SKOLKOVO
Московская школа управления

EY

Как понимать цифровую трансформацию III

Цифровые бизнес-экосистемы: возможности и вызовы для лидеров

by SKOLKOVO x MTS

SKOLKOVO
Московская школа управления

Владимир Коровкин

Руководитель направления «Инновации и цифровые технологии», Московская школа управления СКОЛКОВО

Максим Белоусько

Выпускник 1 потока программы MOOVE Московской школы управления СКОЛКОВО

Полина Синтюрихина

Выпускница 1 потока программы MOOVE Московской школы управления СКОЛКОВО

Наала Олейникова

Выпускница 1 потока программы MOOVE Московской школы управления СКОЛКОВО

Алина Фатеева

Выпускница 1 потока программы MOOVE Московской школы управления СКОЛКОВО

Оглавление

Резюме 7

Век экосистем? 9

Немного истории 11

Типы бизнес-экосистем 17

Создание экосистемы:три ключевых вопроса 22

Ценовая конкуренция платформ 24

Цифровые экосистемы: конкуренция всех со всеми 26

Что дают платформенные экосистемы? 28

Технологические активаторы экосистем 30

Может ли маленькая платформа выиграть в мире гигантов? 34

Что говорят практики? 36

Вместо заключения. Дорожная карта развития экосистем 38

Кейсы:

- Есть ли границы у экосистемы трансакций? 40
- Сбер — российский бенчмарк экосистемы решений 42
- Телекоммуникационные компании превращаются в лидеров экосистем 45
- Война двух типов экосистем: сети отелей против цифровых платформ 46
- К экосистеме — и обратно? 49

Список литературы 52

Булат Нуреев,

Директор MBA
и магистерских программ

Привет, друзья!

Добротное исследование, изучающее природу одного из самых значимых современных бизнес-феноменов, актуально и значимо по определению. Действительно, несмотря на то что мы и как менеджеры и как потребители можем наблюдать стремительное формирование и разрастание цифровых экосистем и участвовать в нем, нам критически важен системный взгляд на природу этого явления, особенно, если мы хотим на нём зарабатывать.

Для меня настоящая работа имеет особенное значение ещё и потому, что в ней приняли участие выпускники первого набора программы MOOVE Московской школы управления СКОЛКОВО — Максим Белоусько, Наала Олейникова, Полина Синтюрихина и Алина Фатеева.

Когда мы замышляли программу MOOVE совместно с компанией МТС, мы целевым образом ориентировались на представителей поколения Z, стоящее на стартовой линии своей карьеры. Популярная теория поколений утверждает, что экономические циклы накладывают уникальный отпечаток на ценности и поведение людей, на чей формирующий возрастной период они пришлись. Так, поколение Миллениалов порой называют «сетевым поколением», поскольку его становление происходило на фоне стремительного развития всемирной сети Интернет, определившего образ жизни подавляющего большинства представителей этого поколения по всему миру.

Поколение Z, которое уже стало крупнейшей потребительской группой, а в скором времени станет и крупнейшим участником рынка труда, можно уверенно назвать поколением экосистем: разворачивающийся феномен цифровых экосистем формирует его базовые экономические представления. Цифровые экосистемы в повседневном режиме исследуют поколение Z, предлагая свои адресные услуги, анализируя и реконструируя потребительские сценарии с использованием больших данных и искусственного интеллекта.

Исследовательский проект «Цифровые бизнес-экосистемы» Московской школы управления, первый выпуск которого я представляю вашему вниманию, создал обратную ситуацию: представители поколения Z исследовали исследующие их цифровые экосистемы. Этот поколенческий взгляд можно почувствовать и в подходе к выбору примеров для исследования и в оценках эффективности тех или иных стратегий.

Убеждён, доклад будет полезен не только бизнесменам, размышляющим над тем, как адаптировать свой существующий бизнес к новой действительности цифровых экосистем, но и студентам программ MBA и MOOVE, которые создают новые предпринимательские проекты, исходно размещённые в пространстве цифровых экосистем.

Александр Ивлев,

Управляющий партнер EY
по странам СНГ

Дорогие друзья!

Не будет преувеличением сказать, что мы живём в эпоху экосистем: все больше компаний исследуют потенциал экосистемных бизнес-моделей, экспериментируя с различными сценариями их применения в своем бизнесе. Подчеркну, речь идет о компаниях из самых разных индустрий — от нефти и газа до ретейла и потребительских товаров.

За почти тридцать лет своего существования концепция бизнес-экосистемы прошла путь от интересной теоретической метафоры до развернутого стратегического подхода, все чаще применяемого на практике ведущими компаниями мира. Этот подход обещает новые возможности, однако его реализация требует радикального переосмысления организационных структур, бизнес-процессов, цепочек создания стоимости и способов привлечения и удержания клиентов. Очевидно, что столь масштабная перестройка зрелых и успешных корпораций не может не нести серьезных рисков. В каких случаях они оправданы? Как минимизировать их? Какую конкретно экосистемную модель имеет смысл реализовывать в каждом конкретном случае? Эти вопросы чрезвычайно остро стоят перед практиками бизнеса.

Мы рады представить вашему вниманию доклад Института исследований развивающихся рынков СКОЛКОВО, посвященный изучению стратегий лидеров цифровых экосистем в бизнесе. На наш взгляд, проведенная авторами работа позволяет предложить убедительный концептуальный подход для размышлений о природе экосистемных бизнес-моделей, обосновывающий сходства и различия экосистемных стратегий крупных игроков в целом ряде индустрий.

Мы также рады быть партнерами Московской школы управления СКОЛКОВО на протяжении многих лет. Для нас крайне важно поддерживать актуальные исследования и развитие передовой мысли для более глубокого понимания бизнеса и процессов управления.

Резюме

Все больше предпринимателей и менеджеров по всему миру разделяют представление о том, что для сохранения конкурентоспособности в современном мире необходимо «переизобрести» свой бизнес, выйдя за рамки его традиционных определений. Слово, кратко описывающее эту идею — «бизнес-экосистема», как правило с определением «цифровая». В чем суть экосистемного подхода к бизнес-стратегии? Чем он отличается от привычных стратегических парадигм? Какие выигрыши он дает и какие сложности связаны с его реализацией? Главное — в чем состоит необходимая программа преобразований бизнеса, позволяющая эффективно работать в рамках экосистемы? В рамках данного отчета мы поставили себе цель переработать массивы академических и прикладных исследований в структурированное разностороннее понимание феномена бизнес-экосистем и практичные идеи по применению этого понимания в бизнесе.

Идея «бизнес-экосистемы» появилась в литературе в начале 1990-х г. г. 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.

В рамках настоящего доклада рассматриваются два типа экосистем, «экосистемы решений» и «экосистемы трансакций» (условно соотносящихся с подходами традиционных и новых, «цифровых от рождения» компаний) и дается анализ траекторий их развития и необходимых технологических активаторов, позволяющих реализовать новые стратегические возможности.

Концепция бизнес-экосистемы быстро развивается на наших глазах, вероятно, ее многие возможности и ограничения еще не испробованы на практике. Для того, чтобы адекватно отразить эту эмержентность, необходимо описание, глубоко проработанное с точки зрения теории и, одновременно, согласующееся с наблюдаемой рыночной реальностью. В рамках данного исследования предлагаемая концептуальная рамка проверяется на ряде кейсов, как успешных, так и неудачных, создания экосистем обоих типов, взятых из различных отраслей и стран, а также соотносится с мнением российских бизнес-практиков.

Предлагаемый доклад посвящен стратегиям лидеров экосистем, в дальнейшем он будет дополнен исследованиям стратегий их участников и анализом необходимых регуляторных мер. В итоге, планируемая серия должна дать достаточно полный обзор одного из ключевых стратегических феноменов бизнеса 2020-х годов.

«Мы не можем продолжать оставаться только банком, мы не можем оставаться в предыдущей парадигме. Общество будет покупать самую дешевую и самую качественную услугу. Ее можно будет предоставить в новом мире только тогда, когда ты будешь обладать огромным количеством данных, знанием о клиенте и возможностью предоставить любую универсальную услугу, которая клиенту нужна»

Герман Греф, Сбербанк[1]

[1] https://www.rbc.ru/finances/14/12/2017/5a3298649a79479b6882a13a

Век экосистем?

Все больше бизнес-лидеров по всему миру готовы присоединиться к вынесенному в эпиграф заявлению главы Сбербанка Германа Грефа. Представление о том, что для сохранения конкурентоспособности необходимо «переизобрести» свой бизнес, выйдя за рамки его традиционных определений, становится мейнстримом в деловых кругах. Слово, кратко описывающее эту идею — «бизнес-экосистема», как правило с определением «цифровая». В чем суть экосистемного подхода к бизнес-стратегии? Чем он отличается от привычных стратегических парадигм? Какие выигрыши он дает и какие сложности связаны с его реализацией? Главное — в чем состоит необходимая программа преобразований бизнеса, позволяющая эффективно работать в рамках экосистемы? Литература с ответами на эти вопросы множится ежедневно, для бизнес-управленцев это создает дополнительный вызов: определения, фреймы, дорожные карты, кейсы, наслаиваются друг на друга, рисуя запутанную и в чем-то противоречивую картину. В рамках данного отчета мы поставили себе цель переработать массивы академических и прикладных исследований в структурированное разностороннее понимание феномена бизнес-экосистем и практичные идеи по применению этого понимания в бизнесе.

Концепция бизнес-экосистемы быстро развивается на наших глазах, вероятно, ее многие возможности и ограничения еще не испробованы на практике. В большинстве случаев мы далеки от окончательного вердикта о том, окажется ли конкретный стратегический подход успешным или провальным. Это создает немалые сложности для исследователей: многие из предложенных рынку стратегий могут оказаться в числе плохих примеров, несмотря на всю свою внешнюю убедительность. С другой стороны, скорость развития экосистемных процессов не позволяет занять позицию терпеливого наблюдателя, выжидающего несколько лет с тем, чтобы изучать лишь кейсы с известным результатом. Единственным возможным выходом является описание, глубоко проработанное с точки зрения теории и, одновременно, согласующееся с наблюдаемой рыночной реальностью. В рамках нашего исследования мы действовали именно таким путем: предположив общую логику развития экосистем, мы проверяли нашу концепцию на примерах из разных отраслей и географий.

Настоящий отчет посвящен проблематике лидеров экосистем — компаний, создающих и развивающих их для решения своих долгосрочных стратегических задач. В наших дальнейших планах стоит исследование перспективы участников — компаний, выбирающих по тем или иным причинам путь присоединения к существующим экосистемам — и государственных регуляторов, которые везде в мире все чаще сталкиваются с серьезными вызовами, обусловленными стремлением экосистем занять доминирующее положения сразу на многих рынках. Мы надеемся, что совместно три исследования, объединенные общей концептуальной рамкой, позволят достаточно полно и многомерно описать проблематику цифровых бизнес-экосистем.

Конечно, у нас нет точного знания о будущем. Мы можем лишь предполагать, что определенные действия будут, вероятно, вести к рыночному успеху в то время, как другие — создадут серьезные сложности. На основе нашей типологии мы в некоторых случаях занимали критическую позицию по отношению к крупным и известным игрокам рынка, полагая, что их нынешние действия — не самые эффективные из возможных. Только будущее может показать, были ли мы правы. Однако ценность любого исследования, в конечном итоге, определяется не тем, насколько логично оно описывает прошлое, а тем, насколько успешно оно предсказывает развитие, давая бизнес-практикам инструменты управления в быстроменяющейся среде с высокой степенью неопределенности. Пожалуй, одно можно утверждать с высокой степенью уверенности: работа с экосистемами — создание или участие в них — станет одной из главных стратегических задач бизнеса в ближайшие десятилетия.

Немного истории

«Капиталистическая экономика может быть наилучшим образом понята, как живая экосистема... В обоих системах [биологической и экономической] ключевую роль играет информация. В биологической среде генетическая информация, записанная в молекуле ДНК, является основой жизни. В экономической среде технологическая информация ... является конечным источником экономической жизни» — провозгласил в 1990 г. Майкл Ротшильд[2]. Взгляд, основанный на аналогиях из живой природы, предлагал, впрочем, лишь новый способ осмысления уже сложившейся экономической реальности, а не конструирование новых бизнес-моделей.

Три года спустя Джеймс Мур уточнил идею экосистемы в бизнесе, приложив ее к уровню компании: «... я предлагаю рассматривать компании не как участников отдельной индустрии, но как часть бизнес-экосистемы, которая пересекает несколько индустрий. В бизнес-экосистеме компании **со-эволюционируют** свои возможности относительно новой инновации: они работают кооперативно и конкурентно для того, чтобы поддерживать новые продукты, удовлетворять нужды потребителей и постепенно создавать следующий раунд инноваций»[3]. В своей статье Мур опирался на примеры из бурно развивавшейся отрасли персональных компьютеров: Apple, IBM, Tandy, но также называл лидерами экосистем такие компании, как Ford, Merck, Walmart, Kmart. Ключевой характеристикой было участие финансово независимых компаний, например производителей программного обеспечения или поставщиков автокомпонентов. Мур намекнул, что развитие экосистемного подхода потребует от менеджеров нового взгляда на природу и задачу управления, однако не указал, в чем именно будет состоять этот взгляд.

Мур развил свои идеи в книге, предрекавшей «смерть конкуренции в век бизнес-экосистем»[4]. Создание новой экосистемы было описано в больших деталях, ключом к успеху была инновация, способная быстро привлечь союзников и партнеров, объединяющихся в сеть — или стимулировать их возникновение. Очевидно, что инновационная идея должна была не просто предлагать новый способ заработка денег, она должна была «менять жизнь». Собственно, при всех развитиях темы в последующие двадцать пять лет, основные характеристики экосистемы, данные Муром, сохраняют свою значимость: большая смелая идея, объединение независимых участников для создания потребительской ценности, их совместное развитие и научение работе друг с другом, делающее экосистему все более сплоченной и конкурентоспособной со временем.

Мур верно заметил, что экосистемность особенно эффективна для компаний, связанных с зарождающейся цифровой экономикой. Однако непосредственно Интернет-бизнес — бурно зарождавшийся в середине 1990-х — не привлек его внимания. Даже в поздней работе[5] он сосредоточился на исследовании экосистемы производителя процессоров для мобильных устройств Arm Holdings. Для большинства же теоретиков и практиков концепция бизнес-экосистемы оказалась в последние годы устойчиво связана прежде всего с цифровой экономикой и бизнес-моделями, основанными на Интернет-платформах: Google, Facebook, Apple (далеко ушедший от преимущественно хардверной компании начала 1990х), Amazon, Alibaba и т. д. Именно их имеют в виду сейчас компании из традиционных секторов экономики, скажем, банкинга или телекома, когда объявляют о переходе на экосистемную стратегию.

Важной вехой в концептуализации цифровых экосистем оказался мемо-

[2] Michael Rothshild. Bionomics: Economy As Ecosystem. Henry Holt. 1992 (первое издание книги вышло в 1990 г. с несколько иным названием: Bionomics. The Inevitability of Capitalism)

[3] Moore, J. (1993) Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review. Мур не ссылался на Ротшильда в своей статье, из текста можно предположить, что он пришел к идее экосистемы независимо, на основе работ антрополога Грегори Бэйтсона и биолога Стивена Джей Гулда

[4] J. Moore (1996) Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems, 1996, Harpers Business

[5] Moore , J. (2013). Shared Purpose: A Thousand Business Ecosystems, a Connected Community, and the Future. Createspace

РИС. 1. ЭВОЛЮЦИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИКТ В БИЗНЕСЕ (NACHIRA, 2002)

рандум, написанный в 2002 г. Франческо Начирой в рамках проекта Европейского Союза по развитию использования информационных технологий малым и средним бизнесом. Там были предложены 6 стадий развития использования цифровых технологий в бизнесе — начиная с простого внедрения электронной почты (см. рис. 1), причем «цифровые экосистемы» являются высшей стадией, обладающей следующими характеристиками[6]:

- динамическое агрегирование других (игроков рынка);
- обучение и разделение знания;
- естественный отбор и эволюция сервисов и решений.

В том же 2002 г. в книге «Платформенное лидерство: как Intel, Microsoft и Cisco ускоряют инновации в индустрии» ее авторы Аннабель Гауэр и Майкл Кусумано описали экосистемные эффекты в бизнесе используя концепцию бизнес-платформ[7]. В современной интерпретации эти две концепции обычно оказываются тесно связаны[8]. Виктор Орловский и Владимир Коровкин в своей книге[9] иллюстрируют эту связь на примере кораллового рифа — одной из самых ярких и разнообразных биологических экосистем, объединяющей тысячи видов живых организмов. В основе ее лежит нагромождение умерших и окаменевших кораллов — риф — которое замедляет циркуляцию воды, делая ее теплой и медленной. Вода становится богатой планктоном, представляющим собой пищу для многих видов рыб. Обилие мелких рыб привлекает хищников, таких как барракуды или мурены. Когда хищники умирают, их трупы едят крабы... И так далее. Каждый биологический вид живет сам по себе, преследуя цель собственного выживания и размножения, но при этом помогает существованию всех других жителей рифа. В этой метафоре риф, дающий начало возникновению экосистемы, эквивалентен бизнес-платформе.

[6] При этом Начира творчески переработал концепцию «лестницы цифровых технологий», впервые предложенную компанией Cisco, заменив 5-й уровень (networked organizations вместо transformed organizations) и добавив шестой уровень экосистем. Nachira, F. (2002). Towards a Network of Digital Business Ecosystems Fostering the Local Development. Bruxelles : European Comission; Martin, L., & Matlay, H. (2001). «Blanket» approaches to promoting ICT in small firms: some lessons from the DTI ladder adoption model in the UK. Internet Research, 11(5), 399–410

[7] Gawer, A., & Cusumano , M. (2002). Platform Leadership How Intel, Microsoft, and Cisco Drive. Harvard Business Press

[8] Хотя есть и авторы, которые утверждают, что экосистема вполне возможна без платформы, впрочем, основываясь на очень широкой интерпретации понятия бизнес-экосистемы https://www.linkedin.com/pulse/how-define-ecosystem-why-does-need-platform-yiannos-theodoridis/

[9] Орловский, В., & Коровкин, В. (2020). От носорога к единорогу. Как провести компанию через трансформацию в цифровую эпоху и избежать смертельных ловушек. Москва: Бомбора

Наиболее заметные платформы в современном бизнесе являются в своей основе цифровыми системами — более или менее сложным набором компьютерных артефактов (программного кода, данных, необходимой инфраструктуры): Google, iTunes, Facebook, AirBnB и т. д. Эти системы выполняют четыре важные функции, определяющие их востребованность у разнородных независимых участников: 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 (см. рис. 2). Нетрудно увидеть, что платформы с такими функциями существовали и в доцифровую эпоху и продолжают существовать сейчас в офлайновом мире. Рынки средневековых городов, морские порты, железные дороги с вокзалами и станциями, наконец крупнейшие торговые улицы мира, вроде Пятой авеню в Нью Йорке — все они представляют из себя платформы, дающие жизнь разнообразным экосистемам.

Однако создавать цифровые платформы гораздо проще — дешевле и быстрее — чем физические. Они также не имеют ограничений в масштабировании и часто безразличны к географии, объединяя участников со всего мира[10]. В цифровом мире гораздо ниже стоимость трансакций и отсутствуют информационные асимметрии — всем участникам платформы доступен примерно одинаковый объем информации. Эти особенности определили доминирующее положение именно цифровых платформ в современном бизнесе. Они же делают конкуренцию — вопреки благодушному предсказанию Дж. Мура — необычайно острой: немногочисленность платформ в доцифровом бизнесе приводила к тому, что основанные на них экосистемы редко вступали в прямую борьбу за одни и те же ресурсы одних и тех же участников.

[10] Хотя, как справедливо заметили Малецки и Морисет, Интернет при всей его глобальности не отменяет географии, а лишь модифицирует ее. Malecki, E. J., & Moriset, B. (2008). The Digital Economy. Business organization, production process and regional developments. London and New York: Routhledge.

РИС. 2. ФУНКЦИИ БИЗНЕС-ПЛАТФОРМ[11]

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

Итак, что мы будем понимать под цифровыми бизнес-экосистемами в рамках данного доклада? Экосистема — стратегия, при которой независимые в операционной деятельности, действующие на свой риск бизнес-единицы создают совместную ценность для потребителей, используя общие правила, инструменты и знания. В нашем определении есть несколько принципиальных моментов:

1. Мы говорим об экосистемах именно как об отдельной бизнес-стратегии. При определенном взгляде почти любая бизнес-деятельность будет так или иначе соответствовать экосистемной метафоре — собственно, в этом и состояла изначальная идея М. Ротшильда. Такой подход может дать интересное пространство для теоретических интерпретаций, однако мало плодотворен для практикующих бизнесменов — подобно герою Мольера они открывают для себя, что всю жизнь говорили прозой. Наше определение подразумевает осознанный выбор пути совместного создания рыночной ценности с другими участниками рынка.
2. Существенная независимость участников экосистемы. Это требование не исключает т. н. «закрытых» экосистем, в которых лидер имеет определенную степень финансового участия в экосистемных субъектах, при условии, что это участие не означает повседневного операционного контроля. Само по себе разделение бизнеса на набор юридических лиц не создает еще экосистемы. Только в том случае, когда участники действуют на рынке на свой страх и риск, возникает возможность совместной эволюции предлагаемых ими рыночных решений
3. Наличие осознаваемого участниками общего пространства правил, инструментов и знаний — требование, возникающее из условия экосистемы, как отдельной стратегии.

Данное нами определение позволяет сделать шаг в превращении экосистемы из интересной метафоры, для которой вполне допустима определенная расплывчатость и неоднозначность, в рабочую концепцию, ведущую к набору стратегических следствий и дающую руководство к действиям предпринимателей и менеджеров, ищущих новые пути развития своего бизнеса.

Типы бизнес-экосистем

Мы видим вокруг себя постоянно растущее многообразие конфигураций бизнес-экосистем, дающее все больше возможностей для участников. Однако, как ориентироваться в нем тем, кто ищет подходы к эффективной собственной экосистемной стратегии? Как соотносить между собой имеющиеся примеры? Каким бенчмаркам надо следовать — а какие могут оказаться ошибочными? Для ответа на эти вопросы необходимо иметь в виду два измерения, определяющие типологию современных экосистем в бизнесе: структуру создания ценности и степень зрелости системы.

Компания Boston Consulting Group в своем исследовании[12] заметила, что экосистемы можно разделить на две большие категории, которые она назвала «экосистемами решений» (solution ecosystem) и «экосистемами трансакций» (transaction ecosystem). Ключевое отличие определяется компанией-лидером экосистемы.

Трансакционная модель основана на цифровых платформах: лидер лишь создает инструмент, организующий экосистему, он не осуществляет какой-либо иной значимой деятельности. В такой экосистеме проходит большое количество примерно одинаковых трансакций, ее ценность — в огромном количестве потенциальных поставщиков (предлагающих продукты или услуги одного типа) и покупателей, достаточно однородных в своем спросе. Такого рода экосистемы часто называют маркетплейсами — в сущности, это и есть современное прочтение классической рыночной площади, возможно первой бизнес-платформы известной человечеству.

Экосистемы решений могут быть не столь масштабными с точки зрения количества участников, но они гораздо сложнее в плане создаваемой ими ценности для потребителей. Компания-лидер такой экосистемы производит продукты или услуги, обладающие самостоятельной ценностью, присоединение независимых поставщиков и смежников позволяет ей усилить свое клиентское предложение. Простым примером может быть обычный автосалон: в нем можно купить машину, разнообразные аксессуары, необходимые страховки, оформить банковский кредит на совершенную покупку. Таким образом, несколько поставщиков из совершенно разных индустрий (машиностроение, радиоэлектроника, финансы) объединяются в едином ценностном предложении для клиента. Очевидно, что экосистемы такого рода также появились в результате плавного эволюционного развития бизнеса — их древними прототипами были первые морские порты, предоставлявшие возможности в одном месте купить или продать товар, нанять квалифицированную команду, починить судно, отдохнуть после утомительного и опасного путешествия, получить необходимую информацию и т. д. Поскольку такие экосистемы намного компактнее по числу участников, чем трансакционные, их часто строят путем прямого инвестирования. В частности, в логике экосистем решений действуют многие корпоративные венчурные фонды.

В современном мире экосистемы решений чаще создаются компаниями из традиционных индустрий, стремящимися диверсифицировать бизнес и управлять рисками «цифрового разрушения», которое осуществляют агрессивные новички, стремящиеся захватить новые и новые рынки с помощью трансакционных экосистем. Во многих индустриях мы видим конкуренцию как внутри каждой модели, так и между двумя моделями (наглядный пример дает кейс индустрии гостеприимства, рассмотренный ниже). При этом развитые

[12] 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

масштабные экосистемы обоих типов рано или поздно неизбежно сталкиваются на все большем количестве рынков — карта развития ключевых российских экосистем дает наглядную картину постоянно растущей «плотности» конкуренции.

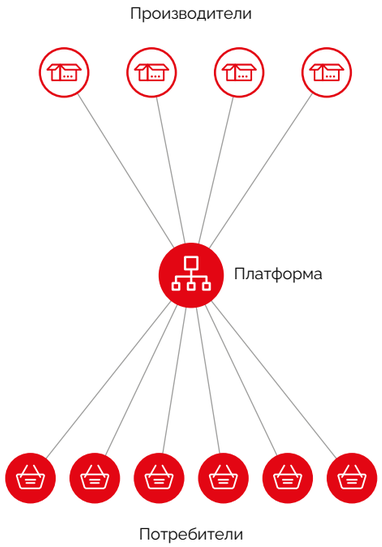
Экосистемы разных типов имеют разные траектории развития, используя на пути от зарождения к зрелости разный набор инструментов-активаторов (enablers). Лишь на поздней стадии — рыночного доминирования — они становятся почти неотличимо похожи. Концепцию стадий развития экосистем предложил еще Д. Мур в своей первой статье. В тот момент, однако, практически все изученные им экосистемы были далеки от полной зрелости, две поздние стадии в его модели были, скорее, результатом предположения, чем наблюдения. Свои коррективы внесло и стремительное развитие сетевых цифровых технологий. Реалии почти 30 лет, прошедших с момента написания статьи Мура, позволяют несколько уточнить стадии развития экосистем:

- Зарождение: экосистема существует, скорее, в потенциале, однако уже есть ресурсы для ее создания; эта стадия может длиться бесконечно долго, для перехода на следующую необходимо сочетание рыночного успеха и стратегического видения менеджмента, отваживающегося выйти за рамки простой и управляемой бизнес-модели и сделать значительные инвестиции в ее расширение;
- Экспансия: девиз этой стадии «Скорость важнее качества!», экосистема ненасытно растет вширь, создавая все новые сервисы и приобретая все новых участников, однако для клиентов этот процесс может не создавать никакой дополнительной ценности; поставщики в экосистеме чувствуют себя востребованными, часто их участие прямо или косвенно спонсируется; быстрое расширение рынка или создание новых рынков создает для всех участников ситуацию взаимного выигрыша;
- Интеграция: созданная на предыдущей стадии огромная, слабо связанная и довольно хаотичная экосистема начинает процесс внутреннего структурирования; качество выходит на первый план, клиенты начинают получать ощутимые дополнительные выигрыши; на этой стадии поставщики начинают ощущать определенное давление — им навязывают правила и инструменты, которые могут оказаться не всегда удобны и выгодны;
- Доминирование: экосистема занимает прочные позиции на рынке, стремясь захватить максимальную долю в клиентских трансакциях и — соответственно — вытеснить всех возможных конкурентов, прямых и косвенных; поставщики осознают себя в подчиненном положении — их бизнес слишком интегрирован в экосистему, чтобы они могли из нее выйти, однако в рамках экосистемы у них очень небольшое пространство для самостоятельной бизнес-стратегии; экосистема перестает быстро развивать рынок и для некоторых участников игра перестает нести гарантированный выигрыш.

РИС. 3. ДВА ТИПА ЭКОСИСТЕМ[13]

Экосистема решений

Экосистема трансакций



[13] 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

[14] Контент — на обмене которым основаны платформы социальных медиа — в данном контексте вполне можно считать товаром

[15] Идея толщины, как одной из ключевых характеристик эффективного рынка была предложена Элвином Ротом (Roth, A. The Art of Designing Markets. Harvard Business Review, October 2007)

[16] Теория конкуренции склонна считать покупателей более слабой стороной рынка, страдающей от информационной асимметрии. Однако на рынках B2B часта и обратная ситуация: множество небольших продавцов зависит от благосклонности немногих крупных покупателей. Ситуация характерна, например, для сельского хозяйства, где закупщики крупных компаний десятилетиями оттачивали тактики, не позволяющие небольшим фермерам скоординировать цены и ставящие их перед выбором: продажа по бросовой цене или риск полного отсутствия продаж (см. жизненный пример в Ogilvy, D. Confessions of an Advertising Man, 1963). На таких рынках платформы — вроде индийской e-Chupal — встают на сторону продавцов, давая им недоступный ранее объем информации о рынке и возможных сделках

[17] Кардинально иной была ситуация на развивающихся рынках вроде Индии или Турции, где успешно действовали очень широко диверсифицированные холдинги, такие как Tata или Zorlu. Возможно, на этих рынках недоставало финансовых ресурсов для создания независимых компаний и бизнесмены, имевшие свободный денежный поток получали преимущество в любом новом предприятии

Как проходят эти стадии компании-лидеры экосистем двух типов? В трансакционной экосистеме **зарождение** начинается с относительно простой платформы, выполняющей одну сервисную функцию — предоставление возможности продавцам и покупателем определенных товаров и услуг найти друг друга[14].

Идея, вроде бы, лежит на поверхности и реализация технически не сложна, каким образом такой подход вообще способен принести успех? Вероятно, трансакционные экосистемы «взлетели» в тех индустриях, где рынки традиционно обладали низкой «толщиной»[15] — в каждый момент времени доступными для реализации оказывались лишь немногие сделки — и по этой причине одна из сторон (как правило покупатели) чувствовали себя в ущемленном положении. Классический пример — история возникновения Uber, который был придуман в тщетных попытках поймать такси в дождливый день в Нью Йорке. Теоретически таксистов в любом крупном городе было достаточно для полноценного функционирования рынка — но почему-то все они оказывались не там, где нужно конкретному человеку. На рынках с низкой толщиной одна из сторон оказывается в позиции, где ей надо либо принять невыгодную сделку, либо рисковать долгим ожиданием следующей возможности. Еще один неприятный атрибут таких рынков — информационная асимметрия, когда одна сторона обладает гораздо большим знанием и может использовать это знание как переговорный рычаг. Любой, кто сталкивался с недобросовестным автосервисом, турагентством или юридической компанией хорошо знает, о чем идет речь. Единственный способ для неспециалиста сформировать эффективную позицию на рынках с большим объемом специальных знаний заключается в том, чтобы получить много конкурирующих предложений, однако если толщина рынка невелика, это оказывается затруднительным. Платформенные решения, делающие рынок значительно толще за счет увеличения количества предложений (или запросов) «здесь и сейчас» встречают горячую поддержку у той стороны, которая была традиционно ущемлена рынком[16].

В экосистеме решений стадия зарождения является плавным продолжением традиционного бизнеса компании. Любой крупный бизнес является в той или иной мере конгломератом подразделений, реализующих нескольких продуктовых линий и ряд сопутствующих услуг. Порой этот ряд весьма широк. Идее инвестировать в подразделения, развивающие новые сектора рынка не меньше века. Скажем, в 1910е годы General Electric основала Radio Corporation of America, а в 1920е General Motors была инвестором таких компаний как Hertz и Yellow Cab. Однако до недавнего времени такого рода диверсификация редко заходила слишком далеко. Экономисты и фондовые рынки с неодобрением смотрели на расширение периметра деятельности компаний, в ходу было понятие holding discount: корпорация, объединявшая ряд слабо связанных бизнесов обычно стоила дешевле, чем эти бизнесы по отдельности[17]. Лишь в последнее десятилетие компании из традиционных секторов экономики начали систематически смотреть на набор разнородных активов, как на основу для масштабной экспансии бизнеса, способной дать новый импульс развитию устоявшихся, медленно растущих рынков.

Главная задача **на стадии экспансии** для трансакционных экосистем — не только обеспечить быстрый рост числа участников, но и создать максимально разнообразное предложение. Примером может служить Amazon, который последовательно расширял свой ассортимент, добавляя к книгам музыкальные носители, электронику, одежду, товары для дома и, наконец, продукты питания. Подобное придание экосистеме продуктовой многомерности является важным фактором конкуренции с другими компаниями, работающими по платформенной модели, которая сама по себе вполне поддается копированию. В традиционной экономике операционная сложность при такой экспансии обычно начинала расти опережающими темпами по отношению к выручке, съедая прибыль. Цифровые технологии упростили и удешевили операционное управление,

в отношении многих расходов — маркетинга, логистики, ИТ-инфраструктуры — при увеличении масштаба операций возникала существенная экономия, повышавшая финансовую эффективность компании.

Задачи экосистемы решений на этапе экспансии в чем-то противоположны: необходимо быстро превратить несколько отдельных непрофильных бизнесов в масштабный набор разнообразных предложений, привлекательных для все новых групп потребителей. Привлечение партнеров или инвестиционные решения могут со стороны выглядеть поспешными и непоследовательными. Порой возникает ситуация неожиданной внутренней конкуренции, в какой-то момент в серьезный конфликт могут вступить интересы независимых партнеров и бизнесов, проинвестированных лидером экосистемы. Такого рода эксцессы практически неизбежны, они плата за возможность быстрого «наращивания мускулов», необходимого, в том числе, и для противостояния бурно развивающимся цифровым платформенным новичкам, агрессивно пытающимся захватить доли традиционных рынков.

На этапе интеграции главной задачей экосистемы является «захват» (lock-in) участников — как клиентов, так и поставщиков. К этому моменту экосистемы уже настолько широки, что неизбежно конкурируют практически по всему периметру бизнеса со многим альтернативных решений — экосистемных или независимых. Как обеспечить постоянно высокую долю конкретной экосистемы в трансакциях участников?

Для лидеров трансакционных этот этап представляет серьезный стратегический вызов: у них в руках не так много инструментов создания дополнительной ценности. Важным фактором успеха является тонкая ценовая игра, динамическое ценообразование, учитывающее колебание спроса и предложения и дающая участникам ощущение оптимальной для них сделки (см. ниже пример различных ценовых стратегий ведущих платформ такси в Москве). Еще одним направлением развития является использование данных о совершенных трансакциях для формирования рекомендаций по будущим покупкам, особенно в категориях с высоким импульсным спросом.

В экосистемах решений — несмотря на экспансию все еще более компактных по количеству участников, но более разнообразных по типу предоставляемой клиентской ценности — ключевой стратегией интеграции обычно является создание набора единых предложений для разных клиентских сегментов. Скажем, телеком-компании, активно развивавшие в последнее десятилетие услуги доступа в Интернет, начинают формировать контентные пакеты, спонсируемые за счет абонентской платы (или, порой, наоборот, спонсирующие клиентам стоимость подключения к сети).

Наконец, на финальной стадии развития траектории двух типов экосистем оказываются близки — к этому моменту налицо, как правило, своего рода гибридный тип, где бизнес-модель лидера включает в себя и платформу для трансакций и предоставление продуктов и/или услуг с самостоятельной добавленной стоимостью. Период бурного роста экосистемы подходит к концу и ключевой задачей является максимальная монетизация базы участников. Инструментом становится управление общей ценностью клиента (Client Lifetime Value) в рамках экосистемы с использованием широкого набора маркетинговых и технических средств. Лидер экосистемы стремится превратить себя в своего рода «супер-приложение» (super-app), единую точку входа для потребителей во все представленные в ней сегменты рынка. Как было сказано, на этой стадии некоторые участники могут начать ощущать себя в проигрыше, это может относиться и к продавцам, и к покупателям. Примером первого рода является недавнее заявление Павла Дурова, назвавшего пользователей iPhone «цифровыми рабами»[18], пример второго рода — иск компании Epic Games к Apple, оспаривающий правила размещения приложений в App Store[19].

[18] https://meduza.io/news/2021/05/20/pavel-durov-nazval-ayfony-srednevekovymi-ustroystvami-a-ih-polzovateley-tsifrovymi-rabami-apple

[19] https://en.wikipedia.org/wiki/Epic_Games_v._Apple

Создание экосистемы: три ключевых вопроса

Какие практические выводы несет предложенная концепция типов экосистем и стадий их развития? Как следует действовать компаниям, рассматривающим возможность создания цифровой бизнес-экосистемы как шаг в своем стратегическом развитии? Прежде всего им необходимо дать развернутый и обоснованный ответ на три вопроса.

Экосистема какого типа может быть успешно создана данной компанией на конкретном рынке?

Большая часть обсуждений экосистемной бизнес-модели основывается на опыте трансакционных платформ, поэтому очень часто компании принимают идею маркетплейса практически за данность. Однако не на всех рынках экосистемы трансакционного типа одинаково эффективны, и не всякая компания может добиться успеха в данной модели. Особенные сложности в запуске маркетплейсов испытывают крупнейшие игроки традиционных рынков — в дополнение к рассмотренному нами кейсу Accord можно вспомнить пример Walmart, крупнейшего физического ритейлера мира, хронически проигрывающего борьбу за рынок e-commerce[20].

Попытка совместить две модели — создать платформу, в большой степени наполненную собственными продуктами и услугами — имеет две ловушки. Во-первых, как было показано, на определенном этапе начинается конфликт интересов платформы и поставщика. Если компания является поставщиком на собственную платформу, с высокой степенью вероятности она пожертвует интересами развития экосистемы, но будет ревностно охранять прибыльность своих продаж. Однако мир платформенной конкуренции требует постоянной агрессивной ценовой политики, без нее шансы на выигрыш весьма невелики. Во-вторых, независимые участники рынка испытывают естественное недоверие к проектам своих крупных конкурентов, опасаясь, часто не безосновательно, что создание экосистемы имеет целью дальнейшую консолидацию позиций ее лидера. Им гораздо комфортнее участвовать в экосистемах, создаваемых с нуля новыми игроками в отрасли.

Рекомендация: традиционным игрокам рынка, развивающим экосистемный подход, следует начать с изучения возможности создания экосистемы решений, использующей сложившуюся базу активов и устойчивых партнерств. В фокусе внимания менеджмента на первом этапе должны быть не технологии (цифровые платформы), а возможность создания сложного, многомерного клиентского предложения, открывающая для компании новые источники роста.

[20] Пример достаточно детально рассмотрен в книге Орловский, В., Коровкин, В. (2020). От носорога к единорогу. Как провести компанию через трансформацию в цифровую эпоху и избежать смертельных ловушек. Москва: Бомбора.

В чем будет клиентская ценность создаваемой экосистемы?

Для экосистем трансакций ответ обычно выглядит простым: максимально низкие цены и большой объем предложения. Важной ценностью может быть снижение рисков сделки — как для покупателя, так и для продавца. Скажем, в некоторых странах, где традиционные такси могут представлять опасность для пассажира (и, наоборот, у добропорядочного таксиста есть риск быть ограбленным), Uber, фиксирующий все поездки и имеющий личные данные обеих сторон сделки, выбирают именно за гарантии безопасности. Важной составляющей клиентской ценности может быть и информация, предоставляемая платформой (см. кейс Discogs в настоящем отчете).

В экосистемах решений создание ценности для потребителей связано с поиском ответа на вопрос «В чем дополнительный выигрыш от получения разнородных продуктов и услуг от связанных между собой поставщиков?» Недостаточно просто соединить качественные предложения в смежных сегментах рынка — в современном цифровом мире потребитель всегда сможет найти не менее эффективные варианты от независимых поставщиков, пусть и понеся в процессе некоторые издержки. Роль лидера в экосистеме решений состоит в том, чтобы сделать правильные «ставки», сформировав для ключевых сегментов рынка комплексные продукты и услуги, дающие идеальный клиентский опыт.

При этом в обоих случаях важно помнить, что потребительская ценность существует только «в моменте», здесь и сейчас. Конкурентная среда в мире цифровых экосистем постоянно меняется, все участники одновременно копируют удачные шаги друг друга и развивают свои новые продукты и услуги, необходимо постоянно добиваться успеха в этой гонке.

Рекомендация: одной из распространенных ошибок — даже у очень крупных и известных лидеров цифровых экосистем — является фокус на выводе на рынок все новых и новых продуктов при потере качества работы ранее созданных сервисов (см. кейс Go-Jek). В мире экосистем клиенты чрезвычайно чувствительны к отрицательному опыту, недоделкам функционала, разрывам в бизнес-процессах. Для успешной конкуренции в экосистемном мире постоянное внимание к операционной деятельности и постоянный мониторинг ее эффективности с точки зрения клиентов ничуть не менее важны, чем поток инноваций.

Есть ли у меня ресурсы для экосистемной стратегии?

Поразительно большое количество компаний катастрофически недооценивает сложности создания и развития современной цифровой бизнес-экосистемы в условиях постоянно нарастающей рыночной конкуренции. «Сейчас мы компания номер 7-8-9 в своем сегменте, но мы запустим цифровую платформу и станем лидерами» — экосистемная стратегия видится именно таким образом. Вопрос за счет чего средний игрок рынка сможет выиграть борьбу за доминирование своей платформы в таких случаях даже не ставится.

В реальности экосистемная стратегия требует колоссальных ресурсов, как финансовых, так и человеческих, а также полноценного согласия от стейкхолдеров компании. Приведенные в данном отчете примеры показывают, что на протяжении долгих лет задача развития экосистемы может выглядеть финансовой «черной дырой», требующей все новых и новых инвестиций. Постоянные ответы на конкурентные вызовы, расширение в новые сегменты рынка будут поглощать не только операционную прибыль, создаваемую экосистемой, но и требовать вливаний ресурсов, забираемых у традиционных направлений бизнеса. Эта ситуация неизбежно будет давать обильную пищу для критики как извне, так и изнутри компании и нервировать акционеров и менеджеров. При этом финальный успех отнюдь не гарантирован даже при постоянном потоке инвестиций — но точно невозможен без них. Стратегия лидера цифровой бизнес-экосистемы — это огромная и рискованная ставка. Будьте уверены, что она не сделана необдуманно.

Рекомендация: стратегия участия в чужих цифровых экосистемах не является «второсортной» с точки зрения возможных бизнес-результатов. В мире достаточно примеров компаний, пошедших по этому пути и добившихся эффективности, которой могут позавидовать Google или Amazon (мы детально рассмотрим их стратегии в следующем отчете). Есть немало обратных примеров: в неудачных попытках запуска масштабных экосистем компании впустую тратили финансовые ресурсы и упускали время, в итоге ухудшая, а не улучшая свою конкурентную позицию. Тщеславие — плохой советчик в построении бизнес-стратегий, будьте амбициозными реалистами и серьезно оценивайте аргументы не только «за», но и «против».

Ценовая конкуренция платформ[21]

Мир цифровых технологий открыл новые возможности в ценообразовании. На трансакционных платформах сделки совершаются в режиме реального времени, существует большое количество продавцов и покупателей, отсутствует информационная асимметрия (стороны обладают одинаковым объемом информации) и цена теоретически должна определяться равновесием спроса и предложения — т. е. быть одинаковой на всех платформах. Однако во многих случаях это не так. Наиболее наглядным примером сложности платформенных ценовых стратегий являются сервисы такси.

Такие сервисы, как Яндекс Go, Uber, Ситимобил и т. д. позволяют пассажирам и водителям совершить взаимовыгодную трансакцию: первые могут быстро, безопасно и достаточно дешево совершить поездку вторым не надо колесить по городу или стоять в ожидании. Однако их экономические интересы противоположны: пассажир хочет максимально дешевой поездки, водитель стремится как можно дороже продать свое время. Для обеих сторон время выступает ключевым фактором, усложняющим принятие решения по цене. Пассажир обычно хочет совершить поездку как можно скорее — порой это критически важно для него. Водитель не хочет простаивать без оплаты. В результате и та и другая сторона может при определенных условиях согласиться на не самую выгодную сделку. Еще более усложняет ситуацию то, что спрос на такси в целом имеет волнообразный характер: в какие-то моменты («час пик») он может превышать предложение, тогда «рынок покупателя» превращается в «рынок продавца».

Что это значит для платформ, интегрирующих услуги такси? Ценовую политику в системе определяют они, делая предложение одновременно и потенциальному пассажиру и потенциальному водителю. Обе стороны могут принять сделку или отклонить ее — найдя более выгодный вариант на другой платформе. Чем выше будет цена, тем больше вероятность того, что предложение примет водитель, но не примет пассажир — и наоборот.

На графиках ниже наглядно видна разница в подходе к ценообразованию Ситимобил с одной стороны и Яндекс Go и Uber с другой[22] (эти сервисы выступают в альянсе и их цены имеют высокую степень корреляции). В один день (суббота) медианная цена Ситимобил оказывалась заметно выше чем у конкурентов, в два других дня (воскресенье и понедельник) она была заметно ниже. При этом и в «дешевые» дни были периоды, когда цены Ситимобил превышали конкурентные предложения. В целом для компании характерен высокий разброс уровня цен (показатели дисперсии и среднеквадратичного отклонения) — т. е. она более чутко реагирует на колебания спроса на рынке — теоретически результатом должно быть более короткое время ожидания заказанной машины в часы пик.

С одной стороны, такая стратегия может быть более прибыльной (поскольку вознаграждение платформы пропорционально сумме цен всех совершенных сделок). Однако здесь может быть и обратная сторона: систематическое превышение цены над конкурентным предложением в моменты пикового спроса может создать у потребителей впечатление, что услуги компании в принципе являются более дорогими. Несмотря на то, что это впечатление в целом будет объективно неверно, часть потребителей может перестать сравнивать цены при каждой возможной сделке и полностью переключиться на платформы конкурентов. Впрочем, у другой части потребителей может сформироваться устойчивый имидж «более быстрого» сервиса. Поскольку детали операционной прибыльности остаются для конкурирующих платформ взаимно непрозрачными, они не могут определить, какая из стратегий является более выигрышной.

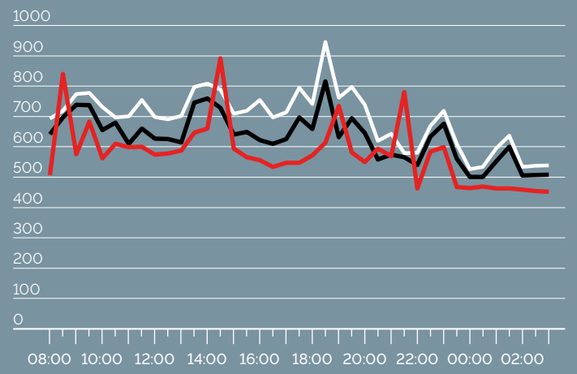
[21] Представленное в разделе ценовое исследование было выполнено студентом РАНХиГС Глебом Марковым, которому авторы выражают глубокую благодарность

[22] Сравнивались цены на поездку по одному и тому же направлению с интервалом в 15 минут

ДНЕВНАЯ ДИНАМИКА ЦЕН НА РАЗЛИЧНЫХ ПЛАТФОРМАХ ТАКСИ В РАЗНЫЕ ДНИ НЕДЕЛИ

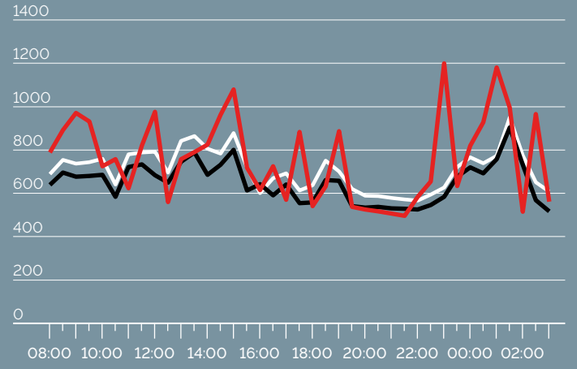
Яндекс. Такси — Убер — Ситимобил

Суббота



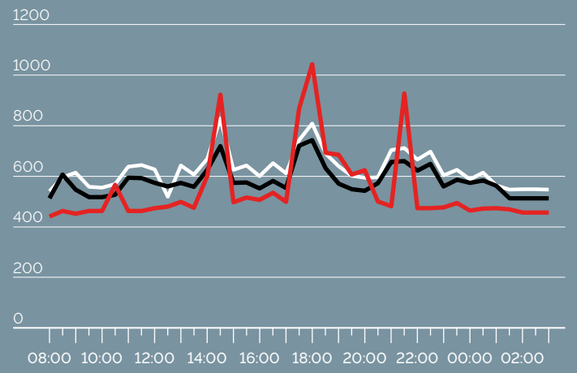
	Медианная цена	Дисперсия	Среднее отклонение
Яндекс.Такси	719	9018,38	78,98
Убер	658	8319,33	74,27
Ситимобил	757	38 437,79	164,61

Воскресение



	Медианная цена	Дисперсия	Среднее отклонение
Яндекс.Такси	614	4797,31	51,38
Убер	573	3433,57	43,37
Ситимобил	480	22 168,64	105,55

Понедельник



	Медианная цена	Дисперсия	Среднее отклонение
Яндекс.Такси	707	8755,72	72,17
Убер	637	6062,07	60,12
Ситимобил	579	10 315,23	69,25

Цифровые экосистемы: конкуренция всех со всеми

Необходимый этап развития обоих типов экосистем — экспансия — неизбежно приводит к ситуации, когда крупные экосистемы, начавшиеся в совершенно несвязанных между собой отраслях, сталкиваются в конкурентной борьбе на многих рынках. Данная карта иллюстрирует развитие ведущих российских экосистем трансакций и решений, все более плотно конкурирующих друг с другом.

ЦИФРОВОЙ КОНТЕНТ	ФИНАНСЫ	ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	E-COMMERCE	ЗДОРОВЬЕ
Бесплатная почти Mail.ru (стартовая позиция)	Сбер (стартовая позиция)	МТС (стартовая позиция)		
Поиск Yandex (стартовая позиция)				
VKontakte (Mail.ru – 2014)	VK Pay (Mail.ru 2018)	ICQ (Mail.ru 2010)	AliExpress Russia (Mail.ru 2019, 15%)	Все аптеки (Mail.ru, 2018)
Odnoklassniki (Mail.ru – 2010)	МТС Банк (2012)	СберМобайл (2019)	VK Market (mail.ru 2020)	Сбер3доровье (2017)
MyGames (Mail.ru, 2017)	MTC Cashback (2019)		Юла (Mail.ru 2015)	Сбер ЕАптека (2019)
МТС Медиа (Kion, 2019)	МТС Инвестиции (2019)		МТС Live (2020)	
МТС Music (2019)	МТС Касса (2020)		Сбермаркет (2019)	
МТС Библиотека (2019)	NUUM (МТС, 2020)		ДомКлик (Сбер 2016)	
WASD.tv (МТС, 2019)	ЮMoney (2020)		Рамблер Касса (Сбер 2019)	
Okko (Сбер, 2019)			Яндекс.Маркет (2000)	
Rambler Media (Сбер 2019)				
Кинопоиск (Яндекс 2013)				

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ	ТЕХНОЛОГИИ	ЕДА	МОБИЛЬНОСТЬ	ФИЗИЧЕСКАЯ РОЗНИЦА
Skillbox (Mail.ru 2019)	Облако Mail.ru (2013)	Delivery Club (Mail.ru 2016, Сбер 2019)	Ситимобил (Mail.ru 2018, Сбер 2019)	РТК (розничная сеть МТС)
GeekBrain (Mail.ru 2016)	#CloudMTS (МТС 2019)	Самокат (Сбер 2019)	YouDrive (Mail.ru 2019, Сбер 2019)	Азбука Вкуса (Яндекс, предложение о покупке 2021)
Работа.ру (Сбер 2019)	МТС Digital	Кухня на рйоне (Сбер 2019)	Яндекс.Такси (2011, 2018 совместно с Uber)	
Youdo (МТС, 2018)	ЦРТ (Сбер 2019)	Яндекс.Еда (2018)	Яндекс.Драйв (2018)	
	Cognitive Pilot (Сбер 2019)	Яндекс.Лавка (2019)		
	СберCloud VisionLabs (Сбер)			

Что дают платформенные экосистемы?

Интересный кейс конкуренции экосистем трансакций и решений можно наблюдать в музыкальной индустрии. В этой отрасли последствия цифровой трансформации были чрезвычайно драматичными: в постоянных ценах она упала с пика продаж в 21 млрд долл. до менее 7 млрд долл в 2015 году (обе цифры — в долларах 2017 г.)[23]: растущие поступления от цифровой музыки не перекрывали падения продаж физических носителей. Значительную часть ценности захватили трансакционные платформы, доставляющие цифровую музыку напрямую слушателям, либо в виде загружаемых треков (iTunes), либо в потоковом виде (Spotify).

Сравним бизнес-показатели крупнейших представителей «старой» и «новой» музыкальной индустрии: Universal Music Group и Spotify. Первая имела в 2019 г. выручку 7,7 млрд долларов и солидную чистую прибыль — 1,7 млрд долл. Ключевым производственным активом компании была огромная библиотека прав на произведения наиболее популярных артистов самых разных жанров — от Пола Маккартни до Джастина Бибера, от Стиви Уандера до Эминема. Капитализация группы весной 2020 г. составила 30 млрд евро[24]. UMG не является публичной компанией, оценка была получена при продаже пакета акций консорциуму инвесторов во главе с Tencent. По оценкам аналитиков в случае выхода на биржу рыночная капитализация составит около 50 млрд долл.

Компания Spotify имела в конце мая 2021 г. капитализацию 46,8 млрд долларов[25] (на пике, в феврале 2021 г. компания стоила почти 70 млрд долл.). При этом ее финансовые результаты выглядели гораздо менее убедительно: оборот около 6 млрд долл. при чистом убытке 186 млн долл. У компании в собственности не было внушительной библиотеки «звездной» музыки, в большинстве случаев она выступала лишь посредником между лейблами-владельцами прав и слушателями. Что определяло веру инвесторов в ее бизнес? Возможно, клиентская база в 300 миллионов пользователей ежемесячно — растущая на 30% в год — и получаемый на ее основе гигантский поток данных, позволяющий постоянно улучшать работу рекомендательных сервисов, т. е. продавать все больше и больше музыки. Именно в прямом владении клиентскими данными и заключается обычно ключевое преимущество трансакционных экосистем.

[23] https://www.visualcapitalist.com/music-industry-sales/

[24] UMG не является публичной компанией, оценка была получена при продаже пакета акций консорциуму инвесторов во главе с Tencent https://www.musicbusinessworldwide.com/confirmed-universal-to-float-60-of-its-company-on-euronext-amsterdam-stock-exchange-this-year/

[25] Открытие торгов 28.05.2021

Технологические активаторы экосистем

При всем внешнем разнообразии существующих бизнес-экосистем можно сказать, что сама по себе идея лежит на поверхности. Возникновение множественных предложений, конкурирующих прямо (скажем, Uber и Lyft) или косвенно (сервисы такси и сервисы каршеринга) неизбежно, причем конкуренция часто идет сразу на двух фронтах — за покупателей и за продавцов. Влияние лидеров экосистем на себестоимость — и, следовательно, на цену — ограничено в силу независимости участников-поставщиков (см. кейс про такси). Главное поле битвы — сетевые эффекты (т. е. масштаб и многообразие взаимодействий в системе). Инструмент управления ими — все более сложный анализ данных, позволяющий формировать для покупателей и продавцов предложения, которые окажутся «в моменте» выгоднее, чем у экосистем-конкурентов.

Возможности аналитики данных определяются их качеством по трем измерениям: объем, скорость получения, разнообразие (английское 3V: volume, velocity, versatility). Технологическая борьба экосистем нацелена на получение конкурентного выигрыша в каждом из трех, однако ключевую роль играет третий фактор: чем более многомерные данные об участниках могут быть получены и проанализированы, тем больше возможностей предсказания их поведения.

Очевидно, что первым этапом технологического развития экосистем обоих типов является обеспечение базовой инфраструктуры работы с данными, их сбора, хранения и аналитики. При этом архитектуры хранилищ данных цифровых платформ отличаются от традиционных корпоративных систем, как правило, рассчитанных на предсказуемый объем реляционных данных[26]. Хранилища цифровых экосистем предусматривают быстрое масштабирование и наличие разнообразной информации, не укладываемой в реляционную форму — например с использованием архитектуры Apache Hadoop, родившейся из аналитических задач Google. Помимо технических средств ареной жесткой конкурентной борьбы становится рынок человеческого капитала — спрос на качественных специалистов по работе с данными на большинстве рынков превышает предложение, сложившиеся опытные команды аналитиков и техников являются одним из ключевых стратегических ресурсов экосистем на стадиях интеграции и доминирования.

Единый ID. Наличие в экосистеме множества разрозненных продуктов, остро ставит вопросы эффективной работы с потребителем и его данными. Необходимо избавить потребителя от проблемы многократной аутентификации в продуктах экосистемы; объединить все его цифровые следы в экосистеме в одном централизованном хранилище. Проблему решает создание единого идентификатора пользователя, позволяющего объединить данные о поведении и трансакциях в едином аналитическом периметре. Разрабатывая единый механизм ID, своего рода паспорт пользователя, компании стремятся собрать воедино разные форматы распознавания личности. Наиболее продвинутым подходом является идентификация на основе биометрических данных — голоса и видеоизображения — однако он требует особого внимания к вопросам безопасности данных. Более простая в реализации двухфакторная идентификация достаточна для решения подавляющего большинства бизнес-задач, при этом она достаточно эффективно защищает от несанкционированных действий.

Естественные интерфейсы. На заре эры компьютеров требовались специальные знания для того, чтобы просто ввести в них информацию и получить результаты ее обработки. С той поры пользовательские интерфейсы совершили колоссальный прогресс. Однако недостигнутым идеалом по-прежнему остается устройство, управляемое голосом на естественном языке. В последние годы распространение вполне эффективных голосовых помощников ознаменовало начало «штурма» этой интерфейсной высоты. Голосовые помощники — а также устройства, позволяющие понимать язык жестов — не просто новая веха в упрощении диалога человека и машины. С точки зрения бизнеса они откроют кардинально новые возможности понимания поведения потребителя — считывание эмоций и действие на их основе. Эксперименты показали, скажем, что «попадание» рекламы в психотип интровертов или экстравертов повышает в разы ее эффективность[27]. Не случайно экосистема Сбер (см. кейс) пошла по пути создания семейства голосовых помощников с разными «темпераментами» (насколько это слово применимо к компьютерной программе).

Суперприложения. Все более популярным технологическим активатором экосистем в мире становится т. н. superapp — приложение (как правило в мобильном телефоне), служащее единой точкой входа во все сервисы экосистемы. Для компании-лидера экосистемы оно позволяет снизить технологические и маркетинговые расходы, попробовать «захватить» (lock-in) клиента, стимулируя его оставаться внутри экосистемных продуктов у услуг и начать управлять общей выручкой, которую он принесет на протяжении своего жизненного цикла (client lifetime value, CLV). Такой подход характерен для финального этапа развития экосистем — доминирования на рынке. Суперприложения стали особенно популярны у азиатских цифровых гигантов — таких как WeChat или Go-Jek (см. кейс). С недавнего времени с ними все активнее экспериментируют российские компании — например Яндекс объединил все сервисы, связанные с мобильностью — такси, каршеринг, доставку едиы и посылок, расписание общественного транспорта — в приложении Яндекс.Go.

Однако глазами потребителей ситуация может быть неоднозначной. С одной стороны, уменьшение количества приложений позволяет быстрее находить то, которое необходимо в данный момент. С другой стороны, множащиеся разнородные сервисы в приложении означают усложнение интерфейса. Трансакции, которые раньше совершались «в один клик» могут потребовать большего количества действий. Настойчивое продвижение суперприложения может оказаться стратегической ошибкой, вместо увеличения общей выручки от клиента оно может подтолкнуть его воспользоваться специализированными приложениями конкурентов — простыми, быстрыми и интуитивно-понятными. Возможно, что настоящий расцвет суперприложений еще впереди, он случится в эпоху, когда голосовые помощники станут доминирующим повседневным интерфейсом между человеком и компьютером.

Говоря о технологических активаторах цифровых экосистем, нельзя не коснуться темы этических и регуляторных аспектов работы с данными. В основе всех без исключения цифровых бизнес-моделей лежит постоянное наращивание собираемых и анализируемых данных по всем трем направлениям: объем, скорость и разнообразие. С одной стороны, этот процесс позволяет — по крайней мере в теории — давать потребителям больше ценности в продуктах и услугах за счет растущей кастомизации и повышения эффективности маркетинга (соответствующее сокращение издержек отражается в снижении цен в силу постоянного конкурентного давления). С другой стороны наличие

[26] Реляционные данные — те, которые могут быть представлены в табличной форме, прежде всего числовая и символьная информация. Нереляционные данные — видео, потоки информации с датчиков, информация о географических маршрутах и т. д. — в виде таблиц представлены быть не могут

[27] S. C. Matz, M. Kosinski, G. Nave, and D. J. Stillwell (2017) Psychological targeting as an effective approach to digital mass persuasion. https://www.pnas.org/content/114/48/12714

у многочисленных частных акторов, находящихся вне серьезного общественного контроля, все больших возможностей предсказания поведения людей и управления им не может не вызывать опасений.

Случаи попыток манипулирования общественным мнением, основанного на анализе данных, в политических интересах[28] — независимо от их реальной эффективности — сделали вопросы защиты собираемой личной информации одним из приоритетных пунктов общественной повестки во многих странах мира. В предстоящем третьем докладе, посвященном вопросам регулирования экосистем, мы подробно рассмотрим законодательные аспекты работы с большими данными в цифровых бизнес-моделях.

Однако, помимо регуляторных ограничений, компании-лидеры экосистем испытывают и растущее давление потребителей, не желающих становиться объектами непрозрачных манипуляций даже в повседневных бизнес-транзакциях. Здесь налицо дилемма (неочевидная, впрочем, большинству рядовых пользователей цифровой экономики): создание новой ценности требует все более масштабного и эффективного использования систем аналитики, однако сбор необходимых для них данных является источником беспокойства и раздражения. Надо отметить, что реальное качество кастомизации продуктов в большинстве случаев пока что невелико, объективно ценность, получаемая потребителями редко когда перевешивает их потенциальные проигрыши (например, от несанкционированного доступа к персональным данным). В бизнес-мышлении все еще сильны подходы и модели эпохи массового маркетинга, основанного на статистическом описании среднего представителя «целевой аудитории», а не отдельной работе с каждым конкретным потребителем. Компаниям-лидерам цифровых экосистем необходимо совершить качественный прорыв в создании рыночной ценности на основе данных, в противном случае регуляторное давление, полностью поддерживаемое обществом, может закрыть для них многие важные пути технологического развития.

[28] Наиболее громким публичным скандалом был случай компании Cambridge Analytics. Он был многократно описан в медиа, интересный академический анализ дан в Hu, M. (2020). Cambridge Analytica's black box. Big Data & Society. https://doi.org/10.1177/2053951720938091

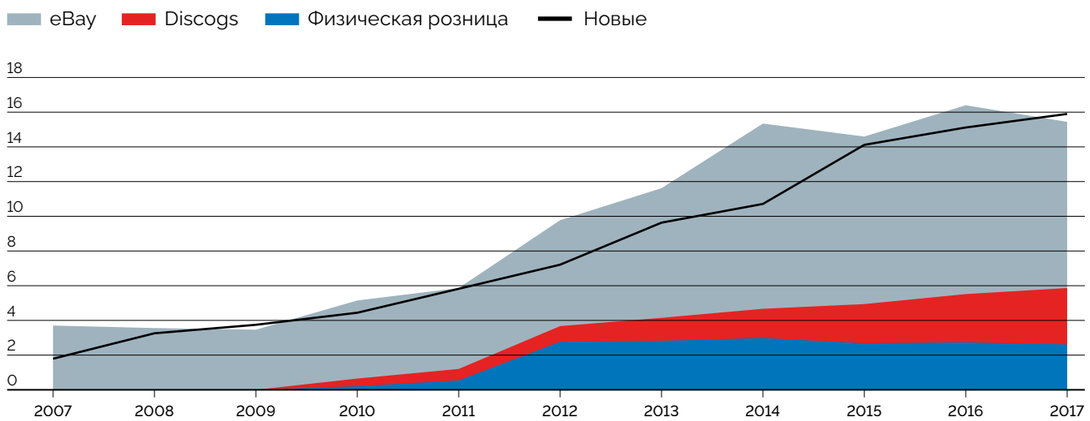
Может ли маленькая платформа выиграть в мире гигантов?

Многие думают, что массовое коллекционирование физических музыкальных носителей — винила или CD — осталось в доцифровой эпохе. Однако профессионалы музыкального бизнеса уже несколько лет обсуждают неожиданный «ренессанс винила». В 2019 г. в мире было продано более 40 миллионов виниловых пластинок, рынок поделен примерно пополам между новыми релизами и перепродажей старых дисков[29] Это на порядок меньше, чем 300 миллионов копий, продававшихся в середине 1980х (когда начинался расцвет CD), но в 10 с лишним раз больше, чем в 2007. Темпы роста выручки от винила также бьют рекорды, в 2020 г. они составили почти 30% несмотря на то, что пандемия COVID-19 существенно осложнила торговлю в физических магазинах.

Перепродажа старых физических музыкальных носителей — глобальный рынок стоимостью более 500 миллионов долларов. Развитие онлайн продаж сыграло огромную роль в его глобализации, пластинки из США, Европы и Японии — основных производителей музыки в XX веке — стали доступны коллекционерам всего мира. В свою очередь любители экзотической музыки из развитых стран получили возможность приобретать редкие издания (например, ранее регги из Ямайки или «афробит» из Нигерии, Заира и Эфиопии). При этом бизнес остается очень фрагментированным — тысячи небольших торговцев и десятки тысяч коллекционеров совершают индивидуальные сделки. Очень важным вопросом является доверие сторон: музыкальные носители легко повредить, недобросовестные торговцы также могут пытаться выдать более дешевое издание за более дорогое. Такой рынок идеально подходит для создания цифровой платформы, которая будет позволять совершать сделки, устанавливать правила, предоставлять необходимую информацию. Действительно, большая часть рынка принадлежит eBay и Amazon. Однако небольшому специализированному игроку Discogs недавно удалось потеснить этих гигантов (см. график).

[29] https://www.forbes.com/sites/billrosenblatt/2018/09/18/vinyl-is-bigger-than-we-thought-much-bigger/#dc80ac01c9cd

ПРОДАЖИ ВИНИЛОВЫХ ПЛАСТИНОК, НОВЫХ И НА ВТОРИЧНОМ РЫНКЕ, 2007–2017 гг., МЛН ШТ.



Продажи на платформе Amazon не раскрываются

Discogs был запущен в 2000 г. как информационный сервис — краудсорсинговый каталог дисков, который включает «мастер релизы» музыкальных альбомов и все известные издания (цена в огромной степени зависит от конкретного издания, как правило выше всего ценятся первые тиражи, но бывают и исключения, когда коллекционеры охотятся за редкими переизданиями). Первоначально сервис монетизировался через подписку, но в 2009 г. на его основе была запущена платформа для купли-продажи. В 2020 г. на этой платформе было продано почти 12 миллионов виниловых дисков и почти 3,5 миллиона CD (годовой рост продаж составил 40,8% и 37,2% соответственно), объем продаж можно оценить примерно в 150 миллионов долларов[30]. В 2017 г. Discogs обогнал eBay по продажам физических музыкальных носителей.

Что обусловило успех небольшой платформы, пришедшей на рынок намного позже глобальных гигантов? Ответ: специализация и кастомизация. Фокус на одной индустрии позволил создать очень ценный информационный сервис — каталог, который переманил покупателей (а за ними и продавцов) с более крупных платформ. С определенной точки зрения можно рассматривать вложения Discogs в этот сервис — доступный сейчас бесплатно — формой спонсирования покупателей. Они получают больше уверенности в том, что приобретают именно желанный релиз. Кроме того, платформа публикует по каждому релизу данные о минимальной, медианной и максимальной цене продаж, что позволяет покупателям лучше ориентироваться среди имеющихся предложений. Благодаря своей специализации и информационному сервису Discogs реализует для покупателей масштабные сетевые эффекты: чем больше покупок осуществляется на платформе, тем точнее ценовая информация и рейтинги продавцов; косвенный эффект состоит в том, что участники продолжают редактировать каталог, повышая его качество. Эффект для продавцов не столь однозначен: прозрачность ценовой информации может толкать вниз цены многих сделок. Однако этот эффект с лихвой окупается наличием все большего числа потенциальных покупателей.

Пример Discogs показывает, что даже на рынках, где прочно обосновались глобальные экосистемные гиганты есть пространство для успешной стратегии относительно небольших игроков: специфические ниши, позволяющие создать дополнительные сервисы, обладающие высокой ценностью для покупателей.

[30] https://blog.discogs.com/en/discogs-end-of-year-report-2020/

Что говорят практики?

Как смотрят на бизнес-экосистемы менеджеры, ответственные за развитие крупных российских компаний? Чтобы узнать это мы провели серию интервью с топ-менеджерами ряда ведущих игроков в сфере ритейла, телекома, банкинга и медиа, а также с управляющими крупных инвестиционных компаний. При ожидаемо широком разбросе мнений в отношении феномена экосистем, выявилось несколько зон консенсуса.

В большинстве случаев наши респонденты находятся на стадии перехода от «зарождения» к «экспансии» экосистемы. В фокусе внимания менеджеров — экосистемы решений (многие называли их «закрытыми»), что логично для компаний, пришедших из традиционных отраслей бизнеса. Соответственно, главным вопросом является направление инвестиций и оценка возможных эффектов от различных альтернативных вариантов. Для многих своего рода бенчмарком выступала стратегия «Сбера» (см. кейс про экосистемы в банкинге), однако превалировало ощущение, что что она требует исключительного объема финансовых ресурсов. В других компаниях столь масштабные инвестиции в расширение бизнеса за пределы сферы ключевых компетенций не будут поддержаны стейкхолдерами (см. кейс Альфа-Банк и Билайн).

Мотивом для перехода в стадию экспансии экосистемы обычно служит своего рода «проактивная реакция» — т. е. осознание того, что отрасли грозят масштабные перемены, вызванные действиями новых цифровых игроков, для успешного ответа на вызовы необходимо начать играть на чужом поле. Как пошутил один из респондентов, «от хорошей жизни экосистемы не строят» — похоже, что в этой шутке есть значительная доля правды. Однако, многие компании внутренне еще не уверены в том, что их стратегия — именно лидерство в масштабной собственной экосистеме; многие указывали, что во внутренних обсуждениях используется иной словарь: речь идет просто о стратегическом расширении бизнеса.

Оказывается, что в российской деловой практике само понятие «экосистемы» вызывает неоднозначную реакцию: для многих менеджеров (заметим, что речь идет об успешных современных компаниях, лидерах в своих отраслях) термин выглядит слишком «хайповым», возможно, подходящим для привлечения интересов розничных инвесторов, но слишком неопределенным для использования профессионалами в стратегических решениях. По словам управляющего крупным инвестиционным фондом «мы смотрим на финансовые результаты, игнорируя медийную шумиху».

С точки зрения многих российских бизнес-практиков, экосистемный подход только формируется, как способ стратегического управления крупными компаниями из традиционных отраслей. Однако концепция все сильнее проникает в повседневный бизнес-словарь, этому способствуют активные действия и корпоративная коммуникация ряда российских компаний, прежде всего — Сбера. Вероятно, в ближайшие годы изменятся взгляды многих стейкхолдеров, что приведет к более активному исследованию экосистемного подхода российскими корпорациями. На этом пути неизбежно будут и успехи и неудачи, для того, чтобы последние случались реже и приводили к менее опасным последствиям, профессионалам бизнеса необходимо уделить внимание изучению развивающейся теории феномена бизнес-экосистем.

Вместо заключения. Дорожная карта развития экосистем

	ЭКОСИСТЕМЫ РЕШЕНИЙ	ЭКОСИСТЕМЫ ТРАНСАКЦИЙ
	ЗАРОЖДЕНИЕ	
Действия компании	Осмысление портфеля непрофильных бизнесов	Создание платформы с базовым функционалом
Технологические активаторы		Онлайн-платформа
Возможности	Получение дополнительного финансового дохода, экономия масштаба в некоторых расходах	Получение доли сложившегося рынка с низкими стартовыми инвестициями
Вызовы	Затраты на управление разнородными активами растут опережающими темпами по отношению к доходам	Высокая конкуренция, необходимость создать ценность для потребителей по сравнению с традиционными игроками рынка
	ЭКСПАНСИЯ	
Действия компании	Агрессивное венчурное инвестирование	Формирование много-продуктового предложения
Технологические активаторы	Интерфейсы обмена данными	Интерфейсы обмена данными
Возможности	Укрепление рыночной позиции за счет предоставления клиентам большей ценности по сравнению с конкурентами	Консолидация рыночной позиции, экспоненциальный рост денежных потоков
Вызовы	Дальнейшее усложнение управление, внутренняя конкуренция в рамках экосистемы, сложность отбора эффективных решений	Разрывы между доходами и потребностями в инвестициях

	ЭКОСИСТЕМЫ РЕШЕНИЙ	ЭКОСИСТЕМЫ ТРАНСАКЦИЙ
	ИНТЕГРАЦИЯ	
Действия компании	Создание интегрированных предложений для разных потребительских сегментов	Объединение данных для создания эффективных ценовых предложений
Технологические активаторы	Единый ID	Аналитическое хранилище данных
Возможности	Уникальная позиция на рынке за счет удовлетворения разнообразных сложных запросов пользователей	«Захват» (lock-in) потребителей, увеличение доли в общем объеме потребительских расходов
Вызовы	Необходимость борьбы на все большем количестве рыночных «фронтов», ресурсозатратная конкуренция с крупнейшими игроками цифрового рынка	Единое качество цифрового и физического клиентского опыта во всех элементах экосистемы
	ДОМИНИРОВАНИЕ	
Действия компании	Управление консолидированной общей ценностью клиента	
Технологические активаторы	Суперприложение, естественные интерфейсы для потребителей	
Возможности	Получение сверхприбыли за счет доминирующего положения в цепочке создания потребительской ценности	
Вызовы	Естественное недоверие потребителей к монополиям, конкуренция с многочисленными специализированными компаниями, более эффективными в своих рыночных нишах, растущее давление регуляторов	

КЕЙС

Есть ли границы у экосистемы трансакций?

Особенностью экосистем трансакций является относительная дешевизна экспансии в новые сегменты рынка. Цифровая платформа, лежащая в основе операционной модели, может быть легко адаптирована к любым товарам и услугам, увеличение финансовых потоков создает дополнительные возможности (не увеличивая при этом рисков), эффекты масштаба в маркетинге усиливают бренд, который привлекает все новых участников. Пожалуй, единственным серьезным ограничителем является способность компании быстро наращивать управленческие ресурсы. Компания-декакорн («единорог» с капитализацией более 10 млрд долл.) из Индонезии Go-Jek дает яркий пример стремительного расширения бизнеса.

Компания была основана в 2010 году и представляла собой колл-центр, позволявший вызвать мото-такси (более популярное в Индонезии, чем автомобильное по причине хронических пробок) — своего рода гибридную «полу-цифровую» платформу, эффективную на рынке с низким проникновением смартфонов и мобильного Интернета.

Несколько лет компания наращивала мускулы, радикальное ускорение развития произошло в 2014 г. после получения первого крупного внешнего финансирования. Компания запустила мобильное приложение и начала быстрое расширение количества предоставляемых услуг. Ключевой задачей было увеличение загрузки водителей — в индонезийских реалиях мототаксисты едва сводили концы с концами. Рынку были предложены курьерские услуги Go-Send и сервис доставки еды Go-Food.

Дополнительный импульс развитию придал выход на индонезийский рынок Grab, конкурента из Малайзии, более молодого (основан в 2012 г.), но очень амбициозного. Перед Go-Jek остро встала задача защиты домашнего рынка. К концу 2015 года Go-Jek стал одним из самых скачиваемых приложений в Индонезии с 300 тысячами заказов ежедневно[31]. Вскоре были добавлены услуги по доставке продуктов GoMart, уборке Go-Clean и бронированию спа-процедур Go-Massage.

В 2016 г. Go-Jek перешла к этапу интеграции экосистемы. Было введено в строй общее хранилище данных (data warehouse) и запущена единая система лояльности. Ключевым элементом экосистемы стала система платежей Go-Pay, четвертый по размеру электронный кошелек в Индонезии, уступающий лишь сервисам двум крупнейших банков и ведущего телеком-оператора. На его основе была развернута программа кредитования Go-Pulsa и сервис по оплате коммунальных счетов Go-Bills.

В какой-то момент казалось, что пределов расширению экосистемы Go-Jek попросту не существует. Однако зимой 2019-2020 года компания была вынуждена закрыть ряд проектов — GoLaundry (прачечные), GoDaily, GoFix (услуги ремонта), GoGlam (услуги парикмахерских и салонов красоты). Разразившаяся вскоре пандемия внесла дополнительные коррективы в стратегию: были прекращены сервисы GoClean (уборка дома) и GoMassage, в результате было полностью выведено с рынка приложение GoLife, объединявшее многие услуги по повышению качества жизни. Оказалось, что развитие бизнеса вширь имеет свои пределы.

17 мая 2021 г. компания Go-Jek объявила о слиянии с технологической компанией Tokopedia, специализирующейся на электронной торговле, и образовании GoTo Group с совокупным оборотом 20 миллиардов долларов.

[31] Postprint_GoJek Effect.pdf (usyd.edu.au)

КЛЮЧЕВЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ GO-JEK

	Этап	Энейблеры	Результаты
2010	**Колл-центр для вызова мото-такси**	Качественный технологичный сервис	Компания стартовала с 20 водителями[32]
2015	**Мобильное приложение с 3 сервисами: Go-Jek, Go-Send и Go-Food**	Простой и удобный интерфейс для клиентов и водителей	10 млн установок мобильного приложения, 200 тыс водителей
2016	**Новое мобильное приложение с 12 сервисами и финансами GoPay**	Объединение данных в data warehouse, программа лояльности	20 млн загрузок (7% населения Индонезии), 50% пользователей используют GoPay
2019	**Создание супераппа с 25+ сервисами**	Развитие системы аналитики	+155 млн установок, +500 тыс магазинов, +2 млн водителей, +60 тыс поставщиков услуг
2021	**Слияние с Tokopedia**		

[32] https://www.gojek.io/about

КЕЙС

Сбер — российский бенчмарк экосистемы решений

В ходе каждого интервью с российскими топ-менеджерами по теме экосистем (см. выше) рано или поздно неизбежно возникала тема Сбера. Не все наши собеседники были стопроцентными энтузиастами стратегии этой компании, но даже пессимисты и критики признавали ее своего рода «экосистемой номер один» в российском бизнесе. Данное признание не случайно, официальный ребрендинг, закрепивший осенью 2020 г. идею «не банк, а экосистема» стал вехой в длинном пути трансформации, начавшемся в 2007 г. с приходом Г. О. Грефа на пост председателя правления Сбербанка РФ.

Идея трансформации в экосистему начала оформляться как ключевое направление развития банка в 2017 г., когда была утверждена Стратегия развития на период 2018–2020 годов. Триггером перехода к экосистемной стратегии послужило стремительное развитие в мире сектора финансовых технологий и агрессивный выход в финансовый сегмент ведущих цифровых игроков — Amazon, Apple, Alibaba, WeChat.

По заявлению банка ключевым принципом при построении экосистемы была открытость — помимо сервисов, полностью или частично принадлежавших компании, в нее должны были входить и полностью независимые предложения. Как говорил Герман Греф в ноябре 2019 г: «Есть ключевые для нас бизнесы, которые мы хотим контролировать, — это все, что связано с финансовыми услугами. Есть сервисы, в которых мы хотим участвовать: не обязательно быть контролирующими акционерами, но участвовать с миноритарным пакетом. И наконец, есть сервисы, которые мы считаем потенциально очень важными для наших клиентов. Они тоже будут частью нашей экосистемы, но мы в них участвовать не будем, а будем только проверять надежность партнеров и качество их услуг, перед тем как предлагать их нашим клиентам»[33].

Сбер начал активную экспансию экосистемы: в 2017 г. банк приобрел медицинский сервис DocDoc.ru и сервис по поиску и сопровождению сделок с недвижимостью «Дом.Клик», а также расширил партнерство с «Яндексом[34]» и Mail.ru (первое, правда, закончилось в 2020 г. громким разводом). Сейчас в экосистему «Сбера» входит три десятка компаний, многие из них не имеют отношения к финансовому бизнесу. К примеру, у Сбербанка 55% в Rambler, 51% в компании «Центр речевых технологий», 100% в Rabota.ru. В определенной степени можно сказать, что компания пересмотрела подходы к формированию экосистемы, сделав упор на финансовом и управленческом контроле входящих в нее компаний.

В 2019 году компания одновременно с продолжающейся экспансией начала интеграцию участников экосистемы с помощью набора маркетинговых и технологических активаторов. Прежде всего была запущена единая облачная платформа для развития экосистемы Sber Cloud, самостоятельно разработанная компанией (на что ушло около 2 лет). Вторым активатором стал единый центр поддержки клиентов. Важным технологическим шагом, позволяющим упростить для клиентов пользование сервисами экосистемы Сбер, стал Sber ID, запущенный в марте 2019 года.

Дальнейшее повышение качества интерфейсов связывается компанией с разработкой семейства голосовых помощников «Салют», которое состоит из трех «личностей» — «Сбер», «Афина» и «Джой». По задумке компании «Сбер» — молодой, с широким кругозором и мягким чувством юмора, «Афина» — собранная, скрупулезная и начитанная, а «Джой» — жизнерадостная и обладает высоким эмоциональным интеллектом[35].

Еще одним важным активатором интеграции экосистемы стал сервис Sber Pay, который был запущен в июле 2020. Компания решила перевести своих клиентов с использования Apple Pay и Google Pay, чтобы не платить часть эквайринговой комиссии американским корпорациям. При этом пользователь банковского приложения получает все платежные инструменты в едином интерфейсе. Дополнительное преимущество появилось у владельцев смартфонов Honor и Huawei, на которых не работают американские кошельки. С момента запуска SberPay количество операций увеличивалось на 10–15% каждый месяц. В феврале 2012 г. пользователи совершили 1 млн операций, количество сайтов, которые подключили оплату через SberPay выросло с 300 до 56 000[36].

Своего рода кульминацией нарастающих усилий по объединению экосистемы стал ребрендинг: было решено убрать слово «банк» из названия компании (ранее ее маркетологи пристально следили за тем, чтобы в официальном обороте не использовалось бытовое сокращение «Сбер»). Процесс превращения бренда занял 3 года и оказался сопряжен с серьезными организационными вызовами: на посту директора по маркетингу и коммуникациям за это время сменилось четыре человека. В ходе ребрендинга многие сервисы в экосистеме получили приставку «Сбер» (Сбермаркет, Сберфуд, Сберлогистика, Сбрезвук, Сбераптека, Сберздоровье и т. д.), хотя ряд важных сервисов остался под традиционными названиям (Окко, Рамблер, Самокат, Работа.ру, 2ГИС). Ребрендинг совпал по времени с реструктуризацией экосистемных партнерств, в частности — с «разводом» с Яндекс и более тесной интеграцией с Mail.ru и Rambler Group.

В мае 2012 г. Сбер вернулся к идее развития широкой открытой экосистемы, запустив SmartMarket, платформу, которая позволит любым сторонним разработчикам получить доступ к технологиям и инструментам «Сбера». Компании смогут воспользоваться технологической платформой Platform V, облачным сервисом SberCloud, технологиями «умных» устройств SberDevices, моделями машинного обучения для создания приложений, которые будут предложены клиентам Сбер.

Из годового отчета Сбера за 2020 год следует, что на текущий момент экосистема имеет 36 технологических объединяющих элементов, которые осуществляют бесшовную интеграцию сервисов экосистемы Сбера. Помимо рассмотренных выше это программа лояльности СберСпасибо, и технологические инструменты SberData, SberAI, SberSecurity, SberBusinessAPI, Sber Profile и другие. В компании была создана дирекция SberX, которая будет координировать развитие экосистемы совместно с другими бизнес-направлениями и функциональными блоками банка, компаниями, входящими в группу Сбербанка.

Сейчас нефинансовый бизнес Сбера представлен в таких основных сегментах, как E-commerce, развлечения, Foodtech & Mobility, Health и B2B-сервисы, а также прочие нефинансовые услуги. В 2020 году выручка от компаний экосистемы составила 78,9 млрд руб. По сравнению с предыдущим годом показатель вырос в 3 раза[37]. Более 60 млн человек являются ежемесячной аудиторией нефинансовых сервисов Сбера. Около 150 млрд руб составил общий объем инвестиций Сбера в нефинансовые активы экосистемы на конец 2020 года.

Пример Сбер показывает возможный подход к построению масштабной экосистемы решений при наличии значительного количества ресурсов — финансовых, технологических, управленческих. При этом компания в определенном смысле находится сразу на двух стадиях, пытаясь осуществлять одновременно экспансию и интеграцию. Такая стратегия несет в себе существенные риски — может оказаться сложно выровнять качество продуктов и услуг по всей экосистеме, потребителям необходимо продемонстрировать значимую добавленную ценность от использования набора экосистемных сервисов. Критики указывают на то, что на данном затраты на экосистему растут опережающими темпами по сравнению с прибылью от нее[38]; эта ситуация неизбежно создает нервозность стейкхолдеров, особенно с учетом негласного статуса «государственного социального банка».

Глава Сбера Герман Греф рассчитывает прийти к состоянию работающей цифровой экосистемы к 2024 году. «Это, наверное, самая амбициозная задача, которую только можно придумать — не просто цифровая трансформация банка, а построение цифровой экосистемы. И она чрезвычайно сложна в реализации <...> Будем надеяться, что к 2024 году, когда заканчивается мой контракт, мы увидим более или менее работающую экосистему», — заявил он[39].

[33] https://www.forbes.ru/biznes/387895-german-gref-transformaciya-sberbanka-eto-vechnyy-process

[34] Компании впервые объявили о стратегическом партнерстве в 2012 г., когда Сбербанк приобрел долю в проекте Яндекс.Деньги https://yoomoney.ru/page?id-525674

[35] https://www.forbes.ru/tehnologii/415909-semeystvo-virtualnyh-pomoshchnikov-sbera-popalo-v-podannyy-pravitelstvu-spisok

[36] https://v102.ru/news/95172.html

[37] https://lenta.ru/news/2021/04/29/ekosber/

[38] https://expert.ru/2021/04/19/ekosistemniy-eksperiment-vyshel-iz-pod-kontrolya/?fbclid=IwAR3REARDsnsoh_rXRU7mXJIf5z037mMtCn8TVjm0XZtn8SuDGgbLwRLlBrE

[39] https://tass.ru/ekonomika/6466214?ref=vc.ru

КЛЮЧЕВЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СБЕР

	Этап	Энейблеры	Результаты
2019	**Создание единой технологической платформы**	SberCloud	По итогам годового отчета 2020 рост SberCloud в 2020 году в 8 раз быстрее роста российского облачного рынка, доля на рынке составит 6,2%[40]
Декабрь 2019	**Создания единого центра поддержки**	Единый контакт центр	Консультирование по всем продуктам Сбер
Сентябрь 2020	**Объединение всех непрофильных бизнесов под единым зонтичным брендом для всей экосистемы**	Ребрендинг	Более 50 компаний в периметре экосистемы Сбера на конец 2020 года
Март 2020	**Создание единого входа в сервисы экосистемы**	SberID	По итогам годового отчета 2020 16 млн клиентов имеют единый профиль клиента SberID
Июль 2020	**Создание платежного сервиса**	SberPay	По итогам годового отчета 2020 более 2,2 млн составила аудитория активных пользователей
Сентябрь 2020	**Формирование нового канала взаимодействия**	Семейство голосовых помощников	По итогам годового отчета 2020 2 млн пользователей у виртуальных ассистентов Салют за первые два месяца после запуска
Апрель 2021	**Создание единой подписки**	СберПрайм+	По итогам годового отчета 2020 подписка насчитывала 407 тыс. активных пользователей
Май 2021	**Создание открытой платформы для создания приложений**	SmartMarket	На платформе зарегистрировались около 3000 разработчиков — они уже создали больше 2500 черновиков приложений и опубликовали почти 150 готовых смартапов[41]

[40] https://www.forbes.ru/newsroom/tehnologii/416905-kompaniya-sbercloud-voshla-v-pyaterku-krupneyshih-oblachnyh-provayderov

[41] https://vc.ru/dev/195861-smartmarket-sbera-kak-rabotaet-nash-marketpleys-prilozheniy-i-pochemu-my-uvereny-chto-on-ponravitsya-razrabotchika

КЕЙС

Телекоммуникационные компании превращаются в лидеров экосистем

МТС (Россия, более 78 млн. абонентов). Согласно обновленной стратегии компании на 2020–2022 годы , Customer Lifetime Value 2.0, МТС ориентирована на создание продуктовой экосистемы с бесшовным переходом между сервисами на базе основного телекоммуникационного бизнеса. В основе развития экосистемы лежит искусственный интеллект, аналитика больших данных, единый клиентский ID, технологическая платформа для эффективного взаимодействия с партнёрами и лучшего клиентского опыта.

Основным активатором экосистемы является единый вход в сервисы оператора — приложение «Мой МТС», через который пользователь пополняет счет, управляет тарифом и подключает различные услуги. В нем также имеется чат поддержки, статистика расходов и виджеты на главном экране, которые отправляют в другие приложения экосистемы. Особенностью приложения является возможность доступа абонентов других операторов, таким образом МТС стремится охватить большее количество пользователей и переманить аудиторию конкурентов.

Впрочем, на данный момент сложно говорить о завершенном становлении экосистемы МТС, так как, несмотря на единую точку входа, пользователю по-прежнему доступны многочисленные приложения оператора, которые при входе запрашивают пароли и подтверждения, что не соответствует концепции «бесшовного перехода».

Оператор развивает развлекательные сервисы в разных направлениях: музыка, книги, медиа, телевидение, афиша с возможностью купить билеты и получить кэшбэк. Компания сотрудничает с Apple Music, Spotify, ivi и облачными игровыми платформами. В будущем в приложении «Мой МТС» должны появиться сервисы Facebook, Twitch, TInder, AliExpress и «Яндекс.Такси».

К числу собственных сервисов оператора относятся:

- МТС Music — музыкальный стриминговый сервис, который содержит более 50 миллионов хитов, подкастов и аудиокниг
- МТС Cashback — кэшбек-сервис МТС
- МТС Библиотека — приложение для доступа к каталогу электронных книг, аудиокниг и прессы.
- KION — онлайн-кинотеатр
- МТС Live — онлайн-сервис для покупки билетов на культурные события по всей России.
- WASD.tv — мультимедийная платформа для стримеров и геймеров.
- МТС Маркетолог — сервис для запуска таргетированной рекламы
- МТС Твой бизнес — витрина цифровых сервисов для предпринимателей, которые помогают настроить операционные процессы и перевести свой бизнес в онлайн
- МТС Страхование — сервис онлайн-страхования
- Мобильные сотрудники — инструмент организации работы разъездных сотрудников: торговых представителей, курьеров, водителей, экспедиторов, сервисных инженеров.

На сегодняшний день МТС является единственным российским оператором, который напрямую формулирует свою приверженность в преобразовании компании на базе экосистемной бизнес-модели. В результате реализации стратегии компания рассчитывает увеличить количество клиентов, пользующихся конвергентными продуктами, нарастить ARPU, а также увеличить «срок жизни» абонентов и сократить расходы на их привлечение.

КЕЙС

Война двух типов экосистем: сети отелей против цифровых платформ

2010-е годы возможно войдут в историю, как Золотой Век туристического бизнеса[42]. Количество международных поездок достигло в 2018 г. пика в 1,4 миллиарда; скорость роста этого показателя в 2010–2018 гг. была заметно выше, чем предыдущие десятилетия[43]. Ключевыми факторами стали снижение реальной стоимости авиаперелетов[44], стимулировавшее туризм и быстрый рост экономики, увеличивавший частоту деловых поездок[45]. Главным бенефициаром роста индустрии становились отели, их экономические показатели: заполняемость номеров, средняя цена за ночь и выручка за среднюю комнату стабильно росли, особенно заметно — в Европе и Америке[46]. Выручка и прибыль ведущих отельных групп — Marriott, IHG и других кратно увеличились за первые восемь лет десятилетия. Рыночная капитализация Marriott в 2020м была почти в 5 раз выше, чем в 2010 г.

Параллельно отелям стремительно развивались цифровые платформы путешествий. К концу десятилетия около 95% рынка онлайн бронирования было сконцентрировано в руках двух супер-игроков — Booking Holdings и Expedia, потративших значительные средства на приобретение независимых платформ бронирования отелей, авиабилетов, проката автомобилей и т. д. Выручка Expedia в 2010–2019 гг. выросла почти в 4 раза, Booking Holdings — почти в 5. Уже в 2011 г. рыночная капитализация Booking Holdings была выше, чем у крупнейшей отельной группы Marriott (21,73 и 14,98 млрд долл. соответственно), в 2019 г. разрыв составлял почти два раза (85,76 и 48,89 соответственно)[47]. Немаловажно, что цифровой игрок превосходил традиционного лидера отрасли и по операционной прибыли (в 2018 г. 3,99 млрд долл. против 1,9 млрд долл.), хотя уступал по объему выручки (в 2018 г. 14,53 млрд долл. против 20,7 млрд). При этом для отрасли в целом был характерен достаточно низкий уровень проникновения цифровых технологий, по оценке компании McKinsey в 2016 г. она входила в тройку наименее цифровизованых индустрий, наряду со строительством и сельским хозяйством[48].

Важно, что на протяжении десятилетия отношения между традиционными и цифровыми игроками отрасли поменялись кардинальным образом, от ощущения кооперации, развивающей рынок в общих интересах до «войны отелей против онлайн агентств» (OTA wars). Отели развернули масштабную кампанию за прямое бронирование[49], впрочем, без видимого успеха. Что произошло?

В начале десятилетия онлайн платформы были для отелей удобным каналом дозагрузки мощностей. Даже в высокий сезон отели имеют около 20% пустых комнат, вне сезона цифра доходит до 50%[50]. Поскольку переменные издержки обслуживания постояльцев относительно невелики, отелям выгодно увеличивать загрузку даже за счет значительного снижения цены. Онлайн платформы поначалу работали преимущественно с импуль-

[42] «The golden age of travel is now». https://www.travelandleisure.com/airlines-airports/history-of-flight-costs

[43] В 2018 г. количество поездок (arrivals) было выше, чем в 2010 в 1,47 раза, для сравнения: рост с 2000 по 2008 г. составил 1,35 раза, с 1990 по 1998 — 1,4 раза, с 1980 по 1988 — 1,38 раза. https://ourworldindata.org/tourism#:~:text=Arrivals%20by%20world%20region,-This%20visualization%20shows&text=The%20United%20Nations%20World%20Tourism,is%20a%2056%2Dfold%20increase. С точки зрения объема рынка картина была не столь однозначной: после роста в 2010–2014 г. г. (до 1,6 трлн. долл.) произошло падение (до 1,52 трлн. долл.) в 2015, затем рынок ускорился и в 2018 г. достиг 1,71 трлн. долл., несколько снизившись в 2019 г. (1,69 трлн долл.). https://www.statista.com/statistics/1220218/tourism-industry-market-size-global/. Относительный размер рынка (доля в ВВП) восстанавливался после падения в 2010м (когда он составил 2,9% и 9,3% с учетом косвенных эффектов в экономике), но в 2019 г. был все еще ниже (3,3% и 10,4%), чем в начале столетия (в 2000 — 3,5% и 10,9%). https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp/

[44] Стоимость одной мили авиаперелета упала примерно в 2 раза в период 1980–2010 гг. (с поправкой на инфляцию). https://www.theatlantic.com/business/archive/2013/02/how-airline-ticket-prices-fell-50-in-30-years-and-why-nobody-noticed/273506/

[45] https://www.ihgplc.com/-/media/FF2DB7BB29C54FF2824393006F15A08F.ashx

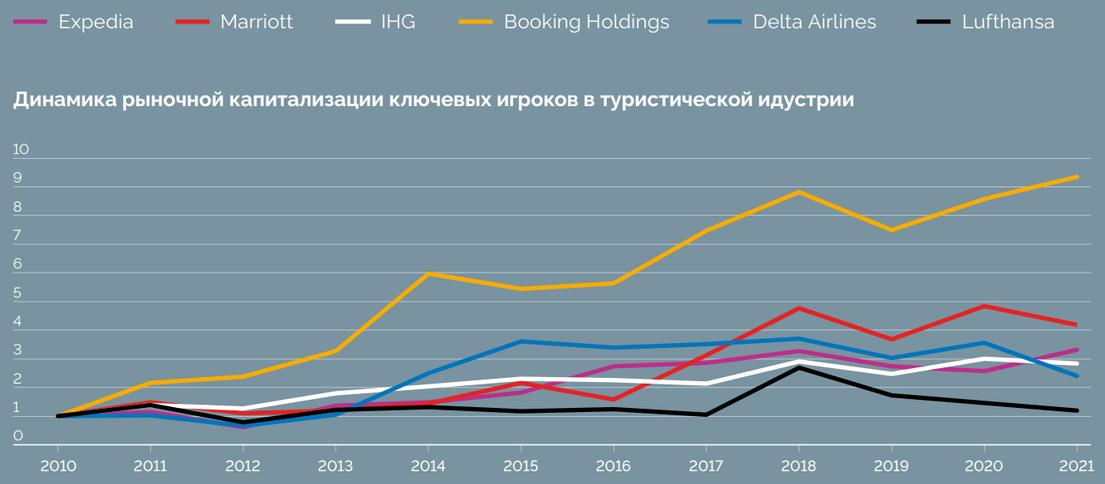
[46] Țîțu, Răuleaa, & Țîțu, 2016, Horwath HTL, 2020. https://www.statista.com/statistics/206546/us-hotels-occupancy-rate-by-month/#:~:text=The%20occupancy%20rate%20of%20hotels,pandemic%20in%20the%20hotel%20industry.

[47] Цифры рыночной капитализации даны по состоянию на первый торговый день соответствующего года, если не указано иное

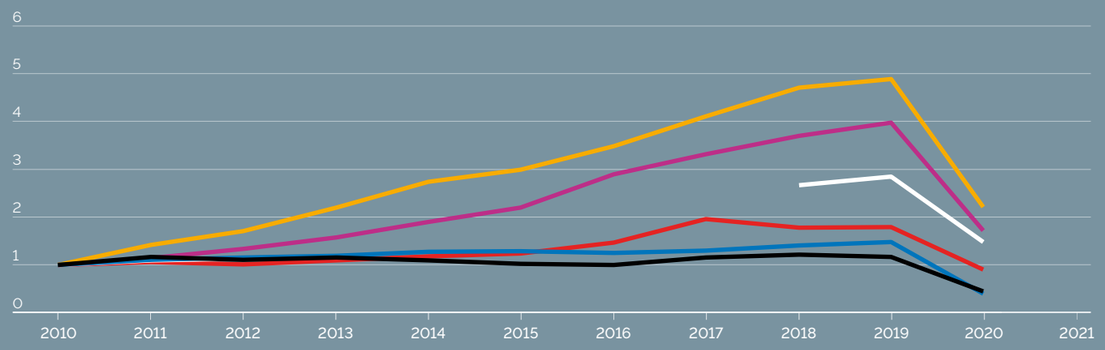
[48] https://hbr.org/2016/04/a-chart-that-shows-which-industries-are-the-most-digital-and-why

[49] Характерна страница на сайте Американской ассоциации отелей, называющаяся «Ищите умнее», пугающая туристов тем, что почти четверть сделок, совершенных через посредников, «вводили в заблуждение» туристов. https://www.ahla.com/searchsmarter

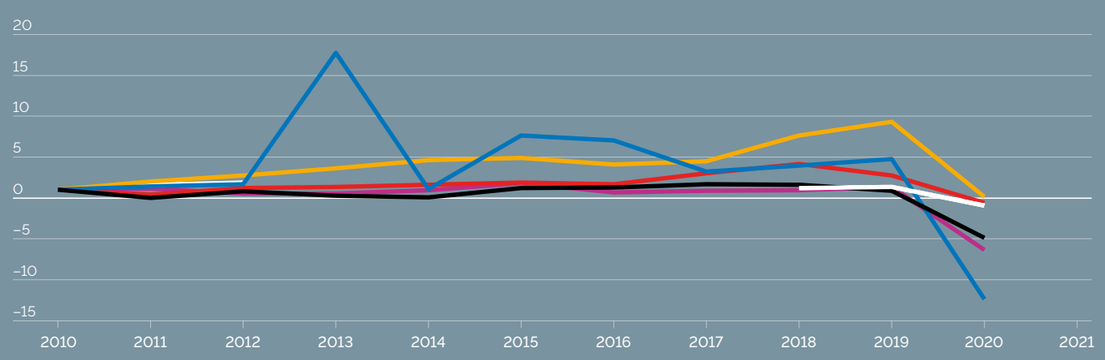
[50] https://www.statista.com/statistics/206546/us-hotels-occupancy-rate-by-month/#:~:text=The%20occupancy%20rate%20of%20hotels,pandemic%20in%20the%20hotel%20industry



Динамика рыночной капитализации ключевых игроков в туристической идустрии



Выручка компаний в туристической индустрии



Чистая прибыль компаний в туристической индустрии

сным спросом, позволяя давать большие скидки колеблющимся в выборе туристам, одновременно удерживая ценовой уровень для ядра целевой аудитории, прежде всего — для бизнес-путешественников. В 2010 г. на цифровых игроков приходилось около трети онлайн бронирований, остальные делались напрямую на сайтах отелей[51]. Ситуация была вполне комфортной для отельеров.

К середине десятилетия пропорция изменилась на обратную: более 2/3 бронирований приходилось на цифровые платформы, и доля прямых заказов неуклонно снижалась[52]. Возросшая рыночная власть, усиленная концентрацией рынка онлайн бронирования в руках двух игроков[53], позволила платформам начать оказывать ценовое давление на отели: получение выгодных позиций в рекомендациях требовало дополнительных маркетинговых бюджетов. Возможно, наиболее неприятным для крупных сетей стало осознание того, что их долгосрочные вложения в имидж брендов во многом обесценились в эпоху потребительских рейтингов и отзывов. Для путешественников выбор известной отельной сети традиционно давал гарантию качества обслуживания. С помощью рейтингов можно было без риска выбрать менее известный — и, следовательно, более дешевый — отель. Эта ситуация давала новые возможности независимым отелям — за счет крупных игроков[54]. Быстрый рост популярности краткосрочной аренды частных квартир через AirBnB был еще одним вызовом. Поначалу предложение AirBnB было почти целиком нацелено на бюджетных туристов и никак не задевало крупных игроков рынка. К середине 2010х на сайте оказался широко представлен и премиальный сегмент, роскошные апартаменты и виллы, выигрывавшие у отелей не только ценой, но и уровнем комфорта.

Рынок вступил в фазу борьбы за доминирование. Представление менеджмента традиционных отельных групп о том, что все игроки могут одновременно оказаться в выигрыше, сменилось ощущением необходимости срочных действий для сохранения рыночной власти. Примером проактивной рыночной стратегии стала французская группа Accor, крупнейшая в Европе. В 2013 г. она приняла стратегию «минимума активов» (asset light) и передала владение своими отелями в отдельную компанию, постепенно снижая свою долю в ней[55]. Основным бизнесом стало управление отелями, для его усиления были сделаны существенные инвестиции в цифровые технологии (более 200 млн евро за 5 лет). В частности, была создана собственная платформа для бронирования номеров, в 2015 г. она была открыта для всех участников рынка. Однако создать заметного конкурента полностью цифровым игрокам вроде Booking или Expedia не удалось — платформа Accor предлагала лишь около 10 000 отелей (из них примерно половина принадлежала группе), предложение Booking было примерно в 60 раз больше. По-видимому, независимые участники рынка видели большую угрозу для себя в крупных отельных сетях, а не цифровых платформах, и не спешили выставлять свои номера на площадках прямого конкурента.

Группа рассматривала возможность перейти к эксклюзивной продаже своих номеров на собственной платформе, но не решилась на этот шаг, обеспечив лишь лучшую цену для путешественников, бронировавших непосредственно на ее сайте. Неудачу этой стратегии легко видеть, сравнив предложения Booking.com и Accor.com, скажем, по такому популярному туристическому направлению, как Стамбул: более 2500 вариантов против 28. Все отели Accor в городе доступны и на Booking.com, даже для постоянных клиентов — членов программы лояльности Accor — выигрыш в цене при прямом бронировании оказывается не очень заметным[56]. В итоге компания перефокусировалась на цифровую стратегию B2B: создание платформы для операционного управления отелями под брендом d-edge[57].

Пандемия COVID-19 нанесла тяжелый удар по бизнесу всех участников рынка, однако цифровые игроки перенесли его легче, чем традиционные. Рыночная капитализация Booking Holdings и Expedia выросла по итогам 2020 г. — в то время, как крупнейшие отельные сети и авиакомпании сильно потеряли в стоимости.

[51] (Pilepić, Šimunić, & Car, 2015), в 2007 г. доля бронирований через цифровые платформы составляла менее 25%.

[52] В 2017 г. на цифровые платформы приходилось около 72% бронирований в Европе и Азиатско-тихоокеанском регионе. https://www.d-edge.com/the-rise-of-direct-bookings-over-otas/

[53] Доминирование Booking Holdings и Expedia на рынке привлекало внимание регулирующих органов и законодателей Евросоюза, в частности в докладе комитета Палаты лордов Великобритании по онлайн платформам. https://publications.parliament.uk/pa/ld201516/ldselect/ldeucom/129/12902.htm

[54] В середине 2010-х независимые отели стали заметно опережать крупные сети по темпам роста ключевых экономических показателей. https://revenue-hub.com/independent-hotels-higher-adr/

[55] https://www.ft.com/content/099d270c-0f23-11e3-ae66-00144feabdc0, в 2020 г. было объявлено о завершении перехода к новой модели https://press.accor.com/successful-completion-of-the-asset-light-roadmap/?lang=en/
См. описание стратегии в https://www.imd.org/research-knowledge/articles/a-strategic-response-to-digital-disruption-the-case-of-accorhotels/

[56] Предложение на две ночи с 6 по 8 мая 2021 г. в Raffles Istanbul на одноместный номер 69 251 руб. и 73 000 рублей соответственно, тем, кто не участвует в программе Accor выгоднее бронировать через Booking.com
(цена на accor.com — 76 946 руб.)

[57] https://www.d-edge.com/

КЕЙС

К экосистеме — и обратно?

Как говорилось выше, далеко не все компании готовы принять экосистемный подход за основу стратегии. Более того, уже есть случаи, когда крупные игроки рынка сперва провозглашали себя приверженцами идеи построения экосистемы, а затем занимали более традиционную позицию в отношении своего стратегического развития. Примерами в России являются аффилиированные между собой Альфа-Групп и Вымпелком (бренд «Билайн»)[58].

Российский оператор сотовой связи ПАО «Вымпелком», является одним из старейших телеком-операторов России. За более чем тридцатилетнюю историю компания претерпела множество изменений: развертывание первой сотовой сети стандарта AMPS в Москве в 1993 г., региональная экспансия с лицензией GSM — 1800 в начале 2000-х, первый запуск услуг MMS совместно с Ericsson в 2002 г., внедрение первого в стране комплексного доступа к корпоративной электронной почте с мобильного телефона в 2005 г. и голосовых SMS-сообщений в 2007 г., разработка новых сервисов цифровых развлечений совместно с Google в 2012 г., запуск мультимедиа-сервиса для общения и одновременно маркетплейса VEON в 2017 г. и множество других событий[59]. В начале 2000-х гг. Билайн являлся вторым по размеру оператором в России с абонентской базой более 50 млн абонентов, по итогам 2020 г., оператор занял четвёртое место по количеству абонентов[60].

В своей Стратегии на 2019–2021 гг. Билайн заявлял о планах по развитию собственной цифровой экосистемы при участии партнеров с соответствующими цифровыми компетенциями[61]. Подтверждением экосистемного развития стало появление в портфеле оператора таких непрофильных продуктов как:

- Кобрендинговые кредитные и дебетовые карты в партнерстве с Альфа-Банком
- mWellness — лайфстайл-сервис для занятий спортом и здорового образа жизни
- Билайн Журналы — онлайн-доступ к популярным журналам ведущих издательств
- Музыка Билайн — музыкальный стриминг
- Билайн ТВ — онлайн телевидение
- Beeline Gaming — облачный игровой сервис с доступом к более чем 2,5 тыс. игр, представленных в популярных игровых маркетплейсах
- Сервис защиты от киберугроз — партнерское решение при участии Group IBw[62]

Ключевым активатором, объединяющим все продукты оператора, стал мобильный идентификатор пользователей Mobile ID, который, будучи привязанным к номеру телефона абонента, обеспечивал упрощенный доступ к цифровым сервисам и низкую вероятность взлома за счет закрытого взаимодействия SIM-карты с платформой.

Однако развитие рынка и агрессивные стратегии конкурентов по привлечению абонентов сделали задачи удержания абонентской базы и обновления инфраструктуры приоритетными для Билайна. Несмотря на ранее заявленные планы и успешное партнерство в области финансовых услуг, Билайн стал первым российским оператором, заявившим об отказе от дальнейшего построения экосистемы. На сегодняшний день руководство компании приняло решение сосредоточиться на развитии «клиентоцентричной стратегии» — улучшении своих ключевых-сервисов бесперебойной мобильной передачи данных[63].

[58] Альфа Групп контролирует через компанию Letter One 47,9% акций Veon, материнской компании бренда Билайн.

[59] https://moskva.beeline.ru/about/about-beeline/beeline-history/

[60] https://www.comnews.ru/content/212159/2020-12-14/2020-w51/vzyali-kolichestvom-bilayn-ustupil-tele2-trete-mesto-rynke

[61] https://moskva.beeline.ru/about/about-beeline/strategy/

[62] https://moskva.beeline.ru/about/press-center-new/press-releases/details/1560659/

[63] https://www.rbc.ru/interview/technology_and_media/06/08/2020/5f2a77709a79472bc4c63dc8

При этом не исключается внедрение комплиментарных телекому направлений: ТВ, кибер-безопасность, adtech (умные рекламные технологии), — в первую очередь, при помощи партнерств с уже признанными игроками на других нишах.

Отказ Вымпелкома от явной экосистемной стратегии был синхронизирован по времени с новым стратегическим подходом его ключевого партнера в предоставлении финтех услуг, Альфа-Банка. В своей обновленной стратегии роста до 2024 г. он заявил о развитии системы «Суперсервиса» — технологической платформы, которая будет строиться на принципах эффективных партнерств и интеграции с внешними игроками[64]. В основе суперсервиса лежит, в первую очередь, улучшение клиентского опыта и стремление банка повысить качество профильного бизнеса, не уходя в разработку дополнительных экосистемных продуктов, которые в конечном итоге не станут конкурентоспособными относительно других компаний с аналогичными продуктами, уже зарекомендовавших себя на рынке.

На сегодняшний день партнерами Альфа-банка являются более 300 компаний, среди которых Яндекс, Билайн, X5Retail Group, АльфаСтрахование, JustAI, Microsoft и другие[65]. Партнерства строятся по одному из трех принципов:

1. Партнерства с игроками, входящими в контур материнской компании Альфа-Групп
2. Партнерства с внешними игроками — лидерами различных индустрий, направленные на привлечение и обмен клиентской базой
3. Технологические партнерства со стартапами и техническими компаниями

Руководство банка признает, что построение собственной экосистемы требует привлечение существенных ресурсов, направленных на M&A либо длительную разработку нефинансовых продуктов с нуля, при этом зачастую снижается качество обслуживания и размывается роль клиента в профильном бизнесе. Вместе с тем партнерства с независимыми игроками позволяют выбирать лучшие партнерские решения и быстро интегрировать их на собственную платформу. В результате подобной синергии обе компании выигрывают от притока новых клиентов и обмена большими данными, сохраняя в приоритете core-бизнес.

Нетрудно видеть, что описанная стратегия несет в себе многие черты экосистемного подхода — но принципиально выбирает для себя другое название. Скорее всего этот шаг рассчитан на то, чтобы дать определенный сигнал стейкхолдерам компании (например, показать, что менеджмент стремится «заниматься делом, а не хайпом»). Не исключено, что и другие игроки рынка в ближайшие годы будут пытаться применить в отношении экосистем стратегию «тренд-брейкинга», явной работы против того, что выглядит нарастающей тенденцией рынка. Сложно сказать, какая из двух партий выиграет борьбу за доверие инвесторов. Вероятно, в результате заочных дискуссий тех, кто, подобно Сберу, провозглашает экосистему основой своей стратегии и тех, кто, следуя за Билайном и Альфа-Банком, выбирает принципиально иной стратегический язык, мы получим уточнение и сужение значения термина. Скорее всего, впрочем, выяснится, что терминологические дискуссии не так уж и важны и возможно создать вполне эффективную экосистему, называя ее при этом как-то иначе.

[64] https://alfabank.ru/about/strategy/

[65] https://tass.ru/interviews/11571699

Список литературы

Gawer , A., & Cusumano , M. (2002). Platform Leadership How Intel, Microsoft, and Cisco Drive. Harvard Business Press.

Horwath HTL. (2020). USA: Hotel Market Trends and Analysis. Horwath HTL.

Malecki, E. J., & Moriset, B. (2008). The Digital Economy. Business organization, production process and regional developments. London and New York: Routhledge.

Moore , J. (2013). Shared Purpose: A Thousand Business Ecosystems, a Connected Community, and the Future. Createspace.

Moore, J. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review.

Moore, J. (1996). Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. Harper Business.

Nachira, F. (2002). Towards a Network of Digital Business Ecosystems Fostering the Local Development. Bruxelles: European Comission.

Nachira, F., Nicolai, A., Dini, P., Le Louarn, M., & Rivera Leon, L. (2007). Digital Business Ecosystems. Luxemburg: European Commission Publication Office.

Ogilvy, D. (1963). Confessions of an Advertising Man. Atheneum.

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

Pilepić, L., Šimunić, M., & Car, T. (2015). Online hotel's sales strategies with emphasis on web booking. Journal of Technology Research.

Roth, A. (October 2007). The Art of Designing Markets. Harvard Business Review.

Țîțu, M. A., Răuleaa, A. S., & Țîțu, Ș. (2016). Measuring Service Quality in Tourism Industry. Procedia — Social and Behavioral Sciences, 294–301.

Орловский, В., & Коровкин, В. (2020). От носорога к единорогу. Как провести компанию через трансформацию в цифровую эпоху и избежать смертельных ловушек. Москва: Бомбора.