Научная статья
Original article
УДК 330

ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ

DIGITAL ECOSYSTEMS AS A NEW MODEL OF THE DEVELOPMENT OF THE LARGEST BUSINESSES

Муратова Мария Антоновна, студентка 3 курса факультета Международных экономических отношений, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва
Саитов Равиль Евгеньевич, студент 3 курса факультета Международных экономических отношений, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва

Muratova Maria Antonovna, 3rd-year student of the Faculty of International Economic Relations, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow
Saitov Ravil Evgenievich, 3rd-year student of the Faculty of International Economic Relations, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

Аннотация

В условиях цифровой экономики, характерной не только для развитых стран, но и для развивающихся, одним из альтернативных направлений развития организаций являемся переход на модель экосистем. Подобная

модель концентрирует научно-технический потенциал различных сфер и позволяет снижать издержки и облегчить привлечение и сохранение клиентов. Функционирующие на сегодняшний день отечественные экосистемы имеют значительное влияние на российский рынок, откуда возникает необходимость в их правильной оценке и контроле основываясь на зарубежной практике и национальных особенностях.

Annotation

In the modern digital economy, which is typical not only for developed countries, but also for developing ones, one of the alternative directions for the development of organizations is the transition to the ecosystem model. Such model concentrates the scientific and technical potential of various areas and allows businesses to reduce costs and make it easier to attract and retain customers. The currently functioning domestic ecosystems have a significant impact on the Russian market, hence the need for their proper assessment and control based on foreign practice and national characteristics.

Ключевые слова: экосистема, цифровая экосистема, бизнес-модель, финансовая цифровизация

Keywords: ecosystem, digital ecosystem, business model, financial digitalization

В эпоху цифровизации бизнеса и бизнес-процессов перед компаниями встаёт вопрос о путях их дальнейшего реформирования и развития. Успех деятельности таких организаций во многом зависит от их инвестиционной деятельности, верного реинвестирования собственной прибыли, путей и каналов её распределения. Немаловажным фактором является и бизнес-модель, которая выбирается менеджментом компании при выходе на онлайн-рынок. Это может быть модель маркетплейса, совместного потребления, модели *freemium* или экосистемы – ключевую роль будет играть снижение трансакционных издержек и более оптимизированное управление.

Цифровые экосистемы представляют собой совокупность разрозненных продуктов и сервисов под единым брендом. Они могут включать в себя товары и услуги из различных отраслей, таких как финансовая и транспортная, туристическая и торговая, индустрия развлечений и сервисы по доставке еды. Цифровые экосистемы называют «разрушающей бизнес-моделью», поскольку клиенты компаний с развитыми многосторонними онлайн-платформами оказываются фактически замкнуты в них: спектр товаров и услуг экосистем настолько широк, что пользователю для удовлетворения всех потребностей и выполнения нужных бытовых задач не нужно покидать одну площадку, и он остаётся клиентом одной организации на длительный срок. Подобное «якорение» затрудняет процесс изменения потребительских привычек, устраняя в глазах клиента конкурентов, а также мешает новым компаниям закрепиться на рынке.

Таким образом, фокус крупнейших организаций смещается с продукции на клиента. Современный потребитель ценит своё время, поэтому борьба за его внимание сегодня оказывается ключом к успеху. Концепция онлайн-платформ, в свою очередь, привлекает клиентов своей простотой и удобством, что делает модель цифровых экосистем чуть ли не единственным локомотивом развития компаний.

1. Феномен экосистем

В мировой и российской практике однозначного определения цифровых экосистем до сих пор не существует. Однако в нашей работе за основу мы возьмём следующую трактовку: цифровая экосистема – это многосторонняя цифровая платформа, отвечающая следующим основным критериям: наличие информационно-технологической инфраструктуры, открытость для партнеров и принцип *win-win* [4, с. 5]. Под открытостью для партнёров здесь подразумевается возможность быстрой интеграции продукции отдельных организаций на платформу посредника, а принцип *win-win* означает взаимовыгодные отношения между клиентом, партнером фирмы-создателя

экосистемы и самой фирмой. С одной стороны, в данной модели покупатели получают доступ к широкой базе товаров и услуг и единому сервису поддержки потребителей, а партнёры – дополнительный канал продаж и продвижения продукции, с другой стороны, владелец платформы получает процент от сделок и может продвигать собственные товары и услуги с большей эффективностью за счёт притока новых клиентов.

Кроме того, в процессе развития экосистемы может наблюдаться сетевой эффект: чем больше пользователей пользуются конкретной платформой, тем больше преимуществ они получают (к примеру, за счёт появления на платформе продавцов, посчитавших её эффективным рынком сбыта). Основной отличительной чертой цифровых экосистем также является ориентированность на клиента: компании, разрабатывающие свою онлайн-платформу, ставят своей главной задачей создать для клиента настолько комфортную среду удовлетворения потребностей, чтобы у него не возникало мысли посещать другие платформы.

Одной из первых экосистем принято считать компанию Google, выпустившую в 2005 году приложение Google Maps. Проект стал революцией в мире производителей дорожных карт: он не только помогал пользователю добраться из точки А в точку Б, но и предлагал для него готовое решение для удовлетворения возникающих потребностей – на экране мобильного устройства пользователя показывались рестораны, заправочные станции, парковки и гостиницы. Компания также пошла по революционному пути в своём выборе бизнес-модели: вместо модели «клиент платит за услугу» Google получала доход от организаций, желающих сообщить потенциальным клиентам своё местоположение.

Дальнейшее развитие экосистемы получили в Китае в 2010-е с приходом на онлайн-рынок корпораций Alibaba и Tencent. Менее десятилетия потребовалось IT-гигантам для того, чтобы занять более половины потребительского рынка, а производимая ими продукция в 2021 году составила 5,1% ВВП Китая [7,8].

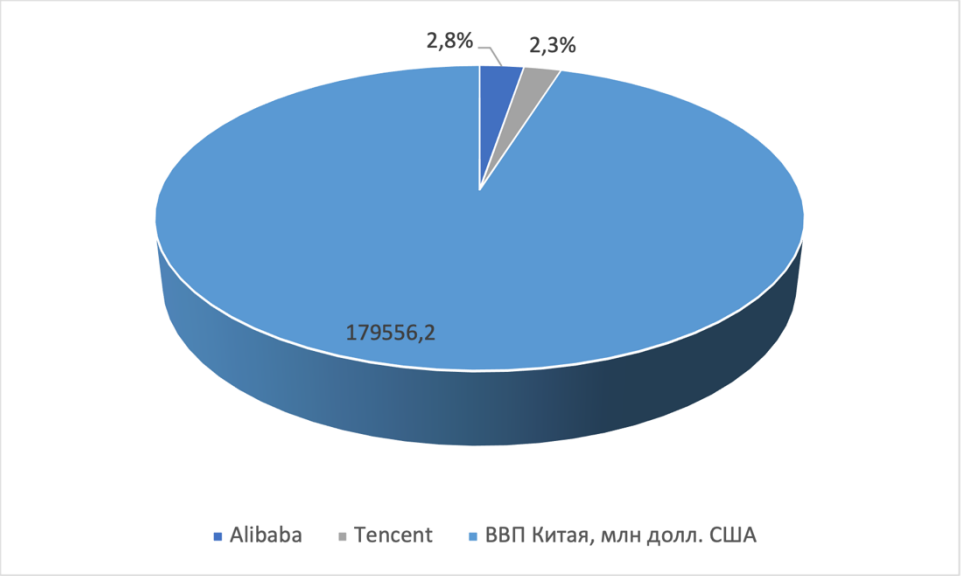

Рис 1. Добавленная стоимость корпораций Alibaba и Tencent в структуре ВВП Китая, 2021 год

Источник: сайт Всемирного Банка – данные о ВВП Китая за 2021 год. URL: data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CN

На сегодняшний день семь из десяти крупнейших компаний мира по капитализации являются экосистемами, а их совокупные доходы составили в 2020 году 9,9% мирового ВВП. Эти данные позволяют сделать вывод об успешности цифровых экосистем как бизнес-модели.

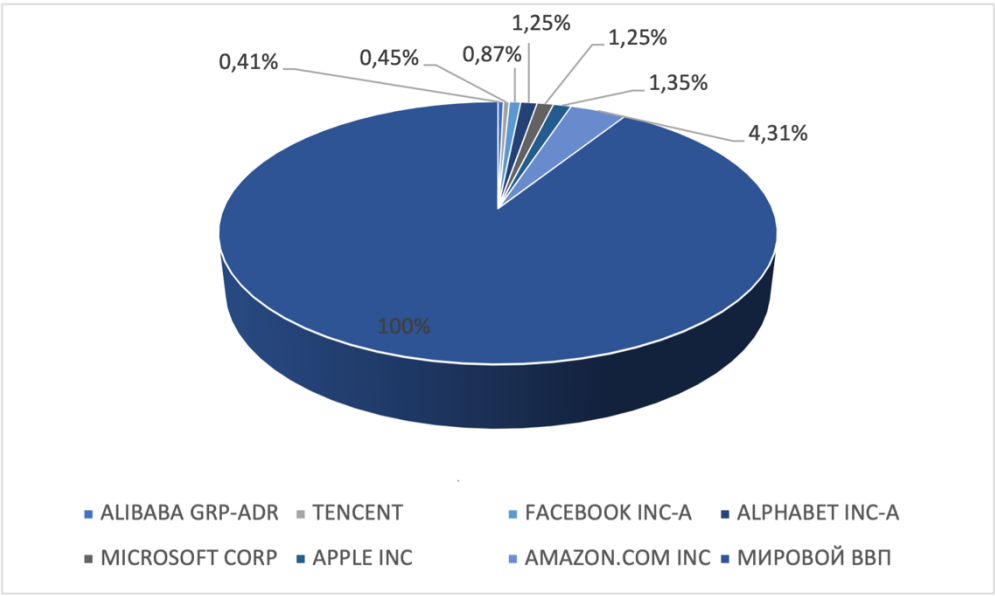

Рис 2. Доля в мировом ВВП

Источник: Исследование PWC «Топ-100 компаний мира по уровню рыночной капитализации».URL: www.pwc.ru/ru

2.1. Цифровые экосистемы как одна из моделей развития компании

Определим ключевые факторы привлекательности цифровой экосистемы как бизнес-модели организации.

Во-первых, экосистемы создают неограниченные возможности сотрудничества благодаря своей открытости и принципу *win-win*, лежащему в основе любой цифровой экосистемы. Во-вторых, благодаря универсальности предлагаемой продукции экосистемы создают перспективы масштабирования деятельности компании. В-третьих, внедрение единых цифровых платформ и автоматизация с их помощью бизнес-процессов сокращает операционные и трансакционные издержки участников экосистемы.

Кроме того, ориентированность компании на клиента в рамках такой бизнес-модели снижает риск оппортунистического поведения продавцов (гарантия на возврат средств, если товар или услуга ненадлежащего качества) и наиболее полно удовлетворяет потребности клиента за счёт качественной службы обратной связи и техподдержки. Повышая качество сервиса, добавляя новые товары и услуги в продуктовую линейку, экосистемам удаётся эффективнее привлекать и удерживать клиентов. При этом часть продуктов экосистемы может не иметь никаких экономических выгод для компании – быть бесплатной или даже приносить убытки. Однако она является важнейшим элементом, так как используется для создания лучшего пользовательского опыта внутри экосистемы, что в дальнейшем должно вести к большему потреблению уже платных сервисов.

Говоря о перспективах развития цифровых экосистем, стоит обратить внимание на условия их функционирования на современном рынке. Крупнейшие онлайн-платформы заявляют, что на их бизнесе не сказывается экономическая конъюнктура и падение покупательной способности. Об этом же свидетельствуют и данные об объёме прибыли за 2020 – пандемийный – год: к примеру, у ритейлера Ozon показатель EBITDA увеличился на 26% по сравнению с предыдущим годом [6], а у ByteDance, китайской-интернет

компании, владеющей приложением TikTok и поисковой системой Baidu, валовая прибыль выросла на 93% в годовом выражении [9].

Таким образом, к ключевым причинам выбора экосистемной бизнес-модели компании следует отнести её большой потенциал, возможность масштабирования существующего бизнеса, снижение издержек, невосприимчивость к негативной рыночной обстановке, а также удобство и простота сервисов, которые позволяют удержать клиента.

2.2. Зарубежная практика внедрения экосистем как бизнес-моделей крупнейших компаний

Создание экосистемы подразумевает большие капитальные вложения и сопряжено с финансовыми рисками, именно поэтому не более 10% компаний из «классических» индустрий развивают в данный момент свои экосистемы.

Одной из таких организаций является китайская компания Tencent, запустившая в 2011 году суперапп WeChat – приложение, совместившее в себе функции мессенджера, а также финансовые, государственные и бытовые сервисы. С помощью WeChat пользователи могут подать заявление в государственные органы или заявку на кредит, оплатить товары и услуги. Приложение также стало площадкой для многих брендов и онлайн-магазинов, в том числе международных, которые просто встраиваются в основную программу WeChat.

Рассмотрим влияние внедрения отдельных экосистемных решений в бизнес-модель на динамику показателя EBITDA компании Tencent.

Выделяют основные «вехи» в развитии супераппа WeChat – введение платежной системы в рамках кампании «Red packets» в январе 2014 года, введение системы монетизации мессенджера с помощью нативной рекламы в январе 2015 года и внедрение мини-аппов в 2017 году. С помощью уравнения регрессии построим две эконометрические модели зависимости показателя EBITDA (млн дол.) от времени – в 2009–2017 годах (рис 3), 2016–2020 годах (рис 4).

Также рассчитаем прогноз показателя в случае органического развития компании (без учёта изменений в 2014–2015 годах и 2017 году) и сравним его с реальными данными. Временной лаг, используемый для расчётов, составляет один год.



Рис 3. График показателей фактического и прогнозного значений EBIT в зависимости от времени.

Источник: Отчетность о финансовых результатах компании Tencent. URL: https://www.tencent.com/en-us/investors.html#investors-con-2

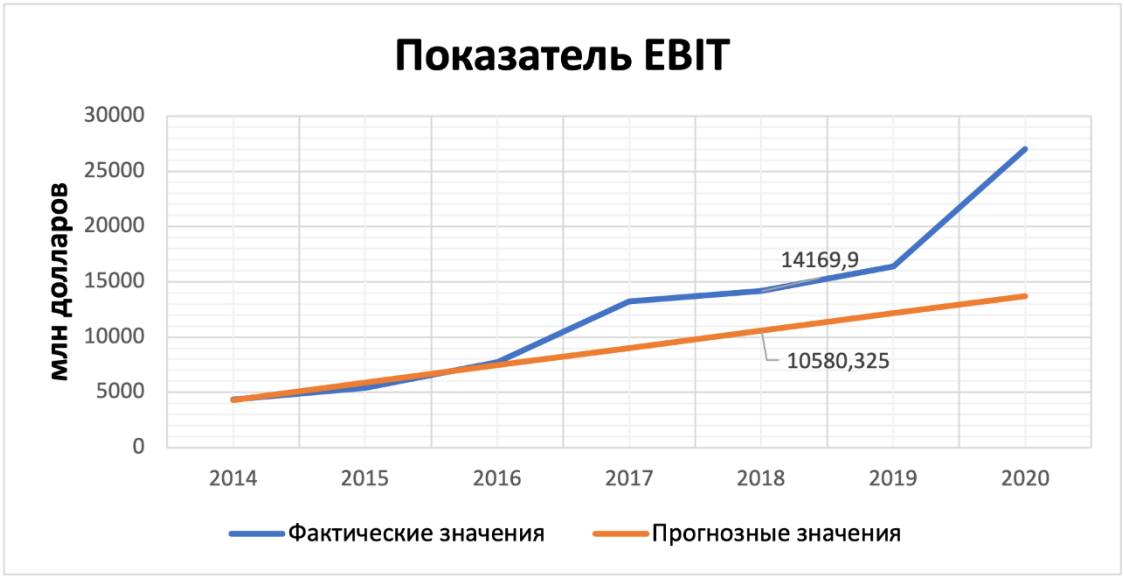

Рис 4. График показателей фактического и прогнозного значений EBIT в зависимости от времени.

Источник: Отчетность о финансовых результатах компании Tencent. URL: https://www.tencent.com/en-us/investors.html#investors-con-2

Интерпретация полученных результатов: экономические выгоды от введения систем монетизации и платежной системы составили в 2016 году 3503 млн долларов, прирост операционной прибыли составил 82,5% по сравнению с прогнозным значением. Успешное внедрение мини-аппов в 2017 году привело к увеличению EBITDA на 3590 млн долл., прирост операционной прибыли составил 33,9%.

3.1. Особенности развития экосистем на российском рынке: санкции, инвестиции

Основной особенностью российского рынка является низкая проницаемость экономики финтех-компаниями. Ни одна западная социальная сеть не стала первой в России, поисковая система номер один – отечественная, топ-5 банков по числу активов остаются российскими [10], хотя на рынке присутствует достаточно зарубежных аналогов. В этом плане Россия – уникальная страна, так как на небольшом (относительно западного и азиатского) рынке существует ряд компаний, конкурирующих в узкоспециализированных сферах и не дающие иностранным корпорациям занять лидирующие позиции.

На российском рынке существует ряд компаний, выстраивающих экосистемы, однако выделяют двух цифровых гигантов, имеющих относительный успех среди остальных участников рынка – Сбер и Яндекс. Далее детально рассмотрим достижения этих корпораций в онлайн-среде.

В экосистеме Сбера находится порядка 20 компаний, предоставляющих различные услуги – от доставки продуктов до медицинского сервиса. Однако успешная экосистема – это не просто пул компаний из различных сфер деятельности. Сбер все еще находится на той стадии, когда компания пытается выстроить комфортное для клиента пространство из обособленных сервисов. Фактически, эта экосистема не имеет стержня, на который были бы «нанизаны» все составные бусины. В роли подобного стержня обычно

выступает суперапп, который в случае Сбера придется еще развивать, если организация не проведёт очередную сделку M&A. На данную роль вполне подходит компания VK (ранее MAIL.ru), которой принадлежит социальная сеть ВКонтакте. Сберу будет проще объединиться с уже имеющимся сервисом, чем взращивать свой.

Зачастую цифровые платформы направлены на получение прибыли в короткие сроки по причине ограниченности бюджета. В случае Сбера цель – стабилизировать прибыль. Выручка от нефинансовой деятельности банка за 9 месяцев 2021 года составила 121,7 млрд рублей, в то время как за аналогичный период убыток от нефинансового бизнеса составил 32,2 млрд рублей. Тем не менее, запас чистой прибыли способен покрыть данные убытки и дать необходимое время для эволюционного развития экосистемы.

Пока нефинансовые сервисы Сбера занимают незначительную долю в операционном доходе банка (менее 5%) и его активах (около 3% от капитала). Однако, согласно стратегии банка, доля нефинансовых сервисов экосистемы в операционном доходе к 2030 году должна увеличиться до 20–30%. В частности, банк планирует войти в тройку лидеров российского рынка электронной коммерции.

Яндекс, в свою очередь, имеет ряд сервисов, окольцовывающих клиентов в своем основном приложении, своего рода супераппе. Данные сервисы способны удовлетворить большинство потребностей клиентов экосистемы: продукты питания, транспорт, развлечения, бизнес-потребности и т. д. Однако отсутствие финансового сервиса стало барьером для полноценного развития инфраструктуры экосистемы. Создание платежной системы Яндекс.Pay весной 2021 стало одним из вариантов решения проблемы после несостоявшейся сделки M&A поискового гиганта с Тинькофф банком. Тинькофф в свою очередь заявил о намерении создать собственную экосистему.

3.2. Экосистемы в российских реалиях: вызовы и перспективы

Перспективами развития экосистем в стратегических направлениях российских компаний являются:

1) Во-первых, у компаний (особенно банков) появляется возможность ускорить привлечение клиентов и рост доходов за счет кросс-продаж.

2) Во-вторых, что более важно, экосистема может стать необходимым условием для эффективной конкуренции банков с технологическими компаниями, которые входят в сегмент финансовых услуг.

3) Экспансия технологических компаний в финансовый сектор может позитивно повлиять на развитие конкуренции в этом сегменте, качество и набор услуг для клиентов.

Основными трендами будет являться их дальнейшее проникновение в повседневную жизнь, персонифицированность и коллективная экономия времени. Последующим трендом будет являться более яркое раскрытие B2B сегмента, вызванное дальнейшей цифровизацией. Более того, развитие крупных онлайн-платформ на российском рынке окажет влияние на макроуровень. Цифровые экосистемы вызовут качественные изменения на рынке труда: поменяются приоритетные направления поиска сотрудников для современных организаций, изменится набор критических навыков рабочего персонала, преобразуется структура использования такого фактора производства, как труд.

Говоря о преимуществах экосистем, часто забываются возрастающие трудности – невозможность перевести некоторые направления компаний реального сектора в цифровой формат, довольно высокий уровень цифрового неравенства в регионах, зависимость от зарубежных технологий, необходимость привлечения внушительного объёма инвестиций на длительный период без гарантий на положительный результат.

Одним из важных факторов низкой динамики возникновения новых экосистем на отечественном рынке считают шаткое положение малого и среднего бизнеса в долгосрочной перспективе. Это связано с отсутствием

государственной поддержки, налоговых послаблений для стартапов и несовершенством юридической базы в этой сфере. Отсутствие практики и достаточных средств считаются самым сильным вызовом для отечественных экосистем, поскольку обширное пространство для развития на российском рынке может привести как к грандиозному успеху, так и тотальному провалу.

Кроме того, рост популярности экосистем с учетом их ограниченного количества может стать источником новых системных рисков и важным вызовом для антимонопольного регулирования. Ошибочный подход к выбору партнеров компаниями может спровоцировать снижение лояльности и отток клиентов. Увеличение доли нефинансовых сервисов в финансовых же организациях требует значительного субсидирования экосистемных продуктов, что может привести к ущербу основному бизнесу и повысить риски для кредиторов и вкладчиков.

Выводы

Цифровая экосистема для компаний сегодня – это способ многократно увеличить прибыль и выиграть в борьбе за клиента у многочисленных конкурентов. Переход организации к единой системе сервисов или интеграция с партнёрами в рамках одной онлайн-площадки обеспечивают дополнительную выручку и продлевают жизненный цикл клиента в компании. Прибыль, приносимая этими клиентами, растёт в долгосрочной перспективе и иногда даже превосходит стоимость продукции, которая изначально была им нужна.

По оценкам отдела исследований McKinsey & Co [1, с. 4], экосистемная экономика достигнет к 2025 году размера в 60 трлн долларов. Количество клиентов крупнейших платформ будет расти, что, в свою очередь, вызовет перетекание в онлайн-среду крупнейших игроков на рынке. Кроме того, чем больше у конкретной экосистемы будет участников, тем большую долю потребительского спроса она сможет удовлетворить. Новые бизнес-модели займут долгие годы в масштабировании и будут требовать от организаций

значительных затрат, но, как показывает практика, влияние развитых экосистем на индустрию будет колоссальным.

На российском рынке уже появляются организации, развивающие экосистему для бизнеса под ключ: они полностью разрабатывают стратегию создания экосистемы, помогают найти подходящих партнёров, а затем приступают к "масштабированию" вашей компании в цифровом пространстве. Благодаря этому уже в ближайшие годы российскому потребителю будет представлено широкое предложение супераппов и универсальных экосистем, которым он сможет доверить помощь в сфере потребления, личных финансов и досуга.

На наш взгляд, у российских и международных компаний в условиях цифровизации осталось три пути: малые и средние организации должны сконцентрироваться на одной-двух сферах деятельности и максимально оптимизировать внутренние процессы, чтобы в последующим быть интегрированным в крупную экосистему; роль крупнейших компаний – собственно создание и расширение экосистем, развитие существующего бизнеса за счёт сетевых эффектов экосистем; оффлайн-компаниям же стоит трансформировать свою деятельность – иначе они находятся под угрозой банкротства.

Список литературы

1. Американское исследование McKinsey & Company. Ecosystem 2.0: Climbing to the next level 2021 [Электронный ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level.
2. Банк России. Доклад для общественных консультаций «Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы», май 2021 [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/analytics/d_ok/Consultation_Paper_23062021/.

3. Давыдов Дмитрий Александрович Роль цифровых платформ в социальном управлении мегаполисами// Коммуникология: электронный научный журнал. 2019. №4.
4. Исследование Департамента информационных технологий «Цифровые экосистемы Москвы», май 2019 [Электронный ресурс]. URL: https://ict.moscow/projects/ecosystems/ (дата обращения: 19.03.2022).
5. Кирильчук, С. П. Системный анализ рыночной капитализации: развитие цифровых бизнес-экосистем / Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики: сборник трудов Международной научно-практической конференции, Симферополь, 23 ноября 2021 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2021. – С. 401–403.
6. Отчетность компании OZON. URL: https://corp.ozon.com/tpost/84or6henz1-ozon-announces-fourth-quarter-and-full-y (дата обращения: 19.03.2022).
7. Отчетность Alibaba Group — китайская публичная компания, работающая в сфере интернет-коммерции. URL: https:/alibaba.com (дата обращения: 19.03.2022).
8. Отчетность Tencent — китайская инвестиционная холдинговая компания. URL: https://www.tencent.com/en-us/investors.html#investors-con-2
9. РБК - один из крупнейших мультимедийных холдингов России [Электронный ресурс]. URL: https://quote.rbc.ru/news/short_article/60cae8629a79474844277692 (дата обращения: 19.03.2022).
10. Сайт Банки.ру — финансовый портал рунета [Электронный ресурс]. URL: https://www.vbr.ru/banki/raiting/
11. Сайт Всемирного Банка: данные о мировом ВВП за 2021 год [Электронный ресурс]. URL: Data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CN

Literature

1. American study by McKinsey & Company. Ecosystem 2.0: reaching a new level 2021 [Electronic resource]. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level.
2. Bank of Russia. Report for large sums "Regulating the risks of banks' participation in ecosystems and investments in immobilized assets", May 2021 [Electronic resource]. URL: https://www.cbr.ru/analytics/d_ok/Consultation_Paper_23062021/.
3. Davydov Dmitry Alexandrovich The role of the digital platform in the social management of megacities // Communicology: an electronic scientific journal. 2019. No. 4.
4. Research of the Department of Information Technologies "Digital Ecosystems of Moscow", May 2019 [Electronic resource]. URL: https://ict.moscow/projects/ecosystems/ (date of access: 03/19/2022).
5. Kirilchuk, S. P. System analysis of market capitalization: development of a digital business ecosystem / Digital content of November and ecosystem development of the economy: Proceedings of the international scientific and practical conference, Simferopol, 23 2021. - Simferopol: Limited Liability Company "Publishing House Typography "Arial", 2021. - P. 401–403.
6. Reporting by OZON. URL: https://corp.ozon.com/tpost/84or6henz1-ozon-announces-fourth-quarter-and-full-y (accessed 3/19/2022).
7. Reporting Alibaba Group is a Chinese publicly traded e-commerce company. URL: https://alibaba.com (date of access: 03/19/2022).
8. Reporting Tencent is a Chinese investment holding company. URL: https://www.tencent.com/en-us/investors.html#investors-con-2.
9. RBC is one of the most important holdings in Russia [Electronic resource]. URL: https://quote.rbc.ru/news/short_article/60cae8629a79474844277692 (date of access: 03/19/2022).

10. Website Banki.ru - the financial portal of the Runet [Electronic resource]. URL: https://www.vbr.ru/banki/raiting/
11. World Bank website: world GDP data for 2021 [Electronic resource]. URL: Data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CN

© Муратова М. А., Саитов Р.Е. Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №5/2022

Для цитирования: Муратова М. А., Саитов Р.Е. ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №5/2022