

БИЗНЕС- ЭКОСИСТЕМЫ КАК ГЛОБАЛЬНЫЙ ТРЕНД ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Матвеева А.О.

Научный руководитель: Скивко М.О.

Россия, г. Самара,
Самарский национальный исследовательский университет
имени академика С.П. Королева

***Аннотация.** В статье рассмотрен феномен бизнес-экосистем как глобального тренда современной цифровой экономики. Исследовано возникновение и формирование тренда, а также повлиявшие на его развитие факторы и сопутствующие тренды. Затрагивается влияние данного явления на различные сферы общества. Авторами также были рассмотрены кейсы существующих бизнес-экосистем и сделана попытка выделить ключевые составляющие успешной стратегии подобного бизнеса.*

***Ключевые слова:** бизнес-экосистема, экосистемы, цифровые платформы, тренды, стратегия.*

Бизнес-экосистемы – это тема, которая, как и диджитализация, широко распространена в настоящее время в разных странах, среди различных институтов. Мы можем наблюдать, как банки, университеты, аналитики и крупнейшие корпорации активно её обсуждают. Это также становится частью повседневной жизни большинства людей – в быту, медиа, рекламе. По прогнозам McKinsey, к 2025 примерно 30% дохода в мире будут генерировать экосистемы. В 2020 году совокупная выручка трех крупнейших российских цифровых экосистем Яндекса, Сбера и MailRu (в настоящее время VK) выросла на 24%, это почти 400 млрд. Актуальность исследования состоит в том, что тренды современной технологической индустрии создали принципиально новый способ взаимодействия компаний. Семь из двенадцати крупнейших по рыночной капитализации компаний – Alibaba, Google, Apple, Amazon, Facebook, Decent развивают свои экосистемы. В последнее время этот способ все больше входит в экономическую среду в том числе нашей страны. Изучение данного тренда поможет выявить картину происходящего процесса трансформации как на общемировом уровне, так и на уровне страны. В настоящее время имеется лишь незначительное число работ на русском языке, посвященных данному явлению. До недавнего времени тренд этот в России был не так распространен, как зарубежом.

Создание экосистем становится важным этапом конкурентоспособности финансовых, кредитных организаций. Как и любой новый тренд, экосистемы несут за собой не только экономические, но и социальные изменения (смена менталитета потребителей и т.д.): экосистемы влияют на формирование спроса и тем самым на ожидания и запросы потребителей. По мнению Германа Грефа, CEO Сбербанка, появление экосистем приводит к радикальному изменению

экономического ландшафта: усиление конкуренции, рост значимости данных и усиление глобализации. Поэтому понимание того, как работают наиболее успешные бизнес-модели в данной области и как развивался глобальный тренд, важно как для бизнеса, так и экономики и перспективы развития общества и финансового рынка.

Цель исследования состоит в анализе предпосылок, причин формирования трендов, а также изучении внешних и внутренних факторов успешной бизнес-модели на основе примеров реальных компаний.

Рассмотрение темы строится на изучении конкретных кейсов российских и зарубежных компаний посредством эмпирического анализа. Источниками послужили круг официальных баз данных компаний, статистические профили, научные базы данных, а также новостные сайты и другие источники информации.

Существует два типа экосистем [3]: те, что строятся вокруг решений (пример BMW и Daimler – продукт один за счет координации), и те, что построены вокруг транзакций. Последние связывают потребителей и участников через единую, чаще всего цифровую платформу.

Экосистема, как правило, состоит из совокупности нескольких платформ, на которых клиенту предоставляются различные продукты и услуги. Также экосистема может включать офлайн-сервисы, предлагаемые клиенту, например, через офисную сеть. Крупнейшие экосистемы развивают широкую линейку сервисов для удовлетворения большинства основных потребностей человека, таких как покупка или аренда жилья, услуги здравоохранения и образования, пассажирские перевозки, путешествия, мобильная связь, социальные сети, финансовые продукты и многие другие товары и услуги. Экосистемы могут быть также выстроены вокруг одной или нескольких базовых потребностей – например, экосистема недвижимости может включать помимо сервиса по подбору и приобретению квартиры также связанные продукты, начиная от ипотеки и заканчивая услугами по ремонту, дизайну и клинингу. При этом экосистемы могут развивать свои сервисы не только для физических лиц, но и для клиентов – юридических лиц. Важной характеристикой экосистемы является составление единого «профиля клиента», обобщение сведений обо всех его приобретениях в экосистеме и использование этих данных для адресного предложения клиенту товаров и услуг.

Особенности платформенных бизнес-моделей – фокус на стремительный набор клиентской базы для активизации сетевых эффектов, склонность клиентов оставаться внутри экосистемы, эффект экономии на масштабе, формирование и анализ больших клиентских данных, их использование для маркетинга и продвижения товаров, в том числе при выходе платформ на новые сегменты.

Впервые термин экосистемы в отношении бизнес-моделей появился в июле 1993 года в статье Джеймса Мура в Harvard Business Review «Хищники и добыча: новая экология конкуренции в мае/июне 1993», а в дальнейшем развил тему в своей книге «Смерть конкуренции». Он первым предложил рассматривать бизнес как экосистему, захватывающую различные формы производства, в рамках которой компании «совместно развиваются». В 2014, спустя 21 год после выхода работы Мура, известная компания Deloitte Limited опубликовала сборник

«Ecosystems come on age» или «Бизнес-экосистемы достигают совершеннолетия» (в США – 21 год). В докладе экосистемы определяли как «динамичные и совместно развивающиеся сообщества, состоящие из разнообразных субъектов, создающих и получающих новое содержание в процессе как взаимодействия, так и конкуренции».

Сами бизнес-экосистемы появились задолго до возникновения названия. Организация Lloyd's of London ведет свою историю с XVII века. Это страховой рынок, куда входит больше тысячи корпораций участников, агенты, брокеры и синдикаты. В прошлом веке экосистемы создавали крупные автопроизводители такие как Toyota, Volkswagen, объединяя поставщиков и дистрибьюторов. Впервые как явление его описал в 2001 году на Евро Комиссии во время инициативы Go Digital Но Франческо Нагира. В современном виде тренд возник в 2010-х году и задали тенденцию IT-гиганты. Причем началось все в Китае. Когда стартап достигает оценки в 5 млрд \$ он уже имеет инвестиции и встроен в экосистемы крупнейших азиатских гигантов. Xiaomi, например, за последние 8 лет вложились более чем в 300 стартапов – и они все стали частью экосистемы Xiaomi. Интеграция с лидерами рынка - это важный этап на пути перевода стартапов в полноценный бизнес на азиатском рынке. В сентябре 2014 данная особенность впервые повлияла на мировой рынок. Китайский онлайн-магазин Alibaba вышел на IPO и в документе, в котором описывались философия, стратегия роста и ценности компании, впервые употребили (не менее 160 раз) слово «экосистема». Пример Alibaba воодушевил многие компании.

Настоящий бум случился, когда тренд подхватили техногиганты: Apple, Samsung, Google начали развивать финансовые технологии. Это в свою очередь стало прямой угрозой банковскому бизнесу – и банки не могли остаться в стороне. Этим путем пошли и автогиганты BMW, Daimler (совместный проект You now с участием нескольких стартапов), которые развивают сервисы городской мобильности для 60 миллионов клиентов по всему миру (+ каршеринг, паркинг, такси, зарядки для электротранспорта и перевозки).

Далее последовали инициативы правительств и государственных организаций. Например, в Канаде – объединение отраслевых предприятий и исследовательских организаций в сеть аэрокосмических инноваций. А в России – создание цифровой экосистемы в сфере жилищного обслуживания и оказания государственных услуг.

Самые масштабные экосистемы строятся вокруг повседневных потребностей: сервисы шопинга, поездок, платежей и развлечений (Сбер, Яндекс, Тинькофф, МТС, Mail.ru). Свои экосистемы активно развивают производители техники и гаджетов – от Apple до Яндекса (умные колонки, сервисы такси, доставка, почта, музыка, поисковые системы, обучение). Среди самых успешных примеров – компания Apple. Сформировали единое пользовательское пространство для владельцев своих гаджетов, предоставили им бесшовный доступ к услугам от AppleTV и iTunes до Apple Pay и Apple Card. Еще один способ – IT приложения спаивают свои сервисы в один суперапп (WeChat, Uber, ЯндексGo).

В России рынок относительно глобального небольшой. Первым о создании экосистемы в 2016 году заявил Сбер. Довольно показательным примером

успешной стратегии бизнес-экосистем являются крупнейшие российские банки. Еще десять лет назад Россия считалась аутсайдером банковского сообщества. Сегодня весь мир изучает кейсы Сбера, Тинькофф и Альфабанка, поскольку их уровень цифровизации, позволивший им построить свои цифровые платформы и развивать экосистемы, один из самых высоких в мире.

Экосистемы, судя по всему, уже оказали и в дальнейшем окажут еще большее влияние на бизнес и общество. Они делают более прозрачными границы между различными компаниями, изменяют конъюнктуру рынка. В перспективе интеграции с мессенджерами, социальными сетями и личными цифровыми ассистентами (superapps): пользователи проводят в них более четырех часов в день, а это 2/3 пользования смартфоном в день. А значит, появятся и дополнительные возможности по реализации бизнес-целей.

Для того, чтобы понять как построить успешную стратегию развития экосистемы, обратимся к реальным кейсам компаний и рассмотрим как наиболее успешные проекты, так и неудачи.

Для клиентов экосистемы имеют несколько преимуществ: удобство (бесшовная идентификация, единая платформа и ID) и выгода. Развитие платформенных сервисов привело к значительному улучшению качества жизни потребителей: услуги стали доступнее, товары (в силу конкуренции поставщиков) – дешевле, особенно в хорошо коммодитизируемых сегментах, а выбор – шире. Что дает бизнесу – больше клиентов, рост продаж и возможность продать клиенту сразу несколько услуг, креативный рост – за счет появления новых бизнес-идей в процессе консолидации. Помимо этого, улучшение репутации компании (предоставление большего количества услуг делает компанию привлекательнее для потребителей). Пользуясь общей базой клиентов и системой компании, растут быстрее. Так, Õкко после подключения к экосистеме Сбера увеличил клиентскую базу в двенадцать раз. Также внутри экосистемы бизнесы могут обмениваться данными, опытом и лайфхаками.

Главный маркетинговый объединитель – бренд. Понимание, как можно объединить все сервисы единым бесшовным, безопасным образом под одним брендом, ключевое для создания бизнес-экосистем. Наибольший потенциал имеют сервисы, которые потребляют каждый день. Нередко преимуществом является то, что компания, которая объединяет все сервисы – банк или финансовая организация. По мнению О. Тинькова «Успех китайских экосистем основан на том, что в их ядре есть банк». Примером могут служить кейсы компаний, объединяющих банк и другие организации: Google и Citibank, Amazon [6] и Goldman Sachs.

Помимо примеров успешной стратегии развития бизнес-экосистем есть и неудачные. Так, к примеру, Spotify, музыкальная экосистема, продолжает терять деньги, несмотря на рост подписчиков. Модель freemium (бесплатная база + платный премиум) не оправдала себя, и общий рост аудитории не позволяет заработать. Или WeWork – развивающие офисные пространства и решения для них: тренд на снижение заполняемости офисов в пандемию принял глобальные масштабы. У экосистемы есть определенные риски: они выступают как

ограничители конкуренции и тормоз инноваций [Harvard business school], так как развивают не индивидуальный, а массовый подход.

На кейсе Tencent и их WeChat хотелось бы остановиться подробнее. WeChat объединяет мессенджер, обмен фото и видео, социальную сеть, платежный сервис, заказ такси, онлайн-магазины, новости и многое другое. Такой широкий спектр довольно востребованных услуг должен обеспечить успешное развитие компании. В период пандемии они привлекли внимание правительства, и оно решило использовать сервис для борьбы с пандемией. Пользователи указывали в приложении «код здоровья» по показателям. Если красный – карантин и QR код не пустит человека в магазин, банк или автобус. И здесь возникает вопрос этичности и уместности тотального контроля платформой рынка. Здесь несколько опасений, которые вызывают экосистемы у экспертов и в том числе: экосистемы стремятся стать всеобъемлющими, они по сути «убийцы конкуренции». Компанию становятся новыми субъектами власти, они контролируют рынок, навязывают услуги и управляют данными пользователя, могут искусственно моделировать спрос. Это все стоит принимать во внимание, оценивая дальнейшие перспективы развития данного тренда.

Для успеха [BCG] нужна продуманная стратегия и ценностное предложение, сильная клиентская база, широкий географический охват и партнеры в нескольких странах. Но многочисленные партнерские отношения сложно организовать и синхронизировать. Плюс ко всему необходимо учитывать ограничения со стороны регуляторов, антимонопольных стратегий. Китайская компания Tencent (владелец WeChat) потеряла более \$60 млрд после того, как регулятор высказал обеспокоенность расширением их бизнеса.

Согласно анализу Института Хендерсона, менее 15% экосистем жизнеспособны (по данным анализа более 100 неудачных). 85% неудач – недостатки концепции, 15% из-за плохого исполнения и недостаточной адаптации к меняющемуся культурному контексту, 10% – недостаток масштаба проблем и неверная структура, а также управленческие ошибки и слабая стратегия монетизации [4]. В России помимо прочего часто выбирают наиболее сложный подход – строят экосистемы с нуля, покупая другие компании. Это дорого, особенно с учетом того, что 85% терпят неудачу. Лучшей стратегией было бы объединить ведущих производителей.

Подводя итог этому исследованию, мы приходим к заключению, что экосистемы один из самых влиятельных трендов настоящего времени, получивших распространение уже в различных областях. Причем их влияние не ограничивается только влиянием на бизнес-процессы, но также затрагивает социальную среду и менталитет общества. При дальнейшем исследовании этой темы будет разумно принимать во внимание растущее влияние тренда и его возможные последствия, различные риски. Также необходимо сказать, что бизнес-экосистема достаточно перспективное направление развития бизнеса, но у него есть свои риски и трудности, которые нужно принимать во внимание. Ключевым фактором успешной стратегии будет являться объединение востребованных услуг уже достаточно состоявшихся специалистов в единую платформу, удобную как для участников, так и для клиентов.

Библиографический список

1. Trabskaja J., Mets T. Ecosystems as the source of entrepreneurial opportunities // *Foresight and STI Governance*. 2019. Vol. 13, no 4, pp. 10-22.
2. Быканова М.И., Соловей Ю.А., Горда Д.В., Коньшина Л.А. (2020) Формирование экосистем банков в условиях цифровизации банковского пространства // *Экономика. Информатика*, Т. 47. №1. С. 91-100.
3. *Business ecosystems come of age*. Deloitte University Press (2020).
4. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Почему большинство бизнес-экосистем терпит неудачу [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2020/why-do-most-business-ecosystems-fail> (дата обращения 25.12.2021).
5. Формирование экосистемы Сбербанка [Электронный ресурс]. URL: <https://2017.report-sberbank.ru/ru# sberbank-today> (дата обращения 3.11.2021).
6. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // *Harvard Business Review*. 1993. May-June.
7. Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций. Банк России, Москва, 2021

BUSINESS ECOSYSTEMS AS A GLOBAL TREND OF THE DIGITAL ECONOMY

Matveeva A.O.

Scientific adviser: Skivko M.O.

Samara National Research University, Samara, Russia

Abstract. *The article examines the phenomenon of business ecosystems as a global trend of the modern digital economy. It examines the uprising and development of the trend, as well as the determinates of its development and related trends. The impact of this phenomenon on various spheres of society is also touched upon. The authors also considered the cases of existing business ecosystems and made an attempt to highlight the key components of a successful strategy for such business.*

Keywords: *business ecosystem, ecosystems, digital platforms, trends, strategy.*