается, риски растут, управление становится все более сложным. Это увеличивает шансы для участников, открывая для них новые стратегии, порой не предусмотренные самими создателями платформ: работа на их «скрытых слоях».

График 1
ДОЛЯ СОЗДАТЕЛЕЙ И УЧАСТНИКОВ ЭКОСИСТЕМ СРЕДИ КОМПАНИЙ-ЕДИНОРОГОВ [XV]



[11] Стартап, достигший рыночной капитализации 1 млрд долл., метафора была впервые предложена Эйлен Ли в 2013 г. в статье Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups, https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ2gvZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAFN-ycJqxopg21thlxgW8tM8-7E9JJgQ4Y3x7yMleJOKv0HfJ16tN7Y__wW0BvgCrC31DIF9EKXrwwiR0v2uLaZLj99g-WtjQwFtwPxlrnwE5-3ZHj6lzdHW-3yVMgtOIFS7VpYudsWEjPEf0brjfeKEi5SJcKvHtpdQcJuZe5bl

[12] Нельзя не заметить общее снижение доли экосистемных бизнес-моделей – с 57% в 2015 г. до 37% в 2021 г.

Скрытые слои экосистем

Исследованные нами кейсы (см. в особенности кейс продажи детской одежды Земфирой) открывают наличие в экосистемах «скрытых слоев». Оказывается, что помимо платформы и продавцов участниками экосистем являются многочисленные сервисы, которые помогают осуществлять продажи, а в некоторых случаях — покупки (как например, приложения для сравнения цен такси на заданную поездку). Порой эти решения ищут способы, обойти правила, устанавливаемые платформой, — вплоть до прямого обмана, как в случае некоторых приложений для водителей такси, которые меняют координаты машины в системе, увеличивая шансы получения заказа, например, в аэропортах. Мы называем эти слои «невидимыми» потому, что для стороннего наблюдателя существование подобных сервисов практически незаметно — особенно в трансакционных экосистемах, которые традиционно описывались трехчастной структурой «продавцы — платформа — покупатели». В результате даже структурно простые экосистемы трансакций усложняются и начинают напоминать экосистемы решений.

Можно выделить два типа сервисов на невидимых слоях: фасилитирующие и интегрирующие участие в экосистемах. Компании-фасилитаторы помогают отдельным бизнесам в рамках экосистемы быть успешнее, в частности — избегать прямой ценовой конкуренции (в которой заинтересованы владельцы платформ). Интеграторы помогают отдельным участникам создавать совместные предложения, а также работать сразу на нескольких платформах, фактически они создают «субэксосистемы».

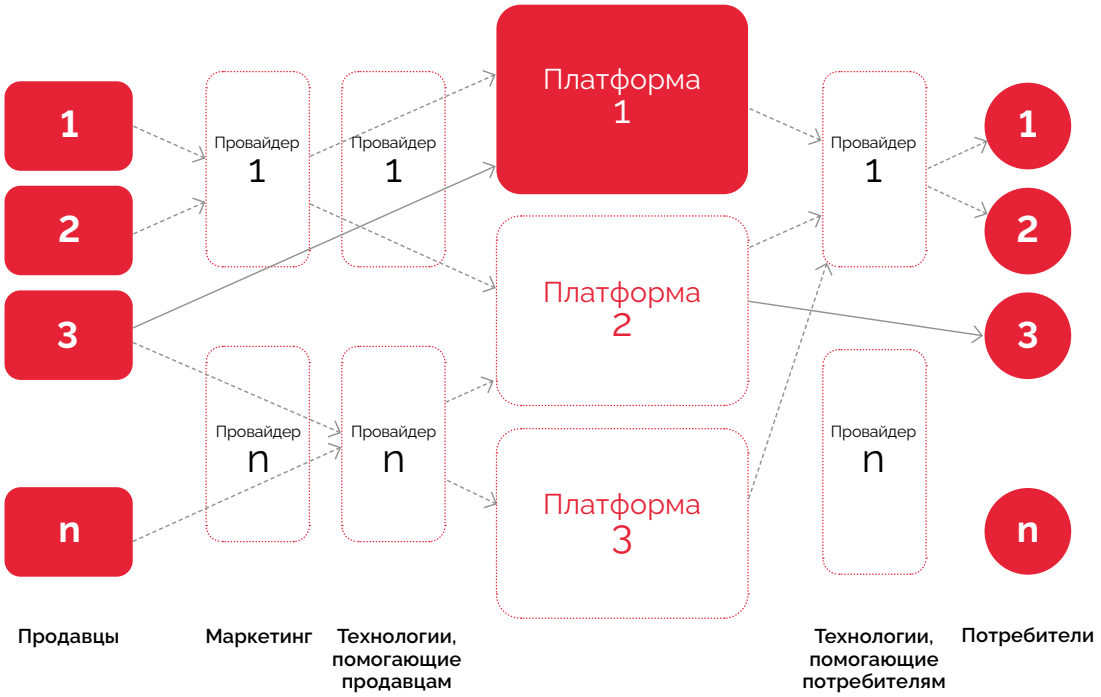


Рисунок 1
Структура цифровой бизнес-экосистемы со скрытыми слоями. Закрашенные элементы соответствуют традиционному описанию структуры[XVII]. Фигуры, очерченные пунктиром, показывают структурные элементы и связи, выявленные нашими исследованиями. Участники экосистем как на стороне спроса, так и на стороне предложения имеют выбор — работать с одной платформой или несколькими, в последнем случае они могут действовать напрямую или через компании-интеграторы.

Управление экосистемами: конфликты и «общее благо» платформы и продавцов

Компании, работающие на скрытых уровнях экосистемы, играют существенную роль в установлении внутри нее баланса власти. Как правило, владельцы платформ существенно больше по размеру бизнеса, чем любой из участников и — как показывает кейс Zynga — они всячески стараются сохранять это соотношение, которое позволяет им диктовать ключевые правила в интересах усиления своей конкурентной позиции. Компании на скрытых уровнях, в свою очередь, как правило, крупнее, чем отдельные продавцы, для которых они ценны тем, что дают возможность развивать более независимые стратегии. В результате возникает пространство для своего рода коллективного противостояния продавцов (порой и покупателей) доминированию платформ.

Можно утверждать, что лидеры экосистем — владельцы образующих их платформ — в итоге не имеют привычной степени контроля над бизнесом. Наиболее ярко это проявляется в области ценообразования, которое классическая теория менеджмента относит к числу ключевых стратегических выборов. В традиционном бизнесе «ценовое позиционирование» (уровень цены относительно конкурентов) является важнейшей составляющей маркетнговой стратегии. В платформенном бизнесе постоянное удержание этой позиции оказывается если не невозможным, то контрпродуктивным. В первом отчете по экосистемам мы показали графики цен ведущих сервисов такси — наглядно демонстрирующие, как в отдельные промежутки дня то один, то другой становится дороже. Причина этой динамики — в необходимости координации самостоятельных участников: предложение платформой более низкой цены привлекает клиентов, но многие водители могут предпочесть не брать дешевую поездку, в результате в системе возникает дефицит поставщиков и увеличивается время ожидания, которое также является важной составляющей клиентского предложения. Попытки сбалансировать цену и время вынуждают платформы динамически «нащупывать» оптимальный ценовой уровень. В математических терминах можно сказать, что конкуренция перемещается на более высокий уровень абстракции, выигрывает та компания, которая лучше управляет дисперсией цены.

С определенной точки зрения управление цифровыми экосистемами имеет параллели в государственном управлении: координация действий независимых субъектов с несовпадающими интересами с помощью довольно ограниченного набора инструментов принуждения и наказания. Это позволяет применить к ним элементы теории т. н. «полицентричного управления», разработанной для описания феноменов «лежащих посередние между классическими рынками и государством»[XVIII 13]. Эта теория успешно применяется к распределению «общих благ», имеющих ценность для всех участников и помогающих им реализовывать свои цели. Классическим примером в академической литературе являются водные ресурсы.

Что же является общим благом для участников бизнес-экосистем? Во-первых, само по себе существование эффективных рынков, создаваемых платформами. Во-вторых — доверие на этих рынках, особенно со стороны конечных покупателей. Недостаток доверия к онлайн-продавцам было ключевым барьером развития электронной коммерции до середины 2000х гг. — времени появления платформ. Отдельный веб-сайт порой должен потратить годы работы на то, чтобы убедить клиентов, что покупать на нем надежно и безопасно. Присоединяясь к цифровой экосистеме он автоматом получает накопленный ею кредит доверия — и в дальнейшем вносит свой вклад в его формирование. Он также может и разрушать его в случае недобросовестных действий, получая определенные краткосрочные преимущества перед другими участниками. Борьба с такими практиками — порой с применением своего рода грубой силы[14], становится одним из главных фокусов управления экосистем (что еще сильнее роднит его с государственным управлением). Однако компаниям-лидерам важно осознавать, что большинство сервисов на «скрытых уровнях», увеличивая эффективность для отдельных участниках, помогают экосистеме в целом. Конкретные задачи и стратегии управления цифровыми платформами с учетом растущего объема государственного регулирования будут рассмотрены нами в следующем исследовательском отчете.

[13] Можно даже предположить, что повсеместно распространяющаяся своего рода «ревность» государственных органов по отношению к цифровым платформам, имеет в основании именно опасения появления игроков, использующих сходные инструменты управления в отношении тех же субъектов. Эта ревность проявляется как во все более настойчивых попытках законодательно ограничить деятельность цифровых платформ, так и в активных экспериментах государств с собственными цифровыми экосистемами

[14] Например, Яндекс стремится учитывать добросовестность продавца при определении его места в результатах поиска https://webmaster.yandex.ru/blog/utm-source-wmblog-utm-medium-post-utm-campaign-new-ranging-yandeks-uchtet-signaly-o-nedobrosovestnosti-organizatsiy-pri-ranzhirovanii-ikh-saytov

Стратегии участия в экосистемах

Как показывают кейсы в настоящем отчете, участниками экосистем могут бизнесы самого разного размера — от индивидуальных предпринимателей, до публичных компаний с миллиардными оборотами и глобальным охватом рынков. Разумеется, их стратегические возможности будут существенно отличаться, однако анализ позволяет выделить закономерности, определяемые во многом стадией развития экосистемы.

На стадии зарождения лидер экосистемы чрезвычайно заитересован в скорейшем привлечении участников и готов прямо или косвенно спонсировать их. Особенно приветствуются крупные известные поставщики, репутацию которых молодая экосистема использует для получения кредита доверия у покупателей. Этот период открывает серьезные окна возможностей как для продавцов, так и для поставщиков различных решений «скрытых слоев»; создающих сервисы быстрой миграции на новую плаформу и продвижения на ней.

Проблема состоит в том, что для участников будущий успех новой экосистемы совершенно неочевиден. Они видят амбициозного, но неопытного игрока, сотрудничество с которым так или иначе потребует отвлечения ресурсов от текущей операционной деятельности. Они также прекрасно осведомлены о том, что значительная часть экосистемных проектов оказывается неудачной, в этом случае не только лидер, но и участники могут понести серьезные убытки. Для провайдеров «скрытых уровней» речь идет об инвестициях в разработку новых технологий, возврат на которые совсем не гарантирован.

Оптимальной стратегией на этапе зарождения как для продацов, так и для провайдеров решений является работа в режиме MVP[15]: поставка небольших партий без существенных вложений в продвижение, создание быстрых и относительно дешевых решений. Важно экспериментальным путем определить сильные и слабые стороны новой экосистемы и правила игры в ней: какие сегменты клиентов она привлекает, какие продукты наиболее востребованы, каковы «лайфхаки» успешного продвижения и т. д. При этом имеет смысл по максимуму использовать предоставляемые платформой субсидии, выторговывать для себя специальные условия и преференции, компенсируя риски неудачной стратегической ставки высоким уровнем прибыли.

На стадии экспансии экосистемы для участников приходит время больших ставок. Лидер по-прежнему заинтересован в быстром привлечении новых участников, однако он начинает обращать пристальное внимание на баланс сил, стремясь избежать ситуации зависимости от нескольких крупных поставщиков. Новые участники имеют возможность учесть ошибки первопроходцев, потративших время и средства на поиск эффективных решений и сразу инвестировать в наиболее выигрышные продукты и услуги. Однако конкуренция на платформе начинает приобретать черты «красного океана», потребители постоянно ищут лучшего соотношения «цена-качество», продвижение продуктов становится все дороже. Крупные игроки решают проблему ростом маркетинговых бюджетов, небольшим приходится постоянно искать возникающие новые ниши, пытаясь снять с них сливки до того, как они окажутся заполнены конкурентами. Для поставщиков решений на «невидимых уровнях» приходит время серьезных вложений в качество технологий, обеспечивающих клиентам эффективное и беспроблемное решение их задач.

На стадии интеграции, и продавцы и поставщики технологических решений имеют дело с полноценным «красным океаном» конкуренции: устоявшиеся правила, большое количество схожих предложений, усиливающееся ценовое давление со стороны платформы, которая начинает решать свои конкурентные задачи за счет участников и стремится отрезать инструменты параллельного управления, дающие им пространство самостоятельного действия. Теоретической возможностью является расширение ассортимента с созданием все большего количества новых ниш, однако на практике это может встречать сопротивление платформы, стремящейся избегать излишнего усложнения функционала.

[15] Minimal Viable Product – Минимальный работающий продукт

Главной задачей продавца становится достижение лидерской позиции в наиболее прибыльных для него продуктах, и здесь на первый план выходят инструменты стратегического маркетинга. Помимо продолжающейся постоянной тактической борьбы (в ритме «скидки — продвижение — снятие сливок»), продавцы возвращаются к инвестициям в развитие бренда и создание лояльной ему группы покупателей. Эффективным инструментом оказывается мультиплатформенная стратегия, позволяющая использовать в своих целях усиливающуюся конкуренцию лидеров экосистем. Это открывает ниши для провайдеров услуг на «скрытых слоях»: становятся востребованными инструменты управления ассортиментом, ценой, логистикой и маркетингом сразу на многих платформах. Вокруг таких кросс-платформенных решений возникают своего рода «виртуальные экосистемы».

Стадия доминирования одной экосистемы пока что является скорее гипотетическим сценарием, его реализации противятся как рыночные силы, так и внешние регуляторы, обращающие все большее внимание на онлайн-рынки. Однако, если какая-либо платформа займет в одной или нескольких товарных категориях позицию абсолютного лидера, это резко сократит пространство стратегических действий для участников, поскольку сделает неэффективными мультиплатформенные стратегии. Положительной стороной для сильных игроков станет постепенная консолидация рынков, уход слабых предложений, не выдержавших напряженной конкурентной борьбы. Вероятно, оставшиеся участники смогут рассчитывать на стабильный денежный поток и определенную степень симбиоза с платформой, которая будет заинтересована в поддержании привлекательного для покупаталей ассортимента. Выигрыш в конкурентной борьбе будет определяться эффективностью во всех аспектах операционной деятельности, стратегию успешных участников экосистемы определит известный девиз компании Toyota: «Искать лучший способ каждый день»[16].

[16] Философия кайзен: «Добиваться большего и бросать вызов самим себе для того, чтобы находить лучший способ во всем, что мы делаем, каждый день» https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/global-vision/

Зарождение экосистемы

	Продавцы	Решения «невидимых слоев»
Возможности	Быстрое выведение продуктов в условиях низкой конкуренции и субсидий со стороны платформы	Создание сервисов эффективной миграции на платформу
Вызовы	Неустановившиеся правила игры: аудитория, эффективные способы продвижения, подходы к монетизации Неопределенность будущего платформы: в случае ее провала инвестиции будут потеряны	
Стратегия	Быстрый запуск относительно дешевых продуктов и решений, эксперименты с различными сегментами клиентов, получение максимальных преференций у платформы, «снятие сливок»	

Экспансия экосистемы

Возможности	«Преимущество позднего входа»: учет ошибок ранних участников экосистемы и предложение более эффективных продуктов и решений Консолидация рыночной позиции, экспоненциальный рост денежных потоков	
Вызовы	Усиление конкуренции, переход в «красный океан»	Растущая технологическая сложность, повышение требований клиентов
Стратегия	Крупные ставки: серьезные инвестиции в соотношение «цена-качество» и способы продвижения	Разработка технически совершенных решений с лучшим клиентским опытом

Интеграция экосистемы

Возможности	Становиться лидером товарной категории Создавать новые товарные категории[17]	Растущая технологическая сложность, повышение требований клиентов
Вызовы	Конкуренция «красного океана»: перенасыщенность товарных категорий всеми возможными продуктовыми предложениями Нежелание платформы вводить новые категории из-за усложнения управления и логистики	Конкуренция с собственными сервисами экосистемы
Стратегия	Мультиплатформенная стратегия, создание эффективных маркетинговых каналов, продвигающих продукцию независимо от платформы, инвестиции в бренд	Создание собственных «виртуальных экосистем», объединяющих технологии нескольких платформ[18]

Доминирование лидера экосистемы

Возможности	Стабильный денежный поток на наработанной клиентской базе
Вызовы	Постоянно растущее давление: другие участники, платформа, регуляторы
Стратегия	Неуклонное повышение операционной эффективности, конкуренция по всем направлениям: продукт, пользовательский опыт, цена, продвижение. «Искать лучший способ каждый день»

[17] По данным BCG, эти возможности используют 60% успешных участников экосистем https://www.bcg.com/publications/2021/how-to-succeed-as-a-business-ecosystem-contributor

[18] По данным BCG, этой стратегии следуют 35% успешных участников экосистем https://www.bcg.com/publications/2021/how-to-succeed-as-a-business-ecosystem-contributor

Заключение

Одним из ключевых вопросов современного бизнеса является выбор экосистемной стратегии. Очень часто компании рассматривают для себя лишь лидерскую позицию: создание собственной платформы и привлечение на нее сторонних участников рынка. Этот путь затратен во многих отношениях и сопряжен с большими рисками. Как правило, этот факт хорошо осознается владельцами и менеджерами бизнеса, руководствуясь этим знанием они во многих случаях отказываются от идеи — «Как мы можем конкурировать с гигантами вроде Ali Baba, Amazon или Yandex?»

В настоящем отчете мы стремились показать, что лидерство в цифровой бизнес-экосистеме — не единственный стратегический путь; напротив, стратегия участия в ней может быть эффективной для самых различных бизнесов — от индивидуальных предпринимателей до глобальных корпораций. Важно, что участие в экосистеме принципиально отличается от традиционного понимания «канала продаж»: и продавцы, и поставщики интегрирующих и фасилитирующих решений имеют гораздо большее пространство выбора в отношении цен, ассортимента и различных маркетинговых активностей. Эта относительная свобода неизбежно вытекает из ключевого принципа экосистем — совместного создания ценности для клиента.

Эта свобода также подразумевает наличие серьезного конфликта в борьбе за власть. Как показывают исследованные нами кейсы, платформы обычно выигрывают в прямом противостоянии. Однако это не означает, что их власть над участниками безгранична, ведь экосистема без качественных, успешных продавцов не имеет никакого смысла. Успешные экосистемы ведут тонкую работу по формированию правил, обучению участников и созданию поддерживающих их сервисов. Недаром лидерство в бизнес-экосистемах порой сравнивают с государственным управлением.

Значит ли это что цифровые бизнес-экосистемы являются полностью саморегулируемыми и их деятельность не требует внешнего вмешательства со стороны государства и общества? Это непростой вопрос и мы планируем посвятить ему следующий, третий, исследовательский отчет. Он должен суммировать существующие в мире практики регулирования экосистем и продемонстрировать возможные направления их развития, создающие возможности и риски для существующих и будущих лидеров и участников.

КЕЙС

Водитель Uber – выход во времена экономической депрессии

В январе 2014 г. **Николай** осуществил свою давнюю мечту: после двух десятков лет работы в крупных рекламных компаниях он открыл собственное агентство. Главным активом были несколько клиентов, небольших по масштабам рынка, но дававших достаточно дохода для содержания офиса из нескольких человек с разумными уровнями зарплат. Экономика быстро росла после кризиса 2009 г., зимние Олимпийские игры в Сочи привлекли к России внимание инвесторов со всего мира и перспективы развития бизнеса выглядели вполне оптимистичными. Но к лету ситуация кардинально изменилась: украинский кризис и связанные с ним санкции спровоцировали отток инвестиций, рынки начали сокращаться и рекламный сектор оказался в числе наиболее пострадавших. Речь шла не о развитии, а о выживании, но борьба была проиграна: в сентябре, после нескольких месяцев нарастающих убытков, которые съели большую часть семейных сбережений, Николай закрыл бизнес. Быстро найти подходящую работу не удавалось, сокращения штатов затронули практически весь рекламный рынок. Нужно было срочно найти способ получать доход, необходимый для личного потребления.

Выходом стал Uber, который только вышел на рынок России. Личный автомобиль Николая позволял квалифицироваться в Uber Black, но после нескольких поездок он понял, что Uber X приносит больше заработка. Участие в системе было неофициальным и осуществлялось через посредников: небольшие компании, имевшие отношения с платформой, подключали водителей к системе и выплачивали заработанные деньги, удерживая комиссию.

Николай серьезно подошел к делу, анализируя статистику заработка в поисках наиболее выгодного графика работы. В итоге он остановился на трех 12-часовых сменах в неделю: с 17 вечера до 5 утра по средам, пятницам и субботам[19]. В эти дни на поездки был максимальный спрос, работа в другое время приносила существенно меньше дохода. Чистый заработок после вычета расходов на бензин и обслуживание автомобиля составлял от 60 000 до 80 000 рублей в месяц; существенно ниже привычного уровня вознаграждения топ-менеджера, но достаточно для разумно-ограниченного потребления.

Работа приносила определенное удовольствие. Поскольку Uber был на рынке молодым и по-своему модным брендом, аудиторию составляли не только представители среднего класса, но и знаменитости: писатели, политики, звезды шоу-бизнеса. Опыт Николая в клиентском сервисе помогал ему тактично вести беседы с интересными клиентами, которые смотрели на него не как на рядового таксиста, а скорее как на самостоятельного предпринимателя. Некоторые знакомства оказались даже полезны в деловом отношении. Работа в Uber продолжалась около года, затем улучшение экономической ситуации позволило стать частнопрактикующим бизнес-консультантом.

[19] Согласно международным данным Uber, в целом больше половины водителей в системе работали до 30 часов в неделю (Landier, Szomoru, & Thesm, 2016)

КЕЙС

На пути к успешному бизнесу: детская одежда на Wildberries

Земфира, 27 лет, была успешным менеджером по маркетингу в крупной компании, но всегда хотела открыть свой бизнес. Поворотным моментом стало рождение ребенка, которое не только изменило распорядок жизни, но и подсказало бизнес-идею: верхняя детская одежда, прежде всего для зимы. Земфира посетила несколько ярмарок в Москве в поиске качественного производителя и установила контакт с частной фабрикой из Кыргызстана. В качестве платформы для продажи была выбрана Wildberries, не предъявляющая, в отличие от некоторых ее конкурентов, высоких начальных требований к продавцам.
Земфира выбирает продукты из каталога фабрики, и осуществляет логистику до склада Wildberries, который за определенную плату организует хранение товара, его упаковку и отправку адресату. Самостоятельное управление логистикой — вплоть до доставки в пункт выдачи конечного заказа — она посчитала слишком затратным по времени.

Время необходимо Земфире для управления маркетингом, этот процесс требует неусыпного внимания. Ключевые активности: качественное описание товара (включая иллюстрации), реклама и ценообразование. Для усиления своей конкурентной позиции маркетплейсы стремятся предложить потребителям максимально дешевые товары, следуя стратегии «постоянных высоких скидок» (deep discounting). Поскольку они не определяют самостоятельно уровень цен — в отличие от классической розницы — они стимулируют продавцов давать выгодные предложения, повышая позиции товаров с большими скидками. Продавцы охотно принимают игру, выставляя изначально высокий уровень цен и предлагая «скидки» в размере 70–80%[20].

Главный предмет заботы всех продавцов на платформе — повышение позиции своего товара в результатах поиска. Конкуренция чрезвычайно высока — в сегменте «детская верхняя одежда» на Wildberries предлагается более 30 000 наименований[21]. Различные фильтры могут сузить выбор потребителя до нескольких сот вариантов, однако все равно товары с первой страницы поисковой выдачи имеют гораздо больше шансов. Позиция в выдаче определяется алгоритмами платформы, в целом непрозрачными для продавцов. Считается, что ключевые характеристики, которые они принимают в расчет — уровень скидки и количество продаж за последние дни.

Казалось бы, последний параметр создает замкнутый круг: хорошо продающиеся товары оказываются выше в поиске и продаются еще лучше, что не оставляет шансов новичкам. Однако существует инструмент, позволяющий разорвать это круг — «самовыкуп». Производители платят специализированным компаниям-посредникам, которые покупают их товар на платформе и возвращают его обратно за определенную комиссию. Данная практика не приветствуется платформами, однако они не имеют эффективных инструментов ее пресечения[22]. Как правило, к самовыкупу прибегают начинающие участники экосистемы, которым она помогает выйти на относительно высокие позиции в поиске и стабильный уровень органических продаж.

Цены также требуют постоянного внимания, поскольку конкурентное предложение очень изменчиво. Каждый продавец имеет свои «секреты» изменения цен: в какой день недели и время дня предложение дополнительной скидки приносит максимальный эффект. Разумеется, ценовая политика крупных брендов гораздо стабильнее, однако для множества небольших участников ежедневные корректировки в поиске оптимального соотношения оборота и прибыли являются привычной практикой.

Наконец, третьей важной составляющей успеха является продвижение, представляющее собой сочетание платных (поисковая реклама) и бесплатных (социальные сети) инструментов.

[20] Платформы имеют инструменты некоторого ограничения предлагаемой цены (товары с нереалистично завышенными ценниками будут сняты), продавцы каждой группы товаров экспериментальным путем находят определенный консенсус относительно официально указываемых цен.
[21] Данные за 15 августа 2022.
[22] Примерами компаний-посредников в самовыкупе являются swinner.ru или mpboost.pro.

Для более эффективного управления своим присутствием в ключевых соцсетях Земфира наняла небольшое специализированное агентство, с поисковой рекламой она работает самостоятельно.

«Самовыкуп» или управление рекламной активностью — наглядные примеры услуг компаний-фасилитаторов, работающих в «скрытых слоях» экосистем. Эти компании позволяют новым продавцам на маркетплейсах за относительно короткое время выйти на достаточный уровень оброта товаров и поддерживать его в конкурентной борьбе.

Таблица 1.
ЦЕПОЧКА СТОИМОСТИ ПРИ ПРОДАЖЕ НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ WILDBERRIES

Стоимость товара от производителя	1 шт. - 800 рублей	
Логистика (получение товара)	500 рублей (за всю партию)	
Хранение товара	Объем товара до 1 куб.м — 7 копеек в день за 1ед. товара	
Реклама и маркетинг	От 500 рублей за 2000 просмотров карточки	Самовыкуп 300 рублей за 1 ед. товара. Кол-во самовыкупов зависит от целевого конкурента, с которым необходимо поддерживать как минимум паритет в поисковых позициях. Например, если конкурент имеет 10 продаж в день, то необходимо делать от 10 самовыкупов каждый день на протяжении недели, чтобы обойти конкурента в списке
% платформы	1 шт. - 15%	12% при хранении товара не на складе платформы
Логистика (отправка)	Логистика со склада до пункта выдачи 120 руб , возврат на склад при отказе от товара 30 руб.	При самостоятельной логистике заказчикам: около 70 рублей за единицу при доставке заказанного товара на склад Wildberries, бесплатно при доставке до пункта выдачи, который выбрал заказчик
Итоговая цена продажи	1шт. - 1600 рублей	
Прибыль продавца	1шт. - 200 рублей	

КЕЙС

Из топ-менеджера платформ – во владельца компании-участника. Elixir Fine Foods

Проработав топ-менеджером в российских представительствах JD.com и Alibaba Group **Алекс Васильев** изнутри знал как управляется платформенный бизнес. Однако участие в проекте Bringly[23] натолкнуло его на мысль, что окно возможностей для создания новых платформ, вероятно, закрывается, и более привлекательной стратегией является участие в чужих экосистемах. В начале 2020 г. он основал собственный бизнес с прицелом на стремительно растущий китайский рынок.

Первым продуктом стало оливковое масло. Алекс хорошо знал, что китайские потребители все чаще ищут качественные продукты питания и готовы платить ценовую премию за импортные товары[24]. При этом на рынке продуктов питания — в отличие от одежды — потребители были мало осведомлены о брендах и ориентировались на страну-производителя. Продукты из Южной Европы пользовались высоким спросом и Алекс зарегистрировал свою компанию Elixir Fine Foods в Португалии, решив добавить в ассортимент крепленое сладкое вино (китайским потребителям не очень нравились классические сухие вина).

Однако главным продуктом стало детское питание. Разработанный Васильевым бренд Healthy Eva производился на фабрике в Беларуси из качественного сырья, которое закупалось практически по всему миру, и продавался на маркетплейсах TMall, TMall Global и Taobao с помощью инструментов социального маркетинга. Ключевую роль в продвижении играла, в частности, социальная сеть Kuaishou, в которой пользователи обменивались короткими видеороликами. В начале 2022 г. бренд стал самым продавемым детским пюре на платформах Alibaba Group[XIX] в Китае. Тогда же Васильев сделал новый шаг в международной экспансии и стал осваивать рынки Персидского Залива — бренд Healthy Eva появился на маркетплейсе amazon.ae.

Пример Elixir Fine Foods показывает, сколь широкие возможности для выхода на рынок открывают глобальные маркетплейсы. Вряд ли инвестиций в 1 млн долларов[XX] было бы достаточно для запуска бренда с нуля в традиционной рознице — даже в ограниченной географии, не говоря уж о двух отдаленных и таких непохожих друг на друга регионах, как Китай и Ближний Восток.

[23] Российский маркетплейс для китайских товаров, запущенный Яндекс. Проект потерпел неудачу и был закрыт в декабре 2019 г. https://vc.ru/trade/95858-pereocenili-rynok-i-popali-pod-aliexpress-pochemu-provalilsya-marketpleys-bringly-ot-yandeksa-i-sberbanka

[24] Феномен взрывного роста потребительского импорта в Китай через онлайн-платформы получил название Haitao, в 2019 г. объем этого рынка оценивался в 1.8 млрд долларов https://www.voguebusiness.com/consumers/china-cross-border-ecommerce-haitao-exclusivity-thrift

КЕЙС

Zynga: борьба за власть с платформой

История успеха Zynga началась в 2007 г., когда быстро набиравшая популярность социальная сеть Facebook открыла свою платформу для сторонних разработчиков. **Марк Пинкус** увидел в этом шаге замечательную рыночную возможность: без каких-либо посредников предложить аудитории 100 миллионов человек по всему миру свои игры. Первым продуктом компании стал Texas Hold'Em Poker (теперь известный как Zynga Poker), вышедший на Facebook 1 июля 2007 г. — первая социальная онлайн-версия популярной карточной игры, где игроки соревновались не с автоматами, а с другими людьми. В ноябре 2007 г., когда Zynga получила раунд A внешнего финансирования ($10 млн)[XXI], количество регулярных игроков составляло 400 тысяч, в конечном итоге оно выросло до 25 миллионов.

В июне 2009, Zynga приобрела компанию MyMiniLife, которой принадлежала игра FarmVille. Идея построить свою виртуальную ферму — и развивать ее с помощью социальной сети — оказалась невероятно популярной, уже через неделю после запуска ежедневное количество пользователей достигло 1 миллиона человек. Еще через месяц FarmVille стал самой популярной игрой на Facebook, к февралю 2010 г. в него играли примерно 20% пользователей платформы (80 миллионов человек)[XXII]. Главной особенностью игры было то, что она требовала ежедневного внимания — в противном случае виртуальный «урожай» пропадал. Игра в FarmVille — и последовавшие за ним FishVille и CityVille — становилась для многих частью повседневной жизни. Встроенные в игры элементы вирусного маркетинга — запросы о помощи друзьям на Facebook — раздражали многих, но позволяли быстро увеличивать аудиторию без больших вливаний в рекламу. Важной частью стратегии было постоянное добавление новых «фишек» — в среднем два раза в неделю — благодаря которым ежедневная игровая рутина не приедалась. Монетизация осуществлялась за счет наиболее нетерпеливых «фермеров», которым давалась возможность ускоренного роста их виртульного хозяйства за счет приобретения за деньги дополнительных инструментов. Доходы Zynga выросли с $121 млн в 2009 г. до $597 млн в 2010 г. На пике популярности FarmVille имел 85 миллионов игроков по всему миру, из них 32 миллиона заходили в него минимум раз в день.

В начале 2010 г. Zynga стала крупнейшим источником дохода для Facebook — через долю платформы в монетизации игр и благодаря постоянно растущему рекламному бюджету. Игры компании (FarmVille, Café World, FishVille, Texas Hold'Em Poker, и Mafia Wars) занимали 5 позиций в топ-10 приложений на Facebook[XXIII]. Однако в этот же период отношения компаний начали ухудшаться. В феврале 2010 г. платформа предложила свою «валюту», Facebook Credits, для покупки виртуальных товаров в приложениях, при этом комиссия за ее использование составляла 30%. Через несколько недель была изменена политика в отношении спама[25], резко сократившая количество сообщений из игр, появлявшихся в ленте пользователей. Этот ход, воспринятый «на ура» аудиторией Facebook, наносил существенный удар по социальным механизмам, обеспечивавшим постоянный рост траффика в играх Zynga[XXIV]. Аудитория FarmVille упала на 25% до 61 миллиона ежемесячных пользователей. После долгих переговоров компании подписали в мае 2010 г. пятилетнее соглашение о «стратегических отношениях», включавшее ряд компромиссов.

В декабре Zynga запустила CityVille, развивший успех FarmVille (на пике игра имела 61 миллион пользователей в меяц из них 16 миллионов — ежедневных). Совокупная месячная аудитория игр Zynga составляла 230 миллионов, едва ли не половину от пользовательской базы Facebook. В декабре 2011 г. компания провела IPO с рыночной капитализацией 7 млрд долл. Ее выручка к тому времени составляла более 1 млрд долл, 81% ее приходилось на Facebook[XXV], хотя компания предпринимала усилия по выпуску игр на других платформах.

Обратная зависимость была меньше: на Zynga приходилось около 19% дохода Facebook[XXVI XXVII]. Последняя, однако, видела проблему в такой концентрации доходов от одного участника экосистемы и продолжала менять правила игры. В начале 2012 г.

[25] Нежелательная для пользователей рассылка сообщений

алгоритм показа игровых сообщений был снова изменен и они почти исчезли из лент пользователей. Доходы Zynga на платформе упали на 20%. В ответ она запустила собственный сайт с играми, дававший игрокам определенные преимущества по сравнению с приложениями Facebook. В мае платформа сделала новый ход: приоритет на главной странице отдавался новым приложениям, для того, чтобы найти старые пользователям надо было совершить лишние клики[XXVIII]. В июне Zynga запустила собственную платформу Zynga with Friends, позволявшую вести игры сразу на нескольких платформах: Zynga.com, Facebook, Google+, Android и iOS, соревнуясь при этом друг с другом[XXIX]. В ноябре «специальные отношения» Zynga и Facebook официально завершились, после объявления о расторжении партнерства капитализация Zynga упала до 2 млрд долл., несмотря на то, что выручка по итогам 2012 г. выросла до 1,3 млрд долл[XXX].

Борьба за власть с платформой отвлекла внимание Zynga от важных изменений на рынке: пользователи стремительно переключались на игры в смартфонах, не привязанные к социальным сетям. Инвестиции Zynga в собственную платформу никак не укрепляли ее позиции на новом рынке. Последовали два года падения доходов, закрытия офисов и сокращений персонала. К весне 2016 г. месячная пользовательская база сократилась до 61 миллиона человек. Однако компании удалось совершить удивительный разворот. Пришедший в феврале 2016 г. на пост CEO Франк Жибо консолидировал старые активы компании и запустил масштабную программу приобретений и партнерств. Новые хиты — Empires & Puzzles и Merge Dragons — позволили компании занять прочные позиции на постоянно растущем рынке мобильных игр. Уже в 2017 г. выручка показала существенный рост, в 2019 м — превзошла показатель 2012 г., а в 2021-м превысила 2.5 млрд долл[XXXI].

Сложнее оказалось восстановить рыночную капитализацию: акции компании так и не достигли пика начала 2012 г. Более того, в 2021 г. история начала повторяться. На этот раз проблемой стало изменение политики Apple, усложнившей отслеживание пользователей iPhone сторонними приложениями. Капитализация Zynga сократилась почти на треть. В конце года компания вступила в переговоры о слиянии с Take-Two Interactive, старым игроком рынка видеоигр (основана в 1993 г.), который искал новые рыночные возможности за счет адаптации своих классических хитов для мобильного рынка. 19 мая 2022 г. акционеры двух компаний одобрили сделку по слиянию, 23 мая она была официально заключена[XXXII].

График 1
ВЫРУЧКА ZYNGA[XXXIII]

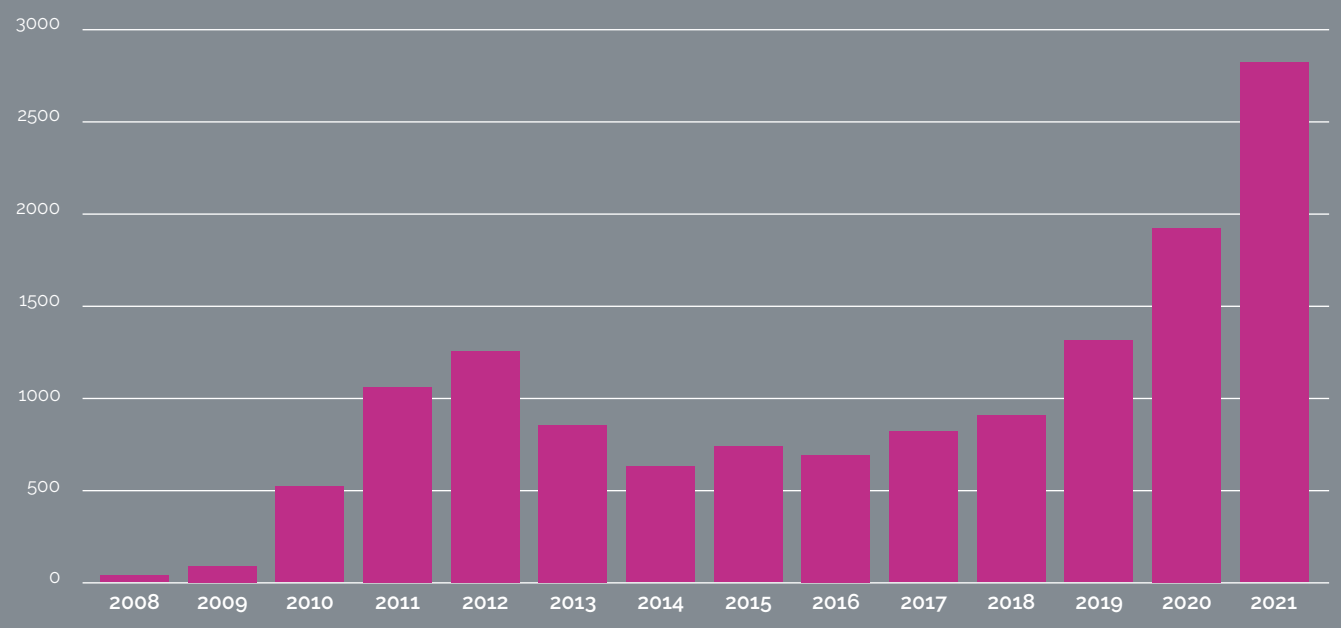


График 3
ЦЕНА АКЦИЙ ZYNGA[xxxiv]

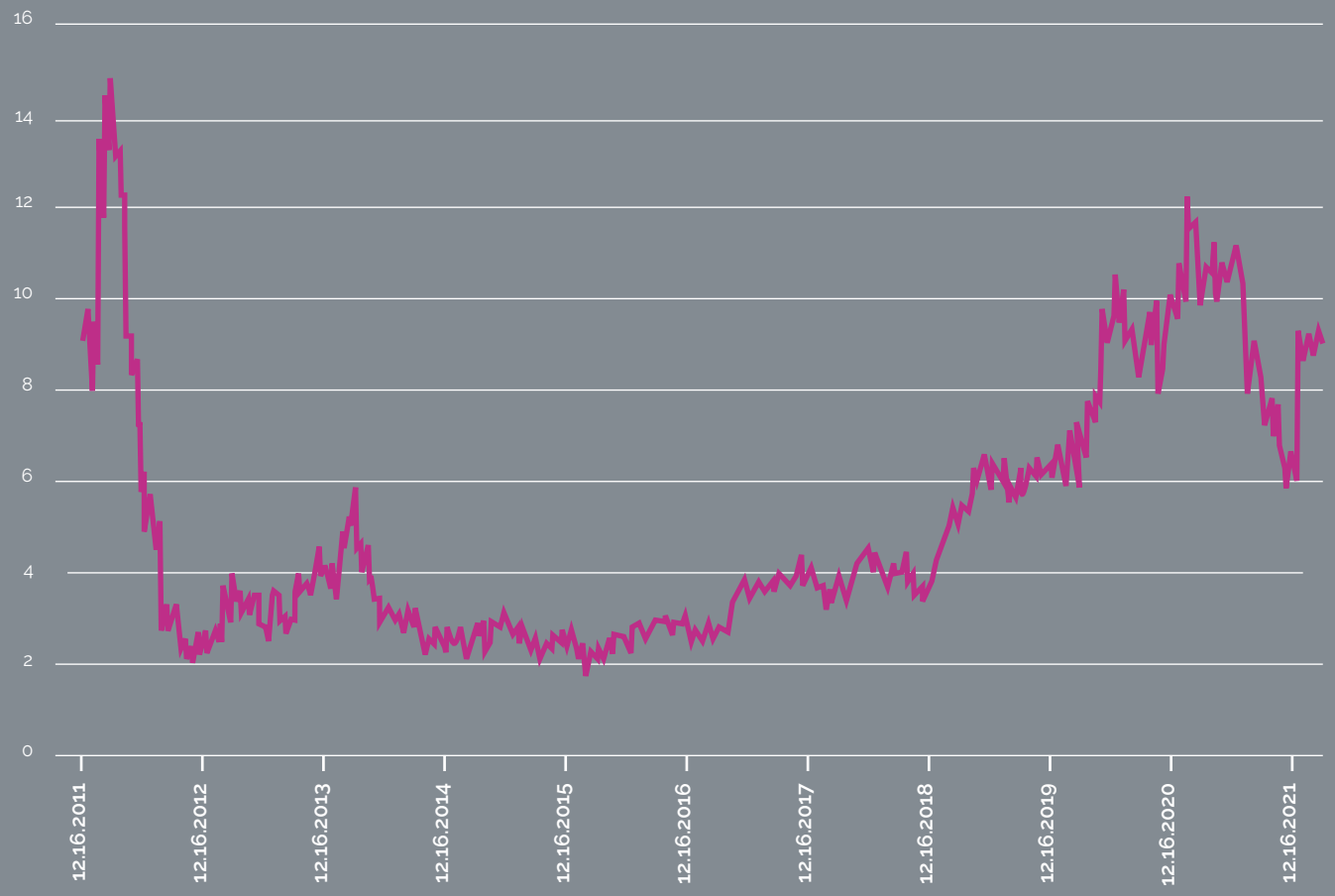
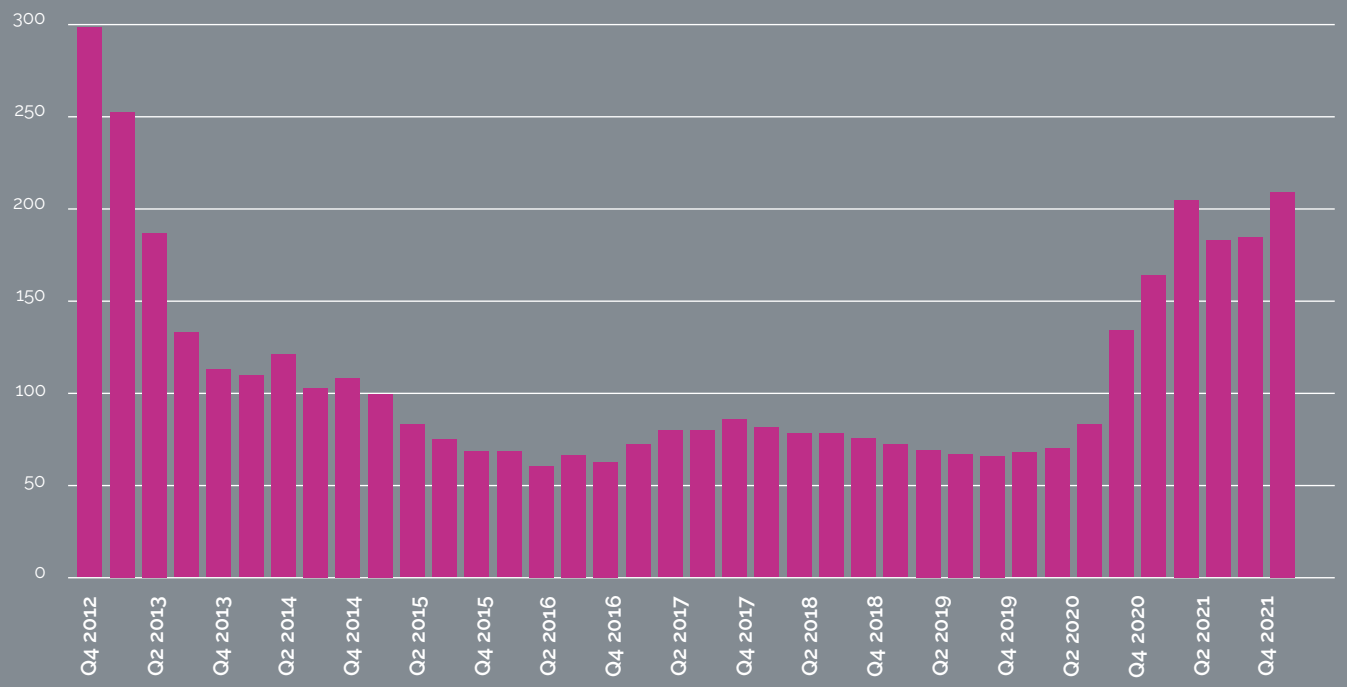


График 4
СРЕДНЕМЕСЯЧНОЕ КОЛИЧЕСТВО ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ИГР ZYNGA [xxxv]



КЕЙС

Pinduoduo: стать гигантом через симбиоз с платформой

Китайская платформа WeChat вышла на рынок как сервис обмена сообщениями, но постоянно расширяла свой функционал, постепенно превращаясь для миллионов пользователей в главное приложение на их смартфонах. С запуском в 2017 г. сервиса Mini Programs приложение превратилось фактически в «платформу платформ». Сервис позволяет сторонним разработчикам создавать и монетизировать приложения, работающие под оболочкой WeChat. Эти приложения имеют ограниченный размер — не более 10 Мб — и не требуют установки, их загрузка происходит гораздо быстрее, чем традиционных нативных приложений под iOS или Android и они не занимают постоянное место в смартфоне[XXXVI].

В результате WeChat превратился в «суперприложение» или даже «социальную операционную систему», в которой более миллиарда пользователей могут совершать покупки, оплачивать их и делиться рекомендациями со своими друзьями. К началу 2020 г. количество мини-программ достигло 3.2 миллиона, ими совокупно пользовались 840 миллионов человек. В 2021 г., отчасти на волне пандемии COVID, дневная аудитория мини-программ увеличилась на 12,5% до 450 миллионов пользователей.

Одним из самых успешных мини-приложений стало Pinduoduo, работающее в идеологии «социальной электронной коммерции». Название компании можно перевести как «вместе больше (выгоды), больше (радости)»[XXXVII]. Она началась в 2015 г. с онлайн-магазина, называвшегося Pinhaohuo (yqphh.com), с бизнес-моделью агрегации закупок и первоначальным фокусом на оптовых закупках фруктов у фермеров. Уже в сентябре 2015 мобильное приложение компании стало самым популярным бесплатным приложением в Китае с 100 000 установок в день. К концу года компания имела 10 миллионов зарегистрированных пользователей, совершавших миллион покупок в день[XXXVIII]. В 2016 произошло слияние с цифровым маркетплейсом Pinduoduo, чуть позднее Tencent инвестировала во второй раунд финансирования компании и предоставила ей привилегированные возможности интеграции в WeChat, недоступные конкурентам вроде Taobao[XXXIX].

Целевая аудитория компании проживает в небольших (по китайским меркам) городах и сельской местности и имеет невысокий доход — что позволяет избегать прямой конкуренции с гигантами вроде Taobao и JD.com. Эти потребители чрезвычайно чувствительны к цене и ориентированы на поиск качественных дешевых товаров, не обращая внимание на бренды. Pinduoduo предагает им возможность организовывать группы для совместной покупки товаров со скидкой. Для этого надо разместить описание нужного товара в аккаунте WeChat и предложить другим пользователям также купить его. Чем большая группа соберется в итоге, тем выше будет скидка, в некоторых случаях инициатор даже может получить желаемый товар бесплатно. Данная модель позволила Pinduoduo растить бизнес невероятно высокими темпами: всего через пять лет после своего основания, в 2019 г., компания стала третьей на рынке электронной коммерции Китая (после Taobao и JD.com)[XL].

В 2017 г. Pinduoduo запустило мини-программу в рамках WeChat, существенно ускорив рост компании за счет снижения стоимости привлечения клиентов. По некоторым оценкам компания тратила на одного нового пользователя всего $2, примерно в 20 раз меньше, чем JD.com или Taobao. Объем продаж удваивался каждый квартал и достиг к концу года 100 миллиардов юаней (почти 15 миллиардов долларов). К первому кварталу 2018 г. компания имела на платформе WeChat ежемесячно 230 миллонов клиентов, 57% от всех пользователей мини-программ. Еще 166 миллионов клиентов использовали отдельное приложение Pinduoduo. В апреле 2018 компания подняла новый раунд финансирования, собрав 3 млрд долл. (с общей капитализацией 15 млрд долл.), из которых 1,4 млрд долл. инвестировала Tencent[XLI].

Сейчас Pinduoduo представляет собой фактически самостоятельную цифровую экосистему на основе маркетплейса с более чем миллионом независимых продавцов и почти 700 миллионами покупателей. Компания одновременно прочно встроена в экосистему WeChat, мини-программа в которой дает около 60% клиентов. Симбиотические отношения подкреплены значительными инвестициями со стороны Tencent, которая оказывается однвременно владельцем суперплатформы и ключевым акционером ее участника.

КЕЙС

Adapter. Компания-фасилитатор[XLII]

На российском рынке e-commerce доминируют пять компаний — «AliExpress Россия», Ozon, Wildberries, «СберМегаМаркет», «Яндекс. Маркет» — совокупная доля которых составляет почти 70% по количеству заказов и 44% в денежном выражении[XLIII]. Количество продавцов на каждой платформе может измеряться десятками тысяч, между ними идет острая конкуренция. Выигрывать в ней помогают компании-фасилитаторы, одной из которых является Adapter.

Компания была основана в 2018 году **Михаилом Аллахвердяном** и **Павлом Полищуком**. Первым офисом компании стала съёмная квартира с голыми бетонными стенами, но у основателей были серьезные планы. Оба имели определенный опыт в e-commerce: Полищук развивал в течении 5 лет проект BoomMarket (торговля компьютерами, периферийными устройствами к ним и программным обеспечением), а Аллахвердян работал, среди прочего, в «Яндекс.Маркет», где участвовал в проекте запуска маркетплейса «Беру»[XLIV]. Для старта бизнеса основатели вложили собственные средства — порядка 10 млн рублей[XLV].

Уже в декабре 2018 года Adapter стала официальным сертифицированным технологическим партнёром сразу двух крупных площадок, Ozon и «Яндекс.Маркета». В середине 2019 года было подписано соглашение о сотрудничестве с AliExpress. На текущий момент компания работает со всеми 5 крупными маркетплейсами «AliExpress Россия», Ozon, Wildberries, «СберМегаМаркет».

Компания помогает начинающим селлерам подключаться к маркетплейсам, проводит обучение, формирует карточки товаров и организует их продвижение. По ее собственным данным, результатом может стать увеличение продаж в несколько раз за 2–3 месяца[XLVI].

За 5 лет работы через Adapter к маркетплейсам подключились 4 478 селлера (общий оборот в 2021 г. — более 3,5 миллиардов рублей), 2 752 из них прошли специальную программу обучения, компанией был создан почти миллион карточек товаров. Выручка компании в 2021 г. составила 152 млн рублей (рост на 25% по сравнению с 2020 г.). В 2022 г. компания получила от Ozon награду «Гуру рекламы».

Таблица 2
КОЛИЧЕСТВО ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫХ АККАУНТОВ СЕЛЛЕРОВ НА КЛЮЧЕВЫХ РОССИЙСКИХ МАРКЕТПЛЕЙСАХ[26]

AliExpress Россия	Ozon	Wildberries	СберМегамаркет	Яндекс Маркет
102 500	120 000	840 000	8 000	48 000

[26] Источник: Data Insight. Количество активных продавцов может быть в несколько раз меньше. Так, Wildberries в июле 2022 года объявил о 840 тыс. зарегистрированных аккаунтов, однако по оценкам Data Insight количество селлеров, которые продали хотя бы один товар за последние 30 дней, составляло около 200 тыс.

КЕЙС

Plaid: интегратор-посредник между экосистемами

Почти каждая экосистема стремится «захватить» (lock-in) и потребителей, и поставщиков для усиления свой конкурентной позиции. В некоторых случаях моноплатформенная стратегия может оказаться весьма привлекательной для участников, но часто они стремятся диверсифицировать свои операции и работать сразу с несколькими платформами. Однако, здесь возникают сложности логистического и технологического характера, расходы на их самостоятельное решение могут съесть значительную часть прибыли. На помощь приходят компании-интеграторы, предоставляющие сервисы, обеспечивающие легкое подключение сразу к нескольким экосистемам и посредничество между ними.

Интересные примеры дает финансовая индустрия, где рынок платежей довольно сложно структурирован и включает платежные системы, банки-эмитенты, банки-эквайеры, торговые точки и т. д., между которыми происходят обмены данными в реальном времени с высокими требованиями к надежности. При этом спрос на расчеты постоянно растет в силу бурного развития безналичной экономики и постоянного увеличения количества компаний, экспериментирующих с бизнес-моделяими на финансовых рынках (т. н. финтех). Возникшую нишу занимают технологические компании — такие как Plaid, Tink или Truelayer, которые создают отдельный слой в отраслевой экосистеме, давая возможность другим продуктам запускать финансовые сервисы с их помощью.

Plaid (основан в 2012 году, США) решает инфраструктурыне проблемы финансовой отрасли позволяя третьей стороне (например, финтех-компании) авторизовывать пользователей, инициировать транзакции, проводить их через комплаенс процедуры, агрегировать данные балансов в разных банках, проводить кредитный скоринг, выдавать займы или управлять инвестициями. Plaid уделяет особое внимание безопасности и продуманному пользовательскому опыту при управлении финансовыми данными. Успех Plaid был связан с тем, что он предложил решение конкретной проблемы, критичной для стартапов — открытия счета и онбординга пользователя — и создал лучший опыт для разработчиков, чем решения, которые были представлены на рынке. До него распространенные способы валидации счетов пользователей такие, как списание и возврат небольшой суммы денег, могли занимать дни, это становилось причиной оттока почти половины потенциальных пользователей. Решение Plaid увеличивало конверсию в привязку аккаунта в 3,2 раза. В своем дальнейшем развитии сервис перешёл от стадии односторонней платформы, где банки были неактивными участниками, предоставляющими свои API, до двусторонней платформы, где банки дорабатывают и унифицируют свои API для того, чтобы облегчить доступ для финтех-приложений, так как инвестиции в доработку API окупаются с ростом количества участников платформы. На основе Plaid были созданы 7 тысяч финансовых сервисов, в том числе известные стартапы Venmo, Acorns и Expensify.

Ссылки

I Ostrom, E. (2010). **Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems.** American Economic Review, 100, 641–672.

II Selander, U., Henfridsson, O., & Svahn, F. (2013). **Capability search and redeem across digital ecosystems.** Journal of Information Technology, 28, 183-197.

III https://www.skolkovo.ru/researches/cifrovye-biznes-ekosistemy-vozmozhnosti-i-vyzovy-dlya-liderov/

IV Pidun, U., Reeves, M., & Schüssler, M. (2019a). **Do you need a Business Ecosystem?** Получено из BCG.com: https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem

V https://techcrunch.com/2021/04/07/plaid-raises-425m-series-d-from-altimeter-as-it-charts-a-post-visa-future/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAF4jxJpZUbEUE5ZzO7p1phxI7hlhOFcKXbkxiMCOnmOUiHg1965ieU281jRJUMxNGSt54Um7UGUtS3HUxkK5spiIU25s8BS62S-vhOto8OQkcD_9m2yHW-ofpdbSr5hiapgb9nM4o-RCc1jFHDdyICIIS6ZdWsvxRQk-YYknw_lNy

VI https://sg.news.yahoo.com/china-e-commerce-shake-tiktok-093901569.html

VII https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/#:~:text=PLATFORM%20BUSINESS%20MODEL%20DEFINITION%3A%20a,the%20way%20linear%20businesses%20do.

VIII https://smallbiztrends.com/2022/01/how-much-does-it-cost-to-start-a-business.html

IX https://www.businessnewsdaily.com/5-small-business-start-up-costs-options.html

X https://www.shopify.com/blog/75644165-how-i-imported-gaming-glasses-with-alibaba-and-made-2-416-51-in-5-weeks

XI https://www.shopify.com/blog/online-business-ideas

XII См. обзор соответствующей литературы в Constantinides, E. (2004). **"Influencing the online consumer's behavior: The Web experience".** Internet Research. 14. 111-126. 10.1108/10662240410530835

XIII Kim, W., & Mauborgne, R. (2004). **Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press.** Русский перевод: В. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Манн, Иванов и Фарбер, 2017.

XIV Kim , W., & Mauborgne, R. (2015, March). **Red Ocean Traps. The mental models that undermine market-creating strategies.** Harvard Business Review, 68-73.

XV https://www.bcg.com/publications/2021/how-to-succeed-as-a-business-ecosystem-contributor

XVI https://vc.ru/flood/17321-fake-gps; https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/08/02/651358-pogone-zakazami-voditeli-pitayutsya-vvodit-servisi-onlain-taksi-zabluzhdenie

XVII Brousseau, E., & Penard, T. (2007). **The Economics of Digital Business Models: A Framework for Analyzing the Economics of Platforms.** Review of Network Economics, 6(2)

XVIII Ostrom, E. (2010). **Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems.** American Economic Review, 100, 641–672.

XIX https://www.linkedin.com/posts/alexandervassiliev_china-socialcommerce-alibaba-activity-6823902915741147136-yv0w/?originalSubdomain=kr

XX https://www.crunchbase.com/organization/elixir-fine-foods

XXI https://www.zynga.com/about/our-story/

XXII https://www.zippia.com/zynga-careers-13126/history/

XXIII https://www.forbes.com/2010/01/25/facebook-zynga-playfish-technology-breakthroughs-gaming_slide.html?sh=240f747b5eb1

XXIV https://platformthinkinglabs.com/materials/zynga-facebook-social-gaming-failure-fall/

XXV https://www.cnet.com/home/smart-home/zynga-shares-soar-on-facebook-ipo/

XXVI https://venturebeat.com/business/facebook-punks-partners-again-how-publishers-can-fight-back/

XXVII https://www.cnbc.com/2012/05/15/the-most-important-friendship-facebook-and-zynga.html

XXVIII https://www.zynga.com/about/our-story/

XXIX https://allthingsd.com/20120626/zynga-to-launch-cross-platform-gaming-network-zynga-with-friends/

XXX https://techcrunch.com/2013/02/05/zynga-q4-2012-earnings/

XXXI https://www.zynga.com/about/our-story/

XXXII https://www.zippia.com/zynga-careers-13126/history/

XXXIII https://www.statista.com/statistics/273567/zyngas-annual-revenue/

XXXIV https://www.tipranks.com/stocks/znga/advanced-chart

XXXV https://www.statista.com/statistics/273569/monthly-active-users-of-zynga-games/

XXXVI https://www.dragonsocial.net/blog/wechat-mini-programs/

XXXVII https://seekingalpha.com/article/4383748-china-social-commerce-next-wave-of-growth?external=true&gclid=CjwKCAiAsYyRBhACEiwAkJFKorqoaRN4glR9-rg2QcXogCgJhWX3KGu77txoJqXm5Ea-YR0LMNl83ERoCitEQAvD_BwE&utm_campaign=14823831578&utm_medium=cpc&utm_source=google&u

XXXVIII https://turner.substack.com/p/pinduoduo-and-vertically-integrated?utm_source=url

XXXIX https://www.investorinsights.asia/post/pinduoduo-part-1-targeting-china-s-forgotten-consumers

XLI https://seekingalpha.com/article/4383748-china-social-commerce-next-wave-of-growth?external=true&gclid=CjwKCAiAsYyRBhACEiwAkJFKorqoaRN4glR9-rg2QcXogCgJhWX3KGu77txoJqXm5Ea-YR0LMNl83ERoCitEQAvD_BwE&utm_campaign=14823831578&utm_medium=cpc&utm_source=google&u

XLII https://www.investorinsights.asia/post/pinduoduo-part-1-targeting-china-s-forgotten-consumers

XLIII https://seller.ozon.ru/partners/adapter/

XLIV https://oborot.ru/news/oborot-do-500-tysyach-rublej-v-mesyac-prodaet-tovary-dlya-doma-i-dachi-v-moskve-data-insight-narisovala-portret-prodavca-marketplejsa-i167008.html

XLV https://eclectic-magazine.ru/mixail-allaxverdyan-intervyu-marketplejs-beru-yandeks-market/

XLVI https://secretmag-ru.turbopages.org/secretmag.ru/s/selfie/sosedi-nas-nenavideli-kak-startap-nashyol-neochevidnuyu-nishu-v-rabote-s-marketpleisami.htm

XLVII https://adapter.ru/cases/